

Ist Ihr Führungsteam zukunftsfähig?

Welche Position wird im Mannschaftssport als Erstes infrage gestellt, wenn ein Team nicht die gewünschte Leistung erbringt? Richtig, die des Trainers. Auf meine Frage „Wie viel Prozent Ihrer Führungskräfte sind die richtige Frau/der richtige Mann am richtigen Ort?“ antworten Vorstände meist mit einem Wert zwischen 40 und 60 %. Unabhängig von der persönlichen Einschätzung, erfordert die aktuelle Marktlage ein Führungsteam, welches sich vor allem durch Einigkeit und Entschlossenheit charakterisiert. Dies setzt voraus, dass Führungskräfte, die den aktuellen Erfordernissen nicht gewachsen sind, konsequent ausgetauscht werden. Die Fortsetzung meines Artikels „Herbststurm“.

Die aktuelle Marktsituation und die daraus resultierende betriebswirtschaftlich herausfordernde Situation für Sparkassen machen zahlreiche Maßnahmen erforderlich. Wir Menschen verändern uns nicht gerne, da es uns unsicher macht. Unsicherheit erzeugt in uns ein Gefühl der Angst. Fragen entstehen, Zweifel an der eigenen Person und die Sorge, wie es mit einem persönlich in der Sparkasse weitergeht. Je unklarer die persönliche Situation, desto schlimmer. Gerade in diesen volatilen Zeiten braucht es Führungskräfte, deren Hauptaugenmerk auf den Mitarbeitern liegt. Noch nie zuvor waren vor allem die empathischen Fähigkeiten der Führungskräfte so sehr gefragt wie jetzt. Die Karriere und insbesondere die Auswahl der Führungskräfte in einer Sparkasse waren in der Vergangenheit vor allem durch den Fokus auf die Fachlichkeit einer Person geprägt. Vereinfacht gesagt, wurde der erfolgreichste Vertriebler oder der fachlich versierteste Sachbearbeiter zur Führungskraft eines Teams. Die Fähigkeit, Menschen in Veränderungssituationen zu begleiten und zu Höchstleistungen zu motivieren, stand bei der Auswahl in der Vergangenheit weniger im Mittelpunkt und wurde gleichzeitig nur in wenigen Fällen durch Weiterqualifizierung der Führungskräfte aktiv gefördert. Dies führt in vielen Sparkassen zu einer Ausgangssituation, in der manche der Mitarbeiter in Führungspositionen den aktuellen Anforderungen an eine Führungskraft nicht gewachsen sind.

Aus meiner Sicht lässt sich das Führungsteam jeder Sparkasse in drei Kategorien einteilen:

- Menschen, die die Anforderungen im vollen Umfang erfüllen
- Menschen, die die Anforderungen durch Unterstützung erlernen können
- Menschen, die den Anforderungen nicht entsprechen und dies auch nicht erlernen können

Dieser Beitrag widmet sich speziell der dritten Kategorie. Meist sind die betreffenden Personen durch den Vorstand direkt benennbar. Gehandelt wird aber bisher viel zu wenig. Die am häufigsten genannten Gründe sind folgende:

- **TVÖD** – Es handelt sich um Menschen, die seit langer Zeit für die Sparkasse arbeiten, weshalb die arbeitsrechtlichen Möglichkeiten aufgrund des umfangreichen Arbeitnehmerschutzes gering sind.
- **Kosten** – Es wären hohe Kosten notwendig, um die betreffenden Menschen aus ihrer aktuellen Funktion zu bringen.
- **Nachfolge** – fehlende Alternativen für die betreffende Führungskraft
- **Wirkung auf den Betrieb** – Sorge, dass die Belegschaft daraus Ängste für sich ableitet

Natürlich wissen Sie, dass alle vier Gründe absolut relevant und unbedingt bei der Entscheidungsfindung mit einzubeziehen sind. Eine wirkliche Verhinderung einer klar getroffenen Entscheidung sind sie jedoch weder im Einzelnen noch zusammengenommen. Wenn Sie als Vorstand eine klare Entscheidung treffen, werden sich Mittel und Wege finden, diese auch umzusetzen. Außerdem stehen diesen Gründen weitere positive Auswirkungen entgegen, die bei der Entscheidungsfindung meist zu wenig mit einbezogen werden:

- **Mitarbeiter** – Je nachdem, wie viele Mitarbeiter durch die betreffende Führungskraft betreut werden, ergeben sich viele positive Auswirkungen, wenn diese künftig eine Führungskraft zur Seite haben, die sie als Menschen sieht, sich interessiert und hilft, das volle Potenzial auszuschöpfen. Andersherum „verbrennt“ eine unfähige Führungskraft sehr viel Produktivität und Leistungsfreude, da die Mitarbeiter entweder die Sparkasse verlassen oder nicht ihr volles Potenzial leben.

- **Leistung** – Die direkte Leistung des betroffenen Teams wird sich bei einem Führungskraftwechsel positiv verändern, da die Menschen, die von der betroffenen Führungskraft angeleitet werden, diejenigen sind, die täglich unter ihrer Unfähigkeit leiden. Gleichzeitig ergeben sich positive Effekte auf die mittelbare Leistung der restlichen Belegschaft, da die Mitarbeiter realisieren „Leistung wird bei uns positiv anerkannt, Minder- oder Nichtleistung jedoch nicht einfach stillschweigend akzeptiert“.
- **Persönliche Entlastung** – Die betreffenden Führungskräfte merken tagtäglich, dass sie den aktuellen Anforderungen nicht gewachsen sind. Niemand kommt täglich in die Sparkasse, um bewusst schlechte Leistung zu erbringen, sondern möchte etwas bewegen. Somit zeigt sich mit gewissem Abstand auf die Veränderung häufig, dass diejenigen erleichtert sind, sich nun wieder Aufgaben widmen zu können, die innerhalb ihrer Stärken liegen. Dies sind also Vorteile, die zum unmittelbaren Zeitpunkt der Veränderung erst einmal verborgen bleiben, da der vermeintliche Status- und Gesichtsverlust in der Sparkasse und im persönlichen Umfeld schwerer wiegt. Langfristig gesehen haben sie aber für alle Beteiligten positive Auswirkungen.
- **Perspektiven für Topleister** – Häufig sieht der Vorstand mögliche Alternativen nicht, da sie bisher noch nicht in seinem Blickfeld aufgetaucht sind. Eröffnet sich jedoch die Chance auf eine Position, treten Bewerber ins Blickfeld, die die Anforderungen hervorragend erfüllen.

Daher sollten Sie sich im Vorstand die zwei folgenden Fragen stellen: Wie viele Führungskräfte brauchen wir für die Herausforderungen von heute? Und welche Führungskräfte sind diesen Herausforderungen gewachsen? Treffen Sie eine klare Entscheidung und sorgen Sie für einen menschlichen, aber klaren Weg. Denn die Zeit für „Schauen wir mal.“ oder „Es sind nur noch 4 Jahre, bis die betreffende Person in den Ruhestand geht.“ haben Sie nicht mehr.