

Muthers/Haas · Die vitale Bank

Helmut Muthers / Heidi Haas

Die vitale Bank

Potentiale sichern für
den dauerhaften Erfolg

GABLER

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Die vitale Bank : Potentiale sichern für den dauerhaften Erfolg
/ Helmut Muthers/Heidi Haas. – Wiesbaden : Gabler, 1996
ISBN 978-3-322-82599-5 ISBN 978-3-322-82598-8 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-322-82598-8

NE: Muthers, Helmut; Haas, Heidi

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Bertelsmann Fachinformation.

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1996
Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1996

Lektorat: Silke Strauß und Iris Mallmann



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

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.

Umschlaggestaltung: Schrimpf und Partner, Wiesbaden
Satz: Fotosatz L. Huhn, Maintal

ISBN 978-3-322-82599-5

Alle Menschen haben Potentiale – und nur Menschen haben Potentiale!

*Wer Personal abbaut um Kosten zu sparen,
spannt das Pferd aus, damit die Kutsche schneller wird.*

Es hat nur einer relativ kurzen Zeitspanne bedurft, um jetzt auch in den Banken und Sparkassen etwas zur Normalität (man kann auch sagen: zum Tagesgeschäft) werden zu lassen, was vor wenigen Jahren „kühnen“ Vordenkern und Mahnern heftige Kritik einbrachte: der aktive Personalabbau. Ob nun durch Kündigung, in gegenseitigem Einvernehmen, aus gesundheitlichen Gründen oder über den Vorruchstand, es läuft alles auf das gleiche hinaus. Die sogenannten Manager schauen auf die Kosten und versuchen, dasselbe Volumen, denselben Ertrag mit weniger Menschen zu produzieren.

Personalabbau als besondere Managementleistung ist eine vollkommen destruktive Haltung, weil die Verantwortlichen mutwillig das wichtigste Vermögen eines Dienstleisters Bank oder Sparkasse veruntreuen: das, was Menschen vermögen – ihr Fachwissen, ihr Engagement, ihre Kreativität, ihre Identität, ihre geistige Kraft.

Unternehmen – nicht unterlassen – ist angesagt. Der Unternehmer im Kreditinstitut denkt und arbeitet konstruktiv. Er nutzt offensiv die Stärken, Fähigkeiten und Neigungen der Menschen, um neue Geschäftsfelder, neue ertragreiche, unnachahmliche Leistungen zu entwickeln und das Know-how seiner Mitarbeiter zu verkaufen. Er stellt die bisherigen, mittlerweile untauglichen Systeme und Instrumente infrage, er schlachtet „heilige Kühe“. Sein Ziel ist es, den Kuchen zu vergrößern, statt noch härter mit den alten Strategien um ein Stück des vorhandenen Kuchens gegen seine Mitbewerber zu kämpfen. Der Unternehmer sorgt mit allen Mitteln für Beschäftigungssicherung; er ist Gestalter, nicht Verwalter.

Der Weg zur vitalen Bank führt nur über eine Denk-Revolution in den Köpfen der Vorstände. Sie sind vorrangig verantwortlich für Erfolg und Mißerfolg, sie prägen das Unternehmen, ihr Verhalten ist das

Vorbild für das Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter, sie geben die Richtung vor. Wer sonst? Nur die Bereitschaft, sich selbst, das eigene Denken und Tun und das von ihnen akzeptierte und stabilisierte System als Ursache der immer größer werdenden Probleme infrage zu stellen, kann neue Orientierung und Perspektiven bringen.

Die Potentiale für dauerhaften Erfolg sind in den Banken und Sparkassen vorhanden – es sind die Menschen. **Menschen sind nicht ein Erfolgsfaktor, sie sind der einzige Erfolgsfaktor.**

Dieses Buch soll Antworten auf folgende Fragen geben:

- Wie mache ich meine Bank langfristig erfolgreich?
- Wie erkenne ich rechtzeitig Veränderungsnotwendigkeiten?
- Wie schaffe ich mir zeitliche Freiräume für meine eigentlichen Vorstandsaufgaben?
- Wie verbinde ich Menschlichkeit mit Erfolg?
- Was muß ich selbst tun und wie bringe ich mich in einen Veränderungsprozeß ein?
- Wie kann ich zur konstruktiven Zusammenarbeit im Vorstand beitragen?
- Wie gebe ich Mitarbeitern Gelegenheit, sich persönlich weiterzuentwickeln?
- Wie unterstütze ich Teambildung und Konsensfähigkeit?
- Wie fördere ich aktiv die Dienstleistungsbereitschaft meiner Mitarbeiter?
- Wie schaffe ich die Basis für Innovationen und Spitzenleistungen?

