



Stephanie Krumnow und Melanie Grüttner von der Sparda-Bank Berlin sowie ihr Berater Dr. Matthias Meifert freuen sich gemeinsam über den zweiten Platz. Die ersten Gratulanten waren Moderatorin Christiane Stein (links) sowie die Jury-Mitglieder Thomas Sattelberger und Prof. Jutta Rump (rechts).

Die Sparda-Bank Berlin erfindet sich neu

Die Bankenwelt befindet sich in einem tiefgreifenden Kulturwandel. Auch die Sparda-Bank Berlin hat sich einer Neuausrichtung verschrieben und einen vorbildlichen Veränderungsprozess angestoßen. Der Personalbereich war dabei ein zentraler Treiber.

Die Sparda-Bank Berlin eG ist mit über 500 000 Teilhabern die mitgliederstärkste Genossenschaftsbank Deutschlands. Als Privatkundenbank hat sie ein breites Filialnetz in den neuen Bundesländern und Berlin. Ähnlich wie andere Privatkundenbanken sah sich die Sparda-Bank Berlin mit einer herausfordernden Markt- und Ergebnissituation konfrontiert. Vertrauensverlust der Banken, Änderungen der Klientenpräferenzen, regulatorische Anforderungen und ungünstige Zinsstruktur sind nur einige der Beispiele dafür. Hinzu kam ein Wechsel des Vorstandsvorsitzenden im Januar 2013 und die grundlegende Frage nach einer strategischen Ausrichtung zur Sicherung von Zukunftsfähigkeit. Als Antwort wurde in enger Zusammenarbeit zwischen Bankvorstand und Personalbereich ein partizipativer Innovations- und Strategieprozess angestoßen (siehe Abbildung 1). Dabei wurde die Bank von der Managementberatung HRpepper begleitet. Ziel war nicht weniger, als die Sparda-Bank Berlin „neu zu erfinden“. Als klarer Gegenentwurf zu dem vorherrschenden Bankerstereotyp soll Kundenzentrierung als echte Begegnung auf

Augenhöhe verstanden werden und Prozesse und Produkte sollen bewusst aus Perspektive des Kunden neu gedacht werden.

Eine solch mutige Neuausrichtung kann nur gelingen, wenn der Wandel auch intern gelebt wird. In einem umfassenden Unternehmensentwicklungsprozess galt es den notwendigen Kultur- und Mentalitätswandel zu adressieren, um eine differenzierte Markenrepositionierung zu erreichen.

Zukunftsteam

Der erste Schritt in Richtung der neuen strategischen Ausrichtung bestand in der Aufstellung eines hierarchieübergreifenden, interdisziplinär zusammengesetzten Zukunftsteams durch Personalbereich und Vorstand.

Bestehend aus zwölf Teammitgliedern unterschiedlicher Hierarchiestufen – vom Vorstand bis zum „jungen Wilden“ – sollte ein möglichst heterogenes Team aus Avantgardisten die Sparda-Bank Berlin von Grund auf neu denken und sowohl eine neue Wachstumsvision und differenzierte Markenwerte definieren als auch diese in die Bank tragen.

In einem zweiten Schritt sollten die Markenwerte auf die konkrete Handlungsebene übersetzt werden. Dafür galt es ganz bewusst die Perspektive des Kunden einzunehmen und die Werte kundenseitig auszuformulieren. Anhand von persönlichkeitsorientierter Kundenselektion und der Entwicklung von „Kunden-Personas“ – einer Methode aus dem Design Thinking – wurde eine Landkarte der Erwartungen von Sparda-Kunden für definierte Themenfelder beschrieben. Zusätzlich kamen neue Konzepte aus dem Neuro-Marketing zum Einsatz, um das Verständnis für die Kundenperspektive weiter zu schärfen und die Bedürfnisse unterschiedlicher Kundentypen zu verstehen – vom Traditionalisten über den Abenteurer bis zum Hedonisten. Bereits definierte Werte der Sparda-Bank Berlin (Vernunft, Integrität, Nähe) wurden basierend darauf um Werte zukünftiger Kundengenerationen (Lebenslust, Dynamik, Professionalität) ergänzt.

