

Persönlichkeiten fördern: Karrieren und Kultur in einem vitalen Unternehmen, das Beispiel der Hypo-Bank

Edgar Geiselhardt/Hans-Rudolf Ulrich

1. Die Hypo-Bank: Mitunternehmer, Partner, Querdenker erwünscht
2. Die Probe aufs Exempel: „Projekt ‚91“
3. Erfolgspartnerschaften: Das neue Konzept zu „Zusammenarbeit und Führung“
4. Mitarbeiterauswahl: Konsequenz auf der Suche nach den Besten
5. Unternehmerische Leitbilder für das Management
6. Talentsicherung: Förderungsrunden und Personalportfolios
7. Orientierungsdialoge: Am Puls der Zeit

1. Die Hypo-Bank: Mitunternehmer, Partner, Querdenker erwünscht

Wer nach den Erfolgsgeheimnissen von Spitzenteams oder Spitzenunternehmen sucht, wird häufig auf einen Zusammenhang stoßen: Vitale Teams oder Unternehmenskulturen ziehen vitale, erfolgreiche Mitglieder an, die ihr Umfeld dann weiter beflügeln. Unsere dynamische Marktgesellschaft lebt von solchen Erfolgssynergien, denn sie bringen schnellere Anpassung und bessere Ideen. Was ist dabei wichtiger: die stimulierende Organisation oder unternehmerisch handelnde Individuen? Die Antwort auf diese Frage ist häufig versucht worden, meist ideologisch gefärbt: so steht in Japan z. B. das Team, im individualistischen Westen der einzelne stärker im Mittelpunkt. Wichtiger als für eine der Positionen Partei zu ergreifen, scheint uns, den Prozeß als Regelkreis zu begreifen: *Anregung und Synergie als Quellen von Erfolg und Wachstum.*

Daß Banken nicht das Image haben, zu dieser kreativen Hochleistungssphäre der Wirtschaft zu zählen, hat viele Gründe: ihre ökonomische Rolle, der lange Zeit geschützte Markt, das Risiko-Management als gesellschaftliche und wirtschaftliche Aufgabe. Kluger, doch behäbiger, berechenbarer Konservatismus prägte logischerweise Banken- und Bankerimage - und prägt sie noch heute, obwohl die ruhigen Zeiten im Financial Service seit Jahren vorüber sind. Fast unbemerkt von der Öffentlichkeit ist die Branche gewaltig in Bewegung gekommen: Internationalisierung, High-Tech-Informationssysteme, Konsumentensouveränität, Wettbewerb. Ein echter Markt ist entstanden, mit Unbequemlichkeiten und Reizen, Risiken und Chancen. Das hat die Kulturen der Unternehmen und Profile der Protagonisten entscheidend verändert.

Die Entwicklung der Hypo-Bank, heute eine der fünf großen im privaten Banksektor, mit einer fast 160jährigen Erfolgsgeschichte, verlief dabei in gewisser Weise prototypisch: regionale bayerische Wurzeln, kontinuierliches, aber verhaltenes Wachstum bis in die 70er Jahre. Danach schneller Aufwärtstrend durch konsequente Schritte: selektive Ausdehnung in Deutschland, stärkere Internationalisierung, gezielter Aufbau in Ostdeutschland und Osteuropa. Traditionelle bayerische Wurzeln und Kraft zur Innovation - die Kurzformel eines Unternehmensprogrammes, das die Hypo-Bank weit nach vorne gebracht hat.

Gewachsen sind dabei nicht nur die Aufgaben, die Dimensionen und die Erträge der Bank. Auch die Kultur der 18000 Hypo-Banker im Konzern, die Offenheit ihrer Kommunikation, ihr Mut zu Neuem und ihre Lust auf Neues, ihre Systeme, Instrumente, Rituale haben sich gewandelt. Nach einem Besuch bei der Hypo-Bank fand der deutsche „CI-Gewährsmann“ Roman Antonoff im „CI Report ‚92“ die Kultur und Atmosphäre der Bank eher unbankerisch: „Das erste Wort, das mir zutreffend erschien, war ‚Transparenz‘. Es hatte mich schon sehr beeindruckt, mit welcher Offenheit die Bank sich zu erkennen gibt. Als zweiten Begriff: ‚Innovation‘. Auch hierzu gab es vieles, was einzigartig erschien. Die Kunst als Innovationsquelle etwa, wer hatte das bisher schon so gesehen? Nach *Transparenz* und *Innovation* kam mir *Lust* in den Kopf. Ja, das paßte zur Hypo. Da war viel ‚Spaß an der Freud‘ zu erkennen. Ich hätte den ganzen Tag über empfinden können: hier wird Leistungslust nicht diskutiert, sondern einfach praktiziert. Und mit Lust wird vieles anders unternommen: die Lust am Bauen, am Planen, die Lust an der Harmonie. Also Lust, das dritte Wort. Und wie steht es mit dem bei CI-Themen so allgegenwärtigen Sinn? Sinn der Arbeit, Sinn der Produkte, Sinn der Firma... was sollte bei der HYPO schon viel anders sein als bei den anderen großen Banken? Also Verzicht auf ‚Sinn‘ als Identitätsmerkmal?

