

# GoldparkAKTE

Mit guten Ideen viel erreichen - ausgewählte Informationen

Unternehmenskultur = Unternehmenserfolg?

## Was wir von Toyota lernen können

# Unternehmen sehen sich heute mehr denn je mit einer Vielzahl von komplexen und herausfordernden Aufgaben konfrontiert. Der hohe Veränderungsdruck führt bei Führungskräften und Mitarbeitern häufig zu einer zunehmenden Orientierungslosigkeit. Was gestern noch zählte, ist heute falsch und morgen existenzgefährdend. Dabei zeigen isolierte Maßnahmen hinsichtlich Strategie und Struktur immer weniger Wirkung. Trotz extensiver Strategieprojekte und umfassender Struktur Anpassungen verändert sich oft das Verhalten in der Organisation nicht oder nur in Teilen.

So erleben wir Unternehmen, in denen eine Strategie vorhanden ist, die aber zu wenige Mitarbeiter kennen. In anderen Unternehmen überrascht uns, dass die Mitarbeiter selbst nach Jahren einer Fusion noch von „uns“ und „denen“ sprechen. Selbst harte Schnitte und Umstrukturierungen lassen das tägliche Verhal-

ten der Mitarbeiter und Führungskräfte oft unberührt.

### Was unterscheidet Toyota von diesen anderen Unternehmen?

Toyota verfolgt eine Strategie, die man mit „konsistenter Tradition“ umschreiben könnte. Sie basiert auf Werten, die der Firmengründer Sakichi Toyoda bereits erarbeitet hat, als das Unternehmen noch Webstühle und keine Automobile produziert hat.

Als dann im Jahre 1937 die Toyota Motor Co., Ltd. gegründet wurde, bestand bereits ein Wertegerüst, mit dem die wachsende Belegschaft immer wieder penetriert wurde. Dieses Wertegerüst hat bis heute Bestand und beeinflusst maßgeblich das kollektive Denken und Handeln im Unternehmen. Die Werte sind im Zeitverlauf in Fleisch und Blut der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen übergegangen und werden an neue Mitarbeiter „vererbt“. Heute stellen die

Toyota-Werte das Fundament der gesamten Toyota-Philosophie dar, auf der sogar die Konzernstrategie basiert. Wenn man zum Beispiel erklären möchte, weshalb es Toyota innerhalb von 10 Jahren gelungen ist, im Luxussegment in Amerika eine führende Stellung einzunehmen, und zwar völlig ohne Akquisitionen, genügt ein Blick in die Toyota-Philosophie: „Herausforderung“ als zentraler Wert und die grundlegende Überzeugung, dass die Mitarbeiter äußerst leistungsfähig sind, sorgen dafür, dass selbst bei solch hochgesteckten Zielen alle Mitarbeiter vom Geist der Herausforderung angesteckt werden.

Die konsistente Einhaltung von Werten erklärt offensichtlich, weshalb bei Toyota über Jahrzehnte hinweg Bewegungen in dieselbe Richtung zu verzeichnen sind. Keine Revolten im Managementteam, keine Kehrtwendung in der strategischen Ausrichtung, keine kurzfristige Gewinnmaximierung, sondern langfristige Existenzsicherung durch konsistente Zielverfolgung, 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 konsistentes System eingebunden sind, das von Mitarbeitern und Führungskräften akzeptiert und getragen wird.

In vielen Unternehmen gibt es diese tiefe Verwurzelung von Werten und grundlegenden Überzeugungen noch nicht stark genug und vor allem häufig nicht belegschaftsübergreifend (d.h. homogen), weil der „Wert der Werte“ zu selten erkannt wird und deshalb keine konsistente Steuerung vorgenommen werden kann.

Machen Sie doch einmal ein Gedankenspiel und überlegen Sie →

Wussten Sie, dass

es in Japan durchaus üblich ist, dass sich Chefs bzw. Vorgesetzte in Sitzungen schlafend stellen?

