

Praxisbeispiel Sparda-Bank Berlin eG

Ein Unternehmen hat für seine jährliche Vertriebstagung Anfang 2008 einen neuen Weg gesucht – die Sparda-Bank Berlin eG. Das Ziel des Kick-Off: Die Beraterqualität wieder ein Stück weiter entwickeln um dem Kunden „ein bisschen mehr“ zu bieten als er erwartet. Die zweitägige Maßnahme, die zu Jahresbeginn an mehreren Standorten für alle jeweils 100 bis 180 Mitarbeiter der Region durchgeführt wird, sollte pfiffig und unkonventionell sein. Denn diese Haltung stellt die Basis der Beratung bei der Sparda-Bank Berlin dar. Sabine Ködel, Leiterin Kundenmanagement, fand als externen Partner Christian Hoffmann mit seinem Team von SpielPlan.

In Vorbereitung auf das Briefing der externen Unterstützer erfolgte unter anderem eine Befragung der ca. 85 Führungskräfte des Unternehmens. Aus den Antworten wurden jene Themenfelder an die Schauspieler weiter gegeben, in denen Verbesserungspotenzial steckte. Zudem erlebten die Spielenden den Arbeitsalltag innerhalb der Bank durch Hospitationen. Sie blieben Externe, mit dem Vorteil des offeneren Blicks und holten sich gleichzeitig genug internes Wissen um in den Rollen zu überzeugen.

Beraterqualitäten spielend weiter entwickeln

Das gemeinsam mit internen Trainern der Bank entwickelte Konzept sah vor, dass die Schauspieler von SpielPlan Szenen von weniger gelungenen Beratungen auf der Bühne in Form des Unternehmenstheaters „liebvoll überzeichnen“. Diese Geschehnisse sollten anschließend in Workshops mit den Mitarbeitern überarbeitet und durch die Sparda-Bank Mitarbeiter in neuer Form dargestellt werden. Maik Jank, interner Trainer: „Die Vertriebsmitarbeiter sollen idealer Weise jeden Tag für Kunden neue, individuelle Lösungen finden. Diese Methode ermöglicht es, zu spüren, was den Einzelnen bisher noch daran hindert – und die Hemmnisse weiter aufzulösen.“

„Es war toll, wie alle einbezogen wurden“ resümiert Regina Lenz, Regionalleiterin Sachsen. „Alles basierte auf Freiwilligkeit. Einige haben halt nicht in der spielenden Rolle mitgemacht – was völlig OK war, auch durch die anderen gänzlich akzeptiert wurde.“ Sie begrüßt an dem Vorgehen besonders, dass dadurch Kultur erlebbar, fühlbar gemacht wurde. Die Botschaft: Ja, ihr dürft dem Kunden gegenüber Humor zeigen und Leichtigkeit leben, eben mit Spaß arbeiten.

Denn es wurde viel gelacht an den zwei Tagen, einige Szenen erwiesen sich als „Schenkelklopfer“ und blieben auf diese Weise langfristig positiv in Erinnerung. Manch ein ungeahntes Schauspieltalent durfte sich entfalten. Mitarbeiterinnen, die sonst eher im Hintergrund agieren, wurden auf der Bühne plötzlich für alle wahrnehmbar, was für angenehme Überraschungen sorgte. Die Darsteller äußerten sich dankbar dafür, durch diesen Prozess den Mut gefasst zu haben, sich zu zeigen – eine Ziel führende persönliche Entwicklung des Einzelnen.

Die Teilnehmenden zum Spielen zu bewegen ist eine der Herausforderungen für die Schauspieler. Urban Luig, der über SpielPlan an dem Projekt beteiligt war, beschreibt den Schritt als „Herausholen aus der Konsumentenhaltung“. Er unterstreicht, wie wichtig es ist deutlich zu kommunizieren, was mit der Maßnahme erreicht werden soll. Dann lassen sich die Teilnehmenden erfahrungsgemäß auch auf ungewöhnliche Aktivitäten zum Anwärmen ein, die oft aus dem Improvisationstheater stammen.

