Aus der Finanzmarktkrise in die Führungskrise? Ansätze zur Re-Definition von Leadership in Banken

von Dr. Anja Marzuillo, Mike Galicija und Florian Frank

1 Einleitung

In der unmittelbaren Folge der Finanzkrise standen vor allem strukturelle (gesetzlich-regulatorische) sowie institutionelle Veränderungen (Überarbeitung und strategische Neuausrichtung des Geschäftsmodells) im Mittelpunkt der Lösungsbemühungen. Die Banken mussten einerseits regulatorische Vorgaben mit Nachdruck umsetzen, andererseits ihre Geschäftsstrategie z.T. überarbeiten, um sich im Markt neu zu positionieren.

Während eine erste Phase der Veränderung abgeschlossen ist, wird es nun Zeit, das Augenmerk wieder verstärkt auf die Binnensicht, namentlich auf die Mitarbeiter zu richten. Die Krise ist nicht spurlos an ihnen vorübergegangen. Benchmark-Daten aus Mitarbeiterbefragungen von Towers Watson (2014) zeigen, dass die Mitarbeiter deutscher Banken häufiger als Mitarbeiter aus anderen Branchen mit dem Gedanken spielen, ihre aktuelle Tätigkeit aufzugeben oder gar in eine andere Branche zu wechseln. Analysiert man solche Benchmark-Daten im Detail, fällt auf, dass im Branchenvergleich insbesondere das Thema Führung vergleichsweise schlecht abschneidet.

Derzeit fehlt in vielen Fällen noch eine klare Neupositionierung der Banken im Markt, welche jedoch notwendig ist, um eine Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen überhaupt erst aufzubauen. Weiterhin fällt es vielen Banken noch schwer, neue und klare Karrierewege aufzuzeigen. Um in Zeiten des demographischen Wandels die bestehenden Mitarbeiter zu halten und Mitarbeiter aus kritischen Segmenten am Markt zu gewinnen, müssen die Banken dieses Thema stärker aktiv angehen. Um dies zu bewerkstelligen, bedarf es eines visionären, umsetzungsfreudigen Top Managements – und noch viel wichtiger: Auf Veränderungen ausgerichtete und authentisch auftretende Führungskräfte. Da diese Herangehensweisen in der Vergangenheit im Bankenbereich im Vergleich zu anderen Industrien in geringerem Maße praktiziert wurden, sehen wir hier einen gewissen Nachholbedarf.

Im ersten Abschnitt dieses Artikels sollen zunächst die aktuellen spezifischen Herausforderungen für Führungskräfte in der Bankenbranche skizziert werden. Im zweiten Abschnitt werden zwei Ansätze der modernen Führungsforschung beschrieben – die transformationelle und die authentische Führung. Im dritten Abschnitt wird unter Bezugnahme auf die Herausforderungen und die beiden Führungskonzepte dargestellt, wie ein neues Führungsverständnis in Banken aussehen könnte.

2 Herausforderungen

Die Herausforderungen für die Banken im Nachgang der Krise sind vielfältig. Es lassen sich insbesondere drei übergeordnete Themenfelder identifizieren, die eine erfolgreiche Führung in Banken zukünftig lösen muss und die somit den Rahmen für jeden Definitionsversuch effektiver Führung in Banken vorgeben.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

2.1 „Der bisherige Deal stimmt nicht mehr“

Ausgehend vom Investmentbanking hat sich in der Vergangenheit in der Bankenwelt eine besondere Vergütungsphilosophie zunehmend verankert: Der Profit-Sharing-Gedanke, der insbesondere in spezialisierten Investmentbanken etabliert war. Davon ausgehend konnte ein erheblicher Anteil der Gewinne an die Partner bzw. Mitarbeiter in Form von Boni ausbezahlt werden (Towers Watson 2005-2013). In keiner anderen Industrie hat sich eine solche Philosophie in diesem Maße verbreitet. Wenngleich die Ausprägungen in den Subsegmenten der Finanzindustrie teilweise deutlich divergieren, kann dennoch folgende Grundströmung der Vergangenheit als charakteristisch skizziert werden: Vor der Finanzkrise konnte speziell bei den Großbanken der „Deal“, also das Leistungsangebot des Arbeitgebers und die damit verbundenen Erwartungen an den Arbeitnehmer, recht simpel dargestellt werden: Der Mitarbeiter arbeitet in einem angesehenen, expandierenden und profitablen Sektor, er arbeitet überdurchschnittlich häufig in der Kundenberatung oder im Kontext komplexer Finanztransaktionen, hat überdurchschnittlich gute Karrierechancen und kann zwischen Ende 20 und 50 Jahren auf weit überdurchschnittlich hohe Boni und Beförderungen zählen (Leusmann 2013). Die Themen Leadership, Performance Management und Mitarbeiterentwicklung haben in diesem Deal eine eher untergeordnete oder vornehmlich monetär induzierte Rolle gespielt. Die Steuerung der Mitarbeiter war stark durch die gehaltliche Entwicklung dominiert und die Strategie im Bankenbereich war auf Wachstum und Profitabilität ausgerichtet. Führen über das „Vehikel“ Gehalt statt intrinsischer Führung war in der Finanzindustrie das vorherrschende Momentum.

