



Geschliffen wie ein Diamant – so wünschen sich viele Organisationsentwickler das moderne Unternehmen. Was seinen Wert angeht, kann der Erzherzog-Joseph-Diamant (Foto) mit so manchem Unternehmen mithalten. Er gilt als einer der schönsten Edelsteine der Welt. Letztes Jahr kam er bei Christie's in Genf für 16,9 Millionen Euro unter den Hammer. Was seine Klarheit und die Kräfte angeht, die ihn einst geformt haben, können Organisationen kaum mithalten. Deren Energiezustände – das Thema unserer Autorinnen – schwanken oft zwischen Trägheit und Agilität.

# Wege zur Hochleistungsorganisation

## Wie die Graubündner Kantonalbank Energie mobilisiert und erhält

Erfolg kann dazu führen, dass Unternehmen überzufrieden und weniger dynamisch werden und ihren Einsatz reduzieren. Die Autorinnen nennen diesen Zustand „angenehme Trägheit“, bei der die Gefahr besteht, schwache Signale des Marktes zu übersehen oder Trends zu verpassen. Durch angenehme Trägheit können selbst jahrelange Marktführer in Krisen geraten. Hier setzt das Konzept der „Organisationalen Energie“ an, das am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen

### DIE AUTORINNEN

**PROF. DR. HEIKE BRUCH** ▶  
Direktorin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen sowie Gründerin und Verwaltungsratspräsidentin der energy factory St. Gallen AG



**DR. ANNE SPYCHALA** ▶  
Diplom-Psychologin, Mitarbeiterin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen und Mitglied der Geschäftsleitung in der energy factory St. Gallen AG



**JETTE WIEGEL** ▶  
Diplom-Psychologin, ehemalige Mitarbeiterin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen



unter Leitung von Professorin Dr. Heike Bruch entwickelt wurde und weiterhin erforscht wird. Die Autorinnen stellen diesen Ansatz vor und beschreiben am Beispiel der Graubündner Kantonalbank, wie ein Unternehmen es schaffen kann, sich trotz jahrelanger Erfolge vor Trägheit zu schützen und lebhaft, agil und energiegeladen zu bleiben. →

Der Unterschied zwischen hoch produktiven, agilen Unternehmen auf der einen Seite und Unternehmen im Zustand angenehmer Trägheit auf der anderen Seite spiegelt sich im Konzept der „Organisationalen Energie“ wider (Bruch / Vogel 2011). Organisationale Energie – die Kraft, mit der Unternehmen arbeiten – ist für die Leistungsfähigkeit und den Erfolg von Unternehmen zentral. Vor allem für ambitionierte Vorhaben und besondere Kraftanstrengungen wie starkes Wachstum, Innovationssprünge, neue Strategien und kontinuierliche Hochleistung ist organisationale Energie entscheidend. Deren Stärke zeigt, in welchem Ausmaß ein Unternehmen das Potenzial seiner Mitarbeiter zur Verfolgung seiner Ziele mobilisiert hat. Eine hohe produktive Energie lässt sich an der Vitalität, Intensität und Geschwindigkeit der Arbeits-, Veränderungs- und Innovationsprozesse in Unternehmen erkennen.

Anhand der zwei unabhängigen Dimensionen Qualität und Intensität lassen sich vier typische Energiezustände unterscheiden (Abb. 1). Die Intensität organisationaler Energie gibt hierbei das Ausmaß der Aktivierung der Potenziale an. Die Qualitätsdimension zeigt, ob die Energie positiv oder negativ genutzt wird. Diese Differenzierung ist entscheidend, da eine negative Ausrichtung der Energie dazu führt, dass die Mitarbeiter zwar stark emotional involviert sind, mitdenken und sich einsetzen, diese Potenziale aber nicht im Sinne des Unternehmens einsetzen und sich sogar destruktiv engagieren. Eine negative Ausrichtung kann beispielsweise bedeuten, dass Mitarbeiter aktiv Veränderungsmaßnahmen verhindern, dem Unternehmen schaden oder ihre Eigeninteressen maximieren. Berücksichtigt man beide Dimensionen, ergeben sich die Energiezustände produktive Energie, angenehme Energie, resignative Trägheit und korrosive Energie.

