

BI im Gespräch

„Der größte Talentman ist die Führungskraft“

Seit Anfang April 2023 ist Boris Nannt Vorstandsvorsitzender der ADG. Die BI hat ihn auf Schloss Montabaur getroffen, um zu erfahren, wie der frühere Bundeswehrgeneral tickt und welche Herausforderungen er für Führungskräfte der genossenschaftlichen FinanzGruppe sieht.

BI// Warum haben Sie sich für eine Tätigkeit in der genossenschaftlichen Organisation entschieden? Was hat Sie besonders ge reizt?

Nannt// Es waren eigentlich zwei Aspekte, die mich interessiert haben. Zum einen lernte ich die genossenschaftliche Organisation und den Campus hier in Montabaur im Frühjahr 2022 kennen und war fasziniert vom offenen Umgang miteinander und auch von diesem besonderen Lernort. Ich habe mich in diesem Kreis gleich wohlfühlt. Und ich kenne nur wenige Lernorte, die so inspirierend sind. Zum anderen ist es mein Antrieb, Menschen zu begleiten, sie zu befähigen, zu unterstützen und erfolgreich zu machen. Genau das ist meine Aufgabe jetzt hier. Als sich daher die Möglichkeit für mich ergab, habe ich sehr schnell entschieden, diese Herausforderung anzunehmen.

BI// Sie haben ja durch ihre langjährige Tätigkeit in der Bundeswehr einen besonderen Hintergrund – hinsichtlich Gemeinschaft, Führung und Organisation. Was

können Sie davon nun in der genossenschaftlichen Gruppe nutzen? Und was ist anders als bei der Bundeswehr oder verlangt eine differenzierte Herangehensweise?

Nannt// Das werde ich oft gefragt. Meine Antwort: So viele Unterschiede gibt es da nicht. Gerade im Bereich der Werte existieren viele Gemeinsamkeiten. Und auch der wertschätzende und offene Umgang miteinander ist sehr ähnlich. Da gibt es einen übergreifenden Teamgedanken. Ein Beispiel: Ich habe mit Führungskräften aus der genossenschaftlichen Gruppe vor meinem Start zahlreiche Onboarding-Gespräche geführt. Und egal, wo ich angerufen habe – da war immer Zeit und Interesse für mich vorhanden. Da wurde teilweise sogar extra Zeit geschaffen und Termine geschoben, um Begegnungen zu ermöglichen. Und es gab sofort viel Unterstützung und Hilfe. Dieses Füreinanderdasein ist aus meiner Sicht ein ganz wichtiger Punkt, den ich in meinen ersten Monaten sehr positiv erleben durfte. Das kenne ich auch von der Bundeswehr so. Gut, ich trage hier keine Uniform mehr. Aber sonst erkenne ich vieles wieder.

BI// Und Überraschungen gab es da keine? Die Bankenwelt kann ja schon sehr speziell sein...

Nannt// Nun, es wird noch sehr aufgabenorientiert gedacht. Das fand ich schon auffallend. Wo ich herkomme, spielten Führung und Management eine gleichberechtigte Rolle. Ich glaube, wenn du als Führungskraft erfolgreich sein möchtest – und das wollen schließlich alle –, dann musst du sowohl deine Persönlichkeit, deine Führungsfähigkeiten und deine Managementfähigkeiten trainieren. Da braucht es mehr Beziehungsorientierung. Da gibt es also einen Unterschied.

BI// Und hier wollen Sie ansetzen in Ihrer Tätigkeit als ADG-Chef?

Nannt// Total. Wir müssen für unsere Kundinnen und Kunden spürbare Mehrwerte schaffen. Ziel muss sein, sie dabei zu unterstützen, erfolgreich zu sein. Dazu muss ich Führung und Management trainieren. Das ist auch eine kulturelle Aufgabe. Mir ist klar, dass ich teilweise auch Überzeugungsarbeit leisten muss, weil dies viel-

ager

leicht nicht jeder so sieht. Da mag es Menschen geben, die der Meinung sind, es muss erst einmal das Fachliche und das Prozessuale stimmen. Aber das sehe ich etwas anders. Führung und Führungskultur sind die zentralen Themen.

BI// Das heißt dann auch, dass sich die ADG daran anpassen wird? Also weniger fachliche Ausbildung und mehr übergreifende Bildungsansätze?

Nannt// Durchaus. Die ADG muss vom Bildungsanbieter zum Bildungsbegleiter werden. Für mich steht fest, dass wir unsere Kundinnen und Kunden noch viel enger begleiten müssen. Dies hat auch Auswirkungen auf die Art der Bildungsangebote. Natürlich hat auch Individualisierung ihre Berechtigung. Kundinnen und Kunden suchen künftig stärker für sich spezielle Lösungen. Aber wir denken insgesamt noch zu stark in Individualausbildung, in Zertifikaten, in Qualifikationen. Wir müssen mehr in Teamformaten denken. Denn in diesem Zusammenhang warten viele Aufgaben in den kommenden Jahren – gerade



aufgrund des immer deutlicheren Fachkräftemangels.

