

**Bernhard Wolfschütz**

Stv. Leiter der Personalabteilung
Oberbank AG
bernhard.wolfschuetz@oberbank.at

Führung entwickeln!

Das Formen einer „Führungskultur“ am Beispiel der Oberbank AG

Ein wesentliches Kriterium für den nachhaltigen Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens ist die Beantwortung der Frage „*Wie führen wir?*“ und es macht großen Sinn, sich – vor allem auch bei turbulenten Rahmenbedingungen – mit „Führung“ zu beschäftigen und hier gegebenenfalls azyklisch zu investieren. In diesem Beitrag wird nach einer Einleitung mit grundsätzlichen Überlegungen zum Thema „Führung“ der Weg der Oberbank AG in diese Investition beschrieben: Sie erfolgte in den drei aufeinander abgestimmten Schritten Führung definieren, trainieren und bewerten. Am Ende des Beitrags erfolgt ein kurzer Ausblick über noch anstehende Aktivitäten.

Hinführung

Führung passiert! Passiert Führung? Würden wir annehmen, dass sich Führung aus naturgegebenen Umständen einfach selbst entwickelt, wäre dieser Beitrag schnell zu Ende geschrieben. Alle FührungstrainerInnen dieser Welt wären dann wirkungslos und eine Menge Geld, das Unternehmen und Institutionen jährlich an sie überweisen, sinnlos investiert. Der Gedanke, dass Führung quasi einfach nur passiert bzw. ausschließlich in der Persönlichkeit der „Führenden“ und der „Geführten“ liegt, macht auch skeptisch, zumal wir ja heute wissen, dass z.B. selbststeuernde Arbeitsgruppen alles andere sind als zufällige Gebilde, die zufällig funktionieren (oder auch zufällig nicht). Wie könnte es noch sein? Wie könnte man Führung ein wenig „sympathischer“ betrachten?

Führung wird gestaltet! Wir gehen lieber davon aus, dass die Welt gemacht wird und im Auge des/r BetrachterIn liegt – dem positiven Konstruktivismus und z.B. Paul Watzlawick¹ sei Dank: Wir sind in jeder Hinsicht radikal eigenverantwortlich für unser Tun und Handeln, für unsere Führung, für unseren Führungsstil und können diesen nicht nur erkennen, sondern ihn auch formen, verändern, gestalten – und: erlernen!

Führung hängt von der jeweiligen Führungskraft ab! Ganz entscheidend für die Ausprägung und Qualität von Führung sind die Eigenschaften, Qualitäten, Talente und vor allem auch Erfahrungen des jeweiligen Menschen, der in einer Führungsrolle ist. Im Sinne dieser Autopoiesis (z.B. Maturana & Varela²) entscheiden Führungskräfte immer wieder mit Bezug auf sich selbst, inwieweit sie ihr Führungsverhalten verändern oder anpassen können und wollen. Für Boschert³ ist die Ich-Kompetenz (in den von ihm definierten Ausformungen Achtsamkeit, Respekt, Vertrauen, Disziplin und Sinn) sogar *der* wesentliche Schlüssel für erfolgreiche Führung. Auf ähnliches verweisen auch Collins⁴ und Koestenbaum⁵.

Führung erfolgt in Zusammenhängen! Um führen zu können, ist auch die Kenntnis des Systems erforderlich, in dem ich mich als Führungskraft bewege. Systeme sind dabei wiederum i.S. der Kybernetik (z.B. Maturana⁶, Luhmann⁷) komplexe Miteinander von Menschen, die einen gemeinsamen Rahmen, eine gemeinsame Struktur und gemeinsame Ziele haben. Auch ich als Führungskraft bin Teil dieses Systems und wirke (mit meiner Führung) darauf zurück – ich stecke quasi mitten drinnen.

Kurz gesagt für (angehende) Führungskräfte:

1. Gestalte, erlerne und verändere Deinen Führungsstil!
2. Erkenne Dich selbst als Mensch in Deinen (Führungs-)Fähigkeiten und Talenten!
3. Erkenne Deine Umwelt und das Bezugssystem, in dem Deine Führung wirkt!

