

Veränderung akzeptiert – Veränderung realisiert?

Förderliche Faktoren in Veränderungsprozessen am Beispiel der Kreissparkasse Waiblingen

Die meisten Unternehmen kennen das: Eine Veränderung – wie zum Beispiel neue Vertriebsformen, neue Bürokonzepte wie Business-Club, Anwendung von Projektmanagement, Einführung von Zielvereinbarung und Beurteilung – ist beschlossen, alle sagen sogar »Ja« dazu und dann passiert fast nichts oder das Falsche.

Man fragt sich, ob die Mitarbeiter vielleicht doch nicht wollen bzw. trotz des »Ja« dennoch latenter Widerstand gegen das Neue vorhanden ist.

Für uns Berater ist dabei folgender Satz – auch im Coaching – von besonderer Bedeutung:

»Widerstand ist ein Bezugssystem, das der Berater(Coach) noch nicht kennt.« Was dies genau bedeutet, soll ein Praxisbeispiel verdeutlichen:

Die Kreissparkasse Waiblingen und das ISB-Konzept

Die Kreissparkasse Waiblingen (SWN) beschloss zeitgleich mit dem Umbau ihres Hauptgebäudes zu einer modernen, repräsentativen Kundenhalle die Einführung des Konzeptes »Integrierte Selbstbedienung« (ISB) im Rahmen eines Pilotprojektes.

Daraus ergab sich folgender Veränderungsbedarf:

- Die Kunden müssen von den Vorteilen, die ihnen die Gerätee Welt bietet, überzeugt und an die Selbstbedienungsgeräte herangeführt werden
- Statt des gewohnten Bankschalters existiert nun eine große Halle mit kleinen diskreten Dialogplätzen, die im Stehen zum partnerschaftlichen Gespräch mit den Kunden einladen. Da diese Pulte jedoch den einzelnen Kundenberatern nicht fest zugeordnet sind, suchen sich die Berater für jedes neue Kundengespräch irgend ein freies Dialog-

pult. Dies erfordert ein hohes Maß an Flexibilität von den Mitarbeitern.

- Die durch die Automaten verursachte nüchterne Atmosphäre soll durch ein hohes Maß an Freundlichkeit und eine herzliche Begrüßung und Verabschiedung jedes Kunden mindestens wettgemacht werden.
- Die Privatkundenberater machen in ihren Büros zwar nur noch reinen Vertrieb (also kein klassisches Schaltergeschäft mehr), dafür aber aktiv und systematisch. Dies stellt deutlich höhere Anforderungen an das Selbstmanagement und die Gestaltung der Kundenbeziehung.

Mit Unterstützung der congenas investierte die SWN in diverse Maßnahmen, um den Erfolg der anstehenden Veränderungen zu sichern. Die Kundenberater, die Privatkundenberater und die jeweiligen Führungskräfte wurden in Assessment-Centern speziell für die neue Aufgabe ausgewählt. Es gab eine Auftaktveranstaltung und Info-Märkte. Sowohl die Kundenberater als auch die Privatkundenberater und danach beide Gruppen zusammen nahmen an einer Teamentwicklung teil. Zusätzlich fanden Seminare zu den Themen Service, Vertrieb und Selbstmanagement statt.

Die meisten dieser Aktionen wurden bereits vor dem Start in die »neue

Grundideen des ISB-Konzepts

Die Kunden wickeln Routinegeschäfte über die erweiterte Selbstbedienungs-Technik ab (Geldausgabautomat, Kontoauszugsdrucker, Info-Terminals, Kontoserviceterminals, Ladestation für die Geldkarte, Einzahlautomaten, Internet-Terminals) Kundenberater erbringen Serviceleistungen für alle Kundengruppen. Gehobene Privatkunden mit erhöhtem Beratungsbedarf werden individuell von Privatkundenberatern betreut.



Walter Beisel
(SWN Personalentwicklung) als interner Coach



Conny Lang
(Beraterin congenas, München) als externer Coach

Welt« durchgeführt, so dass die Mitarbeiter einerseits gut vorbereitet waren und außerdem die Motivation bereits vor dem Startschuss sehr hoch war. Alle wollten den Kunden und auch sich selbst zeigen, dass das neue Konzept gut ist und sowohl Vorteile als auch Chancen für alle bietet.

