

Zeitschrift für das gesamte
REDITWESEN

74. Jahrgang · 1. Mai 2021

9-2021

Digitaler
Sonderdruck

Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse
Fritz Knapp Verlag · ISSN 0341-4019

Der Transformationsprozess der Volksbank Mittelhessen – Praxis und Lehre

Peter Hanker / Philipp Stein



**Volksbank
Mittelhessen**

Peter Hanker / Philipp Stein

Der Transformationsprozess der Volksbank Mittelhessen – Praxis und Lehre

Die aktuellen Rahmenbedingungen in der europäischen Bankenlandschaft sind hinreichend bekannt: Das aktuelle und vermutlich weiter andauernde niedrige Zinsniveau in Verbindung mit weiteren Faktoren (geändertes Kundenverhalten, Wettbewerb, Digitalisierung, Imponderabilien nicht nur bei Bewertungsergebnissen durch die Covid-19-Pandemie, Regulatorik, insbesondere der aufsichtliche Prüfungs- und Bewertungsprozess SREP) zwingt Finanzinstitute dazu, Strategien zur Sicherung der zukünftigen Rentabilität zu entwickeln und sie so konsequent wie möglich zu realisieren.

Im Gegensatz zu anderen Sektoren besteht dabei kein großer Spielraum zur eigenen Definition, was als rentabel angesehen wird und was nicht, jedenfalls was den unteren Bereich des Definitionsspektrums betrifft. Es ist davon auszugehen, dass die Aufsicht ab einer Bilanzsummenrentabilität von 0,5 Prozent per annum der durchschnittlichen Bilanzsumme (dBs) die Frage nach der Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells in den Vordergrund rücken wird. Die genossenschaftlichen Prüfungsverbände tun dies teilweise bereits ab 0,6 Prozent per annum der dBs. Genau dieser Aspekt, nämlich die Frage nach der Ertragskraft und Widerstandsfähigkeit des Geschäftsmodells einschließlich derjenigen, wie konsequent Finanzdienstleister die Digitalisierung vorantreiben, gehörte schon 2020 zu den Prüfungsschwerpunkten der BaFin.

Die Volksbank Mittelhessen begegnet dieser Aufgabenstellung seit 2018 mit einem intensiven Transformationsprozess auf strategischer, kultureller, prozessualer und organisatorischer Ebene. Dieser Pro-

zess begann mit Aufsatz und Durchführung des größten Projektprogrammes ihrer 163-jährigen Geschichte und setzt sich nun als zweiter großer Schritt im sukzessiven Umbau der Organisationsform, des Betriebsmodells sowie einer neuen Steuerungsform als neues Betriebssystem fort.

Dieser Beitrag gibt einen Überblick über den bisherigen Gang dieses Prozesses, die identifizierten Erfolgsfaktoren sowie über die diesen Prozess tragenden Grundprinzipien aus der Lehre zur Organisationsentwicklung.

Strategischer Rahmen des Change-Projekts

Die Zielsetzung des Change-Projekts besteht darin, Vision, Mission und Strategie der Volksbank Mittelhessen in weitere konkrete zukunftsgerichtete Schritte zu übersetzen und auch über das fest definierte Projektende hinaus einen stetigen Prozess der Transformation zu verankern, der im Einklang mit der Strategieagenda des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken steht. Nicht nur wegen der regulatorischen Anforderung, sondern schlicht als notwendige Basis zur Erfüllung des genossenschaftlichen Auftrags für Mitglieder, Kunden, Mitarbeiter und Region spielt das betriebswirtschaftliche strategische Ziel eine besondere Rolle. Konkret geht es darum, im derzeitigen Zinsniveau Betriebsergebnisse ab 0,75 Prozent per annum der dBs zu sichern und um die Grundlagen zu schaffen, diese Position auszubauen.

Durch die Ertragserosion im zinsgetragenen Kerngeschäft entsteht Kostendruck.

Kostenstrategien sind wichtig, aber nach Auffassung der Volksbank Mittelhessen allein keine tragfähige Lösung. Ein mehr oder weniger radikaler Filial- und Kapazitätsabbau, der die strukturell vorgelagerte Frage unbeantwortet lässt, wie das Geschäfts- und Betriebsmodell zukünftig gestaltet sein und wie Kundenrelevanz geschaffen werden soll, führen in eine Abwärtsspirale. Gleiches gilt jedoch auch für reine Wachstums- und Ertragsstrategien. Strategien zur Potenzialhebung auf der Ertragsseite sind zentral. Marktanteile lassen sich im Kerngeschäft bei gleichbleibendem Produktportfolio, einem gesetzten Marktumfeld, der gegebenen Preiselastizität und ohne zusätzlichen Kundennutzen nicht ins Unendliche und nicht ohne die Eingehung zusätzlicher Risiken ausweiten.

„Kampfkonditionen“ führen in der Breite bei gleichbleibenden Verwaltungsaufwänden auf lange Sicht in eine Profitabilitätsfalle. Reine Margenerhöhungen ohne Schaffung eines zusätzlichen Mehrwerts für den Kunden haben am Markt dauerhaft keinen Erfolg. Beide Strategieelemente geben zudem keine Antwort darauf, welche Strukturen in kultureller, organisatorischer und prozessualer Hinsicht notwendig sind, um die Organisation in die Lage zu versetzen, sich an die stetigen und schnellen Veränderungen im Wettbewerb, Kundenbedürfnisse und Technologie anzupassen.

Eine Transformationsprogrammatische muss also nicht nur eine Kohärenz zwischen Ertrags- und Kostenstrategien herstellen über eine Neudefinition des Betriebsmodells, sondern auch die Schaffung zukunftsfähiger Geschäftsmodelle und



Strukturen auf kultureller, prozessualer und organisatorischer Ebene in den Blick nehmen. Leitfragen des Change-Projekts sind daher unter anderem:

- Welche kulturellen und organisatorischen Strukturen müssen geschaffen werden, um schneller und anpassungsfähiger zu werden?
- Welche weiteren Säulen tragen unser Geschäftsmodell?
- Wie muss das klassische Geschäftsmodell für welche Kunden gestaltet sein, damit Ertrags- und Effizienzpotenziale gehoben werden können?
- Welches Betriebsmodell trägt dieses Geschäftsmodell, wie viele Kapazitäten, welche Prozesse und welcher Automatisierungsgrad sind dazu erforderlich?
- Wo wollen wir Manufaktur, wo muss man mit guten, schnellen und digitalen Basisdienstleistungen verfügbar sein?
- Welche weiteren Services und Produkte erweitern das Dienstleistungsspektrum und sollen zukünftig Ertragsquellen sein? Welche müssen entfallen?
- Welche Persönlichkeiten, Skill- und Mindsets auf Führungsebene und in der Fachlichkeit braucht es dazu?
- Welches Steuerungsinstrument ist geeignet, die Kraft der gesamten Organisation auf den Transformationsprozess zu lenken und gleichzeitig die für den Betrieb notwendigen „Run“-Strukturen nicht zu schwächen?

Exploitation und Exploration

Der strategische Rahmen adressiert und fordert damit zwei Fähigkeiten der Organisation: Zum einen die betriebswirtschaftliche Optimierung des bestehenden „Kerngeschäfts“ (Exploitation), also zins- und provisionsgetragenes Geschäft, und zum anderen die Innovation, also die Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsmodelle jenseits des klassischen Bankgeschäfts (Exploration). Exploitation

und Exploration sind nach der etablierten organisationstheoretischen Lehre der organisationalen Ambidextrie¹⁾ elementare Fähigkeiten einer Organisation, deren Ausprägung sowohl über die kurz- bis mittelfristige (Exploitation) als auch die langfristige Zukunftsfähigkeit maßgeblich bestimmen (Exploration).

Beide Fähigkeiten erfordern jeweils unterschiedliche Rahmenbedingungen, auch in den Kategorien Kultur und Verhalten. Exploitation erfordert Effizienz, geringes Risiko, Stabilität und hohe Qualität. Exploration wird begünstigt durch Risikofreude, Geschwindigkeit, Flexibilität und Experimentieren²⁾. Die Herausforderung besteht darin, beide Fähigkeiten so zu entwickeln, dass sich die an sich konfliktären Vorgehensweisen nicht kannibalisieren, sondern sich optimalerweise gegenseitig ergänzen (sogenannter Spill-over-Effekt).

