

## Mitarbeitermotivation

# Umsetzungserfolge sichern

Die Volksbank im Harz hat zur Steigerung der Erträge und zur Senkung der Kosten bei den Denkmustern der Mitarbeiter angesetzt. Dabei ging es nicht um ein weiteres Vertriebsstraining. Der Schlüssel für nachhaltige Verhaltensänderung liegt in der Weiterentwicklung der persönlichen Einstellung der Mitarbeiter.

## Jürgen Bartsch und Günter Burzywoda

**A**uch für die Volksbank im Harz eG hat sich in den vergangenen Jahren der Wettbewerb drastisch verschärft. Hauptgrund ist das sehr schwierige wirtschaftliche Umfeld, das bereits jetzt dramatisch durch den demografischen Wandel geprägt ist. Aufgrund dieser Rahmenbedingungen entwickelten sich einige wichtige Kenngrößen der Bank negativ.

Um sich unter diesen Rahmenbedingungen besser im Markt zu positionieren, galt es Kunden über erlebbare Mehrwerte und innovativen Service zu begeistern. Drei Prioritätsziele wurden vereinbart:

- Steigerung der Mitglieder- und Kundenzufriedenheit,
- Steigerung der Erträge durch Ausbau des bilanziellen Geschäfts,
- Senkung der Kosten.

Besonders an dieser Projektvorgabe waren aber weder die Ausgangslage, noch die angestrebten Ziele. Außergewöhnlich waren der Weg und die Mittel, mit denen die Ziele erreicht werden sollten.

### **Das Motto** **„Mehr vom Selben“**

So wäre es in einer solchen Situation normal gewesen, verstärkt in Marketing und Vertriebsmaßnahmen zu investieren sowie die Mitarbeiter intensiv zu schulen, um so über Verhaltensänderungen die Ergebnisse zu verbessern.

Dietmar Dörner hätte einiges darauf verwettet, dass dieser Weg eingeschlagen worden wäre. Dörner stellt in seinem Buch „Die Logik des Misslingens“ anschaulich die Ergebnisse jahrzehntelanger Forschung zum menschlichen Verhalten dar. Eine Erkenntnis ist die typische Verhaltenstendenz des „Mehr vom Selben“: Sind beispielsweise die Ergebnisse unserer Anstrengungen nicht so, wie wir sie erwartet haben, neigen wir oft zu diesem Verhalten. Doch noch intensivere Bemühungen „vom Selben“ bringen zumeist nicht die Trendwende. Ganz im Gegenteil. Die Lage verschlechtert sich sogar noch. Albert Einstein bezeichnete diese Verhaltensweise einmal sehr treffend als Irrsinn: „Irrsinn ist, immer wieder das Gleiche zu tun und andere Ergebnisse zu erwarten.“

Auf der anderen Seite gibt es allerdings viele gute Gründe, sich so zu verhalten. Diese Gründe wurzeln nicht zuletzt im wirtschaftlichen Leistungsprinzip. So



Jürgen Bartsch ist Prokurist und Marktbereichsleiter der Volksbank im Harz.  
E-Mail: juergen.bartsch@vbmharz.de



Günter Burzywoda ist assoziiertes Partner bei der Goldpark GmbH Unternehmensberatung in Frankfurt.  
E-Mail: guenter.burzywoda@goldpark.de

neigen wir bei unterdurchschnittlichen Ergebnissen oder negativen Entwicklungen dazu, die Ursache in mangelndem Engagement oder in einem zu geringen Mitteleinsatz zu vermuten. Diese Schlussfolgerung ist einfach. Sie geht davon aus, dass unser Lösungsansatz richtig ist, wir nur noch nicht genug eingesetzt haben, um wirklich erfolgreich zu sein.

### Beim Denken ansetzen

Die Volksbank im Harz wollte diesem Motto des „Mehr vom Selben“ nicht folgen. Es sollte nicht beim Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte direkt angesetzt werden, sondern bei ihren Denkmustern. Dies basiert auf der festen Überzeugung, dass Verhalten immer eine angemessene Reaktion auf die wahrgenommene Situation ist.

