

Unternehmenskultur

Werte prägen den Umgang

Um sich als Bank gegenüber den Mitbewerbern zu differenzieren, muss man eine klare Kultur vertreten. Sie bildet das stabile Gerüst für eine erfolgreiche Unternehmensstrategie. Kreditinstitute können dabei gezielt vorgehen, um ihre eigene Kultur zu gestalten. Und das oft mit durchschlagendem Erfolg.

Unternehmenskultur zu definieren, ist schwierig. Denn sie lässt sich nicht – wie viele andere unternehmensspezifische Größen – in vorgegebene Schemata oder Tabellen packen. „Sie ist das gemeinsame Handeln der Menschen einer Organisation“, erklärt **Dr. Georg Kraus**, Organisationsberater und Coach in Bruchsal. Es geht um Werte, die in einem Unternehmen bestehen. Sie bestimmen den Umgang miteinander, aber auch die Einstellung zu Leistung oder Kundenorientierung. „Es ist nichts, was man schaffen muss. Es ist in jedem Unternehmen vorhanden.“

Das heißt aber nicht, dass die Unternehmenskultur nicht verändert werden kann. Im Gegenteil. Denn eine Untersuchung von **H. R. Jost**, dem Inhaber der

Change Factory Unternehmensberatung in Zürich, hat ergeben, dass 71 Prozent der Mitarbeiter etwas an der Kultur in ihrem Unternehmen ändern würden. Insbesondere nach Fusionen prallen oft zwei Welten aufeinander. Kraus zufolge muss gerade dann eine neue, gemeinsame Ebene geschaffen werden.

■ Mitarbeiteridentifikation und Öffentlichkeitswirkung

Bei der **Volksbank (VB) Mosbach** sind die Mitarbeiter zufrieden mit ihrer Unternehmenskultur. „Für uns hat sie viele verschiedene Facetten“, versucht **Marco Garcia**, Generalbevollmächtigter der VB Mosbach, das Thema zu definie-

ren. „Das fängt an mit dem Außenauftritt – wie wir wahrgenommen werden und wahrgenommen werden möchten. Zudem haben wir uns unternehmenskulturelle Leitlinien gegeben. Darin ist festgelegt, wie wir miteinander und den Kunden umgehen wollen.“

Diese Prinzipien wurden mit dem Betriebsrat, den Auszubildenden und den Mitarbeitern aus allen Hierarchiestufen erarbeitet. Das Endresultat halten die Mitarbeiter in dem so genannten Hausbuch fest – das neben den unternehmensweiten auch vertriebliche Richtlinien sowie Personalentwicklungskonzepte formuliert.

„Unternehmenskultur besteht im klassischen Fall aus drei Elementen“, erläutert Organisationsberater Kraus. Diese Systematik geht auf **Edgar Schein** zurück, einen weltweit anerkannten Experten für Unternehmenskultur.

Das erste Element beinhaltet alles, was nach außen sichtbar ist – von den Strukturen und Prozessen bis hin zur Architektur des Gebäudes und der Kleidung. Das zweite sind die kollektiven Werte im Umgang miteinander. Dazu gehört auch die Art der Kultur, beispielsweise eine finanzgetriebene wie bei Banken. Die dritte Ebene bilden die grundlegenden Überzeugungen, Wahrnehmungen und Gedanken der Mitarbeiter. Sie existieren unausgesprochen.

Darauf sollte die Unternehmenskultur basieren

Nach dem Modell von **Edgar H. Schein**, Professor emeritus für Organisationspsychologie und Management am **Massachusetts Institute of Technology (MIT)**, machen Unternehmenskultur drei Elemente aus:

- ◆ **So genannte Artefakte (artifacts)**
Das sind sichtbare Organisationsstrukturen, Prozesse und Verhaltensweisen wie Kleidung, Ansprache der Mitarbeiter, aber auch die verwendete Sprache und Techniken.
- ◆ **Nach außen dargestellte Werte und Überzeugungen (espoused values)**
Diese basieren auf Verhaltensweisen, Ansichten und Werten

des Gruppenführers und werden von den anderen Mitgliedern der Organisation erlernt. Was sozial angebracht ist und was nicht, wird innerhalb der Gruppe entschieden.

- ◆ **Grundannahmen (basic assumptions)**
Das können als erfolgreich geltende Verhaltensweisen bei Problemlösungen sowie Gedankengut oder Überzeugungen sein.

Nach den Annahmen von **Edgar H. Schein** muss man die Kultur verstehen, um eine Organisation zu verstehen. Denn sie definiert Führung, Entwicklung, Management oder Veränderungsprozesse.

■ Von der Ist-Analyse zum Soll-Zustand

Kraus rät bei Überlegungen zur Unternehmenskultur, zunächst den Status-quo auf der Basis der drei Ebenen festzustellen: „Als Erstes muss ein Vorstand überlegen, was die Bank prägt, was Management und Mitarbeiter in ihrem täglichen Handeln beeinflusst und was positive oder eben negative Energien freisetzt.“ Sind diese Ebenen nicht kompatibel mit dem eigenen Wertesystem, müsse man etwas verändern.

