Mehr Mut zum Dialog in Management und Führung

Offenheit zeigt, dass Entscheidungen korrigierbar sind und dies auch sein müssen

Börsen-Zeitung, 22.6.2022

Das genossenschaftliche Führungsmodell ist im Umbruch. Die Gründe liegen auf der Hand, denn mit Blick auf Digitalisierung, demografische Entwicklung und Nachhaltigkeit setzen sich die Banken immer mehr mit ihrer Zukunftsfähigkeit auseinander – und müssen dies auch tun, wollen sie die eigene Zukunft aktiv gestalten. Doch wo Umbruch ist, gibt es auch immer Unsicherheit oder Zukunftsängste. Diese Verunsicherung in Tatkraft, Überzeugung und Engagement zu verwandeln, ist Aufgabe von Vorständen und Führungskräften. Wir sind überzeugt, ein großer Erfolgsfaktor, dass dies gelingt, ist Mut. Mut zum offenen und ehrlichen Dialog.

Von
Joachim Kehr

Geschäftsführer der GenoPersonalConsult

Das Tempo und die Komplexität, mit dem sich die neuen Arbeitswelten entwickeln, fordern jeden Vorstand und jede Führungskraft. Unternehmen erleben aktuell einen Spannungsbogen von der Suche nach Sinn, Kontakt und Sicherheit einerseits sowie abnehmender Unternehmensloyalität andererseits. Hinzu kommt die sich ebenfalls verändernde Vorstellung von Arbeit und Zusammenarbeit sowie der Wunsch der Mitarbeitenden nach individueller Wahrnehmung und Wertschätzung.

„S“ in ESG berücksichtigen

Und wären diese genannten Herausforderungen nicht schon genug, geht es für Unternehmen auch darum, sich nachhaltig aufzustellen. Im HR- und Personalbereich geht es vorrangig darum, sich mit dem „S“ in ESG (Environment Social Governance – kurz ESG) zu beschäftigen. Fragen nach einer klaren Talentstrategie, einem nachhaltig und langfristig ausgerichteten Vergütungssystem, Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz oder Diversität im Unternehmen verlangen auch den Genossenschaftsbanken Antworten ab.

Viele Führungskräfte sind jedoch so konditioniert, dass sie gute Ergebnisse und Erfolgserlebnisse dadurch erreicht haben, dass sie selbst entschieden, operativ mitgewirkt und umgesetzt haben. Diese Art, zu agieren hat ihnen ein Gefühl von Selbstwirksamkeit, der Könnerschaft und der kleinteiligen Belobigung gebracht. Auch wenn diese historische Beschreibung natürlich nicht auf alle Führungskräfte in Genossenschaftsbanken zutrifft, so haben in etlichen Fällen Größe und Struktur der einzelnen Institute diese Vorgehensweise und Haltung jedoch befördert.

Nun aber steigt der Veränderungsdruck. Und dennoch greifen in solchen Situationen viele Menschen bewusst oder unbewusst auf das zurück, was sich aus ihrer Sicht bewährt hat und nicht auf etwas, was möglicherweise zielführender scheint. Die Führungskräfte wollen es im Rahmen des Gelernten gut machen. Aber: Die Vorgehensweisen und das Führungsverständnis der Vergangenheit sind nicht dazu geeignet, die genannten aktuellen und zukünftigen Herausforderungen in Führung und Management erfolgreich zu bewältigen.

Thesen zum mutigen Agieren

Umso wichtiger ist es, sich weiterzuentwickeln – als Person und im Führungsteam. Was dazu nötig ist, haben wir als Personalberater der genossenschaftlichen Finanzgruppe in sieben Thesen zusammengefasst, die den Vorständen und Führungskräften Mut machen sollen, die Entwicklungen anzunehmen und den eigenen Umgang mit Megatrends nicht nur zu hinterfragen, sondern auch zur eigenen Weiterentwicklung zu nutzen:

1. Reflektieren Sie Ihre eigene Haltung, Ihre Kompetenzen und Ihre Motive und entwickeln Sie diese weiter, so wie sich auch Ihr Umfeld weiterentwickelt. Haben Sie keine Angst davor, nicht perfekt zu sein, denn kein Mensch ist vollkommen.

