

Thema: Kompetenzentwicklung

Rollen klar?

Strategiebasierte Kompetenzentwicklung: Erst Klarheit, dann in die Veränderung

Eigentlich wollte die Volksbank Ganderkesee-Hude eG nur mal eben ihr Privatkundengeschäft etwas auf Vordermann bringen, BVR-Beratungsqualität umsetzen. Dann kam die Fusion zur Vereinigte Volksbank eG. Jetzt einfach beide Banken zusammenwürfeln und fertig? Eher nicht, hat der Vorstand entschieden. Erst sollten einige Fragen beantwortet sein: Sind die Rollen klar? Sind die Kommunikations- und Entscheidungswege geklärt? Welche Kompetenzen, Fähigkeiten und Leistungsbereitschaft haben wir, welche wollen oder müssen wir weiterentwickeln?



„Können, Dürfen und Wollen“ – vielleicht inzwischen inflationär angeführt, wenn es um die Entwicklung von Mitarbeitern geht, wenn es darum geht, Menschen in Prozessen mitzunehmen, ihnen neue Aufgaben zu übertragen.... Beim compentus/ EntwicklungsDialog® geht es um mehr: Strategiebasierte Kompetenzentwicklung. Welche Leistungsmöglichkeiten muss die

Organisation schaffen, um die Strategie in Wirkung zu bringen: Sind die Rollen klar? Sind Kommunikations- und Entscheidungswege geklärt? Was sind die Führungsinstrumente?

Es geht um Reflexionsbereitschaft und -fähigkeit der gesamten Organisation und der handelnden Führungskräfte, das Fundament für die anstehenden Veränderungsprozesse.

Was sich zeigt: Egal welcher Veränderungsprozess, dieser fällt allen Beteiligten leichter, wenn ein EntwicklungsDialog® vorgeschaltet ist.

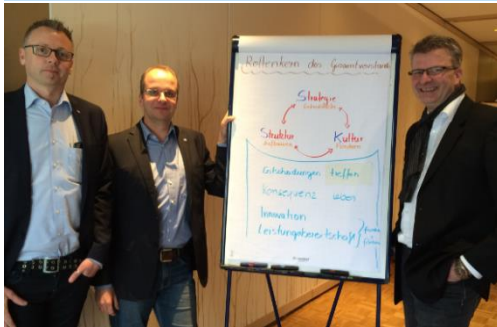
IM GESPRÄCH

Oliver Frey, Vorstand Vereinigte Volksbank eG (Hude)



Thema: Kompetenzentwicklung

**Vorstand der Vereinigte Volksbank eG:
Sascha Knaack, Oliver Frey und Jürgen
Kikker**



„zusammen+wachsen“ haben Sie Ihr Projekt genannt – was war der Anlass?

Ursprünglich wollten wir „einfach nur“ Beratungsqualität im Privatkundengeschäft umsetzen. Durch eine Verschiebung der Migration von bank21 auf agree21 infolge der Vorbereitung der Fusion der Volksbanken Ganderkesee-Hude und Bookholzberg-Lemwerder hatte sich hierfür ein Zeitfenster ergeben. In Ganderkesee-Hude hatten wir bisher am Privatkundengeschäft immer nur so „rumgedoktort“, lediglich marginale Anpassungen vorgenommen, was dazu geführt hat, dass wir nicht weitergekommen sind; von Wachstum mal ganz zu schweigen. Da sich das Privatkundengeschäft bekanntlich massiv im Umbruch befindet, reichen kleine „Schönheitskorrekturen“ halt nicht aus. In einem Gespräch mit Christian Jäckel von compentus/ wurde uns schnell klar, jetzt Beratungsqualität in beiden Altbanken getrennt umzusetzen, macht wenig Sinn – vor allem ohne klaren Plan, wo wir mit unserem Privatkundengeschäft hinwollen.

Für welche Vorgehensweise haben Sie sich dann entschieden?

Einfach die beiden PK-Bereiche für das fusionierte Haus zusammenschieben, hilft nicht. Dank Herrn Jäckel haben wir unser Privatkundengeschäft komplett über den Haufen geworfen – aber erst später. Zunächst haben wir uns an das Thema Führung gemacht, ein gemeinsames Verständnis von Führung erarbeitet. Erst dann haben wir den Privatkundenbereich neu konzeptioniert, Be-

ratungsqualität eingeführt. Drei Bausteine also: 1. Finden eines gemeinsamen Führungsverständnisses für die gesamte neue Bank, 2. Neuausrichtung Privatkundengeschäft, 3. Umsetzung Beratungsqualität.