Diese Praxis soll Angestellten die Möglichkeit geben, offener zu sprechen. Während der Arbeitszeit kurz zu schlafen, ist für Japaner aber weder neu noch ungewöhnlich. Um Energie zu tanken, wird seit jeher auch tagsüber öfters ein kleines Nickerchen eingelegt. Diese spezielle Form des Power-Nappings nennt sich auf Japanisch „Inemuri“, was sich mit „Anwesenheitsschlaf“ übersetzen lässt. Selbstverständlich wissen in Japan alle Mitarbeiter über diese gängige Praxis Bescheid.

Quelle:

[www.neon.de](http://www.neon.de)  
[www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de)

In eigener Sache:  
Goldpark bietet

ab Oktober dieses Jahres gemeinsam mit der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) eine Beraterausbildung an.

Das Angebot richtet sich an Banken, die Inhouse Kompetenz zur Begleitung von Projekten und Veränderungsprozessen und zur besseren Steuerung externer Berater aufbauen möchten. Die Ausbildung erfolgt berufsbegleitend in vier Präsenzblöcken auf Schloss Montabaur und schließt mit einer Hausarbeit und einer mündlichen Prüfung mit dem Titel zertifizierter „Berater ADG“ ab.

Mehr unter  
[www.goldpark.de](http://www.goldpark.de)

oder unter Telefon-Nr.  
069 - 272 99 89-70

### TOYOTA?



Welche Ursache hat es, dass Toyota als die produktivste, profitabelste und am meisten respektierte Ingenieursfirma weltweit gilt?

- » Weshalb ist Toyota mit einem Börsenwert von rund 190 Milliarden Dollar der teuerste Automobilbauer der Welt?
- » Weshalb wird das erfolgreiche Toyota Produktionssystem (TPS) – obwohl Toyota offen darüber spricht – so selten erfolgreich kopiert?
- » Weshalb ist Toyota fast ausschließlich durch organisches Wachstum an die Spitze im Automobilssektor vorgedrungen?
- » Weshalb ist die Produktivität von Toyota bei Managern und Ingenieuren viermal so hoch wie bei amerikanischen Automobilunternehmen?
- » Warum gewinnt Toyota im Vergleich zu anderen Marken fast jeden Qualitätsvergleich und weshalb gilt Toyota als der beste Autobauer der Welt?

goldpark

→ selbst einen Moment, welche Werte in Ihrem Unternehmen dominieren, ob sie von den Mitarbeitern und Führungskräften geteilt werden und ob sie die Strategie Ihres Hauses unterstützen. Häufig erleben wir, dass die Antwort auf diese Fragen nicht leicht fällt, weil Werte und Überzeugungen z.T. unter der Oberfläche, in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter und Führungskräfte liegen und sich damit einer einfachen Beobachtung entziehen.

Oftmals wird übersehen, dass es sich bei der Unternehmenskultur - dem verinnerlichten System von Werten und Normen – um eine gravierende Erfolgsbarriere handeln kann. Letztlich bringen nur in einer aktiv gestalteten Unternehmenskultur gelebte Werte eine Strategie zur vollen Wirksamkeit.

### Bei hohem Veränderungsdruck ist die Unternehmenskultur besonders ernst zu nehmen

Bei hohem Veränderungsdruck kann die Unternehmenskultur über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.

In umfangreichen Veränderungsprojekten spielen die Befindlichkeiten von Führungskräften und Mitarbeitern eine maßgebliche Rolle. Ob Mitarbeiter und Führungskräfte nach anfänglicher Skepsis und Ablehnung die Veränderung mittragen oder nicht, hängt häufig davon ab, wie nachvollziehbar die Veränderungsnotwendigkeit für Mitarbeiter und Führungskräfte ist und wie stark sich die Veränderung aus Sicht der Mitarbeiter und Führungskräfte in deren Wertekontext einordnen lässt.

Kurzum: Der Erfolg einer Veränderung hängt von der subjektiv empfundenen Veränderungsnotwendigkeit (müssen wir das wirklich?) und der Veränderungskompetenz (können wir das?) ab.

