management & seminar

management & seminar 7·8/93

Zeitschrift für Tagungen, Training und Personalentwicklung

Interview
Technik-Kritiker Postman
Seite 20

Report
Hannovers versteckte Reize
Seite 32

EXTRA
Flexible Arbeitszeit
Seite 40

Mind Management

SPANNUNGEN AUSGERÄUMT

Eine innovative und integrative Trainingsmaßnahme der Hypo Service-Bank AG erhielt den Deutschen Trainings-Preis 1993 in Gold. Im Verkäufertraining wurden ostdeutsche Mitarbeiter geschult, deren Mentalitätsbesonderheiten im Trainingskonzept miteinbezogen wurden.

SPANNUNGEN AUSGERÄUMT

Eine innovative und integrative Trainingsmaßnahme der Hypo Service-Bank AG erhielt den Deutschen Trainings-Preis 1993 in Gold. Im Verkäufertraining wurden ostdeutsche Mitarbeiter geschult, deren Mentalitätsbesonderheiten im Trainingskonzept miteinbezogen wurden.

Kennen Sie den? In einem Heimatmuseum hängt eine silberne Ratte. „Die Ratte hat ein Bauer im 16. Jahrhundert gestiftet, als die Rattenplage die ganze Ernte zu zerstören drohte", erklärt Ossi dem Wessi. „Wie durch ein Wunder waren dann alle Ratten verschwunden." „Glauben Sie an so etwas", fragt Wessi. „Eigentlich nicht", antwortet Ossi, „sonst hätten wir schon längst einen silbernen Wessi aufgehängt."

Gegen solche Witze, die im Osten der Republik rege kursieren, ist der TV-Ossi-Verunglimpfer Motzki schon fast ein Waisenkind. „Wessis abkochen" ist die ostdeutsche Antwort auf Motzki und Konsorten – westdeutsche Unternehmensberater oder Versicherungsvertreter werden von Ostdeutschen, die für West-Know-how nach der Wende oft viel bezahlen mußten, über den Tisch gezogen wurden und daraus ihre Schlüsse zogen, nun verbal abserviert.

Dr. Werner Ehrhardt, selbst Ostdeutscher, findet die bösartigen Witze und die Guerilla-Taktik, die darin zum Ausdruck kommt, schlimm und schädlich. Der Diplom-Psychologe, bereits seit 1987 selbständiger Trainer (der zweite selbständige Trainer in der Ex-DDR überhaupt), lebte bis 1989 in Erfurt, bevor er sich in München als Trainer niederließ. Seine Spezialität war und ist in den Jahren nach der Wende die Integration der ost- und westdeutschen Mentalitätsbesonderheiten in Beratungen und Trainings, die gerade für in Ostdeutschland tätig werdende westdeutsche Firmen sehr nützlich sind.

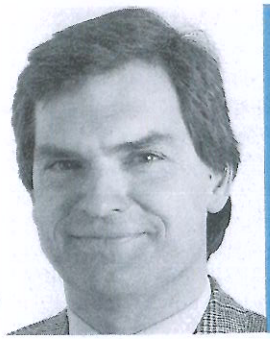
Teamfähige Mitarbeiter gesucht

Ehrhardt beobachtet seit etwa einem Jahr eine wachsende Aggressivität gegen Westdeutsche. So macht es ihn um so glücklicher, daß in einer Zeit, in der sich die ost-westdeutschen Konflikte wieder verschärfen, sein integratives Trainingskonzept vom Bund Deutscher Verkaufsförderer und Trainer (BDVT), Köln, mit dem Deutschen Trainings-Preis 1993 ausgezeichnet wurde.

Auftraggeber für das Konzept war die Hypo Service-Bank AG (HSB), München, Tochter der Hypo Bank. Die Ausgangssituation war für die HSB, für die Hypo-Managementtraining und -beratung GmbH (H.M.B.) und für Ehrhardt sowie alle weiteren Beteiligten ziemlich einmalig. Im Juli 1991 war im Vorstand der Hypo Bank die Entscheidung gefallen, in Ostdeutschland mit einer Tochtergesellschaft, der HSB, Filialen zu eröffnen, die sich rein auf das serviceorientierte Privatkundengeschäft konzentrieren sollten. Lothar Lanz, Mitglied des Vorstands der Hypo Service-Bank: „Bei der HSB sollte der Schwerpunkt auf Vertrieb, bedarfsgerechtes Verkaufen, Teamfähigkeit und Kommunikation liegen." Zur Unterstützung holte Lanz die H.M.B. hinzu, die durch Geschäftsführerin Dr. Ines Kolb in München und durch Dr. Karl-Heinz Bittorf, Geschäftsführer im ostdeutschen Weissenfels, vertreten ist.

