



Heinrich Keßler

Führungskonzeption für Kreditgenossenschaften.

Das Dokument enthält den ersten Entwurf für die Verbesserung der Führungsarbeit in Kreditgenossenschaften, das als Start für die Forderung und Förderung der Entwicklung der Führungskultur in genossenschaftlichen Banken gilt. Durch die Beschreibung der Phänomene in der Ausgangslage wurde die Diskussion und der Prüfungsauftrag ausgelöst, ob denn zuträfe, was beschrieben wurde. Die regionalen Erkenntnisse flossen in die überregionalen Konzepte der Qualifizierungen von Bankvorständen und von Nachwuchskräften für andere Schlüsselfunktionen ein.

Das Original des Dokuments vom 05.05.1980 ist am 01.08.2017 vom Autor selbst in die jetzige Form übertragen worden.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



Führungskonzeption für Kreditgenossenschaften

I. Ausgangslage

Aus den Ergebnissen der gesetzlichen Prüfungen der Organisationsberatungen und insbesondere aus den Verkaufsschulungsseminaren zeigt sich laufend, dass durch eine intensivere und qualitativere Wahrnehmung der Führungsaufgaben viele Probleme bei den Kreditgenossenschaften vermeidbar oder in ihren Auswirkungen weniger drastisch wären. Viele Probleme entstehen erst durch mangelhafte oder falsch verstandene Führung.

Wie groß der Schaden (geschäftspolitisch und absolut in DM messbar) hierdurch ist, kann nicht ermessen werden. Die mit der Überwachung der Geschäftsführung beauftragten Organe und Institutionen sind nicht in der Lage (zeitlich und vom Informationsstand her) auch eklatante Führungsmängel aufzudecken. Sollte dies im Einzelfall doch möglich sein, sind diese Organe meist nicht in der Lage, sofort durchführbare Alternativkonzeptionen anzubieten.

Eine Änderung ineffektiven Führungsverhaltens lässt sich durch die Einschaltung der Prüfungen und der Organisationsberatung häufig nur in Teilbereichen ermöglichen, meist mit dem Ergebnis, dass ein großer, wirtschaftlich auffallender Schaden (Kreditausfall, Bilanzverluste) vermieden wird.

Der "Schaden" aus nicht genutzten Geschäftsmöglichkeiten, fehlender Initiative am Markt, innerbetrieblichen Reibungsverlusten, fehlender Markt- und Kundenpflege, fehlender Planung und angemessener Personalpolitik taucht in den Gewinn- und Verlustrechnungen nicht als solcher vermeidbar und messbar auf. Es fehlen einfach entweder Einnahmen, deren Realisationsmöglichkeit meist niemand belegen kann oder aber es fallen Kosten an, für deren Entstehung und Höhe plausible Argumente vorgebracht werden, die aber häufig nicht real nachprüfbar sind.

Der zunehmende Wettbewerbsdruck, insbesondere die raffinierten Marketing-, Werbe- und Imagepflegemaßnahmen der Wettbewerber, üben einen zunehmenden Druck auf unsere Kreditgenossenschaften aus, auch ihre Führungsaufgaben künftig besser als bisher zu erfüllen.

Die Qualität der "Führung einer Genossenschaftsbank" wurde in der Vergangenheit häufig mit einem Schwerpunkt nach den prozentualen Zuwächsen der Bilanzsumme und/ oder einzelner Bilanzpositionen gemessen. In einzelnen Fällen sind hierdurch sicherlich Banken mit hohen Zuwachsraten von der Führung her besser beurteilt wurde obwohl der Zuwachs häufig durch die gesellschaftliche und wirtschaftliche Umwelt begünstigt wurde und nicht letztlich ein Beleg guter Führung.

Die Führung der Banken mit unterdurchschnittlicher Entwicklung dürfte sicher in einigen Fällen zu kritisch beurteilt worden sein, obwohl manchmal unter der Berücksichtigung der Infrastruktur bereits der geringere Zuwachs ein Hinweis auf vorzügliche Unternehmensführung hätte sein können.



