

Meister fallen nicht vom Himmel

Intelligente Verzahnung von Leistungs- und Veränderungsmanagement – wie Sie Konzepte zum Leben bringen und Strategien erfolgreich umsetzen.

➤ Anja Fricke

Im deutschen Finanzdienstleistungssektor wurde in den vergangenen Jahren massiv in Reorganisationsprogramme investiert: Geschäftsprozessoptimierungen, Kundenbindungssysteme und Erlebnisfilialen, Trainings- und Qualifizierungsprogramme für Mitarbeiter, Coaching der Führungskräfte. Die Schränke von Management und Führungskräften sind voll von Analysen, Konzepten und Businessplänen, Prozesse und Strukturen sind optimiert, Mitarbeiter qualifiziert. Ein nachhaltig stabiler Unternehmenserfolg mit zufriedenen Mitarbeitern und Kunden ist jedoch nicht regelmäßig anzutreffen. Woran liegt es, dass der Umsetzungserfolg ausgefallener und fundierter Strategien und Konzepte in der Praxis oftmals ausbleibt?

Die Entwicklungen in der Bankorganisation sprechen eine deutliche Sprache: In immer kürzeren Abständen sehen sich die Institute mit rasanten Veränderungsprozessen konfrontiert, Innovationssprünge in IT und Kommunikation schaffen neue Formen der täglichen Zusammenarbeit, bisher klare Unternehmensgrenzen und Organi-

sationsstrukturen werden durchlässiger und vernetzter. Das Aufrechterhalten des „Normalbetriebs“ und immer schneller wiederkehrende Umstrukturierungen führen zu einer dramatischen Steigerung der Komplexität für die Führungskräfte. Zu viel passiert heute gleichzeitig – immer weniger haben Management und Führungskräfte das Gefühl, alles im Griff zu haben.

Was also ist das Erfolgsrezept, um in diesen turbulenten Zeiten Strategien nachhaltig erfolgreich umzusetzen?

DIE REALITÄT: TYPISCHER ABLAUF EINES STRATEGIEPROZESSES

Klassisch finden Strategie- und damit Veränderungsprozesse sehr zentriert auf der Leistungsebene statt. Der strategische Leistungsauftrag der Bank wird auf Basis intensiver Markt- und Standortanalysen sowie -prognosen definiert, Ziele werden auf Organisationseinheiten verteilt, Marktbearbeitungsstrategien dem „neuen“ Leistungsauftrag angepasst. In der Regel erfolgt nun die Optimierung bestehender und die Gestaltung wertschöpfender Prozesse. Nach dieser kraftraubenden Neuorganisation

sind aus Sicht des Managements alle Voraussetzungen erfüllt, die neue Strategie in der täglichen Arbeit erfolgreich umzusetzen. In einer Großveranstaltung werden alle Mitarbeiter auf die neue Ausrichtung eingeschworen und es erfolgt das „GO“ für die Strategieumsetzung.

Wie aber sieht es in der Praxis aus? Mitarbeiter sind unzufrieden und verunsichert, sie wollen festhalten am Bestehenden. Es knirscht in der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen, negative Stimmungen und Flurfunk nehmen zu, der Widerstand gegenüber dem Neuen wächst. Oftmals zeigen die Ergebnisreports bereits nach kurzer positiver Tendenz ein Verfehlen der gesteckten Ziele.

DIE LÖSUNG: LEISTUNGS- UND VERÄNDERUNGSMANAGEMENT VERZAHNEN

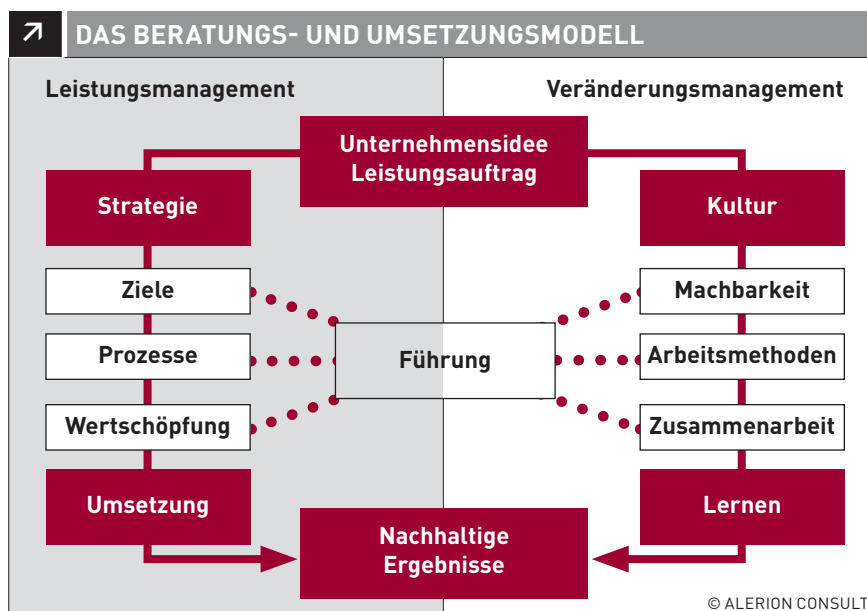
Was also ist passiert? Wie ausgeführt konzentrieren sich Strategieumsetzungsprozesse sehr stark auf das Management der Leistungskomponenten, die so genannten harten Faktoren. Dieses Vorgehen blendet jedoch völlig aus, dass „das Neue“ auf ein

