

Veränderungsmanagement

Individualität und Standardisierung

Banken stehen vor großen Veränderungen. Es gilt, diese Veränderungen miteinander zu gestalten. Das ist nicht immer einfach, denn Widersprüche, Widerstände Kommunikationshindernisse behindern das Fortkommen. Nur wer damit richtig umgeht, wird den gewünschten Erfolg einfahren.

Anton Schmoll und Clemens Schmoll

Das zentrale Ziel der Volksbanken und Raiffeisenbanken ist klar: die „Nummer eins in Mitglieder- und Kundenzufriedenheit“ werden. Hinsichtlich des Vertriebsmanagements sind derzeit vier zentrale Stoßrichtungen zu beobachten, um diesem Ziel näherzukommen:

- Auseinandersetzung mit Innovation und Qualität (zum Beispiel die Verbesserung der Be-

ratungsqualität oder Produktinnovationen),

- Optimierung der Prozesse (etwa die Optimierung der Vertriebs- und der Kreditprozesse),
- Standardisierung (eine strukturierte und standardisierte Beratung),
- Veränderung der Vertriebskultur (beispielsweise kundenorientiertes Verkaufen und Fördern des aktiven Vertriebs).

Dies ist aufgrund der dezentralen Struktur der Gruppe und der Autonomie der einzelnen Ortsbank nicht einfach zu erreichen. Jede Region hat ihre Besonderheiten und jede Bank ihre individuelle Ausprägung.

„Man muss die Dinge so einfach wie möglich machen. Aber nicht einfacher!“ Albert Einstein hatte Recht. Dazu auch gleich eine Warnung: Die Komplexität von Veränderungsprozessen wird meist stark unterschätzt. In der Praxis werden entsprechende Vertriebsinitiativen zu oft zu wenig vernetzt betrachtet. Eine Bank

setzt sich beispielsweise mit einem Projekt zur Veränderung von Beratungsprozessen im Privatkundenbereich auseinander und beachtet dabei nicht die Kultur- und Qualitätsebene. Dafür ist ein anderes Projekt zuständig, ohne dass eine gemeinsame Stoßrichtung aufgebaut wird. Für die betroffenen Mitarbeiter wirken die Initiativen daher widersprüchlicher, als sie es eigentlich sind.

Formen des Scheiterns

In der Praxis beobachten die Autoren bei Projekten zur Standardisierung drei Formen des Scheiterns. Ein wichtiger Hinweis: Bei diesen Statements handelt es sich um Originalaussagen von Vorständen und Vertriebsführungskräften.

„Wir steigen wieder aus“

Banken verabschieden sich relativ zügig aus Projekten, weil sie den Nutzen für sich nicht erkennen können. Oft ist dies mit einer halbherzigen Einführung verbunden.



Prof. Dr. Anton Schmoll ist Geschäftsführer des Kreditvereins der Erste Bank AG, Wien, und Dozent an der ADG.

E-Mail: anton.schmoll@aon.at



Dr. Clemens C. Schmoll ist Geschäftsführender Gesellschafter von dieBasis - Gesellschaft für Organisations- und Kompetenzentwicklung, Innsbruck.

E-Mail: clemens.schmoll@diebasis.at

„Wir haben zwar hohe Kosten, aber leben tun wir das Projekt nicht.“

Diese Haltung tritt in Banken auf, in denen die Einführung nur stattgefunden hat, um es sich nicht mit dem „Verband zu verscherzen“. So hat es die Bank dann hoffentlich mit der Revision des Verbands in der Zukunft leichter. Doch hier geht es gar nicht um den Verband. Dies ist nur die Meinung des Managements vor Ort.

„Irgendwie beschäftigt es uns, aber was wir genau damit machen sollen, wissen wir nicht.“

Diese Haltung findet sich dort, wo die Führungskräfte – vor allem des Vertriebs – nicht genügend in die Implementierung einbezogen wurden.

Die erste Form des Scheiterns hat den Vorteil, dass es eine offizielle Entscheidung gibt, die auch im Haus Klarheit schafft. Die anderen beiden Formen führen punktuell zu ungünstigen Situationen in den Banken vor Ort: Jeder weiß es und niemand spricht es gern an. Daraus resultiert dann auch ein Vertrauensverlust in die Führungskräfte.

