



STRASSER & STRASSER  
UNTERNEHMENSBERATUNG AG

# **Gesagt ist noch nicht getan**

## **Erfahrungen mit einem Projekt zur Lernenden Organisation**

## **Gesagt ist noch nicht getan – Erfahrungen mit einem Projekt zur Lernenden Organisation**

Wie kann in einem Unternehmen in großem Umfang Veränderung organisiert werden? Diese Frage interessiert in den Zeiten rasanter Veränderungen in Technologie und Prozessen, auf den Märkten und bei Kunden die meisten Führungskräfte, die ihr Unternehmen wettbewerbsfähig halten bzw. machen müssen.

Lernende Organisation und Gestaltpsychologie als Handlungsmodelle für Change-Projekte

Welches Wissen und welche Methoden über Veränderungsprozesse bei Individuen und Gruppen sind aus Psychologie und Psychotherapie dabei nützlich und für Manager anschlussfähig? Welche Bedürfnisse, Ängste und Hoffnungen von Menschen im Organisationskontext sind dabei zu berücksichtigen und was folgt daraus für Grundannahmen und Handlungsprämissen bei der Planung des Vorgehens im Unternehmenskontext?

In diesem Projektbericht erläutern wir unsere Erfahrungen mit einer Belegschaft, die im Bezug auf sich selbst und ihr Unternehmen keinen ernsthaften Grund zur Unzufriedenheit sah. Deshalb stieß die Forderung des Topmanagements zunächst auf wenig Verständnis, gemäss einer neuen strategischen Ausrichtung einige fundamentale Veränderungen umzusetzen und neben Prozessen und Strukturen auch das eigene Verhalten zu verändern.

Zur Unterstützung der Mitarbeiter gab der Vorstand eine „Qualifizierungsoffensive“ in Auftrag, welche die für die neue strategische Ausrichtung erforderlichen Kompetenzen sicherstellen sollte.

Mit allen Mitarbeiter der ca. 240 Filialen wurde in intensiver Weise gearbeitet. Die Schlussfolgerungen der strategischen Neu-Positionierung wurden auf die Situation vor Ort übersetzt und entsprechende Maßnahmen festgelegt. Die Erfahrungen in der Umsetzung wurden beobachtet und wiederum vor Ort zusammen mit allen Betroffenen verwertet.

Wir werden hier die Ziele, die Projekt-Struktur und die Anschubphase unseres Umsetzungsprojektes vorstellen. Vorneweg entwickeln wir kurz den für uns relevanten theoretischen Bezugsrah-

men der Lernenden Organisation.

## 1. Lernende Organisation als theoretischer Bezugsrahmen

Die Theorie der Lernenden Organisation beschreibt Wege, wie Organisationen und Teams ausgehend von der Vereinbarung von Zielen über die Umsetzung der entsprechenden Maßnahmen nachhaltige Lernprozesse durchlaufen können. Der Fokus auf diesen Ansatz ist somit immer dann sinnvoll, wenn organisatorische Veränderungen als solche nachhaltigen *Lernprozesse* gestaltet werden sollen. Von organisatorischem Lernen sprechen wir immer dann, wenn neben kognitivem Faktenwissen auch Strukturen, Regeln und Werte Gegenstand der Veränderung sind. Ohne die Entwicklung von neuen Werten und Mentalen Modellen (Senge, 1996), also ohne Adressierung des handlungsleitenden Wissens im Unternehmen, werden sich die Handlungen der Menschen bei strategischen Veränderungen nicht in die erwartete Richtung entwickeln.

*Veränderung  
eines Unter-  
nehmens als  
Lernprozess*

Ein gelungener organisationaler Lernprozeß ist für uns dann zu erkennen, wenn das Unternehmen aus Sicht der Märkte und Kunden neue Leistungen auf eine neue, attraktivere Weise hervorbringt.

