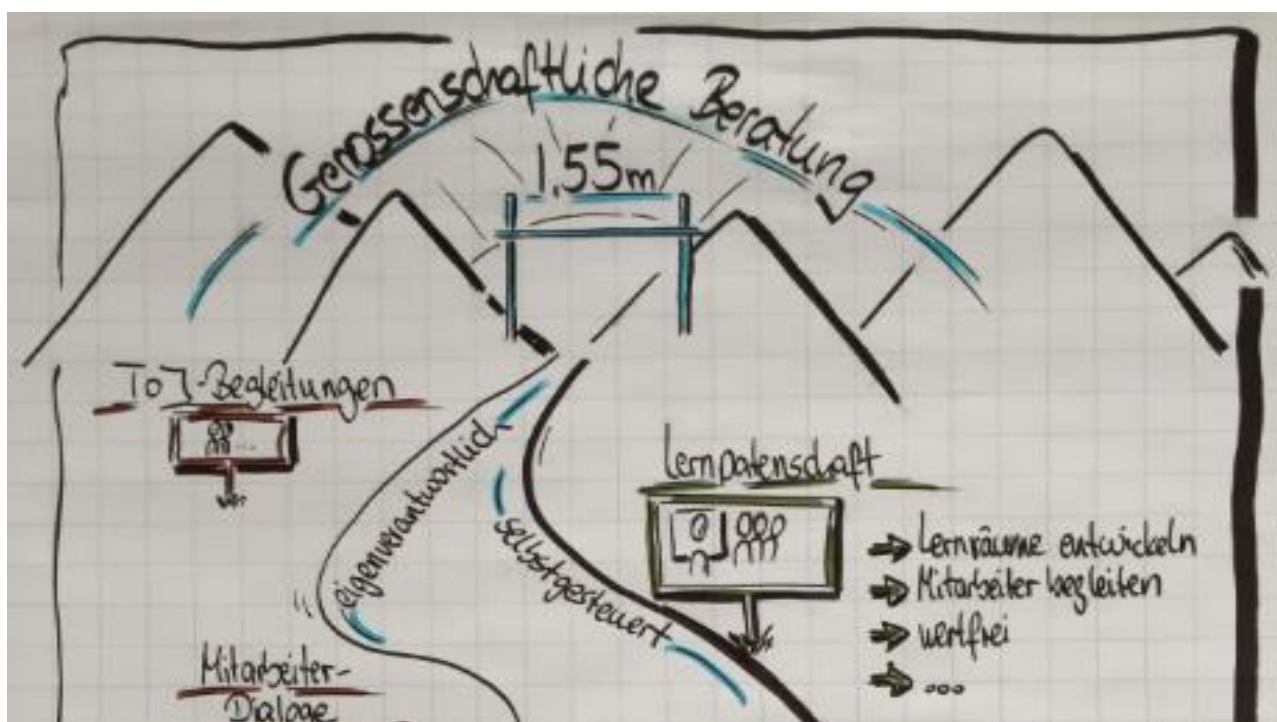


Thema: Kompetenzentwicklung

## Genossenschaftliche Beratung und integrierte Führungskräfteentwicklung

Praxisbericht mit der Volksbank Bonn Rhein-Sieg eG

Genossenschaftliche Beratung wird inzwischen in vielen VR-Banken eingesetzt – aber ist mit der Einführung nicht viel mehr verbunden als einfach nur ein neues Tool zu implementieren? Bei der Volksbank Bonn Rhein-Sieg eG ging mit der Einführung von Genossenschaftlicher Beratung ein Ruck durch die Bank. Genossenschaftliche Beratung als Vehikel für eine Transformation in eine neue Verhaltens- und Arbeitsweise – eigenverantwortlich und selbstgesteuert.



### IM GESPRÄCH

**Peter Knodd,**  
Bereichsdirektor Privatkunden und Immobilien

**Sascha Grendel,**  
Regionaldirektor

### **Sie haben Genossenschaftliche Beratung eingeführt. Warum jetzt?**

**Grendel:** Bisher haben wir mit Trägersystemen auf Papier gearbeitet, die von den Berater\*innen handschriftlich befüllt, eingescannt und wieder ausgedruckt wurden und so weiter. Wir mussten professioneller werden. Die Wirkung

beim Kunden verbessern. Die Zettel waren zum damaligen Zeitpunkt okay – heute erwartet der Kunde etwas anderes. Es ging um Qualität. Mit Genossenschaftlicher Beratung können wir einen großen Schritt nach vorn machen.

