

Veränderungsprozess

Mach dein eigenes Ding

Im Sommer 2021 veranlassten strukturelle Veränderungen die Volksbank Bühl dazu, die zukünftige Ausrichtung des Instituts grundsätzlich zu überdenken. Der Transformationsprozess sollte dabei aber nicht nur von der Chefetage gesteuert werden. Ganz im Gegenteil: Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erhielten Freiraum für eigene kreative Ideen.

Marco Feit und Ulrich Thaidigsmann

Im Jahr 2019 feierte die Volksbank Bühl ihr 150-jähriges Bestehen. Die Stadt Bühl in Baden mit 30.000 Einwohnern ist sicher nicht der Nabel der Welt. Und doch ist die Bühler Volksbank mit ihren über 180 Mitarbeitern, einer Bilanzsumme von 1,4 Milliarden Euro und 15 Beratungszentren eine Institution mit beachtlicher Größe und Tradition.

Das Ausscheiden des langjährigen Vorstandsvorsitzenden und die beschlossene Verkleinerung des Bankvorstands von drei auf zwei Mitglieder führte beim Institut nun allerdings zum Umdenken. Der Prozess sollte dabei möglichst frei ablaufen – weg von Strategien, die bereits im Vorfeld beschlossen und nur noch durch ein partizipatives Verfahren formell verabschiedet werden.

Vertrauen und Offenheit

Das Institut legte ständigen Wert auf Ergebnisoffenheit. Das erforderte naturgemäß das Einbeziehen der gesamten Belegschaft in den Prozess. Nicht nur, weil Veränderungen in den Abläufen und der Aufstellung der Bank von den Mitarbeitern mitgetragen und umgesetzt werden mussten. Sondern auch, weil sie wertvolle Ideen und Verbesserungsvorschläge aus der Praxis beisteuern konnten.

Entscheidungen innerhalb der Volksbank Bühl wurden nicht von

der Chefetage im stillen Kämmerchen getroffen, sondern alle Kollegen und Kolleginnen wurden nach ihrer Meinung gefragt. Nur so konnte ein starkes Miteinander entstehen.

Die so genannte „Zukunftswerkstatt“ – ein Präsenz-Workshop mit zehn Freiwilligen – diskutierte zunächst einmal, wie die Volksbank Bühl künftig aussehen sollte und welche Herausforderungen dafür bewältigt werden müssten. Anschließend wurde eine digitale Befragung der gesamten Belegschaft durchgeführt, an der sich rund 90 Prozent der Bankangestellten beteiligten – ein deutliches Zeichen für das Institut, den richtigen Weg eingeschlagen zu haben.

Alle Kollegen und Kolleginnen konnten und sollten sich einbringen. Bewusst fragte die Volksbank Bühl nicht nur standardisierte, vorgefertigte Antworten ab, sondern gab allen Teilnehmenden den Freiraum, auch unkonventionelle Ant-



Marco Feit ist Vorstandssprecher der Volksbank Bühl eG.
E-Mail: marco.feit@volksbank-buehl.de



Ulrich Thaidigsmann ist Geschäftsführer von Thaidigsmann Consulting.
E-Mail: ulrich@thaidigsmann.de

worten zu geben. Dieser Freiraum wurde rege genutzt.

Das Institut entschied sich zudem für die Einbindung eines erfahrenen externen Beraters, der menschlich und fachlich zur Kultur der Bank passte. Seine Aufgabe war es nicht nur, den Vorstand zu beraten, sondern den gesamten Prozess so zu begleiten, dass sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen selbst als mitverantwortlich für die Durchführung – und damit den Erfolg – des Strategieprozesses sahen und sich dementsprechend engagierten.

Unabhängigkeit und attraktive Arbeit

In einem Punkt stimmte die Meinung aller Beteiligten überein: Die Unabhängigkeit der Volksbank Bühl sollte erhalten bleiben. Um das zu gewährleisten, war es von zentraler Bedeutung, die Besonderheiten der Bank zu unterstreichen. Was unterscheidet das Institut von den Mitbewerbern? Was macht es für die Kunden einzigartig? Welcher „Spirit“ soll das Institut auszeichnen und wie kann die Verbindung zur Region und den Menschen gestärkt werden?