Wenn schon nicht ‚Sinn‘, so doch viel ergiebiger das Wort ‚Eigensinn‘. Das paßte zur Hypo! Hatte nicht die Werbung der Bank durch ihre ‚Kopf-Kampagne‘ immer und immer wieder darauf hingewiesen, daß ihre Mitarbeiter, die für die Bank ihren Kopf hinhalten, eine Verbindung knüpfen zwischen ihrem individuellen Eigensinn und dem Persönlichkeitsprofil der Firma Hypo-Bank?

Was noch? Es bot sich noch das Schlüsselwort ‚Ethik‘ an. Auch dazu gab es viel zu sagen. Mein Spieltrieb gab den Anstoß, nun mit den Worten Transparenz, Innovation, Lust, Eigensinn und Ethik zu jonglieren. Vielleicht ergibt sich daraus eine General-formel für die Bank? Ein griffiger Oberbegriff? Plötzlich war ELITE da:

E = Eigensinn

L = Lust

I = Innovation

T = Transparenz

E = Ethik.

2. Die Probe aufs Exempel: „Projekt ‚91“

Im Herbst 1991 startete die Hypo-Bank einen Veränderungsprozeß mit dem Ziel, die Vertriebsorientierung und die Erträge im breiten Filialgeschäft deutlich zu stärken. Angestrebt wurde „ein Quantensprung“ im Ertrag. Als erfolgreiches, innovationsfreudiges Unternehmen wollte die Hypo-Bank rechtzeitig aus einer Position der Stärke -der Geschäftsabschluß des

Jahres 1991 war ausgezeichnet - Veränderungen einleiten, um den sich abzeichnenden Markt- und Wettbewerbsbedingungen proaktiv zu begegnen.

Eine Leitidee kristallisierte sich im Projektverlauf schnell heraus: Mit den Mitteln der herkömmlichen Strategie- und Marketingansätze, mit bloßen Veränderungen bei Kundengruppen oder Produkten etwa, läßt sich im Finanzdienstleistungsmarkt bei einem gut entwickelten Unternehmen nur wenig optimieren. Der Fokus sollte zusätzlich ein anderer werden: *Eine neue, kundenorientierte Art der Zusammenarbeit und Führung!* Es galt, den Mitarbeiter in seiner Rolle als möglichst souveräner Partner des Kunden am Markt zu stärken, Führung deutlicher auszurichten auf eine coachende und Service für Mitarbeiter bereitstellende Rolle. zusätzlich ein anderer werden: *Eine neue, kundenorientierte Art der Zusammenarbeit und Führung!* Es galt, den Mitarbeiter in seiner Rolle als möglichst souveräner Partner des Kunden am Markt zu stärken, Führung deutlicher auszurichten auf eine coachende und Service für Mitarbeiter bereitstellende Rolle.