**Knodd:** Wir haben uns Zeit gelassen –

Thema: Kompetenzentwicklung

mit Absicht. Was der Kunde bekam, war früher oft davon abhängig, auf welche Filiale er ging, welchen Ansprechpartner er hatte. Der Kunde soll auch optisch gute Beratung erhalten. Neben der Qualität zum Kunden ging es intern um Ordnung und Struktur. Da hilft die Genossenschaftliche Beratung. Als das Gerüst stand, die Konzeption soweit abgeschlossen war, ist compentus/ eingestiegen.

**Sie haben Genossenschaftliche Beratung mit zwei Consultern eingeführt?**

**Knodt:** Ja, wir hatten zwei Consulter. Der erste hat mit seinen Stärken im konzeptionellen Bereich überzeugt.

**Grendel:** Aber irgendetwas fehlte noch. In einem Gespräch mit Herrn Jäckel von compentus/, den ich ebenfalls schon lange kenne, wurde schnell klar: Den weiteren Weg müssen wir mit compentus/ gehen. Vor allem wenn wir auf die Menschen Wert legen und das Thema „Change“ sinnhaft besetzen möchten. Das war sicherlich eine nicht ganz normale Vorgehensweise – aber gut. Beide Consulter hatten eine gemeinsame Übergabephase, die sehr gut gelungen ist, in der alle wichtigen Inhalte abgestimmt wurden.

**„Change“ – was meinen Sie damit?**

**Knodt:** Alles. Bis vor sechs, sieben Jahren hat jeder das verkauft, was er wollte, dann haben wir Ordnung reinbekommen, eine Hausmeinung. Zuletzt waren wir völlig frontal unterwegs. Die Direktoren haben vorgegeben, wie es läuft. Aus der Stärke der Ordnung, Struktur, Disziplin mussten wir jetzt raus – das Pendel drohte zu weit auszuschlagen.

**Grendel:** Wir haben zum 2. Januar 2017 die Genossenschaftliche Beratung scharf geschaltet. Alle Kundengesprä-

**Peter Knodt und Sascha Grendel**



che finden seitdem mit Genossenschaftlicher Beratung statt. Völlig neu war für uns, wie jeder Einzelne dahin kommt. Wir kommen, wie Herr Knodt schon sagte, aus einer Kultur mit sehr viel Struktur und Ordnung. Mit Herrn Jäckel haben wir erkannt, dass wir hervorragend organisiert sind und jetzt loslassen können. Es ist der Zeitpunkt gekommen, mehr in die Verantwortung unserer Mitarbeiter\*innen zu geben. Das Ziel war klar: Ab 2. Januar nur noch mit Genossenschaftlicher Beratung. „Entscheidet selbst, was und wie und wann Ihr lernen möchtet, um Euch auf Genossenschaftliche Beratung vorzubereiten.“ Wir haben Mindestanforderungen definiert, was die Mitarbeiter\*innen bis zu diesem Zeitpunkt können müssen. Unser Bild war immer eine 1,55 Meter hohe Hochsprunglatte: „Da müsst Ihr bis 2. Januar drüber, nicht mehr, nicht weniger.“ Ab 30. August 2016 haben wir allen Berater\*innen den Raum gegeben, eigenverantwortlich und selbstgesteuert zu lernen, wie sie über diese 1,55 Meter drüber kommen.

**Knodt:** Als Controlling-Instrument möchten wir Genossenschaftliche Beratung nicht verstanden wissen, es ist eine Vertriebsunterstützung. Ich meine, das nehmen alle auch so wahr – wäre das anders, hätte der Betriebsrat uns

das sicherlich längst gespiegelt. Natürlich möchte ich Zeiten wissen, aber nicht, um den Mitarbeiter zu überwachen, sondern um Tendenzen zu haben. Beispiel: Ein Berater braucht für eine Tätigkeit immer 1,5 Stunden, der Durchschnitt aber nur 30 Minuten. Jetzt kann ich doch ganz anders fragen: „Was fällt Ihnen schwer? Was ist die Ursache? Was können Sie selbst tun? Wie kann ich als Führungskraft oder der stellvertretende RC-Leiter unterstützen?“ Das hat auch der Betriebsrat so bewertet. Die Kooperationsbereitschaft des Betriebsrates war unheimlich hoch.