Die Perspektiven des Finanzsektors haben sich nunmehr deutlich verändert, aus der Perspektive der Mitarbeiter teilweise merklich verschlechtert. Einerseits müssen die Auswirkungen der Finanzkrise noch verarbeitet werden und andererseits hat sich die Wachstumserwartung stark getrübt. Die Mehrheit der Banken ist damit beschäftigt, ihr Geschäftsmodell stark zu überarbeiten und sich strategisch neu auszurichten. Die Konsolidierung schreitet weiter voran. Regulatorisch besonders dominierte Bereiche wie Risikomanagement, Compliance, Revision und Finanzen rücken derzeit in den Fokus und bauen tendenziell deutlich Kapazitäten auf – der Druck auf Kosten und Kapital nimmt dadurch bedingt weiter zu. Somit verschieben sich im Bankensektor teilweise die Gewichtungen der Arbeitsplätze. Durch Restrukturierungsprogramme sinkt insgesamt die Anzahl der Arbeitsplätze massiv – brancheninterne Arbeitgeberwechsel werden schwieriger und folglich auch die allgemeinen Karriereaussichten bedeutend schlechter. Obwohl die Arbeitsbelastung eher ansteigt, steigen die Verdienstmöglichkeiten nicht mehr in dem Maße das in der Vergangenheit der Fall war.

Bonussysteme können für die Banken kaum noch als Differenzierungsfaktor dienen. Diese waren in der Vergangenheit weitestgehend diskretionär und eine freie praktizierte Ausgestaltung der Vergütungssysteme wurde durch die gesetzlichen Vorgaben (z.B. Institutsvergütungsverordnung) hochgradig detailliert reguliert und damit determiniert. So bestehen z.B. Obergrenzen für die Bonuszahlungen, über mehrere Jahre gestreckte Auszahlungspläne, die an transparente Kennzahlen geknüpft sein müssen, definieren und nachweislich anwenden müssen. Weitere Regelungen sind derzeit in der Diskussion und

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

können den Spielraum für unternehmerische Entscheidungen bzw. Ermessensentscheidungen weiter begrenzen.

Dies legt den Rückschluss aus Sicht zahlreicher Mitarbeiter und auch Arbeitgeber in der Bankenindustrie nahe, dass „der Deal nicht mehr stimme“.

Personalbereiche und insbesondere Führungskräfte in den Banken müssen neue Wege gehen, um Mitarbeiter zu rekrutieren, zu halten und zu motivieren. Neuere Studienergebnisse zeigen, wo hier mögliche Ansatzpunkte liegen könnten. Neben dem Grundgehalt und der Arbeitsplatzsicherheit sind es vor allem Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, interne Karriereperspektiven und Merkmale der Arbeitstätigkeit selbst (Autonomie, Partizipation, anspruchsvolle Tätigkeiten etc.), die die Mitarbeiter bewegen, sich bei einem Arbeitgeber zu bewerben und langfristig dort zu bleiben. Für das nachhaltige Engagement der Mitarbeiter sind außerdem die Kommunikation durch das Top Management sowie das damit einhergehende Ziel- und Strategieverständnis zentral (Ballhausen et al. 2014; Heavey et al. 2013).

