

Erfolgsstrategie: Richtig führen = Leistung steigern

Die Mitarbeiter sind und bleiben Erfolgsfaktor Nr. 1 für Sparkassen und VR-Banken. Aber gerade hier bestehen Leistungsreserven von 30 – 50%. Effektive Führung mobilisiert dieses Potenzial. Sie braucht richtige Werkzeuge, gutes Coaching und systemische Verankerung.

„Unternehmen unterscheiden sich darin, wie gut es ihnen gelingt, dass gewöhnliche Menschen ungewöhnliche Leistungen vollbringen“, sagte Peter Drucker, der bedeutendste Management-Denker des 20. Jahrhunderts.

Für Sparkassen und VR-Banken bekommt diese Aussage jetzt Bedeutung. Denn der Leistungsanspruch wird in allen Bereichen deutlich steigen. Strukturelle Anpassungen reichen dafür nicht. Sie müssen auch das **Leistungspotenzial Ihrer Mitarbeiter mobilisieren** und weiter fördern. Aber dabei stehen viele Sparkassen und Banken noch am Anfang:

- ▶ Alle bezeichnen ihre Mitarbeiter als Erfolgsfaktor Nr. 1, aber sie investieren in Pflege und Update von Sachanlagen doppelt so viel wie in Führung und Personalentwicklung.
- ▶ Oft werden Stars bewundert, die das Dreifache des Durchschnitts schaffen. Aber die eigentliche Frage lautet, warum es so große Abweichungen nach unten gibt. Die Bandbreiten der Mitarbeiterergebnisse weisen auf eine Leistungsreserve von 30 – 50% hin.

Die Strategie vieler Sparkassen und Banken gibt der Mitarbeiterzufriedenheit mehr Gewicht als früher. Noch wichtiger ist es aber, Engagement und Leistung zu verbessern. Denn über 90% der Mitarbeiter sind zwar zufrieden und

80% fühlen sich am richtigen Arbeitsplatz, aber **nur 16% arbeiten mit vollem Einsatz** (Gallup, EEI 2014). Es überrascht nicht, dass gute Führung zentraler Faktor der Leistungssteigerung ist. Zugleich ist aber fehlende oder schlechte Führung die größte Leistungsbremse. Warum sind Führungsdefizite ein derartiger Dauerbrenner? Natürlich haben sich mittlerweile viele Sparkassen und Banken damit beschäftigt. Aber das praktische Verhalten vieler Führungskräfte hat sich kaum verändert. Mit diesen vier Ansätzen kommen Sie hier weiter:

- ▶ Mehr Routine in der Führung
- ▶ Effektivere Werkzeuge für die Führung
- ▶ Professionelles Coaching
- ▶ Systemisch-kulturelle Verankerung

Mehr Routine schaffen

Die meisten unserer Kunden definieren Führung als Hauptaufgabe, in die ihre Führungskräfte etwa 60% der Arbeitszeit investieren. Dafür brauchen Sie passende Leitungsspannen. Klar ist jedenfalls, dass **hohe Qualität erst dann entsteht**, wenn Führung nicht mehr nur Nebenjob ist. Es ist viel einfacher, nicht konsequent zu führen, vor allem wenn das Tagesgeschäft drängt.



Routine = Basis für nachhaltige Führungsqualität

Hohe Qualität entsteht nicht, solange Führung nur ein Nebenjob ist. Ihre Führungskräfte brauchen eine ausreichende Leitungsspanne und mehr Zeit in der Führung, damit sie nicht im Tagesgeschäft untergeht. Nur so erzeugen Sie positive Routine und nachhaltige Qualität.

Effektive Werkzeuge für alle wichtigen Führungsaufgaben

Sie brauchen wirkungsvolle Instrumente für die Führungspraxis, die erstens die Qualität im Prozess sichern und zweitens spezifisches Führungswissen kompakt zur Verfügung stellen. Einfache Checklisten bleiben eher früher als später im Aktenschrank, und da bringen sie nichts.



Professionelles Coaching

stellt sicher, dass sich das Führungsverhalten tatsächlich verbessert, im Hinblick auf die „Technik“ der Führungsaufgaben, das persönliche Verhaltensrepertoire Ihrer Führungskräfte und deren Umgang mit schwierigen Situationen im Team.

Systemisch-kulturell verankern

Wichtige Steuerungssysteme müssen den Einfluss Ihrer Führungskräfte stärken, anstatt ihn zu neutralisieren, wie das oft der Fall ist. Und natürlich müssen die Führungskräfte ihrerseits gut geführt werden. Da sind auch Sie als Vorstand gefragt.



Wirklich effektive Werkzeuge

Seit Jahren kursieren Führungsprozesse und Checklisten. Aber die Praxis der Führung hat sich kaum verändert. Der definierte Rahmen ist meistens zu unkonkret und unverbindlich. Auch die Beratung gewinnt erst Struktur, seit sie in konkrete IT-Tools umgesetzt wird, die trainiert werden und verbindlich einzusetzen sind. Genauso sollten Sie es in der Führung machen:

- ▶ Vorbereitung von Führungskraft und Mitarbeiter, Durchführung und Dokumentation der Gespräche werden in konkrete Instrumente für die Praxis gegossen.
- ▶ Die Werkzeuge sind verbindliche Methoden, nicht nur optionale Hilfsmittel. Die Umsetzung sichern Sie durch Praxis-Coaching und anschließendes Prozess-Controlling.
- ▶ Qualitätskriterien und Führungswissen stehen den Führungskräften in maximal praxisrelevanter und kompakter Form zur Verfügung.
- ▶ So setzen Sie nahezu die gesamte Mitarbeiterführung sehr effektiv um: Zielvereinbarung, laufende Fördergespräche, Begleitung am Arbeitsplatz, PE-Bedarfsanalyse, Analyse der Mitarbeiterentwicklung, Beurteilung, Jahresgespräch Entwicklung & Zusammenarbeit, Motivations-Check, Teammeeting.

