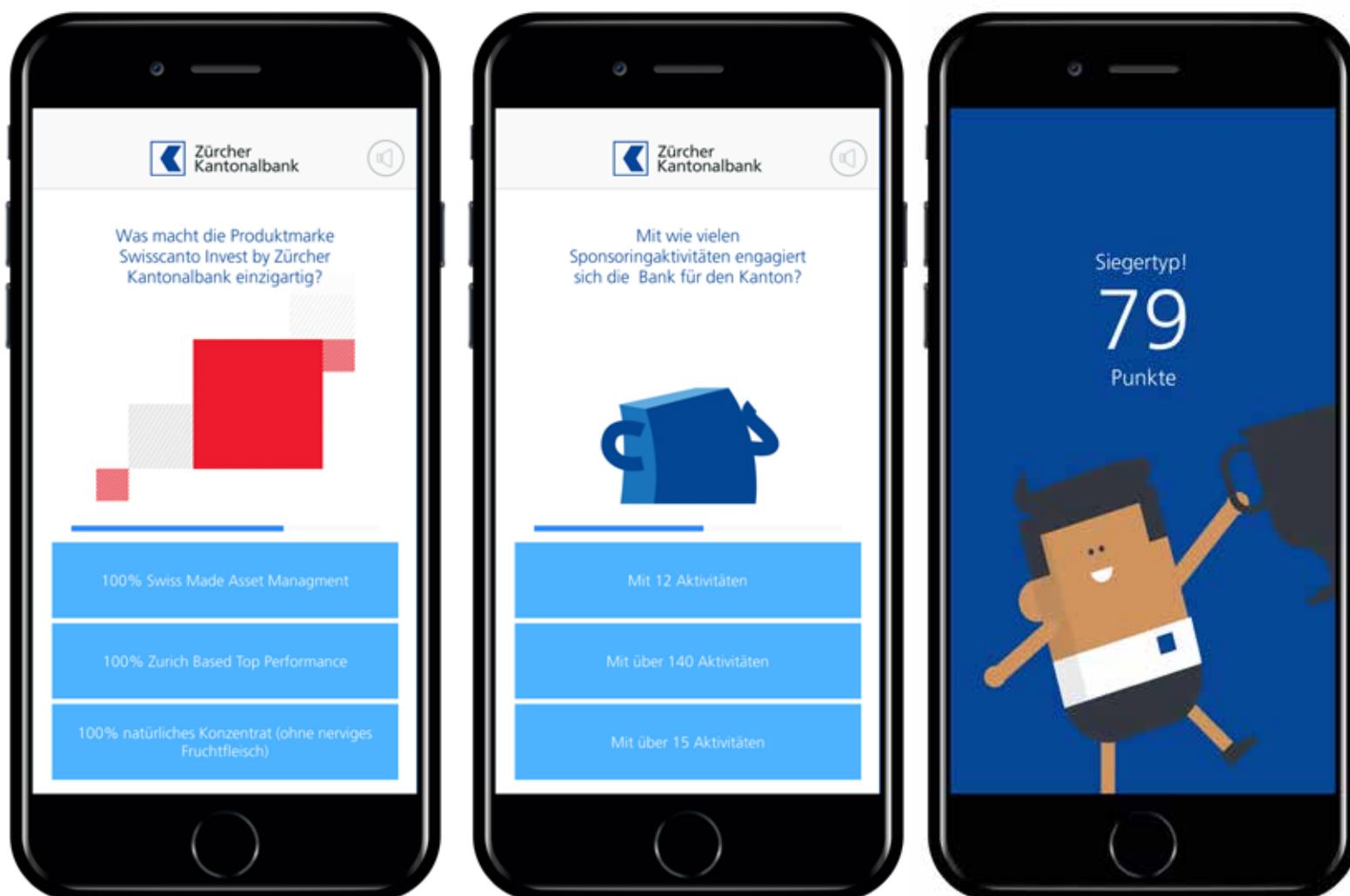


HarbourClub

Die Strategie – einfach, frech und verständlich erzählt

Die Abschaffung der jährlichen Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung verleiht der Strategiekommunikation zusätzlich Gewicht: Die Mitarbeitenden sollen die Strategie der Bank noch besser kennen und ihren persönlichen Beitrag dazu aktiv mitgestalten. Das war eines der Hauptziele bei der Überarbeitung der Strategiekommunikation. Heute ist die Strategie erlebbar – in neuen Formaten wie Filmen oder einer Game-App.

Text: **Dagmar Laub** Bilder: **Zürcher Kantonalbank**



«blauweiss» – das Strategieduell der Zürcher Kantonalbank.

Es gibt sie – Unternehmen, die auf eine konstante Strategie setzen. Eines davon ist die Zürcher Kantonalbank. Vielleicht liegt es daran, dass es für eine Staatsbank mit gesetzlich verankertem Leistungsauftrag wenig chic ist, sich regelmässig eine neue Strategie

zuzulegen. Vielleicht aber auch daran, dass mit einer konstanten Strategie in einem anspruchsvollen Umfeld ebenso gute Ergebnisse erzielt werden können wie bei einem stetigen Kurswechsel. Dies stellt die Bank mit ihrem Erfolg unter Beweis. Was gut tönt, ist

in der Kommunikation eine Herausforderung. Warum soll etwas, was nicht jährlich ändert und von dem man ausgeht, dass es alle kennen, regelmässig kommuniziert werden? Und dazu noch in einer Art und Weise, die verschiedene Generationen von Mitarbei-

tenden anspricht? Um mit den Veränderungen der Umwelt Schritt zu halten, will die Bank einfacher und agiler werden. Ein erster Schritt wurde Ende 2016 mit der Abschaffung der jährlichen Zielvereinbarung unternommen. Keine Leistungsbeurteilung mehr in Form von Noten für Ziele, die der Vorgesetzte mit seinen Mitarbeitenden auf ein Jahr hinaus festgelegt hatte. Dafür umso mehr Eigeninitiative und Gestaltungsfreiraum für die Mitarbeitenden, um das eigene Potenzial und das der Teams noch besser zu nutzen – und die Performance der Bank weiter zu steigern.

