

Sonderbeilage: Volks- und Raiffeisenbanken

Heute können und für morgen lernen

Geno.Perform – eine individuell auf die Bedürfnisse von Vorständen in Milliardeninstituten ausgerichtete Leadership-Befähigung

Börsen-Zeitung, 15.5.2019

Die „Strategieagenda: Genossenschaftlich Zukunft gestalten“ findet ihre Ausgangspunkte in disruptiven Markt- und Wettbewerbsveränderungen, in einer Spreizung von Kunden- und Mitgliedererwartungen sowie den intensiven Veränderungsprozessen innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe. Neben der zum Teil bereits im eigenen Hause praktizierten Ausrichtung auf neue Geschäftsfelder, der Digitalisierungsoffensive und der Transformation der Führungs- und Unternehmenskultur wird die Strategieagenda neue und weitergehende Impulse, Konzepte und Rahmensetzungen liefern.

Erfolgreich im wohlverstandenen genossenschaftlichen Sinne wird die Gruppe sein, wenn dadurch die Förderung von Erwerb und Wirtschaft der Mitglieder zukunftssicher interpretiert und umgesetzt wird. Ausgangspunkt dabei ist die selbständige und eigenverantwortlich agierende Genossenschaftsbank vor Ort. Durch diese beiden Eckpunkte wird die Bedeutung der unternehmerischen Führung und des Managements für jedes Einzelinstitut aber auch die gesamte Gruppe deutlich.

Hinzu kommt: Neben den Veränderungen von Märkten und Kunden stellen auch die Fusionsdynamik der letzten Jahre und damit einhergehend die Wachstumssprünge der Volksbanken Raiffeisenbanken eine besondere Herausforderung für diejenigen dar, die in den Instituten Verantwortung tragen. So gab es zum Ende des vergangenen Jahres 270 Genossenschaftsbanken mit einer Bilanzsumme von über 1 Mrd. Euro, dies sind 128 mehr als 2008. Ihr Anteil an allen Genossenschaftsbanken liegt aktuell bei 31 %. Vor zehn Jahren bewegte sich die durchschnittliche Bilanzsumme bei 558 Mill. Euro, Ende 2018 bei 1,1 Mrd. Euro. Drei Beispiele zeigen dies:

Beispiel 1 Ambidextrie – Die auch als „beidhändiges Führen“ bezeichnete Herausforderung beschreibt die Fähigkeit, gleichzeitig das Tagesgeschäft zu handeln sowie notwendige Innovationen voranzutreiben. Dies über mehrere Hierarchieebenen zu erreichen, stellt in großen Unternehmen andere Anforderungen dar.

Beispiel 2 Zusammenarbeit – Nach einer Fusion verändert sich meist nicht nur die Anzahl von Vorständen und Aufsichtsräten, sondern auch die „Statik“ der Gremien, also die Meinungsbildung, Entscheidungsprozesse und nicht zuletzt auch das persönliche Miteinander. Die in letzter Zeit verstärkt zu beobachtenden Vorstandsveränderungen nach vollzogenen Fusionsbeschlüssen zeigen die besondere Brisanz.

Beispiel 3 Nähe – Neben der Ausgestaltung von Kundennähe sollte eine zeitgemäße und größenadäquate Interpretation von Mitarbeiternähe nicht in Vergessenheit geraten. Wie stellt der bisher noch nahbare, weil in überschaubarer Mitarbeiteranzahl agierende Vorstand auch nach einer Fusion Mitarbeiternähe sicher?

Die Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG), die GenoConsult Baden-Württemberg und die GenoPersonalConsult haben die vielfältigen Impulse und Aspekte reflektiert und ein Programm zur individuellen Unterstützung von Vorständen in Milliarden-Banken erarbeitet. Das Programm ist kein klassisches Training, sondern eine individuell auf die Bedürfnisse ausgerichtete Leadership-Befähigung. Es folgt der Überzeugung, dass die Vorstände ihre fachliche und persönliche Qualifikation im Arbeitsalltag bereits unter Beweis gestellt und schon zahlreiche Trainings und Qualifizierungen absolviert haben. Auf dieser Basis bietet sich die Chance, einen neuen Ansatz zu nutzen und die individuelle Weiterentwicklung durch verschiedene Module zu erreichen.

