

Weiterbildung

Problemlöser und Zukunftsgestalter

Zinswende, ESG-Risiken, Personalmangel – in vielen Bereichen der Banken ist der Handlungsbedarf groß. Auf der Projektmesse des Genossenschaftlichen Bank-Führungsseminars (GBF) bei der ADG zeigen junge Führungskräfte Lösungsansätze auf.

Monika Schaaf und Markus Schröder

Was genau bedeutet eigentlich Mitarbeiterbindung?“ fragt Svenja Franßen, als sie vor die Gäste der Projektmesse auf dem Campus Schloss Montaubaur tritt, um das Ergebnis ihrer Projektarbeit im Rahmen des 488. GBF zu präsentieren. Die anfängliche Nervosität verfliegt im Nu. Souverän zeigt sie in den kommenden 20 Minuten, wie „Nachhaltige Mitarbeiterbindung als Erfolgsfaktor für Unternehmen in Zeiten von

Fachkräftemangel“ in der VR Bank Westküste umgesetzt wird.

Franßen verdeutlicht die besonderen Herausforderungen, denen sich die Bank mit Sitz in Husum hinsichtlich der Arbeitskräftesicherung stellen muss: Landflucht, vermutete bessere Entwicklungschancen in anderen Regionen, Fluktuation nach der Ausbildung, höheres Gehaltsgefüge im Bankenwettbewerb vor Ort. Das sind nur einige Gründe.

Franßen setzt sich schon seit geraumer Zeit aus persönlichem Interesse intensiv mit dem Thema Mitarbeiterbindung auseinander. Sie empfindet es immer wieder als bedauerlich, wenn junge Kollegen das Unternehmen verlassen. Obwohl Franßen bei der VR Bank Westküste die Abteilung VR Direkt (das KundenDialogCenter) leitet, hat sie sich im Rahmen des GBF in ihrer Projektarbeit mit einer Fragestellung aus dem Personalbereich beschäftigt. „Das war eine Bauchentscheidung“, erklärt die 31-Jährige. Sie unterhält einige Kontakte zu Startups, in denen Personalthemen eine bedeutende

Rolle spielen und sie begleitet selbst in Teilen Auswahlprozesse von Bewerbern. Zudem sind in ihrem Verantwortungsbereich viele Quereinsteiger tätig. Für die junge Führungskraft ist Mitarbeiterbindung eine Herzensangelegenheit.

Und genau hier setzt auch ihr Zielbild für ein erfolgreiches Employer Branding an: „Wir brauchen Führungskräfte mit Empathie. Führungskräftepositionen sollten heute anders ausgeschrieben werden – es geht um Skills wie Vertrauenswürdigkeit, das Vorleben einer offenen Diskussionskultur, Selbstreflexion und Kommunikation. Fachliche Kompetenz ist nicht länger der entscheidende Faktor, denn diese können wir über andere Arbeitskräfte sicherstellen“, ist Franßen überzeugt.

Sie hat noch weitere Lösungsansätze zur Mitarbeiterbindung: Job-Sharing und Co-Leadership-Stellen, die Einführung der Vier-Tage-Woche, flexible Arbeitszeiten über 20 Uhr hinaus, die Implementierung einer Du-Kultur bereits im Bewerbungsprozess oder



*Monika Schaaf ist Redakteurin Corporate Content bei der ADG.
E-Mail: monika.schaaf@adg-campus.de*



*Markus Schröder ist Programmmanager GBF im Team Executive Programme bei der ADG.
E-Mail: markus.schroeder@adg-campus.de*

Svenja Franßen

auch die Bindung von ehemaligen Potenzialträgern. „Wir benötigen einen stetigen Kulturwandel, der sich an den Werten der jeweiligen Generation orientiert“, fasst sie in ihrem Fazit zusammen. „Es ist entscheidend, dieses Zielbild auch in die Strategie zu integrieren und sicherzustellen, dass es alle Mitarbeitenden im Unternehmen konsequent leben.“

Wertvoll für die Bank

In den Gesichtern von Bent Nicolaisen, Vorstand der VR Bank Westküste, und Jörg Retzlaff, Personalleiter des Instituts, spiegelt sich Stolz wider, als Franßen ihre Präsentation und die anschließende Diskussion abschließt. Bereits anderthalb Stunden zuvor hatte ihr Kollege Arne Hansen seine Projektarbeit vorgestellt. Als Leiter der Vorstandsassistenten präsentierte er Lösungsansätze zum Thema „Nachhaltigkeit in der VR Bank Westküste eG – Kundennachfrage als Kür zur aufsichtsrechtlichen Anforderung“. Für die beiden Vorgesetzten ist es eine Selbstverständlichkeit, der Einladung zur Projektmesse gefolgt zu sein – als Ausdruck ihrer Anerkennung gegenüber den Teilnehmern im GBF aus den eigenen Reihen.