Auf den ersten Blick erscheint das eine triviale Erkenntnis zu sein. Doch was heißt das letztendlich? Es bedeutet, dass es kein Richtig oder Falsch gibt, denn es existiert keine richtige oder falsche Wahrnehmung. Aber es gibt unterschiedliche Bewertungen der wahrgenommenen Informationen, die sich unterschiedlich anfühlen. Unzählige Beispiele aus Wissenschaft, Forschung und Praxis zeigen dies. Die Kernaussage ist immer gleich: Der Schlüssel für nachhaltige Verhaltensänderung liegt in der Weiterentwicklung der persönlichen Einstellung. Denn diese prägt die Wahrnehmung, die Bewertung und damit auch das eigene Handeln.

Im Kern ging es der Primärbank also darum, den Mitarbeitern und Führungskräften zu helfen, sich bewusst zu machen, was sie bisher unbewusst gedacht haben. Es sollte gerade nicht das

„richtige“ Denken und das „richtige“ Verhalten gepredigt werden. Die Frage, welches Denken richtig oder falsch ist, ist nicht zielführend. Die eigentliche Frage lautet: Welches Denken ist günstig für mich und das, was ich erreichen will? Damit heißt das eigentliche Thema: Achtsamkeit.

Achtsamkeit ist die Fähigkeit jedes Entscheiders, jeder Führungskraft und jedes umsetzenden Mitarbeiters, bewusst wahrzunehmen, was er oder sie denkt und fühlt. Nur wenn man achtsam wahrnimmt, wie man über bestimmte Situationen, Personen oder Dinge denkt, kann dieses Denken auf den Prüfstand gestellt werden. Nur dann kann sich gefragt werden, ob es günstig für das Erreichen der Ziele ist oder nicht.

Durch diese Herangehensweise kann jeder Einzelne sein Denken eigenverantwortlich weiterentwickeln, was zu anderem Verhalten und entsprechend zu anderen Ergebnissen führt. Achtsamkeit ist damit die unverzichtbare Grundlage für jegliche bewusste Veränderung. Dargestellt im Regelkreis ist die Achtsamkeit ein Ring, der sich um das bewusste und unbewusste Denken legen sollte (siehe Abbildung 1).

### Projekt „Meine ErVolksbank“

Mit dem Fokus auf die drei Prioritätsziele startete das Institut im Herbst 2011 das Projekt „Meine ErVolksbank“. Die Maßnahmen konzentrierten sich – aufgrund der beschriebenen Überlegungen – nicht auf die gesetzten Ziele, sondern vor allem auf die Mitarbeiter. Der zentrale Begriff des Projekts war „Eigenverantwortung“ bei allen Personen. Es sollte sich von innen nach außen entwickeln. Das heißt: Nur begeisterte Mitarbeiter können

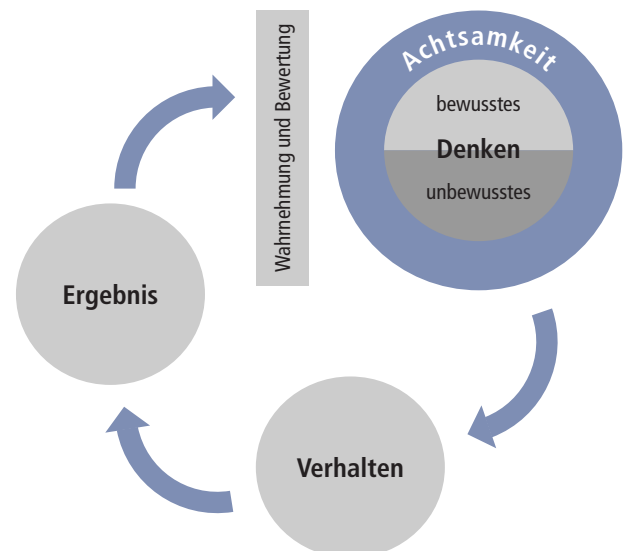
Kunden und Mitglieder begeistern, was zu einer nachhaltigen Verbesserung der angestrebten Ziele führen soll.