**Die Selbstbewertung und den Dialog – wie haben Sie das aufgebaut?**

**Grendel:** Wir haben mit Herrn Jäckel gemeinsam Fragen zusammengestellt und geclustert, bei denen es um die Kernkompetenz Beratung ging. Die Mitarbeiter\*innen sollten sich selbst einschätzen. Im anschließenden Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter\*in ging es darum, gemeinsam herauszufinden, was bedeutet für den Einzelnen eine Fünf auf einer Skala von eins bis zehn. Was ist für den/die Mitarbeiter\*in eine Fünf, was verstehen wir beide darunter. Entscheidend war nicht, wer welche Zahl angekreuzt hat, sondern der anschließende Dialog darüber, der Austausch. Die Mitarbeiter\*innen

**Volksbank Bonn Rhein-Sieg eG**

Bilanzsumme: 2,35 Mrd. Euro  
Mitglieder: 60.400  
Mitarbeiter: 487

Thema: Kompetenzentwicklung

hatten bei uns im Haus damit das erste Mal die Möglichkeit, sich selbst einzuschätzen. Bisher haben wir Führungskräfte eingeschätzt. Die Meinung der Führungskraft war entscheidend. Eigenverantwortliches, selbstgesteuertes Lernen war für unsere Bank, da wo wir kulturell herkommen, krass mutig.

**Knodt:** Wir haben die Führungskräfte in zehn Terminen geschult. Im Anschluss sind die Führungskräfte mit ihren Mitarbeiter\*innen in den Dialog gegangen, haben das, was sie gelernt haben, weitergegeben, vor allem den Sinn und Geist des eigenverantwortlichen Lernens. Dreh und Angelpunkt waren die Reflexion und der Dialog.

**Grendel:** Wenn die eigene Bewertung mit acht auf der Skala für den Mitarbeiter achtzig Prozent bedeutet, was treibt ihn an, jetzt zu einer Neun zu kommen. Über sich selbst nachzudenken, ist viel zielführender als wenn die Führungskraft etwas vorgibt. Dazu gehört Mut. Mut zur Pause – den/die Mitarbeiter\*in reden lassen. Die Erkenntnisse daraus sind gewaltig. Man lernt seine Mitarbeiter\*innen neu kennen.

**Wie haben Sie die Phase des eigenverantwortlichen Lernens organisiert? Welches Angebot hatten die Berater\*innen?**

**Knodt:** Wenn ich überlege, wie wir früher Technik geschult haben. Diese typischen Schulungen: 20 Leute in einem Kurs, fünf davon super gut, fünf bekommen nicht mal den Rechner an... alle haben Frust. Jetzt konnten die Mitarbeiter\*innen erstmals selbst wählen. Drei Varianten: Zweitages-Schulung, in denen auch geübt wurde, oder nur ein Tag und kurz hören, wie es funktioniert. Oder Web Based Training (WBT). Jeder konnte sich den seiner eigenen Meinung nach passenden Kurs aussuchen. Hätte jetzt die Führungskraft gesagt, „WBT ist nichts für Dich“, wäre alles kaputt gewesen. Das mussten die Führungskräfte aushalten. Es ging um Zulassen.

**Was kam nach den Technik-Schulungen?**

**Grendel:** Als die Technik verstanden

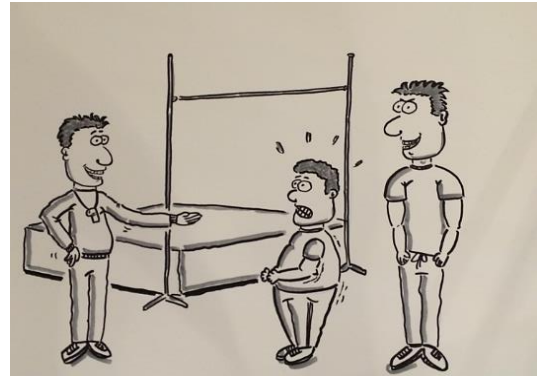
war, musste die Genossenschaftliche Beratung ja noch in den Vertrieb. Ganz wichtig war es, die Hürde aus dem Kopf zu bekommen, dass jetzt ein Dritter dabei ist – Kunde, Berater und der Bildschirm. Jeder unserer sieben Regionaldirektoren hat einen Stellvertreter, der die Hälfte seiner Arbeitszeit für Coachings und interne Trainings freigestellt ist und den die Mitarbeiter\*innen jederzeit eigeninitiativ buchen können. Mit den stellvertretenden RC-Leitern haben wir getrennt zwischen Trainer und Führungskraft. Das Verhältnis zum Trainer braucht ein unabhängiges Vertrauen.

