

## FILIALLEITER IM RETAIL BANKING

# Führung & Performance

Mitarbeiterführung ist kein Selbstzweck, sondern dient der nachhaltigen Erreichung der Unternehmensziele. Der folgende Beitrag beleuchtet die Ergebnisse einer aktuellen Studie, an der rund 200 Filialleiter aus allen Sektoren der Kreditwirtschaft teilgenommen haben. Ziel der Analyse war es, Zusammenhänge zwischen der Führungsqualität der Filialleiter und der Performance der Filialen zu untersuchen und hieraus Handlungsempfehlungen für die Praxis abzuleiten. **Ralf Keim**

→ **Keywords: Mitarbeiterführung, Filialgeschäft, Vertrieb**

Die Auseinandersetzung mit dem Thema „Mitarbeiterführung“ gehört heute sowohl aus wissenschaftlicher Perspektive als auch aus Sicht der Unternehmen zu den wichtigsten Themenfeldern moderner Personalarbeit. Trotz der großen Anzahl von Untersuchungen, die sich ausschließlich dem Führungsverhalten gewidmet haben, ist eine Übertragung der Ergebnisse in die Praxis oftmals schwierig:

□ Als erste Einschränkung ist anzusehen, dass die Mehrzahl der Studien das letztendlich mit der Mitarbeiterführung verbundene Ziel – nämlich die nachhaltige Leistungserbringung – kaum näher betrachtet. Zum Teil ist dies sicherlich auf Schwierigkeiten bei einer umfassenden Definition des Kriteriums Leistung bzw. Führungserfolg zurückzuführen. Für eine Erfolgsbewertung haben sich rein quantitative Ziele wie beispielsweise Ertragszahlen als nicht aussagekräftig genug erwiesen. Vielmehr hat sich gezeigt, dass zur Beurteilung des nachhaltigen Erfolgs weitere zum Teil nicht quantifizierbare Aspekte einbezogen werden müssen.

□ Der zweite Faktor, der die Übertragbarkeit von Forschungsergebnissen in die Unternehmenspraxis häufig begrenzt, ist die Tatsache, dass viele Studien unter Laborbedingungen mit Studierenden an

Hochschulen und nicht mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Unternehmen durchgeführt werden.

Dieser Beitrag stellt eine unternehmensübergreifende Studie vor, an der knapp 200 Filialleiter aus dem Privatbankenbereich, sowie dem Sparkassen- und Genossenschaftssektor teilnahmen. Ziel der Studie war es, Zusammenhänge zwischen der Mit-

führung der Aktivitäten auf Gesamtbankebene gewinnen wettbewerbsspezifische Maßnahmen – wie beispielsweise Vertriebswettbewerbe – immer mehr an Bedeutung. Die konkrete Ausgestaltung und Implementierung in den Filialen obliegt dabei weitestgehend den Filialleitern vor Ort. Dementsprechend wächst die Bedeutung der Fähigkeit, Ziele sowohl zu definieren als auch diese gemeinsam mit dem Team zu realisieren.

„Gute Filialleiter binden ihre Mitarbeiter intensiver in den Zielprozess ein als leistungsschwächere Führungskräfte.“

arbeiterführung durch die Filialleiter und der Performance der Filialen zu untersuchen. Darüber hinaus sollte analysiert werden, ob es Unterschiede zwischen den drei Sektoren des deutschen Bankwesens gibt.

Die Studie wies mit 60 % Rücklaufquote eine sehr hohe Beteiligung auf. Dies ist als Indiz für die Bedeutung des Themas für die Führungskräfte zu sehen, die an dieser Befragung freiwillig und anonym teilgenommen haben.

