

Veränderungen mit dem integralen Ansatz meistern

Für Vorstände, Führungskräfte und Mitarbeiter einer Sparkasse ist es eine große Aufgabe, die hochkomplexen Problemstrukturen, die auf Grund der externen Rahmenbedingungen und Veränderungsprozesse für das Institut entstehen, erfolgreich aufzulösen. Notwendige Anpassungen und Veränderungen werden innerhalb des Instituts im Rahmen bestehender Strukturen und durch Optimierung vorhandener Basisstrategien oder mit einer kompletten strategischen Neuausrichtung vorgenommen.

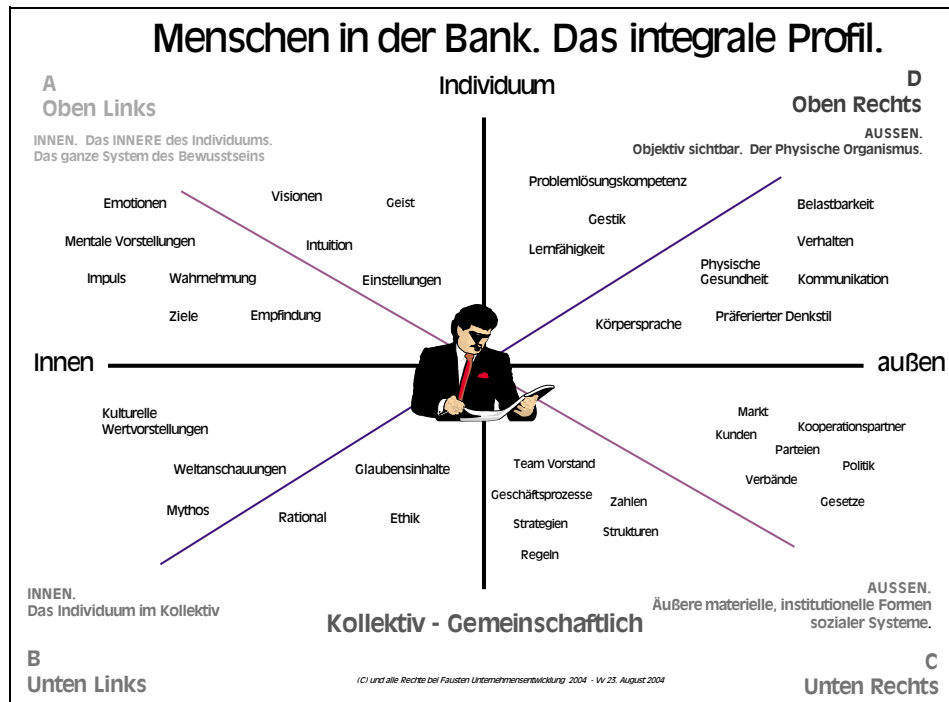
VON WILLI FAUSTEN

Das sind keine linear ablaufende Prozesse, die man Schritt für Schritt abarbeiten kann. Fehleinschätzungen und unterschiedliche Rückkopplungseffekte gehören in gleicher Weise zu einem solchen Prozess wie Fortschritte. Auf Grund praktischer Erfahrungen bei Veränderungsprozessen setzt sich immer mehr die Erkenntnis durch, dass mit den bisherigen „Rezepten“ die vielfältigen, miteinander vernetzten Probleme oftmals nicht zufrieden stellend gelöst werden.

Als Vorstand Ihrer Sparkasse tun Sie zusammen mit Ihren Kollegen alles, um nachhaltig gute Zahlen zu präsentieren. Als Leiter zum Beispiel der Betriebsorganisation versuchen Sie, knappe Ressourcen so optimal wie möglich einzusetzen. Doch irgendwie sind Sie mit den Ergebnissen der vielen Veränderungsinitiativen und Umstrukturierungsmaßnahmen der letzten Jahre nicht so richtig glücklich.

Bei Veränderungsprozessen und der erfolgreichen Steuerung einer Sparkasse bedarf es eines Handlungsrahmens, der die Bedeutung und die Beziehung zwischen innerer und äußerer Entwicklung aufzuzeigen vermag und zwischen bestehenden (zum Beispiel Balanced Scorecard) und zukünftigen Werkzeugen des Managements beim sparkassenweiten Einsatz vermittelt. Eine solche integrale, vierdimensionale Ganzheit wurde bisher so gut wie noch nie bei Entwicklungsprozessen berücksichtigt.