Wenn in diesem Buch die Menschen als Kunden, Mitarbeiter, Führungskräfte, Vorstände etc. bezeichnet werden, so sind damit gleichermaßen beide Geschlechter, Frauen und Männer, gemeint.

Des Verständnisses wegen weisen wir darauf hin, daß der flüssigeren Lesbarkeit wegen weitüberwiegend der Begriff „Banken“ verwendet wurde. Er steht für alle Kreditinstitute.

Wir danken allen Mitautoren sehr herzlich, daß sie dieses Buch durch ihre Beiträge ermöglicht haben.

Veränderung

Ich gehe die Straße hinab.
Im Bürgersteig ein tiefes Loch.
Ich falle hinein.
Ich bin am Ende ... ich bin hilflos.
Aber ich kann nichts dafür.
Es dauert ewig, hier wieder herauszukommen.

Ich gehe die gleiche Straße hinab.
Im Bürgersteig ein tiefes Loch.
Ich tue, als nähme ich es nicht wahr.
Ich falle wieder hinein.
Ich kann nicht glauben, daß ich wieder drinstecke.
Und wieder dauert es lange, bis ich herauskomme.

Ich gehe die gleiche Straße hinab.
Im Bürgersteig ein tiefes Loch.
Ich sehe, daß es da ist.
Und ich falle wieder hinein.
Es ist schon Gewohnheit.
Meine Augen sind offen.
Ich weiß, wo ich bin.
Ich kann sehr wohl etwas dafür.
Ich steige sofort raus.

Ich gehe die gleiche Straße hinab.
Im Bürgersteig ein tiefes Loch.
Ich gehe drum herum.

Ich gehe eine andere Straße hinab.
(Portia Nelson)

Wir wünschen allen Lesern viel Spaß beim Unter-wegs-sein!

Kelberg, Juni 1996

HEIDI HAAS
HELMUT MUTHERS

Autoren

Harald G. Butzko ist seit 1987 als Berater tätig. Nach einer Lehre im Bergbau studierte er Sozialwissenschaften, Sport und Kunst sowie Psychologie und Supervision in Siegen, Köln und Kassel. Mit seiner Beratungsfirma préVerb Consulting in Köln hat er sich darauf spezialisiert, Unternehmen zu unterstützen, die ihre Führungskultur und/oder die Servicequalität verbessern wollen.

Dr. Heinrich J.K. Dürscheid arbeitet seit 12 Jahren als Unternehmensentwickler. Schwerpunkt seiner Firma Dr. Dürscheid und Partner in Köln ist die Entwicklung und vor allem die nachhaltige Umsetzung von Veränderungsstrategien und Change-Prozessen in Dienstleistungsunternehmen.

Wilhelm Engel war über 15 Jahre im Management eines Großunternehmens im Bereich Personal- und Unternehmensplanung tätig. In den Seminaren der Königsteiner Akademie, Gesellschaft für persönliche Weiterbildung, Königstein, wo er heute tätig ist, wird die persönlich-soziale Kompetenz entwickelt. Das Königsteiner Dialog-Training ist ein hochqualifiziertes, in über 20 Jahren gewachsenes Seminarkonzept.

Heidi Haas war über 17 Jahre im Bankgeschäft tätig. Ihre Spezialgebiete sind der Einfluß menschlicher Beziehungen auf den geschäftlichen Erfolg, persönliche Potentialanalyse, Coaching und Kommunikation.

