

# Spieltektonik

## Arbeitsblatt [U63](#): Möglichkeiten der Projektbeschleunigung

Die CITYBANK zeichnet sich durch eine völlig andere Unternehmenskultur aus. Ich versuche mal in Kurzform zu beschreiben, worin genau diese Unterschiede bestehen. Ich kann mich noch genau 1998 an die Filiale der CITYBANK in Seattle erinnern, wo ich spontan in die Filiale trat, eigentlich ein Konto eröffnen wollte, jedoch ohne Termin einfach höchst unfreundlich abgewiesen wurde. Inzwischen hat die CITYBANK in Punkto Kundenfreundlichkeit enorm hinzu gelernt. Folgende Maximen stehen im Mittelpunkt der neuen Unternehmenskultur:

*„Der Kunde steht im Mittelpunkt und alle seine Bedürfnisse haben kompetent erfüllt zu werden“*

Unabhängig von der Position und Zuständigkeiten in der Bank ist jeder Mitarbeiter kompetenter Ansprechpartner für den Kunden, egal, was sein Anliegen ist. Direktive dort ist, daß derjenige Mitarbeiter, an welchen sich der Kunde wendet - was zufällig auch die Filialleiterin sein kann - sich für den Kunden und sein Anliegen auch von A-Z zuständig und vor allem auch kompetent zeigt, dessen Wünsche vollständig erfüllt. Diesem TAO, also dem höchsten Ziel, haben alle andere Regelwerke des Unternehmens untergeordnet zu werden. Die Struktur hat sich so anzupassen, das dieses Ideal erreicht werden kann. „Orientierung statt Markierung“. Daraus ergeben sich automatisch weitere Regelwerke:

1. Verweise dem Kunden gegenüber der Art: „nicht zuständig“, „keine Zeit“, „wenden Sie sich bitte an...“, „Kollege kümmert sich“, oder wohlmöglich ein Zurückschicken in die Telefonschleife, wo Kunde sich erneut dann durch zig Menü's hangeln darf („Wenn Sie dies wollen, drücken sie die 3, wenn jenes, die 4, u.s.w.“, siehe VODAFONE, O2 und TELEKOM), gibt es dort nicht. Sie führen zur fristlosen Kündigung des Mitarbeiters.
2. Derjenige Mitarbeiter, der vom Kunden angesprochen wird, repräsentiert das Unternehmen in den Augen des Kunden, und hat gefälligst auch für alle Fragen sachkompetent zu sein. Was für einen Eindruck macht das, wenn überall nur „teilkompetente“, also implizit „teilweise unfähige“ Mitarbeiter sich dem Kunden präsentieren? Daraus folgen eine Reihe von Notwendigkeiten bzw. Sachkompetenz, zur ständigen innerbetrieblichen Weiterbildung, bauliche Besonderheiten, umfassende Entscheidungsbefugnisse, u.s.w. Während andere Banken Entscheidungsbefugnisse zentralisieren, neue Zuständigkeitsbereiche für Mitarbeiter geschaffen haben, tut die CITYBANK genau das Gegenteil. Daraus folgt auch, daß Mitarbeiter sich in allen Bereichen auskennen müssen, sich also selber dauernd weiterbilden müssen. Die Struktur erlaubt das, z.B. über Lehrvideos am Arbeitsplatz.
3. Reporting, Berichtswesen - Während in normalen Banken immer dem nächsten Vorgesetzten Bericht erstattet wird, haben Mitarbeiter die Reports immer 2-3 Ebenen höher abzuliefern. Damit ist methodisch sichergestellt, daß hier kein Vorgesetzter irgendetwas, was falsch läuft, verbergen kann.
4. Projekte in vielen Banken scheitern. Bei der CITYBANK nicht. So ist z.B. ein Produkt, für welches schon die Prospekte im Druck waren, bei ersten Tests auf wenig Resonanz beim Kunden gestoßen. Das wurde von der Führung erkannt und es wurde in letzter Minute angeordnet, daß das ganze Produkt völlig umgestaltet wird. Es wurde ein Riesenerfolg und vor allem dennoch pünktlich fertig, wenn auch mit einigen Nachtschichten. Wenn Fehler erkannt werden, insbesondere strategische, darf der Projektzuständige auch

in letzter Minute noch alles umwerfen, egal was das nun kostet. Während in anderen Unternehmen förmlich Mist noch schöngelabert wird (wohlwollendes Getue), oder vertuscht wird, gibt es in der CITYBANK eine „Fehlerkultur“. Jeder darf Fehler machen, und soll sie sogar im Team erörtern, damit andere Mitarbeiter daraus lernen können. Siehe [U67](#).

