



Foto: © vege/Fotolia.com

Bogen von Regulatorik zu Design Thinking spannen

Unterstützt durch digitale Formate findet Weiterbildung heute oft unabhängig von Ort und Zeit statt. Auch die Inhalte wandeln sich. Die Bildungsinstitute der Kreditwirtschaft möchten Bankmitarbeiter beim offeneren Denken unterstützen und empfehlen vor allem für Manager Qualifizierungen auf Vorrat.

Rainer Spies

Digital und flexibel, so lassen sich die Trends umschreiben, die das aktuelle Geschehen in der beruflichen Weiterbildung prägen. Gemeint sind Lerninhalte, die bis hin zu Apps, die den Transfer des erworbenen Wissens in den Berufsalltag unterstützen, unabhängig von Zeit und Ort abgerufen und verarbeitet werden können. Aber auch das analog am Arbeitsplatz und vom Chef oder den Kollegen begleitete informelle Lernen gewinnt weiter an Aufmerksamkeit und fordert Personalabteilungen, die ein althergebrachtes Verständnis von Kompetenzerwerb haben, zum Umdenken heraus.

Sprunghaft seien die Teilnehmerzahlen von Webinaren gestiegen, berichtet Arno Marx, Vorstand der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG). Sich schnell, kostengünstig und flexibel neues Wissen an einem Endgerät anzu-

eignen, liege im Trend. Auch regionale Angebote, die Reisekosten und Abwesenheitszeiten minimieren und die an die Bedürfnisse der Teilnehmer angepasst werden können, werden bei der ADG verstärkt nachgefragt.

In Zeiten des Wandels sind die Formate von Weiterbildung allerdings nicht zu trennen von den Inhalten, die über sie vermittelt werden. Exemplarisch für diese Veränderung steht das Angebot „Führungskompetenz Digitalisierung“ der ADG. Das mehrtägige und in der Vertiefungsphase fachlich nach Marketing und Vertrieb, Personal und Organisation sowie Produktion differenzierte Programm will Führungskräften ein umfassendes Verständnis von den Auswirkungen der Digitalisierung auf das Bankgeschäft vermitteln. Die Weiterbildung nutzt mit Präsenz, Webinar, Video, Video-Glossar,

Web-Quest und Selbstlernen die ganze Breite moderner Formate. Die ADG reagiere mit ihren Angeboten auf einen „Strauß von Handlungsfeldern“, die strategisch wie operativ aktuell von Bedeutung in der Bankenbranche sind, erklärt ADG-Vorstand Marx. Dazu zählten zunehmend Themen wie Digitalisierung, Innovationen, künftige Geschäftsmodelle und Ertragssicherung, aber auch Dauerbrenner wie die Regulatorik.

Gewohntes komplett neu denken

Dass die Frage, wie in der Branche überhaupt noch Erträge generiert werden können, einmal Vorstände, Unternehmensentwickler und Führungskräfte von Sparkassen dazu bewegen könnte, eine Weiterbildung zu besuchen, schien vor einigen Jahren kaum denkbar. Jetzt, unter dem Druck sich radikal wandelnder Marktbedingungen, bietet die Management-Akademie der Sparkassen-Finanzgruppe dieser Zielgruppe mit dem eineinhalbtägigen Workshop „Blue-Ocean-Strategie“ die Möglichkeit, bisher Gewohntes grundlegend neu zu denken. „Zu vermitteln, wie ein Strategieprozess aufgebaut und eine Strategie konform zu den Mindestanforderungen an das Risikomanagement dokumentiert wird, ist nicht mehr zeitgemäß. Das Thema ist durch“, sagt Malte Ummelmann, der für die Unternehmensberatung Bierend, Zeller & Partner den Workshop bei der Management-Akademie durchgeführt hat. Die heutigen Herausforderungen, mit denen sich Geldhäuser konfrontiert sähen, lägen eine Strategieebene darüber, denn: „Viele Unternehmen in der Kreditwirtschaft haben eine eher dunkle Zukunft vor sich, ihnen brechen die Erträge weg. Geschäftsmodelle und Strategien müssen neu gedacht werden.“ Die an der Insead Business School entwickelte Blue-Ocean-Strategie hinterfragt unter Berücksichtigung von sechs Suchpfaden, welche Leistungen ein Unternehmen reduzieren oder eliminieren sollte, welche über den Durchschnitt der Branche hinaus gesteigert und welche komplett neu erschaffen werden können. Im Workshop der Management-Akademie, der Impulsvortrag, Gruppenarbeiten und Diskussionen umfasst, bringt der Berater den Teilnehmern die Methode näher und rät dazu, sie unter aktiver Beteiligung von Kollegen, Mitarbeitern und Kunden anzuwenden.