Da Veränderungen häufig aus einer unternehmerischen Sichtweise heraus, auf Basis vielfältiger Informationen initiiert werden, ist die vollständige Nachvollziehbarkeit der Notwendigkeit einer Veränderung innerhalb der Belegschaft häufig schwer.

Deshalb ist für die Unternehmensführung die Veränderungskompetenz, also der Glaube in der Belegschaft Veränderungen erfolgreich bewältigen zu können, der entscheidende Stellhebel. Denn starke Selbstsicherheit in unsicheren Zeiten stiftet Orientierung und Energie.

Die Veränderungskompetenz wird dann aber erfahrungsgemäß niedrig eingeschätzt, wenn die Veränderung ein bestehendes Wertesystem im Unternehmen torpediert. Denn genau dann spüren Mitarbeiter und Führungskräfte, dass die Veränderung fundamentale Wertvorstellungen berührt. Blockaden entstehen, Engagement sinkt. Weil das Wertesystem häufig aber nicht bekannt ist, wird es all zu oft nicht berücksichtigt. Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns.

Wird das Wertesystem konstruktiv in das Veränderungsmanagement einbezogen (wie im beschriebenen Fall Toyota), können Mitarbeiter dadurch mobilisiert werden.

### Ein Drittel des Finanzerfolges ist Kultur

Toyota ist kein Einzelfall für die Nutzung einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur zur Erzielung eines nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolges.

Eine von der Psychonomics AG in 2006 bei 314 deutschen Unternehmen durchgeführte Studie kommt zu folgenden Ergebnissen:

1. Das Engagement der Mitarbeiter hängt in außerordentlich hohem Maße von der erlebten Unternehmenskultur ab.
2. Unternehmen mit höher engagierten Mitarbeitern sind signifikant häufiger erfolgreich als Unternehmen mit einem geringeren Engagement der Mitarbeiter.
3. Die einzelnen Aspekte der Unternehmenskultur können in Kombination bis zu 31% des finanziellen Unternehmenserfolges erklären.

# Unternehmenskultur lässt sich gestalten



## Wie kann ein Kulturentwicklungsprozess aussehen?

# Ausgehend von dem Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Unternehmenskultur sollte es Ziel eines jeden Unternehmens sein, Konformität zwischen der Strategie

1. In der ersten Phase erfolgt eine qualitative Organisationsanalyse zur Aufdeckung der grundsätzlichen Normen und Werte des Unternehmens.

2. Im zweiten Schritt wird die aktuelle und eine zukünftig erwünschte Unternehmenskultur aus Perspektive der Beschäftigten erfasst.

3. Ausgehend von der strategischen Positionierung des Unternehmens erstellt das Führungsgremium ein Bild der zukünftig notwendigen Werte und Normen.

4. Die Ergebnisse aus dem zweiten und dritten Schritt werden in einer gemeinsamen Veranstaltung aller Mitarbeiter und Führungskräfte zu einer Zielkultur zusammengefasst. Die Passung von strategischen Anforderungen und gelebten Werten und Normen erfolgt.

5. Es kommen Instrumente und Methoden zum Einsatz, die einen nachhaltigen Werte-Prozess ermöglichen.

### Die Leistungsbestandteile im Einzelnen

#### 1. Organisationsanalyse

In der Organisationsanalyse machen wir uns einen Eindruck von dem Charakter einer Organisation.

- Welche Themen spielen im Unternehmen eine dominante Rolle?

- Welche (ggf. verborgenen) Normen und Werte sind von Bedeutung und haben Einfluss auf das Handeln?
- Welche unausgesprochenen Regeln existieren in der Belegschaft?

Die Analyse erfolgt mittels persönlicher Interviews. Befragt werden

*„Um eine Kultur zu schaffen, genügt es nicht, mit dem Lineal auf die Finger zu klopfen.“*

Albert Camus

Normen andererseits zu entwickeln. Diese Konformität sorgt für die Umsetzungskraft und den erwarteten Markterfolg.

