

Weiterbildung an der Management-Akademie der Sparkassen-Finanzgruppe

Mit großer Freude, lieber Herr Doktor Weber, habe ich das mit Ihnen geführte Redaktionsgespräch in der Zeitschrift Kreditwesen 20-2013 im Schwerpunkt Personalwesen gelesen. Sie werfen in dem Gespräch viele interessante und verfolgenswerte Gedanken auf; dafür herzlichen Dank.

Nun bin ich es als streitbare Wissenschaftlerin durchaus gewohnt, mit meinen Kollegen nicht immer einer Meinung zu sein. Wenn das der Fall ist, trete ich diesen auch sehr gern entgegen – insbesondere wenn sie meinen Bemühungen in meiner Funktion als Leiterin der Management-Akademie der Sparkassen-Finanzgruppe nicht in ausreichendem Maße gerecht werden. (Liane Buchholz übernimmt zum 1. Januar 2014 das Amt der Hauptgeschäftsführerin des Bundesverbandes Öffentlicher Banken – *Anmerkung der Red.*) So gestatten Sie mir, einen Kontrapunkt zu Ihrem Interview zu setzen.

Auf die Frage der Redaktion nach der Beurteilung der Weiterbildungssysteme der Kreditwirtschaft antworteten Sie, dass „leider nur die fachliche Weiterbildung und Qualifizierung der Mitarbeiter gut angelegt“ sei, da sich vor allem banktechnische Themen in deren Curricula befinden. Sie stellten dazu die Frage, ob wir Akademien nur ‚Bankbeamte‘ hervorbringen oder ob wir tatsächlich zur fachlichen und persönlichen Entwicklung künftiger Leistungsträger beitragen.

Ihre Frage möchte ich am Beispiel der mir anvertrauten Einrichtung gern beantworten. An der Management-Akademie werden seit 1928 die zukünftigen Führungskräfte der Sparkassen-Finanzgruppe qualifiziert. Diese Kaderschmiede unserer Organisation trägt den Namen „Lehrinstitut“ und hat höchsten Stellenwert, da noch heute nahezu jeder zweite Vorstand in der Sparkassen-Finanzgruppe diese Einrichtung absolviert hat. Im Jahr 2009 haben wir eine konsequente Modernisierung des Lehrinstitutes eingeleitet – unter einer zentralen Zielstellung: Wir bereiten die Teilnehmer dieses Lehrgangs optimal auf

obere und oberste Führungsfunktionen in der Sparkassen-Finanzgruppe vor. Das heißt für das Lehrinstitut: berufsbefähigend und anwendungsorientiert, und dennoch auf akademisch hohem Niveau.

Sie haben natürlich vollkommen Recht, wenn Sie sagen, dass die fachliche Weiterbildung und Qualifizierung der Teilnehmer hervorragend angelegt ist. Das wurde uns schließlich mit der erfolgreichen Zertifizierung auf der Niveaustufe 7 des Europäischen Qualifikationsrahmens für Lebenslanges Lernen – und damit vergleichbar mit einem Master einer Hochschule – auch bescheinigt. Dabei möchte ich nicht unerwähnt lassen, dass unser Lehrinstitut damit die erste Einrichtung ohne Hochschulbindung in Europa ist, die auf Master-niveau von der FIBAA zertifiziert wurde. Im Rahmen der Zertifizierung wurde vor allem bestätigt, dass die für den Nachweis der fachlichen Eignung zur Leitung von Sparkassen erforderlichen theoretischen Kenntnisse gemäß § 33 KWG vermittelt werden.

Aber das ist eben nicht das Wesen des Lehrinstituts. Vielmehr ist es unser größtes Anliegen und unser zentrales Abgrenzungskriterium gegenüber Hochschulstudiengängen, dass wir die persönliche Entwicklung unserer künftigen Leistungsträger voll im Blick haben. Aus diesem Grund haben wir Projektarbeiten eingeführt, und zwar keine fiktiven Case Studies, sondern Echtprojekte. Mithilfe wissenschaftlicher Herangehensweisen werden in einem vorlesungsfreien Zeitraum praktische Probleme aus Unternehmen der Sparkassen-Finanzgruppe aller Größenordnungen durch unsere Lehrinstitutler bearbeitet. Diese werden zumeist von den Vorstandsetagen beauftragt und reichen von den Problemfeldern einer kleinen, ländlich geprägten Flächensparkasse bis hin zur Dekabank in Frankfurt.

Wir haben nicht nur die persönlichkeitsentwickelnden Standards wie Kommunikations- und Führungstrainings im Curriculum vorgesehen, sondern darüber hinaus

hoch wirksame Instrumente wie kollegiale Fallberatung, ein eigens auf die Teilnehmer abgestimmtes persönliches Führungs-Coaching und einen umfangreichen und hoch interaktiven Input zur Psychologie von Menschen, Gruppen und Organisationen verankert. Nicht zuletzt lernen unsere Teilnehmer in den Modulen Innovations- und Komplexitätsmanagement mit den zukünftigen Herausforderungen souverän umzugehen.

Wir haben viel dafür getan, eben keine Bankbeamten auszubilden, sondern hoch qualifizierte Führungskräfte. Dafür wurden wir von der FIBAA belohnt mit einer hervorragenden Bewertung der überfachlichen Qualifikationen, die unseren Absolventen vermittelt werden.

Die Redaktion fügt im Einleitungs-Statement zu Ihrem Interview hinzu, dass Sie schließlich „vor einer zu starken kulturellen Prägung der Führungskräfte“ warnen. Nun vermag ich nicht zu beurteilen, wie Sie diese Warnung ausgesprochen haben. Wir halten jedoch eine kulturelle Prägung unserer Teilnehmer für unerlässlich. Seit nunmehr 85 Jahren wird der genetische Code der Sparkassen-Finanzgruppe im Lehrinstitut transportiert. So werden unsere angehenden Führungskräfte nicht nur in geschäftsstrategische Dialoge eingebunden, sondern erhalten nicht zuletzt einen breiten Überblick zum Markenkern der Gruppe.

Damit schaffen wir einen Inner Circle, ein überregionales Netzwerk und damit den Kitt, der unsere dezentrale Organisation zusammenhält. Mit all dem haben wir es geschafft, das Lehrinstitut für Sparkassen und Verbundpartner unserer Organisation in gleicher Weise attraktiv zu machen wie für unsere High Potentials. Es ist gelungen, diese Einrichtung mit Tradition in die Moderne zu überführen und darauf bin ich zugegeben ein wenig stolz.

Es grüßt Sie herzlich,
Ihre Liane Buchholz