1. Herausforderung: Neue Wege der Steuerung und Motivierung jenseits der finanziellen Anreizsetzung finden und umsetzen

2.2 „Beständigkeit des Wandels“

Die sprichwörtliche „Beständigkeit des Wandels“ ist ein Schlagwort, das häufig herangezogen wird, um die aktuelle Situation von Unternehmen und Mitarbeitern zu beschreiben – eine Realität, mit der sich keineswegs nur die Finanzdienstleister auseinander setzen. Auch andere Branchen haben Prozesse und Phasen kontinuierlicher Veränderung hinter und sicherlich weiterhin vor sich – möglicherweise sogar in einem noch gravierenderen Ausmaß. Man denke hier zum Beispiel an Player aus der High-Tech Branche, die sich ständig neu erfinden müssen. Trotzdem haben viele der genannten Veränderungsprozesse bei den Banken bzw. Finanzdienstleistern eine spezifische Qualität, die die Herausforderung für die Führungskräfte verschärft. Die Veränderungen sind letztlich zum Großteil regulatorisch getrieben und somit extern vorgegeben. Es handelt es sich zum einen um Veränderungen, die die Führungskräfte als Change Agents vorantreiben sollen, sich jedoch nicht vollumfänglich damit identifizieren können und diese als kontrollierend, belastend, Handlungsspielräume einengend und komplex oder gar als „über das Ziel hinausgeschossen“ wahrnehmen. Dies betrifft insbesondere umfangreichste Kontroll- und Offenlegungsverpflichtungen, Begrenzung der eigenen Entscheidungs- und Handlungsspielräume für Manager, nachweisliche Verknüpfung von Vergütungsentscheidungen mit zuvor eng definierten Kennzahlen und vieles mehr.

Zum anderen sind diese Veränderungen damit mehr als in anderen Change Prozessen mit zusätzlichen Faktoren der Unsicherheit oder auch Ambivalenz behaftet. Dies betrifft weitere regulatorische wie auch strategische Änderungen oder ein sich rapide verändernd des Umfeld. Die Digitalisierung wird das Privatkundengeschäft weiterhin massiv verändern. Heute kann noch niemand sagen, wie stark sich die Vertriebskanäle verändern, wie die Filiale der Zukunft konkret aussieht, wann diese umgestellt wird oder welche zusätz-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

lichen Anforderungen an die Beratungsqualität gesetzt werden müssen. Im Firmenkunden und Kapitalmarktbereich ist immer noch unklar auf welche Geschäftsfelder in der Zukunft gesetzt wird und welche Arten der Finanzierung gefragt werden. Business Pläne, Strategien und Karrierewege sind mit kontinuierlich einem Fragezeichen versehen und können sich ständig ändern.

2. Herausforderung: Führung durch den kontinuierlichen Wandel

2.3 „Imagekrise nach außen, Vertrauenskrise nach innen“

Seit der Subprime Krise häufen sich Berichte und Schlagzeilen über negative Ereignisse oder gar Skandale in der Bankenindustrie. Die Libor Manipulationen, die Welle von Klagen wegen des Verkaufs von spekulativen Wertpapieren entgegen des Kundenbedarfs oder der Tod eines Praktikanten im Investmentbanking, der öffentlich mit der „unmenschlichen“ Arbeitsbelastung im Sektor in Verbindung gebracht wurde, stellen nur einige wenige prominente Beispiele dar. Vor diesem Hintergrund wundert es nicht, dass das Image der Banken gelitten hat. Waren Banken früher beliebte Arbeitgeber, sind sie heute in den einschlägigen Rankings abgeschlagen. Insbesondere bei den Hochschulabsolventen der „Generation Y“, die soziale Verantwortung, Arbeitsplatzsicherheit und Work-Life Balance in den Mittelpunkt ihrer Arbeitgeberwahl stellen, sind gerade in Deutschland die Banken wenig gefragt (Universum 2013).

Neben dem Imageverlust im Außenverhältnis gibt es auch eine „Vertrauenskrise“ im Innenverhältnis (Leusmann 2013). Wie die Ergebnisse der Tower Watson Mitarbeiterbefragungen zeigen, scheint das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte deutlich zu leiden (Towers Watson 2014). Solche Ergebnisse sind bedenklich, wenn man berücksichtigt, dass das Vertrauen in Management und direkte Führungskräfte einer der zentralen Treiber für Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterengagement ist (Ballhausen et. al 2014; Dirks / Ferrin 2003).

Vice Versa haben die Banken in Folge der Negativschlagzeilen und Skandale ihre internen Kontrollen, Compliance-Anforderungen sowie Instrumente zur Schaffung von Transparenz stark ausgedehnt, z.T. regulatorisch bedingt, z.T. auf Basis institutsspezifischer Managemententscheidungen.

Solche Maßnahmen sind mit Blick auf den Schutz der Kundeninteressen von hoher Bedeutung und sachgerecht. Aus der Perspektive der Mitarbeiterführung stellen sie jedoch häufig eine große kommunikative und motivatorische Herausforderung dar: Verschärfte Kontrollmechanismen, höhere Transparenz und Compliance-Anforderungen führen bisweilen dazu, dass sich Mitarbeiter überwacht fühlen und aus subjektiver Wahrnehmung eine Kultur des Misstrauens entstehen kann (Kaiser et al. 2014; Leusmann 2013).