Zur Unterstützung des Kulturentwicklungsprozesses hat Goldpark in Kooperation mit der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) ein Modell mit der Bezeichnung „Strategie-Kultur-Fit“ entwickelt.

### Der Strategie-Kultur-Fit – Herz und Verstand in Einklang bringen

Das Modell setzt an der Schnittstelle von Kultur und Strategie an und umfasst folgende Phasen:

## Kulturwirkung



### Die Wirkung des Strategie-Kultur-Fit im Überblick:

- » Die Strategie des Unternehmens wird mit Leben gefüllt
- » Die Beteiligung der Belegschaft an dem Kulturprozess erzeugt Aufbruchstimmung – verkrustete Strukturen werden gelöst
- » Führungskräfte und Mitarbeiter entwickeln eine gemeinsame Sprache – das Verständnis füreinander wird gefördert
- » Der Strategie-Kultur-Fit zeigt der Belegschaft, dass sie selbst Verantwortung für das Schicksal des Unternehmens hat
- » Die Motivation jedes Einzelnen, sich aktiv für die Strategie einzusetzen, wächst
- » Die Bereitschaft für strategisch notwendige Veränderungen steigt
- » Gerade in fusionierten Unternehmen kommt es zur Entwicklung einer einheitlichen Kultur

**Was können wir demnach von Toyota lernen?**

Um im zunehmenden Wettbewerb zu bestehen, müssen die Voraussetzungen geschaffen werden, dass Führungskräfte und Mitarbeiter engagiert arbeiten können. Dazu bedarf es nicht nur eines erfolgreichen Managements auf der strategischen und operativen Ebene, sondern systematischer Maßnahmen zur Förderung einer strategiekonformen Unternehmenskultur.

Ziel muss es sein, dass die Führungskräfte und Mitarbeiter mit dem der Unternehmenskultur zugrundeliegenden Werteset vertraut sind, dieses akzeptieren, nach innen leben und schließlich im täglichen Kundenkontakt selbstbewusst und authentisch nach außen tragen.

Kulturarbeit wird somit zu einem zentralen Element der Unternehmenssteuerung. //

**Kultur als ein zentrales Element der Unternehmenssteuerung**

**Die Unternehmenskultur ist ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensentwicklung**



Ganzheitliches Management umfasst Strategie, Kultur und Organisation



Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens. Die Ergebnisse geben Hinweise darauf, wie ein Unternehmen „tickt“. Sie sind Basis für erste Annahmen zum Zustand einer Organisation. Die Ergebnisse werden der Geschäftsführung in einem gemeinsamen Workshop zurückgespiegelt und diskutiert.

**2. Die Perspektive der Belegschaft**

Es wird ein auf das Unternehmen individuell zugeschnittener Fragebogen entwickelt, der die Wertewelt der Führungskräfte und Mitarbeiter erfasst. Die Messung gibt zudem Einsicht darüber, wie diese Werte zu der aktuellen strategischen Positionierung des Unternehmens passen.

Die Analyse erfasst:

- gemeinsame Sichtweisen von Mitarbeitern und Führungskräften;

- unterschiedliche Sichtweisen von Mitarbeitern und Führungskräften;
- ob Unterschiede zwischen Sichtweisen der Mitarbeiter und Erfordernissen der Organisation herrschen;
- wie eine gemeinsame kulturelle Haltung im Unternehmen aussehen könnte.

Die Ergebnisse der Kulturanalyse ergeben ein genaues und repräsentatives Bild aus der Perspektive der Belegschaft zur aktuellen und zukünftig notwendigen Kultur des Unternehmens. Sie zeigen somit das gelebte und ideale „Werteset“ an.