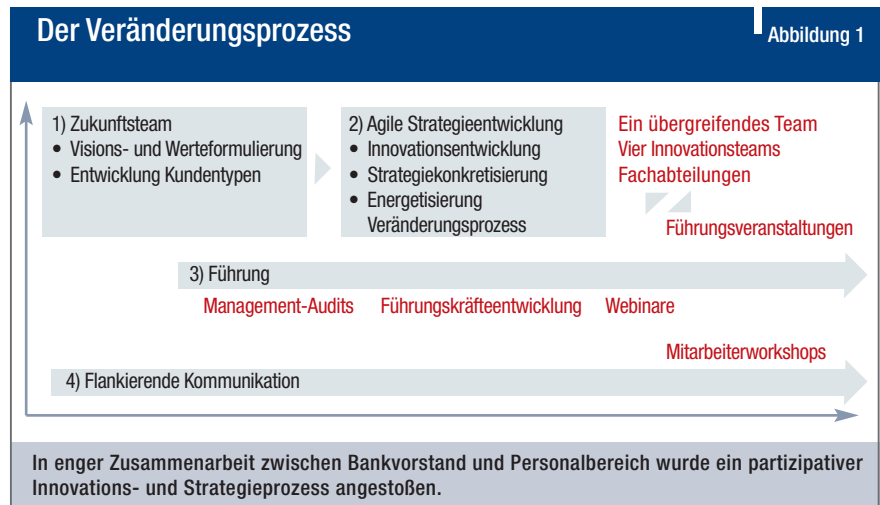
Resultat ist unter anderem die in Abbildung 2 dargestellte Visionspyramide, bestehend aus der Sparda-Wachstumsvision, den Markenwerten, dem internen Selbstverständnis sowie

den strategischen Initiativen. Zur weiteren Operationalisierung der erarbeiteten Vision und Strategie wurden ein agiler Strategieprozess aufgesetzt und vier Innovationsteams zusammengestellt. Ziel war es, die Vision anhand konkreter Vorschläge zu den Themen Finanzierung, Netzwerke, Girokonto und Allfinanz zu verdinglichen sowie gezielte Veränderungsimpulse in die Organisation zu tragen. Eine bewusste Irritation der Linienorganisation durch weitere heterogene, hierarchieübergreifende Teams sollte Kommunikationsräume zur Vernetzung und Multiplikation von Veränderungsträgern schaffen und somit insbesondere auf kultureller Ebene Commitment und Ownership für den Veränderungsprozess generieren. Zusätzlich arbeitete das Zukunftsteam weiter an übergreifenden Fragestellungen des neuen Selbstverständnisses der Bank und übernahm, unterstützt vom Personalbereich, eine steuernde Funktion in den Innovationsteams ein.

Agile Strategieentwicklung

In sechs Innovationsworkshops je Innovationsteam wurden anhand von Kreativmethoden aus Design Thinking und Zukunftswerkstatt insgesamt 504 Innovationsideen für Produkt- und Prozessinnovationen kreiert, die ganz bewusst aus der Perspektive der zuvor generierten Kundentypologien gedacht wurden. Die Auswahl der Ideen fand kriteriengeleitet zunächst in den Innovationsteams und anschließend innerhalb der Linienorganisation durch Vorstand und Experten aus relevanten Fachbereichen statt. Hintergrundgedanke war dabei die integrative Vernetzung von Projekt- und Linienkultur, um den Veränderungsgedanken auch dezentral in das Unternehmen zu tragen.

Die Implementierung erfolgte schließlich ebenfalls sowohl durch entsprechende Linienverantwortliche als auch durch gezielt gegründete Projektteams. Für die weitere Konkretisierung von Ideen im Anfangsstadium wurde ein Innovationslabor eingerichtet, dessen Architektur und Möblierung optimale Rahmenbedingungen für kreative Arbeit schaffen. Nicht zuletzt wurde die Konkretisierung der Vision in den Innovationsteams durch das im Dezember 2013 im Aufsichtsrat genehmigte



Strategiepapier zum Soll-Bankenkonzept gewürdigt.

Kommunikation über den Prozess

Die verständliche und sinnstiftende Vermittlung der Vision und Strategie an Führungskräfte und Mitarbeiter wurde als zentraler Schlüsselfaktor für den Erfolg des Veränderungsprozesses bewertet. Flankierend wurde der Prozess der Neuausrichtung daher bereits frühzeitig kommuniziert – sowohl unternehmensweit als auch zielgruppenspezifisch.

Drei Führungskräfteveranstaltungen widmeten sich dem diskursiven und partizipativen Dialog zwischen Führungskräften, Vorstand und Innovationsteams und dienten sowohl der Vorstellung neuer Innovationen als auch als Sounding Board für weitere Entwicklungen.

