

## Der Krise den Schrecken nehmen

Die Hypo Vereinsbank startete 2008 begleitend zu einer Vertriebsmaßnahme eine Coaching-Initiative. Diese wandelte sich schnell zu einem neuen Konzept, mit dem die Mitarbeiter in der momentanen Krisensituation begleitet werden.



Wenn man dieser Tage einen Blick in die Finanzpresse wirft, kann einem Angst und Bange werden. Selten sahen so viele Experten die Lage so düster wie heute. Lösungsideen sind rar gesät und mit positiven Nachrichten lässt sich wenig Publikumsinteresse generieren. Der Großteil der Medien und viele andere Beteiligte haben sich weitgehend darauf versteift, Negativschlagzeilen zu produzieren. So wird zahlreichen Beschäftigten der Finanzbranche eine Schuld suggeriert, mit der sie jeden Abend nach Hause gehen. Wen wundert es, wenn Bankbetreuer angesichts dieser Kritik zurückhaltend, übervorsichtig und passiv werden?

Im Rahmen einer Coaching-Initiative entwickelte die Hypo Vereinsbank ein Projekt unter dem Namen „Sales College“, dessen Philosophie es ist, mit Missverständnissen und Zwängen im Vertriebscoaching aufzuräumen.

### Wirkungslose Zielvereinbarungen

Versetzen wir uns kurz in die Lage der Führungskraft. Wie kann sie ihren Mitarbeitern Sicherheit geben, ihre Belastung erträglich gestalten und sie zugleich täglich motivieren, die gesetzten Ziele zu

erreichen, und das entgegen dem aktuellen Abwärtstrend? Ein großer Teil der Steuerungsinstrumente, die heute in einer Bank eingesetzt werden, wurden eher dazu entwickelt, Druck auf- als abzubauen. Dies fängt bei einer Verzielung von Produkten an, geht über eine erfolgsabhängige Entlohnung und endet bei einem tagesgenauen Controlling der Privat- und Geschäftskundenbetreuer. Diese Steuerungs- und Führungsinstrumente können in der jetzigen Situation schnell zu Eskalation, Burn-out und offener oder innerer Kündigung führen. Ein einfaches Abschalten dieser Methoden ist dennoch nicht die Lösung.

In der aktuellen Situation wurde bei der Bank wieder der Ruf nach Coaching laut. Wie steht es mit diesem Instrument? Allgemein ist zu konstatieren, dass es bislang nicht gelungen ist, das Coachinggespräch neben der Zielvereinbarung und dem Controlling als drittes Element zu etablieren, das den Mitarbeiter vom Ziel zum Ergebnis begleitet und ihn auf diesem Weg stärkt. Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter scheinen oft nicht so recht zu wissen, was sie genau zu machen haben, wenn sie coachen oder sich coachen lassen. So

bleiben Coachinggespräche Zusammenkünfte, in denen meist mehr oder weniger ziellos über ein aktuelles Thema gesprochen wird.

### Verändertes Führungsmodell

Das Coachingkonzept des „Sales College“ in der Hypo Vereinsbank baut auf folgenden Grundannahmen auf: Die Führungssituation ist heute gekennzeichnet durch ein hohes Maß an Vorgaben, die ein Mitarbeiter zu erfüllen hat. Diese umfassen Zielvorgaben und ein enges, systembedingtes Controlling. Eine Führungskraft einer Bank (wie in vielen anderen Branchen auch) muss heute nicht mehr dafür sorgen, dass oder wie gearbeitet wird. Es gibt schon so viel Druck durch die organisatorischen Bedingungen und die Arbeitsgestaltung, dass dies nicht die primäre Aufgabe einer Führungskraft ist. Sie ist auch nicht mehr dafür da, Ziele auszuhandeln, weil diese in Form von Zielvorgaben vom Unternehmen gesetzt werden. Die Führungskraft kann heute lediglich die Kommunikation der Ziele unterstützen.

In dieser Nichtverantwortung liegt die Chance, die Coachingrolle der Führungs-

kraft neu zu stärken. Das hatten bislang weder das Unternehmen noch die Führungskräfte verstanden. Coaching ist die Unterstützung einer Führungskraft, um einen Mitarbeiter gedanklich durch den Prozess der Arbeitsleistung zu führen, mit ihm Schwachpunkte auszuloten und ihm zu helfen, Lösungen zu erarbeiten. Der Mitarbeiter ist verantwortlich für die gewählten Wege, um seine Ziele zu erreichen. Diese Verantwortlichkeit zu wahren, ist eine große Herausforderung für die meisten Führungskräfte.

