

Sonderbeilage: Volks- und Raiffeisenbanken

Heute zählen Orientierung, Verlässlichkeit und Erfolgszuversicht

Bei Führungskräften sind veränderte Kompetenzen gefragt

Börsen-Zeitung, 20.6.2018
Unsere Gesellschaft und unsere Berufswelt sind mehr denn je durch Veränderungsnotwendigkeit und dabei erforderliche Veränderungsgeschwindigkeit geprägt. Führenden – in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft – wird zu Recht die Aufgabe zugeordnet, in diesem dynamischen Umfeld Orientierung, Verlässlichkeit und Erfolgszuversicht zu geben.

Auch in den Genossenschaften kommt Vorständen und Führungskräften diese Leadership-Funktion zu. Aber sind alle Manager auf Basis ihrer bisherigen Erfahrungs- und Erlebniswelten qua Funktion dazu in der Lage? Gelingt einer Führungskraft persönliche Weiterentwicklung ausreichend von selbst?

Die Bewältigung neuer Herausforderungen fordert in der Regel weitergehende Kompetenzen als die, mit denen bisher Erfolge erzielt werden konnten. In den zukunftsorientierten Anforderungsprofilen und Kompetenzmodellen werden vor allen Dingen immer wieder folgende Schlüsselkompetenzen für Führungskräfte genannt: Veränderungsfähigkeit, kreative Lösungsorientierung, digitale Affinität, Entscheiden unter Unsicherheit, aktives Vernetzen sowie Begeisterungsfähigkeit und Sinn stiften. Eng verknüpft werden diese Kompetenzen und Haltungen mit einer gelebten Vertrauens-, Feedback- und Fehlerkultur als kulturelle Grundvoraussetzung innerhalb der Organisation.

Gleichwohl wird die anstehende Transformation nicht in allen Bereichen einer Bank mit derselben Geschwindigkeit vollzogen. Darüber hinaus findet die Transformation innerhalb der Banken nicht auf der grünen Wiese statt, sondern im laufenden Betrieb. Damit sind Vorstände und Führungskräfte durch die Parallelität der Organisationssysteme besonders in ihrer Verhaltensvarianz gefordert. Aber: Der Mensch ist nicht plötzlich ein anderer.

Wesentlichen Einfluss auf die erforderlichen Kompetenzen und Fähigkeiten für Führungskräfte hat das eigene Zukunftsbild der Bank. Wo steht die Volksbank Raiffeisenbank heute? In welchem Umfeld

agiert sie? Wie wird sie aktuell ihrem Mitgliederauftrag gerecht und wie will sie die Zukunft gestalten?

Dabei lassen sich drei Szenarien unterscheiden, die wertfrei, individuelle Optionen für die einzelne Bank sind:

Szenario 1: Die Bank hat ein traditionelles Verständnis von Führung und Ablauforganisation und vertraut diesem auch zur Bewältigung anstehender Veränderungen.

Szenario 2: Die Bank setzt Trends im Transformationsprozess, hat sich bereits vor Jahren dazu entschieden, den Weg in die Zukunft der Digitalisierung aktiv zu beschreiten, wendet agile Arbeitsmethoden bereits routiniert an.

Szenario 3: Die Bank findet sich weder in Szenario 1 noch 2 wieder, was derzeit die häufigste Realität ist. Sie befindet sich inmitten des Umbruchs, öffnet sich schrittweise für Innovationen, betreibt jedoch gleichzeitig ihr traditionelles Kerngeschäft in gewohnten Strukturen weiter. Oftmals konzentrieren sich diese Häuser im Umbruch primär auf einen Aspekt der Veränderung, zum Beispiel die Nutzung von digitalen Tools, um diese in bestehende Prozesse zu integrieren. Sie probieren situativ agiles Arbeiten im geschützten Raum aus, um Neues kennenzulernen, delegieren von Fall zu Fall Verantwortung und hören der Generation Y und Z zu, auch wenn diese andere Verhaltensweisen zeigt und Forderungen stellt, als sie es bisher gewohnt waren.

Alle drei Szenarien fußen auf Grundüberzeugungen der Entscheider und determinieren nicht nur die Geschäfts-, sondern auch die Personalpolitik. Sei es im Rahmen einer externen Einstellung oder der internen Entwicklung – die perfekte Führungskraft lässt sich nicht „backen“.

Wir erleben eine deutliche Wechselwirkung von Organisations- beziehungsweise Stellengestaltung und Kompetenzprofil des zukünftigen Stelleninhabers. Wenn vor einer Dekade noch der Mensch in die Funktion gepresst wurde, so erfordert die aktuelle Entwicklungsdynamik das schrittweise Austarieren von Aufgabe und Verantwortung sowie

persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen.

Führungskräfte können Mitarbeiter nur einladen, begeistern und ermutigen, Gestalter der anstehenden Lernprozesse zu werden und eine offene Haltung gegenüber Neuem einzunehmen. Es geht um Empowerment. Somit muss auch das Führungskräfte-Assessment 4.0 die Fähigkeit zum Empowerment in den Fokus rücken.

