



Text: Sebastian Harrer, Jörg Reckhenrich, Rene Sadowski
Fotos: Landesbank Baden-Württemberg (LBBW)

.Auf in neues Terrain



Unternehmerische Verantwortung erstreckt sich nicht nur auf ökonomische Ziele, sondern auch auf gesellschaftliche. Das ist spätestens seit den ESG-Richtlinien klar. Doch wie kann man diese Ziele in Führungsarbeit übersetzen, welche Skills braucht es für mehr Nachhaltigkeit und wie lässt sich eine entsprechende Haltung erreichen? Dem Personalbereich fällt hier die Pionierarbeit zu. Die Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) hat den ersten Schritt gewagt.



W

Weltweite Krisen, Klimawandel und Krieg bestimmen die neue globale Handlungsagenda. Gesellschaftliche, wie ökonomische Fragen müssen von Grund auf neu gedacht werden. Wir müssen uns der Notwendigkeit stellen und das Wagnis eingehen den Umbruch zu gestalten. Diese Dringlichkeit zeigt sich deutlich in der aktuellen Nachhaltigkeitsdebatte. Diese strahlt insbesondere auch auf die gesellschaftliche Verortung unternehmerischen Handelns aus. Das betrifft zum einen die Perspektive auf die Organisation selbst, im Sinne von „Good Governance“, sprich die Art und Weise von Führung und Zusammenarbeit. Zum anderen, wie Unternehmen in der Lage sind, glaubhaft und überprüfbar einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten. Dass Unternehmen schon jetzt an dem Thema „Nachhaltigkeit“ gemessen werden, zeigt unter anderem die gesetzliche Einführung der ESG-Richtlinien (EU-Taxonomie, Corporate Sustainability Reporting Directive CSRD). Damit ist Nachhaltigkeit nicht mehr Kür – Nachhaltigkeit ist Pflicht. In diesem Zusammenhang fällt auch HR-Entscheidern und HR-Entscheiderinnen eine richtungweisende Rolle zu. Als Pioniere treiben sie die Veränderung der Leadership- und Transformationsagenda.

Als entscheidender Schritt um Nachhaltigkeit im Sinne von ESG auf gesellschaftlicher, politischer und unternehmerischer Ebene voranzutreiben, wurde 2015 von der UN die Agenda 2030 mit ihren 17 SDG-Zielen (Sustainable Development Goals) verabschiedet. In der Präambel der Agenda sind fünf Kernbotschaften, die sogenannten „5 Ps“, benannt, welche die Grundlage für die 17 Ziele prägnant und handlungsorientiert beschreiben (Quelle: www.bmu.de):

People

Wir sind entschlossen Armut und Hunger zu bekämpfen, damit sich das menschliche Potential in Würde und Gleichheit und in einer gesunden Umwelt entfalten kann.

Planet

Wir sind entschlossen, den Planeten vor Schädigung zu schützen, damit die Erde die Bedürfnisse der heutigen und der kommenden Generationen decken kann.

Prosperity

Wir sind entschlossen, dafür zu sorgen, dass alle Menschen ein von Wohlstand geprägtes und erfülltes Leben genießen können und sich Fortschritt in Harmonie mit der Natur vollzieht.

Peace

Wir sind entschlossen, friedliche, gerechte und inklusive Gesellschaften zu fördern, die frei von Furcht und Gewalt sind.

Partnership

Wir sind entschlossen, die für die Umsetzung dieser Agenda benötigten Mittel durch eine mit neuem Leben erfüllte Globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung zu mobilisieren, die auf einem Geist verstärkter globaler Solidarität gründet.



Mit diesem Gerüst bieten die „Sustainable Development Goals“ den Unternehmen einen breiten Ansatz für ein nachhaltiges Engagement – was sowohl durch konkrete Projekte als auch als strategische Leitlinie für die unternehmerische Ausrichtung möglich ist.