Vor diesem Hintergrund begann in der Oberbank AG (150 Filialen in fünf Ländern, rund 2.300 MitarbeiterInnen) vor rund drei Jahren ein noch nicht abgeschlossener Prozess der „Ent-Wicklung“ von Führung, im wahrsten Sinne des Wortes: Führung an sich ist ja schon verwickelt genug!

Durchführung

Was ist Führung? Zunächst geht es darum „Führung“ inhaltlich zu beschreiben und zu definieren, was im Rahmen der jeweiligen Wertewelt, Leitbilder und strategischen Ausrichtungen das Wesen von „Führung“ ist.

Eine Definition von der Stange ist nicht möglich, die Stangen sind derer zu viele. Die Vielfalt in der Wissenschaft spiegelt die Heterogenität der Theorien wider, die die Führungsforschung hervorgebracht hat (siehe Walenta & Kirchner⁸). Viel zweckmäßiger ist es, nach der *Bedeutung* von „Führung“ zu fragen. Mit Seliger⁹ bestehen die beiden zentralen Aufgaben von Führung in „Verbindung“ und „Entscheidung“. Darin liegt der *Sinn* von Führung. Führung ist aber niemals Selbstzweck, sondern muss *wirksam* sein! Und wirkungsvolle Führung erzielt immer auch Ergebnisse. Wesentlich ist daher, über Führung und wie sie wirken *soll*, im Unternehmen eine „gemeinsam geteilte Vorstellung“ zu erzeugen. Diese Vorstellung wird in jeder Organisation anders – also etwas sehr individuelles – sein. Abschreiben gilt nicht, wenn man die Sache wirklich ernst nimmt!

Ganz entscheidend für den Erfolg dieses ersten, grundlegenden Schrittes ist die breite Einbindung maßgeblicher Führungskräfte und somit maßgeblich „Betroffener“. Eine einseitige, z.B. durch ein HR-Management sicher machbare Entwicklung und Implementierung (i.S. eines Bombenwurfs) ist nicht geeignet, um eine reife, durch jahrzehntelange Konstanz geprägte Kultur, Ablauforganisation und Praxis nachhaltig zu bewegen. Organisationale Veränderungen, die letztlich auch auf persönliche (Verhaltens-) Veränderungen abzielen, müssen von Beginn an von den wesentlichen Stakeholdern mitgetragen werden. Die Verabschiedung von derartigen Meta-Entscheidungen bedarf auch immer der Einbindung des Top-Managements. Es ist *absolut erfolgskritisch* für das Thema Führung, dass die Geschäftsführung an der Entwicklung der maßgeblichen Rahmenbedingungen unmittelbar teilnimmt.

Wie erlerne ich „Führung“? Im nächsten Schritt geht es darum, die definierten, unternehmensindividualisierten Inhalte zu erlernen, zu trainieren und zu vertiefen. Dass Führung erlernbar und trainierbar ist, wird von maßgeblichen AutorInnen (z.B. bei Erpenbeck & von Rosenstiel¹⁰) überzeugend dargelegt. Sie führen aus, dass zwischen Persönlichkeit und Kompetenz unterschieden werden muss, die auch im Rahmen von Schulungen trainiert und entwickelt werden können. Führung basiert demnach auf erfolgreicher Beherrschung und Anwendung von Führungskompetenzen. In diese Denkrichtung geht auch die „Theorie des Geführtwerdens“. Sie stellt nicht alleine die Führungskraft sondern auch die wechselseitige Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern sowie Einflüsse, die darauf einwirken, in den Mittelpunkt (vgl. Neuberger¹¹) und gibt zu erkennen, dass erfolgreiche Führung nicht nur von Persönlichkeitsmerkmalen der Führungskraft abhängig ist, sondern eben auch erlernbar ist. Bei Drucker¹² findet man diesen Ansatz sehr pointiert:

„[...] there may be “born leaders”, but there surely are far too few to depend on them. Leadership must be learned and can be learned. [...] But [...] ‘leadership personality’, ‘leadership style’ and ‘leadership traits’ do not exist.“

Nach der Definition der erforderlichen Führungskompetenzen werden also die darauf abgestimmten Trainingsinhalte und Methoden entwickelt. Dabei ist es sinnvoll, zwischen unterschiedlichen Anspruchsgruppen von Führung zu unterscheiden, da die Anforderungen an „Führung“ abhängig von den verschiedenen Bedürfnissen auch unterschiedlich sein werden: Werden MitarbeiterInnen oder Führungskräfte geführt? Wie groß ist die Führungsspanne? Bin ich als „Führungskraft“ erst kürzlich oder schon lange in dieser Verantwortung? usw.

