

... mit der OBERBANK

Zu einem gemeinsamen Erfolg wurde die Zusammenarbeit von K&N und der österreichischen Oberbank. Diese mit ihren 1700 Mitarbeitern stark regional verankerte Bank mit Sitz in Linz kann sich mit ihrem Konzept der Unabhängigkeit und Regionalität am Markt hervorragend behaupten. Vorsichtige Expansionen – mit Niederlassungen im bayerischen Markt, in Tschechien, in Niederösterreich und Wien – festigen den Status als mitteleuropäische Regionalbank. Im Vorstand hat ein Generationswechsel einen Kulturwechsel mit sich gebracht: Der neue, junge Sprecher des Vorstands, Dr. Franz Gasselsberger, will zügig zu neuen Märkten, neuen Regionen und neuen Handlungsfeldern aufbrechen.

Generaldirektor Dr. Franz Gasselsberger: „Der neue Stil, der klar vom bisherigen Führungsstil abweicht, und die Veränderungen, die er mit sich brachte, haben bei vielen Mitarbeiter(inne)n einen gewissen Leidensdruck erzeugt. Sie hatten Mühe, das nachzuvollziehen und mit zu tragen. Ich musste immer wieder erklären und begründen. Das war für mich ein Auslöser, dieses Projekt anzugehen.“

Das Projekt – es erhält den Namen „FOCUS“ – zielt darauf ab, die strategische Ausrichtung für die nächsten fünf Jahre zu überprüfen bzw. neu zu formulieren. Als verschiedene externe Berater zur Wahl stehen, entscheidet sich das Projektteam für den Ansatz von K&N.

Dr. Franz Gasselsberger: „Ich habe meinen Mitarbeitern vertraut, die bei der Wahl zwischen einem effizienzbetonten, ergebnisorientierten Top-down-Projekt und einem Kulturprojekt, das auf Effektivität ausgerichtet ist, dem Kulturprojekt den Vorzug gaben.“

Uwe Scheutz, Komplementärberater, ehemals Vorstand einer Bank: „Was den Vorstand von Anfang an auszeichnete, war die Bereitschaft, die Hinweise und Wünsche der Mitarbeiter aufzugreifen: Nach einmal getroffener Entscheidung stellte er sich in aller Konsequenz und Verantwortung hinter den eingeleiteten Prozess. Das ist speziell im Bankengeschäft außergewöhnlich.“

Die Perspektive, die Strategien im Zusammenwirken von (Betriebs-)Kultur und Struktur selbst erarbeiten zu können, ist für die Bereichsleiter attraktiv. Eine leichte Verunsicherung, da das fachliche Know-how und Benchmark nicht – wie in der klassischen Fachberatung – im Vordergrund steht, kann ausgeräumt werden: In einem komplementären Setting sind auch Exmanager aus den Bereichen Bankwesen und Versicherungswesen/Informationstechnologie als Berater integriert.

Martin Hillebrand, K&N-Projektleiter im komplementären Tandem: „Natürlich war unsere pointierte Ansage, wir seien keine Bankspezialisten und das sei auch gar nicht nötig, da die internen Fachkräfte und Experten meist am besten wüssten, was zu tun sei, gewöhnungsbedürftig.“

Erik Lang, Komplementärberater, ehemals Vorstand einer Versicherung: „Es ist im Kontext unseres

Ansatzes durchaus üblich, fachlich-inhaltliche Impulse zu geben, allerdings aus einer Außenperspektive. Gleichzeitig nutzen wir analoge Interventionen, Metaphern, Bilder, Geschichten. Aber natürlich machen wir auch Stärken-Schwächen-Analysen und denken verschiedene Szenarien durch.“

Die Systemdiagnose liefert – basierend auf rund 60 Interviews aus allen Ebenen des Unternehmens – Hinweise zu weiteren Vorgangsweisen.

Dr. Franz Gasselsberger: „Im Zuge der Systemdiagnose ist es den Beratern von K&N von Anfang an gelungen, die Beteiligten zu elektrisieren und zu stimulieren und der Organisation bis hinauf in den Vorstand einen Spiegel vorzuhalten. Dass ich diese radikale Kritik akzeptieren kann, damit haben die Mitarbeiter vorerst nicht gerechnet.“

Dieses positive, aktive Umgehen mit der Systemdiagnose war der Schlüssel zum Erfolg dieses Projekts. Damit war die Glaubwürdigkeit des Projekts hergestellt – und das Vertrauen, dass es sich dabei nicht um irgendeine Kampagne, sondern um den Weg zu einer klaren Positionierung unseres Hauses handelt.“

Neue Talente wurden entdeckt, Karrieren gemacht. Das Vertrauen schafft eine optimale gemeinsame Arbeitsgrundlage. Es wird eine Steuergruppe mit dem Vorstand und Bereichsleitern eingerichtet, und daneben ein Strategieboard – eine Versammlung der Entscheidungsträger, die für die Umsetzung am Markt unentbehrlich sind. Sie entwickeln anhand der Systemdiagnose Leitbilder und eine gemeinsame Vision.

Und es konstituiert sich eine „Zukunftswerkstatt“, ein Brain-Pool aus jungen, dynamischen Mitarbeitern – den „Jungen Wilden“ – aus allen relevanten Geschäftsbereichen und Regionen. Sie bekommen die Aufgabe, den Strategieentwicklungsprozess zu akzentuieren, Stärken und Schwächen zu analysieren und Handlungsoptionen hinsichtlich der Zukunftspositionierung der Bank aufzuzeigen.

Uwe Scheutz: „Was für eine beglückende Erfahrung! Die „Jungen Wilden“ sind vor die Mächtigen der Bank hingetreten und haben ihre Vorschläge präsentiert, untermauert mit entsprechenden Daten, die sie recherchiert hatten. Ermöglicht hat das aber auch der Vorstand, der sich konsequent an dem Prozess

beteiligt hat.“ Die allmählich von allen getragene Erkenntnis, dass eine inhaltliche und organisatorische Neuausrichtung nötig ist, führt zur strategischen Umorientierung. Vor allem wird eine Neuaufstellung des Privatkundengeschäfts angegangen.

Das Ergebnis wird in vier Großveranstaltungen der gesamten Belegschaft präsentiert, wobei auch die „Jungen Wilden“ und die Berater ihre Erfahrungen einbringen.

Dr. Franz Gasselsberger: „Es war ein wirklich tolles Projekt, und es wirkt jetzt noch nach. Es hat auch dazu geführt, dass unter den ‚Jungen Wilden‘ neue Talente entdeckt wurden, die mittlerweile schon Karriere gemacht haben. Es hat im Unternehmen zu einer ungeheuren Beschleunigung geführt: Die Mitarbeiter haben noch nie so viel und mit so enormer Freude gearbeitet – Freude am Gestalten, um etwas zu bewegen.“

