

Führung in Veränderungsprozessen durch internes und externes Know How begleiten

-

Ein Erfahrungsbericht der Sparkasse Leipzig & proconsult

Herzlich Willkommen!

sagen

Karl-Heinz Bittorf, Olaf Büttner, Frank Röttsch





Überblick

- 1. Die SPARKASSE LEIPZIG - Ein Wirtschaftsfaktor in der Region**
- 2. Führungskräftebegleitung in der Sparkasse Leipzig**
- 3. Führung im Wandel - Neue Personalentwicklungsansätze**
- 4. Veränderungsprozesse systematisch & zielorientiert begleiten**
- 5. Ausblick - Zusammenarbeit intern & extern
Wie kann/ wird es weitergehen?**

1. Die SPARKASSE LEIPZIG - Ein Wirtschaftsfaktor in der Region



- 9,135 Mrd. EUR Bilanzsumme
- 603.738 Privatkunden
- 38.477 Firmenkunden
- 104 stationäre Vertriebseinheiten

(Stand: 03/04.2006)

1. Die SPARKASSE LEIPZIG - Ein Wirtschaftsfaktor in der Region



- 1.771 MitarbeiterInnen
- 40 Jahre Durchschnittsalter
- 145 Auszubildende

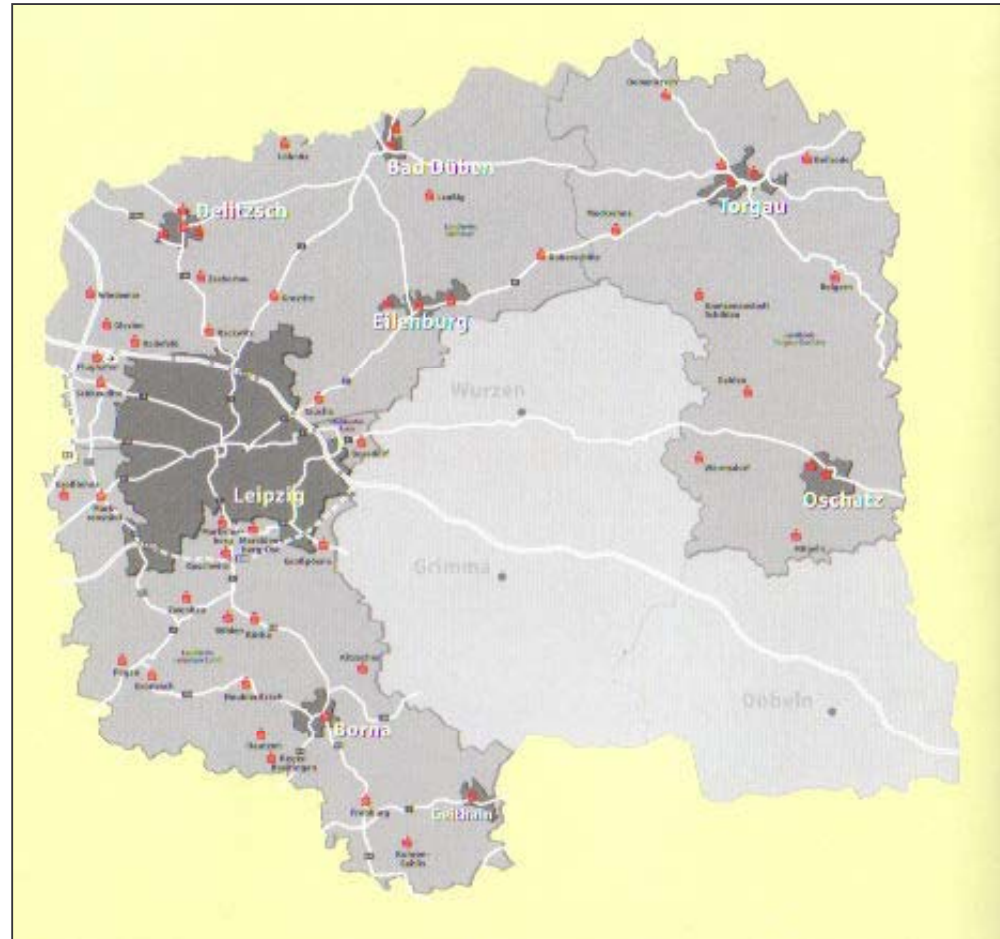
(Stand: 03./04.2006)

1. Die SPARKASSE LEIPZIG - Ein Wirtschaftsfaktor in der Region

Fusionen:

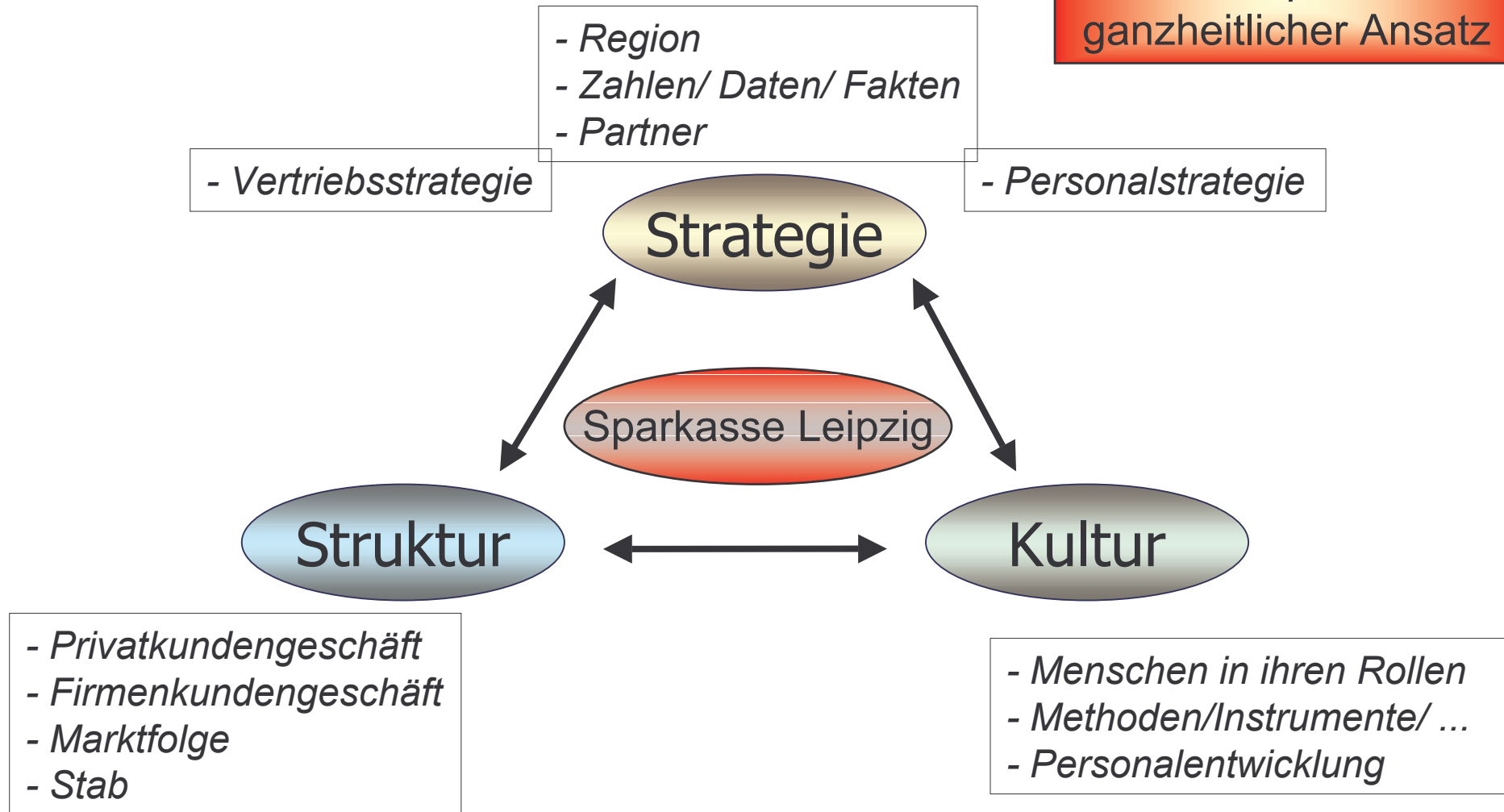
... mit SK Torgau-Oschatz
& SK Delitzsch - Eilenburg

Veränderungen, die
nur im Miteinander
sowie exzellenter
Führung zu meistern
sind!



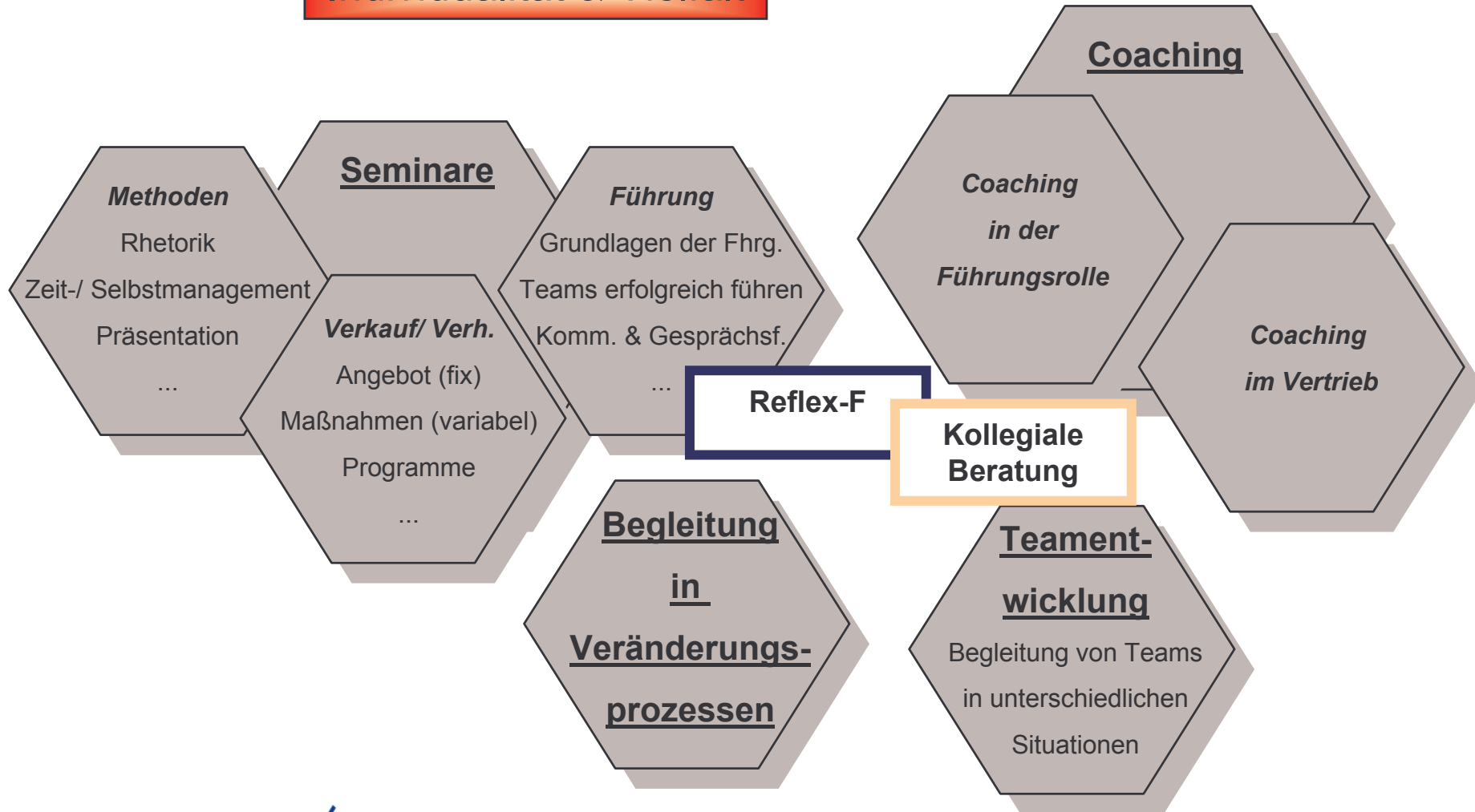
2. Führungskräftebegleitung in der Sparkasse Leipzig