3. Herausforderung: Das nach innen und nach außen verlorene Vertrauen zurückgewinnen

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Nachdem die Herausforderungen definiert sind, stellt sich die Frage, welche Anforderungen hieraus für Führungskräfte erwachsen, um diese erfolgreich zu bewältigen, oder anders gefragt: Wie kann das Führungs-Skillset in Finanzdienstleistungen ergänzt oder weiterentwickelt werden, wenn monetär dominierte Führungsinstrumente nicht mehr oder nur noch bedingt in der vertrauten Weise funktionsfähig sind.

Oder um unseren Titel wieder aufzunehmen: Was müssen die Führungskräfte in den Banken tun, damit auf die Bankenkrise nicht die Führungskrise folgt? Zur Beantwortung dieser Frage soll auf aktuelle Ansätze der Führungsforschung zurückgegriffen werden, die häufig mit den genannten Herausforderungen sprich (1) Motivierung jenseits der finanziellen Anreizsetzung, (2) Führen durch den Change und (3) Aufbau von Vertrauen in Verbindung gebracht werden. Dabei handelt es sich um den Ansatz der transformationalen Führung und den Ansatz der authentischen Führung. Nachfolgend sollen beide Konzepte beschrieben werden, um im letzten Abschnitt unter Bezugnahme auf diese Konzepte ein neues Zielbild von Führung in den Banken zu skizzieren.

3 Ansätze aus der Führungsforschung

Führung bzw. Leadership ist ein Thema, das seit jeher die Aufmerksamkeit von Praktikern und Wissenschaftlern gleichermaßen auf sich zieht. Knapp 500 Millionen Google Treffer und über 100.000 mehr oder weniger seriöse Werke zum Thema Leadership bei Amazon sprechen ihre eigene Sprache (Stand 26.01.15). Die Ergebnisse der Towers Watson Global Workforce Study rechtfertigen dieses breite Interesse an dem Thema Führung. Die Studie, an der weltweit 32.000 Mitarbeiter teilnahmen, zeigt, dass Leadership der wichtigste Einflussfaktor für nachhaltiges Mitarbeiter Engagement ist (Ballhausen et al. 2014).

3.1 Transformationale Führung

Während die praktische Bedeutung von Führung allgemein anerkannt ist, gibt es sehr viele unterschiedliche Auffassungen darüber, was effektive Führung ausmacht. Ein Konzept, das sich in den letzten Jahren besonderer Beliebtheit erfreut, ist die transformationale Führung. Transformationale Führung ist kein Allheilmittel, aber sie liefert einige Antworten auf aktuelle Führungsherausforderungen, wie z.B. das Führen durch den kontinuierlichen Change. Wie im nachfolgenden Abschnitt herausgearbeitet, gibt das Konzept damit wichtige Anhaltspunkte für die Bewältigung der spezifischen Anforderungen an die Führungskräfte in Banken.

Das Konzept der transformationalen Führung geht auf Burns (1978) zurück. Die heute am weitesten verbreitete Theorie stammt jedoch von Bass (Bass 1985; Bass / Avolio, 1994), der die Überlegungen des Politikwissenschaftlers in den 80er Jahren auf den Wirtschaftskontext übertragen hat. Bis dahin wurde der Einfluss von Führung vor allem über Verstärkungsmechanismen erklärt. Führung war transaktional: Der Mitarbeiter erbringt klar definierte Leistungen und im Tausch dafür bietet die Führungskraft stellvertretend für das Unternehmen entsprechende Anreize (z.B. Anerkennung, Bonus, Beförderung etc.). Bei der transformationalen Führung geht es nicht mehr um eine wechselseitige Leis-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

