

FÜHRUNGSNACHWUCHS

Auf dem Weg zum Chefsessel

Vormittags erst zur Führungskraft befördert – nachmittags schon funktionieren. Vor dieser Herausforderung stehen junge Bankführungskräfte, die von 0 auf 100 durchstarten müssen, ohne dass sie in die neue Führungsrolle hineinwachsen können. Welche Unterstützung kann der Filialdirektor bieten?

➔ Klaus Steven

Die Beförderung des jungen Finanzberaters zum „Leiter Finanzierungsberatung“ ist da – in dieser Situation gibt es Banken und Kreditinstitute, die ihre hoffnungsvollen Talente ins kalte Wasser werfen und sie ohne großartige Vorbereitung aufs Hochseil schicken – in der Erwartung, sie würden dort oben in der Führungsetage schon alleine zurechtkommen und sich als wahre Naturtalente in Sachen Hochseilartistik entpuppen.

ALLEIN GELASSEN IN LUFTIGER HÖHE ...

Die Konsequenz: Oft erfolgt der Absturz ins Bodenlose, denn Topkundenberater müssen nicht zugleich gute Führungskräfte sein. Der Spitzenfinanzierungsberater als Chef – diese Rechnung geht nicht immer auf und führt schnell zur Überforderung, zumal sich Führungsaufgaben immer komplexer und anspruchsvoller gestalten.

Hinzu kommt: Wenn die anderen Finanzierungsberatung plötzlich zu Mitarbeitern werden, muss der neue „Leiter Finanzierungsberater“ mit Ungemach auf der Beziehungs- und Kommunikationsebene rechnen. Er fühlt sich unsicher in der neuen Rolle und wird von den ehemaligen Kollegen (noch) nicht akzeptiert. Häufiges Problem

bei frischgebackenen Bankführungskräften: Ihnen fällt es schwer, die richtige Balance zu finden zwischen den Erwartungen des Managements und den Bedürfnissen der Mitarbeiter, von denen einige vor kurzem noch Kollegen waren.

Ein Grundsatzproblem des neuen Leiters in vielen Unternehmen trifft häufig auch ihn: Weil auch Banken und Kreditinstitute das Middle Management verschlanken und dort Stellen abbauen, fallen den unteren Führungsebenen deren Aufgaben zu – mit teilweise bizarren Folgen: Eine junge Führungskraft, erst kürzlich mit Führungsverantwortung belohnt, muss plötzlich Aufgaben übernehmen, die zuvor ein gestandener Manager der mittleren Managementebene ausgefüllt hat.

Welche Maßnahmen sollte ein Filialdirektor ergreifen, damit junge Führungskräfte auch reibungslos ihre neue Führungsverantwortung übernehmen können?

FÜHRUNGSKRAFT MIT KOMPETENZ-CHECK AUSWÄHLEN

Der Ärger bei der Übernahme von Führungsverantwortung ist vorprogrammiert, wenn der Kandidat sich später als nicht geeignet herausstellt, was die so genannten

„soft skills“, also insbesondere Führungsfähigkeiten zwischen Kollegen und verschiedenen Hierarchieebenen, angeht. Seine Fachkompetenzen stehen außer Frage – aber es hapert an den notwendigen Führungskompetenzen. Die rein fachlichen Fähigkeiten, die zu seiner Beförderung geführt haben, nutzen ihm dafür auf dem Chefsessel wenig.

Selbst wer das gesamte Führungsrepertoire von den Gesprächstechniken bis zur Delegation beherrscht, muss nicht unbedingt als Vorgesetzter erfolgreich sein. Wer nicht aufgrund seiner sozialen und emotionalen Kompetenzen in der Lage ist,

- ▶ ein empathisches Verhältnis zum Mitarbeiter aufzubauen,
- ▶ ihn emotional anzusprechen,
- ▶ zu motivieren und
- ▶ ihm zur Identifikation mit seinem Beruf zu verhelfen, der kann sich nur zu einer durchschnittlichen Führungskraft entwickeln.