Wichtig ist also, dass es uns im Endeffekt nicht um das Lernen einzelner Mitarbeiter, sondern um das Lernen des Unternehmens geht. Wichtig ist gleichermaßen, dass der Maßstab für den Wert und die Bedeutung des neuen Wissens wiederum nicht der Mitarbeiter, nicht das Unternehmen, sondern der Markt, der Kunde ist. Ob wirklich etwas "richtig" gelernt und nicht etwa "falsch" gelernt wurde, wird am Markt entschieden. Vor dem Kunden werden die Prüfungen geschrieben, er ist es, der korrigiert und Zensuren erteilt.

So sehr allerdings unser Verständnis von organisatorischem Lernen auf die Wissensentwicklung eines ganzen Unternehmens abstellt, so sehr müssen wir in der Organisation dieser Prozesse auf die Wissensveränderung der beteiligten *Individuen* abstellen. Gesundheit und Fitness ist ein Ziel für den gesamten Organismus,

*Lernen von In-  
dividuen und  
Gruppen*

sie lässt sich allerdings nicht herstellen ohne Bezug auf jedes einzelne Organ, von deren gesamthaftem Zusammenwirken "Gesundheit" als Gesamterscheinung einzig ausgehen kann.

Der Fokus bei der Steuerung solcher Lernprozesse liegt also auf den einzelnen Individuen und Kleingruppen, Teams vor Ort, die entlang der Kernprozesse des Unternehmens dessen Leistungserstellung in Gang halten.

Dabei basiert unser Management solcher Lernprozesse auf individualpsychologischen und systemischen Grundannahmen, wie sie z. B. aus der Gestaltpsychologie entwickelt werden können. Diese leiten Handlungsprämissen ab, die wir bei der Architektur organisationaler Lernprozesse berücksichtigen:

- Erkennen und Verstärken individueller Erfahrungen, Talente und Motivationen
- Schärfen der Selbsterkenntnis zur Frage, nach welchen Prinzipien der Einzelne oder das Team in Schlüsselsituationen immer wieder denkt und handelt
- Anerkennen von Aggressivität und Konflikt als wichtige Triebfedern auch jeder positiven, wünschbaren Entwicklung
- Intensive Nutzung von Feedback-Verfahren innerhalb der Teams
- Stärkung individueller Kompetenz und Handlungsautonomie.

Wie wichtig dabei die Verbindung von Denken und Handeln ist, zeigt der Ausspruch von Konrad Lorenz, der für uns klare Handlungsimplikationen für das Management von Veränderungsprozessen zeigt:

***Gesagt ist noch nicht gehört***

***Gehört ist noch nicht verstanden***

***Verstanden ist noch nicht einverstanden***

***Einverstanden ist noch nicht umgesetzt***

***Umgesetzt ist noch nicht beibehalten***

*Handlungs-  
prämissen für  
die Architektur  
organisationaler  
Lernprozesse*

Jenseits dieses Handlungsrahmens konnten wir auf folgende Grundwerte, Glaubenssätze bauen, die auch bei unserem Kunden, der Bank eine gewisse Tradition besitzen und dort somit geteilt werden:

Werte und  
Grundannahmen des Kunden

- Wir setzen bei uns auf die Kompetenz und die Ressourcen jedes einzelnen Mitarbeiters.
- Für seine Gefühle, Gedanken und Handlungen ist jeder selbst verantwortlich, nicht etwa die Kollegen, Führungskräfte, Mitarbeiter.
- Lernen ist ein lebenslanger Prozess, der beständig zu mehr Flexibilität und Energie führen muß.
- Unterschiede zwischen den Menschen sind nützlich für Lernen und Suche nach Verbesserungen.
- Ein gemeinsames Verständnis über die jeweilige Sachlage verschaffen wir uns durch ausführliche Gespräche und gemeinsames Handeln.

