

Ein erfolgreiches Mitarbeiterbegleitungskonzept

Die Investitionskosten für den Umbau einer vorhandenen Geschäftsstelle haben inzwischen, durch die stark gestiegenen Baukosten und Auflagen, erheblich zugenommen.



▲ Bild 1: Das gemeinsame Planen an einem Modell mit den Mitarbeitern führt zu langfristigem Erfolg.

Gerade vor diesem Hintergrund muss man sich fragen, wie sinnvoll diese Investitionen sind, wenn nicht die Benutzer der neuen Werkzeuge entsprechend begleitet werden. Nicht ungewöhnlich ist, dass Formen und Materialien auf Vorstand-

sebene festgelegt werden, die Mitarbeiter jedoch erst kurz vor der Eröffnung über die in den monatelangen Überlegungen entstandene Veränderung der Prozesse und des Aussehens erfahren. Grundsätzlich ist jeder von uns über Veränderungen im persönlichen Bereich nicht



▲ Bild 2: Wie kann ich die eigenen Fähigkeiten und die Verhaltensmuster besser analysieren?

erfreut. Wer das Gegenteil behauptet, möge noch am selben Tag versuchen, in der Lebensgemeinschaft nur einmal die Seite des Bettes im Schlafgemach von links nach rechts mit dem Partner zu wechseln. Schnell wird dann erkennbar, wie sehr wir unsere Gewohnheiten schützen. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass Mitarbeiter sehr häufig mit der neuen Situation nicht zufrieden sind und sich oppositionell verhalten. Wir haben diesen Mangel schon frühzeitig erkannt und inzwischen gute Erfolge mit einem Mitarbeiterbegleitungskonzept gemacht, das auf der einen Seite nur relativ wenig Aufwand erfordert und auf der anderen Seite zu einer sichtbaren Motivation und damit besserer Leistung führt. Der Grundgedanke von dieser Konzeption ist, dass die mentale Veränderung der Mitarbeiter durch die Prozesse hervorgerufen wird (prozessgesteuerte Mentalitätsveränderung) und nach Akzeptanz eine eigene Überzeugung dazu bildet und somit auch akzeptiert. Optimal ist, wenn dieser Prozess dann auch kundenseitig von entsprechenden Marketingmaßnahmen begleitet wird, was an dieser Stelle dennoch zu weit führen würde. Insgesamt stellt die Umstellung für eine neue Geschäftsstelle, dann auch eine wirklich ganzheitliche Maßnahme dar. Diese Motivation kann durch das Einbinden von Mitarbeitern, über erfolgte Planungen Dritter, nicht geleistet werden. Nur die eigene Erfahrung wird zu diesen mentalen Veränderungen führen können. Wie kommt es dann aber zu den eigenen Erfahrungen?

► Bild 1: Studioplanung

In diesem Jahr werden wir die tausendste Studioplanung absolvieren. Immer wieder wird in Zweifel gestellt, ob das gemeinsame Planen an einem Modell mit den Betroffenen auch wirklich Ziel führend ist, sei es doch in Wirklichkeit die Aufgabe eines Architekten. Selbstverständlich ist bei einer solchen Planung auch der Architekt anwesend, folgt aber den Anforderungen der Organisation. Bei dieser sehr stark visuell geprägten Planungsmethode wird parallel sehr konzentriert über die verschiedenen neuen Prozesse und Verhalten von Kunden diskutiert. Es ist somit der erste Baustein zu der Veränderungsmethode.



▲ Bild 3: Teamverhalten und Arbeitsabläufe werden an einem Praxis-Tag trocken geübt.

Während der Planungsphase wechseln sich Frust und Begeisterung ständig ab und landen zum Schluss immer bei einem Ergebnis, was von den Beteiligten getragen wird und als ausgesprochener Favorit bezeichnet werden darf. Mitarbeiter sind stolz auf das eigene Ergebnis und lassen dies dann in der Zukunft den Kunden auch deutlich spüren.

