

Best Practice

# Partizipativ zu einem **neuen Unter- nehmensleitbild.**

## **Volksbank OWD macht Betroffene zu Beteiligten.**

In einem eigenland® Workshop mit allen Mitarbeitenden hat die Volksbank Olpe-Wenden-Drolshagen die Weichen für ein neues Leitbild gestellt.

## 01 Ausgangslage

- › Als Genossenschaftsbank agiert die Volksbank Ope-Wenden-Drolshagen eG seit vielen Jahren im Sinne ihrer Mitglieder und handelt nach den genossenschaftlichen Werten wie Partnerschaftlichkeit, Verantwortung und Transparenz
- › Durch verschiedene Projekte, Umfragen und die zentrale Frage „Wie arbeiten wir in Zukunft zusammen?“ sind für die Volksbank OWD die Themen Kommunikation, interne Prozesse, Werte und Wertschätzung nochmal stärker in den Fokus gerückt
- › In diesem Kontext wurde bereits gemeinsam mit einer Agentur erarbeitet, wie es gelingt die stillen Produktivitätsreserven in der Volksbank OWD zu heben
- › In diesem Zusammenhang wurde deutlich, dass das vorhandene Leitbild bei vielen Mitarbeitenden nicht bekannt ist und der Umfang zu hoch ist

## 02 Ziel

- › Entwicklung eines geschärften Leitbildes gemeinsam mit allen Mitarbeitenden
- › Das klare Ziel: Die Mitarbeitenden identifizieren sich mit dem neuen Leitbild, sodass es direkt mit Leben gefüllt wird
- › Klarheit für jeden einzelnen Mitarbeitenden hinsichtlich der Notwendigkeit des Leitbildes sowie der Bedeutung des eigenen Verhaltens im Arbeitsalltag
- › Gemeinsam sollen Leitplanken erarbeitet werden, wie die Zusammenarbeit der Volksbank OWD in der Zukunft aussieht und wie ein wertschätzendes Miteinander gestaltet wird

## 03 Vorgehensweise

- › Die Volksbank OWD setzt auf eine partizipative Vorgehensweise, um alle Mitarbeitende einzubeziehen und Betroffene zu Beteiligten zu machen
- › Als Kick-Off für das geschärfte Leitbild wurden in einem eigenland® Tagesworkshop alle 150 Mitarbeitende eingeladen das Leitbild mit zu entwickeln und gemeinsam die Schwerpunkte zu erarbeiten
- › In insgesamt 13 verschiedenen Workshop Gruppen haben alle Mitarbeitenden parallel die gleichen eigenland® Thesen bewertet, um dann gemeinsam in ihren Gruppen zu diskutieren, welche Themen und Schwerpunkte für das neue Leitbild der Volksbank OWD relevant sind. Der Vorteil von kleineren Workshopgruppen liegt darin, dass alle Teilnehmenden zu Wort kommen und keine:r mit seiner/ihrer Meinung und Perspektive überhört wird
- › Die einzelnen Workshopgruppen wurden von ausgewählten, fachlich passenden zertifizierten eigenland® Facilitatoren sowie von dem eigenland® Team moderiert