Daher auch der Titel „zusammen+wachsen“?

Ja, wir wollten uns weiterentwickeln, aus dieser Wachstumsstagnation im PK-Bereich raus und zugleich mit den neuen Kollegen aus Bookholzberg-

Lemwerder zusammenkommen, uns kennenlernen, gemeinsam was Neues erarbeiten. Wir wollten, dass bei den Kollegen niemals der Eindruck entsteht, „die in Hude bereiten schon mal was vor, was dem kleineren Fusionspartner später einfach übergestülpt wird“. Wir sind bereits in einem sehr frühen Stadium in einer gemeinsamen Projektgruppe zusammengekommen – da gab es gerade einmal die Absichtserklärung für die Fusion. Die Stimmung im Projektteam war, nicht zuletzt aufgrund der tollen Begleitung durch Christian Jäckel und Katrin Lindhorst, sehr gut. Hat Spaß gemacht. Diese gute und konstruktive Stimmung haben die Bookholzberger Kollegen als positive Botschafter dann in die Bank mitgenommen, was dem Zusammenwachsen unheimlich Drive gegeben hat. Es war mehr als gut, dass wir die Prozesse der beiden Althäuser nicht einfach zusammengeschoben haben.

Baustein 1: Führung – wie sind Sie vorgegangen?

Zunächst hat jedes Vorstandsmitglied und jede Führungskraft ihre MSA® gemacht. Der Austausch über die Ergebnisse der MSA® hat das Verständnis untereinander positiv verändert, das Kennenlernen der Fusionspartner sicherlich beschleunigt. Mit den Ergebnissen der

MSA® sind wir in der Führungsrunde, inklusive Vorstand, völlig offen umgegangen. Das ist ein Muss. Als Vorstand kann ich nicht nur erwarten, ich muss auch vorleben. Das hat unheimlich Vertrauen geschaffen. Für mich ist heute viel klarer, warum mein Gegenüber gerade jetzt in dieser Situation so reagiert. Und was man nicht vergessen darf: Wir waren zu diesem Zeitpunkt noch zwei völlig „fremde“ Banken. Dennoch gab es keine Zurückhaltungen oder Vorurteile. Die Projektgruppe war ein guter Multiplikator für das „Ja“ zur Fusion. Die Ergebnisse der MSA® waren dann auch Grundlage für die neuen Rollen.

Wie haben Sie diese Rollendefinitionen vorgenommen?

Wir haben darüber in der Führungsmannschaft diskutiert. Das hat für jeden viel Klarheit für die neue Rolle gebracht. Beim Vorstand eingebrannt hat sich ganz schnell „SSK“: Strategie entwickeln, Struktur aufbauen, Kultur fördern ist unser Rollenkern. Unterschiedliche Arbeits- und Kommunikationsweisen von Vorstand und Bereichsleiter wurden für die neue Bank definiert und auf die neue Bankgröße zugeschnitten. Diese Klarheit, die heute für alle Rollen vorliegt, bringt Sicherheit und verringert Reibungsverluste.

Welchen Stellenwert hat Kommunikation in der neuen Bank?

Alle alten Runden wurden in Frage gestellt und alle Kommunikationsrunden wurden auf das neue, größere Haus abgestimmt, immer mit Blick auf neuen Rollen. Gerade jetzt nach der Fusion, im größeren Haus, ist Klarheit über die Kommunikation sehr wichtig. Wir wissen genau, welche Information wie zu wem hinkommt.

MSA® (MotivStrukturAnalyse)

MSA® (MotivStrukturAnalyse) ist ein Verfahren der Positiven Psychologie, mit der die inneren Antriebskräfte und -freuden, die uns wirklich bewegen, herausgearbeitet werden können. Die MSA® vereint die bisher meist getrennt voneinander behandelten (Grund-)Motive in einem Gesamtsystem.



Thema: Kompetenzentwicklung

**Katrin Lindhorst und Christian Jäckel
(Projektleiter) von compentus/**



Welche Führungsinstrumente kommen zum Einsatz?