tungsbeziehung im Sinne eines Synallagmas. Transformationale Führungskräfte motivieren ihre Mitarbeiter intrinsisch dadurch, dass sie ihnen den Sinn in ihrer Arbeit vermitteln. Transformationale Führungskräfte haben, so die Theorie, eine charismatische Außenwirkung. Sie entwickeln und kommunizieren eine inspirierende Vision der Unternehmensziele, sie regen die Mitarbeiter an, alte Denkmuster und Strukturen zu hinterfragen, unterstützen sie und gehen auf ihre individuellen Bedürfnisse ein. So soll es den Führungskräften gelingen, die Mitarbeiter zu motivieren, sich über das zu erwartende Maß hinaus für das Unternehmen zu engagieren und die berühmte „Extrameile“ zu gehen. Tatsächlich gibt es mittlerweile eine Reihe wissenschaftlicher Studien, die belegen, dass Führungskräfte, die häufiger die genannten transformationalen Verhaltensweisen zeigen, zufriedenere und leistungsfähigere Mitarbeiter haben (Sturm et al. 2011). Insbesondere in Change Prozessen erweist sich transformationale Führung als effektiver Führungsstil (z.B. Herrmann et al. 2012; Hill et al. 2012). Dies wird vor allem dadurch begründet, dass transformationale Führungskräfte durch eine Vision und ein motivierendes Zielbild in Zeiten der Unsicherheit den Mitarbeitern Orientierung vermitteln können.

Transaktionale und transformationale Führung werden häufig als Gegensatzpaar dargestellt. Zur einfacheren begrifflichen Abgrenzung werden auch hier die beiden Führungsstile kontrastiert. Damit soll aber in keinem Falle ausgedrückt werden, dass es sich bei den beiden Führungsstilen immer um ein Entweder-Oder handeln muss – geschweige denn sollte. Auf diesen Punkt wird im nächsten Abschnitt noch einmal eingegangen.

3.2 Authentische Führung

Das Konzept der transformationalen Führung ist in den letzten Jahren nicht ohne Kritik geblieben. Gerade im deutschen Kulturraum wird dem Bild von einer nachhaltigen, charismatischen Führungskraft, die die Mitarbeiter durch eine Vision mitreißt, historisch bedingt noch immer mit einer gewissen Skepsis begegnet und es wurde in der einschlägigen Literatur immer wieder auf das Missbrauchspotential durch solche Führungskräfte hingewiesen (Malik 2007). Vor dem Hintergrund solcher Kritik hat ein neues Führungskonzept an Bedeutung gewonnen – die authentische Führung. In der Praxis ist das Konzept der authentischen Führung vor allem durch die Publikationen von Bill George, dem ehemaligen CEO von Medtronic, Inc., bekannt geworden (George 2003). In der Forschung haben Avolio und Kollegen (z.B. Avolio / Gardner 2005) etwa zeitgleich ihre Theorie der authentischen Führung entwickelt. Jüngere Berichte über Unternehmensskandale in Folge unethischen Verhaltens (z.B. Enron, WorldCom, Libor Manipulation etc.) haben der Forderung nach authentischer Führung weiter Nachdruck verliehen. Es reicht nicht, dass Organisationen sich einen Code of Conduct und Unternehmenswerte geben. Ethisches Verhalten muss von den handelnden Personen selbst kommen, die einen inneren „moralischen Kompass“ haben und sich ohne externen Druck oder gerade auch entgegen diesem integer und authentisch verhalten.

In Wissenschaft und Praxis herrscht mittlerweile Einigkeit darüber, dass vier Komponenten entscheidend für authentische Führung sind (Avolio et al. 2009): (1) Selbsterkenntnis: Authentische Führungskräfte kennen die eigenen Werte, Emotionen, Stärken und Schwächen sowie die Konsequenzen ihres eigenen Handelns für die Mitarbeiter.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

(2) Transparenz in Beziehungen: Authentische Führungskräfte verstellen sich nicht und versuchen, andere nicht zu manipulieren. Sie bringen in Interaktionen mit anderen offen und ehrlich ihre Gedanken, aber auch Emotionen zum Ausdruck. (3) Ausgeglichene Informationsverarbeitung: Authentische Führungskräfte beurteilen alle relevanten Informationen, bevor sie eine Entscheidung treffen. Sie berücksichtigen auch Informationen, die ihrer eigenen Meinung widersprechen und nehmen auch negatives Feedback zu ihrer Person an. (4) Moralische Wertehaltung: Authentische Führungskräfte haben den besagten „moralischen Kompass“. Sie haben persönliche ethische Standards und handeln konsequent danach.

Die Forschung zeigt positive Effekte von authentischer Führung auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, ihr psychisches Wohlbefinden, das Vertrauen der Mitarbeiter in ihr Management sowie das Commitment (z.B. Hassan / Ahmed 2011; Neider / Schriesheim 2011; Nelson et al. 2014).

4 Re-Definition von Leadership in Banken und Finanzdienstleistern

In diesem Abschnitt wird zunächst unter Bezugnahme auf die Herausforderungen und die beiden Führungskonzepte dargestellt, wie ein neues Führungsverständnis in den Banken aussehen könnte.

