

Erfolgsgeschichte in zehn Jahren

PRAXIS. Die Graubündner Kantonalbank hat den „Excellence in Leadership Award“ erhalten. Da ihr Führungsprogramm schon lange läuft, sind die Erfolgsbelege fundiert.

Von **Alexander Villiger**

Die Graubündner Kantonalbank (GKB) wurde 1870 gegründet und verfügt über eine erfolgreiche Tradition als Universalbank in der Schweiz. Heute arbeiten bei der GKB rund 1.000 Mitarbeitende, verteilt auf über 60 Standorte.

2003 überzeugte der frisch gewählte CEO die Entscheidungsträger, die Bank konsequent auf die Kundenschnittstelle auszurichten. Die Kunden der GKB sollten kompetenter beraten werden und ein höheres Service-Level erfahren als bei der Konkurrenz. Diese Neupositionierung erforderte eine Reorganisation von einer traditionellen, etwas schwer-

fälligen Universalbank hin zu einer modernen, schlanken Vertriebsbank, deren Kernkompetenz in der Beratung und Betreuung zu finden ist.

Den Verantwortlichen des Reorganisationsprogramms wurde bewusst, dass der Wandel hin zu echten, kundenorientierten Dienstleistern eine Veränderung im Führungsverhalten erforderte. Denn Kundenbegeisterung lösen nur Mitarbeitende aus, die auf ihren Arbeitgeber stolz sind, inspirierend geführt werden sowie ihren eigenen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens kennen. Gefordert war eine Abkehr vom tendenziell sachlich-rationalen, direktiven Führungsstil des transaktionalen Managements, hin zum inspirierenden,

Emotionen und Energien freisetzenden Führungsstil des transformationalen Leaderships.

Eigenverantwortung ist gefragt

Die GKB will Kunden über hohe Kompetenz, persönliche Beratung und eine Best-Service-Kultur gewinnen. Eigenverantwortung, intrinsische Motivation und Engagement sind folglich zentrale Faktoren, um Kundenbegeisterung zu entfachen. Wie Professorin Felicitas Morhart in ihrer Dissertation bei der GKB aufzeigte, kann die dafür erforderliche produktive Energie in der Belegschaft nur mit einem Führungsstil entstehen, welcher den Mitarbeitenden das Gefühl von Autonomie („Ich wähle diese Einstellung aus freien Stücken“), Kompetenz („Ich darf und kann auf die Kundenwünsche eingehen“) und Verbundenheit zur Marke („Ich will Teil dieser neuen Ausrichtung sein“) vermittelt.

Die Führungsphilosophie des auf Bernard Bass und Bruce Avolio zurückgehenden transformationalen Leaderships wird diesen Anforderungen gerecht. Basis dieses mitarbeiterorientierten Führungsstils bilden die vier „I-Säulen“.

- Beim ersten „I“, Identifizierung, geht die Führungskraft als Vorbild voran. Sie reflektiert ihren Führungsstil, lebt ihre Führungswerte, handelt stets integer – und wirkt so identifizierend. Den Mitarbeitenden bietet der Vorgesetzte mit seinem authentischen Verhalten eine Orientierung, sodass sich diese als Mitunternehmer entfalten können.
- Mit einer gemeinsam erarbeiteten Vision wird beim zweiten „I“, Inspiration, die



Die Graubündner Kantonalbank hat die Führung konsequent am Kunden ausgerichtet.

Aus der traditionellen Universalbank sollte eine moderne Vertriebsbank werden. Das konnte nur mithilfe eines neuen, inspirierenden Führungsstils gelingen.

emotionale Seite der Menschen angesprochen. Eine inspirierende Führungskraft hilft den Mitarbeitenden, ihre Aufgabe in einen größeren Zusammenhang zu stellen und in ihren Tätigkeiten einen Sinn zu finden. Dies erhöht die Bindung zum Unternehmen und entfacht positive Energien wie Spaß und Leidenschaft.