Am Tag der Projektmesse sollte sogar ein dritter Kollege der Bank in Montabaur seine Ergebnisse vorstellen. Jedoch konnte Christian Darkow krankheitsbedingt nur den Live-Stream von zu Hause aus ver-



Die GBF-Projektmesse

Im Rahmen des GBF wird die Projektmesse veranstaltet, auf der die Teilnehmer ihre individuellen Projektarbeiten vorstellen. Diese Arbeiten umfassen eine breite Palette an Themen, die von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern eigenständig gewählt werden. Die Ausarbeitungen können entweder in Form einer umfassenden Abschlussdokumentation die Ergebnisse eines bereits durchgeführten Projekts in der eigenen Bank reflektieren oder die Inhalte eines geplanten Projekts in einer praxisorientierten und unternehmerisch relevanten Konzeption präsentieren.

Der zeitliche Rahmen für die Erarbeitung dieser Projektarbeit erstreckt sich über einen Zeitraum von zwölf Wochen. In dieser Zeit sollen die Teilnehmer eine Ausarbeitung von 25 bis 30 Seiten verfassen. Zentraler Bestandteil der Arbeit ist eine klare und präzise Fragestellung, für die innovative Lösungsansätze entwickelt und aufgezeigt werden sollen.

Die gewählte Thematik ist nicht nur theoretisch und konzeptionell zu behandeln, sondern es wird auch erwartet, dass sie auf eine praxisnahe Umsetzung im eigenen Arbeitsumfeld abzielt. Hierbei steht die Anwendung des erworbenen Wissens im Vordergrund, um einen realen Mehrwert für das eigene Haus zu schaffen.

Abschließend erfolgt die Präsentation der Projektarbeiten auf der GBF-Projektmesse. Diese Veranstaltung bietet den Verfassern die Möglichkeit, ihre Arbeiten vor einem geladenen Publikum zu präsentieren und zur Diskussion zu stellen, um die eigenen Erkenntnisse weiter zu vertiefen.



Jörg Retzlaff, Svenja Franßen, Bent Nicolaisen und Arne Hansen (von links nach rechts)

folgen. Wie seine Kollegen Franßen und Hansen war auch Darkow in den vergangenen zehn Monaten Teilnehmer des GBF.

Bent Nicolaisen selbst war Teilnehmer des 388. GBF – ein Zeitraum von 100 GBF trennt somit seine Erfahrungen von denen von Franßen, Hansen und Darkow. An der Intensität der Qualifizierungsmaßnahme hat sich bis heute nichts verändert. „Ich weiß, was das GBF mit einem macht, welche Wirkung es auf einen hat“, berich-

tet das Vorstandsmitglied der VR Bank Westküste. „Und ich verstehe auch, welche Chance es bietet, wenn man das Netzwerk nutzt.“

Die VR Bank Westküste hat mit drei Teilnehmern im 488. Durchgang ein erhebliches Investment getätigt und somit für einen langen Zeitraum auf drei ihrer Top-Führungskräfte verzichtet. Die „GBFler“ verbringen insgesamt 13 Wochen in der ADG – in regelmäßigen Abständen von jeweils zwei oder drei Wochen. Trotz der langen

Abwesenheit würde sich Nicolaisen jedoch immer wieder genauso entscheiden. „Alle drei hatten das Potenzial für das GBF, alle drei lagen in diesem Korridor – und der Wert für unsere Bank wird durch die drei Teilnehmer umso größer“, schlussfolgert der ehemalige Absolvent, der mittlerweile selbst Mitglied der Prüfungskommission ist. Die zehn Monate mögen ein langer Ausbildungsweg sein, doch in den darauffolgenden Jahren entstehe eine langfristige Erntezeit.