Während des Prozesses wurde klar: Die Bank sollte außerdem als Arbeitgeber attraktiv sein und das auch zukünftig bleiben. Denn nur mit produktiven Kollegen und Kolleginnen erhält man auch zufriedene Kunden. Das Institut sollte allerdings auch als kompeten-



Beim Sommerfest wurden Strategien priorisiert

ter Dienstleister wahrgenommen werden, der die Bedürfnisse der Kunden und Kundinnen sowie der eigenen Belegschaft erfüllt.

Der „Bühler Weg“

Ein weiteres Ziel der baden-württembergischen Volksbank: Den Prozess auf die eigene Art und Weise gestalten. Deshalb benannte das Institut den Strategieprozess „Bühler Weg“. Damit war für jedermann direkt klar, dass die Bank keine vorgefertigte Blaupause nutzte, die andernorts – für andere Institute – ausgearbeitet wurde. Die eigenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollten die Zukunft der Bank selbst gestalten.

Zunächst musste jeder Beteiligte und jede Beteiligte am Strategieprozess sein persönliches Zielbild für die Bank formulieren. Eine zentrale Frage war zum Beispiel: Was sollte in der Volksbank Bühl 2024 anders sein als heute? Bewusst wählte das Institut im Herbst 2021 das Jahr 2024 als gedankliches Zieldatum.

Das Bankgeschäft verläuft heutzutage zeitlich viel zu volatil, um

in längeren Zeitspannen zu denken. Außerdem ist die Strategiearbeit keine rationale, sondern eine emotionale Aufgabe. Attraktive, emotionale Zielbilder, gepaart mit klaren Umsetzungsprioritäten, sind der Schlüssel für eine erfolgreiche Strategiearbeit.

Lachen ausdrücklich erwünscht

Während des Prozesses wurden Ideen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede schnell ersichtlich und konnten deshalb umgehend ausdiskutiert werden. Leichtigkeit, Lachen und Freude waren dabei vom Strategieprozess nicht ausgeschlossen, sondern sogar ausdrücklich erwünscht. Alle Beteiligten sollten mit Freude am Werk sein.

Auch die regelmäßige, visuell geprägte Kommunikation stellte ein wichtiges Element des Prozesses dar. Das Ziel der Volksbank Bühl dabei: Schneller als der berühmte „Flurfunk“ zu sein. Sämtliche Strategie-Workshops wurden außerdem mit einer Kamera aufgezeichnet, um Ideen und Impres-



sionen einzusammeln und sicherzustellen, dass sie nicht vergessen werden.

Ein so genanntes Strategieforum in Form von sechs Präsenzterminen mit einer Beteiligung von jeweils 20 bis 30 Mitarbeitern gab allen Kollegen und Kolleginnen die Gelegenheit, die neue Strategie zu besprechen. Dabei ging es dem Institut darum, jederzeit transparent zu machen, was den Stand der Arbeiten betraf oder wie diese fortgesetzt werden sollten. Die Volksbank Bühl wollte die Belegschaft vollständig abholen, ihr Feedback einholen und auch auf mögliche Bedenken eingehen.

Als Leitgedanke trieb die Bank dabei Folgendes: Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen – gerade den Jüngeren – sollte ein gewisses Grundvertrauen entgegengebracht wer-

den. Außerdem sollten ihnen konkrete Verantwortungen übertragen werden. Mit anderen Worten: „Einfach mal machen lassen“ und ihnen die Chance bieten, zu zeigen, was sie alles draufhaben.

Das verdeutlichte beispielhaft das Projekt „Nachhaltigkeit“. Dieser Teil der Vision der Bank und des künftigen USP wurde in elf Teilprojekten unter freiwilliger Beteiligung von über einem Drittel der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vorangetrieben.

Strategien konsequent umsetzen

In der letzten Phase ging es dann um die Umsetzung der vereinbarten Strategien. Hierfür wurden bestimmte Themen priorisiert, die in der Mitarbeiterbefragung besonders häufig vorkamen. Dazu gehörten beispielsweise Themen wie

„innovative Kontomodelle“ oder „unser neues Standortkonzept“.

