

## FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNGSPROGRAMM

# Konsequenter führen lernen

Ausgelöst durch einen Wechsel im Vorstandsvorsitz, hat die Sparkasse Erlangen Führungsgrundsätze erarbeitet. Damit diese tagtäglich gelebt werden, absolvierten die Abteilungs- und Geschäftsstellenleiter ein innovatives Führungskräfteentwicklungsprogramm – mit nachweislichen Effekten.

Je besser die Führung, desto erfolgreicher die einzelnen Sparkassen-Geschäftsstellen, desto erfolgreicher die Sparkasse Erlangen insgesamt. Dieser Logik folgend initiierten die Vorstände Dr. Peter Buchmann, Walter Paulus-Rohmer und Heinz Gebhardt Ende 2009 ein besonderes Führungskräfteentwicklungsprogramm, denn: „Für eine strategische Neuausrichtung benötigen die Führungskräfte das notwendige Know-how, um diese umzusetzen, und ihre Mitarbeiter dafür zu begeistern“, so Dr. Buchmann. Außerdem sollte die Qualifizierung die Abteilungs- und Geschäftsstellenleiter befähigen, den alltagsmäßig erforderlichen Wechsel zwischen den unterschiedlichen Rollen als Chef, als Experte und als Kundenberater noch besser auszufüllen.

Die Qualifizierung begann Anfang 2010. Fünf Gruppen mit insgesamt 64 Abteilungs- und Geschäftsstellenleiter nahmen an je drei zweitägigen Trainingssequenzen teil. Im ersten Modul wurde den Teilnehmern vermittelt, wie sie die neuen Führungsgrundsätze umsetzen können. Unter Anleitung von Franz Metz von der Beratergruppe Palatina reflektierten die Teilnehmer zunächst ihr Selbst- und Rollenverständnis als „Führungskräfte in der Mitte“, die einerseits weisungsgebunden und andererseits weisungsbefugt sind und sowohl den Erwartungen von oben, als auch denen von unten gerecht werden müssen.

„Anhand des Crossroads-Modells, das die unterschiedlichen Management-Level und die damit verbundenen Anforderungen an eine Führungskraft verdeutlicht, wurde allen klar, dass sich die Geschäftsstellenleiter oft in einem Konflikt befinden. Dieser ergibt sich aus ihrer ‚Zwitterrolle‘, sowohl Experte als auch Führungskraft sein zu müssen“, erklärt Metz. Insbesondere für die Leiter kleinerer Filialen stellt sich die Frage, ob sie ihre Zeit in die Entwicklung der Mitarbeiter investieren oder selbst als Kundenberater agieren.

Die Reflexion der neuen Führungsgrundsätze machte den Teilnehmern bewusst, dass sie künftig im eigenen Verantwortungsbereich auch als Intrapreneur handeln müssen. „Das bedeutet, jeder Geschäftsstellenleiter soll unternehmerisch so handeln, dass das Marktpotenzial seiner Geschäftsstelle genutzt wird und gleichzeitig die strategischen Vorhaben der Sparkasse umgesetzt“, berichtet Dr. Peter Buchmann.

## Lernen, als Intrapreneur zu handeln

Im zweiten Seminarmodul stand das Führen von Teams und Mitarbeitern in Zeiten des Wandels im Fokus. Bereits bekannte Führungsmodelle wurden von den Trainern aufgefrischt und die neuen Führungsansätze speziell unter dem Aspekt der Veränderung vermittelt. „Wir lernten sowohl die Phasen der Veränderung kennen als auch diese richtig zuzuordnen“, sagt Werner Frembs, Geschäftsstellenleiter in Erlangen. Intensiv wurde eingeübt, wie sich das Engagement von Mitarbeitern fördern lässt und wie mit möglichen Widerständen gegen Neuerungen umgegangen werden sollte. Schwerpunktthemen dabei waren die flächendeckende Umsetzung der ganzheitlichen Beratung und die optimale Zusammenarbeit zwischen Service und Beratung in der Geschäftsstelle.

Der besondere Charakter der Qualifizierung wurde im dritten Modul offenbar. Die Führungskräfte lernten, wie sie den Erfolg ihres eigenen Verantwortungsbereichs ausbauen und noch mehr zum Gesamterfolg der Sparkasse beitragen können. „Zunächst wurden die Anforderungen an die dafür benötigte Strategiearbeit besprochen, dann, wie die nötigen Handlungsfelder abgeleitet werden“, erläutert Franz Metz. Um das Vorgehen zu veranschaulichen, wurde für jeweils eine Geschäftsstelle bzw. Abteilung ein „Echt-Geschäftsplan“ erstellt. Dieser Geschäftsplan dient quasi als „Bauplan“ für die Entwicklung der Organisationseinheit. „Er berücksich-

tigt die Strategie der Sparkasse und die Rahmenbedingungen vor Ort“, ergänzt Metz, der für sein Konzept mit dem Internationalen deutschen Trainingspreis ausgezeichnet wurde.

## Vielseitiger Nutzen

Laut Trainer besteht ein typischer Geschäftsplan aus drei Teilen: Der erste stellt eine Analyse der Ausgangssituation dar und dient zur Standortbestimmung. Der zweite enthält den Zukunftsentwurf und beantwortet die Frage, wie der Leiter zukünftig sein Geschäft besser machen will. Der dritte Teil beschreibt, wie das gesamte Vorhaben mithilfe eines Masterplans im Rahmen von Projekten und Maßnahmen umgesetzt werden soll.

„Speziell dieser Baustein erwies sich als besonders wertvoll“, bestätigt Eva-Maria Basak, Leiterin der Personalentwicklung. Denn die Führungskräfte müssen sich dazu intensiv mit Geschäftszweck, Schlüsselkunden, Dienstleistungsportfolio, Prozessoptimierung sowie Change-Fragestellungen und organisatorischen Themen wie Ressourcenzuordnung, Teamführung usw. auseinandersetzen. Durch das Niederschreiben kann man sich über die Ergebnisse einfacher austauschen und sie an die Mitarbeiter kommunizieren.

„Mich haben die branchenexternen Beispiele begeistert und die Art, wie die Trainer zu Werke gingen“, äußert Bernd Tratz, Abteilungsleiter des Vorstandssekretariats zufrieden. Andrea Heinen, Geschäftsstellenleiterin in Spardorf, hebt hervor, für wie nützlich sie die Idee eines Geschäftsplans für ihren Bereich hält: „Dieses Konzept war für uns völlig neu und verspricht einen hohen Nutzwert für die Geschäftsstellen und für die gesamte Sparkasse Erlangen.“ Die Möglichkeiten zum Austausch mit den Vorständen kam gut an. „Kommunikation und Dialog sind eben wichtiger Bestandteil unserer Führungsgrundsätze“, begründet der Vorstandsvorsitzende Dr. Peter Buchmann, weshalb er und seine Kollegen sich dafür viel Zeit nahmen.

Obwohl die letzten Seminare erst ein halbes Jahr zurückliegen, zeigen sich die Effekte. Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter bestätigen, dass die neuen Führungsgrundsätze erfolgreich umgesetzt werden. Erkennbar sei dies auch daran, dass neue standortübergreifende Netzwerke entstanden seien, sich das Vertrauen zwischen Führung und Mitarbeitern und die Zusammenarbeit in den Teams infolge eines klareren Rollenverständnisses weiter verbessert habe. Laut der Personalentwicklungsleiterin nehmen die Abteilungs- und Geschäftsstellenleiter ihre Führungsaufgaben bewusster wahr. Für 2012 ist daher eine Auffrischung geplant.

**Dr. Michael Gestmann**  
Bonn