**Knodt:** Auch Kollektiv-Themen gehen wir so an. Wenn ein Team merkt, hier müssen wir noch mal ran, etwa Gesprächsvorbereitung, dann bucht das Team ein oder zwei Stunden einen Stellvertreter. Auch hier hat gewaltig Change stattgefunden. Im Sinne unserer alten Kultur hatten wir das alles prima organisiert. Und dann wurden wir überholt (*lacht*) – die Mitarbeiter\*innen haben einfach gebucht. Und was ist passiert? Es hat trotzdem gepasst, ganz aus der eigenen Verantwortung heraus. Die Stellvertreter wurden sogar viel mehr gebucht als wir erwartet hatten. Daneben haben die Kollegen sich untereinander ausgetauscht, sich gegenseitig unterstützt. Wenn eine Führungskraft selbst helfen konnte oder wollte, war das für uns dennoch völlig in Ordnung – allerdings ist das Königsdisziplin.

**Wie haben Ihre Führungskräfte auf die neue „neue Welt“ reagiert?**

**Knodt:** Wir brauchten Mut, das überhaupt so zu machen. Die ersten Reaktionen waren: „Sind die jetzt völlig übergeschnappt?!“ Alle Jahre haben die Führungskräfte entschieden, was für die Mitarbeiter\*innen gut ist. Die erste Reaktion der Führungskräfte: „Und jetzt sollen die Mitarbeiter\*innen das selbst entscheiden? Das klappt nie im Leben!“ Das war für unser Haus eine Art Kulturschock. Das hat man auch in den Schu-

„Für 1,55 Meter bekommt Ihr ne 1“



lungen mit Frau Lindhorst gespürt. Herr Grendel und ich haben uns dann ernsthaft die Frage gestellt: „Sind wir reif für das alles?“ Wir haben aber schnell erkannt: Die Führungskräfte wollen.

**Grendel:** Es ging darum, den Sinn und Geist zu transportieren. Das, was wir hier vorhaben, ist nichts anderes als moderne Führung.

**Knodt:** Das eigenverantwortliche Lernen hilft, vieles transparent zu machen. Das hilft der Führungskraft auch Konsequenzen aufzuzeigen.

**Und Ihre Berater\*innen?**

**Grendel:** Skepsis. Zurückhaltung. Ungewohnt. „Was soll das jetzt?“ Das hat uns aber gar nicht gewundert. Wir haben hier ja ein halbes Jahrzehnt völlig anders zusammengearbeitet. Das ist Change in alle Richtungen. Wichtig war auch hier: In den Dialog gehen, erklären, was und warum wir das wollen.

**Knodt:** Überall waren Veränderungen. In jeder Hierarchieebene. Wir mussten zeigen, dass die Wirkung eine ganze andere ist, wenn die Führungskraft vorgibt, was der/die Berater\*in zu tun hat oder wenn jemand selbst sagt, was er sich vornimmt. Wichtig war, die gute Befähigung der Führungskräfte. Die Fähigkeit zum Dialog. Aber auch die Fähigkeit, Mitarbeiter\*innen klar zu machen, was passiert, wenn jemand nicht mitmacht.

**Grendel:** Wir müssen mit uns ehrlich sein. Alle werden wir auf diesem Weg



Thema: Kompetenzentwicklung

nicht mitnehmen. Eigeninitiative, selbstgesteuertes Lernen, diese neue Freiheit ist kein Allheilmittel – das sollte man sich von Anfang an klar machen. Wir haben weiterhin Mitarbeiter\*innen, die wir nicht bewegt bekommen. Das sind allerdings ganz wenige. Das ist so ein bisschen, wie die 80-20-Regel. Aber wir werden viel mehr erreichen, insgesamt, als mit der alten Methode.

