

Highlight-Clipping Print

Medium: Financial Times Deutschland

Datum: 28.01.2009

Verbreitete Auflage: 112.238 (4/2008)

Frische Luft im Stall

Um ihre Führungskultur zu verändern, sind Banken auf kritische Kompetenz von außen angewiesen. Ein Plädoyer für Seiteneinsteiger

UWE ZIRBES

Der Zusammenbruch namhafter Banken und einer ganzen Geschäftspraxis wird in der Öffentlichkeit als eine Zäsur wahrgenommen. Experten und Politiker sind sich einig: Der Bankenmarkt wird nicht mehr derselbe sein wie zuvor. Karrieren sind zerstört, das Stühlerücken ist in vollem Gange. Headhunter sind hier gute Seismografen für die Auswirkungen der Krise auf der Personalebene. Die Auswahl neuer Mitarbeiter, die gegenwärtig getroffen wird, lässt Rückschlüsse darauf zu, ob sich die Mentalität der Banker und damit die Grundpositionierung der Kreditinstitute tatsächlich tief greifend ändert. Oder ob Banken lediglich einige Produkte vom Markt nehmen, die ohnehin unverkäuflich und mangels Liquidität in der alten Form auch nicht mehr aufzusetzen sind.

Vieles deutet darauf hin, dass Banken gegenwärtig eher der Not gehorchen. Nichts lässt, bislang jedenfalls, auf eine grundlegend veränderte Unternehmenskultur schließen: Die Anforderungsprofile an Banker bleiben konstant. Genau das kann sich als Schwäche, genauer als Fortsetzung von Fehlern aus der Vergangenheit erweisen. Einer der Gründe für die gegenwärtig prekäre Lage ist die geringe Durchlässigkeit des Sektors. Führungskräfte ohne Stallgeruch haben es besonders schwer, akzeptiert und als Autorität anerkannt zu werden. Es fehlt ein kritisches Korrektiv, und gerade jetzt igelt man sich ein – ein Indiz dafür, dass Banken tief greifende Reformen weiter scheuen. Wollen sie sich allerdings nicht dauerhaft von finanzwirtschaftlicher Zwangslage und staatlichen Eingriffen treiben lassen, müssen sie das Vertrauen wieder aufbauen. Und das gelingt nur, wenn Banken einen anderen Typus Manager fördern als bisher.

Herdentiere oder Leitwölfe

Für Entscheider ist es eine schwache Ausrede, sich auf einen Markt zu berufen, der ihnen keine Alternative gelassen und sie zu ihren Fehlern getrieben habe – insbesondere wenn man berücksichtigt, wie viel Gestaltungsspielraum Banken ihren Investmentabteilungen eingeräumt haben. Kreditinstitute sollten zukünftig darauf achten, dass es zum Leistungs-ethos gehört, sich in schwierigen Zeiten nicht auf Herdenmoral zu berufen, sondern sich tatsächlich in den Wind zu stellen. Führungskräfte haben Spielraum und Alternativen. Und wenn nicht, müssen sie sich welche schaffen. Sonst sie sind eben Herdentiere und keine Leitwölfe, und somit ungeeignet, Entwicklungen auf Exekutivebene zu steuern.

Die nächste Frage ist, ob sich ein Finanzmanager als Sachwalter seiner Einlagenkunden oder Diener der Aktionäre versteht. Bis zur Subprime-Krise wurde zwischen beiden Loyalitäten ein Widerspruch gesehen. Das ist jetzt vorbei. Denn das Vertrauen der Kunden in die Liquidität und einen kaufmännisch verantwortlichen Umgang mit Einlagen wirkt sich direkt auf den Börsenkurs aus – jeglicher Vertrauensverlust belastet ihn nachhaltig.

Nachhaltigkeit hatte unter Managern bislang einen schweren Stand, weil Innovation und Zukunft ihr Denken dominieren. Aber Visionen zielen nicht auf den unmittelbaren, punktuellen Erfolg, sondern auf belastbare Erfolgslinien. Nicht auf morgen, sondern auf übermorgen. Vielleicht sollten sich Manager stärker an den Feldherren der Antike orientieren. Die sorgten sich um ihren Nachruhm in einer Zeit, in der selbst künftige Heldentaten längst Vergangenheit sein würden. Gute Manager erreichen, sehr gute hinterlassen etwas.

Mehr Kaufleute als Banker

Banken wären außerdem gut beraten, jetzt, da Manager entlassen werden, den Altersschnitt ihrer Topentscheider eher nach oben als nach unten zu korrigieren. Führungskräfte, zu deren Erfahrungsschatz auch Krisen und Misserfolge gehören, haben in der Regel ein höheres Risikobewusstsein als Jüngere, die das Gelingen ihrer Karriere oft schon als hinreichende Gewähr für den Erfolg ihrer unfehlbaren Geschäftsentscheidungen betrachten.

Gleichzeitig brauchen Banken auch Impulse von außen, um ihr Change-Management glaubhaft umsetzen zu können. Konkurrenz lebt davon, den Wettbewerber zu überraschen und das bestehende Gleichgewicht, das sich eingependelt hat, zu stören, zum Beispiel mit innovativen Geschäftsmodellen. Für den Wettbewerb schwer auszurechnen zu sein ist ein Vorteil.

Eine neue Kultur des Bankenmanagements ist unumgänglich. Entweder werden die Banker wieder Kaufleute oder Kaufleute Banker. Der Dreiklang Elitestudium, Trainee und schnelle Karriere in ein und demselben Institut hat sich nicht bewährt. Gestandene, in der Wirtschaft erfolgreiche Seiteneinsteiger könnten in einigen Bereichen des Finanzwesens als Korrektiv wirken. Da, wo „Inzucht“ Führungskräfte aufsteigen werden lässt, die in ihrem Denken zu befangen sind, um eine kritische Distanz zum eigenen Handeln zu entwickeln, könnten sie die Geschäftskultur weiterentwickeln.

In der Welt abstrakter Zahlenströme ist es vielleicht kein Nachteil, Menschen an den Schalthebeln von Bank und Börse zu haben, die wissen, dass Verluste sich sehr konkret auswirken und weit mehr kosten als nur Geld.

UWE ZIRBES ist Chief Operating Officer bei der Personalberatung Hunting Heads International.