

Miteinander mehr erreichen –

Das MITEINANDER verbessern und ein gemeinsames Führungsverständnis entwickeln

Bernd Jacobs

Ausgangslage:

Seit dem 01.07.2015 leiten Herr Minarsch und ich im veränderten Vorstandsteam die Sparkasse Haslach-Zell. Aus unseren gemeinsamen Überlegungen zur Weiterentwicklung wurde zum 01.01.2016 eine neue Aufbauorganisation implementiert und damit verbundene personelle Neuerungen und Anpassungen umgesetzt.

Weiter lieferte die im Herbst 2015 durchgeführte Mitarbeiterbefragung vielfältige Erkenntnisse. Sie machte u.a. deutlich, dass die direkte Führungskraft einen sehr großen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit hat. Deutlich wurde aber auch, dass die bereichs- und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit deutliche Potenziale für Verbesserungen aufweist.

Diese Faktoren waren ausschlaggebend dafür, dass wir uns intensiv mit Verbesserungen des Miteinanders, der Optimierung der Zusammenarbeit und der Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses in der Sparkasse Haslach-Zell beschäftigt haben.

Zielstellung:

Die o.g. Punkte veranlassten Herrn Minarsch und mich, einen Prozess zur Entwicklung einer leistungsstarken und wertschätzenden Führungskultur in unserer Sparkasse anzustoßen. Ziel ist es, ein Führungsteam aufzubauen und dabei ein tragfähiges, positives und vertrauensvolles Klima in der Führungsmannschaft zu generieren. Beides sind zwingende Voraussetzungen dafür, dass die Sparkasse ihre Marktpotenziale heben und einen neuen Erfolgsweg gehen kann. Mit einem gemeinsamen Führungsverständnis wollen wir miteinander mehr erreichen, Vertrauen stärken und die Zusammenarbeit optimieren.

Umsetzung:

Im April diesen Jahres ging die Führungsmannschaft, bestehend aus Vorstand und zweiter Führungsebene, von Mittwochnachmittag bis Sonntagvormittag, in einen gut 3,5 tägigen Workshop mit der Überschrift „Miteinander mehr erreichen – Vertrauen stärken – Zusammenarbeit optimieren“ mit Unterstützung externer Moderatoren (www.erlebenskonzepte.de), um diesen Entwicklungsprozess gemeinsam zu starten.

Im Workshop wurde sich innerhalb der Führungsmannschaft in unterschiedlichen Aufgaben und vielen intensiven Dialogen sowie Diskussionen darüber ausgetauscht, welche Erwartungshaltungen gegenseitig bestehen und wie wir die Zielstellung miteinander besser erreichen können. Durch verschiedene Outdoor-Aktivitäten wurden Herausforderungen gemeinsam gemeistert und unterschiedliche Stärken und Ressourcen Einzelner im Team erlebt. Teamspirit und Zusammenarbeit wurden durch das Erlebte und durch die folgenden Reflektionen gestärkt. Alle waren sich darüber einig, dass uns ein starkes Band miteinander verbindet und dass wir durch den Dreiklang Führung, Vertrauen und Zusammenarbeit unseren Mitarbeitern eine klare Orientierung geben wollen. Der heilige Gral (sh. Bild) sollte dafür symbolisch wie eine olympische Fackel im Hause der Sparkasse weitergetragen werden. Denn nur was innen brennt, kann außen leuchten. Auf dem Bild der Führungsmannschaft sieht man, dass der Geist vom Tannenhof uns gepackt hat.

Der heilige Gral:



Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit:
Im Ergebnis wurde ein Rohentwurf von Leitlinien für unsere Führungskultur erarbeitet. Diese hat der Führungskreis in den folgenden Wochen bearbeitet, um daraus die nun vorliegenden Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit in der Sparkasse Haslach-Zell allen Mitarbeitern vorzustellen.

Aus unserer grundsätzlichen Überzeugung, dass jeder mit seiner Arbeit gleichermaßen zum Erfolg der Sparkasse beiträgt, haben wir in unseren Leitlinien festgehalten, dass unser Handeln von gegenseitiger Wertschätzung, Verlässlichkeit, gegenseitigem Vertrauen, hoher Qualität und offener Kommunikation geprägt ist. Zu diesen fünf Schwerpunkten haben wir entsprechende Leitsätze formuliert (siehe beigefügte Grafik). Daran lassen wir uns messen!

