
Führen ohne Druck

Ernst Kronawitter

Führen ohne Druck

Erfolgreiches Bankgeschäft ohne
Zielvorgaben und vertriebsabhängige
Vergütungen

Ernst Kronawitter
Raiffeisenbank Ichenhausen eG,
Burgau, Deutschland

ISBN 978-3-658-01021-8
DOI 10.1007/978-3-658-01022-5

ISBN 978-3-658-01022-5 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort

„Die einzige **Freiheit**, die diesen Namen verdient, ist das Recht, unser Wohlergehen auf unserem eigenen Wege zu verfolgen, solange wir nicht anderen das ihrige verkümmern oder ihre darauf gerichteten Bemühungen durchkreuzen.“

John Stuart Mill, englischer Philosoph, 1806-1873

„Keine Schneeflocke in der Lawine wird sich je **verantwortlich** fühlen.“

Stanislaw Jerzy Lec, polnischer Satiriker, 1909-1966

Allem technischen und organisatorischen Fortschritt in der Arbeitswelt zum Trotz fühlen wir, die heute aktiv einer Beschäftigung nachgehen, dabei größere Last denn je auf unseren Schultern. „Der Druck ist immer stärker an den einzelnen Arbeitsplatz herangerückt“, zitierte schon vor ein paar Jahren die Tageszeitung „Die Welt“¹ Sabine Pfeiffer, Arbeitssoziologin am Münchener Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung. „Schuld daran sei das Controlling. Gewinn, Rentabilität, Ist-Werte, Kapitalwert, Zielvorgaben, Leistungskontrolle – alles, selbst Dinge wie Kundenzufriedenheit lässt sich in Zahlen abbilden,“ heißt es weiter.

Eine Branche, in der Zahlen eine herausragende Rolle spielen, ist die Finanzwirtschaft. Dort erfreuen sich „Controlling, Gewinn, Rentabilität, Ist-Werte, Kapitalwert, Zielvorgaben, Leistungskontrolle“ größter Wertschätzung. Dort kommt ein Höchstmaß an

¹ 08.12.2008 Rubrik Karriere: „Dem Druck bei der Arbeit standhalten“, www.welt.de/wirtschaft/karriere/article2844020/Dem-Druck-bei-der-Arbeit-standhalten.html

Vorschriften und Gesetzen hinzu, an die sich jeder Branchenangehörige zu halten hat. Dort ist mithin der Druck besonders groß.

Was veranlasst dann ausgerechnet einen Bankvorstand, zusammen mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dieses Buch zum Thema Führung zu schreiben? Unsere Antwort: Wir wollen gemeinsam darstellen, dass es möglich ist, auch ohne ständigen und hohen Druck auf die Mitarbeiter eines Unternehmens erfolgreich zu sein. Einen Druck, der sich in alle Richtungen gleichmäßig verbreitet.

Die Bilanz, in der er sich am sichtbarsten niederschlägt, ist die nationale Krankheitsstatistik. Die stark steigende Zahl von Burnout-Erkrankungen, insbesondere in der Finanzbranche, aber auch innerhalb anderer Berufsgruppen spricht Bände. Psychischer Druck am Arbeitsplatz schwächt das Immunsystem – er macht „verletzlich“ – und erhöht das Risiko physischer Schäden. Weil der Zeitabschnitt, in dem wir leben, unbestreitbar von der Maxime „Höher, schneller, weiter“ geprägt ist, sind die daraus entstehenden Schäden bereits „eingepreist“ – bis hin zu der irrwitzigen Konsequenz, dass der Ausfall von Leistungsträgern den Druck auf die Verbleibenden und damit deren Ausfallrisiko weiter erhöht.

Dieser Tatsache müssen wir alle uns stellen, um regional und international wettbewerbsfähig zu bleiben. Nicht zuletzt durch die weltweite Globalisierung und die enorme Entwicklung der Technik in den vergangenen zwei Jahrzehnten bewegen wir uns in einer Arbeitswelt, die psychisch und physisch vielfach sehr hohe Anforderungen an die Menschen in den Unternehmen mit sich bringt.

Sich dieser Tatsache zu stellen bedeutet gleichwohl, sie nicht unwidersprochen und tatenlos hinzunehmen. Dieses Buch stellt dar, durch welche Maßnahmen wir die Mitarbeiter unseres Unternehmens motivieren und ohne Druck zum Erfolg führen – und es enthält in der Rubrik „Aus meiner Sicht“ die Meinung und Bewertung der Mitarbeiter zu jeder dieser Maßnahmen. Ihr Kommentar ist genauso viel wert wie die Worte des Vorstands. Für den Erfolg der Strategie „Ohne Druck führen“ ist er unverzichtbar.

Wir wollen nicht behaupten, dass wir den „Königsweg“ gefunden hätten. Denn bei der schwierigen und gleichzeitig wichtigsten Aufgabe eines Unternehmensverantwortlichen, der „Führung“, gibt es kein Richtig oder Falsch. Jede Firma und jede Branche unterscheidet sich von der anderen und bedarf unterschiedlicher Führungsinstrumente. Ein Grundsatz sollte aber in allen Bereichen der Wirtschaft gelten: „Behandle deine Mitarbeiter so, wie du auch selbst gerne behandelt werden möchtest.“ Wer als Führungskraft diese Denkhaltung verinnerlicht, hat einen Teil des Weges schon zurückgelegt.