Die H.M.B. erstellte die Konzeption des Gesamtprojekts und eines aufgabenspezifischen Assessment Centers, steuerte die Auswahl der Mitarbeiter durch Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens, moderierte und organisierte das Auswahlverfahren, und regelte mit den erfolgreichen Kandidaten Ausbildungsmodalitäten. Die Idee war von Anfang an, die Filialen ausschließlich mit ostdeutschen Mitarbeitern (zwischen 20 und 35 Jahre alt) zu besetzen. Aufgrund von Ehrhardts Spezialisierung in der ost-westdeutschen Integration fanden HSB und H.M.B. in ihm den idealen Partner für ein maßgeschneidertes Trainingskonzept.

Trainer Werner Erhardt, selbst Ostdeutscher, integrierte in das HSB-Konzept ostdeutsche Mentalitätsbesonderheiten



HSB-Vorstandsmitglied Lothar Lanz wollte, daß Initiativen und Ideen von den Trainingsteilnehmern selbst kommen

Wäschekörbeweise kamen die Bewerbungen für die HSB ins Haus – alles in allem um die 5000, erinnert sich Kolb. Danach führten Bittorf und seine Kollegin Kolb „zig Vorgespräche, bevor wir zirka zehn Prozent von 5000 Bewerbern ausgewählt hatten". Etwa 500 Bewerber gelangten so ins Assessment-Center, das vor allem vertriebsorientierte Übungen beinhaltete.

Ines Kolb findet es sehr wichtig, daß „auch die H.M.B.-Geschäftsführung halb Ost und halb West ist". Nur so konnte die sensible Umsetzung der Zielsetzungen erfolgen – nämlich ausschließlich ostdeutsche Mitarbeiter, die keine banktechnischen Vorkenntnisse und praktischen Verkaufserfahrungen, dafür aber teilweise Vorurteile und schlechte Erfahrungen mit (westdeutschen) unseriösen Verkaufstechniken haben, für die Vertriebs- und Beratungstätigkeit in den neuen HSB-Filialen einzustellen und sie zu kompetenten Beratern unter marktwirtschaftlichen Bedingungen zu befähigen. Zum HSB-Konzept gehören neben diesen Zielen einige Besonderheiten unter dem Motto „Die Bank mit den frischen Ideen": Konzentration auf eine schmale, den Privatkunden-Bedürfnissen entsprechende Produktpalette, dezentral organisierte, weitgehend eigenständig agierende Servicefilialen, Konzentration aller Bearbeitungs- und Verwaltungsaufgaben in einem Servicezentrum in Leipzig, ausschließliche Orientierung der Mitarbeiter auf Beratungs- und Verkaufsaufgaben, kundenfreundliche und für Westdeutsche traumhafte Öffnungszeiten (Montag bis Freitag 10 bis 18.30 Uhr, Samstag 9 bis 13 Uhr), Wettbewerbsvorteile durch flexible Preisgestaltung aufgrund der aufwandsreduzierten Struktur und Organisation und strikte Trennung von Vertrieb und Verwaltung.

Erst Training, dann Arbeit

„Nach Entstehung der Geschäftsidee haben wir überlegt, wie die Mitarbeiter die Ziele erreichen, die der HSB vorschwebten", beschreibt Karl-Heinz Bittorf die Ausgangssituation. So entwickelte die H.M.B. ein Anforderungsprofil des künftigen Mitarbeiters.

Dieser sollte unter anderem Servicehaltung, Gesprächsführungskompetenz, Teamfähigkeit, kundenorientierte Kontakt- und Bindungsfähigkeit sowie zielorientierte Selbststeuerung besitzen. „Vater" des Trainings-Projektes ist Bittorf, der das Konzept in den wichtigsten Konturen bestimmt hat: „Erst das Training, dann der Arbeitseinsatz." Im Detail gehörten zum Trainingskonzept eine Woche Persönlichkeits- und Teamtraining, eine Woche Gesprächsführungstraining, drei Wochen Produktschulung, eine Woche Technik und EDV-Schulung, eine Woche Markt- und Konkurrenzanalyse sowie Erfahrungsaustausch, vier Wochen Praktikum im Unternehmen, dann wieder mit dem Trainer aus den ersten zwei Wochen ein zweiwöchiges intensives, psychologisches Verkaufstraining.

