

Hineindenken statt hinhängen

VR Bank Hof entwickelt ein Leitbild, das täglicher Handlungsfaden sein soll

Markus Krüger

Keine Bank hatte es leicht zum Höhepunkt der Finanzmarktkrise im Herbst 2008. Bundeskanzlerin Angela Merkel musste vor laufenden Kameras für die Sicherheit der Spareinlagen der Bürger garantieren und täglich kamen neue Hiobsbotschaften von HRE & Co. Genau in dieser Phase reifte bei den Verantwortlichen der VR Bank Hof die Idee, dem Thema Bankgeschäft, Genossenschaft und Werte viel mehr Raum zu geben.

Ebenso im Herbst 2008 lud die VR Bank Hof zu einer Veranstaltung mit dem bekannten Fernsehmoderator und Buchautor Peter Hahne ein. „Das war Wahnsinn“, erinnert sich Norbert Schug, Vorstandsmitglied der oberfränkischen Genossenschaftsbank, an die überwältigende Resonanz der Kunden. Die Hofer Freiheitshalle war mit über 3.000 Gästen randvoll. Das Thema „Werte“ in einem gesellschaftspolitischen Kontext traf den Zeitgeist, die Menschen waren bewegt ob der durchaus auch gesellschaftskritischen Ausführungen des beliebten Journalisten. Die Banker erkannten, dass man sich mehr Gedanken um das zugrundeliegende Wertegerüst des Instituts machen müsste – gerade als genossenschaftliche Bank.

„Das war die Initialzündung für unseren Leitbildprozess“, ist Schug überzeugt. Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der VR Bank erkannten, dass es an der Zeit war, den Menschen in ihrer Region klarzumachen, dass sich das genossenschaftliche Institut von den Wettbewerbern grundlegend unterschied. Werte und ihre Bedeutung für die Bank, für die Mitarbeiter, für den Alltag im Institut, standen plötzlich ganz oben auf der Agenda. Doch es gab auch ganz praktische Gründe für die thematische Schwerpunktsetzung. „Wir wollten auch dem zunehmend intensiveren Preiskampf in der Branche entgegentreten“, bemerkt Thomas Rubner, Bereichsleiter Marketing und Vertrieb. So wurden von den Führungskräften und den Mitarbeitern gute Gründe gesammelt, die erklären, warum es sinnvoll ist, Kunde einer Volksbank oder Raiffeisenbank zu sein. „Es ist uns schließlich gelungen, diese Unterschiede deutlich zu machen“, berichtet Rubner.

Auf allen Infoflyern des Instituts finden sich seitdem die einzelnen guten Gründe wieder – überschrieben mit dem Slogan „Die richtige Entscheidung“.

Engagierte Führung

Doch damit nicht genug. Texte in Info- und Werbebroschüren sind das eine, das tägliche Tun das andere. So entstand der Prozess zur Entwicklung eines Leitbilds für die VR Bank Hof. Mit Stefan Röder konnte das bayerische Institut einen versierten Berater gewinnen, der zudem die Welt der Genossenschaften genau kennt (siehe auch Artikel auf Seite 22). Mit seinen außergewöhnlichen Ideen beflügelte Röder die ohnehin sehr engagierte Führung der genossenschaftlichen Bank, indem neben Schug der Vorstandsvorsitzende Jürgen Handke und Vorstandsmitglied Bernd Schnabel das Thema Werte immer wieder mit großem Engagement nach vorn trieben.

Ein Mitarbeitertag im November 2009 markierte den operativen Startschuss für das Projekt. Acht zentrale Werte – zuvor von einem achtköpfigen Steuerungskreis entwickelt – sollten hier mit Leben gefüllt werden:

- Beständigkeit
- Ehrlichkeit
- Freiheit
- Fortschrittlichkeit
- Gesellschaftliche Verantwortung
- Genossenschaftliches Selbstverständnis
- Sicherheit
- Vertrauen

Nach dem Impulsvortrag von Stefan Röder, in dem die acht Werte/Projekte vor-

gestellt und intensiv erläutert wurden, wurden im Foyer des Veranstaltungsorts acht Stellwände aufgestellt. Hier konnten sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bank eintragen, wenn sie an einem Teilprojekt aktiv mitwirken wollten. „Ich habe nicht geglaubt, dass dies funktioniert“, blickt Marketingchef Rubner lächelnd zurück. Doch er irrte. Am Ende entstanden acht Teams à 10 Personen – aus unterschiedlichen Bereichen des Instituts, aus unterschiedlichen Regionen des Geschäftsgebiets, jung und alt, männlich und weiblich. „80 Mitarbeiter sind eine äußerst breite Basis für einen solchen Leitbildprozess“, betont Rubner und verweist darauf, dass die VR Bank insgesamt etwa 300 Mitarbeiter hat.