Konsequenz für den Filialdirektor: Er führt einen umfassenden Kompetenzcheck durch, um die Rundum-Eignung eines Talents erkennen und belegen zu können. Dieser Check umfasst neben den obligatorischen Fachqualifikationen die Führungsqualitäten sowie die kommunikativen, sozi-



Stark werden für die Führungsrolle: Mit richtiger Unterstützung vom Chef gelingt der Einstieg reibungslos.

alen und emotionalen Aspekte. Ziel ist es, als Filialdirektor eine qualifizierte Einschätzung und Beurteilung abgeben zu können, wenn er einen Mitarbeiter für eine Führungsaufgabe begründet empfehlen oder auswählen soll.

DIE RICHTIGEN WEITERBILDUNGEN IM VORFELD AUSWÄHLEN

Diese Maßnahme sollte sich eigentlich von selbst verstehen. Trotzdem werden junge Nachwuchsführungskräfte viel zu selten in die entsprechenden Weiterbildungsseminare, Trainings und Coachings geschickt, die sie bereits im Vorfeld darauf vorbereiten, die Schreibtischseite zu wechseln.

Aber: Wer kennt die Kompetenzlücken der neuen Führungskraft besser als der Filialdirektor? Wer kann besser als er beurteilen, ob der Finanzierungsberater, der eine vertrauensvolle Beziehung zu jedem Kunden aufbaut, nicht auch gleichzeitig dominante Durchsetzungskraft aufbauen muss, um beispielsweise schwierige Kritik- und Motivationsgespräche mit demotivierten Mitarbeitern zu führen? Und wer anders als er kann eine fundierte Einschätzung abgeben, ob die zukünftige Führungskraft in der Lage ist, auch mit Instabilitäten bei Mitarbeitern oder innerhalb der Bank umzuge-

➤ NICHT VERGESSEN: DIE BEZIEHUNG ZUM CHEF PFLEGEN

Der ehemalige Finanzierungsberater sitzt auf dem Chefsessel – aber er hat natürlich immer noch einen Chef. Und zu diesem sollte er eine partnerschaftlich-kooperative Beziehung aufbauen – wohl wissend, dass er die Unterstützung seines Vorgesetzten benötigt, um seine eigene, neue Rolle erfolgreich zu gestalten. Darum sollten beide das regelmäßige Gespräch suchen und – seitens des Filialdirektors – anbieten.

hen und Veränderungsprozesse konsequent und professionell durchzuführen?

Konsequenz für den Filialdirektor: Er schlägt der Leitung der Bank vor, welche Weiterbildungen der „Leiter Finanzierungsberatung“ von morgen auf jeden Fall absolvieren sollte – und zwar vor der Übernahme der Führungsverantwortung.

BALANCE FINDEN UND HALTEN

Früher hat eine neue Führungskraft mit ihren Mitarbeitern auf gleicher Ebene ein kollegiales Verhältnis gelebt. Jetzt muss sie den Finanzierungsberatern Anweisungen geben – und mit ihnen Zielvereinbarungen treffen. Dahinter steckt ein nicht unerheblicher Rollenwechsel für den Bankmitarbeiter, denn früher hat er gehandelt – jetzt delegiert er Aufgaben. Dies sind nur einige Beispiele für die Herausforderungen, vor deren

Bewältigung eine neue Führungskraft stehen kann. Typische Hürde: Wer sich noch nicht in die neue Rolle hineingefunden hat, fühlt sich schnell durch die neuen Erwartungen zerrissen. Der Chefsessel wird zum „heißen Stuhl“. Die Konsequenz für den Filialdirektor sollte sein, dass er das Konzept und die Möglichkeiten der „Führungskraft als Coach“ aktiv nutzt und der Nachwuchskraft anbietet, von seinen Erfahrungen zu profitieren.