Auch wenn sich manche Praktiker, die unter der heutigen Regeldichte leiden, „wenigstens bei der Führung“ viel Freiheit wünschen: Wenn Führung für Sie ein Kernprozess ist, sollten Sie sie auch wie einen Kernprozess gestalten. Und Führung ist eben nicht einfach. Deshalb kann sie auch nicht „einfach so“ mit etwas Talent gut umgesetzt werden. Nach Albert Einstein: „Man sollte die Dinge nicht komplizierter machen als sie sind. Das verwässert die Ergebnisse. Man darf sie aber auch nicht einfacher machen als sie sind. Dann werden die Ergebnisse falsch.“

Coaching = Methode + Person + System

Hohe Leistung erfordert gerade in der Führung ein professionelles Coaching. Beachten Sie dabei die Erfolgsfaktoren effektiver Lernprozesse:

- ▶ Fokussierung, kleine Schritte und Wiederholung. Eigentlich banal. Umso erstaunlicher, dass die meisten Programme das nicht berücksichtigen. Besser zehnmal zwei Stunden als zweimal einen Tag.
- ▶ Bestandteil des Coaching muss immer die Aktivierung und Anleitung zum Selbsttraining und die Kontrolle dieses Prozesses sein.
- ▶ Gutes Coaching umfasst die Anwendung der **Führungsinstrumente**, individuelle Lernfelder im **persönlichen Verhalten** sowie die **systemischen Aspekte** im Team und in der Zusammenarbeit mit dem eigenen Vorgesetzten und anderen Führungskräften. Valide Potenzialanalysen zeigen der Führungskraft

ihre Verhaltenstendenzen, die der Coach im Kontext der Führungsaufgabe und des sozialen Systems bewertet.

- ▶ Maximaler Praxisbezug umfasst i.d.R. auch Arbeitsmethodik, das Setzen von Prioritäten und Zeitmanagement.
- ▶ Als Vorstand werden Sie bei der Zieldefinition, bei Reviews zum Lernprozess und bei der nachhaltigen Stabilisierung der erreichten Führungsqualität eingebunden.

Was Coaching bewirken kann, zeigt das Fazit einer Personalentwicklerin: „Zuerst war ich nicht sicher, was das wirklich bringt. Ich hätte nicht erwartet, dass wir unsere Führungsinstrumente so konsequent und einheitlich zum Laufen bringen. Sehr erfreulich ist, dass man bei allen Teilnehmern auch Veränderungen im persönlichen Verhalten spürt. Das hätte ich nicht gedacht. Und die Einbindung des Vorstands war sehr wertvoll. Für mich war das wirklich ein Erfolg.“

Systemisch-kulturell verankern

Das Führungsverständnis und seine praktische Umsetzung müssen im Gesamtsystem Ihrer Sparkasse oder Bank verankert werden:

- ▶ Vielleicht wollen Sie zuerst ihre Führung im Vertrieb verbessern. Das ist sinnvoll. Aber Sie müssen Ihr Konzept auch adäquat auf Produktion und Stab ausweiten. Sonst wird die kulturelle Integration nicht gelingen.
- ▶ Zentral ist die **Führung der Führungskräfte**. „Führung durch den Vorstand? Wollen Sie sich unsere Büros anschauen?“ Ein guter Scherz, dem ein paar Jahre später die Erkenntnis folgte, dass das zwischenzeitlich Erreichte nicht stabilisiert wurde. „Wir müssen mal wieder etwas für unsere Führung tun.“ Manche Vorstände sind eher Manager als leidenschaftliche Coaches. Auch für sie finden wir Wege, ihre Führungskräfte bei deren Entwicklung zu unterstützen.
- ▶ Dafür sollten Sie Steuerungssysteme wie Ihre Zielvereinbarung, Beurteilung und leistungsorientierte Vergütung so gestalten, dass sie den **Einfluss Ihrer Führungskräfte stärken**, nicht – wie so oft – ihn neutralisieren.
- ▶ Führung braucht wie alle Kernprozesse ein angemessenes Prozessmanagement, das Leistungsstandards definiert und die Qualität prüft und sichert.

Die Ausrichtung Ihrer Ressourcen auf Wachstumschancen ist die notwendige Voraussetzung für Ihren Erfolg in der Zukunft. Die Mobilisierung der Leistungsreserven Ihrer Mitarbeiter durch gute Führung ist Ihr Schlüssel zur Umsetzung. Viel Erfolg dabei!



Armin Ruppel

In 25 Jahren haben wir 150 Sparkassen und Banken betreut.
Wir beraten individuell, nicht industriell.
Mehr Information: www.pro-effects.de