

Selbststeuerung

Die Dinge optimal regeln

Es ist sinnvoll, sich mit der Hebung von Effizienzpotenzialen, die zum einen in der persönlichen Produktivität von Führungskräften und Mitarbeitern und zum anderen in der Teamproduktivität liegen, zu beschäftigen. Oft schlummern hier Potenziale zwischen 15 und 20 Prozent gemessen an der Arbeitszeit. Ein Bericht aus der Volksbank Neckartal.

Thomas Kiefer und Daniel Mohr

Die Herausforderung bei der Volksbank Neckartal: die Selbststeuerung eines Marktbereichsleiters von einem sehr hohen Niveau aus weiter zu verbessern. Ein Bereichsleiter einer Genossenschaftsbank ist gefühlt in unzählige Projekten gleichzeitig eingebunden. Er befindet sich dabei zwischen Projektsitzungen, Mitarbeitermeetings,

der Erfüllung seiner Bereichsziele und im Kundengeschäft. Er steht im Spannungsfeld der Anforderungen seines Vorstands, seiner Bereichsleiterkollegen und seiner eigenen Mitarbeiter. Sein typischer Arbeitstag ist geprägt von vielen Unterbrechungen aus einer Vielzahl großer und kleiner Projekte und Aufgaben. Er ist bereits sehr gut aufgestellt, schult die Mitarbeiter der Bank unter anderem im professionellen Umgang mit Lotus Notes. Und stellt sich im eigenen Lernprozess die Frage nach weiteren Ansatzpunkten, um noch besser zu werden.

Gerade in der Zeit knapper Budgets wird die Unterstützung der Mitarbeiter in Themen der Selbststeuerung, des Selbstmanagements und des Zeitmanagements oft auf die lange Bank geschoben. Viele andere Projekte scheinen wichtiger. Nicht so bei der Volksbank Neckartal.

Schließlich wächst eine Organisation immer nur in dem Maß, wie

jeder einzelne Mitarbeiter persönlich lernt und wächst. Deshalb wird der vorhandene Werkzeugkasten ständig geprüft: Sind die genutzten Tools noch auf dem neuesten Stand? Welche Werkzeuge müssen gewartet, welche durch neue komplett ersetzt werden? Diese Fragen müssen sich Verantwortliche immer wieder stellen. Denn eine verminderte persönliche Produktivität schlägt voll auf die Produktivität der Bank durch.

Die Herangehensweise

Die Verantwortlichen der Volksbank Neckartal beschäftigten sich mit der Fragestellung, an welchen Stellschrauben gedreht werden sollte, um in der Selbststeuerung einer Führungskraft von einem schon hervorragenden Niveau aus weiterzukommen. Man entschied sich für die Durchführung des „Potential- und Effizienz-Checks“ von Thomas Kiefer. Damit konnte mithilfe eines elektronischen Fragebogens im Selbst-Audit schnell he-



Thomas Kiefer ist Experte für Zielerreichung, Effizienzsteigerung und Persönlichkeitsentwicklung.

E-Mail: info@thomas-kiefer.de



Daniel Mohr ist stellvertretender Vertriebsleiter und Marktbereichsleiter bei der Volksbank Neckartal eG. Er verantwortet einen Marktbereich mit 30 Privatkundenberatern. Außerdem ist er für die vertriebliche Aus- und Weiterbildung sowie das DialogCenter der Volksbank Neckartal mitverantwortlich.

E-Mail: daniel.mohr@volksbank-neckartal.de



rausgefunden werden, wo neben den zahlreichen persönlichen Stärken tatsächlich noch Stell-schrauben zur Erhöhung der persönlichen Wirksamkeit vorhanden sind.

Dabei wurden die folgenden acht Bausteine hinsichtlich möglicher Ansatzpunkte analysiert:

- Klarheit schaffen über Standort, Ziele und eventuell bestehende Engpässe,
- Werkzeuge zur Zielerreichung und Masterplan,
- effektive Selbststeuerung (Gewohnheiten, Achtsamkeit, Antreiber und Glaubenssätze),
- Resilienzstrategien (Lösungsfokussierung, Bewältigungsstrategien, Veränderungsbereitschaft),
- Zeit- und Ressourcenmanagement, Planungswerkzeuge, Zeit- und Energiebilanz,
- Strukturorganisation, persönlicher Workflow und Dokumentenmanagement,
- Informations- und Wissensmanagement sowie

- digitale Kompetenz und digitale Werkzeuge.

Im Telefoninterview wurden diese drängendsten Einzelfragen (Auswahl) herausgearbeitet:

- die Synchronisierung mobiler Daten endlich sauber hinbekommen,
- das E-Mail-Management optimieren,
- die Vielzahl der täglichen Unterbrechungen (persönlicher Art, vor allem Telefonate) wie in den Griff bekommen,
- zwischendurch mal abschalten,
- weitere Optimierung der Zusammenarbeit mit der Assistenz.

