

## Unternehmenskultur

# Virtuell geht es auch

Eine Kulturentwicklung kann – entgegen früheren Annahmen – auch virtuell erfolgen. Allerdings müssen dann bestimmte Voraussetzungen geschaffen werden. Das Vorgehen der Volksbank Dreieich zeigt, wie dies gelingen kann.

## Alfred Burkhart

Um Unternehmen langfristig zu verändern und ihre Adaptionsfähigkeit an dynamische Umweltbedingungen zu stärken, bedarf es eines entsprechenden Weitblicks darauf, wo moderne Organisationsformen sich in Zukunft hin entwickeln. Die Verflechtung von Strategie, Organisation und Personal mit den Elementen Kultur und Führung ist dabei essenziell.

Bei erfolgreichen Organisationen finden sich folgende wiederholende Muster:

- Vom Silo- hin zum Prozessdenken: Unternehmen denken in Wertschöpfung für Kundinnen und Kunden.
- Vom Heldentum hin zur Kollaboration: Reaktionsfähige Teams haben ein hohes Interesse daran, die Zusammenarbeit ständig zu optimieren und zu verbessern.

- Vom Spezialistenwissen hin zur Interdisziplinarität: Expertenwissen wird im Team verteilt, Wissensengpässe dadurch vermieden.
  - Vom Mikromanagement hin zur Selbstorganisation: Gemeinsame Ziele und Standards ermöglichen es, an einem Strang zu ziehen.
  - Von Wissensinseln hin zur Vernetzung von Menschen und ihrem Wissen.
  - Von festen Arbeitszeiten und -plätzen hin zu flexiblen Arbeitsmodellen.
  - Von starren Regeln und Abläufen hin zu flexiblen Strukturen.
- Diese Faktoren führen in der Summe dazu, dass sich die Führungsebenen einerseits verschlanken und sich andererseits Funktionen gravierend verändern oder neue Funktionen in der Bank entstehen, die alle wiederum mit veränderten Kompetenzen ausgestattet sein müssen.

Betrachtet man diese Zukunftsmodelle von Arbeit und der damit einhergehenden organisationalen Entwicklung, kann der Eindruck entstehen, dass künftig kein Stein mehr auf dem anderen bleibt. Aber findet der Umbruch in den Organisationsstrukturen von Genossenschaftsbanken wirklich ähnlich dis-

ruptiv statt, wie die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells?

### **Sowohl das eine als auch das andere**

Unbestritten ist: Um die digitale Transformation voranzutreiben, müssen Unternehmen agil werden. Gleichzeitig sollen und wollen sie aber auch stabil und effizient sein. Das scheint für viele auf den ersten Blick unvereinbar zu sein. Dabei müssen Innovation und Effizienz keine Gegensätze sein. Im Gegenteil: Sie bedingen sich sogar gegenseitig. Innovationen und traditionelles Kerngeschäft können sich im Idealfall gegenseitig ergänzen.

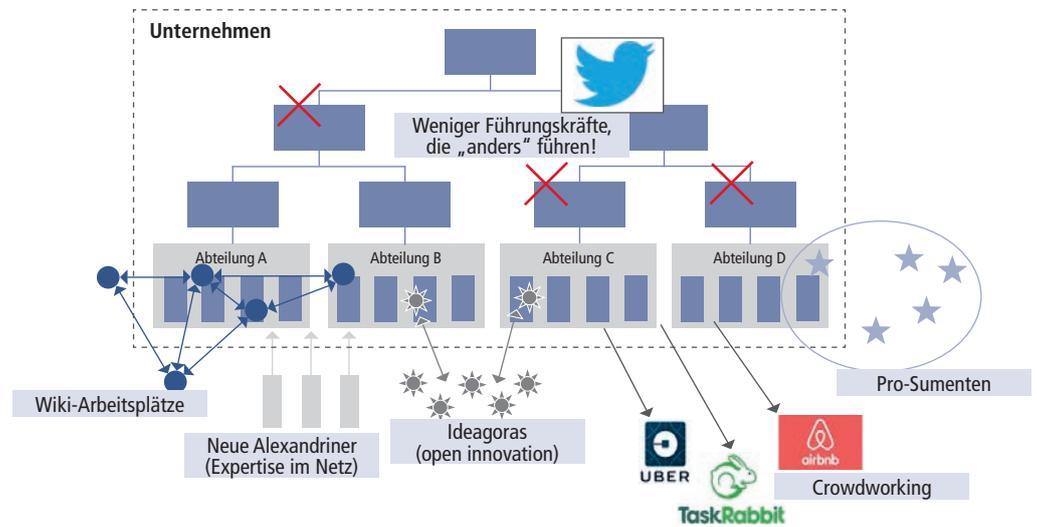
Organisationen folgen dabei dem Prinzip der Ambidextrie (Beidhändigkeit). Dahinter stehen das parallele Orchestrieren und Ausbalancieren von Exploration (dem Erschließen von technologischem Neuland, neuer Geschäftsmodelle und neuer Märkte) sowie Exploitation (dem Ausbau und der evolutionären Weiterentwicklung des bestehenden Geschäfts).