Die Volksbank Mittelhessen verfolgt auf Konzernebene eine zweigeteilte Strategie zur Ambidextrie: Mit der Gründung neuer Tochtergesellschaften zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, beispielsweise auf der Basis datengestützter Produkte und Dienstleistungen (Mittelstand. ai GmbH & Co. KG), im Bereich der Projektentwicklung oder auf dem Sektor der erneuerbaren Energien wird einerseits eine strukturelle Ambidextrie nachvollzogen, also die Verfolgung von Exploration in einer operativ und juristisch getrennten Einheit. Gleichzeitig verfolgt die Volksbank Mittelhessen den Ansatz einer kontextuellen Ambidextrie. Dieser ist grundsätzlich davon geprägt, dass Exploitation und Exploration in derselben Einheit und demselben Personalkörper, aber in unterschiedlichen Kontexten und Rahmenbedingungen vollzogen werden. Die nachfolgend näher dargestellte Projekt- und die Umsetzungsstruktur greift dieses Modell durch einen stark integrativen Bottom-up-Ansatz auf.

Operative und kulturelle Handlungsfelder

Die Volksbank Mittelhessen hat die Aufgabe, Lösungen für die oben dargestellten anspruchsvollen und tiefgreifenden



Dr. Peter Hanker

Vorsitzender des Vorstands,
Volksbank Mittelhessen eG, Gießen



Dr. Philipp Stein

Chief Operating Officer (COO),
Volksbank Mittelhessen eG, Gießen

Fragestellungen zu erarbeiten, zu einem großen Anteil in die Hand der Belegschaft gegeben und eine dazu passende Projektstruktur gewählt. Die oben dargestellten Handlungsfelder wurden in Cluster geordnet und in insgesamt 45 einzelne Teilprojekte heruntergebrochen. Für diese Teilprojekte wurden „Projektdashboards“ erstellt, die jeweils einen konkreten und abgegrenzten Projektauftrag, darin zu behandelnde Einzelthemen sowie eine zeitliche Bearbeitungsvorgabe enthielten. Im weiteren Verlauf des Projektes wurden auch in Euro benannte Ergebniserwartungen hinzugefügt, weil sich herausstellte, dass die Projektgruppen dadurch noch unkonventionellere und ambitioniertere Lösungen erarbeiteten, um das gesetzte Teamziel zu erreichen.

Die Dashboards enthielten zudem eine Beschreibung der Gruppengröße (die Bandbreite lag zwischen zwei und acht Personen) und eine Angabe zu den Mindestskills, die bei der Besetzung der Gruppen vertreten sein musste, um eine holistische und interdisziplinäre Lösungserarbeitung sicherzustellen (zum Beispiel jeweils eine*n Kolleg*in aus Vertrieb, Prozess, IT und Marktfolge). Die Teilnahme in den Projektgruppen wurde so dann mithilfe der Dashboards zur Bewertung gesamtbankweit ausgeschrieben.

Führungskräfte waren von der Ausschreibung im Grundsatz ausgeschlossen. Das hatte Vor- und Nachteile, auf die später noch eingegangen werden soll. Von 1328 Mitarbeiter*innen bewarben sich insgesamt 443 auf insgesamt 202 Projektplätze mit Erst- und Zweitwahl.

Mit dieser Struktur wurden sowohl die operativ-strategischen als auch kulturell-organisatorischen Handlungsfelder adressiert. Zum einen sollte eine konkrete und operationalisierbare Roadmap zu den oben genannten übergeordneten Fragestellungen erarbeitet werden, zum anderen sollte der Projektaufsatz dazu dienen, den kulturellen Nährboden für die Entwicklung der Organisation weiter auszubauen.

Unternehmenskultur und betriebswirtschaftlicher Erfolg

Aus Sicht der Volksbank Mittelhessen ist die kontinuierliche Stärkung und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur im Sinne des „Empowerment“ ein zentraler Kern des Transformationsprozesses, weil sie als starke Determinante für die betriebswirtschaftliche Entwicklung eingeordnet wird.

Der bekannte Satz von Peter Drucker „culture eats strategy for breakfast“ bringt diesen Zusammenhang zwischen Kultur und Gewinn-und-Verlust-Rechnung unübertroffen zum Ausdruck. Er wird umso mächtiger, je größer und komplexer die Unternehmensstruktur und je länger damit die Distanz zwischen Konzeption und Realisierung ist. Jeder Manager kennt es: Keine noch so ausgefeilte neue Strategie, keine neue Steuerung, kein noch so großer Wunsch nach mehr Geschwindigkeit, mehr vertrieblicher Leistung, mehr kundenzentriertem Denken und Handeln, unkomplizierten Abstimmungen, innovativen Lösungen, schneller Umsetzung von Innovationen durch bereichsübergreifende Zusammenarbeit wird dauerhaft erfüllt werden, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter*innen aus Sicht des Managements nicht „mitziehen“ – und das, obwohl doch so viele Workshops, so viele Sitzungen, so viele

Gespräche geführt und so viele neue agile Methoden angewendet wurden.

Es gehört zum Allgemeinwissen, dass die gewünschte konstruktive Unternehmenskultur als Grundvoraussetzung top-down vorgelebt werden muss. Sie lässt sich aber nicht top-down „verordnen“, sie lässt sich auch nicht durch abstrakte Kultur-Workshops oder Kultur-Programme nachhaltig ändern. Was am Tag des Workshops noch zu allseitigem Bekunden von Inspiration und guten Vorsätzen geführt hat, wird von den über lange Zeit praktizierten Verhaltensmustern im Getöse des Tagesgeschäfts genauso schnell wieder aufgefressen. Kultur braucht vielmehr einen konkreten und dauerhaften Kontext, um die Organisationsmuster und -prägung nachhaltig und schrittweise zu beeinflussen. Die gewählte Projektstruktur des Change-Projekts lieferte diesen notwendigen Kontext, indem die Belegschaft aktiv in die Erarbeitung der wichtigsten strategischen Fragen der Neuausrichtung der Volksbank Mittelhessen eingebunden wurde, um Kollaboration, Gestaltungseinfluss und Kompetenzeinbringung zu fördern.

Bereits im Jahr 2016, und damit zwei Jahre vor dem hier beschriebenen Transformationsprozess, konnte die Volksbank Mittelhessen erste Erfahrungen mit einem kleineren bottom-up angelegten Projekt („Steiermark – Projekt zur Steigerung der Marktanteile“), bestehend aus mehreren Projektgruppen, die interdisziplinär zusammengesetzt waren, sammeln. In diesem Projekt ging es um die Erarbeitung von Konzepten zur Steigerung der Marktanteile im Privatkundengeschäft. Schon damals wurde deutlich, dass die Bank über eine starke „Power-Base“ verfügt. Also eine breite Gruppe von Mitarbeiter*innen innerhalb der Belegschaft über alle Fachlichkeiten hinweg, die über die notwendige Kompetenz, Teamfähigkeit, Motivation und vor allem Fähigkeit und Bereitschaft zur Übernahme von Gestaltungsverantwortung verfügt, um Lösungen zu erarbeiten und umzusetzen, die wegen ihrer strategischen Bedeutung und Komplexität zuvor mehr oder weniger ausschließlich dem Management zugeschrieben waren.

Der größte Erfolg des Projektes „Steiermark“ lag damals in einem systemisch geschaffenen Effekt des in der Organisationsforschung sogenannten „Psychologischen Empowerment“. Darunter werden Maßnahmen verstanden, die das Erleben von Sinnhaftigkeit, Selbstbestimmung, Einfluss und Kompetenz am Arbeitsplatz steigern. Das Konzept des „Psychologischen Empowerment“ ordnet sich in die inzwischen terminologisch vollkommen hypertrophierte NewWork-Landschaft ein. Gelegentlich entsteht der Eindruck, dass die Präfixe „NewWork“ oder auch „agil“ mittlerweile in keinem Standard-Buzzword-Repertoire mehr fehlen dürfen. Es sind mehrere und ganz unterschiedliche Definitionen zu finden, auch die Unterscheidung zwischen Grundprinzipien von NewWork und einzelnen als agil bezeichneten Methoden und Maßnahmen (zum Beispiel Scrum, Design Thinking, Kanban, agile Führung), die auf diesen Prinzipien beruhen, gelingt nicht immer treffsicher.