Wie wird die Wirksamkeit von Führung sichtbar? Wesentlich ist auch die Wirksamkeit der Investition in das Thema „Führung“ zu überprüfen und die Maßnahmen (i.S. einer ständigen Weiterentwicklung und Anpassung) weiter zu steuern. Somit geht es darum, sich mit dem Thema der Beobachtung und Bewertung von Führung bzw. von Führungskräften auseinanderzusetzen – im Bewusstsein, dass das ein heißes Parkett ist.

Leadership und Management

Die beiden oft synonym gebrauchten Wörter beschreiben eine unterschiedliche Art von Führung. So versteht man unter ‚Management‘ die Steuerung von Systemen und Organisationen; bei ‚Leadership‘ liegt das Augenmerk hingegen auf der Fokussierung von Menschen und diese durch Visionen und Motivation zu leiten¹⁶. Eine etwas andere Art der Unterscheidung findet man bei Drucker¹⁷: „Management is doing things right; leadership is doing the right thing“.

Innerhalb dieses Führungsverständnisses ist es wichtig, auf das richtige Verhältnis zwischen Management („so viel wie nötig, so wenig wie möglich“) und Leadership („je mehr, desto besser“) zu achten¹⁸.

Auch aus wissenschaftlicher Sicht werden einem Leistungsbeurteilungs- bzw. Bewertungssystem Nutzen wie erhöhte Transparenz, personelle Entwicklung oder Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen zugesprochen. Dieser Nutzen wird am besten vor Einführung einer Leistungsbewertung klar definiert. Die Grundvoraussetzung für ein „erfolgreiches“ Bewertungssystem liegt auch immer in der Akzeptanz der Beteiligten und der Praktikabilität des Systems. Darauf zielen z.B. Havranek & Mauhart¹³ ab, wenn sie Unternehmen davor warnen, „die Flucht ins System“ anzutreten.

Bewertung erfolgt – ob mit oder ohne System – nach Crisand, Kramer & Schöne¹⁴ ohnehin jeden Augenblick und es wäre fatal, von vorgenommenen Bewertungen oder einem Bewertungssystem irgendeine Objektivität vorauszusetzen. Denn Objektivität in der Bewertung gibt es nicht, da *immer* subjektive Eindrücke die Bewertung

teilweise maßgeblich beeinflussen (vgl. Crisand, Kramer & Schöne¹⁴). Demnach ist nicht „Vermeidung von Beurteilungsfehlern [...] das Ziel, sondern der verantwortungsvolle Umgang mit subjektiven Einflüssen auf die Wahrnehmung von Führungskräften und ihrem Verhalten/ihrer Leistung“ (Crisand, Kramer & Schöne¹⁴; vgl. Becker¹⁵). Oder wie es Havranek & Mauhart¹³ auf den Punkt bringen: „Leistungsbeurteilung ist keine exakte Wissenschaft. Es geht darum, Unterschiede wahrzunehmen, zu begründen und zu argumentieren.“

