



Foto: © alphaspirit/Fotolia

Erst ausprobieren, dann implementieren

Neue Strategien funktionieren nur mit veränderten Unternehmenskulturen. Verantwortliche sollten den Wandel in Etappen vollziehen und mithilfe von Prototypen testen. Dann wird auch die Belegschaft die Ziele unterstützen.

Frank H. Baumann-Habersack

Niedrigzinsen, Digitalisierung, teures Filialnetz, Vertrauensverlust vieler Kunden: Die Herausforderungen für Banken und Sparkassen sind hinlänglich bekannt. Um sie zu bewältigen, bedarf es eines grundlegenden Kulturwandels. Erst wenn Führungskräfte wie Mitarbeiter ihre Denk- und Ver-

haltensmuster ändern, gelingt es, Zukunftsstrategien erfolgreich umzusetzen. Das ist vielen Entscheidern auch bewusst. Doch Unternehmenskulturen, die sich über Jahre und Jahrzehnte gefestigt haben, lassen sich nicht auf Knopfdruck und nach Belieben umkrempeln. Wer das versucht, scheitert in der Regel kläglich. Besser, da weniger aufwendig, gleichwohl aber erfolgreicher ist es, sich bei der Kulturentwicklung auf die Merkmale zu konzentrieren, die Innovationen behindern und dem Erreichen von Zielen entgegenwirken. Dafür ist es erforderlich, dass die Belegschaft die neuen Kulturmerkmale akzeptiert und mitträgt.

Ob die Richtung stimmt, sollten Entscheider prüfen, bevor sie die Elemente fest implementieren. So lassen sich Kulturmerkmale durchaus vier Wochen im Echtbetrieb testen. Beispielsweise kann erprobt werden, wie es sich auswirkt, wenn die Privat-, Vermögens- und Firmenkundenbetreuer gemeinsam mit Electronic-Banking und Cash-Management-

Kompakt

- Banken können ihre Unternehmenskultur in kleineren Etappen weiterentwickeln.
- Prototypen von Kulturelementen lassen sich im Echtbetrieb über vier Wochen testen und optimieren.
- Führungskräfte sollten den Wandel forcieren und Konflikte als Indikatoren werten, die ihnen zeigen, ob die eingeschlagene Richtung stimmt.

Spezialisten ein produktorientiertes Team bilden, das Unternehmen bestmögliche Lösungen anbieten soll. Spannend ist auch die Beobachtung, wie sich das Engagement der Mitarbeiter erhöht, wenn ihnen in einer solchen Testphase als selbstorganisiertes Team mit selbstgewähltem Sprecher mehr Entscheidungsfreiräume für die Ziele gewährt werden, statt für jede Freigabe ihren Vorgesetzten einbeziehen zu müssen.

Die Erfahrungen zeigen, dass sich die interne Kommunikation, Information, Motivation, Abläufe und Führung infolge veränderter Kulturmerkmale deutlich verbessern. Das wiederum wirkt sich sofort positiv auf das Geschäftsergebnis aus. Der Charme, Kulturvarianten zunächst zu testen, liegt somit darin, dass diese Projekte flexibler zu handhaben sind, Elemente im Dialog mit den Beteiligten optimiert werden können und eine maßgeschneiderte Kultur entsteht. Deutlich wird im Rahmen der Erprobung etwa,

- ob und in welchem Maß Mitarbeiter neue Kulturelemente annehmen,
- was bei ihnen nicht so gut ankommt, aber trotzdem akzeptiert wird,
- welche Kulturmerkmale gemeinsam weiterentwickelt und erneut getestet werden können sowie
- welche Ideen absolut unpassend sind.