Unser Anspruch - ein ganzheitlicher Ansatz



2. Führungskräftebegleitung in der Sparkasse Leipzig

Individualität & Vielfalt



2. Führungskräftebegleitung in der Sparkasse Leipzig

Individualität & Vielfalt

PE-

Instrumente

Mitarbeitereinschätzung
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!

3. 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).

3.1. 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.

3.2. 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.

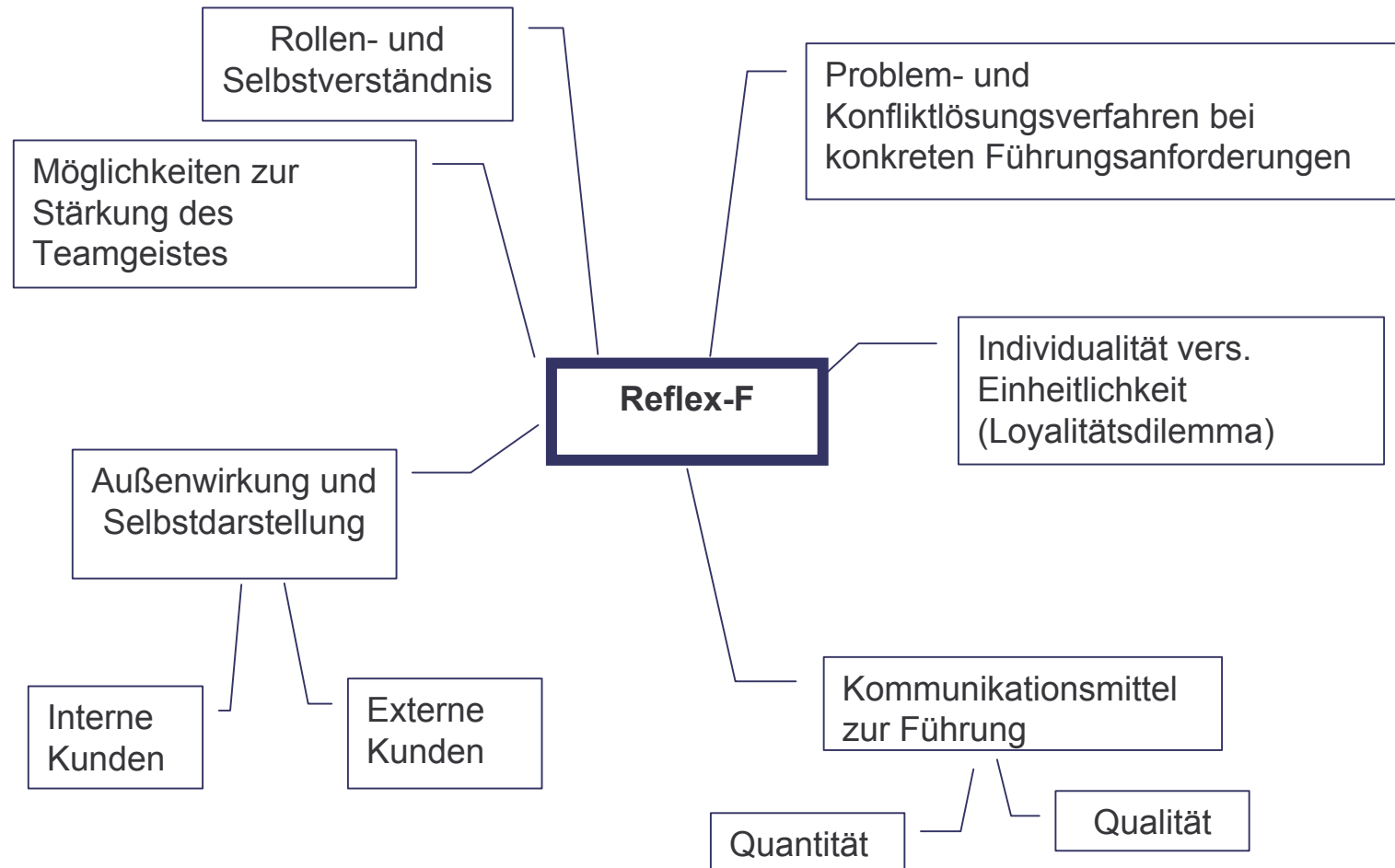
Das Individuelle der eigenen Rolle wird bestimmt, um die persönliche Energie so einzubringen, dass sie im Sinne des Unternehmens innovativ wirksam wird.