Als Grundmodell zur Entwicklung Lernender Organisationen dienten uns die 5 Disziplinen nach Peter Senge. Diese stark systemisch und kognitionspsychologisch fundierte Theorie hat Methoden entwickelt, wie sowohl das individuelle Lernen (Personal Mastery, Mentale Modelle) als auch das Teamlernen (Teamlernen, Gemeinsame Vision) gefördert werden können. Für systemisch ausgebildete Psychologen ist dieses Modell insbesondere interessant, da Systemisches Denken als „Königdisziplin“ angesehen wird, die insbesondere die organisationale Ebene adressiert.

## **2. Unser Spielfeld: Eine große deutsche Regionalbank**

Unser Kunde war eine deutsche Sparkasse mit einem regionalen Markt in und um Stuttgart (insgesamt ca. 240 Filialen). Hauptgesellschafter ist die Stadt Stuttgart, das traditionelle Betätigungsfeld war das typische Sparkassen-Geschäft. Aus diesem Grund waren die Erwartungen bezüglich shareholder-value bzw. Eigenkapitalrendite deutlich niedriger als bei vergleichbaren Privat-

Sparkasse mit  
240 Filialen

banken.

Allerdings konnte das Management trotz dieser an sich komfortablen Position nicht länger verkennen, dass sich die langfristigen Überlebenschancen der Sparkasse mehr und mehr verschlechtern würden. Der Bankenmarkt war seit einigen Jahren in einem dramatischen Wandel begriffen, das Wachstum von Volumen und Marktanteil verkleinerte sich von Jahr zu Jahr dramatisch. Insbesondere hatte man mit folgenden Veränderungen zu kämpfen:

- Der Wettbewerb im klassischen Sparkassengeschäft verschärfte sich dramatisch, wodurch der Marktanteil deutlich schrumpfte.
- Der Umgang mit dem Kunden erforderte zunehmend mehr Marketing- und Vertriebskompetenz.
- Die Loyalität der Stammkunden zu ihrer Hausbank sank ebenfalls deutlich spürbar.

Vor diesem Hintergrund wollte das Management nicht warten, bis die Bank wirklich ein ernstes Problem haben würde. Zunächst verfolgte man eine klassische strategische Stoßrichtung: Zusammen mit Mc Kinsey wurden neue Strukturen und Marktstrategien eingeführt. Doch dies allein brachte nur die "halbe Miete". Die Grundannahmen der Mitarbeiter über ihre Jobs, ihre Rollen und Verantwortlichkeiten gegenüber dem Kunden und gegenüber dem Unternehmen veränderte sich ebensowenig wie - konsequenterweise - ihr *Verhalten*. Damit änderte sich aus Sicht des Kunden herzlich wenig.

Diese Vorgeschichte bildete die Ausgangsbasis für unser Projekt, an dem 1500 Mitarbeiter in 240 Filialen beteiligt werden sollten. Dafür waren weitere spezifische Merkmale des Unternehmens von Bedeutung:

- In der Leistungskraft der 240 Filialen gab es enorme Unterschiede.
- Die guten und die schlechten Filialen betrieben fast keinen Austausch ihrer jeweiligen Erfahrungen.
- Die Mitarbeiter durchliefen eine intensive und solide Grundausbildung im Bankgeschäft.

*Deutlich verschärfter Wettbewerb*

- Der Weiterbildungsbereich war gekennzeichnet durch vorwiegend klassische Seminare "off the job".
- Die externe Marketingpolitik positionierte die Bank als "innovative Bank" mit der Folge sehr hoher Leistungserwartungen des Kunden.
- Das Retail-Geschäft genoss innerhalb der Bank das Image, lediglich der Abstellplatz für die zweit- und drittbesten Leute der Bank zu sein.
- Die Geschwindigkeit der zentralen Produktentwicklung, mit der diese innovative und dabei ziemlich komplizierte Produkte entwickelte, hatte sich in den letzten Jahren versechsfacht.