»The Missing link« – der Gründungsimpuls der IDGs

Allerdings stellte sich in den vergangenen Jahren zunehmend eine paradoxe Situation ein: Trotz des breiten Spektrums an Forschung, Wissen und Lösungsmöglichkeiten zu den Ursachen und den zu erwartenden Szenarien in ökologischer, ökonomischer und gesellschaftlicher Hinsicht sind die Fortschritte auf dem Weg der SDG-Zielerreichung eher enttäuschend. Wir spüren die Krisen – und das täglich. Wir wissen, was zu tun ist, und kennen sogar die Lösungen. Und dennoch handeln wir viel zu langsam. Dieses Phänomen wird hinlänglich als das „Knowing – Doing Gap“ beschrieben.

Auf Grund dieser Einschätzung, dass die SDG-Ziele nur sehr bedingt im unternehmerischen und gesellschaftlichen Kontext umgesetzt werden, traf sich im April 2019 eine Gruppe von Unternehmern und Unternehmerinnen sowie Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen auf der schwedischen Insel Ekskäret. Die Gespräche führten zu der Überzeugung, dass es keine klare Vorstellung davon gibt, welche Fähigkeiten und Haltungen es für eine wirksame Umsetzung der SDG-Ziele braucht beziehungsweise welche gefördert werden müssen.

Das Fazit der Gespräche war eindeutig: Es wird eher darüber geredet was getan werden sollte, als in die Umsetzung selbst zu gehen. Es braucht, so die Einsicht aus den Gesprächen, den Aufbau einer breiten Bewegung von Akteuren, um die Ziele der Agenda 2030 gezielt und pragmatisch anzugehen: „Um mit der zunehmenden Komplexität der gesellschaftlichen Herausforderungen besser begegnen zu können, müssen wir uns als Menschen und Organisationen, systematisch mit dem menschlicher Entwicklung und Wachstum befassen“, so die anschließend veröffentlichte Zusammenfassung. Damit war der Impuls zur Entwicklung der „Inner Development Goals“ (IDGs) gesetzt.

Ab 2020 knüpften dann die Initiatoren weitere Kontakte mit Unternehmen und Wissenschaft sowie mit strategisch wichtigen Partnern im privaten und öffentlichen Sektor, wie der Stockholm School of Economics, das Center for Social Sustainability am Karolinska Institut, das Centre for Sustainability Studies der Universität Lund und die Universität Stockholm.

Von Anfang an zielte der IDG-Ansatz darauf ab, Wissenschaft mit Praxis zu verbinden. Dafür wurden 2021 zwei wissenschaftliche Umfragen durchgeführt. Die Leitfrage war: Welche Fähigkeiten, Eigenschaften oder Skills müssen individuell und kollektiv entwickelt werden, damit die Verwirklichung der UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung besser gelingt?

861 Personen wurden befragt. Aus den Antworten wurde ein erster Entwurf des IDG-Frameworks entwickelt und unter anderem auf der Mindshift-Konferenz der SSE mit etwa 1.500 Teilnehmenden vorgestellt und diskutiert.

Der IDG-Ansatz: Die Skills zur Umsetzung der Nachhaltigkeits- ziele fördern.

In weiteren Schritten ging es darum einen praxisorientierten Rahmen zu entwickeln. Auf Grundlage der Umfrageergebnisse wurde ein Set von 23 Skills (Fähigkeiten und Qualitäten) erarbeitet, welche fünf Hauptkategorien zugeordnet wurden. Diese markieren einen Spannungsbogen, beginnend mit der persönlichen Reflexion hin zum Handeln (siehe Grafik auf Seite 37).