Insbesondere das Wertequadrat hilft unserem sehr jungen Führungsteam – vor allem auch in der direkten täglichen Arbeit. Die laufenden Coachings und Reflexionsgespräche geben dem Führungsteam unheimlich Sicherheit. Ganz wichtig: Wir alle haben dank des vorgeschalteten Bausteins „Führung“ das gleiche Verständnis von Führung. Das hilft auch im Austausch untereinander. Allen gibt der Führungs-Baustein Ansporn und Mut, auch in schwierige Situationen reinzugehen, verschiedene Herangehensweisen einfach mal auszuprobieren.

Wie macht sich das in der gemeinsamen Projektarbeit bemerkbar?

Das Verständnis für einander ist gestärkt, Sichtweisen des Einzelnen sind einschätzbar. Das festigt das Vertrauen untereinander. Wir sind offen und klar miteinander. Wir haben Spaß. Die Neukonzeption des Privatkundenbereiches war diskussionsfreudig, nachdenklich und von viel gegenseitigem Vertrauen

gekennzeichnet. Das trägt. Die Projektgruppe freut sich auf gemeinsame Termine – trotz zeitlichen Drucks wegen Fusionsterminen und intensivem Arbeitsaufkommen. Wir wachsen zusammen. Jeder Einzelne aus der Projektgruppe hat eine sehr hohe Identifikation mit der neuen Bank und den Ergebnissen aus dem PK-Projekt. Es gibt eine unglaubliche Dynamik bei allen Teilnehmern, diese nun endlich auch umzusetzen. Der Vorstellung der Ergebnisse im November 2016 wurde regelrecht entgegengefeiert.

Wo stehen Sie im Moment?

Baustein 1 ist soweit abgeschlossen. Es laufen jetzt, auch über 2016 hinaus, Einzel- / Coaching-Gespräche und Reflexionsgespräche mit den Führungskräften. Baustein 2: Die Projektgruppe hat nur so vor Ideen gesprudelt, wir wollten keine Idee verlieren. Alle Ideen und Fragestellungen wurden aufgenommen und verarbeitet. Das Privatkundengeschäft haben wir völlig neu gedacht. Alle Meilensteine sind im Vorstand diskutiert und verabschiedet und das Konzept in Form eines „Marktplatzes“ vorgestellt. Wir haben den Mitarbeitern kleine „Reisen“ in verschiedene Themenbereiche angeboten, von der Marktforschung bis zur Gesamtorganisation. Zudem haben wir die neuen Stellenausschreibungen für den Privatkundenbereich allen Mitarbeitern im Haus vorgestellt. Das hat viel Klarheit für alle Mitarbeiter gebracht: So sieht der Vorstand die Zukunft der Bank. Diese Klarheit hat auch die Mitarbeiter gestärkt. Jobs im KSC waren oft nicht so beliebt, heute ist

allen klar, das KSC wird an Bedeutung zunehmen, weil der Kunde künftig immer häufiger über andere Wege als über die Filiale zu uns kommen wird. Beratungsqualität haben wir in die Umsetzung des neuen PK-Konzeptes integriert. Wir nutzen die Genossenschaftliche Beratung allerdings nicht in allen Bereichen – sie ist ein gutes Instrument aber kein „Allheilmittel“.

Warum haben Sie sich für compentus/ entschieden?

compentus/ war bereits im Haus bekannt. Wir haben sehr gut gemeinsam neue Kontomodelle im PK- und im FK-Bereich eingeführt, auch die Neuausrichtung unseres Firmenkundengeschäfts hatte compentus/ schon erfolgreich begleitet. Da war klar, dass wir uns anhören, wie compentus/ die Einführung von Beratungsqualität angeht. Wir haben uns auch andere Beratungsgesellschaften angesehen. Schnell war klar: Der Ansatz von compentus/ passt. Gepaart mit den guten Erfahrungen aus den Vorgängerprojekten fiel die Entscheidung dann ganz leicht. compentus/ mit Herrn Jäckel hat unser vollstes Vertrauen.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

Interview und Redaktion:

Dr. Frauke Schlütz, compentus/ gmbh

Zu den Autoren

Christian Jäckel
ist Seniorberater bei
compentus/
E-Mail:
christian.jaeckel@
compentus-
gmbh.de

Katrin Lindhorst
ist Seniorberaterin
bei compentus/
E-Mail:
katrin.lindhorst@
compentus-
gmbh.de