

---

## Fallbeispielauflösung Kapitel 4

Folgende Fragen standen am Ende des geschilderten Fallbeispiels im Raum:

- Wie kann das Finanzdienstleistungsunternehmen die Erfahrungen von Frau F. nutzen?
- Wie soll Frau F. mit den Unmutsäußerungen ihrer Mitarbeitenden umgehen?
- Wie können die Änderungen des Vorstandes so kommuniziert werden, so dass die Mitarbeitenden weniger Widerstand zeigen?
- Wie kann ein Veränderungsprozess initiiert werden?

Als Teilprojekt einer groß angelegten Qualifizierungsoffensive startete die Zentrale des Finanzdienstleistungsunternehmens ein Organisationsentwicklungsprojekt, das insgesamt 1,5 Jahre umfasste (3 Monate für Kontaktpphase, Vorgespräche und Vereinbarung des Vorgehens, 6 Monate für Datenerhebung, Aufbereitung der Daten, Datenrückkopplung und Diagnose, 8 Monate für die Maßnahmenplanung und -durchführung und 1 weiterer Monat für die Erfolgskontrolle). Zur Erstellung der Diagnose wurde eine Befragung der Führungskräfte durchgeführt, die Ergebnisse der Befragung wurden in Fokusgruppen vertieft, und es wurden mögliche Ansatzpunkte für Veränderungsmaßnahmen diskutiert. Die Change Agents werteten die Erkenntnisse qualitativ aus und formulierten darauf basierende Handlungsempfehlungen. Darauf aufbauend erarbeitete die Projektgruppe Maßnahmen, die auf struktureller, prozessualer und personaler Ebene ansetzten. Ein Ergebnis dieser Diagnose war u. a., dass die Mitarbeitenden zu Protokoll gaben, dass ihrer Meinung nach die Führungskräfte so sehr von operativen Aufgaben eingenommen würden, dass keine Zeit für die Führung der Mitarbeitenden verbleibe. Daher war ein zentrales Ziel der OE, passende Qualifizierungsmaßnahmen für die Führungskräfte aller Führungsebenen aufzusetzen, die Prozesse des Vertriebsmanagements zu optimieren und die aktuellen Führungsinstrumente weiterzuentwickeln.

Im Rahmen des Qualifizierungsprogramms wurden den Führungskräften u. a. die Basiskompetenzen in der motivierenden Gesprächsführung vermittelt. Diese neuen Fertigkeiten nutzte Frau F., um die Gründe der Unmutsäußerungen ihrer Mitarbeitenden zu explorieren, die im Zuge der Einführung des Wissensmanagementsystems auftraten. Dadurch, dass Frau F. nun die Bedenken der Mitarbeitenden würdigte, zeigten sich diese offener über die positiven Aspekte des Systems nachzudenken. Um dann eine Lösung zu finden, die sowohl die Konzernleitung, als auch das Team von Frau F. zufriedenstellte, wurde vereinbart, dass die entsprechenden Kundinnen und Kunden der Nutzung ihrer Daten zustimmen sollten. In einem kurzen Einführungsgepräch mit den Kundinnen und Kunden wurden die Vorteile des neuen Systems dargelegt, so dass es die Mitarbeitenden nicht mehr als Misstrauensbeweis verstanden, wenn sie deren Daten weitergaben.

Um den Eindruck und die Erkenntnisse von Frau F. und ihrem Team, dass es sich beim Montag um den effektivsten Verkaufstag handelt, an die Organisationsleitung zurückzuspielen, wurde ein Datenerhebungs- und Ergebnismeldungsprozess (Survey Feedback) durchgeführt. Somit wurde ein kollektiver Lernprozess initiiert, der die Selbstreflexion fördert und zu Lösungsvorschlägen führt, die die Organisation eigenständig umsetzen kann. Aus Firmenarchiven und Quartalsberichten ging hervor, dass die Verkaufszahlen am Montag in der Tat die Ergebnisse an den anderen Wochentagen signifikant übersteigen. Diese Erkenntnisse wurden in einem Ergebnisbericht zusammengefasst, der Zentrale präsentiert und auch den beteiligten Mitarbeitenden zugänglich gemacht. Aufgrund dieser Erkenntnisse verlegte die Zentrale der Termin zur Teambesprechung auf den Freitagvormittag.