Führungskräfte, die die Vorstellungen des Vorstands teilen, sind dabei ausschlaggebend für den Entwicklungs-

prozess der Mitarbeiter. „Manchmal ist es sinnvoll, die neu zu schaffende Kultur zu dokumentieren“, sagt Kraus mit Blick auf das Hausbuch der VB Mosbach. „Ich vergleiche eine Kulturveränderung gern mit dem Erziehungsprozess eines Kindes. Es kann wichtig sein, Spielregeln zu definieren und so eine Handlungsorientierung zu geben. Aber wenn die Führungskräfte diese im Zweifelsfall nicht einfordern oder sie nicht vorleben, kann es nicht funktionieren.“

Das bestätigt auch der VB-Generalbevollmächtigte Garcia. Er sieht zwei Einflüsse auf die bankeigenen Kultur: die Wettbewerbssituation und das Management. „Erstere zwingt uns, immer wieder neue Überlegungen nach innen und außen anzustellen. Zum anderen ist bei uns insbesondere der Vorstandsvorsitzende der Motor der Unternehmenskultur. Er lebt das vor, was wir uns auf die Fahnen geschrieben haben.“

■ Voraussetzung: Vorbildwirkung der Vorgesetzten

Die Untersuchung von H. R. Jost kommt zu einem ähnlichen Ergebnis. Als wichtigste Motivation für die Unternehmenskultur benannten die Befragten die Vorbildwirkung des Vorgesetzten mit 72 Prozent. In weitem Abstand folgen die Möglichkeit der Eigenverantwortung mit 44 Prozent und die interne Kommunikation mit 43 Prozent.

Ein ausgeglichenes Betriebsklima, eine niedrige Fluktuationsrate sowie eine stärkere Bereitschaft der Mitarbeiter, Verpflichtungen einzugehen, werden von Experten als Resultat einer guten Unternehmenskultur genannt. Das kann auch die VB Mosbach bestätigen. Hier engagieren sich die Angestellten außerhalb der Kernöffnungszeiten beispielsweise bei der Mitorganisation der regionalen Gewerbesmesse oder beim Betreiben eines Kundenservicecenters, das von sieben bis 19 Uhr geöffnet hat.

Dieses Engagement wirkt sich wiederum positiv auf die Außenwirkung des Geldinstituts aus. Sie stärkt nicht

nur ihr Image in der Öffentlichkeit, auch bei Kundenbefragungen erhält die VB Mosbach durchweg gute Noten – bei der aktuellen Umfrage einen Wert von 1,4 für das Servicecenter.

■ Unternehmenskultur den neuen Mitarbeitern vermitteln

Damit das Wissen um die Unternehmenskultur nicht aufweicht, hält die Bank regelmäßig Gesprächskreise ab. „Das Hausbuch wird den Mitarbeitern drei bis vier Mal vorgelegt“, sagt Garcia. Dann wird die gemeinsam beschlossene Kultur anhand von Dingen, die nicht im Hausbuch vereinbart werden, wieder in Erinnerung gerufen.

„Das Hausbuch ist unsere kleine Bibel. Wir arbeiten es mit neuen Mitarbeitern durch, damit jeder weiß, wie wir hier im Haus denken“, betont Garcia. Denn gleichzeitig mit der Niederschrift der Unternehmenskultur wurde auch das Unternehmensleitbild, die Vision, in dem Hausbuch festgehalten. „Die Überlegungen zur Unternehmenskultur gingen bei uns einher mit dem Formulieren des Ziels, die beste Dienstleistungsbank im Neckar-Odenwaldkreis zu sein“, erinnert sich Garcia. Dies geschah nicht etwa in schlechten, sondern in guten betriebswirtschaftlichen Zeiten. „Die Devise der Geschäftsleitung lautet: In guten Zeiten Weichen für die Zukunft zu stellen. Denn da haben wir Ressourcen und Distanz, um dies zu erreichen.“

Den Erfolg sehen die Mitarbeiter des Kreditinstituts nicht nur in den Bewertungen der Kunden. Die VB Mosbach erhielt 2007 in der Kategorie „Strategie“ die Auszeichnung „victor – Bank des Jahres“, vergeben von der Unternehmensberatung emotion banking.

Ein weiterer Gradmesser für den Erfolg ist für Garcia der Einlagen- und Kapitalbereich. Hier hatte die Bank eigenen Angaben zufolge in den vergangenen vier Jahren im Vergleich zum badischen Genossenschaftsverband über dem Durchschnitt liegende Zuwachszahlen. **Ann-Christin Wimber**

victor mit vielen neuen Analysemöglichkeiten

Seit mittlerweile fünf Jahren erforscht emotion banking mit Hilfe des Marktforschungstools victor die Erfolgsfaktoren von Banken und Sparkassen. In diesem Jahr wird victor noch besser: Zahlreiche innovative und wissenschaftsbasierte Analysemöglichkeiten geben den Kreditinstituten einen noch detaillierteren Einblick in die Arbeit ihres Unternehmens.

Banken, die victor nutzen, profitieren von fünf Analysesegmenten: Strategie, Führung, Mitarbeiter, Kunden und Unternehmenskultur. „Gerade die mittelständische Universalbank ist heute gefordert, denn der Wettbewerb bringt immer mehr Spezialisten hervor“, so emotion-banking-Geschäftsführer Dr. Christian Rauscher. „In solch einem Umfeld ist es für Banken wichtiger denn je, klar Stellung zu beziehen und klare Nutzenversprechen zu bringen.“ victor zeigt jetzt, wie sich eine Bank positionieren sollte, wie sie bei ihren Kunden punktet, und bietet damit Ansätze für neue Vertriebsmaßnahmen.

Auch bei der Mitarbeiterführung gibt es Innovationen: Vorgesetzte erfahren jetzt noch genauer, in welchen Bereichen ihre Mitarbeiter Verbesserungspotenzial haben. Auch die Stärken und Schwächen der Filialen und Abteilungen sind schneller erkennbar. Zudem zeigt victor auf, wo man im Vergleich zur Konkurrenz profitabel arbeitet.

In Deutschland sind Banken+Partner und der Verlag CO.IN. MEDIEN Partner von victor. Weitere Informationen dazu erhalten Sie bei Dr. Andreas Lukas CO.IN. MEDIEN, Telefon: 0 61 22/7054-66, E-Mail: dr.lukas@bankenundpartner.de.