



## Veränderung von innen heraus gestalten

Soll die Unternehmenskultur transparent gemacht werden, sind Mitarbeiterbefragungen das Mittel der Wahl. Allerdings gilt: Mit der Präsentation des Ergebnisses alleine wird noch nichts anders. Es kommt darauf an, Energie in Veränderungen umzusetzen. Der Volks- und Raiffeisenbank eG, Wismar, ist dies gelungen.

**M**aßgaben aus der zunehmenden Regulierungsdichte mussten umgesetzt, Prozesse optimiert und neue Vertriebskonzepte implementiert werden. Diese und andere Veränderungen nahm in den vergangenen Jahren die Volks- und Raiffeisenbank Wismar vor, um ihre Positionierung als Qualitätsanbieter in der Region zu stärken.

Dem Vorstand war dabei bewusst, dass die damit einhergehenden Veränderungsdynamiken auch einen Niederschlag in den Köpfen der Mitarbeiter und der Unternehmenskultur finden würden. Deshalb hat er mit Begleitung der Geno Personal Consult GmbH eine Mitarbeiterbefragung initiiert, in der die Führungskräfte und Mitarbeiter Feedback zur Arbeitszufriedenheit und zu Führungs-, Kommunikations- und Informationskultur in der Bank geben konnten.

Das zentrale Ergebnis: Die Mitarbeiter identifizieren sich zwar in besonderem Maße mit ihrem Arbeitgeber und sind auch weiterhin zu großem Engagement bereit. Allerdings wurde deutlich, dass die Ent-

wicklung des Kreditinstituts während der vorangegangenen Jahre dazu geführt hat, dass die Mitarbeiter sich eher ihrem unmittelbaren Team als der Gesamtbank zugehörig fühlen. Das spiegelte sich deutlich in der Wahrnehmung des „Wir-Gefühls“, der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit und der Gesamtbankkommunikation wider. Diese Befunde zeigten zusammenfassend, dass sich die Volks- und Raiffeisenbank zwar strukturell gut aufgestellt und erfolgreich in ihrem Geschäftsgebiet positioniert hat, die erforderliche parallele Kulturentwicklung aber offenbar nur eingeschränkt stattgefunden hat.

### Die Mitarbeiter einbinden

Um die Unternehmenskultur weiterzuentwickeln, entschied sich der Vorstand für das Konzept „com.mit“ der Geno Personal Consult, das alle Ebenen der Bank in den Veränderungsprozess einbindet. Es folgt der Erkenntnis, dass kulturelle Veränderungen – wenn sie nachhaltig wirken sollen – auf Akzeptanz und Identifikation auch der Mitarbeiter angewiesen sind. Des-

halb fußt „com.mit“ auf den Eckpfeilern Information, Integration und Interaktion. Für die konkrete Umsetzung bedeutet dies: Es wurden drei Workshops geplant, und zwar für die Haupthandlungsfelder:

- gemeinsames Vertriebs- und Serviceverständnis,
- gesamtbankweite Kommunikation und
- Stärkung des „Wir-Gefühls“.

Dem Vorstand war klar, dass er sich dabei grundsätzlich auf die Mitarbeiter und deren Vorschläge einlassen muss. Der Betriebsrat unterstützte diesen integrativen Prozess vollumfänglich und warb bei allen Mitarbeitern um Mitwirkung.

### Paten begleiten die Themenworkshops

Den Einstieg bildete die obligatorische Jahresauftaktveranstaltung, in der die Befragungsergebnisse ausführlich vorgestellt und vorstandsseitig reflektiert wurden. Die Haupthandlungsfelder wurden an drei Themenständen dargestellt, an denen die Mitarbeiter Anregungen für die inhaltliche Arbeit einbringen und sich

auch für eine Mitgestaltung anmelden konnten.

Um die Nachhaltigkeit des Prozesses schon zu diesem frühen Zeitpunkt zu unterstützen, wurde für jeden Workshop ein Pate aus dem Kreis der Führungskräfte und des Betriebsrats gewonnen, die gemeinsam mit dem externen Moderator Diskussionsprozesse in Gang setzten, an der Moderation mitwirkten und die Verbindlichkeit von Ergebnissen sicherstellten.