gefestigtes System von Wertvorstellungen und Regeln trifft. Und dieses wird mit der neuen Art zu arbeiten in Frage gestellt. Kultur ist nicht auf Knopfdruck mit der Fixierung und Kommunikation eines neuen Konzepts veränderbar. Wenn Kultur als die Summe der Gewohnheiten zu verstehen ist, dann müssen wir respektieren, dass deren Veränderung bzw. Entwicklung Zeit und gezieltes Lernen erfordert.

Und genau hier setzt das Management der Veränderungsebene an: Strategien und Ziele müssen für die Mitarbeitenden transparent und nachvollziehbar sein. Das heißt nicht, mit Mitarbeitern alle Entscheidungen ausdiskutieren. Nein, es bedeutet, ihnen zu vermitteln, warum sie die Dinge morgen anders tun sollen als heute, und, nicht zuletzt, wie sie diese tun sollen. Menschen haben grundsätzlich keine Angst vor der Veränderung an sich, sie haben vielmehr Mühe, mit der Unsicherheit in solchen Prozessen umzugehen. Mitarbeiter von der Machbarkeit des Zielfotos zu überzeugen, ihnen Hilfestellung beim Erlernen der neuen Arbeitsprozesse zu geben, die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen zu fördern – diese „weichen“ Komponenten klingen so banal und sind doch so schwierig umzusetzen. Ein neues IT-System können Sie auf Knopfdruck umschalten, Einstellungen und Verhalten von Menschen nicht.

SCHLÜSSELFAKTOR FÜHRUNGSKRÄFTE

Wie schaffen Sie es nun, die beiden Ebenen optimal zu verzahnen und zu managen? Zentraler Hebel für den Erfolg oder Misserfolg im Veränderungsprozess sind die Führungskräfte. Sie fungieren entweder als Hebel zur Strategieumsetzung – das heißt, sie geben Orientierung und Richtung, fördern Offenheit und Vertrauen – oder aber sie sind die Lehmschicht, die Informationen nicht oder nur unzureichend weitergibt, Mitarbeiter nicht ausreichend unterstützt



und nur darauf konzentriert ist, Fehlschläge zu vermeiden anstatt Neugierde und Innovation zuzulassen und zu fördern.

Diesem Führungsanspruch gerecht zu werden, stellt die meisten Führungskräfte vor völlig neue Herausforderungen. Komplexe Situationen erfordern Experimentierfreudigkeit, Geduld und Mut in der Führungsarbeit. Die Führungskräfte müssen erkennen, an welcher Schraube sie für den nächsten Schritt drehen müssen: Ist das Prozessdesign nicht optimal oder haben die Mitarbeiter noch nicht gelernt, sie mit der richtigen Arbeitsmethodik anzuwenden? Ist das Bereichsziel unrealistisch oder kennen und verstehen die Mitarbeiter die neue Richtung nicht? Ist eine Schnittstelle im Prozess falsch gesetzt oder gibt es persönliche Ängste oder Befindlichkeiten, die die Zusammenarbeit behindern? Das meint Verzahnung

der beiden Management-Ebenen: ein Gespür dafür zu bekommen, wo in der jeweiligen Situation der Hebel zum nächsten Umsetzungsschritt anzusetzen ist.

FAZIT

Alle genannten Leistungskomponenten der „harten“ Seite sind unverzichtbar und in der Strategieumsetzung unbedingt zu berücksichtigen. Denn am Ende aller Anstrengungen soll der Unternehmenserfolg stehen und dafür sind die Voraussetzungen zu schaffen. Aber das Management der Leistungsebene allein führt nicht zum gewünschten Erfolg. Die optimale Verzahnung der betriebswirtschaftlichen Perspektive mit der Betrachtung von Unternehmenskultur, Führungskompetenz, Kommunikation und Zusammenarbeit führt Sie zum Ziel: Strategien zum Leben zu bringen und mit Ihrem Institut erfolgreich zu sein. ↙

➤ BANKMAGAZIN-SERVICE

Möchten Sie mehr zum Thema wissen?
Forum Vorstand exklusiv – Strategiekonzepte zum Leben erwecken
 16. April 2008; Informationen hierzu auf unserer Website www.alerion.de

INFO **AUTORIN:** Anja Fricke ist Managing Director bei ALERION CONSULT und verantwortet das Deutschlandgeschäft.
ANSCHRIFT: ALERION CONSULT GmbH, Meisenburgstr. 169-173, 45133 Essen.
KONTAKT: Tel. 0201 430 9951, Internet: www.alerion.de, E-Mail: a.fricke@alerion.de