
Organisationsentwicklung in einem Finanzdienstleistungsunternehmen

Auftauen

Die Zentrale des Finanzdienstleistungsunternehmens entschied sich dafür, ein Projekt zu starten, um die Vertriebssteuerung auf allen Führungsebenen zu stärken. Damit verbunden sollte eine Qualifizierungsoffensive in den Filialen sein. Ausgangspunkt für das Projekt sollte eine Analyse des aktuellen Ist-Zustands sein. Mit diesen Informationen wand sich eine Vertreterin der Projektgruppe an ein externes Beratungsinstitut. Im Rahmen von Vorgesprächen zwischen der Projektgruppe und den externen Organisationsberaterinnen wurden die genauen Anliegen der Projektgruppe und ihre Motivation für eine externe Beratung besprochen. Zudem wurden Ziele der erwünschten Zusammenarbeit definiert und schriftlich festgehalten (Kontrakt). Die Organisationsberaterinnen sollten in einer Funktion als wissenschaftliche Expertinnen eine Befragung planen, durchführen, auswerten und die Ergebnisse präsentieren. In anschließenden Fokusgruppen (Workshops mit kleineren Gruppen von Befragungsteilnehmern je Führungsebene) sollten die Organisationsberaterinnen die Rolle der wissenschaftlichen Expertinnen beibehalten und einerseits die Kernergebnisse der Befragung vorstellen, andererseits die Ergebnisse der Fokusgruppen qualitativ auswerten (Analyse).

Verändern

Nachdem Einigkeit über das allgemeine Vorgehen bestand, wurden die Form der Zusammenarbeit und die Art des Vorgehens präzisiert. Im Rahmen von mehreren Planungstreffen der Projektgruppe und der Organisationsberaterinnen wurde festgelegt, die Führungskräfte aller Führungsebenen (von der Filialebene bis hoch zum Vorstand der Organisation) zu befragen. Folgende Ziele wurden für die Befragung formuliert:

- Das Finanzdienstleistungsunternehmen erhoffte sich eine valide Rückmeldung über den aktuellen Einsatz, den wahrgenommenen Nutzen, die Akzeptanz und mögliche Hemmnisse beim Einsatz der Führungsinstrumente, Prozesse und Hilfsmittel des Vertriebsmanagements zu bekommen.
- Darüber hinaus sollte es eine Einschätzung der Führungskräfte über die aktuelle Ausprägung und die wahrgenommene, zukünftige Wichtigkeit hilfreicher Fähigkeiten und Fertigkeiten für einen bestmöglichen Einsatz des Vertriebsmanagements geben (Vision und Ziele).

Die Projektgruppe wollte sich um die interne Kommunikation (u.a. zum Betriebsrat) kümmern. In ständiger Rücksprache mit der Projektgruppe sollten die Organisationsberaterinnen einen Fragebogen entwickeln und die Befragung in Form einer Online-Befragung auf den zwei unteren Führungsebenen bzw. in Form von Interviews auf den zwei höchsten Führungsebenen realisieren. Im Anschluss an die Befragung sollten die Ergebnisse durch das Beratungsinstitut ausgewertet und in Form einer Ergebnispräsentation der Projektgruppe vorgestellt werden. Aufbauend auf den Befragungsergebnissen sollten die Beraterinnen gemeinsam mit der Projektgruppe Kernergebnisse identifizieren und eine Agenda für vertiefende Fokusgruppen mit Teilnehmern der jeweiligen Befragungsgruppen formulieren. Die Ziele der Fokusgruppen lagen darin, die Befragungsergebnisse zu vertiefen und erste Ideen zur Optimierung zu entwickeln, Prozesse und Instrumente des aktuellen Vertriebsmanagements weiterzuentwickeln sowie den Führungskräfte-Qualifizierungsbedarf zu erkennen.

