



Entwicklung von Führungskräften – darauf kommt es heute an

Eigenverantwortung, intrinsische Motivation und Engagement sind zentrale Faktoren, um Kundenbegeisterung zu entfachen. Die dafür erforderliche Energie in der Belegschaft kann nur mit einem Führungsstil entstehen, der den Mitarbeitenden das Gefühl von Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit zur Marke vermittelt. von Alexander Villiger

In Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen entwickelte die GKB 2004 ein Management-Development-Konzept, um die neue Führungsphilosophie im Verhalten der Vorgesetzten zu verankern. Das allgemeingültige Konzept hat sich bewährt und kommt bei verschiedenen Firmen zum Einsatz.

In den ersten drei Jahren besuchen dabei sämtliche Führungskräfte jährlich ein zweitägiges Marketing-Seminar. Das hat zum einen das Ziel, im gesamten Unternehmen ein einheitliches Verständnis von Kundenorientierung zu erarbeiten. In den folgenden drei Jahren folgt jeweils eine vertiefte Reflektion zum eigenen Führungsverhalten. Das Ziel dabei ist es, den erforderlichen Übergang von weniger Management zu mehr Leadership als vorherrschenden Führungsstil zu etablieren. Später werden die zentralen Erkenntnisse aus den Marketing- und Leadership-Seminaren in «Refresher»-Modulen weiter vertieft.

Workshops für Mitarbeitende

Die Wirkung des Kulturentwicklungsprogramms kann verstärkt werden, indem parallel zu den Impulsen auf der Führungsebene, auch Impulse auf der Mit-



Investitionen in die Entwicklung von Führungskräften zahlen sich aus. Regelmässig durchgeführte Befragungen der Mitarbeitenden bestätigen den Erfolg.

Bild zvg GKB

arbeiterebene gesetzt werden. Hierzu werden Workshops für die Mitarbeitenden entwickelt und in einem Dreijahresrhythmus durchgeführt. Ein solcher hat beispielsweise das Ziel, das Bewusstsein der Mitarbeitenden für die Kundenorientierung weiter zu stärken.

Leadership-Gedanken weiter fassen

Firmen und Betriebe sind auf mitunternehmerisch denkende Mitarbeitende angewiesen. Das führt zur Erkenntnis, dass der Leadership-Gedanke weiter zu fassen

ist. So können auch die Ausbildungsverantwortlichen, welche für die Betreuung der Lernenden und Praktikanten zuständig sind, sowie sämtliche neu eintretenden Mitarbeitenden bezüglich moderner Führung geschult werden – auch wenn diese noch keine Führungsfunktion übernehmen.

Führungsphilosophie der vier Säulen

Die entsprechende Führungsphilosophie baut auf den vier «I-Säulen» auf: Beim ersten «I» (Identifizierung) geht die Füh-

rungskraft als Vorbild voran. Mit einer gemeinsam erarbeiteten Vision wird beim zweiten «I» (Inspiration) die emotionale Seite der Menschen angesprochen. Beim dritten «I» (Intellekt) werden Energien durch intellektuelle Herausforderung mobilisiert. Und das vierte «I»: Menschen wollen individuell behandelt werden. Leidenschaft und Motivation entfalten sich, wenn Mitarbeitende anhand ihrer Stärken und Interessen eingesetzt werden.

Führungsqualität bringt Erfolge

Eine grundsätzliche Voraussetzung für begeisterte Kunden sind begeisterte Mitarbeitende, die auf ihren Arbeitgeber und seine Produkte stolz sind und diese Haltung im Kundenkontakt auch übertragen. Mitarbeitende sind in der Regel dann bereit, für Kundenbelange die berühmte Extra-Meile zu gehen, wenn die Arbeitsbedingungen stimmen, Entwicklungsperspektiven und Gestaltungsspielräume vorhanden sind, die Unternehmenskultur als fair empfunden wird sowie insbesondere, wenn sie gut geführt werden.

Wertschöpfung und Unternehmenserfolg beginnen folglich mit Investitionen in die Führungsqualität. Dank dieser strategischen Ausrichtung und den damit

verbundenen Investitionen in Führungsqualität und Personalarbeit können relevante Kennzahlen signifikant verbessert sowie die Zufriedenheit von Kunden und Mitarbeitenden deutlich erhöht werden.

■ Alexander Villiger ist Leiter Personal der Graubündner Kantonalbank in Chur

Die GKB als Arbeitgeberin

Als Arbeitgeberin setzt die GKB auf Top-Arbeitsbedingungen, einen zeitgemässen, mitarbeiterorientierten Führungsstil, individuelle Personalentwicklungsmassnahmen und ein faires, leistungsorientiertes Beurteilungs- und Vergütungssystem. Bestätigt wird dies durch die hohe Zufriedenheit und das bemerkenswerte Bekenntnis zur Bank in den regelmässig durchgeführten Mitarbeiterumfragen sowie auf der [Mitarbeiterbewerbsplattform](#) kununu.com.

Mehr dazu unter gkb.ch/jobs