

## Führungskraft

# Ergebnisse erzielen

Die Volksbank Überlingen hat ihre Führungskräfteentwicklung intensiviert. Dabei ist die Professionalisierung der täglichen Führungsarbeit im Fokus: Führen ist kein Selbstzweck, sondern es dient dazu, bessere Ergebnisse für die Bank zu erzielen.

## Beate Glasmacher und Klaus Richter

**D**er Prozess der Volksbank Überlingen war in drei Teile gegliedert:

- Professionalisieren der täglichen Führungsarbeit – der Fokus lag auf der Führungskraft.
- Wirkung erzielen – der Mitarbeiter stand im Mittelpunkt.
- Prozess der permanenten Anwendung – die Organisationsentwicklung stand im Blickpunkt.

Wer Mitarbeiter führen will, muss sich erst einmal selbst führen können. Wer sich selbst nicht organisieren und beurteilen kann (Eigen- vs. Fremdbild) oder mit

Entscheidungen hadert, den wird dies als Führungskraft einholen.

Deshalb sah der Prozess in der Volksbank Überlingen zuerst als Standortbestimmung die Selbstreflexion jeder Führungskraft vor. Hilfreich hierbei waren die Instrumente Kode und Insights MDI. Die Analyseergebnisse wurden in einem ausführlichen Rückmeldegespräch mit Transfer für den Führungsalltag mit jeder Führungskraft bearbeitet. Mit Kode wurden die strategisch relevanten Kompetenzen analysiert, mit Insights das Verhalten und die Werte abgedeckt. Im Feedback bekam die Führungskraft erste Antworten auf folgende Fragen:

- Über welches Potenzial an Kompetenzen verfüge ich bereits zur Bewältigung der Führungsaufgabe?
- Was fällt mir in der täglichen Führungsarbeit leicht, was kostet mich Überwindung?
- Welche kommunikativen Situationen liegen mir mehr und welche weniger?
- Was treibt mich an?

Diese individuelle Sicht auf die Führungskraft (Ist-Profil) wurde um die Unternehmenssicht (Soll-Profil) ergänzt. Mithilfe von Insights konnten Soll-Profile für

Führungskräfte im Markt, in der Steuerung und Produktion sowie ein Kompetenzprofil der Führungskraft erstellt werden. Dies dient der Bank seitdem als Anforderungsprofil. Somit konnte den Führungskräften ein weiterer Nutzen geboten werden: Potenziale und Lernbedarf im Abgleich von Ist- und Sollprofilen. Diesem Abgleich sollte viel Zeit gewidmet und dieser individuell durchgearbeitet werden.

Mit diesem Wissen und mit der Bereitschaft der Führungskraft konnte eine individuelle Personalentwicklung gestartet werden. Dies umfasste Module zur Schließung der Kompetenzlücken und ein Coaching für die Persönlichkeitsentwicklung.

Der Entwicklungsprozess und die Inhalte der Module der Führungswerkstatt waren individuell auf die relevanten Themen des Instituts und die Bedarfe der Teilnehmer zugeschnitten (siehe Abbildung 1 auf Seite 58). Wichtig waren hierbei die Vernetzung zwischen den Führungsebenen und die enge Einbindung des Vorstands.

Zwei Module werden in diesem Artikel genauer betrachtet: die Führungskräfte als Strategie-



Beate Glasmacher ist Senior Beraterin bei der Beratergruppe Palatina.  
E-Mail: [beate.glasmacher@t-online.de](mailto:beate.glasmacher@t-online.de)



Klaus Richter ist Direktor Personal bei der Volksbank Überlingen eG.  
E-Mail: [klaus.richter@volksbank-ueberlingen.de](mailto:klaus.richter@volksbank-ueberlingen.de)

umsetzer und die Führungskraft als erster Personalentwickler.

### **Die Führungskraft als Strategieumsetzer**

Für die Gesamtbankstrategie ist der Vorstand verantwortlich, die Führungskräfte setzen sie gemeinsam um. Dieses Credo wird in der Volksbank Überlingen auf Bereichs- und Abteilungsebene jeweils durch einen Geschäftsplan konkretisiert. Was also auf Unternehmensebene geplant und vielleicht mit einer BSC untermauert ist, wird für jede Führungskraft im jeweiligen Verantwortungsbereich formuliert. Was im ersten Augenblick fast logisch erscheint, erzeugte Widerstände.