Organisationale Ambidextrie beschreibt also die Fähigkeit von Organisationen, völlig neue Lösungsräume hervorzubringen und zugleich ihre vorhandenen Produktprogramme zu optimieren und auf Kosteneffizienz zu trimmen.



Alfred Burkhart ist Partner und Geschäftsführer der SWK GmbH & Co. KG. Er ist spezialisiert auf die Themen Personalmanagement, Führung und (digitale) Transformation.  
E-Mail: [alfred.burkhart@swk-team.de](mailto:alfred.burkhart@swk-team.de)

**Abb. 1:** Mögliche Neugestaltung einer Organisation



Quelle: Stork (2021): Auswirkungen auf die Organisation der Zukunft

Beidhändig geführte Organisationen schaffen sich den Raum für Technologiesprünge und völlig neue Lösungen, während sie sich mit ihren bestehenden Produkten im Preiswettbewerb in gesättigten Märkten erfolgreich behaupten.

Diese Unternehmen treiben intensiv ihr Kerngeschäft voran und sorgen so für den finanziellen Spielraum, um in Forschung und Entwicklung für die Zukunft zu investieren. Sie sind Umsetzer und Unternehmer zugleich. Ihr Geheimnis liegt darin, das Beste der Vergangenheit zu zelebrieren und zu nutzen, während gleichzeitig neue Innovations- und Geschäftsfelder erschlossen werden.

Sie sind agiler, anpassungsfähiger und dadurch besser für den digitalen Wandel gewappnet. Ihre hybride Organisationsstruktur sorgt für einen reibungslosen Miteinander hierarchischer und agiler Strukturen.

Der dazu notwendige Transformationsprozess beginnt dabei bei den Menschen und der Unternehmenskultur und nicht auf einer abstrakten Ebene der Organisation. Um die Umsetzung strategischer Ansätze und die Entwicklung des Geschäftsmodells kraftvoll voranzutreiben, bedarf es einer Kultur, die beides stützt. Dies

verheißt keine Umkehr von der aktuellen genossenschaftlich geprägten Unternehmenskultur, aber unter Umständen eine Weiterentwicklung.

### **Herausforderung angenommen**

Die Volksbank Dreieich hat diese Herausforderung angenommen. Während die Vision, die strategische Entwicklung des Geschäftsmodells und die Ausrichtung der Prozesse des Hauses längst modernen Anforderungen folgen, fußte das Unternehmensleitbild noch auf einer Version von Mitte der 1990er Jahre.