Kein Konzept kommt ohne Korrektur aus

Die Prototypen eines Kulturelements entwickeln die Bankmitarbeiter selbst. Dabei dienen externe Berater als Sparringspartner. Ihre Funktion ist in dieser Phase darauf begrenzt, sie anzuleiten und zu begleiten. Nicht immer sind die Prototypen von Beginn an perfekt. Das Feedback der am Erprobungsprozess beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter fließt daher in die weitere Optimierung des Prototyps ein. Die neue Version wird daraufhin erneut im Echtbetrieb getestet. Dieser iterative Prozess, aus der IT-Entwicklung bekannt, geht von der Prämisse aus, dass kein Konzept ohne nötige Korrekturen perfekt für den Unternehmensalltag geplant werden kann. Wichtig ist zudem, dass die Beteiligten durch diese Art der Kulturentwicklung lernen, Fehler bewusst zu nutzen, um ein Ziel zu erreichen. Die viel beschworene konstruktive Fehlerkultur wird dabei gelebt und angewendet. Die am Ende verabschiedeten und umgesetzten Prototypen-Versionen sind der Abschluss eines bereits veränderten Arbeitsstils.

Für herkömmliche Kulturentwicklungsprojekte ist es typisch, dass neue Elemente abgelehnt werden, da sie in der Regel den Betroffenen übergestülpt werden. Zumindest nehmen diese es so wahr. Werden hingegen die Kultur-Prototypen getestet, ist die Akzeptanz hoch, da sich die Mitarbeiter aktiv in das Projekt einbringen können. Ein weiterer Vorteil dieses

Praxistipps

- Die Auftraggeber für den Kulturwandel sollten aus der obersten Unternehmensleitung kommen.
- Sie stellen Ressourcen für eine Projektorganisation mit Lenkungskreis, Projektsponsor und internem Projektteam zur Verfügung (eventuell Teil-Freistellung von Linientätigkeiten der Projektmitglieder).
- Die Entscheider installieren ein Projektleitungsdoppel aus interner und externer Projektleitung.
- Sie bilden offen eine Koalition mit den Projektzielen und dem Projektteam.
- Die Verantwortlichen würdigen Konflikte und durch Prototypen entstandene Fehler als Entwicklungsfeedback zur Weiterentwicklung der Kultur.

Vorgehens ist, dass die Prototypen zunächst in einem Teilbereich einer Bank erprobt werden können. Erweisen sie sich als erfolgreich, können sie sukzessive skaliert und in anderen Bereichen ausgerollt werden.

Auch wenn diese Form der Kulturentwicklung harmonischer erfolgt, sollten sich die Entscheider bewusst machen, dass Konflikte im Kontext von Veränderungen etwas völlig Normales und sogar ein gutes Zeichen sind. Schließlich ist es ein Merkmal von Unternehmenskulturen, dass sie veränderungsresistent sind. Ansonsten würden sie nicht Führungskräften wie Mitarbeitern über einen längeren Zeitraum die nötige Orientierung bieten. Das bedeutet: Wer eine Unternehmenskultur ändern will, muss sich mit den Beharrungskräften auseinandersetzen. Konflikte sind bei Wandelprozessen der Lackmestest. Sie zeigen an, dass die angedachten und getesteten Maßnahmen in jedem Fall von dem bisher Gelebten abweichen. Und genau das soll passieren. Mehr vom Gleichen braucht es nicht. Die Organisation muss konstruktiv in Bewegung kommen und gemeinsam die Zukunft gestalten. Die Führungskräfte sollten offen für den Wandel eintreten und ihn forcieren. Ein konstruktiver Umgang mit Konflikten ist eine wichtige Voraussetzung für eine Kultur, die innovatives Denken und Verhalten fördert. Denn nur aus Unterschieden kann Innovation entstehen. ■



Autor: Frank H. Baumann-Habersack war viele Jahre im Bankbereich tätig und ist geschäftsführender Gesellschafter des Beratungshauses Baumann.Partner (www.baumannpartner.com) in Burgdorf/Hannover.

Lesetipp: Im Sommer 2015 erscheint bei Springer Gabler sein Buch „Mit neuer Autorität in Führung“.