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

3.3. Reflex-F - inhaltliche Schwerpunkte

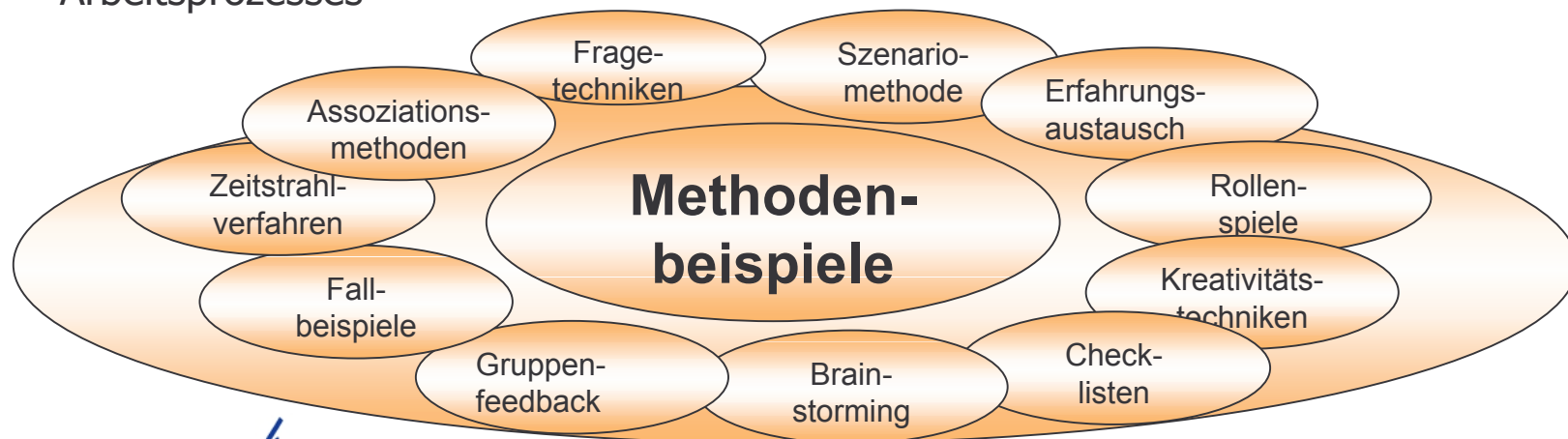
Bedürfnisse/Erwartungen der ersten Reflex-F-Gruppe