In Unternehmen mit hoher produktiver Energie herrschen starkes Engagement, Leidenschaft und erhöhte Wachsamkeit.

Bei starker angenehmer Energie ist in Unternehmen hohe Zufriedenheit, Identifikation und Gelassenheit zu beobachten. Unternehmen mit starker resignativer Trägheit sind durch hohe Frustration, inneren Rückzug und reduzierte Aktivität gekennzeichnet. In Unternehmen mit starker korrosiver Energie ist das Engagement hoch, wird jedoch für destruktive Aktivitäten wie Widerstand, Mikropolitik oder Bereichsegoismen genutzt, die Unternehmen nachhaltig schaden.

### ENERGIEZUSTÄNDE ANALYSIEREN

Organisationale Energie kann sowohl auf Gesamtunternehmensebene als auch auf der Ebene einzelner Abteilungen oder Teams mit einem standardisierten Fragebogen gemessen werden. Eine Vollbefragung aller Mitarbeiter wurde bereits bei mehr als 700 Unternehmen in mehr als 20 Sprachen und 55 Ländern durchgeführt. Die Energiemessung macht es möglich, das Bauchgefühl zu überprüfen, das viele Führungskräfte hinsichtlich des Energiezustands ihres Teams haben, und es mit Einschätzungen der Mitarbeiter verschiedener Bereiche und Ebenen zu spiegeln.

Auf Basis dieser objektiven Daten können Führungskräfte ein gezieltes Energiemanagement betreiben und die geeigneten Leadership-Strategien einsetzen, um die Mitarbeiterpotenziale voll zu aktivieren. Langjährige praktische Erfahrung sowie die Forschung am Institut für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen zeigen, wie entscheidend die Stärke und Qualität der organisationalen Energie in Unternehmen für die Leistung sind: Organisationen mit hoher produktiver Energie zeigen nicht nur sig-





nifikant höhere Kundenbindung (+12 %) und Mitarbeiter-Commitment (+19 %), sondern auch höhere Effizienz (+14 %) und Produktivität (+17 %) sowie höheren wirtschaftlichen Erfolg (+14 %, I.FPM-Studie aus dem Jahr 2009 mit 14 387 Mitarbeitern aus 104 Unternehmen).

tes Sprungbrett dienen und erlaubt auch ein Monitoring von Veränderung über die Zeit, was zum Beispiel bei Change- oder Strategieumsetzungen eine sinnvolle Steuerung ermöglicht (siehe hierzu das Beispiel Change Monitor bei der Strategieumsetzung BMW, Körner et al. 2012).

ist ein systematisches Energiemanagement von zentraler Bedeutung. Es handelt sich hierbei um eine wesentliche Führungsaufgabe. Befindet sich ein Unternehmen in einem der beiden Zustände niedriger Energie – angenehme Energie oder resignative Trägheit –, geht es vor allem um die Mo-



Lebendige Tradition: In aufwendiger Kleinarbeit ließ die Graubündner Kantonalbank das „Alte Gebäud“ in Chur restaurieren. Der Barockbau von 1729 ist seit 1956 im Besitz der Bank. Unser Foto zeigt das Chinesische Zimmer.

Durch ein gezieltes Management der organisationalen Energie gelingt es Führungskräften, das Engagement auf die wichtigsten Ziele oder Change-Vorhaben auszurichten. Die systematische Messung der organisationalen Energie kann dabei als ers-

### ERFOLGREICHES ENERGIEMANAGEMENT

Um das volle produktive Energiepotenzial zu aktivieren und negative Energiezustände im Unternehmen zu minimieren,

bilisierung der Potenziale. Hier haben sich zwei Führungsstrategien als besonders effizient erwiesen: die Mobilisierung durch eine sich abzeichnende Bedrohung (Slaying-the-Dragon-Strategie) und die Mobilisierung durch eine mitreißende Unter-



nehmensvision (Winning-the-Princess-Strategie).