### 3. Projektziele

Angesichts der dargestellten Rahmenbedingungen ergaben sich gleichsam zwangsläufig folgende Projektziele:

- Steigerung der Gesamteinnahmen im Privatkundengeschäft.
- Signifikante Verbesserung der Kompetenzen, Einstellungen und Aktivitäten der Mitarbeiter sowie der mittleren Führungsmannschaft im Bezug auf die Kundenbeziehung.
- Fortentwicklung der Unternehmenskultur in Richtung "lernende Organisation". Dies umfasst selbstgesteuertes individuelles Lernen, Teamlernen, wohlstrukturiertes Wissensmanagement mit dem Ziel, die Lerngeschwindigkeit der Gesamtbank deutlich zu steigern.
- Entwicklung des Weiterbildungssektors weg vom Training in Seminaren off the job, hin zu Gruppenlernformen am Arbeitsplatz.
- Aufbau eines internen Images des Privatkunden- bzw. Retailbereiches als herausforderndes und potentialträchtiges Arbeitsfeld.

*Ertragssteigerung als Hauptziel des Umsetzungsprojekts*

## 4. Hauptaufgaben im Projekt

Von Anfang an standen wir damit vor interessanten, gleichzeitig aber auch ungemein schwierigen Aufgaben, die wohl auch in anderen Projekten vergleichbarer Größenordnung auftreten werden.

*Die Lösung interessanter Fragen war für den Projekterfolg erforderlich*

- Wie können wir den Wandel unwiderruflich und mit messbaren Ergebnissen in Gang gebracht haben, bevor das Topmanagement ungeduldig wird und Zahlen sehen will?
- Wie können wir ca. 1500 Mitarbeiter mobilisieren trotz der allgemein bekannten Tatsache, dass niemand wirklich bestraft werden kann, der nicht freiwillig mitmacht?
- Wie gehen wir auch mit den Mitarbeitern um, die ihre Fähigkeiten, Einstellungen und ihr Verhalten gegenüber dem Kunden beharrlich beibehalten möchten?
- Wie können wir den Betroffenen das Mindestmaß an Zeit "off the job" zur Verfügung stellen, welche sie für einen intensiven Dialog über die neue Situation und das Formulieren erster Schlussfolgerungen brauchen?
- Wie kann es gelingen, schnell und effizient methodische und moderierende Führungskompetenz zu vermitteln, um, um den Prozess in den Teams am Arbeitsplatz weiter zu treiben?
- Wie sieht eine Struktur aus, in der die Menschen die Möglichkeit haben, ihre Werte und Einstellungen ohne Angst und Druck zu überprüfen und deren Auswirkung auf die eigene Zukunft und die Organisation zu diskutieren?
- Wie können neben der handlungsentlasteten Erkenntnis und Einsicht Arbeitsprozesse im Alltagsgeschäft gestaltet werden, die den dort auftretenden systemimmanenten Beharrungstendenzen entgegenwirken?
- Welche strukturellen ergänzenden Veränderungen sind in der Organisation erforderlich, wie z.B. Belohnungssysteme, Personalentwicklungspläne, Zielverein-



barungssysteme, Kompetenzordnungen?

- Wie können angrenzende Abteilungen und Kooperationspartner in den kulturellen Wandel einbezogen werden?

## 5. Eckpfeiler unseres Projektes

### Konzeptionsphase

- Die Konzeption des Programmes wurde in einer interdisziplinären Projektgruppe mit einem „Lean Consulting“ Ansatz geleistet. Das hieß starke Präsenz und Verantwortung der Bereichsleitung=Auftraggeber in allen Projektworkshops und intensive Mitarbeit der Unternehmensmitglieder bei allen konzeptionellen und operativen Arbeiten. Dabei wurde die Projektgruppe als Mikrokosmos des relevanten Systems verstanden. Dies bedeutete Reflexion der dort ablaufenden Prozesse, Denkblockaden und Lernbarrieren als Indiz für die Planungen im Gesamtsystem.
- Die Führungskräfte der 3.Ebene bildeten eine starke Subgruppe im Projektteam, da sie später als Promotoren der Projektideen ihre Kollegen gewinnen sollten. Hier setzten wir sehr stark auf deren Persönlichkeitsentwicklung im Projekt, da ihre Rolle als Vorbild weit über Sonntagsreden hinaus im täglichen Handeln deutlich werden sollte.
- Die Projektgruppe wurde mit Methoden der 5 Disziplinen trainiert, da die 5 Disziplinen als Leitmodell des Trainings- und Veränderungsdesigns gelten sollten.