Ungeachtet dessen kann kein Zweifel daran bestehen, dass Mitarbeiter*innen, die Sinn in ihrer Arbeit sehen, das Gefühl haben, in einem angemessenen Maß und je nach Tätigkeit autonom arbeiten und selbst etwas bewirken zu können und sich auch als kompetent wahrnehmen, Grundvoraussetzung für den betriebswirtschaftlichen Gesamterfolg der unternehmerischen Tätigkeit sind. Aus diesem Grund sind die Prinzipien des „Empowerment“ integraler Bestandteil des Transformationsprozesses.

Losgelöst von der Zielsetzung, einen konkreten Bezug für die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur im Sinne des „Empowerment“ zu schaffen, stellt sich die Frage, ob die inhaltliche Erarbeitung von höchst komplexen und tief in die bestehenden Strukturen eingreifenden Lösungen zur strategischen Neuausrichtung einer Bank mit einer Bilanzsumme von rund 9 Milliarden Euro und rund 1400 Mitarbeiter*innen im Konzern nicht besser ausschließlich oder zumindest auch dem oberen und mittleren Management überlassen bleiben sollte.

Die Volksbank Mittelhessen hat sich wie dargestellt im Rahmen der Definition der



Projektstruktur nicht für diesen auf den ersten Blick naheliegenden, sondern für einen differenzierenden Weg entschieden. Führungskräfte des oberen und mittleren Managements waren grundsätzlich nicht in der Besetzung der Projektgruppen vorgesehen. Gleichzeitig fungierte das obere Management in der Projektstruktur als „Reviewboard“. Die erarbeiteten Vorschläge der Projektgruppen wurden dem Managementteam, bestehend aus Vorstand und den Bereichsleitungen, vorgestellt und dort diskutiert. Das Reviewboard diente den Projektgruppen und dem Vorstand als Lenkungsausschuss dazu, Feedback zu geben und die eigenen Erfahrungen und Bewertungen einfließen zu lassen.

Die inhaltliche Entscheidung, ob und in welchem Umfang ein Projektkonzept zur Umsetzung genehmigt wurde, oblag allein dem Lenkungsausschuss, also dem Vorstand. Die Projektgruppen stellten ihre Ergebnisse dem Lenkungsausschuss direkt vor, also ohne zuvor die üblichen Hierarchiestufen abzuschreiten. Im weiteren Verlauf des Projekts wurde zusätzlich ein Patenschaftsmodell eingeführt. In die-

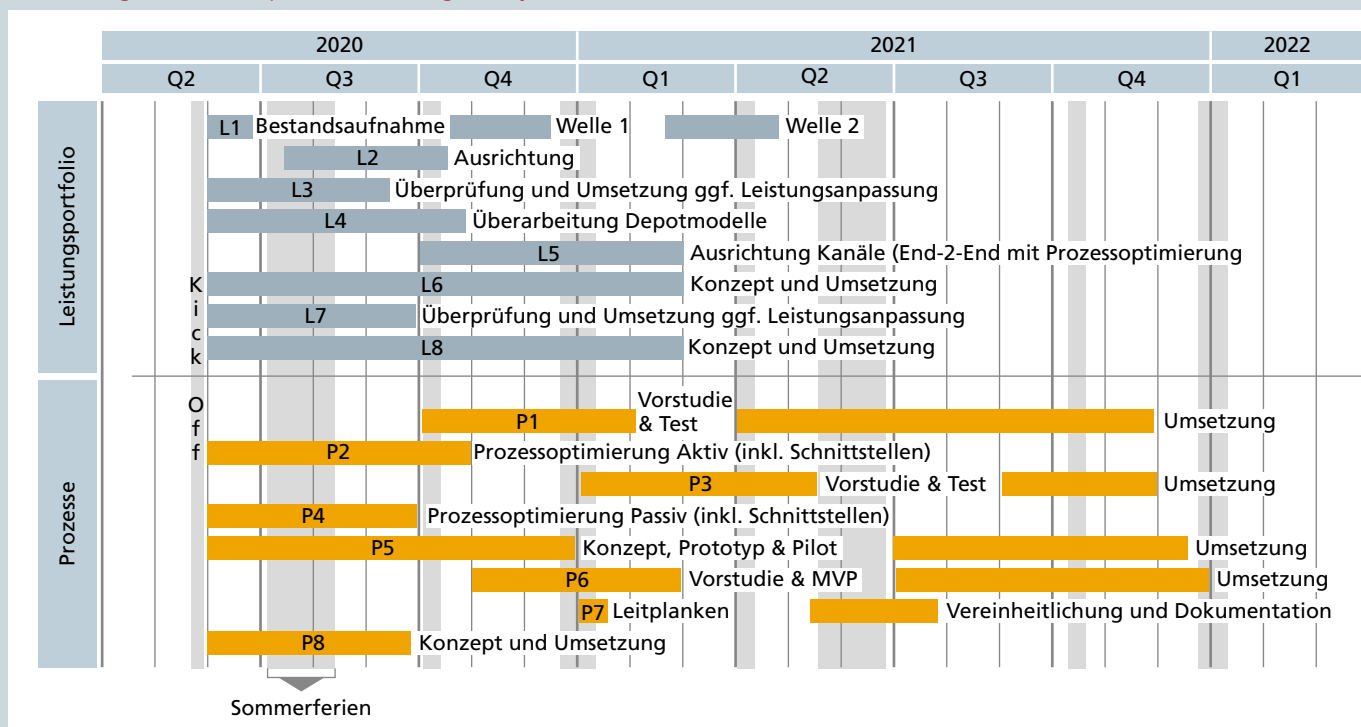
sem Modell übernahmen einzelne Bereichsleitungen für zugewiesene Projektgruppen die Funktion eines individuellen Feedbackgebers mit zwei Besonderheiten: Erstens waren die Paten gebeten, nicht qua Positionsmacht inhaltliche Entscheidungen für die Projektgruppen zu treffen. Zweitens erfolgte die Zuordnung möglichst „fachfremd“. Damit sollte einerseits eine direktere Möglichkeit für die Projektgruppen geschaffen werden, Feedback aus der Sicht einer erfahrenen Führungskraft zu erhalten und die Führungskräfte stärker in das Projekt integriert werden. Andererseits sollte so sichergestellt werden, dass die Projektgruppen fachlich-hierarchisch weitgehend unbeeinflusst neue und mutige Ideen entwickeln konnten.

Emergenz, Komplexität und Geschwindigkeit

Die Gründe für diese Entscheidung lagen nicht etwa in einem Misstrauen oder in schlechter Performance des oberen und mittleren Managements. Die Volksbank Mittelhessen verdankt ihren Erfolg zu

einem ganz wesentlichen Teil auch ihren Bereichsleiter-, Abteilungs- und Teamleiter*innen. Die Entscheidung basierte – neben dem angesprochenen starken kulturellen Effekt im Sinne des „Empowerment“ – auf der Annahme, dass die Erarbeitung solch grundlegender und weitreichender Themen in dem Maße holistischer, mutiger und tragfähiger gelingt, je mehr das gesamte Wissen und Erfahrung der Organisation einschließlich einer hohen Kenntnis von alltäglichen Kundenerfahrungen, prozessualen Abläufen, organisatorischen Besonderheiten, technischem und vertrieblischem Know-how einfließen kann. Nur das obere Management einzubeziehen hieße beispielsweise umgekehrt, das Wissen und die konzeptionelle Leistungskraft von „nur“ 13 Bereichsleiter*innen, anstatt von 202 Projektmitgliedern in 45 Projektgruppen abzurufen. Damit ist der Effekt der sogenannten Emergenz angesprochen. Emergenz bezeichnet in der Organisationslehre die Möglichkeit der Herausbildung von neuen Eigenschaften oder Strukturen infolge des Zusammenspiels seiner Elemente, auch „Kompositionseffekt“ genannt.³⁾ Schließlich spielt der Aspekt der Ge-

Abbildung 1: Der Zeitplan des Change-Projektes



Quelle: Volksbank Mittelhessen

schwindigkeit eine zentrale Rolle. Je stärker die „Konzeptionslast“ auf mehrere Konzeptionseinheiten verteilt ist und je schlanker die Genehmigungs- und Abstimmungsprozesse sind, desto schneller reifen Innovationen in die Umsetzung.