Wunsch und Wirklichkeit

Doch der Weg zum Erfolg sollte so einfach nicht sein!

Die neue »technische« Atmosphäre wurden von den Kunden oft als zu kalt erlebt. Die Überleitung an die Geräte war teilweise mühsamer und langwieriger als man ursprünglich angenommen hatte. Die Mitarbeiter mussten lernen, mit vielen kritischen Bemerkungen umzugehen.

Das freie und flexible Bewegen zwischen den Dialogarbeitspulten stellte sich als schwer koordinierbar heraus. Es war nicht mehr klar, wo Kunden warten sollen und wer wann welchen Kunden anspricht und berät. Ort und Zeit für die Bearbeitungstätigkeiten galt es neu zu definieren und das viele Stehen war sehr gewöhnungsbedürftig.

Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft und Herzlichkeit sind bei den Mitarbeitern wirklich vorhanden, aber es war und ist nicht leicht, dies deutlich und für jeden Kunden wahrnehmbar zu transportieren.

Die Privatkundenberater profitieren von den Einzelbüros mit Beratungsschreibtischen, der Befreiung von Servicetätigkeiten und der stärkeren Fokussierung auf Vertrieb – aktiv, systematisch und selbst gesteuert erfolgte dies jedoch erst mal nicht.

Die Motivation bröckelte und Enttäuschung und Mutlosigkeit schlichen sich teilweise ein. Mit der Zeit wirkte es fast so, als ob einige sich von den neuen Zielen verabschiedet hätten und versuchten, wieder in alten Routinen zu leben.

Begleitung des Veränderungsprozesses

Obwohl nicht alles wunschgemäß startete, wurde weder das Konzept grundsätzlich in Frage gestellt – was in solchen Situationen oftmals als erstes getan wird – noch wurde über die Leistungs- bzw. Veränderungswilligkeit der einzelnen Mitarbeiter spekuliert.

Nach dem Motto »Nicht mehr vom Gleichen« wurden nicht sofort die nächsten Trainings als Reparaturmaßnahme angesetzt. Seminare hätten wieder außerhalb des Arbeitsplatzes und des Alltagsgeschehens stattgefunden und wären nicht individuell und situativ genug gewesen, um in dieser Situation wirklich hilfreich zu sein.

Dennoch war Unterstützung erforderlich, die die Führungskräften allein nicht leisten konnten, da auch sie in dem neuen Umfeld und mit den neuen Anforderungen damit beschäftigt waren, ihre Rolle neu zu definieren und zu verankern.

Also wurden den Teams und den Führungskräften im Pilotprojekt ISB Coaches an die Seite gestellt:

- Conny Lang (congena) als externer Coach und
- Walter Beisel (SWN Personalentwicklung) als interner Coach.

Der Coachingprozess startete mit »Schattencoaching«, also mit der Beobachtung aller Bereiche und Personen im Alltagsgeschäft. Ziel dieser Ist-Analyse war das Erfassen der Abläufe mit ihren Erfolgsfaktoren und Schwachstellen und das Verstehen von Hintergründen – Lust und Frust, Erwartungen und Enttäuschungen, Anspruch und Wirklichkeit.

Wir waren auf der Suche nach der »Geschichte hinter der Geschichte«. Denn neben organisatorischen Rahmenbedingungen können auch die Unternehmenskultur und Glaubenssätze oder

Erfahrungen Einzelner die Umsetzung einer Veränderung stark erschweren.

Aufgrund der gewonnen Erkenntnisse erfolgte die Absprache zwischen internem und externem Coach hinsichtlich einer koordinierten Vorgehensweise für die nächsten 12 Monate z.B.

- Mitgestaltung von Mitarbeiterbesprechungen
- Kurze inhaltliche Inputs für die Teams dort, wo Tipps und Ideen benötigt wurden
- Teilnahme an Einzelgesprächen mit Mitarbeitern (auch an Zielvereinbarungsgesprächen)
- Coachinggespräche mit Mitarbeitern (v.a. Privatkundenberatern) und Führungskräften.

