Sparkasse Managermagazin

MANAGERMAGAZIN DER SPARKASSEN-FINANZGRUPPE

29. Oktober 2014 - 08:30 I Mitarbeiterführung

Helle Räume, helle Köpfe

Mark Thiel

Offenere Strukturen, Ansprechbarkeit, Kundennähe – was bei der Neugestaltung von Geschäftsräumen baulich berücksichtigt wird, muss in den Köpfen von Mitarbeitern und Entscheidern häufig erst ankommen. In der Stadtsparkasse Lengerich hat man diese Anforderungen frühzeitig erkannt.

Das offene Raumkonzept der Stadtsparkasse Lengerich setzt sich auch in der Zusammenarbeit der Mitarbeiter fort.

(Fotos: Stadtsparkasse Lengerich)

Nach einem umfangreichen Umbau 2010 kam es in der Stadtsparkasse Lengerich vor, dass Kunden beim Eintritt das Foyer nicht wiedererkannt haben. Der gesamte Kundenbereich war zugänglicher und transparenter gestaltet worden. Diese neue Offenheit hat für die Mitarbeiter eine beträchtliche Veränderungsdynamik mit sich gebracht. Schnell ist deutlich geworden, dass die räumliche Veränderung zwar Erscheinungsbild, Arbeitsabläufe sowie Service- und Beratungssituationen positiv beeinflusst hat. Ungelöst blieben allerdings Konflikte, die in jedem Unternehmen auf Beziehungs- und Kommunikationsebene vorhanden sind. Der Vorstand hat deshalb entschieden, gemeinsam mit allen leitenden Mitarbeitern einen intensiven siebenstufigen Führungskräfte-Entwicklungsprozess zu durchlaufen.

„Wir machen es den Menschen einfach, ihr Leben besser zu gestalten.“ Dieser Slogan der Sparkassen ist eine Aufforderung zum Handeln, sich gegenüber Kunden persönlich und individuell zu engagieren sowie ein Plädoyer für Leidenschaft und Erfolg – denn das eine ist nicht ohne das andere zu haben.

Im operativen Geschäft ist das Augenmerk allein auf die wirtschaftlich-strategischen Ziele gerichtet. Aber so bleibt ein Anbieter für den Kunden unter den zahlreichen Wettbewerbern austauschbar. Ist die Beziehung erst einmal gestärkt, kann das entstandene Kundenvertrauen kaum mehr erschüttert werden. Allerdings stellt sich Begeisterung nicht von selbst ein. Meist muss

von fachkundiger Seite erst eine intrinsische Motivation geweckt werden. Sie hilft dabei, sich mutig auf ein „kleines Abenteuer“ einzulassen.

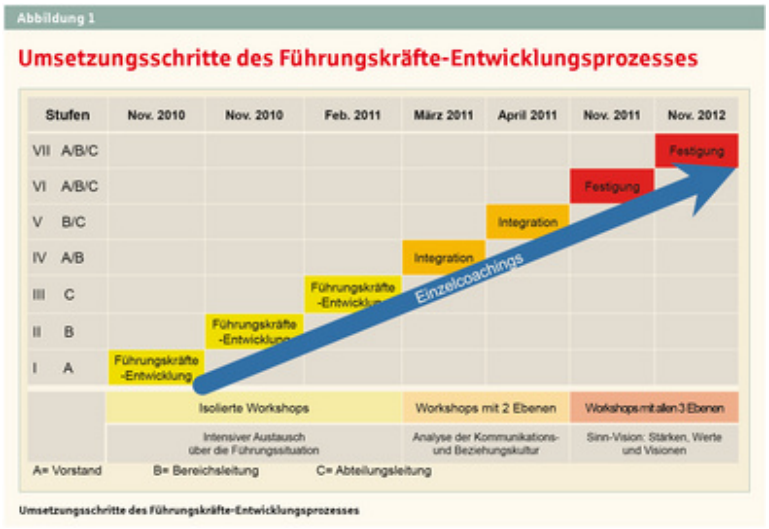
Der siebenstufige Führungskräfte-Entwicklungsprozess, der von der Beratungsfirma Führungs-Kräfte.net umgesetzt worden ist, war für alle Beteiligten ein solches kleines Abenteuer. Die Herausforderung bestand darin, sich einem Veränderungsprozess zu stellen, ohne das Ergebnis im Voraus zu kennen. Ein solcher Schritt erfordert Mut und Vertrauen. Es gilt, etwas von sich zu zeigen und sich auf andere einzulassen. Zu verlieren ist dabei nicht viel, allerdings kann der Gewinn aus einem solchen Kulturentwicklungsprozess immens sein.