Sinnvoll übertragen

Dem Top-Management kommt eine zentrale Rolle für das Gelingen eines Veränderungsprojekts zu. Nachhaltige Umsetzungsorientierung beginnt beim Vorstand. Die wesentlichsten Aufgaben des Vorstands im Rahmen von Projekten mit dem Schwerpunkt „Standardisierung“ sind:

- das Übertragen der Ideen zentral entwickelter Vertriebsprojekte in die individuelle Politik des Instituts und
- das Gestalten des Widerspruchs „Individualität“ vs. „Standardisierung“.

Standardisierungen haben oft den Makel, dass sie als verbands-

Optionen zur Vorstellung neuer Veränderungsprojekte

	Kurzvorstellung	Vorstellung inklusive Diskussion	Workshop mit Mitarbeitern
Vorgehensweise	Das Projekt wird kurz vorgestellt. Meist wird dann die offizielle Meinung der Bank transportiert und der Fahrplan erarbeitet.	Das Projekt wird vorgestellt. Gleichzeitig wird auch noch die Erwartungshaltung der Führungskraft mitgeteilt. Es werden auch noch Nutzenargumente mitgegeben. Die Mitarbeiter werden kurz nach ihrer Meinung gefragt.	Es findet ein Workshop mit den Mitarbeitern statt. Dieser beinhaltet: ▶ Vorstellung des Projekts ▶ Vorstellung der eigenen Ziele und Verknüpfung ▶ Diskussion zur Umsetzung, Diskussion zu den Zielen und Vorgehensweise ▶ Diskussion über Ängste, Befürchtungen ▶ Thematisierung eigener Ängste und Erwartungen
Wirkung	Es bleibt das Projekt des Projektteams und des Vorstands. Die Führungskraft, in die passivste Form der Umsetzung.	Es wird stärker das Projekt der Führungskraft. Es wandert in der Wahrnehmung vom reinen Verantwortungsbereich der Führungskraft in den Verantwortungsbereich des Vorstands und der Führungskraft.	Der Weg zu einem gemeinsamen Projekt von Vorstand, Führungskraft und Mitarbeitern ist geebnet.

getrieben empfunden werden. Es gilt also, das vermeintliche Verbandprojekt in die eigene Bank sinnvoll zu übertragen. Dabei empfehlen sich folgende Schritte:

Schritt I: Auseinandersetzung auf Vorstandsebene

Im Rahmen einer Vorstandsklausur sollten beispielsweise folgende Fragen offen und ehrlich angegangen werden:

- Wie sieht unsere individuelle Strategie aus? Wo hilft uns dieses Projekt dabei? Und wo nicht?
- Welche Widersprüche entstehen und wie können diese gelöst werden?
- Welche Anforderungen an unsere Führungskräfte ergeben sich dadurch? Wie bereiten wir die Führungskräfte auf dieses Projekt vor?
- Welche Auswirkungen hat das gesamte Vorhaben auf unsere Unternehmenskultur? Wie können wir diese dadurch weiterentwickeln und schützen?
- Was hat dieses Thema mit uns als Bank und mit uns als Vorstand zu tun? Wo sind wir in der Führungsmannschaft und insbesondere im Vorstand ei-

ner Meinung und wo unterschiedlicher Meinung?

Gerade beim Thema Standardisierung werden oft auch grundsätzliche Philosophien angesprochen, etwa das Steuerungsverständnis oder das grundsätzliche Managementverständnis. Werden diese Fragen nicht behandelt, dann startet man gleich mit mehr Spannungen als notwendig.

Schritt II: Involvierung der Führungskräfte

Oft beklagen Führungskräfte, dass ein Projekt zwar allgemein vorgestellt worden ist, aber eine echte Auseinandersetzung mit den Führungskräften nicht stattgefunden hat. Folge: Die Führungskräfte fühlen sich unter Druck gesetzt und geben diesen Druck weiter. Die Standardisierung an sich erzeugt schon Druck bei den Mitarbeitern. Dieser wird nun noch durch das Führungsverhalten verstärkt. So kann keine Aufbruchsstimmung bei den Mitarbeitern entstehen.

Schritte III: Passende Vorstellung

Nun muss das Vorhaben den Mitarbeitern entsprechend vorgestellt werden. Dieser Schritt

hat eine überragende Bedeutung. Denn per se werden Projekte zur Standardisierung nicht unbedingt begeistert aufgenommen. Dazu später mehr (siehe auch Hinweis auf Seite 45).