Wie sich später zeigte, war es ein wesentlicher Erfolgsfaktor, nicht nur die direkt »Ausführenden« (Kundenberater, Privatkundenberater) zu unterstützen, sondern auch die Führungskräfte intensiv zu begleiten. Nach einigen Monaten verlagerten sich die Coachinggespräche sogar fast komplett auf die Vorgesetzten. Schwerpunkt der Gespräche waren

- die Gestaltung passender Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter im veränderten Umfeld
- Veränderung und Verbesserung des Führungsverhaltens
- Feedback und Beratung zu verschiedenen Mitarbeiter- und Führungssituationen und
- das Selbstmanagement mit dem Fokus »Von der Fremd- zur Selbststeuerung«, um damit auch als Vorbild für die Mitarbeiter zu fungieren

Der geistige Switch muss tatsächlich besonders bei den Führungskräften passieren, damit sie in der Lage sind, auch die entsprechenden Rahmenbedingungen bzw. das geeignete Umfeld zu schaffen und durch angemessenes und unterstützendes Verhalten den Veränderungsprozess selbst über einen längeren Zeitraum zu begleiten. Während in den ersten Monaten des Coachingprozesses die Umstände und Ereignisse im neuen Umfeld und auch die Coaches die Gespräche stärker bestimmten, wanderte mit der Zeit die Verantwortung für den Inhalt und die Art der Gespräche immer mehr zu den Führungskräften. Die Themen in den letzten Monaten waren vor allem das Wahrnehmen und Reflektieren von Erfolgen, der gemeinsame Check von weiteren durch den Vorgesetzten ausgearbeiteten Änderungen für das Team und das Feedback zur Rolle als Veränderungsbegleiter und zur Außenwirkung insgesamt.

So dargestellt wirkt dies alles ganz schlüssig und einfach, es gab jedoch einige Hürden zu überwinden.

Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

Eine Zeit lang war es uns ein Rätsel, weshalb viele Absprachen und Veränderungsziele fast gar nicht eingehalten oder umgesetzt wurden. Ein zentrales Thema war hierbei der systematische und aktive Vertrieb durch die Privatkundenberater, der richtig angepackt nicht nur die Zielerreichung gefördert, sondern auch das Arbeiten an sich sehr erleichtert hätte. Das Seltsame war, dass die Mitarbeiter die angepeilten Ziele nach wie vor als sinnvoll erachteten und die angestrebten Zustände sehr wohl kannten und auch anderen erklären konnten. Dennoch steckten sie in ihren alten Vorgehensweisen fest und litten unter dem schlechten Gewissen und einem latenten Druck aufgrund des nicht Umsetzens.

Widerstand ist ein Bezugssystem, das der Berater/Coach noch nicht kennt!

Also gingen wir intensiv auf die Suche nach der »Geschichte hinter der Geschichte«.

Wir wollten herausfinden, welche Denkmodelle die Umsetzung tatsächlich verhinderten. In einem Meeting mit den Privatkundenberatern, in dem wir dieser Frage auf einfühlsame Art und in einem guten Klima nachgingen, fiel der Satz „Einen Kunden, der vorbeikommt, wegzuschicken und auf eine Terminvereinbarung zu verweisen, ist für uns das Gegenteil der Kundenorientierung, die wir seit vielen Jahren leben. Wir können uns nicht so verhalten.“.

Zum Glück war jemand aus dem Team in der Lage, diesen Knackpunkt so klar zu formulieren. Denn nun konnten wir diese Haltung gemeinsam näher betrachten, einen neuen Blickwinkel finden und die ersten konkreten Schritte und Verhaltensweisen dazu besprechen.

Wir arbeiteten intensiv den Nutzen von mehr Zeitmanagement für den Kunden, für den Mitarbeiter und für die SWN heraus. Wir besprachen auch ganz ausführlich wie man mit dem Kunden zu einer Absprache hinsichtlich Terminvereinbarung kommt – wann und mit welchen Worten kann man den Kunden das sagen. In vielen Gesprächen entwickelten wir immer wieder die Vision von der Zeit, in der die Kunden ihren Berater gut kennen und schätzen, sich der Kontakt, die Terminvereinbarungen und die Kommunikation gut eingespielt haben und die Privatkundenberater Problemfelder wie Zielerreichung und Kundenbindung nur noch als prickelnde Herausforderung erleben.

Denn es muss etwas Neues geben, für das es sich lohnt, das Alte aufzugeben. Oder anders ausgedrückt: der Spielgewinn muss reizvoll sein.