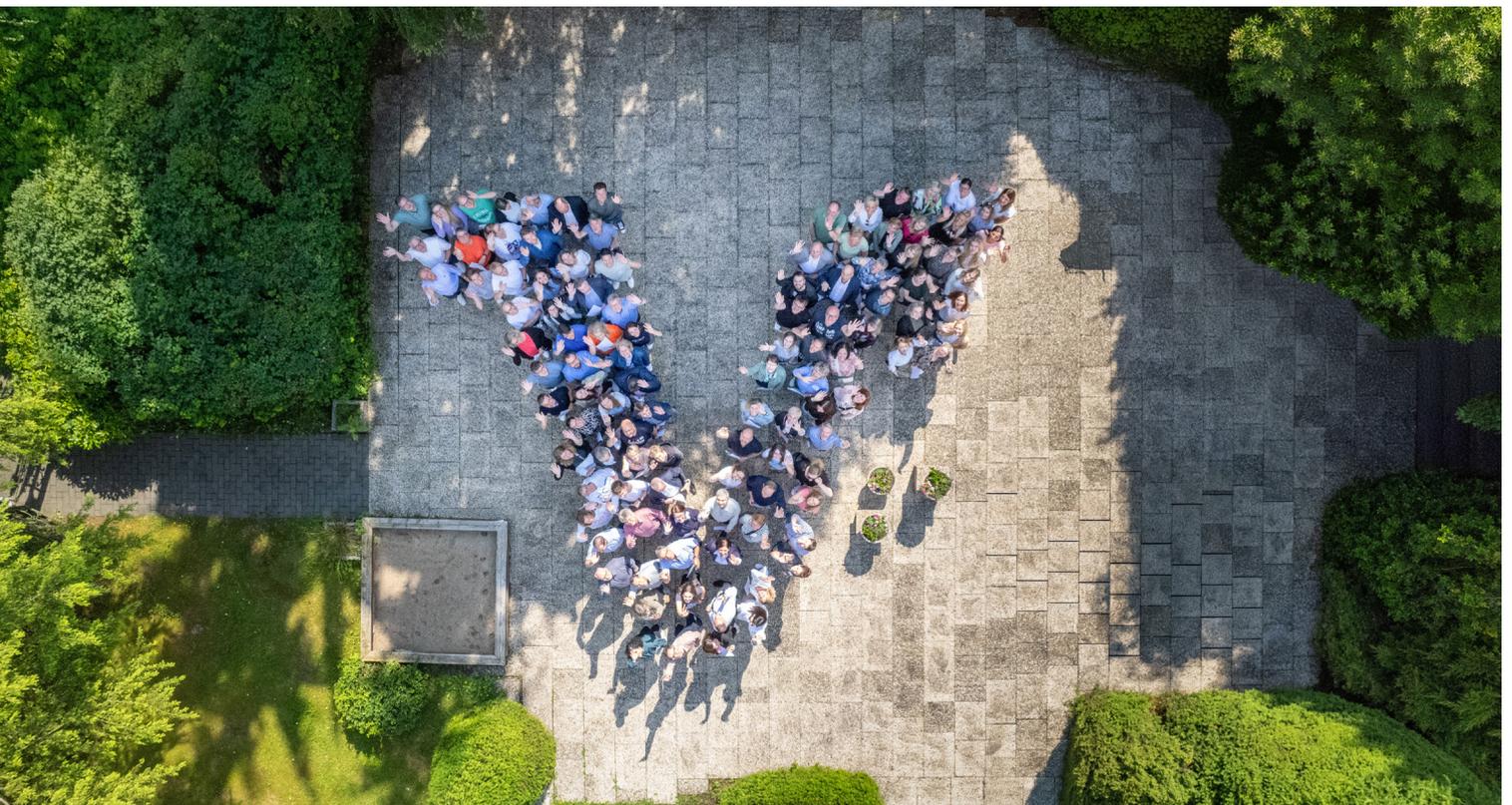
# Volksbank Olpe-Wenden-Drolshagen:

## Volksbank Olpe-Wenden-Drolshagen eG

Wir sind eine leistungsfähige und fortschrittliche Genossenschaftsbank im südlichen Sauerland. Der persönliche Kontakt zu unseren mehr als 20.000 Mitgliedern und fast 35.000 Kundinnen und Kunden ist die unverzichtbare Grundlage für unseren gemeinsamen geschäftlichen Erfolg. Werte wie Beständigkeit, Nähe und Verlässlichkeit werden bei uns großgeschrieben. Wir schätzen den partnerschaftlichen Umgang und sehen in der fortlaufenden Veränderung der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen unsere Chancen für die Zukunft. Wir sind traditionell mit Land und Leuten verwurzelt, so dass eine ausgesprochene Nähe und enge Bindung zu unseren Mitgliedern und Kunden besteht.

Dies drückt sich durch ein gutes Filialnetz, aber insbesondere durch intensive Beziehungen zu den Menschen vor Ort aus. Die einzigartige Unternehmensform der Genossenschaft erlaubt es, dass die Mitglieder direkt vom Erfolg unserer Bank profitieren. Nicht Gewinnmaximierung ist die Devise, sondern die Förderung der Mitglieder durch individuelle Finanzkonzepte und Gewinnbeteiligung in Form einer angemessenen Dividende. Für die vielfältigen Bankgeschäfte – von A wie Altersvorsorge bis Z wie Zahlungsverkehr – bedarf es leistungsstarker und kompetenter Mitarbeiter.