Damit aus den Workshops keine „Wunschkonzerte“ wurden, wurden alle Zwischenergebnisse und Diskussionspunkte immer wieder intensiv von den Paten und dem externen Moderator auf ihre Konsistenz und Fundierung hin hinterfragt. Auch die Arbeit in Teilgruppen und das moderierte Zusammenführen von (Zwischen-) Ergebnissen führte dazu, dass objektive und auf das Wesentliche verdichtete Ergebnisse erreicht wurden. Der Arbeitsprozess erstreckte sich dabei auf drei Schritte: Kurze Ursachenanalyse – Ableiten einer Veränderungsvision – Operationalisierung von Veränderungsvorschlägen und von operativen Maßnahmen.

### Nur drei Vorschläge pro Workshop

Aus jedem Workshop heraus konnten zwei bis maximal drei Veränderungsvorschläge für den Vorstand erarbeitet werden. Deshalb war am Ende jedes Workshops eine Priorisierung erforderlich. Es galt, gemeinsam diejenigen Veränderungsvorschläge auszuwählen, die aus Sicht der Gruppe die größte Wirkung erreichen können (siehe Abbildung 1). Die Devise lautete dabei: Lieber drei Vorschläge erarbeiten und alle mit Nachdruck verfolgen als sechs Vorschläge erarbeiten und zwei davon im Sande verlaufen zu lassen. Am Ende jedes Workshops fand eine Präsentation für den Vorstand auf Basis eines vorgegebenen Layouts statt. Die Vorstände nutzten nach den Präsentationen die Möglichkeit zu Verständnisfragen und zum Spontanfeedback. Inhaltlich reifte bei den Teilnehmern im Workshopverlauf mitunter die Erkennt-

## Die Veränderungsziele

Abbildung 1

### Gesamtbankkommunikation (WS 1)

- ✘ Mehr Zielgruppenorientierung bei Informationen zur betriebswirtschaftlichen Situation und zu Marktentwicklungen
- ✘ Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern stärken

### Gemeinsames Vertriebs- und Serviceverständnis (WS 2)

- ✘ Höhere Mitarbeiterbindung – insbesondere in den Vertriebsfunktionen
- ✘ Mehr Transparenz und Kommunikation zwischen Markt- und Betriebsbereichen
- ✘ Mitarbeiter zeigen mehr Eigenverantwortung – dadurch einfachere Prozesse und weniger Schnittstellen

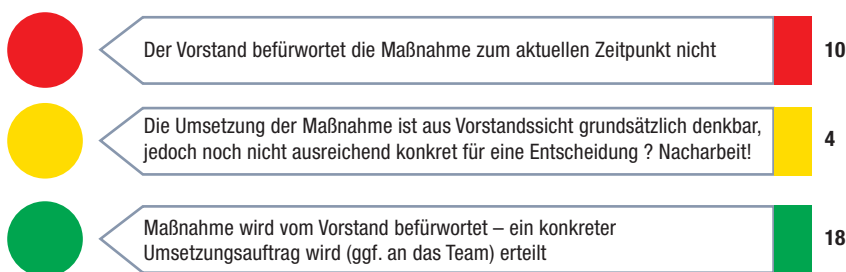
### Wir-Gefühl (WS 3)

- ✘ Besseres Verständnis und mehr Wertschätzung untereinander
- ✘ Mehr Lust auf Erfolg

Die aus der Mitarbeiterbefragung abgeleiteten Veränderungsziele wurden in drei Gruppen eingeteilt. Anschließend ordneten ihnen die Workshop-Teilnehmer insgesamt 32 Einzelmaßnahmen zu. Hier eine Auswahl.

## Entscheidung per Ampelmodell

Abbildung 2



Nachdem die Workshop-Teilnehmer mögliche Veränderungsmaßnahmen ausgearbeitet hatten, wurden diese vom Vorstand überprüft. Als Ordnungsprinzip dienten dabei die Ampelphasen Grün-, Gelb- und Rot.

nis, dass es mit den Veränderungen im konkreten Fall doch nicht so einfach ist wie es manchmal aus Mitarbeitersicht scheint. Allein die konkrete Formulierung dessen, was eigentlich mit der Veränderung erreicht werden soll, verursachte manches Kopfzerbrechen.

