

Liefern Sie als Führungskraft Beweise!



Renè Michael Weber,
Dozent, RMW consult AG

Es ist schwierig, mit der Sicht auf die strategischen Ausgangslagen von Finanzinstituten etwas Positives zu sagen: Ertragsprobleme dank Zinsniveau, Kostensteigerungen dank Regulatorien, Preisdruck dank zunehmendem Wettbewerb im gesättigten Markt, erste Angriffe von Non-Banks auf Teile der Wertschöpfungskette und nicht zuletzt ein durchwachsenes Kunden-Image. Auch die Innensicht stimmt kaum optimistisch: Unsere Kulturbefragung zeigt besondere Schwächen in den Dimensionen Kundenorientierung, Führung, Vertrieb, Kommunikation, Veränderung und Konflikte auf.

Ein idealer Zeitpunkt, sich grundsätzlich zu hinterfragen, um zukunftsfähig zu werden oder bestenfalls zu bleiben. Ich lade Sie deshalb ein, sich zunächst mit drei Fragen zu beschäftigen:

Wo wollen wir hin?

Ihre Antwort auf diese typische Frage nach Ihrer Vision kann unterschiedlich ausfallen. Sie können sich an anderen Unternehmen orientieren („Wir sind „Apple“ im Bankensektor“), am Markt („Wir werden zum Marktführer in unserem Geschäftsgebiet“) oder am Kunden („Wir werden der meistempfohlene Finanzdienstleister“). Wichtig ist, die Vision Ihres Hauses mit den Bildern der Zukunft der verschiedenen Unternehmenseinheiten zu harmonisieren. So kommt es beispielsweise sicher zu Friktionen, wenn es die Zukunftsvorstellung des Bereiches Vertriebssteuerung ist, den Vertrieb mit den modernsten Analyseinstrumenten eng zu steuern, sich der Bereich Vertrieb zukünftig allerdings als Treiber der gesamten Bank sehen möchte.

Warum gibt es uns?

Bei dieser Frage geht es um den Sinn Ihres Unternehmens. Hinterfragen Sie Ihre Antworten mit immer neuen „Warum“-Fragen. Sie erkennen die Qualität Ihrer Antwort, wenn eine weitere „Warum“-Frage keinen Sinn mehr macht. So entwickelt sich Ihre Mission möglicherweise von „Wir versorgen die Region mit Finanzdienstleistungen“ zu „Wir schaffen gemeinsame Lösungen und machen Menschen erfolgreich – für eine sichere Zukunft.“

Was zeichnet uns aus?

Fragen Sie sich, wie Sie sich nach innen und aussen verhalten? Auf welchen Werten basiert Ihr gemeinsames Tun? Geteilte Werte stärken die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Haus, sind die Basis von Mitarbeiter- und Führungsgrundsätzen und geben Orientierung in Veränderungsprozessen.

Je prägnanter es Ihnen gelingt, diese Fragen zu beantworten, je mehr Ihre Mitarbeitenden diese Antworten teilen, je tiefer verankert und stabiler diese Antworten sind, umso besser. Aber: Bis jetzt sind das alles nur „Behauptungen“. Um glaubwürdig zu sein, müssen Sie Vision, Mission und Werte operationalisieren und „liefern“ – oder beweisen!

Diese Beweisführung sicher zu stellen – also Vision, Mission und Werte zum Leben zu bringen liegt vor allem in der Verantwortung der Führungskräfte. Folglich stellt sich eine weitere Frage:

Welche Führungskräfte brauchen wir zukünftig?

Leiten Sie die erforderlichen Führungskompetenzen aus Vision, Mission und Werten ab. „Dynamische“ Kompetenzen, wie beispielsweise Motivationskraft und Veränderungsinitiative, gewinnen sicher an Bedeutung. Diese zu messen – sei es durch personaldiagnostische Verfahren oder durch 360-Grad-Feedbacks – und individuell weiter zu entwickeln, ist die Basis Ihres zukünftigen Erfolges.

Die Performanz Ihrer Führungsmannschaft ist demnach der Schlüssel für die Glaubwürdigkeit und damit den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens. In diesen schwierigen Zeiten brauchen Sie eine ausgezeichnete Führung, die mit den Mitarbeitenden gemeinsam dafür sorgt, dass aus „Behauptungen“ Beweise werden. ■

Renè Michael Weber ist Dozent an der Hochschule für Wirtschaft in Zürich, am Institut für Finanzdienstleistungen in Zug der Hochschule Luzern und der Management-Akademie der Sparkassen-Finanzgruppe. Als Gründer und Managing Partner der RMW consult AG, Zürich berät er mit seinem Team Finanzinstitute im deutschsprachigen Raum.