*Lean Consulting  
Ansatz als  
Projektphilosophie*

### Veränderungsphase:

- Um die anspruchsvollen Zielsetzungen des Projektes zu erreichen, schien uns ein in der Bankenlandschaft revolutionäres und einzigartiges Vorgehen gerechtfertigt. Wir arbeiteten in 3-Tages Workshops mit allen Teilsystemen nur in „Family-Groups“ in der Hierarchie von oben nach unten.
- Wir fingen an mit den beiden Bereichsleitern und ihren 16 Marktbereichsleitern, die ein echtes virtuelles Team bildeten. Bisher waren sie als Einzelkämpfer in Konkurrenz gegenein-

*Workshops in „family  
groups“ als zentraler  
Pfeiler der Veränderungsarbeit*

ander geführt worden, nun sollten sie zu einem Managementteam entwickelt werden. Sie gewannen Kompetenzen in der Entwicklung und Führung Lernender Organisationen und entwickelten für den Bereich des Privatkundengeschäftes eine von allen getragene Vision.

- Im nächsten Schritt wurde jeder Leiter des Marktgebietes mit den ihm zugeordneten Filialleitern trainiert. Hier herrschte die gleiche Situation der Konkurrenz vor, die gleiche Zielsetzung der Entwicklung zu einem Führungskräfte-Team stand über jedem Workshop.
- Im dritten Schritt ging jeder Filialleiter mit seinen Mitarbeitern in einen 3 - Tages Workshop. Hier wurde die gesamte Filiale einem Ersatzteam schlüsselfertig übergeben, damit der Betrieb für den Kunden ohne Reibungsverluste aufrechterhalten werden konnte. Um eine möglichst schnelle Durchdringung der Organisation mit den Veränderungsthemen zu erreichen, waren zum Teil bis zu 10 Filialen zur gleichen Zeit weg von ihrem Arbeitsplatz in Workshops unterwegs. Dies erforderte von der Organisation viel Mut, sowie einen hohen Koordinations- und Kooperationsaufwand für die Organisatoren und Führungskräfte. Ein nicht zu vernachlässigender Nebeneffekt war dabei das Wissen, das durch die Ersatzteams aus den unterschiedlichen Filialen weitergegeben wurde und der Organisation in diesem Ersatzteam zur Verfügung stand. Für die gesamte Organisation war dieses Vorgehen ein Trainingslager für Problemlösekompetenz, Flexibilität, Kreativität und Zusammenarbeit in schwierigen Situationen.

Folgende Elemente waren in den Teamworkshops bei aller Flexibilität für die Entwicklung des Teamprozesses feste Bestandteile:

- Ausgangssituation und gemeinsames Verständnis über die Zukunft des Bankenmarktes (Externe Umwelt).
- Ausgangssituation des Privatkundengeschäftes in der Bank (Interne Umwelt).
- „Führungsansage“: Welche Strategie und welche kurz- und mittelfristigen Ziele hat das Privatkundengeschäft.
- Auswirkungen auf die für den einzelnen und das Team relevanten Bereiche=Anforderungsprofile.

