PERSONALENTWICKLUNG

Individuell fördern mit Programm

Fachliche Weiterbildung ist für alle Mitarbeiter Pflicht, denn jeder Berater muss auf dem aktuellen Wissensstand sein, um gut und korrekt beraten zu können. Doch bei der Nachwuchsförderung sind Führungskräfte oft überfordert.

↗ Anja Kühner

Die überwiegende Mehrheit der befragten Banken klagt in einer Studie von Organomics über Nachwuchsmangel. Für 61 % ist die Überalterung der Belegschaft das drängendste Problem und für 52 % die „höhere Fluktuation durch Abwerbung". Weiterbildungsinstitute wie die Genossenschaftsakademie in Montabaur oder die regionalen Sparkassen-Akademien haben ihr Angebot daher nicht nur auf die fachliche Weiterbildung zugeschnitten. Für Mitarbeiter mit Führungspotenzial sind unter anderem Potenzialkreise und Seminare für den Führungsnachwuchs im Angebot. Die Sparkasse Bochum beispielsweise bietet den Auszubildenden gleichzeitig die Möglichkeit eines Bachelors an der Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe.

„OHNE AUSSICHT UND FÖRDERUNG IST KEIN INSTITUT INTERESSANT"

Auch die Großbanken stehen beim Weiterbildungsangebot für Führungskräfte nicht hintenan. „Die Deutsche Bank bietet talentierten Mitarbeitern in allen Verantwortungsstufen vielfältige Förder- und Talentprogramme an, in denen die Teilnehmer durch den Ausbau fachlicher Kenntnisse und Führungsfähigkeiten auf weiterführende Aufgaben vorbereitet werden", sagt Benedikt Füssel, Leiter Talent & Development Deutschland und EMEA bei Deutsche Bank. Das Institut bietet maßgeschneiderte Management-Weiterbildungsprogramme an. Beispielsweise können ausgewählte weibliche Führungskräfte an einem einwöchigen Programm in der Kaderschmiede INSEAD teilnehmen. Fast jedes Institut versucht, so früh wie möglich die potenziellen Führungskräfte in den eigenen Reihen zu identifizieren und sie mittels Förderprogrammen an das Haus zu binden. Bisherige Programme setzen daher zumeist zu Beginn der Karriere an, in der Regel nach dem Abschluss der Ausbildung. „Das ist wichtig und wird auch so bleiben, denn ohne Aussicht auf Förderung und Karriere ist kein Unternehmen interessant", sagt Dr. Franziska Kunz von GenoPersonalConsult.

Immer mehr an Gewicht gewinnen nach Ansicht von Kunz solche Förderprogramme, die zu Beginn der Führungsaufgabe einsetzen. „Wenn ein Teamleiter seine erste Führungsaufgabe übernimmt, dann bieten wir eine spezielle Begleitung durch Führungsprogramme", beschreibt die Psychologin. Und auch im weiteren Verlauf der Führungskarriere seien eine kontinuierliche Begleitung und die Möglichkeit, eigenes Führungsverhalten auch in größeren Zeitabständen immer wieder reflektieren zu können, nötig. Um den Anschein zu vermeiden, die Teilnehmer an Förderungen seien nach „Nasenfaktor" ausgewählt, werden zunehmend systematische Programme installiert. „Jeder, der auf eine bestimmte Karriere-Position kommt, kann die Unterstützung in Anspruch nehmen", beschreibt Kunz den Ansatz der Programme.

Dagegen ist Jürgen Höft, stellvertretender Bereichsdirektor Personalentwicklung der Kreissparkasse Köln, überzeugt: „Gut ausgebildete Mitarbeiter sind die Basis unseres Geschäftserfolgs. Bei uns läuft nicht alles über Programme, denn diese packen die Förderungen in Schablonen. Wir bekennen uns zur Individualität." Natürlich gebe es auch in seinem Haus diverse Förderprogramme, die talentierte Mitarbeiter über Jahre hinweg begleiten. „So vielfältig wie unsere Kunden sollen auch die Mitarbeiter sein", sagt Höft. Daher werden die Nachwuchs-Führungskräfte auf vielen verschiedenen Wegen gefördert. Das Haus sende Teilnehmer zur Rheinischen Sparkassenakademie ebenso wie zur Deutschen Sparkassenakademie und der Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe. Allerdings gebe es „keine Führungsausbildung auf Vorrat". Es sei schade, wenn sich ein fähiger Mitarbeiter Werkzeuge angeeignet habe und diese nicht anwenden dürfe. „Eine Pflicht zur Weiterbildung gibt es in der Regel nur bei fachlichen Themen", so Kunz.

Doch Weiterbildungsmöglichkeiten gehören zu den begehrtesten Aspekten, wenn es um das Ansehen des Arbeitgebers geht. Daher ist es „wichtig, nicht nur Weiterbildungsmöglichkeiten für High Potentials, sondern für alle Mitarbeiter anzubieten", ist Höft überzeugt: „Neben der reinen Wis-

sensvermittlung zeigen Unternehmen durch Weiterbildungsangebote, gerade im Bereich der Persönlichkeits- und Teamentwicklung, nicht zuletzt auch Wertschätzung gegenüber ihren Mitarbeitern, welche sich positiv auf die Motivation auswirkt – und das vom ersten Arbeitstag des Auszubildenden bis zum letzten Arbeitstag des erfahrenen Mitarbeiters."

