

Wie die Niederlassung einer Landesbank ihre Teams entwickelt und coacht

Ausgangssituation

Die Niederlassung wird seit einem Jahr von einem neuen Leiter geführt, der von einer anderen Bank gekommen ist. Die Zusammenarbeit mit den etwa 20 Mitarbeitern gestaltet sich zunehmend schwierig und die vom Vorstand vorgegebenen Ziele sind in Frage gestellt.

Die Führung des letzten Niederlassungsleiters zeichnete sich durch hohe Personenbezogenheit aus.

Die Mitarbeiter begegnen der eher zielorientierten Führung des neuen Leiters mit Widerstand bis hin zu persönlichen Angriffen und Verdächtigungen. Über den Betriebsrat gelangt eine Beschwerde zum Vorstand, der nach Gesprächen mit dem Leiter und den Mitarbeitern einen Coaching-Prozess durch Voss+Partner vorschlägt.

Ziele

- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern
- Zielerreichung bei zukünftig geringen Reibungsverlusten

Umsetzung

1.0 Analyse

Die Analyse-Phase ermöglicht eine detaillierte Problembeschreibung. Dazu führt ein Senior-Berater von Voss+Partner mehrere Gespräche:

- Mit dem Vorstand (Auftraggeber):
Formulierung der Zielvorgabe „Verbesserung der Zusammenarbeit zur besseren Zielerreichung“
- Mit dem Niederlassungsleiter:
 - Halb standardisiertes Interview
 - Erstellen eines DiSC®-Persönlichkeitsprofils mit den Zielen:
 - Individuelles Arbeitsverhalten verstehen und entdecken, wie es auf andere wirkt
 - Persönliche Unterschiede erkennen, respektieren und schätzen
 - Leistungsfähigkeit durch Verbesserung der Beziehung zu anderen
 - Konkrete Strategien, um Zusammenarbeit und Produktivität zu erhöhen
- Mit einer Gruppe von Mitarbeitern:
 - Konkretisierung der Situation:
 - Führungsverhalten des Niederlassungsleiters
 - Klima der Kommunikationslosigkeit
 - Verunsicherung über die gewollte Richtung
 - Erhöhter Krankenstand
 - Demotivation

Wie die Niederlassung einer Landesbank ihre Teams entwickelt und coacht

2.0 Verfahren

Die Ergebnisse aller Gespräche werden schriftlich festgehalten und bilden die Basis für das weitere Vorgehen. Dem Niederlassungsleiter und seinem Team wird ein gemeinsamer Workshop zur Verbesserung der Zusammenarbeit vorgeschlagen. Zuvor soll ein Einzelcoaching mit dem Niederlassungsleiter stattfinden. Die Mitarbeiter haben Vorbehalte gegen das Verfahren, da sie ihre Anteile in diesem Konflikt nicht sehen können. Der Berater von Voss+Partner schlägt den Mitarbeitern ein Vorgespräch vor, um die Hindernisse zu beseitigen und ein gemeinsames Programm zu entwickeln. In diesem vom Berater moderierten Gespräch werden die Spannungen und deren Ursachen zwischen der Führung und den Mitarbeitern bewusst gemacht und als ein Grund für die Reibungsverluste herausgearbeitet.

Aus dem Einzelcoaching für den Niederlassungsleiter entsteht ein vierteiliges Konzept, das alle Betroffenen mit einbezieht und dadurch die einvernehmliche Regelung der zukünftigen Zusammenarbeit gewährleistet:

1. Stufe: Workshop „Teamentwicklung“ für alle Beteiligten
2. Stufe: Einzelcoaching des Niederlassungsleiters: „Verhalten als Führungskraft“
3. Stufe: Workshop „Schlüssige Definition von Leitlinien und Standards“ für alle Beteiligten
4. Stufe: Workshop „Sich und andere besser verstehen“ für alle Beteiligten

1. Stufe: 1-tägiger Workshop Teamentwicklung

Teilnehmer: Niederlassungsleiter, sein Stellvertreter und Mitarbeiter der Niederlassung
Moderation: zwei Senior-Berater von Voss+Partner

Ziele:

- Vertiefendes Bewusstmachen der Konflikte zwischen Führung und Mitarbeiterschaft
- (Konfliktmanagement-Ansatz nach Gordon)
- Maßnahmen zur Behebung des Konflikts
- Stärken und Schwächen des Teams in Bezug auf Erreichung der Leistungsziele
- Arbeitspakete zur Effektivitätssteigerung
- Arbeitsgruppe zur Entwicklung von Handlungs- und Verhaltensstandards

Inhalte:

Nach einem Kurzvortrag durch einen Berater zum Thema „Grundlagen der Kommunikation“ stellen einige Teilnehmer die Unternehmensziele und die sich daraus ergebenden Bereichsaufgaben dar. Es stellt sich heraus, dass die Ziele zum Teil der Konkretisierung bedürfen, um daraus effektives Handeln ableiten zu können.