Ein wesentlicher Gesichtspunkt des gesamten Trainingsprojekts war die Integration ostdeutscher Mentalitätsbesonderheiten. Man wollte zunächst sehen, welche Ausgangsposition, Werte und Einstellungen die Menschen in Ostdeutschland haben, um sensibler auf Mitarbeiter und Kunden eingehen zu können. Der Mann für diese Feinheiten war Dr. Werner Ehrhardt. Nach jahrelangen Erfahrungen und Beobachtungen als Ostdeutscher und seit 1989 in Westdeutschland kann Ehrhardt als Psychologe sowohl ost- wie auch westdeutsche Mentalitätsbesonderheiten erkennen und beschreiben, obwohl Lanz meint: „Mir wäre es lieber, man müßte überhaupt nicht über Mentalitätsunterschiede sprechen." Die sozialisationsbedingten Unterschiede oder Besonderheiten sind aber nach über 40 Jahren Sozialismus unweigerlich vorhanden.

Für H.M.B. Geschäftsführerin Dr. Ines Kolb war die HSB-Gründung mit dem passenden Trainingskonzept einmalige Chance

In den ostdeutschen HSB-Filialen stehen den Kunden die Automaten jederzeit zur Verfügung – die Mitarbeiter widmen sich allein der Beratung

Foto: HSB

Jammer-Ossis und Besser-Wessis

Minderwertigkeitserleben und ständiges Absicherungsverhalten sind Konsequenzen aus dieser Zeit, in der die Menschen eine autoritäre Führung gewohnt waren, die alles kontrollierte, wo die Menschen der ständigen und realen Bedrohung durch die Stasi ausgesetzt waren. Das Absicherungsverhalten hat, wie Ehrhardt meint, zur Folge, sich keine Ziele zu setzen. Dazu kommt eine Verantwortungsambivalenz. Ehrhardt: „Erst wollen sie Verantwortung, aber wenn es soweit ist, haben sie Angst." Angst haben sie vor Versagen, vor dem neuen marktwirtschaftlichen System, vor manipulativen Verkaufstechniken. Er begegnete dieser Ambivalenz damit, daß seine Teilnehmer im Training für so gut wie alles selbst Verantwortung tragen mußten, „das hieß zum Beispiel auch, für den Frühsport freiwillig früher aufzustehen."

Verweigerungsaggressivität, zu welcher unter anderem das Krankfeiern, Jammern und Klagen zählen, ist als Eigenschaft der Ossis bei den Wessis wenig beliebt. Das zeigte auch eine Umfrage der Wickert Institute 1991. Bei der Frage „Welche Eigenarten der Ossis hassen Sie?" waren Anspruchsdenken mit 30 Prozent und Selbstmitleid mit 18 Prozent obenan. Andererseits nannten die Ossis bei den an Wessis meistgehaßten Eigenschaften Arroganz und Selbstgefälligkeit.

Aber die Ostdeutschen sammeln gegenüber den Wessis auch Pluspunkte – und zwar in punkto positiver Gemeinschaftserfahrung, Zusammengehörigkeitsgefühl, Offenheit und Nähe. Letztere sind Eigenschaften, die Ehrhardt bei westdeutschen Führungskräften oftmals vermißt. Ehrhardt ging, wie seine fünf Trainer-Kollegen, bei den Trainings „ganz nah 'ran". Er arbeitete nicht mit Lob und Tadel, sondern mit ständigem Wirkungs-Feedback und persönlicher Wertschätzung. Ihm war es wichtig, seine Teilnehmer nicht nur Erfahrungen machen zu lassen, sondern diese auch in deren Wertesysteme zu übersetzen: „Wenn zum Beispiel ein Lehrer unter den Teilnehmern war, wählte ich Beispiele aus dem Lehrer-Alltag."

Einer der Hauptpfeiler des Konzepts ist das Persönlichkeitstraining und dabei die Arbeit mit Zielen als durchgängiges Prinzip. Am Anfang des Persönlichkeitstrainings

H.M.B. Geschäftsführer Dr. Karl-Heinz Bittdorf bestimmte die Konturen des Konzepts: erst das Training, dann die Arbeit

stand eine Phantasiereise. Die Teilnehmer sollten in tiefer Entspannung ihre Wünsche und Ziele definieren. Dabei kamen immer wieder dieselben materiellen Dinge heraus: viele Häuser, wenn möglich eines davon auf den Bahamas, und pro Person zwei bis drei Autos in der Ferrari-Preisklasse. „Bis zur vorletzten Woche wurden aus den Häusern schon Eigentumswohnungen", schmunzelt Ehrhardt.