Die Erwartungshaltung der Führungskraft in den Werkstätten war konsumorientiert. Eine Lernchance ergibt sich aber nur, wenn die Führungskraft im „Schweiße ihres Angesichts“ auf einem weißen Blatt Papier das eigenverantwortlich formuliert, was zu einem Beitrag der Zielerreichung auf Unternehmensebene werden soll. Das war zeitaufwendig, benötigt analytische, konzeptionelle Fähigkeiten sowie die Durchdringung des eigenen Verantwortungsbereichs. Mit dieser Herausforderung zeigten sich erste Konflikte, die im Unternehmen zwischen Personalleiter (als interner Ansprechpartner) und Führungskraft ausgetragen wurden oder sogar beim Vorstand landeten.

### **Rollenkonflikte am Beispiel des Personalleiters**

Für dieses Projekt ist intern der Personalleiter Hauptansprechpartner. Da es sich um das Thema Personal handelt, ist dies auch sachlich richtig. Gleichzeitig ist es aber auch ein sehr dynamischer Prozess, bei dem „Führung“ professionalisiert wird und als Katalysator für andere Themen in der

gesamten Organisation steht. Der Personalleiter ist damit ständig konfrontiert und muss auf seine Rolle im Projekt achten. Er ist Projektleiter, Koordinator des Projekts, Personalfachkraft, für so genannte „weiche“ Themen im Haus zuständig und er ist vor allem auch Führungskraft und damit Teilnehmer des Entwicklungsprozesses.

Mit Unterstützung einer externen Beraterin konnte dieser Rollenkonflikt bewusst gemacht werden und sorgte dafür, dass der Personalleiter in seiner Rollenkonfusion entlastet wurde und als Projektleiter und Führungskraft auftreten kann. Das ist aber nicht der einzige Nutzen. Neben der Begleitung in der persönlichen individuellen Entwicklung hilft die externe Sicht vor allem auch, die Muster in der Organisation zu erkennen und daran zu arbeiten.

Um die richtigen Berater zu finden für dieses sehr wichtige Projekt, wurde ein ausführlicher Auswahlprozess initiiert:

- Zehn Unternehmensberatungen wurden angeschrieben und um ein Angebot gebeten.
- Es erfolgte Abgleich mit den Anforderungen der Volksbank Überlingen sowie eine Bewertung.
- Es wurde persönliches Feedback an alle Anbieter gegeben.
- Es erfolgte eine Einladung an die besten drei Anbieter.
- Es gab eine ausführliche Präsentation und Diskussion.
- Dann erfolgte die Entscheidung und der Start der Begleitung.

Die Unternehmensberatungen haben das persönliche Feedback angenommen und Verständnis gezeigt, wenn sich die Volksbank Überlingen für andere Bewerber entschieden hatte. Die Wahl fiel am Ende auf die Beratergruppe

Palatina (BGP) als Kooperationspartner der ADG.

### **Widerständen aktiv begegnen**

Zurück zum Prozess und der Führungswerkstatt: Der Start war verheißungsvoll. Die Selbstreflexion kam gut an. Eventuell aufkommendem Widerstand musste aktiv begegnet werden. Es ist eine Chance, Unklarheiten zu beseitigen und Missverständnissen vorzubeugen. Es ist auch durchaus verständlich, dass Führungskräfte den Zeitaufwand und zu Beginn des Prozesses fehlende Ergebnisse reklamieren. Erst im weiteren Verlauf war den Teilnehmern klar, dass Entwicklung und Veränderung bei jedem selbst beginnt.