3.4. Vorgehensweise bei einem Reflex-F-Fall

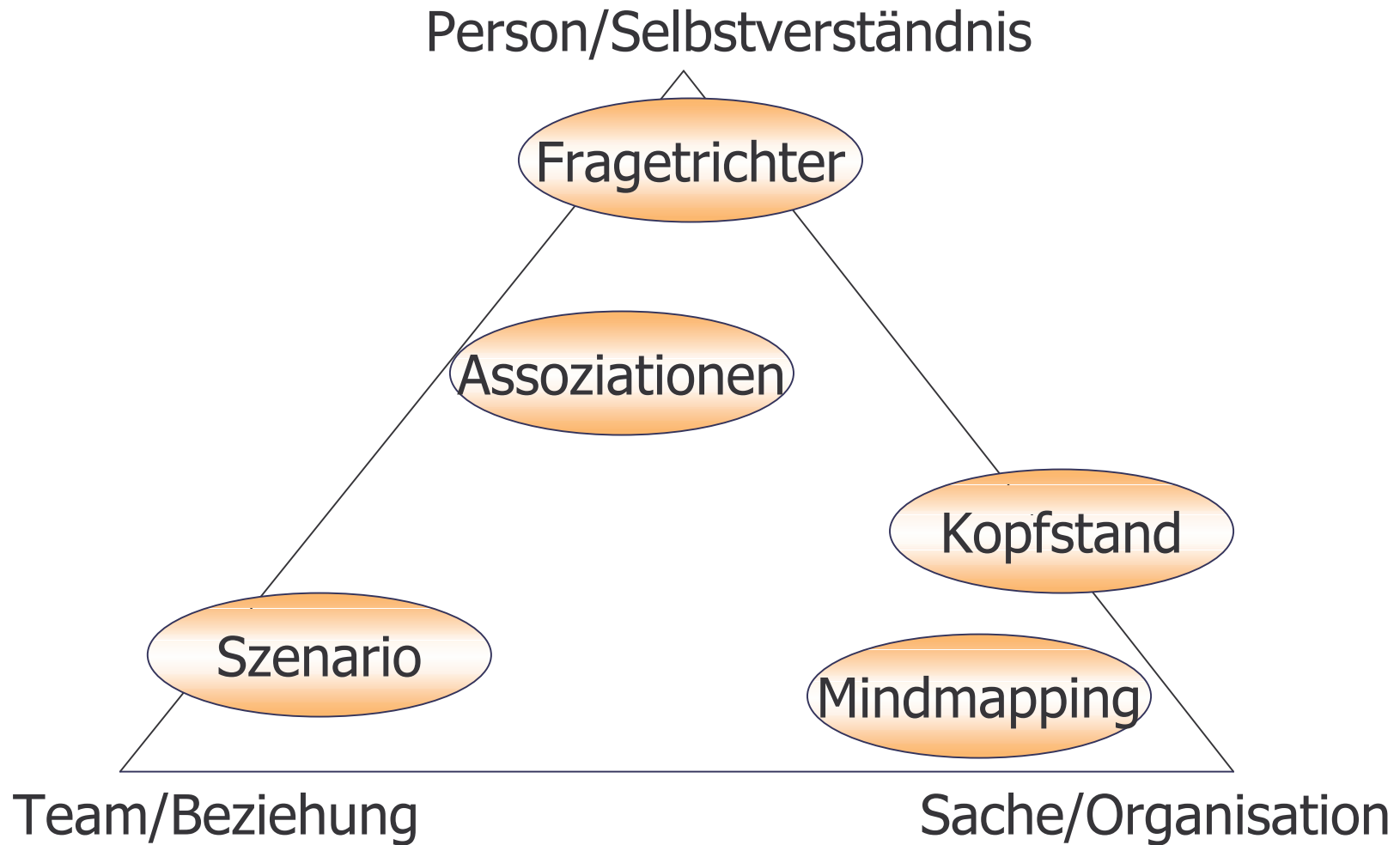
Pro Reflex-F-Einheit (4 h) werden 3 bis 5 Fälle bearbeitet

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



Werbung !

Reflex-F-Methoden in der Praxis - Fallsupervision mit Fach- und Führungskräften

Workshop

Mittwoch, 24. Mai 2006

Block C

9.00 - 10.30

4. Veränderungsprozesse systematisch & zielorientiert begleiten

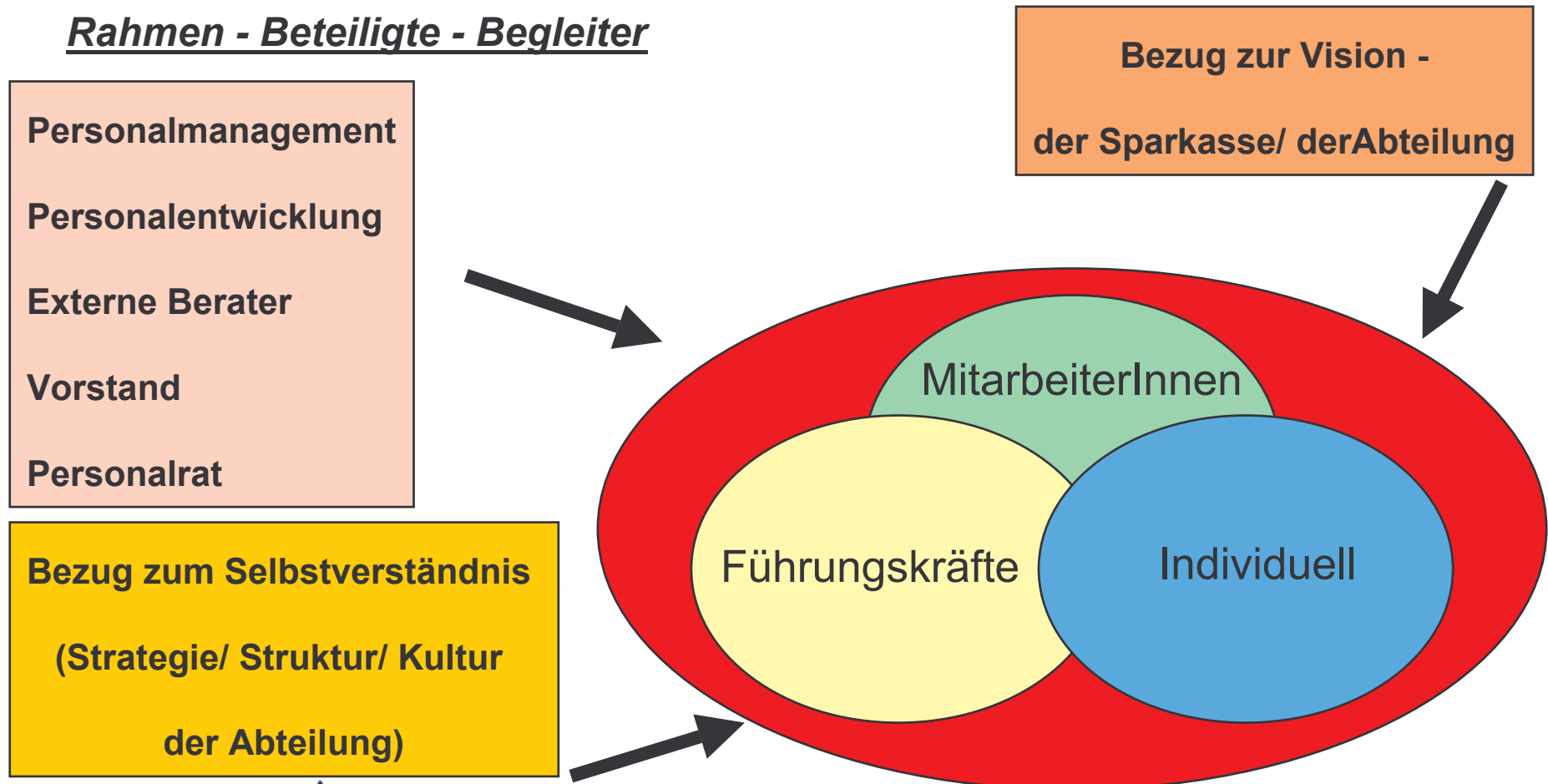
Beratung & Begleitung in einer Abteilung - interne Planung