*Die workshoporientierten Trainings sollten sensibilisieren, Ziele setzen, Maßnahmen generieren und Wissen über Lernen vermitteln*

- Selbsteinschätzung des Teams: Stärken-Schwächen Analyse in Bezug auf die Anforderungen der Zukunft.
- Dialog über unterschiedliche Perspektiven.
- Entwicklung einer gemeinsamen Team-Vision und gemeinsamer Team-Ziele.
- Identifikation von Lernfeldern, die für das Individuum bzw. das Team relevant waren, um die Ziele erreichen zu können.
- Vereinbarung von Handlungsschritten und Festlegen von Verantwortung, wie die Lernfelder durch Selbstlernen, durch Lernen im Team, außerhalb des Teams und durch Lernen vom Kunden bearbeitet werden können.

Als flankierende Prozesse im Alltag wurden ca 1-stündige Lernzirkel alle 2-3 Wochen zur Reflexion des Lernprozesses des Teams sowie jährliche Führungsgespräche über den individuellen Lernbedarf und Lernprozeß des Mitarbeiters implementiert und trainiert.

Um den organisationalen Lernprozeß zu stabilisieren, schien es erforderlich, die Filialen über mindestens 1 Jahr durch externe Moderation punktuell zu unterstützen. Dies geschah in 1-tägigen themenzentrierten Workshops im Abstand von ca. 4-6 Monaten. Dabei konnten die Filialen ihren Lernprozeß selbst planen und unter folgenden Themen auswählen.

- Systematische Marktbearbeitung und ertragsorientiertes Management des Kundenpotentials
- Kundenorientiertes Beraten und Verkaufen
- Geschäftsstellenorganisation

Darüber hinaus wurden neue Anreizmodelle mit Leistungsprämien für das Team, neue Zielvereinbarungssysteme mit weit größerer Managementkompetenz der Marktbereiche und Filialen sowie –ein enges Projektcontrolling entwickelt und implementiert.

*Flankierende  
Workshops und Organisationsveränderungen  
als Stabilisierung der  
Veränderung*

## 6. Ergebnisse nach 2 Jahren

- 1997 und 1998 wurden alle Ertragsziele erfüllt, 1999 bisher sehr positive Ertragsentwicklung bei deutlicher Übererfüllung der

*Die Projektziele wurden erreicht*

positive Ertragsentwicklung bei deutlicher Übererfüllung der vereinbarten Ziele.

- Deutliche Steigerung der Lerngeschwindigkeit; die Versechsfachung der Innovationsgeschwindigkeit wurde gut bewältigt.
- Gesteigerte Selbstorganisation und Kreativität bei der Einführung neuer Produkte.
- Verbessertes Wissensmanagement.
- Probleme werden viel mehr in Arbeitsteams bearbeitet und gelöst.
- Alle Filialen haben sich in der Qualifizierung verbessert, allerdings mit sehr unterschiedlichem Erfolg im Geschäft.
- Veränderungen im Kommunikationsverhalten in Richtung Konfliktfähigkeit, Konstruktive Kritik, Feedback, Klärung von Grundannahmen, Fähigkeiten im produktiven Dialog
- Führungskonflikte zwischen Bereichsleitung und Teilgruppen der 3. Ebene wurden deutlicher und konnten so besser diskutiert und bearbeitet werden.
- Konflikte zwischen den Marktbereichsleitern werden offener ausgetragen, da Verantwortung stärker eingefordert wird.
- Fehler werden viel mehr als ein Anlaß und eine Chance zum Lernen genutzt als vorher.
- Erwartungshaltung der Mitarbeiter v.a. in Beziehung einer partnerschaftlichen und teamorientierten Führung ist gestiegen.
- 60% der internen Seminare konnten gestrichen werden.

## 7. Lernerkenntnisse und Schlußfolgerungen

### Umgang mit Zeit:

Das Projekt bewegte sich wie viele andere in Zeiten dynamischen Wandels in folgendem Spannungsfeld:

Der Druck schneller Maßnahmen und vieler Aktivitäten in kurzer

*Die Lernerkenntnisse  
beleuchten klassische  
Themen des Managements of Change*

Zeit steht der Notwendigkeit zur Entschleunigung gegenüber, da psychosoziale Veränderungen ihrer eigenen, viel langsameren Gesetzmäßigkeit folgen. Dies hat die Arbeit mit den Führungskräften der Managementebene vielleicht in zu hohem Maße beeinflusst. Das Projekt war mit seinen Erkenntnissen und Vorhaben schneller als die Anpassungsfähigkeit so mancher Führungskräfte der 3. Ebene. Dies wurde jedoch kompensiert durch die großflächige und schnelle Mobilisierung einer kritischen Masse in der Organisation.

