

Konsequent und konsistent

Was Genossenschaftsbanken von Toyota lernen können

Ralf Mielke und Jörg Schmidt



Der Automobilhersteller Toyota verfolgt eine Strategie, die man mit „konsistenter Tradition“ umschreiben könnte. Sie basiert auf Werten, die der Gründer Sakichi Toyoda erarbeitete, als das Unternehmen noch Webstühle und keine Autos produzierte. Was können Volksbanken und Raiffeisenbanken von dieser Unternehmensphilosophie lernen?

Als im Jahr 1937 die Toyota Motor Co., Ltd., gegründet wurde, bestand also bereits ein Wertegerüst, mit dem die wachsende Belegschaft immer wieder konfrontiert wurde. Es hat bis heute Bestand und beeinflusst maßgeblich das Denken und Handeln im Unternehmen. Die Werte sind mit der Zeit in Fleisch und Blut der Beschäftigten übergegangen und werden an neue Mitarbeiter weitergegeben. Auf ihnen basiert die Konzernstrategie. Wenn man beispielsweise erklären möchte, weshalb es Toyota innerhalb von zehn Jahren völlig ohne Akquisitionen gelungen ist, im Luxussegment eine führende Stellung einzunehmen, genügt ein Blick in die Philosophie. Der zentrale Wert „Herausforderung“ und die grundlegende Überzeugung von der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter sorgen dafür, dass selbst bei hoch gesteckten Zielen alle Mitarbeiter vom Geist der Herausforderung angesteckt werden und an einem Strang ziehen.

Die konsistente Einhaltung von Werten erklärt, weshalb bei Toyota über Jahrzehnte hinweg Bewegungen in dieselbe Richtung zu verzeichnen sind. Keine Re-

volten im Management, keine Kehrtwendung in der strategischen Ausrichtung, keine kurzfristige Gewinnmaximierung, sondern langfristige Existenzsicherung durch beständige Zielverfolgung und mit einer Belegschaft als Triebfeder, die hinter einem gemeinsamen Ziel steht.

Der Wert der Werte

Wertetradition und Innovation schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern begünstigen sich, wenn sie in ein System eingebunden sind, das von Mitarbeitern und Führungskräften akzeptiert und getragen wird.

In vielen Unternehmen – auch in Genossenschaftsbanken – ist diese tiefe Verwurzelung von Werten und grundlegenden Überzeugungen noch nicht stark genug ausgeprägt. Der „Wert der Werte“ wird zu selten erkannt. Deshalb erfolgt keine konsistente Steuerung. Dabei bietet gerade der genossenschaftliche Sektor aufgrund seiner langen Tradition eine gute Basis für gemeinsame Werte. Man muss sie nur stärker leben. Da sie aber im

Unterschied zu Toyota in vielen Fällen nicht konsequent seit Beginn gesteuert wurden, müssen sie zum Teil erst erkannt und für Mitarbeiter und Unternehmensleitung stärker sichtbar gemacht werden.

Ein strukturierter Prozess und die richtige Kombination von Instrumenten zur Identifizierung strategiekonformer Werte – heute und künftig von Mitarbeitern und Führungskräften getragen – kann helfen, die Kultur in der Bank wertschöpfend zu erkennen und zu entwickeln (siehe Abbildung 1). Dieser Prozess verläuft in sechs Phasen. Ziel: ein gemeinsames Wertefundament (siehe Abbildung 2 auf Seite 64).

Zunächst werden Blockaden und Konfliktpotenziale in der Organisation diagnostiziert. Diese erste Phase ist entscheidend, weil über Interviews ein tieferes Verständnis der Organisation erzeugt wird. Gleichzeitig kann ermittelt werden, wie hoch die Veränderungsnotwendigkeit und -kompetenz der Bank in der Wahrnehmung der Mitarbeiter ist. Je niedriger beide Einschätzungen sind, umso stärker müssen Mitarbeiter für den Entwicklungsprozess sensibilisiert und in ihn eingebunden werden. Die Missachtung dieser Differenzierung ist erfahrungsgemäß eine wichtige Ursache gescheiterter Entwicklungsprozesse. Denn: Interventionen und Einbindungen von

Mitarbeitern erfolgen dann nicht situativ, sondern allenfalls schematisch und verfehlen damit zum Teil ihr Ziel.