In einem speziellen Führungsworkshop wurden im Anschluss die bisherigen Prozessergebnisse reflektiert und Handlungsansätze für das Führungsverhalten mit den bisherigen Workshop-Ergebnissen vernetzt. Danach setzte sich der Vorstand gemeinsam mit der internen Projektleiterin und dem externen Berater mit den Vorschlägen auseinander. Es wurden sieben Verände-

rungsziele mit insgesamt 32 abgeleiteten Maßnahmen definiert, die teilweise eine thematische Nähe zueinander haben (siehe Abbildung 1). Für den Vorstand stellte sich nun insbesondere die Frage, welche dieser vorgeschlagenen Maßnahmen die Veränderungen besonders wirkungsvoll unterstützen. Für Ordnung sorgte hier eine Ampelsystematik, mit dem der Vorstand anhand der Ampelfarben rot, gelb und grün entschied, welche Maßnahmen sofort umgesetzt (grün) und welche aufgeschoben (gelb) oder vorerst verworfen werden sollten (rot). Zehn Maßnahmen bekamen zunächst keine Zustimmung und vier wurden zurückdelegiert, weil sie nicht ausreichend kon-

kret waren. Eine Mehrheit von 18 Maßnahmen bekam grünes Licht.

## Review nach neun Monaten

Der Vorstand hat danach zunächst die Workshopteams, dann in einem weiteren Schritt alle Mitarbeiter über die Ergebnisse aus den Workshops informiert. Ein Großteil der Maßnahmen wurde aufgrund ihrer Relevanz für die Gesamtbank zentral koordiniert, in die Umsetzung waren aber die Workshopteams weitgehend eingebunden. Nach neun Monaten fand ein Review-Workshop als gemeinsame Veranstaltung aller Workshop-Teilnehmer statt. In Teamsequenzen war dann die „Expertenwahrnehmung“ der Teilnehmer gefragt. Die drei Workshopgruppen erarbeiteten, wo sie bereits Veränderungserfolge wahrnehmen, bei welchen Punkten die Veränderungen noch hinter den Erwartungen zurück blieben und was noch getan werden kann, um

Fortschritte zu erreichen. Dabei konnten bei sechs der sieben Veränderungsziele kleinere und größere Veränderungen wahrgenommen werden; die siebte Veränderung („Mehr Eigenverantwortung bei den Mitarbeitern“) war auch nach diesen neun Monaten noch im Entscheidungsstadium, da die operativen Vorschläge bei der ersten Entscheidungsrunde des Vorstands alle in die „Rot-Phase“ fielen. Da diese Veränderung allerdings weiterhin als wichtig erachtet wird, setzt sich das entsprechende Workshopteam nochmals mit möglichen Inhalten auseinander.

Im Reflexionsprozess zeigte sich, dass Veränderungen unterschiedliche Wirkungszeiten haben: eher operativen Themen wie die Informationspolitik lassen sich kurzfristig verändern, bei den längerfristigen Themen wie Mitarbeiterbindung bedarf eines längeren Atems.

In einem Fazit nach neun Monaten hielten

alle Prozessbeteiligten fest, dass die offene Auseinandersetzung mit Veränderungen wichtig war und die Integration der Mitarbeiter sehr gut funktioniert hat. Letztlich stand die Erkenntnis, dass Veränderung ein Prozess ist, der über einen Workshop hinausgeht, und an dem alle mitwirken müssen, getreu dem Grundsatz: Veränderung fängt beim Einzelnen an.



Autor

**Uwe Gutzmann,**  
Vorstand, Volks- und  
Raiffeisenbank eG, Wismar,  
uwe.gutzmann@  
vr-bank-wismar.de



Autor

**Matthias Lanig,**  
Seniorberater,  
GenoPersonalConsult GmbH,  
Matthias.Lanig@gpconsult.de