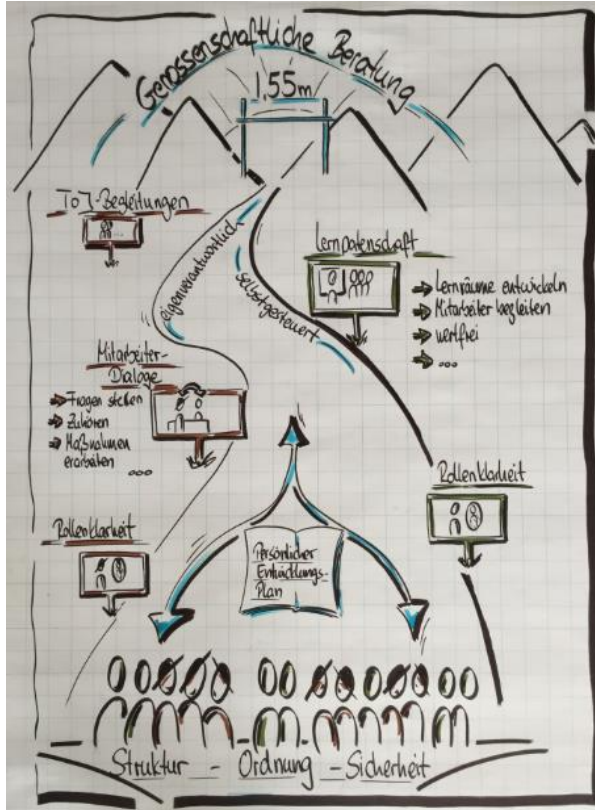
**Das hört sich so an, als ginge es gar nicht um die Genossenschaftliche Beratung?**

**Grendel:** Genossenschaftliche Beratung war sekundär. Primär ging es uns um die Veränderung hin zu einem neuen Selbstverständnis. Genossenschaftliche Beratung war im Grunde nur das Vehikel. Es geht um Veränderungsbereitschaft. Schwierigkeiten mit Veränderung. Da bin ich mitten im Thema Kompetenzen: „Wie Du die Veränderung gestaltest, ist Deine Entscheidung, also wie Du dahin kommst, ab 2. Januar Genossenschaftliche Beratung machen zu können – die Bank gibt Dir sechs Monate. Fest steht, ab 2. Januar musst Du das können.“

**Welche Assistenten in der Genossenschaftlichen Beratung nutzen Sie?**

**Grendel:** Wir haben zunächst nur „Kunden-Beziehungs-Management“ eingeführt, zudem „Liquidität“, „Vermögen“ und „Vermögen optimieren“ im Beratungssegment bei den Privatkundenberater\*innen.<sup>1</sup> Am 30. Juni 2017 wollen wir den Assistenten „Vorsorge“ freischalten. Beim Thema Vorsorge habe ich eine tolle Erkenntnis: Bisher war das irgendwie ein Thema, mit dem wir beim Kunden schwer landen konnten, auch wenn es sehr wichtig ist. Mit vielen

**Unser Weg zur Genossenschaftlichen Beratung**



Schachtelsätzen und Umschreibungen haben die Berater\*innen versucht, beim Kunden das Thema anzusprechen, anstatt einfach zu fragen. Da ist die Genossenschaftliche Beratung genial. Heute fragen wir zum Beispiel „Möchten Sie aufhören zu arbeiten?“, tragen es im Zeitstrahl ein, das Thema geht nicht mehr verloren und ich kann im nächsten Gespräch einfach darauf aufbauen.

**Warum dieser „Sonderweg“ für den Assistenten „Vorsorge“?**

**Knodt:** Den riesen Block „Vorsorge“ haben wir zurückgehalten, mit dem Ziel, dass alle erst einmal die Basics sicher beherrschen. Heute werden Ziele und Wünsche erfasst und dann an die R+V-Spezialisten weitergeleitet. Das werden wir zum 30. Juni ändern. Im Moment lernt jeder, wieder eigenverantwortlich, wie er ab 30. Juni das Thema Vorsorge

allein analysiert, etwa die Vorsorgelücke identifiziert, berät und verkauft – ohne die Kollegen der R+V. Unsere Berater\*innen sollen ab 30. Juni fallabschließend verkaufen, auch R+V-Produkte. Die Berater\*innen müssen sich also künftig fachlich in der Altersvorsorge auskennen, den Vertrag ausdrucken und die Unterschrift einholen. Unser Ziel: Unsere Bankberater\*innen und ihre Kompetenz stärker für die Kunden wahrnehmbar zu machen. Damit wollen wir verhindern, dass der Kunde gleich selbst zur R+V durchmarschiert, in dem Gefühl, wozu brauche ich meine(n) Bankberater\*in. Der Kunde soll seine(n) Berater\*in künftig als Problemlöser wahrnehmen.