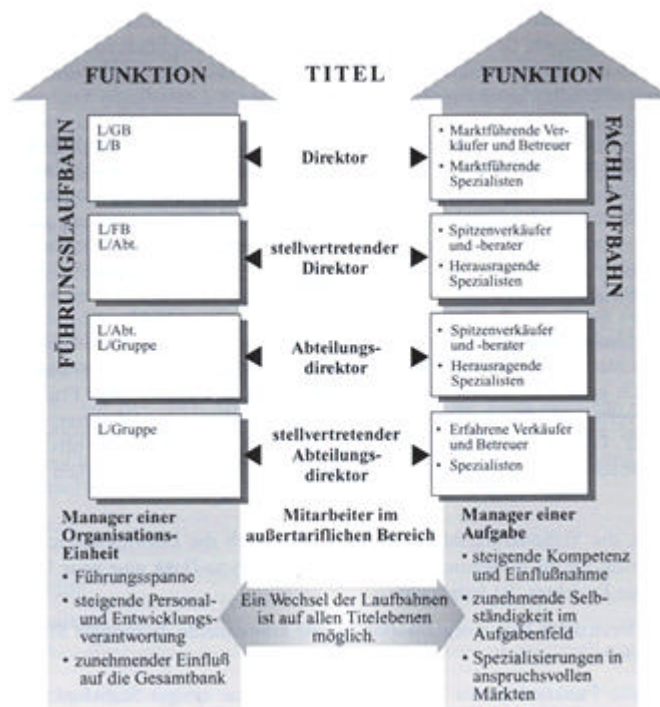
Typisch für die Bank: Mitarbeiter und Führungskräfte aus den Filialen waren von Anfang an aktiv an dem Projekt beteiligt, das gesamte Unternehmen wurde laufend über den aktuellen Stand der Veränderung informiert. Dahinter stand die Überzeugung gemäß der Prinzipien der Organisationsentwicklung, Betroffene so weit als möglich zu beteiligen. Konzeptions- und Umsetzungsphase sollten nicht wie üblich aufeinander folgen, sondern sich überlappen und Lösungen in einem ständigen *Feedbackprozeß* integriert entwickeln.

Das tatsächliche Ausmaß der Veränderungen, das eintreten sollte, war im Herbst 1991 wohl noch niemandem bewußt. „Einen derart tiefgreifenden Wandel hat kaum jemand für möglich gehalten“ - diese Aussage einer Führungskraft aus dem Frühjahr 1994 steht stellvertretend für die meisten der 15000 Mitarbeiter und Führungskräfte der Hypo-Bank. Und die Süddeutsche Zeitung sah durch die „älteste der privaten Großbanken Deutschlands“ einen „Hauch von Kulturrevolution“ streichen (SZ vom 11.11.93).

In der Tat, die Veränderungsanforderungen, aber auch die Entwicklungschancen erreichten selbst für die dynamischen Verhältnisse der Hypo-Bank eine neue Dimension. Im Zuge des Projektes '91 haben wir

- die differenzierte Matrixorganisation in eine konsequente divisionale Struktur umgewandelt,
- sämtliche Funktionen neu besetzt - mit Ausnahme einiger Stabsfunktionen und Zentralbereiche -,
- also von den 15000 Mitarbeitern der Hypo-Bank AG rund 12000 einen neuen oder veränderten Arbeitsplatz gegeben,
- die Positionen im Mittelmanagement um rund 20 Prozent reduziert. Insbesondere wurde die traditionell bedeutende Funktion des Filialleiters abgeschafft.

Das bedeutete eine für viele nicht einfache Neuausrichtung ihrer beruflichen Rolle und ihres Selbstverständnisses: Viele, die bisher als Filialleiter vielleicht fester Bestandteil der Honoratiorenwelt einer mittleren Stadt waren, sind heute spezialisierte Berater von Firmen- oder Geschäftskunden. Waren nicht viele der 500 Filialleiter damit zu Verlierern geworden? Eine substantielle *Auftwertung der Fach- und Vertriebsaufgaben* in der Bank - kein Trostpflaster für Verlierer war das Gebot der Stunde! Das paßte zur ganzen Richtung: Schlanker, selbständiger, beweglicher für den Kunden und noch professioneller wollte die Firma ja werden. Maßnahmen in vier Bereichen schafften heute eine echte Gleichwertigkeit der Fach- und Führungslaufbahn:



Die Gleichwertigkeit von Fach- und Führungslaufbahn

- Gleicher Zugang zu Information und Kommunikation,
- adäquate gleiche Entwicklungsunterstützung und Titel für Spezialisten und Manager,
- Angebot sinnvoller Laufbahnwechsel,
- gleiche Einkommenschancen.

Nach einem Jahr Praxistest beginnen die Maßnahmen zu wirken. Viele, die zunächst harsche Kritik äußerten, fühlen sich heute motiviert, neue berufliche Erfolge zu erzielen.