- Beim dritten „I“, Intellekt, werden Energien durch intellektuelle Herausforderung mobilisiert. Mitarbeitende wollen gefordert und gefördert werden. Dann bringen sie ihr Potenzial ein und helfen mit, die unternehmerischen Ziele zu erreichen. Das gelingt durch das Aufbrechen etablierter Denkmuster und durch ein innovatives Arbeitsklima, in dem auch Fehler erlaubt sind.

- Das vierte „I“, Menschen wollen individuell behandelt werden. Jeder Mitarbeitende bringt seine eigene Persönlichkeit mit seinen Stärken und Schwächen mit. Leidenschaft und Motivation können sich entfalten, wenn Mitarbeitende ihren Stärken und Interessen entsprechend eingesetzt werden – und wenn sie ihr Ding machen können. Basis für das Gelingen ist echtes Interesse der Vorgesetzten an den Arbeitsinhalten und Anliegen ihrer Mitarbeitenden. Dann fühlen sie sich ernst genommen, übernehmen Verantwortung und legen sich für Geschäfts- wie auch für Kundenanliegen ins Zeug.

Programm der permanenten Impulse

In Zusammenarbeit mit den Professoren Marcus Schögel (Marketing), Wolfgang Jenewein (Leadership) sowie Heike Bruch (Organisationale Energie) der Universität St. Gallen haben die Programmverantwortlichen der GKB in der

Folge ein Management-Development-Konzept entwickelt. Ziel war es, die neue Führungsphilosophie im Verhalten der Vorgesetzten zu verankern. Das Programmteam entwickelte für die knapp 200 Kadermitarbeitenden zwei inhaltlich unterschiedliche Seminarreihen.

Das Entwicklungskonzept sieht vor, dass sich 15 bis 20 Führungskräfte in sich stets ändernder Konstellation aktuellen Marketing- und Führungsthemen widmen. So kann – parallel zum erforderlichen Wissenstransfer – die kollektive Intelligenz der Führungsebene für die Gestaltung der Unternehmensentwicklung genutzt werden. Zudem entsteht eine enge Vernetzung aller Führungskräfte mit dem Vorteil, dass diese gegenseitiges Verständnis für die unterschiedlichen Realitäten in den Geschäftseinheiten aufbauen können. Wie sich später herausstellte, war Letzteres im Hinblick auf die gemeinsame Ausrichtung der operativen Einheiten auf die Kundenbedürfnisse von zentraler Bedeutung.

In den ersten drei Jahren von 2004 bis 2006 besuchten sämtliche Führungskräfte jährlich ein zweitägiges Marketing-Seminar. Sie hatten zum einen das Ziel, im gesamten Unternehmen ein einheitliches Verständnis von Kundenorientierung zu erarbeiten. Zum anderen konnte den Führungskräften der Bank in der Neuausrichtung ihrer Teams mehr Sicherheit und Substanz vermittelt werden.

In den folgenden drei Jahren von 2008 bis 2010 folgte in den Leadership-Seminaren eine vertiefte Reflektion zum eigenen Führungsverhalten. Hier wurde das Ziel verfolgt, den erforderlichen Übergang von weniger Management zu mehr Leadership als vorherrschenden Führungsstil in der Bank zu etablieren. Anhand der sogenannten Fokusthemen erhielten die Vorgesetzten konkrete Anwendungsmöglichkeiten, ihr Führungsverhalten weiterzuentwickeln.

Später wurden die zentralen Erkenntnisse aus den Marketing- und den Leadership-Seminaren in „Refresher“-Modulen weiter vertieft. Mittlerweile

hat das Management-Development-Programm der Bank – mit dem Doppelfokus „Kundenorientierung und transformationales Leadership“ – eine Laufzeit von über zehn Jahren (siehe Grafik).

„Wandelarena“ für Mitarbeiter

Die Programmverantwortlichen erkannten in der Folge, dass sie die Wirkung des Kulturentwicklungsprogramms verstärken konnten, indem sie – parallel zu den Impulsen auf der Führungsebene – Impulse auf der Mitarbeiterebene zu setzen begannen. Hierzu wurden unter dem Namen „Wandelarena“ Großgruppen-Workshops zu je 50 Teilnehmern für die Mitarbeitenden entwickelt und in einem Dreijahresrhythmus durchgeführt.