4.1 Führung, wenn „der Deal nicht mehr stimmt“

Als erste Herausforderung für die Banken und ihre Führungskräfte wurde einleitend der Wegfall des gewohnten „Deals“ skizziert. Bisher bestand ein nicht geringer Teil der Arbeitgeberattraktivität insbesondere der großen Banken darin, dass man als Mitarbeiter eine überdurchschnittliche Vergütung und überdurchschnittlich gute und relativ kalkulierbare Aufstiegsmöglichkeiten hatte. Im Gegenzug waren die Mitarbeiter bereit, die überdurchschnittlich hohe Arbeitsbelastung in der Branche zu akzeptieren. Führung im Sinne von Motivierung und Steuerung der Mitarbeiter fand vor allem durch finanzielle Anreize statt. Die Motivation zur Übernahme eines breiteren Verantwortungsrahmens oder einer Projektaufgabe neben dem Alltagsgeschäft wurde häufig durch das Versprechen auf eine Gehaltserhöhung oder eines zusätzlichen Bonus gestützt. Nach der Krise gestaltet sich die Führungs- und Motivationssituation bei den Banken komplexer. Der zunehmende Druck auf die Kosten und regulatorischen Vorgaben (z.B. Institutsvergütungsverordnung) schränkt die Möglichkeiten der finanziellen Anreizsetzung ein.

Wenn davon gesprochen wird, dass der Deal aus der Perspektive für Mitarbeiter im Sinne eines Quid pro Quo nicht mehr zu stimmen scheint, kommt einem zwangsläufig die transformationale Führung in den Sinn. Und in der Tat wird es für den Erfolg der Führungskräfte in den Banken von herausragender Bedeutung sein, dass es ihnen gelingt, die zuweilen vorherrschende Kultur des primären Fokus auf finanzielle Anreize zu überwinden. Nur am Rande sei erwähnt, dass das nicht nur aufgrund der äußeren Notwendigkeit eine wichtige Forderung an die Führungskräfte ist. Die Subprimekrise, die Libor-Manipulationen etc. sind nur einige der jüngeren Beispiele, die die Folgen kurzfristiger, monetärer Anreize und einer auf solche ausgerichtete Unternehmenskultur verdeutlichen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Transformationale Führung kann helfen, den primären Fokus auf monetäre Anreize zu überwinden. Was aber heißt die Forderung nach einem Mehr an transformationaler Führung ganz konkret für die Führungskräfte in Banken?

Transformationale Führung wird immer wieder vor allem als wichtige Fähigkeit der Führungskräfte der oberen Führungsebenen genannt. Diesen muss es gelingen, eine Vision der Ziele der Organisation für die Mitarbeiter zu entwickeln, mit der diese sich identifizieren können und die sie intrinsisch motiviert. Es reicht aber nicht, eine inspirierende Vision zu entwickeln, sondern insbesondere das Management des Unternehmens muss überzeugend vermitteln, dass es hinter der Vision steht und diese selbst vorleben. Hier kommen erneut die Bedeutung einer durchgängigen Haltung der Authentizität und Glaubwürdigkeit zum Tragen.

In der Literatur scheint der Eindruck vorzuherrschen, dass transformationale Führung ein Führungsstil ist, der insbesondere auf den oberen Führungsebenen gefragt ist (Felfe 2003). Aber auch für nachgeordnete Führungskräfte wird transformationale Führung immer wichtiger. Die direkten Führungskräfte sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, die Ziele und Visionen für die Mitarbeiter zu übersetzen und greifbar zu machen. Konkret heißt transformationale Führung für direkte Führungskräfte zum Beispiel, dass sie den Mitarbeitern erfolgreich vermitteln, wie ihre Aufgaben in Zusammenhang mit den Unternehmenszielen stehen und was ihre individuellen und operativen Beiträge hierzu sein können.