➔ <https://www.voba-owd.de/startseite.html>





## Der Weg zu einem neuen Leitbild: Partizipation und Eigenverantwortung

Nach dem Motto „Wenn die Volksbank Olpe-Wenden-Drolshagen eG wüsste, was die Volksbank Olpe-Wenden-Drolshagen eG weiß“ wird das Erfahrungswissen aller Mitarbeitenden für die Zukunftsgestaltung der Volksbank OWD genutzt.

In den letzten Jahren hat die Volksbank OWD bereits verschiedene Projekte gestartet, um auf die wachsenden Anforderungen der modernen Arbeitswelt zu reagieren. Neben beispielsweise der Einführung von digitalen Tools wie Microsoft 365, wurden verschiedene Umfragen rund um die Themen Markenstolz und Unternehmenskultur durchgeführt:

- > **Wie arbeiten wir in Zukunft zusammen?**
- > **Wie kommunizieren wir miteinander?**
- > **Was verstehen wir unter Wertschätzung?**

Neben dem wichtigen Aspekt Wertschätzung, haben die Umfragen ergeben, dass die Themen Kommunikation, interne Prozesse und Werte in dem neuen Leitbild eine hohe Aufmerksamkeit erhalten sollen.

Damit das gelingt und das geschärfte Leitbild zum Leben erweckt wird, setzt die Volksbank OWD auf einen partizipativen Prozess. Das klare Ziel: jede:r Mitarbeitende versteht die Notwendigkeit eines neuen, geschärften Leitbildes und weiß, was die Inhalte für seinen/ihren Arbeitsalltag in der Zusammenarbeit und im wertschätzenden Miteinander bedeuten.

Die Ergebnisse dieser Initiativen führte zu der zentralen Frage:  
*Wie schaffen wir ein Leitbild, das unsere Werte nicht nur definiert, sondern auch im Alltag erlebbar macht?*



# Wertschätzung erlebbar machen



Schon zu Beginn war für die Volksbank OWD klar, Wertschätzung kann nur erlebbar werden, wenn alle Mitarbeitenden wertschätzend an dem Leitbild-Prozess beteiligt werden.

Die Genossenschaftsbank entschied sich daher bewusst für einen Kick-Off mit eigenland®, um partizipativ und humanzentriert die Ideen und Perspektiven aller Mitarbeitenden einzubeziehen.

In einem Tagesworkshop wurden alle 150 Mitarbeitenden eingeladen das neue Leitbild mit zu entwickeln und gemeinsam die Schwerpunkte zu erarbeiten.

In dem Auftakt Workshop wurden die Teilnehmenden cross-funktional und hierarchieübergreifend, zufällig einer der insgesamt 13 Workshop-Gruppen zu geordnet. Der klare Vorteil dieser kleinen Workshop-Gruppen ist, dass jede:r Mitarbeitende mit den Perspektiven und Ideen zu Wort kommt und gemeinsam viel tiefer diskutiert werden kann, was den Mitarbeitenden im Kontext des neuen Leitbildes wichtig ist.

**Das Besondere:** Trotz verschiedener Workshop Gruppen und unterschiedlicher Diskussionsschwerpunkte kommen durch die spielerische Leichtigkeit der eigenland® Methode und der systematischen Thesenformulierung über alle Gruppen hinweg die gleichen und für die Teilnehmenden wichtigsten Themen auf den Tisch.

In Vorbereitung auf den Workshop wurden in Absprache sechs Handlungsfelder mit jeweils sechs Thesen für den eigenland® Workshop festgelegt:

- > **Zielsetzung**
- > **Identität**
- > **Kooperation**
- > **Kultur**
- > **Nachhaltigkeit**
- > **Kommunikation**

Die 36 Thesen bildeten die Basis für den Auftakt-Workshop. Das Vorgehen war bei allen Gruppen gleich. Der 2-stufige eigenland® Prozess wurde parallel durchgeführt: Im ersten Schritt wurden die Thesen von den Teilnehmenden nacheinander vorgelesen und mithilfe von farbigen Steinchen intuitiv hinsichtlich Zustimmung bzw. Ablehnung bewertet, um den besonderen Schatz der Intuition besprechbar zu machen.