Hinzu kommen natürliche Risikoexpositionen, denen Führungskräfte desto stärker ausgesetzt sind, je länger und erfolgreicher das Management des jeweiligen Bereiches verlaufen ist. Die Erreichung der gesetzten ambitionierten Projektzielvorgaben erfordert in vielen Fällen eine radikale Abkehr von den bisherigen Denkschulen und Strategien. Dieser Prozess ist an seinem Ausgangspunkt davon geprägt, das eigene Handeln, seine bisherigen Überzeugungen einschließlich der derzeitigen Funktion im Unternehmen grundsätzlich infrage stellen zu müssen.

Bei einer langjährigen Führungskraft, die die Struktur eines Bereiches maßgeblich geprägt und kontinuierlich im Sinne einer Optimierung der bestehenden Abläufe und Strukturen weiterentwickelt hat, kann das Einnehmen dieses selbstkritischen Ausgangspunktes zu einem subjektiven Konflikt führen, diejenigen Muster aufzugeben, die über lange Jahre maßgeblich entwickelt und für gut befunden wurden. Auch ein möglicher Wegfall von Stellen des geführten Teams

(zum Beispiel wegen Automatisierung von Prozessen, Prozessstraffungen oder Streichung von Prozessen) oder gar der eigenen Stelle aufgrund Funktionsbündelungen und Zusammenlegung von Einheiten in Wechselwirkung mit der möglichen Unsicherheit eines subjektiven Macht- und Bedeutungsverlustes kann diesen konzeptionellen Prozess hemmen.

Gleichzeitig steigt die Gefahr, dass bewährte Strategien, die in einem vergangenen, aber überholten Marktumfeld sehr erfolgreich waren, nur an den Rändern modifiziert, aber im Kern erhalten und nach vorn extrapoliert werden. Demgegenüber zeigt die Erfahrung, dass Mitarbeiter*innen außerhalb der Führung in dieser Hinsicht deutlich weniger risikoexponiert sind, vor allem dann, wenn sie bislang in eher geringem Ausmaß in die Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes einbezogen wurden und vorhandene Strukturen als „gegeben“ übernommen haben. In dieser Konstellation gelingt es umso besser, sich von Bestehendem gedanklich zu lösen, um so den notwendigen Raum für konzeptionelles Neudenken zu schaffen.

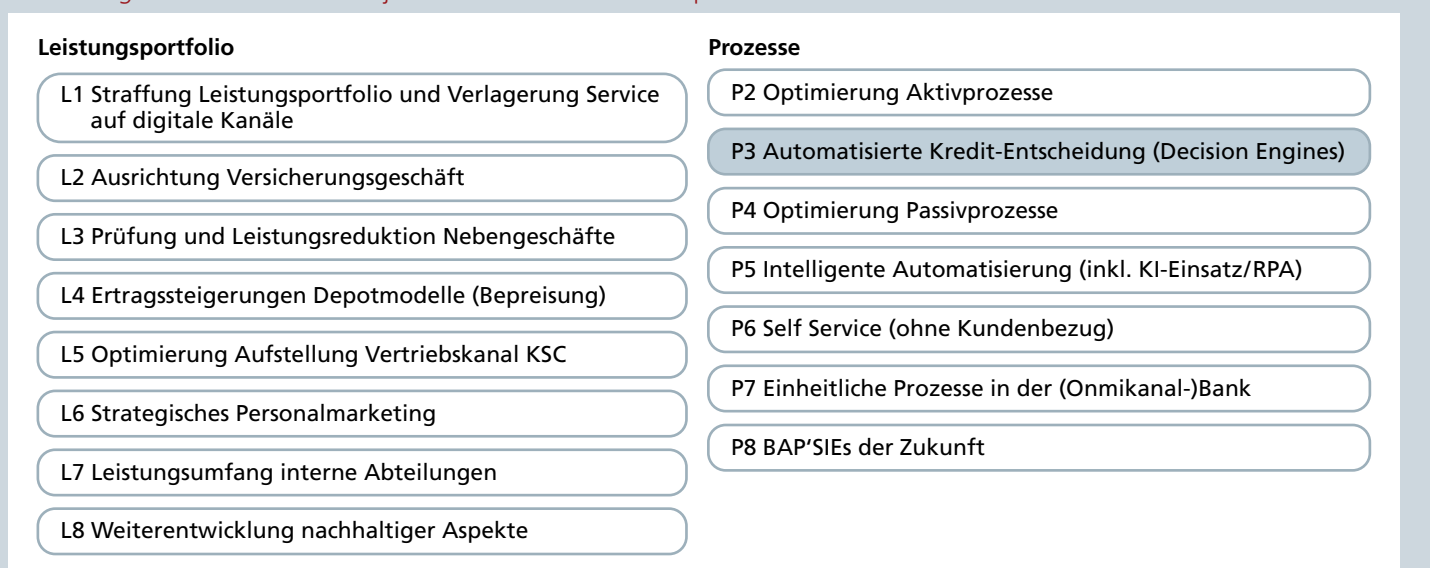
Erfolgsfaktoren

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die personelle Auswahl der Gruppenmitglieder

aus dem Pool der Bewerber*innen. Diese Auswahl nahm der Lenkungsausschuss vor. Der Bewerberpool bestimmte dabei die Besetzungsmöglichkeiten, eine direkte „Zuwahl“ von Mitarbeiter*innen, die sich nicht beworben hatten, wurde nicht erwogen. Dieses Vorgehen ist Ausdruck der zentralen Erkenntnis, dass eine kulturelle Weiterentwicklung des gesamten Personalkörpers eines Unternehmens nicht schlagartig und nicht in kurzer Zeit umfassend möglich ist. Es bedarf eines kontinuierlichen Prozesses, der maßgeblich davon geprägt ist, sukzessive ein immer dichter werdendes Netz von positiven Multiplikatoren und Erfahrungsträgern in den Teams aufzubauen. Bildhaft gesprochen geht es um die Schaffung eines „Wurzelwerkes“, das mit der Zeit immer tiefer die heterogenen Schichten eines Unternehmens durchdringt. Aus diesem Grund ist es zentral, zunächst nur die „Willigen“ einzubeziehen.

Auch Persönlichkeitsstruktur, Mindset, Reife, Erfahrungsbreite und fachliche Tiefe sind kritische Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Projektgruppe. Dabei profitieren die Ergebnisse von einer gemischten Zusammensetzung. Weder ist förderlich, die unterschiedlichen Disziplinen aus durchgängig stark strukturierten, eher introvertierten und langjährigen Stelleninhaber*innen zu besetzen, noch eine

Abbildung 2: Die einzelnen Projekte des Transformationsprozesses



Quelle: Volksbank Mittelhessen



Gruppe aus unerfahrenen Stellenneulingen mit starkem Sendungs- und Selbstbewusstsein zusammenzustellen.