Mit der Slaying-the-Dragon-Strategie mobilisieren Führungskräfte die Energie des Unternehmens, indem sie ihre Mitarbeiter in die Überwindung einer externen Bedrohungssituation einbinden. Beispiele hierfür sind Krisenbewältigungen oder der Umgang mit Markteinbrüchen, starken Wettbewerbern oder mit dem Verlust von Schlüsselkunden. Alternativ können Führungskräfte die Energie ihrer Mitarbeiter auch mithilfe der Winning-the-Princess-Strategie mobilisieren. Hierbei zeigen sie eine besondere Chance oder Vision auf, bei deren Erreichung die Mitarbeiter mitwirken sollen. Beispiele für solche Chancen sind Innovationen, Wachstum oder die Erschließung neuer Märkte.

Um die produktive Energie im Unternehmen zu erhalten, sollten Führungskräfte nicht selbst fortlaufend die ‚Batterie‘ von Veränderung sein, sondern ein vitalisierendes Managementsystem etablieren, das die Eigeninitiative ihrer Mitarbeiter fördert und dazu beiträgt, dass möglichst viele Personen im Unternehmen selbst Chancen und Herausforderungen erkennen und Initiative ergreifen. Solch ein Managementsystem integriert die drei Komponenten Strategie, Führung und Kultur, um alle Mitarbeiter zu ‚Batterien‘ für die Energie des Unternehmens zu machen. Dabei reicht es nicht aus, nur an einer Komponente anzusetzen, sondern es ist notwendig, alle drei Komponenten auf den Energieerhalt auszurichten.

Vitalisierende Strategieprozesse beinhalten eine fokussierte Strategie und umfassende Strategiekommunikation, damit alle ein klares Bild der Zukunft und der gemeinsamen Richtung haben. Daneben spielen aber auch Früherkennungssysteme eine wesentliche Rolle, um Veränderungen aus dem Unternehmensumfeld rechtzeitig zu erkennen. Außerdem sollten Führungskräfte bei der Strategieentwicklung möglichst viele Perspektiven einbeziehen und regelmäßig die bestehende Strategie auf den Prüfstand stel-

len. Vitalisierende Führungssysteme im Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass über alle Hierarchieebenen hinweg Führungsfähigkeiten weiterentwickelt werden, sodass jeder Manager seine Mitarbeiter inspirierend führt. Zusätzlich fördern diese Führungssys-

## ERFAHRUNGEN BEI DER GRAUBÜNDNER KANTONALBANK

Seit der Gründung im Jahre 1870 wächst und gedeiht die Graubündner Kantonalbank (GKB). Sie beschäftigt heu-



Agile Unternehmen antizipieren Veränderungen, die sie unter Druck setzen könnten. Das gilt auch für den Finanzmarkt. Foto: Zürcher Börse.

teme dezentrale Strukturen, informelle Beziehungen und Netzwerke im Unternehmen, um einen schnellen Informationsaustausch zu gewährleisten. Die Unternehmenskultur sollte zudem Werte wie Eigeninitiative, Vorliebe für Höchstleistungen und offenes Feedback fördern (vgl. Abb. 2).

te 1 100 Mitarbeiter, weist ein Geschäftsvolumen von 40 Milliarden Schweizer Franken auf und ist mit 70 Niederlassungen in zehn Regionen vertreten. Die Strukturen der Graubündner Kantonalbank waren seit der Gründung traditionsreich gewachsen und bis zum Jahr

2002 gut standardisiert. Die Mitarbeiter zeigten starke Identifikation mit dem Unternehmen und vertraten traditionelle Werte. Man arbeitete mit hoher Erfolgssicherheit; das Unternehmen genoss schon lange eine hervorragende Marktstellung.