Das Besondere an der intuitiven Bewertung und dem schnellen Treffen von Entscheidungen ist, dass keine Antwort aufgrund von Erwartungen anderer Teilnehmenden getroffen wird und durch das gleichzeitige Voting das Bauchgefühl und das Erfahrungswissen den entscheidenden Impuls geben. Aufgrund der cross-funktionalen Zusammensetzung der Teilnehmenden in den Gruppen wurden Perspektiven anderer Funktionen und Rollen sichtbar und mehr Verständnis füreinander erlebbar.

**Ich kann sagen,  
was mich inner-  
halb der nächsten  
drei Jahre stolz  
machen würde.**

**73%**  
**Zustimmung**



#### **Rationale Diskussionen.**

Im Anschluss der Thesenbewertung wurden die Votingergebnisse von den eigenland® Faciliatoren in der eigenland® App erfasst und dann automatisch, sofort nach dem Grad der Zustimmung und der Einigkeit als Report ausgewertet.

Auf Basis der Reports ging es in die Diskussion, um gemeinsam zu erarbeiten, welche Themen und Schwerpunkte für das neue Leitbild der Volksbank OWD relevant sind.

Gleich zu Beginn des Workshops wurde die Motivation und die hohe Bereitschaft der Teilnehmenden deutlich, die Zukunft der Volksbank OWD aktiv mitzugestalten. Die Teilnehmenden waren sich einig, dass durch die Volksbank OWD intern, wie extern Menschen begeistert werden. Gemeinsam wurde überlegt und diskutiert, wie es gelingt die Begeisterung weiter zu steigern und was es dafür, auch aus Kundensicht, in Zukunft braucht. In diesem Zusammenhang wurde deutlich, dass es für die Teilnehmenden besonders wichtig ist auch die Kundenzufriedenheit als ein Element des neuen Leitbildes anzusehen.

Außerdem wurde in der Diskussion vertieft, wie die neue Kultur in der Zusammenarbeit und in der täglichen Arbeit erlebbar werden soll. Neben den relevanten Erfolgsfaktoren wie wertschätzender Umgang, bereifübergeifendes Feedback und eine offene Kommunikation, haben die Teilnehmenden gemeinsam herausgearbeitet, wie es gelingt, dass „alle mitmachen“.

Über alle Workshop-Gruppen hinweg wurde deutlich, dass die Teilnehmenden stolz sind ein Teil der Volksbank OWD zu sein und, dass sie überzeugt sind ihre berufliche Erfüllung bei der Volksbank OWD zu finden. Dabei ist für die Mitarbeitenden besonders wichtig, dass jede:r gleich ist und genau das die Basis für gemeinsamen Erfolg darstellt.

In nur einem Workshop-Tag konnten fünf zentrale Themenbereiche - darunter **Wertschätzung, Nähe, Führung, Kommunikation und Transparenz** - als Grundlage für das neue Leitbild identifiziert werden. Die Impulse der Teilnehmenden und die Identifikation der Schwerpunkt-Themen dienten als Basis für den ersten Entwurf des neuen Leitbildes.

# Ein Leitbild, das verbindet



## Feedback & Feinschliff

Nach dem ersten, noch etwas zu umfangreichen, Leitbild-Entwurf war der nächste Schritt eine offene, interne Ausschreibung, die es allen Mitarbeitenden ermöglichte sich freiwillig für die Schärfung des Entwurfs zu melden. In einem sehr konstruktiven Austausch entwickelten die neun Mitglieder, darunter auch der Vorstand, aus dem ersten Leitbild-Entwurf ein geschärftes und gekürztes Leitbild. Besonders wichtig war es für die Arbeitsgruppe sicherzustellen, dass sich alle Impulse der Mitarbeitenden im Leitbild wiederfinden.



In einer weiteren Online-Session, nur wenige Wochen später, wurde das neue Leitbild allen Mitarbeitenden vorgestellt. Via eigenland® Online haben die Teilnehmenden das gekürzte Leitbild mit Thesen, wie beispielsweise „Ich teile die Vision des Leitbildes zu 100%“ oder „Ich weiß, was ich als Beitrag zur Realisierung des Leitbildes tun kann“, gemeinsam reflektiert.

Zunächst hatten alle Teilnehmenden die Möglichkeit ihre Meinungen und spontanen Ideen zu teilen. In BreakOut Sessions gab es anschließend nochmal die Möglichkeit in kleineren Gruppen Formulierungen zu hinterfragen und Ideen für die Umsetzung einzubringen.

Besonders wichtig war dabei wieder, dass jede Stimme gehört wird – unabhängig von Position oder Team.