**3. Die strategische Perspektive**

Die Geschäftsführung erarbeitet in einem Workshop, wie die Kultur zukünftig geprägt sein muss, um die strategische Schlagkraft des Unter-

nehmens zu erhöhen. Die Grundlage hierfür ist der unternehmensspezifisch entwickelte Fragebogen, der ebenfalls bei der Erfassung des Wertesets der Belegschaft zum Einsatz kommt. In diese „SOLL-Perspektive“ fließen u. a. die strategische Positionierung des Unternehmens, vorhandene Leitbilder, die Markt- und Umweltsituation etc. ein. Innerhalb dieses Workshops wird ein Werteset entwickelt, dass für die Erreichung der Strategieerfordernisse von herausragender Bedeutung ist.

**4. Entwicklung der Zielkultur**

In der vierten Phase des Strategie-Kultur-Fit werden die Perspektiven von Belegschaft und Geschäftsführung zusammengeführt. In einer Großgruppenveranstaltung mit der gesamten Belegschaft werden in unterschiedlichen Konstellationen die Ergebnisse diskutiert. Schritt für Schritt wird die gemeinsame Zielkultur des Unternehmens entwickelt. In der Großgruppenveranstaltung wird entschieden:

- welche Werte für das Unternehmen von besonderer Bedeutung sind;
- wie diese Werte gemeinsam getragen werden;
- was diese Werte konkret für die Mitarbeiter und Führungskräfte bedeuten;
- welche Verhaltensweisen und Eigenschaften mit den Werten verbunden sind;
- wie diese Werte im Unternehmen aktiv umgesetzt und gelebt werden können.

Am Ende des Tages besitzen alle Teilnehmer der Veranstaltung Klarheit bezüglich der kulturellen Werte ihrer Organisation.

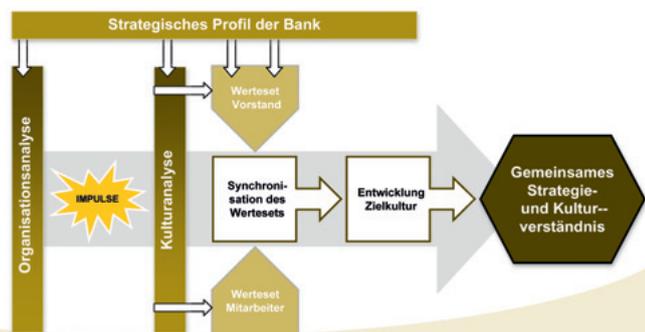
**5. Implementierung eines kontinuierlichen Entwicklungsprozesses**

Unternehmenskultur ist kein Projekt, sondern ein fortlaufender Prozess, bei dem es darauf ankommt, die erarbeiteten und synchronisierten Werte zu leben und in den Fokus zu rücken. Einige Unternehmen arbeiten dazu mit speziellen Kulturarbeitsgruppen, die den Auftrag haben, sämtliche Steuerungsinstrumente sowie die Aktivitäten des Unternehmens nach innen und außen im Hinblick auf Wertekonformität zu überprüfen. Andere Unternehmen setzen Führungsfeedbacks ein, um die Einhaltung der Wertesets in der Führung zu messen.

Toyota setzt in neuen, ausländischen Werken sog. „Wertewächter“ ein, die die Einhaltung des Toyota-Weges sicherstellen. Die Lufthansa arbeitet mit „Town-Meetings“, in denen der Konzernvorstand im Kontakt mit der Basis die Umsetzung der Werte mit Mitarbeitern diskutiert. Manche setzen „Sounding-Boards“ ein, um mit einem repräsentativen Querschnitt der Belegschaft zzgl. Vorstand die Umsetzung des Kulturentwicklungsprozesses kontinuierlich im Blick zu behalten.

