

# Harte Fakten für weiche Faktoren

Volksbank Cloppenburg setzt moderne Strategiearbeit konsequent um

Jürgen Fuhler und Ralf Mielke

**Strategische Veränderungen scheitern häufiger, als dass sie erfolgreich umgesetzt werden. Hauptgrund für das Scheitern sind fehlende interaktive Kommunikationsprozesse im Unternehmen. Die Volksbank Cloppenburg richtete ihre Strategieentwicklung individuell auf soziale Dynamiken im Institut aus, gestaltete einen interaktiven Kommunikationsprozess und integrierte ihre Mitarbeiter über die bewusste Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur aktiv in den Strategieentwicklungs- und -umsetzungsprozess.**

Der Entwurf einer neuen Strategie erfolgt nicht willkürlich. Er fußt zumeist auf veränderten Rahmenbedingungen, beispielsweise einer Veränderung des Wettbewerbsumfelds oder auch – wie im Fall der Volksbank Cloppenburg – auf einen Wechsel im Vorstand. Diese Veränderungen sollten über neue oder modifizierte Strategien ihren Weg ins Unternehmen finden. Elementar wichtig für eine erfolgreiche Strategieumsetzung ist es, die neue Ausrichtung schnell, effektiv und vor allem nachhaltig im Unternehmen zu etablieren. Mitarbeitern kommt dabei eine wesentliche Rolle zu, denn ohne überzeugte Mitarbeiter scheitern die meisten Strategieumsetzungen kläglich.

Ein sich anbahnender Wechsel im Vorstand wurde zum Anlass genommen, sich grundsätzlich mit der strategischen Position der Bank auseinanderzusetzen. Auch

die Unternehmenskultur sollte dabei näher betrachtet werden, da Unsicherheit herrschte, inwieweit die doch recht turbulente Historie der Bank Engagement, Identifikation und Zufriedenheit innerhalb der Belegschaft bis heute beeinflusst.

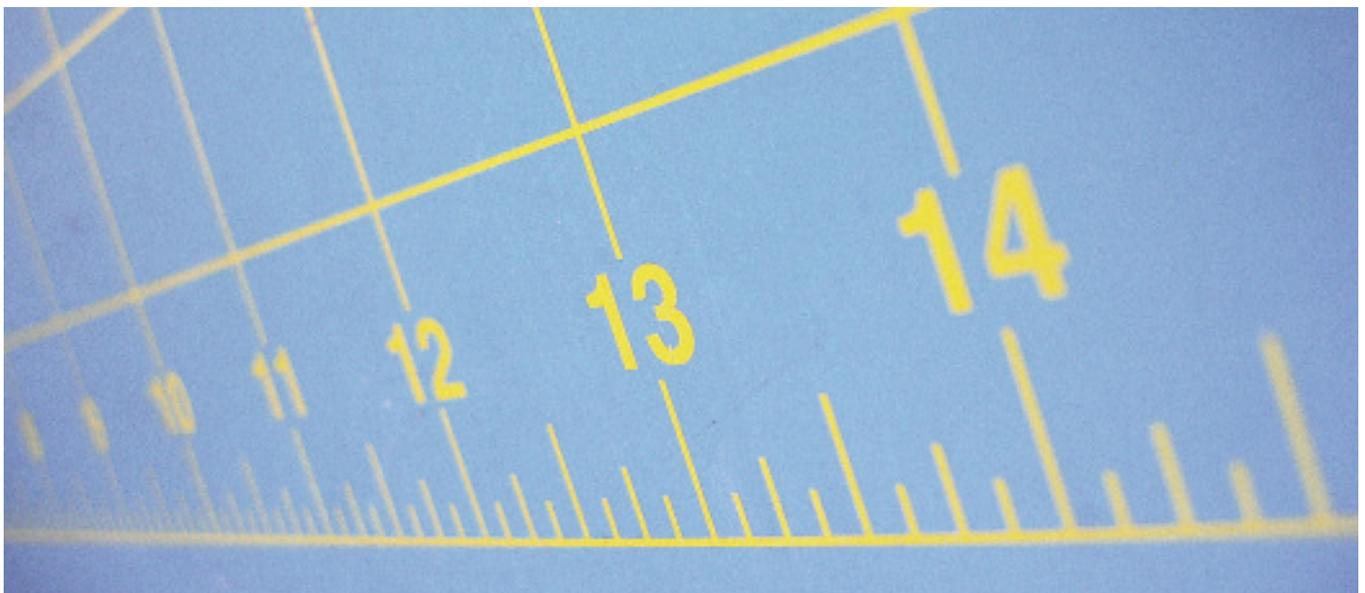
## Diagnose vor der Tat

Neben strategischen Diagnoseinstrumenten wie der SWOT-Analyse wurde entsprechend auch die Organisationsdiagnose eingesetzt. Sie gibt mittels qualitativer Interviewtechnik einen Eindruck vom Charakter der Bank wieder. Mit ihr werden Antworten auf unternehmenskulturelle Fragen gefunden. Welche Themen spielen in der Bank eine dominante Rolle? Welche Normen und Werte sind bedeutsam und haben Einfluss auf das Handeln? Welche unausgesprochenen Regeln existieren in der Belegschaft?

