

Raus aus dem Stimmungstief

„Die Stimmung im Betrieb ist am Boden! Was können wir tun?“ So oder so ähnlich lauten aktuell vermehrt Anfragen. Es liegen harte Zeiten mit zahlreichen Veränderungen hinter den Sparkassen und gleichzeitig zeigt sich: Diese Veränderungen reichen nicht aus, um die Zukunftsfähigkeit zu sichern. Mitarbeitende sehen teilweise kein Land mehr. Doch woran liegt das und was gilt es jetzt zu tun?

Unternehmenskultur und Stimmungslage in der Belegschaft sind zwei der wesentlichen Einflussfaktoren für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens, gleichzeitig aber auch das am schwierigsten zu organisierende Handlungsfeld, da man es weder konkret beschreiben noch direkt managen kann. Zu komplex ist das soziale Gefüge, welches durch die verschiedenen Menschen entsteht.

Die aktuelle Marktsituation ist und bleibt sehr herausfordernd für die Finanzinstitute. Auch wenn sich Teile des Geschäftsmodells durch die steigenden Zinsen zu erholen beginnen, machen die Entwicklungen sowohl im Depot A als auch auf der Risikoseite weiterhin Sorgen. Umso mehr ist gerade jetzt jeder Einzelne gefragt, seinen Beitrag zum betriebswirtschaftlichen Erfolg zu leisten. Betrachtet man jedoch die Mitarbeiterzufriedenheit, so befindet sich diese in großen Teilen des Finanzwesens im Abwärtstrend. Was also tun?

Versuchen wir, die Stimmungslage in ihre Einflussfaktoren zu zerlegen, so können wir drei Dimensionen beschreiben:

1. **Persönliche Ebene** – Wie leistungsfähig ist das einzelne Individuum? Dies wird stark beeinflusst durch die persönlichen Lebensumstände.
2. **Externe Ebene** – Was lösen gesellschaftliche Großereignisse, wie beispielsweise der aktuell andauernde Ukraine-Konflikt, im Individuum aus?
3. **Interne Ebene** – Was lösen die organisatorischen Rahmenbedingungen bei den Mitarbeitenden aus?

Sie sehen, wir haben es mit einem komplexen und vor allem auf drei Ebenen stattfindenden Thema zu tun. Im Folgenden fokussieren wir uns auf die interne Ebene. Gleichzeitig darf man sich aber bewusst sein, dass natürlich alle drei Ebenen gemeinsam auf die Stimmungslage wirken.

Betrachtet man die interne Ebene, kommen in meinen Begleitungen immer drei Top-Themen auf:

- Widersprüche auf Organisationsebene
- Rolle des Top-Managements und der Führungskräfte
- Strukturen, Abläufe und Prozesse

Der erstgenannte Punkt ist gleichzeitig der schwerwiegendste. Widersprüche in der Organisation definiere ich als die Lücke zwischen Gehörtem und Erlebtem. Nehmen wir folgende Situation: Es findet eine Mitarbeiterveranstaltung statt, bei der die Vorstandsvorsitzende beschreibt, dass die Sparkasse zu den digitalen Vorreitern gehören möchte (Hör-Ebene). Die Mitarbeitenden kehren anschließend an ihre Arbeitsplätze zurück und auch noch Monate nach der Veranstaltung ist es ihnen nicht möglich, an einem virtuellen Meeting teilzunehmen, weil weder ausreichend Bandbreite noch eine Webcam an ihren Arbeitsplätzen vorhanden sind (Erlebnis-Ebene). Hieraus entsteht ein klarer Widerspruch. Je länger dieser dauert, desto mehr wandern die Emotionen von erster Verwunderung über Ärger und Frust hin zu Resignation und enden, gepaart mit Wut, in Zynismus. Nun können Sie sich vorstellen: Je weiter die emotionale Reise des Menschen ist, desto negativer ist die Beeinflussung der Stimmungslage durch Abwehrhaltungen und nicht konstruktives Verhalten. Widersprüche dieser Art finden sich in verschiedensten Ausprägungen. Denken Sie nur an Ziel-/Anreizsysteme, Beurteilungssysteme, Kompetenztableaus, Prozesse und weitere. Die Kernfrage lautet: Wo löst Ihr Institut Widersprüche aus, die negativ auf das Stimmungsbild wirken? Vereinfacht gesagt gilt: Je weniger Widersprüche im Unternehmen vorhanden sind, desto positiver sind die emotionalen Wirkmechanismen auf die Stimmungslage.

Natürlich spielt die innere Haltung des Top-Managements und der Führungskräfte eine ebenso große Rolle. Denken Sie nur an den Vorstandsvorsitzenden, der mit leerem Blick in der Strategieklausur verkündet, dass er auch keine Idee mehr für eine erfolgreiche Zukunft des Instituts hat. Sicher wird in dieser Runde keine Aufbruchsstimmung aufkommen.

Umgekehrt kennen Sie hoffentlich mitreißende Momente, die uns berühren und schlichtweg „vom Hocker hauen“, weil die Passion des Einzelnen in jeder Faser hör-, sicht- und spürbar ist. Führungskräfte, die über kein eigenes positives Zukunftsbild verfügen und nur wenig Lust haben, sich mit den ihnen anvertrauten Menschen auseinanderzusetzen, gehören ausgetauscht, da diese niemals für Aufbruchsstimmung sorgen können.

Die organisatorischen Rahmenbedingungen wirken selbstverständlich ebenso auf die Stimmungslage. Denken Sie zum Beispiel an ein Institut, das seine Prozesse noch mit mehreren Medienbrüchen organisiert hat, die wiederum in Doppelerfassungen und manuellen Eingriffen münden. Der Wind der Modernität und Innovation wird hier selten über die Gänge wehen, ganz im Gegenteil: Menschen fühlen sich ausgebremst und um diese Dissonanz auszuhalten, orientieren sie sich eher in Richtung Vergangenheit als in Richtung Zukunft.

Sie sehen, die Stimmung in der Belegschaft lässt sich nicht durch direkte Maßnahmen verändern. Es braucht die Leidenschaft und Neugierde, zunächst nach Widersprüchen Ausschau zu halten und diese konsequent aufzulösen. Getragen von einem Top-Management und Führungskräften, die mit gutem Beispiel vorangehen, inspirieren und begleiten – institutionalisiert durch organisatorische Rahmenbedingungen, die Lust auf Zukunft machen.