Es sollte so konzipiert und durchgeführt werden, dass ergänzend zu einzelnen, auch weiterhin relevanten klassischen Führungskompetenzen vor allem die Personenorientierung der Führungskraft im Fokus der Betrachtung steht: Welche Motive bestimmen das Verhalten der Führungskraft und welches Menschenbild prägt sie? Ist sie selbstreflektiert im Umgang mit sich und anderen? Schenkt sie Vertrauen statt Misstrauen? Hat sie eine positiv-optimistische Grundeinstellung und kann sie andere emotional begeistern? Ist sie in der Lage, vernetzt und bereichsübergreifend zu denken und zu handeln? Nutzt sie selbst als Vorbild agile und digitale Lern- und Arbeitsweisen? Kann sie unter Unsicherheit entscheiden und Komplexität reduzieren? Sucht sie nach Lösungen statt Verantwortlichen? Gibt sie regelmäßig selbstverständlich Feedback, legt Wert auf Transparenz und interessiert sich für die Meinungen, Gedanken und Gefühle anderer?

Verschiedene Verfahren nötig

Um diesbezüglich eine valide Aussage und Prognose zu treffen, reicht die situative Verhaltensbeobachtung des klassischen Assessment nicht mehr aus. Hierfür bedarf es des Einsatzes verschiedenster Verfahren: Kognitive Übungen und Motiv-Analysen gehören ebenso dazu wie umfassende, testbasierte Persönlichkeitsbeschreibungen in Kombination mit spezifischer Interviewführung und assoziativen Verfahrensansätzen. Die Ergebnisse sind vor allen Dingen wichtig für den Teilnehmenden selbst. Das Assessment 4.0 ist immer auch ein Self-Assessment für Führungskräfte, um sich selbst bes-

ser kennenzulernen und weiterentwickeln zu können. Das Feedbackgespräch umfasst Coaching-Elemente zur Selbstreflexion. Nur wer sich selbst gut kennt und um seine Stärken und Schwächen weiß, wird Mitarbeitern authentisch auf Augenhöhe begegnen können und in einen gemeinsamen aktiven Entwicklungsdialo g treten.

Empathischen dialogorientierten Führungskräften wird es gelingen, die in der Bank vorhandenen, individuellen Potenziale bei den Mitarbeitern bestmöglich zu entfalten und für den gemeinsamen Erfolg der Bank unter veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen zu nutzen. Dass auch Führungskräfte darüber hinaus Entscheidungen unter Unsicherheit treffen können müssen, über den Willen zur Verantwortungsübernahme verfügen, wirtschaftlich handeln und ein analytisches wie auch strategisches Denkvermögen besitzen sollten, versteht sich von selbst und muss auch im Assessment 4.0 in der Kompetenzerfassung geleistet werden. Macht- und

Kontrollstreben, Kurzfrist-Orientierung, ein hohes Sicherheits- oder Statusbedürfnis sowie ein stark ausgeprägtes Konkurrenz- statt Kooperationsverhalten als dominierende Motive der Führungskraft werden die Schaffung einer offenen, lernenden und veränderungsbereiten Belegschaft hingegen erschweren.

Die heute bestehende Parallelität der Anforderungen für Führungskräfte – einerseits den Mitarbeitern Richtung und Orientierung zu geben sowie die Gesamtverantwortung zu tragen und andererseits vorherrschende Zweifel im Rahmen steter Veränderungsprozesse auszuhalten – stellt einen großen täglichen Spagat dar. Die Mitarbeiter zu ermutigen und durch Sinnhaftigkeit und Werte eine Identifikationsmöglichkeit mit dem Unternehmen zu schaffen, fordert unterschiedliche Verhaltensweisen von der Führungskraft.

Eigene Ressourcen kennen

Der erste Schritt der Selbstverant-

wortung für Führungskräfte besteht also darin zu reflektieren, welche Verhaltensweisen persönlich bereits mühelos gelingen und an welcher Stelle individuelle Werte, Motive und Haltungen die erwünschte Verhaltensvarianz möglicherweise noch verhindern. Ziel ist die größtmögliche Selbstwirksamkeit. Es geht nicht mehr allein um eine starke oder schwache Ausprägung einzelner Leadership-Kompetenzen unter relativ konstanten Anforderungen, sondern vielmehr darum, sich der persönlichen Wirksamkeit als Führungskraft in unterschiedlichen und sich stetig verändernden Kontexten bewusst zu sein. Der Schlüssel liegt darin, die eigenen Ressourcen gut zu kennen, um sich mutig und positiv den Zukunftsanforderungen stellen und diese gemeinsam mit anderen meistern zu können.

.....
Joachim Kehr, Geschäftsführer GenoPersonalConsult GmbH

.....
Britta Kemna, Seniorberaterin GenoPersonalConsult GmbH