Der Weg der Oberbank

Was ist Führung in der Oberbank? Unter Teilnahme des Gesamtvorstandes sowie der ersten und teilweise zweiten Managementebene wurden in einer zweitägigen Klausur die Eckpfeiler dessen diskutiert, was Führung in der Oberbank ausmacht. Die Diskussionsergebnisse wurden in world-café's verdichtet und „Führung“ in sog. „MbO-Leistungsstandards für Führungskräfte“ formuliert. Damit wurden Qualitätskriterien und Kompetenzen festgelegt, die Orientierung und Klarheit über die Anforderungen an Oberbank-Führungskräfte geben. In weiterer Folge definierte ein kleineres Projektteam (unter Leitung des HR-Managements und Einbindung wesentlicher Führungskräfte) jeden der Standards in seinen Ausprägungen und formulierte dafür messbare bzw. beobachtbare Kriterien. Das Bild einer Oberbank-Führungskraft ist das eines Vorbilds und „playing captain“, die gleichermaßen Fachkompetenzen (z.B. Risikokompetenz, Beratungskompetenz) und Führungskompetenzen haben muss. Der Leistungsstandard „Führung“ wurde in den Ausprägungen Leadership *und* Management

definiert: MitarbeiterInnen bringen nur dann Höchstleistungen und begeistern die KundInnen, wenn sie AnhängerInnen ihres Unternehmens sind. Um dieses Engagement zu wecken, müssen Führungskräfte beides beherrschen: emotionales Leadership und rationales Management (Morhart & Jenewein¹⁸). Gerade beim Leistungsstandard „Führung“ in seinen beiden Ausprägungen waren die Formulierungen sowie die Definition der – hier fast ausschließlich beobachtbaren – Kriterien besonders herausfordernd, aber der Mühe wert (siehe nachfolgende Boxen).

! Führen ist Leadership

Führen bedeutet richtungsweisend auf eigenes und fremdes Verhalten und Handeln einzuwirken, um gesetzte Ziele zu verwirklichen. Es geht darum, MitarbeiterInnen für diese Ziele zu begeistern und auf dem Weg zum gemeinsamen Erfolg mitzunehmen.

Die Oberbank Führungskraft

- gibt ihren MitarbeiterInnen Orientierung und pflegt eine Kultur des gegenseitigen Feedbacks,
- sorgt in ihrem Verantwortungsbereich für Chancengleichheit im Sinne des Verhaltenskodex der Oberbank,
- entwickelt und fördert laufend die eigenen Fähigkeiten und die ihrer MitarbeiterInnen,
- kommuniziert und informiert häufig, offen, ehrlich, zielkonform und zeitnah – auch in schwierigen Situationen,
- tritt sich selbst und den MitarbeiterInnen mit Realität und Disziplin gegenüber,
- ist sozial kompetent, empathisch und resonant (i.S.v. „mitfühlend“ und „mitschwingend“),
- vermittelt den Sinn und Zweck der eigenen und der unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen,
- trifft mutig Entscheidungen und handelt danach,
- macht die Oberbank-Kultur nach innen und außen hin erlebbar und
- ist Vorbild in ihrer Funktion und sich dieser Verantwortung bewusst.

Aufgrund dieser Haltung und Qualitäten

- kennen alle MitarbeiterInnen ihren „Auftrag“ und Sinn und Zweck ihrer Aufgaben,
- wissen MitarbeiterInnen und Führungskraft, wie sie sich gegenseitig wahrnehmen,
- kennt und benennt die Führungskraft die Stärken und Schwächen der MitarbeiterInnen,
- sind Gruppen und Teams divers zusammengesetzt,
- liegen positive Ergebnisse und Feedbacks bezüglich Chancengleichheit, z.B. im Rahmen einer MitarbeiterInnenbefragung vor,
- gibt es keine Beschwerden beim zentralen Beschwerdemanagement,
- liegen aktuelle Ausbildungs- und Entwicklungspläne für sich selbst und die MitarbeiterInnen vor,
- finden regelmäßige Besprechungen, Kommunikations-Zirkel etc. statt, deren Ergebnisse dokumentiert sind,
- herrscht ein positives und produktives Arbeitsklima,
- bestehen eine günstige Fluktuationsrate und eine geringe Krankenstandsquote (über einen angemessenen Zeitraum),
- werden schwierige Situationen frühzeitig erkannt und konsequent abgearbeitet,
- funktioniert die organisatorische Einheit auch reibungslos in Abwesenheit der Führungskraft.