5. Möglichkeiten, Verantwortlichkeiten abzuschieben, gibt es in der CITYBANK nicht. Einer ist immer verantwortlich für alle Bedürfnisse eines Kunden, den Erfolg eines Projektes von A-Z, und wehe, er übernimmt die Verantwortung nicht. Hauptdevise ist: „Fehler macht jeder - nur sie müssen schnell korrigiert werden!“ Entlassen wird jedoch fristlos, wenn Fehler erkannt, jedoch nicht unverzüglich beseitigt wurden. Das wissen alle Mitarbeiter, es gehört zu den „Spielregeln“
6. Es passiert in der CITYBANK durchaus, daß wichtige Dinge, Anordnungen sogar 5x an einem Tag immer wieder umgeschmissen werden. Die Mitarbeiter haben sich schon lange daran gewöhnt, sind viel flexibler im Denken, als normale Bankangestellte, z.B. der Deutschen Bank, welche sich noch in ihrer Beamten - Mentalität suhlen. Dafür erzielt die CB zur Verwunderung z.B. der Deutschen Bank ca. 30% höhere Gewinne je Mitarbeiter. Ich sprach mit einer Angestellten einer Sparkasse in Berlin. Sie bemängelte, dass riesig viel Geld in Prospektmaterialien gesteckt werde, und bevor sie alles durchgelesen und verstanden habe, sie diese entsorgen und durch neue ersetzen müsse. Wie solle sie so noch mitkommen, bzw. Kunden kompetent beraten. Noch nicht einmal ein Flyer, der zeige, was sich denn nun gegenüber dem vorhergehenden Angebot geändert habe, bekäme sie. Verschwendung wertvoller Arbeitszeit durch **Nichtnachdenken**. Problem hierbei – Teilszielvorgaben verursachen hohe Folgekosten, siehe [U65](#).
7. Personal-Steuerung erfolgt heutzutage über Kennzahlen. Wer nicht genügend Vorgänge bzw. Kundenkontakte hatte, fliegt. Sehr gute Leute werden sehr schnell befördert. Seltsamerweise passt die CITYBANK die Gehälter nicht der Verantwortung an. So verdienen die zuständigen Sachbearbeiter in der Brokerage - Abteilung, auch wenn täglich Milliarden-Beträge über deren Tische gehen, nur unwesentlich mehr, als ein Kollege am Schalter. Dass Broker bei Banken mit Millionen – Provisionen gefüttert werden, gilt für die CITYBANK schon lange nicht mehr. Die CB hat die Verträge mit den „teuren“ einfach Brokern auslaufen lassen, bzw. diese Abgefunden, und stattdessen neue Broker herangezuchtet, die dann kaum mehr Lohn als ihre Kollegen erhalten.
8. Alle Mitarbeiter haben alle paar Monate einen Schriftsatz zu lesen (Code of conduct) und zu unterzeichnen (es wird in vielen Firmen abgefragt, ob auch tatsächlich gelesen wurde - etwas wird im Text versteckt...) bezüglich Moral und Ethik dem Kunden gegenüber (Ermahnung zur Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit, Verantwortung, Sorgsamkeit, Gewissenhaftigkeit, Kundenfreundlichkeit) Immer wieder erinnert die Führung alle Mitarbeiter an ihre Verantwortung, sorgsam mit fremden Geld der Kunden umzugehen. Vertrauen geht eindeutig über Profit. Bei anderen Banken, die z.B. 6% bei Immobilien - Fonds kassieren, oder windige Anleihen gegen ähnlich hohe oder höhere Provision vermitteln, fragt man sich doch, ob der Geldräuber nicht eher hinter dem Schalter steht ;-)
9. „Wer die Dinge verändern will, sucht gangbare Wege, wer nichts verändern will, sucht nach Gründen.“ - Anordnungen zur Veränderung von Dingen haben befolgt zu werden. Ausreden werden generell nicht akzeptiert - sie führen zu fristlosen Kündigung. Damit hat die CB in ihrer Unternehmenskultur etwas verankert, was jeder Art von „Ausweichlogikern“ keine Chance gibt. „Habe ich nicht gelesen!“, „wußte ich nicht“ - Patsch – Kündigung! Mensch hat gefälligst informiert zu sein – wozu hat man schließlich ein Intranet?

Ich könnte noch lange über die „Spielregeln“ der CITYBANK philosophieren. Heutzutage werden Regelwerke in Unternehmen so geschaffen, dass Mitarbeiter keine gedanklichen Auswege (Ausweichlogiker) bzw. keine Möglichkeit mehr haben, Anordnungen nicht zu befolgen, nicht fleißig zu sein, u.s.w. Die Unternehmensregelwerke, die über die Unternehmenskultur, die die Dynamik der Mitarbeiter untereinander und zum Kunden hin in dem System bestimmen, sind so gestaltet, das das Unternehmen von seiner seiner Struktur her eine Art dauerndes Assessment-Center gewor-