Das Ergebnis: Durch die Offenheit und Transparenz des partizipativen Prozesses sagen ca. 70% aller Mitarbeitenden, dass sie von dem neuen Leitbild begeistert sind. Durch dieses Vorgehen ist es der Volksbank Olpe-Wenden-Drolshagen eG gelungen, ein Leitbild zu entwickeln, das von allen Mitarbeitenden getragen wird. Die fünf zentralen Handlungsfelder sind nicht nur Schlagworte, sondern bieten klare Orientierung für die Zusammenarbeit.

## Vom Papier in die Praxis: Das Leitbild im Arbeitsalltag

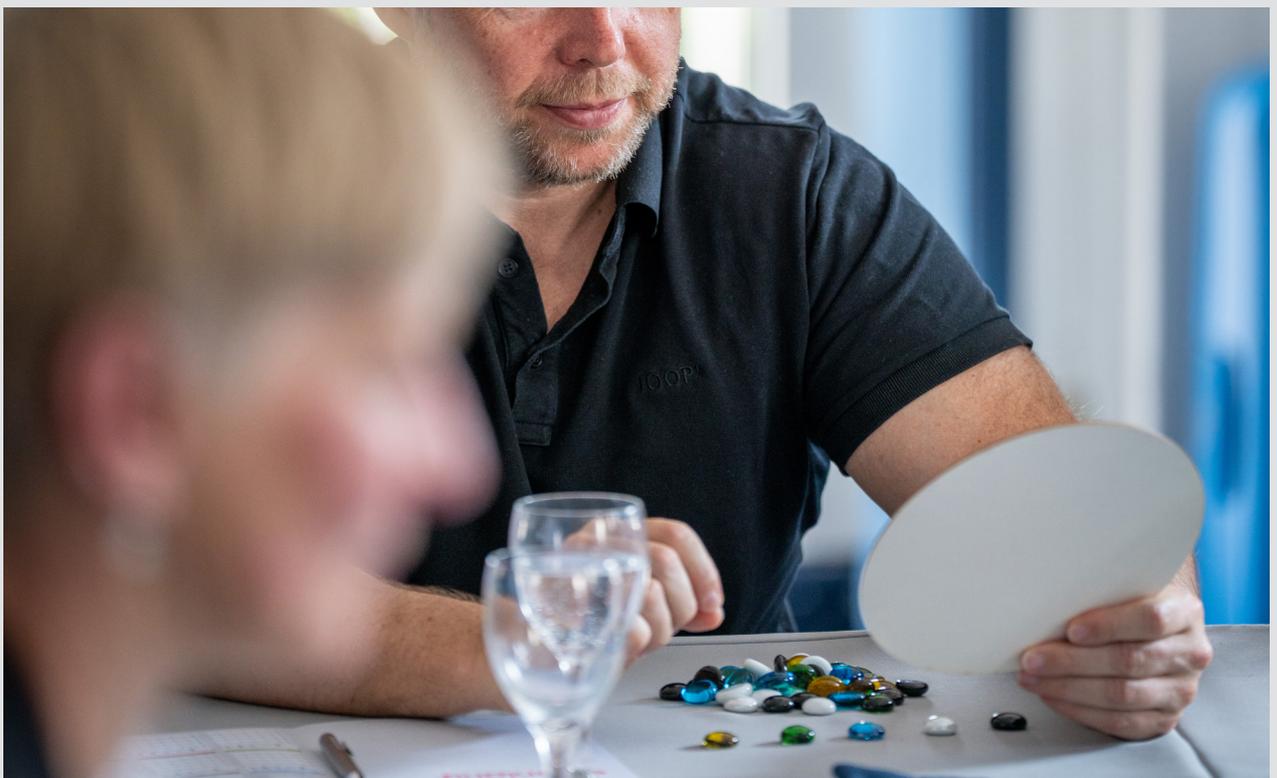
Um wirklich alle Perspektiven und Meinungen der Mitarbeitenden in das neue Leitbild zu integrieren hatten die Teilnehmenden in einem weiteren Iterationsschritt nochmal die Möglichkeit über einer anonymen Umfrage ihr konkretes Feedback mitzuteilen: „Ich wünsche mir,...“ oder „Ich würde den folgenden Satz umformulieren...“.

Im nächsten Schritt wird das Leitbild mit den Anregungen und Wünschen aus der Umfrage nachgeschärft und dann in den Arbeitsalltag integriert.

