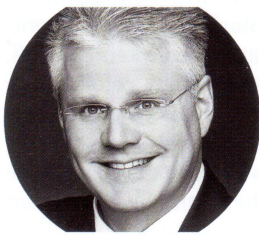


## Bankführungskräfte sind nicht ausreichend auf den Wandel der Kreditwirtschaft vorbereitet



**FRANK WEBER**

Mitglied im  
International  
Bankers  
Forum

Soll die Transformation in der Kreditwirtschaft gelingen, müssen sich die Bereitschaft der Führungskräfte, ihre Mitarbeiter zu führen, sowie die Führungsqualität deutlich verbessern. Eine aktuelle Umfrage zeigt die Schwachpunkte: Die Handlungsnotwendigkeit für Veränderungen ist den Entscheidungsträgern oft unklar. Es gibt einiges zu tun.

**D**ass sich die Kreditwirtschaft in einem Transformationsprozess befindet, ist hinlänglich akzeptiert. Dass Führungskräfte in diesem eine besondere Rolle einnehmen, eigentlich auch. Sind sie es schließlich, die dafür sorgen, dass Veränderungen bei den Mitarbeitern nicht nur bekannt sind, sondern zudem verstanden, akzeptiert und umgesetzt werden. Eine Umfrage der auf Veränderungsprojekte spezialisierten Unternehmensberatung weber.advisory unter 1468 Mitarbeitern der Kreditwirtschaft zeigt aber deutlich, dass es nicht

gut um die Veränderungskompetenz von Führungskräften steht.

Erfolgreiche Change-Vorhaben setzen voraus, dass der Belegschaft die strategischen Herausforderungen 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. Die Umfrageteilnehmer berichten, dass ihnen lediglich zu 74 Prozent die strategischen Herausforderungen und nur zu 75 Prozent die Ziele und Strategien vermittelt wurden. 55 Prozent der Umfrageteilnehmer erachten den strategischen Handlungsbedarf in der Kreditwirtschaft als nicht hoch und drängend. Ein nicht zu unterschätzender Teil der Belegschaft hat keinen Sense of Urgency für die Situation der Kreditwirtschaft entwickelt. Sie wurden nicht oder nur unzureichend von ihren Führungskräften informiert und vorbereitet. Das ist mit Blick auf die laufenden und kommenden Veränderungen eine schwierige Ausgangslage.

Üblicherweise wird Führung als die Gesamtheit der Maßnahmen definiert, mit der Führungskräfte auf die Kooperation, Koordination und Kommunikation aller Mitarbeiter einwirken. Das bedingt ein Interesse an den eigenen Mitarbeitern sowie ein klares Bild davon, wo diese Unterstützung und Förderung benötigen. Der Abgleich mit der Realität zeigt aber laut der Umfrage ein anderes Bild. Der Aussage, mein direkter Vorgesetzter interessiert sich für mich, stimmen nur 28 Prozent der Umfrageteilnehmer uneingeschränkt und weitere 36 Prozent eingeschränkt zu. Damit haben weitere 36 Prozent der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kreditinstituten das Gefühl, dass sich der jeweilige Chef kaum oder gar nicht für sie als Person interessiert, was eine sehr schlechte Basis für eine erfolgrei-

che Führungsbeziehung ist. Erschwerend kommt hinzu, dass sich nur 20 Prozent der Mitarbeiter vollkommen und nur 28 Prozent weitgehend von ihren Führungskräften gefördert sehen. Damit haben über 50 Prozent der Belegschaft kaum oder gar nicht das Gefühl, dass sie der jeweilige Chef erfolgreicher machen möchte. Auch erfahren nur 57 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.

Fehler und Konflikte sind aus Veränderungsprozessen nicht wegzudenken und der Umgang damit ist erfolgskritisch. Entsprechend alarmierend muss es sein, dass nur 10 Prozent der Umfrageteilnehmer erleben, dass Fehler offen angesprochen werden, um aus ihnen zu lernen. Ähnlich sieht das Bild bei Konflikten aus. Nur 6 Prozent der Befragten erleben, dass diese zeitnah und lösungsorientiert angegangen werden. Veränderungen führen zu Widerstand. Der Umgang mit Fehlern und Konflikten ist entscheidend dafür, wie erfolgreich Widerstände aufgelöst werden können. Gelingt das nicht, geraten Veränderungen ins Stocken oder scheitern gar vollständig. Angesichts der obigen Ergebnisse wundert es auch nicht, dass lediglich 7 Prozent der befragten Mitarbeiter von Banken und Sparkassen unterstreichen, dass in ihren Häusern eine hohe Veränderungsbereitschaft vorhanden ist. Diese Veränderungsresistenz ist tatsächlich bedrohlich für die Zukunft der Institute. ■

**FRANK WEBER** ist Management Advisor und Hochschuldozent für Change Management und Leadership.