**Grendel:** Unsere Kunden wollen uns als Problemlöser. Das heißt auch, dass der/die Berater\*in sagen darf: „Damit Dein Anliegen perfekt gelöst wird, müssen wir Zeit mitbringen, lass uns nicht in den vielen Themen, die Du mitgebracht hast, springen, sondern die Dinge richtig anpacken.“ Da braucht der/die Berater\*in keine Angst, dass der Kunde abspringt – im Gegenteil. Unsere Kunden sind bei uns, weil sie mit den Dingen im Internet nicht zurechtkommen oder es anders wollen. Das ist Qualität verbessern.

**Wo stehen Sie heute?**

**Knodt:** Wir stellen fest, dass sehr viele Mitarbeiter\*innen gut dabei sind. Wir stellen aber auch fest, dass einige, wenn auch ganz wenige Mitarbeiter\*innen noch keinen Millimeter gelaufen sind, sich nicht einmal die Mühe gemacht haben; ich bleibe im Hochsprung-Bild: Nicht einmal unter den 1,55 Meter unten durch gelaufen – stehen noch an der exakt der gleichen

<sup>1</sup> Betreuungskunden 75.000-500.000 Euro/ ab 2.999 Euro Gehalt.



Thema: Kompetenzentwicklung

Stelle wie im Sommer. Jetzt ist es an den Führungskräften, sie müssen handeln, vor allem auch aus Verantwortung den vielen Kolleg\*innen gegenüber, die sich reingehängt haben.

**Grendel:** Was ich noch mal unterstreichen möchte, das ist ganz wichtig für uns: Genossenschaftliche Beratung darf kein Instrument zum „Zählen, Messen, Wiegen“ sein. Wir wollten unter keinen Umständen in den Köpfen unserer Mitarbeiter\*innen, dass Genossenschaftliche Beratung ein Controlling-Instrument ist. Das ist vertriebsunterstützende Software. Bei uns stand nie im Vordergrund, zu messen oder zu kontrollieren, sondern der Kunde. Was wir üben mussten, war wertfreies Beobachten. Das zu lernen, dauert. Auch das Reporting müssen wir neu lernen bzw. den Umgang mit Zahlen. Wie gehe ich mit den Zahlen um? „Zwei KBM“ – was ist das? Das bekommt nur Bedeutung, wenn ich als Führungskraft mit dem/der Berater\*in darüber spreche. Fragen stellen. Selbstdisziplin, Vertrauen. Menschen, die ich lange kenne, haben ich teilweise neu kennengelernt – weil man einfach den/die Mitarbeiter\*in mal hat reden lassen, anders nachfragt. Das Nachfragen braucht allerdings Mut. Wenn ich nachfrage, muss ich auch die Antwort aushalten können. Oder ich merke, da redet einer und redet, aber was ist sein eigentliches Thema?

**Was ist besonders gut gelaufen?**

**Knodt:** Das Projekt ist genial gelaufen. Technik können jetzt alle, dass wir Change wollen, haben alle erkannt. Jetzt müssen wir den Change nachhaltig hinbekommen – nicht in alte Verhaltensmuster zurückfallen. Dazu gehört zum Beispiel, dass die Führungskräfte jetzt nicht unangemeldet bei Terminen auftauchen, Zahlen durchs Dorf treiben – damit machen wir alles wieder kaputt. Die Führungskräfte wissen das, wir haben unsere Führungskräfte gut ausgebildet. Jetzt geht es darum, die Transformation voranzutreiben, zu vollenden.

**Grendel:** Ich bin der Projektleiter, es gibt ein Kernteam, eine Task Force, für das Projekt von wenigstens drei Leuten.