Nachdem die Wirtschaft durch die Dotcom-Blase ab 2000 weltweit ins Stocken geriet und die Börsen mit Schwierigkeiten zu kämpfen hatten, stagnierte in der Geschichte der Graubündner Kantonalbank erstmals das Wachstum. „Stagnation kann keine Zukunft sein, wir müssen raus aus der Komfortzone, um die Bank zu retten“, sagte damals Alois Vinzens, seit 2002 Geschäftsführer der Graubündner Kantonalbank. Um die Stagnation zu überwinden und die hierfür notwendige Energie voll zu mobilisieren, nutzte Vinzens zunächst die Slaying-the-Dragon-Strategie: Die Graubündner Kantonalbank nahm 2002 einen umfassenden Change-Prozess in Angriff mit dem Ziel, sich zur Vertriebsbank mit höchster Kundenorientierung zu entwickeln, um den neuen Anforderungen des schwierigeren Finanzmarktes gerecht zu werden und damit weiterhin erfolgreich am Markt zu bestehen.

Um das Überleben der Bank zu sichern und die Kundenorientierung zu schärfen, wurden die komplette Unternehmensstruktur im Jahr 2002 reorganisiert, Prozesse neu aufgesetzt, Personal- und Sachkosten gekürzt, Abteilungen umformiert und teilweise ausgelagert, Büros umbesetzt sowie das Foyer der Hauptfiliale in Chur unter Aspekten der Kundenfreundlichkeit neu gestaltet. Durch die Gefahr, die Marktführerschaft zu verlieren, konnten enorme Potenziale der Mitarbeiter mobilisiert werden. Die Mitarbeiter setzten sich intensiv dafür ein, die Zukunft der Graubündner Kantonalbank zu sichern. Die Graubündner Kantonalbank nutzte also gezielt die Destabilisierung, um neue Energie freizusetzen. In

den Folgejahren schaffte es die Graubündner Kantonalbank, ihre Gewinne wieder zu steigern: Der Konzerngewinn stieg von 47,6 Millionen Schweizer Franken im Jahr 2002 auf 75,4 Millionen im Jahr 2005.

aber auch die Gefahr erneuter Stagnation, Trägheit und des Zurückfallens in alte Strukturen. Alois Vinzens betrachtete diesen Zustand kritisch. Der Zustand der Trägheit begann erneut, sich im Unternehmen zu verbreiten, und selbst auf Führungsebene hat-



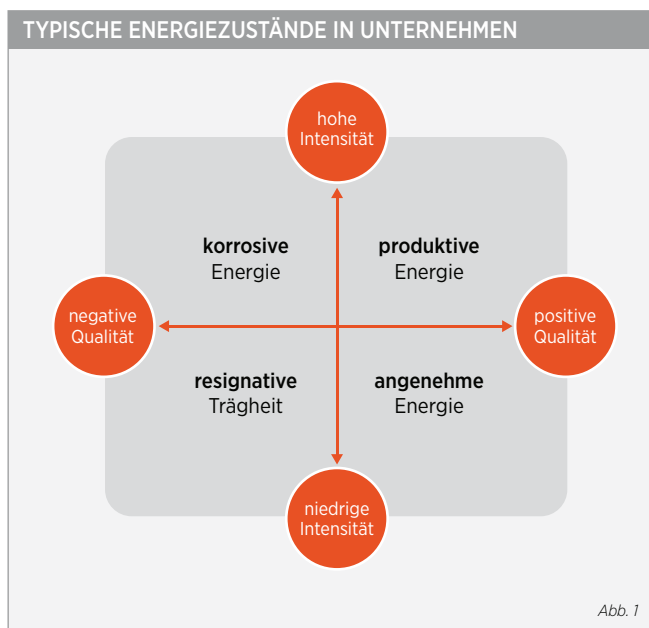
Für das Spannungsfeld zwischen Beständigkeit und Tradition müssen Banken ihre jeweils eigene Balance finden. Foto: Eingangportal der Crédit Lyonnais in Zürich.