Potenzialträger, die das GBF absolviert haben, helfen der Bank in ihrer Weiterentwicklung, weiß Nicolaisen aus seiner langjährigen Tätigkeit. Denn das GBF bringe die Teilnehmer nicht nur fachlich auf eine neue Ebene, sondern fördere auch das ganzheitliche, kritische Denken, das eine Gesamtbankstrategie mit dem Ziel der nachhaltigen Ertragsicherung ermöglicht. Im Anschluss verfüge man über zukunftsgerichtete Führungskräfte, die mit dem Zeitgeist gingen. Diese wiederum profitierten ihr ganzes Leben von einem wichtigen Netzwerk, so Nicolaisen.

Fundament genossenschaftlicher Unternehmensführung

Das GBF ist seit mehr als 40 Jahren eines der zentralen und renommiertesten Managementprogramme des genossenschaftlichen Verbunds. Es bildet das Fundament für erfolgreiche genossenschaftliche Unternehmensführung. Seit 1974 haben über 8.200 Personen das GBF bei der ADG erfolgreich absolviert und im Anschluss als Führungskräfte oder Vorstände in Genossenschaftsbanken und Unternehmen der genossenschaftlichen FinanzGruppe Verantwortung in ihren Häusern übernommen. Im kommenden Jahr wird das GBF, das bei erfolgreichem Abschluss den Titel „diplomierter/r BankbetriebswirtIn Management (ADG)“ verleiht, sein 50-jähriges Bestehen feiern.

Relevanz für Tagesgeschäft und Strategie

Einen bedeutsamen Unterschied zu seiner GBF-Zeit kann Nicolaisen jedoch ebenso feststellen: Die Auswahl der Projektarbeiten erfolgt viel spezifischer an der Praxis der jeweiligen Bank orientiert. Der Vorstand, der als Sparringspartner bei den Projekten seiner GBF-Teilnehmer agierte, schätzt nicht nur das heutige fundierte Vorgehen, bei dem aktuelle Praxisthemen mit Managementmethoden und wissenschaftlichen Ansätzen verknüpft werden, sondern vor allem die Relevanz für das Tagesgeschäft und die Strategie. „Hier entstehen wirkliche Mehrwerte“, unterstreicht Nicolaisen, der auch die Ergebnisse der Projektarbeiten der anderen GBF-Absolventen aufmerksam verfolgt hat.

Arne Hansen, der in seiner Projektarbeit den Fokus auf die Operationalisierung von Nachhaltigkeit in Genossenschaftsbanken gelegt hat, wünscht sich, dass die ADG zukünftig die Banken in der Projektmesse noch stärker miteinander verknüpft. „Wir stehen alle vor denselben Herausforderungen, aber jeder bewältigt sie auf eigene Weise oder zieht eine Beratungsgesellschaft hinzu. Die Projektmesse im GBF zeigt Best Practices und wie man diese Themen schneller auf die



Bent Nicolaisen und Arne Hansen

Straße bringen kann“, so der Leiter der Vorstandsassistenten.

Doch das, was nach dem Abschluss der Projektmesse am selben Tag aus Hansens Mund so mühelos klingt, gibt keinen Hinweis auf die Zeit und Nerven, die die Vorbereitung in Anspruch genommen hat. Den beruflichen Verpflichtungen nachzugehen, gleichzeitig die Ausbildung mit regelmäßigen Leistungsnachweisen zu bewältigen und dazu noch eine 30-seitige Projektarbeit zu verfassen – das stellt einen Kraftakt dar.

Letztendlich war es die Projektarbeit, die Hansen als die anspruchsvollste Herausforderung in den gesamten zehn Monaten empfand und die ihn stark forderte. Ähnlich erging es seiner Kollegin Svenja Franßen. Für sie jedenfalls bedeutete die Projektarbeit viele Nachtschichten.

Den Blick aufs große Ganze

Doch eine Woche später ist alle Anstrengung vergessen. Als ADG-Chef Boris Nannt den Teilnehmern die Urkunden zur bestandenen Abschlussprüfung des GBF überreicht, überwiegt das Gefühl von Glück, Freude und Erleichterung. „Man sagte mir im Vorfeld, dass ich verändert zurückkehren werde“, erinnert sich Franßen. Heute kann sie dem nur zustimmen. „Ich bin genossenschaftlich geimpft“, bringt sie es prägnant auf den Punkt. Ihr Mindset hat sich verändert, ihr Blickwinkel erweitert, sie hat sich selbst besser kennengelernt und richtet nun ihren Blick auf das große Ganze. Und nebenbei hat sie Freundschaften fürs Leben geschlossen.



Bent Nicolaisen im Gespräch mit Boris Nannt (rechts)