Kultur lässt sich entwickeln, notwendig dazu ist allerdings ein geplanter, systematischer Prozess. //

**Der „Strategie-Kultur-Fit“ dient dem Abgleich des Wertesystems mit dem strategischen Profil**



Herausgeber: Goldpark GmbH Unternehmensberatung  
Steffen Lütjen und Ralf Mielke

Postanschrift: Waidmannstraße 12  
60596 Frankfurt am Main – Deutschland

Kontakt: Telefon 069 – 272 99 89-70  
Fax 069 – 272 99 89-80 – info@goldpark.de

Design, Layout, Produktion: www.straight-cd.de

Die Vervielfältigung und Verwertung in gedruckter oder digitaler Form ist ohne schriftliche Genehmigung der Goldpark GmbH Unternehmensberatung nicht gestattet.

Sind Sie an der GoldparkAKTE oder weiteren Informationen interessiert? Schreiben Sie uns einfach, wir freuen uns. Auch über konstruktive Kritik. Oder besuchen Sie einmal unsere Homepage:  
-> [www.goldpark.de](http://www.goldpark.de)



## Die Bedeutung von Unternehmenskultur in Genossenschaftsbanken

Franz Otto (FO), Goldpark GmbH im Gespräch mit Arno Marx (AM), Vorstandsmitglied und Dr. Jörg Schmidt (JS), Bereichsleiter Individuallösungen und Personalmanagement der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG), Montabaur

**FO:** Die Akademie Deutscher Genossenschaften bietet in letzter Zeit auffallend mehr Veranstaltungen zum Thema Kulturentwicklung an. Ist bei Ihren Kunden eine stärkere Hinwendung zu „weichen Themen“ zu beobachten?

**AM:** In der Tat ist ein gewisser Trend zu beobachten. Unsere Kunden erkennen zunehmend, dass der Faktor Personal und insbesondere die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der Belegschaft entscheidend für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sind. Eine Veränderungskultur zu etablieren ist notwendig, damit das Unternehmen in einem sich permanent beschleunigenden Umfeld schnell, beweglich und lernfähig agieren kann.

**FO:** Inwieweit kann die Entwicklung einer Unternehmenskultur helfen, den Erfolg am Markt zu stärken?

**AM:** Kulturarbeit ergänzt die Maßnahmen zur Stärkung des Vertriebs. Oftmals mangelt es nicht an Werkzeugen und Instrumenten für herausragende Vertriebsleistungen, sondern an der Umsetzung und der Einbindung der Mitarbeiter. Mit der gemeinsamen Entwicklung und dem „Leben“ einer Vertriebskultur werden erst die Potenziale bei den Führungskräften und Mitarbeitern freigesetzt, die zu einem erfolgreichen Marktauftritt bei zunehmendem Wettbewerb notwendig sind. Hierzu muss auch gehören, sich von Mitarbeitern zu trennen, die nicht für den

Vertrieb geeignet sind, bzw. diese anderweitig einzusetzen. Nur absolute Konsequenz in der Kulturarbeit stärkt den Vertrieb dann auch nachhaltig.

**FO:** Handelt es sich dabei um eine neue Erkenntnis oder gibt es andere Gründe, warum dem Thema jetzt mehr Aufmerksamkeit gewidmet wird?

**AM:** Die Erkenntnis ist nicht neu und schon seit längerer Zeit Bestandteil unserer Lehrinhalte und Entwicklungsangebote. Aus meiner Sicht gibt es zwei Gründe für das zu beobachtende Umdenken bei vielen unserer Kunden: Einerseits wird die Erfahrung gemacht, dass die Mitarbeiter besser „abgeholt“ werden müssen und organisatorische und strukturelle Maßnahmen alleine an die Grenzen der Wirksamkeit stoßen. Andererseits waren in den letzten Jahren vielfach die Kräfte durch Kosten-, Struktur- und Risikoprojekte in Verbindung mit dem Wunsch nach schnellen Erfolgen gebunden. Kulturentwicklung ist demgegenüber ein evolutionärer Prozess, der hartnäckig und zielorientiert vorangetrieben werden muss und für dessen Erfolg kluge Konzepte allein nicht ausreichen. Die Mitarbeiter müssen dabei mitgenommen werden. Erfolg wird schließlich erst dann spürbar, wenn durch sie mehr PS auf die Straße kommt.