FÜHRUNGSKRÄFTE 50PLUS

Doch sei der Aufbau einer Wertschätzungskultur gegenüber älteren, erfahrenen Mitarbeitern bei der Hälfte der in seiner Studie befragten Unternehmen gar nicht geplant, sagt Thomas Bittner, geschäftsführender Gesellschafter von Organomics. „Zurzeit wird noch zu oft auf junge Top-Talente fokussiert", sagt Franziska Kunz. Bei einigen Banken setze hier bereits ein Denkwandel ein, denn Veränderungsbereitschaft und ständige Lernfähigkeit seien nicht nur eine demografische Anforderung. Früher habe man vom Markt die High Potentials geholt, aber es galt die Regel „je älter, desto weniger Weiterbildung". „Es passiert gar nicht selten, dass eine Frau nochmal neu durchstarten will, wenn ihre Kinder aus dem Haus sind", beschreibt Kunz einen typischen Fall. „Erst mit Anfang 50 übernimmt sie daher ihre erste Teamleiterstelle, kann aber noch 15 Jahre lang eine Führungsposition ausfüllen." Ihrer Ansicht nach wäre es eine Vergeudung von Potenzial – auch von Führungspotenzial –, Mitarbeiter über 50 nicht als möglichen Führungsnachwuchs zu sehen.

Zudem gebe es auch im Leben von jungen, leistungswilligen Führungskräften durchaus Phasen, wo der berufliche Leistungswille gedämpft sei. Ein Hausbau fordert mitunter Zeit und Energie, die für den beruflichen Einsatz fehlen. „Das heißt aber nicht, dass dieser junge Mitarbeiter nicht wieder höchste Einsatzbereitschaft zeigt, wenn das Bauprojekt abgeschlossen ist", so Kunz. „Er braucht für diese Phase eine spezielle Unterstützung."

Dieser Überzeugung ist auch Frank Weber, Chef der auf Employer Branding spezialisierten Beratung Weber Advisory, und Lehrbeauftragter an der Hochschule Fresenius. „Förderprogramme müssen entlang der Entwicklungsbedürfnisse des Mitarbeiters ebenso ausgerichtet sein, wie sie sich an den Bedürfnissen des Unternehmens orientieren."

Trotz aller Förderprogramme ist jedoch die Rolle des Vorgesetzten nicht zu unterschätzen: „Für mich war immer wertvoll, dass meine jeweilige direkte Führungskraft mich unterstützt hat", sagt Birgit Roos, Vorstandsvorsitzende der Sparkasse Krefeld. Vor allem beim ersten Mal in einer Führungsposition sei das besonders wichtig. „Da ist es gut, wenn man einen nahbaren Vorstandsvorsitzenden hat", so Roos. Er könne als Vorbild dienen, aber für die Entscheidungsfindung im Alltag ebenso wie für die direkten Entscheidungen für den eigenen Karriereweg seien die Hinweise und Ratschläge eines direkten Vorgesetzten unverzichtbar. Der Wille zu guter Führung komme laut Weber im Tagesgeschäft jedoch oftmals unter die Räder. „Der Transmissionsriemen über die Führungskräfte funktioniert in der Praxis oft nicht so gut, wie sich die Personalentwicklungsabteilungen das vorstellen." „Viele Förderprogramme dienen vorrangig dem Employer Branding und sind nach außen gerichtet", sagt Weber. Im Haus selbst seien sie teils nicht bekannt. „Mitarbeiter haben ihrem Arbeitgeber gegenüber daher eine Erwartungshaltung, die oftmals enttäuscht wird." ↙

INFO **AUTORIN:** Anja Kühner ist freie Journalistin in Düsseldorf.

↗ WIE FEHLENDE FÜHRUNG MITARBEITER VERGRAULT

Nicht jede Aussicht auf Beförderung wird freudig begrüßt. In einer Regionalbank mit Filialen im ländlichen Raum wurde ein Nachfolger für den Filialleiter gesucht. Allerdings liegt diese Zweigstelle weit von der Hauptstelle entfernt und hat nur halbtags geöffnet. Für den künftigen Filialleiter bedeutet dies, dass er nicht nur morgens pünktlich die Filiale aufsperren und dort auf sich allein gestellt arbeiten muss, sondern zur Mittagszeit den Arbeitsplatz wechseln und in der Hauptstelle die restliche Arbeitszeit zubringen muss. Von den Mitarbeitern, die für die Position infrage kamen, hatte niemand Interesse. Irgendwann erhielt auch Silke B.* das Angebot. Sie hatte kurz zuvor ihre Ausbildung abgeschlossen und signalisierte Interesse. Allerdings brauchte sie dazu noch einige Fortbildungen. „Ich habe mich richtig ins Zeug gelegt, habe sogar Urlaub in die Fortbildungen investiert, um auch weit entfernte Schulungsorte zu besuchen", sagt sie. Damit sie ihren geplanten Jahresurlaub trotzdem antreten konnte, beantragte sie Sonderurlaub. „Doch das empfanden Chef und Kollegen als Anmaßung, der Chef verweigerte daraufhin jegliches Gespräch." Sie wurde von der Hauptstelle in eine entfernte Zweigstelle versetzt. „Heute weiß ich, dass das Mobbing war", sagt Silke B. Dies war ihrer Ansicht nach nur möglich, weil die Führungskräfte ihrer Aufgabe nicht gerecht wurden. Im Endeffekt verließ sie das Institut, hat ein Universitätsstudium begonnen. Rückblickend sagt sie selbstbewusst: „Das ist schade für die Bank, die eine extrem motivierte Mitarbeiterin und möglicherweise eine künftige Führungskraft verloren hat."

* Name von der Redaktion geändert