

3 01

Arbeitsgestaltung in und Transformation von gewachsenen Institutionen

JENS WEIDMANN & KATHARINA HÖLZLE

Hölzle: Herr Weidmann, Sie haben viele unterschiedliche Organisationen erlebt und geführt, mit Organisationsformen, die nicht so ganz einfach sind, und in denen das Transformationsthema wahrscheinlich noch mal schwieriger ist. Warum ist Transformation schwierig?

Weidmann: Zum einen spielt das Alter der Institution eine gewisse Rolle. Wenn Strukturen einmal gewachsen sind, ist es natürlich aufwendiger, sie zu ändern. Zum anderen habe ich vor allem in behördlichen Strukturen gearbeitet, die vielleicht etwas weniger Flexibilität aufweisen, a priori zumindest, als das meistens in der Privatwirtschaft der Fall ist. Weil die Arbeit im öffentlichen Dienst stärker regelgebunden ist. Aber in der Bundesbank ist es uns gelungen, behördliche Strukturen aufzubrechen, in Innovationsprozessen experimentell zu arbeiten (wie z. B. mit Prof. Bauer) und Dinge auszuprobieren.

Hölzle: Und wenn Sie auf dieses Experimentelle zurückblicken: Wie war das? Was hat das bewirkt und was waren die Lernerfahrungen daraus?

Weidmann: Um konkret auf die Zusammenarbeit mit Herrn Bauer zu kommen, war es so, dass wir vor der Aufgabe standen, die Arbeitswelten in der Bundesbank zu überdenken und neu zu gestalten – aus ganz verschiedenen Gründen. Wir hatten auf der einen Seite die demografischen Herausforderungen. Wir wollten also als Arbeitgeber attraktiv sein für jüngere Generationen – in einem Arbeitsmarkt, der immer mehr zu einem Markt der Anbieter wird. Zugleich gehörte ein altersgerechtes Arbeitsumfeld zu den Themen. Auf der anderen Seite wollten wir die Digitalisierung besser für uns nutzen. Das hat zu diesem gemeinsamen Projekt mit Herrn Bauer geführt. In einem integrativen Ansatz haben wir mit den Führungskräften gemeinsam unsere Vorstellungen der zukünftigen Arbeitswelten herausgeschält. Hinzu kam in unserem Fall, dass ein Umzugsprojekt anstand. Wir mussten die Zentrale der Bank, was die Arbeitswelten angeht, ohnehin neu aufstellen, weil sich die Lebenszeit des alten Gebäudes dem Ende näherte.

Hölzle: Partizipation ist also ein wichtiger Faktor, um die Menschen mitzunehmen. Sie sprachen auch das physische Gebäude an. Gab es noch weitere Hebefaktoren, die bei der Transformation wichtig waren?

Weidmann: Einer der wesentlichen Punkte ist die Akzeptanz der Veränderungen durch die Kolleginnen und Kollegen. Das ist vielleicht gerade in einer behördlichen Struktur etwas herausfordernder als in einer unternehmerischen, die mehr Bewegung gewöhnt ist und auch mit Unsicherheit anders umgeht. Und Unsicherheit ist nun mal eines der Kernmerkmale von Veränderungen. Insofern war es schon von vornherein wichtig, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitzunehmen auf diesem Transformationsweg – und zwar nicht im Sinne von: Wir informieren euch über die Entscheidungen – sondern die Mitarbeiter selbst ins Boot zu holen und ihnen auch die Flexibilität zu geben, ihre Arbeitswelten so zu gestalten, wie es für die jeweilige Arbeitseinheit am besten ist. Das kann ganz unterschiedlich aussehen in einer großen Behörde. So etwas lässt sich nicht von oben anordnen, da müssen die Mitarbeiter selbst Impulse geben.

Wir hatten auch Kolleginnen und Kollegen, die gesagt haben: Lasst mich mit neuen, offenen Bürowelten in Frieden. Für mich steht nicht der Kreativprozess im Team im Zentrum. Ich muss mich in meinen geschützten Raum zurückziehen können, um konzentriert an einer Aufgabe, an einer Studie, an einem Text zu arbeiten, und da will ich ungestört sein. Und weil die Tätigkeiten so unterschiedlich sind, gibt es unterschiedliche Bedürfnisse. Daher muss der Prozess offen sein, auch in der Gestaltung dessen, was kommt, um auf diese unterschiedlichen Bedürfnisse einzugehen. Man kann nicht alles über einen Kamm scheren. Das haben wir gelernt.

Ganz ähnlich ist es hier in der Commerzbank: Die Juristen arbeiten anders als die Kolleginnen und Kollegen in der Kommunikationsabteilung oder in den Beratungszentren und haben eine ganz andere Arbeitswelt.

Hözle: Sie sprachen gerade die Bedeutung des Inhalts der Arbeit an, dass die Mitarbeiter das Gefühl haben, sie haben einen Auftrag, sie sind für etwas verantwortlich. Das finde ich persönlich einen ganz wichtigen Faktor, wenn wir über die Bedeutung der Arbeit sprechen. Und das ist etwas, was meinem Gefühl nach viele Organisationen heute etwas verloren haben. Wie würden Sie das reflektieren, und wie empfinden Sie das bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber, der nicht so diesen öffentlichen Auftrag hat?