## ENERGIE LANGFRISTIG ERHALTEN

Ein solcher Erfolg trotz schwieriger wirtschaftlicher Bedingungen ist die beste Bestätigung dafür, dass man vieles richtig gemacht hat. Es war verlockend, Jahr um Jahr so weiterzumachen. Zugleich birgt solch ein Erfolg

te sich so etwas wie eine Verwaltungsmentalität entwickelt. In diesem Zustand fühlen sich Unternehmen sicher, laufen aber Gefahr, sich auf dem Erfolg der letzten Jahre auszuruhen und selbst bei offensichtlichem Veränderungsdruck die notwendigen Weiterentwicklungen oder Anpassungen zu ver-





passen. Wie kann ein Unternehmen mit hervorragender Marktstellung und großem Erfolg es also schaffen, sich fortwährend aus sich heraus weiterzuentwickeln, agil oder energiegeladen zu bleiben und Mitarbeiter dauerhaft zu hoher Leistung zu führen? Zunächst gilt es die eigene Situation zu reflektieren. Die Graubündner Kantonalbank verstand es, sich darüber klar zu werden, dass ihre eigene mögliche Trägheit ihr wahrscheinlich stärkster Gegner war.

Nach erfolgreicher Umsetzung der Rahmenbedingungen zur Kundenorientierung erkannten Alois Vinzens (CEO), Alex Villiger (Leiter Personal und Mitglied der Direktion) und Stefan Sigron (Leiter Unternehmensentwicklung und Mitglied der Direktion), dass der nächste Schritt nach einem strukturellen Wandel ein Kulturwandel sein müsste. Ihr Fazit im Jahr 2005 lautete: „Kundenorientierung lebt davon, dass wir Kundenorientierung leben!“ Sie konzentrierten sich in der Folge darauf, einen dauerhaften Wandel im Denken und Handeln der Mitarbeiter zu erreichen. Sie sollten sich morgens zu Beginn der Arbeit fragen: „Was kann ich heute für die Kunden tun?“ und abends zum Feierabend: „Was habe ich heute für die Kunden getan?“ Schnell standen sie vor Fragen wie „Wie gestaltet man einen Kulturwandel?“, „Wie bringt man Mitarbeiter dazu, kundenorientiert zu handeln?“, „Wie bringt man einem Banker die Servicehaltung näher?“. Rückblickend stellte Alois Vinzens fest: „Die erste Phase, der Change-Prozess, war einfach. Die zweite Phase ist jedoch viel schwieriger, da geht es auch um Leadership, um Veränderungsprozesse im Kopf der Mitarbeiter.“

In den Folgejahren setzte die Graubündner Kantonalbank vor allem im Bereich der Kultur an verschiedenen Stellen an, um die Energie der Mitarbeiter zu erhalten. Sie veränderte die Unternehmenskommunikation nach innen und außen und analysierte das

Verhalten ihrer Mitarbeiter im Kundenkontakt. Sie entwickelte gezielt ihr Führungsklima hin zu einem inspirierenden (transformationalen) Führungsverständnis. Schließlich richtete sie ihr Personalmanagement neu aus und etablierte den HR-Bereich als echten Business-Partner.

Ende 2009 war es Zeit für eine Standortbestimmung. Alois Vinzens, Alex Villiger und Stefan Sigron wollten nun Klarheit darüber haben, bis zu welchem Punkt die Graubündner Kantonalbank ihr Veränderungsvorhaben hatte umsetzen können. In Zusammenarbeit mit dem Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen und der energy factory St. Gallen AG führte die Graubündner Kantonalbank eine Kultur- und Energieanalyse mit internem und externem Benchmarking durch. Zirka 88 Prozent der Mitarbeiter beteiligten sich an der Analyse und trugen damit zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur in der GKB bei. Das Ergebnis spiegelte wider, dass die Bank seit 2005 insgesamt einen erfolgreichen Kulturwandel durchlaufen hatte.