Entwicklungsprogramme im Sinne der IDGs

Folgt man der Grundforderung des IDG-Ansatzes, die Kapazitäten zur erfolgreichen Umsetzung der SDGs gezielt auszubilden und zu fördern, stellt sich die Frage, wie die einzelnen Skills ihre Wirkung entfalten. Wie können zum Beispiel Mut, Kreativität, eine offene Haltung, Empathie oder der Umgang mit Komplexität entwickelt werden? Dafür sollten die IDGs immer im Kontext und die Ausrichtung einer Organisation betrachtet werden. Ein Beispiel: Ärzte und Ärztinnen folgen dem Eid des Hippokrates als beruflichem Codex. Dieser ethische Rahmen entspricht auf der IDG-Seite am ehesten der Dimension „Sein“ (Innere Kompass) und, so lässt sich annehmen, ist durch die Ausbildung schon eingeübte Praxis. Möglicherweise könnte, auf Grund der fachlichen Expertise, die Dimension „Zusammenarbeit“ weniger gut ausgeprägt sein (fachliches Silodenken ist natürlich in zahlreichen Organisationen ein Thema). Durch eine Bestandsaufnahme, mit Hilfe der Perspektive der IDGs, können dann entsprechende Entwicklungsprogramme aufgesetzt werden.

Wie geht das konkret? Alle Dimensionen der IDGs und ihrer Skills lassen sich als Themen von Weiterbildungsprogrammen beschreiben. Dabei geht es in erster Linie, so die Forderung aus dem IDG-Impuls, um Alltagspraxis. Etwas zugespitzt gesagt: Es nutzt wenig, über ein Skill wie zum Beispiel Wertschätzung etwas zu wissen, entscheidend ist, wie die Umsetzung im Alltag gelingt.

Pragmatisch bietet die Dimension „Sein“, mit dem Skill „Innerer Kompass“, die Möglichkeit sich der eigenen Werte und Stärken bewusst zu werden und diese als Fundament zu setzen. Eine Reihe gut erforschter Ansätze zur Erfassung der eigenen Stärken bieten ein solides Gerüst. Zu der dritten Säule „Beziehung“, mit den Themen Anerkennung, Verbindung und Empathie gibt es eine Reihe wissenschaftlicher Studien, wie unter anderem die Arbeit von Barbara Fredrickson zur Wirkung positiver Emotionen. Die breit angelegte psychologische Forschungsarbeit der vergangenen 20 Jahre, insbesondere mit Blick auf die Bewegung der Positiven Psychologie, die große Überschneidungen zu den Zielen und Skills der IDGs aufweisen, hält eine Fülle praxisnaher Instrumente bereit.



SEBASTIAN HARRER ist seit Mai 2022 Chief People Officer des LBBW-Konzerns. Er hat Abschlüsse in Philosophie und Wirtschaftswissenschaften, und interessiert sich im Personalmanagement vor allem für die Zusammenhänge



PROF. DR. RENÉ SADOWSKI ist Professor für Entrepreneurship und Organizational Behavior an der Quadriga Hochschule Berlin sowie Engagement Leader bei Egon Zehnder. Die Relevanz der IDGs für Leadership Development Programme ist eines seiner aktuellen Forschungsthemen.



JÖRG RECKHENRICH ist Ko-Gründer der P-Parts GmbH, mit dem Schwerpunkt digitaler, Web App-basierter Lern- und Veränderungsprogramme. P-Parts ist ein »IDG-Hub« in der internationalen IDG Community und bietet Programme zur Umsetzung der IDGs an.

Insofern müssen Unternehmen ihren Mitarbeitenden schlüssig auf die Frage antworten können, welchen Beitrag sie bei ihrer Arbeit über die fachliche Kompetenz hinaus als persönliches Engagement einbringen und so daran mitwirken können, gesellschaftliche Fragen mitzugestalten. Hier schließt sich die Klammer aus SDGs und IDGs – wirksames und verantwortliches Handeln im gesellschaftlichen Umfeld, braucht eine entsprechende Haltung. Die Aufgabe der Personalstrategie ist es, Perspektiven für konkrete Handlungsfelder zu entwickeln.