Die Umsetzung von „Projekt ‚91“ begann im Juli ‚93 in der ersten Stufe für den Geschäftsbereich Franken, im Juni ‚94 war die Umsetzung in der Gesamtbank vollzogen. Insgesamt war der Veränderungsprozeß ein Erfolg. Eine Mitarbeiterbefragung im Pilotgeschäftsbereich Franken, die im Sommer ‚94 durchgeführt wurde, zeigte als wichtigste Ergebnisse: Die Mehrheit der Mitarbeiter und Führungskräfte ist davon überzeugt, daß die Hypo-Bank durch die neue Form der Kundenbetreuung in Zukunft mehr Geschäftserfolg haben wird. Zwei Drittel der befragten Mitarbeiter konstatierten positive Veränderungen im Führungsverhalten. Nach der Reorganisation und der damit verbundenen neuen Rolle der Führungskraft als Coach wurde Führung insbesondere als direkter und kollegialer erlebt.

3. Erfolgspartnerschaften: Das neue Konzept zu „Zusammenarbeit und Führung“

Die Diskussion, ob Führungskonzepte in einem Unternehmen notwendig sind oder nicht, ist oft geführt worden und letztlich irrelevant. Wichtiger ist, daß die immer vorhandenen normativen Vorstellungen von der zielgerichteten Zusammenarbeit von Menschen von den *Markterfordernissen* und der lebendigen Unternehmenskultur her definiert werden, die Diskussion darüber breit und partizipativ geführt wird und die Umsetzung im Vordergrund steht. Nach 1977 und 1989 entwickelt die Hypo-Bank zur Zeit in einer dritten Phase ihr Führungsverständnis weiter. Und das erfolgt nicht in elitären Zirkeln, die akademische Ideale entwerfen. In vielen Gesprächen, Meetings, Kolloquien und Seminaren von der Filiale bis zum Vorstand hat sich gezeigt, daß sich ein veränderter Führungsstil und neue Formen der Zusammenarbeit entwickelt haben oder notwendig erscheinen. Neue Akzente werden sichtbar. So geht es heute weniger um Führungs-Verständnis als um das Miteinander und Zusammenspiel aller. Entscheidend ist dabei die konsequente Ausrichtung am Markt und am Kunden:

-Der Kunde erlebt die Wirkung erfolgreicher Führungskräfte über motivierte und erfolgsorientierte Mitarbeiter. Guter Service, exzellente Beratung, Geschwindigkeit der Abwicklung und Vertrauensentwicklung sind typische Anzeichen einer erfolgreichen Führungskraft im Vertrieb. Die Hypo-Bank bezieht daher die Meinung des Kunden über die Führungskräfte aktiv ein.

-Unser Denken und Handeln wird von einer Unternehmenskultur geprägt, die sich am Kunden und seinen Bedürfnissen orientiert. Diese Vertriebskultur muß von jedem Mitarbeiter, jeder Führungskraft weiterentwickelt werden und beinhaltet konsequente Serviceorientierung und die Ausrichtung des Denkens und Handelns im Unternehmen am Kunden.

-Der Mitarbeiter als Spezialist seines Arbeitsplatzes bringt sich aktiv und eigen-initiativ in alle Entscheidungs- und Problemlösungsprozesse der Bank ein. Er nutzt den Noch-besser-Prozeß als ideale Möglichkeit, Ideen zu entwickeln und Probleme nachhaltig zu lösen. Er nutzt die Führungskräfte dabei, die von ihm entwickelten Ideen aufzugreifen und im Unternehmen umzusetzen. Der Mitarbeiter sieht sich in einer aktiven, selbständigen, mündigen Rolle und denkt „über den Tellerrand hinaus“. Er versucht, seine Probleme selber aktiv zu lösen, und motiviert Vorgesetzte und Kollegen, ihn dabei aktiv zu unterstützen.

-Die Bank als Dienstleistungsunternehmen lebt von dem ständigen erfolgreichen Erneuerungsprozeß, der durch eine kreative Mitarbeiterentwicklung gefördert wird. Die Veränderungsfähigkeit der Organisation ist allein abhängig von lern- und veränderungsfähigen Mitarbeitern.

-Die Führungskraft muß sich als Unterstützer und Coach seiner Mitarbeiter verstehen. Sie muß deshalb für den Mitarbeiter sichtbar werden und ihn vor Ort an seinem Arbeitsplatz unterstützen. Erfolge sollen sichtbar gemacht und anerkannt werden, Wertschätzung wird nachhaltig gezeigt, und im Umgang wird ein partnerschaftlicher, fairer Stil gepflegt. Organisationsentwicklung muß mit Personalentwicklung Hand in Hand gehen.

