

# Was tun, wenn die klassischen Führungsinstrumente ausgereizt sind?

Reflexionsarbeit und Kollegiale/s Beratung/Coaching

***Herzlich Willkommen!***

***sagen***

***Olaf Büttner & Frank Röttsch***

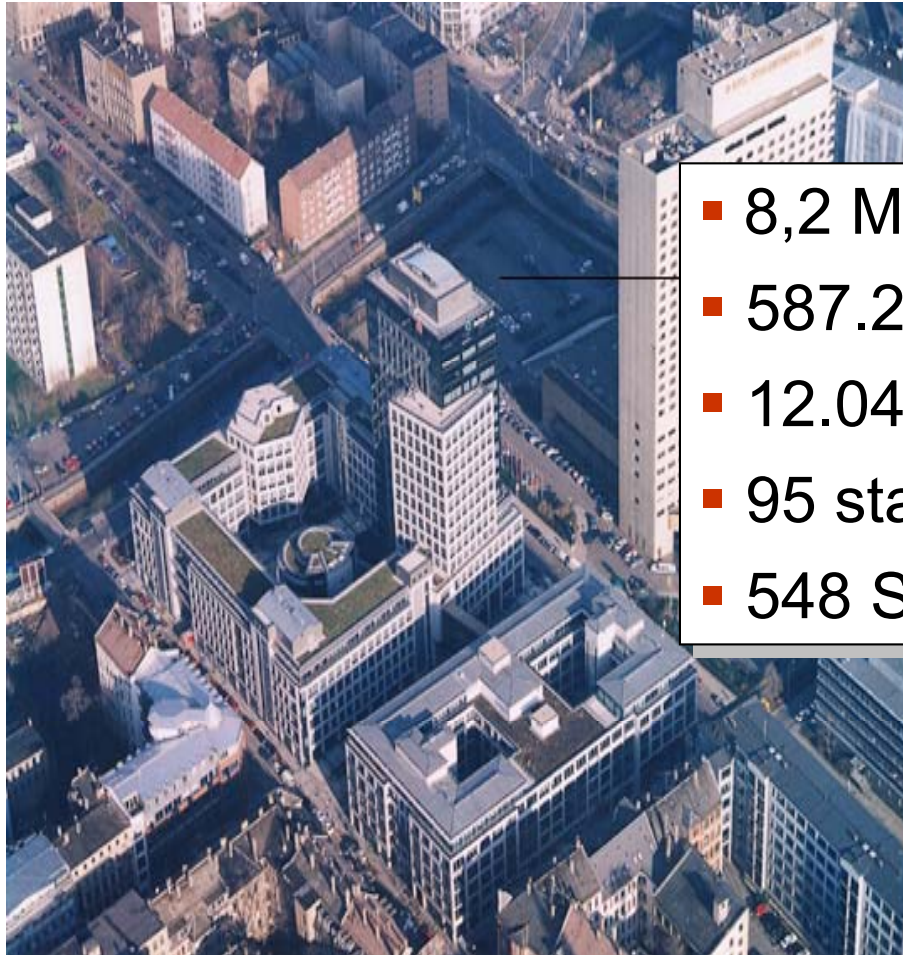




# Überblick - Das Ziel bestimmt die Methode -

1. Die SPARKASSE LEIPZIG - Wirtschaftsfaktor der Region
2. Führung im Wandel - Neue Personalentwicklungsansätze
3. Führungskräftebegleitung in der Sparkasse Leipzig
4. Kollegiales Coaching (KoCo) für die Führungskräfte von GEBERIT
5. Ausblick - Wie sich Führungskräfte zukünftig fit halten WOLLEN - KÖNNEN - MÜSSEN?

# 1. Die SPARKASSE LEIPZIG - Wirtschaftsfaktor der Region



- 8,2 Mrd. EUR Bilanzsumme
- 587.252 Privatkunden
- 12.043 Firmenkunden
- 95 stationäre Vertriebseinheiten
- 548 Selbstbedienungsgeräte

(Stand: 31.12.04)

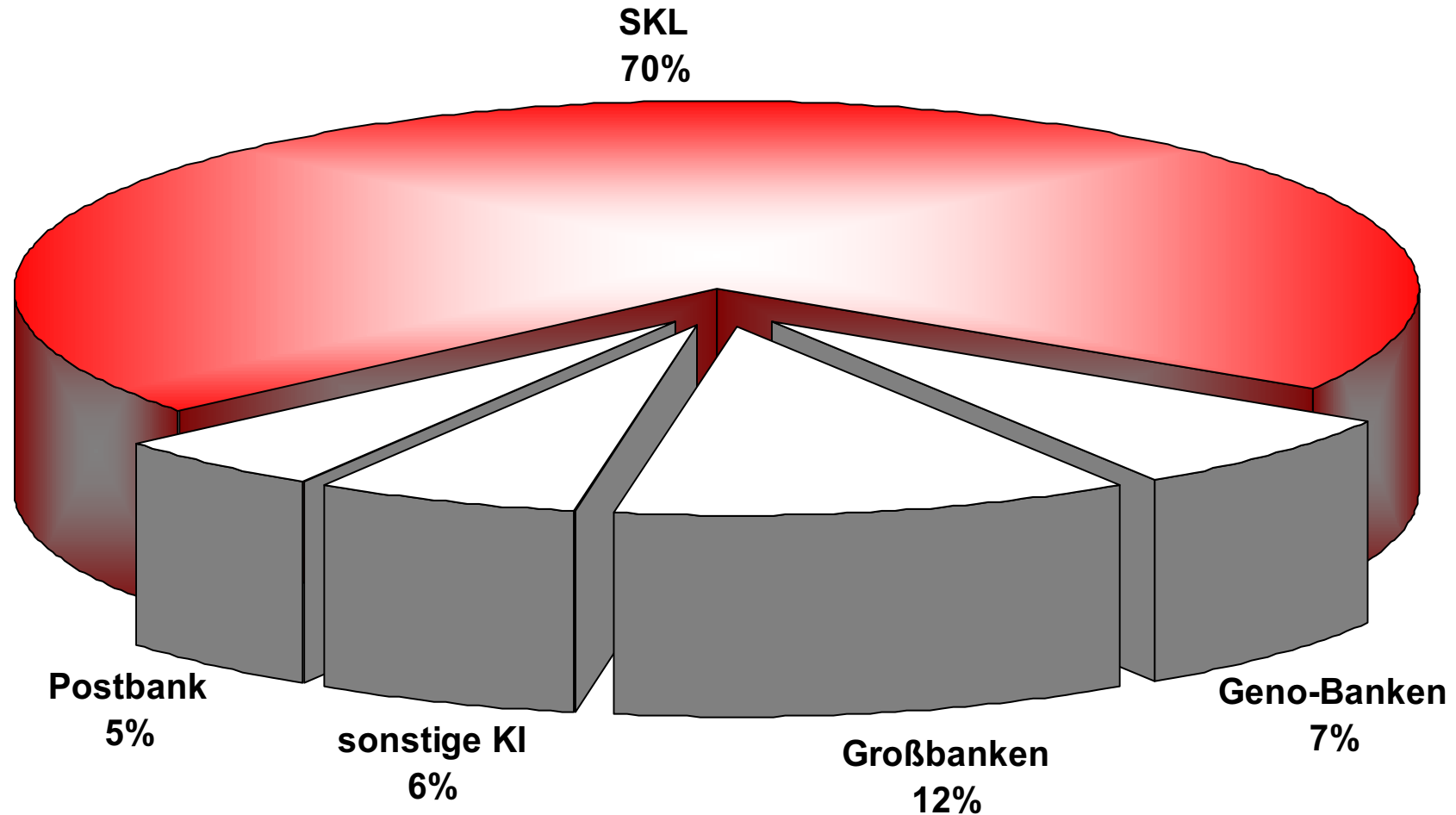
# 1. Die SPARKASSE LEIPZIG - Wirtschaftsfaktor der Region