! Führen ist Steuern

Steuern ist die Fähigkeit, aus übergeordneten Zielen (strategische Ziele, Unternehmensziele) die für den eigenen Verantwortungsbereich abgeleiteten maßgeblichen Ziele unter Beachtung vorhandener Systeme und Strukturen (z.B. Vertriebssteuerung, internes Kontrollsystem, MbO ...) effektiv und effizient umzusetzen.

Die Oberbank Führungskraft

- hat genaue Kenntnis von übergeordneten Zielen, deren Sinn und Auswirkungen auf den eigenen Bereich,
- kennt und verwendet vorhandene Strukturen, Prozesse und Systeme,
- sorgt für die termintreue Umsetzung im Rahmen der geltenden Standards, Arbeitsanweisungen und Richtlinien,
- verteilt die Arbeit in ihrem verantworteten Bereich ressourcen- und ergebnisorientiert, sowie unter kritischer Bedachtnahme auf die jeweiligen Lebensumstände der MitarbeiterInnen,
- kontrolliert und bewertet Arbeitsergebnisse,
- leitet daraus Konsequenzen ab und
- denkt und handelt wirksamkeits- und zielorientiert (effektiv) und aufwandoptimiert (effizient).

Aufgrund dieser Fähigkeiten

- werden (in den Vertriebsseinheiten) Werkzeuge und Prozesse aus der Vertriebssteuerung eingesetzt und Ziele daraus regelmäßig erreicht und übertroffen,
- werden (in den zentralen Einheiten) Arbeitsaufträge und Projekte zeitgerecht und qualitativ entsprechend erfüllt,
- wird das MbO-System termintreu und inhaltskonform (inkl. Exception-Regel!) in der nötigen Qualität angewendet,
- werden personale Systeme (Zeitmanagement, Ausbildung ...) regelkonform genutzt,
- bestehen keine Leerläufe oder Überbelastungen (z.B. Urlaubsspitzen, Überstundenspitzen), die nicht erklärbar sind,
- besteht Flexibilität in der Zeiteinteilung der MitarbeiterInnen vor allem in familiären Spitzenzeiten (Ferien, Krankheitsfälle...),
- erhalten die MitarbeiterInnen Aufgaben und Verantwortungen delegiert, die Gesamtverantwortung und Ergebniskontrolle bleibt bei der Führungskraft,
- hat die Führungskraft ausreichend Zeit zum „Führen“.

„Keep it smart and simple!“ war die Devise bei der Ausformulierung aller Leistungsstandards. Die Ergebnisse der Projektgruppe wurden in mehreren Runden mit wesentlichen Führungskräften des Unternehmens und dem Top-Management „bottom up“ abgestimmt und auf ihre Tauglichkeit überprüft, sodass bereits vor der Einführung eine breite Anzahl an Stakeholdern mit den Inhalten einigermaßen vertraut war und sogar an der Entwicklung mitgearbeitet hatte. Für die „In-Kraft-Setzung“ der Leistungsstandards eignete sich das seit Jahren etablierte MbO-System der Oberbank besonders gut. Die Vorstellung erfolgte in der „Spitzenveranstaltung“, dem MbO-Kick-Off des Vorstands. Zu diesem Zeitpunkt waren die Inhalte fast allen TeilnehmerInnen

(die gesamte erste Führungsebene der Bank) – aufgrund der Einbindung in der Erarbeitung – kein Neuland mehr und sie wurden v.a. dazu *befähigt*, die Leistungsstandards ihrerseits im Rahmen *ihrer* Kick-Off-Veranstaltungen einzuführen. Dazu erhielten sie auch das nötige Handwerkszeug in Form einer „tool-box Leistungsstandards“. Zusätzlich waren bereits zuvor FAQs ausformuliert und veröffentlicht worden.