Die Ergebnisse der Organisationsanalyse verdeutlichten zum einen, dass die Historie der Bank – unter anderem frühere Machtkämpfe – noch einen verhaltensprägenden Einfluss auf die Mitarbeiter hat, obwohl die Situation heute eine völlig andere ist. Zum anderen wurde deutlich, dass dem Kreditinstitut in der Wahrnehmung der Mitarbeiter und Führungskräfte sowohl Zielrichtung als auch Orientierung für die Zukunft fehlten. Neben diesen eher negativen Erkenntnissen stellten die Ergebnisse der Organisationsdiagnose gleichzeitig das starke Engagement der Mitarbeiter und Führungskräfte, einen starken Wunsch nach Einbindung und eine hohe Identifikation mit der Bank klar heraus.

Die Erkenntnisse aus den Interviews führten zu vier konkreten Veränderungen im ursprünglich vorgesehenen Strategieprozess. Die in Abbildung 1 rot umrandeten Modifikationen begründen sich wie folgt:

- Wohin geht die Reise der Bank? Um Zielklarheit für die Bank herzustellen und Zukunftsorientierung für Mitarbeiter und Führungskräfte zu erzeugen, wurde die Entwicklung einer Vi-



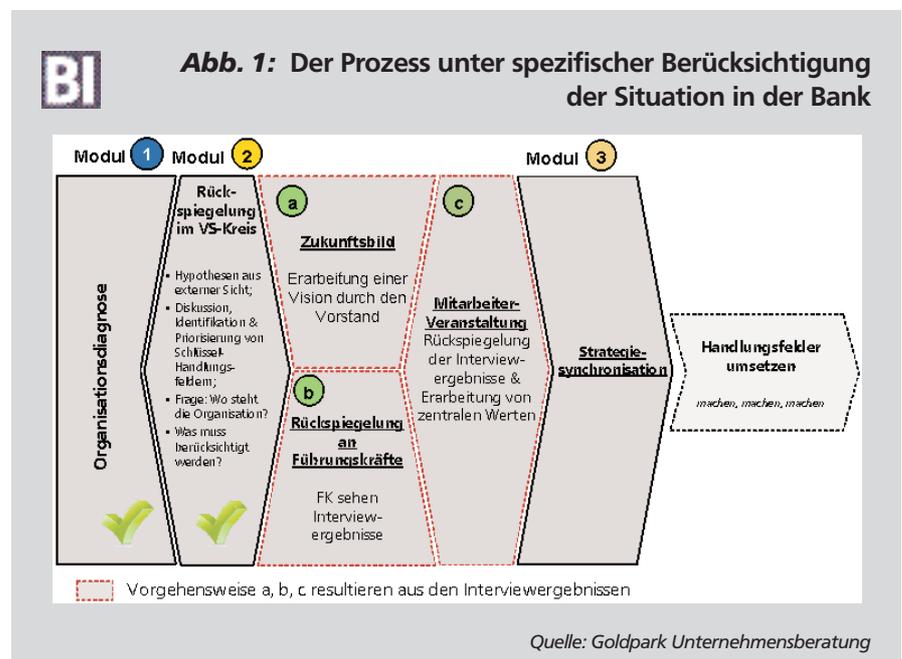
*Auch weiche Faktoren lassen sich messen: Denn was nicht messbar ist, ist nicht steuerbar.*

sion mit in die Planung aufgenommen.