So hat beispielsweise die zurzeit laufende Wandelarena III das Ziel, das Bewusstsein der Mitarbeitenden für die Kundenorientierung weiter zu stärken sowie die Kenntnisse der Leitbildinhalte zu vertiefen. Hierfür wurde dem Talent-Board der Bank der Auftrag erteilt, einen inspirierenden, ganztägigen Anlass zu entwickeln und zu moderieren. Die Talente der Bank haben in der Folge – unter dem Motto „Heute erwartet Sie vieles, das Sie nicht erwarten“ verschiedene innovative Programmpunkte entwickelt. Sämtliche Mitarbeitende erleben dies:

- Start mit einem großen Puzzle-Spiel im A1-Format, welches die Mitarbeitenden gemeinsam zusammensetzen. Als Lösung entstehen das Geschäftsmodell und das Leitbild der Bank. Diese werden dann vertieft diskutiert, bis alle Teilnehmer der Wandelarenen die Bedeutung dieser strategischen Vorgaben verstehen und verinnerlicht haben.

- Vermittlung von Kundenstimmen, welche in Filmsequenzen gezeigt und anschließend gemeinsam reflektiert werden. Auf diese Weise erhalten die Mitarbeitenden der GKB Einblicke in die Vielfalt von Kundenerwartungen, die es in nutzenstiftende Angebote zu überführen gilt.

- Gemeinsames Entwickeln von Dominowelten, welche verbunden und

ABLAUF



2012 hat die Graubündner Kantonalbank einen Prozess zur Neuausrichtung hin zu mehr Kundenorientierung begonnen (grün markiert). Er wurde von einem Führungskräfteprogramm begleitet (blau markiert) und durch Maßnahmen für alle Mitarbeitenden abgerundet.

schließlich aufgelöst werden. Dadurch erkennen die Mitarbeitenden die Bedeutung ihrer Aufgabe in zusammenhängenden Wertschöpfungsketten oder die Wirkung von Lösungen, die über Standardangebote hinausreichen.

- Schließlich werden neue Leitbildträger in Form von Holzwürfeln verteilt, auf deren Seiten offene Fragen zu Stakeholder-Interessen gestellt werden, die – auch über die Wandelarena hinaus – zur Reflektion anleiten.

Dadurch, dass die Programmverantwortlichen die Verantwortung und die Kompetenz zur Gestaltung und Durchführung der Mitarbeiteranlässe vollumfänglich an junge Talente delegieren, können diese wertvollen Erfahrungen für ihre spätere Führungslaufbahn sammeln sowie sich im Unternehmen vernetzen und profilieren.

Zielgruppen weiter gefasst

Die Überzeugung, dass die GKB als kundenorientierte Vertriebsbank auf mitunternehmerisch denkende Mitarbeitende angewiesen ist, führte zu einer weiteren Erkenntnis: Der Leadership-Gedanke ist weiter zu fassen. So werden bei der GKB mittlerweile auch die Ausbildungsverantwortlichen, die für Betreuung der Lernenden und Praktikanten in der Linie zuständig sind, sowie sämtliche neu

eintretenden Mitarbeitenden im Gebiet der modernen Führung geschult – auch wenn sie noch keine Führungsfunktion übernehmen.

Auf diese Weise kann die GKB das Potenzial der Mitarbeitenden stärker abrufen. Schließlich können Mitarbeitende, welche die Führungsphilosophie kennen, diese bei ihren Vorgesetzten auch einfordern – respektive den Vorgesetzten Feedback zu deren Führungsverhalten geben. Das wirkt wiederum als Katalysator für die Transformation zur kundenorientierten Marketingorganisation. Zudem werden die Mitarbeitenden in die Lage versetzt, für ihre Fachthemen Verantwortung zu übernehmen.

