

Schluss mit der Langeweile in Vertriebsrunden oder internen Besprechungen

Wenn sich Führungskräfte oder verschiedene Mitarbeiter der Sparkasse treffen, um gemeinsam Aktuelles zu besprechen, dann klingt das grundsätzlich nach einem aufregenden Ereignis. Menschen kommen zusammen, tauschen Erfahrungen und Blickwinkel aus, lernen voneinander, inspirieren sich gegenseitig, entwickeln neue Lösungen und Angebote für ihre Kunden und werden so miteinander noch erfolgreicher. Leider sieht die Realität in den meisten Sparkassen anders aus. Tote Augen treffen sich schweigend in einem Raum und lassen sich berieseln, Leben kommt erst in die Runde, wenn diese vorbei ist und endlich die Heimreise ansteht. Zeit, dies zu ändern.

Hoffentlich ist es in Ihrer Sparkasse nicht so schlimm, wie in den einleitenden Worten geschildert. Doch leider sind solche Runden kein Einzelfall. Nach ihren Kommunikationsplattformen befragt, schildern mir viele Mitarbeiter genau solch einen Ablauf dieser Gespräche. Kein Vorstand und keine Führungskraft würde eine Besprechung mit dem Ziel durchführen, Mitarbeiter zu langweilen oder gar zu demotivieren. Dennoch finden fast täglich solche Meetings statt. Banalitäten werden besprochen, die jeder entweder schon weiß oder nachlesen könnte, Einzelfall-Probleme werden generalisiert und somit bekommen alle Teilnehmenden eine „Standpauke“, obwohl nur vereinzelte Fehlleistungen vorhanden sind usw. Daher möchte ich Sie inspirieren, über Ihre Kommunikationsformate nachzudenken. Egal bei welcher Besprechung – sei es ein Austausch im Vertrieb, im Gesamthaus, im Stab, oder in den Marktfolgen – das oberste Ziel sollte immer darin bestehen, dass die teilnehmenden Mitarbeiter größer, gestärkter, informierter und motivierter aus der Besprechung gehen.

Nehmen wir eine Vertriebsrunde als Beispiel; häufig folgen diese Runden dieser oder einer ähnlichen Agenda:

- Bericht des Vorstands zur Geschäftsentwicklung
- Aktuelle Zielerreichung im Vertrieb
- Bericht neues Produkt von Verbundpartner XY
- Vertriebsmanagement stellt die neueste Kampagne vor

Der Bericht des Vorstands besteht aus Folien der Gesamtbanksteuerung, mit Graphen, die leider meist nach unten zeigen und Zahlen, Daten, Fakten aus der Gesamthausprognose, die in einer Art und Weise dargestellt werden, dass sie für die Anwesenden so gut wie nicht verständlich sind. Im Gegensatz zum Vorstand beschäftigen sich die Anwesenden nämlich nicht permanent mit der GuV der Sparkasse. Doch niemand will sich mit einer Nachfrage als unwissend outen. Was aber bei allen hängenbleibt: Uns geht es schlecht und es wird noch schlimmer. Der Vorstand schaut in betroffene Gesichter und wähnt sich mit der Annahme in Sicherheit, dass die Anwesenden verstanden haben. Bei vielen Beteiligten ist jedoch das Gegenteil der Fall, Unsicherheit und Angst machen sich im Raum breit. Dem folgt ein Bericht über die aktuelle Zielerreichung – ein Farbenmeer aus grünen, gelben und roten Ampeln – und auch hier sind Rückfragen nicht erwünscht; die Kernbotschaft lautet: „Da geht noch was!“ Schon stürmt ein Vertriebsdirektor einer der vielen Verbundpartner auf die Bühne und berichtet von einem neuen Produkt. Auch hier entsteht wenig Interaktion, denn der Zeitplan ist bereits leicht überzogen. Nun noch schnell die Vorstellung der aktuellen Kampagne durch das Vertriebsmanagement und dann können sich die Anwesenden endlich in den Feierabend aufmachen. Am nächsten Tag in der Teamrunde mit den eigenen Mitarbeitern das gleiche Spiel erneut: die Kernbotschaft „Alles schlecht, wir müssen Gas geben!“, eine unemotionale Darlegung weiterer Informationen zum neuen Produkt und der Kampagne und schon kann man wieder zur Tagesordnung übergehen. Genau die Menschen, die Initiator oder Teilnehmer solcher Runden sind, wundern sich dann gleichzeitig, warum ihre Mitarbeiter zum einen so wenig Ahnung davon haben, wie es der Sparkasse aktuell wirklich geht und warum sie zum anderen mit Angst oder Sorge an ihren Arbeitsplatz kommen.

