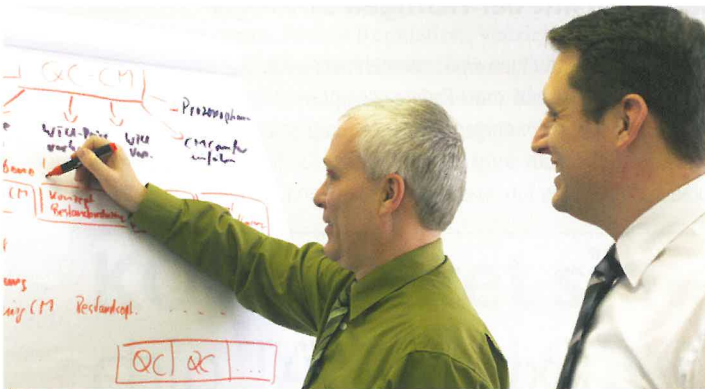


# Change Management: gemeinsam erfolgreich!

Transparenz und Einbindung aller sind unabdingbare Voraussetzung

Auf dem Weg, ihre Geschäftsprozesse zu optimieren, ist die Auslagerung von Tätigkeiten jenseits der Kernkompetenzen an externe Dienstleister, häufig Teil der strategischen Überlegungen. Dies tangiert regelmäßig die betroffenen Aufgabenträger in den Prozessen: die Mitarbeiter der Kreditinstitute.



Leider werden solche strategischen Veränderungen oft hinter verschlossenen Türen vorbereitet, die Mitarbeiter beziehen ihre Informationen aus der Gerüchteküche. Die prognostizierten positiven Effekte von Veränderungsmaßnahmen werden dadurch schon vor der eigentlichen Umsetzung in Frage gestellt. Doch es gibt auch positive Beispiele.

**These 1: Eine klare und transparente strategische Positionierung der Geschäftsleitung zur eigenen Wertschöpfungstiefe insgesamt oder zu betroffenen Teilbereichen bildet die Klammer für alle weiteren konzeptionellen und operativen Überlegungen**

Oft hilft es, sich dabei der Expertise und den Kernkompetenzen externer Beratungsunternehmen zu bedienen. Banken und Sparkassen können so von der mehrfach erprobten Vorgehensmethodik und der objektiven Sichtweise eines Externen maßgeblich profitieren. Die Volksbank Vogtland, zum Beispiel, hat die sehr „praxisorientierte und methodisch durchdachte Vorgehensweise“ ihres Dienstleisters, der P3N BERATUNGS GmbH, überzeugt. Besonders angenehm überraschte Marcus Köhler (Bereichsleiter Unternehmensservice der Volksbank Vogtland eG), die „intensive Zusammenarbeit in der Konzeptphase“. P3N bietet Banken und Sparkassen Beratungsleistungen, die Institute bei bevorstehenden, gegenwärtigen und (noch nicht zufriedenstellenden) vergangenen Veränderungsprozessen maßgeblich unterstützen. Die dabei eingesetzten Managementmethoden schaffen die notwendige struk-

turierte Klarheit und Transparenz sowie die Nachvollziehbarkeit in der internen Argumentation. Spannend ist dieser Prozess allemal auch für die Geschäftsleitung und ihre Führungskräfte: Denn die Vorgehensweise eines externen Beratungshauses bringt, durch den objektiven Blickwinkel, oft überraschende Ergebnisse hervor.

**These 2: Die frühzeitige Einbindung der betroffenen Bereiche und Mitarbeiter schafft Vertrauen**

In einem ersten Schritt erarbeiten die Experten dabei in Zusammenarbeit mit den Instituten über eine Istaufnahme der sich ändernden Prozesse, welche Schnittstellen sowohl zu internen Abteilungen als auch zu externen Dienstleistern bestehen. Dabei bezieht das Beratungshaus sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter ein, denn: Erfahrungsgemäß werden im Rahmen von vertraulichen Einzelinterviews die wahren Problemzonen bezüglich der geplanten Änderung im Arbeitsumfeld weitestgehend transparent. Ergänzend kann eine optional folgende strukturierte Selbstaufschreibung der Mitarbeiter weitere Erkenntnisse bringen und dient zusätzlich der Präzision der bislang erfassten Interviewergebnisse. Die frühzeitige Integration der Mitarbeiter hat zudem einen entscheidenden Einfluss auf deren Motivation. Die Mittelbrandenburgische Sparkasse wertet die Einbeziehung der Mitarbeiter im Rahmen eines Projektes als zusätzlichen Erfolg: „Durch die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der tangierenden Bereiche in Interviews und den moderierten Workshops sind spürbare Motivationserfolge zu verzeichnen gewesen.“, freut sich Manfred Hagedorn, stellvertretendes Vorstandsmitglied und Abteilungsdirektion Bau und Verwaltung der Mittelbrandenburgischen Sparkasse.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen kann auf Basis der definierten Ziele die Sollprozessmodellierung beginnen und darauf aufbauend die konkrete Umsetzung erfolgen. Beachten die Institute im Rahmen von notwendigen Veränderungen die Belange der Menschen, gelingt fast jedes Vorhaben. Ein externes Beratungsunternehmen kann diesen Weg effektiv begleiten. Das bestätigt auch Anders Gerson, Abteilungsleiter Organisation der Sparkasse Erzgebirge nach Abschluss eines Reorganisationsprojektes: „Die methodische Herangehensweise, die starke Einbeziehung der Führungskräfte und Mitarbeiter in sehr effektiv und praxisnah gestalteten Workshops sowie die persönlichen Erfahrungen der P3N-Berater haben in kurzer Zeit einen positiven fachlichen, methodischen und motivierenden Einfluss auf unsere Organisationsabteilung ausgeübt.“

Autor:

Frank Hummel,

Geschäftsführer der P3N BERATUNGS GmbH