

„webErfolg“

Veränderungsmanagement notwendig

Mit „KundenFokus 2015“ und den Konzepten „Beratungsqualität“ und „webErfolg“ hat die genossenschaftliche FinanzGruppe einen ersten wesentlichen Baustein zur Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit entwickelt. Damit wird ein Paradigmenwechsel angestoßen, der für die Kunde-Bank-Beziehung sowie die Mitarbeiter enorme Herausforderungen mit sich bringt.

Joachim Kehr und Rudolf Müller

Nicht allein technische Fragen oder Auswirkungen auf die Zusammenarbeit der Unternehmen der FinanzGruppe mit den Primärbanken sowie wirtschaftliche Aspekte stellen relevante Handlungsfelder dar. Die Annahmen darüber, wie Bankgeschäfte zukünftig erfolgreich gestaltet werden können, gehen in der Finanzdienstleistungsbranche deutlich auseinander. Einigkeit

besteht jedoch darin, dass sich die Branche in einer Umbruchphase befindet und in allen Bankensäulen Handlungsbedarf besteht.

Auch die Niedrigzinsphase, die gestiegenen regulatorischen Anforderungen oder der Markteintritt neuer Wettbewerber werfen Fragen auf, auch gesellschaftliche und gesellschaftspolitische Entwicklungen führen zur Überarbeitung der jeweiligen Geschäftsmodelle. Für die genossenschaftliche Gruppe gilt es, adäquate Antworten zu finden. Das heißt, Strategien und Konzepte umzusetzen, die dem eigenen Selbstverständnis, den Stärken und dem USP entsprechen.

Analog zum Titel der diesjährigen Kompassveranstaltungen steht dabei der Mensch im Mittelpunkt. Er wird zum Erfolgs- oder auch Begrenzungsfaktor. Nur wenn es gelingt, zunächst auf der Mitarbeiterseite und dann auf der Kundenseite nicht nur Akzeptanz, sondern auch Be-

geisterung und volle Überzeugung zu erreichen, werden die Primärbanken mit diesen Konzepten erfolgreich sein.

Vor uns liegt ein Veränderungsprozess, den es bewusst und aktiv zu gestalten gilt. Die Volksbank Kur- und Rheinpfalz hat sich daher als Pilotbank frühzeitig für die Umsetzung der Konzeption „webErfolg“ entschieden. Als regional stark verwurzeltes Institut mit 37 Filialen muss das Unternehmen auch im Internet täglich den Spagat zwischen lokalem Marktbezug, globalen Zugangsmöglichkeiten und den direkten Mitbewerbern schaffen.

Ziel der Bank ist die Schaffung eines integrativen Geschäftsmodells für den stationären, mobilen und multimedialen Vertrieb – bei gleichbleibenden Qualitätsstandards in der Kundenberatung und Bedienung. Rund um die Uhr, sieben Tage die Woche. Die Schaffung von bequemen und komfortablen Nutzungsmöglichkeiten der Basisdienstleistungen im Kontoservice und



Joachim Kehr ist Geschäftsführer der GenoPersonalConsult GmbH.
E-Mail: joachim.kehr@gpconsult.de



Rudolf Müller ist Vorstandsvorsitzender der Volksbank Kur- und Rheinpfalz eG.
E-Mail: rudolf.mueller@vb-krp.de

eine damit einhergehende Entlastung des stationären Vertriebs von Routinetätigkeiten waren eine willkommene Ergänzung bei der Umsetzung.

Veränderung gestalten

Am Projekt „webErfolg“ kann deutlich werden, dass traditionelle und in der Vergangenheit bewährte Vorgehensweisen kritisch reflektiert und angepasst werden müssen. Die gelegentlich beklagten Widerstände gegen Veränderungen stellen – positiv betrachtet – ein Commitment mit der bisherigen Vorgehensweise und Situation dar. Es braucht Mut, bewährte Schemata und Abläufe gegen Ungewissheit zu tauschen.

Dies umso mehr, da nicht nur technische oder organisatorische Herausforderungen damit verbunden sind, sondern vielmehr tief greifende Einstellungs- und Verhaltensänderungen von den Mitarbeitern erwartet werden. Das bisherige Selbstverständnis, die Aufgaben und Perspektiven der Mitarbeiter erhalten eine ganz neue Ausrichtung. Während in der Vergangenheit die Erfolge in der Beratung durch eine individuelle Gestaltungsfreiheit des Mitarbeiters erreicht wurden, werden durch die Projekte „Beratungsqualität“ und „webErfolg“ standardisierte Prozesse strukturgebend sein.

