

Forum

Nachhaltig Wirtschaften

Das Entscheider-Magazin

SONDERAUSGABE
infosyon



Mit System zum Erfolg
Matthias Strolz führt die NEOS
in die Parlamente

Neue Träume braucht die Wirtschaft
Der infosyon Kongress in Wien

Mit Systemaufstellungen
Unsichtbare Hindernisse erkennen

Soziales Träumen
Das Unbewusste in der Organisation

Systemaufstellungen
Ein Erklärungsmodell

Von der Reflexion ...
... zum sinnvollen Handeln



Bei der Visionsaufstellung wurden die 30 wichtigsten Wörter auf Karten geschrieben und durch Aufstellung vorsortiert.

Eine

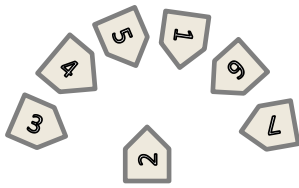
GUT AUFGESTELLTE BANK

Kennen Sie eine Bank, die „Wir finden einfache und nachhaltige Lösungen für mehr Lebensqualität“ zu ihrer Vision erklärt hat? Die Geschäftsleitung der Südtiroler Volksbank hat diesen Satz mittels Aufstellung entwickelt. Organisationsaufstellungen gehören hier zu den gängigen Tools.

Von Romy Gerhard und Johannes Schneebacher

Die Zeitschrift „The Banker“ hat die Volksbank unter den TOP 1000 World Banks gelistet, dieses Jahr erstmals deutlich vor ihrer direkten Konkurrenz. Im Nordosten Italiens ist die seit mehr als 125 Jahren bestehende Bank mit rund 1.400 Mitarbeitenden inzwischen eine der größten Regionalbanken. Mut, Achtsamkeit und Wertschätzung stehen bei dieser Bank nicht nur als Werte auf dem Papier, sie werden gelebt. Gute Voraussetzungen also für die Arbeit mit systemischen Aufstellungen, welche bei der Volksbank genauso

selbstverständlich genutzt werden wie die klassischen Beratungsansätze. Bei der Visionsaufstellung reichten alle Geschäftsleitungsmitglieder ihre Vorstellungen zur Vision im Vorfeld der Veranstaltung ein. Die daraus abgeleiteten gut 30 wichtigsten Wörter wurden auf Karten geschrieben und durch Aufstellung vorsortiert. Dabei schieden Stellvertreter für verschiedene externe und interne Zielgruppen, Wörter wie „Performance“, „Regionalbank“ oder „Leistung“ schon in der ersten Runde klar aus. Das Schlussbild mit den passenden



- 1 Die Vision
- 2 Die Lösungen
- 3 Die Lebensqualität
- 4 Das Leben
- 5 Die Menschen
- 6 einfach
- 7 nachhaltig

Wörtern wagten die Direktoren verdeckt aufzustellen, indem jeder als Stellvertreter mit dem nur für ihn sichtbaren Begriff seinen passenden Platz in Bezug auf die Vision (1) fand. Den „Chefplatz“ rechts außen bekam die Lebensqualität (3), als sehr zentral stellten sich die Lösungen (2) heraus. Aus diesem Schlussbild leitete die Geschäftsleitung mehrere Formulierungen ab und entschied sich schließlich für ihren Visionssatz.

Gegen den Begriff „Lebensqualität“ gab es übrigens in der Anfangsdiskussion größeren Widerstand. Ein gestandener Direktor empfand den Begriff als zu „abgegriffen“. Diese Bedenken erwiesen sich jedoch als unbegründet, schon in der ersten Aufstellung schwand der Widerstand schnell. Die Teilnehmer waren von der Wirkung des „Spürens“ beeindruckt: Sinnvoll kombiniert mit dem „Denken“ gewannen die Lösungen an Qualität. Einfach und nachhaltig. Lebensqualität ist schön und gut, aber eine Bank muss doch leisten. Performance zählt! Das stimmt, aber zahlreiche Aufstellungen haben immer wieder gezeigt, dass das Geld nie direkt im Fokus stehen darf. Es ist „nur“ ein Betriebsmittel, selbst bei Banken. Unternehmen verlieren in der Regel, wenn sie den Gewinn zu direkt anstreben. Wer sich aber auf die Wertschöpfung ausrichtet, hat gute Aussichten, dass der Gewinn steigt. Diese Grundregel gilt bei kleinen und bei großen Unternehmen - auch für die Volksbank, ein gesundes Unternehmen mit präsentablen Zahlen. Hier zählen Höchstleistungen übrigens genauso zu den definierten Werten, ebenso wie auch das Vertrauen.

