Anzeige

Sparkasse Managermagazin

MANAGERMAGAZIN DER SPARKASSEN-FINANZGRUPPE

05. Januar 2018 - 07:00 | Mitarbeiterführung

Verantwortung zurückgeben

von Jürgen Weimann

Schnelle Entscheidungen werden getragen von schnellen Entscheidungswegen – und diese erfordern Mitarbeiter, die Verantwortung übernehmen können.

"Wie würden Sie entscheiden?" − Mit solchen Fragen lassen sich Mitarbeiter animieren, selbst Verantwortung zu übernehmen. Führungskräfte geben dabei nurmehr den Rahmen vor.

(dpa)

Allzu häufig hören Kunden noch immer Sätze wie "Ich kann Ihnen morgen eine Rückmeldung geben" oder "Nach Rücksprache mit … können wir …". Betrachtet man die Aufbau- und Ablauforganisation zahlreicher Sparkassen, so scheint die "Theorie X" über Mitarbeiter, die MIT-Wissenschaftler Douglas McGregor 1960 vorstellte, noch immer Bestand zu haben: Ihre Grundannahme lautet, Mitarbeiter seien dumm und faul und müssten kontrolliert werden; Führung müsse durch Druck dafür sorgen, dass die Unternehmensziele erreicht werden.

"Jede Führungskraft hat die Mitarbeiter, die sie verdient", lautet ein häufig zitierter Wahrspruch. Er soll den Einfluss der Führungskräfte auf die Mitarbeiter ausdrücken. Häufig erlebt man die Situation aber genau umgekehrt: Vorstände, die sich über die Unwilligkeit ihrer Mitarbeiter beschweren, Führungskräfte, die als Grund des Scheiterns ihrer Vertriebsideen die Mitarbeiter anführen etc. In jedem Fall eine bizarre Verschiebung von Verantwortung.

Denn Mitarbeiter erleben in ihrem Arbeitsalltag viel zu oft, dass Entscheidungen Wochen bis Monate dauern, dass Gespräche mit der Führungskraft zur persönlichen Weiterentwicklung schon lange nicht mehr stattgefunden haben, dass das letzte Seminar, das geholfen hat, an der Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit zu arbeiten, schon Jahre zurückliegt. Diese ausgewählten Beispiele ließen sich noch beliebig weiterführen. Natürlich gibt es auch Sparkassen, bei denen diese Situationen nicht Realität sind − zum Glück. Diese erfolgreichen Institute sind aber leider noch in der Unterzahl.

Klingende Titel ersetzen nicht verantwortungsvolle Tätigkeiten

Vielfach sieht die Realität, vereinfacht ausgedrückt, so aus: Während die Kompetenz des einzelnen Mitarbeiters eingeschränkt ist, nimmt das Top-Management an Tagungen und Seminaren zum Thema "Digitalisierung und Agilität" teil und wundert sich, warum im eigenen Unternehmen so wenig Mitarbeiter Verantwortung übernehmen und noch kein "digitales Mindset" vorherrscht. Die Ursache ist überall die gleiche: Das Top-Management hat die Mitarbeiterfähigkeiten, die es sich in der Vergangenheit "erzogen" hat. Gerade bei Sparkassen tragen viele Mitarbeiter sehr wohlklingende Titel auf der Visitenkarte: Filialleiter, Direktor, Abteilungsdirektor oder stellvertretendes Vorstandsmitglied erwecken den Anschein, mit dem Titel ginge ebenso Verantwortung und Genehmigungskompetenz einher. Doch in der Realität sind für Sonderkonditionen oder sonstige Sachkosten Genehmigungen der nächsthöheren Führungsebene notwendig. Firmenkundenbetreuer können zwar Finanzierungen in Millionenhöhe genehmigen, aber der Verzicht auf einige 100 Euro Entgelt oder die Einladung zum Mittagessen des Kunden erfordern die Einbindung der nächsthöheren Instanz.