### Zielsetzung und Zielrealisierung im Fokus

Durch die in den letzten Jahren aufgetretenen Veränderungen im deutschen Retail Banking haben sich die Anforderungen an Filialleiter erheblich verändert. Für die Steue-

Dementsprechend wurde in der Untersuchung aus dem breiten Spektrum der Mitarbeiterführung das Zielsetzungsverhalten – also die Vorgabe von Zielen an die Mitarbeiter – und das Zielrealisierungsverhalten – die Unterstützung bei der Erreichung der Ziele – der Filialleiter gegenüber ihren Mitarbeitern analysiert. Folgende Bereiche des Zielsetzungsverhaltens der Filialleiter wurden näher betrachtet:

□ Situationsanalyse: Diese Dimension beschreibt, welchen zeitlichen Aufwand die Filialleiter vor den Zielsetzungsgesprächen auf eine umfangreiche Analyse der derzeitigen Situation in der Filiale verwenden. Ein weiterer Bestandteil sind mögliche Vergleiche der derzeitigen Lage mit ähnlichen Situationen in der Vergangenheit.

▣ **Partizipation der Mitarbeiter:** Dieser Teilbereich beschreibt den Umfang der Einbindung der Filialmitarbeiter in den Zielsetzungsprozess. Neben dem möglichen Einfluss der Mitarbeiter auf die Höhe der zu erreichenden Ziele spielt auch eine Rolle, inwieweit sie auf die Art und Weise der Erreichung der angestrebten Ziele einwirken können.

▣ **Genauigkeit der Ziele:** Diese Dimension beschreibt, wie exakt die Filialleiter Ziele formulieren. Es fließen sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte der Beschreibung ein.

Das Zielrealisierungsverhalten der Filialleiter gegenüber ihren Mitarbeitern beinhaltet folgende Dimensionen:

▣ **Feedback-Häufigkeit:** Diese Dimension beschreibt, inwieweit Führungskräfte die Häufigkeit des Feedbacks an Ihre Mitarbeiter von der gezeigten Leistung abhängig machen.

▣ **Feedback-Individualisierung:** Hierbei geht es um die Gestaltung des Feedbacks je nach Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, etwa im Hinblick auf die Inhalte und die Art und Weise des Feedbacks.

▣ **Interner Wettbewerb:** Diese Dimension zielt auf die Bereitschaft der Filialleiter ab, einen internen Leistungswettbewerb innerhalb ihres Filialteams zu fördern.

Die 189 Teilnehmer der Umfrage verteilen sich wie in ► 1 dargestellt auf die unterschiedlichen Sektoren. Auffällig sind dabei die Ähnlichkeiten sowohl des Durchschnittsalters als auch der durchschnittlichen Führungserfahrung in allen drei Sektoren.

### Realistische Einschätzung der eigenen Leistung

Im ersten Schritt ging es darum, eine Unterscheidung zwischen leistungsstarken und leistungsschwachen Führungskräften zu ermöglichen. Neben rein quantitativen vergangenheitsorientierten Kennzahlen sollten dabei auch nachhaltig wirksame Faktoren Beachtung finden. Als Instrument

wurde eine Balance Scorecard (BSC) für das Retail Banking konzipiert ► 2.

Um die Validität der BSC zu überprüfen wurden von Vorgesetzten der Filialleiter besonders leistungsstarke und leistungsschwache Filialleiter verdeckt nominiert, die mittels der BSC eine Selbsteinschätzung ihrer Leistung vornahmen. Hierbei zeigte sich, dass die Filialleiter in der Lage waren, ihre eigene Leistung sehr realistisch zu beurteilen. Die Übereinstimmung mit der Beurteilung durch die Vorgesetzten war so hoch ( $r=0.772$  /signifikant auf dem 1 % Niveau), dass im Weiteren ausschließlich Selbsteinschätzungen verwendet wurden.

### Unterschiede bei der Zielsetzung

Insgesamt lassen sich für die drei zuvor beschriebenen Dimensionen des Zielsetzungsverhaltens klar erkennbare Verhaltensunterschiede zwischen leistungsstarken und leistungsschwachen Filialleitern erkennen ► 3.

