

Organisationsentwicklung

Im hierarchieübergreifenden Dialog eine neue Kultur entwickeln

von Sabine Grüner

Wenn die Vertriebszahlen verbesserungswürdig sind, dann hinterfragen die Verantwortlichen in den Unternehmen meist die Verkaufsstrategie und die Kompetenz der Verkäufer. Oft liegt aber auch mit der Kultur etwas im Argen. Deshalb startete der Vorstand einer Sparkasse in Bayern ein „Vertikaler Dialog“ genanntes Changeprojekt, um die Vertriebskraft der Organisation nachhaltig zu steigern.

Deutschland ist „overbanked“. Diese Aussage liest man seit Jahren in der Fachpresse. Das heißt: In Relation zur Einwohnerzahl gibt es in Deutschland zu viele Banken. Entsprechend scharf ist der Wettbewerb unter ihnen.

Um in diesem Wettbewerb die Nase vorn zu haben, müssen auch die Sparkassen ihren Kunden einen erkennbaren Mehrwert bieten. Das tun sie, indem sie auf eine örtliche Nähe zum Kunden setzen und ein feinsmaschiges Filialnetz unterhalten; des Weiteren indem sie auf eine ganzheitliche Beratung setzen, die sich an den individuellen Bedürfnissen der Kunden orientiert. Hiervon erhoffen sich die Sparkassen eine hohe Kundenbindung und eine nachhaltige Steigerung ihrer Vertriebszahlen.

Vor diesem Hintergrund beschloss Anfang 2006 eine Sparkasse in Bayern das sogenannte S-Finanzkonzept einzuführen: Ein Beratungskonzept, das den Verkäufern das ganzheitliche Beraten der Kunden erleichtert. Den Auftakt für dieses Projekt bildete eine Kick-off-Veranstaltung im Kongreßzentrum der Stadt. Danach wurden binnen weniger Wochen die circa 600 Berater der Sparkasse im ganzheitlichen Beraten geschult.

In den Trainings wurde den Beratern unter anderem gezeigt, wie die Beratung aufgebaut sein sollte, um den tatsächlichen Bedarf der Kunden zu ermitteln und ihnen maßgeschneiderte Angebote unterbreiten zu kön-

nen. Dabei war den Verantwortlichen klar, dass Verhaltenstrainings nur dann die gewünschten Früchte tragen, wenn die transferverantwortlichen Führungskräfte diese Inhalte auch einfordern. Deshalb bildete die Sparkasse bereits im Vorfeld die Führungskräfte im Vertrieb und in den vertriebsnahen Bereichen zu Vertriebscoaches aus.

Neue Führungsaufgabe: Mitarbeiter coachen

In dieser Ausbildung wurde den Führungskräften die erforderlichen Instrumente an die Hand gegeben, um ihre Mitarbeiter in allen relevanten Bereichen des Verkaufs professionell zu fördern. Sie lernten außerdem bei ihren Mitarbeitern ein Bewusstsein für die Auswirkung des eigenen Selbstverständnis sowie die eigene Einstellung auf den persönlichen Erfolg als Verkäufer zu schaffen und ihnen, sofern nötig, nützliche Alternativen anzubieten und diese zu festigen. Dabei lautete eine Maxime: Führung geht vor Coaching! Das heißt, um ihre Mitarbeiter wirksam fördern zu können, sollten die Führungskräfte erst glaubwürdig in die Forderung gehen – auch damit bei den Mitarbeitern die nötige Bereitschaft oder Energie entsteht, sofern nötig ihr Verkaufsverhalten und ihre Einstellung zum Verkauf nachhaltig zu verändern.