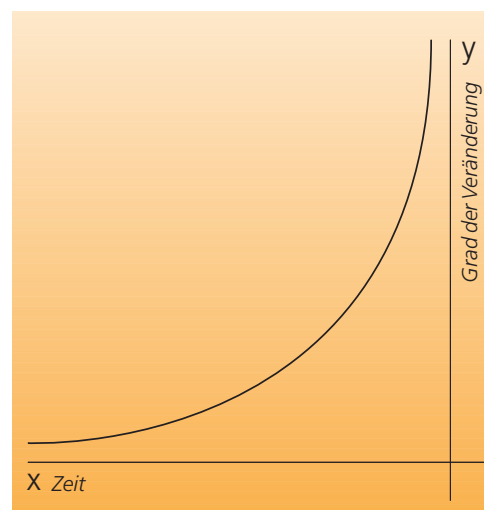
Ähnliche Blockaden bzw. hinderliche Denkmodelle fanden sich auch bei den Führungskräften.

»Ich arbeite schon immer so viel, weniger geht nicht!«. Nur derart ausgepowert konnte der Vorgesetzte kein hilfreicher Begleiter im Veränderungsprozess sein. Hier war es wichtig, das Verlangen nach Freizeit und Selbstschutz wieder zu wecken.

»Ich will meine Mitarbeiter nicht dauernd kritisieren!«. Erfolgreiche Veränderung benötigt jedoch viel Reflexion, Gespräche und Feedback auch bezüglich der kritischen Faktoren. Die Haltung zu Feedback bzw. wie kann man sich mit den Mitarbeitern bezüglich Feedback vereinbaren, waren hier Thema.

»Ich sage meinen Mitarbeitern doch dauernd, was sie erreichen müssen!«. Stimmt, Führung bedeutet auch Fordern, aber es bedeutet genauso Unterstützung und ausdauernde Begleitung. Hier galt es Ideen zu entwickeln, wie eine Begleitung durch die Führungskraft im Alltag aussehen könnte.

Entscheidend ist es also, nicht zuerst die Veränderungsbereitschaft anzuzweifeln, sondern die individuellen Blockaden zu entdecken und die inne-



Entwicklung der Veränderung

ren Zauderer und Verhinderer zu identifizieren, um sie dann liebevoll zu verarzten und dabei zu unterstützen, neue, positive Erfahrungen zuzulassen. Dann müssen die ersten Erfolge herausgehoben und kommuniziert werden, damit sie auch bewusst wahrgenommen werden – von den Verursachern, aber auch vom Umfeld. Tue Gutes und sprich darüber!

Ebenso wichtig ist, dass jemand da ist, der stark an den Erfolg glaubt und die zugkräftige Vision in den Köpfen lebendig erhält. Jemand, der die Mitarbeiter in ihrem Selbstvertrauen stärkt und deren Souveränität und Selbstverantwortung permanent fördert. Dies alles wurde anfänglich vor allem von den Coaches geleistet. Später musste dies in die Verantwortung der Führungskräfte übertragen werden, das heißt, sie übernehmen mittlerweile die meisten dieser Funktionen und Themen und führen sie weiter.

Auch das Management hatte eine unterstützende Wirkung, da es nicht nur bei der Eröffnung und der Einweihung, sondern auch immer wieder im Alltag präsent war und sich für die Entwicklung interessierte. Natürlich gab es in diesen Gesprächen auch kritische Rückmeldungen in beide Richtungen, aber die »Oberen« nahmen die positiven Veränderungen durchaus wahr und würdigten sie auch entsprechend. Diese Art der Aufmerksamkeit von oben machte immer wieder deutlich, dass das Pilotprojekt nach wie vor eine hohe Bedeutung hat und förderte somit auch die Motivation.

Die Veränderung von Blockaden und Denkmodellen hat viel in diesem Changeprozess bewirkt. Parallel dazu gab es einen deutlichen Schub nach vorne durch die »Tester«. Dies waren ein bis zwei Mitarbeiter, die sich aufmachten, all das Beschlossene einfach rigoros umzusetzen, um dann zu sehen, ob es wirklich so erfolgreich ist und ob die Arbeit dann insgesamt schwerer oder leichter fällt.