► Bild 2: Kommunikationslehre

Dieses Modul liefert die Grundlage für eine erfolgreiche Kommunikation mit den Kunden. In zwei ganztägigen Seminartagen wird die Grundlage der Kommunikationslehre vermittelt. Am zweiten Tag führt ein ausführlicher Test dazu, die eigenen Fähigkeiten und die Verhaltensmuster der Kunden besser analysieren zu können. Die Tage werden abgeschlossen, mit welchem Verhalten und Produkten bei den verschiedensten Kunden ein optimales Vertriebsergebnis erreicht werden kann.

► Bild 3: Praxiseinführung

Zwei weitere Tagesseminare führen die Mitarbeiter in die baldige Praxis der umgebauten Geschäftsstelle. Es wird noch einmal der letzt-

► Der Autor



Johan Verhey

ist seit ca. 40 Jahren in dem Bereich Bankenausstattung und -technik tätig und weiß genau, wie wichtig Mitarbeiterbegleitkonzepte sind.

gültige Grundriss durchgesprochen, die einzelnen Abläufe diskutiert, aber auch trocken geübt. Weil wir inzwischen wissen, dass auch Kunden in der Regel diese Veränderungen nicht mögen, wird auf die Einwandbehandlung verstärkt eingegangen, bei welchem Kundentyp welche Argumentation angebracht ist. Auch hier bietet sich die Möglichkeit an, mit entsprechenden Marketingmaßnahmen das nochmals zu verstärken. Der zweite Seminartag geht dann zielstrebig auf die Vertriebsfolge zu, in dem das Teamverhalten geübt wird, um zu der Erkenntnis zu gelangen, dass es möglich ist, eine wesentlich höhere Leistung bei weniger Energieeinsatz zu erreichen. Es ist der Tag, der den Mitarbeitern am meisten Freude bereitet und eine positive Grundhaltung für die umgebaute Geschäftsstelle erzeugt. Es besteht nicht wirklich ein Grund dafür, immer am letzten Tag noch alle möglichen Arbeiten zu erledigen und stolz drauf zu sein, dass, wenn der Vorstand die Eröffnungsrede hält, der letzte Handwerker nach hinten verschwindet. Seitdem die Römer den Kalender eingeführt haben, kann das auch präziser erfolgen. Es ist sehr wichtig, dass die Mitarbeiter einen vollen Tag Gelegenheit bekommen, sich in der veränderten Geschäftsstelle erneut zurechtzufinden. Im Vorfeld wurden Paten für die diversen neuen Prozesse gebildet, so dass auch ein intensives Wissen um die veränderten Prozesse in der Theorie vorhanden ist. An diesem Tag werden ca. 80 Transaktionen durchgeführt, Überleitungsprozesse zu den Beratern geübt und dann zum Schluss auch eine ordentliche Kassenabstimmung gemacht. Bei der Gelegenheit wird zugleich geprüft, ob die vorhandene Technik den bevorstehenden Einsatz auch leisten kann. Dieser Praxis-Tag gibt den Mitarbeitern die Sicherheit, vor der Eröffnung keine Angst haben zu müssen und sich gut vorbereitet zu fühlen. Ca. 3 Monate nach der Eröffnung wird an einem Nachmittag mit abschließendem Abendessen noch einmal geprüft, was in Zukunft noch besser gemacht werden kann und wo gegebenenfalls ein Korrekturbedarf besteht. Im Vorfeld wurde vereinbart, in den 3 Monaten keine Maßnahmenveränderungen durchzuführen. Das gibt Ruhe in dem Projekt und in den 3 Monaten wird häufig das gelöst, was noch in der ersten Woche nach der Eröffnung als Problem angesehen wurde. Wenn an diesem Tag die Trainer testen dürfen, dass die Verhaltensanpassung zu den Prozessen erfolgt ist und der Mitarbeiter vergessen hat, anfangs Bedenken gehabt zu haben, so ist das Ziel vollständig erreicht und die Investition kann als sinnvoll gewertet werden. ■