2. Sehen Sie Leadership als bedeutsam an und bieten Sie Ihren Kolleginnen und Kollegen, den Mitarbeitenden mehr Orientierung. Wichtiger als Formalitäten und die Sachebene sind eine transparente Vermittlung von Perspektiven für das Unternehmen und den Einzelnen, von Sinn und Lust auf Neues. Vor allem geht es aber um Wertschätzung. Gerade in einer Zeit, in der Individualität einen enormen Stellenwert bekommen hat, wollen Menschen persönlich adressiert werden, sie wollen erkennen, dass es auch um sie geht und ihre Interessen und Bedürfnisse wahrgenommen werden.

3. Binden Sie Führungskräfte stärker in strategische Entwicklungen und Entscheidungen ein. Die Größe und Bedeutung einzelner Bereiche in großen Banken erfordert nicht nur neue Fähigkeiten und Kompetenzen von Führungskräften, sondern auch die entsprechenden Entscheidungsfreiheiten und den Gestaltungsraum. Daher heißt die Devise „loslassen“ und „Vertrauen geben“.

4. Fördern Sie ein wirkungsvolles Führungsverständnis in der Gesamtbank, ein gemeinsames Verständnis von Vorstand und Führungskräften über das Miteinander aber auch die differenzierten Rollen und Aufgaben. Eine konzeptionelle Anleihe und eine Validierung der Ausgangssituation kann zum Beispiel über das wissenschaftlich fundierte Modell PERMA erfolgen. Das Akronym PERMA entspricht den Erfolgsfaktoren der positiven Psychologie: Positive Emotions (positive Emotionen), Engagement (sich einbringen können), Relationships (förderliche Beziehungen), Meaning (Sinnhaftigkeit) und Accomplishment (Zielerreichung).

5. Operationalisieren Sie ein neues Führungsverständnis durch adäquate Kommunikations- und Dialogformate. Erst konkretes Handeln und erkennbare Verhaltensänderungen ermöglichen eine nachhaltige und glaubhafte Wirkung. Das Formulieren von Leitbildern oder Führungsgrundsätzen ist die eine Sache, aber erst, wenn auch die Führungsinstrumente darauf ausgerichtet werden, kann Stimmigkeit, Spürbarkeit und Lust auf Dialog entstehen. Konkret: Das althergebrachte Mitarbeiterbeurteilungsgespräch ist aus der Zeit gefallen, es braucht ein Mitarbeitergespräch 4.0. Dieses umfasst die vier

Fortsetzung Seite B7

Mehr Mut zum Dialog

Fortsetzung von Seite B5

Kernkomponenten: neue Führungs- und Rollenbilder, neue Arbeitswelten, agile Prinzipien und das BVR-Kompetenzmodell mit den Leistungsindikatoren wissen, können, wollen und dürfen.

6. Leben Sie Ihre eigene emotionale und zeitliche Ressourcenverantwortung und behalten Sie dadurch Ihre Selbstwirksamkeit.

7. Treten Sie die Entwicklungsreise im Vorstands- und Führungskräfte-Team gemeinsam an, getreu dem genossenschaftlichen Grundsatz was einer alleine nicht schafft, das schaffen viele.

Mit Wertschätzung zum Erfolg

Setzt man diese Thesen in die Tat um, begegnen Bankvorstände und Führungskräfte ihren Mitarbeitenden auf Augenhöhe. Das setzt Mut zum offenen und ehrlichen Dialog voraus. Es geht um eine veränderte Haltung und den Willen, den Intentionen, Sichtweisen und Handlungen der Mitarbeitenden offen zu begegnen. Viele gelebte Beispiele zeigen, dass sich so notwendige Veränderungen erfolgreich gestalten und die bestehenden Herausforderungen meistern lassen.

Wichtig ist es in diesem Kontext auch, die Wertschätzung für die Sichtweise der Mitarbeitenden mit den Notwendigkeiten der Bank zu verbinden und diese Verbindung transparent zu machen. Viele sind froh über eine klare Orientierung, auch wenn sie nicht immer dem eigenen Wunschbild entspricht. Schafft man Transparenz über Entscheidungen oder über den eingeschlagenen Weg, kommuniziert dies, führt also einen offenen Dialog mit dem Management und den Mitarbeitenden, ist das ein Zeichen von Stärke, keines von Schwäche.

Gleichzeitig wird durch diese Offenheit auch klar, dass Entscheidungen durchaus korrigierbar sind und dies auch manchmal sein müssen. Denn egal ob Digitalisierung oder Demografie, aktuell ist oftmals nur ein „Fahren auf Sicht“ möglich. Die Komplexität vieler Themenfelder macht es fast unmöglich, langfristige Ziele zu definieren. Transparenz, Flexibilität und Mut zum offenen Dialog sind erfolgversprechende Faktoren.