- ▶ Welches Verhalten benötigen wir zur Erreichung unserer Ziele? Um Klarheit und Orientierung zu gewünschtem und notwendigem Verhalten in der Bank herzustellen, wurde die Erarbeitung von Unternehmenswerten in die Planung integriert.
- ▶ Wie kann Vertrauen geschaffen werden? Durch offenen Umgang mit Informationen, die Möglichkeit auch schwierige Sachverhalte anzusprechen und die starke Einbindung der Belegschaft sollte dies versucht werden. Um die Probleme der Vergangenheit und deren gegenwärtige Wirkung thematisieren zu können, wurden die Ergebnisse der Organisationsdiagnose an die gesamte Belegschaft weitergegeben und in interaktiven Mitarbeiterveranstaltungen diskutiert. Ziel: Mitarbeiter und Führungskräfte sollten die gleichen Informationen erhalten wie der Vorstand.
- ▶ Um die teilweise hoch motivierte Belegschaft auch bei der Erarbeitung der Strategie einzubinden, wurden Projekte zur Vorbereitung der Strategieentwicklung in die Planung aufgenommen, die in Eigenregie der Mitarbeiter organisiert wurden.

der Vision notwendig ist. Diese Werte wurden im Rahmen einer Großgruppenveranstaltung allen Mitarbeitern präsentiert und direkt in mehreren parallel laufenden Workshops diskutiert, ergänzt, modifiziert und zu einem Wertediamanten mit sechs Dimensionen komprimiert. Durch die Einbindung aller Mitarbeiter wurde ein

Höchstmaß an Anschlussfähigkeit, Verständnis und Synchronisation gewährleistet. Eine im Rahmen der Großgruppenveranstaltung auf freiwilliger Basis zusammengestellte Projektgruppe „Unternehmenswerte“ erhielt den Auftrag, für jeden der sechs Werte typische erfolgskritische Situationen zu identifizieren und für die Um-



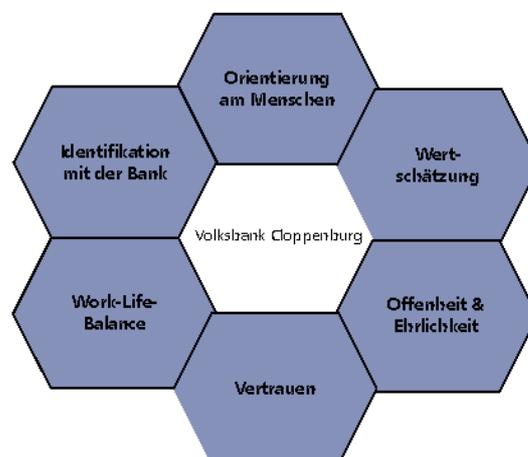
## Gestaltung der interaktiven Kommunikation

Zunächst wurde die bestehende Vision und Mission durch die beiden Vorstände in einem Visionsworkshop überprüft und modifiziert. Anschließend wurden sie im Rahmen einer Führungskräfteklausurtagung sowie einer Mitarbeiterveranstaltung auf ihre Wirkung hin überprüft. Die Vorstände standen dabei Rede und Antwort und sorgten für hohe Nachvollziehbarkeit und Stimmigkeit in der Wahrnehmung der Führungskräfte und Mitarbeiter. Alle Fragen waren erlaubt.

Führungskräfte der zweiten Ebene erarbeiteten in einem separaten Workshop einen Wertekanon, der als Vehikel zur Erreichung



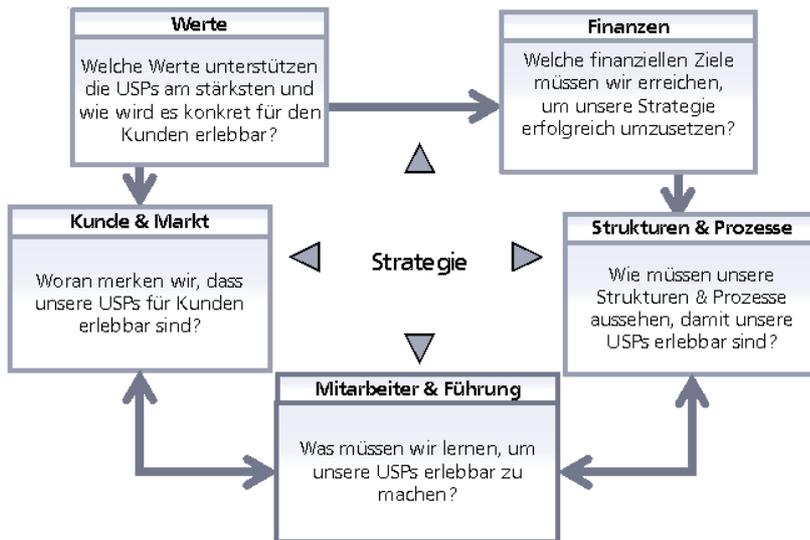
**Abb. 2: Die Unternehmenswerte der Volksbank Cloppenburg**



Quelle: Goldpark Unternehmensberatung



**Abb. 3: Cultural Scorecard (CSC) der Volksbank Cloppenburg**



Quelle: Goldpark Unternehmensberatung

gangsweise zwischen Kollegen, Mitarbeitern und Führungskräften sowie Mitarbeitern und Kunden wertekonforme Verhaltensbeispiele zu skizzieren. Sie sollen für ein möglichst einheitliches und besseres Verständnis der gelebten Werte in der Bank sorgen.

