

**Sonderbeilage:** Volks- und Raiffeisenbanken

## Genossenschaftliche Führung beginnt im Vorstand

Verantwortung im Kontext genossenschaftlicher Prinzipien

**Börsen-Zeitung, 31.5.2017**  
Kaum ein Expertendialog, Fachvortrag oder Seminar zum Thema Mitarbeiterführung kommt ohne die Attribute „Eigeninitiative“ und „Teamarbeit“ aus. Diese beinahe zur Allgemeingültigkeit erhobenen Anforderungen sollen über alle Branchen, Unternehmensgrößen und Rechtsformen hinweg dazu beitragen, die massiven Veränderungsprozesse in Gesellschaft, Kultur und Unternehmen erfolgreich zu bewältigen. Die Frage ist nur, inwieweit Unternehmen aufgrund ihrer Traditionen, Werte und Strukturen dazu in der Lage sind, die dahinterliegenden Überzeugungen nachhaltig umzusetzen.

Genossenschaftsbanken haben in ihrem über 150-jährigen Bestehen enorme Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit bewiesen. Dabei ging es immer um die Themen der mitgliederorientierten Vision und Ziele, der zukunftsgerichteten Organisationsform, der kundenzentrierten Leistungsbeiträge sowie der eigenen Ertragskraft und Zukunftsfähigkeit.

### Ausgezeichnete Basis

Mit Blick auf die Veränderungsdynamik und die erkennbaren Entwicklungen wird es spannend sein, ob die genossenschaftlichen Grundüberzeugungen der Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung zukünftige Entwicklungsprozesse der Unternehmens- und Mitarbeiterführung befördern oder behindern. Um es vorwegzunehmen: In einzelnen Fällen werden relevante Einstellungs- und Verhaltensänderungen erforderlich sein. Die genossenschaftlichen Prinzipien bieten jedoch eine ausgezeichnete Basis und Orientierung für zukunftsgerichtete Führung.

Die Phase, als aus der „gewachsenen und nicht gestalteten Organisation“ die in Markt und Marktfolge strukturierte Bankorganisation gebildet wurde, ist noch nicht sehr lange her – so mancher Leser wird sich noch gut daran erinnern. Durch die nächste Ausbaustufe erfährt die Selbstorganisation der Bereiche eine neue Sichtweise und werttreibende Impulse – weg vom Inseld Denken hin zum Kundennutzen. Dies führt im

Übrigen auch zur Veränderung der Zielsystematik sowie der Steuerungs- und Messgrößen von Funktionen und Teams.

Diese Zukunftsanforderungen können von den Unternehmen gut bewältigt werden, die auf Basis ihrer zweckdienlichen Organisation kleine Teams – keine Einzelkämpfer – mit Entwicklungs- und Kreativthemen betrauen. Hier sind Menschen erfolgreich, die lieber einmal um Entschuldigung bitten, als fünfmal um Erlaubnis zu fragen. Das Bereichs- und hierarchieübergreifende Arbeiten sollte vorstandsseitig befördert und geschützt werden. Formale Fehler und Spannungen sind auf dem Weg unvermeidlich und sollten die Eigeninitiative der Teams nicht behindern.

### Overmanaged und underled

Wer solche Entwicklungen in der eigenen Bank nicht nur zulassen, sondern aktiv fördern will, braucht eine auf die eigene Wettbewerbs- und Unternehmenssituation abgestimmte Zukunftsvorstellung. In der Vorstandsarbeit ist neben gutem Management auch immer stärker Leadership erforderlich. Der Managementberater John P. Kotter beklagt wiederholt, dass Unternehmen „overmanaged“ und „underled“ sind. Die Vielzahl der gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen sowie der Kostendruck erfordern zwingend Antworten in der Planung, Budgetierung sowie den organisatorischen Regelungen der Bank. Dies ist notwendig, aber nicht hinreichend für den Erfolg des Unternehmens. Vielmehr bedarf es auch einer Zukunftsvision, die nicht durch den Grad ihrer Originalität, sondern durch die Berücksichtigung der Interessen wichtiger Stakeholder (Mitglieder, Kunden, Mitarbeiter) überzeugt.

Nach § 14 der Mustersatzung für eingetragene Genossenschaften leitet der Vorstand die Genossenschaft in eigener Verantwortung. Das ist ein starkes Mandat. Aus dieser Freiheit lässt sich auch die Selbstverantwortung ableiten, Visionen zu entwickeln und Strategien zu deren Umsetzung zu erarbeiten. Genossenschaftsbanken sollten daher die Fin-

techs weniger bestaunen und ob ihrer „grünen Wiese“ neidisch bewundern, sondern vielmehr von ihnen lernen und es im eigenen Business besser machen. Wer kopiert, wird selten „first choice“.

In Summe betrachtet ist die Ausgangssituation der genossenschaftlichen Finanzgruppe vergleichsweise gut. Das Management hat die betrieblichen Abläufe so gestaltet, dass sie störungssicher und risikofrei laufen, also Menschen die vorschriftsmäßig arbeiten, unterstützen. Dies, ergänzt um die Attribute eines überzeugenden Leaderships in der einzelnen Bank, erzeugt mehr Sog und weniger Druck. Beides, Management und Leadership, sind in einem ausgewogenen Verhältnis für den Erfolg wichtig.