- Rahmen - Beteiligte - Begleiter
- Ausgangssituation
- Begleitung intern und/ oder extern
- Zusammenarbeit mit proconsult

4. Veränderungsprozesse systematisch & zielorientiert begleiten

Beratung & Begleitung in einer Abteilung - interne Planung

Rahmen - Beteiligte - Begleiter



4. Veränderungsprozesse systematisch & zielorientiert begleiten

Beratung & Begleitung in einer Abteilung - interne Planung

Ausgangssituation

Zwischen/ bei MitarbeiterInnen & Führungskräften besteht:

- Vertrauens-/ Akzeptanzverlust
- Verminderte Arbeitsmotivation
- Unklarheiten in Arbeitsabläufen & Prozessen
- Anzweiflung von Kompetenzen
- Reduziertes kollegiales Verhalten
- Potenzial, den anderen zu schädigen
- Offene Konflikte mit geringer Chance der Selbstklärung und -lösung



4. Veränderungsprozesse systematisch & zielorientiert begleiten

Beratung & Begleitung in einer Abteilung - interne Planung

Begleitung intern und/ oder extern

- + Kompetenzen/ Ressourcen
- + Gute Erfahrungen in bisherigen Begleitungen mit Partnern
- + Prozessbegleitung in weiten Teilen bis ca. 6 Monate und länger
- + Situations- und Hauskenntniss bei jedweder Vertraulichkeit
- + Schnelligkeit adäquat zu reagieren
- + Kostengesichtspunkte
- + Branchenkenntnisse



Überblick - Der Weg bestimmt den Erfolg -

1. Die Ausgangssituation
2. Der Interventionsprozeß im Überblick
3. Die Schritte im Einzelnen

4.1 Die Ausgangssituation

Was tun, wenn die eigenen Mitarbeiter nach der Restrukturierung „Sturm laufen“?

Kurzcharakteristik der Organisationseinheit:

- In sich geschlossene Organisationseinheit der Zentrale der Sparkasse mit ca. 25 Mitarbeitern
- Die Organisationseinheit ist dem Vorstand direkt unterstellt.
- Führungsstruktur: Abteilungsleiter, 2 Teamleitern, 2 Referenten (in den letzten Jahren erfolgte sehr häufig ein Führungswechsel aus schwer nachvollziehbaren Gründen)
- Ende 2004 ist ein Restrukturierungsprojekt in der Abteilung erfolgt, mit grundlegenden Veränderungen in den Zuständigkeiten, den Arbeitsabläufen, den inhaltlichen Aufgabenstellungen vieler Mitarbeiter und mit personellen Konsequenzen.
- Anfang 2005 greift das Projekt und die Abteilung arbeitet unter „Volllast“.

4.2 Die Ausgangssituation

Die Problemsignale für den externen Berater

- Mehr als die Hälfte der Mitarbeiter haben sich massiv beim Personalrat über die Führungskräfte, insbesondere die Abteilungsleitung, beschwert und den Rücktritt gefordert.
- Außenstehende erleben ein sehr angespanntes Verhältnis zwischen den MA und FK, die “Negativpresse” nimmt zu.
- Ein Teamleiter ist infolge eines Konfliktes mit einem seiner MA nicht mehr in der Lage, seine Aufgaben wahrzunehmen.
- Der Output der Abteilung entspricht nicht mehr den Anforderungen des Vorstandes.
- Die Abteilung ist nicht mehr in der Lage, in einen gemeinsamen Dialog zu gehen und selbst eine Konfliktlösung herbeizuführen - alle diesbezüglichen Versuche sind gescheitert.

