

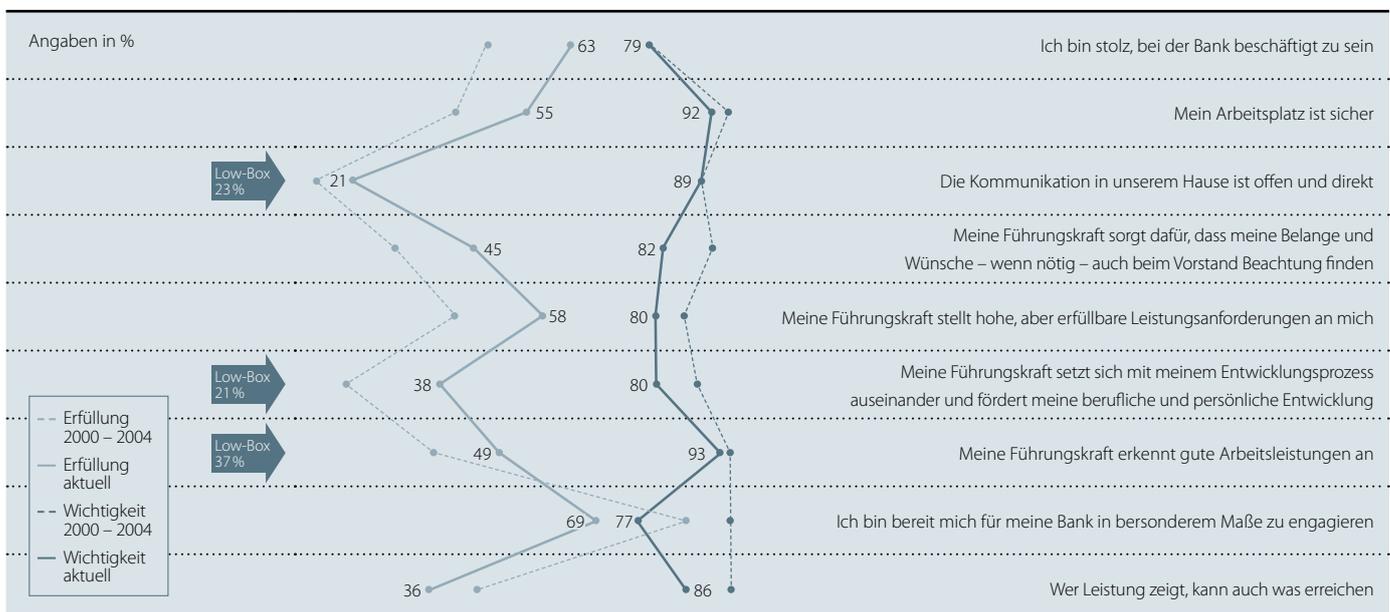
Mitarbeiter geben klare Impulse für Führung und Personalarbeit

Mitarbeiter sind der zentrale Erfolgsfaktor – nicht nur für Genossenschaftsbanken. Doch was bewegt die Mitarbeiter eigentlich? Eine Auswertung von 24 Mitarbeiterbefragungen mit mehr als 3.800 Teilnehmern gibt Antworten.

In den letzten 15 Jahren hat sich das Bankgeschäft in Deutschland – nicht zuletzt durch mittlerweile drei einschneidende Krisen – dynamisch und maßgeblich verändert. Doch wie haben die Mitarbeiter selbst diese Veränderungen erlebt? Wie nehmen sie ihre Bank, ihr Arbeitsumfeld und die Führungssituation wahr? Die GenoPersonalConsult (GPC) hat in einer Metastudie die Mitarbeiterbefragungen analysiert, um ein klares Bild von der Wahrnehmung der Mitarbeiter im Verlauf der letzten Jahre zeichnen zu können. Explizit wurden zwei Zeiträume betrachtet, jeweils einige Jahre vor und nach Ausbruch der Finanz- und Wirtschaftskrise (2000 bis 2004 sowie 2010 bis 2014).