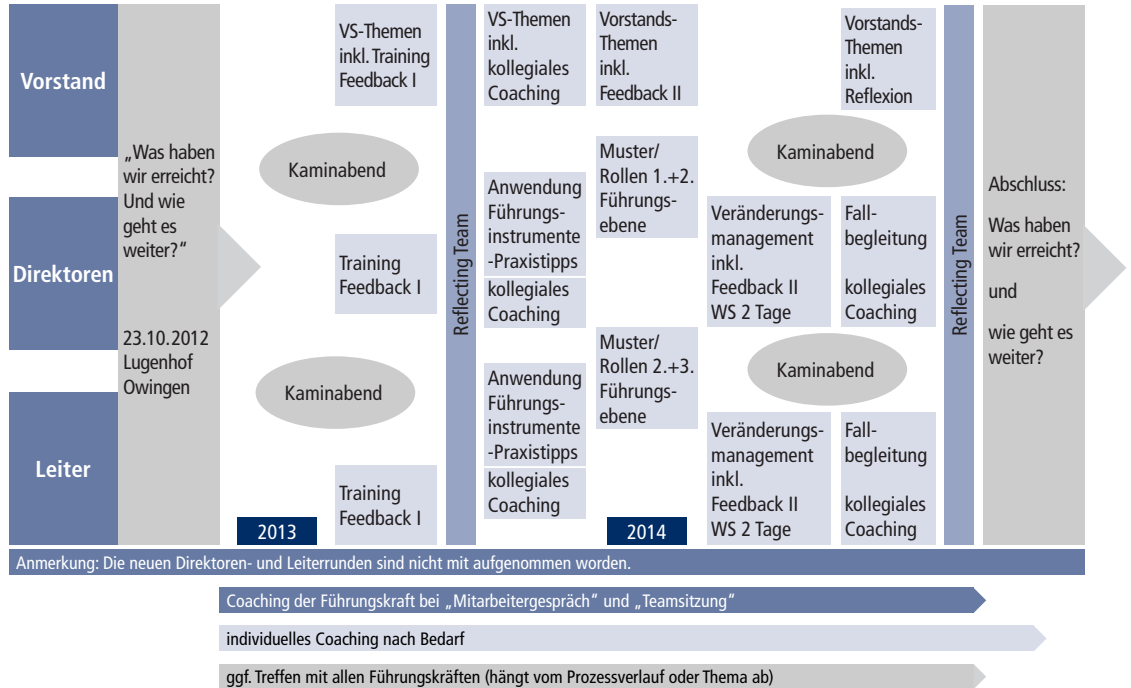
Nachdem nun jede Führungskraft ihren Geschäftsplan mit gegenseitiger und externer Unterstützung erstellen konnte, war der Bann gebrochen. Die Unternehmensstrategie war griffig und verbindlicher. Durch das Herunterbrechen auf jeden Verantwortungsbereich kann jede Führungskraft zeigen, was sie zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt. Dies motiviert. Und noch besser: In jedem Geschäftsplan sind Maßnahmen definiert. Diese werden auf die Mitarbeiter in individuellen Zielvereinbarungen verteilt. Nun existiert ein Sinnzusammenhang zwischen der Unternehmensstrategie und den Zielen auf Mitarbeiterebene.

## *Volksbank Überlingen eG*

Bilanzsumme	1,4 Mrd. Euro
Kunden	79.000
Kundeneinlagen	1.050 Mio. Euro
Kundenkredite	950 Mio. Euro
Mitarbeiter	282
Filialen	22

**Abb. 1:** ProFI-Prozess 2013 und 2014 mit einer Intensität von knapp zehn Tagen je Führungskraft

Mit dieser Mischung aus bewährten und neuen Methoden verbessern wir unsere Führungsarbeit weiter.



Mit entsprechender wertschätzender Kommunikation erfährt der Mitarbeiter, wie wertvoll seine Arbeit ist. Dieser Sinnzusammenhang (Wofür mache ich etwas?) und dieses Lob („Danke für die tolle Leistung. Sie haben dazu beigetragen, dass wir unserem Ziel, ein sehr guter Arbeitgeber zu sein, einen großen Schritt weitergekommen sind.“) kommen besser an als so manche Gehaltserhöhung. Durch den Austausch zu den Geschäftsplänen ist das gegenseitige Verständnis, die Vernetzung untereinander gewachsen, was sich im operativen Führungs- und Managementalltag als sehr nützlich erweist.

**Die Führungskraft als erster Personalentwickler**

Genauso wichtig, wie die Verantwortung für den eigenen Ergebnisbeitrag zum Unternehmenserfolg, ist es für die Führungskraft, Mitarbeiter zu entwickeln. Die

Aussage „Personalentwicklung ist Aufgabe der Personalabteilung“ hat die Grundlage verloren. Das bisherige Geschäftsmodell hat ausgedient. Natürlich erstellt die Personalabteilung ein Personalentwicklungskonzept (inklusive Instrumenten) mit Inhalten wie zum Beispiel Aus- und Weiterbildungsprogramme, Auswahlverfahren und Nachfolgeplanung. Aber wer außer der Führungskraft (und ihrer Mitarbeiter) kann einen Mitarbeiter einarbeiten, neue Fertigkeiten anlernen und seine Leistung beurteilen, sein Potenzial erkennen und dazu Feedback geben?