Die Begeisterung dieser Mitarbeiter, die nicht im Wollen steckengeblieben sind, sondern anpackten, war sehr groß, da sie vieles aus der Vision nun persönlich erleben konnten.

Nun war plötzlich viel Veränderung in kurzer Zeit möglich.

Coaching und Begleitung

Nicht nur Führungskräfte, sondern auch Coaches kämpfen im Verlauf solcher Veränderungsprozesse mit Phänomenen wie

- Ungeduld
- keine Erklärungen für die Unbeweglichkeit mehr finden und sich fast schon provoziert fühlen
- Glauben an den Erfolg verlieren
- Ideen gehen aus
- Wieso glaubt mir eigentlich keiner?

Auch Coaches müssen sich zur Geduld ermahnen, sich Zeit geben und einen langen Atem haben. Sie sind gefordert sich ständig bewusst zu machen, dass Veränderung langsam geht und dass stückchenweise auch die angestrebten Ziele der Realität angepasst werden müssen. Dies alles gilt es zu erkennen und zu akzeptieren.

Dies ist sicher für die involvierten Führungskräfte ungleich schwerer, da sie Betroffene und Teil des Systems sind. Coaches können immer wieder das System verlassen, auf Distanz gehen und sich dabei auch wieder »erholen«.

Wichtig ist auch, dass sich die Begleiter der Veränderung untereinander gut und ausreichend abstimmen. Sie sollten von der gleichen Vision sprechen, ein ähnliches Vorgehen wählen und die selben Schlüsselworte verwenden, damit die Begleitung als ineinander greif-

fernd erlebt wird und nicht zusätzliche Verwirrung stiftet. Ganz leicht ist diese Abstimmung nicht, da gleichzeitig die mit den Coachees vereinbarte Vertraulichkeit gewährleistet bleiben muss.

Der Mehrwert

Die SWN hatte stark investiert in die intensiven Maßnahmen vor und zum Start und in eine lange Zeit des Coachings vieler Beteiligter.

Welchen erkennbaren Nutzen hat dies gebracht?

- Die Veränderung wird weitgehend umgesetzt / gelebt. Einiges muss noch trainiert und verfeinert werden
- Die Führungskräfte haben ihr Führungsverhalten der neuen Welt und der neuen Kultur angepasst
- Die Führungskräfte haben ihr Verhalten intensiv reflektiert und viel über sich gelernt, sich also persönlich weiter entwickelt
- Die Führungskräfte haben einiges über Veränderungsprozesse im allgemeinen gelernt
- Das Selbstmanagement von Vorgesetzten und Mitarbeitern ist weiter ausgebaut
- Die Beziehungen zum Team und zu Einzelnen sind intensiviert und verbessert

Was ist noch zu tun?

Der Veränderungsprozess ist auch künftig regelmäßig zu überprüfen, um Korrekturen bzw. Verfeinerungen vornehmen zu können. Aus den Erfahrungen im Alltag werden weiterhin zeitnah Konsequenzen für noch rundere Abläufe bzw. bessere Rahmenbedingungen abgeleitet.

Das »ISB-Konzept« ist somit nie wirklich »fertig« oder »perfekt«! Es verändert und vervollständigt sich – es lebt! Es gibt also ein breites Spektrum an Mehrwerten, das schließlich auch zu einer erfolgreichen Veränderung führte, die jedoch weiterhin der Aufmerksamkeit, der Betreuung und der Pflege bedarf

Fazit

Bei aller Veränderungsbereitschaft und den derzeitigen Erfolgen gilt es dennoch im Auge zu behalten, dass alte Rillen oft sehr tief sind, so dass vor allem durch die Führungskräfte genau darauf geachtet werden sollte, dass es keinen Rückfall in alte Gewohnheiten gibt. Bei Veränderungsvorhaben ist schnell der Gedanke und das verständliche Bedürfnis da »Wann ist endlich alles umgesetzt und bringt den gewünschten Erfolg?!«

Aufmerksamkeit, Raum und Begleitung braucht jedoch auch der interessante Weg hin zum Zielzustand, der förmlich zu einer Forschungsarbeit werden kann (»Geschichte hinter der Geschichte«) und dann in einem kreativen Prozess (gangbare Wege für die Einzelnen entwickeln) mündet, bevor die Früchte tatsächlich geerntet werden können. 🍌