Insgesamt messbare Weiterentwicklung der Banken

Dabei kann den Genossenschaftsbanken aus der Studie heraus insgesamt eine deutliche Weiterentwicklung über fast alle Befragungsthemen hinweg attestiert werden. Trotz der deutlich differenzierteren öffentlichen Wahrnehmung des Berufsbildes Banker sind fast zwei Drittel der Befragten aktuell stolz, bei ihrer Bank beschäftigt zu sein. Auch die Sicherheit des Arbeitsplatzes wird, trotz Krise 2008, heute deutlich höher wahrgenommen, wie aus der unten stehenden Abbildung ersichtlich ist.





Sieben Handlungsfelder
für Führung und Personalarbeit

Eine signifikante Weiterentwicklung konnte im Bereich der Führungsarbeit gemessen werden. Hier wurde die Lücke zwischen dem hohen Anspruch der Mitarbeiter an Führungskräfte und der erlebten Qualität der Führungsarbeit reduziert. Trotz dieser positiven Entwicklung ist das Gap zwischen subjektiver Wichtigkeit und der erlebten Führungssituation aber immer noch ausgeprägt.

Die Mitarbeiter sehen auch kritische Themen

Die Befragten scheinen eine „Zwei-Klassen-Gesellschaft“ in der Führung wahrzunehmen. Zum einen steigt der Anteil der Mitarbeiter, die ihrer Führungskraft eine deutlich positive Bewertung geben – zum anderen ist der Anteil der deutlich negativen Rückmeldungen sehr hoch. So weisen führungsbezogene Befragungspunkte einen Ablehnungswert (Low Box) von 21 bis 37 Prozent auf.

Eine weitere Entwicklung, die durchaus kritisch zu beurteilen ist, lässt sich im Bereich der Identifikation und der Bereitschaft der Mitarbeiter für besonderes Engagement feststellen. Hier scheint sich eine „gelernte Apathie“ der Mitarbeiter gegenüber der Bank einzustellen: Immer mehr Mitarbeiter fühlen sich entkoppelt oder abgehängt von ihrem Unternehmen. Dies wird verdeutlicht durch einen sehr starken Rückgang bei dem Item „Ich bin bereit, mich in besonderem Maße zu engagieren“. Mitarbeiter scheinen sich nicht mehr so stark wie bisher in ihr Unternehmen einbringen zu wollen und sehen dafür auch keine so deutliche Notwendigkeit mehr. Darüber hinaus nehmen die meisten Mitarbeiter wahr, dass die Leistungskultur in den Ban-

ken deutlich zurückgegangen ist, was anhand der Aussage „Wer Leistung zeigt, kann auch was erreichen“ verdeutlicht wird.

„Sieben Thesen“ für die zukünftige Entwicklung

Die erläuterten Ergebnisse geben klare Impulse für eine organisationale Weiterentwicklung, eine Stärkung der Führungsarbeit sowie höhere Identifikation und mehr Engagement der Mitarbeiter. Diese Impulse wurden von der GPC auf insgesamt sieben zentrale Handlungsfelder verdichtet.

So gilt es, die Führungskräfte zukünftig noch stärker durch einen echten Leistungsbeitrag von gestaltender Personalarbeit zu unterstützen, geeignete Instrumente zu entwickeln und Rahmenbedingungen für erfolgreiche Führungsarbeit zu schaffen. Dazu gehören ein klarer, kritischer Blick auf die Führungsmannschaft, fundierte diagnostische Auswahlprozesse und mehr Flexibilität für die Führungsebenen – beispielsweise auch im Hinblick auf eine Rückbesetzung in Spezialisten-Funktionen. Des Weiteren wird es eine zentrale Herausforderung sein, Mitarbeiter durch Transparenz und klare Kommunikation abzuholen, sie noch stärker einzubinden und ihnen Möglichkeiten zu echter Partizipation zu geben, um die zukünftigen Veränderungen in den Banken erfolgreich gestalten und den Unternehmenserfolg langfristig sicherstellen zu können.

Die kompletten Studienergebnisse können über die GPC bezogen werden. ■ Text: Alexander Grimm, Juniorberater und Joachim Kehr, Geschäftsführer / GPC