



PROBLEME

FÜHRUNG

Mitarbeiter brauchen Perspektiven

Die Finanzkrise zeigt, wie gut das Bank-Management auf plötzliche, unvorhergesehene Veränderungen vorbereitet ist. Es lohnt sich, die Strukturen zu schaffen, weil solche Situationen immer wieder vorkommen können.

➔ Anja Kühner

Die globale Finanzkrise bringt ans Licht, was im üblichen Tagesgeschäft häufig vergessen wird: die Mitarbeiter auf Krisensituationen vorzubereiten. Die durch die Krise ausgelöste Unsicherheit lässt um den eigenen Arbeitsplatz bangen. „Der Mensch strebt im Grunde nach Sicherheit“, beschreibt die Düsseldorfer Psychologin Luise Ellenberger. Aus Unsicherheit entsteht Angst – und Angst wiederum löse Misstrauen aus.

Oberste Priorität sollte in Krisensituationen daher sein, das Vertrauen der Mitarbeiter wiederherzustellen. „In solchen Situationen ist vor allem noch intensivere Kom-

munikation als in Normalsituationen nötig“, empfiehlt die Psychologin. Genau dies hat die Citibank getan. „Die Kommunikation hat sich in etwa verdoppelt, es gibt ein Drittel mehr Telefonkonferenzen“, bestätigt Dorothee Helbig, Bereichsleiterin Training und Führungskräfteentwicklung bei der Citibank. „Vorstände und Bereichsleiter verbringen noch mehr Zeit im engen Dialog mit den Mitarbeitern.“

INTENSIVE KOMMUNIKATION

Auch die Dresdner Bank kommuniziert seit Bekanntgabe der Übernahme durch die Commerzbank intern noch intensiver. „Es

gab anfangs wöchentlich Telefonkonferenzen mit dem Management“, berichtet Simone Flesch, Dresdner Bank Leiterin Change & Identity. „Vorstand und Top-Management wollen nicht einfach abtauchen, sondern sind jetzt besonders gefragt.“

In normalen Zeiten gab es eine Telefonkonferenz mit den einhundert Top-Führungskräften immer zu den Quartalszahlen und bei besonderen Anlässen. Jetzt erfahren die Manager regelmäßig, aktuell und direkt vom Vorstandsvorsitzenden Herbert Walter die Unternehmenssicht und neue Sprachregelungen. Am darauf folgenden



Morgen sind diese Informationen auch für 1800 weitere Führungskräfte abrufbar, „bis in die Filialen“, so Flesch. Noch intensiver wurde die Kommunikation während der heißen Phase der Finanzkrise im September/Oktober: Täglich informierte der Leiter Anlagemanagement der Dresdner Bank per Telefonkonferenz die Filial-, Gebiets- und Regionalleiter über die aktuelle Markteinschätzung. Die kaskadierende hierarchische Kommunikation wäre nicht schnell genug. Und: „Einen Stille-Post-Effekt kann sich in diesen Zeiten keiner leisten“, so Flesch.

AUSTAUSCH IN KRISENZEITEN

Damit hat die Dresdner Bank einen häufigen Fehler zu vermeiden versucht. In Krisensitzungen tauscht sich eine kleine Führungsriege untereinander enorm intensiv aus. Dadurch schweißen sich die Manager noch enger zusammen. „Doch häufig gelingt es nicht, diese neue Nähe des Managements auch in der Hierarchie nach unten weiterzugeben“, weiß Psychologin Ellenberger. Aber gerade in Krisenzeiten soll der Informationsfluss von oben nach unten verstärkt werden, damit das Vertrauen untereinander gestärkt wird. Dabei sei ein „Gemeinschaffen-wir-es“-Gefühl ungeheuer wichtig – vor allem, um die Motivation und Loyali-

tät der Mitarbeiter aufrechtzuerhalten. „Wir informieren unsere Mitarbeiter regelmäßig über unser Intranet. Dies haben wir angesichts der aktuellen Marktturbulenzen intensiviert“, sagt Deutsche Bank-Sprecher Klaus Thoma. Damit erreiche die Bank alle Mitarbeiter in Deutschland und weltweit. Außerdem blicke die Deutsche Bank nach vorne und starte neue Kunden-Initiativen.