Geplant hat die Volksbank OWD verschiedene Initiativen, um das Leitbild mit Leben zu füllen. Zum Beispiel wird es einen „Marktplatz“ geben, auf dem die einzelnen Teams präsentieren, wie sie das Leitbild in den Arbeitsalltag umsetzen. Zusätzlich ist das neue Leitbild fester Bestandteil der Mitarbeitenden Jahres-Dialoge. In den Gesprächen wird festgehalten, was der Beitrag der einzelnen Mitarbeitenden zum neuen Leitbild ist. So wird sichergestellt, dass die neuen Werte nicht nur formuliert, sondern auch gelebt werden und sich alle Mitarbeitenden mit dem neuen Leitbild beschäftigen. Denn ein starkes Leitbild entsteht nur dann, wenn es von allen getragen wird.

### Teilnehmendestimme

Ich bin beeindruckt, wie offen und ehrlich wir diskutiert haben. Das neue Leitbild ist ein Leuchtturm, der uns Orientierung gibt.



## 01 Ausgangslage

- › Als Genossenschaftsbank agiert die Volksbank Olpe-Wenden-Drolshagen eG seit vielen Jahren im Sinne ihrer Mitglieder und handelt nach den genossenschaftlichen Werten wie Partnerschaftlichkeit, Verantwortung und Transparenz

## 02 Ziel

- › Entwicklung eines geschärften Leitbildes gemeinsam mit allen Mitarbeitenden
- › Das klare Ziel: Die Mitarbeitenden sollen sich mit dem neuen Leitbild identifizieren, sodass es direkt mit Leben gefüllt wird
- › Klarheit für jeden einzelnen Mitarbeitenden hinsichtlich der Notwendigkeit des Leitbildes sowie der Bedeutung des eigenen Verhaltens im Arbeitsalltag
- › Gemeinsam sollen Leitplanken erarbeitet

## 03 Vorgehensweise

- › Die Volksbank OWD setzt auf eine partizipative Vorgehensweise, um alle Mitarbeitende einzubeziehen und Betroffene zu Beteiligten zu machen
- › Als Kick-Off für das geschrafte Leitbild wurden in einem eigenland® Tagesworkshop alle 150 Mitarbeitende

## 04 Ergebnisse

- › In nur einem Tag wurden von allen Mitarbeitenden gruppenübergreifend fünf Fokusthemen für das neue Leitbild identifiziert
- › Nach der Kick-Off Veranstaltung wurde aus den Ideen und Impulsen der Teilnehmenden ein erster Leitbild-Entwurf formuliert
- › Dieser Entwurf wurde durch eine freiwillige Arbeitsgruppe von 9 Personen in einem konstruktiven Austausch gekürzt und es wurde geprüft, ob die Impulse der Mitarbeitenden in dem neuen Leitbild zu finden sind
- › Zum Abschluss wurde das neue Leitbild in einem Online Termin vorgestellt und via eigenland® Online mit Thesen bewertet. In Breakout Sessions hatten die Teilnehmenden danach die Gelegenheit für persönliche Reflexion, Anregungen und Ideen für die Umsetzung
- › Durch die Offenheit und Transparenz des partizipativen Prozesses sagen ca. 70% aller Mitarbeitenden, dass sie von dem neuen Leitbild begeistert sind

» Endlich haben wir ein Leitbild, das wirklich zu uns passt, weil wir es gemeinsam entwickelt haben. Ich bin stolz, Teil dieses Prozesses gewesen zu sein. «

**Manuela Menne**, Management Assistentin & Vorstandssekretariat

# eigenland<sup>®</sup> bewegt Menschen. Prozesse. Organisationen. Und Euch.

Wann und wie Ihr von eigenland<sup>®</sup> profitiert, liegt in Euer Hand. Gerne zeigen wir Euch die verschiedenen Möglichkeiten, eigenland<sup>®</sup> zu nutzen, in einer Live-Demo.

Starten leicht gemacht: [www.eigenland.de/...](http://www.eigenland.de/...)

## **Büro | Office Haltern am See**

Gantepoth 1  
45721 Haltern am See  
+49 23 64 50 52 -940  
[hallo@eigenland.de](mailto:hallo@eigenland.de)

## **Büro | Office München**

Augustenstraße 7  
80333 München  
+49 89 45 55 49 48