Wie die Niederlassung einer Landesbank ihre Teams entwickelt und coacht

Als nächster Schritt wird ein Organisationsprofil erstellt. Es klärt Stärken und Schwächen einer Organisation, hier: des Teams der Niederlassung. Es bestätigt neben einer engagierten Leistungsbereitschaft den sozialen, kollegialen Umgang der Mitarbeiter untereinander, während es in den Bereichen Anforderung, Anerkennung, Information, Mitsprache und Führungsqualität Defizite aufzeigt.

Die dringlichsten Themen werden zu zwei Themenblöcken zusammengefasst („Machtverhalten“ und „Informationsfluss“) und je eine Arbeitsgruppe mit der Erarbeitung von Verhaltensregeln beauftragt. Eine erste Ideensammlung während des Workshops stellt hierfür die Basis dar.

2. Stufe: Einzelcoaching des Niederlassungsleiters (3 Termine):

Verhalten als Führungskraft

Inhalte:

- Betrachtung der Situation aus Sicht des Niederlassungsleiters
- Vereinbarung von Zielen und einzelnen Schritten
- Persönlichkeitsprofil und erkennbare Kommunikationspräferenzen
- Abstimmung der Funktionen zwischen Berater und Niederlassungsleiter

3. Stufe: 1-tägiger Workshop

Schlüssige Definition von Leitlinien und Standards

Teilnehmer: Niederlassungsleiter, sein Stellvertreter und das Team

Moderation: 1 Senior-Berater von Voss+Partner

Ziele:

Aus den Arbeitsaufträgen des ersten Workshops werden die Ergebnisse vorgestellt und diskutiert. Sie stellen die Grundlage für Führungsgrundsätze dar, die für die Zukunft gewährleisten, dass alle „am gleichen Strang ziehen“.

Inhalte:

Arbeitsgruppe A präsentiert ihre Ergebnisse. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppe B wurden am Beginn des Workshops allen Beteiligten zur Verfügung gestellt. In einer Gruppenarbeit werden daraus konkrete Maßnahmen abgeleitet. Nach einer Erläuterung durch den Berater stellen die Mitarbeiter in Gruppenarbeit vier verbindliche Standards in der Zusammenarbeit auf.

Wie die Niederlassung einer Landesbank ihre Teams entwickelt und coacht

Ergebnis:

Der Workshop endet mit der Vereinbarung, dass alle Mitarbeiter untereinander die erarbeiteten Standards leben wollen, um „damit stressfreier, harmonischer und effizienter zu arbeiten“.

4. Stufe: 1-tägiger Workshop Sich und andere besser verstehen

Teilnehmer: alle Teilnehmer aus den vorangegangenen Veranstaltungen

Moderation: 1 Senior-Berater von Voss+Partner

Inhalte:

DiSC®-Persönlichkeitsprofil: Jeder Mitarbeiter hat Stärken und Schwächen. In der Zusammenarbeit geht es darum, die Stärken zu bündeln und optimal einzusetzen. Die Teilnehmer erkennen Unterschiede in der persönlichen Arbeitsweise und lernen diese als wertvolle Teamressource zu schätzen. Sie sind in der Lage, gemeinsam Strategien zu entwickeln, um die Zusammenarbeit zu verbessern und die Produktivität zu erhöhen.

Ergebnis:

Es besteht nun ein vertieftes Verständnis für eigene und die Verhaltensweisen anderer im Team. Dieses Verständnis stellt eine Basis für die weitere kontinuierliche Verbesserung der Zusammenarbeit dar.

3.0 Endergebnis

Die Zusammenarbeit zwischen dem Team und seinem Niederlassungsleiter hat sich innerhalb eines Jahres deutlich und nachhaltig verbessert. Kommunikation findet heute regelmäßig statt und ist informativ geworden.

Insgesamt hat das Verfahren etwa ein halbes Jahr in Anspruch genommen. Im Abschlussbericht gibt der Voss+Partner-Berater zu Protokoll: „Arbeitsprozess läuft, Vorstand zufrieden“. Das Angebot, sich weitere Unterstützung durch zusätzliches Coaching zu holen, wurde vom Niederlassungsleiter nicht in Anspruch genommen.