Sehr häufig ist von den jungen Leitern der Stoßseufzer zu hören: „Wenn ich bei ‚Amtsantritt‘ nur gewusst hätte, wie ich den Respekt von Mitarbeitern gewinne, deren Kollege ich ehemals war!“ Oder: „Wenn ich die übergreifenden Ziele der Bank besser gekannt hätte, hätte ich meine Mitarbeiter für die Erreichung der Ziele im Bereich Finanzierungsberatung besser begeistern

können!“ Dieses „Hätte ich doch gewusst ...“ ließe sich vermeiden, wenn der Filialdirektor seine Führungserfahrungen rechtzeitig und systematisch weitergeben würde.

AKZEPTANZPROBLEME AUSRÄUMEN

Ein Blick auf die Praxis zeigt, dass Führung zuallererst eine Frage des Führungscharakters ist: So strotzt die „Leiterin Individualkundenbetreuung“ vor Selbstbewusstsein – dies wird ihr als Gestus der Überheblichkeit ausgelegt. Die Führungskraft im Bereich „Geschäftskundenbetreuung“ hingegen agiert zu unentschlossen und führt Aufgaben lieber selbst aus, als sie Mitarbeitern anzuvertrauen. Ein anderer Jungchef schließlich findet keinen geeigneten Entwicklungsweg von der Kollegen- in die Vorgesetztenrolle.

Die Lösung für den Filialdirektor: Sobald eine junge Führungskraft ihre Arbeit aufnimmt, kann der Filialdirektor beispielsweise ein Meeting mit den durch den Wechsel Betroffenen durchführen. Dort hat der Nachwuchsleiter dann die Chance, seine neue Rolle positiv darzustellen. In Einzelgesprächen kann er offen Konfliktherde ansprechen – etwa mit dem Kollegen, der sich ebenfalls Hoffnungen auf die Position gemacht hatte.

DER FÜHRUNGSKRAFT ERFOLGS-STRATEGIEN NAHE BRINGEN

Es lassen sich durchaus Strategien definieren, die besonders geeignet sind, als junge Führungskraft relativ schnell in die neue Führungsrolle hineinzuwachsen:

- ▶ Persönliche Glaubwürdigkeit: Denken

und Handeln, Wort und Tat müssen übereinstimmen – auch und besonders in unangenehmen Situationen. Eine Möglichkeit, Glaubwürdigkeit aufzubauen, ist, den Mitarbeitern diejenigen Stolpersteine aus dem Weg zu räumen, die sie daran hindern, ihre Aufgaben gut zu erfüllen.

- ▶ Leistungsfähigkeit des Teams fördern und fordern: mit klaren Leistungsanreizen, eindeutigen Leistungszielen, Wertorientierung und transparenten Führungsgrundsätzen.

FÜHRUNGSKRÄFTE MÜSSEN SICH IN DOPPELFUNKTIONEN BEWEISEN

Topberater von Banken, die befördert werden, müssen sich zuweilen mit einer speziellen Herausforderung auseinandersetzen: Sie sollen sich auf einen Schlag in einer Doppelfunktion beweisen – als Chef und als Beratungsass. Hier steht der Filialdirektor in der Verantwortung, mit der jungen Führungskraft einen Fahrplan und einen Maßnahmenkatalog festzulegen, der sie dabei unterstützt, jene Doppelfunktion zu meistern.

Ein Beispiel: Der Filialdirektor erarbeitet gemeinsam mit dem „Leiter Finanzierungsberatung“ verschiedene Prioritäten, die dem jungen Chef eine Orientierung ermöglichen – zu Beginn des Einstiegs in die neue Führungsrolle ist dies äußerst wertvoll. ↙

INFO **AUTOR:** Klaus Steven ist Senior Consultant und Managing Director der AchieveGlobal Deutschland GmbH.
KONTAKT: klaus.steven@achieveglobe.de
www.achieveglobe.de