Beitrag zur Wertschöpfung belegt

Will ein Unternehmen in einem umkämpften Markt erfolgreich sein, ist es auf begeisterte Kunden angewiesen, die nicht nur in steigender Frequenz Produkte und Dienstleistungen nachfragen, sondern zudem bereit sind, ihren bevorzugten Partner weiter zu empfehlen. Eine grundsätzliche Voraussetzung für begeisterte Kunden sind begeisterte Mitarbeitende, die auf ihren Arbeitgeber und seine Produkte stolz sind und diese Haltung im Kundenkontakt übertragen. Denn wenn es darum geht, Kundenwünsche zu ergründen und zu

befriedigen, ist ein hohes Maß an produktiver Energie bei den Mitarbeitenden Voraussetzung. Mitarbeitende sind in der Regel dann bereit, für Kundenbelange die berühmte Extra-Meile zu gehen, wenn die Arbeitsbedingungen stimmen, Entwicklungsperspektiven und Gestaltungsspielräume vorhanden sind, die Unternehmenskultur als fair empfunden wird sowie insbesondere, wenn sie gut geführt werden. Und wirkungsvolle Führung orientiert sich an den Kriterien des transformationalen Leaderships.

Wertschöpfung und Unternehmenserfolg beginnen folglich mit Investitionen in die Führungsqualität. So zeigt eine groß angelegte Studie von Wolfgang Jenewein und Felicitas Morhart, dass sich der Umgang der Vorgesetzten mit den Mitarbeitenden unmittelbar auf deren Beziehung zu den Kunden auswirkt. Denn wenn eine Führungskraft die geforderten Werte vorlebt, wirkt sie glaubhaft und kann die Mitarbeitenden zur Nachahmung motivieren. Die Führungskräfte vermitteln Sinn und Bedeutung der Kundenorientierung folglich durch gelebte, werteorientierte Führung.

Der Wertschöpfungsmotor für Dienstleistungsunternehmen aus werteorientierter Führung, Mitarbeiter-Commitment, Kundenbegeisterung und Geschäftserfolg konnte bei der GKB in

einem ersten Schritt durch die Analyse verschiedener Kennzahlen in Controlling- und Marktforschungsreports begründet werden. In einem zweiten Schritt vertiefte und quantifizierte die Bank in Kooperation mit dem Institut für Marketing der Universität St. Gallen die Korrelationen zwischen den dargestellten Treibern zur Umsetzung der Customer Centricity-Strategie. So konnte nachgewiesen werden, dass eine ausgeprägte transformationale Führung mit einer hohen Korrelation von etwa 0.5 auf das Maß der produktiven Energie der Mitarbeitenden wirkt. Einen ähnlich hohen Einfluss haben verschiedene Studien von einer hohen Kundenorientierung bei zufriedenen Mitarbeitenden auf eine positive Kundenwahrnehmung – und von dieser wiederum auf die Wertschöpfung des Unternehmens – ausgewiesen.

Mitarbeiter wie Analysten zufrieden

Dank ihrer strategischen Neuausrichtung und den damit verbundenen Investitionen in Führungsqualität und Personalarbeit konnte die GKB relevante Kennzahlen signifikant verbessern und die Zufriedenheit verschiedener Anspruchsgruppen deutlich erhöhen.

Zufriedene Analysten: Die gewählte Strategie mit der Ausrichtung auf die Kunden, die dadurch generierte Wertschöpfung, die Wachstumsaussichten, die Produktivität der Bank und weitere Kennzahlen veranlassten Vontobel im Jahr 2009, die GKB als einzige Kantonalbank mit dem Standalone-Rating AA- auszuzeichnen. Das Institut für Finanzdienstleistungen in Zug hat die GKB – auf Basis der Analyse von neun ver-

schiedenen Kennzahlen – sowohl 2013 wie auch 2014 zur Schweizer Meisterin der knapp 100 Retailbanken erkoren.

Zufriedene Investoren: Wie der ASCI sowie der Walker-Index aus den USA bestätigen, erzielen kundenzentrierte Unternehmen eine deutlich höhere Wertschöpfung. Analog zum Walker-Index erzielte der GKB-Titel im beschriebenen Zeitraum gegenüber den gängigsten Indizes an der Schweizer Börse eine signifikante Outperformance.