- 1.550 MitarbeiterInnen
- 38 Jahre Durchschnittsalter
- 167 Auszubildende
- 1,08 Mio. EUR Bildungsinvestitionen im Jahr 2004

(Stand: 31.12.04)

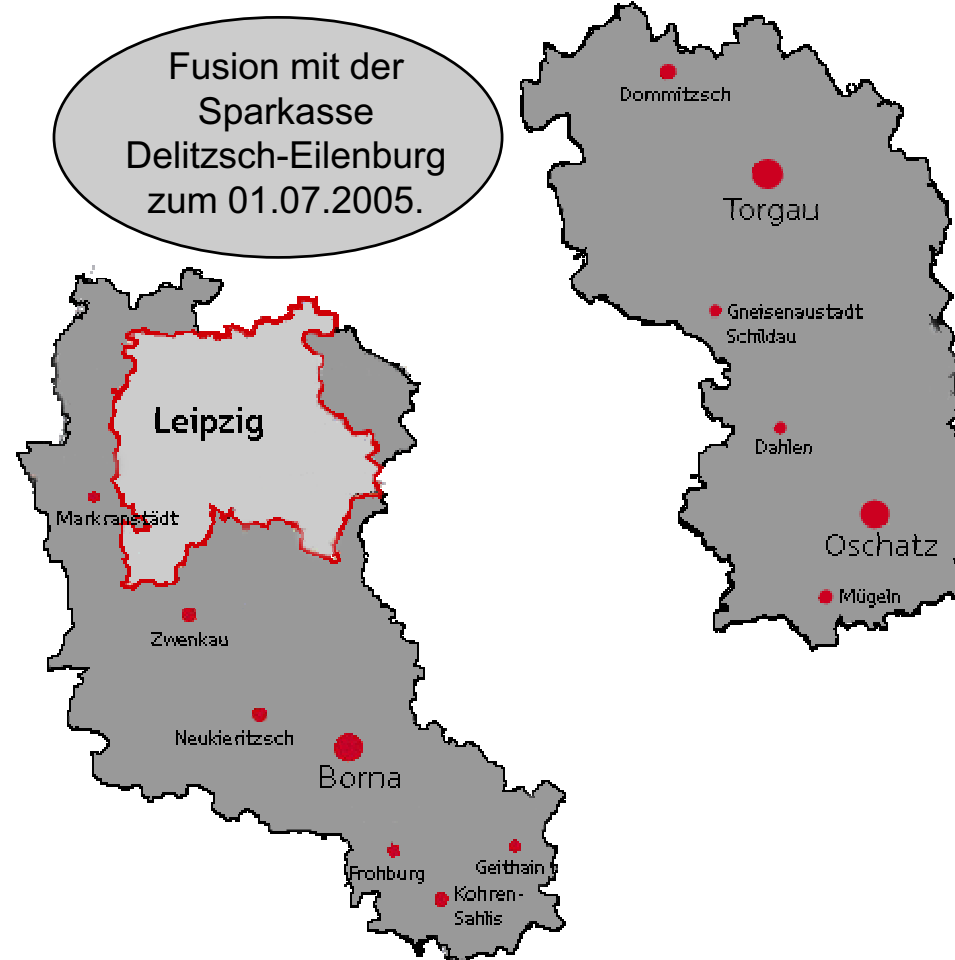
# 1. Die SPARKASSE LEIPZIG - Wirtschaftsfaktor der Region



Quelle: Finanzmarktmonitor 2003; Basis: Hausbankverbindung im Geschäftsgebiet (nach den Kriterien Beratungs- und Servicekunden)

# 1. Die SPARKASSE LEIPZIG - Wirtschaftsfaktor der Region

Veränderungen, die nur im Miteinander zu meistern sind!



## 2. Führung im Wandel – Neue Personalentwicklungsansätze

*Ergebnis der Interviews mit dem SKL-Vorstand*

1. Wachsende Bedürfnisse der Mitarbeiter nach Autonomie, Selbständigkeit, Eigenverantwortung und der Teilhabe bei der Gestaltung der Arbeitswelt.
2. Management der Veränderung rückt stärker ins Zentrum der Führungsarbeit, infolge von Fusionen, Restrukturierungen und Zwang nach strategischer und kultureller Neuausrichtung (Balance von innerer Sicherheit und Vorbildwirkung ist gefragt).
3. Neue Anforderungen an die kooperative Handlungskompetenz und die Grundhaltungen der Führungskräfte. Kooperation als Produktivitätsquelle erschließen (heute & morgen).

## 2.1. Unser Selbstverständnis von Reflexionsarbeit?

### *Beschreibung der Methode aus **proconsult**-Sicht*

» Reflex-F ist eine kollegiale Supervisionsform, die Fragen der täglichen Führungsverantwortung beantwortet.

» Reflex-F unterstützt Führungskräfte in ihrer täglichen Arbeit, indem es den Teilnehmenden die Möglichkeit bietet, anhand eigener konkreter Führungssituationen (Aufgabenübertrag, Motivation, Abmahnung, etc.) individuelle Lösungen zu entwickeln.

