

## Qualifikation von Verwaltungsräten und Vorständen – eine Aufgabe für die Sparkassenakademie!?

Ein Blick in die Satzung des Sparkassenverbandes Baden-Württemberg gibt eine erste Orientierung, um sich der Ausgangsfrage zu nähern: „Der Sparkassenverband Baden-Württemberg fördert die berufliche Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter/-innen der Mitgliedsparkassen und Verbundunternehmen, insbesondere durch die Sparkassenakademie Baden-Württemberg.“ Somit wird klar, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der derzeit 51 Sparkassen in Baden-Württemberg sind die Kunden der Sparkassenakademie Baden-Württemberg, die mit 65 Mitarbeitern/-innen und über 1000 externen Referenten/-innen in fast 2000 Veranstaltungen zirka 27000 Teilnehmer im Jahr im Akademiegebäude in Stuttgart (siehe Abbildung 1) oder vor Ort in den einzelnen Sparkassen schult, trainiert und weiterentwickelt. Somit gehören selbstverständlich auch die Unternehmenslenker der Sparkassen, die Vorstände, zum Kundenkreis der Sparkassenakademie.

### Lernagile Manager gesucht

Eine Studie aus dem Jahr 2013 hat Unternehmen auf ihre Performance und die Lernagilität ihrer Topmanager untersucht. Das Ergebnis: Die Firmen mit den lernagilsten Managern waren um mehr als 25 Prozent profitabler als die anderen. Gleichzeitig ist bekannt: Nur 15 Prozent aller Menschen sind wirklich starke, agile Lerner. Als lernagil sind Menschen zu bezeichnen, die sich beständig weiterentwickeln und neue Fähigkeiten und Kompetenzen erwerben wollen. Es sind diejenigen, die nach Veränderung und Neuem dürsten und dies nicht als Bedrohung sehen. Und es sind diejenigen, denen es aufgrund ihrer sehr schnellen Lernfähigkeit gelingt, auch in schwierigen neuen Situationen, mit denen sie bisher noch nie konfrontiert waren, Erfolg zu erzielen.

Eine gute Personalentwicklung für Vorstände ist also in direkter Weise relevant für den Unternehmenserfolg der Sparkassen – sie unterscheidet sich jedoch gravierend in ihren Inhalten und Formaten zu den Trainings und Studiengängen aller anderen Mitarbeitergruppen. Stehen zu Beginn einer Sparkassenkarriere vordringlich die Erlangung von generalistischer und auch spezifischer Fach- und Methodenkompetenz im Fokus, hat die Personalentwicklung für Vorstände einen eigenen und anderen Anspruch. Zwei Hauptstränge bedient hier die Sparkassenakademie Baden-Württemberg:

1. Fachtagungen zu aktuellen bankfachlichen Themen,
2. Seminare und Workshops sowie andere Formate, die ausschließlich auf die Anfor-

derungen einer Vorstandstätigkeit ausgerichtet sind.

### Von Fachtagungen bis hin zum Managementcoaching

Ein Beispiel für eine sehr gefragte Vorstandstagung ist die jährlich stattfindende Fachtagung für Regulatorik. Bis zu 90 teilnehmende Vorstände werden hier regelmäßig über die neusten Entwicklungen in diesem Themengebiet informiert. Redner aus den Vorstandsetagen der Bundesbank, der BaFin sowie der EZB geben aktuelle Einblicke, darüber hinaus referieren Mitarbeiter des Sparkassenverbandes Baden-Württemberg. Ein neues Format und Beispiel für ein ausschließlich an der Vorstandstätigkeit ausgerichtetes Seminar gibt es seit diesem Jahr im Angebot der Sparkassenakademie: „Der wirkungsvolle Auftritt in Öffentlichkeit und Medien“. Hier werden öffentliche Situationen verdeutlicht und trainiert, die Vorstände tagtäglich durchlaufen. Genannt seien Gremiensitzungen, Mitarbeiter- und Kundenveranstaltungen, aber auch Interviews für Funk und Fernsehen.