Ferner wurden zwei interne Hackathons – kollaborative Veranstaltungen – durchgeführt, mittels derer innerhalb von nur zwei Tagen Umsetzungskonzepte zu strategischen Themen erarbeitet werden konnten.

Beim Sommerfest stimmten die Mitarbeiter dann ab und wählten aus fünf vorgeschlagenen Strategiethemata zwei für die nächste Phase der Umsetzung aus. Bei der Abstimmung setzte sich das Thema „neues Jugendmarktkonzept“ durch.

Alle Mitarbeiter – auch die Auszubildenden – bekamen die Möglichkeit, sich auf zwei Plätze zur Teilnahme an der Jahresklausur im Herbst 2022 zu bewerben. Normalerweise richtet sich diese Veranstaltung hauptsächlich an Füh-

rungskräfte. Die Volksbank Bühl entschloss sich allerdings dazu, auch hier die Zielgruppe zu erweitern und eine offenere Kultur zu schaffen.

Die beiden Plätze wurden anschließend transparent in der Hauptstelle der Bank verlost. Ein weiteres Ergebnis des Prozesses war die Entscheidung, dass der Claim „Aus Liebe zur Region“ erhalten, künftig aber stärker erlebbar werden soll. So wurde unter anderem eine innovative regionale Spenden- und Sponsoringplattform auf www.aus-liebe-zur-region.de ins Leben gerufen. Das Projekt wurde von einer jungen Mitarbeiterin in Eigenregie verantwortet und umgesetzt.

Die Volksbank Bühl konnte viele Schlüsse aus der Umsetzung der Strategien ziehen. Dazu gehörte die Erkenntnis: Es ist von zentraler Bedeutung, klare Prioritäten zu setzen und Themen erlebbar anzugehen. Außerdem: Strukturelle Maßnahmen sollten schnell umgesetzt werden, auch als Signal an alle Mitarbeiter und Mit-

arbeiterinnen, dass sich tatsächlich etwas verändert und nicht einfach nur geredet wird.

Fokussierung mithilfe von OKR

Das Institut lernte während des Prozesses noch weitere Dinge. Hierzu gehörte beispielsweise, dass man die eigenen Kapazitäten zeitlich nicht überschätzen sollte. Es ist besser, mit weniger Projekten an den Start zu gehen, als sich zu übernehmen und am Ende gar nichts richtig umzusetzen. Deshalb sammelte die Bank mit der Philosophie der Objectives and Key Results (OKR) zunächst Erfahrungen, allerdings ohne den Fachbegriff innerhalb der Bank groß zu kommunizieren. Auch hier sollten sich die Kollegen und Kolleginnen zunächst möglichst frei entfalten.

Der zentrale Faktor für den Erfolg oder Misserfolg aller Prozesse war und ist die Belegschaft. Fühlt sie sich motiviert und wertgeschätzt, geht sie eine neue Strategie mit, und zwar gerne auch mal eine Extra-Meile. Dabei ka-

men viele ungeahnte Talente und Stärken zum Vorschein.

Die Kunden und Kundinnen der Volksbank Bühl wurden ebenfalls einbezogen. Mittels einer Umfrage wollte das Institut von ihnen wissen, was sie konkret von einem Girokonto erwarten. Die Ergebnisse flossen direkt in die Umsetzung.

Entscheidender Schlüssel

Eine attraktive Unternehmenskultur, in der jeder mit einbezogen wird, kann ein entscheidender Schlüssel für die Zukunftsfähigkeit einer Bank sein – egal in welcher Betriebsgröße.

Die erlebbare Weiterentwicklung der Volksbank Bühl „nach innen“ ist mittlerweile weitgehend vollzogen. Alle packen mit an – dabei wird viel gelacht. Jetzt gilt es, die eigene Marke emotional und mit noch mehr Überzeugungskraft nach außen zu tragen – sowohl in Richtung der Kunden und Kundinnen als auch im Hinblick auf potenzielle neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. BI



Der Infostand zu „Kontomodellen“ auf der Mitarbeiterparty