Diese dezentralen Aufgaben haben teilweise eine strategische Dimension, die im Widerspruch zur operativen Aufgabenstellung der Führungskraft oder zu eigenen Zielen und Interessen stehen kann. „Was ist langfristig für das Gesamtunternehmen richtig?“ im Gegensatz zu „Was ist für meine Abteilung kurzfristig gut?“ „Wie

fördert die Führungskraft die Karriere des Mitarbeiters?“ im Gegensatz zu „Wie setzt die Führungskraft den Mitarbeiter ein, um seine eigene Entwicklung zu fördern?“

Dieses Spannungsfeld galt es aufzulösen. Im Workshop wurde konkret definiert, was bei der Volksbank Überlingen unter Personalentwicklung verstanden wird und wer (Führungskraft und Personalabteilung) welche Aufgaben hat. Natürlich gibt es auch Dinge, die beide gemeinsam bewältigen. Dies zeigt sich sehr stark in der Personalbeschaffung, Traineeausbildung und wenn ein Mitarbeiter das Anforderungsprofil nicht erfüllt.

Die Rollenklarheit in der Personalentwicklung (PE) sollte schriftlich zusammengefasst und den Führungskräften in Gruppen erläutert werden. Diese Arbeit lohnt sich doppelt. Das Verständnis bei den Führungskräften zur PE wächst und die PE-Arbeit mul-

tipuliert sich im Gesamtunternehmen. Das erhöht insgesamt die Wertschöpfung.

An dieser Stelle war den Verantwortlichen wichtig, die Neuerungen dauerhaft zu verankern. Was wird regelmäßig in der PE genutzt? Die Führungsinstrumente der Volksbank Überlingen. Die Bestandsaufnahme war schnell erledigt: Die Führungsgrundsätze haben sich bewährt und bleiben unverändert bestehen. Das Mitarbeitergespräch wird das zentrale Instrument und stärker vernetzt. Und der Geschäftsplan (siehe oben) wird neu aufgenommen.

Sind damit Führung und PE komplett abgedeckt? Nein. Denn zur Führung fehlt „Führen mit

Zielen“ und zur PE fehlt die Beurteilung des Entwicklungsstands des Mitarbeiters bezogen auf Können und Wollen.

„Führen mit Zielen“ wurde auf alle Abteilungen des Instituts schrittweise ausgedehnt. Es wird insbesondere im Vertrieb schon viele Jahre angewendet, meist quantitativ. Im Vertrieb wurden qualitative Aspekte ergänzt, etwa Kundenzufriedenheit. Und in der Produktion und Steuerung wurden – soweit wie möglich – zu den qualitativen Zielen quantitative ergänzt.

Die Beurteilung des Mitarbeiterentwicklungsstands erfolgt bei der Volksbank Überlingen mit dem „Reifegradmodell“. Dabei

steht die zielgerichtete Entwicklung des Mitarbeiters im Vordergrund. Der Mitarbeiter wird bei seinem Entwicklungsstand (Reifegrad) „abgeholt“ und gezielt gefördert. Wichtig ist hier die aufgabenbezogene Einschätzung des Mitarbeiters. Das Herunterbrechen in die Entwicklung „kleiner Schritte“ ist für jede Führungskraft eine Herausforderung. Gelingt dies, dann kann Verantwortung für die Ergebniserzielung übertragen und kontrolliert werden.

#### **Weiterer Prozessablauf**

Das Führungskräfteentwicklungsprojekt ist als dynamischer Prozess angelegt. Somit konnten je-



## **Aktuelle Arbeitshilfe: Steuerregelungen 2017**

Ihr topaktuelles,  
**handliches Nachschlagewerk**  
für Prüfer, Berater und Ihre  
Firmenkunden.

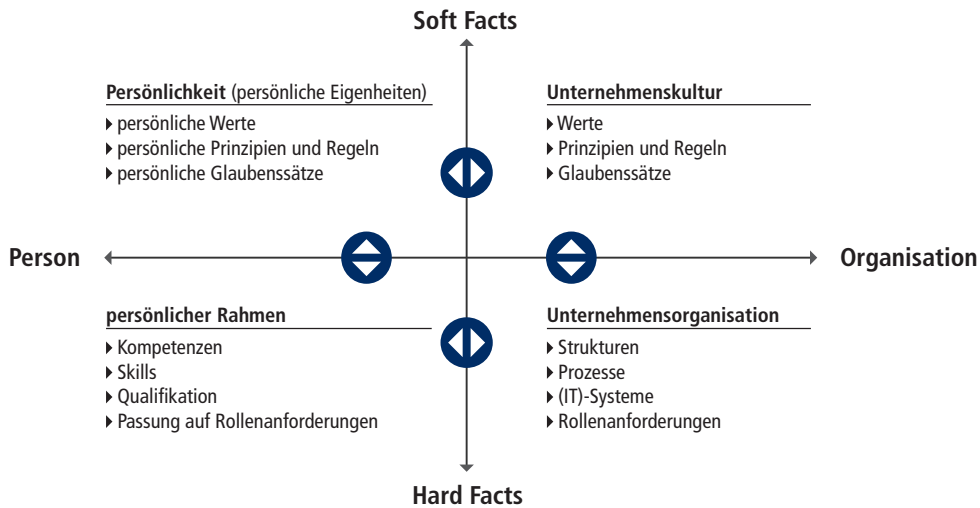
**Jetzt bestellen!**

DG VERLAG, Ausgabe 2017, ca. 1.600 Seiten, DIN A6, kartoniert,  
einzeln oder im Abonnement, ab 15,90 €/Expl. zzgl. USt