Kommunikationsprozess:

In einem weiteren Schritt wurde am 18.07.2016 ein halbtägiger Workshop von Mitgliedern des Führungskreises gestaltet, bei dem die weiteren Führungskräfte (Abteilungsleiter und Beratungscenter-Leiter) eingebunden und informiert wurden.

Hier erfolgte symbolisch der Anpfiff für ein neues Zusammenspiel. Es wurde deutlich, dass Führungskräfte synonym betrachtet „Spitzenleister“ sind und „Führungskultur“ so quasi mit „Spitzenverhalten“ übersetzt werden kann. Alle Führungskräfte haben diese Leitlinien am Ende des Tages auch unterschrieben und dokumentieren damit, dass sie mit vollem Engagement dahinter stehen. Wir wollen dafür Sorge tragen, dass unsere Mitarbeiter diese Vorstellungen teilen und sich mit unseren Unternehmenswerten identifizieren. Es wurde die Einbindung und persönliche Information aller Mitarbeiter der Sparkasse bis Mitte Oktober 2016 vereinbart.

Wie geht es weiter:

In den letzten Wochen haben die Bereichs- und Abteilungsleiter unsere Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit in ihren Teams vorgestellt. Hierbei ergaben sich Fragen, die nicht alle sofort bei der Vorstellung der Leitlinien im Team geklärt werden konnten.

In den Teambesprechungen und Workshops wurden aber nicht nur Fragen gesammelt, sondern von Ihnen auch direkte Tipps und Änderungswünsche für den Alltag geäußert. Vieles davon wird an den entsprechenden Fachbereich zur Bearbeitung weitergeleitet. Vielen Dank dafür, dass Sie hier schon „laut und quer“ gedacht haben.

Im Rahmen unserer diesjährigen Führungskräftestrategietagung Ende Oktober hat der Führungskreis die offenen Fragen, die seitens der Mitarbeiter zu den Führungsleitlinien gestellt wurden, reflektiert. Zur Beantwortung der Fragen haben sich Anfang November fünf Kollegen mit Herrn Jacobs getroffen. Das Ergebnis werden wir in Ihnen in den nächsten Wochen über Ihre Bereichs- und Referatsleiter vorstellen.

Es wurde aber auch deutlich, dass wir nicht alle Fragen konkret beantworten können. Das ist auch nicht zielführend. Vielmehr wollen wir, dass jeder von uns sein Verhalten reflektiert und dass wir über die Leitlinien mit Kollegen diskutieren. Wir wünschen uns, dass wir uns immer öfter ein vertrauensvolles Feedback geben und so die Zusammenarbeit verbessern.

Die Leitlinien dienen als Leitplanken oder auch als Rahmen für unsere tägliche Arbeit sowie für die Zusammenarbeit in der Sparkasse.

In unserem täglichen Tun handeln wir jetzt schon sehr oft nach den Leitlinien – wir müssen es aber auch aussprechen und es uns und den Kollegen/innen bewusst machen.

Es ist gewollt, dass über die Leitlinien diskutiert und gesprochen wird. Nur so bleiben sie im Bewusstsein und nur so werden wir sie in unserem täglichen Tun verankern.

Hierfür benötigen wir die Hilfe aller Kolleginnen und Kollegen. Wir möchten die Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit im Alltag integrieren und leben. Für diesen Veränderungsprozess brauchen wir aber auch Geduld. Es wird auch künftig die eine oder andere Situation mit Kollegen geben, die dem Leitbild nicht entspricht und die noch verbessert werden kann. Wir wünschen uns eine offene und faire Kommunikation unter den Kollegen/innen. Jede/r von uns ist verantwortlich für das was er tut, aber auch für das was er/sie nicht tut.

Es gilt:

Jeder trägt mit seiner Arbeit gleichermaßen zum Erfolg der Sparkasse bei!



Mind-Map – „Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit“