Neben den traditionellen Angeboten der Sparkassenakademie wie Tagungen oder Seminaren, werden auch innovative Formate wie beispielsweise eine Learning Journey im Themengebiet „Innovation und Change Management“, in deren Rahmen Unternehmen anderer Branchen besucht werden, angeboten. Durch den systematischen Perspektivwechsel wird es den teilnehmenden Vorstandsmitgliedern möglich, andere Unternehmen im Unterschied zum eigenen zu betrachten und daraus Essenzen und Impulse mitzunehmen um neue Ansätze von Innovationsmanagement kennenzulernen. Managementcoaching rundet letztendlich das Personalentwicklungsangebot der Sparkassenakademie für Vorstände ab.

*Frank Metzner, Leiter, Sparkassenakademie Baden-Württemberg, Stuttgart*

*Dass sein Haus sich auch für die Aus- und Weiterbildung von Vorstandsmitgliedern der Sparkassen und ihrer Verbundunternehmen zuständig sieht, geht für den Autor klar aus der Satzung hervor. Nimmt das Topmanagement solche Angebote wahr, so argumentiert er mit Blick auf eine einschlägige Studie, bestehen gute Aussichten auf eine Steigerung der Profitabilität. Das Angebot der Sparkassenakademie Baden-Württemberg reicht dabei von Fachtagungen über Seminare und Workshops bis hin zu speziellen Angeboten für ein Coaching. Auch für die Qualifikation der Verwaltungsräte fühlt er sich als erster Ansprechpartner zur Vermittlung des notwendigen Fachwissens zu einer wirksamen Wahrnehmung der Überwachungsfunktion. Hier reicht das Angebot von der Grundlagen Schulung über Fachthemen wie Steuern bis hin zu strategischen Themen. (Red.)*

Gleichzeitig versteht sich die Sparkassenakademie auch als erster Ansprechpartner für die Qualifikation der Verwaltungsräte der Sparkassen in Baden-Württemberg. In ihrer Überwachungsfunktion der Sparkassenvorstände sehen sich naturgemäß auch die Verwaltungsratsmitglieder immer höher werdenden Anforderungen an ihr Fachwissen gegenübergestellt. Die aktuelle Diskussion um die Qualifikationsanforderungen der Sparkassen-Verwaltungsräte und den Vorstoß der Europäischen Zentralbank sowie der Europäischen Bankenaufsicht, künftig nur noch ausgewiesene Finanzexperten als Verwaltungsräte zuzulassen, zeigt eindrücklich, wie wichtig eine umfassende Aus- und Weiterbildung der Verwaltungsräte von Sparkassen bereits heute ist und auch zukünftig sein wird. Diese Personalentwicklung leistet die Sparkassenakademie für alle Verwaltungsratsmitglieder der 51 Sparkassen in Baden-Württemberg. Die Abbildung 2 zeigt die komplette Grundlagenschulung für neue und bestehende Verwaltungsratsmitglieder der Sparkassen. Dieses Angebot steht allen Verwaltungsratsmitgliedern in seiner Gänze offen, egal ob Vertreter der Kommunen, des Landes oder Arbeitnehmervertreter und wird zentral im Tagungsbereich der Sparkassenakademie durchgeführt.

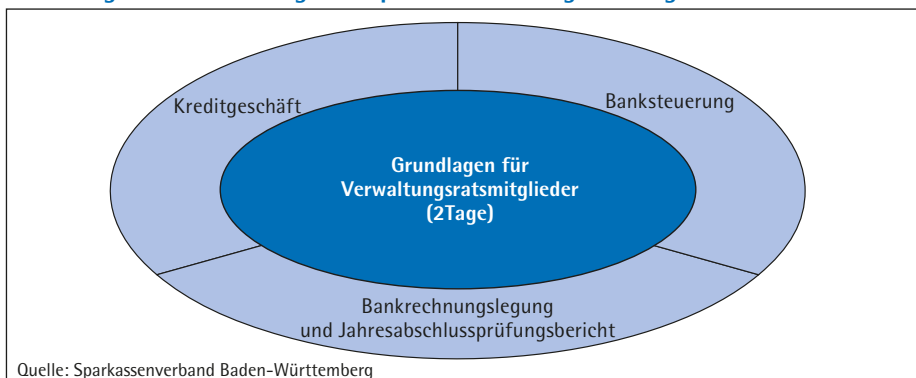
Darüber hinaus hat die Akademie in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Spezialisten des Sparkassenverbandes Baden-