Wie kommt eine Bank zur Sytemaufstellung?

„Zur systemischen Aufstellung bin ich mit der Frage gekommen“, so Johannes Schneebacher, der Generaldirektor der Volksbank, „ob mein Platz in der Zukunft innerhalb oder außerhalb der Volksbank sei. Der, so das Ergebnis, ist ganz klar drinnen. Genauso klar war die Botschaft, dass der Schlüssel zum Erfolg in meiner zu entwickelnden Fähigkeit liege, mich auf die Kollegen vertrauend zu verlassen und den Mangel, nicht alles selbst machen zu können, positiv anzunehmen. Vertrauen gewann ich nicht nur in meine Kollegen, sondern auch in diese intuitive Methodik. So war ich zu weiteren Fragestellungen bereit, ob es nun strategische, strukturelle oder personelle Themen betraf. Eine beispielsweise bezog sich auf den Kaufprozess einer anderen Bank im vergangenen Herbst. Ich erhielt erstaunliche Hinweise sowohl für das taktische Vorgehen gegenüber den Verhandlern der anderen Bank als auch für den Erstkontakt mit den Mitarbeitenden am Ende des Kaufprozesses. Wir haben dadurch Mitarbeitende

gewonnen, die vom ersten Tag der Fusion an mit großer Freude und Motivation bei der Sache sind.

Der Markenkern im Stresstest

Beeindruckende Dynamiken zeigten sich ebenso bei der Überprüfung unseres Markenkerns. Nach jahrelangem Bemühen hatten wir uns fast auf eine Formulierung geeinigt. Sie war aber kraftlos und drückte nicht das aus, was wir wirklich sind. Aufgestellt haben wir den Markenkern im Beisein fast der gesamten Geschäftsleitung. Das Ergebnis waren knackige Botschaften. „Einfach und schnell zur Lösung“ für das Corporate-Segment und für die gehobene Privatkundschaft, „Gut beraten fürs Leben“ für das Segment des Retail-Geschäfts, „Meine Volksbank“ für unsere Mitglieder. Damit arbeiten wir heute und hatten den Mut, dafür ein teures Projekt mit externen Beratern schlicht aufzugeben.

Ein gewagtes Experiment: Aufstellungen mit Kunden

Und weil wir beim Experimentieren sind: Wir machen Aufstellungen auch mit Kunden. Ein Tourismus-Projekt in zweistelliger Millionenhöhe gefiel uns konzeptionell, aber nicht in der vorgeschlagenen Umsetzung. Eine Aufstellungs-Serie brachte jene Themen ans Licht, die das Projekt bisher behinderten: ein Mix aus Familien-Themen, unklaren Positionierungen der Betreiber und Anmaßungen der Planer. Nach fünfjähriger Planung wurde daraufhin das Planungsteam völlig ausgewechselt und das Projekt innerhalb weniger Wochen von Grund auf neu durchgedacht. Anschließend wurde es bei uns zur Finanzierung eingereicht: ein überzeugendes Konzept, klar ausgeführt und das realistische Budget um fast 25 Prozent reduziert. Das Projekt ist nun bankfähig und hoffentlich ein Beitrag zu mehr Lebensqualität. ■



ROMY GERHARD

Die Organisationsberaterin, Change-Begleiterin und Leadership-Expertin unterstützt Menschen und Organisationen bei ihrer Entwicklung. Dabei verwenden sie und ihre HRnet-Netzwerkpartner intuitive Methoden wie z.B. Aufstellungen, um die Wirksamkeit zu erhöhen und die Energie auf die Zielerreichung auszurichten.



JOHANNES SCHNEEBACHER

Ist seit fünfzehn Jahren Generaldirektor der Südtiroler Volksbank und sieht eine besondere Verantwortung seiner Bank für die Entwicklung der Lebensqualität der Menschen und des Lebensraums im Dreieck Venedig – mit etwa 200 Filialen von Südtirol bis Venedig.

Zukunft gestalten

Top informiert mit dem Entscheider-Magazin für nachhaltiges Wirtschaften und Corporate Social Responsibility!

Jetzt
abonnieren

WWW.FORUM-CSR.NET/ABO

Nur 30 EUR pro Jahr
für Studenten nur 20 EUR

Forum
Nachhaltig Wirtschaften

Jetzt für 7,50 EUR am Kiosk oder
unter www.forum-csr.net/magazin.
Auch als e-Magazin oder PDF.
Tel.: +49 (0)89 / 74 66 11 - 10
Mail: abo@forum-csr.net