Die Führungskraft im Sinne eines kompetenten Coaches kritisiert nicht und belehrt nicht, sondern will verstehen, warum ein Mitarbeiter die Dinge so und nicht anders macht. Sie sagt nicht, was alles nicht funktioniert hat (schließlich hat der Mitarbeiter das selber erlebt), sondern gibt ihm maximal einen Rat mit, wie etwas noch besser gehen könnte. Die Führungskraft stellt Nähe her und begleitet die Arbeit des Mitarbeiters gedanklich. Sie weiß nicht alles besser, sondern ist neugierig auf Lösungen und Ideen des Anderen.

### **Dem neuen Denken auf die Beine helfen**

Auf diese Anforderungen ist die Coachingmethodik der Hypo Vereinsbank ausgerichtet:

- Ein Coaching beginnt immer mit der Klärung des Gesprächsziels: Was soll in dem Gespräch passieren? Was steht am Ende?
- Coaching ist in erster Linie eine Fragetechnik. Dabei ist es aber nicht mit der Anwendung bestimmter Frageformen wie beispielsweise offenen Fragen getan. Die Qualität äußert sich darin, wie Antworten gesammelt werden und wie Menschen zum Nach- und Weiterdenken angeregt werden. Dabei wird stärker nach dem Was als dem Wie gefragt, bezogen auf die Vergangenheit und die Zukunft, und es wird nicht in der Gegenwart verharren.
- Die Führungskraft darf nicht nach Dingen fragen, die sie nur abfragt und selber schon weiß – das zerstört das Coaching. Insofern ist die Methode neben einer Fragetechnik eine Grundeinstellung: nämlich Neugier zu zeigen.
- Coaching muss regelmäßig erfolgen, aber jeweils kurz sein. Speziell nach einer Begleitung bei einem Kundengespräch muss der Austausch auf wenige Minuten begrenzt werden. Sonst wird das Thema totgeredet und Motivation zerstört.

Als die Hypo Vereinsbank im Frühjahr 2008 mit dem Vertriebsentwicklungsprogramm „Sales College“ startete, war allen Beteiligten klar, dass eine konsequente Umsetzung nur durch eine ebenso konsequente Begleitung durch die Führungskräfte sicherzustellen ist. Anders als in der Vergangenheit sollte Coaching nicht abstrakt, sondern als Unterstützung für die Umsetzung einer konkreten Maßnahme vermittelt werden. „In unterschiedlichen Wellen und Initiativen wurde immer wieder die Abschlussstärke in den Fokus gestellt und alle Verkäufer systematisch ‚durchtrainiert‘. Seit 2004 ist der ganzheitliche Ansatz

im Beratungsgespräch in den Mittelpunkt gerückt, was für die meisten Kundenbetreuer einen deutlichen Prozessmusterwechsel bedeutete“, sagt Wolfgang Holzmüller, Leiter Qualification & Management Development bei der Hypo Vereinsbank.

Mit den Mitarbeitern wurden in einem zweitägigen Training Verhaltensmuster einstudiert, die den Kunden mit seinem Bedarf, seinen Anliegen, Zielen und Bedürfnissen stärker ins Zentrum des Beratungsgesprächs rücken. Das stärkt das Vertrauen der Kunden und gibt ihnen Sicherheit.

### Eigene Muster verändern

Bei der Schulung der Mitarbeiter und der Führungskräfte kam das sogenannte „Pattern Training“ zum Einsatz. Dieses ist eine Methode des Verhaltenstrainings, die auf der Erkenntnis fußt, dass das Verhalten sehr stark von wiederkehrenden Patterns (englisch: Muster) geprägt ist. Es geht auf die Erkenntnis zurück, dass komplette Gespräche kaum trainiert werden können. Daher werden beim Pattern Training nicht ganze Gespräche oder Gesprächsphasen trainiert, sondern Mikro-Gesprächsmuster. Man kann sich ein Gespräch als Wegstrecken und Kreuzungen vorstellen. Trainiert werden im Pattern Training nur die Kreuzungen.