Der über Jahrzehnte er- und gelebte Wissensvorsprung des Mitarbeiters in Finanzierungs- und Anlagefragen wandelt sich hin zu einem auf Augenhöhe geführten Beratungsprozess zwi-

schen Kunde und Berater. Den Nutzen im Beratungsgespräch erbringt der Berater dadurch, dass zum einen ein strukturiertes Datenmanagement erfolgt und zum anderen sein Know-how in die Findung einer ganzheitlichen Lösung einfließt.

Dies stellt jeden Mitarbeiter vor die Aufgabe, bewährtes Vorgehen loszulassen und neue Prozesse anzunehmen. Dass in einer solchen Phase viel Energie gebunden wird und die Produktivität möglicherweise leidet, ist nur ein allzu natürliches Ergebnis neurologischer Wirkungsmechanismen des Menschen. Für ein gelungenes Veränderungsmanagement gilt es, dies zu beachten.

Davon ausgehend, dass kaum ein Mitarbeiter in der Vergangenheit möglichst schlechte Leistungen erbringen wollte, wird er seine bisher erlebte Beratungsqualität seinen Vorstellungen und Fähigkeiten entsprechend als gut wahrnehmen. Er braucht die Erkenntnis und Überzeugung zur Weiterentwicklung hin zu dem neuen Sollzustand.

Ein nachhaltiges Veränderungsmanagement nutzt daher zwei Modelle und verknüpft diese zu einem erfolgreichen Gesamtprozess. Zum einen zeigen die vier Ebenen der Veränderungspyramide auf, welche Aspekte zu berücksichtigen sind und welcher Antworten es bedarf, um ganzheitliche und akzeptierte Veränderungen umzusetzen (siehe Abbildung 1). Zum anderen bilden die Phasen des Veränderungsprozesses die ziel-

führende Abfolge der Entwicklungsschritte ab (siehe Abbildung 2 auf Seite 40).

Das Managen von Veränderungen ist einfach und schwer zugleich. Es ist dabei entscheidend, welche Ebene der Veränderungspyramide betroffen ist. Recht einfach funktionieren Veränderungen, wenn lediglich Strukturen oder Instrumente betroffen sind. Beispiel: Die Umsetzung neuer rechtlicher Vorgaben, die zwar ein bis zwei Klicks mehr in der Erfassungsmaske erfordern, aber nach kurzer Zeit in Fleisch und Blut übergehen.

Etwas aufwändiger stellt sich eine Veränderung dar, wenn Fähigkeiten oder Kompetenzen betroffen sind. Hier reicht die einfache Arbeitsanweisung häufig nicht mehr aus und es werden Schulungen, Informationsveranstaltungen oder To-do-Listen und

Abb. 1: Die vier Ebenen der Veränderungspyramide

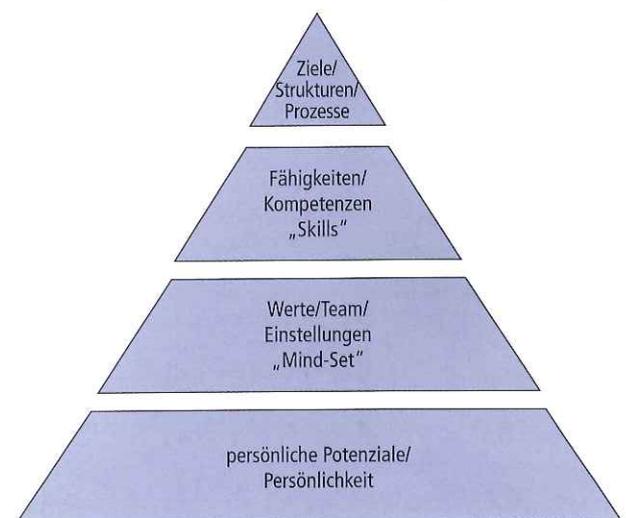


Abb. 2: Die fünf Phasen des Veränderungsprozesses



die Kontrolle der Umsetzung seitens der Führungskräfte erforderlich, um die Veränderung nachhaltig zu verankern.

