CHANGE MIT ORIENTIERUNG UND HALTUNG

EINE BANK STELLT SICH NEU AUF


Foto: © Sebastian Philipp

VON GERALD HACKL

Die Raiffeisen Landesbank Kärnten (RLB) verändert Strukturen, Prozesse und Führung grundlegend. Vorstandssprecher Manfred Wilhelmer spricht über den Auslöser, über Erfolgsfaktoren, den Umgang mit Widerstand und darüber, warum ein erfolgreicher Veränderungsprozess weit mehr ist als ein Sparprogramm. Gerald Hackl von Trigon begleitet die RLB Kärnten in ihrer Strategieentwicklung und hat das nachstehende Interview geführt.

Seit Mitte 2023 treibt Vorstandssprecher Mag. Manfred Wilhelmer gemeinsam mit seinen beiden Vorstandskolleg:innen und der zweiten Führungsebene die Neuausrichtung der RLB voran.

Herr Wilhelmer, wenn Sie auf die Ausgangssituation zurückblicken: Was war der Moment, in dem Ihnen klar wurde, dass ein grundlegender Change-Prozess notwendig ist, und was hätte passieren können, wenn alles beim Alten geblieben wäre?
Wilhelmer: Der Ausgangspunkt war das Zusammenspiel mehrerer Entwicklungen. Wir hatten eine gewachsene Führungsstruktur, in der vieles in gewohnten Bahnen lief.

„Statt eines reinen Sparprogramms wurde konsequent auf das Zusammenspiel von Strategie, Struktur und Kultur gesetzt."

Doppelgleisigkeiten und Ineffizienzen hatten sich über die Jahre entwickelt. Gleichzeitig drifteten Kosten- und Ertragskurven längerfristig auseinander. Dazu kamen gravierende technologische Veränderungen im Marktumfeld.
Wenn wir nichts verändert hätten, hätten wir unsere Marktposition gefährdet und Schwierigkeiten bekommen, gute Mitarbeiter:innen zu halten oder zu gewinnen. Das hätte die Bank wirtschaftlich geschwächt.

In diesem Change-Prozess haben Sie die Zahl der Führungsfunktionen über alle Ebenen hinweg um etwa ein Viertel reduziert. Wie gelingt es, eine Organisation zu verschlanken, ohne gleichzeitig wichtige Kompetenzen und Motivation zu verlieren?
Wilhelmer: Ein zentraler Schritt war, im Vorfeld ein klares Zukunftsbild zu entwickeln. Die Frage lautete nicht nur: Was müssen wir reduzieren? Sondern vor allem: Wo wollen wir in fünf Jahren stehen?

Dieses Zukunftsbild wurde von der Führungsmannschaft getragen und im Unternehmen kommuniziert.

Von Anfang an war klar, dass ein reines Sparprogramm nicht funktionieren würde. Stattdessen haben wir auf das Zusammenspiel von Strategie, Struktur und Kultur gesetzt. Wichtig war uns, die Unternehmenskultur weiterzuentwickeln und die Strukturen sowie Prozesse nachzuziehen.

Was haben Sie unternommen, um die Unternehmenskultur weiterzuentwickeln?
Wilhelmer: Die RLB Kärnten erarbeitete ihren eigenen Wertekatalog und startete einen Prozess, damit wir uns unserer Werte stärker bewusst werden und sie im Alltag leben.

Parallel wurde bewusst in die Führungskräfte investiert. Für alle Führungskräfte war ein intensives Entwicklungsprogramm verpflichtend. In drei dreitägigen Formaten ging es gemeinsam mit einem externen Managementtrainer darum, Veränderungen zu managen und Unternehmenskultur aktiv zu gestalten.

Veränderung beginnt dabei an der Spitze. Wichtig war, dass wir unter uns im Vorstand klare Spielregeln für unsere

„Führung wirkt von oben nach unten. So wie der Vorstand tickt, überträgt sich das auf die gesamte Führungsmannschaft.“

Zusammenarbeit vereinbarten und diese auch leben. Wir haben gesehen, dass wir Vorbild für den Veränderungsprozess sind. So wie der Vorstand tickt, überträgt sich das auf die gesamte Führungsmannschaft.

Wie sind Sie mit Widerstand umgegangen?
Wilhelmer: Gerade in der Umstellungsphase gab es Unsicherheit und Demotivation. Manche stellten die Notwendigkeit infrage, andere reagierten mit Passivität.

Es ist immens wichtig, in so einer Phase mehr zu kommunizieren, immer wieder den Sinn und Zweck zu erklären sowie als Vorstandsteam geschlossen und konsequent zu bleiben.

Welche Erkenntnisse haben Sie und der gesamte Vorstand in diesem Veränderungsprozess gewonnen?
Wilhelmer: Eine zentrale Erkenntnis betrifft die Strategiearbeit. Einmal im Jahr einen Strategieworkshop zu machen, ist zu wenig. Strategie muss Quartal für Quartal betrachtet, evaluiert und gegebenenfalls nachgeschärft werden. Erst dadurch wird sie lebendig.

„Zukunftsfähigkeit heißt, neue Wege mutig zu gehen – und den Kurs anzupassen, wenn die Realität es verlangt.“

Neben den formellen Gremien braucht es auch informelle Gespräche, um zu erfahren, was im Haus wirklich passiert und wie es den Leuten geht. Dieser direkte Austausch stärkte das Vertrauen.

Dass Veränderung auch Mut erfordert, zeigt die Abschaffung einzelner Führungsstrukturen. Da waren wir unsicher, ob das funktionieren wird. Nach den bisherigen Erfahrungen hat sich die Entscheidung bewährt. Zukunftsfähigkeit verlangt die Bereitschaft, mutig neue Wege auszuprobieren und gegebenenfalls nachzusteuern.

Woran merken Sie heute im Alltag, dass sich die Organisation tatsächlich geändert hat und leistungsfähiger geworden ist?
Wilhelmer: Finanziell hat der Change-Prozess kurzfristig wenig Wirkung gezeigt. Die wirtschaftlichen Effekte werden mittelfristig erwartet.

Aber wir fokussieren uns jetzt stärker auf unsere strategischen Schwerpunkte. Parallel zur Strukturveränderung wurden viele Prozesse verschlankt. Rollen und Verantwortlichkeiten sind heute klarer. Die bereichsübergreifende Zusammenarbeit hat an Bedeutung gewonnen.

Change als dauerhafte Führungsaufgabe
Wilhelmer: Nachhaltiger Change braucht ein klares Zukunftsbild, eine tragfähige Strategie, passende Strukturen, schlanke Prozesse und eine Kultur, die Veränderung ermöglicht.

Der Vorstand muss Orientierung geben, Entscheidungen treffen, Widerstand aushalten und gleichzeitig zuhören. Vor allem aber muss er das Verhalten, das er von der Organisation erwartet, selbst vorleben.

MANFRED WILHELMER
Vorstandssprecher der Raiffeisen Landesbank Kärnten



Foto: © RLB/Daniel Waschnig