

DIE MANAGEMENT-KOLUMNE

Das Führungsgeschäft für die Personalverantwortlichen in Sparkassen und Banken ist heute bunt wie ein Kaleidoskop. Die Zeiten, in denen Führungskräfte ihre Berater und Verkäufer über einen Kamm scheren konnten, sind endgültig vorbei. Die moderne Formel, mit der die Möglichkeiten dieser Personalvielfalt ausgeschöpft werden kann, lautete Diversity Management. Der Ansatz basiert zunächst einmal auf der trivialen Feststellung, dass die Menschen sehr verschieden sind. Geschlecht, Alter, Religion, Familienstand und sozialer Status in der Gesellschaft und im Unternehmen spielen dabei eine wichtige Rolle. Hinzu kommen Unterschiede der kulturellen Sozialisation, verinnerlichte Normen und Überzeugungen. Persönlichkeitsmerkmale und Mentalitätsunterschiede tragen ebenso zur Vielfalt bzw. Diversity bei. Unter den Mitarbeitern gibt es nun einmal leistungsfähige und eher durchschnittliche. Hier finden sich bis in die Haarspitzen motivierte, karrierebewusste Jungspunde ebenso wie altgediente Berater, die froh sind, wenn sie die eingefahrenen Bahnen ihrer langjährig erprobten Kundenansprache nicht verlassen müssen. Ein „Diversity Management“ entwickelt Maßnahmen, die helfen, diese Vielfalt in den Griff zu bekommen und im Sinne der Unternehmensziele zu nutzen. Der Diversity-Ansatz interpretiert Vielfalt, Individualität, ja Exzentrizität mithin nicht als Risiko, sondern als Chance. Nehmen wir ein Beispiel. Wenn mehrere „verschiedene“ Mitarbeiter an der Lösung eines Problems arbeiten, gelangen sie häufig zu differenzierten Lösungen. Denn jeder Mitarbeiter betrachtet das Problem durch „seine Brille“, die seiner individuellen Wahrnehmung entspricht. Betrachten wir die Mitarbeiter mit ihrer Vielfalt einfach mal als „Input“, bedeutet dies, dass je vielfältiger dieser Input ist, desto vielfältiger wird auch der Output sein. Die Anzahl kreativer Ideen und innovativer Verbesserungsvorschläge erhöht sich dadurch also.

Mittlerweile haben Führungskräfte gar nicht mehr die Wahl, ob sie diese Vielfalt gestalten wollen oder nicht, sie müssen dazu in der Lage sein. Nehmen wir nur einen „ganz normalen“ Arbeitsvormittag einer Führungskraft. Sie muss zunächst den Top-Berater, der in einer Krise steckt,

Vielfalt der Führung ein Muss

mit neuen Zielen fordern und motivieren, um anschließend dem 30-jährigen Nachwuchstalent und dem erfahrenen alten Hasen eine gemeinsame Aufgabe für die Betreuung eines wichtigen Geschäftskunden zu übertragen. Noch vor der Mittagspause führt die Führungskraft eine Teambesprechung durch, bei der sie den Teamgeist einer nur allzu heterogenen Gruppe entfachen will.

Bei einem Großinstitut ist es überdies möglich, dass die Führungskraft in einer internationalen Videokonferenz mit einem Japaner, einem US-Amerikaner und einem Deutschen eine Anlagestrategie diskutiert und dabei vollkommen unterschiedliche Kommunikationsstrategien einsetzen muss. Während es der Amerikaner gern „geradeaus“ und unkonventionell liebt, muss sie beim Japaner die deutlich größere „Komfortzone“ tolerieren.

Vielfalt ist damit eine Herausforderung, die eine Führungskraft meistern muss. Dazu muss sie die Vielfalt zunächst akzeptieren, ja schätzen lernen sowie ihre Chancen erkennen und nutzen. Zugleich sind Führungskräfte gut beraten, ihr Kompetenzspektrum ständig zu erweitern. Denn sehr unterschiedliche Mitarbeiter erfordern vielfältige Führungssituationen, die nur mit einer großen Bandbreite an Führungs-, Motivations- und Gesprächsstrategien erfolgreich bewältigt werden können. Je nach Art des Gesprächs, der Situation und des Mitarbeiters wählt eine geübte Führungskraft den dafür geeigneten kommunikativen Ansatz, unterstützend, motivierend, konstruktiv problemlösend, informierend, organisierend oder zurechtweisend.

Hilfreich ist dabei eine profunde Menschenkenntnis, die einschlägige Persönlichkeitstypologien einschließen sollte. Denn wenn eine Führungskraft weiß, dass ein dominant-selbstbewusster Mitarbeiterweite Entscheidungsfreiräume benötigt, der eher

unsichere Verkäufer dagegen enge Zielvorgaben, kann sie ihr Führungsverhalten darauf abstimmen.

Es ist nicht nur die „kunterbunte“ Mitarbeiterschaft, die für Führungskräfte die Floskel, das einzig Beständige sei der Wechsel, Realität werden lässt. Auch die Rahmenbedingungen für Führung sind längst nicht mehr stabil. Dazu trägt auch die wachsende Heterogenität der Mitarbeiterschaft bei. Darum ist der kreative Umgang mit Veränderungsprozessen ein weiterer Aspekt, der über die Qualität von Führung entscheidet.

Was bedeutet all dies für die Personalverantwortlichen in Sparkassen und Banken? Müssen sie zu einer eierlegenden Wollmilchsau werden? Das zweifellos nicht, unabdingbar jedoch ist, dass sie in der Lage sind, ihre Mitarbeiter situationsgerecht zu führen und ihr Führungsverständnis regelmäßig kritisch zu hinterfragen.

Nun werden Führungsstile aber als beständige Verhaltensmuster beschrieben, die eine Führungskraft relativ unabhängig von der jeweiligen Situation an den Tag legt. Dieser Führungsstil ist typischerweise eng verknüpft mit ihrer Persönlichkeitsstruktur. Die Führungsstilforschung unterscheidet daher verschiedene Muster wie den integrationsorientierten, den zielorientierten, den mitarbeiterorientierten oder den verfahrensorientierten Führungsstil. Führungskräfte treten dabei als Experten, Beschützer, Förderer oder Innovatoren auf. Heute kommt eine Führungskraft nicht mehr umhin, ihren natürlichen Führungsstil und ihre Verhaltensweisen um diese Spektren zu erweitern, will sie der Mitarbeitervielfalt und ihrem „kunterbunten Führungsgeschäft“ gerecht werden.

Klaus Steven

ist Senior Consultant und Managing Director der AchieveGlobal Deutschland GmbH. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind Führungskräfteentwicklung, Coaching, Change Management und Messbarkeit von Training.