

Change-Management

Führung muss ausgebaut werden

Wollen sich Banken und Sparkassen erfolgreich an die veränderten Rahmenbedingungen anpassen, müssen sich die Bereitschaft der Führungskräfte ihre Mitarbeiter tatsächlich zu führen sowie die Führungsqualität, deutlich verbessern. Eine Umfrage von weber.advisory deckt die wichtigsten Mängel auf: Die Notwendigkeit für Veränderungen wird unzureichend vermittelt, Mitarbeiterthemen stehen nicht im Fokus und eine Fehler- und Konfliktkultur fehlt ebenso wie Veränderungsbereitschaft.

In Banken und Sparkassen gehören Veränderungsprojekte angesichts des Strukturwandels der Branche mit zunehmender Tendenz zum Tagesgeschäft. Besondere Verantwortung für das Gelingen des Wandels haben die Führungskräfte. Sind sie es doch, die dafür Sorge tragen, dass die Veränderungen bei den Mitarbeitern nicht nur bekannt sind, sondern zudem verstanden, akzeptiert und umgesetzt werden. Dass hier bei den Führungskräften der Kreditwirtschaft deutlicher Handlungsbedarf besteht, zeigt eine Umfrage der auf Veränderungsprojekte spezialisierten Unternehmensberatung weber.advisory unter 1.468 Mitarbeitern der Kreditwirtschaft.

Dem Harvard Professor John P. Kotter zufolge benötigen erfolgreiche Change-Vorhaben einen Sense of Urgency bei allen Beteiligten. Hierzu gehört, dass die strategischen Herausforderungen der Belegschaft genauso bekannt sein müssen wie die Ziele und die Strategie der Unternehmen. Hierüber zu informieren, und die nötigen Maßnahmen daraus abzuleiten ist Führungsarbeit. Dieser kommen der Umfrage zufolge viele Führungskräfte nicht nach.

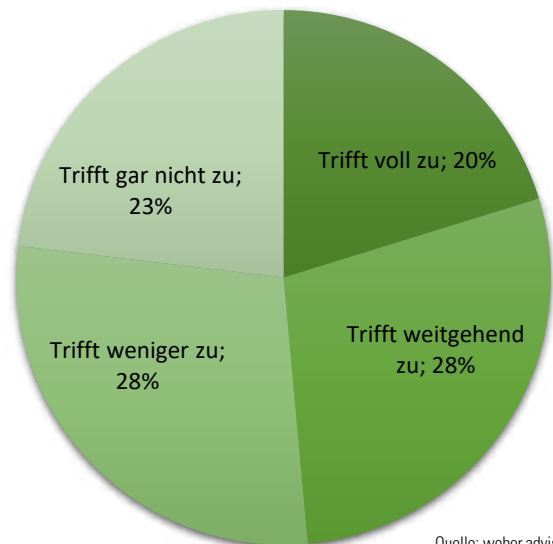
Zu wenig Führung

Die Umfrageteilnehmer berichten, dass ihnen lediglich zu 73,6 Prozent die strategischen Herausforderungen und nur zu 75,1 Prozent die Ziele und Strategien vermittelt wurden. 55,1 Prozent der Umfrageteilnehmer erachten den strategischen Handlungsbedarf in der Kreditwirtschaft als nicht hoch und drängend.

„Mit anderen Worten: ein nicht zu unterschätzender Teil der Belegschaft hat keinen Sense of Urgency für die Situation der Kreditwirtschaft entwickelt. Sie wurde nicht oder nur unzureichend von ihren Führungskräften informiert und vorbereitet“, so Frank Weber, Inhaber von weber.advisory. Das sei mit Blick auf die laufenden und kommenden Veränderungen eine schwierige Ausgangslage. „Warum soll ich mich verändern, wenn ich dafür keinen Bedarf sehe?“

Mitarbeiter fühlen sich nicht oder kaum gefördert

Antworten auf die Frage: „Mein Chef führt mich in dem Sinne, dass er mich erfolgreicher machen möchte – ich werde gefördert“



Üblicherweise wird Führung als die Gesamtheit der Maßnahmen definiert, mit der Führungskräfte auf die Kooperation, Koordination, und Kommunikation aller Mitarbeiter einwirken. „Wirksame Führungskräfte beginnen jeden Arbeitstag mit der Frage: Wie kann ich heute meine Mitarbeiter noch besser unterstützen?“, so Weber, der zugleich auch Lehrbeauftragter für Change Management und Leadership an der Hochschule Fresenius ist. Das bedinge ein Interesse an den eigenen Mitarbeitern sowie ein klares Bild davon, wo diese Unterstützung und Förderung benötigen würden. Der Abgleich mit der Realität zeige aber laut der Umfrage ein anderes Bild.

Nur 75 Prozent der befragten Mitarbeiter von Banken und Sparkassen geben an, dass in ihren Häusern Werte und Regeln für die zwischenmenschliche Zusammenarbeit existieren. Lediglich 56,4 Prozent der Teilnehmer der

Umfrage sagen, dass diese von den Führungskräften vollkommen oder weitgehend vorgelebt würden. Der Aussage, „mein direkter Vorgesetzter interessiert sich für mich“, stimmen lediglich 27,5 Prozent der Umfrageteilnehmer uneingeschränkt und weitere 35,7 Prozent eingeschränkt zu.