Komplex werden Veränderungsprozesse wie im Falle von „webErfolg“ immer dann, wenn Werte und Einstellungen betroffen sind. Sie sind häufig fest in der Organisation, in einzelnen Gruppen und/oder im Alltag der handelnden Personen verankert. Dies gilt insbesondere dann, wenn Dienstleistungen nur durch eigene Werte und Einstellungen glaubwürdig verkauft werden können.

In der Vergangenheit erfolgten Veränderungen hin zur Selbstbedienung und die Wandlung vom Bring- zum Holgeschäft. Eine ähnlich große Umwälzung der Einstellungen und Werte bringt die Veränderung zum Multikanalvertrieb mit sich. Hier wollen Mitarbeiter beispielsweise wissen, ob der eigene Arbeitsplatz gefährdet ist oder wie die Ziele erreicht werden sollen, wenn der Kunde nicht in der Filiale, sondern online seine Produkte abschließt.

Betriebsseitig tauchen Fragen nach der Effizienz auf, wenn nur eine Handvoll Kunden on-

line oder per App Produkte kaufen und derzeit noch zahlreiche manuelle Schritte notwendig sind oder die Kosten für diesen Vertriebsweg sich nur auf wenige Stückzahlen oder geringe Volumen verteilen. Noch komplexer werden Veränderungen, wenn persönliche Potenziale der handelnden Personen betroffen sind, etwa Persönlichkeitsfaktoren und limitierende kognitive Faktoren.

Führungskräfte im Fokus

Hier sind die Führungskräfte gefordert Handlungsfelder aufzuzeigen – gegebenenfalls in Verbindung mit einer fachlich fundierten Diagnostik. Dabei spielen die Wahrnehmung der Führungsrolle und konsequente Umsetzung der Veränderungen eine entscheidende Rolle. Die Führungskraft sollte sowohl positiv unterstützen als auch bei Nichtumsetzung negativ sanktionieren.

Basierend auf der vom BVR vorgesehenen Projektstruktur konnte in der Volksbank Kur- und Rheinpfalz die Struktur- und Zielebene systematisch und schlank bearbeitet werden. In der ersten Phase des Einführungsprozesses „Analyse und Sensibilisierung“ wurden die Mitarbeiter aktiv eingebunden. Im Rahmen von halb strukturierten Interviews mit ausgewählten Mitarbeitern der Bank wurden Meinungsbilder und Stimmungslagen erhoben. Abbildung 3 zeigt einige Kernaussagen der Mitarbeiter sowie Veränderungsschritte und Erfolgsfaktoren aus Sicht der Projektverantwortlichen.

Um in den fünf Phasen des Veränderungsprozesses relevante Projektfortschritte zu machen, hat es sich bewährt, die Mitarbeiter über die erhobenen Analyseergebnisse zu informieren und stringente Ableitungen darzustellen. Menschen möchten er-

Abb. 3: Ergebnisse Mitarbeiterinterviews und Erfolgsfaktoren

Ergebnisse Mitarbeiterinterviews	Erfolgsfaktoren aus Projektsicht
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mitarbeiter müssen motiviert und informiert werden, Ängste sollten nicht ignoriert werden ▶ Produktinformationen und Konditionen für die Kunden stehen im Mittelpunkt, weitere innovative inhaltliche Ideen – auch von Mitarbeitern – können genutzt werden ▶ Kunden sind mit geeigneten Maßnahmen über Start der neuen Homepage zu informieren ▶ Beratungsqualität: ganzheitliche Beratung ist weiterhin sicherzustellen ▶ adäquate Mittel und Kapazitäten müssen in der Bank bereitgestellt werden, Bereiche der Bank sind betreffs der Inhalte verbindlich einzubeziehen ▶ Der Markt ist zentral und aus Banksicht laufend zu beobachten ▶ „webErfolg“ muss stetig weitergeführt werden 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erkenntnis, dass eine reine, nur maschinelle Online-Schiene aufgrund unserer regionalen Verankerung nicht zielführend ist ▶ Erhöhung um 1,0 MAK im Bereich des Internets (Programmierung, Umsetzung) ▶ klare regelmäßige Kommunikation des Umsetzungsstandes an erste und zweite Führungsebene (mindestens monatlich) ▶ Personalisierung unserer Homepage mit Mitarbeiterbildern und direkten Kontaktdaten (Wichtig: inklusive der Führungsebene) ▶ klare Kommunikation der Änderungen der Homepage an alle Mitarbeiter (Homepage als Startseite definiert) ▶ Aufbau einer gezielten und permanenten Überarbeitung des Bereiches SEO + SEA (Erhöhung des Werbebudgets um 300%)