Transformationale Führung wird also für Banken in Zeiten, in denen die finanziellen Anreizsetzungen im Gefüge der Führungsinstrumente an Bedeutung deutlich abnehmen, auf allen Führungsebenen immer zentraler. Trotzdem wäre es naiv zu glauben, dass Mitarbeiter allein mit einer überzeugenden Unternehmensvision und dem „Sinn“, den sie in ihren Aufgaben sehen, „abgespeist“ werden können. Es ist völlig unstrittig, dass es immer einen klaren – auch von attraktiven monetären Bedingungen geprägten – „Gesamt-Deal“ geben muss: Wenn Mitarbeiter für anspruchsvolle Tätigkeiten und hohen persönlichen Einsatz, der von ihnen erwartet wird, keine – auch im Vergleich zu anderen Branchen – sehr attraktive Vergütung geboten werden kann, werden Finanzdienstleister im Wettbewerb um die besten Köpfe und Talente mittel- und langfristig das Nachsehen haben. Allein der Blickwinkel des Deals muss sich künftig zunehmend auf das Gesamtpaket der Arbeitsbedingungen – Vergütung, Nebenleistungen, Karrieremöglichkeiten, Führungs- und Betriebsklima, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Wertekanon, Grad der selbständigen Entscheidungs- und Entfaltungsmöglichkeiten, sowie Work-Life-Balance – erstrecken. Ebenso wie das Zusammenspiel, die Einzigartigkeit der spezifisch gewählten Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Führungskraft-Beziehung.

Wie eingangs erwähnt, zeigen aktuelle Studien, dass Mitarbeiter neben Vergütung und Arbeitsplatzsicherheit insbesondere Karriere-, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten wertschätzen (Ballhausen et al. 2014; Heavey et al. 2013). Den direkten Führungskräften kommt hier eine wesentliche Verantwortung, aber auch Gestaltungschance zu: Gerade dann, wenn ein hoher Kostendruck die monetären Möglichkeiten zur Investition in formale Lern- und Entwicklungsprogramme einschränkt, müssen direkte Führungskräfte Verantwortung für die Entwicklung der Mitarbeiter übernehmen. Direkte Führungskräfte müssen

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

ihre Mitarbeiter on-the-job coachen, sie sollen herausfordernde Aufgaben und Projekteinsätze für sie identifizieren oder gar schaffen und sie durch konstruktives Feedback in ihrer Entwicklung unterstützen. Sie sind angehalten, individuell auf die Neigungen, Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiter einzugehen und sie in ihrer Karriereplanung realistisch zu beraten (Davenport / Harding 2010).

Gerade wenn im Zuge von Stellenabbau und Restrukturierungen – wie aktuell in der Finanzdienstleistungsbranche – hierarchische Aufstiegsmöglichkeiten für viele Mitarbeiter numerisch z.T. beschränkt sind, sind sie gemeinsam mit den HR-Bereichen gefordert, den Mitarbeitern alternative Karriereperspektiven aufzuzeigen, z.B. durch Wechsel in andere Bereiche des Unternehmens, auch wenn dies eigenen Teaminteressenlagen zu widersprechen scheint. Hier muss ein grundlegendes Umdenken stattfinden. Führungskräfte stehen hier vor der Herausforderung, noch deutlicher im Sinne der Gesamtorganisation zu denken. Dazu braucht es die Unterstützung der oberen Führungsebenen, die eine entsprechende Kultur z.B. durch das Setzen entsprechender Ziele fördern.

4.2 Führung in der „Beständigkeit des Wandels“

Als zweite Herausforderung für die Banken und ihre Führungskräfte wurde im ersten Abschnitt der kontinuierliche Change herausgearbeitet, der vor und hinter den Banken liegt. Als Besonderheit für die Banken wurden dabei der extern getriebene Charakter und die damit einhergehende Volatilität identifiziert. Wie im theoretischen Kapitel bereits angedeutet, wird dem Konzept der transformationalen Führung in Change Prozessen eine besondere Bedeutung zugeschrieben. Dies wird vor allem dadurch begründet, dass transformationale Führungskräfte durch eine Vision und ein motivierendes Zielbild in Zeiten der Unsicherheit Orientierung geben können. Gerade im volatilen Umfeld der Banken ist es wichtig, dass die Mitarbeiter verstehen, „wo die Reise hingeht“.

Die positiven Effekte von transformationaler Führung in Change Prozessen sind unbestritten und an anderer Stelle ausgiebig diskutiert (z.B. Herrmann et al. 2012; Hill et al. 2012). Es soll hier bei dieser kurzen Übersicht bleiben. An dieser Stelle soll stattdessen auf einen anderen Punkt eingegangen werden:

Gerade in dem aktuellen, volatilen Umfeld ist neben der transformationalen auch die transaktionale und aufgabenbezogene Steuerung der Mitarbeiter durch die direkten Führungskräfte von besonderer Bedeutung. Viele Mitarbeiter in den Banken sind in mancher Hinsicht derzeit verunsichert: Verhalten, das noch vor wenigen Jahren allgemein akzeptiert und gefordert war (z.B. Einzelproduktkampagnen, Steuerungsfokus Wachstums- oder Ertragsmaximierung) ist nunmehr nicht mehr oder nur noch mit deutlichen Einschränkungen akzeptabel – ein tatsächliches Zurückfallen in geübte Verhaltensweisen und vielleicht sogar „Erfolgsfaktoren“ individueller Karrieren kann sogar zu arbeitsrechtlichen, disziplinarischen oder aufsichtsrechtlichen Konsequenzen führen.