Klare Differenzen (auf dem 1 % Signifikanzniveau) zeigten sich etwa bei der Verhaltenskomponente Situationsanalyse. Interessanterweise entsprach die Richtung der Unterschiede nicht den alltagsüblichen Erwartungen: Es zeigte sich, dass gute Filialleiter weniger Zeit mit der Analyse der derzeitigen Situation verbrachten. Auch nehmen die leistungsstarken Führungskräfte weniger Vergleiche mit ähnlichen Situationen in der Vergangenheit vor.

Eine Erklärung könnte darin liegen, dass die Leistungsstarken sich weniger mit (oftmals irrelevanten) Vergangenheitsverglei-

chen auseinandersetzen und dadurch ihre Zeit effizienter nutzen. Gute Filialleiter profitieren somit von einer Fokussierung auf für sie relevante Informationen. Auch könnte es sein, dass die guten Filialleiter über ein höheres Selbstbewusstsein verfügen und dementsprechend ihre eigenen Analysen der aktuellen Situation weniger hinterfragen als leistungsschwächere Filialleiter.

Auch für die Genauigkeit, mit der Ziele formuliert werden, lassen sich deutliche Unterschiede (signifikant auf dem 1 % Niveau) zwischen den leistungsstarken und -schwachen Filialleitern feststellen: Erstere formulieren die Ziele deutlich weniger spezifisch. Parallel dazu zeigen sich auch für die Einbindung der Mitarbeiter abweichende Verhaltensweisen (signifikant auf dem 5 % Niveau): Gute Filialleiter binden ihre Mitarbeiter intensiver in den Zielprozess ein als leistungsschwächere Filialleiter. Die beiden Faktoren Genauigkeit und Einbindung der Mitarbeiter sind eng miteinander verknüpft und sollten daher gemeinsam interpretiert werden: Gerade durch die verstärkte Einbindung der Mitarbeiter können leistungsstarke Führungskräfte auf besonders genaue Zielvorgaben verzichten. Hierbei ist jedoch immer der Erfahrungshorizont der Mitarbeiter einzubeziehen.

### Unterschiede bei der Realisierung von Zielen

Die Unterschiede im Verhalten zwischen leistungsstarken und leistungsschwächeren Filialleitern wurden



### Soziodemografische Daten der Umfrageteilnehmer

Sektor	Geschlecht		Alter		Führungserfahrung (in Jahren)	
	männlich	weiblich	Mittelwert	Standardabweichung	Mittelwert	Standardabweichung
Privatbank	97	41	38,7	6,5	7,9	5,3
Genossenschaftsbank	20	6	38,8	8,2	7,9	6,5
Sparkasse	21	4	39,6	6,1	8,2	6,4
Gesamt	138	51	38,8	6,6	8,0	5,6

→ auch bei der Realisierung der Ziele deutlich ▶ 3. Gute Filialleiter passen sowohl die Häufigkeit als auch die Gestaltung des Feedbacks erheblich stärker der jeweiligen Situation an (beides signifikant auf dem 1 % Niveau).

Der filialinterne Wettbewerb zwischen den Mitarbeitern wird von den leistungsschwächeren Filialleitern stärker gefördert als von ihren leistungsstarken Kollegen (signifikant auf dem 5 % Niveau). Hier liefert die Studie Ergebnisse, die in offen-