Mit Blick auf unsere Vergangenheit völlig unvorstellbar: Wir haben nicht ein Protokoll geschrieben. Und wir lieben Protokolle (*lacht*). Kein Protokoll ist eine Frage des Vertrauens. Wir müssen Vertrauen haben. Das nicht Schreiben von Protokollen hatte eine unheimliche Strahlkraft. Auch sonst: Ich halte die Zügel in der Hand, nicht mehr, nicht weniger. Ich selbst habe von Technik keine Ahnung, heißt meinem Technik-Experten gegenüber: „Überlege bitte, wann ein Punkt gekommen ist, an dem ich informiert werden muss. Aber bitte frag mich nicht Dinge, von denen Du viel mehr Ahnung hast, in denen Du der Experte bist.“ Das hieß für mich: Loslassen, alles über Bord werfen, was für uns vorher galt.

**Wie konnte Ihnen compentus/ dabei helfen?**

**Grendel:** Generell der Blick von außen. Herr Jäckel hat uns gut erkannt. Dass wir aus sieben Stellvertretern, die alle vorher ihr Ding gemacht haben, eine Einheit gemacht haben, ist sicherlich der Verdienst von Frau Lindhorst. Frau Lindhorst ist es unheimlich gut gelungen, dass alle das gleiche Verständnis von der Sache haben, dass alle ihre eigenen Gedanken haben und die decken sich mit meinen. Überhaupt das Thema Change hier rein zu bekommen, die Reflexion über mich selbst. Ich bin voll und ganz begeistert, dass von 120 Leuten mindesten 90 wissen, worum es uns geht.

**Was würden Sie anders machen?**

**Grendel:** Ich würde noch mehr in die Führungskräfte investieren – die Tage waren gut, mehr hätten aber nicht geschadet.

**Wie geht es weiter?**

**Grendel:** Qualität verbessern. Ziele sportlicher nehmen. Warum soll ich nur drei Ziele erreichen, wenn ich auch fünf oder sechs schaffen kann. Heißt: Wenn ich beim Kunden ein Thema, zum Beispiel ein Versorge-Thema, erkenne, nicht locker lassen – aus meinem Selbstverständnis heraus. Mein Kunde soll nicht in zehn Jahren zu mir sagen: „Warum hast Du mir das nicht gesagt?!“

Das eigene Beraterverständnis verbessern, ist Qualität verbessern. Für 0/8/15-Beratung kann der Kunde auch zu einer Direktbank gehen. Für eine wirkliche Bewertung ist es aber noch zu früh.

**Alles anders als vorher. Vorher alles falsch gemacht?**

**Grendel:** Nein. Alles hat seine Zeit. Nur aus der Ordnung und der Disziplin, die wir uns vorher aufgebaut haben, kann diese Kreativität und Innovation entstehen. Ich selbst musste mich am meisten verändern. Ich fühl mich viel wohler, wenn alles geregelt und in Häppchen organisiert ist. Ich werde oft gefragt, was das jetzt alles gebracht hat, in Euro, am besten bis auf die zweite Stelle hinter dem Komma. Was soll ich da antworten? Die Frage müsste vielmehr lauten: „Wo wären wir, wenn wir's nicht gemacht hätten?“ Zahlen kann ich nicht liefern – auch damit muss man umgehen können.

**Knodt:** Der Schlüssel liegt im Loslassen, Mut, Vertrauen und in der wirklichen Freiwilligkeit, dem Ganzen nicht nur einen Anstrich von Freiwilligkeit zu geben, sondern das wirklich zu meinen. Ein völlig freies Arbeiten. Ganz wichtig aber auch: Wir erwarten nicht einfach etwas von unseren Teams, sondern machen selber mit. Sinn und Geist muss in jeder Hierarchieebene gleichermaßen ankommen. Das heißt, auch Herr Grendel und ich sind genauso im Dialog, in die Selbstreflexion reingegangen – für uns und für die Zukunft der Bank.

**Herzlichen Dank für das Gespräch!**

**Interview und Redaktion:**

Dr. Frauke Schlütz, compentus/ gmbh

**Ihre Ansprechpartner bei compentus/**

**Christian Jäckel**  
ist Seniorberater bei compentus/ und Leiter des Projektes  
E-Mail: christian.jaekel@compentus-gmbh.de

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