

MARKTFÜHRUNG DURCH MITARBEITERFÜHRUNG

Erste Bank und Sparkassen starten neue Führungskräfteausbildung



von Michael Weiss
Leiter der Personalentwicklung der Erste Bank Österreich

Der Erfolg jeder Organisation hängt von der Motivation der MitarbeiterInnen und der Qualität der Führung ab. Die Erste Bank will gemeinsam mit den Sparkassen wachsen und strebt die Marktführerschaft in Österreich an. Um dieses Ziel zu erreichen, braucht es nicht nur die richtigen Produkte und Dienstleistungen, sondern vor allem eine exzellente Führungsmannschaft. Deshalb haben die Erste Bank Österreich und Sparkassen ihre Führungskräfteentwicklung auf dieses Ziel ausgerichtet und mit Unterstützung der Beratungsfirma TRAIN Consulting neu gestaltet.

Die Kernpunkte des Führungskräfteentwicklungsprogramms sind:

- Klare Ausrichtung des Entwicklungsangebotes an den strategischen Zielsetzungen der Erste Bank, insbesondere mit Fokus Kundenorientierung
- Neue Zielgruppe: Führungskräfteentwicklung erstmals gemeinsam mit den Sparkassen
- Ein durchgängiges, aufeinander abgestimmtes Entwicklungsangebot vom Mitarbeiter mit Führungsqualität bis hin zum Top-Management ein ganzes Erste-Bank-Leben lang
- Dezentralisierung statt starre zentrale Vorgaben, dh eine möglichst hohe Individualisierung des Entwicklungsangebotes – Führungskräfte orientieren sich dabei vor allem an ihrem individuellen Lernbedarf
- Begleitung jeder Führungskraft durch Coaching und Mentoring
- Die Erste Bank als attraktiver Arbeitgeber, die MitarbeiterInnenbindung wird zentrales Thema
- Einführung eines Führungscampus, der 2 x jährlich für jeweils drei Tage mit 42 individuellen Entwicklungsangeboten und frei wählbaren Workshops stattfinden wird

Neues Konzept:

Der Manager wird zum dezentralen Personalentwickler, der Personalentwickler zum Account Manager und Coach

Die Erste Bank und Sparkassen haben ihr Führungskonzept neu ausgerichtet und starten einen gegenläufigen Trend: "Während die meisten europäischen Großunternehmen Personalentwicklung zentralisieren, dezentralisieren wir sie", so die Österreich-Chefin Bleyleben-Koren. Und das funktioniert so: Die Erste Bank glaubt daran, dass ihre Führungskräfte den Bedarf ihrer Entwicklung selbst am besten kennen. Der Manager entscheidet, wann er und sein Team welche Ausbildung brauchen und lässt sich dann von seinem Personalentwickler beraten. "Die Führungskraft wird zum dezentralen Personalentwickler, während der Personalentwickler den Platz eines Coaches einnimmt.

Dieser ist zugleich Trainer, Berater und Account Manager für die Führungskraft", beschreibt Bleyleben-Koren die Idee.

Die Führungskraft als Kultur- und Werteträger

Ziel der Erste Bank und Sparkassen ist es, dass ihre Führungskräfte nicht nur die bestmöglichen Manager mit Fachwissen sind, sondern auch als dezentrale Personalentwickler Unternehmensstrategie und –werte an jeden ihrer MitarbeiterInnen weitertransportieren können. Sie müssen als Multiplikatoren und Vorbilder agieren und Kundenorientierung positiv vorleben. Voraussetzung dafür ist natürlich das Vertrauen des Arbeitgebers:

"Ich glaube voll und ganz, an die unternehmerische Verantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters. Doch dafür muss der Mitarbeiter wissen, wohin die Bank will und vor allem warum sie dorthin will. Das bestmöglich zu transportieren ist die Basis der Führungsarbeit. Denn die Erste Bank ist nur so gut wie wir sie machen", so Bleyleben-Koren.

Die Leadership Map als Orientierung in der Führungs(Kräfte)Entwicklung

Damit unsere Führungskräfteentwicklung trotz des Bedürfnisses nach Vielfalt & individualisiertem Angebot aus einem "Guss" ist, hat es einen roten Faden gebraucht, der sich durch die gesamte Führungskräfteentwicklung zieht. Mit der Leadership Map von TRAIN Consulting haben wir diesen gefunden. Sie dient als gemeinsame Grundlage und Bezugspunkt für alle unsere Entwicklungsangebote - auch für jene, die von anderen Trainingsanbietern als TRAIN Consulting umgesetzt werden!

Unsere Führungskräfte werden als wesentliche Gestalter des Führungsgeschehens in ihrer Organisationseinheit gesehen. Die permanente Reflexion des eigenen Tuns ist dabei sehr wichtig, damit sie letztendlich als Führungskraft erfolgreich bleiben bzw. werden.

Die Leadership Map unterstützt nun unsere Führungskräfte in diesem Reflektieren in den verschiedensten Entwicklungskontexten – von selbständigem Reflektieren über Coaching bis hin zu Seminaren. Die Führungs-Landkarte fördert bewusst, aus unterschiedlichen Perspektiven auf Aspekte des Führens hinzuschauen – zB: mögliche Reflexionsfragen zum Thema der "konstruktiven Kritik" als Teil der angestrebten Kommunikationskultur der Erste Bank und an der Dimension "Praxis des Führens":

- Aspekt "Sich selbst führen": *In welchen Situationen können Sie konstruktive Kritik leichter annehmen? Von wem mehr / weniger? Und was macht den Unterschied aus?*
- Aspekt "Menschen führen": *Wie geben Sie konstruktive Kritik an einzelne Mitarbeiter? Worauf achten Sie dabei? Wann hat das Geben von konstruktiver Kritik gut geklappt?*
- In der Reflexion können nun unsere Führungskräfte die Tiefe der Reflexion erhöhen und auch beliebige Aspekte zweier Dimensionen miteinander verknüpfen, zB Dimension "Führung als Praxis" / "Führung als Profession":
- Aspekte "Organisation führen" / "Instrumente": *Welches Umfeld schaffen Sie / was tragen Sie konkret dazu bei, damit konstruktive Kritik im Rahmen des "Aufwärtsfeedbacks¹" in Ihrer Organisationseinheit möglich ist / wird?*

Auf diese Weise ermöglicht die Leadership Map zum einen auch eine Reduktion der Komplexität, wenn Führungskräfte an ihre Führungsaufgabe denken. Zum anderen führt es auch zu neuen Perspektiven bzw. "blinden" Flecken der eigene Führungsarbeit. Beides

¹ Das "Aufwärtsfeedback" ist ein Führungsinstrument in der Erste Bank, in dem MitarbeiterInnen anonym und online Feedback an ihre Führungskraft geben können.

wesentliche Bestandteile für eine erfolgreiche Weiterentwicklung der Wirksamkeit unserer Führungskräfte und somit auch wesentliche Bausteine auf dem erfolgreichen Weg der Erste Bank zur Erreichung ihrer Ziele.

Präsentation der Leadership Map bei Führungs-Campus

Der Führungs-Campus ist eine der zentralen Drehscheiben der neuen Führungskräfteentwicklung. Beim ersten Führungs-Campus der Erste Bank wurde die Leadership Map gemeinsam von der designierten Generaldirektorin, Frau Dr. Elisabeth Bleyleben-Koren und Frau Dr. Ruth Seliger den anwesenden 320 Führungskräften vorgestellt. >> [mehr](#)