Stellen wir uns nun die gleiche Runde folgendermaßen vor: Der Vorstand präsentiert die aktuelle Entwicklung der Sparkasse nicht mit den Standardfolien, die auch im Verwaltungsrat präsentiert werden, sondern hat diese im Vorfeld „mitarbeitergerecht“ aufgearbeitet. Ziel der Präsentation ist neben der Vermittlung der Informationen über die aktuelle Geschäftsentwicklung vor allem, den Gedanken zu transportieren:

„Wir haben unzählige ungenutzte Chancen.“

Ein paar Beispiele zur Inspiration: Prozentwerte im Verhältnis der DBS sind Eurobeträgen gewichen, der Fokus liegt auf den Erlösen, die direkt durch die Mitarbeiter beeinflussbar sind, es wird ein klarer Bezug zwischen GuV und Zielkarten der Mitarbeiter hergestellt, Produktanalogien eröffnen neue Gesichtspunkte und AHA-Momente für die Anwesenden (z.B. Erlöse einer goldenen MasterCard mit 20.000 € Jahresumsatz im Vergleich zu einer Baufinanzierung), die GuV der Sparkasse wurde im Vergleich zur ortsansässigen Volksbank analysiert, Drohszenarien werden nicht ohne das Aufzeigen von Chancen präsentiert etc. Es geht nicht um das Verschweigen oder Schönreden der aktuellen Herausforderungen, aber der Auftrag des Vorstandes bzw. der Führungskräfte der 2. Ebene besteht darin, Mitarbeitern Perspektiven aufzuzeigen und nicht darin, ihnen Angst zu machen. Keine Frage, die aktuelle Marktsituation ist mehr als herausfordernd für Sparkassen, gleichzeitig gibt es aber noch unzählige ungenutzte Potenziale, die Dienstleistungsqualität der Sparkasse aus der Mittelmäßigkeit zu heben und durch Kundenerlebnisse, die einfach, schnell und persönlich sind, zur kundenzentriertesten Finanzgruppe aufzusteigen. Von diesem „Geist“ sollten Besprechungen jeglicher Art geprägt sein. Schluss mit der Stimmung wie auf einer Beerdigung.

Dies setzt natürlich voraus, dass die Vortragenden emotional dazu in der Lage sind, Nachrichten wie diese zu transportieren. Mit Druck und dem Erwecken von Angst zu führen, mag zwar kurzfristig als die bessere Alternative erscheinen, da die Wirkung bei Mitarbeitern schneller sichtbar ist. Bei ihnen setzt in solchen Fällen wilder Aktionismus ein, doch dieser kommt einem „Strohfeuer“ gleich. Führung voller Wertschätzung und mit Liebe zum Menschen hingegen wirkt mittelfristig und führt zu stetigen Erfolgen. Aktuelle Trendstudien beschreiben den Trend der Urbanisierung, der Individualisierung des Einzelnen, der Verbundenheit zur Heimat; allesamt Trends, die dem Geschäftsmodell einer regional verankerten Sparkasse zugutekommen.

Richten Sie daher den Blick Ihrer Mitarbeiter auf die Chancen. Jammern bringt nichts, die Situation ist, wie sie ist und wird dadurch nicht besser. Bewerten Sie Ihre aktuellen Besprechungsformate unter diesen Blickwinkel kritisch: welches Format kann weg, welches fehlt, was ist an den verbleibenden zu verändern, damit Mitarbeiter es als Mehrwert erleben? Welche Qualifikationen brauchen Ihre Führungskräfte, um Besprechungen der „neuen Art“ durchzuführen? Wie ändert sich Ihre Rolle als Vorstand dadurch? Gerne bin ich dabei an Ihrer Seite.