

# Gemeinsame Ziele und sich ergänzende Kompetenzen

Erfolgsfaktor im Management von Genossenschaftsbanken – Gute Teams akzeptieren und kompensieren Schwächen, schätzen und nutzen Stärken

Börsen-Zeitung, 14.6.2023

Im Kreditwesengesetz (KWG) ist es ganz klar geregelt: Vorstände von Banken haben die Pflicht zur Selbstevaluation – und zwar sowohl im fachlichen Sinne als auch mit Blick auf die persönlichen Fähigkeiten und das Thema Zuverlässigkeit. Die Selbstevaluation ist sowohl mit der Per-



**Markus Vitinius**

Seniorberater  
der GenoPersonal-  
Consult GmbH

spektive auf den einzelnen Vorstand als auch auf das Vorstandsgremium durchzuführen. Der Aufsichtsrat wiederum, auch das regelt das KWG, hat die Aufgabe, die Unternehmenskultur und die Zusammenarbeit zwischen dem Vorstands- und dem Aufsichtsgremium zu bewerten.

Die Bedeutung dieser Kriterien bezogen auf den einzelnen Vorstand und das Zusammenspiel des Gesamtgremiums ist aufsichtsrechtlich erkannt und konkret geregelt. Dies ist die formale Sicht. Für eine wirklich erfolgreiche Zusammenarbeit in der Praxis und den Einsatz kompetentere Kompetenzen ist dies nicht hinreichend. Vielmehr sollte für das Management in Genossenschaftsbanken eine ge-

meinsame Fokussierung auf den Unternehmenszweck und die Ziele handlungsleitend sein.

Mit Blick auf die Vorstands- und die F1-Führungsebene geht es darüber hinaus um das bewusste Einbringen und die Nutzung unterschiedlicher persönlicher Stärken, Erfahrungen und Kompetenzen. Aus diesem „Gesamtgebilde“ lässt sich, orientiert an Größe, spezifischer Struktur und strategischer Ausrichtung der Bank eine erfolgreiche Entwicklung gestalten.

Dabei ergeben sich für das Vorstandsteam in Genossenschaftsbanken wesentliche Aspekte:

- Anzahl der Personen,
- fachliche Kompetenzen mit Schwerpunkt in den Verantwortungsbereichen nach Geschäftsverteilung,
- Persönlichkeitsstruktur, soziale und methodische Kompetenzen,
- soziodemografische Merkmale, kulturelle Herkunft, Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen.

Da Punkt a in der Regel gegeben ist, kommt den Aspekten b, c und d eine besondere Bedeutung zu. Dies bedeutet, dass bei einer Teamergänzung nicht nur das Anforderungsprofil der jeweiligen Position selbst in seinen Muss- und Kann-Kriterien detailliert erhoben werden muss, sondern auch die weiteren Mitglieder des Management-Teams mit ihren jeweiligen fachlichen Schwerpunkten, persönlichen Kompetenzausprägungen und soziodemografischen Merkmalen betrachtet werden müssen.

Insbesondere den Kompetenzausprägungen im nichtfachlichen Bereich kommt zunehmende Bedeutung zu. Bei der Neubesetzung von Managementpositionen erfolgt eine Erhebung dieser zum Bei-

spiel durch teilstrukturierte Interviews mit biografisch-situativen Fragestellungen oder validen Online-Fragebögen zur Identifikation von Persönlichkeitsmerkmalen. Aber auch kognitive Fähigkeitstests fördern auf professionelle Weise relevante Aussagen zu Merkmals- und Potenzialausprägungen zu Tage. Das bedeu-



**Joachim Kehr**

Geschäftsführer  
der GenoPersonal-  
Consult GmbH

tet jedoch keineswegs, dass fachliche Skills irrelevant wären. Diese bleiben unverändert von elementarer Relevanz.