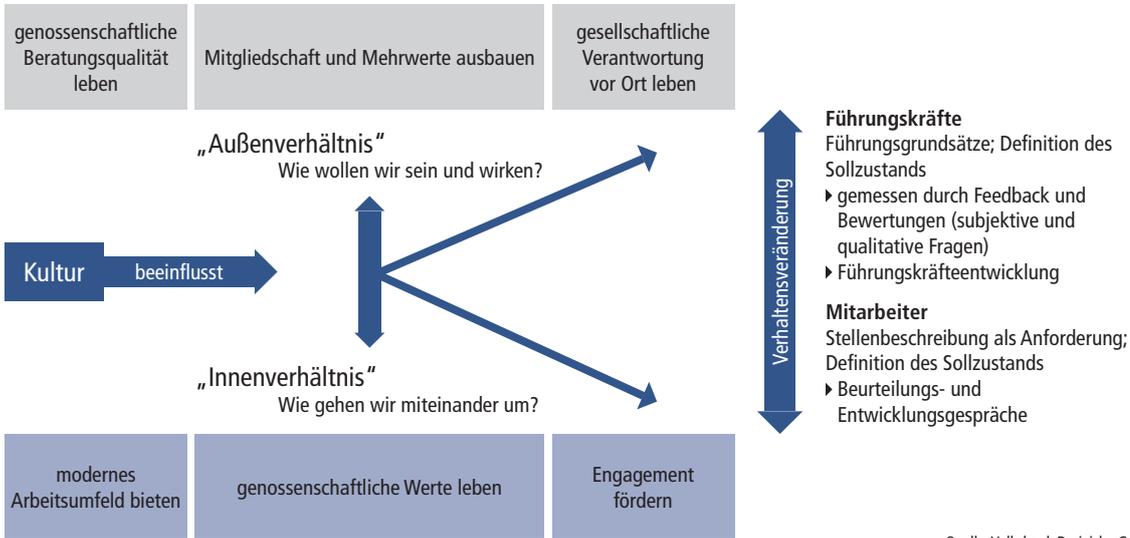
Grundsätzlich fungiert ein Unternehmensleitbild als eine Art Grundgesetz des Unternehmens. Es beschreibt sein Selbstverständnis, seine Prinzipien und fasst die Werte und Regeln zusammen, an denen sich das Unternehmen bei allen Tätigkeiten orientiert (oder orientieren will). Gleichzeitig bildet es einen Lückenschluss zwischen Strategie und Prozessen und definiert das „Wie wollen wir wahrgenommen werden?“.

Abbildung 1 aus der Unternehmenspraxis der Volksbank Dreieich zeigt:

- Im Außenverhältnis vermittelt das Leitbild stellvertretend für die Kultur gegenüber Kundinnen, Kunden und Mitgliedern den Werte-, Leistungs- und Qualitätsanspruch der Bank.
- Im Innenverhältnis macht es Führungskräften und Mitarbeitenden deutlich, welche Einstellungs- und Verhaltensmerkmale diesen Anspruch nach außen tragen und stützen.
- Da Vorstand und Führungskräfte durch ihre Vorbildfunktion und Rolle im Unternehmen eine große Hebelwirkung für die Kulturentwicklung haben, bedarf es eines gemeinsamen Führungsverständnisses, das auf die Sollkultur einzahlt und in ein bestimmtes Führungsverhalten mündet.
- Damit Kultur aber bis zur Mitarbeiterebene wirksam wird, braucht es zusätzlich eine Ausrichtung der aktuellen Anforderungsprofile auf künftige Anforderungen und eine Systematik im Haus, wie diese Anforderungen gezielt gefördert und entwickelt werden können.

### **Virtuell statt in Präsenz**

Klassischerweise finden Kulturentwicklungsprozesse in Präsenztermi-

**Abb. 2:** Einfluss von Kultur auf das Außen- und Innenverhältnis der Bank

## Vier zentrale motivationsbeeinflussende Komponenten

### • Valenz

Gemeint ist die Bedeutung der Teamziele für den einzelnen Mitarbeitenden. Wird das Teamziel vom Mitarbeitenden als erstrebenswert und wichtig angesehen, steigt die Arbeitsmotivation.

### • Instrumentalität

Hier wird sich mit der wahrgenommenen Bedeutung des eigenen Beitrags für die Erreichung des Teamziels beschäftigt. Wenn das einzelne Teammitglied das Gefühl hat, einen wichtigen Beitrag zum Gruppenerfolg geleistet zu haben, führt dies zu einer höheren Motivation und gesteigerter Leistung.

### • Selbstwirksamkeit

Diese Komponente umfasst die Erwartungen, seinen eigenen Beitrag zur Erreichung des Teamziels leisten zu können. Der Fokus liegt dabei auf dem Selbstvertrauen der jeweiligen Teammitglieder. Dieses Selbstvertrauen kann sich auf persönliche Fähigkeiten oder auf die Fähigkeit des gesamten Teams beziehen. Ferner setzt virtuelle Teamarbeit ein hohes Maß an Selbstorganisation und -führung voraus. Daher ist es wichtig, dass die Teammitglieder den Glauben an sich selbst haben, eine Aufgabe erfolgreich bewältigen zu können.

