

# Mit Esprit in die Zukunft

## Die Grundarchitektur des ESprit-Professionalisierungskonzepts

Reinhart Nagel und Sabine Stadelmann



Der vom Beratungsunternehmen **osb international** gemeinsam mit dem **BVR** entwickelte **ESprit-Ansatz** ist eine präventive Investition in die Zukunftsfähigkeit einer Genossenschaftsbank. Er liefert Antworten auf die Frage, wie die Spitze einer Bank ihr Haus unter schwierigen Wettbewerbsbedingungen in eine erfolgreiche Zukunft führen kann. Kern des Professionalisierungskonzepts bilden Lerngruppen, in denen sich Führungskräfte aus verschiedenen Banken über ihre jeweiligen Entwicklungsvorhaben austauschen und gemeinsam Umsetzungsstrategien entwickeln.

ESprit verbessert also die Wirksamkeit der Führung. Übergeordnetes Ziel ist die Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Bank, um sie erfolgreich in die Zukunft führen zu können. ESprit verharnt dabei nicht auf einer allgemein theoretischen Ebene, sondern fokussiert klar auf die praktischen Bedürfnisse der Genossenschaftsbanken.

ESprit erhebt den Anspruch, für die teilnehmenden Banken konkrete Ergebnisse in zentralen Bereichen des jeweiligen Unternehmens zu erzielen. So bildet angesichts der besonderen Struktur der Volksbanken und Raiffeisenbanken die syste-

matISChe Bearbeitung des Privatkundenbestands der Bank einen thematischen Schwerpunkt.

Im Rahmen des ESprit-Prozesses werden Strukturen entwickelt, um wichtige Entwicklungsvorhaben – die von Institut zu Institut recht unterschiedlich sein können – unternehmensspezifisch zu bearbeiten und zu realisieren. Die Führung der Bank setzt sich dabei in einem ergebnisoffenen Prozess systematisch mit den zentralen „Überlebens-themen“ des Hauses auseinander und verständigt sich über ein gemeinsames Vorgehen. Die in den jeweiligen Banken laufenden Verände-

rungsprozesse werden mit ESprit strukturiert, priorisiert und handwerklich unterstützt.

Die besondere Stärke von ESprit liegt in der Verbesserung der Kompetenzen des Handlungskerns, das sind die zentralen Entscheidungsträger einer genossenschaftlichen Primärbank. Vier Themen stehen im Mittelpunkt des Ansatzes:

- die Zukunftsfähigkeit der jeweiligen Bank,
- die Überprüfung und eventuelle Neujustierung der zentralen Entwicklungsvorhaben für das Mitglieder- und Kundengeschäft,
- die Reflexion der Vorgehens- und Verhaltensweise des Handlungskerns bei der Bearbeitung von bankindividuellen Entwicklungsthemen und -vorhaben,
- die Unterstützung und Stärkung der Management- und Führungskompetenz des Handlungskerns.

## Tragfähig mit klarer Perspektive

Der Grundgedanke von ESPrIt ist die Entwicklung einer Architektur, die das Unternehmen auf die zukünftigen Herausforderungen vorbereitet (siehe Abbildung 1). Der Fokus liegt auf drei Ebenen:

- Impulse aus einer Entwicklungsgruppe von Top-Führungskräften,
- Integration von Impulsen aus der Umwelt,
- Umsetzung der Impulse aus den Modulen durch eine Prozessbegleitung vor Ort.

Entscheidend für den Erfolg des ESPrIt-Prozesses ist die Qualität des Erfahrungsaustauschs zwischen den Teilnehmern. Auf die Zusammensetzung der Lerngruppe (siehe Artikel Seite 28) wird deshalb besonderes Augenmerk gelegt. Pro ESPrIt-Lerngruppe nehmen sechs bis sieben Banken teil, die jeweils mindestens zwei Vertreter entsenden. Dabei kann es sich um zwei Vorstandsmitglieder handeln oder um ein Vorstandsmitglied und eine Führungskraft aus der zweiten Ebene, je nachdem, welches Vorhaben im Unternehmen umgesetzt werden soll.

