

EVOLVE MANAGEMENT

Unlearning, Rethinking, Newworking

- in Zeiten radikaler Veränderungen -

Leseprobe III

Auszug aus dem „Interview Markus Dauber“

Chefsache: „Gesunde Unternehmenskultur“ – Wer VerANTWORTung trägt muss ANTWORTEN liefern

Herr Dauber, unterschätzen wir die Radikalität der Herausforderungen der nächsten Jahre?

Diesem Eindruck kann man sich leider nicht verwehren. Einerseits beobachten wir die sich multidimensional und exponentiell veränderten Rahmenbedingungen. Andererseits ist offensichtlich, dass die operative Führung und Steuerung mittelständischer Banken die Verantwortlichen über die Maßen fordern. Auch wenn die Notwendigkeit zur eigenen Erneuerung intellektuell erkannt ist – nur wenigen gelingt tatsächlich neue, kundenzentrierte, profitable und damit auch nachhaltige Zukunftskonzepte außerhalb des Mainstream-Bankings zu entwickeln oder gar zu realisieren.

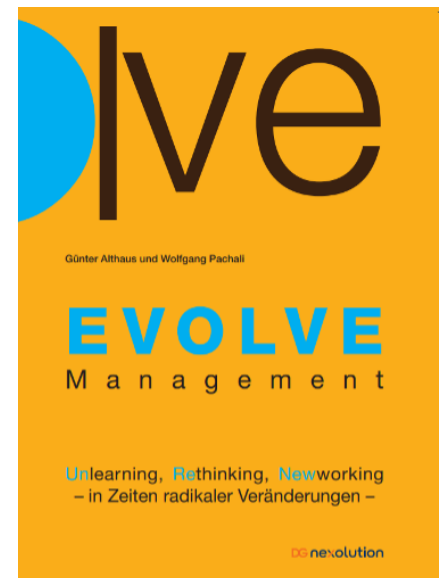
Man kennt Sie als radikalen Vordenker, als jemanden, der auch mal Herausforderungen überzeichnet. Ist Überzeichnung notwendig, um Veränderungsprozesse auszulösen?

Wer die Radikalität der Herausforderungen sieht, der hat für sich Szenarien entwickelt, deren Veränderungsgrad vielen nicht gefallen, die viele sogar als schmerzhaft empfinden.

Das Stilmittel der Überzeichnung ist notwendig, um aus dem Gedankengang der kontinuierlichen Verbesserung herauszukommen und sich selbst zu zwingen, tatsächlich in neuen Strategien, Strukturen zu denken und damit zu einer unternehmerischen, innovationsfreudigen Unternehmenskultur zu kommen.

Nehmen sich die Verantwortlichen in den Banken ausreichend Zeit, um Strategien für die Zukunft zu entwickeln?

Der Alltag vieler Bankverantwortlichen ist geprägt von der Bewältigung der dringlichen Aufgaben. Die wichtigen Themen, die langfristigen und strukturellen Fragen werden dann eher in der Zeit „nach Dienstschluss“ behandelt. Hier muss sich jeder Vorstand sehr selbstkritisch fragen, wie viel zeitliche, personelle und finanziellen Ressourcen er für die „create“-Funktion zur Verfügung stellt bzw. sich selbst abverlangt – denn dafür wird er als „Unternehmer“ eigentlich bezahlt! Geschäftsmodellentwicklung und Strategiearbeit ist eine außerordentlich anspruchsvolle Daueraufgabe und nicht



im Rahmen einer zweitägigen Führungskräfteklausur pro Jahr oder gar nach Feierabend zu erledigen.

In der modernen Management-Literatur wird immer öfters die Fähigkeit „beidhändig“ zu agieren gefordert, wie sehen Sie das?

Natürlich ist das was man als „Ambidextrie“ bezeichnet eine große Herausforderung – aber eben auch der „Job“ der Vorstände, dies durch eine entsprechende Strategie, Struktur und eine Unternehmenskultur zu ermöglichen.

Bestehendes optimieren, Effektivität steigern, Routinen nutzen, um eine möglichst weitgehende Fehlerlosigkeit zu realisieren und gleichzeitig, Bestehendes infrage stellen, radikal neue Geschäftsmodelle entwickeln und maximale Fehlertoleranz entwickeln, um (Un-)Mögliches/(Un-)Vorstellbares zum Durchbruch zu verhelfen. Wir müssen evolutionäre und disruptive Veränderungen einleiten und aussteuern – parallel! Geschmeidig anpassen und radikal erneuern – Hand in Hand! So ist das nun mal – war bei erfolgreichen Unternehmen aber auch noch nie anders.

In vielen Unternehmen versanden – angeblich – Entwicklungsprojekte, bevor sie ihre eigentliche Stärke entwickeln können – stimmt diese These?

Bremser und Warner stehen den Innovatoren kraftvoll und entschlossen gegenüber. Meist sind sie nicht sehr lautstark, sondern agieren im Hintergrund. Subversiv, unauffällig lassen sie Blockaden wachsen und beschreiben Hindernisse als unüberwindbar. Bedenken zu äußern scheint die Lieblingsbeschäftigung vieler Verantwortungsträger zu sein. Diesen Widerstand aufzulockern und letztlich zu überwinden, benötigt Zeit. Geduld und Disziplin ist gefordert. Wer Verantwortung trägt, muss Antworten liefern. Nicht mehr – aber auch nicht weniger!