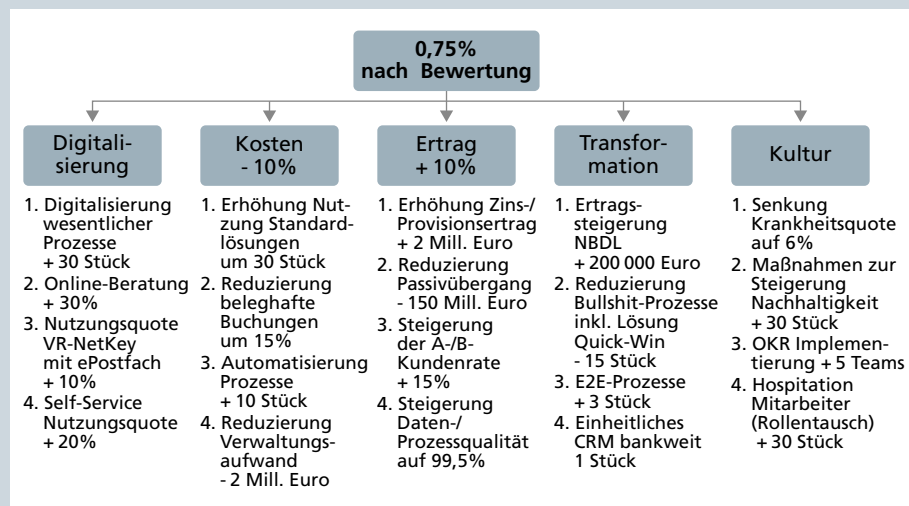
Optimale Ergebnisse erzielen interdisziplinäre Gruppen, die beispielsweise durch Erfahrung und Fachlichkeit eine starke Antizipation für Machbarkeit haben und gleichzeitig durch vergleichsweise kurze Unternehmenszugehörigkeit und stark kundenzentriertes Denken eine unvoreingenommen und vom Ergebnis her betrachtete optimale Kundenreise („Customer Journey“) abbilden können. Unabdingbare und allgemeine Grundanforderung sind ein Mindestspektrum an sogenannten „Soft Skills“ und die daraus entstehende Teamfähigkeit. Expertentum und tiefste Fachlichkeit sind wichtig im Unternehmen, aber dann praktisch nutzlos, wenn das Wissen wegen einer nicht fungiblen Interaktionsebene keinen Eingang in Lösungen findet, deren Erarbeitung nur in einem Team gelingen kann.

Bedeutung des Project Management Office

Empowerment, Bottom-up und Agilität sind kein Selbstzweck und auch keine Synonyme für Struktur- und Steuerungslosigkeit. Welcher kultureller Zustand und welche Formate und Methodiken auch immer angestrebt und zur Anwendung gebracht werden – letztlich ist im Unternehmen entscheidend, ob sie zur Erreichung der Vision, der Mission und der Strategie spürbar beitragen oder nicht. Erst am Ende eines langen Entwicklungsprozesses steht die mögliche Idealvorstellung einer Organisation, die sich zu weiten Teilen autonom steuert.⁴⁾ In der komplexen Struktur des Change-Projektes mit 45 Projektgruppen, die teils parallel, teils zeitlich versetzt und teils an einzelnen Bausteinen eines identischen Handlungsfeldes arbeiteten, war eine strukturierende und steuernde Funktion abgebildet durch ein „Project Management Office“ (PMO) während der gesamten Projektlaufzeit unabdingbar.

Neben der Projektstrukturplanung, der projektexternen und -internen Kommu-

Abbildung 3: „Objectives“ und „Key Results“ gemäß OKR-Modell



Quelle: Volksbank Mittelhessen

nikation, der Zurverfügungstellung von (auch sensiblen) Informationen (zum Beispiel Auswertungen, Planungszahlen, Verträge und Ähnliches), der Überwachung der gesetzten Zeit- und Ergebnisvorgaben und weiterem war es Aufgabe des PMO, die Projektgruppen durchgängig zu begleiten. Ein Kernziel war dabei, die Gruppen so zu orchestrieren, dass die inhaltlichen Lösungen ein an der gesetzten Strategie und den Zielvorgaben ausgerichtetes Gesamtbild ergaben.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war dabei, die Wechselbeziehungen der einzelnen Handlungsfelder einschließlich der jeweiligen Arbeitsstände transparent zu machen, um die Gruppen in die Lage zu versetzen, aufeinander aufbauende und untereinander harmonisierte Konzepte zu entwickeln: Erst wenn ein Filialnetz konzeptionell neu strukturiert ist, lässt sich eine neue und darauf abgestimmte Betreuungskonzeption einschließlich eines neuen Sollstellenplans entwickeln. Erst wenn feststeht, welche Prozessstrahlen zu welchem Kernprodukt mit welcher Prozesssteuerung zukünftig gestaltet, insbesondere digitalisiert sein und welche Prozesse in Zukunft einfach abgeschafft werden, lässt sich ein tragfähiges Konzept zur Automatisierung von Prozessen durch robotergesteuerte Prozessautomatisierung (Robotic Process Automation – RPA) und Technologie zur Texterkennung entwickeln. Erst wenn feststeht, in

welchen neu strukturierten Kundensegmenten man Fabrik und wo man Manufaktur mit welchen digitalen und/oder Offline Services in welchem Kundensegment sein möchte, lässt sich eine kohärente Vertriebssteuerung aufbauen.

Eine weitere wichtige Kernaufgabe des PMO lag darin, den Muskel zur hierarchiefreien Kollaboration und eigenständigen Lösungserarbeitung innerhalb der Gruppen zu stimulieren und zu trainieren. Für die Mehrzahl der Gruppenmitglieder war es eine neue Erfahrung, weitgehend losgelöst von inhaltlichen Vorgaben „ihrer“ Führungskräfte agieren zu können und zu müssen. Unterschiedliche Blickwinkel und Ansätze unterschiedlicher Fachlich- und Persönlichkeiten mussten verhandelt und in gemeinsame Lösungen überführt werden, ohne dass es einen Primus inter Pares innerhalb der Gruppen gab.

Zwar wurden im Zuge des Bewerbungsverfahrens auch Teamleiter*innen benannt, deren Aufgabe bestand aber lediglich darin, organisatorischer Ansprechpartner für das PMO sein. Eine inhaltliche Führungsrolle kam ihnen aber nicht zu. Zu Beginn des Projektverlaufes war teils eine intensive Begleitung notwendig, um die Gruppen entsprechend zu ermächtigen. Vier Faktoren spielten dabei eine wichtige Rolle. Neben der Stärkung einer (1.) positiven Fehler- und (2.) Streitkultur (Angst vor Scheitern verhindert ambitionierte

und innovative Lösungen, konstruktiver Streit auf der Sachebene ist unerlässlich für eine umfassende Lösungsfindung) bestimmten der Grad an (3.) Vertrauen in die eigene Kompetenz und schließlich (4.) das tatsächlich empfundene Maß an Gestaltungseinfluss und Verantwortung für gefundene Ergebnisse über den Gruppenerfolg. Als im weiteren Verlauf des Projekts erste Teilkonzepte durch den Lenkungsausschuss genehmigt und auch umgesetzt wurden mit teils tiefgreifenden strukturellen und personellen Auswirkungen, nahm der Ermächtigungs- und Anleitungsbedarf sukzessive ab.

Je mehr tatsächlich erfahrenes Bewusstsein in den Gruppen darüber bestand, dass die Lösungen nicht in der Schublade verschwanden oder in der Umsetzung versandeten, es sich also nicht um eine

kungsausschuss 231 genehmigt und nur 19 abgelehnt. Die Qualität und Ambition der erarbeiteten Vorschläge lagen auf einem durchgängig hohen Niveau, auch deshalb, weil die inhaltlichen Vorschläge untereinander verzahnt waren und aufeinander aufbauten. Abweichungen waren vor allem dann zu beobachten, wenn die Gruppen nicht optimal nach den oben genannten Kriterien besetzt waren.

Wegen der Vielzahl der Ergebnisse seien beispielhaft nur die Folgenden genannt:

- Neue Kundensegmentierung und Vertriebssteuerung für persönliche, digitale und hybride Kunden einschließlich einer neuen Struktur im Filialnetz mit einer einhergehenden Betreuungskonzeption in den Geschäftsfeldern Privatkunden und Private Banking,

führung einer digitalen Kreditantragsstrecke mit Schnittstellen zur internen und externen Datenversorgung (VR Idem),

- Aus dem Betriebsmodell abgeleiteter Sollstellenplan auf Gesamtbankebene zum funktionalen Kapazitätsab- und -aufbau einschließlich der Schaffung neuer Jobprofile (zum Beispiel RPA-Entwickler),

- Abbau von Führungskräftefunktionen und Zusammenlegung von funktionalen Einheiten.