-Ein Unternehmen ist heute nicht allein hierarchisch zu führen, sondern muß sich an den neuen Erwartungen der Kunden, der Gesellschaft und der Mitarbeiter orientieren. Die verschiedenen Rollen der Mitarbeiter und Führungskräfte sind deshalb im Umbruch. Wertigkeitsdiskussionen tragen nicht dazu bei, die Identifikation der Mitarbeiter zu fördern. Jeder ist an seinem Platz im Vertrieb, in der Bearbeitung oder in der Zentrale als Fach- oder Führungskraft für die Erreichung unserer verschiedenen unternehmerischen Zielsetzungen gleich wichtig und gleich wertvoll. Auch unsere Vorstellungen von Führung haben sich verändert, so daß wir heute von Führungskräften aller Ebenen eine nachhaltige Unterstützung der Mitarbeiter erwarten und die Förderung von deren Eigeninitiative.

-Führung kann nur erfolgreich sein, wenn sie alle Mittel der Kommunikation, der Information und der Kooperation konsequent nutzt. Ziele werden nur dann erfüllt, wenn sie gemeinsam definiert werden. Dabei ist es wichtig, in einem permanenten *Leistungs- und Erfolgsdialog mit den Mitarbeitern zu stehen*.

Erfolg bedeutet für uns Qualität im gesamten Wertschöpfungsprozeß der Bank entlang der Wertschöpfungskette. Er kann nicht einseitig als Erfolg von Teileinheiten des Unternehmens in Anspruch genommen werden. Die Anforderungen an Führungskräfte müssen einhergehen mit einem konsequenten Führungscontrolling, in das die Mitarbeiter und die Kunden eingebunden werden. Das gesamte „Projekt ‚91“ war eine hohe Herausforderung für die Veränderungsfähigkeit und -willigkeit der Organisation und der in ihr arbeitenden Menschen. Es war auch eine Bewährungsprobe für die personalentwicklungskultur und die Dialogfähigkeit der Bank.

Die folgende Schilderung verschiedener Einrichtungen und Maßnahmen soll den Geist und die Richtung aufzeigen, in der sich die Hypo-Bank entwickelt. Beschrieben werden Beispiele für flexibilisierende, die Lernfähigkeit und Transformation des Unternehmens unterstützende Elemente - aktive Fitnessprogramme, die Raum schaffen für kreative, zupackende Mitarbeiter.

4.Mitarbeiterauswahl: Konsequent auf der Suche nach den Besten

Aussagekräftige Verfahren zur Auswahl von Schulabgängern als Azubis oder von Hochschulabsolventen für Traineeprogramme sind heute bei den meisten Unternehmen Standard. Es läßt sich über die Kriterien kräftig streiten oder am Feinschliff der Verfahren mäkeln - in aller Regel weiß man in der deutschen Wirtschaft, wie man talentierten Nachwuchs bekommt. Bei der Auswahl von Fach- und Führungskräften jedoch sieht das meist ganz anders aus. Vom mangelhaften Anforderungsprofil, vom Urvertrauen auf Personalberater über wertlose Einzelinterviews bis hin zu vorschnellen, vom Suchproblem getriebenen Entscheidungen findet sich in der Praxis nahezu jeder Fehler als Regel. Dabei hat die Einstellung von Fach- und Führungskräften ökonomische und kulturelle Folgen von gewaltiger Dimension. In der Hypo-Bank wird deshalb der Auswahl von Leistungsträgern besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Selbst gestandene Profis müssen sich einem Einzel-Assessment-Center stellen.