**Bestellen Sie jetzt! Wir liefern ab Mitte Dezember 2016:**  
[genobuy.de](http://genobuy.de) ▶ [967231](http://967231) bzw. [967233](http://967233)

**DG VERLAG**

Abb. 2: Die vier Spannungsfelder des Wandels



derzeit Impulse aus der aktuellen Unternehmenssituation eingebaut werden. Ein solcher Impuls war eine Mitarbeiterbefragung. In der Dimension „Veränderungsbereitschaft und soziale Kompetenz“ sahen die Mitarbeiter bei den Führungskräften Nachholbedarf. Daher war es notwendig, in einem weiteren Modul innerhalb der Führungswerkstatt an diesen Themen zu arbeiten und diese zu trainieren.

Neben der individuellen Veränderungsfähigkeit war der Blick auf die Entwicklung der Organisation und Unternehmenskultur ein zentrales Element des Prozesses (siehe Abbildung 2).

Daher haben sich die Verantwortlichen der Bank mit Blick auf die Organisationsebene folgende Fragen gestellt:

- Was hindert die Bank schneller zu werden?
- Warum übernimmt eine Führungskraft nicht ihre Verantwortung?
- Was wirft die Bank immer wieder zurück?

Bei der Suche nach Antworten wurden Muster identifiziert. Muster sind immer wiederkehrende Situationen mit gleichen Reaktionen. Es existieren positive Muster

in der Volksbank Überlingen. So sagen neue Mitarbeiter, dass ein tolles Betriebsklima herrscht und sie gar nicht wissen, warum sich einzelne Kollegen beschweren. Darüber hinaus wird gegenseitige Unterstützung geboten, wenn entsprechende Anfragen aus anderen Abteilungen eingehen.

Aber es existieren auch Muster, die nicht gewolltes Verhalten mit sich bringen. Ein Mitarbeiter erläutert ein Problem beispielsweise so lange, bis der Kollege das Problem zu seinem eigenen macht und die Lösungsfindung übernimmt, obwohl der Erstgenannte verantwortlich ist. Hier fehlt es an Eigenverantwortung oder auch Selbstbehauptung. Überraschend an diesen Mustern: Sobald diese offengelegt werden, ändert sich das Verhalten schnell. Vermutlich weil man sich ertappt fühlt. Oder auch weil eine neue Sichtweise sehr überzeugend ist.

Diese Muster sollten in Workshops mit dem Vorstand und den Führungskräften aufgedeckt, dokumentiert und der Musterwechsel (welches Verhalten ist gewünscht) formuliert und eingeübt werden. Die Kommunikation sollte in den Teamrunden bis zum Mitarbeiter erfolgen. Dabei

sollte man sich gegenseitig legitimieren, die Muster auch jederzeit ansprechen zu dürfen, unabhängig von der Hierarchie. In den Monaten danach ist es wichtig, dies auch aktiv zu tun. Sonst bleibt das Muster ein ungünstiges Muster. Das fördert Veränderungen.

### Es hat sich gelohnt

Das Projekt und der anschließende Prozess zur Professionalisierung der täglichen Führungsarbeit haben sich gelohnt:

- Die Eigenverantwortung wird stärker gelebt. Der Geschäftsplan trägt dazu bei und unterstützt direkt die Strategieumsetzung. Der Beitrag des Einzelnen ist klarer.
- Es herrscht Klarheit über Rolle, Aufgabe, Verantwortung bei den Führungskräften.
- Führen ist selbstverständlich. Die Anwendung der Führungsinstrumenten ist qualitativ höher, homogener und wird über den Nutzen erreicht.
- Die Lernerfahrungen wirken als Beschleuniger für Entwicklungs- und Veränderungsprozesse in der Bank.
- Feedback wird Teil der Unternehmenskultur.
- Die Veränderungsbereitschaft ist messbar gestiegen.
- Die Führungskräfte agieren stärker „auf Augenhöhe“. Dies schafft mehr Identifikation und Bindung für alle Mitarbeiter.