Die Umsetzung genehmigter Teilkonzepte erfolgte parallel zum weiteren Verlauf der Konzeptionsphase. Im Unterschied zur Konzeptionsphase lag die Verantwortung für die Umsetzung mehrheitlich nicht bei den Projektgruppen. Schon nach Vorliegen der ersten Konzepte wurde wegen der Tragweite, Komplexität und Wechselbeziehungen der erarbeiteten Lösungen zueinander deutlich, dass nicht nur die Gruppen, sondern auch die „Linienfunktionen“ die Umsetzung im Spannungsfeld zwischen Bewältigung des „Tagesgeschäfts“ und Umsetzung der „Changekonzepte“ nicht allein realisieren konnten.

Gleichzeitig war offensichtlich, dass die Umsetzung vieler Teil- und Gesamtlösungen nicht nur auf prozessualer, sondern auch auf kommunikativer, kompetenzzieller und kultureller Ebene geplant und insofern ganzheitlich betrachtet und geplant werden musste. So beinhaltete ein Konzeptcluster eine neue Betreuungskonzeption im Privatkunden-Retailbereich einschließlich einer neuen Kundensegmentierung, neuen Rollen der Berater*innen und einer starken Ausrichtung auf digitale Vertriebskanäle und neuen Near-Banking-Produkten. Die jeweiligen Stellen – mehrere Hundert – wurden ausgeschrieben, wobei es weniger neue Stellen gab als Bewerber*innen.

Dieser gesamte Prozess von der Ausschreibung über die Stellenbesetzung bis hin zur tatsächlichen Beratung in der neuen Rolle mit neuen Produkten mit einem neuen Kundenstamm erforderte eine durchgängige und intensive kommunikative und methodische Begleitung von

„Die von den Projektgruppen erzielten operativen Ergebnisse übertrafen die Erwartungen deutlich.“

kulturelle „Trockenübung“ handelte, desto stärker entwickelte sich der Erfolg der Gruppen gemessen an Innovation, Entschlossenheit, Geschwindigkeit und Eigenständigkeit. Diese empirische Beobachtung zur in der Organisation vorhandenen Innovationskraft führte letztlich zu einer nochmaligen Verstärkung der These, dass Kultur und Führung die entscheidenden Kriterien für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens sind.

Ergebnisse, Umsetzung und Gestaltung der Ambidextrie

Die von den Projektgruppen erzielten operativen Ergebnisse übertrafen die Erwartungen deutlich: Insgesamt erarbeiteten 202 Mitarbeiter*innen der Volksbank Mittelhessen in 45 Projektgruppen über einen Zeitraum von insgesamt 34 Monaten in insgesamt 1721 Projekttagen Lösungen zur Hebung von Ertrags- und Kostenpotenzialen in einer Größenordnung von rund 20 Millionen Euro pro Jahr. Von insgesamt 250 eingereichten Teilkonzepten wurden durch den Len-

- Neues Betriebsmodell im Bereich Kreditgeschäft und Produktion mit einer standardisierten Prozessstraße im nicht-risikorelevanten Kreditgeschäft mit einer Automatisierungsquote von 80 Prozent,

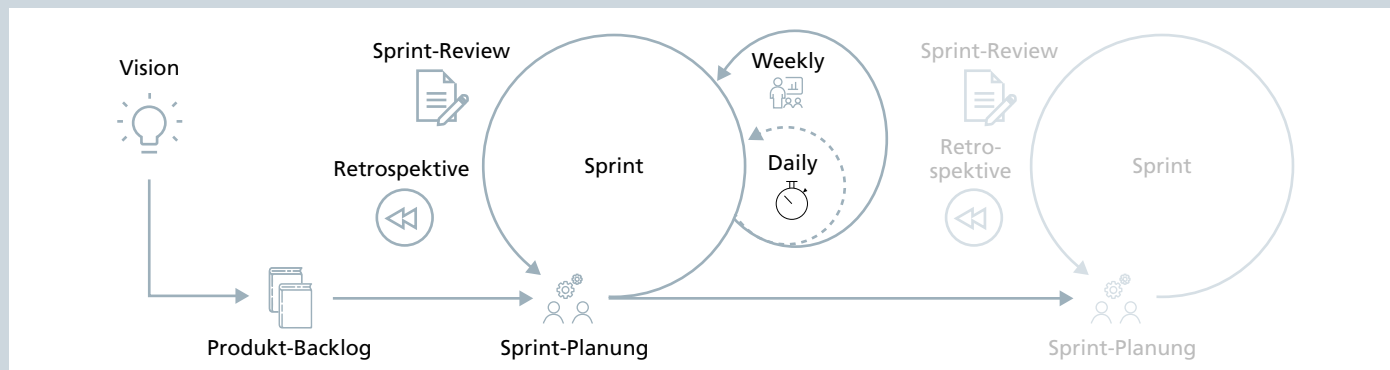
- Überarbeitung des gesamten Produktportfolios, konsequente Streichung nicht relevanter Produkte und Services bei gleichzeitiger Konzeption und Aufnahme von neuen, sogenannten Near- oder Beyond-Banking Services und Produkten einschließlich themenbezogener Ökosystem-Plattformen (zum Beispiel „Bauen und Wohnen“ oder „ServiceZentrumAltersvorsorge“),

- Digitalisierung und Straffung der gesamten Prozess- und Vorgangslandschaft durch konsequente Streichung nach ausschließlichen Positivkriterien (1. Kundennutzen, 2. GuV-Wirksamkeit und 3. Regulatorik),

- Neue digitale Lösungen wie Einführung einer Qualifizierten Elektronischen Signatur (QES) für den papierlosen Abschluss unterschriftspflichtiger Produkte und Ein-



Abbildung 4: Der Ablauf des Zusammenarbeitsmodells nach Scrum



Quelle: Volksbank Mittelhessen

Anfang an einschließlich der beteiligten Linienführungskräfte. Auch weitere Projektcluster erforderten ein komplexes Veränderungsmanagement in dieser Hinsicht, etwa die konsequente Standardisierung der Kreditproduktion durch Automatisierung und digitale Front-End-Lösungen. Sowohl im Vertrieb als auch in der Produktion war damit eine starke Veränderung der bisherigen operativen Praxis erforderlich, die ohne eine interdisziplinäre Umsetzungskonzeption und ohne eine schrittweise Kommunikation, Vorbereitung und Einübungsphase in einen unüberwindbaren Konflikt mit den bisherigen Praxis- und Verhaltensmustern getreten wäre.

Aus diesem Grund wurde eine neue und interdisziplinär zusammengesetzte Organisationseinheit „Planung und Steuerung“ geschaffen, um gemeinsam mit den Linienfunktionen die Umsetzung auf diesen unterschiedlichen Ebenen zu realisieren. Dieser Einheit innerhalb des Bereiches Unternehmensentwicklung gehören nicht nur Projektmanager*innen, sondern auch Trainer*innen und Coaches, Change-Manager*innen für Kommunikation sowie IT-Spezialist*innen an.

Implementierung agiler Prozessteams in der Bank

Die aus der Change-Projekt- und Umsetzungsstruktur gesammelten positiven Erkenntnisse und Erfahrungswerte mit cross-funktionalen Projektteams führten zu dem Entschluss, die in der Organisationsstruktur der Volksbank Mittelhessen

lediglich „auf Zeit“ geschaffenen Projektstrukturen in eine partielle und dauerhafte Veränderung der Organisationsform zu überführen. Seit Anfang des Jahres 2021 hat das erste dauerhafte agile Prozessteam zum Kernprodukt „Baufinanzierung“ seine Arbeit aufgenommen.