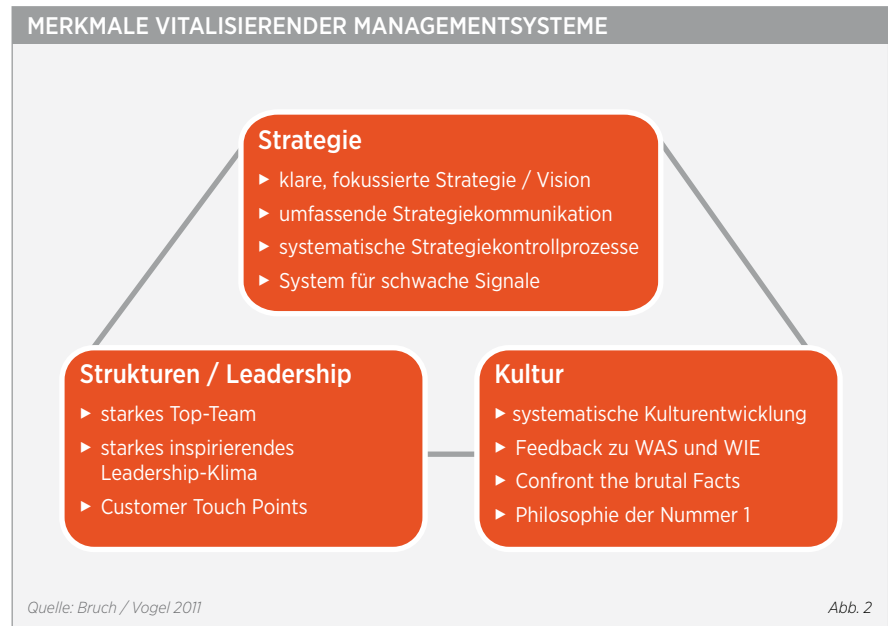
Die Analyse zeigte jedoch auch, in welchen Bereichen angesetzt werden konnte, um sich noch weiter zu entwickeln und die Energie dauerhaft im Unternehmen zu erhalten. Das, was die Geschäftsleitung als „gewisse Trägheit“ und „Verwaltungsmentalität“ verspürte, konnte die Energiemessung klar benennen. Die Detailbetrachtung der Kultur- und Energieanalyse zeigte klare Handlungsfelder in den Bereichen Leadership, Strategiekommunikation und Feedbackkultur auf. Die Energie war noch nicht genügend auf die Strategie fokussiert, die Strategie noch nicht auf allen Mitarbeiter-ebenen angekommen und verinnerlicht. Es gab korrosive Energie vor allem an der Schnittstelle zwischen Front- und Back-Office, die Qualität der Führung konnte noch verbessert werden, und die Feedbackkultur, insbesondere der Umgang mit kritischem Feedback auch von unten, hatte noch weiteres Entwicklungspotenzial. Ebenso

zeigte die Analyse aber auch besondere Stärken: Die Mitarbeiter empfanden außerordentlich viel Stolz, bei der Graubündner Kantonalbank zu arbeiten – ein besonderes Potenzial, das die Graubündner Kantonalbank auch sichtbar machen konnte.

Mit klar identifizierten Handlungsfeldern und Ressourcen leitete die Graubündner Kantonalbank 2010 gezielt weitere Maßnahmen ein und setzte genau an den drei entscheidenden Stellen des Managementsystems an – Vision / Strategie, Führung und vertrauensvolle Unternehmenskultur. Die Graubündner Kantonalbank entwickelte eine neue Vision („Führend in Graubünden – mit starkem Private Banking über Graubünden hinaus“), und es wurden regelmäßige Strategieanlässe für alle Mitarbeiter (dreimal mit je 350 Mitarbeitern) initiiert, um sowohl Vision als auch Strategie fokussiert hierarchieübergreifend zu kommunizieren.