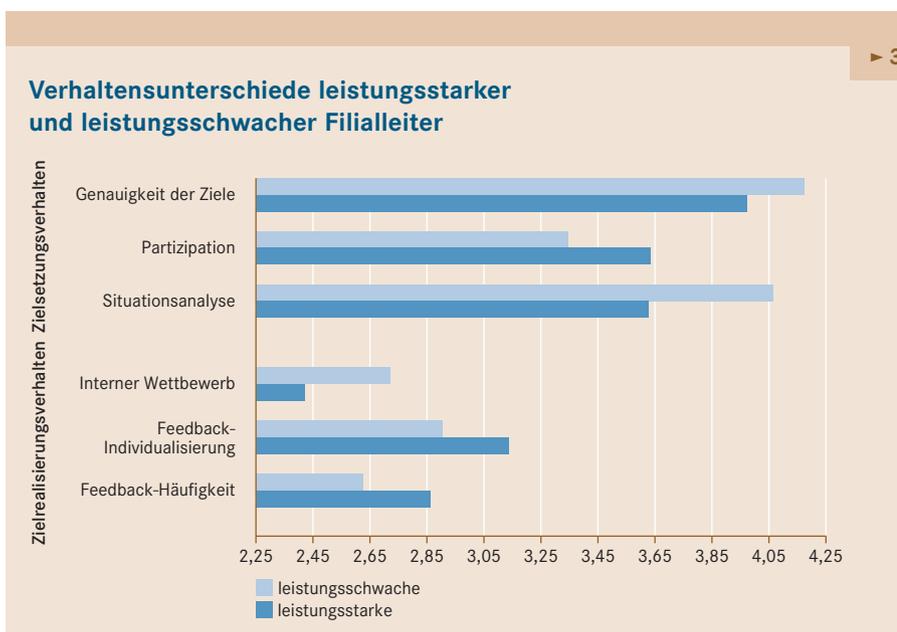
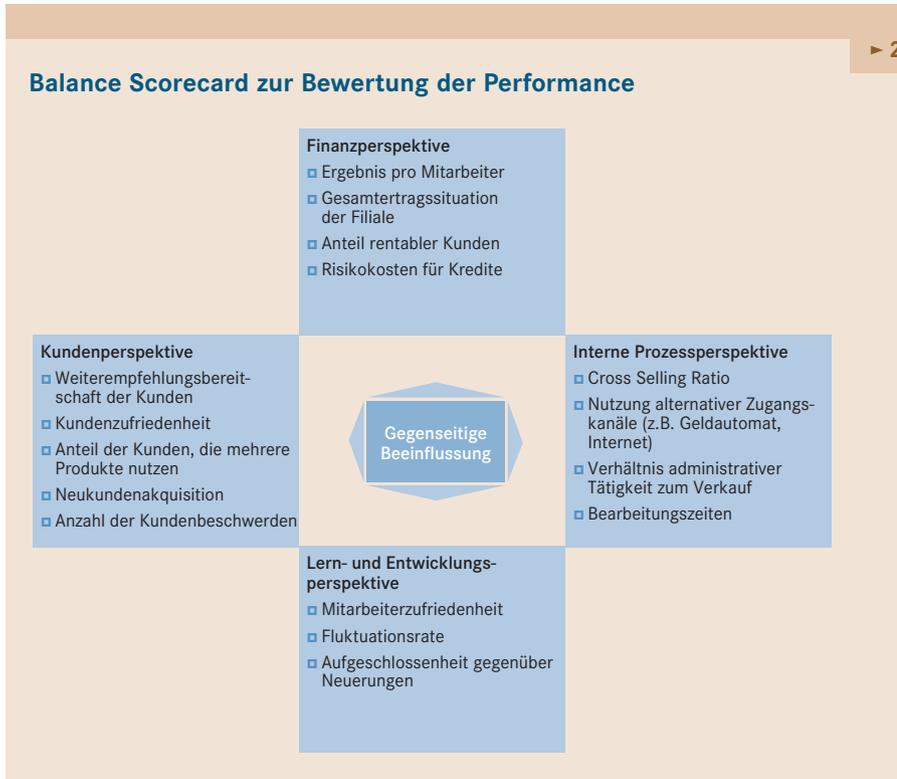
sichtlichem Widerspruch zur weit verbreiteten Einstellung stehen, dass ein interner Wettbewerb auch unter Mitarbeitern einer Filiale zielführend sei. Der aus dem internen Wettbewerb resultierende Konkurrenzdruck der Mitarbeiter untereinander steht dabei sicherlich in deutlichem Gegensatz zu dem gerade im Retail Banking Vertrieb verbreiteten Ansatz des Best Practice Sharing.