4.3 Die Auftragsklärung

Ziele

- Klarheit zu den Sichtweisen der Verantwortlichen bekommen
- die bisherige Entwicklung der Abteilung transparent machen
- die Geschichte des Konfliktes verstehen lernen
- das Kraftfeld und die Hauptakteure erkennen
- Chancen und Risiken für eine erfolgreiche Konfliktlösung abwägen.
(Beraterkompetenz, Managementgüte, Rahmenbedingungen)
- Die Rollen der Beteiligten und die Regeln der Zusammenarbeit festlegen
(Allparteilichkeit, Handlungsfreiheit, Konsequenz, Vertraulichkeit etc.)
- die ersten Interventionsschritte vereinbaren

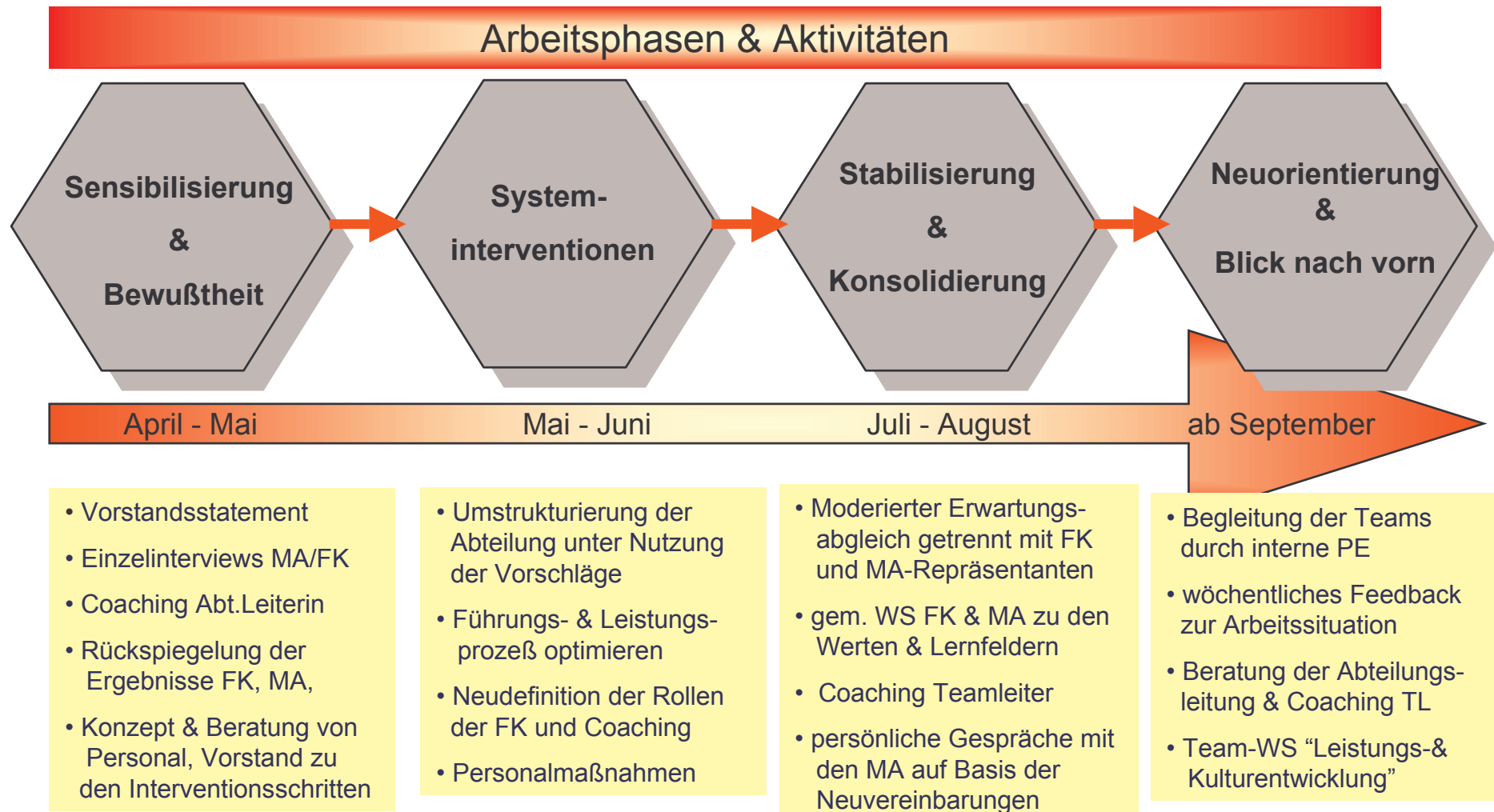
Schritte

- Vorgespräch mit Personalleiter, Leiter Personalentwicklung
- Vorgespräch mit der Abteilungsleiterin