Mit diesem nächsten Schritt in eine auf der Change-Struktur aufbauende Teiltransformation wählt die Volksbank Mittelhessen ein iteratives Vorgehen im Gegensatz zu anderen Unternehmen, die ihre Struktur vergleichsweise abrupt in eine vollständig agile Organisationsform, etwa in „Tribes“, „Squads“ und/oder „Grids“ transferieren. Durch dieses „Vorstasten“ soll vermieden werden, dass die Organisation überdehnt wird, weil der Sprung über mehrere Transformationsstadien hinweg die Risikoexposition für einen vertikalen wie horizontalen „Kulturschock“ deutlich erhöht mit der Folge, dass die agilen neuen Strukturen noch nicht und die alten stabilisierenden Strukturen nicht mehr funktionieren.

Aufgabe dieses interdisziplinären Teams ist die autonome Optimierung und Weiterentwicklung des Produktes „Baufinanzierung“ auf Basis einer sogenannten End-to-End-Betrachtung. Wesentliche Merkmale dieser Betrachtungsweise sind die starke kundenzentrische Ausrichtung einschließlich der Einbeziehung von Kunden sowie die einheitliche Betrachtung der gesamten Prozessstraße vom ersten Kundenkontakt über die Produktion bis zum vollständigen Abschluss der Baufinanzierung durch ansonsten in eigen-

ständigen Einheiten verorteten Funktionen (Marketing, Vertrieb, Produktion, IT, Prozess und Ähnliches).

Die Teammitglieder sind für einen Zeitanteil von etwa 20 Prozent von ihren Aufgaben in der Stab-Linien-Organisation freigestellt. Innerhalb des Prozessteams gibt es keine fachliche Führungskraft. Das Team ist darauf angewiesen, mit entsprechender methodischer Anleitung Konflikte und fachliche Meinungsverschiedenheiten selbst zu verhandeln und aufzulösen. Gleichzeitig hat das Team in den Grenzen der Strategiekonformität autonome Entscheidungsmacht. Wenn also das Team bezogen auf das ihr übertragene Kernprodukt Änderungen im Prozess, der Produktgestaltung oder Ähnlichem vornehmen möchte, veranlasst es die Änderungen in eigener Kompetenz und Zuständigkeit. Mit dieser Autonomie sind nicht nur Rechte, sondern auch Pflichten verbunden.

Das Team hat klare Zielvorgaben, die Leistungsfähigkeit wird also anhand von konkreten KPI gemessen und nachgehalten. Auch für diesen Schritt gilt also der Grundsatz, dass Self-Empowerment, Transformation und Kulturentwicklung nur dann gerechtfertigt sind, wenn sie auch in betriebswirtschaftlicher Hinsicht fördernde Faktoren sind. Die mittel- bis langfristige Ergebnisermittlung an eine Teilagilisierung durch agile Prozessteams liegen in einer signifikanten Steigerung der Effizienz, nämlich durch schnellere Entscheidungsgeschwindigkeiten, Entbürokratisierung durch Wegfall überflüssi-

ger Prozesse, Reduktion von Führungskräfteebenen sowie durch Verringerung von Entwicklungszeiten für neue Produkte und Dienstleistungen.

Implementierung einer OKR-Steuerung

Mit derselben Ergebniserwartung und parallel zur Einführung agiler Prozessteams verändert die Volksbank Mittelhessen das „Betriebssystem“ durch Umstellung auf eine neue Steuerung auf der Basis des „Objectives and Key Results“-Modells (OKR). Das OKR-Framework geht zurück in die siebziger Jahre und wurde von Andy Grove, damaliger CEO bei Intel, auf der Basis der Führungstechnik von Peter Drucker „Management bei Objectives“⁵⁾ (MbO) weiterentwickelt, um mehr Geschwindigkeit und Fokus auf wenige als stark erfolgskritisch identifizierte Unternehmensziele zu erreichen.

Ein zentraler Unterschied zur MbO-Technik liegt darin, dass das OKR-Modell weniger die bilaterale Beziehung Mitarbeiter*in und Führungskraft, sondern deutlich stärker die vertikale und horizontale Kollaboration in den Blick nimmt. Zudem

heruntergebrochen sind, die am Ende eines Quartals erreicht werden sollen. Ziele wie „Prozesse optimieren“ oder „Kundenzufriedenheit steigern“ sind danach nicht zulässig, weil sie weder einen konkreten noch einen messbaren Zustand beschreiben. Ein in diesem Sinne taugliches „Objective“ wäre beispielsweise „Kunden können 80 Prozent der jetzigen Serviceanfragen an das Backoffice in Zukunft auf einer Self-Service-Plattform lösen“. Durch die Begrenzung auf nicht mehr als fünf Kernziele wird auch vermieden, dass kurzfristigen Opportunitäten nachgegangen wird, die zwar reizvoll sind, aber erhebliche Ressourcen binden und mit den mittel- und langfristigen strategischen Zielen nicht in Konkordanz stehen.

Ein Spezifikum von OKR besteht auch darin, dass diese Ziele einen deutlich kürzeren Zyklus als andere Steuerungssysteme haben. Die Ziele werden nur quartalsweise gesetzt, dann überprüft und gegebenenfalls neu gesetzt für ein weiteres Quartal. Damit wird erreicht, dass die Organisation deutlich wendiger agiert, weil – pointiert formuliert – nicht erst am Ende eines Jahres geprüft wird, ob das gesamte Jahresvorhaben vom Januar-Kickoff in die richtige Richtung gelaufen

„Objective“ könnte beispielsweise ein KR lauten: „300 Kunden haben die neue Plattform besucht“. Dieses „KR-Set“ auf Unternehmensebene wird nun vertikal weiter heruntergebrochen, wahlweise auf Bereichs-, Team- oder auch auf Mitarbeiter*inenebene. Dabei gilt es, auf jeder Stufe KR festzulegen, die auf das nächsthöhere KR-Set einzahlen, wobei die „Objectives“ in der praktischen Interpretation durch die Volksbank Mittelhessen immer gleichbleiben.

Jedes KR-Set wird dabei im Hinblick auf das Ambitionsniveau so ausgelegt, dass eine Zielerreichung von 70 Prozent als gutes Ergebnis angesehen wird. Die KR sind also bewusst anspruchsvoll ausgelegt, um Anreize zu schaffen, neue Wege zu gehen und die Komfortzone zu verlassen, weil die Zielsetzungen mit den klassischen Lösungstechniken nicht oder nur schwer zu erreichen sind.

Stärken des Modells

Die Stärke des OKR-Modells liegt zum anderen darin, dass es sowohl top-down als auch bottom-up aufgebaut ist, damit nicht nur eine fokussierte betriebswirtschaftliche Steuerung ermöglicht, sondern auch in höchstem Maße integrativ wirkt im Sinne der oben dargestellten Empowerment-Ausrichtung. Während die strategischen Ziele und KR auf Gesamtunternehmensebene durch das Management festgelegt werden, obliegt es den Teams auf Bereichs- und Abteilungsebene das entsprechend abgeleitete KR-Set selbst festzulegen und zu verfolgen. Dabei wird das „Tagesgeschäft“ der Einheiten mitberücksichtigt in dem Sinne, dass etwa zur Hälfte KR festgelegt werden können, die das Tagesgeschäft reflektieren, aber zu jedem Zeitpunkt an den all-gemeingültigen „Objectives“ ausgerichtet sein müssen. Zur anderen Hälfte sind die Teams gefordert, die strategischen KR der Unternehmensführung zu bedienen.

So wird zweierlei gesteuert und transparent gemacht. Erstens die kontinuierliche Optimierung des „Tagesgeschäfts“ durch Ausrichtung an den „Objectives“ und zweitens die Verfolgung der insofern

„Die Implementierung agiler Prozessteams und der OKR-Steuerung erfordern ein neues Führungsverständnis.“

basiert OKR auf dem Grundgedanken, dass Mitarbeiter*innen umso produktiver sind, je mehr tatsächliche Gestaltungsmöglichkeiten bei ihrer eigenen Tätigkeit und je mehr Identifikation mit den Unternehmens- und Teamzielen abgeleitet von einem „Big Picture“ vorhanden sind. OKR verbindet mehrere zentrale Aufgabenstellungen aus der Unternehmenssteuerung und Organisationsentwicklung.