Man einigte sich darauf, dass das Beratungsinstitut die Erkenntnisse aus den Fokusgruppen qualitativ aufbereiten und aufbauend auf allen Ergebnissen eine Abschlusspräsentation vorbereiten würde. In dieser umfangreichen Abschlusspräsentation sollten zentrale Erkenntnisse aus Befragung und Fokusgruppen dargestellt und darauf basierende Handlungsempfehlungen formuliert werden. Die Projektgruppe übernahm die Verantwortung für die anschließende Übersetzung der Handlungsempfehlungen in operative Maßnahmen und die Umsetzung dieser Interventionen. Im Anschluss sollte nach einigen Monaten das externe Befragungsinstitut den Erfolg der Interventionen in einer erneuten Befragung überprüfen (Konzeption).

Die Analyse der Ist-Situation wurde in Form einer Online-Befragung und in Form von Interviews je

nach Hierarchieebene realisiert. Die befragten Zielgruppen wurden nach Führungsebenen unterschieden. Die Fragen waren jeweils identisch und bezogen sich auf den aktuellen Einsatz, den wahrgenommenen Nutzen, die Akzeptanz und mögliche Hemmnisse beim Einsatz der aktuellen Führungsinstrumente, der Prozesse und Hilfsmittel des Vertriebsmanagements. Darüber hinaus wurden die Führungskräfte um eine Einschätzung gebeten, wie bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten aktuell bei ihnen ausgeprägt sind und welche Wichtigkeit diese Fähigkeiten und Fertigkeiten in der Zukunft für einen bestmöglichen Einsatz des Vertriebsmanagements spielen würden.

Die Form, der Umfang und das Layout der Datenaufbereitung wurden von den Organisationsberaterinnen mit der Projektgruppe abgestimmt. Die anhand der Befragung gesammelten Informationen wurden ausgewertet, aufbereitet, zusammengefasst und durch Grafiken veranschaulicht. Die Ergebnisse der Befragung wurden vor der Projektgruppe präsentiert. Ein Ausdruck der Ergebnispräsentation lag allen Mitgliedern der Projektgruppe vor und wurde an Führungskräfte der Zentrale weitergeleitet. Gemeinsam mit der Projektgruppe wurden Kernthemen, die in den Ergebnissen steckten, identifiziert. Aufbauend auf diesen Kernthemen wurde eine Agenda für vertiefende Fokusgruppen mit Teilnehmern der jeweiligen Befragungsgruppen formuliert.

Im Rahmen von Fokusgruppen wurden die Befragungsergebnisse vertieft und erste Ideen zur Optimierung der Prozesse und Instrumente des aktuellen Vertriebsmanagements entwickelt sowie der Qualifizierungsbedarf der Führungskräfte diskutiert. Die Fokusgruppen wurden von einer externen Moderatorin geleitet. Die Beraterinnen des externen Beratungsinstituts stellten die Kernergebnisse vor und werteten die Arbeit der Fokusgruppen qualitativ aus. Die Fokusgruppen fanden Bottom-Up statt. Das heißt, zuerst wurden die Ergebnisse in der Filialleiterfokusgruppe diskutiert und anschließend deren Erkenntnisse zur Diskussion in der nächst höheren Führungsebene vorgestellt, usw. Die Erkenntnisse aus allen Fokusgruppen wurden von den externen Beraterinnen qualitativ ausgewertet und mit aufbauenden Handlungsempfehlungen an die Projektgruppe des Finanzdienstleistungsunternehmens in Form einer schriftlichen und mündlichen Präsentation rückgemeldet.

In dieser umfangreichen Phase haben die Mitarbeiter der Projektgruppe die Initiative ergriffen und sich intern mit anderen Teilprojektgruppen der Qualifizierungsoffensive ausgetauscht, Veränderungsmaßnahmen konzipiert und eingeführt. Die Veränderungsmaßnahmen umfassten die Weiterentwicklung einzelner Führungsinstrumente, eine Überarbeitung der zugrunde liegenden Prozesse des Vertriebsmanagements und verschiedene Personalentwicklungsmaßnahmen zur Qualifizierung der Führungskräfte auf den verschiedenen Führungsebenen (Implementierung).