Ein Teil der Strategiearbeit war vollbracht. Vision, Mission und Werte waren unter Berücksichtigung der kompletten Bank verabschiedet. Nun folgte die Erarbeitung der Wettbewerbsvorteile und Kernleistungen, der strategischen Grundsatzaussagen und vor allem die konkrete Planung von Handlungen und Maßnahmen, die letztlich die operative Umsetzung der Strategie sichern.

Die hierfür notwendigen Vorarbeiten – etwa Wettbewerbsrecherche, demografische Analyse, Untersuchung der Wirtschaftskraft und potenzieller Zielgruppen in der Region – wurden erneut im Rahmen von freiwilligen Projektgruppen angefertigt. Getreu dem Motto „Wir machen die externe Unternehmensbera-

tung überflüssig“ wurden lediglich die Projektaufträge und das Kick-off-Briefing durch eine Beratungsgesellschaft erstellt sowie eine Hotline für Fragen geschaltet. Der Rest wurde in Eigenregie geleistet.

Die Ergebnisse wurden im Rahmen eines Strategieworkshops von den Projektgruppenmitgliedern präsentiert. Diese Ergebnisse dienten Vorstand und zweiter Führungsebene als Grundlage zur Festlegung der Wettbewerbsvorteile, Kernleistungen, strategischen Grundsatzaussagen und operativen Maßnahmen. Die umfangreiche Strategie der Bank wurde nachfolgend auf die wesentlichen Kernpunkte komprimiert und in einem strategischen Profil zusammengeführt. Das Profil passt auf eine DIN-A-4-Seite, wird bei Veranstaltungen regelmäßig den Mitarbeitern gezeigt und kann als Bildschirmschoner oder Plakat schnell in die Gedanken der Mitarbeiter gelangen. So soll Orientierung zu den wichtigsten Leitplanken der Strategie entstehen.

## Für Nachhaltigkeit sorgen

Die von der Belegschaft, den Führungskräften und dem Vorstand der Volksbank Cloppenburg gemeinschaftlich entwickelten Werte sind die Eckpfeiler, die strategiekonformes Verhalten steuern. Sie sind notwendige Bedingung für eine erfolgreiche Strategieumsetzung. Für eine bessere, einheitliche Interpretation wurde jeder Wert operationalisiert, mit kritischen Erfolgsfaktoren unterlegt und an praxisnahen Verhaltensbeispielen konkretisiert. Auch wurde ein Symbol je Wert erarbeitet, das als visueller Anker im Unternehmen dient.

Ein ausgesprochen wichtiger Aspekt für die Gewährleistung einer erfolgreichen Strategieumsetzung ist es nun, dafür Sorge zu tragen, dass die Unternehmenskultur nachhaltig erlebbar wird und bleibt. Dazu gehören vier Schritte, die bei der Volksbank Cloppenburg zum Einsatz kommen.

## Aufmerksamkeit erzeugen

Damit sich Werte in den Gedanken der Mitarbeiter verankern, muss für Aufmerksamkeit gesorgt werden. Die Werte müssen ständig diskutiert werden. Die Volksbank Cloppenburg nutzt den Wertediamanten und die Wertesymbole, um Werte im Gebäude sichtbar zu machen (siehe Abbildung 2 auf Seite 65). Zusätzlich dienen Presseveröffentlichungen und Fachartikel dazu, die Werte auch nach außen zu transportieren. Aktuell ist die interne Veröffentlichung von Praxisbeispielen besonderer Situationen im Unternehmen im Gespräch, in denen die Einhaltung der Werte besonders deutlich wird.

## Vorbilder schaffen

Führungskräfte gehen mit gutem Beispiel voran. Werte müssen sich im Führungsverhalten widerspiegeln. Dazu muss es ein einheitliches Führungsverständnis und geteiltes Wissen über Führungsinstrumente ge-