### • Vertrauen

Der vierte Teilaspekt befasst sich mit dem Vertrauen innerhalb eines virtuellen Teams. Sie umfasst zum einen das systembezogene Vertrauen, dass das Vertrauen in die Sicherheit und Verlässlichkeit der Informations- und Kommunikationstechnik sowie Strukturen und Arbeitsroutinen in der Gruppe meint. Zum anderen bezieht sie sich auf das interpersonale Vertrauen in die Kooperationsbereitschaft der anderen Teammitglieder.

nen und unter Einbindung vieler Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bottom up und top down in einzelnen Etappen statt. So war eigentlich auch der Plan der Volksbank Dreieich, wie die grobe Ablaufskizze zum Zeitpunkt des Entwicklungsprozesses Anfang des Jahres 2020 in Abbildung 2 zeigt.

Dem Prozess vorangestellt war die Erarbeitung des Leitbilds nach außen und der Führungsgrundsätze durch den Vorstand und die Führungskräfte im Rahmen einer Klausurtagung. Mitten in der Umsetzung stellten die Coronapandemie und die damit verbundenen langanhaltenden Kontaktbeschränkungen die Planungen auf den Kopf. Die Hoffnung auf eine Fortführung im Rahmen von Präsenzveranstaltungen mit mehreren Menschen wich nach einiger Zeit des Zögerns und Vertröstens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Suche nach Umsetzungsalternativen.

So wurde das Vorgehen dahingehend geändert, die weiteren Entwicklungsschritte auf rein virtuelle Ebene zu verlegen. Dies gelang mit dem Einsatz von GoToMeeting (Kamera einschalten war Pflicht), den Kollaborationstools Conceptboard

# „Raum für Entwicklung und Verbindlichkeit“

Fünf Fragen an Dirk Gieler, Bereichsleiter Personalmanagement der Volksbank Dreieich, zum Kulturentwicklungsprozess des Instituts.

**BI// Was waren die Gründe, einen Kulturwandel in Ihrem Haus anzustoßen?**

**Gieler//** Als regionale Volksbank südlich der Finanzmetropole Frankfurt gilt es, im starken Wettbewerbsfeld zu bestehen. Entscheidend für den Unternehmenserfolg ist, wie schnell und wie gut die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neue Unternehmensziele und -strategien adaptieren und ihre Arbeit daran ausrichten können. Die Anforderungen der VUCA-Welt fordern Veränderungen in immer schnellerer Geschwindigkeit. Digitalisierung, Urbanisierung, Demografie, neue Gesetze und Strukturen – Unternehmen erleben aktuell einen rasanten Wandel. Infolgedessen müssen die Teilstrategien der Bank laufend und in kürzeren Zyklen überprüft werden. Die Bank folgt damit den Grundsätzen einer immer agileren Vorgehensweise. Auch die bestehende Kultur des Hauses braucht eine Reflexion und im Bedarfsfall eine Anpassung.

**BI// Wie haben Sie in Ihrem Haus den Entwicklungsprozess in dieser von Distanz und virtuellen Kontakten geprägten Zeit erlebt?**

**Gieler//** Selbstverständlich hatten wir Bedenken. Die in Präsenz geplanten Workshops wurden mehrfach verschoben in der Hoffnung, sie doch noch durchführen zu können. Mit der Erkenntnis von heute würden wir trotz Pandemie nicht mehr ein Jahr warten. Stünde ein erneuter Prozess dieser Art an, würden wir ohne Scheu und Bedenken jederzeit auch digital oder in einer hybriden Form starten. Überrascht war ich von der Motivation der Workshop-

teilnehmer, die sich auf die Technik eingelassen haben. Ein gemeinsames Commitment fühlt sich in Präsenz zwar noch stärker an. Dennoch: Auch virtuell lässt sich ein Verständnis sehen, empfangen und bewusst abholen.