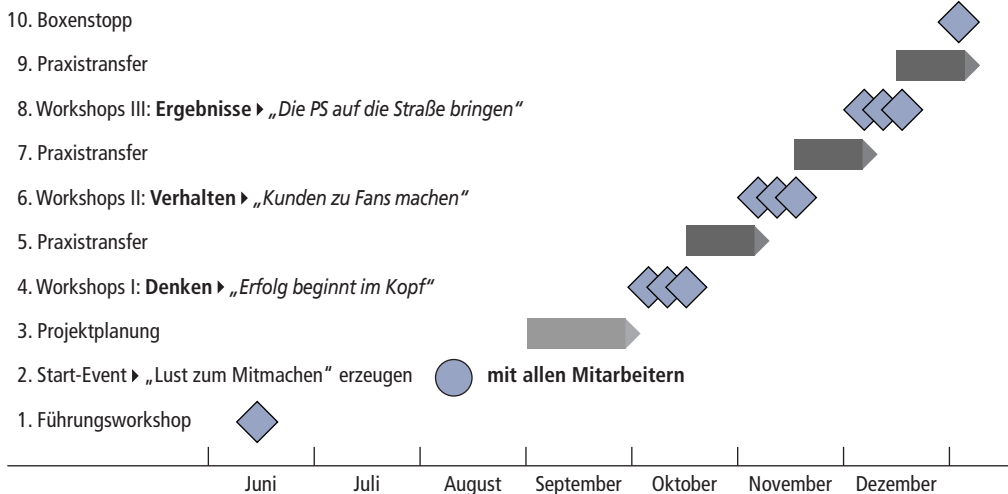
Aus diesem Grund wurden zunächst Methoden vermittelt, mit denen sich jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft optimal für sich selbst und im Team aufstellt. Abbildung 2 zeigt, mit welchen Maßnahmenbündeln die Startphase des Projekts begonnen wurde.

Nach Impulsveranstaltungen mit dem Führungsteam und den Mitarbeitern wurden die Maßnahmen in drei Stufen (Denken, Verhalten, Ergebnisse) durchgeführt. In diesen jeweils eintägigen Workshops ging es in gemischten Teams vor allem um die Rolle jedes Einzelnen. Thema war die Aufmerksamkeit, bezogen auf das eigene Denken und Verhalten, sowie die eigene Rolle bei der Umsetzung von Zielen.

Zentraler Punkt: Mitarbeiter und Führungskräfte sollten von sich aus Freude am Arbeitsplatz empfinden und bei der Arbeit erzeugen und nicht darauf warten,

Abb. 1: Die Bedeutung der Achtsamkeit



**Abb. 2:** Übersicht der Schritte im 1. Projekt 2011

dass jemand vorbeikommt und sie motiviert. Dadurch wird eine Kraft erzeugt, die sich beim einzelnen Mitarbeiter individuell entwickelt und sein Verhalten nachhaltig prägt.

### Umsetzungsfortschritte messen

Bereits in der Startphase wurden erste konkrete Maßnahmen festgelegt, um die angestrebten Ziele zu erreichen. Diese Maßnahmen wurden jedoch nicht Top-Down festgelegt. Sie wurden von den einzelnen Mitarbeitern und Teams selbst gesetzt. Das entsprach der eingeschlagenen Route, über Eigenverantwortung die Ziele zu erreichen.

Einzige Vorgabe war ein Prozess der konsequenten, wöchentlichen Messung der Umsetzungsfortschritte. Diese Vorgabe setzt auf den nachgewiesenen Effekt, dass Teams wie Einzelpersonen, die wöchentlich diszipliniert messen und entsprechend agieren, deutlich erfolgreicher sind. Denn dadurch wird die Verbindlichkeit gesteigert, was nachweislich zu wesentlich besseren Umsetzungserfolgen führt.