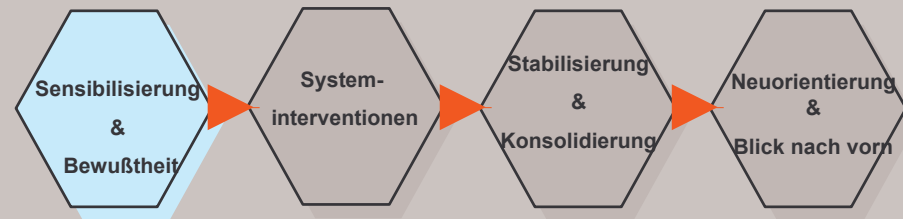
Ergebnis

Auftragsübernahme und -erteilung und die ersten Interventionsschritte

4.4 Der Interventionsprozeß



4.5 Arbeitsphasen Sensibilisierung & Bewußtheit



Ziele

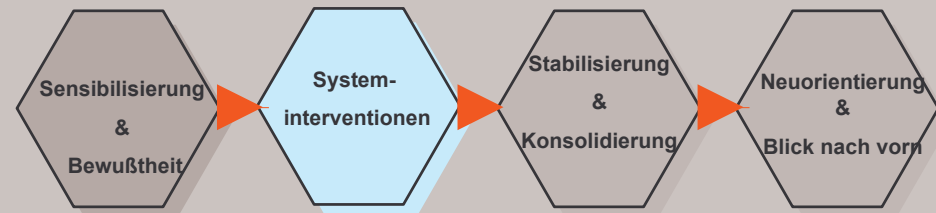
- Klarheit zu den Ursachen, den Zusammenhängen und der Problemtiefe schaffen
- die wirklichen Sichtweisen/Wahrnehmungen der Betroffenen erkunden
- emotionale Entlastung schaffen und Vertrauen aufbauen
- individuelle Reflexion und Spiegelung sowie Beratung der Betroffenen
- "Konflikttherde" und individuelle Kraftfeldanteile erkennen sowie den Arbeitsansatz finden



Ergebnisse

- Den Mitarbeitern und Führungskräften sind ihre Konfliktanteile bewußt geworden.
- Es ist die Erkenntnis entstanden, dass es nur gemeinsam geht, die FK und MA sich arrangieren müssen.
- Die Lösung des Konfliktes ist nur mittels struktureller und personeller Veränderungen möglich.
- Die Konfliktlösung bedarf einer neutralen und längerfristigen Begleitung.

4.5 Arbeitsphasen Systeminterventionen



Ziele

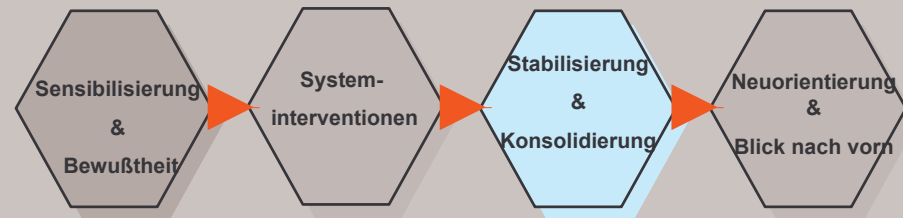
- grundlegende dauerhafte Veränderung im System bewirken
- Konfliktursachen und psychologische Unverträglichkeiten beseitigen
- die Mitarbeiter in die Neugestaltung des Bereiches einbinden
- klare Strukturen und Zuständigkeiten sowie nachvollziehbare Entscheidungswege schaffen
- Verbesserung der Effizienz der internen Arbeitsprozesse



Ergebnisse

- Neustrukturierung der Abteilungen in drei Gruppen mit homogenen Aufgaben
- Neudefinition der Rolle und Aufgaben der Abteilungsleiterin und der Befugnisse der Teamleiter
- Es ist das Bewußtsein für die Notwendigkeit einer produktiven Zusammenarbeit entwickelt und die Einsicht bei der Führung geschaffen, die ersten Schritte zu tun.
- Die Lernfelder für die FK und MA sind definiert, i.S. „weg von und hin zu“

4.5 Arbeitsphasen Stabilisierung & Konsolidierung




Ziele

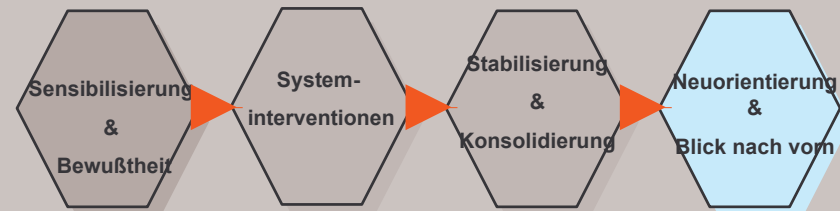
- Miteinander konstruktiv sprechen und offen Feedback geben
- gegenseitigen Erwartungen zur Führung und Zusammenarbeit abgleichen
- Lernfelder der FK und MA abgleichen und Kontrollmechanismen vereinbaren
- Verbesserung des Images der Abteilung nach außen



Ergebnisse

- 
- gemeinsame Sicht der MA auf die Erwartungen an die Zusammenarbeit hergestellt
 - Zusammenarbeit der FK neu justiert und ihre Erwartungen an die MA abgeglichen
 - Wertewandel „weg von & hin zu“ inhaltlich fixiert und committet
 - Lernfelder offen thematisiert und miteinander vereinbart sowie die Feedback-mechanismen besprochen

4.5 Arbeitsphasen Neuorientierung & Blick nach vorn




Ziele

- die Teams weiter unterstützen und begleiten
- FK nach Bedarf coachen und in ihrer Zusammenarbeit festigen
- die neuen Werte pushen und Zusammengehörigkeit fördern
- Geschlossenheit und Professionalität nach außen tragen



Ergebnisse

- 
- ausgeprägte Feedbackkultur erreicht
 - hohe Leistungsziele und gruppenübergreifende Zusammenarbeit
 - volle Akzeptanz der Führung und eine veränderte Art und Weise im Umgang mit den Mitarbeitern
 - die Abteilung in sich harmonisiert und stabilisiert

Führung in Veränderungsprozessen durch internes und externes Know How begleiten

-

Ein Erfahrungsbericht der Sparkasse Leipzig & proconsult

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

sagen

Karl-Heinz Bittorf, Olaf Büttner & Frank Röttsch