Das vier Quadrantenmodell liefert eine wirkungsvolle strategische und operative Basis für das Management der Veränderung. Der Vertriebsleiter eines mittelständischen Unternehmens: „Seitdem wir vor allem für die Entwicklung unseres Verkaufsprozesses das



Zahlreiche Faktoren gibt es bei einer Veränderungsstrategie zu beachten wie dieses Beispiel für die Finanzbranche zeigt.

Vier-Quadranten-Modell als Handlungsrahmen und Orientierungsleitfaden verwenden,

- konnten wir den Aufwand für unsere Akquisitionsprozesse reduzieren,
- können wir unsere intern und extern wirkenden Prozesse besser parametrisieren und modellieren,
- haben wir unseren Bekanntheitsgrad erhöht,
- konnten wir unseren Auftragseingang sprunghaft steigern,
- haben wir unsere Kosten nachhaltig im Griff,
- sind wir mental und emotional stabiler und haben weniger Stress.“

Integral – dieses Wort bedeutet integrieren, zusammenführen, vereinigen, vernetzen, umfassen. Im Gegensatz zu konventionellen, orthodoxen Management- und Entwicklungskonzepten, berücksichtigt eine integral konzipierte Veränderungsstrategie, neben der äußeren, sichtbaren Welt auch die innere Welt. In dieser „Innenwelt“ schlummern die wahren Produktivitäts- und Erfolgspotenziale.

Das Integral konzipierte Veränderungsmanagement berücksichtigt, nutzt und kombiniert von Anfang an alle Ressourcen gleichermaßen:

- Geist, Kreativität, mentale und emotionale Stärken, Ideen, Energie,
- Fähigkeiten, Verhalten, Produkte,

- Organisationsstrukturen, Methoden, Prozesse, Verfahren,
- Kulturelle, soziale Gegebenheiten, Weltanschauungen und Wertvorstellungen, die sowohl im einzelnen Individuum als auch im Kollektiv-Gemeinschaftlichen Ihrer Sparkasse vorhanden sind.

Sie gilt es aufzuspüren, bewusst zu machen, zu fördern und richtig in gleicher Weise einzusetzen. Hier steckt das Potenzial für nachhaltig erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Innenwelt bestimmt die Aussenwelt. Durch die bewusstere Verknüpfung und Kombination von Innenwelt und Außenwelt, bleiben Sie besser „auf Kurs“.

Problemstrukturen als Plattform für Veränderungsprozesse in einer Sparkasse lassen sich aus verschiedenen Perspektiven betrachten: Von außen nach Innen und von Innen nach außen. Das hat eine andere Strukturierung der Problemsituation und andere Lösungsansätze zur Folge.

Es werden Fragen gestellt wie: Welche Kundengruppen sollen auf welche Weise bearbeitet werden? Oder: In welchem Maß sollen Aufgaben selbst im Hause durchgeführt oder ausgelagert werden (Objektpflege)? Wie können Geschäftsprozesskosten in der Anlagenbuchhaltung, in der Materialverwaltung oder bei den Sach- und Verwal-