» Reflex-F fördert die Möglichkeiten der Führungskräfte, sich selbst und ihrem Team eine hohe Leistungsfähigkeit zu erhalten.

» Reflex-F klärt die zukünftigen Anforderungen und die damit verbundenen Rollen-Veränderungen im Team, im Unternehmen und im Umgang mit Kunden.

» Reflex-F-Gruppen bestehen aus 8 – 14 Teilnehmenden, die bereits Führungserfahrungen haben und sich in Form von Aus- und Weiterbildung die notwendige Führungstheorie (Motivationstheorien, Führungsstil-Modelle, Gesprächsführung etc.) angeeignet haben.

## 2.2. Reflex-F-Ziele

*Ergebnis eines Workshops mit Führungskräften der SKL*

### Was soll erreicht werden?

Die Führungskompetenz der Teilnehmenden wird mit den zukünftigen Herausforderungen verglichen und weiterentwickelt.

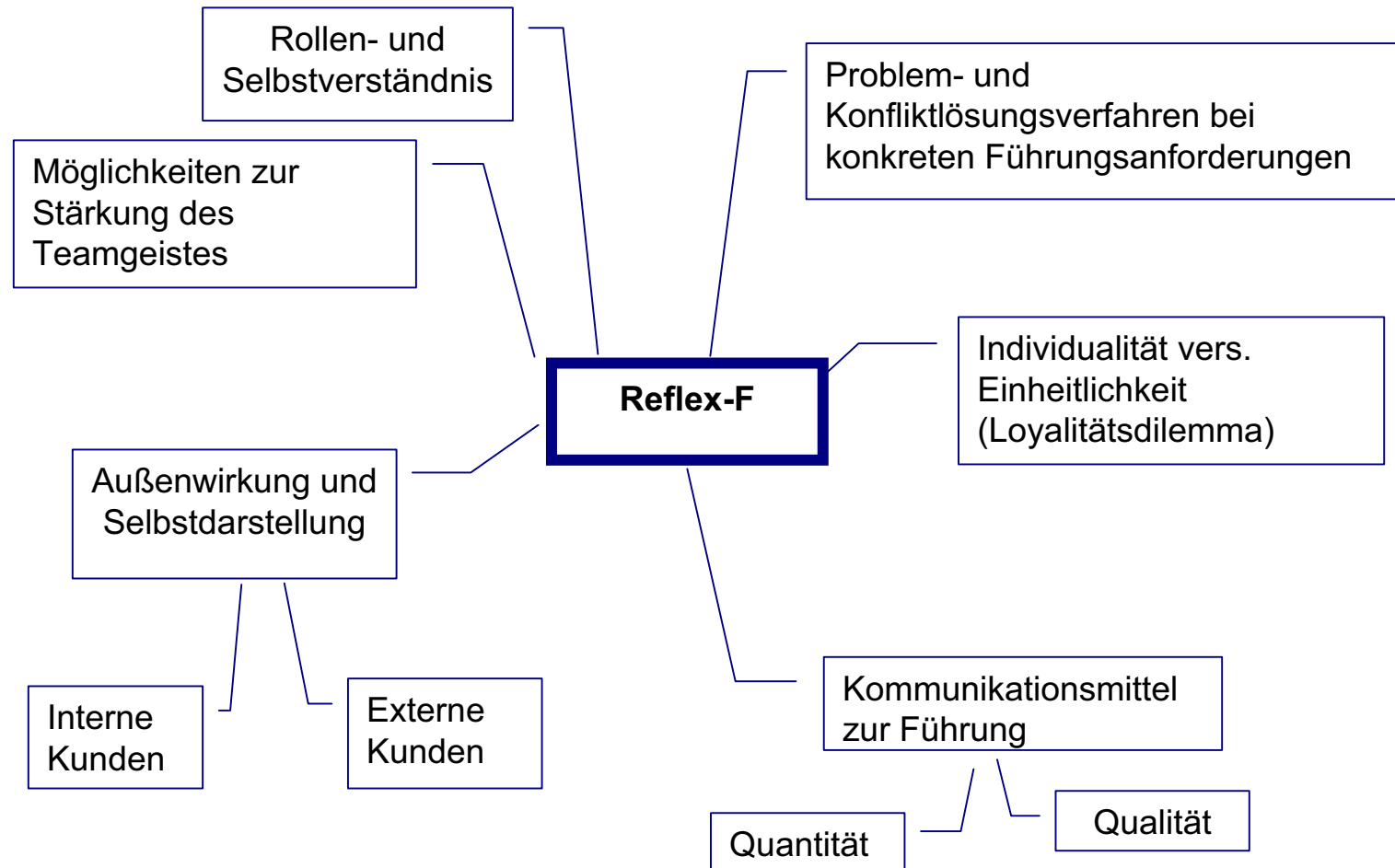
Das Individuelle der eigenen Rolle wird bestimmt, um die persönliche Energie so einzubringen, dass sie im Sinne des Unternehmens innovativ wirksam wird.

Aufdecken und Sensibilisieren für die Wahrnehmung des Eigenanteils an der momentanen Führungssituation

Erlernen eines professionellen Instrumentariums zur Aufarbeitung und Strukturierung von Praxissituationen, die persönlich als problematisch erlebt werden - **Hilfe zur Selbsthilfe**

## 2.3. Reflex-F - inhaltliche Schwerpunkte

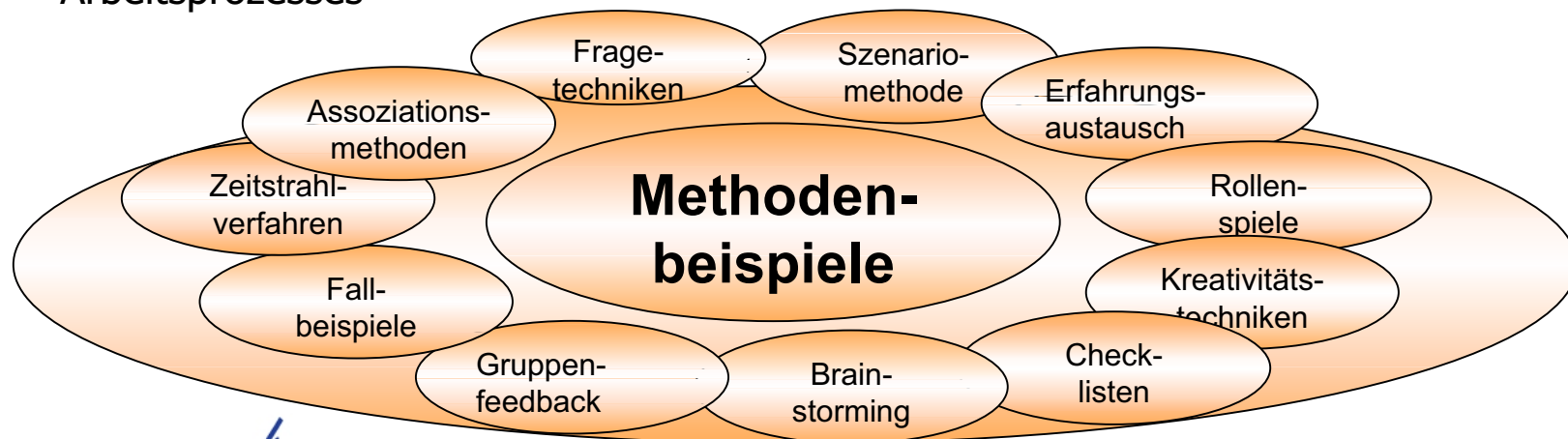
*Bedürfnisse/Erwartungen der ersten Reflex-F-Gruppe*