„Für Vorstände steht insbesondere die Frage der strategischen Ausrichtung und der Steuerung der Sparkasse im Vordergrund. Entsprechend zielen viele unserer Weiterbildungsangebote auf Megatrends, die strategische Positionierung sowie die Steuerung von Change-Prozessen ab“, erläutert Stephan Weingarz, Leiter Bildungspolitik und Personalwirtschaft bei der Management-Akademie der Sparkassen-Finanzgruppe. In diese Richtung zielt neben dem Blue-Ocean-

Kompakt

- Im Trend liegen Lernformate, die es Teilnehmern ermöglichen, unabhängig von Zeit und Ort Inhalte abzurufen und zu verarbeiten.
- Nicht alle Weiterbildungsinstitute haben sich darauf mit ihren Angeboten bereits eingestellt. Manche setzen auch bewusst auf Präsenzprogramme.
- Die Inhalte von Fortbildungen in der Bankenbranche greifen zunehmend Digitalisierung, Innovationen und neue Geschäftsideen auf. Ein Dauerthema bleibt die Regulatorik.
- Strategieveranstaltungen, Zukunftswerkstätten und die Vermittlung neuer Methoden sollen Bankern helfen, gewohnte Denkpfade zu verlassen und ihr Mindset zu verändern.

Workshop auch die Zukunftswerkstatt „Die Sparkasse in der Digitalisierung – eine Expedition“. Das Angebot wendet sich an Vorstände und Führungskräfte, bewusst aber auch an Filialmitarbeiter. Ziel der Open-Space-Veranstaltung, die 40 Teilnehmer besucht haben und die nun zweitägig angeboten werden soll, ist, „neue Ideen und Herangehensweisen zu entwickeln“. Dies gelte für Führungskräfte auch im Hinblick auf ihre eigene Rolle und ihre Fähigkeiten in der stärker digitalisierten Sparkasse, meint Weingarz. Er verschweigt nicht, dass die konventionellen Angebote der Akademie noch stärker digitalisiert werden müssten. Die Unternehmen möchte Weingarz von Vorratsqualifizierungen für ihre Manager überzeugen. „Für viele Sparkassen sind entsprechende Angebote offensichtlich noch zu abstrakt“, kommentiert der Abteilungsleiter die eher geringe Nachfrage. Anders sehe es im operativen Bereich aus. Hier sei die Weiterbildungsnachfrage am konkreten Bedarf ausgerichtet und münde in IT-Schulungen, zum Social-Media-Manager oder Multikanalberater.

Auf große Resonanz in der Personalentwicklung der Sparkassen stößt die Qualifikation zum Multikanalberater, bestätigt Dietmar Haase, Direktor der Sparkassenakademie Niedersachsen. Ab 2016 werde das durch Text-Chat, Telefon- und Video-Training sowie eine nachfolgende Lernkontrolle begleitete Seminar auch inhouse in den Sparkassen durchgeführt. Denn allein moderne Technik für den Kontakt zum Kunden bereitzustellen genüge nicht. „Die Berater müssen in den neuen Medien zuhause sein und sich vor einer Kamera frei und authentisch bewegen können“, mahnt Haase.

Dass Bildungsformate in den Berufsalltag integrierbar sein müssen, betont Klaus Beinke, Direktor Firmenprogramme und

Services an der Frankfurt School of Finance & Management. Der Notwendigkeit, die Angebote der Hochschule entsprechend öfter zu verbessern, sei man sich bewusst. „Präsenzmodule halten wir nach wie vor für zentral“, unterstreicht Beinke jedoch. Das gelte etwa für die Zertifikatsstudiengänge, die den Kern des offenen Weiterbildungsprogramms seines Hauses ausmachen. Auch bei den Inhalten ist Kontinuität an der Frankfurt School nicht per se negativ besetzt, solange entsprechende Angebote einen Bedarf widerspiegeln. „Viele Themen, die bei uns in den Bereichen Compliance, Governance, Risk Management und Kredit nachgefragt werden, sind durch die Regulatorik geprägt“, weiß Beinke. Es gebe in den Banken einen ungebrochenen Trend zur Spezialisierung der Fachkräfte. „Darauf reagieren wir“, erklärt er.