Im sogenannten SAFE (Spezielles Auswahlverfahren für Externe) testen Fachleute und Psychologen interaktiv Eignungsprofile und gleichen sie systematisch mit den strategiekonformen, vom suchenden Bereich definierten Anforderungsprofilen ab. Der Prozeß schafft nachvollziehbare Entscheidungsgrundlagen und Ansätze für die persönliche Weiterentwicklung. Selbst Kandidaten, die nicht zur Bank passen, akzeptieren ihn in der Regel als interessantes und bereicherndes Feedback. Und diese Konsequenz endet nicht im mittleren Management. Sucht die Bank obere Führungskräfte von außen, nutzt sie eine im Prinzip ähnliche Verfahrensweise. In der sogenannten *Managerdisputation* werden systematisch fachliche und soziale Kompetenz der Kandidaten transparent, und die Kandidaten erhalten ihrerseits die Chance, einen wesentlichen Teil der Bankkultur und der eigenen späteren potentiellen Erfolgsbedingungen kennenzulernen. Partnerschaftlich, fair, dialogisch angelegt, signalisiert das Verfahren die erfolgsorientierte Soll-Kultur der Bank. Nach einem strukturierten, von Personalprofis moderierten Treffen mit mehreren Vorstandsmitgliedern, nach einer Strategiepräsentation mit intensivem Disput, nach kritischem Nachfragen von beiden Seiten können die potentiellen Vertragspartner klar entscheiden, ob sie die berufliche Zukunft zusammen planen wollen oder nicht.

5.Unternehmerische Leitbilder für das Management

Es gibt viele standardisierte Idealbilder des Managers für das Jahr 2000. Der Kriterien-katalog der Hypo-Potentialermittlung ist hervorgegangen aus Interviews und Workshops in der Bank - er wurde

ermittelt mit dem Ziel, die Erfolgsfaktoren für den Bankmanager der nächsten Jahre zu definieren. Für uns sind das

Überzeugungskraft: also eine markante und facettenreiche Persönlichkeit, die keine Statussymbole und Machtdemonstrationen benötigt, sondern durch Souveränität und Individualität überzeugt.

Integrationsfähigkeit: also die Fähigkeit, sich in den Gesprächspartner hineinzusetzen und seine Gedanken, Gefühle und kommunikativen Bedürfnisse zu berücksichtigen.

Verhaltensflexibilität: also die Fähigkeit, das eigene Verhalten jeweils angemessen auf den Gesprächspartner und die Situation einzustellen und das Wissen um kommunikative Bedürfnisse in bedürfnisorientierte kommunikative Handlungen umzusetzen.

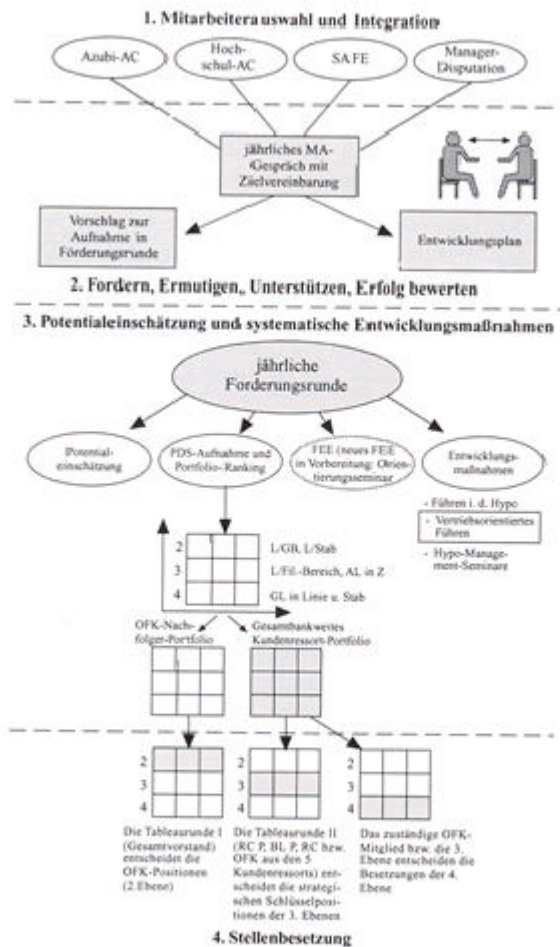
Denken und Handeln in komplexen Zusammenhängen: also Verständnis für komplexe Strukturen, und die Fähigkeit, das eigene Handeln im Hinblick auf seine Auswirkungen auf das Ganze einzuschätzen, Informationen zu filtern und Prioritäten zu setzen.

Geistige und sprachliche Beweglichkeit / Kreativität und Innovationsfähigkeit also die Fähigkeit, über das Gegebene, Machbare hinauszudenken, Visionen zu entwickeln und sie originell und ausdrucksbewusst zu vermitteln.

