

# Die Sparkassen Zeitung

W o c h e n z e i t u n g f ü r d i e S p a r k a s s e n - F i n a n z g r u p p e

Freitag, 6.8.2010

Beispiel einer beim Veränderungsmanagement erfolgreichen Sparkasse

## Der Faktor Mensch ist entscheidend

Was passiert, wenn man die betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte bei Veränderungsprozessen nicht „mitnimmt“, und wie man es besser machen kann, will der folgende Beitrag zeigen.

OLAF VITTINGHOFF

**G**erne werden vertriebliche Veränderungsprozesse ausschließlich an Strukturen und Abläufen ausgerichtet. Die Menschen, die solche Veränderungen umzusetzen haben, fühlen sich dabei oft vor vollendete Tatsachen gestellt. Die vorherrschende Wahrnehmung der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter: „Wir haben es bisher nicht richtig hinbekommen, jetzt soll uns gezeigt werden, wie es erfolgreich geht!“

Dass in dieser Atmosphäre nur wenig Begeisterung für Veränderungsprozesse aufkommen kann, ist – leider zu häufig erlebte – Praxis. Es kann auch anders funktionieren, wie andere Unternehmen zeigen. Wir finden gerade im Sparkassensektor einige, die dieses Thema professionell angehen.

Zahllose Erfahrungen von Führungskräften sowie wissenschaftliche Untersuchungen zu diesem Thema unterstützen die an Menschen orientierte Herangehensweise im Veränderungsmanagement. Sie belegen eindrucks-

voll, dass es nur unter Einbeziehung der Menschen im Unternehmen zu einer erfolgreichen Umsetzung von Veränderungsprozessen kommen kann.

Die Einstellung der beteiligten und betroffenen Menschen entscheidet über Erfolg oder Misserfolg eines solchen Prozesses. Raum für eigenverantwortliches Handeln stellt hier die Schlüsselposition dar. Als Beispiel sei der Veränderungsprozess einer mitteldeutschen Sparkasse genannt: Mitte 2008 entschloss man sich, die vertriebliche Aufstellung komplett zu durchleuchten und gegebenenfalls neu zu organisieren.

Erfahrungen der Vergangenheit zeigten, dass eine rein strukturelle Neuordnung wenig Erfolg versprach. So wurde diesmal der erste Schritt konsequent auf der Ebene der betroffenen – und jetzt auch aktiv beteiligten – Menschen gemacht.

Der Veränderungsprozess sollte nicht von außen oder vom grünen Tisch kommen. Vielmehr war geplant, dass die Strukturen und Prozesse von denen erarbeitet würden, die sie dann auch in die Praxis umzusetzen hätten. Somit waren die Rollen der Vorstände wie auch die der externen im Prozess involvierten Berater und Coaches ausschließlich die von Moderatoren und Begleitern. Eine Pilotgruppe aus erfahrenen und erfolgreichen Führungskräften

und Mitarbeitern des Vertriebes ging ans Werk.

Phase I: Da die Vertriebs-Führungskräfte den Prozess maßgeblich prägen sollten, kam ihnen eine besondere Schlüsselfunktion zu.

Im Rahmen einer detaillierten und professionell begleiteten Soft-Skill-Analyse mithilfe der DNLA-Analyseverfahren erarbeiteten und vertieften diese den Zugang zu ihren Führungs- und Vertriebskompetenzen. Alle Teilnehmer erhielten bei dieser „Standortbestimmung“ unter anderem einen persönlichen Entwicklungsplan. Besonderer Wert wurde in diesem Zusammenhang auf die Sozialkompetenz der Führungskräfte gelegt. Sie sollten nicht nur erkennen, sondern auch umsetzen können, was Menschen brauchen, um erfolgreich durch einen Veränderungsprozess zu gehen. Angefangen bei sich selbst bis zur Handlungskompetenz in der Unterstützung ihrer Mitarbeiter. Immer begleitet von ihren Coaches, die somit die nötige Sicherheit in diesen oft neuen Vorgehensweisen vermittelten.

Phase II: Im Anschluss an diesen ersten Schritt entwickelten die Führungskräfte und Mitarbeiter der Pilotgruppe einen neuen und für diese Sparkasse revolutionären Struktur- und Prozesswandel für den Vertrieb.

Herausragend dabei ist die Rolle der Führungskräfte und Mitarbeiter. Ih-

re Kompetenz, ihr Engagement und ihre Entwicklung hat in dem neuen strukturierten Vertriebs- und Führungsprozess die zentrale und erfolgsentscheidende Funktion. Die Eigenverantwortlichkeit der Führungskräfte und Mitarbeiter steht klar im Fokus.

Die Entwicklung erfolgte in Workshops und darauf folgenden Testphasen der praktischen vertrieblichen Umsetzung. Schon hier sorgte ein intensiver Dialog der Pilotgruppe mit den anderen betroffenen Vertriebs- und Stabsgruppen für eine intensive Vernetzung und hohen praktischen Wert der geplanten Veränderungen.

Die Vertriebszahlen der Pilotgruppe hatten sich schon in der Phase II hervorragend entwickelt. Noch wichtiger waren allerdings die Rückmeldungen von Führungskräften und Mitarbeitern bezüglich ihrer Einstellung zu Veränderung und eigenverantwortlicher vertrieblicher Tätigkeit. Sie stellte sich als durchweg positiv und von hoher Eigenmotivation geprägt heraus.

Phase III: Als die beiden einleitenden Schritte zur Zufriedenheit aller Beteiligten umgesetzt waren, ging es in den Veränderungsprozess für den gesamten Vertrieb. Nun wurden alle Führungskräfte und Mitarbeiter des Vertriebes intensiv mit den neuen Strukturen und Prozessen vertraut gemacht. Darüber hinaus wurden sie in der Um-

setzung des neuen Vertriebs- und Führungsprozesses intensiv durch ihre persönlichen Coaches begleitet.

Resümee: Nach nun eineinhalb Jahren der praktischen Umsetzung lässt sich ein durchweg positives Resümee ziehen. Mitarbeiter und Führungskräfte haben die Vorteile der neuen Strukturen und Prozesse für sich erschlossen.

Die Eigenverantwortlichkeit mit allen damit verbundenen positiven Effekten ist massiv gestiegen. Führungskräfte und Mitarbeiter fühlen sich deutlich motivierter und zeigen durchweg mehr Initiative als in den alten Strukturen.

Die Zahlen sind mit einem Zielerreichungsgrad von 170 Prozent für 2009 und einem aktuellen Zielerreichungsgrad von zirka 150 Prozent im laufenden Jahr ebenfalls hervorragend. Auch im Ergebnisvergleich der Sparkassen untereinander ließ sich ein deutlicher Schritt nach vorne verzeichnen.

Dies alles ist das Ergebnis einer professionellen Begleitung des Veränderungsprozesses durch erfahrene Coaches und Veränderungsberater, durch den Einsatz professioneller Analyseinstrumente wie der DNLA-Potenzialanalyseverfahren und die Einbeziehung der Betroffenen.

■ Der Autor ist Trainer und Coach mit dem Schwerpunkt Change Management.