Wie erlerne ich Führung in der Oberbank? Die „gemeinsam geteilte Vorstellung“ über Führung musste im nächsten Schritt verbreitet und vertieft werden und es wurde eine neue Führungskräfte-Ausbildung unter Berücksichtigung der dargestellten theoretischen Hintergründe konzipiert; die definierten MbO-Leistungsstandards für Führungskräfte bildeten die Basis, den inhaltlichen Rahmen und gedanklichen Unterbau. „Customized, nicht von der Stange!“ war dabei wieder die Devise. Konkrete Anforderung – neben der Anpassung an die Leistungsstandards – war, auch in Zusammenhang mit „Führung“ das in der Oberbank durchgängige Prinzip des „Lebenslangen Lernens“ abzubilden. Ganz wesentlich war auch die Konzeption für segmentierte Zielgruppen, da „Führung“ an unterschiedliche Führungskräfte völlig unterschiedliche Anforderungen stellt: Die Führungssituation und daher die Bedürfnisse eines Bereichsleiters Niederösterreich sind *völlig* anders als jene eines Teamleiters Gehaltsverrechnung.

Die „Oberbank-Führungskräfte-Akademie“ wurde aus den Angeln gehoben und in den Ausbildungsreihen

1. Basic (für angehende Führungskräfte und Führungskräfte mit ersten Erfahrungen),
 2. Advanced (für fortgeschrittene Führungskräfte) und
 3. Expert (für seniore Top-Führungskräfte),
- immer mit dem Blick auf die Leistungsstandards curricular konzipiert.

In der Ausbildungsreihe ‚Basic‘ werden Führungsgrundlagen sowie Selbst- bzw. soziale Kompetenz vermittelt und trainiert. Die Inhalte, die sich auf „Ich“- , „Du“- und „Wir“- Aspekte von Führung beziehen, werden innerhalb von sechs Modulen in einem Zeitrahmen von ca. 1,5 Jahren abgebildet. Im Zuge von ‚Advanced‘ liegt das Hauptaugenmerk neben Vermittlung und Festigung – u.a. zu den Themen Steuerung und Strategie sowie Veränderungsmanagement – auch in der verstärkten Reflexion und Kompetenzvertiefung von Leadershipqualitäten. Sieben Module sind auf ca. zwei Jahre verteilt. In der Ausbildungsreihe ‚Expert‘ beschäftigen sich die TeilnehmerInnen vor allem wieder mit sich selbst in ihren Rollen als LeaderInnen und ManagerInnen v.a. von Führungskräften und erhalten besondere Gelegenheit zur Selbstreflexion und zum Austausch mit anderen.

Wie wird die Wirksamkeit von Führung in der Oberbank sichtbar? Aus diesem Verständnis entwickelte das HR-Management mit einem kleinen Projektteam ein Bewertungssystem für Führungskräfte entlang der bereits eingeführten Leistungsstandards. Wesentlich war, ein geeignetes Instrument auszuarbeiten, das Orientierungs- sowie Steuerungshilfe ist und transparentere Rückschlüsse auf die Führungsqualität gibt. Es geht nicht um Belohnung oder Bestrafung als Konsequenz einer Bewertung, sondern um mehr Transparenz, Orientierung und gemeinsame Zukunftsgestaltung durch Maß-

nahmenvereinbarung als definierte Ziele und Nutzen. Leistung i.S.v. Ergebnis ist dabei ein wichtiges aber nicht das einzige Kriterium, das bei der Bewertung wichtig ist. Sie baut auch auf den Kriterien Leistung i.S.v. *Output*, persönlicher Leistungsbeitrag der Führungskraft sowie *Wirksamkeit* der Führungskraft für die von ihr verantwortete Organisationseinheit auf, was dem Oberbank-Verständnis von Leistungsbewertung besser entspricht. Nach Klärung von Ziel und Inhalt einer Führungskräftebewertung verbleibt die wesentliche Frage nach dem *wie*?

Die Festlegung einer Skala wurde heftig diskutiert, auch die Beiträge in der Literatur (und den zahlreichen Ausprägungen in der Wirtschaftspraxis) sind vielfach kontrovers. An einer Stelle wird angegeben, dass es keine ideale Skala gibt, jedoch gleichzeitig eine Fünfer-Skala empfohlen (Crisand/Kramer/Schöne¹⁴). Dem gegenüber steht eine gerade Anzahl an Skalenpunkten, mit dem Vorteil, die Neigung „im Mittelwert Zuflucht zu suchen“, abzufangen (Becker¹⁵).