Engagement: also die Fähigkeit, sich mit Zielen zu identifizieren und diese realitätsangemessen nachhaltig zu verfolgen. Dieses anspruchsvolle Maß wird konsequent verfolgt. Alle talentierten Fach- und Führungskräfte der Bank besuchen zur Laufbahnberatung *Potential-Assessment-Centers*. Sie erhalten differenziertes Feedback und individuelle Empfehlungen zur Unterstützung ihrer Entwicklung und Karriere.

6. Talentsicherung: Förderungsrunden und Personalportfolios

Zielsetzung und Beurteilungsprozesse - auch Vorgesetztenbeurteilung -, die Ausrichtung der vielen Einzelenergien auf das Unternehmensziel, sind Kern des modernen Führungskoachings in der Bank. Im Rahmen der strategischen Personalentwicklung wurden zur Förderung von Top-Nachwuchskräften diese „Mikro-Führungs-Regelkreise“ ergänzt um *Förderungsrunden*. Auf der systematischen Suche nach Spitzenleuten und Spitzenleistungen veranstaltet jeder Bereich jährlich einmal eine vom Personalressort moderierte Diskussion über die Hoffnungsträger und Talente, ihre relative Positionierung im Personalportfolio der Bank, sinnvolle und entwickelnde Laufbahnbewegungen, Nominierungen für eine vertiefte Potentialanalyse, Beratung über Unterstützungs- und Fördermaßnahmen. Dies alles schafft nicht nur konkrete Personalentwicklungsfakten, sondern auch Commitment bei den Entscheidungsträgern und eine gemeinsame Basis und Sicht der Personalverantwortung. Dieser Prozeß setzt sich konsequent bis in den Vorstand der Bank fort. Die Manager, die die Chance haben, in den oberen Führungskreis aufzurücken, werden in einem spezifischen Portfolio zusammengefaßt und in einer großen Personalentwicklungsdiskussion jährlich im Gesamtvorstand vorgestellt und besprochen.



Mitarbeiterentwicklung in der Hypo-Bank

7. Orientierungsdialoge: Am Puls der Zeit

Wir leben in turbulenten Zeiten. Nicht nur die Wirtschaft befindet sich im Umbruch, in fast allen Lebensbereichen wird nach neuen Orientierungen gesucht. Die Bank ist überzeugt, daß in einer Kommunikationsgesellschaft Unternehmen im Interesse ihrer Selbsterhaltung Ziele, Identität und Praxis kommunizieren müssen, um Profil, Vertrauen und Sympathie zu gewinnen und zu behalten.

Dies geschieht in erster Linie im täglichen Kundenkontakt und Marktauftritt. Darüber hinaus sucht die Bank auch den Dialog mit innovativen, den gesellschaftlichen Diskurs der Zukunft mitbestimmenden Gruppierungen, die häufig nicht zu unseren direkten Kernkunden gehören. Das geht über die Aktivitäten der klassischen Markt- und Unternehmenswerbung, über die Pflege der sogenannten Corporate Identity, über Sponsoring vom Sport, über sozial- und ökologische Projekte bis hin zur Kunst hinaus.

Mit einer ganz besonderen Gesprächsreihe, den *Kempfenhausener Gesprächen*, und mit dem seit 1985 durchgeführten *Jugendforum* geht die Hypo-Bank einen wesentlichen Schritt weiter. Durch

das Angebot von Dialogen zu brennenden Gegenwarts- und Zukunftsproblemen wird der Kontakt und die Auseinandersetzung mit relevanten gesellschaftlichen Kreisen gefördert.

Kempfenhausener Gespräche

Experten, Führungskräfte der Wirtschaft, Wissenschaftler, Fachjournalisten und Vertreter wichtiger gesellschaftlicher Gruppen diskutieren mit Mitarbeitern der Bank aktuelle Probleme und Zukunftsfragen. Das erste, zur Zeit laufende Projekt im Rahmen dieser Gesprächsreihe beschäftigt sich mit der Frage „*Wie ist qualitatives Wachstum möglich?*“ In acht Gesprächsrunden wird das Thema aus verschiedenen Perspektiven und mit Blick auf praktische Umsetzungen diskutiert. Jede Gesprächsrunde wird unter aktiver Mitwirkung von Hypo-Führungskräften und Mitarbeitern in einem Workshop vorbereitet, um dann jeweils ein Wochenende lang erörtert zu werden, und zwar von Menschen, die intellektuell und von ihren Entscheidungsmöglichkeiten „etwas bewegen“ können.