**BI// Wie stellen Sie eine Verzahnung der virtuell erarbeiteten Schritte in der Praxis sicher?**

**Gieler//** Am Ende ist jeder im Haus dafür verantwortlich, dass Kultur spürbar und erlebbar wird. Eine Schlüsselrolle nehmen jedoch die Führungskräfte ein. Sie wurden daher zu jedem Zeitpunkt entweder direkt eingebunden, in jedem Fall aber informiert, geschult und befähigt, die inhaltliche Botschaft und die Bedeutung von Kultur, Leitbild und Kompetenzen an die Mitarbeitenden zu transportieren. Im Zentrum steht die Vermittlung der Sinnhaftigkeit und Dringlichkeit einer Kulturveränderung. Jedem im Haus muss nach dem Prinzip der Selbstverantwortung klar sein, was seine Rolle und die damit verbundenen Grundhaltungen und Aufgaben sind. Nur dann können wir Kultur aktiv beeinflussen und gemeinsam eine Zielrichtung entwickeln.

**BI// Wo stehen Sie heute im Kulturveränderungsprozess? Was sind Ihre nächsten Schritte?**

**Gieler//** Neben der Erarbeitung des Leitbilds nach außen und nach innen wurden Führungsgrundsätze gestaltet. Wir haben weiterhin ein Kompetenzrad mit 15 übergreifenden Basiskompetenzen und fünf erweiterten Führungskompetenzen implementiert. Da-

rauf ausgerichtet wurden die 88 bestehenden Funktionen in der Bank unter Einbindung der Fachbereiche mithilfe der BVR-Toolbox F&C überarbeitet und aktualisiert. Jetzt dient die Funktionsbeschreibung inklusive der erarbeiteten Kompetenzen als 'Soll' im jährlichen Mitarbeiter-Dialog. Wir nutzen die Möglichkeiten von geno.HR, indem wir die Gesprächssystematik in digitaler Form abbilden. Neben dem Mitarbeiter-Dialog werden 2022 die weiteren Führungsinstrumente rund um die Zielvereinbarung in geno.HR zum Einsatz kommen.

**BI// Wenn sie einen Blick in die Zukunft wagen: Was sind aus Ihrer Sicht Erfolgsfaktoren, damit die veränderte Kulturrichtung auch wirklich nachhaltig eingeschlagen wird?**

**Gieler//** Das Ganze darf kein Papiertiger sein und muss mit Leben gefüllt werden. Ein Schritt in Richtung des Erlebbarmachens unseres Leitbilds „modern-kompetent-engagiert und genossenschaftlich“ bildet der jährliche Mitarbeiter-Dialog ab. Ergibt sich daraus Handlungsbedarf, werden zielgerichtete Personalentwicklungsmaßnahmen abgeleitet. Es gilt, die Mitarbeitenden auch künftig einzubinden, etwa durch regelmäßige Reflexionsrunden zum aktuellen Kulturentwicklungsprozess. Transparenz ist dabei für uns ein hohes Gut. Ebenso wichtig ist die Ernsthaftigkeit, mit der die Führungskräfte gemeinsam mit den Mitarbeitenden die kompetenzbasierten Mitarbeiter-Dialoge führen. Es braucht Raum für die Entwicklung dieser Kompetenzen, aber auch Verbindlichkeit. BI

Abb. 3: Vorgehensmodell Unternehmenskulturentwicklung

Mitarbeitermesse	Arbeitsgruppe Leitbild und Kompetenzen	Führungskräfte-workshop	Ausarbeitungsphase	Summer-School	Status-quo-Gespräche	Regelbetrieb
13. Januar 2020	März oder April 2020	Mai 2020	Sommer 2020	September 2020	IV. Quartal 2020	2021
<p><b>Vorstellung des Leitbildes</b></p> <p>„Außensicht“ (Wie wollen wir von unseren Kunden, Mitgliedern und der Gesellschaft wahrgenommen werden?)</p> <p>(Warum Leitbild? Dringlichkeit?)</p> <p>Was ist bisher passiert und wie geht es weiter?</p>	<p><b>1. Erarbeitung Leitbild</b></p> <p>„Innensicht“ (Wie müssen wir uns verhalten, damit die Außensicht von unseren Zielgruppen wunschgemäß wahrgenommen wird?) – max. 20 Personen aus allen Bankbereichen (Ausschreibung)</p> <p><b>2. Erarbeitung von bank-übergreifenden nichtfachlichen Kompetenzen</b></p>	<p><b>Workshop mit Führungskräften der Bank</b></p> <p>Vorstellung der Innensicht des Leitbildes + Vorstellung der übergreifenden Kompetenzen + Vorstellung der neuen Gesprächsvorlage Mitarbeitergespräch</p> <p>Ergänzung/ Abnahme + Erarbeitung der restlichen Führungskompetenzen</p>	<p><b>Abnahme durch den Vorstand</b></p> <p>Ausarbeitung der Visualisierungshilfe zum Leitbild durch Marketing</p> <p>Überprüfung Anforderungsprofile/ Stellenbeschreibung aller Funktionen</p> <p>Umsetzung der restlichen Maßnahmen zum Mitarbeitergespräch durch Personal</p>	<p><b>Vorstellung aller Ergebnisse</b></p> <p>Leitbild (inkl. Visualisierungshilfe) + neue bankübergreifende Kompetenzen (inkl. Führungskompetenzen) + neuer digitaler Gesprächsbogen</p> <p>Update für Führungskräfte zur Handhabung der neuen digitalisierten Systematik</p>	<p><b>Start und Durchführung Orientierungsgespräche (Status-quo)</b></p>	<p><b>Leitbild, Kompetenzen und Gesprächssystematik werden in den Regelbetrieb der Bank überführt</b></p>