**Abbildung 1: Das Akademiegebäude in Stuttgart**



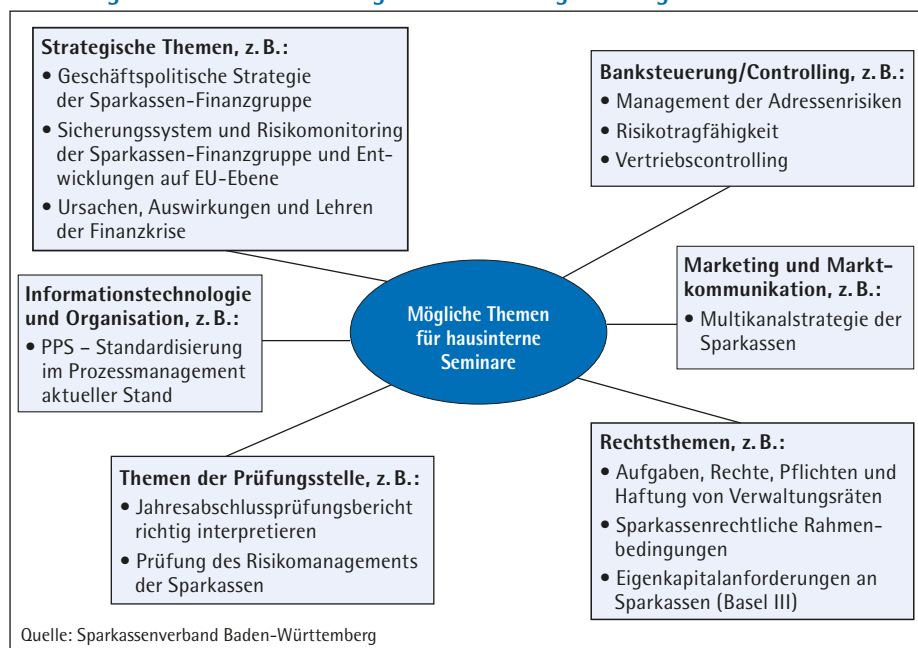
Quelle: Sparkassenverband Baden-Württemberg

**Abbildung 2: Qualifizierungskonzept für Verwaltungsratsmitglieder**



Quelle: Sparkassenverband Baden-Württemberg

**Abbildung 3: Hausinterne Trainings für Verwaltungsratsmitglieder**



Quelle: Sparkassenverband Baden-Württemberg

Württemberg einen breiten Kanon von bankfachlichen, strategischen, regulatorischen und Steuerthemen identifiziert und als Trainings ausgearbeitet, die den Verwaltungsratsmitgliedern eine weitere spezifische und tiefer gehende Personalentwicklung zukommen lässt. Diese Trainings werden überwiegend sparkassenspezifisch und damit hausintern angeboten und durchgeführt (Abbildung 3).

### Bankthemen für Verwaltungsräte

Die Sparkassenakademie Baden-Württemberg versteht sich selbst als „Vollsortimenter“, sie bietet das komplette Spektrum von Personal- und Organisationsentwicklung für alle Mitarbeiterzielgruppen der Sparkassen – selbstverständlich auch für Vorstände und Verwaltungsratsmitglieder. Sie ist damit strategiebegleitend und -umsetzend für alle 51 Sparkassen und die Verbundunternehmen tätig.