



EIN BANKCHEF FÜHRT *à la carte*

Die Trainer der Porsche Akademie führen Manager zu Spitzenleistungen. Basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen sorgen sie mit praktischen Tipps und intelligenten Werkzeugen für dauerhaften Erfolg. Bei der Kreissparkasse Göppingen setzen Führungskräfte jetzt auf eine Leadership Scorecard.

📄 KATHARINA BECKER



KREISSPARKASSE GÖPPINGEN

Die Anforderungen an Führungskräfte steigen. Das liegt an der zunehmenden Dynamik und Komplexität in der Arbeitswelt. Dauerhaft Spitzenleistungen kann nur erbringen, wer effizient und effektiv führt. Viele Unternehmen haben Führungsleitlinien entwickelt. „Die Unternehmensspitze erwartet natürlich, dass die Führungskräfte diese Vorgaben umsetzen“, sagt Steffen Bohnet, Senior Projektmanager bei Porsche Consulting und Führungskräfte-Coach der Porsche Akademie. Doch wie sie die Ansprüche erfüllen sollen, ist ihnen oft nicht klar. So bleiben viele gute Vorsätze auf der Strecke.

Das gilt nicht nur für international agierende Konzerne, sondern auch für ein regional geprägtes Unternehmen wie das süddeutsche Geldinstitut Kreissparkasse Göppingen. Vor drei Jahren erarbeitete der Vorstandsvorsitzende Dr. Hariolf Teufel mit seinen Vorstandskollegen und den leitenden Angestellten neue Führungsgrundsätze. Gute Führung, so definierten sie, solle sich durch Wertschätzung, Verlässlichkeit, Fairness,

Der Vorstand der Kreissparkasse Göppingen ist von der Leadership Scorecard überzeugt: Joachim Müller, Klaus Meissner und der Vorsitzende Dr. Hariolf Teufel (von links).

Leistungsorientierung und Transparenz auszeichnen. Sie solle den Mitarbeitern Raum geben für eigenverantwortliches Handeln, um Spitzenleistungen zu erbringen. „Das mit Leben zu füllen, war dann doch nicht so einfach“, sagt Teufel und holte die Experten von Porsche Consulting, um die Umsetzung dieser Grundsätze voranzutreiben.

„Damit Führungsgrundsätze in der Praxis funktionieren, müssen sie messbar sein“, sagt Bohnet. Es muss klar sein, welches Verhalten im Einzelfall erwartet wird. Die Wertschätzung seines Vorgesetzten erkennt der Mitarbeiter etwa daran, dass er zeitnahe Leistungsbeurteilungen erhält, dass der Chef ihn ausreden lässt, ihn lobt oder angemessen kritisiert und nicht hinter seinem Rücken über ihn spricht. Leistungsorientiert führen bedeutet, die Mitarbeiter in die Problemlösung einzubinden, Aufgaben zu delegieren und kontinuierlich Verbesserungen zu fordern und zu fördern. Transparenz beginnt schon damit, dass alle im Team wissen, wer wo arbeitet und womit beschäftigt ist. Es setzt sich fort bis ins visuelle Management. „Wenige Schlagworte auf dem Flipchart bringen ein Problem oft schneller auf den Punkt als lange Analysen und Excel-Listen“, sagt Bohnet. Was das für jeden Einzelnen praktisch bedeutet, vermittelten die Trainer in Workshops und Einzelcoachings. „Das einhellige Feedback meiner Mannschaft war: So plastisch haben wir unsere Grundsätze noch nie gesehen“, berichtet Vorstandschef Teufel.

Um die Führungsgrundsätze dauerhaft zu leben, müssen sich Führungskräfte langfristig selbst steuern. In Göppingen haben sie dazu gemeinsam mit Porsche Consulting als praktisches Instrument die Leadership Scorecard entwickelt, integriert in die vorhandene Balanced Scorecard. Teufels Ziel: „Führung darf nicht beliebig sein, sondern braucht Verbindlichkeit. Die Vorgaben sollen einheitlich umgesetzt werden.“ In der Leadership Scorecard legen die Führungskräfte für jeden Grundsatz ihre persönlichen Entwicklungsschritte fest und achten dabei auch noch auf Lean-Aspekte. Ein Baustein mit dem Lean-Fokus „Standards schaffen und vorleben“ heißt zum Beispiel, in jede Besprechung mit einer Agenda und einem klaren Ziel zu gehen. Als Standard könnte der Abteilungsleiter festlegen, dass seine Mitarbeiter willkommen sind, wenn seine Bürotür offen steht, und er ungestört arbeiten möchte, wenn sie geschlossen ist. Wie weit die Ziele erreicht sind, beurteilt jeder für sich. „Die Führungskräfte sollen sich und ihre Leistungen kritisch hinterfragen“, sagt Teufel. In der ausgefüllten Leadership Scorecard zeigt ein Ampelsystem, wo es noch klemmt. Für Teufel dient dies nicht nur der Selbstkontrolle, sondern signalisiert ihm auch, wo jemand vielleicht Unterstützung braucht, um seine Kompetenzen weiterzuentwickeln. Er findet, „gute, praktische Lösungen können so einfach sein, wenn man einen Partner mit den richtigen Ideen hat“. ←