## 2.4. Vorgehensweise bei einem Reflex-F-Fall

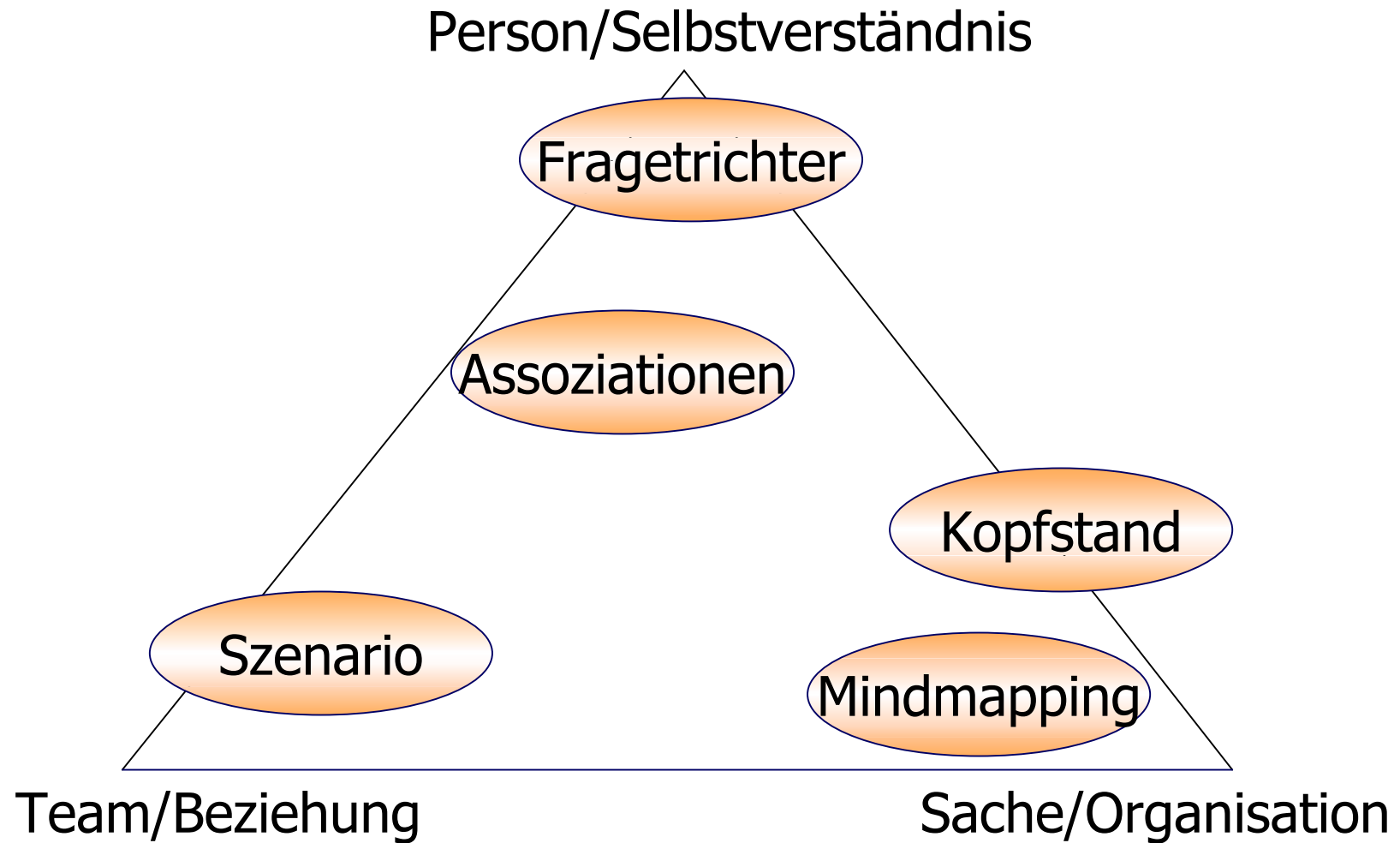
*Pro Reflex-F-Einheit (4 h) werden 3 bis 5 Fälle bearbeitet*

1. Falldarstellung
2. Nachfragephase
3. Aufhellungsphase durch Identifikationen und Assoziationen
4. Reflexion mittels entsprechender Methoden zur Klärung einer positive Lösungsperspektiven (auch Ausprobieren von Handlungsalternativen)
5. Handlungsphase durch Entwicklung und Diskussion der Lösungsansätze, Reflexion des Arbeitsprozesses