Letztendlich wählte man eine (in der Oberbank in anderen Bereichen vertraute) Farben-Skala mit vier farblichen Möglichkeiten und verbaler Unterstützung.

- Rot = die Kriterien des Leistungsstandards werden ungenügend bzw. zu mangelhaft erfüllt.
- Gelb = die Kriterien des Leistungsstandards werden annehmbar erfüllt.
- Grün = Die Kriterien des Leistungsstandards werden zufriedenstellend erfüllt.
- Violett = Die Kriterien des Leistungsstandards werden deutlich erfüllt oder übertroffen.



Abb. 1: Bewertungsskala Leistungsstandards für Führungskräfte (Oberbank intern)

Die Bewertung wird einmal pro Jahr von der übergeordneten Führungskraft vorgenommen, die einen Schieberegler auf die Farbskala setzt. Die „Bandbreiten“ innerhalb der Farben können i.S. einer feineren Differenzierung genützt werden. Dies erfolgt im Rahmen des MbO-Gesprächs und wird in einer Web-Applikation festgehalten. Beide GesprächspartnerInnen gehen vorbereitet mit ihrer persönlichen Einschätzung in das Gespräch. Es kommt zu einem Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild und letztlich zu einer begründeten, verständlich gemachten Festlegung durch die übergeordnete Führungskraft. Bei jeder Bewertung – egal ob rot, gelb, grün oder violett – sind geeignete Maßnahmen abzuleiten, die exemplarisch vom HR-Management bereits zuvor ausgearbeitet wurden: Nur durch Maßnahmenvereinbarung wird gewährleistet, „gu-

te“ Führungskräfte auf Niveau zu halten bzw. zu fördern sowie Führungskräfte mit Entwicklungsfeldern zu unterstützen.

Das HR-Management erhält im Rahmen sogenannter „HR-Check-Gespräche“ einmal pro Jahr einen Gesamtüberblick über „Führung in der Oberbank“, um daraus erforderliche Handlungsstrategien zu entwickeln. Es fungiert dabei als Sparring-Partner für die Leitung der Einheiten, versucht Bewertungsverfälschungen entgegenzuwirken und bringt sich hinsichtlich weiterer Maßnahmenvereinbarungen ein bzw. bietet Unterstützung an. Die Bewertung selbst wird nicht mehr abgeändert. Mögliche unterschiedliche Sichtweisen oder grob abweichende Bewertungsmaßstäbe, werden diskutiert, argumentiert und dokumentiert.

In aggregierter Form werden Ergebnisse, Rückschlüsse und abgeleitete Schlussfolgerungen auch an den Vorstand weitergeleitet und besprochen. Dabei kommt es zu *keinem* Vergleich untereinander: ein internes benchmarking der Ergebnisse würde im Hinblick auf die erwähnte Subjektivität von Bewertung falsche Rückschlüsse produzieren und liegt auch nicht im Sinne der definierten Nutzen.

Resümee und Weiterführung

Das gezielte Formen einer Führungskultur erfolgte in der Oberbank systematisch und aufeinander abgestimmt in den Schritten analysieren und definieren, erlernen und trainieren sowie bewerten und weiterentwickeln. In jedem der drei Schritte wurde auf die bisherige Erfahrungskurve der Oberbank Rücksicht genommen sowie ihren individuellen Bedürfnissen Rechnung getragen. Eine breite Einbindung von wesentlich betroffenen (Führungskräften) sowie das Engagement des Top-Managements waren erfolgsrelevant. Die Einbeziehung wissenschaftlich fundierter Modelle sowie die Begleitung des Prozesses durch einen professionellen externen Berater waren ebenfalls sehr vorteilhaft: dies sicherte die Qualität des Prozessverlaufs und schuf gleichzeitig optimale Rahmenbedingungen für die darauffolgende Umsetzungs- bzw. Implementierungsphase. Darüber hinaus erfolgten wertvolle Denkanstöße sowie eine kritischere und reflektiertere Meinungsäußerung in Diskussionen. Dadurch konnten v.a im Führungskräfte-Training neue Wege beschritten werden.