Zur Bearbeitung der Kernthemen stehen – neben den konkreten Projekten – folgende inhaltliche Schwerpunkte im Fokus von Modulen:

### **Zukunftssicherung der Bank (Module 1 und 2)**

Die Basis bilden die Analyse der Wettbewerbssituation der Bank und Maßnahmen, um eine gemeinsame Identifikation für die anstehenden strategischen Herausforderungen zu schaffen. Dafür werden die verschiedenen Optionen des Instituts geprüft und ein attraktives Zukunftsbild entworfen. Ebenfalls im Blickpunkt steht die Gesamtführungssituation der Bank. Konkretes Ziel ist die Herausarbeitung der wichtigsten, bankindividuellen Entwicklungsvorhaben für die kommenden Jahre.

### **Reflexion der Umsetzung der Entwicklungsvorhaben (Modul 3)**

Im Mittelpunkt des Moduls stehen eine Organisationsdiagnose sowie die Entwicklung eines Grundverständnisses für Veränderungsprozesse und die entsprechende Schrittfolge. Einen weiteren wichtigen Aspekt bildet die Analyse der Unternehmenskultur und der Qualität der Zusammenarbeit in der eigenen Bank. Auf der Grundlage einer vertieften Auseinandersetzung mit den Entwicklungsvorhaben sowie bisheriger Umsetzungserfahrungen werden Nachsteuerungen vorgenommen, insbesondere durch die Integration der Ergebnisse aus Kunden- und Mitarbeiterbefragungen.

### **Reflexion der persönlichen und der Entwicklung der Mitarbeiter (Modul 4)**

Zentraler Inhalt dieses Moduls ist die Umsetzung der entsprechenden Maßnahmen auf Personalmanagementebene. Themen sind Mitarbeiterführung und -motivation, Führungsverständnis und Werteorientierung, persönliche Standortbestimmung, Personalentwicklung als Führungsaufgabe sowie Bilanz des persönlichen Entwicklungsprozesses.

### **Umgang mit Komplexität**

Wie fällt man in Zeiten der Unsicherheit richtige Entscheidungen? Wie erhält man sich in einer stark volatilen und unberechenbaren Welt die Handlungsfähigkeit? In diesem fakultativen Modul wird der Umgang mit unvorhersehbaren Ereignissen bearbeitet, wie zum Beispiel durch die Simulation „Managen auf der Brücke in stürmischer See“.

### **Gestaltung einer kundenorientierten Organisationsstruktur**

Die Grundprinzipien von Organisationsdesigns, die Entwicklung von Führungs- und Teamstrukturen und die Gestaltung der Architektur einer Bank werden in diesem fakultativen Modul behandelt. Um sich bei der Bewertung der Ergebnisse dieses Entwicklungsprozesses nicht

nur auf qualitative und somit oftmals subjektive Einschätzungen zu verlassen, ist es sinnvoll, auch quantitative Methoden heranzuziehen. Dafür bieten sich Mitarbeiterbefragungen (zum Beispiel im Sinne einer Kulturanalyse) und Kundenbefragungen ebenso an, wie instrumentengestützte, persönliche Standortbestimmungen der Führungskräfte.

Da der Transfer der Themen aus dem ESPrIt-Programm in das Unternehmen erfolgskritisch ist, muss eine strukturelle Einbeziehung von Führungskräften der ersten und zweiten Ebene, die am Kernprogramm nicht teilnehmen, mit eingeplant werden. Eine entsprechende zusätzliche Prozessberatung der Teilnehmerbanken vor Ort leistet dabei wichtige Dienste. Diese kann sowohl fachliche Fragen wie die Konkretisierung der Privatkundenstrategie betreffen als auch allgemeine Themen wie Vertriebssteuerung oder die Begleitung von Kommunikationsaktivitäten. Darüber hinaus besteht in vielen Fällen auch ein Unterstützungsbedarf bei Fragen der Führung, etwa was das Zusammenwirken innerhalb des Vorstands oder zwischen Vorstand und zweiter Führungsebene betrifft.

## Lernen mit eingebautem Praxistransfer

Der ESPrIt-Lernansatz hält sich nicht mit konstruierten Business Cases auf, sondern bezieht die Inhalte aus den konkreten und aktuellen Themen der jeweiligen Bank. Durch deren Bearbeitung lernen die Teilnehmer unterstützende Methoden, Tools, theoretische Modelle kennen und anwenden. Dadurch wird der Transfer in den Alltag mit eingebaut. Durch die enge Verknüpfung zum Unternehmen erhalten die im Seminar bearbeiteten Organisationsthemen einen Ort für die konkrete Weiterbearbeitung in der jeweiligen Bank. So bleibt der individuelle Lernprozess eng mit der strategischen Unternehmensentwicklung verzahnt.