Durch spezielle Befragungsmethoden und über Varianzanalysen werden dann statistisch valide, für die gesamte Bank repräsentative Werte ermittelt, die von möglichst vielen Kollegen geteilt und für attraktiv gehalten werden. Gleichzeitig erfolgt eine Einschätzung der wichtigsten Werte aus Sicht des Vorstands. Beide Perspektiven müssen miteinander abgeglichen und synchronisiert werden. Das Ergebnis: Ein „Werteset“ der Organisation, das gemeinsam getragen und mit Leben gefüllt werden kann.

Hier beginnt die eigentliche Herausforderung. Kulturentwicklung kann nicht angeordnet, sondern muss von der gesamten Organisation gestaltet werden. Die Haltung des Managements gleicht hier mehr der Aufgabe eines Gärtners: Der Vorstand pflanzt ein Samenkorn, er muss es pflegen und warten, bis die Saat aufgeht. Kulturentwicklung ist kein Projekt, sondern ein Prozess, der gesteuert und gestaltet werden muss.

Die zwei Seiten einer Medaille

Besonders erfolgreiche Ansätze schaffen eine extrem enge Verbindung zwischen Werteset, Vision der Unternehmensführung sowie der Strategie des Unternehmens. Kultur und Strategie sind demnach zwei Seiten einer Medaille. Wird diese Verbindung nicht nachhaltig hergestellt, scheitern die Prozesse höchstwahrscheinlich. Alle erfolgreichen Firmen beharren auf der ständigen Auseinandersetzung mit diesen Werten – und auf den damit verbundenen Mühen. Um Nachhaltigkeit zu gewährleisten, müssen Methoden und Instrumente geschaffen werden, die eine ständige Beschäftigung mit den Werten gewährleisten.

Einige Volksbanken und Raiffeisenbanken arbeiten mit speziellen Kulturarbeitsgruppen, die den Auftrag haben, sämtliche Steuerungsinstrumente sowie die Aktivitäten der Bank nach innen und außen auf Wertekonformität zu überprüfen. Andere setzen dafür Führungsfeedbacks ein. Toyota installiert in neuen, ausländischen

Werken so genannte „Wertewächter“, die die Einhaltung des Toyota-Wegs sicherstellen. Die Lufthansa arbeitet mit „Town Meetings“, in denen der Konzernvorstand im Kontakt mit der Basis die Umsetzung der Werte mit Mitarbeitern diskutiert.

Der Mineralölkonzern BP nutzt „Open Talk“, eine Art Beschwerdehotline, um Verstöße gegen das Werteset der Organisation aufzunehmen und zu bearbeiten. Manche Banken setzen auch ein „Sounding Board“ ein – eine Workshopmethode, die dazu dient, während des Veränderungsprozesses oder Projekts immer wieder Standortbestimmungen und Reflexionen vorzunehmen. In einer Genossenschaftsbank überwacht sogar der Aufsichtsrat die Einhaltung der Werte, indem er einmal im Jahr in den operativen Einheiten hospitiert, um in den Aufsichtsratsitzungen über Erfolg und Einhaltung zentraler Werte zu diskutieren.

Leitlinien der Kulturarbeit

Kulturarbeit ist in allen Fällen ein zentrales Element der Unternehmenssteuerung. Nicht alle Beispiele sind für jedes Unternehmen geeignet, sie zeigen aber die zentrale Aufgabe in einem Kulturentwicklungsprozess: Sinn stiften, Ausdauer haben, Routine

Die ADG bietet mit der Goldpark GmbH bankspezifische Individualisierungen an, unter anderem zur

- Analyse und Diagnose der bestehenden Unternehmenskultur,
- strategiegerichteten Weiterentwicklung der Unternehmenskultur (Strategie-Kultur-FIT),
- Messung strategiekonformen Führungsverhaltens,
- Umsetzung ganzheitlicher Mitgliedschaftsstrategien und -programme.

durchbrechen und Konsequenz üben. Jede Ausnahme, jede Abweichung oder Weichspülung ist ein Mosaiksteinchen für das Scheitern der nachhaltigen und beschlossenen Einhaltung der Werte.