kennen, dass ihre Meinung wertgeschätzt wird und sie zu Veränderungen positiv beitragen können. Dabei ist es die kommunikative Aufgabe der Führungskräfte und der Projektleitung, Entscheidungen und Entscheidungskriterien transparent zu machen.

Dadurch entsteht die so genannte Zielakzeptanz: Vereinbarte Maßnahmen können eingeordnet werden und erzeugen damit in der Umsetzung weniger Widerstände. Konsequentes und aufmerksamkeitsstarkes Handeln unterstützt die Ernsthaftigkeit des Vorhabens. Im Rahmen der Umsetzung gilt es, immer wieder Umsetzungserfolge zu kommunizieren und damit – neben den sich selbst entwickelnden kritischen Stimmen – ein abgerundetes und realistisches Bild zu vermitteln.

Um den Wirkungsgrad der Veränderungen zu erhöhen, ist

neben der Weiterentwicklung der Mitarbeiterführung auch das Instrumentarium der Führung als solches anzupassen. Das Projekt „KundenFokus 2015“ wirkt sich beispielweise direkt auf die Anforderungen an den einzelnen Mitarbeiter aus. Deshalb sollten diese Veränderungen auch im Mitarbeitergespräch oder im Beurteilungsdialog aktiv angesprochen werden.

Auch die Gestaltung von Zielvereinbarungen und gegebenenfalls die Anpassung der variablen Vergütung sind erforderlich, um keine Kontraindikationen und Fehlimpulse auszulösen. Im Rahmen der letzten Änderungsphase „etablieren/bilanzieren“ wird mit solchen Weiterentwicklungen die Nachhaltigkeit sichergestellt.

Der durch „webErfolg“ ausgelöste Prozess ist nur stellvertretend für die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu

sehen. Er kann und sollte als Reflexionsmöglichkeit genutzt werden, um zukünftig noch wirkungsvoller und effizienter agieren zu können. „webErfolg“ bewirkt einen umfassenden Veränderungsprozess, der mehr ist als eine im klassischen Sinne mit Anfangs- und Enddatum versehene Projektarbeit.

Sicher können im Alltag nicht alle Aspekte und Veränderungsschritte idealtypisch umgesetzt werden. Es gilt daher, unternehmensindividuell für jede Volksbank oder Raiffeisenbank nach Dringlichkeit und Wichtigkeit Prioritäten zu setzen. Als ersten sichtbaren Erfolg lässt sich für die Volksbank Kur- und Rheinpfalz die Steigerung der Ergebnisse im „Fitness-Check“ festhalten, der im offenen Bereich eine Verbesserung von 85 Prozent auf 99 Prozent und im geschlossenen Bereich eine Entwicklung von 82 auf 100 Prozent ergeben hat. **BI**



EIGENE KOMPETENZEN AUSBAUEN

Direkt im Haus durch eigene Trainings begeistern. Mitarbeiter direkt „on the job“ fit für das tägliche Geschäft machen und die Bank nachhaltig stärken. Dann ist der

ZERTIFIZIERTER BASISTRAINER ADG

genau das Richtige: www.adgonline.de/training

Holen Sie sich die Kompetenzen in Ihr Haus. Entwickeln Sie sich oder Ihre Führungskräfte und Spezialisten gezielt weiter.

Akademie Deutscher Genossenschaften ADG | Schloss Montabaur | Dr. Anke Valentin | T: 02602 14- 279 | E-Mail: anke_valentin@adgonline.de

Mitarbeiter motivieren, Teams stärken und in komplexen Beratungssituationen professionell agieren. In Gesprächssituationen aus Konflikten „Win-win-Konstellationen“ machen. Dann starten Sie als

dipl. SYSTEMISCHER COACH ADG

durch: www.adgonline.de/coaching