Der dramaturgische Aufbau der drei Veranstaltungen war einem motivationspsychologischen Modell der Visionsarbeit in Organisationen entlehnt (Rawolle & Kehr, 2012). Dem Dreischritt folgend wurde in der ersten Veranstaltung insbesondere die positive Emotionalisierung der Vision und Strategie betont. In der zweiten Veranstaltung war das Hauptziel, Transparenz über die Veränderungsnotwendigkeit herzustellen, während der dritte Teil die Befähigung zur Veränderung fokussierte. Grundlegend war in allen Veranstaltungen das klare Bekenntnis zu ernst gemeinter Partizipation und kollektiver Lösungsarbeit. Dafür galt es neben der Irritation liebgewon-

ener Erfolgsrezepte auch Raum zu schaffen, um Kontroversen offen anzusprechen und Bedenken zu äußern.

Zum Führungskräfte-Jahresauftakt 2014 wurde in Anlehnung an das Motto „HALLO, wir sind anders“ beispielsweise bewusst eine Alternative zu klassischen Formaten gewählt. Hintergedanke war dabei, das Aufbrechen von Denkmustern auch räumlich zu unterstützen. Im themengeleiteten Rotationsprinzip besuchten Führungskräfte die „Innovations- und Vorstands-WGs“ in auf dem Gelände des Schwielowsees verteilten Hütten und diskutierten gemeinsam die vorgestellten Innovationsideen.

Daran anschließend führten die Führungskräfte synchronisierende Mitarbeiterworkshops durch, um auch in der Mitarbeiterschaft für die Veränderungsnotwendigkeit zu sensibilisieren, Kernbotschaften der neuen Vision zu vermitteln und Raum für Diskussionen und Anregungen zu schaffen. Um als konsistente Träger der neuen Markenbotschaft agieren zu können, wurden die Führungskräfte mit einem Workshop-Toolkit ausgestattet, das neben den Kernbotschaften ein Spielbrett zur interaktiven Visualisierung der Workshop-Inhalte umfasste. In den Workshops wurden notwendige Handlungsimplikationen im jeweiligen Team definiert und konkrete, verbindliche Maßnahmen selbstdefiniert festgelegt sowie Fragen und Bedenken der Mitarbeiter anonymisiert an den Vorstand weitergeleitet.

Begleitend übersetzte der Personalbereich den Prozess der Neuausrichtung in seiner Bedeutung für die Führungsarbeit. Aus der Analyse des Status quo wurden unternehmensweite Handlungsbedarfe für die Führungsarbeit definiert und ein übergreifendes Führungsverständnis abgesteckt. Eine Anpassung des Kompetenzmodells und wesentlicher Führungsinstrumente sowie die Konzeption und Umsetzung eines entsprechend aufgesetzten Führungskräfte-Entwicklungsprogramms unterstützen den Prozess der Neuausrichtung maßgeblich.