### **Mobilisierung einer kritischen Masse:**

Vorhandene Widerstände konnten durch eine veränderungstreibende kritische Masse aus den Reihen der Filialleiter und Mitarbeiter überwunden werden. Der entscheidende Faktor zur Mobilisierung dieser veränderungstreibenden Kräfte war aus meiner Sicht die intensive Beschäftigung mit der Ausgangssituation der Bank im Umfeld von Markt und Kunde und danach der Perspektivwechsel zum Unternehmerstandpunkt.

Dies ist umso bemerkenswerter vor dem Hintergrund des Credo, Veränderung müsse immer bei der gesamten Führungscrew „von oben“ beginnen, sonst hätte es gar keinen Sinn. Hier schien die Organisation erfolgreich gewesen zu sein, weil sie die strategisch und politisch wichtigen Personen im Management mobilisieren konnte, die dann für die erforderlichen Ressourcen und Rahmenbedingungen einer breiten Bewegung „von unten“ sorgten.

### **Perspektivwechsel als nützliche Methode im Teamtraining:**

Mit der Frage

„Was würden Sie als Vorstand dieser Bank bei dieser Ausgangssituation tun?“

lag recht schnell auf der Hand, daß die beiden Alternativen Ertragssteigerung oder drastischer Arbeitsplatzabbau bei gleichbleibender Geschäftsentwicklung in der Zukunft zur Disposition standen. Dieser Perspektivwechsel ließ die strategische Neupositionierung des Unternehmens vernünftig auch aus Sicht der Mitarbeiter erscheinen. Gab es am Anfang der Diskussionen noch eine vermeintliche Gegnerschaft zwischen dem ertragsorientierten Management und den Mitarbeitern, nahm dies im

Laufe der gemeinsamen Arbeit in den Trainings immer mehr ab. Die erforderlichen Kompetenzen und Anforderungen in einer aktiven und innovativen Beraterbank konnten schnell gemeinsam entwickelt werden. Auch hier erschienen Anforderungen des Managements für die Mitarbeiter in einem neuen Licht plausibel und nicht mehr als Ärger auslösende Schikane. Jeder konnte sich dann für sich die Frage stellen, ob er sich als ausreichend qualifiziert sah oder wo er Lernbedarf hatte.

Diese Arbeit an der gemeinsamen Perspektive auf Markt und Kunde schärfte den Blick für die Umwelt und etablierte ein neues Denken. Der Dialog über die Perspektiven, die das Unternehmen, jede Filiale, das Team und jeder Kollege in diesen veränderten Kunden und Marktanforderungen habe, war nötig, um Energie für Veränderung und Lust am Lernen der erforderlichen Berater und Vertriebskompetenzen zu mobilisieren. Aber viel mehr noch war der schonungslose gemeinsame Blick in der Gruppe, die täglich zusammenarbeitet, auf Markt und Kunde erforderlich, um die Energie für neues Handeln im Alltag aufrechtzuerhalten. In der gemeinsamen Diskussion wurde die Struktur entwickelt, die dann die Umsetzung im Alltag tragen konnte.

Aufgrund der öffentlich rechtlichen Situation der Organisation konnten Entlassungen ja nur bedingt und nur bei ganz stark unterdurchschnittlicher Leistung vorgenommen werden. Deshalb war die Organisation stärker als vielleicht bei anderen Projekten üblich auf Eigenmotivation der Mitarbeiter angewiesen.