Folgende Leitlinien kann man als Handlungsorientierung zusammenfassen: Ohne Zukunftsbild keine eindeutigen Unternehmensziele, ohne Ziele keine klare Strategie, ohne Strategie keine Sinnstiftung, ohne Sinn keine Chance auf Erfolg von dauerhaft gelebten Werten. Wenn es um die Werte der Bank geht, beruhigt ein Blick in die Geschäftsberichte und ein Klick auf die Home-

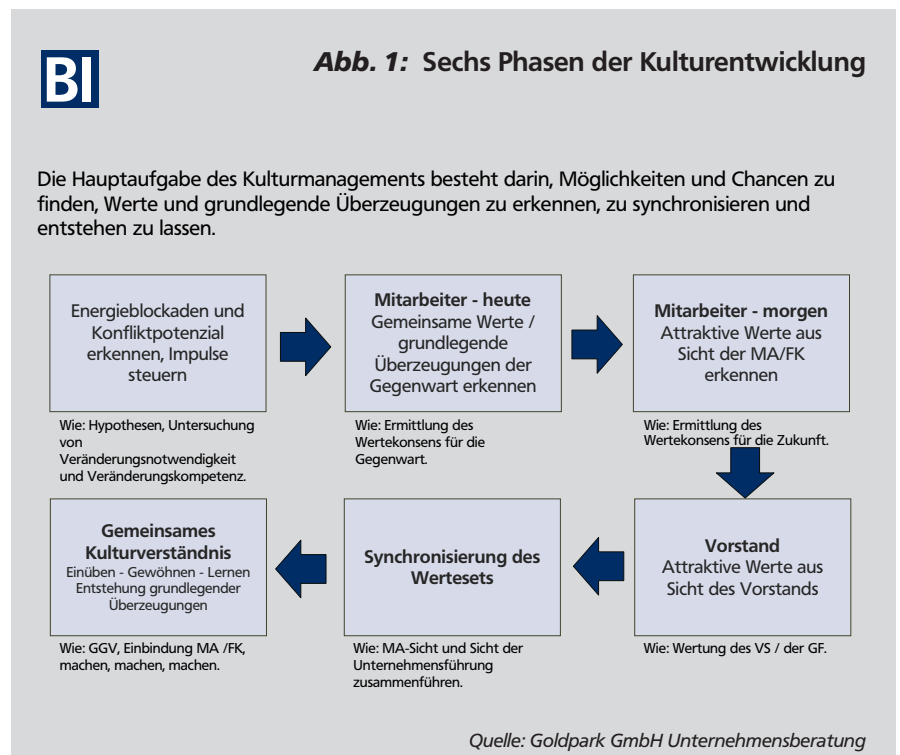


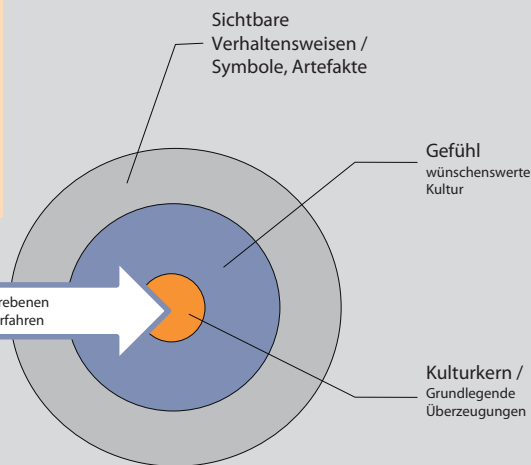


Abb. 2: Verfahren zur Kulturmessung – Vordringen zum „Kulturkern“

Es gibt kein Verfahren, das für sich genommen dazu in der Lage wäre, Kultur wirksam zu messen.

Um „repräsentativ“ bis zum Kulturkern vorzudringen, müssen Verfahren kombiniert werden.