# Das TZI-Modell im Hintergrund

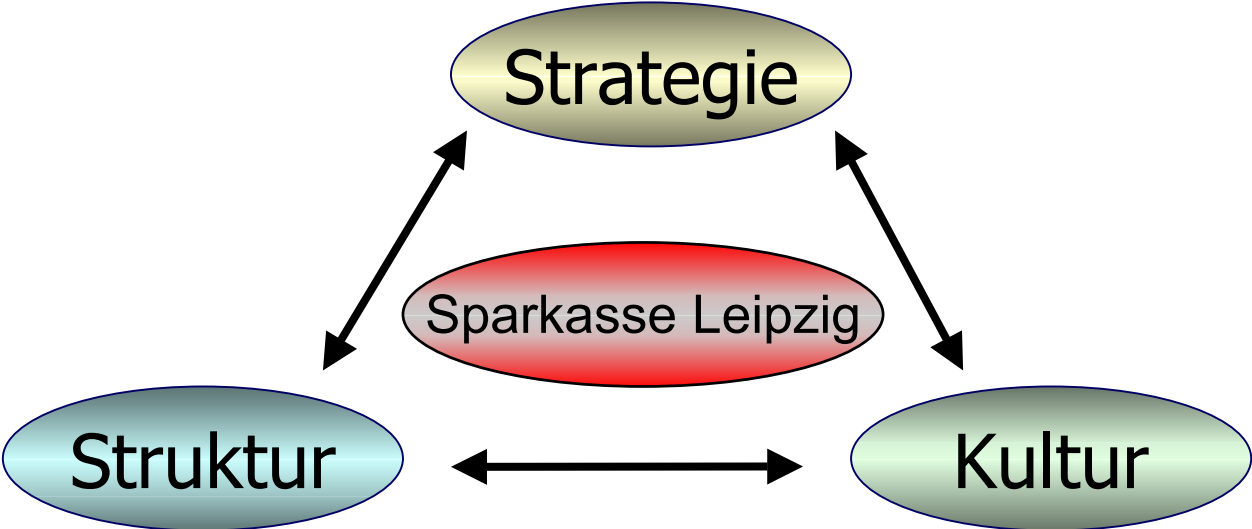
*Die Methodenwahl ist abhängig von der Fragestellung*



### 3. Führungskräftebegleitung in der Sparkasse Leipzig

Unser Anspruch - ein ganzheitlicher Ansatz

- Region
- Zahlen/ Daten/ Fakten
- Partner

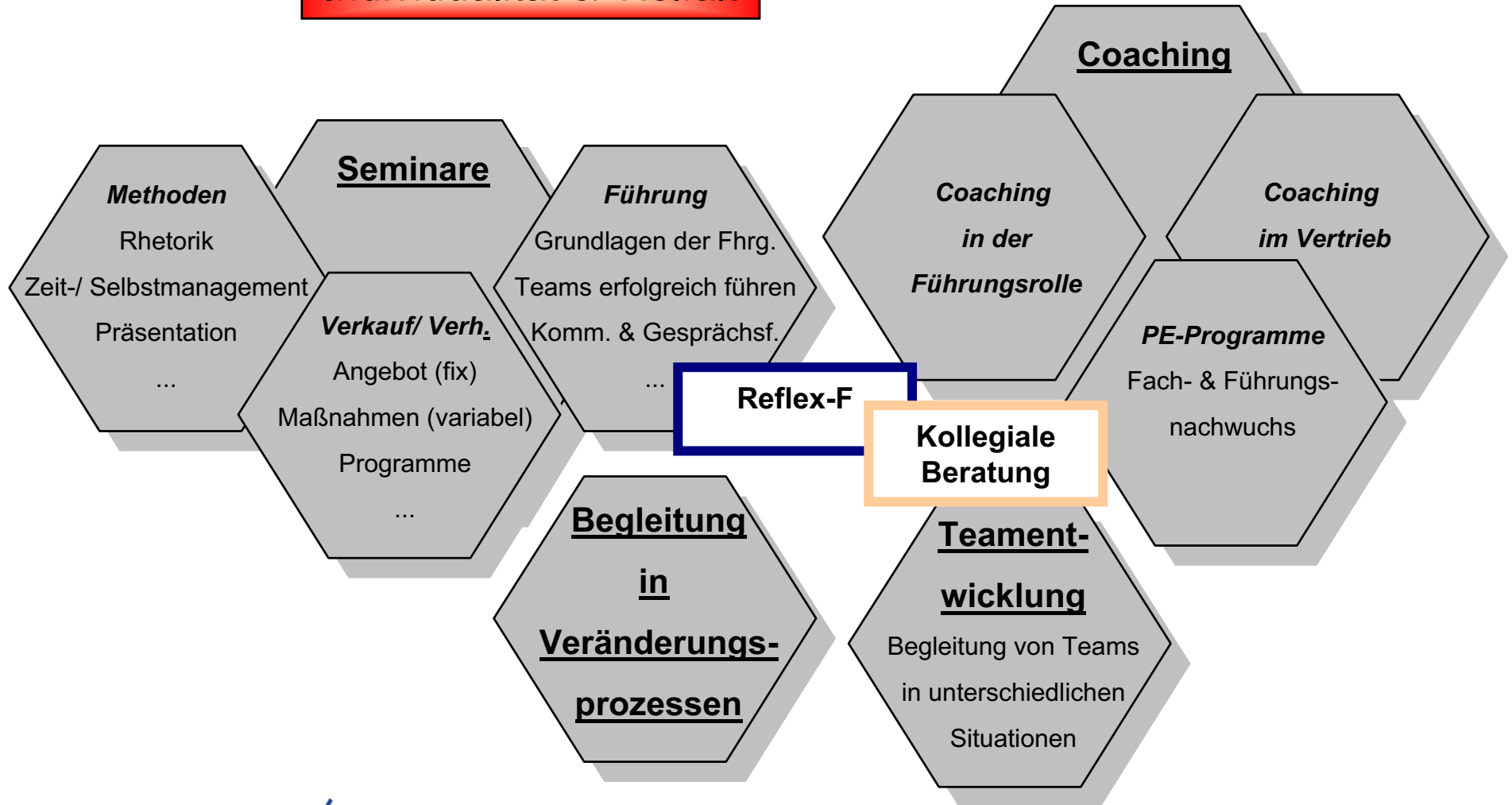


- Privatkundengeschäft
- Firmenkundengeschäft
- Marktfolge
- Stab

- Menschen in ihren Rollen
- Methoden/Instrumente/ ...
- Personalentwicklung

### 3. Führungskräftebegleitung in der Sparkasse Leipzig

#### Individualität & Vielfalt



### 3. Führungskräftebegleitung in der Sparkasse Leipzig

#### Individualität & Vielfalt

##### PE-

##### Instrumente

Mitarbeiter einschätzung  
Zielvereinbarung  
Führungsscoring  
...