Im Bereich der Führung wurden Leadership-Seminare gezielt an die in der Befragung aufgedeckten Lücken angepasst. Zudem wurde der Fokus nun noch stärker auf das Vorbildhandeln des oberen Managements gelegt. Weitere Prozessverbesserungen, unter anderem in der Zusammenarbeit zwischen Front- und Back-Office, wurden umgesetzt. Hierbei wurden zum Beispiel gezielte Beraterstellen eingerichtet, die einer Verbesserung der Kommunikation zwischen Front- und Back-Office dienen. Als dritte Säule wurden Module zur Verbesserung der Feedback-Kultur in die Leadership-Seminare integriert. Zudem wurden die Ergebnisse der Kultur- und Energieanalyse in einem kaskadierenden Prozess im Unternehmen kommuniziert. Dies diente als weitere Stärkung des Vertrauens im Unternehmen.

Das Ergebnis all der Maßnahmen der vergangenen Jahre war deutlich sichtbar: Zum Jahresabschluss 2011 zeigt sich eine stabile Wertentwicklung. Die Graubündner Kantonalbank unterstreicht mit einem erneut starken Netto-Neugeldzufluss (1,4 Mrd.



Schweizer Franken) und einem sehr guten Hypothekarwachstum (6,8 %) ihre hervorragende Marktpositionierung. Die Strukturen und Prozesse sind erfolgreich auf den Kunden ausgerichtet. Zudem ist das Führungsverständnis moderner geworden, Stolz und Commitment der Mitarbeiter zu ihrem Arbeitgeber GKB wachsen weiter. Die GKB wurde als Toparbeitgeber Schweiz 2011 ausgezeichnet und belegt auf der Arbeitgeberbewertungsplattform „kununu“ Platz drei der beliebtesten Schweizer Arbeitgeber.

### BLICK IN DIE ZUKUNFT

Vor dem Hintergrund dieser nachhaltig ausgezeichneten Unternehmensentwicklung könnte man davon ausgehen, dass die Graubündner Kantonalbank keinen weiteren Veränderungsbedarf hat. Doch die Bank hatte schon in den letzten Jahren beispielhaft gezeigt, dass Weiterentwicklungen nicht nur die Reaktion auf veränderte Umweltbedingungen sein müssen. Die besten Unternehmen verändern sich aus sich heraus und nur selten als Reaktion auf Veränderungsdruck. Das bedeutet, sie antizipieren Umweltveränderungen und passen sich diesen bereits an, bevor sie zu einer Bedrohung für das Unternehmen werden können. Sie prägen neue Trends und suchen stets nach

weiteren Verbesserungsmöglichkeiten, und diese Unternehmen tun dies nicht willkürlich oder sprunghaft, sondern meist mit einem systematischen, langfristigen Prozess.

So auch die Graubündner Kantonalbank. Die Bank konzentriert sich noch stärker auf ihr vitalisierendes Managementsystem und den Umgang mit Strategie, Leadership-Entwicklung und Unternehmenskultur. Hierbei nutzt die Graubündner Kantonalbank auch weiterhin Analysen in Form von Mitarbeiterbefragungen und Benchmarks und hat beispielsweise im November 2012 eine erneute Kultur- und Energieanalyse durchgeführt. Aufbauend auf den Ergebnissen der Analysen will sich die Graubündner Kantonalbank stetig weiterentwickeln und fortlaufend überprüfen, ob es weitere Möglichkeiten zur Höchstleistung gibt. ●

### Literatur

- Bruch, H. / Vogel, B. (2011): Fully charged: How great leaders boost their organization's energy and ignite high performance, Boston, MA
- Körner, S. / Bruch, H. / Stephany, U. (2012): Mit Energie und Vertrauen voran: Der BMW Group Change Monitor, in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 1, 32–37