Solche gemeinsamen Erlebnisse setzen auch für die Teamsituation positive Impulse. Ein Fazit, das Heiko Steiner, Leiter der Sparda-Bank-Geschäftsstelle Bergen auf Rügen, zieht: „Die Veranstaltung hat dazu beigetragen, das Wir-Gefühl zu stärken.“ Gleichzeitig macht er deutlich: „Das ist aber nur eine Zeitaufnahme. Wenn diese Maßnahme nicht nachgehalten wird, versandet sie.“

Eine Möglichkeit des Nachhaltens bietet die DVD der Vertriebstagung, die jede Geschäftsstelle im Anschluss erhalten hat. Einige Führungskräfte nutzen sie z.B. als Einstieg für Teamsitzungen, in denen die Ergebnisse weiter verfolgt werden. Susanne Scholz, Geschäftsstellenleiterin Erfurt, greift Stichworte, die durch die Tagung allen etwas sagen, als roten Faden im gesamten Vertriebsjahr wieder auf. Immer mal wieder zeigt sie Filmausschnitte oder lässt durch Fotos die Erinnerung an die Veranstaltung aufleben. „Wir betreten jeden Tag unsere Bühne und können für unseren Kunden ein Erlebnis schaffen, so wie wir dort ein Erlebnis hatten.“ Das, was Susanne Scholz eine „Selbstreflexion der Mundwinkel“ nennt, hilft auch mal über einen schlechteren Tag hinweg.

So erlebt Regina Lenz, dass einige der Teams in ihrer Region sich mehr trauen, aufgeschlossener geworden sind. Dieser Effekt ist auch bei Einzelpersonen wahrnehmbar – das Loben des bei der Tagung gezeigten Mutes fördert die aktive Ansprache der Kunden.

Durch die Einbeziehung der internen Trainer in den Prozess werden Methoden des Schauspiels auch in den Vertriebstrainings weitergeführt, was Maik Jank und seine Kollegen als methodischen Gewinn schätzen.

Förderung der Zusammenarbeit zwischen Zentrale und Vertrieb

Im zweiten Teil der Maßnahme, die das Ziel hatte, die interne Kundenorientierung weiter zu steigern, waren von Anfang an Mitarbeiter des Unternehmens auf der Bühne. Die Zentrale spielte sich sozusagen selbst. Ausgewählte Kollegen wurden in einem dreitägigen Vorbereitungs-Workshop von SpielPlan mit Methodiken des Theaters vertraut gemacht. Auf der Bühne halfen ihnen diese Techniken, in überspitzter Form Szenen darzustellen, in denen sich die Zuschauer wieder finden konnten.

Eine Mitarbeiterin der Personalabteilung sitzt auf ihrem Schreibtisch und lackiert sich die Fingernägel – ein schönes, sattes Rot. Das Telefon klingelt. Natürlich kann sie diesen Anruf im Moment nicht entgegen nehmen, die ganze Arbeit wäre ruiniert. Also lässt sie den Apparat läuten – ist doch prima, wenn der Vertrieb wieder einmal merkt, was die Zentrale-Mitarbeiter für einen Stress haben...! Diese Szene spiegelt einen Konflikt wider, der zwischen Vertrieb und Zentrale ausbrechen kann. „Die da drinnen machen sich ´nen netten Tag während wir hier draußen ackern“ - ein Gedanke, der dem einen oder anderen Vertriebsmitarbeiter schon mal kommt, wenn die Unterstützung der Zentrale nicht in der erwarteten Form oder Geschwindigkeit erfolgt.