Stabilisieren

Anhand einer erneuten Befragung nach einigen Monaten wurden der wahrgenommene Nutzen, die Akzeptanz und der Einsatz der überarbeiteten Führungsinstrumente, Prozesse und Hilfsmittel evaluiert. Zusätzlich wurde eine erwartete Veränderung in den Fähigkeiten und Fertigkeiten der Führungskräfte analysiert und bewertet (Stabilisierung).

Die Gestaltung und Umsetzung der OE-Prozesse ist je nach Phase und Prozessfortschritt mit unterschiedlichen Schwierigkeiten verbunden. Die häufigsten Stolpersteine bei Veränderungsprozessen sind (vgl. Frey et al., 2008):

- Unklarheit über Ziele, Strategie, Prozess und Sinn: Den Beteiligten ist nicht klar, welche Notwendigkeit, Strategie und Hintergründe die Veränderung besitzt und welchen Nutzen sie aus dieser ziehen können.
- unklare Informationslage: Hier fehlt es den Mitarbeitern und oft auch den Führungskräften an Wissen um die konkrete Umsetzung des Änderungsprozesses. Den einzelnen Stellen ist oft auch nicht bewusst, welche Informationen komplett, gar nicht oder nur teilweise vorhanden sind.
- langwierige Prozesse und Entscheidungen: Gewisse Prozesse und Entscheidungsfindungen

bedürfen eines längeren Zeitraums als andere. Wichtig ist hierbei, zu erklären, warum welcher Prozess länger dauert, und dass kommuniziert wird, welches Wissen um die zeitliche Fertigstellung vorhanden ist.

- Alleingänge: Werden Mitarbeiter und Betroffene von der Führungsetage nicht in Entscheidungsfindungen eingebunden, entwickelt sich Widerstand, Misstrauen und negative Erwartung der Veränderung gegenüber.
- Negativ-Kommunikation: Mit drohenden Formulierungen und Konzentration auf negative Konsequenzen wird versucht, die Mitarbeiter anzutreiben, was zu einer Gewöhnung und Verringerung der intrinsischen Motivation führen kann.
- „Change im Change“: Innerhalb des Veränderungsprozesses können verschiedenste Faktoren dazu führen, dass die angestrebte Linie nicht verfolgt, sondern sprunghaft gewechselt wird, was inkonsequent wirkt und nicht einfach zu kommunizieren sein kann.
- Erblasten: Gescheiterte frühere Änderungen im Unternehmen können aufgrund der negativen Erfahrung zu negativer Einstellung gegenüber dem Konzept führen, werden die Fehler der Vergangenheit nicht analysiert und aufgearbeitet.
- Abgrenzung: Wird nicht allen Mitarbeitern verständlich klar gemacht, wohin die Neuheiten führen sollen, wie sie davon persönlich betroffen sind und welchen Sinn diese für den Einzelnen haben, sind diese nur unzureichend informiert und verstehen die Vorgänge oft nicht.
- Aktionismus: Werden später geplante Aktionen ungeprüft zu früh kommuniziert und im weiteren Verlauf doch nicht durchgeführt, frustriert das die Beteiligten, besonders wenn nicht klare Alternativen und Begründungen geliefert werden können.
- ungeeignete Multiplikatoren: Hierbei werden im Rahmen der Veränderungsmaßnahmen vorschnell Personen ausgewählt, die sich im weiteren Verlauf als Multiplikatoren, also Antreiber der Veränderung, als ungeeignet herausstellen und nicht positiv auf andere Mitarbeiter einwirken können.
- schmerzhaft Veränderungen: Da Veränderungen notwendig, schmerzhaft, aber auf Dauer lohnenswert sein können, muss dies den Mitarbeitern, welche sich nicht mit unfairen Freiheitsbeschneidungen konfrontiert sehen wollen, richtig kommuniziert werden.

Literatur

Frey, D., Gerkhardt, M. & Fischer, P. (2008). Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei Veränderungen. In R. Fisch, A. Müller & D. Beck (Hrsg.), *Veränderungen in Organisationen* (S. 281–300). Wiesbaden: VS.