Das Umsetzen der ganzheitlichen Beratung erforderte von den Beratern ein fundamenta-

Fortsetzung umseitig

les Umdenken. Denn obwohl ihre Leistung weiterhin an den erzielten Abschlüssen gemessen werden sollte, sollten sich ihre Beratungsgespräche fortan ausschließlich am Bedarf des Kunden orientieren. Das stellte für viele Berater einen Widerspruch dar, weshalb sie vielfach trotz entsprechender Schulungen weiterhin an ihrer produktorientierten Verkaufsstrategie festhielten. Dank ihrer Coachingausbildung konnten die Vertriebsführungskräfte allerdings dieses Spannungsfeld gut bearbeiten, unter anderem indem sie ihren Mitarbeitern aufzeigten: Um mit ganzheitlicher Beratung alle Produktziele zu erreichen, müssen insgesamt mehr Kunden angesprochen werden. Das erfordert wiederum eine höhere Arbeitseffizienz und Akquisekompetenz – zwei Faktoren, die sich mit Hilfe von Coaching hervorragend entwickeln lassen.

Frage: Wie bringen wir mehr PS auf die Straße?

Dank dieser Vorgehensweise gelang es der Sparkasse, das S-Finanzkonzept weitgehend erfolgreich einzuführen. Trotzdem gewannen Vertriebsvorstand und Personalentwicklung im Laufe des Jahres 2007 zunehmend den Eindruck: Wir sind zwar auf dem richtigen Weg, aber dem Ganzen fehlt noch die nötige Durchschlagskraft.

Eine externe Analyse machte klar: Sowohl beim Einführen der ganzheitlichen Beratung als auch beim Einführen des neuen Führungsverständnisses wurde bisher vorwiegend auf die Personalentwicklung gesetzt. Dass der angestrebte Wandel jedoch noch nicht die gewünschte Dynamik entfaltet, hat jedoch vor allem folgende Ursachen:

§ - mangelnde Transparenz: Vielen Mitarbeitern ist noch nicht klar, dass die neue Verkaufsstrategie letztlich auch dazu dient, ihre Arbeitsplätze zu sichern. Vielen ist zudem der Zusammenhang zwischen ganzheitlicher Beratung im Vertrieb und Vertriebscoachingausbildung der Führungskräfte noch nicht klar.

§ - mangelnde Transferverantwortung: Speziell die Führungskräfte im mittleren Management sind sich vielfach ihrer Transferverantwortung bezüglich der Umsetzung der ganzheitlichen Beratung sowie des

Vertriebscoachings noch nicht bewusst.

Damit blieb auch viel persönliche Veränderungsenergie unausgelöst. Um dieses Potenzial zu heben, wurde entschieden, den Fokus der weiteren Maßnahmen auf systemische Aspekte zu lenken. Ziel war nun: Für alle spürbar den organisationalen Rahmen für die gewünschten Veränderungen zu schaffen und von der Personalentwicklung (dem Können) zur Kulturentwicklung (dem Wollen) zu gelangen.

Die wichtigste Transfervariable: die Führungskraft

Als erster Schritt wurden mehrere Rahmenbedingungen geändert, was zu einer neuen Bewertung der ganzheitlichen Beratung und des Vertriebscoachings führte. So wurden zum Beispiel die Anzahl und Qualität der S-Finanzkonzept-Gespräche in die Vertriebsziele und ins Controlling aufgenommen. Außerdem wurde das Coachen in das Anforderungsprofil der Führungskräfte als nichtdelegierbare Aufgabe integriert. Des Weiteren wurden interne Coachingberater aus Personalentwicklung und Vertriebsmanagement für die Supervision der Vertriebscoaches in den Filialen freigestellt. Zudem erhielten die Führungskräfte der Vertriebscoaches eine Intensivschulung, die diese über die Möglichkeiten und Grenzen des Führens und Coachens in Personalunion aufklärte und mit der zugrundeliegenden Führungs- und Verkaufsphilosophie vertraut machte.

Um die noch gebundene Veränderungsenergie freizusetzen, wurden im zweiten Schritt grundsätzliche Fragen zu Führung und Kommunikation gestellt:

§ - Wer ist verantwortlich für das Umsetzen von Veränderung?