Sich Ziele zu setzen und sich die Frechheit zu nehmen, diese auch noch öffentlich zu nennen und sich dazu zu bekennen, vergleicht Ehrhardt mit dem „Überspringen von drei Berliner Mauern". Nach der Formulierung der Ziele war es für die Teilnehmer Verpflichtung und Ritual, den Satz zu sagen: „Ich werde meine Ziele erreichen." Ehrhardt bemerkte anfangs eine gewisse Verbissenheit seiner Teilnehmer bei diesem Satz und eine Körperhaltung, die ausdrückte „Jetzt gibt's gleich Schläge".

Kleine Seelsorger

Nach fünf Wochen Produkt- und Marktschulung bombardierte Ehrhardt seine Teilnehmer sofort wieder mit Fragen nach ihren Zielen: „Was wollt Ihr erreichen?" Die Antworten waren schon sehr positiv. Aufgrund der Produktschulung und der recht unkonventionellen Art und Weise der Marktanalyse entwickelten die Teilnehmer ihre eigenen Verkäufer-Leitlinien. Um den Markt zu analysieren, wurden sie losgeschickt, in andere Banken zu gehen, nach deren Beratung und Produkte zu fragen. Das hatte den entscheidenden Vorteil, daß die Teilnehmer selbst erfuhren, wie sie es nicht oder besser machen wollen und können. Aus diesen Erfahrungen

Ost-West-Integration

Die Kommunikation zwischen Ost- und Westdeutschen reibt sich immer wieder an typischen, sozialisationsbedingten Konfliktfeldern. Das Trainingskonzept der Hypo Service-Bank berücksichtigte deshalb folgende Faktoren:

- Erwartungen ans Unternehmen: Ostdeutsche erwarten Autoritätspersonen oder Wertvorstellungen, mit denen man sich identifizieren kann. Westdeutsche degegen bauen eher auf die stabile Marktlage und die soziale Sicherheit des Unternehmens.
- Auffassungen zur Informationsbeschaffung: Ostdeutsche sehen Informationen als Bringschuld der Führungskräfte, Westdeutschen eher als Holschuld der Mitarbeiter.
- Gewohnheiten in der Art der Zusammenarbeit: Bei Ostdeutschen überwiegen ein enges kollegiales Zusammenhalten und Solidarisierungsbedürfnisse. Die Westdeutschen vermeiden eher Abhängigkeiten und zeigen Abgrenzungsverhalten.

Aufgrund dieser Konfliktfelder und orientiert an den ostdeutschen Mentalitätsbesonderheiten, wie Minderwertigkeitserleben, Absicherungsverhalten, positive Gemeinschaftserfahrungen und Verantwortungsambivalenz, sowie den HSB-spezifischen Anforderungen, wie Teamverantwortung, Servicehaltung und aktives Verkaufen, entwickelte die H.M.B. mit Werner Ehrhardt den integrativen Ansatz der HSB:

- sorgfältige Personalauswahl nach definierten Anforderungskriterien;
- ostdeutsche Mitarbeiter und Teamleiter, ost- und westdeutsche Vertriebs- und Abteilungsleiter, westdeutsche Geschäftsführung, ost- und westdeutsche Trainer;
- entdeckendes Erfahrungslernen im Team unter der Einheit von Wissens-, Verhaltens- und Erfahrungslernen. Besonders wichtig dabei ist die Integration der neuen Lerninhalte und Erfahrungen in die „alten sozialistischen" und „neuen marktwirtschaftlichen" Wertesysteme;
- selbständiges Erarbeiten von Ausbildungszielen und Verkäuferleitlinien, das heißt ein rechtzeitiges Gewöhnen an Informationsholschuld;
- kein Lob, keine Kritik, viel Wertschätzung und Feedback;
- Erwerb von Fachkompetenz erst nach einem persönlichkeitszentrierten Kommunikationstraining;
- Einbeziehung der Teamleiter und Spezialisten in die Ideenfindung für Marketing- und Werbeaktionen;
- weitgehende Entscheidungs- und Verantwortungsdelegation auf die zuständige Führungsebene.

erarbeiteten die Teams von jeweils zehn Leuten ihren „Kleinen HSB-Finanz-Seelsorge-Service", nach welchem sie ihren Kunden mit Verständnis, Wertschätzung und Akzeptanz helfen wollen.