den ist, wo Menschen dauernd immer wieder erneut auf die Probe gestellt werden, im Gegensatz zu anderen Unternehmen, wo einmalig ein Einstellungstest durchgeführt wird, und dann Mitarbeiter unkündbar ihren Dornröschenschlaf Jahrzehnte lang schlafen können. Menschen verändern sich schließlich dauernd, ebenso, wie Kundenbedürfnisse und die Anforderungen an eine sich ständig wandelnde Marktwirtschaft. Ein Unternehmen, welches Leistung von seinen Mitarbeitern fordert, **muss** seine Mitarbeiter immer wieder neuen Prüfungen unterziehen. Damit sind dann auch die „Entwicklungsabteilungen“ im Unternehmen, sprich Psychologen, PE, OE, die lahmen Eseln dauernd gut zureden müssen, überflüssig. Sie wurden in der CITYBANK durch strategische Prozessplaner/designer ersetzt, die knallhart und permanent Mitarbeiter prüfen und aussieben. Gut ausgebildete Nachfolger stehen schon in den Startlöchern. Was nutzt es, wenn jemand bei seiner Einstellung im AC hervorragend abgeschnitten hat, aber dann seine Leistung aufgrund persönlicher Probleme bald enorm sinkt?

Herr Ackermann (DB) hatte im Jahre 2006 eine Untersuchung angeordnet, warum CB im Gegensatz zur DB 30% höhere Gewinne je Mitarbeiter macht. Nun - Ich bin sicher, daß die daran arbeitenden, internen Experten der DB selber garnicht dahin wollen .... Wie man diese permanenten Assessments in das Unternehmen integriert und diese gestaltet - diese Ausbildungen gibt es bislang nur in U.S.A.

Auch scheinen die beliebten „Papier – Brückenbau – Übungen“ zur Auswahl von Kandidaten, welche Psychologen Jahrzehnte mit Liebe praktiziert haben, trotz vehementer Beteuerungen, daß man damit durchaus geeignete Kandidaten herausfiltern konnte – angeblich „signifikant nachweisbar“ - doch ziemlicher Blödsinn gewesen zu sein. Die Psychodynamischen Prozessdesigns sind in sich fehlerhaft gewesen. Heutzutage werden die unternehmensinternen Prozessabläufe, also die „Psychodynamischen Prozesse“ so gestaltet, daß die Mitarbeiter nur noch maximale Leistung zeigen können, genauer „wollen“, und überhaupt keine Zeit mehr haben, darüber nachzudenken, ob ihnen eine Anordnung gefällt oder nicht, geschweige denn irgendetwas in gemütlichen Kaffeekränzchen, Projekt-Sitzungen auszudiskutieren: „Wenn Du nicht mehr weiter weis', bilde einen Arbeitskreis!“.

Vor allem traut sich kein Mitarbeiter, irgendetwas liegenzulassen, eine Anordnung nicht zu befolgen, unfreundlich einem Kunden gegenüber zu sein, o.ä.. Es droht - Patsch, Kündigung! Nachfolger gibt es genügend. Auch Kennzahlen für die Leistung der Mitarbeiter werden ständig neu angepasst, die Messlatte ständig höher gelegt. Die Kunden danken es. Und sie sind schließlich diejenigen, die der Bank das Geld bringt, aus denen die Löhne bezahlt werden.

Dies soweit nur als groben Einblick in diese veränderten Unternehmensregelwerke. Die genaue Ausgestaltung dieser „Psychodynamischen Prozessdesigns“ jedenfalls ist eine Meisterleistung von den Strategen der CB in den U.S.A. gewesen.

*„Wenn Du kein Schiff bauen willst, gründe zwei Arbeitskreise, wobei im einen die Leute über das Baumfällen und im anderen über die Erhöhung der Sehnsucht nach dem Meer diskutieren!“*

Interessant sind Firmen, wo die Mitarbeiter neue, hoch motivierte Kollegen erst einmal herunterbremsen, mit Spielchen, Tricks, die kaum nachzuweisen sind. Das wirkt nicht nur auf die neuen Kollegen demotivierend, nein auch auf die gesamte Belegschaft. Jeder, der auch nur ein wenig aus der homogenen Masse herausragt, wird geköpft. Das Hauptaugenmerk der Mitarbeiter liegt fast nur noch darauf, zu beobachten, was der Kollege wie tut. Der Kunde interessiert hier überhaupt nicht mehr. Solche Firmenkulturen sind dem Untergang geweiht, die Firmen gehen schlicht pleite, weil andere Firmen mit einer anderen Firmenkultur die Kunden magnetisch anziehen, abwerben. Es liegt entscheidend an der Ausgestaltung der Spielregeln in einer Firma, ob und wie Menschen darin agieren. Letztendlich sind alle Mitarbeiter auch viel zufriedener, wenn Kunden zufrieden sind. Dann erst macht ihre Arbeit Sinn und Freude.

Aufgabe: Worin liegt der Unterschied in den Spielregeln zur Kundenfreundlichkeit? „Orientierung statt Markierung“. Woran liegt es, dass Mitarbeiter sich mit diesen Spielregeln nicht „unwohl“ fühlen?