Im Pattern Training werden im ersten Schritt ungünstige Muster identifiziert und den Teilnehmern in ihrer Wirkung bewusst gemacht. In einem zweiten Schritt werden professionelle Pattern erarbeitet und vorgestellt. Im dritten Schritt werden diese einprogrammiert, indem ein Verhaltensstrom im Rollenspiel sofort unterbrochen wird, wenn das ungünstige Muster auftritt. Der Teilnehmer wird dann aufgefordert, das neue Muster abzurufen. Durch die ständigen Unterbrechungen und das sofortige Feedback festigt sich dieses immer stärker. Eine weitere Verstärkung findet statt, wenn der Teilnehmer merkt, dass sich das professionelle Pattern hilfreich auf die Gesprächsführung auswirkt. Aufgrund ihrer Einfach-

heit und Allgemeingültigkeit sind professionelle Muster leicht einzuüben und in der Praxissituation abzurufen. „Durch das Pattern Training ist es gelungen, dass sich erfahrene Betreuer von ihren tradierten Verhaltensmustern gelöst haben und die Führungskräfte in die nicht delegierbare Verantwortung als Coach ihrer Mitarbeiter gebracht wurden“, so Holzmüller.

### Gleiches Wissen stärkt das Verständnis

Als Voraussetzung für die Teilnahme an der Coaching-Weiterbildung mussten die Führungskräfte am gleichen Verkaufstraining teilnehmen wie die Mitarbeiter. Sie sollten selbst erfahren, wie herausfordernd die Aufgaben sind, die ihre Mitarbeiter zu bewältigen haben. Sie sollten genauso in Übungen scheitern, sich zur Wehr setzen, dazulernen und schließlich Ideen mitnehmen, wie anders vorgegangen werden kann.

Direkt im Anschluss wechselten sie in die Coachingrolle und beschäftigten sich mit der Frage, wie durch Coachingarbeit die begeisterte Umsetzung des Erlernten unterstützt wird und die Mitarbeiter motiviert werden können.

Dabei wurden die gleichen Muster angewendet, die die Führungskräfte schon im Verkaufsteil kennengelernt hatten:

- Ein direkter Einstieg mit einem Ziel,
- öffnende Fragen und eine Fragetechnik, die den Mitarbeiter zum Reden bringt und von ihm Beiträge einfordert sowie
- eine Vertiefung und Konkretisierung, die den Mitarbeiter dazu zwingt, sein eigenes Vorgehen genau zu reflektieren und sich selbst Wege und Lösungen zu erarbeiten.

Neben dem ersten Coachinggespräch nach einer Fortbildung waren ein Coaching nach einem Kundengespräch sowie ein Coaching als regelmäßiges Statusgespräch losgelöst von einer konkreten Situation weitere Inhalte des Sales College.

Dass die Trainings erfolgreich waren, machten nicht nur die mündlichen und

schriftlichen Teilnehmerfeedbacks deutlich, sondern vor allem die gestiegene Arbeitsmotivation und die quantitativen Ergebnisse im Verkaufserfolg der teilnehmenden Mitarbeiter. Acht von elf Niederlassungen, die die Schulung gebucht hatten, schlugen im Zielerreichungsgrad (je Zeiteinheit) die bankinterne Benchmark, alle elf Niederlassungen konnten ihren Zielerreichungsgrad absolut steigern.

### Coaching ist wie ein Dauerlauf

Dies ist jedoch kein Grund, sich auszuweichen. Denn wie bei allen Maßnahmen wird auch dieser Erfolg mit der Zeit abnehmen. So wie das Coaching regelmäßig erfolgen muss, um effektiv zu sein, müssen Führungskräfte regelmäßig trainiert werden, um dem hohen Qualitätsanspruch gerecht zu werden.

Als weitere Maßnahme sollen die Fokussierung auf die Führungskräfte und die Neupositionierung des Coachings aufgrund der veränderten Organisationsbedingungen (Wiederbelegung der Beraterfunktion bei der Führungskraft aufgrund aktueller Untergewichtung der Disziplinarfunktion) vorangetrieben und damit ein neues Führungsmodell pilothaft in der Hypo Vereinsbank eingeführt werden.

Es ist zu hoffen, dass sich auch andere Banken in dieser schwierigen Situation besinnen, dass Mitarbeiter ihr höchstes Gut sind und sie den Mut haben, nicht nur überall einzusparen, sondern in dieses Gut auch kontinuierlich zu investieren.



Autor  
**Mark Herfurth**,  
Abteilungsleiter,  
HypoVereinsbank AG,  
Hamburg, mark.herfurth@  
unicreditgroup.de



Autor  
**Christian Innerhofer**,  
Geschäftsführer, ITO services  
GmbH & Co. KG, München,  
christian.innerhofer@  
ito-services.com