Mit dem Durchlaufen der Schritte II und III sollte sich eine „zentrale Kernmeinung“ herausbilden, die sich auf ein bis zwei Folien zusammenfassen lässt:

- Unsere Vision,
- unsere Zielsetzung mit diesem Projekt und
- wie unterstützt uns das Projekt dabei, unsere Vision zu erreichen und worauf müssen wir bei der Umsetzung besonders achten?

Dies sollte dabei auch helfen, dass ein Projekt stärker als Vertriebsprojekt – und nicht als Prozessprojekt – wahrgenommen wird. Oft ist schon der Name des Projekts falsch gewählt: „Die Einführung von XX“ klingt nicht sehr begeisternd und klingt nicht nach Vertriebsaktivität. So wird das Projekt zu einem IT-Vorhaben – die Vertriebsperspektive fehlt.

Den Widerspruch auflösen

Oft besteht bei solchen Projekten ein Spannungsfeld zwischen Individualität und Standardisierung. Dies ließ sich bei einer Jahresauftaktveranstaltung in einer Bank gut beobachten. Lassen wir die Zitate auf uns wirken. Der Vorstand: „Wir brauchen Kundenbetreuer mit unternehmerischem Herzblut. Wir brauchen Eigeninitiative und volles Engagement für unsere Kunden. Wir brauchen Mitarbeiter, die Verantwortung übernehmen und Engagement zeigen. Wir brauchen Passion und Kreativität. Wir brauchen mehr Unternehmertum in unserer Bank.“ (Aussage 1)

Im Rahmen der Startphase des Projekts hörte man einige Zeit später: „Wir brauchen starke Kundenbetreuer. Aber die Zeit der freischaffenden Künstler ist

vorbei. Wir brauchen ein CRM-System, das uns Daten für eine aktive Vertriebssteuerung liefert. Wir benötigen Protokolle für die Kundennähe. Wir erwarten fünf Gespräche pro Woche. Wir erwarten, dass sich unsere Berater strikt an den neuen Prozess halten.“ (Aussage 2)

Während der Umsetzung des Projekts nahmen die Widersprüche weiter zu. Früher definierte sich das Institut über die erste Aussage, am Ende verblieb in den Köpfen nur noch die zweite Ansicht. Auf der einen Seite ist Individualität und Eigenverantwortlichkeit gewünscht. Auf der anderen Seite sollen standardisierte Beratungsprozesse helfen, den Vertrieb erfolgreicher zu machen. Eine Bank braucht beides – und eigentlich wollte dies der Vorstand auch.

Natürlich ist es eine große Herausforderung, in diesem Spannungsfeld einen Gleichklang im Konzert vieler Individualisten zu finden, der beide Extreme miteinander verbindet. Doch dies ist notwendig, damit der strukturierte Beratungsprozess zu einem Erfolg wird.

Die Lösung liegt darin, mit dem Widerspruch leben zu lernen. Eine vollständige Auflösung dieses Widerspruchs ist nicht möglich. Es existieren drei Strategien, um damit klug umzugehen:

Thematisierung

Veränderungen sind Widersprüche. Warum diese nicht thematisieren? Es wäre eine Leistung gewesen, die erste und zweite Aussage aus dem vorgestellten Beispiel gleichzeitig zu tätigen. Und dabei auch den Hinweis zu geben, dass man noch nicht wisse, wie dies gelingt. Das wird sich im Laufe des Projekts zeigen.

Die strukturelle Lösung

Sehr oft werden Veränderungsprojekte so aufgesetzt und kommuniziert, dass sie die Aussage 2

„mehr Standardisierung“ verfolgen. Die Beeinflussung der Kultur, die mehr Standardisierung und gleichzeitig den Erhalt der Individualisierung fördert (siehe Aussage 1) wird oft nicht entsprechend beachtet. Um die Kultur zu beeinflussen, können bewusst Dialogformate mit den Kunden installiert werden. So geht der Kunde nicht verloren. Es können auch immer Geschichten und Erlebnisse entstehen, in denen Kunden durch das Verhalten des Vertriebs besonders zufrieden gestellt worden sind und sich der Vertrieb nicht immer vollständig an den Prozess gehalten hat.