Peter Koch ist als Vorstandsmitglied u.a. für das Privat- und Firmenkreditgeschäft zuständig. Schwerpunkte seiner Arbeit bei der Volksbank Rhein-Neckar-Mitte eG – eine der großen Genossenschaftsbanken – ist neben dem Firmengeschäft die Umsetzung einer neuen Kreditorganisation. Als Referent ist Peter Koch u.a. auf den Gebieten Risikosteuerung, Kreditrating und Kundenbetreuung tätig.

Pero Mičić ist Inhaber der STRATEGEMA, Beratungsinstitut für Früherkennungssysteme Mičić & Partner in Eltville am Rhein. STRATEGEMA ist darauf spezialisiert, aufgeschlossenen und zukunftsori-

entierten Unternehmen bei der Früherkennung zukünftiger Bedrohungen und vor allem Chancen zu helfen.

Helmut Muthers verfügt über mehr als 25 Jahre Bank- und Sparkassenpraxis, davon 8 Jahre auf Vorstandsebene. Seine Aufgabenschwerpunkte sind alternative Unternehmensstrategien, Führungskräfte-Coaching und -Karriereberatung.

Mechthild Nagel, tätig bei Dr. Dürscheid & Partner in Köln, unterstützt Führungskräfte und Projektleiter kleiner und mittelständischer Unternehmen sowie Verwaltungen. Sie arbeitet seit 8 Jahren als Coach, Prozeßbegleiterin und Moderatorin.

Wolfgang Ronzal, Direktor und Leiter Qualitätsmanagement, DIE ERSTE österreichische Spar-Casse-Bank AG in Wien, hat eine 35-jährige Bankpraxis im Vertrieb und Marketing durchlaufen und über 200 Seminare und Vorträge für und in Kreditinstituten durchgeführt.

Prof. Dr. Lothar J. Seiwert gilt als der führende Zeitmanagement-Experte und ist Inhaber der Trainings- und Beratungsfirma Seiwert GmbH, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg. 1990 wurde er mit dem Benjamin-Franklin-Preis für das „Beste Business-Buch des Jahres“ in den USA ausgezeichnet. 1991 verliehen ihm KPMG/FAZ den Management-Strategie-Preis für die „Beste EKS-Anwendung“ (EKS = Engpaß-Konzentrierte Strategie).

Mag. Hermann Strommer studierte Philosophie, Pädagogik und Theologie und ist heute Leiter der Abteilung für Genossenschaftsentwicklung in der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien. Er ist Mitautor verschiedener Ausbildungsprogramme zum Thema Genossenschaft.

Dr. Bertold Ulsamer ist Jurist und Dipl.-Psychologe. Schwerpunkt seiner Tätigkeit als Management-Coach und Trainer ist neben Seminaren zu Kommunikation und Selbstmanagement die Konzeption moderner Personal- und Organisationentwicklung in Unternehmen.

Inhaltsverzeichnis

Helmut Muthers und Heidi Haas

Höchste Zeit für Veränderungen!	15
1. Nichts ist beständiger als der Wandel	15
2. Die natürliche Aufgabe von Banken und Sparkassen	23
3. Strategisches Chancen-Management	33

Pero Mičić

Auf der Suche nach der Bank von morgen	39
1. Warum wir nach ZukunftsChancen suchen müssen	39
2. Wo wir nach ZukunftsChancen suchen müssen	48
3. Wie man ZukunftsChancen frühzeitig erkennt	52
4. Welche Regeln man auf dem Weg in die Zukunft nie aus den Augen verlieren darf	68

Lothar J. Seiwert und Peter Koch

Nutze den Tag – Zeitmanagement für Vorstände	77
1. Notwendigkeit eines erfolgreichen Zeitmanagements	77
2. Tagesplanung – erster Schritt zum erfolgreichen Zeitmanagement	80
3. Prioritätensetzung: Weniger ist mehr	84
4. Zeitfresser und Störfaktoren – nein danke!	88
5. Ziel- und Erfolgsmanagement: Mitglied im 5 %-Club	94
6. Erfolg muß kein Traum bleiben	101

Hermann Strommer

Ethik in der Bank – Welches Menschenbild führt zum Erfolg?	105
1. Ethik – was ist das?	106
2. Kompaß oder Katalog?	108

3. Das Menschenbild macht's	110
4. Wirtschafte sachgerecht	112
5. Wirtschafte menschengerecht	114
6. Wirtschafte gesellschaftsgerecht	116
7. Ausblick	117