**FO:** Sollte der Unternehmenskultur in Genossenschaftsbanken eine besondere Bedeutung beigemessen werden?

**JS:** Genossenschaftsbanken sind vor dem Hintergrund ihrer Geschichte, ihres „genetischen Codes“ und der damit verbundenen Unternehmenskultur etwas Besonderes am Bankenmarkt. Genau die Weiterentwicklung oder Wiederbelebung der genossenschaftlichen Wertestruktur kann zu einer erfolgreichen Marktdifferenzierung der Genossenschaftsbanken beitragen. Hierbei geht es um die Stärkung der Marke durch eine einheitliche aufeinander abgestimmte Werteplattform, die den Spezifika der Genossenschaftsbanken entspricht: von der Mitgliederorientierung über Attribute wie Wertschätzung, Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit, bis hin zur regionalen Verbundenheit. Gerade in Zeiten der Finanzkrise sind die Genossenschaftsbanken mehr denn je ein verlässlicher Partner zu primär am Shareholder Value ausgerichteten Geschäftsbanken. Der Kulturentwicklung kommt somit in Genossenschaftsbanken in der Tat eine besondere Bedeutung zu.

**FO:** Was sollte man bei der Kulturarbeit beachten? Gibt es Erfahrungen bei Ihren Kunden?

**JS:** Kulturentwicklung ist, wie von Herrn Marx beschrieben, ein längerfristiger, ja permanenter Prozess, der die Grundfesten eines Unternehmens berührt. Demnach kann eine erfolgreiche Kulturentwicklung nicht im Vorbeigehen betrieben werden. Inhaltlich ist wichtig, dass die Unternehmenskultur zur Gesamtstrategie des jeweiligen Unternehmens passt und im gesamten Unternehmen fest verankert ist. Grundlegende Voraussetzung ist darüber hinaus, dass das Top-Management voll hinter einem Kulturprojekt steht und von den Potenzialen einer erfolgreichen Kulturentwicklung überzeugt ist. Gerade hier sehen wir uns als ADG gefordert und freuen uns, dass einige unserer Kunden in den letzten Jahren erfolgreiche Kulturentwicklungsprogramme gestartet haben.

**FO:** Vielen Dank Herr Marx und Herr Dr. Schmidt. //



Shared  
Knowledge®

### Repertory Grid

Die Repertory Grid-Technik gründet auf der „Psychologie Persönlicher Konstrukte“ von Georg A. Kelly. Es handelt sich dabei um ein Befragungsinstrument zur Ermittlung der Grundmerkmale eines Unternehmens und ihrer Dynamik sowie der Einstellungen, Motive und Erwartungen der Mitarbeiter/innen.

Die Repertory Grid-Technik eignet sich immer dann, wenn eine ehrliche und genuine Erhebung von Sichtweisen und Meinungen erwünscht ist. Mit dieser Methode wird nicht nur ein Bild der gegenwärtigen Situation dargestellt, sondern auch wahrgenommene Entwicklungen sowie mögliche Zukunftsszenarien entwickelt. Eingesetzt wird die Repertory Grid-Technik insbesondere bei Befragungen zur Unternehmenskultur und Personalentwicklung.

Weitere interessante Themen unter

[www.goldpark.de](http://www.goldpark.de)

### Der genetische Code der Volksbanken und Raiffeisenbanken

- » Partnerschaft statt Gewinnmaximierung
- » alle Finanzdienstleistungen aus einer Hand
- » Teilhabe durch Mitgliedschaft
- » Beratung und Produkte für jede Lebensphase
- » Teil des Mittelstands
- » Zusammenarbeit statt Unterordnung
- » aktiver Teil des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens
- » höchste Sicherheit für den Kunden
- » die Bank vor Ort
- » übernahmeresistent
- » höchste Entscheidungskompetenz vor Ort
- » organisch, wertorientiert gewachsenes Bankgeschäft

*Dr. Christopher Pleister, Präsident des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, Bankleitertagung Mai 2008*