Die institutionalisierte Lösung

Mit dem Widerspruch lässt sich auch umgehen, indem man Personen belohnt, die sich bewusst nicht passend gegenüber dem Prozess und den Spielregeln verhalten, aber dennoch Erfolg für die Bank und für den Kunden erzielt haben. So wird den Mitarbeitern verdeutlicht: Wir achten auf die Standardisierung und steuern auch danach, aber gleichzeitig erkennen wir auch Eigeninitiative an.

Die Grenzen der Individualität

Der Kundenbetreuer steht im Zentrum der Geschäftsbeziehung. In ihm erlebt der Kunde die Bank. Jede Vertriebskonzeption ist so gut wie die Berater der Bank. Dies gilt gerade für regional tätige Genossenschaftsbanken. Die besten vertriebspolitischen Konzepte und Zielgruppenstrategien nützen nichts, wenn sie von den Betreuern nicht erfolgreich umgesetzt werden.

Auf den Kunden zugeschnittene Lösungen, eine individuelle persönliche Beratung sowie eine hohe Eigeninitiative des Betreuers sind Merkmale, die die Kundenbindung und somit die Kundenzufriedenheit nachweislich positiv beeinflussen. Diese Fakto-

ren sind ausschließlich mit der Person des Kundenbetreuers verknüpft. Er ist daher mit seiner individuellen Persönlichkeit und Kompetenz der entscheidende Erfolgsfaktor für die Kundenbeziehung.

Durch einen strukturierten und standardisierten Beratungsprozess werden der Individualität zweifelsohne Grenzen gesetzt. Die Individualität des Mitarbeiters wird eingebettet in externe Vorgaben und interne Betreuungskonzepte.

Ein stark IT-gestützter Beratungsprozess gibt dem Berater beispielsweise eine einheitliche Gesprächsstruktur vor. Er wird in den Bereichen Technik und Unterlagen standardisiert unterstützt und hat hier wenig Handlungsspielräume. Er muss die zur Verfügung gestellte technische Unterstützung nutzen.

Zur Rolle der Führungskraft

Die Führungskräfte der mittleren Ebenen sind „der Transmissionsriemen“ der Umsetzung. Werden hier Rolle und Verantwortung nicht entsprechend wahrgenommen, stockt der Motor der Veränderung. Gleichzeitig sind die Führungskräfte der zweiten Ebene auch diejenigen, die Zerrissenheit sowie Widersprüchlichkeit am meisten spüren.

In unterschiedlicher Intensität werden die Führungskräfte im Vertrieb (etwa Bereichsleiter) in die Grundsatzentscheidung einbezogen, ob und wie das neue Projekt angegangen werden soll. Häufig erhalten die Führungskräfte den Projektplan der Implementierung mit der Aufforderung: „...und kümmern Sie sich darum, dass es rasch Früchte trägt.“ Dieses Vorgehen trägt kaum dazu bei, besondere Aktivitäten der Führungskräfte auszulösen.

Führungskräfte sehen sich manchmal selbst gern als Getriebene. Natürlich befinden sie sich

in einer „Sandwichposition“ zwischen Vorstand und Kundenbetreuer. Doch Führungskräfte können auch über solche Projekte ihre eigene Handlungsfähigkeit stärken.

Anerkennen des internen Widerspruchs

Veränderungsprojekte haben oft etwas Widersprüchliches. Sobald ich mich diesen Widersprüchen stelle, kann ich sie bearbeiten. Widersprüche bei Veränderungsprojekten sind in der Regel:

- klarer Wunsch nach Standardisierung vs. Wunsch der Vertriebsmitarbeiter, wenig Standardisierung zu erfüllen
- Top-Verkäufer, die täglich beweisen, dass sie über Individualität sehr erfolgreich sind vs. Anforderungen der allgemeinen Vertriebssteuerung
- den Auftrag „stark und überzeugt gegenüber den Mitarbeitern“ aufzutreten vs. der eigenen Unsicherheit, ob das Vorhaben wirklich etwas bringt und die Bank damit auf den richtigen Weg ist

Wird vor allem der letzte Widerspruch von der Führungskraft nicht anerkannt und zugelassen, hat dies Auswirkungen auf die Kommunikation mit ihren Mitarbeitern. Entweder kommuniziert sie verkürzt und verfällt leicht in einen anweisenden Ton oder sie vermeidet sogleich die Kommunikation und Auseinandersetzung mit den Mitarbeitern. Damit sind die Führungskräfte nicht mehr „Opfer“ der negativen Effekte der Veränderung, sondern werden zum „Täter“. Selbstständig denkende, eben „unternehmerische“ Mitarbeiter, verlangen heute einfach die Auseinandersetzung, die Erklärung, die Diskussion.