Was ist dabei in der Praxis zu beachten? Zu große Lücken in der Verteilung der soziodemografischen Merkmale in Teams wirken sich ungünstig aus. Daher ist es ratsam, möglichst fließende Abstufungen zu gestalten, zum Beispiel in Bezug auf die Länge der Berufserfahrung. Ebenfalls ungünstig wirken sich zu große Teams aus, da die negativen Synergien (Konflikthäufung, Koordinationsaufwand, Macht- und Statusfragen) mit zunehmender Teamgröße die positiven Synergien (größere Info-Basis, Aufgabenteilung nach Kernkompetenzen, soziale Kontrolle) übersteigen.

Hinzu kommt: Hervorgehobene Rollen einzelner Mitglieder eines Top-Management-Teams (Vorstandsvorsitzende, Vorstandssprecher) haben bei zahlenmäßig großen Teams ihre Berechtigung zur Bewältigung des Koordinationsaufwands. Bei kleinen Teams tritt der Koordinationsaufwand jedoch zurück, sodass die Vergabe dieser Rollen und Titel weniger gut begründbar ist und die Gefahr besteht, dass deren Etablierung beziehungsweise Beibehaltung vor allem einem Status- beziehungsweise Machtmotiv entspringt.

Günstig wirkt sich der Abbau von Distanzen und physischen Barrieren aus. Das kann die standortbezogene Zusammenlegung des Vorstandssitzes nach einer Fusion bedeuten, aber auch die Überwindung von Grenzen innerhalb eines Gebäudes. Jede Gelegenheit zum zufallsgeleiteten, absichtslosen Austausch ist positiv. Ebenfalls günstig wirkt sich aus, wenn alle Mitglieder des Management-Teams über die fachliche Exzellenz in den eigenen Fachressorts hinaus auch über ein solides übergreifendes Grundverständnis zu den Fachbereichen der anderen Teammitglieder verfügen.

## Die Motive

Die Zusammenarbeit innerhalb eines Management-Teams wird auch geprägt von den Motiven der einzelnen Personen. In einer Genossenschaftsbank sollte zwar das Leistungsmotiv, also für die Gesamtbank ein gutes Ergebnis zu erreichen, überwiegen, aber es gibt durchaus auch das Machtmotiv, bei dem die eigene Positionierung und Absicherung im Vordergrund stehen. Das Beziehungsmotiv wird

in diesem Falle nur gering bedient. Dabei sind Augenhöhe, Wertschätzung, „Beiträge leisten können“ ein wesentlicher Motivator auch für Vorstände und Führungskräfte und sehr bedeutsam für die Zusammenarbeit. Fehlt dieses, entstehen Minderleistungen und negative Auswirkungen für die Bank. Nichtsdestotrotz gilt aber auch: Wer keine Spannungen und Unterschiedlichkeiten im Vorstand hat, bleibt unter seinen Potenzialen – der konstruktiv-kritische Umgang damit birgt die Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten für den Einzelnen und die Bank

Klar ist auch, dass Management-Positionen heute keineswegs per se eine Attraktivität und Anziehungskraft aus sich selbst oder aus ihrer Dotierung heraus entfalten. Die Frage „Soll ich mir das wirklich antun?“ wird unter anderem angesichts der damit verbundenen exponierten Sichtbarkeit und Angreifbarkeit, der Häufung interner und externer Konflikte und der Betroffenheit von Haftungsfragen nicht nur hinter vorgehaltener Hand gestellt. Und mit zunehmender Häufigkeit vom Betroffenen beziehungsweise dessen privatem Umfeld mit „nein“ beantwortet.

Umso wichtiger also, die genannten Aspekte in Teams auf Managementebene ähnlich der synchronen Zusammenarbeit in einem Ruderboot zu leben: Ein Vierer oder Achter erreicht die Ziellinie nur, wenn alle synchron arbeiten. Die Steigerung der Schlagfrequenz eines Einzelnen – so gut sie auch gemeint ist – führt zur Havarie, wenn die Kollegen nicht in gleicher Weise mitziehen. Gleichzeitig akzeptieren und kompensieren gute Teams die Schwächen des jeweils anderen, schätzen und nutzen die Stärken.