



## Marktführung durch Mitarbeiterführung: Erste Bank und Sparkassen starten neue Führungskräfteausbildung

31.03.2008

**Der Erfolg jeder Organisation hängt von der Motivation der Mitarbeiter 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 von der Beratungsfirma TRAIN Consulting neu gestaltet.**

### **Führungsstil schlägt Gehalt**

Bei einer 2007 vom Marktforschungsinstitut Fessel GfK durchgeführten Umfrage bei Erste Bank-Mitarbeitern erwies sich der Führungsstil des unmittelbaren Vorgesetzten und seine Fähigkeit Menschen zu führen, mit 61% Zustimmung als der bedeutsamste Motivationsfaktor für gute Arbeitsleistung. Auf Platz zwei folgte Wertschätzung und Würdigung der Arbeit, mit 47%. Das „Gehalt“, normalerweise an erster Stelle der „Motivatoren“, findet sich mit 46% nur auf Platz drei der Rangliste wieder.

„Wir haben erkannt, dass wir noch stärker in die Führungskräfteentwicklung investieren müssen und haben deshalb unser Budget verdreifacht“, sagt Elisabeth Bleyleben-Koren, designierte Generaldirektorin der Erste Bank Österreich anlässlich des Starts des neuen Führungscampus der Erste Bank.

### **Neues Konzept: Der Manager wird zum Personalentwickler, der Personalentwickler zum 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 braucht und entwickelt anhand selbst gewählter Methoden auch selbst das Fach. „Die Führungskraft wird zum 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. Auch in der Kindererziehung gibt es sehr erfolgreiche Ansätze dafür. Ein Beispiel ist die Montessori-Pädagogik.

### **Erste Bank und Sparkassen starten „Führungscampus“**

Erstmals veranstalten Erste Bank und Sparkassen gemeinsam ihre Führungskräfteentwicklung. „Wir sind extrem stolz darauf, im gesamten Sparkassensektor einheitliche Führungskräfteentwicklung anzubieten“, sagt Bleyleben-Koren. Herzstück ist der Führungscampus, der heute gestartet ist. Rund 300 Führungskräfte treffen sich dort, um ihre Entwicklung in 42 Workshops selbst zu entwickeln. „Wir wollen weg von den klassischen Seminaren und hin zu modernen Lernformen wie Coaching und Mentoring“, sagt Bleyleben-Koren.

### **Österreich ist bei modernen Lernformen ein Entwicklungsland**

Laut Meinungsforschungsinstitut OGM hat Österreich im Vergleich mit Deutschland und der Schweiz bei Coaching, Führungskräfte-Entwicklung und individuellen Lernplänen Nachholbedarf, Angebot Coaching: nur 20% der österreichischen Unternehmen bieten Coaching an (im Vergleich dazu: 59% in Deutschland, 50% in der Schweiz). Bei Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen sind es in Österreich 29%. (Deutschland: 50%, Schweiz 41%). „Österreich ist ein Entwicklungsland bei den zeitgemäßen Lernformen“, postuliert Ruth Seliger, Geschäftsführerin von TRAIN Consulting.

### **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 Personalentwickler Unternehmensstrategie und –werte an jeden ihrer Mitarbeiter 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 abschließend.

### **Die Kernpunkte des Führungskräfteentwicklungsprogrammes 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, d.h. 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 Mitarbeiterbindung wird zentrales Thema
- Einführung eines Führungscampus, der 2 x jährlich für jeweils drei Tage mit 42 individuellen Entwicklungsangeboten und frei wählbaren Workshops stattfinden wird