Organisationslernen in der Gruppe erschließt eine gemeinsame Sicht auf die Entwicklungen und Herausforderungen in der genossenschaftlichen Bankengruppe aus verschiedenen Perspektiven. Gemeinsames Problemlösen stärkt die Problemlösungskompetenzen der Organisation insgesamt. Es wird eine gemeinsame Sprache zur Beschreibung des Organisationsgeschehens, des gemeinsamen Führungsverständnisses und Methodenrepertoires entwickelt. Gemeinsames Lernen, „Friendly Consulting“ sowie die Netzwerkbildung zwischen den Instituten stärkt die ESprit-Community.

„High Involvement Learning“, wie es mit ESprit praktiziert wird, fördert die Einbettung in die Praxis. Durch Reflexion der eigenen Erfahrungen, der eigenen Rolle und des eigenen Beitrags im Unternehmen wird verhindert, dass die Teilnehmer eine passive Rolle während der Modularbeit einnehmen. Johannes Rügge-Stürm und Marcus Wörner (siehe Seite 32) bezeichnen diese Lernform als „Idealtyp 3 – ergebnisoffene Prozessbegleitung“ (siehe Abbildung 2).

Die Wirkungsdynamik basiert auf Trainerimpulsen, die in der Lerngruppe auf eine mögliche Implementierung in der eigenen Bank reflektiert werden. Außerhalb des Lernprogramms wird die Umsetzung der inhaltlichen Impulse durch eine externe Begleitung der jeweiligen Institutsvorhaben unterstützt. Durch die Bedeutung des Transfers erhält dieser Lernansatz einen organisationalen und prozessualen Fokus. Die zentrale Herausforderung des Transfers liegt in einer ergebnisoffenen Konkretisierung der Einbettung

und Alltagsverankerung in die Führungspraxis der Bank.

Die ESprit-Methodik ist durch folgende Elemente geprägt:

- ▶ eigene Führungspraxis im Zentrum des Lernens,
- ▶ erfahrungsorientierte, aktive Lernformen (etwa Fallbeispiele, Rollenspiele, Simulationen),
- ▶ kontinuierliches Selbst-Assessment und Feedback,
- ▶ frische Impulse durch Trainer, Gastreferenten und gegebenenfalls Firmenbesuche,
- ▶ eingebauter Transfer: Pendel zwischen Inputs im Programm, Anwendung in der Heimatbank, Auswertung der gemachten Erfahrungen, neuen Impulsen,
- ▶ Seminargruppe wird als Ressource genutzt (kollegiale Beratung, Feedback, Benchmark, Gruppendynamik im Hier und Jetzt),
- ▶ integriertes Lernen über Business-Themen und Bearbeitungsarchitekturen für das Management (etwa Strategie, Veränderungsmanagement, Mitarbeiterbefragung). Persönliche und soziale Kompetenzen werden dadurch besonders trainiert.

### Lessons learned

Die unterschiedlichen Entwicklungsvorhaben in den Vordergrund des Managementprogramms zu stellen, hat sich bewährt. Mit den einzelnen Banken wurden die jeweils zu behandelnden Themen festgelegt und im Laufe des Jahres so weit wie möglich umgesetzt. Die

Bandbreite der Projekte, die mit dem ESprit-Prozess begleitet wurden, reichte von Fusion über Mitgliederorientierung oder Personalentwicklung bis hin zu weit reichenden Strukturveränderungen in der Kreditgenossenschaft. Die kontinuierlichen Projektreviews in den Workshops wirkten sich positiv auf die Umsetzungsdisziplin aus.

### **Netzwerk von Gleichgesinnten begünstigt offene Diskussionen**

Die breite Palette an unterschiedlichen bankspezifischen Themen- und Handlungsfeldern führte zu einem intensiven Austausch und erbrachte vielfältige Lösungsansätze, die nicht nur von den jeweils involvierten Führungskräften stammten, sondern auch von den Kollegen aus den anderen teilnehmenden Banken und den Peers angeregt wurden. Zudem förderte der besondere Aufbau eine vertrauensvolle Zusammenarbeit in den ESprit-Gruppen. Es wurde sehr offen und manchmal auch schonungslos über die eigenen Probleme diskutiert, ohne sich – wie sonst oft üblich – hinter einer Vorstandsfassade zu verbergen. Dadurch bildeten sich neue Netzwerke, die wohl auch über die erste ESprit-Phase hinaus tragfähig bleiben werden.