Der Projektstart macht den Unterschied

Führungskräfte verfallen leicht in die Haltung: „Wenn die oben es

wollen, dann setzen wir es eben um“. Konsequenz dieser Haltung: Ich stelle das einfach als einen Auftrag von oben gegenüber meinen Mitarbeiter dar, ich werde 08/15-Nutzenargumente übernehmen, die mir selber vorgestellt wurden und ich dränge mich selber in die Passivität. Sinnvoller ist es, den eigenen Gestaltungsspielraum zu erhalten. Dazu gehört, in der Kommunikation des Projekts geschickt zu starten.

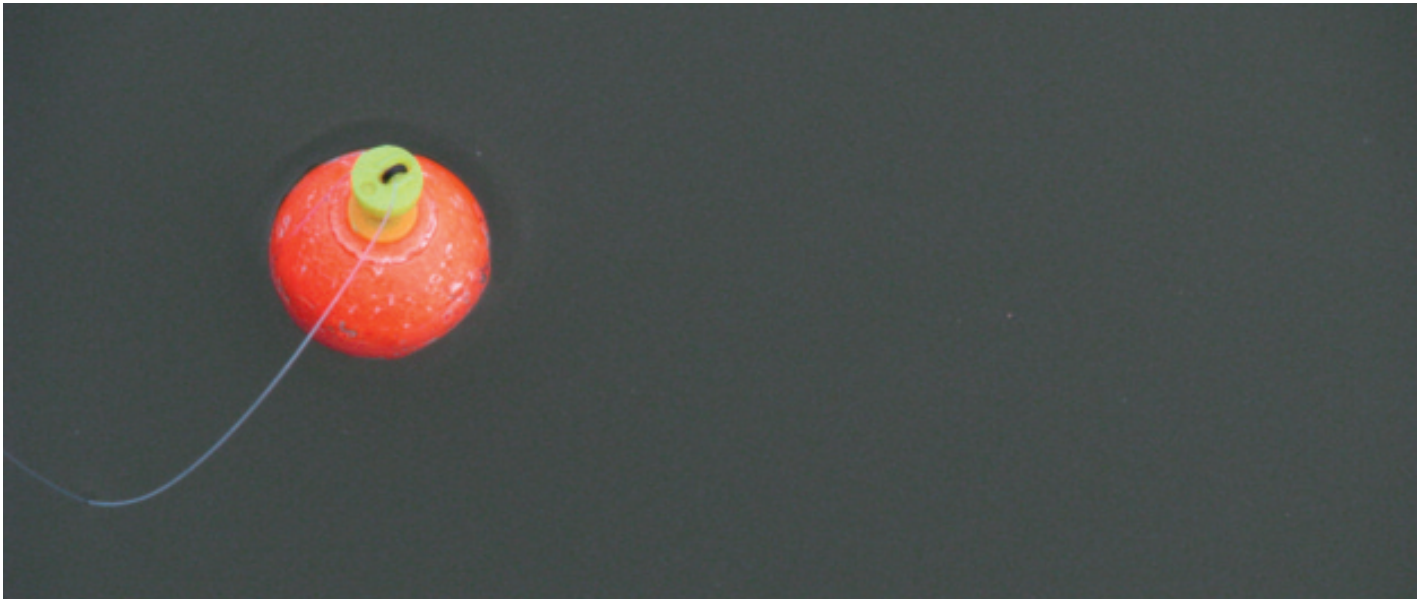
Die Vorstellung eines neuen Veränderungsprojekts vor den Mitarbeitern kann auf unterschiedliche Weise erfolgen (siehe dazu Hinweis auf Seite 45). Aber eigentlich bleibt Führungskräften nur die dritte Variante („Workshop“), um über das Projekt Motivation bei den Kundenbetreuern zu erzeugen.