Wilhelm Engel

Persönliche Kompetenz – ein noch unentdeckter Erfolgsfaktor 119

1. Erfolgreiche Banken setzen auf persönliche und soziale Kompetenz	120
2. Ein effektives Weiterbildungssystem muß auch die persönlich-soziale Kompetenz fördern	123
3. Keine Theorie – sondern lebendiges, aktives Training	127
4. Wie erwirbt man Handlungskompetenz?	128
5. Die Kraft der Emotionen wirkt auch im Berufsleben	131
6. Große Entwicklungschancen liegen im mentalen Bereich	134

Heinrich J.K. Dürscheid und Mechthild Nagel

Chancen- und Lernfelder in Vorstand und Geschäftsleitung . . 137

1. Herausforderungen	137
2. Zur Situation	140
2.1 Was wirkt auf die oberste Führungsebene ein?	140
2.2 Spannungs- und Konfliktfelder	144
2.3 Ungewollte Wirkungen der Vorstandsarbeit	149
2.4 Typologie strategischer Grundhaltungen in der Vorstandsarbeit	152
3. Strategien sinnvoller-effizienter Zusammenarbeit	153
3.1 Entwicklungschancen durch interne Analyse und interne und initiiierende Selbsthilfe (Denk-Werkzeuge und Frage-Werkzeuge)	154
3.2 Externe Hilfe	159
4. Vom „Konfliktfeld“ zum „Synergiefeld“	161
5. Checkliste	164

Bertold Ulsamer

Partnerschaftlich führen mit NLP	169
1. Was ist NLP?	169
2. Grundlagen des Führens	171
2.1 Erst sich auf den Mitarbeiter einstellen – dann führen	171
2.2 Die Führungskraft nutzt ihre Ressourcen	175
2.3 Die Schichten der Persönlichkeit	178
3. Die Grundhaltungen der erfolgreichen Führungskraft	181
3.1 Vertrauen in das menschliche Potential	182
3.2 Flexibilität	184
3.3 Bereitschaft zum Lernen	186
3.4 Unterstützung der Mitarbeiter	187
3.5 Verantwortung für das Ergebnis übernehmen	191
3.6 Ziel- statt Problemorientierung	193
3.7 Kongruenz	194
4. NLP und die Führungskraft der Zukunft	195

Harald G. Butzko

Coaching und Supervision – Wegbegleiter zu Spitzenleistungen in der Unternehmensentwicklung	197
1. Die Situation in Banken	197
2. Das wichtigste Vermögen der Banken als strategischer Erfolgsfaktor	198
3. Was ist Notwendig?	202
4. Fortschrittliche Ansätze der Personalentwicklung, Supervision und Coaching	204
5. Eingebettet in ein Gesamtkonzept	212
6. Supervision und Coaching unterstützen das Empowerment	217
7. Die Führungskraft als Coach	224
8. Der Fisch stinkt vom Kopf	228

Heidi Haas

Das vitale Team – Erfolgreiches Zusammenwirken in der Bank	233
1. Veränderungs-Dynamik kontra Organisations-Statik	233
2. Von der Gesamtbanksteuerung zur Kooperation sich selbst organisierender Mitunternehmer	238

3. Die persönliche Antriebskraft	241
4. Die Vision der Bank	242
5. Sich selbst und andere verstehen	245
6. Ein Entwicklungsprozeß	250

Wolfgang Ronzal

Vom „Bankbeamten“ zum „Verkäufer“ –

Offensive Serviceorientierung	255
--	------------

1. Die Ausgangssituation	255
2. Die Mitarbeiter	259
3. Das Training	261
4. Die Führungskräfte	268
5. Die Verkaufsförderung	271
6. Das Controlling	275
7. Schlußbemerkung	279

Helmut Muthers

Mitarbeiter als Mitunternehmer –

Innovative Karrierestrategien	283
--	------------

1. Der Mensch im Mittelpunkt?!	283
2. Entwickeln statt entlassen	287
3. Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer	290
4. Sieben Schritte zum Erfolg	291
5. Externe Mitunternehmerschaft	306
6. Resumée	310