### **Lernfähigkeit der Spitze wird mobilisiert**

Die Art, wie ein Vorstand seine Rolle an oberster Stelle seiner Bank lebt, ist in hohem Maße kulturprägend. Im Laufe des ESprit-Prozesses wurde den Führungskräften bewusst gemacht, dass sie selbst ein mächtiges Instrument der Umsetzung sind, was eine kritische Überprüfung ihres Rollenverständnisses erfordert. Denn jede tiefer greifende Veränderung berührt auch Fragen, die die mentalen Modelle der handelnden Personen an der Spitze infrage stellen.

Zudem wurde deutlich, dass ein Vorstand nicht nur Auftraggeber eines Umsetzungsvorhabens sein kann. Je stärker

#### Zu den Autoren



Dr. Reinhard Nagel ist Vorstand und Partner der osb. Seine Beratungsschwerpunkte sind strategisches Management und die Begleitung von Managementteams bei Veränderungsvorhaben.  
E-Mail: reinhard.nagel@osb-i.com



Sabine Stadelmann ist Partnerin der osb. Sie ist Organisationsberaterin und Managementtrainerin.  
E-Mail: sabine.stadelmann@osb-i.com

er sich selbst als Treiber in die Veränderung einbringt, umso erfolgreicher wird die Umsetzung sein.

**Einbeziehung des Beraterpools sehr selektiv**

ESprit sah auch die Unterstützung bei der Umsetzung der Entwicklungsprojekte durch Fach- und Prozessberater aus der genossenschaftlichen Finanz-Gruppe vor, die allerdings nur in geringerem Maße in Anspruch genommen wurde. Offensichtlich gibt es eine Hemmschwelle, Beratungsunternehmen bei kritischen Entwicklungsprojekten heranzuziehen, insbesondere wenn dabei Fragen der Führung thematisiert werden. Auch muss erwähnt werden, dass die beteiligten Banken den genossenschaftlichen Beratungsgesellschaften nur wenig systemische Prozesskompetenz zuschreiben.

**Ausweitung des Teilnehmerkreises sinnvoll**

Um die bei Managementprogrammen unvermeidliche Transferproblematik in den Griff zu bekommen, lautete eine Bedingung, dass zwei Schlüsselpersonen pro Bank persönlich am Programm teilnehmen mussten, zumindest eine davon in Vorstandsfunktion. Diese Doppelbesetzung war wichtig, um die Integration der Vorhaben im eigenen Institut mitplanen zu können. Zudem erhöhen zwei Teilnehmer die Wahrscheinlichkeit, dass die Vereinbarungen nicht gleich wieder im Tagesgeschäft untergehen.

Es hat sich allerdings auch gezeigt, dass es gar nicht so einfach war, jene Führungskräfte, die nicht an den Modulen teilgenommen hatten, mit ins Boot zu holen. Ein größerer Teilnehmerkreis pro Bank hätte die Umsetzung sicherlich erleichtert.

**Herausforderung: Transfer in einzelner Bank**

Um die ESPrit-Vorhaben wirksam umsetzen zu können, mussten der ge-

samte Vorstand und die zweite Führungsebene von deren Sinnhaftigkeit überzeugt werden. Gerade das Zusammenspiel zwischen diesen Bereichen einer Bank bildet eine kritische Veränderungsvariable. Für viele ist die Idee, „Führung als Mannschaftsspiel“ zu betrachten, noch sehr ungewohnt. Für eine erfolgreiche Umsetzung der Vorhaben ist das Selbstveränderungspo-

tenzial des (Top-)Managements entscheidend.

Die Führung muss sich in den Veränderungsprozess einbringen, um den Mitarbeitern glaubhaft die intendierte Umsteuerung vermitteln zu können. Das Einbinden des Managements ist für die erfolgreiche und rasche Umsetzung der angestrebten Veränderungen unverzichtbar. ■

