



Possierlich, diese Lemminge, laufen aber alle die gleiche Richtung. Als Wappentier für Banker sind sie daher ungeeignet. FOTOS: DPA, PRIVAT

STRATEGIE

Eigener Weg

Kreditinstitute sollten gewohnte Pfade verlassen, mahnt Sparkassenmanager Robert Moser.

■ VON MIRKO HEINEMANN

Die Bankenbranche gilt nicht gerade als besonders innovativ. Robert Moser, Vorstandsmitglied der Sparkasse der Stadt Kitzbühel, hat sich das bei den Recherchen für sein Buch „Lemmingstrategie der Banken“ genauer angesehen. Viele Bank-

tematisch ein bis zur Grundsatfrage, nämlich: Wie können Manager das kreative Potenzial ihrer Mitarbeiter fördern, um Innovation anzuregen?

Vorbild Orchestermusiker

Eine einfache Formel gibt es nicht. Immerhin geht es um die Veränderung einer gesamten Unternehmenskultur. Beispielhaft zeichnet Moser die Erfolgsgeschichte einer regionalen Bank nach, die sich sukzessive von starren Strukturen verabschiedet und den Weg zu einer innovativen Unternehmenskultur findet, in der nicht nach Art der Lemminge, sondern „divergent“ gedacht wird. Viel davon hat mit einem veränderten Führungsstil zu tun, der Freiräume zulässt und Mitarbeiter an strategischen Entscheidungen beteiligt.

Das „divergente Denken“ hat Moser bei Musikern entdeckt. Manager sollten das Zusammenspiel eines Orchesters als Vorbild wählen. So wie einzelne Musiker ihre Soli spielen und sich dann wieder einreihen, sollte auch eine Bank funktionieren. „Mitarbeiter, die eine außergewöhnliche Leistung bringen, sollen auch in der Öffentlichkeit den Applaus dafür bekommen“, sagt Moser.

„Lemmingstrategie der Banken“ ist nicht nur ein Beispiel dafür, wie Kultur die Wirtschaft befruchten kann. Es ist ein lehrreiches Handbuch mit überraschenden Erkenntnissen, das so manchem Mitarbeiter und Manager die Furcht vor der Kreativität austreiben könnte. ■

Lemmingstrategie der Banken



Durch Management by Divergent Thinking zur innovativen Organisation, Robert Moser, Vdm-Verlag Dr. Müller,

304 Seiten, 79 Euro

manager, so seine Beobachtung, kopieren lieber Erfolgsmodelle, als dass sie selbst Innovationen wagen. Doch warum ist das so?

Zur Innovation anregen

Moser geht der Frage mit Hilfe von Betriebswirtschaft und Psychologie auf den Grund. Er erklärt gruppenspezifische Prozesse wie „Herding“ oder „Groupthink“, er verwirft das „Abilene Paradox“ und ergründet, warum viele Führungspersonen gleichzeitig an Selbstüberschätzung und an Risikoaversion leiden. Moser kreist das Problem deduktiv und sys-

Interview mit dem Autoren Robert Moser: „Erfolg schafft Imitation“

SPARKASSE: Herr Moser, Sie schreiben, in den vergangenen 30 Jahren habe es keine Innovation der dominanten Geldinstitute gegeben. Warum ist das so?

Robert Moser: Banken und öffentliche Verwaltungen beschäftigen in der Regel Menschen, die nicht sehr innovativ sind. US-amerikanische Studien besagen, dass speziell der Bankenbereich uncreative Mitarbeiter anzieht. Das liegt vor allem an der Sicherheit, die der Bankensektor bietet.

Sie sprechen das Phänomen des „Herding“ an, Erfolg schafft Imitatoren. Was ist daran schlecht?

Moser: Wir haben in unserer Gruppe beobachtet, dass jene zwei Sparkassen, die Innovationen eingeführt haben, ähnliche oder bessere Ergebnisse erreichten als wir sie erreicht haben. Zwar schafft Erfolg Imitation, aber wenn alle das Gleiche machen, werden die Ergebnisse für alle schlechter. Unternehmen müssen also versuchen, eigene Wege zu gehen.

Sie weisen als entscheidenden Faktor auf die Arbeitsumgebung hin. Inwiefern liegt hier der Schlüssel?

Moser: Innovative Menschen verlassen das Unternehmen wieder, wenn ihnen das Umfeld nicht entspricht. Menschen, die nicht innovativ sind, können sich leichter dem jeweils herrschenden Arbeitsklima anpassen und bleiben im Unternehmen. Das führt

im Endeffekt zu einem wenig innovativen Arbeitsklima.

Wie kann man ein kreatives Arbeitsklima fördern?

Moser: Man kann Mitarbeiter etwa zu strategischen Entscheidungen einladen. Dann muss es allerdings auch demokratische Strukturen geben, es muss die Möglichkeit geben, den Vorstand zu überstimmen. Wenn die Mitarbeiter nur eingeladen werden, um Entscheidungen das Image einer breiten Ebene zu geben, hat es keinen Sinn.

Wer kann solche Prozesse in Gang bringen?

Moser: Es muss jemand vom Vorstand bereit sein, sich das Wissen zu verschaffen, wie man solche Prozesse zum Erfolg führen kann. Viele setzen auf Unternehmensberater. Die aber verlassen das Unternehmen bald wieder, und dann steht das Ganze wieder still. Ein Vorstand muss sich wie ein Unternehmensberater ausbilden, um den Weg zu begleiten.

Wie verhindert man, dass so jemand den Blick von außen verliert?

Moser: Unsere Führungskräfte machen etwa Unternehmensbesichtigungen. Der Unternehmer schildert, was er von der Bank erwartet, wie er sein Unternehmen aufgebaut hat, was er für eine Philosophie hat.

Es gibt in Kitzbühel den recht bekannten Stanglwirt. Dessen Philosophie ähnelt der unserer Bank: Es gibt verschiedene Marken, und jede Marke entspricht einer bestimmten Zielgruppe. Der Wirt spricht die Prominenten an, und die trennt er von den Menschen, die kommen und nur den Stanglwirt anschauen wollen. Er will nicht, dass es vermischt wird.

Für uns heißt das: Der Kunde, der zum Schalter geht, muss ein anderes Ambiente, andere Ansprechpartner haben als der Kommerzkunde oder ein Kunde, der Vermögen veranlagen will. Das muss man trennen.



Lernt vom Kitzbüheler Stanglwirt: Sparkassenvorstand und Buchautor Robert Moser.