Vor dem Hintergrund eines durch Kontinuität gekennzeichneten Angebots der Frankfurt School sticht eines inhaltlich besonders hervor. Im Wintersemester startet die Hochschule die Vertiefung „Digital Innovation and Fintech“ in ihrem Bachelor-Studium in Business Administration. Das Angebot richtet sich gleichermaßen an Abiturienten und an Berufserfahrene. Die Lehrveranstaltungen des Vollzeitstudiengangs finden an drei Tagen in der Woche statt. Die Frankfurt School arbeitet bei diesem Angebot nicht alleine. Die Fintech Group ist Launch-Partner und maßgeblicher Initiator des sieben-

semestrigen Programms. Das Unternehmen fördert 20 Studierende, indem es die Hälfte ihrer Studiengebühren übernimmt und ihnen die Möglichkeit bietet, während des dualen Studiengangs als Trainee Berufserfahrungen bei der Fintech Group zu sammeln. „Das Angebot richtet sich an Studierende, die sich für Management, Banking und Finance sowie für IT und die Innovationskraft, die mit der Digitalisierung einhergeht, interessieren“, sagt Matthias Catón, Programmleiter an der Frankfurt School. Das Studium ist geradezu maßgeschneidert für die Fintech Group. „Wir haben 250 Mitarbeiter mit Bankhintergrund und 250 Techies. Die arbeiten in Bereichen, die sich systematisch überlappen“, erklärt CEO Frank Niehage. Mit ihren Unternehmen Flatex, Biw und Xcom integriert die Gruppe Online-Bankgeschäfte, automatisierte Systeme und technische Lösungen. „Der Banker der Zukunft muss sich mit modernen Technologien beschäftigen. Wir werden uns nur weiterentwickeln können, wenn beide Bereiche zusammenfinden“, mahnt Niehage. Ein Beispiel dafür liefert die Fintech Group selbst: Bislang hatte sie einen Head of Risk in ihren Reihen. Neuerdings beschäftigt sie zudem einen Co-Head of Risk, der sich ausschließlich mit dem Thema Datensicherheit befasst. „Wir brauchen mehr Hybrid-Leute. Wir können nicht dauerhaft für eine Rolle zwei Manager beschäftigen“, sagt der CEO.

Neue Programme im Themenumfeld Digitalisierung im Überblick

Angebot	Anbieter	Zielgruppe	Inhalte
Führungskräftekompetenz Digitalisierung	Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG)	Führungskräfte	Vermittlung eines tiefgreifenden Verständnisses der Auswirkungen der Digitalisierung auf das Bankgeschäft
Digital Innovation and Fintech (Vertiefung im Bachelor of Science, B.Sc., in Business Administration)	Frankfurt School of Finance & Management	Hochschulzugangsberechtigte und junge Berufstätige mit ausgeprägtem Interesse an Bank- und Finanzwirtschaft, IT und Digitalisierung	Kerncurriculum des BWL-Bachelors Business Administration plus zwölf Vertiefungsmodule (zum Beispiel Einführung in die Programmierung, Information Systems Engineering, Markets/Incentives and Ethical Management, App Development, Datenbanken und Datenmanagement, Finance, Web Architecture Management, Digital Entrepreneurship)
Blue-Ocean-Strategie	Management-Akademie der Sparkassen-Finanzgruppe	Vorstände und alle, die sich Gedanken darüber machen, wie sie das Geschäftsmodell ihrer Sparkasse zukunftsfähig gestalten können	Grundannahmen des Blue-Ocean-Ansatzes, methodische Gestaltung eines Blue-Ocean-Strategieansatzes, Nutzeninnovationen kreieren, Verbindung des Blue-Ocean-Ansatzes mit klassischen Strategieansätzen
Qualifikation zum Multikanalberater	Sparkassenakademie Niedersachsen	Berater in Sparkassen	Auftritt in Video- und Text-Chat, Kreativität, zielorientierter Verkauf, Medienanforderungen, Techniktraining, Training von typischen Situationen im Multikanalumfeld
Design-Thinking-Schulung	Partake	alle an Design Thinking Interessierten	Kennenlernen der Methode, Vermittlung der Skills und der Haltung, Train the Trainer-Programm