Auf dem Weg zur nachhaltigen Agenda

Die Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) ist als heutiger Konzern aus verschiedenen Vorgängerinstituten, sowie durch Akquisitionen entstanden, und umfasst aktuell eine Belegschaft von über 10.000 Mitarbeitenden in der Bank, deren Auslandsniederlassungen unter anderem in London, New York und Singapur, sowie in verschiedenen Tochtergesellschaften.

Das Thema „Nachhaltigkeit“ ist seit 2017 als Stoßrichtung fest in der Strategie der LBBW verankert. Die LBBW strebt einen Paris-konformen Geschäftsbetrieb an. Im Rahmen eines Strategieprozesses im Jahr 2022 wurden die Themen Nachhaltigkeit, insbesondere im Sinne ESG – also ökologische, soziale Nachhaltigkeit und gute Unternehmensführung – nochmals deutlich positioniert. Das strategische Ziel neben ökonomischem Erfolg und Wachstum ist, dass die LBBW als Organisation relevant sein muss für Kundinnen und Kunden, aber auch für die verschiedenen Anspruchsgruppen des Unternehmens (wie Mitarbeitende oder Bewerber und Bewerberinnen).

Die LBBW hat erkannt, dass sie Kundinnen und Kunden – insbesondere im Corporate Banking – in der nachhaltigen Transformation ihres Geschäftsmodells begleiten muss, um als Bank relevant zu sein und zu bleiben. Aber auch die Gesellschaft insgesamt, sowie der nähere Unternehmenskontext – eingebettet in die Trägerschaft von Land und Sparkassenverband – erwarten eine klare Haltung vom Unternehmen zum Thema ESG, und einen positiven „Social Impact“, also gesellschaftlichen Beitrag, jenseits des ökonomischen Erfolgs. Dies wird zunehmend auch relevant, um allen Mitarbeitenden die Identifikation mit einem übergreifenden „Purpose“ des Unternehmens zu ermöglichen, und gegenüber Bewerbern die Sinnhaftigkeit einer Mitarbeit bei der LBBW darzustellen. Aktuelle Umfragen zeigen deutlich, dass insbesondere Nachwuchstalente aus den jüngeren demografischen Kohorten eine klare Haltung und einen positiven Beitrag ihres (zukünftigen) Arbeitgebers zu Nachhaltigkeit und sozialer Gerechtigkeit erwarten. So zeigt die „Klimaumfrage der Europäischen Investitionsbank (EIB)“ von August 2022, dass immerhin für 81 Prozent der 20- bis 29-Jährigen die Haltung eines potenziellen Arbeitgebers zum Klima ein wichtiges Kriterium ist.

Kurzum, es geht nicht nur um eine Transformation des Geschäftsmodells, sondern auch des „Mindsets“, also der inneren Haltungen, Werte und Kompetenzen. In dem Zusammenhang haben Joana Breidenbach und Bettina Rollow in ihrem Buch „New Work needs Inner Work“ (2019) überzeugend darauf hingewiesen, dass in Veränderungsprozessen oftmals die erwünschte Wirkung ausbleibt, weil man sich lediglich auf den Wandel im Außen konzentriert. Eine Veränderung im Außen erfordert jedoch gleichermaßen eine „innere Transformation“ der Beteiligten.

Hierbei ist das Skill Building – also der Aufbau von neuen Kompetenzen und Geisteshaltungen – eine der zentralen Herausforderungen. Aus diesem Grund hat sich der Personalbereich der Landesbank Baden-Württemberg entschieden, im Rahmen einer IDG-Lernreise für Führungskräfte, diese „inneren Entwicklungsziele“ im Führungsverständnis zu verankern, um somit über Zusammenarbeit und Führung eine Wirksamkeit auf Mitarbeitende und Organisation zu entfalten, zur Unterstützung der Gesamtbankstrategie und der Begleitung einer nachhaltigen Transformation in der Wirtschaft, Gesellschaft und für unsere Kundinnen und Kunden.