§ - Welche Form der Verständigung braucht es, damit Veränderung in einem Unternehmen flächendeckend gelingt?

Der Vertriebsvorstand der Sparkasse entschied, diese grundsätzlichen Fragen anhand des aktuellen Veränderungsprojektes der ganzheitlichen Beratung zu klären. Hierfür startete er einen „Vertikalen Dialog“ zwischen allen transferverantwortlichen Führungskräften im Vertrieb, an dem sich auch der Vorstand aktiv beteiligte.

Kleine „Revolution“: Der Vorstand macht mit

Allein die Tatsache, dass der Vorstand entsprechend der Vertriebsorganisation der Sparkasse an den fünf halbtägigen Workshops für die fünf Marktbereiche teilnahm, sorgte für Aufsehen. Dies vor folgendem Hintergrund: Alle Mitarbeiter und Führungskräfte waren es gewohnt, Botschaften des Vorstandes weitgehend mittels Kaskadenkommunikation über den unmittelbaren Vorgesetzten zu erhalten. Der direkte Dialog mit dem Vorstand war laut Kommunikationsplan fast ausschließlich den Marktbereichsleitern (der ersten Führungsebene unter dem Vorstand) vorbehalten. Da jedoch die Kommunikation und Kooperation zwischen den einzelnen Führungsebenen nicht immer optimal war, blieb häufig von den ursprünglich vermittelten Botschaften des Vorstandes am Ende der Kaskadenkommunikation nicht mehr viel übrig. Umgekehrt fanden über die Kaskade kritische Fragen oder Einwände oft nicht den Weg bis zum Ohr des Vorstands.

Dementsprechend war es eine kleine Revolution, als der Vorstand in Person der beiden Vertriebsvorstände die Workshops der Marktbereiche nicht nur eröffnete, sondern sich an der Bearbeitung des Themas unmittelbar beteiligte und bei dieser Gelegenheit mit Führungskräften unterschiedlichster Ebenen ins Gespräch kam. Zum Teil stellte sich schon hierdurch ein spürbarer Wandel in den Köpfen der Führungskräfte ein, da aufgrund der aktiven Teilnahme des Vorstands das Veränderungsprojekt für sie einen deutlich höheren Stellenwert bekam.

Vertikaler Dialog unter Führungskräften

Um die ganzheitliche Beratung in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern und alle Führungskräfte in die Transferverantwortung zu nehmen, startete der Vertikale Dialog in jedem Marktbereich zunächst mit einem Interview des anwesenden Vorstandsmitglieds, in dem dieser nochmals nachdrücklich den Sinn und die Ziele der neuen Vertriebsstrategie vermittelte und das Veränderungsprojekt mit grundsätzlichen Erwartungen an die Führung und Kommunikation im Vertrieb verknüpfte.

Danach folgte ein hierarchieübergreifender Austausch über grundsätzliche Fragen zur gelingenden Umsetzung von Veränderung. Aus den hierarchisch unüblichen und abwechselnden Gesprächskonstellationen ergaben sich drei zentrale Aussagen, die den mentalen Rahmen für die folgenden Arbeitsschritte setzten:

§ - Führung ist Kommunikation.
§ - Menschen verändern ihr Verhalten fast ausschließlich durch direkte Kommunikation. Und:
§ - Das Gesetz des Wiedersehens ist der Schlüssel zur Nachhaltigkeit.

Mit diesen mentalen Modellen zu Führung und Veränderung im Kopf nahmen alle Beteiligten das Veränderungsprojekt „ganzheitliche Beratung“ in den Fokus. Nach einer kritischen Reflexion des Ist-Zustands wurden für jeden Marktbereich realistische Entwicklungsziele formuliert. Danach sollten die verschiedenen Funktionsbereiche (zum Beispiel Vorstand, Marktbereichsleiter, Vertriebscoaches, Personalentwicklung) formulieren,

§ - welchen Beitrag sie zum Erreichen der Ziele leisten wollen,
§ - welchen Beitrag sie sich von den anderen Funktionsbereichen wünschen und

§ - welche Erwartungen sie von den anderen Funktionsbereichen spüren.