Was eigentlich unter einer guten oder zumindest befriedigenden Wahrnehmung der Unternehmensführungsaufgaben verstanden wird, wurde bislang meist individuell aus der Sicht des jeweiligen Beurteilenden situativ abgeschätzt.

II. Zielgruppe

Vorstandsmitglieder von Kreditgenossenschaften mit mehreren Filialen und einer solchen Größe, dass bestimmte Aufgabengebiete bereits durch Spezialabteilungen erledigt werden. (Ab ca. 60 Mio DM Bilanzsumme)

Einige Merkmale dieser Zielgruppe:

- Die meisten Vorstandsmitglieder sind sogenannte "gewachsene" Vorstände oder "angelernte" Vorstände.
- „Gewachsene Vorstände“ sind vor einigen Jahren mit der Vorstandsaufgabe betraut worden. Die Genossenschaften sind gewachsen. Der Bedarf an Wahrnehmung von Führungsaufgaben nimmt sukzessive zu.
- „Angelernte Vorstände“ haben sich durch hohes Fachwissen, Besuch von Seminaren für die Vorstandsfunktion fachlich qualifiziert.
- Der Weg zu größerem Geschäftsvolumen bzw. die Karriere haben das Lernen von integrierter Zusammenarbeit mit Personen von der gleichen Hierarchie und/oder die Integration von Mitarbeitern in den eigenen Zuständigkeitsbereich häufig nicht begünstigt.
- Die Vorstandsmitglieder haben in vielen Fällen nicht gelernt, das Wesentliche zu tun.
- Sie halten sich oft an lieb gewordenen Aufgaben und Verfahrensweisen fest. - Sie sind häufig zu sehr in die Tagesarbeit verstrickt.
- Sie klagen meist über zu wenig Zeit für die Wahrnehmung der eigentlichen Führungsaufgaben.
- Sie führen meist ad hoc, situativ, impulsiv und stark sich von der momentanen Stimmungslage beeinflussen lassend.
- Die Auswahl der Mitarbeiter, insbesondere der Mitarbeiter der mittleren Führungsebene erfolgt in nicht wenigen Fällen nicht nach der fachlichen Qualifikation und Eignung, sondern nach unsachlichen Motiven, beispielsweise nach Übereinstimmung der persönlichen Denkrichtung, Mentalität und persönlicher Sympathie.
- Die Vorstandsmitglieder haben manchmal Angst um den eigenen Stuhl bei einem evtl. Einsatz von selbständigen, kreativen, nach Verantwortung suchenden Mitarbeitern.
- Die Vorstandsmitglieder lassen sich in nicht wenigen Fällen bei ihren Entscheidungen von der möglichen Resonanz des Aufsichtsrates, des Verbandes oder anderer Institutionen leiten, anstatt die Entscheidungen nach den sachlichen, nüchternen Realitäten zu fällen.
- Ebenfalls nicht selten anzutreffen dürften Entscheidungen sein, welche nicht nach dem Prinzip von Abwägung von Vor- und Nachteilen gefällt wurden, sondern überwiegend nach dem Prinzip des Vermeidens von Kritik durch Dritte oder von Erklärungen gegenüber irgendjemand.
- Aber auch: fehlendes oder nicht ausreichend entwickeltes Gespür für die Folgen v



