

# Gemeinsam eine Lösung suchen

**Kundenorientierung zwingt zu Veränderungen in der Vertriebsorganisation. Im Kreditgewerbe impliziert dies: Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation, die Fähigkeit der Mitarbeiter, Veränderungen angstfrei als kontinuierlichen Prozeß zu verstehen, die Notwendigkeit, Veränderungsprozesse konstruktiv mitzugestalten und konsequent umzusetzen und speziell in diesem Fall Reengineering von Kreditprozessen.**

Im Vordergrund unseres Prozesses stand die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den marktorientiert operierenden Firmenkundenbetreuern, die überwiegend umsatz- und ertragsorientiert arbeiten, und den Kreditfachbearbeitern, die ihr Denken und Handeln weitgehend auf Risikoüberlegungen ausrichten. Es kann nicht verwundern, daß in dieser Konstellation die eine Seite von der anderen als »Geschäftsbehinderer« bezeichnet wurde, während umgekehrt von »Risikoeinträ-

## Geschäftsbehinderer versus Risikoeinträger

gern« gesprochen wurde. Vom Ergebnis her war mit keiner optimalen Produktivität zu rechnen. Die Lösung mußte eine Förderung des gegenseitigen Verständnisses erbringen, zugleich aber die Kommunikation und die Teamfähigkeit deutlich verbessern. Von den Mitarbeitern wurde ein Einstellungswandel gefordert, um eine höhere Produktivität bei gleichzeitiger Risikoreduzierung zu erreichen; der klassische Organisationsentwicklungs-Ansatz. In der OE steht die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Organisation und die Qualität des Arbeitslebens gleichermaßen im Vordergrund.

Im einzelnen sollten die Mitarbeiter vor Ort ihre Kenntnisse und Erfahrungen bei der Festlegung von Abläufen einbringen und Vorschläge unterbreiten, wie die

künftige Zusammenarbeit zu gestalten ist. Betroffene sollten zu Beteiligten werden. Über die Erfassung des IST-Zustandes und die Formulierung des gewünschten SOLL-Zustandes mußten Zielvereinbarungen getroffen werden, die die allgemeingültigen Ziele

- Verbesserung der Kommunikation zwischen Kredit und Vertrieb,
- Optimierung der Ablauforganisation (Teambuildingmaßnahmen) und
- Umsetzung und Einhaltung der kreditpolitischen Zielsetzungen

konkretisierten und verwirklichten.

Für die Gestaltung von Abläufen und Prozessen unterhalb der allgemeinverbindlichen Arbeitsanweisungen und Organisationshandbücher, die für den Konzern einheitlich Anwendung finden, sollten unterschiedliche niederlassungsspezifische und personenbezogene Lösungen zulässig sein. Dies hatte zur Folge, daß Vorgesetzte auf ihr Weisungsrecht ver-

## Die Idee: der BAP-Prozeß

zichteten und ihre Vorschläge gleichberechtigt mit den Mitarbeitern in die Zielvereinbarungsrunde einbrachten. Andererseits mußten niederlassungsübergreifende Anregungen und Lösungsvorschläge der Mitarbeiter aufgegriffen und auf An- und Verwendbarkeit im Unternehmen geprüft werden. Die Idee eines un-

ternehmensweiten BAP-Prozesses (best-angewandte Praxis) war geboren. In einem Reviewteam sollten Vorschläge geprüft, mit bestehenden Arbeitsrichtlinien abgeglichen und dem Lenkungsausschuß zur Entscheidung vorgestellt werden.

Um den STvO-Prozeß (Selbsttraining vor Ort) zu unterstützen, sollten während der Workshops Moderatoren zur Verfügung stehen und in der anschließenden Umsetzungsphase ein Pate als neutraler Mittler. Die Moderatoren und späteren Paten mußten auf ihre Aufgaben vorbe-

## Fehlende Gestaltungsvorgaben schaffen Freiräume

reitet und in Moderations- und Interview-techniken unterwiesen werden. Hierzu wurde auf einen externen Unternehmensberater zurückgegriffen, der auch in der Planungs- und Entwicklungsphase zur Verfügung stand und in den Workshops unterstützend und gestaltend mitwirkte. In der Konzeptentwicklungs- und Erprobungsphase wirkte sich positiv aus, daß die Unternehmensleitung Initiator und von Anfang an in sämtliche Aktivitäten eingeschaltet war. Für einen erfolgreichen Verlauf und die Akzeptanz des Prozesses bei den Mitarbeitern war es notwendig, daß der Vorstand seine Erwartungen an den Prozeß nicht in konkreten Zielvorgaben festlegte. Nur so war sichergestellt, daß die Mitarbeiter STvO als ihren Prozeß begriffen, den Gestaltungsfreiraum erkannten und nutzten, ihre Anregungen und Lösungsvorschläge einbrachten und vor allem in der Umsetzung ihre eigenen Lösungen wiederfanden.