Um die „Inner Development Goals“ (IDGs) als Thema innerhalb der LBBW näher zu bringen und deutlich zu machen, wie die fünf Dimensionen in Hinsicht auf Führungs- und strategische Aspekte für die LBBW künftig eine entscheidende Rolle spielen können, wurde ein digitaler Lernpfad, das „IDG

Foundation Programm“, gemeinsam mit der Beratungsfirma P-Parts entwickelt und durch die Quadriga Hochschule Berlin wissenschaftlich begleitet. Die übergeordnete Zielsetzung war, die wertvolle Expertise und Erfahrungen der Führungskräfte bei der bisherigen Ausarbeitung der strategischen Hebel durch die Perspektive der IDG weiter zu vertiefen. Die Leitfrage für das „IDG Foundation Program“ lautete: Wie kann Führung in der LBBW künftig nachhaltiger/ ganzheitlicher gestaltet und wirksam im Arbeitsalltag werden – und welche persönliche Haltung und Kompetenzen braucht es, um die SDGs erfolgreich umzusetzen?

In vier digitalen Schritten und drei kurzen Gruppenworkshops wurde herausgearbeitet und pragmatisch erprobt, wie die Führungskräfte der LBBW die Nachhaltigkeitsziele in den Führungsalltag übersetzen können. Dabei eröffnete der digitale Ansatz die Möglichkeit, standortübergreifend zusammenzuarbeiten. Um das oben dargestellte übergeordnete Ziel zu erreichen, wurden drei konkrete Teilziele definiert.

1. Ziel

Die Vorstellung und Sensibilisierung für die IDGs in einer vorab definierten und ausgewählten Gruppe von circa 50 Führungskräften mit einer möglichst breiten Repräsentativität der Teilnehmenden für die unterschiedlichen fachlichen Bereiche der LBBW-Organisation

2. Ziel

Die Eruierung der Relevanz des IDG-Frameworks für den Führungsalltag und die Arbeit mit den Kunden.

3. Ziel

Die Priorisierung der fünf IDG-Dimensionen (also der Skills und Metakompetenzen) für mögliche neue Lern- und Entwicklungsprogramme der Bank.

Das vierstufige Evaluationsmodell nach Kirkpatrick bildete die konzeptionelle Basis für die Gesamtauswertung. Dabei lag der Fokus aufgrund des Durchführungszeitraums direkt nach Abschluss des Programms auf den ersten beiden

Stufen: „Reaction“ (das Ausmaß, in dem die Teilnehmenden das Programm als vorteilhaft, ansprechend und relevant für ihre Arbeit empfinden) und „Learning“ (das Ausmaß, in dem die Teilnehmenden das beabsichtigte Wissen, die Fähigkeiten, die Einstellung, das Vertrauen und das Engagement aufgrund ihrer Teilnahme am Programm erwerben). Grundlage dafür waren die Auswertung der Befragungen, Kommentare und Arbeiten in und während der Workshops und Sessions, eine Online-Befragung zum Feedback der circa 50 Teilnehmenden sowie sieben persönliche Feedbackgespräche direkt im Nachgang des Programms.

Wissenschaftlich begleitete Evaluation

Evaluation zu Ziel 1: Die Rückmeldungen zeigen ein Bild, demnach eine überwältigende Mehrheit der Führungskräfte sich sehr ernsthaft mit der Sinnhaftigkeit und möglichem Nutzen für sich selbst und die Bank beschäftigten. Beispielhaft hierfür stehen die folgenden Rückmeldungen: „Für mich sind die fünf Dimensionen der IDGs extrem spannend. Die Frage, wie man damit positiv und vor allem konkret auf die SDGs einzahlen kann, fordert mich heraus“; „Spannend ist für mich der ganzheitliche Ansatz in den fünf Kategorien, die in direkter Beziehung zueinanderstehen. Ich möchte tiefer einsteigen, wie mein Denken und Handeln damit die Beziehung zu anderen prägt und wie durch meinen positiven Beitrag, eine positive Veränderung bei anderen Menschen erfolgen kann“.