Nach dem Veröffentlichung der Beiträge und dem Abgleich der wechselseitigen Erwartungen formulierte jeder Funktionsbereich inklusive Vorstand vor allen Beteiligten die Maßnahme, von der er sich die größte Wirkung im Hinblick auf das Erreichen des Zieles versprach, und gelobte diese umzusetzen. Nach diesem Commitment verabschiedeten sich alle Beteiligten bis zum nächsten Vertikalen Dialog in die Umsetzungsphase. Circa drei Monate später fand man sich in der gleichen Konstellation erneut zusammen, um zu überprüfen, inwieweit die vereinbarten Maßnahmen tatsächlich zum Erreichen der Ziele beigetragen hatten und wo noch andere Vorgehensweisen erforderlich schienen. Analog zum ersten Workshop wurden wiederum Maßnahmen definiert, die bis zum nächsten Vertikalen Dialog umzusetzen waren.

Dieser regelmäßige Wechsel

Fortsetzung unseitig



DVVA-Autorin Sabine Grüner ist eine der drei Geschäftsführer(innen) des Trainings- und Beratungsunternehmens EQ Dynamics International, München (Tel.: 089/461 375-0; E-Mail: contact@EQDynamics.de; Internet: <http://www.eqdynamics.de>).

von der Aktion zur Reflexion ent-
sprach nicht nur dem Gesetz
des Wiedersehens, er veränder-
te auch die allgemeine Haltung
zum Controlling. Der Vertikale
Dialog wurde weniger als
Überwachungsinstrument, son-
dern eher als hilfreiches
Orientierungs- und Steuerungs-
instrument zur Umsetzung von
Veränderung erlebt. Dies zeig-
ten auch die regelmäßigen Be-
wertungen der Stimmung in den
Marktbereichen.

Kulturwandel im Vertrieb

Mit den Vertikalen Dialogen ge-
lang der Sparkasse der ge-
wünschte Kulturwandel im Ver-
trieb. Außerdem wurde der
Grundstein für einen nachhal-
tigen wirtschaftlichen Erfolg im
Privatkundengeschäft gelegt.
Das beweisen unter anderem
die Zahlen der S-Finanzkonzept-
Gespräche zum Jahresende
2008. Die Saat aus den
Verhaltenstrainings und
Coachings ging sozusagen
flächendeckend auf, durch die
neue Art hierarchieübergreifend
miteinander in den Dialog zu

gehen, zu führen und zu
controllen.

In der Rückschau ergaben sich
für die Sparkasse zwei unab-
dingbare Erfolgsfaktoren für das
erfolgreiche Umsetzen von Ver-
änderung:

1. Jede Führungskraft und jeder
Mitarbeiter muss die Zusam-
menhänge zwischen Zielen,
Maßnahmen und (Miß-)Erfolg
verstanden haben.

2. Haupttransfervariable ist die
unmittelbare Führungskraft: Nur
Maßnahmen, die verbindlich ver-
einbart und konsequent kontrollt
werden, führen zu nachhaltigen
Veränderungen. Und handelt es
sich bei der gewünschten Ver-
änderung um einen Kultur-
wandel, sind die Führungskräfte
aller Ebenen gefragt.

Nachdem die Architektur des
Erfolgs vorliegt, ist der Vertikale
Dialog in der Sparkasse als
Baustein bei anstehenden
Changeprojekten fest integriert
– allerdings nicht mehr als nach-
träglicher Aufbau wie beim er-
sten Mal, sondern als Grund-
stein vor allen anderen Maßnah-
men.