- Entscheidungen, für Risiken, insbesondere aus dem "Gewähren lassen und Dulden".
- Auch die Vorstandsmitglieder unterliegen in gewisser Weise der "Betriebsblindheit", weshalb das Gespür für sich ergebende oder bereits überfällige Organisationsveränderungen fehlt oder nicht stark genug ausgeprägt ist.
 - Folge:
 - zu späte Sanktionen, Maßnahmen und Anpassung an die Notwendigkeiten.
- Bei den Vorstandsmitgliedern ist sicher auch in einigen Fällen eine gewisse Angst vor einem Nein festzustellen.
- Für neue oder erstmals auftretende Probleme werden nicht spezielle Lösungen gesucht. Die Bankmitarbeiter werden noch nicht oder nicht ausreichend durch die Führung motiviert, z.T. sind Demotivationsprozesse in unterschiedlichen Stadien gegeben.
- Die Zielsetzung durch die Vorstandsmitglieder erschöpft sich häufig in der Festlegung rein mengenmäßigem Zuwachs oder fehlt ganz.
- Für alle nicht erreichten Ziele haben die Vorstandsmitglieder nicht durch Dritte nachprüfbare Schutzbehauptungen und nicht belegbare Begründungen.
- Oft fehlt das Wissen, wo überhaupt und wie realistische, realisierbare und die geschäftspolitisch effektivsten Ziele gesetzt werden können.
- Die Vorstandsmitglieder fixieren sich häufig so auf die Aktivitäten der Wettbewerber, dass ein eigenes initiatives Handeln nach einem klaren, durchdachten Konzept nicht mehr möglich ist, sondern sich in Parieren auf die Wettbewerbsmaßnahmen erschöpft (Reaktion statt Aktion).
- Die Öffentlichkeitsarbeit, die Imagepflege und die Werbung erfolgen häufig unkoordiniert oder mit unzweckmäßigen Maßnahmen.
- Die Vorstandsmitglieder haben nie "führen" gelernt.
- Häufig wird die Funktion "Führen" nur verstanden als "Mitarbeiterführung". Hier ist zwar die Philosophie der kooperativen Führung gängig, jedoch in der Wirklichkeit kaum anzutreffen.
- Das Führen durch die Vorstandsmitglieder ist oft gekennzeichnet von Imponier-/ Kampf- oder Schutz(Flucht-) -Verhalten als Kaschierung fehlender Führungsqualitäten oder eigener Schwächen, fehlendem Selbstbewusstsein oder fehlender Kontakt-/Kooperationsfähigkeit und/oder Kaschierung von fehlendem Wissen, wo eigentlich anzusetzen ist.
- Die Vorstandsmitglieder haben manchmal ein mangelndes Gespür für sich einschleichende Missstände,
 - Folge:
 - Keine/ zu späte / falsche / unwirksame /schadensbeschleunigende oder schadensvergrößernde Maßnahmen.
- Die Vorstandsmitglieder haben sich oft keine oder eine unzureichende, eine einseitige oder tendenzielle Informationsstruktur aufgebaut mit entsprechenden Auswirkungen auf die Informationsverarbeitung und -auswertung.
- Die Vorstandsmitglieder beurteilen bei ihren Mitarbeitern häufig nur das Gemachte. Es fehlt ein Blick und eine Kontrolle des "Nicht-Gemachten", des Unterlassenen.



- Planung erfolgt nur anhand von Vergangenheitsdaten, fehlt häufig, ist unzureichend und unrealistisch.
- Die Vorstandsmitglieder sind in nicht wenigen Fällen inkonsequent bei Kompetenzen
(fehlendes Verlangen nach der Ausfüllung der Kompetenz, fehlende Kontrolle der Ausnutzung, Kompetenz als Statussymbol der Mitarbeiter, fehlende Kritik und Kontrolle der negativen Entscheidung im Rahmen der Kompetenz).
- Die Vorstandsmitglieder haben teilweise Schwierigkeiten mit dem Betriebsrat und setzen das Betriebsverfassungsgesetz nicht ausreichend in die Führung mit ein.
- Die Vorstandsfunktionen sind spezialisiert auf einzelne Schwerpunkte. Die notwendige Abstimmung der sich hieraus oft widersprechenden Wünsche und der für notwendig gehaltenen Maßnahmen erfolgt nicht oder nicht mehr in dem notwendigen Umfang.

III. Folge:

Tendenz. Management by "Was geht es mich an".