#### **Erforderliche Kompetenzen der Trainer:**

In der Arbeit in den Trainings und Workshops war für den Trainer Standfestigkeit und eigenes Vorbild in einer unternehmerischen und lernoffenen Haltung gefragt. Hier war die Vernetzung der betriebswirtschaftlichen und der psychologischen „Brille“ nötig, eine Perspektive alleine hätte zu kurz gegriffen. Das hieß für die psychologisch ausgebildeten Trainer intensive Beschäftigung mit dem Vertriebsapparat und den Produkten/Dienstleistungen dieser Bank, für die Betriebswirte und Banker im Trainerteam hieß es die Aneignung von psychologischen Methoden im Erarbeiten von Lösungen oder im Umgang mit Ängsten und Widerständen.

Nicht zu unterschätzen war die Präsenz des Trainers, seine unternehmerische eigene Dynamik und Veränderungserfahrung. Die unternehmerisch am Markt agierenden selbständigen externen

Trainer waren hier eine gute Ergänzung zu den unternehmensinternen, eher abgesicherten Trainerkollegen.

Die Führung und Ausbildung des Trainerteams ist hier nicht zu unterschätzen. Selbst langjährig tätige und gut ausgebildete Trainer hatten Schwierigkeiten, die im Projekt erarbeiteten Ideen in den Trainings umzusetzen. Auch die 5 Disziplinen erschienen auf den ersten Blick für die nicht direkt in der Konzeptionsphase beteiligten Trainer einleuchtend, viele waren aber nicht kompetent genug im kreativen und vor allem auf den Betriebsalltag übersetzten Einsatz dieser Methoden. Hier muß mit der erforderlichen Intensität und Dauer der Train the Trainer Prozeß geplant werden.

### **Empfehlungen zum Abschluß:**

Abschließen möchte ich diesen Beitrag mit einigen Empfehlungen für Führungskräfte und Berater, die vor der Herausforderung stehen, Menschen in fundamentalen Veränderungsprozessen begleiten und führen zu wollen:

- Beziehen Sie als Berater die Auftraggeber intensiv in die operative Projektarbeit ein; eine politische Entscheidung in einem Lenkungsausschuß schafft nicht das für fundamentale Veränderung erforderliche persönliche Commitment und Rollenvorbild des Top-Managements.
- Verbinden Sie in Ihrem Führungs- oder Beratungshandeln betriebswirtschaftliche und psychologische Methodenkompetenz; das Modell der 5 Disziplinen der Lernenden Organisation bietet hier ein für den Unternehmensalltag anschlussfähiges Bezugsmodell.
- Planen Sie eine Veränderungsarchitektur, die Kommunikation als strategische Veränderungswaffe (Sattelberger, 1999), Training und zielorientierte Problemlösungsarbeit in Workshops kombiniert.
- Bauen Sie Strukturen in den Arbeitsprozess ein, die eine systematische Reflektion der Umsetzungserfahrung in den Teams vor Ort sicherstellt.
- Das Denken und Fühlen beeinflusst das Handeln; schaffen Sie handlungsentlastete Strukturen, in denen die Individuen und Gruppen ausreichend über die Ausgangssituation und ihren

persönlichen Bezug dazu nachdenken und sprechen können.

- Geben Sie der Veränderung Zeit ohne Zeit der Nicht-Veränderung zu akzeptieren; kleine Schritte in die richtige Richtung müssen unterstützt und beachtet werden, um bei den verschiedenen Beteiligten Vertrauen über die Wirksamkeit des eingeschlagene Weges zu schaffen.
- Seien Sie klar über Zeit- und Veränderungsperspektiven für diejenigen, die den Weg nicht mitgehen wollen oder können. Diese Frage beschäftigt die Menschen ganz erheblich, auch wenn die transparente Information darüber nicht leicht zu verkraften ist. Aber dadurch ausgelöste Gefühle und Gedanken können nur dann offen bearbeitet und zur Mobilisierung von Handlungsenergie genutzt werden.