Die Teilgruppen trafen sich regelmäßig, um die einzelnen Werte zu analysieren, zu diskutieren und dadurch das Extrakt jedes Werts zu gewinnen. Dabei sollte jeder Wert in Bezug zu den entscheidenden Perspektiven der VR Bank – Kunden, Mitarbeiter, Führung etc. – gesetzt werden. Der Steuerungskreis fungierte in diesem Entwicklungsprozess als Moderator. So entstanden aus den Gruppen heraus Kernbotschaften zu den einzelnen Begriffen. „Hier wurde nichts und niemand durch den Vorstand der Bank befohlen oder getrieben“, erläutert Rubner die Vorteile dieses Vorgehens. „Die Werte sind allein aus der Mitarbeiterschaft heraus definiert worden.“

Hierbei musste der Vorstand der VR Bank eine Kultur des Vertrauens aktiv leben. „Ohne Vertrauen zu den Mitarbeitern brauchen Sie einen solchen Prozess in dieser Form gar nicht erst anfangen“, hebt Schug hervor. Hieran werde auch die Kultur des Hauses deutlich. „Bei unserem Vorstand war jedem klar, dass er die Ergebnisse des Prozesses nicht einfach vom Tisch wischen würde“, ergänzt Rubner.

Am Ende der Entwicklungsphase fand im Frühjahr 2010 eine Führungskräfteklausur statt, die sich mit den Ergebnissen der

einzelnen Teilgruppen (in denen im Übrigen kaum Führungskräfte vertreten waren) intensiv auseinandersetze. „Es waren wirklich tolle Essenzen, die die Mitarbeiter hier herausgearbeitet haben“, lobt Schug. Bei der Führungskräfteklausur ging es sowieso nie um die Begutachtung oder gar Zensur der erarbeiteten Ergebnisse. Vielmehr sollte im Gesamtüberblick ein Commitment aller Führungskräfte erreicht werden, sodass sichergestellt ist, dass der Prozess unterstützt und entsprechend vorangetrieben wird. „Diese Vorbildfunktion der Führungskräfte ist notwendig“, bekräftigt Schug.

Auf dem diesjährigen Arbeitertag im Oktober 2010 wird das Leitbild – nach gut einem Jahr Entwicklung – intern vorgestellt. Doch damit ist der Prozess dann gerade nicht beendet. Nachhaltigkeit ist das Stichwort, das Schug und Rubner immer wieder fallen lassen. „Ein Leitbild hatten wir auch schon vorher“, erzählt Rubner. „Doch nur ausdrucken und in die Schublade legen bringt nichts“, warnt der agile Marketingchef. Das neue, aus der Mitarbeiterschaft entstandene Leit-

bild der VR Bank Hof soll anders verstanden werden, soll auf andere Weise funktionieren. Ein ständiger, lebendiger Prozess soll es sein. Eine Plattform, die im täglichen Handeln ihre Wirkung entfalten kann. Ein Fundament, das die Eigeninitiative der Mitarbeiter fördert und ihre Kreativität nutzt. Die Basis des Geschäfts einer genossenschaftlich organisierten Bank in einem umkämpften Markt. „Hineindenken statt im Büro hinhängen“, formuliert Rubner die Devise.

Die VR Bank Hof wird in Sachen Leitbild auch gegenüber dem Kunden kommunikativ tätig werden. „Wir wollen natürlich auch extern verdeutlichen, dass die VR Bank Hof ihren eigenen Weg geht – und dass es die richtige Entscheidung ist, bei uns Kunde zu sein“, bekräftigt Rubner.

Leitlinien für den Alltag

Jetzt sind die Kommunikationsprofis der VR Bank Hof dabei, die Ergebnisse des Leitbildprozesses redaktionell aufzubereiten und ein Stück weit zu verdichten. Dazu werden für die einzelnen Werte un-

terschiedliche Ebenen abgebildet: Neben der allgemeinen kurzen Darstellung soll dann auch detaillierter erläutert werden, was der Wert beispielsweise für die Mitarbeiter oder für die Kunden bedeutet. „Konkrete Beispiele aus dem Arbeitsalltag runden diese Erläuterung dann ab“, blickt Rubner voraus.

So soll am Ende eine Art Handlungsleitfaden entstehen, der auch im täglichen Geschäft seine Wirkung entfaltet. „Wir haben dann verlässliche und anerkannte Leitlinien, die uns bei operativen geschäftspolitischen Entscheidungen helfen“, betont Schug. Konkret hätte der Prozess schon jetzt zu Diskussionen geführt, inwieweit die Empfehlung eines Wertpapiers eines Wettbewerbers in der Hausmeinung der VR Bank Hof zu den Werten des Instituts passt, berichtet der Banker. So können Grenzen gezogen werden zwischen unkritischer Gewinnmaximierung und verantwortungsbewusstem Banking. Ein gutes Leitbild soll den Weg weisen – für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch für die Kunden. Die VR Bank Hof scheint auf gutem Weg. ■



Operativer Startschuss: Die einzelnen Werte werden auf dem Arbeitertag 2009 erstmals mit Leben gefüllt.