Quelle: Volksbank Dreieich eG (2020)

und Yopad (beide mit deutschem Host) sowie in mehreren Arbeits- und Abstimmungsschleifen.

So konnten Mitarbeitende aus unterschiedlichen Teilbereichen das Leitbild nach innen erarbeiten und die für die Präzisierung der 15 übergreifenden Kompetenzen erforderlichen Verhaltensanker gestalten. Alle Mitwirkenden konnten sich aufgrund einer vorherigen Ausschreibung beteiligen. Die Führungskräfte wurden in weiteren Abstimmungsschleifen eingebunden.

Zu Beginn des Prozesses waren die Zweifel groß, ob sich durch virtuelle Kontakte der gleiche Effekt erzielen lässt, wie bei einem physischen Zusammentreffen – vor allem wenn es um Kulturaspekte geht.

Speziell die Relevanz des Vertrauens wird auch an anderer Stelle deutlich: Eine bereits vor der Pandemie durchgeführte Befragung von 545 Führungskräften des mittleren und oberen Managements zeigte beispielsweise, dass Vertrau-

en als wichtigster Wert in Unternehmen angesehen wird (Wertekommission, 2019). Studien belegen darüber hinaus, dass Vertrauen durch das Ausmaß der Sichtbarkeit von Handlungen beeinflusst wird. Je mehr man „beobachten“ kann, was andere tun, desto eher kann Vertrauen aufgebaut werden. Aus diesem Grund müssen sowohl Führungskräfte als auch einzelne Teammitglieder Wege finden, im

„Es gab keine inhaltlichen Beschränkungen durch den Vorstand, das Ergebnis wurde 1:1 in den weiteren Entwicklungsprozess gegeben.“

virtuellen Raum Transparenz zu schaffen, damit Vertrauen aufgebaut und aufrechterhalten werden kann.

Auch wenn der Grad der Digitalisierung von Organisation zu Organisation verschieden ausfallen mag: Die vorgeschlagenen Strategien zum Aufbau und Erhalt des Vertrauens gewinnen in dem Maß an Bedeutung, je digital vernetzter

die einzelnen Teammitglieder zusammenarbeiten müssen. In diesem Sinne fungiert Vertrauen als Kitt für sozialen Austausch und damit für gegenseitigen Zusammenhalt in einer sich kontinuierlich verändernden Welt.

Bemerkenswert ist der Umgang des Vorstands der Volksbank Dreieich mit den von den Mitarbeitenden erarbeiteten Ergebnissen. Es gab keinerlei inhaltliche Anpassungen oder Beschränkungen, das Ergebnis wurde 1:1 in den weiteren Entwicklungsprozess gegeben.

Dies ist ein starkes Signal in Richtung Respekt und Zutrauen in die Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ein hohes Maß an Vertrauen in die Eigenverantwortung und Kompetenz der Beteiligten. Mit dieser Grundhaltung legt das Institut eine wichtige Basis für die Zusammenarbeit in einer modernen Organisation und schafft damit eine gute Voraussetzung für die Bewältigung künftiger Herausforderungen. [4]