BI// Und hier sieht sich die ADG als ein Player, der diesem problematischen Trend entgegenwirken kann?

Nannt// Das Thema Personal ist aus meiner Sicht die größte strategische Herausforderung für die genossenschaftliche FinanzGruppe. Nicht die Digitalisierung, wie viele meinen. Die kriegen wir hin. Aber beim Personal geht das nicht – denn es sind einfach nicht mehr ausreichend Fachkräfte vorhanden. Die große Aufgabe wird sein, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutlich stärker an sich zu binden. Und wie gelingt dies? Indem ich Ihnen Möglichkeiten zur Weiterentwicklung biete. Indem ich sie qualifiziere, fördere, unterstütze. Dazu gehört allerdings ebenso, auch die Führungskräfte zu schulen, damit sie mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern überzeugend umgehen. Denn dann steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Leute an Bord blei-

ben. Das ist der Unterschied zu früher. Wenn heute die Führungskultur nicht stimmt, dann gehen die Menschen eben zu einem anderen Arbeitgeber, wo sie sich besser aufgehoben fühlen. Der größte Talentmanager ist und bleibt die Führungskraft. Und um dies sein zu können, will die ADG einen Beitrag leisten. Das ist unsere Herausforderung in diesem Kontext.

BI// Aber auch die Führungskräfte werden ja immer jünger – und digitaler. Wird dies nicht das Lernen verändern? Wie sieht die genossenschaftliche Lernwelt denn in fünf oder zehn Jahren aus – auch vor dem Hintergrund, dass Sie hier in Montabaur einen so wunderbaren Campus haben?

Nannt// Wir bilden hier die Top-Führungskräfte der Gruppe aus. Dazu gehört es auch, Räume und Begegnungsformen zu schaffen, wo diese Menschen aus ihrem beruflichen Hamsterrad herauskommen können. Ich bin der Meinung, dass hier Präsenzformate eine we-

Führungskräfte brauchen mehr Beziehungsorientierung, meint der ADG-Vorstandsvorsitzende



Boris Nannt: „Personal ist die größte strategische Herausforderung für die genossenschaftliche FinanzGruppe.“

sentliche Rolle spielen werden. Ich spüre, dass diese während der Coronapandemie aus der Not heraus entstandene Entwicklung, alles zu digitalisieren, sich wieder umkehrt. Das heißt jedoch nicht, dass wir nicht leistungsfähige digitale Formate ergänzend bieten müssen. Diese müssen allerdings deutlich interaktiver gestaltet werden. Wir brauchen mehr denn je Formate, in denen Menschen miteinander interagieren und kollaborativ zusammenarbeiten. So aktivieren wir sie. Es braucht einfach Reflexionsräume. Ich erlebe täglich, wie gut es Menschen tut, hierher zu kommen, einmal Luft zu holen und plötzlich Zeit zu haben zu dieser Reflexion. Wir nehmen uns einfach zu wenig Zeit und Raum dafür, uns in unserer Führung zu hinterfragen. Und das können wir natürlich unheimlich gut hier in Montabaur bieten.

BI// Es geht also weniger um Wissen und mehr um Führungskompetenzen, richtig?

Nannt// Genau. Natürlich braucht eine Führungskraft Wissen. Aber es geht doch mehr darum, welche

Kompetenzen man in welcher Situation benötigt. Was brauchst du als Führungskraft wann? Wie führst du ein Team in der Transformation? Wie schafft man eine tragfähige Kommunikation? Wie sieht dein Selbst- und Zeitmanagement aus? Das sind doch beispielhaft wichtige Themen für Führungskräfte. Ehrlich: Klausuren oder die individuell erstellte Hausarbeit – diese Dinge trainieren für mich nicht unbedingt die Fähigkeiten, die wir in der Zukunft benötigen.

BI// Und die ADG reagiert darauf?

Nannt// Ja, wir überlegen zum Beispiel, unsere Top-Ausbildung zu reformieren. Wir wollen eher dahin, kollaborative Projektaufgaben zu schaffen, wo ein Team gemeinsam miteinander an einer Aufgabe arbeitet. Es geht weniger um eine Individuelleistung. Denn die Führungskraft ist ja nicht individuell unterwegs, sondern die Führungskraft bewegt sich in einem Team und hat ein Team. Und diesem Team gibst du gemeinschaftliche Aufgaben, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum lö-

sen sollen – mit verschiedenen Rollen, in Eigenverantwortung. Deshalb will ich so etwas wie Testlabore schaffen, wo sich Führungskräfte ausprobieren können. Und wo sollte dies besser funktionieren als hier bei der ADG?

BI// Und die Banken sind davon überzeugt?

Nannt// Ich spüre viel Interesse an dieser Sichtweise. Natürlich können wir nicht Formate schaffen, die nachher nicht nachgefragt werden. Aber seien wir doch einmal ehrlich: Ein Unternehmen – und schon gar nicht eine Bank – scheitert doch nicht aufgrund fehlender Fachlichkeit. Sondern ein Unternehmen scheitert an fehlender Führung. Das wird in Zeiten des Personalmangels noch gravierender. Es kann schließlich kaum zielführend sein, einfach immer weiter zu fusionieren in der Hoffnung, dass das größere Team dann schon besser funktionieren wird. Da braucht es intelligente Lösungen. Und es braucht passende Lernformate. Da kommt die ADG ins Spiel.

