

Führungsprozesse fördern Mittelmaß

Im Banken- oder Sparkassenbereich besteht eine grundsätzliche Leidenschaft für Prozesse. Zahlreiche Geschäftsprozesse möchten organisiert und optimiert werden. Häufig gibt es auch einen Führungsprozess – doch ergibt das überhaupt Sinn?

Nur wenige Bereiche im Banking sind nicht prozessualisiert. Dies hat häufig vor allem rechtliche/aufsichtsrechtliche Gründe, z. B. sämtliche Gesetze im Kreditgeschäft und Wertpapiergeschäft oder zur Abwehr von Geldwäsche, Terrorfinanzierung und Schattenwirtschaft. Neben diesen relevanten Geschäftsprozessen haben viele Institute zusätzlich einen Führungsprozess. Dieser regelt, welche Gespräche mit welchen Mitarbeitenden in welchen Zeitabständen zu führen sind. Die Intensität der Definition unterscheidet sich dabei von Institut zu Institut, beispielsweise von einer reinen Definition eines Mindeststandards, wie z. B. jeder Mitarbeiter hat mindestens einen Kontakt pro Monat mit seiner Führungskraft, bis hin zu einer sehr kleinteiligen Definition mit diversen Checklisten und zugehörigem Controlling für jeden Gesprächstyp.

Wie passt Prozesscontrolling und Arbeit am Menschen zusammen?

Zwei der Hauptaufgaben von Prozessen sind vor allem die Erhöhung der Outputqualität und die Beibehaltung eines immerwährenden Qualitätsstandards. Im Kreditgeschäft bedeutet dies z. B., dass die zur Beurteilung notwendigen Kundendaten zum Zeitpunkt der Kreditbeurteilung vorliegen oder die Kreditverträge den aktuellen rechtlichen Standards entsprechen. Das laufende Prozesscontrolling soll dabei vor allem der Optimierung dienen, also einzelne Schritte aussparen, optimieren, oder digitalisieren, um den gesamten Prozess schneller und/oder mit niedrigeren Personalkosten durchzuführen. Doch wie passen all diese Themen zur Mitarbeiterführung?

Lässt sich die Arbeit mit Menschen wirklich standardisieren? Hat ein Prozesscontrolling in der Mitarbeiterführung Sinn? Braucht wirklich jeder Mensch die gleiche Dosis und die gleiche Form der Führung?

Führung bedeutet Dienst am Menschen

In meiner Definition bedeutet Führung vor allem Dienst am Menschen. Führungskräfte haben die Chance, das Arbeitsleben ihrer Mitarbeitenden nachhaltig positiv zu inspirieren und dadurch sogar auf das private Umfeld zu wirken, wenn es gelingt, dass der Mitarbeitende begeistert nach Hause kommt. Gleichzeitig können sie aber ebenso dafür sorgen, dass sich – statt Performance – Frustration bis hin zur Kündigung zeigt. Hier können wir festhalten: Führung findet zwischen Menschen statt. Die sprachliche Verwendung von „Führungskraft“ und „Mitarbeitenden“ führt dabei in die Irre, suggeriert dies doch homogene Gruppen. In Wahrheit haben wir es aber stets mit den unterschiedlichsten Menschen zu tun. Warum also versuchen so viele Institute, Führung in einem Prozess zu definieren? Dies würde nur dann Sinn ergeben, wenn Führungskräfte, die noch nicht alle Fähigkeiten für ihre Position mitbringen, durch den Führungsprozess ebenso gute Ergebnisse erzielen würden wie erfahrene Führungskräfte. Dies ist jedoch leider nicht der Fall.

Führung braucht Individualität. Nicht jeder Mensch benötigt die gleiche Dosis, zum gleichen Zeitpunkt, mit gleichen Inhalten. Führung kann man auch nicht „abarbeiten“. Führung ist eine innere Haltung, am wirkungsvollsten aus tiefstem Herzen, weil man neugierig ist auf Menschen. Weil man Menschen in ihrer Entwicklung unterstützen und gemeinsam Großes erreichen möchte. Die vielen großartigen Führungskräfte, mit denen ich arbeiten durfte und darf, oder die ich selbst erlebt habe, sind meisterhaft darin, den Einzelnen in den Mittelpunkt zu stellen, zu begleiten und zu entwickeln. Auch ohne Prozess, weil sie Führungskräfte aus Leidenschaft sind. Diese Leidenschaft wird ein Prozess nie wecken können. Sorgen Sie daher vor allem dafür, dass die Menschen Führungskräfte sind, die auf diese spannende Aufgabe Lust haben und die Fähigkeiten dafür mitbringen. Nicht der Prozess an sich entscheidet über die Führungsqualität, sondern die Menschen, die diese Aufgabe mit Leben füllen. Prüfen Sie daher nicht nur Ihren Führungsprozess kritisch.