

„Es ist ein Gesamtkunstwerk“

Hinter dem Konzept der Führungskräfte-Entwicklung der Erste Bank steht das Modell der „Leadership Map“ aus dem „Dschungelbuch der Führung“ der systemischen Beraterin Ruth Seliger von Train Consulting.

Heidi Aichinger

Es ging alles Hand in Hand, holt Michael Weiss, Leiter Personalentwicklung der Erste Bank Österreich, aus – und schildert die bereits langjährige Zusammenarbeit mit dem Berater Train Consulting, allen voran, deren Gründerin und Chefin Ruth Seliger. Es war im Jahr 2007, als sich die grundsätzliche Frage nach der Wirksamkeit der Führungsarbeit in der Erste Bank stellte – und in der Folge zum bemerkenswerten Prozess einer Neuaufstellung der Führungskräfte-Entwicklung führte.

Kurz gefasst brachte der „Leadership Check“ in Sachen Wirksamkeit der Führungsarbeit an manchen Punkten Nachholbedarf zutage – so etwa einen verhältnismäßig geringen Frauenanteil in Führungspositionen oder Verbesserungspotenzial in manchen Entscheidungsprozessen, bringt Weiss einige Beispiele. Das dezidierte Ziel war es, „kraftvoll zu führen“, das Führungsverständnis und somit auch seine Wirksamkeit weiter zu erhöhen, so Weiss sinngemäß. Die Frage, die sich naturgemäß an diesem Punkt jeder stellen würde, war nach dem Wie.

„Es ist ein ‚How to look at“

Just zu diesem Zeitpunkt stand der Rohentwurf von Ruth Seligers *Dschungelbuch der Führung*, und nach einem ersten Blick auf das Werk, das mittlerweile in zweiter Auflage erhältlich ist, war klar, „dass es Sinn macht, ein Gesamtkonzept einer Führungskräfte-Entwicklung darauf aufzubauen. Und zwar so, dass die einzelnen Bestandteile wirklich ineinandergreifen“, sagt Weiss.

Möglich ist das mit dem *Dschungelbuch* deshalb, weil es einerseits so allgemein gehalten ist, dass jedes Unternehmen es mit seinen eigenen Inhalten und



Ruth Seliger (Train Consulting) und Michael Weiss (Erste Bank) über Wirksamkeit von Führung. Foto: Cremer

Wertvorstellungen füllen kann, sagt Seliger, aber auf der anderen Seite konkret genug ist, um Führung klar von Nichtführung zu unterscheiden. Blinde Flecken werden sichtbar, und es gibt Antworten auf die Frage: Woran muss man denken, wenn man über Führung nachdenkt, so Seliger weiter. Das Buch sei dabei kein „How to do“, es sei vielmehr ein „How to look at“, grinst sie.

Zentrales Element des Buches ist die „Leadership Map“, deren Kern drei Themenschwerpunkte darstellen und auf die das Konzept der Führungskräfte-Entwicklung aufbaut: 1. Führung als Praxis, 2. Führung als Prozess und 3. Führung als Profession. „Wir hatten einen großen Schwerpunkt im Bereich der Profession“, sagt Weiss, „verschiedenste Instrumente vom Mitarbeitergespräch bis hin zur Teamentwicklung waren vorhanden.“ Der blinde Fleck lag im Bereich des Führens als Prozess, der wiederum nur im Dreieck Wachsamkeit, Wertschätzung, Wirksamkeit funktionieren kann.

Weiss: „Ich kann als Führungskraft nur wirksam sein, wenn ich meine Mitarbeiter kenne und auch wertschätzen kann, welche Ressourcen sie mir zur Verfügung stellen.“ Viele Führungskräfte kennen die Stärken ihrer Mitarbeiter oft gar nicht, weil sie diese

nicht danach fragen, sagt Weiss. Aber nur mit diesem Wissen könne man die Mitarbeiter auch gut einsetzen, nur so könne Produktivität und auch die Freude an der Arbeit deutlich erhöht werden, ist Weiss überzeugt.

Anderes Führungsverständnis

Führung, im falschen Sinn betrieben, wäre rein operational. Weiss: „Ich habe 22 Mitarbeiter, und ungefähr die Hälfte meiner Arbeitszeit ist Führung gewidmet. Ich frage meine Mitarbeiter, was sie beschäftigt, wie es ihnen geht und wie sie ihre Arbeit am besten erfüllen können – das ist ein anderes Führungsverständnis als jenes, das die besten Fachspezialisten zu Führungskräften gemacht hat.“ Das müsse geübt werden – womit „Führen als Praxis“ zum Zug kommt.

Hier sei die situative Führung zentral – auf jeden einzelnen Mitarbeiter bezogen, basierend auf Selbstreflexion. Bereits zu Antritt einer Führungsposition werden entsprechende Seminare angeboten, sagt Weiss, gemeinsam mit einem verpflichtenden „Start-up-Coaching“ in den ersten sechs Monaten als Führungskraft – einmal monatlich, zwei Stunden.

Jede Führungskraft werde ihrer Position entsprechend entwickelt – neue, arrivierte und Führungs-

kräfte im Management, so Weiss weiter. Weiterbildungen werden modular angeboten, um diese je nach Führungssituation wählen zu können, gecoacht werde über das gesamte Jahr je nach Bedarf.

„Wir haben im Unternehmen an die 300 Führungskräfte und pro Jahr 50 bis 60 Coachings laufen. Wenn man ein Führungsproblem hat, ruft man bei uns an und lässt sich von uns begleiten“, so Weiss. Das habe zum Teil die Seminare abgelöst, weil der individuelle Nutzen ein höherer sei. Wesentlich ist, so Seliger, Energie entstehen und fließen zu lassen. Das hänge meistens an drei Phänomenen: die Antwort auf die Frage nach dem Sinn, der wertschätzende Umgang mit Ressourcen und die Möglichkeit Einfluss nehmen und mitgestalten zu können. Die Führungskräfte-Entwicklung der Erste Bank sieht Seliger als „Gesamtkunstwerk“. Mittlerweile wurde das Konzept auf die gesamte Sparkassengruppe ausgerollt. Am 1. 12. 2010 (Wien) und am 10. 2. 2011 (Salzburg) findet je ein Info-Abend zu folgenden Train-Lerngängen statt: „Expedition durch den Dschungel der Führung“ und „Die positive Revolution der Führung“. An beiden Abenden wird Michael Weiss als Gastredner anwesend sein.

www.train.at