So wie die Fingernagel-Szene wurden drei weitere Situationen durch Mitarbeiter der Zentrale dargestellt. Nun galt es für die „Zuschauer“ den Ablauf des Geschehens umzuplanen. Vier Teilgruppen, bestehend aus Führungskräften und Mitarbeitern des Vertriebs und der Zentrale, arbeiteten unter der Leitung eines Schauspielers an den Veränderungen einer Szene. Die Gruppenmitglieder konnten entscheiden, ob sie selbst die veränderte Szene spielen oder als Regisseure agieren möchten, die die bisherigen Darsteller zu verändertem Verhalten anleiten.

Die neu inszenierten Szenen zeigten, dass jeder „Wink mit dem Zaunpfahl“ verstanden wurde. „Der eine oder andere hat sich selbst wieder erkannt, das Verständnis füreinander ist sehr gewachsen. Jetzt lachen wir bei der Erinnerung an die Tagung oft gemeinsam, wenn das Telefon in Stressmomenten läutet“ lächelt Ina Zillmann, Darstellerin der Fingernagel-Szene und im „wirklichen Leben“ Mitarbeiterin der Personalabteilung. „Der Umgang miteinander ist noch lockerer, aufgeschlossener, freundlicher geworden – und das hält bis heute an“ berichtet sie. Auch Christian Koch, Produktmanager, bestätigt: „Es herrscht mehr Verständnis füreinander und dadurch gibt es weniger Reibungsverluste.“

Zur Sicherung der Nachhaltigkeit wurden im Anschluss an die Veranstaltung Arbeitsgruppen für jene Themen gegründet, die sich als die bedeutendsten herauskristallisiert haben. In Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat wird so die Priorisierung, Vertiefung und Umsetzung der während der Tagung erdachten Ideen betreut. „Es ist wichtig, dass solche Workshops direkt nach der Veranstaltung beginnen“, so Christian Koch. „Ein Moderator sorgt für die Effizienz der Treffen. Besonders hilfreich ist eine Vernetzung von Vertrieb und Zentrale in diesen Workshops.“ Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen werden dem Vorstand präsentiert.

Ein Fazit

Auch dieses Praxisbeispiel zeigt, dass eine Trainingsmaßnahme, hier durchgeführt mit Methoden des Theaters, einen wichtigen Impuls setzen und **nachhaltige Veränderungen anstoßen** kann – und dass gleichzeitig die **interne Weiterarbeit im Unternehmen für die langfristige Sicherung der Veränderung notwendig** ist.

Es ist daher ratsam, die **Führungsebenen bereits im Vorfeld in den Umsetzungsprozess einzubinden**. Sie sollten wissen

- welches Ziel die Maßnahme verfolgt
- was im Prozess von ihnen erwartet wird
- welche unterstützenden Medien sie nutzen können

So kann eine Zielvereinbarung zur Weiterführung des Prozesses eine wichtige Botschaften zur Priorisierung an die Führungskräfte sein. Denn sie sind es, die die Impulse im Arbeitsalltag setzen, um das Angestoßene in Bewegung zu halten.

Die schauspielgestützte Maßnahme sollte den **Transfer in die Praxis gut vorbereiten**. Klare Ziele der Veranstaltung, die deutlich kommuniziert werden, schaffen die grundlegende Motivation für alle Beteiligten. Nach den Übungen empfiehlt sich eine Auswertung: Was genau ist die Schlussfolgerung aus dem Erlebten für die alltägliche Praxis? Welche weiteren Schritte sind zu tun, damit diese Ideen zum Leben erwachen? Wer übernimmt die Verantwortung – in jeder Unternehmensgruppe?

So kann der Schwung, der dem Rad durch den Trainingsimpuls gegeben wurde, im Unternehmen für einen langen Weg genutzt werden: mit kleinen, regelmäßigen Folgeimpulsen.

Anmerkung von SpielPlan zu diesem Text:

Die Theatergruppe, des Vertriebs existiert noch heute - Jahre nach der Veranstaltung. Sie nennt sich "Blankoschecks", probt regelmäßig und belebt nach wie vor die interne Kommunikation der SpardaBank. Die "Blankoschecks" sind ein sehr lebendiges Beispiel nachhaltiger Unternehmenskultur.