Es geht in diesem Werk nicht darum, wissenschaftliches und theoretisches Führungswissen zu publizieren. Unser Ziel ist es vielmehr, Ihnen als Leser einen Erfahrungsbericht aus der Praxis anhand 41 verschiedener, einzeln dargestellter Führungsaufgaben zu präsentieren. Damit ist es auch möglich, die Anwendung einzelner „Module“ im eigenen Unternehmen in Erwägung zu ziehen oder einzuleiten. In welcher Reihenfolge und in welchem Tempo Sie dabei vorgehen, bleibt völlig Ihnen überlassen. Sie haben die Freiheit, das ganz in eigener Verantwortung zu entscheiden – und ohne Druck.

Noch eine Bemerkung vorab zum Gebrauch der weiblichen und männlichen Form in diesem Buch, zumal gerade im Personalbereich die „political correctness“ mehr denn je gefragt ist. Der Autor sowie alle Co-Autoren machen in der Wertschätzung und im Umgang miteinander keinen Unterschied zwischen Frau und Mann, egal welche Endung ein Substantiv hat. Wir haben uns alle an den Sprachgebrauch gehalten, den wir im Alltag pflegen. Denn – davon handeln wesentliche Teile dieses Buches – es geht nicht zuerst darum, was man sagt, sondern wie man denkt und handelt. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter der Raiffeisenbank Ichenhausen kann das bestätigen und lebt auch danach.

Ichenhausen, im Frühjahr 2013

Ernst Kronawitter

www.rb-ichenhausen.de

ernst.kronawitter@rb-ichenhausen.de

www.ernst-kronawitter.net

info@ernst-kronawitter.net

11. Konsequentes Handeln	57
Respekt für die Spielregeln ist auch vom Chef gefordert	
12. Authentizität	59
Kein Alibi für unkontrolliertes Verhalten	
13. Angemessene Bezahlung	63
Gerechtigkeit ist nicht zählbar	
14. Kommunikation und Information innerhalb des Unternehmens	65
Raus aus der Einbahnstraße	
15. Gegenseitiges Vertrauen	71
Ein Vorschuss, der erfolgreiches Miteinander erst möglich macht	
16. Talente richtig einsetzen	77
Qualifikation plus persönliches Interesse ergibt einen „guten Job“	
17. Vorbildfunktion der Führungskraft	81
Dienstleister der inneren Werte	
18. Gerechtigkeit	85
Ein unbezahlbares Kunstwerk	
19. Werte schaffen Werte	91
20. Flexible Arbeitszeiten	97
Freie Nachmittage auf Vertrauensbasis	
21. Teilzeitbeschäftigung	101
Qualifizierte Angebote bringen hohe Rendite	
22. Urlaubsplanung	105
Verantwortung liegt in der Hand des Teams	
23. Kontrolle im Sinne von Überwachung	109
„Du bekommst, was du zählst.“	
24. Anerkennung	115
Auf die richtige Währung kommt es an	
25. Anerkennung für Engagement	121
Lobesreden ziehen keine Motivation nach sich	
26. Würdigung besonderer Anlässe	123
Ehre, wem Ehre gebührt	
27. Neueinstellungen	127
Das erste Gespräch beginnt ganz persönlich	

28. Gemeinsame Aktivitäten	131
Der Weg in die Freizeit ist mit Freiwilligkeit gepflastert	
29. Mitarbeiterbefragung	135
Wollen Sie das wirklich wissen?	
30. Führungskräfte-Bewertung	141
Nur absolute Anonymität liefert ein ehrliches Bild	
31. Fehlerkultur im Unternehmen	145
Fehler sind nur dann unverzeihlich, wenn sie sich wiederholen	
32. Feedback an die Mitarbeiter	151
Checklisten sind schlechte Gesprächsbegleiter	
33. Gesprächskultur	155
Ortswechsel verhelfen zum Perspektivwechsel beim Dialog mit Mitarbeitern	
34. Besuche am Arbeitsplatz	157
Der „kleine Dienstweg“ etwas anders: Führungskraft auf Wanderschaft	
35. „Offene Türen“ bei Führungskräften	161
Fürs Gespräch mit dem Chef gibt es keine Warteliste	
36. Die Leidenschaft auf das Team übertragen	163
37. Projektbeteiligung	169
Finger weg von Alibi-Veranstaltungen	
38. Kritikgespräch	173
Unter Zwang bei keinem beliebt, mit Bedacht von jedem geschätzt	
39. Vorbild für Servicebereitschaft	177
Wie der Herr, so's G'scherr	
40. Mitarbeitern zum Erfolg verhelfen	181
Sie machen den Weg frei	
41. Wertschätzung des Einzelnen	185
„Unwichtige“ Mitarbeiter gibt es nicht	
42. Eigene Fehler und Schwächen	187
Echte Unvollkommenheit ist besser als falsche Perfektion	
43. Das anständige Unternehmen – Der Grund für die Krise liegt im Führungsverständnis.	189
44. Rituale	193
Gute Gewohnheiten ergeben sich von selbst	

45. Innovationsfähigkeit	197
Identifikation ist die beste Grundlage für Veränderung	
46. Weiterbildung	201
Es kommt auf die Menschen an, nicht auf die Funktionen	
47. Freiwillige betriebliche Sozialleistungen	203
Es geht auch ganz einfach	
48. „Die etwas andere Bank“	205
Wie wir unseren Slogan leben	
49. Die Sicht der Wissenschaft	209
Mit weichen Faktoren Gewinn machen: Musterbeispiel Ichenhausen	
50. „Führen ohne Druck“ im Spiegel der Medien	217
51. Schlusswort	223
Gütesiegel „ETHICS IN BUSINESS“	225



<http://www.springer.com/978-3-658-01021-8>

Führen ohne Druck

Erfolgreiches Bankgeschäft ohne Zielvorgaben und
vertriebsabhängige Vergütungen

Kronawitter, E.

2013, XIV, 211 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-01021-8