Dazu kommt, dass viele Mitarbeiter in Folge der Neudefinition ihrer Rolle z.B. durch Restrukturierungen, z.T. neue, unbekannte Aufgaben übernehmen müssen, für die sie erst Expertise und Erfahrungswissen aufbauen müssen, was eine weitere Quelle der Verunsicherung darstellt. Es ist daher gerade jetzt besonders wichtig, dass die (direkten)

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Führungskräfte in den Banken durch klare Kommunikation von Erwartungen, Zielvorgaben, Feedback, aber auch durch das Aufzeigen von Perspektiven und Incentivierungen, die monetärer wie auch nicht-monetärer Natur sein können, ein Klima der Wertschätzung, der Verlässlichkeit und der Anerkennung guter bzw. außergewöhnlicher Mitarbeiterleistung schaffen. Dazu gehört es insbesondere, für dieses Klima und die daraus resultierende Mitarbeiterleistung als Führungskraft die originäre Verantwortung zu erkennen und auch zu übernehmen. Ja, transformationale Führung ist erfolgskritisch, aber sie darf gerade in Zeiten der großen Unsicherheit für die Mitarbeiter nicht als Vorwand oder vermeintliches Hindernis für unzureichende Steuerung und Richtungsvorgaben von Führungskräften dienen.

4.3 Führung in der „Image- und Vertrauenskrise“

Als dritte große Herausforderung wurde die Imagekrise der Banken nach Außen und die Vertrauenskrise im Innenverhältnis skizziert. Durch die zuvor beschriebenen „Bankenskandale“ haben die Finanzdienstleister am Arbeitsmarkt an Ansehen eingebüßt. Insbesondere die jungen Hochschulabsolventen der Generation Y, für die Kriterien wie soziale Verantwortung besonders wichtig in der Arbeitgeberwahl (Parment 2009) sind, sehen die Banken aus Kundensicht, aber auch aus Sicht eines potentiellen Arbeitnehmers heute eher kritisch (Universum 2013). Viele Banken haben darauf reagiert und versuchen ihren Employer Brand durch große Kampagnen (z.B. Image-Kampagnen der Commerzbank während der WM 2014) aufzuwerten, in denen sie prominent auf ihr soziales Engagement und ihre Unternehmenswerte hinweisen.

Auch das Vertrauen im Innenverhältnis hat gelitten. Generell beschreiben zuweilen Mitarbeiter in Finanzdienstleistern eine Unternehmenskultur die zunehmend von internen und externen Kontrollen geprägt ist. Die Regulatorik schreibt scharfe Kontrollen (z.B. Protokolle für Privatkundenberater, Vergütungskontrollberichte, EZB Stresstests) vor. Darüber hinaus haben viele Banken institutsspezifische zusätzliche Kontrollstandards etabliert, um die deutlich angestiegene Gefahr substantieller Rechts- und Haftungsrisiken zu minimieren (z.B. Compliance- und Ethikrichtlinien). Diese Kontrollstandards dienen weitestgehend dem Schutz der Kundeninteressen und dem Schutz der Transparenz sowie der Funktionsfähigkeit des Finanzdienstleistungssektors – aus Sicht der Führungskräfte und Mitarbeiter stellen sie das Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer häufig jedoch auf eine Bewährungsprobe.

Die beste Employer Branding Kampagne ist nicht wertstiftend, wenn die Bekundungen zum Kulturwandel in Banken nicht mit Leben erfüllt werden - genauso wie die schärfsten Kontrollen unethisches Verhalten nicht gänzlich unterbinden können. Es bedarf eines tatsächlichen, handlungsorientierten Umdenkens in der Führungs- und Managementkultur der Branche. Die Führungskultur prägt die Unternehmenskultur entscheidend. Die Banken brauchen authentische Führungskräfte, also Führungskräfte die aus sich selbst heraus Werte und einen moralischen Kompass haben, die ihre eigenen Fehler kennen und zu diesen stehen, die aufrichtig mit ihren Mitarbeitern kommunizieren, Dissens respektieren sowie Unterschiedlichkeit der Herangehensweisen in wertschöpfender Weise fördern. Dieser Anspruch muss an die Führungskräfte auf allen Ebenen gestellt werden.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.