Verfahren zur Untersuchung aller Kulturebenen
Quantitative Verfahren + Qualitative Verfahren



Quelle: Goldpark GmbH Unternehmensberatung

pages vieler Primärbanken zunächst. Dort findet sich fast immer das Bekenntnis zu einem gesellschaftlich anerkannten, historischen Wertegerüst, das noch dazu beinahe 100 Jahre älter ist als das von Toyota. Eingebettet in die urgenossenschaftlichen Prinzipien solidarischer Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung wird hier ein Alleinstellungsmerkmal herausgestellt: die Mitgliedschaft und mit ihr der genossenschaftliche Auftrag, die Mitglieder zu fördern.

Konfrontiert mit dem zunehmenden Wettbewerbsdruck tun Volksbanken und Raiffeisenbanken gut daran, sich konsequent stärken- und kompetenzbasiert von der Konkurrenz abzugrenzen. Dabei werden zum Teil innovative Wege beschritten, um „die Mitgliedschaft wieder zu beleben und zur Kundengewinnung und -bindung zu nutzen“ (Originalität aus dem aktuellen Strategiepapier einer Volksbank). Nur wenige Ansätze erfüllen bislang die in sie gesetzten Erwartungen. Die Ursachen dafür scheinen vielfäl-

tig. So bleiben beispielsweise ausgefeilte Mehrwertprogramme ohne Vertriebs Erfolg, erlangen PR-Kampagnen zwar Außenwirkung, ohne jedoch Attraktivität und echtes Interesse beim Kunden auszulösen. Hier mangelt es womöglich an effektiver Vertriebsaktivität oder an spürbar werthaltigen Leistungen für den Kunden.

Erfolgreiche Ansätze berücksichtigen alle Faktoren, die für nachhaltigen Erfolg im Markt notwendig sind: Strategie, Produkte, Leistungen, Kommunikation, Markenbildung, Vertrieb und Prozesse – und nicht zuletzt diejenigen, die den Erfolg realisieren sollen, die Mitarbeiter.

Es ist notwendig, Programme für die Anliegen der Mitglieder zu entwerfen. Es ist ebenso wichtig, diese professionell und modern zu bewerben. Darüber hinaus sollten effiziente Produktions- und Vertriebsprozesse definiert und gesteuert werden. Doch all dies wird die strategisch erwünschte Wirkung – echte Differenzierung gegenüber der Konkurrenz – weiterhin verfehlen, wenn die Unternehmenskultur nicht zur Gesamtstrategie passt. Die Steuerung des ihr zugrunde liegenden Wertesystems wird spätestens dann zum zentralen Erfolgsfaktor, wenn die Werte, die in Geschäftsberichten formuliert sind, von der Führungsmannschaft und den Mitarbeitern selbst zu wenig gekannt oder akzeptiert, nach innen nicht konsequent gelebt und schließlich nicht authentisch nach außen getragen werden.

Die „konsistente Tradition“ der Erfolgsstrategie von Toyota macht – auch über das Beispiel der Mitgliedschaft hinaus – vor allem eines deutlich: Die Umsetzung jeder Strategie wird von der zeitlichen und unternehmensinternen Stabilität des Wertesystems entscheidend beeinflusst.

Konkret: Vorstände von Genossenschaftsbanken, die die Mitgliedschaft im Zuge einer dementsprechend definierten Strategie „wieder beleben“ wollen bzw. müssen, kommen nicht umhin, damit innerhalb der Bank bei ihren Führungskräften und Mitarbeitern anzufangen. Ein Prozess muss angestoßen und am Leben gehalten werden, der schließlich die gesamte Bank erfasst und alle in die gewünschte Richtung mitreißt. ■

Zu den Autoren



Ralf Mielke ist Geschäftsführer der Goldpark GmbH.
E-Mail: ralf.mielke@goldpark.de



Dr. Jörg Schmidt ist Bereichsleiter Individuallösungen, Führung, Training, Coaching und Personalmanagement an der ADG.
E-Mail: joerg_schmidt@adgonline.de