«Die Strategiekommunikation stiftet Orientierung im Alltag.»

Der Blick aufs grosse Ganze

Die Strategiekommunikation stiftet Orientierung im Alltag, der von schnellen Informationen lebt und rasche Entscheide verlangt. Wer versteht, was den Charakter seines Unternehmens ausmacht, wofür dieses steht und wohin es will, kann situationsgerecht entscheiden. Der Blick aufs grosse Ganze und der damit einhergehende regelmässige Dialog mit dem Vorgesetzten stellen die Weichen für das individuelle Handeln, nicht eng gefasste Ziele. Damit soll es für alle Mitarbeitenden einfacher werden, den eigenen Beitrag zum Erfolg der Bank zu bestimmen, Kollegen in anderen Bereichen zu unterstützen und die Bank mit Überzeugung nach aussen zu vertreten. Jede und jeder kann aktiv die Zukunft der «nahen Bank» mitgestalten.

Mit diesem Anspruch hat die Unternehmenskommunikation in enger Zusammenarbeit mit dem CEO, Fachexperten der Bank sowie Zense, einer Beratungsfirma und Agentur für die Vermittlung komplexer Inhalte, die Strategiekommunikation im Jahr 2017 neu lanciert.

Blaues Quadrat als Hauptakteur

Unzählige Seiten von Papier galt es nicht einfach neu zu formulieren oder einzufärben, sondern sorgfältig in einen neuen Rah-

men zu setzen – mit einer visuell erlebbaren Geschichte. Es entstanden eigens dafür produzierte Filme, ein Poster, ein neues Eventformat für Führungskräfte und ein Strategiespiel. Alle Formate greifen ineinander und ergeben so eine in sich schlüssige Kommunikation zur Strategie.

Im Zentrum des Strategietransfers stehen drei Filme: zur Geschichte und zum Charakter, zum Geschäftsmodell und zur Strategie der Bank. Die Hauptrolle besetzt das blaue Quadrat, das symbolisch für die Bank steht. Es erzählt seine Geschichte auf unterhaltsame, Art und Weise. Der gewählte Comicstil vermittelt trocken erscheinende Informationen farbig, einfach und unterhaltsam. Dieser Schritt war der aufwendigste: das wirklich Wichtige in den einzelnen Kapiteln herauszuschälen und den Mut zu haben, vermeintlich wichtige Nebensätze zu streichen. Das Drehbuch liest sich einfach, auf den ersten Blick wirkt es vielleicht banal – aber fünf Seiten Drehbuch aus unzähligen Seiten Papier zu destillieren, war ein Kraftakt.

Der gesamte Strategieinhalt wurde komprimiert und auf ein Poster gedruckt. Dieses hilft, den Dialog unter den Mitarbeitenden mit Blick auf Aufgaben und Aktivitäten zu strukturieren und diese in den Kontext der Strategie zu setzen. Bewusst wurde das Produkt physisch an alle Mitarbeitenden verteilt.

Erstmals trafen sich 2017 rund 700 Führungskräfte der Bank zum neuen und jährlich stattfindenden Strategieanlass. Der Inhalt leitet sich aus den strategischen Prioritäten ab. Es werden Initiativen lanciert, die die Bank in Zukunft massgeblich beschäftigen und die sich aus den Filmen und dem Poster herleiten beziehungsweise erklären lassen.

«blauweiss» – das Strategieduell

Lernen und Verstehen passiert nicht nur durch Erzählen, sondern durch eine kontinuierliche Auseinandersetzung. Damit war die Idee von «blauweiss» geboren. Die Mitarbeitenden messen ihr Wissen über die Bank mit den Kolleginnen und Kollegen und testen sich selbst. Das Strategiespiel steht ausschliesslich auf dem Smartphone – zeit- und ortsunabhängig – zur Verfügung. Ob alleine oder zu zweit, jeder Mitarbeitende kann von einem anderen Mitarbeitenden zum Duell aufgefordert werden oder selbst dazu auffordern. Ein Spiel geht über drei



Dagmar Laub ist Leiterin Unternehmenskommunikation bei der Zürcher Kantonalbank.

Runden. Für die maximale Punktzahl müssen die Fragen nicht nur korrekt beantwortet werden, sondern auch schnell. Alle Spiele werden in einem vorgegebenen Zeitrahmen gespielt. Wer am Ende von drei Runden am meisten Punkte erzielt hat, gewinnt.

Die besten 20 Spielerinnen und Spieler erhalten eine Einladung vom CEO zu einem Anlass, der nicht ab Stange zu bekommen ist. Während der ersten zwei Monate nach Lancierung wurden rund 60 000 Spiele gespielt, und der Download der Game-App hat sich verdreifacht. Die Mitarbeitenden haben bereits über 1000 neue Fragen und Antworten eingereicht, um das Spiel auch in Zukunft spannend zu halten.

Die Reaktionen auf die neue Art der Strategiekommunikation sind positiv, die neuen Formate kommen an. Das bestätigte auch eine interne Umfrage. Heute findet die Strategie kontinuierlich auf verschiedenen Kommunikationskanälen statt. Die nahe Bank wird auf einfache, interaktive und humorvolle Art erlebbar. □