Diese neuen Wege, die auf weit überwiegende Zustimmung und sogar Begeisterung stoßen, haben im Haus eine sehr positive Bewegung erzeugt. Der frische Wind sollte für die weitere Arbeit an der Arbeitgeberattraktivität der Oberbank genützt werden. Eine Idee könnte sein, eine eigene „Führungsmarke Oberbank“ zu entwickeln, sich dadurch (in einem ohnehin sehr homogenen Markt von Finanzdienstleistern als Arbeitgeber) vom Wettbewerb zu differenzieren und sich bei relevanten BewerberInnenkreisen und auch bereits bestehenden Führungskräften entsprechend zu präsentieren.

Ein „missing link“ aus Sicht des HR-Managements ist das Sichtbarmachen der Wirksamkeit von „Führung“ in der Oberbank durch eine transparente Bewertung nicht nur durch die übergeordnete Führungskraft sondern auch durch die geführten Mitarbeite-

rInnen: sie stellen letztendlich auch einen entscheidenden Maßstab dafür dar, ob Führung i.S. des Verständnisses der Oberbank wirksam funktioniert oder nicht.

Man sieht: die Ent-Wicklung von Führung ist noch nicht abgeschlossen und wird vermutlich auch nie aufhören.

Literatur

- ¹ z.B. Watzlawick, P., mit Kreuzer, F. 1988. Die Unsicherheit unserer Wirklichkeit – Ein Gespräch über den Konstruktivismus. München.
- ² z.B. Maturana, H.R., & Varela, F. 1984. Der Baum der Erkenntnis. München und Bern.
- ³ Boschert, F. 2011. Sich selbst Führen. Melk.
- ⁴ Collins, J. 2001. Der Weg zu den Besten. Stuttgart-München.
- ⁵ Koestenbaum, P. 1991. Leadership – the Inner Side of Greatness. San Francisco 2002.
- ⁶ Maturana, H.R. 2003. Das System in seiner Ganzheit betrachten und danach Handeln, in: LO Lernende Organisation, Nr.2. Wien.
- ⁷ Luhmann, N. 1991. Zweckbegriff der Systemrationalität. Frankfurt.
- ⁸ Walenta, C., & Kirchler, E. 2011. Führung. Wien.
- ⁹ Seliger, R. 2008. Das Dschungelbuch der Führung. – Ein Navigationssystem für Führungskräfte. Heidelberg.
- ¹⁰ Erpenbeck, J., & von Rosenstil, L. (Hg.) 2007. Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart
- ¹¹ Neuberger, O. 2002. Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Stuttgart
- ¹² Drucker, P.F. 2002. Was ist Management? – Das Beste aus 50 Jahren. Berlin.
- ¹³ Havranek, C., & Mauhart, J. 2008. Gehalt und Leistung managen. – Die unternehmerische Gestaltung von Gehaltssystemen. Wien.
- ¹⁴ Crisand, E., Kramer, S., & Schöne, M. 2003. Personalbeurteilungssysteme. Ziele – Instrumente – Gestaltung. Heidelberg.
- ¹⁵ Becker, F.G. 2003. Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilungen. Stuttgart.
- ¹⁶ Neuberger, O. 1994. Führen und geführt werden. Stuttgart.
- ¹⁷ Drucker, P.F. 1996. Not enough generals were killed. Foreword in: The leader of the future. The Drucker Foundation. <http://www.drghoreishi.com/doc/2ndLead.pdf> [25.01.2011]
- ¹⁸ Morhart, F., & Jenewein, W. 2010. Was gute Führung ausmacht, in: Harvard Business Manager Nr. 11, Hamburg.

Angaben zum Autor

Mag. Bernhard Wolfschütz, MBA ist seit 2003 stellvertretender Leiter der Personalabteilung der Oberbank AG in Linz und dort v.a. auch für strategische Initiativen in der Personalentwicklung verantwortlich. Seine berufliche Laufbahn begann vor 23 Jahren bereits in der Oberbank, wo er in den Bereichen Recht sowie Kreditmanagement und im Firmenkundenbereich tätig war.