Die Planung sah vor, und so lief der Prozeß dann tatsächlich ab, daß alle betroffenen Mitarbeiter in die Maßnahme eingebunden wurden. Auf Niederlassungsebene wurden vor Ort 3-tägige Workshops durchgeführt. Zunächst wurde die NL-Leitung über die allgemeine Zielsetzung und den Ablauf der Maßnahme informiert. Anschließend begann der Workshop, in dessen Verlauf in Gruppenarbeiten und Einzelgesprächen mit allen Mitarbeitern die aktuelle IST-Situation erarbeitet und aufgezeichnet wurde. Bekannte Moderationsmethoden und Analyseinstrumente kamen zum Einsatz, unter anderem Kunden-Lieferanten-Analyse, SWOT- und Input-/Output-Analyse und die Diagonale Matrix. Die große Offenheit der Mitarbeiter in den Einzelge-

sprächen war für den erfolgreichen Verlauf der Workshops von erheblicher Bedeutung. Hier wurden oft sehr persönliche Erfahrungen geschildert, die im Rahmen von geplanten Veränderungen nicht unberücksichtigt bleiben durften. Im Anschluß an die IST-Analyse war von den Mitarbeitern die optimale Aufbau- und Ablaufstruktur unter Beachtung der menschlichen Gegebenheiten (Beschreibung des Sollzustandes) zu erarbeiten. Im Rahmen einer Zielvereinbarungsrunde wurden exakte Zielvereinbarungen getroffen, »to-do-Pläne« erstellt, verantwortliche Treiber und Unterstützer namentlich benannt und enge, aber erreichbare Termine gesetzt. Höchste Sorgfalt war bei der Definition der Meßkriterien

### Einzelgespräche und Workshoparbeit

notwendig. Es mußte für alle Beteiligten zweifelsfrei festgelegt werden, an welchen Kriterien die Erreichung einer getroffenen Zielvereinbarung gemessen werden sollte. In einer großen Abschlussrunde wurden die getroffenen Zielvereinbarungen allen Beteiligten vorgestellt, kritisch besprochen und Meilen- und

Stolpersteine formuliert. Durch ihre Unterschrift verpflichteten sich alle Mitarbeiter, die formulierten Zielvereinbarungen als ihre eigenen Ziele voranzutreiben.

### Der Erfolg muß meßbar sein – aber wie?

Während die ersten Workshops liefen, stellte sich heraus, daß wir zwar den Betriebsrat von Beginn an in die Maßnahme eingebunden hatten und dessen Zustimmung rechtzeitig eingeholt worden war, aber unsere zweite Führungsebene nicht umfassend über Zielsetzung und Ablauf des STvO-Prozesses informiert hatten. Um Widerständen vorzubeugen und uns der wichtigen treibenden Kräfte und Unterstützung dieses Personenkreises zu versichern, führten wir drei zusätzliche Führungskräfte-Workshops durch, an denen 80 Führungskräfte (überwiegend Niederlassungs- und Kreditabteilungsleiter) teilnahmen. Ziel dieser Workshops war es,

- die Führungskräfte umfassend zu informieren und frühzeitig einzubinden,
- ihnen Kenntnisse über den Ablauf

von Veränderungsprozessen zu vermitteln,

- Fähigkeiten zu trainieren, um Veränderungsprozesse zu managen und zu coachen und
- die Führungskräfte selbst zu treibenden Kräften des Prozesses zu machen.

Bernd Ratzke,  
stellvertretender Leiter  
des Zentralbereiches  
Personal  
Vereins- und  
Westbank AG,  
Hamburg



Nach Einbindung der Führungskräfte wurden die Workshops in den verbliebenen 20 Niederlassungen durchgeführt. Die Offenheit gegenüber den Moderatoren und die Akzeptanz des Prozesses war bei den Mitarbeitern in gleichem Umfang wie während der Pilotveranstaltungen vorhanden, während sich die aktive Beteiligung und Akzeptanz auch hinsichtlich der getroffenen Zielvereinbarungen bei den Führungskräften deutlich verbesserte.

Über 700 Mitarbeiter waren unmittelbar in die Workshops eingebunden. Insgesamt wurden in den einzelnen Arbeitskreisen 177 Zielvereinbarungen getroffen, davon zirka

- 1/3 zum Thema: Zusammenarbeit und Kommunikation
- 1/3 zu den Themen: Organisation (Aufbau und Ablauf), Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten
- 1/6 zum Thema: Qualifikation der Mitarbeiter
- 1/6 zu niederlassungsspezifischen Einzelthemen.

Von vornherein wollten wir mit dem STvO-Prozeß und den sich anschließenden Aktivitäten die Kreativität, die Teamfähigkeit, die Eigenverantwortlichkeit und die Problemlösungsbereitschaft der Mitarbeiter stärken und damit die Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation erhöhen. Die Möglichkeit der Mitarbeiter, aktiv Veränderungen mitzugestalten, setzt die Fähigkeit voraus, Veränderungsprozesse anzunehmen und zu managen. Die aktive Mitarbeit fördert die Eigenverantwortlichkeit und sichert den Umsetzungserfolg.

In unserem Unternehmen hat man gelernt, daß Veränderungen nicht dadurch eintreten, daß Spezialisten fertige Konzepte vorlegen, die andere nur umzusetzen haben – häufig stellt sich dabei heraus, daß solche Konzepte zwar in die richtige Richtung zielen, aber im konkreten Einzelfall nicht umsetzbar oder anwendbar sind – sondern bewußt Fragen offen bleiben und Gestaltungsspielräume für Mitarbeiter und Führungskräfte verbleiben, die erst die Umsetzung sichern.

Ein aktuelles Beispiel macht den Einstellungswandel in unserem Hause deutlich. Die aktive Auseinandersetzung und spätere kurzfristige Umsetzung einer neuen Vertriebsorganisation (1996), in die 236 Führungskräfte in 1 1/2-tägigen Work-

### Pläne in die Tat umsetzen

shops eingebunden waren, wäre vor drei Jahren aus Kosten- und Zeitgründen im Keim erstickt worden. Heute ist ein solches Vorgehen akzeptiert. Die Führungskräfte fühlen sich beteiligt und ernstgenommen. Ängste, Sorgen und Unsicherheiten der Mitarbeiter werden als er-

*Wolfgang Haufe,  
Leiter Kreditrisiko-  
management im  
Geschäftsbereich  
Firmenkunden  
Vereins- und  
Westbank AG,  
Hamburg*



folgshemmende Faktoren begriffen, gemeinsame Lösungen gesucht und gefunden. ●