##### Auftrags-

##### moderationen

diverse Themen

##### Führungs-

##### kräftetagung

jährlich im Kontext der  
Unternehmens-  
entwicklung

##### Befragungen

Auswertung der  
Mitarbeiter-  
befragung

##### PE-

##### Programme

Fach- & Führungs-  
nachwuchs

##### Mitarbeiter-

##### auswahl

AC's  
Potenzialanalysen

##### Erschließung/

##### Leistung neuer

##### Themen

... nah an un-

seren Führungs-

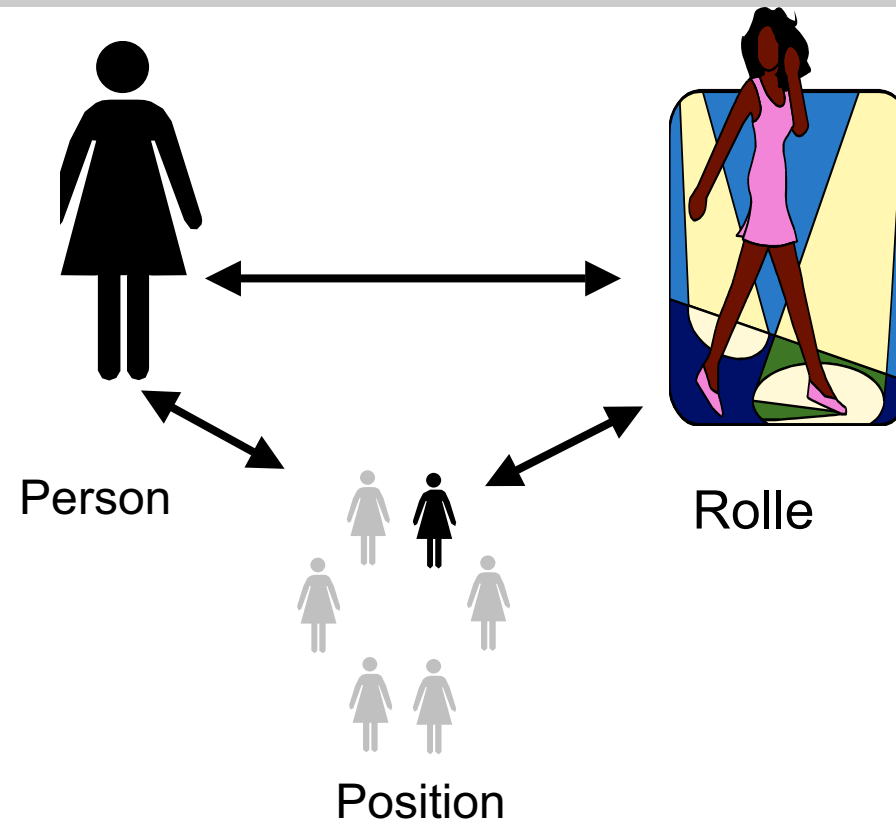
kräften

sein!

## 4. Kollegiales Coaching (KoCo) für die Führungskräfte von GEBERIT

- KoCo ist eine individuell zugeschnittene Form der Personalentwicklung mit dem Ziel der Förderung beruflicher Kompetenz (nach A. Schreyögg).
- Im Zentrum dieser Beratung stehen die Managementfunktionen von Führungspersonen, wobei ähnlich wie im Sport das Coaching stärker anleitenden Charakter hat und auf die aktuellen Aufgaben der Führungskräfte bezogen ist.
- In diesem Sinne ist KoCo eine spezielle Einzelberatung von Führungskräften zu der Frage, wie die Person mit der Gesamtrolle „**Führungskraft**“ zurecht kommt. (nach W. Loos)

## 4.1. Was ist Sinn und Zweck von KoCo?



KOLLEGIALES COACHING will Verhaltensänderung und Persönlichkeitsentwicklung unterstützen, die einem bewussten und verantwortungsvollen MitUnternehmerTum (MUT) dient.

## 4.2. Wie läuft KoCo ab?

**Folgende Rahmenbedingung gilt es, gemeinsam zu klären:**

**1. Wer coach wen und wie oft?**

z.B. Frau X coacht Frau Y monatlich einmal und umgekehrt.

**2. Wie lang sollte eine Coachingeinheit sein?**

z.B. Begleitung bei einer Beratung oder Zwiegespräch (min 1h - max 3h)

**3. Wo sollte die Coachingeinheit durchgeführt werden?**

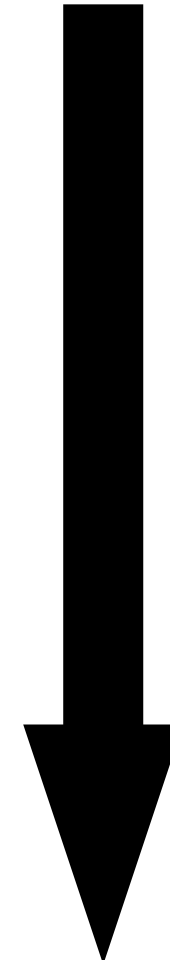
z.B. In einem neutralen Beratungszimmer oder am Schreibtisch des Coachee

**4. Wie kann die Coachingeinheit vor- und nachbereitet werden?**

z.B. Mittels Checklisten, Tagebuch oder einer anderen Dokumentationsform

## 4.3. Phasenmodell für Zwiegespräche

- 1** Herstellen und Aufrechterhalten einer dem Gesprächsanliegen angemessenen Partnerbeziehung. **Partnerorientierung**
- 2** Orientierung an den Interessen des Gesprächspartners. Welches Führungsthema soll beraten werden? **Sachorientierung**
- 3** Auswahl einer geeigneten Methode zur Themenbearbeitung (siehe Reflex-F) **Methodenwahl**
- 4** Mittels einer KoCo-Methode wird am Führungsthema gearbeitet. **Themenbearbeitung**
- 5** Feststellen, was erreicht wurde und was nicht. Möglichkeiten finden, wie das Gelernte umgesetzt werden kann. **Vereinbarung**