MITARBEITER SUCHEN DIE SPIELREGELN

„Bei Veränderungen fragt sich zunächst jeder: Was bedeutet das für mich? Werden frühere Spielregeln und Werte noch gelten?“, sagt Management-Coach Gesa Krämer. Ihr erstes Gebot in Krisenzeiten ist daher, den eigenen Standpunkt zu ermit-

eln. „Erst wenn man die eigene Position und die eigenen Emotionen kennt, kann man situationsangepasst reagieren.“ Ohne diese Selbstanalyse reagiere der Mensch mit Automatismen. „Unreflektiertes Management per Autopilot ist meist nicht das Beste“, weiß die Geschäftsführerin von Culture – Coaching – Training. „Derzeit haben einzelne Führungskräfte einen erhöhten Coaching-Bedarf“, stellt Thorsten Knobbe fest. Der Karrieremanager und Geschäftsführer von Leaderspoint registriert seit Mitte September verstärkt Anfragen aus dem Finanzsektor.

In der Dresdner Bank durchlaufen Führungskräfte spezielle Trainings, die sie auch auf Krisenzeiten vorbereiten. „Die Reflexion der eigenen Person und Rolle steht dabei im



10 TIPPS ZUM FÜHREN IN KRISENSITUATIONEN

- ▶ Ruhe bewahren, kein Aktionismus
- ▶ noch intensivere Kommunikation mit den Mitarbeitern, mehr Team-Meetings einberufen als üblich
- ▶ ehrlich sein: Probleme ansprechen, nicht verniedlichen
- ▶ Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter stärken, Teamgeist betonen
- ▶ Motivation durch ein „Gemeinsam schaffen wir es“-Gefühl
- ▶ individuelle Wertschätzung versichern durch Lob und Aufmunterung
- ▶ Hoffnung ausstrahlen und kommunizieren
- ▶ Lösungsansätze präsentieren
- ▶ positiv nach vorne schauen, Perspektiven aufzeigen
- ▶ klare Ziele setzen und begründen, Orientierung bieten

Quelle: Thorsten Knobbe, Managing Partner der Karriereberatung Leaderspoint

Vordergrund“, bestätigt Klaus Langenstein, Dresdner Bank Leiter Change Leadership & Training.

Ohne Handwerkszeug kommt man aber auch in Zeiten von Krise und Wandel nicht aus. Die Dresdner Bank hat in diesem Jahr beispielsweise die sogenannte „Change Toolbox“ eingeführt, einen Werkzeugkasten für Veränderungsprozesse. Führungskräfte können die Checklisten im „Executive Net“, einem gesonderten Intranet-Bereich für Führungskräfte, abrufen. Darin sind unter anderem Checklisten für bestimmte Themenbereiche enthalten und es gibt konkrete Tipps, wie beispielsweise mit Gerüchten umzugehen ist, wie man sie „vom Flur ins Büro holt“, so Simone Flesch.

EIN GUTER CHEF VERMITTELT RUHE UND OPTIMISMUS


„Ein Problem darf man nicht verschweigen oder verniedlichen wollen“, sagt Citibankeerin Helbig. Hinzu kommt: „Die Beziehungsebene bekommt eine größere Wichtigkeit.“ Das bestätigt auch Richard Hartwig, Leiter Unternehmensentwicklung bei der Sparkasse Fulda. „Gerade in schwierigen Zeiten ist

gefordert, die Psyche der Mitarbeiter zu stärken“, sagt er. „Wir müssen die Mitarbeiter und ihre Sorgen ernst nehmen. Wenn ein Kunde persönliche Vorwürfe gegen die Berater erhebt, dann dürfen wir ihn nicht im Regen stehen lassen.“

TOP-MANAGER ERLEIDEN IDENTITÄTSVERLUST

Als die Finanzkrise nach der Pleite von Lehman Brothers weltweite Verwerfungen auslöste, waren jedoch nicht nur die Mitarbeiter höchst verunsichert. „Vor allem höhere Manager erlitten einen Identitätsverlust“, erklärt Sabine Dembkowski von The Coaching Centre. Ihre Selbstwahrnehmung als Macher sei zerstört worden. „Sie mussten

feststellen, dass sie trotz ihrer Position keinen Einfluss auf die Situation nehmen konnten“, erklärt Dembkowski: „Die Finanzkrise hat ihnen vor Augen geführt, dass sie nicht die Macht haben, die sie glaubten zu haben.“

Viele Jahre lang seien die Führungskräfte gewohnt gewesen, die Macher zu sein. In dieser Krise stellten sie fest, dass die Verhaltensmechanismen, die sie früher zum Erfolg geführt haben, nicht mehr viel nützen. „Für die akute Krisensituation gab es keine Erfahrungswerte, auf die sie zurückgreifen konnten“, berichtet Dembkowski. 



AUTORIN: Anja Kühner ist Journalistin in Düsseldorf.