Als Fazit ist festzustellen, dass ein klar erkennbarer Zusammenhang zwischen dem Führungsverhalten der Filialleiter und der Performance der Filiale besteht: Leistungsstarke und leistungsschwache Filialleiter zeigen ein deutlich anderes Führungsverhalten gegenüber ihren Mitarbeitern. Besonders hervorzuheben ist an dieser Stelle, dass zwischen den Führungskräften der drei Sektoren des deutschen Bankenmarktes keine signifikanten Unterschiede bestehen. Diese hohe sektorübergreifende Vergleichbarkeit des Verhaltens der Filialleiter kann als Indikator für die allgemeine Praxistauglichkeit der hier gewonnenen Erkenntnisse gewertet werden.

### Konsequenzen für die Praxis

Welche Empfehlungen lassen sich aus den Ergebnissen für die Praxis in den Banken ableiten? Im Folgenden werden Ansatzpunkte aufgezeigt, die sich auf Themen der Personalentwicklung konzentrieren. Eine Ableitung weitergehender Konsequenzen – etwa für das Controlling – wird an dieser Stelle bewusst nicht vorgenommen.

Die Einbindung der Mitarbeiter bei der Ausarbeitung der Ziele in den Filialen ist nachdrücklich zu empfehlen. Die unter Filialleitern weit verbreitete Einstellung, aufgrund ihrer letztendlichen Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg der Filiale, alle Entscheidungen selbständig zu treffen, ist kritisch zu hinterfragen. Es geht dabei keinesfalls um eine vollständige Beliebigkeit in der Zielsetzung. Vielmehr ist es für die Filialleiter wichtig, die



vielfältigen Kompetenzen der Mitarbeiter in die Zielsetzung zu integrieren. Hierfür sollten gezielte Interventionsmethoden entwickelt werden, die von unterschiedlichen Steuerungsimpulsen für die Vorgesetzten bis hin zu Beteiligungsanreizen für die Mitarbeiter reichen.

Intensive Vergleiche der derzeitigen Situation mit vergangenen Situationen haben sich nicht zwangsläufig als erfolgversprechend erwiesen. Obwohl häufig – etwa im Rahmen von Best-Practice-Sharing-Ansätzen eine solche Vorgehensweise empfohlen wird, ist eine Vergleichbarkeit aufgrund der zunehmenden Komplexität und Dynamik des Arbeitsumfeldes kaum noch gegeben. An dieser Stelle sei nur auf die aktuellen Marktverwerfungen und deren Konsequenzen auf das Retail Banking verwiesen. Es ist daher sicherzustellen, dass die Analysen der Vergangenheit nicht die Ausrichtung auf das zukünftige Handeln einschränken. Dementsprechend ist eine Fokussierung auf eine effiziente Analyse der aktuellen Situation zu empfehlen. Hier bieten sich etwa Strukturierungshilfen für die Planung und Durchführung von Analysen an.

Feedback sollte noch intensiver als bisher sowohl qualitativ als auch quantitativ an die jeweilige Situation angepasst werden. Insbesondere wenn erhebliche Erfahrungsunterschiede zwischen den Mitarbeitern der Filiale bestehen, sind diese zu berücksichtigen. Filialleiter müssen daher sensibilisiert werden, welche Art von Feedback die Mitarbeiter gerade benötigen. Ergänzend ist ihnen ein wirksamer Katalog von Feedback-Instrumenten an die Hand zu geben und dessen Einsatz zu trainieren. Hierbei sollte die gesamte Bandbreite von unstrukturierten Kurzgesprächen bis hin zu mehrstufigen schriftliche fixierten Rückmeldungen genutzt werden. ▣

2/3 ANZEIGE  
SAF