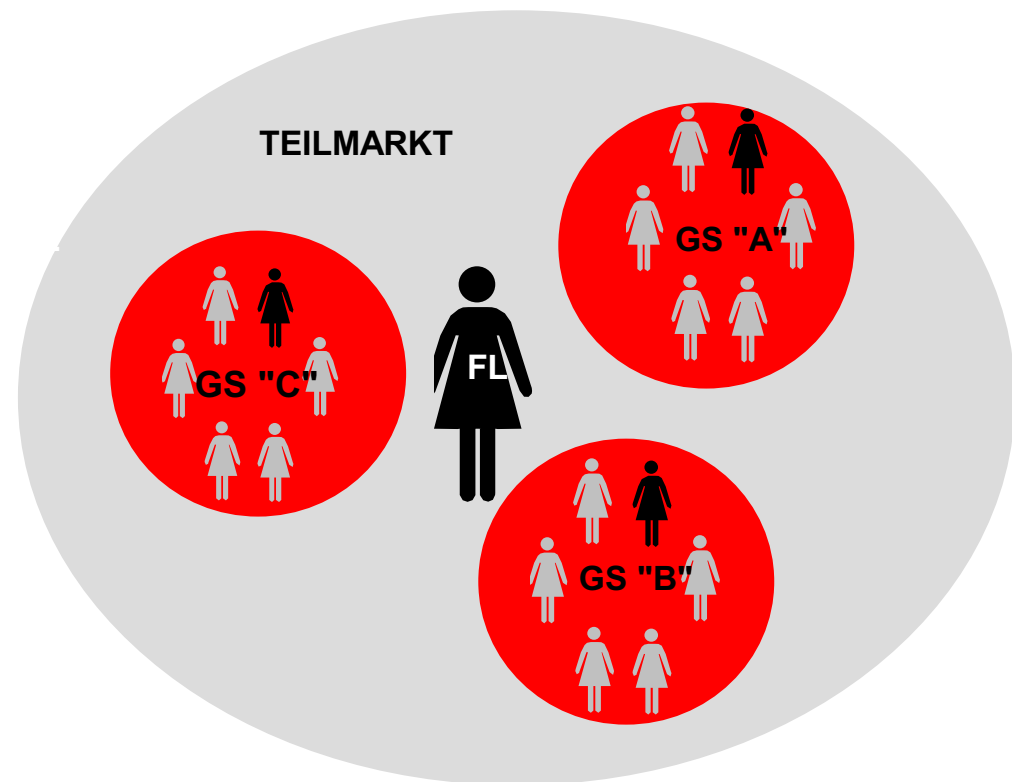


## 5. Ausblick – Wie sich Führungskräfte zukünftig fit halten WOLLEN - KÖNNEN - MÜSSEN?

... ein Beispiel aus der  
Sparkasse Leipzig ...

### Filialleiter - FL

Führungsverantwortung für alle  
Geschäftsstellen seines  
Teilmarktes



## 5. Ausblick – Wie sich Führungskräfte zukünftig fit halten WOLLEN - KÖNNEN - MÜSSEN?

... ein Beispiel aus der  
Sparkasse Leipzig ...

Aufgabenprofil

**Sicherstellung des Vertriebs Erfolges** im Teilmarkt  
**Vorbereitung** von Verkaufsaktionen und Kampagnen  
**Weiterentwicklung der Mitarbeiter** durch Verkauf coaching vor Ort  
**Zielvereinbarungen/Zielerreichung** durch Aktivitätenkontrolle  
Effektiver **Einsatz aller personellen und sachlichen Ressourcen**  
Bewusste **Steuerung** der Teamentwicklungsprozesse/Konfliktlösung  
**Motivationsförderung** der einzelnen Teams – Pflege positives Klima  
Schaffung von Verständnis und **Transparenz** für betriebliche  
Zusammenhänge in moderierten Teambesprechungen  
**Öffentliche Repräsentation** der Sparkasse Leipzig im Teilmarkt  
Ausübung der fachlichen **Entscheidungskompetenz**

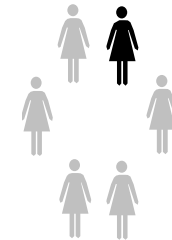


## 5. Ausblick – Wie sich Führungskräfte zukünftig fit halten WOLLEN - KÖNNEN - MÜSSEN?

... ein Beispiel aus der  
Sparkasse Leipzig ...

Organisatorische  
Aufgaben

**Informatives Bindeglied** zwischen Team und Filialleiter  
**Ansprechpartner** für fachliche Fragestellungen der Teammitglieder  
**Koordination** aller organisatorischen Aufgaben  
**Team** zum selbstständigen Arbeiten **befähigen**  
**Organisation und Moderation** von Teambesprechungen