Das Vorgehen ist interdisziplinär und integrativ: die Beiträge der verschiedenen Wissenschaften werden ausgewählt, diskutiert und geprüft mit Blick auf Synthese und praktische Konsequenzen, um erfolgsversprechende, konsensfähige und bereichsspezifische Handlungsperspektiven zu eröffnen. Integrativ ist das Konzept auch unter kommunikativen Gesichtspunkten: durch die Kombination von Teilnehmern, Themen und dem kommunikationsförderlichen Ort - dem Kempfenhausener KommunikationsForum der Hypo-Bank - schaffen die Veranstaltungen neue Informationskanäle und Vernetzungen, eine wesentliche Voraussetzung für Fortschritt und Veränderung.

Ein Überblick über den ersten Gesprächszyklus:

1. Gespräch

Perspektiven, Risiken und Grenzen des gegenwärtigen exponentiellen Wachstums (aus der Sicht der Naturwissenschaften, der Ökologie und der Systemtheorie).

2. Gespräch

Was kann man unter „qualitativem Wachstum“ verstehen? (Visionen, Leitideen, Perspektiven Ziele aus Sicht von Biologie, Systemtheorie und Philosophie)

3. Gespräch

Aus kulturgeschichtlicher Sicht:

Wurzeln von Industrialisierung und Wachstum im Naturbegriff der westlichen Kultur und ganzheitliche Entwürfe zu einem neuen Verständnis von Natur.

4. Gespräch

Lebensstil- und Werteforschung:

Ansätze zur Veränderung des Verbraucherverhaltens, Entwicklungstendenzen zur OköMoral, Erlebnisgesellschaft und Post-Materialismus als Chance?

5. Gespräch

Wirtschaftlich und politisch:

Wie umsteigen auf „nachhaltiges Wachstum“ (sustainable development)? Institutionelle, organisatorische Chancen und Barrieren, politische Anreize und Rahmenbedingungen einer Versöhnung von Ökonomie und Ökologie.

6. Gespräch

Rolle, Perspektiven und Aufgaben von Europa im globalen Kontext: Neue Schlüsseltechnologien, politische und soziale Rahmenbedingungen, Unternehmensstrukturen, Probleme der Integration von Ost- und Südosteuropa.

7. Gespräch

Entwicklungschancen der Dritten Welt im globalen Kontext:

Handelsschranken und ihre Überwindung, Verschuldung und Entscheidungsmodelle, Entwicklungshilfe und Transfer umweltfreundlicher Technologien, Demokratisierungsprozesse, Bildungsinitiativen.

8. Gespräch

Synthese der gesammelten Erkenntnisse in einem vernetzten Initiativenkatalog:

Was können die Handlungssubjekte (Regierungen, Institutionen, Kommunen, Unternehmen, Bürger, Verbraucher) zur Umorientierung auf qualitatives Wachstum beitragen?

Das „Jugendforum“ der Hypo-Bank

Seit ihrem 150sten Geburtstag im Jahr 1985 lädt die Hypo-Bank jedes Jahr ca. 200 Redakteure von Schülerzeitungen aus ganz Deutschland zu einem Wochenende ein, um mit Experten aus Politik, Kultur, Wissenschaft und Wirtschaft Fragen der Zukunft zu diskutieren. Lebendige, engagierte Gespräche zwischen Jung und Alt, kreative Workshops und das erstaunte Gefühl bei vielen jugendlichen Gästen, daß eine derart offene und unbekümmerte Veranstaltung in einer Bank möglich ist, sind die Folge.

Was bei dem Erfolg des inzwischen institutionalisierten Jugendforums nicht sichtbar wird, ist der interne Prozeß. Die eigentliche „Kulturleistung“ besteht darin, die vielen Betroffenen in der Bank zu überzeugen und zu gewinnen - auch für die teilweise höchst kontroversen und kritischen Themen und Gäste. Ein junges Team der Bank entwickelt mit eigener kreativer Kraft jede neue Veranstaltung. Zusammen mit unterstützenden Freundes- und Führungskreisen hat sich so mittlerweile ein echtes, kreatives Netzwerk von Hunderten von engagierten Mitarbeitern gebildet, das die kontroversen Themen und die offene, freie Art der Kommunikation aktiv mitträgt.