## Erfolgsfaktoren

- ▶ **Ganzheitlich diagnostizieren**  
(SWOT-Analyse, Organisationsdiagnose),
- ▶ **Im Team arbeiten**  
Dieses Team umfasst nicht nur die Führungskräfte, sondern möglichst alle Mitarbeiter.
- ▶ **Strategische Stoßrichtung und bestehende Kultur synchronisieren**  
Die Unternehmenskultur sollte von Anfang an bei der Strategieentwicklung mit berücksichtigt werden. Sie muss für alle Beteiligten sichtbar, erlebbar und nachvollziehbar gemacht werden.
- ▶ **Konsequent und nachhaltig umsetzen**  
Ein unternehmensindividuell angepasster Instrumentenkasten sichert die Strategieumsetzung nachhaltig. Die festgelegten Werte müssen konsequent ins Tagesgeschäft integriert werden.
- ▶ **Harte Fakten für weiche Faktoren schaffen**  
Mit einer individuellen Cultural Scorecard kann das Unternehmen wertebasiert gesteuert werden.

ben. Die Volksbank Cloppenburg konzipiert zukünftige Managemententwicklungsprogramme in enger Abstimmung mit den Unternehmenswerten.

## In das Tagesgeschäft integrieren

Werte müssen tagtäglich erlebbar werden. Das bedeutet für die Volksbank

Cloppenburg, dass sie beispielsweise die Struktur der Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergespräche auf Wertekonformität überprüft.

## Wertecontrolling

Was nicht messbar ist, ist nicht steuerbar. In der Volksbank Cloppenburg werden künftige Mitarbeiterbefragungen an den Wertekanon angepasst. So kann gemessen werden, wie die Werte in der Wahrnehmung der Mitarbeiter gelebt werden. Künftige Feedbackgespräche sollen so konzipiert sein, dass Führungskräfte konkrete Anhaltspunkte zu wertekonformem Führungsverhalten erhalten.

Zu guter Letzt wird das ganzheitliche Steuerungsinstrument der Bank – die Balanced Scorecard (BSC) – um eine Werteperspektive ergänzt. Aus der Balanced Scorecard wird die Cultural Scorecard (CSC, siehe Abbildung 3).

## Für Nachhaltigkeit sorgen

Die BSC ist mittlerweile ein etabliertes Strategieumsetzungstool und seit Jahren in der Volksbank Cloppenburg im Einsatz. Begreift man die Unternehmensstrategie als „Verstand“ und die Unternehmenskultur als „Herz“ eines Unternehmens, so ist die BSC eher kopflastig. Die für den Umsetzungserfolg so maßgeblichen „herzlastigen“ Aspekte sind nur indirekt in der BSC zu finden, beispielsweise über Kennzahlen wie Mitarbeiterloyalität, Commitment oder Kundenzufriedenheit.

Werte und Einstellungen sind aber verhaltenssteuernd und in hohem Maße umsetzungsrelevant. Daher ist es nur konsequent, die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Unternehmensführung durch die Etablierung einer eigenen Perspektive zu unterstreichen.

Auf den ersten Blick scheint es schwierig zu sein, kulturelle Kennzahlen zu benennen, geschweige denn zu erheben. Doch

## Volksbank Cloppenburg

<b>Bilanzsumme</b>	300 Mio. Euro
<b>Kunden</b>	20.000
<b>Kundenkredite</b>	204 Mio. Euro
<b>Kundeneinlagen</b>	207 Mio. Euro
<b>Mitarbeiter</b>	65
<b>Filialen</b>	6

Zahlen zum 31.12.2009

der erste Blick täuscht. Zentrales Kriterium einer guten Kulturanalyse ist es gerade, dass sie neben weichen Einflussfaktoren immer auch harte Fakten liefert. Nur so wird die Unternehmenskultur begreifbar und beschreibbar. Konkrete und messbare Zahlen sind beispielsweise die empfundene Veränderungsnotwendigkeit, -kompetenz, Wertesynchronität oder die Wertekonformität. Sie können regelmäßig gemessen und auch als Zielindikator eingesetzt werden.

Mitarbeiter sollten frühzeitig in den Strategieprozess involviert werden und gemeinsam mit den Führungskräften als Team die operative Strategieumsetzung angehen. Diese Prämisse stand bei der Volksbank Cloppenburg während des gesamten Strategieentwicklungsprozesses im Fokus.

Durch einen umfangreichen Informationsaustausch sowie einen hohen Einbezug der Mitarbeiter und Führungskräfte kann das Engagement sowie das Interesse und die Initiative der Belegschaft für zukunftsgerichtete Strategiethemen deutlich erhöht werden. Dieses Vorgehen ist entscheidend für den Umsetzungserfolg der strategischen Neuausrichtung der Volksbank Cloppenburg. ■

### Zu den Autoren

Ralf Mielke ist Managing Partner der Goldpark GmbH Unternehmensberatung.

E-Mail: ralf.mielke@goldpark.de

Jürgen Fuhler ist Vorstand der VB Cloppenburg.

E-Mail: juergen.fuhler@volksbank-cloppenburg.de