Quelle: Eigene Darstellung

Die Vermutung, dass die Bachelor-Vertiefung allein auf die Fintech Group zugeschnitten sein könnte, lässt Niehage allerdings nicht unwidersprochen. Die Aus- und Weiterbildung richte sich an die Bankindustrie insgesamt und an alle Branchen, die von der Digitalisierung erfasst seien. Zudem werde der Standort Frankfurt gestärkt. „Wir dürfen Fintechs nicht nach Berlin abwandern lassen“, warnt er. Programm- und Projektdirektor Catón wirbt: „Unser Angebot hat einen speziellen Fokus auf Entrepreneurship und digitale Innovation. Dies wird durch Module wie Digital Entrepreneurship, Web Architecture Management und App Development deutlich.“

Neue Perspektiven führen zu Lösungen

Um Innovationen generieren und eine nutzer- sowie kunden-nahe Perspektive einnehmen zu können, unterstützt die Unternehmensberatung Partake Banken und Sparkassen mit der Vermittlung der Methode „Design Thinking“. Der Ansatz basiert auf der Annahme, dass Probleme besser und am Ende auch schneller gelöst werden können, wenn unterschiedliche Disziplinen zusammenarbeiten und Konzepte entwickeln, die in einem iterativen Entwicklungsprozess mehrfach geprüft werden. „Design Thinking hilft, Situationen aus neuen Perspektiven zu sehen und bislang verborgene Möglichkeiten zu entdecken“, sagt Esther Konieczny, die bei Partake die Schu-

lungen konzipiert. Insofern sei Design Thinking mehr Mindset als ein Prozess, bei dem bestimmte Werkzeuge zum Einsatz kommen.

Dieses Mindset hat Partake unter anderem Mitarbeitern der Postbank vermittelt. Dazu haben die Berater einen Raum für Projekte gestaltet, damit nicht mehr nach Schema F abgearbeitet, sondern mit kreativen und agilen Methoden entwickelt wird. Daneben sind Mitarbeiter der Bank darin geschult worden, den Raum mithilfe von Design Thinking selbst zu bespielen. „Unsere Schulungen sind modular aufgebaut. Wir steigen mit einem Kennenlernen der Methode ein und entwickeln über verschiedene Vertiefungen und Anwendungen die Skills und die Haltung bis hin zu einem Train-the-Trainer-Programm“, beschreibt Konieczny die Vorgehensweise. Am Ende würden die Mitarbeiter die „Grundpfeiler einer Kultur des Arbeitens“ beherrschen, die es ihnen ermöglichen, schneller Neues zu entwickeln. Bei Partake ist man überzeugt: Nicht nur Start-ups sind in der Lage, Angebote schnell und nah an den Bedürfnissen der Nutzer und Kunden zu entwickeln. ■



Autor: Rainer Spies ist freier Autor in Lübeck. Er ist spezialisiert auf die Themen Personal und Weiterbildung.

Besonderheiten	Lernformate	Dauer	Kosten
Basismodul plus Vertiefungsmodule (Marketing und Vertrieb, Personal und Organisation, Produktion)	Präsenz, Webinar, Video, Video-Glossar, Web-Quest, Selbstlernphasen	je nach Vertiefung zwischen fünf und sieben Tagen	zwischen 3.180 und 4.480 Euro je nach Vertiefung
dualer Studiengang: parallel zum Studium kann an drei Tagen in der Woche einer Berufstätigkeit nachgegangen werden (etwa bei der Fintech Group); die Fintech Group fördert 20 Studierende (Studiengebühren, Trainee-Programm, Übernahmeoption)	Präsenz	sieben Semester im Drei-Tage-Modell, das fünfte Semester ist das Auslandssemester	6.650 Euro Studiengebühren pro Semester
ausgesprochen gruppenorientiertes Arbeiten	Präsenz	1,5-tägiges Seminar	1.400 Euro
Lernerfolgskontrolle in der Folgewoche per Video- und Text-Chat	Präsenz mit anschließender Online-Lernerfolgskontrolle	fünf Tage	1.080 Euro
Module; Einbringen einer eigenen Fragestellung durch den Kunden, Fokus auf Übertragbarkeit	Präsenz	vier Module 1,5 oder 2,5 Tage (abhängig von Teilnehmerzahl)	1,5 Tage: zwischen 1.200 und 1.380 Euro 2,5 Tage: zwischen 1.600 und 1.840 Euro