Diese Messungen erforderten keinen zusätzlichen administrativen Aufwand, denn: Die Teams

haben wöchentlich eigenverantwortlich Maßnahmen festgelegt, die in der Woche umgesetzt wurden. Die geplanten Maßnahmen wurden für alle zugänglich in einer zentralen Datei oder gut sichtbar auf einem Flipchart dokumentiert. Zum Abschluss der Woche wurde dann im Team gemeinsam besprochen, wer was umgesetzt hat. Auf diese Weise wurde der Umsetzungsfortschritt auf einfache und sehr wirkungsvolle Weise sichtbar.

Es wurde bewusst kein besonderes Budget für die zu initiierten Maßnahmen zur Verfügung gestellt. Dadurch wurden sehr viele, zum Teil ausgesprochen kreative, Ideen umgesetzt. Dies stimmte mit der angestrebten Rolle gegenüber den Kunden überein, neue Wege zu gehen und die Kunden über erlebbare Mehrwerte und innovativen Service zu begeistern. Einige dieser einfachen Maßnahmen waren:

- Um auf die regionalen Werte hinzuweisen, haben Mitarbeiter etwa aus eigenen Äpfeln Apfelsaft gepresst, in Flaschen abgefüllt und an Kunden verteilt.
- Es wurden Geldscheine in Origami-Technik gefaltet, um sie dann Müttern mit Kindern zu

übergeben, die Barabhebungen am Schalter vornahmen.

- Wenn Kunden eine Erkältung hatten, wurden Bonbons mit persönlichen Genesungswünschen per Post geschickt.
- Mitarbeiter haben auf Post-its Smileys gemalt und mit der Hand kurze Sprüche dazu geschrieben. Die Post-its – wie etwa „Ich wünsche Ihnen einen schönen Tag“ – wurden dann in die Vertragsunterlagen geklebt.

Dies ist nur ein kleiner Ausschnitt vieler kreativer Aktionen, die sich die Mitarbeiter ausgedacht und eigenständig umgesetzt haben. Allen diesen Aktionen war eines gemeinsam: Die Kunden waren begeistert.

### Stimmung im Haus verbessert

Die Wirkung jeder einzelnen Maßnahme auf die Projektziele kann natürlich nicht nachgewiesen werden. Jedoch führte die Gesamtheit all dieser Initiativen dazu, dass die drei Prioritätsziele schneller und erfolgreicher erfüllt wurden als geplant.

So zeigte sich ein signifikanter Anstieg beim bilanziellen Kreditvolumen, das trotz weiterhin schwieriger Rahmenbedingungen von 173 in 2011 auf 197 Millionen Euro in 2013 und damit klar über den generellen Trend hinaus gesteigert werden konnte. Maßnahmen, die dies nachweislich förderten, waren etwa eine mitarbeiterinitiierte verstärkte Ansprache von Kunden, bei denen das Institut bis dahin nur Zweit- oder Drittbank war, mehrere Akquisitionsiniciativen in gezielt ausgesuchten Bedarfsfeldern (unter anderem energetische Sanierung und Erneuerbare Energien) oder auch der viel bewusster durchgeführte Um-

gang mit dem Empfehlungsgeschäft, dem wesentlich aktiver nachgegangen wurde.

Gleichzeitig wurden die angestrebten Kosteneinsparungen durch viele kleine und große Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen erzielt, die von einzelnen Mitarbeitern und Abteilungen für ihren jeweiligen Bereich angeregt und gemeinsam umgesetzt wurden. Prozesse wurden vereinfacht, nicht notwendige Kontrollen und Freigaben abgeschafft, Kompetenzen erweitert, Zyklen verlängert und vieles mehr. Die Kosteneinsparungen pro Maßnahme reichten von 50 bis zu mehreren tausend Euro, die Zeitreduzierung einzelner Prozessverbesserungen von 340 Minuten bis zu 6.548 Minuten pro Jahr. Die Gesamtersparnis wurde bewusst nicht festgehalten oder ausgewiesen, denn: Entsprechend dem neuen Geist zeigt sich der Erfolg nicht durch die jeweilige Höhe der eingesparten Kosten oder Zeit, sondern durch das Engagement und die Beteiligung unserer Mitarbeiter.