Evaluation zu Ziel 2: 95 Prozent der Teilnehmenden gaben an, dass der Inhalt des Programms für ihre jeweilige Rolle (in der LBBW) relevant oder sogar sehr relevant sei. In granularer Betrachtung zur Priorisierung der fünf IDG-Dimensionen an sich zeigte sich, dass die Dimension „Sein“ mit Abstand als prioritär angesehen wurde. Über zwei Drittel (67 Prozent) gaben an, dass dies die für sie wichtigste Dimension sei. Die Dimension „Zusammenarbeit“ wurde von einem Drittel (33 Prozent) der Teilnehmenden als die zweitwichtigste Dimension bewertet. Und ein Drittel (33 Prozent) bewerteten „Handeln“ als dritt wichtigste Dimension.

Das IDG-Framework mit den 23 Skills

1. Sein

Beziehung zu sich selbst
Innerer Kompass, Integrität, Authentizität, Offenheit und Lernbereitschaft, Selbsterkenntnis, Gegenwärtigkeit

2. Denken

Kognitive Fähigkeiten
Kritisches Denken, Bewusstsein für Komplexität, Perspektivische Fähigkeiten, Sinnstiftung, Langfristige Orientierung und Visionen

3. Beziehung

Fürsorge für andere und die Welt
Wertschätzung, Verbundenheit, Bescheidenheit, Einführungsvermögen und Mitgefühl

4. Teamwork

Soziale Kompetenzen
Kommunikationsfähigkeit, Mitgestaltungsfähigkeit, Inklusive Denkweise und interkulturelles Kompetenz, Vertrauen, Mobilisierungsfähigkeit

5. Handeln

Wandel vorantreiben
Mut, Kreativität, Optimismus, Beharrlichkeit

Das IDG-Framework lässt sich nicht unmittelbar als Lerninhalt vermitteln.

Evaluation zu Ziel 3: Das dritte Ziel, also die Priorisierung der Skills und Metakompetenzen, wurden methodisch in zwei Aufgabenfelder separiert. Das erste Aufgabenfeld beinhaltete, dass die Führungskräfte in einer Individualaufgabe gebeten wurden, ihre persönliche Soll- und Ist-Ausprägung der fünf IDG-Dimensionen auf einer Fünfer-Likert-Skala (wenig ausgeprägt bis stark ausgeprägt) zu bewerten. Danach sollten diese Ausprägungen aus Ihrer Sicht mit dem Blick auf alle Führungskräfte der LBBW erfolgen. Das zweite Aufgabenfeld bestand aus einer Teamaufgabe, in der die Führungskräfte zwischen zwei Workshops gebeten wurden, die Ausprägungen in den fünf IDG-Dimensionen in ihrem Team zu diskutieren und sich im Team selbst zu bewerten. Danach erfolgten diese Diskussion und Evaluation mit der (Team-)Perspektive auf alle Mitarbeitenden der LBBW-Organisation.

Mit Blick auf die Ergebnisse des Ziels 2, bei welcher der Dimension „Sein“ mit Abstand die größte Relevanz durch die teilnehmenden Führungskräfte, gefolgt von „Zusammenarbeit“ und „Handeln“ attestiert wurde, werden im ersten Aufgabenfeld für das Ziel 3 in genau diesen drei Dimensionen durch die Führungskräfte die größten Entwicklungsräume zugestanden. Für das zweite Aufgabenfeld für das Ziel 3 zeichnet sich aus Sicht der befragten Teams (durch die teilnehmenden Führungskräfte) die Dimension „Beziehung“ durch eine hohe Relevanz und einen deutlichen Entwicklungsraum für die LBBW insgesamt aus. In einer abschließenden Online-Befragung aller teilnehmenden Führungskräfte zu einer möglichen weiteren Nutzung der IDGs für weitere oder künftige Führungsprogramme beantworteten 87 Prozent dieser Teilnehmenden dies mit einer klaren Zustimmung.