So beginnt Geno.Perform mit einer selbstgesteuerten Standortanalyse, die Referenz- und Ausgangspunkt der weiteren Ausgestaltung ist. Durch ein individuelles Business-Coaching wird nicht nur das 12- bis 15-monatige Programm ausgestaltet und begleitet, sondern auch der Fokus für zwei Hospitationen entwickelt. Große Primärbanken, Verbundunternehmen und Genossenschaften aus dem gewerblichen Bereich haben ihre Bereitschaft erklärt, den teilnehmenden Vorständen einen vertraulichen und intensiven Einblick in ihre Unternehmen zu ermöglichen. So kann zum Beispiel die Arbeit in größeren Gremien, die

Gestaltung von Strategieprozessen oder die Führung in Veränderung erlebt, besprochen und reflektiert werden. Dieses gezielte Praxislernen bildet nicht nur eine Basis für wertvolle Netzwerke, sondern ist nachgewiesenermaßen ein ganz wesentlicher Impuls für eine steile persönliche Lernkurve.

Damit wird auch erkennbar, welche Bedeutung die genossenschaftliche Gruppe dem Angebot der drei Partner beimisst und welche Chancen in der Vielfalt und der unternehmerischen Individualität der Gruppe liegen. Miteinander und voneinander lernen passt in die Zeit – und zu Genossenschaften. Durch themenfokussierte, interaktive Seminare und Trainingseinheiten, die in vier zweitägigen Veranstaltungen an der ADG stattfinden, erhalten die Teilnehmer eine sehr wertvolle, größenpezifisch ausgerichtete Anreicherung und eine Austauschplattform mit Vorständen ausschließlich aus anderen Milliardeninstituten.

Einer möglichen defizitorientierten Betrachtung dieses Angebotes („wer daran teilnimmt, zeigt Schwächen“) kann durch eine etwas gewagte, betriebswirtschaftliche Analogie begegnet werden: Wenn ein Unternehmer aufgrund guter Auslastung seinen Maschinenpark erweitert, kennt der Banker den Begriff der sprungfixen Kosten. Durch die Kapazitätserweiterung (im übertragenen Sinne eine Bankfusion) läuft die bisherige Maschine ja genauso gut wie vorher. Da sich allerdings Produktionsabläufe verändern werden, sind auch neue Einstellungen an der bisherigen Maschine erforderlich oder Werkzeugteile sind neu einzurichten.

Auch für die Vorstände in (neuen) Milliardeninstituten ändert sich einiges – Grund genug also, sich persönlich neu auszurichten, manche Dinge neu zu justieren. Geno.Perform konzentriert sich daher auf fünf zentrale Kompetenzerweiterungen: Strategieprozesse meistern, gemeinsam mit Führungskräften führen, Fokus auf Ergebnissteuerung, strategische Netzwerke aufbauen und Führungskräfte der Zukunft etablieren.

Im Unterschied zu „klassischen Seminarangeboten“ überzeugt Geno.Perform durch Individualität in

der Programmausgestaltung und durch Transferstärke, die aufgrund der engen Verbindung zum Unternehmensalltag des Teilnehmers und den Einblicken in die Hospitationsunternehmen erreicht wird. Auch die Dialogorientierung und die Reflexionsangebote (im Coaching, in

den Trainingseinheiten sowie in der Netzwerkarbeit) ermöglichen den Teilnehmern, wirkungsvoll eigene Lösungsoptionen zu entwickeln und zu bewerten. Wesentlich für den Lernerfolg sind jedoch auch die positive Energie und der Spaß am individuellen und gemeinschaftlichen Er-

leben. Die kooperative Zusammenarbeit in der genossenschaftlichen Gruppe und die Leadership-Befähigung bieten dazu ein sehr gutes und zukunftsorientiertes Lernsetting.
.....
Joachim Kehr, Geschäftsführer der
GenoPersonalConsult GmbH