

# Wie verhalten Sie sich, wenn es turbulent wird?

**Die Corona-Krise trifft die Finanzbranche sehr hart. Die Geschäftsmodelle waren bereits vor der Krise durch die Minuszinsphase und die Digitalisierung extrem belastet und nicht zukunftssicher ausgerichtet, doch mit der Krise werden die Probleme nur noch größer und teilweise gravierend. Eine sehr herausfordernde Zeit für Vorstände und Führungskräfte. Entscheidend für die Zukunftsfähigkeit Ihres Instituts wird sein, wie Sie sich verhalten, wenn es turbulent wird.**

Die nun kommende Zeit wird eine harte werden für die Finanzindustrie. Herbe Verluste im Depot A, entgangene Provisionserlöse im Depot B, Investitionsstau bei gleichzeitigem Kostendruck, signifikanter Anstieg der Risiken im Kreditportfolio, um nur ein paar Implikationen zu nennen, die die gesamte Branche aktuell hart treffen. Eine drohende Hungersnot ohne Speck auf den Rippen. Gleichzeitig gibt es viele Chancen. Denn die Nachfrage nach Finanzdienstleistungen ist in der Bevölkerung ungebrochen. Für die Zukunft entscheidend wird sein, wie das Top-Management auf die strategischen Fragestellungen reagiert und wie es gelingt, dabei das vorhandene Mitarbeiterpotenzial zu nutzen. Auf Letzteres möchte ich mich in diesem Artikel fokussieren.

Waren Sie schon einmal auf einem Flug in einer Schlechtwetterfront? Der Bordservice wird eingestellt, die Anschnallzeichen aktiviert, eine bedrückende Stille kehrt in der Kabine des Flugzeuges ein. Nun gibt es zwei Arten von Piloten: die einen, die eine Durchsage machen und die Schlechtwetterfront ankündigen, danach herrscht Funkstille. Niemand weiß, wie heftig es werden und wie lange es dauern wird. Die anderen Piloten kündigen die Schlechtwetterfront an, geben ein paar mehr Fakten (so sie vorhersehbar sind) zu Dauer und Intensität und melden sich auch zwischendurch wieder bzw. sorgen dafür, dass der Co-Pilot bzw. Purser eine Durchsage macht.

Im ersten Szenario herrscht nach einer Weile Angst und Panik in der Kabine; viele Passagiere sehen sich schon mitten in einem Flugzeugabsturz. Im zweiten Szenario sind die Menschen in der Kabine deutlich entspannter, weil man zumindest das Gefühl vermittelt bekommt, Informationen zu haben und somit nicht ganz machtlos zu sein.

Die Machtlosigkeit in der Krise, in dem Fall also sozusagen Teil eines Flugzeuges zu sein und keine aktive Möglichkeit des Eingriffs zu haben, erzeugt Panik. Gleiche Situation fühlen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb der Organisation Sparkasse ebenso. Vollumfängliche Informationen über die Schwere der Krise sind nicht vorhanden, gleichzeitig werden aber Entscheidungen im Vorstand und Top-Management getroffen und sind somit zunächst intransparent. Welche Art von Pilot wollen Sie sein?

Gerade jetzt ist es notwendig, innerhalb der Belegschaft transparent zu agieren. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen, dass es um ihre Bank oder Sparkasse nicht gut steht. Sie wissen, dass die Corona-Krise tiefe Spuren hinterlässt und betriebswirtschaftlich herbe Auswirkungen hat. Gleichwohl ist es zunächst ein „Gefühl“, da Konkretes, wie z. B. Daten aus der Prognoserechnung, den meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht vorliegen. Die Aufgabe des Vorstandes und aller Führungskräfte besteht nun darin, aus diesem „diffusen“ Gefühlsbild ein möglichst klares Bild zu zeichnen, ohne jedoch in „Brandreden“ oder „Angstbilder“ abzudriften. Die Notwendigkeit von Führungskräften war selten größer als jetzt. In Krisen zeigt sich wahre Führungsqualität. Beschönigen Sie nichts, aber machen Sie die Situation auch nicht schlimmer, als sie ist. Es gibt viele Aspekte, die absolute Chancen, gerade in der Finanzdienstleistung, bieten. Gleichzeitig haben die Institute in der Vergangenheit bereits viele Herausforderungen gemeistert. Man denke nur an die Finanzkrise. Gerade Sparkassen verfügen über eine hohe Mitarbeiterzugehörigkeit, daher hat ein Großteil der Belegschaft auch schon damals daran mitgearbeitet, wieder aus der Krise zu finden. Erinnern Sie Ihre Menschen aktiv daran, dass die Krisen der Vergangenheit bereits ebenso gut gemeistert wurden und bestärken Sie sie in ihrem Glauben, indem Sie ihnen deutlich zeigen, dass Sie davon überzeugt sind, dass sie gemeinsam die kommenden Herausforderungen bewältigen können. Was nun allerdings fehlt am Platz ist, ist Schweigen oder Panikmache. Stellen Sie sich den Piloten vor, der die Durchsage macht: „Wir fliegen in eine heftige Schlechtwetterfront, ob wir da heil wieder raus kommen, kann ich Ihnen leider nicht sagen.“ – Wie würden Sie sich fühlen?