Vertriebsmitarbeiter brauchen sich nicht mit den Potenzialen ihres Kundenbestands zu beschäftigten und Strategien zu überlegen, wie sie diese durch aktiven Vertrieb heben, denn diese Tätigkeiten erledigt das Vertriebsmanagement für sie. Eine wunderbare Möglichkeit, Verantwortung in Endlosschleife hin- und herzuschieben: Der Vertrieb hält die errechneten Potenziale für unrealistisch, das Vertriebsmanagement die Vertriebsmitarbeiter für zu wenig vertriebsorientiert. Unzählige Besprechungen folgen dem Ziel "Wie kann ich erreichen, dass die Verantwortung nicht bei mir liegt?".

Verantwortliches Handeln erfordert Freiheit

Spricht man mit Vorständen und Führungskräften, so sehnen sich alle nach fähigen Mitarbeitern, die eigenständig Entscheidungen treffen. Doch nur wenige fragen sich, was sie tun können, damit ihre Mitarbeiter entsprechend agieren. Dabei sollten sich alle Sparkassen diese Frage stellen, denn sie ist der Schlüssel dazu, den Mitarbeitern wieder mehr Verantwortung zu geben. Dazu gehört Freiheit, denn nur so sind eigenständige Entscheidungen möglich. Damit tun sich jedoch viele Manager schwer. Am liebsten wären diesen eigenständige Mitarbeiter, die dennoch dauernd nachfragen. Somit hätte die Führungskraft das Gefühl, gebraucht zu werden.

Aber: Verantwortung geht immer mit Freiheit einher. So kann es passieren, dass Mitarbeiter auch mal Entscheidungen treffen, die nicht dem vorgestellten Ergebnis der Führungskraft entsprechen – auch hier gilt es, die Verantwortung dem Mitarbeiter nicht zu entziehen, sondern darzulegen, warum man anders entschieden hätte, um künftige Entscheidungen anhand eines neuen Vorgehens treffen zu können.

Fehler sind erlaubt

Manches Unternehmen außerhalb der Finanzbranche prämiert regelmäßig den "Fehler des Monats", um kollektives Lernen zu erreichen und gleichzeitig das Signal zu geben, dass bei freien Entscheidungen und Verantwortungsübernahme auch Fehler passieren dürfen. Gerade im Vertrieb wurde in den vergangenen Jahren Mitarbeitern zunehmend Verantwortung entzogen. Nun ist es notwendig, diesen Trend umzukehren: Es gilt, einzelnen Mitarbeitern wieder mehr Verantwortung zu übertragen. Dies setzt Vertrauen in den Einzelnen voraus. Die schnellste Veränderung lässt sich erreichen durch eine Verhaltensänderung bei den Führungskräften. Zu jedem Gespräch, jeder Genehmigung oder sonstigen Anfrage gehören deshalb zwei Fragen an den betreffenden Mitarbeiter, die Vorstände wie Führungskräfte immer wieder stellen sollten:

- Wie würden Sie entscheiden?
- Was brauchen Sie von mir, damit Sie das nächste Mal diesen Fall allein entscheiden können?

Meetings und Entscheidungen werden mit dieser Vorgehensweise kürzer und weniger; durch freigewordene Zeitressourcen entsteht Mehrwert sowohl bei Kunden als auch für die Organisation. Auch wenn Mitarbeiter anfangs noch skeptisch sind, weil sie bisher anderes erlebt haben und daher bezweifeln, nun tatsächlich allein entscheiden zu dürfen − nach rund sechs Monaten zeigt sich, wie wirkungsvoll die neue Vorgehensweise ist. Die Verantwortungsübernahme in der Organisation steigt, die Erreichung der strategischen Unternehmensziele wird viel leichter − denn mehr Menschen übernehmen volle Verantwortung dafür.

Der Autor, Jürgen Weimann, berät als Unternehmensberater Sparkassen in Vertriebsfragen, hält Vorträge über herausragende Kundenerlebnisse und ist externer Doktorand am Institut für Management der Universität Koblenz-Landau.

Anzeige

Druck-PDF herunterladen

Kommentare zum Artikel (0)

Druck-PDF herunterladen