BI// Haben es Führungskräfte in diesem Umfeld heute schwerer?

Nannt// Nun, für Führungskräfte gibt es zwei wesentliche Herausforderungen. Da sind einerseits die sehr unsicheren Zeiten, die das aktuelle Agieren stark erschweren, da kaum prognostiziert werden kann, was wirklich wie kommen wird. Andererseits musst du als Führungskraft heute viel mehr überzeugen. Früher war das einfacher. Heute hinterfragen gerade jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter viel intensiver, warum etwas so ist. Sie brauchen anderes und mehr Feedback. Es geht jedoch nicht darum, immer nett zu

allen zu sein. Aber du musst dich mit den Menschen gründlicher beschäftigen. Führen heißt Präsenz zeigen. In meinem Büro sitzend erfahre ich eben nicht alles. Die Wahrheit liegt auf dem Platz, sagt man im Fußball. Und da gehört eine Führungskraft auch hin – auf den Platz, an die Seite ihres Teams.

BI// Inzwischen spielt sich vieles in der Arbeitswelt aber auf Distanz ab. In einer durch und durch digitalisierten Arbeitswelt ist das nicht so einfach ...

Nannt// Natürlich nicht. Ich denke, eine Herausforderung in der Digitalisierung ist, dass wir noch zu sehr in Anwenderschulungen denken. Das ist aber zu kurz gesprungen. Denn Digitalisierung macht doch etwas mit Banken und Unternehmen. Und das ist eine kulturelle Frage. Digitalisierung verändert die Kultur der Zusammenarbeit, die Kultur der Begegnung, sie verändert Arbeitsprozesse grundlegend. Es geht eben nicht nur darum, das Wissen zu vermitteln, mit neuen Lösungen umgehen zu können, sondern auch in den Austausch zu gehen und zu klären, was dies für die Zusammenarbeit bedeutet. Das sind systemische Fragen. Und da sind wir wieder bei den schon genannten Reflexionsräumen abseits des oftmals hektischen Arbeitsalltags. Man muss nicht immer nach der schnellen Lösung suchen. Manchmal ist es sinnvoll, sich im Team in einem längeren Prozess zu überlegen, wie eine tragfähige Lösung aussehen kann. Ich sprach bereits von Testlaboren, wo wir methodisch-didaktische Anreizepunkte schaffen, um Dinge einfach auszuprobieren. Wir müssen wegkommen von dieser schnellen Suche nach der perfekten Lösung. Deswegen reite ich hier auch auf diesem Thema Kultur herum. Denn Kultur

kannst du nicht verordnen. Um eine kulturelle Transformation zu erlauben, werden Führungskräfte als Ermöglicher gebraucht. Das ist der Kern ihrer Aufgabe. Und daran will die ADG noch stärker ansetzen.

BI// Da kommt einiges auf Führungskräfte zu ...

Nannt// Ja, als Führungskraft ist es deine Aufgabe, eine Kultur zu schaffen, in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich trauen sich zu positionieren. Dazu gehört dann aber auch, dass ich unterschiedliche Typen von Menschen zulasse im Team. Denn verschiedene Perspektiven führen zu besseren Lösungen. Kurzum: Ich glaube nicht an Hierarchie – damit meine ich nicht Verantwortlichkeit, sondern ich meine es im Sinne von Kommunikation. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen das Vertrauen haben, auch widersprechen zu können. Und das über mehrere Hierarchieebenen hinweg. Das ist entscheidend – eine wirklich offene Gesprächskultur.

Dann hast du als Führungskraft schon viel gewonnen.

BI// Da kommen ja reichlich Aufgaben auf die ADG zu. Wenn Sie jetzt zurückblicken auf Ihre Entscheidung, in eine verantwortliche Position in der genossenschaftlichen Gruppe zu wechseln – haben sich Ihre Erwartungen erfüllt? Fühlen Sie sich wohl? Sind Sie an der richtigen Stelle?

Nannt// Absolut. Ich fühle mich total angekommen. Ich habe hier eine superinteressante Aufgabe in einem klasse Team. Ich bin jeden Tag dankbar, wenn ich hier den Schlossweg hochgehe. Ich empfinde das als Privileg. Denn wir gestalten hier eine sinnstiftende Aufgabe. Wir helfen Unternehmen, wir helfen Menschen auf ihrem Weg zu mehr Erfolg. Diese Aufgabe gibt mir sehr viel Kraft. Kurzum: Mich kriegt hier so schnell keiner weg.

BI// Herr Nannt, wir danken Ihnen für dieses Gespräch. **BI**



Boris Nannt: „Wir brauchen mehr denn je Bildungsformate, in denen Menschen miteinander interagieren und kollaborativ zusammenarbeiten.“