Zum einen ermöglicht das Modell eine Bündelung der gesamten Organisationskraft auf wenige (nämlich maximal fünf), aber transparente und in ihrem Sinn erklärte Ziele, die von der Vision und Mission in konkrete und messbare operative Zustände, die sogenannten „Objectives“,

ist, sondern in kleineren Teilabschnitten bewertet wird. Erfolgreiches Vorgehen wird übernommen, weniger erfolgreiche Ansätze werden schneller verworfen und durch neue ersetzt, „tote Pferde“ werden also deutlich kürzer geritten und aus nicht funktionierenden Ansätzen gemeinsam gelernt.

In einem weiteren Schritt werden auf Unternehmensebene zu den jeweiligen „Objectives“ sogenannte „Key Results“ (maximal vier je Objective) festgelegt, die für die Dauer von drei Monaten als wesentliche Erfolgstreiber für das entsprechende Ziel identifiziert werden. Auch die Key Results (KR) müssen konkret und messbar sein. Für das oben genannte



„zusätzlichen“ strategischen Ziele des Unternehmens. Die Volksbank Mittelhessen hat das OKR-Modell bewusst nicht auf die Mitarbeiterebene heruntergebrochen, um von vornherein zu vermeiden, dass die OKR-Implementierung durch die Mitarbeiter*innen als nichts anderes empfunden wird, als eine mit einem Anglizismus camouflierte klassische Verzielungsmethode zum Zwecke der persönlichen Kontrolle. Zwar werden innerhalb der Teams „Owner“ für die jeweiligen KR definiert, aber nicht durch die Führungskräfte, sondern durch einen Verhandlungsprozess im Team selbst. Damit bietet OKR die Grundlage für Identifikation mit den Team- und Unternehmenszielen und eröffnet neuen Raum für den individuellen Gestaltungseinfluss auf das Unternehmen und die eigene Arbeitsumgebung ohne Gefahr zu laufen, das neue „Zielsystem“ als entmächtigend wahrzunehmen.

Schließlich fördert OKR nicht nur das vertikale, sondern auch das horizontale „Alignment“, also die Ausrichtung der Teamaktivität an den strategischen Kernzielen des Unternehmens. Nach Erarbeitung der jeweiligen KR-Sets stellen die mit diesem Modell operierenden Teams ihre Sets auf einer dafür geschaffenen Plattform ein. Damit entsteht Transparenz über die Tätigkeiten und Ziele der anderen Organisationseinheiten. Zum anderen ist Ziel dieses Prozesses, dass die Teams ihre KR mit den weiteren KR-Sets abgleichen, inhaltlich harmonisieren und in einigen Fällen auch gemeinsame KR verfolgen, um ein bestimmtes Ziel durch arbeitsteiliges Vorgehen für die nächsten drei Monate, also einem OKR-Zyklus, schneller zu erreichen.

Auch diesen Transformationsschritt vollzieht die Volksbank Mittelhessen nicht abrupt, sondern implementiert OKR schrittweise. Erst wenn ein Bereich in diesem neuen Betriebssystem eine gewisse Übung und Praxis erlangt hat, erfolgt die „Aufschaltung“ weiterer Bereiche. Dabei gilt, dass OKR nicht in „Reinform“ und nicht in jeder progressiven Ausprägung übernommen wird, sondern die Implementierungsphase dazu genutzt wird, um die gewonnenen Erkenntnisse zur „Verträglichkeit“ und erreichten Effekte auf Team- und Bereichsebene in den nächsten Implementierungs-

schritt zu übertragen, um so sukzessive eine optimale Modellstruktur zu erlernen.

Die Durchführung des Change-Projektes, die Implementierung agiler Prozessteams und der OKR-Steuerung erfordern ein neues Führungsverständnis. Wenn die Verantwortung und Letztentscheidung für fachliche Lösungen, Produkte, Produkterfolge und Prozesse weg von den Führungskräften hin zu den Teams verlagert wird, führt das unweigerlich zu einer Veränderung des klassischen Verständnisses von Führung und damit zu einem veränderten Anforderungsprofil an Führung. In dem Maße, wie die Rolle der Führungskraft als „Fachexperte“ immer mehr an Bedeutung verliert, nimmt die Bedeutung als „Servicer“ der und „Transformationsmanager“ für die in die Führungsverantwortung übertragenen Teams zu.

Modernes Führungsverständnis

Es geht also immer weniger darum, die beste fachliche Lösung zu finden und dem Team inhaltliche Handlungsvorgaben zu setzen, sondern darum, bestmögliche Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Teams ihre im Rahmen von OKR selbst gesetzten Ziele zunehmend eigenverantwortlich erreichen können. Außerdem kommt den Führungskräften die entscheidende Funktion zu, die notwendige Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit sowohl für die operativen Veränderungen als auch für den geänderten Arbeitsmodus zu fördern und herzustellen.

Damit kommt den Führungskräften eine ganz entscheidende Rolle zu für das Gelingen des Transformationsprozesses. Gleichzeitig stellen die Einführung agiler Prozessteams und die Implementierung von OKR einen potenziellen Stressor insbesondere für Führungskräfte dar. Aus diesem Grund besteht ein wesentliches Element des Transformationsprozesses der Volksbank Mittelhessen darin, insbesondere die „betroffenen“ Führungskräfte durch Trainings und intensive Kommunikation eng zu begleiten.

Der Transformationsprozess der Volksbank Mittelhessen mit dem Ausgangs-

punkt des Change-Projektes verfolgt zwei Kernziele. Zum einen geht es um die Erarbeitung und Implementierung konkreter operativer Schritte zur Sicherung der Rentabilität auf der Ebene der Exploitation und den Aufbau neuer Geschäftsmodelle auf der Ebene der Exploration. Zum anderen geht es um die Weiterentwicklung der organisationskulturellen Strukturen, um die Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit des Unternehmens weiter zu steigern.

Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit als Erfolgsgaranten

Weil es nur eine Frage der Zeit ist, bis sich aktuell innovative und rentable Lösungen für Dienstleistungen, Produkte und Technologieeinsatz wegen der sich immer schneller ändernden technologischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen überholen, kommt dem weiteren Ausbau dieser grundlegenden Fähigkeiten der Volksbank Mittelhessen eine besondere strategische Bedeutung zu. Aus diesem Grund stellte die stark integrative Projektstruktur des Change-Projektes gleichzeitig auch eine weitere systemische Operationalisierung der organisationskulturellen Grundannahmen dar. Diese bestehen im Wesentlichen darin, dass die Prinzipien des „Empowerment“ in Kombination mit den dargestellten hybriden Formen von bottom-up und top-down Struktur- und Steuerungsmodellen die erforderlichen Rahmenbedingungen für eine dauerhafte und mit Blick auf wechselnde äußere Einflussfaktoren resiliente Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit bereitstellen.

Fußnoten

- 1) Raisch, S./ Birkinshaw, J./ Gilbert Probst et al. (2009): Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. In: Organization Science. 20. Jg., Nr. 4, S. 685–695.
- 2) Schulze, Patrick (2009): Balancing exploitation and exploration. Organizational antecedents and performance effects of innovation strategies. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- 3) Schilling, Julia: Autopoietische Systeme. Zur Erklärungskraft für Veränderungsprozesse in Unternehmen. GRIN, München 2018.
- 4) Beispiele für solche Unternehmen lassen sich entnehmen: Frederic Laloux, Reineventing Organizations, S. 335f., München 2015.
- 5) Peter Ferdinand Drucker: Die Praxis des Managements. Econ Verlag, Düsseldorf 1998. Englischsprachige Originalausgabe: The Practice of Management. Harper & Row, New York 1954.



**Schnell und flexibel:
Ihr digitaler Firmenkredit.**

**Morgen
kann kommen.**

Wir machen den Weg frei.

VR Idem

Egal ob Sie Ihr Geschäft erweitern wollen, in neue EDV-Lösungen investieren oder Aufträge vorfinanzieren müssen – mit unserem **Firmenkredit VR Idem** bekommen Sie die flexible Liquidität, die Sie als Unternehmer, Selbstständiger oder Gewerbetreibender brauchen.

Alle Informationen finden Sie auf unserem Onlineportal.