Teams durch dynamische Gruppen

Neben dem Arbeiten mit Zielen war die natürliche Teamentwicklung das zweite große Anliegen. Nach dem Prinzip der dynamischen Gruppe wurde nach jeder Stunde besprochen, welche gruppendynamische Position jeder einzelne hatte. Ehrhardt übernahm während der ingesamt zehn Stunden „Dynamische Gruppe" keinerlei Führung. So zeigten sich in der führungslosen Gruppe die Phasen Verunsicherung, Rang- und Rollenkämpfe, Integration und schließlich Team.

Methodisch arbeitete Ehrhardt viel mit Filmen. Selbst „Die zwölf Geschworenen" oder „Gefährliche Liebschaften" kamen zu neuen Weihen – letzterer Film zum Beispiel wegen des Argumentierens in den Wertesystemen des Gegenübers. Rollenspiele, unter anderem zum Thema „Schwieriger Kunde" oder „Kreditablehnung", erzeugten bei den Teams Betroffenheit, weil man ja selbst als Kunde in der jeweiligen Situation sein könnte. Coaching machte Ehrhardt größtenteils öffentlich, also vor der Gruppe: „Wenn irgendwelche Beziehungskisten aufbrachen, ging ich zum persönlichen Coaching über." Das Training habe deshalb für Ostdeutsche so einen hohen Stellenwert, „weil sie auch Know-how fürs Private vermittelt bekommen, wie sie es noch nie in solch einer Überdosis erhalten haben." Weitere methodische Arbeitsmittel im Training waren Vorträge, Erfahrungsaustausch, Einzel- und Gruppenarbeit, Feedback, Probehandeln mit Audio-, Video-, Eigen-, Gruppen- und Expertenfeedback, Mentales Training, Atem- und Entspannungsübungen.

Die Teilnehmer schätzen an dem Training, daß sie neben dem Beruflichen auch viel für ihr Privatleben erfahren konnten

Begeisterung wohin man blickt

Am meisten freut sich Ehrhardt darüber, daß „die Teams langfristig funktionieren – der Teamgedanke wurde weitergelebt." Und auch im Kundenkontakt läuft es bisher hervorragend, wie die Trainer von ihren Ex-Teams hörten. Die Kundenbindung ist oft so eng, daß die Kunden zum Abschied Kuchen und Blumen bringen, wenn „ihre" Bankangestellten in eine andere Stadt wechseln müssen. Ehrhardt muß telefonisch nur manchmal bei organisatorischen Fragen weiterhelfen.

H.M.B.-Geschäftsführer Bittorf spricht vom Trainingskonzept als „echte Wertschöpfung". Er meint euphorisch: „Wir haben es geschafft, den Teilnehmer vom schüchternen Bewerber beim ersten Kontakt bis zum selbstbewußten Verkäufer im Einsatz zu entwickeln und ihm zu helfen, sich mit den Unternehmenszielen zu identifizieren. Jetzt kommen in den HSB-Filialen Leute auf Sie zu, die sehr kommunikations- und kundenorientiert sind und eine positive Lebensausstrahlung haben."

Neben den Trainern und Mitarbeitern ist auch der HSB-Vorstand vom Erfolg des Trainingskonzepts überzeugt. Lothar Lanz: „Man hätte den Weg gehen können nach dem Motto: Jetzt macht ihr das, was wir sagen. Aber wir wollten, daß es von ihnen selbst kommt." Und auch Ines Kolb von der H.M.B. stimmt zu: „Es war viel Begeisterung auf beiden Seiten. Durch die einmalige Chance, hier vom Punkt Null ein Unternehmen zu entwickeln, mit detailliertem, maßgeschneidertem Trainingskonzept, das zur Mentalität der Mitarbeiter paßte, und durch die eigene Auswahl der Mitarbeiter Nähe zu spüren, ist es ein Projekt, das wir so sicher nicht leicht wieder erleben werden." Zum dennoch ungelösten Ost-West-Konflikt meint Trainer Ehrhardt: „Der Ost-West-Konflikt ist ein schwieriges Thema, aber jeder muß sich positionieren und durch ein persönliches Statement thematisieren. Somit hat man die Spannungen im Regelfall nur fünf Minuten im Raum. Ansonsten bleiben sie für Monate und Jahre."

Karin Neal