Bei der Gestaltung derartiger Workshops sollten verschiedene Erfolgsfaktoren beachtet werden. Erstens gilt es, die gesamt-hafte Sicht herzustellen: Wie passt das Vorhaben und das Projekt zu unserer generellen Ausrichtung? Was wollen wir wirklich erreichen und wie unterstützt uns dieses Projekt dabei? Wie integrieren wir es mit anderen Initiativen?

Die Kundenbetreuer müssen zweitens aktiv eingebunden werden. Eines muss deutlich werden: Das Projekt wird auf jeden Fall durchgeführt und es kann nur zum Erfolg werden, wenn alle gemeinsam die Verantwortung übernehmen. Es muss ein Dialog entstehen.

Drittens besteht die Gefahr, dass die Diskussion zu sehr ins Negative abdriftet: „Das geht ja alles sowieso nicht.“ Natürlich gehört auch ein gewisses Jammern dazu. Aber dieser Aspekt muss aus der Einstellung der Mitarbeiter herausgefiltert werden.

Viertens ist es sinnvoll, den Workshop auf zwei Termine aufzuteilen: Der erste Workshop



Der Prozess der Standardisierung braucht Geduld

dient dem Übermitteln und dem Erzeugen von Wirkung. Der zweite Workshop gilt dann dem Arbeiten an den eigentlichen Themen. Man muss schließlich als Team mit der Arbeit beginnen. Hier ist die Moderationsfähigkeit der Führungskraft gefragt.

Die Konsequenzen klarlegen

Neben aller Involvierung ist es auch Aufgabe der Führungskraft, Grenzen aufzuzeigen. Solche Gespräche zu führen, ist sicher anspruchsvoll. Dazu einige Gesprächstipps:

- Zeigen Sie klare Nachteile für den Berater auf.
Welche Risiken hat er rechtlich und intern, wenn er sich nicht an die Spielregeln der Standardisierung hält?
- Skizzieren Sie Zukunftsbilder.
Wie werden sich das Arbeitsumfeld und die Anforderungen entwickeln? Wo ist hierbei der Platz für den Berater?
- Lassen Sie Argumente als „Forschungsfragen“ stehen.

Das Lieblingsargument für Berater gegen Standardisierung: „Ich werde viel Zeit für den Verkauf verlieren und nur noch dokumentieren.“ Statt dieses Argument wegzudiskutieren zu wollen, ist es sinnvoller, diese Meinung des Beraters stehen zu lassen und zu vereinbaren, wann ausgewertet wird, ob die Annahme des Beraters sich tatsächlich bestätigt hat. Meistens werden die schlimmsten Vorstellungen selten Realität.

- Sprechen Sie das Thema „Standardisierung“ regelmäßig an. Wenn alle spüren, dass es der Führungskraft ernst ist, kann dies eher dazu führen, dass es zur Umsetzung kommt. Es zeigt, dass man als Berater diesem Thema nicht entkommen kann, weil die Führungskraft sie auf den Radar hat. Dies kann am Anfang die Umsetzung begünstigen, auch wenn diese nicht aus tiefster Überzeugung des Beraters erfolgt. Oft entwickelt sich durch die regelmäßige Anwendung Routine und die Erkenntnis, dass das Programm und die Standardisierung gar nicht so schlecht sind.

Langer Atem ist nötig

Zusammengefasst ergeben sich folgende Kernaussagen: Vertriebsprojekte müssen generell vernetzt betrachtet und in ihrer Gesamtheit erfasst werden. Welche Wirkung gerade Standardisierungsprojekte haben, liegt stark an der Gestaltung durch den Vorstand und durch die Führungskraft. Standardisierungsprojekte zeigen erst zeitversetzt einen Nutzen. Schnelle Erfolge sind eher nicht zu erwarten. Hierfür braucht es also einen langen Atem.

Vorhandener (und ein Stück weit natürlicher) Widerstand wird oft durch eine falsche Einbindung der Mitarbeiter verstärkt. Einbindung heißt darüber hinaus ernsthaftes Auseinandersetzen mit Führungskräften und Mitarbeitern. Es wird nicht gelingen, alle Mitarbeiter mitzunehmen. Man sollte sich gut überlegen, wo man Toleranzen zulässt und wie man mit „Verweigerern“, die aber gute Erträge bringen, umgeht. Widersprüche sind gerade bei diesem Typ Vertriebsprojekt an der Tagesordnung und gehören aktiv diskutiert. Totschweigen ist keine sinnvolle Alternative. 