Umbau muss im Kopf ankommen

LBS, Provinzial und Sparkasse arbeiten in Lengerich unter einem Dach und Hand in Hand.

Bei der Stadtsparkasse Lengerich hatten die Baumaßnahmen einzelne Mitarbeiter an die Grenze ihrer Veränderungsbereitschaft gebracht: Wenn 140 Handwerker mit Schlagbohrer und Stemmeisen loslegen, fordern Baulärm, Schmutz, Kälte, Hitze ihren Tribut und viel Improvisationstalent. Seit dem Umbau treffen Kunden in einer großen Halle nunmehr direkt auf die Berater, die im Team rotierend an verschiedenen Beratungsstellen ansprechbar sind. Hervorgerufen durch die baulichen Veränderungen sind lange Zeit unterdrückte und nur unterschwellig vorhandene Konflikte auf Kommunikations- und Beziehungsebene offen ausgebrochen.

Daraufhin ist die gesamte Sparkassenlogistik im Servicebereich umgebaut worden – einfühlsam begleitet von den Führungskräften des Serviceteams. Ziel war es, eine neue, transparente Servicekultur zu etablieren, mit der alle zufrieden sind. Negative Stimmungswechsel bei Veränderungen sind an und für sich nicht ungewöhnlich. Die Stadtsparkasse Lengerich nimmt mit diesem Ablauf sicher keine Sonderstellung ein. Doch war man auf Vorstands-, Bereichs- und Abteilungsleiterebene sofort bereit, sich den Konflikten offen zu stellen und professionelle externe Unterstützung in den Kulturentwicklungsprozess einzubinden.



(Sparkasse)

Der siebenstufige Erneuerungs-prozess (s. Abb. 1) hat zwei Jahre benötigt. Vorstand sowie Bereichs- und Abteilungsleitung durchliefen jeweils separate Workshops, die durch Einzelcoachings unterstützt worden sind. In den folgenden Stufen wurden alle Leitungsebenen

miteinander verbunden, sodass die gesamte Führung sich untereinander austauschen konnte. Die beiden letzten Stufen haben die bereits erreichten Ziele gefestigt.
Mithilfe reflektierender Übungen haben alle Führungskräfte dabei ihre Kommunikations- und Beziehungskompetenz erweitern können. Das gelang vor allem über Haltungsarbeit, Selbst- und Fremdbildanalyse sowie durch das Entwickeln einer gemeinsamen Sinnvision. Obwohl sich alle Teilnehmer bereits lange untereinander gekannt haben, war es für die Führungskräfte sehr wichtig, sich einmal fernab des Alltagsgeschäfts in Ruhe und ohne Sachzwänge über persönliche Themen von Kommunikation und Führung auszutauschen.

Erklärtes Ziel war, Kräfte des Führungspersonals zu bündeln und die Vorbildfunktion der Führung zu stärken, um so die Mitarbeiter zu motivieren. Die Moderatoren haben dabei zuerst den Raum der Veränderungswirksamkeit aufgezeigt, den die Führungskräfte erst angeleitet und dann selbstständig betreten haben. Im Ergebnis ist ein neues positives Wir-Gefühl entstanden. Es gibt jetzt mehr Offenheit und menschliche Präsenz sowie eine gruppendynamische Sinnvision, die den architektonischen, äußeren Zielsetzungen der Stadtsparkasse Lengerich folgt, offen und transparent zu sein. Den Führungskräfte-Entwicklungsprozess anzustoßen, hat dazu geführt, dass das Institut nun optimaler aufgestellt ist, damit es „Kunden fortan einfacher fällt, ihr Leben besser zu gestalten“.