Weidmann: Das ist natürlich bei der Bundesbank besonders ausgeprägt, weil dieser öffentliche Auftrag, das Mandat mit seiner Bedeutung für die Volkswirtschaft, auch zu einer intrinsischen Motivation führt. Im unternehmerischen Bereich würde ich sagen: Je klarer die Aufgabe und die Rolle in der Gesellschaft definiert sind, desto eher spüren das die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einem Unternehmen auch. Und ich beobachte, dass die Unterschiede im Vergleich zwischen Bundesbank und Commerzbank gar nicht so groß sind, weil auch die Commerzbank eine relativ klar definierte und wichtige Rolle im deutschen Finanzsektor hat, insbesondere für die Finanzierung der Unternehmen, des Mittelstands. Das ist die DNA der Bank, die Unternehmensfinanzierung, und darüber glaube ich, läuft dann auch sehr viel Identifikation.

Man spürt das hier in der Commerzbank, dass diese Rolle, die die Bank für die deutsche Volkswirtschaft spielt, sehr wichtig ist für das persönliche Selbstverständnis. Den so oft beschworenen deutschen Mittelstand zu begleiten, auch aus Deutschland heraus in neue Märkte, und ihn bei der Transformation zu unterstützen, das sind Dinge, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren. Sie stehen dahinter, machen diese Arbeit gerne und finden diese Rolle wichtig.

Darüber hinaus denke ich, dass man diese Motivation auch in einer schwierigeren wirtschaftlichen Situation wie derzeit, in der sich Rahmenbedingungen stark verändern, in der neue Herausforderungen zu bewältigen sind, stärker spürt – weil man eben einen Unterschied für die Kunden machen kann.

Hözle: Was würden Sie denn anderen Unternehmen empfehlen, wie man so etwas prägen kann, wenn man vielleicht nicht per se, also per DNA, so eine besondere Aufladung hat?

Weidmann: Die Klarheit und Bedeutung der Rolle sind das eine, also des Mandats, der Aufgabe, volkswirtschaftlich, gesellschaftlich und politisch. Ich glaube aber auch, dass es eine Rolle spielt, wie erfolgreich man diese Aufgabe erfüllt. Wenn die Kunden zufrieden sind und das Geschäft gut läuft, dann motiviert das die Mitarbeiter natürlich zusätzlich. Und genauso war es bei der Bundesbank auch: Wenn die Institution dem Mandat gerecht wird, ihre Positionen Beachtung finden, dann stärkt das auch persönlich, die Einzelnen und das Team in seinem Zusammenhalt.

Hözle: Wie sehen Sie in diesem Zusammenhang Ihre Rolle als Führungskraft? Was ist Ihr Mandat?

Weidmann: Ich denke schon, dass man auch als Aufsichtsratsvorsitzender durchaus dazu beitragen kann, dass dieser „sense of purpose“, wenn man das so nennen mag, diese Identifikation mit der Arbeitgeberin, den Stolz auf das Erreichte unterstützen und fördern kann. Ohne dass man die kritische Distanz verliert, die man ja als Aufsichtsrat haben muss. Und auch die Verbindung zwischen Aufsichtsrat und dem Management der Bank sowie den Mitarbeitenden der Bank zu pflegen, ist aus meiner Sicht eine wichtige Aufgabe für den Aufsichtsratsvorsitzenden. Dass das Gefühl herrscht, wir arbeiten gemeinsam an einer Sache und arbeiten hier nicht gegeneinander, sondern haben einen manchmal durchaus kritischen, aber immer konstruktiven Austausch. Denn am Ende dient das immer einer Sache: Das Unternehmen erfolgreich zu machen.

Hölzle: Wenn wir den Blick nochmal aus der Organisation heraus auf die Gesellschaft richten und auf das Thema Transformation und Bedeutung der Arbeit in Deutschland auch darüber hinaus. Wie blicken Sie darauf? Haben Sie das Gefühl, die Menschen, die Gesellschaft ist in gewisser Weise transformations- oder arbeitsmüde?

Weidmann: Diese negative Konnotation der Arbeit habe ich so noch nicht beobachtet. Am Ende des Tages verbringen die meisten von uns vermutlich über die Woche gerechnet mehr Zeit mit unserer Arbeit als mit der Familie. Und insofern ist es auf jeden Fall eine lohnenswerte Investition, sich mit der Attraktivität dieses Arbeitsumfeldes auseinanderzusetzen. Dabei sind die Ansprüche durchaus gestiegen. Neue, jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sehr klare Vorstellungen davon, was sie sich wünschen, und wollen mitgestalten. Das ist mit ausschlaggebend für die Wahl des Arbeitgebers. Das Arbeitsumfeld ist insofern ein integraler Bestandteil der Arbeitgeberattraktivität. Aber nicht nur das Arbeitsumfeld im physischen Sinne, sondern eben auch die weitere Gestaltung, Flexibilität beispielsweise oder Führungs- und Unternehmenskultur.

Das hat auch immer mit Wertschätzung und Respekt zu tun. Das ist für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr wichtig und das gehört für mich zu einem guten Führungsstil dazu. Für mich ist der Kern guter Führung Vertrauen. Und Vertrauen kann ich nur gewinnen, wenn ich Entscheidungen nicht nur reflektiert treffe und den Input der Mitarbeitenden, die ja relevantes Wissen haben, einbeziehe, sondern wenn ich nach einem Entscheidungsprozess auch erkläre, wie die Abwägung zustande kam. Das drückt natürlich auch Wertschätzung und Respekt aus. Aus meiner Sicht läuft gute Führung über Vertrauen, über Transparenz und über Konsistenz in den Entscheidungen. Das gilt auch für behördliche Strukturen. Es kommt darauf an, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstehen, warum man etwas macht, dass sie das Vertrauen haben, dass Entscheidungen fundiert sind und im Sinne der Institution gefällt werden.

Die Durchführung dieses Interviews erfolgte unter Mitwirkung von Michael Best, Berlin Global Advisors und früherer Sprecher des Präsidenten der Deutschen Bundesbank.