Schließlich hat die Bank ein hervorragendes Ergebnis bei der Steigerung der Mitglieder- und Kundenzufriedenheit erreicht. Dies wurde nicht wie üblich durch Kundenbefragungen erhoben, sondern erneut durch eine besondere Aktion – der „Danke-Aktion“.

Die „Danke-Aktion“ fand im Herbst 2013 statt und wurde – ohne Ausnahme – von allen Führungskräften und Mitarbeitern gemeinsam umgesetzt. Dabei hat jeder – ob Vorstand oder Auszubildende – zehn oder mehr Mitglieder persönlich angerufen. Es stand weder ein Geschäft, ein besonderer Anlass noch das Einholen eines Feedbacks im Vordergrund.

Man bedankte sich „lediglich“ für die Zusammenarbeit. Trotzdem gaben nahezu 77 Prozent der angerufenen Kunden ein explizit positives Feedback – bei 1,4 Prozent negativen Rückmeldungen.

Besonders hervorzuheben ist letztlich die Entwicklung der Stimmung in der Bank selbst. Es weht ein frischer Wind, der die Kommunikation und Zusammenarbeit bereichsübergreifend deutlich verbessert hat. „Es macht wieder richtig Spaß, zur Arbeit zu gehen“, war eins der vielen positiven Statements der Mitarbeiter.

### **Kreative Kraft weiter fördern**

Durch die Wirkungen des Projekts „Meine ErVolksbank“ hat die Bank gelernt, dass alle deutlich erfolgreicher und nachhaltiger arbeiten, wenn eine positive persönliche Einstellung bei den Menschen gefördert wird – sei es in Teams, in Abteilungen oder im ganzen Unternehmen. Dies wird erreicht, indem

- Führungskräfte und Mitarbeiter für ihre unbewussten Paradigmen und deren Wirkung auf ihre Ergebnisse sensibilisiert werden,
- Anstöße geliefert werden, um die bestehenden Denkmuster zu prüfen und
- Möglichkeiten und Methoden aufgezeigt werden, die eigenen Denkmuster eigenverantwortlich zu verändern.

Ein durchdachter Umsetzungsleitfaden sowie eine professionelle Umsetzungsbegleitung sind dabei natürlich unabdingbar. Ein sehr wichtiger Baustein war die konsequente, wöchentliche Messung der Umsetzungsfortschritte. Bei der Umsetzung erwiesen sich gerade die einfachen, mit persönlichen Gesten arbeitenden Aktionen als ausgesprochen erfolgreich. Durch die selbst initi-

ierten, kreativen Maßnahmen entsteht Freude an der Arbeit bei den Mitarbeitern, die sich spürbar auf die Kunden überträgt.

Das Projekt und die gemeinsamen Workshops konnten die gewünschte Energie und Kreativität im Team freisetzen. Alte Denk- und Verhaltensmuster sind meist über Jahre entstanden. Daher benötigt es Disziplin, Zeit und Geduld, um hier Veränderung umzusetzen und nachhaltig in den Köpfen und Herzen zu verankern. Nicht alles ging so reibungslos, wie es sich in diesem Bericht liest.

Deshalb ist die Nachhaltigkeit solcher Initiativen durch die enge Zusammenarbeit mit einem externen Partner so wichtig. In der Volksbank im Harz wurde darauf geachtet, dass nach dem ersten Projekt im Herbst 2011 im Frühjahr 2013 ein Folgeprojekt durchgeführt wurde. Ein drittes wird im kommenden Jahr erneut unter Beteiligung aller Mitarbeiter umgesetzt. Damit soll sichergestellt werden, dass der Schwung und die kreative Kraft aus dem ersten Projekt erhalten bleiben, um die neu gesteckten Ziele gemeinsam, mit Spaß und Engagement zu erreichen. BI

## *Volksbank im Harz eG*

Bilanzsumme	347 Mio. Euro
Kundenkredite	180 Mio. Euro
Kundeneinlagen	280 Mio. Euro
Mitarbeiter	108
Geschäftsstellen	16

Zahlen zum 31.12.2013