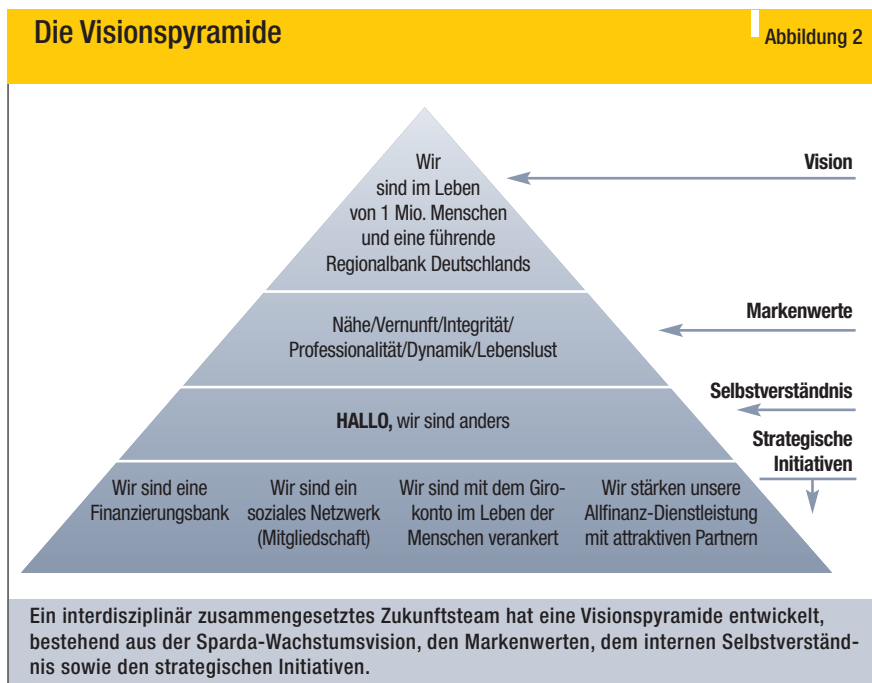
Führung

Auch in der Befähigung der Führungskräfte zur Unterstützung der Veränderung wurde der partizipative Aspekt stark betont. In Führungswerkstätten diskutierten die Führungskräfte das neue Führungsverständnis und resultierende Erwartungen an sie als Führungskräfte. Weitere Module fokussierten unter anderem relevante Führungsmodelle sowie strategische Instrumente. Flankierende Webinare unterstützen Umsetzung und Transfer der Trainingsinhalte. Zusätzlich wurden in Entwicklungs-Audits für die erste Führungsetage Kompetenzen der Führungskräfte hinsichtlich ihrer Passung zum neuen Führungsverständnis analysiert, Entwicklungsfelder definiert und in individuellen Coachings mit externen Anbietern adressiert.

Erfolgsfaktoren

Ein zentraler Erfolgsfaktor war der geschlossene und überzeugende Auftritt des Vorstandes, der mit authentischer und überzeugender Haltung für die Veränderung eingetreten ist. Eine ähnliche Rolle wird dessen engem Sparringspartner zuteil – dem Personalbereich.

Weiterer wesentlicher Faktor war die Gestaltung des nicht unproblematischen Verhältnisses zwischen den Innovationsteams und den Linienverantwortlichen. Wertschätzung, Klärung der Kompetenzen, ernst gemeinte Partizipation und Raum für Bedenken waren dafür ebenso wichtig wie die notwendige Irritation des bestehenden Systems. Die kompetente Konzeption und Moderation der Work-



shops für die Innovationsteams unter Einbezug moderner Kreativmethoden schafften eine starke Kultur des Vertrauens und öffneten kreative Lösungsräume. Agile Projektmanagementmethoden als Ergänzung zu klassischen Instrumenten ermöglichten das flexible Reagieren auf unvorhersehbare Entwicklungen. Zuletzt war die Gestaltung des zeitlichen Ablaufs relevant um im individuellen und organisationalen Lernprozess Raum zu schaffen für die kognitive und emotionale Akzeptanz der Veränderung.

Sichtbare Erfolge

Das möglicherweise eindrucklichste Erfolgsergebnis ist die deutliche Steigerung der Facebook-Fans der Sparda-Bank Berlin. Allein im letzten Jahr kamen 10 000 neue Fans hinzu – Ausdruck einer Welle der Begeisterung bei Mitarbeitern, Kunden und Neukunden. Gleichzeitig stiegen die Mitgliederzahlen von 500 000 vor genau einem Jahr auf heute 513 329 – die Sparda-Bank Berlin ist die mitgliederstärkste Genossenschaftsbank Deutschlands. Allein bei der Filialeröffnung in Cottbus wurden 3000 neugierige Menschen begrüßt. Zahlreiche Auszeichnungen sprechen eine ähnliche Sprache. Die Sparda-Bank Berlin

erzielte Platz eins im Kundenmonitor Deutschland, wurde von Focus Money als fairster Baufinanzierer gerated, ist Nummer eins der regionalen Filialbanken in der Bewertung der Service-Champions und erhielt vom Handelsblatt eine Auszeichnung als bester regionaler Anbieter von Ratenkrediten. Ebenso fallen interne Bewertungen wie beispielsweise die Evaluation der Führungskräfteentwicklung durchweg sehr positiv aus und unterstützen das Gesamtbild eines erfolgreichen, emotionalen Veränderungsprozesses, der eine hohe Identifizierung bei allen Beteiligten mit sich brachte. Angestoßene interne Innovationen, wie zum Beispiel die Einrichtung des Innovationslabors, werden langfristig weitergedacht und nachhaltig ausgeweitet.



Autorin
Stephanie Krumnow,
Leiterin Personal,
Sparda-Bank Berlin,
stephanie.krumnow@
sparda-b.de



Autor
Dr. Matthias Meifert,
Geschäftsführer, HR Pepper
Management Consultants,
Berlin, meifert@hrpepper.de