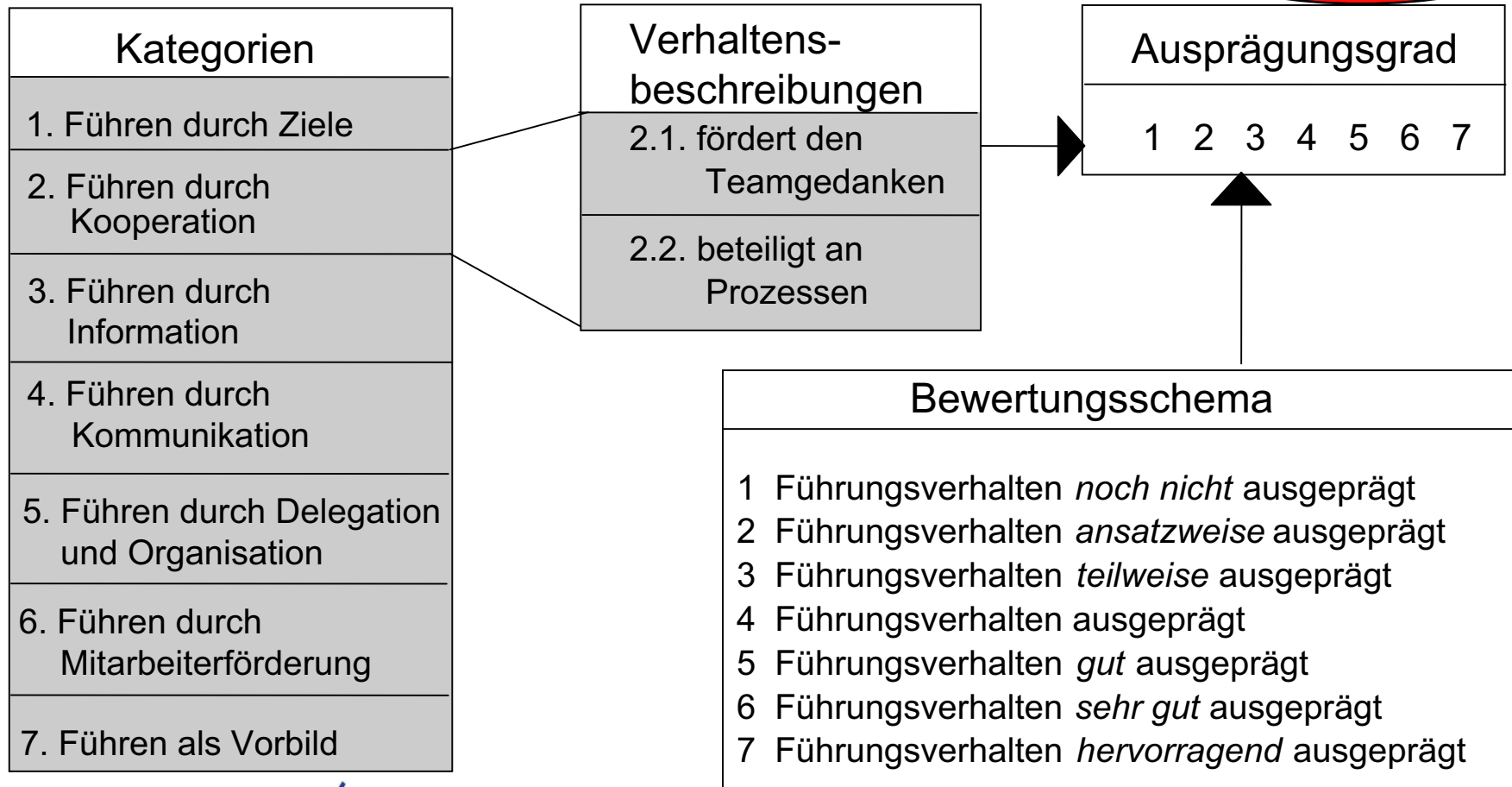


Verkäuferische  
Aufgaben

**Erkennen von Kundenbedürfnissen** und bewusste Entscheidung der weiteren Vorgehensweisen  
**Generierung von Informationen** über den Kunden und zeitnahe KBP-Erfassung  
**Standardisierte Beratung** mit dem Ziel „Verkauf“ – beste Lösung für den Kunden  
**Betreuung und Unterstützung** der Kunden bei der Nutzung der SB-Technik

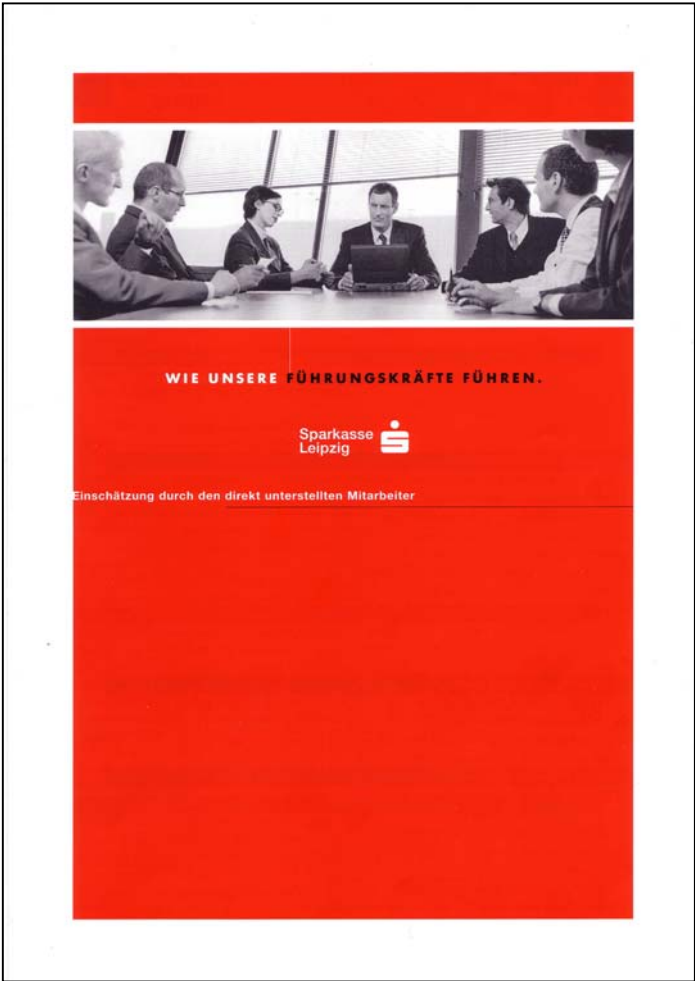
## 5. Ausblick – Wie sich Führungskräfte zukünftig fit halten WOLLEN - KÖNNEN - MÜSSEN?

„Führungsscoring“  
- ein unterstützendes  
Instrument -



# 5. Ausblick – Wie sich Führungskräfte zukünftig fit halten WOLLEN - KÖNNEN - MÜSSEN?

„Führungsscoring“  
- ein unterstützendes Instrument -



Sparkasse Leipzig

**WIE UNSERE FÜHRUNGSKRÄFTE FÜHREN.**

Einschätzung durch den direkt unterstellten Mitarbeiter

Bewertungsschema: 7...Führungsverhalten hervorragend ausgeprägt  
6...Führungsverhalten sehr gut ausgeprägt  
5...Führungsverhalten gut ausgeprägt  
4...Führungsverhalten ausgeprägt  
3...Führungsverhalten teilweise ausgeprägt  
2...Führungsverhalten ansatzweise ausgeprägt  
1...Führungsverhalten noch nicht ausgeprägt

Führungskraft: \_\_\_\_\_  
Funktionsbezeichnung: \_\_\_\_\_  
OE: \_\_\_\_\_  
Datum: \_\_\_\_\_

	7	6	5	4	3	2	1
	Führungsverhalten						
	hervorragend ausgeprägt			noch nicht ausgeprägt			
<b>1. Führen durch Ziele</b>							
1.1 Ihre Führungskraft trifft mit Ihnen rechtzeitig Zielvereinbarungen für den nächsten Betrachtungszeitraum (i. d. R. Geschäftsjahr).							
1.2 ... vereinbart mit Ihnen ausreichend konkretisierte und realistische Ziele.							
1.3 ... überprüft im Sinne eines Zielcontrollings regelmäßig, ob Arbeitsaufträge termingerecht ausgeführt wurden.							
1.4 ... überprüft im Sinne eines Zielcontrollings regelmäßig, ob Arbeitsaufträge in angemessener Qualität erledigt wurden.							
<b>2. Führen durch Kooperation</b>							
2.1 Ihre Führungskraft fördert bei Ihnen und Ihren Kollegen den Teamgedanken.							
2.2 ... beteiligt Sie im motivierenden Sinne an Planungs- und Entscheidungsprozessen.							
<b>3. Führen durch Information</b>							
3.1 Ihre Führungskraft versorgt Sie mit den für eine erfolgreiche Arbeit notwendigen Informationen.							
3.2 ... vermittelt Ihnen regelmäßig Wissen über arbeitsplatzübergreifende betriebliche Zusammenhänge.							
3.3 ... führt regelmäßig Mitarbeiterbesprechungen mit hohem Informationsgrad durch.							

# Was tun, wenn die klassischen Führungsinstrumente ausgereizt sind?

Reflexionsarbeit und Kollegiale/s Beratung/Coaching

***Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!***

***sagen***

***Olaf Büttner & Frank Röttsch***