In diesem Kontext spielt die Vorbildfunktion eine besondere Rolle. Besonders deswegen, weil sich eben diese Rolle verändert hat. So lernen Menschen in komplexer und dynamischer werdenden Unternehmen nicht mehr nur vom Chef, sondern vielmehr voneinander. Dies stellt einerseits eine Entlastung der Führungskraft in fachlichen und operativen Themenfeldern dar, andererseits steigt der Wunsch nach übergeordneter Wertschätzung, Orientierung und Ermutigung.

Das in der wissenschaftlichen Literatur als „postheroische Führung“ beschriebene Managementverständnis misstraut dem Ideal eines alles steuernden Entscheiders und ersetzt ihn durch das Zusammenspiel vieler Köpfe im Team. Damit einher geht auch die Bereitschaft, Unvollkommenheit und Ungewissheit temporär auszuhalten und damit auf die Gestaltungskraft der eigenen Organisation zu setzen. Der durch die Dezentralität und Eigenverantwortlichkeit geprägte genossenschaftliche Führungsansatz bietet hierzu beste Rahmenbedingungen. Dies entbindet Vorstand und Führungskräfte natürlich keinesfalls davon, weiterhin klare, mutige und zukunftsweisende Entscheidungen zu treffen.

### Voneinander lernen

Mancherorts gilt es also, sowohl führungsseitig etwas „loszulassen“ als auch mitarbeiterseitig mit engagier-

tem Blick eigene Gestaltungsmöglichkeiten zu nutzen. Das Voneinanderlernen gelingt damit immer besser. Neben dem keineswegs negativ gemeinten „Abschauen“ beim Kollegen der anderen Abteilung dienen auch die genossenschaftlichen Netzwerke immer stärker als Lernplattformen. Dies vorstandsseitig zu fordern und zu fördern stellt eine Form von Hilfe zur Selbsthilfe in der Mitarbeiterführung dar. Nicht nur die fertige konfektionierte Lösung anzunehmen und umzusetzen ist gefragt, sondern der Transfer von guten Leistungen anderer in den eigenen Alltag und Verantwortungsbereich.

Die Vorbildfunktion lässt sich auch hinsichtlich der Empathie und Wertschätzung des Gesprächspartners reflektieren. Wer als Vorstand vom Mitarbeiter eine gute Vorbereitung und partnerorientierte Gesprächsführung im Kundentermin (Stichwort: Kundenfokus 2020) erwartet, tut gut daran, sich selbst in Mitarbeitergesprächen und Mitarbeiterveranstaltungen ebenso gut vorbereitet zu präsentieren. Auch der Hirnforscher Gerald Hüther beschreibt: Die Menschen sind, auch als Führungskräfte, soziale Wesen. Wir brauchen die anderen und sie brauchen uns, um unsere Potenziale zu entfalten. Die individuelle Kreativität versiegt, wenn uns nicht das

Wissen, das Können und die Erfahrung anderer bereichern. Hier fühlt sich manch einer an das genossenschaftliche Mantra „Was einer nicht schafft, ...“ erinnert.

### **Vielfalt ist und bleibt Chance**

Bei allen Herausforderungen der durch Fusionen größer werdenden Vorstandsgremien bietet die Nutzung unterschiedlicher Fähigkeiten und Sichtweisen viele Chancen. Voraussetzung ist, als Gremium Effektivität und Effizienz in der Vorstandarbeit zu erlangen und als Person eine steile Lernkurve in der Sozial-, Methoden- und Persönlichkeitskompetenz zu realisieren. Wer sich dieser eigenen Verantwortung, gegebenenfalls mit einem externen Coach, stellt, hat nicht nur gute Chancen, relevante Beiträge zur erfolgreichen Weiterentwicklung der eigenen Bank zu leisten, sondern auch persönliche Zugewinne zu erleben. Wer diesen Entwicklungsprozess abwählt, tut auch dies im Rahmen seiner Entscheidungsfreiheit – mit allen sich daraus ergebenden Konsequenzen.

Das kollegiale, weniger konkurrenzgeprägte Zusammenspiel der Vorstandsgremien bildet auch die Basis für die Koordinierung der Füh-

rungsaktivitäten der zweiten und dritten Führungsebene. Denn die hohe Selbstbestimmtheit der Bereiche erfordert neben formalen Abstimmungs- und Informationsroutinen auch dort ein tragfähiges, informelles Beziehungsnetz. Disruptive Veränderungsprozesse, wie sie aktuell an vielen Stellen notwendig sind, lassen sich nicht durch Bereichsegoismen, sondern nur durch eine dialogische, gesamtunternehmerische Sicht und Verständigung erfolgreich bewältigen.

Die Prinzipien der Vorstands- und Führungsaufgabe können auch in die Aufsichtsratsarbeit gespiegelt werden. Die rechtsformtypische Bündelung der Interessenvertretung der Eigentümer bei gleichzeitig gesetzlicher Aufsichtspflicht lässt sich durch die Selbstverantwortung und Selbstverwaltung des Aufsichtsratsgremiums bestens umsetzen. Die vollumfängliche Wahrnehmung der eigenen Verantwortlichkeit auf Basis eines wertschätzenden und konstruktiven Miteinanders führt zu besten Ergebnissen – im Sinne der Mitglieder, der Genossenschaft sowie der Vorstände, Führungskräfte und Mitarbeiter.

.....  
Joachim Kehr, Geschäftsführer der  
GenoPersonalConsult