Zufriedene Kunden: Die Kundenzufriedenheit ermittelt die GKB durch Marktforschungsumfragen. Dabei zeigt sich, dass die Zufriedenheit der Kunden mit einer Hauptbankbeziehung zur GKB seit dem Jahr 2003 kontinuierlich ansteigt. Auch die Empfehlungsbereitschaft hat in diesem Zeitraum auffallend stark zugenommen. Seit 2007 definiert die GKB einen neuen Kundentypen – den „Apostel“. Diese Kunden sind Fans der Bank, empfehlen die GKB weiter und stehen auch emotional hinter der Bank. Der Anteil der Fans liegt heute bei 80 Prozent der Kunden. „Mystery Shoppings“ bestätigen zudem, dass die Bank in der Lage ist, ihr Markenversprechen der „kompetenten, ganzheitlichen Beratung mit Best Service“ einzulösen. So kann die GKB in ihrem Marktgebiet bei sämtlichen Kriterien der Marktforscher Spitzenränge aufweisen.

Zufriedenes Management: Die Unternehmensführung sieht sich in der glücklichen Lage, dass die GKB ihre Gewinne seit 2002 deutlich gesteigert hat – und das in einem für Banken schwierigen Zeitalter, das von einer steigenden Regulationsdichte geprägt ist. So stiegen die Erträge und die Produktivität von Jahr zu Jahr kontinuierlich an. Heute bewältigt die Bank im Vergleich zum Start der Neuausrichtung im Jahr 2002 beinahe das doppelte Geschäftsvolumen – mit derselben Anzahl an Mitarbeitenden wie vor zehn Jahren.

Zufriedene Mitarbeitende: Auf dem Arbeitgeberbewertungsportal Kununu haben die Mitarbeitenden die GKB als Arbeitge-

ber anonym bewertet. Nun rangiert die GKB (mit einem Durchschnittswert von 4.4 auf der Fünfer-Skala) wiederholt in den Top 5 der größeren Schweizer Unternehmen sowie mit Vorsprung an der ersten Stelle in der Kategorie Schweizer Banken. Als Folge der als positiv eingeschätzten Strategie und Kulturausprägung sinkt die Netto-Fluktuationsrate bei der GKB auf unter fünf Prozent. Die GKB bekundet heute keine Mühe mehr, qualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen. Dies auch als Folge der vom „Best Recruiter Award 2014“ mit dem Goldlabel prämierten Personalmarketing-Konzeption.

Interne Umfragen zur Kultur und Führung weisen Teilnahmequoten von etwa 90 Prozent auf. Von diesen an der Umfrage teilnehmen Mitarbeitenden empfehlen wiederum 90 Prozent die GKB als Arbeitgeberin wie auch als Anbieterin von Bankdienstleistungen mit der höchsten Zustimmung weiter. Die produktive Energie im Unternehmen, welche alle drei Jahre von der „Energy Factory“ in St. Gallen erhoben wird, steigt kontinuierlich an und weist heute einen Wert von etwa 80 Prozent aus. Das bringt die GKB in den Bereich der besten Unternehmen in dieser Benchmark-Erhebung.

Wachstumzahlen steigen parallel

Sämtliche Umfragen und Studien weisen also Wachstumzahlen aus. So auch die Entwicklung der GKB-Bilanzsumme. Diese zeigt, dass die Stagnationsphase aus den Jahren 2000 bis 2002 dank der konsequenten Umsetzung der Customer Centricity-Strategie und den Investitionen in die Führungsqualität und das unternehmerische Denken der Mitarbeitenden überwunden wurde. Sie mündete in einem eindrucksvollen Wachstum, das sich Jahr für Jahr deutlich über dem Markt bewegt. ■

BILDERGALERIE

In der Personalmagazin-App können Sie in einer Bilderstrecke weitere erläuternde Grafiken zum Ablauf und zu den Erfolgen des Entwicklungsprogramms der Graubündner Kantonalbank abrufen.



DR. ALEXANDER VILLIGER

ist Leiter Personal und Mitglied der Direktion bei der Graubündner Kantonalbank.