Gelungenes Experiment zum Kennenlernen

Was sind die aus unserer Sicht wichtigsten Learnings aus dem „IDG Foundation Program“? Die Erklärung des übergeordneten Ziels und der Sinnhaftigkeit des konzeptionellen Angangs des Programms ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Durchführung. Und genau hier bewegten wir uns im Spannungsfeld zwischen einem hinreichend flexiblen, teilinkrementellen Ansatz bei der Sessiondurchführung, welcher ja per Definition auf

das Grundverständnis einer neuen Lernkultur einzahlt, und der Stringenz und gewünschten Planbarkeit von den Teilnehmenden. Unsere Erfahrung ist, dass es sehr zielführend ist, die Gesamtzielstellung und die Teilzielstellungen jeder Session vorab zu kommunizieren ohne jedoch die methodischen Ansätze vorab zu thematisieren. Weiterhin wurde vielfach der Wunsch geäußert, die Auswahl der Gruppe der Führungskräfte zu begründen.

Konzeptionell hat es sich für dieses erste Kennenlernprogramm der IDGs (darum auch „IDG Foundation Program“) als sehr zielführend erwiesen, dass die Online-Sessions zeitlich gut im Alltag der Teilnehmenden integrierbar waren. Für jeden der drei Workshops (mit jeweils 60, 75 und 90 Minuten) gab es jeweils drei Terminoptionen, die wiederum zu Beginn des Programms klar und verbindlich transparent gemacht wurden.

Und abschließend war es sicherlich ein Vorteil, das Programm durch einen unabhängigen externen akademischen Partner begleiten zu lassen, da so einerseits ein gewisser Experimentieranspruch mit akademischer Fundierung untermauert werden konnte und andererseits innerhalb der operativen Programmdurchführung sich ergebende inhaltliche und methodische Justierungen ideal durch die unterschiedlichen Perspektiven der drei Partnerinstitutionen zielorientiert ermöglichen ließen.

Künftige Verknüpfung der IDGs bei LBBW

Insgesamt kann das „IDG Foundation Program“ im besten Sinne als Leuchtturm-Initiative einer gewünschten kulturellen Weiterentwicklung bei der LBBW für eine nachhaltigen Transformation angesehen werden: Neues konzipieren, durchführen, evaluieren, lernen und adjustieren – um es nunmehr in weitere, neue Führungsentwicklungsprogramme einzuschließen und somit die gewünschte Kultur- und Führungs(weiter)entwicklung zu ermöglichen.

Das IDG-Framework an sich lässt sich nicht unmittelbar als Lerninhalt vermitteln. Es muss sozusagen eingewebt werden in relevante Formate und zu vermittelnde Inhalte. Ganz konkret werden die Erkenntnisse aus dem „Foundation Program“ nun genutzt zur Entwicklung eines neuen Lernpfades zum Thema „Nachhaltigkeit und ESG“ für die Gesamtbank. Hier ist hilfreich und handlungsleitend, dass wir nunmehr empirisch validiert wissen, wie wichtig selbst-reflexive Momente in einem solchen Lernpfad sind (also Ansätze aus dem IDG-Feld „Sein“). Nur so lässt sich das inhaltliche Themenfeld mit der Relevanz für jeden Einzelnen, das Team, die Bank und die Kunden angemessen verankern. Darüber hinaus bietet sich das IDG-Framework und die gewonnen Erkenntnisse dafür an, dass es künftig Eingang findet in Kompetenzmodelle oder auch Grundlage bildet für Führungs- und Zusammenarbeitsleitbilder. Darauf wiederum lassen sich Modelle für „Organisational Capabilities“ oder „Skill Building“ gründen. All dies natürlich in enger Verzahnung mit dem organisatorischen Kontext, wie eingangs dargestellt, und der Strategie und dem „Operating Model“ des konkreten Geschäftsfelds.