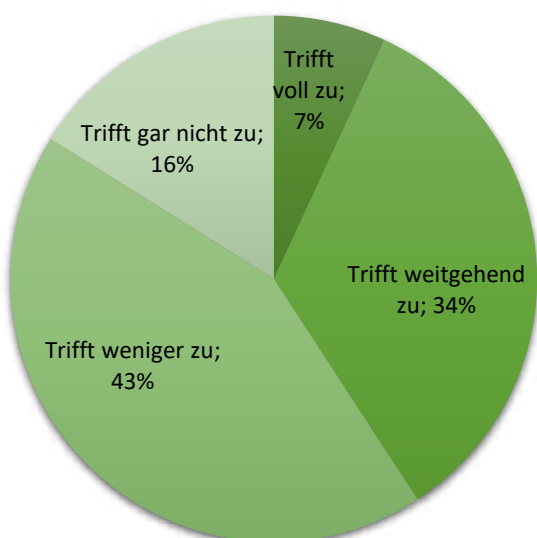
Fehlende Wertschätzung

„Fast 40 Prozent der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kreditinstituten haben also das Gefühl, dass sich der jeweilige Chef kaum oder gar nicht für sie als Person interessiert“, schlussfolgert Weber. Das sei eine sehr schlechte Basis für eine erfolgreiche Führungsbeziehung. Erschwerend komme hinzu, dass sich nur 20,2 Prozent der Mitarbeiter vollkommen und nur 28,3 Prozent weitgehend von ihren Führungskräften gefördert sehen (siehe Grafik auf Seite 16). Damit entsteht bei über 50 Prozent der Belegschaft kaum oder gar nicht der Eindruck, dass sie der jeweilige Chef erfolgreicher machen möchte und sie dabei unterstützt.

Auch erfahren nur 56,9 Prozent der Mitarbeiter in regelmäßigen Gesprächen von ihrer Führungskraft, was von ihnen erwartet wird und welche Kompetenzen und Freiräume sie für die Aufgabenbewältigung haben. „Diese Führungsqualität reicht im Grunde genommen schon für das Tagesgeschäft nicht aus. Erfolgreiches Change Management wird damit nahezu unmöglich“, bemängelt Weber.

Zu geringe Veränderungsbereitschaft

Antworten auf die Frage: „In unserem Unternehmen haben die Mitarbeiter eine hohe Veränderungsbereitschaft – Veränderungen werden nicht per se als etwas Negatives angesehen“



Quelle: weber.advisory

Fehler und Konflikte sind aus Veränderungsprozessen nicht wegzudenken und der Umgang damit ist erfolgskritisch. Entsprechend alarmierend muss es sein, dass knapp 20 Prozent der Umfrageteilnehmer mit Fehlern nur Schuldzuweisungen verbinden. Nur 9,8 Prozent erleben, dass Fehler offen angesprochen werden, um aus ihnen zu lernen. Eine Mehrheit von gut 56 Prozent erlebt das nicht oder nur in geringem Ausmaß.

Ähnlich sieht das Bild bei Konflikten aus. Nur 6,3 Prozent der Befragten erleben, dass diese zeitnah und lösungsorientiert angegangen werden. Eine Mehrheit von 54 Prozent erkennt das nicht oder nur in einem geringen Umfang. „Veränderungen führen zu Widerstand. Der Umgang mit Fehlern und Konflikten ist entscheidend dafür, wie erfolgreich Widerstände aufgelöst werden können“, erklärt Weber. Gelingt das nicht, geraten Veränderungen ins Stocken oder scheitern gar vollständig.

Die schlechte Führungsarbeit ihrer Chefs kompensieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreditinstitute zum Teil selber. 82,5 Prozent von ihnen geben an, dass sie miteinander im Team Hand in Hand arbeiten und sich gegenseitig unterstützen würden. Wünschen sie aber, dass dieses durch geeignete Team-Entwicklungsmaßnahmen flankiert wird, geben gut 70 Prozent der Befragten an, dass das gar nicht oder nur in geringem Umfang von den Führungskräften bewilligt wird.

Großes Beharrungsvermögen

„Angesichts all dieser Ergebnisse verwundert auch nicht, dass lediglich 6,9 Prozent der befragten Mitarbeiter von Banken und Sparkassen unterstreichen, dass in ihren Häusern eine hohe Veränderungsbereitschaft vorhanden sei“, so Weber. In gut 60 Prozent der Antworten spiegelt sich diese gar nicht oder nur in geringem Umfang wieder (siehe Grafik links). Diese Veränderungsresistenz sei bedrohlich für die Zukunft der Institute. „Aufbau und Pflege von Veränderungsbereitschaft und -qualifikation ist ein Top-Management-Thema“, schließt Weber.

Die Situation erinnert ein wenig an die Worte des ehemaligen Thyssen-Chefs Heinz Kriwet: „Mancher hielt sich für einen ausgezeichneten Unternehmenskapitän; aber in Wahrheit sind es nur Schönwettermatrosen, die nun mit ungewohnt stürmischem Wind fertigwerden müssen.“ Denn Stürmischer Wind wird in der Kreditwirtschaft auch in den kommenden Jahren wehen. „Digitalisierung, verändertes Kundenverhalten, neue Wettbewerber und eine weiter zunehmende Regulierung sowie die anhaltende Niedrigzinsphase sorgen eher noch für steigende Veränderungs-Windstärken“, so Weber. Den Ergebnissen der Umfrage zufolge scheinen viele Führungskräfte der Kreditwirtschaft dafür nicht geeignet zu sein oder wollen es zumindest nicht.