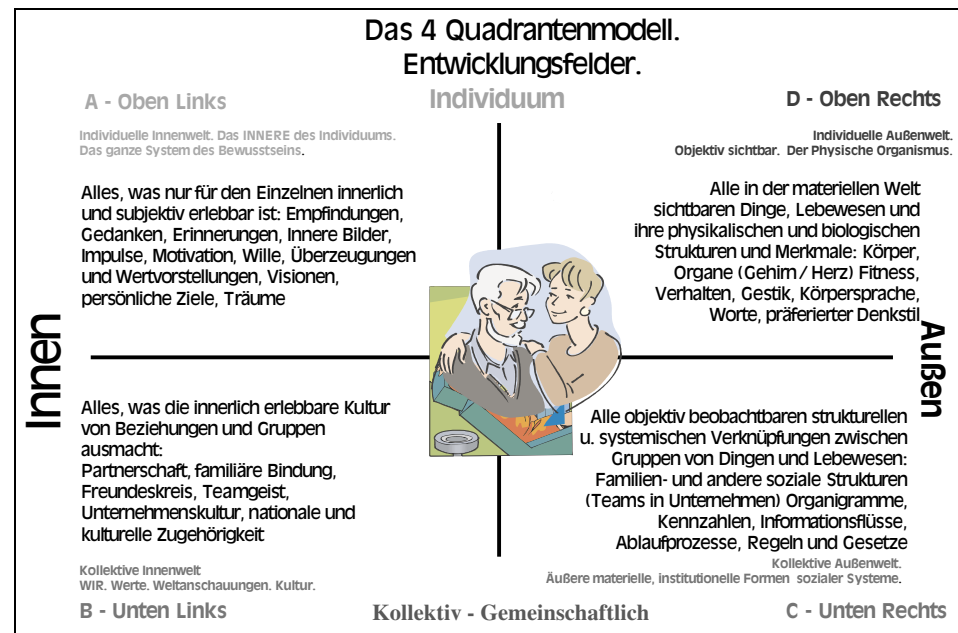
tungskosten schnell reduziert werden? Mit welchen Kennzahlen messen wir Erfolg? Wie verbessern wir unsere Bilanz? Es werden detaillierte Bereichskonzepte, zum Beispiel für den Vertrieb erarbeitet. Dafür werden Software-Lösungen zum Beispiel für die „fallabschließende Auftragsbearbeitung“ in den Geschäftsstellen, oder für die Kostenreduzierung in der Materialverwaltung ausgewählt und implementiert. Planung des Marktauftritts usw. Der integral informierte Vorstand geht einen anderen Weg. Er berücksichtigt die individuellen und kollektiven Innenwelten. Wie lässt sich der integrale Ansatz als Handlungsrahmen und Orientierungsleitfaden bei der Weiterentwicklung der Sparkasse vermitteln und in die unternehmerische Praxis einführen?

Das vier Quadrantenmodell ist Orientierungswissen. Deshalb ist für eine erfolgreiche Anwendung zunächst ein integrales Bewusstsein zu schaffen: Alles hängt mit allem zusammen und wirkt zusammen. Menschen und Abteilungen. Strukturen und individuelle Innenwelt. Kultur, Kunden und Rentabilität. Verbände und Politik. Innen und Aussen. Doch jetzt steht ein Handlungsrahmen zur Verfügung, mit dem alle Potenziale in Ihrer Sparkasse und in den einzelnen Mitarbeitern (Kreativität, Mut, Engagement, Geist) weckt und für Entwicklungsprozesse verfügbar macht. In diesen Handlungsrahmen -

die vier Quadranten / Entwicklungsfelder sind die einzelnen Maßnahmen und Schritte zur Veränderung und Weiterentwicklung eingebettet. So bleiben Übersicht und optimale Transparenz gewahrt. Das Modell (und die darin enthaltenen Entwicklungstools) ist anwendbar für die Lösung unterschiedlichster Aufgaben und Problemsituationen: Komplette Neuausrichtung Strategieentwicklung, Vertrieboptimierung, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung oder das Management komplexer Projekte, zum Beispiel die Beschaffung von Software und die Implementierung.

Vorstände und weitere Führungskräfte einer Sparkasse haben eine nachhaltig anwendbare und für das ganze Institut transparente, klare und nachvollziehbare Prozess- und Kommunikationsgrundlage. Wechselseitiges Verständnis und Vertrauen wird gefördert und eine gemeinsame, einheitliche und zielführende Ausrichtung aller Maßnahmen ist gewährleistet. Durch das neue integrale Bewusstsein, bekommen Veränderungs- und Problemlösungsprozesse eine neue Struktur und Dynamik. Diese führt zu Zeitvorteilen, zu Kostenvorteilen und kann letztendlich zu einer schnelleren Stabilisierung oder Verbesserung der Marktposition führen.

■ Der Autor ist Geschäftsführer der Fausten Unternehmensentwicklung.



Hilfestellung: Das vier Quadrantenmodell liefert eine wirkungsvolle strategische und operative Basis für das Management der Veränderung.