Die aus dem „Potenzial- und Effizienz-Check“ und aus einem Telefoninterview entwickelte Agenda der Ansatzpunkte wurde bei einem Strategietag vor Ort im Einzel-Coaching direkt am Arbeitsplatz gemeinsam bearbeitet. Der Erfolg des Coachings sollte konkret an der täglichen Zeitersparnis messbar gemacht werden. Ziel war es, alle gleichzeitig anfallen-

den Arbeiten jederzeit auf Knopfdruck im Blick zu haben.

Klarheit schaffen

Im ersten Baustein „Klarheit schaffen“ wurden die Schlüsselthemen aus Sicht des Bereichsleiters und seine strategischen Ziele in den Blick genommen. Diese Schlüsselthemen sollten täglich stärker in den Fokus gerückt werden.

An dieser Stelle könnte auch ein Persönlichkeitsinventar inklusive Potenzialanalyse für den betrieblichen Einsatz Anwendung finden. Damit wird Transparenz hinsichtlich Eigenschaften und Verhalten, Teamrollen, Konfliktverhalten und Führungsstil geschaffen. Verhaltensmuster werden sichtbar und daraus lassen sich Entwicklungspotenziale ableiten. In einer Motivationsstrukturanalyse wird nach Motivatoren und nach dahinterliegenden Bedürfnissen gefragt. So lassen sich die Spannungen „messen“, die aus der Diskrepanz von Bedürfnis und

Die Volksbank Neckartal arbeitet mit Selbststeuerungstools



*Ziel des Coachings:
Zeitersparnis*

aktuellem Erfüllungsgrad entstehen. Es werden Strategien erarbeitet, um diese Spannungen aufzulösen. Somit können bei wiederholter Anwendung dieser Instrumente im Zeitverlauf Veränderungen beispielsweise von Verhaltensmustern, Job-Passung und Arbeitszufriedenheit gut messbar gemacht werden.

Einer der Ansatzpunkte war, die aus den Schlüsselthemen des Bereichsleiters abgeleiteten Handlungsziele und täglichen Prio-1-Aufgaben besser zu fokussieren und damit effizienter ins Tun zu kommen. Im Baustein „Zeit- und Ressourcen-Management“ wurden deshalb eine maßgeschneiderte Monats- und Wochenplanung sowie geeignete Reflexionsfragen entwickelt. Beispiele: Wo haben

wir uns in dieser Woche eventuell selbst ausgebremst? Was müssen wir tun, um diese Bremse zu lösen? Was lief in dieser Woche richtig gut und warum? Wie können wir diese Erfolge multiplizieren und auf weitere Handlungsziele übertragen?

Auch das Kalendermanagement als zentrales Werkzeug professioneller Optimierung persönlicher Ressourcen wurde um wichtige kleine Stellschrauben ergänzt. Es wurden Ressourcen freigeschaufelt zur Erledigung zentraler Schlüsselaufgaben genauso wie für tägliche Telefon- und E-Mail-Zeiten. Sehr positiv überrascht hatte die Erkenntnis, dass allein durch die geringfügig modifizierte technische Kalenderansicht in Lotus Notes täglich viele

Mausklicks eingespart werden können.

Alles im Blick – jederzeit

Einen großen zeitlichen Anteil am Strategietag nahm das individuelle Aufgabenmanagement – als Herzstück der persönlichen Produktivität – ein. Schließlich sollte nichts mehr verloren gehen und auf Knopfdruck und jederzeit sollten ausnahmslos alle Aufgaben im Blick behalten werden, selbstverständlich zeit- und ortsunabhängig. Die Lotus-Notes-Aufgaben sind hier das ideale Tool. Es ist bereits vorhanden und kann in den persönlichen Workflow zwischen E-Mail- und Kalendermanagement schnell und einfach eingebunden werden.

Anschließend wurde über die Vorteile von Aufgaben ohne Fälligkeitsdatum gesprochen. Diese Aufgaben sollen genau erst dann in den Blick kommen, wenn Zeit für diese eingeplant und auch vorhanden ist. Begeistert hat hierbei der Vorschlag zur Führung einer intelligenten elektronischen Anruf- und Anruferliste. Diese kommt immer dann ins Spiel, wenn im Tagesablauf unvorhergesehene Wartezeiten entstehen oder wenn Besprechungen früher als geplant zu Ende sind. Die Erfassung und Führung der Aufgabenliste in Lotus Notes soll nicht mehr Zeit kosten, sondern wirklich weitere freie Zeitpotenziale schaffen. Deshalb wurden wenige, aber wichtige Schlagworte (Tags) definiert, die die Aufgabenbearbeitung (Workflow) tatsächlich deutlich flüssiger gestalten. Um auch mobil effizient arbeiten zu können, wurde das Aufgabenmanagement geräteübergreifend auf Smartphone, Tablet und Laptop umgesetzt.

Der Masterplan

Viele Stellschrauben zur Optimierung wurden direkt während des Strategietags am Arbeitsplatz um-

gesetzt. Alle offenen Ideen wurden in einem Maßnahmenplan priorisiert. Es wurde vereinbart, diese innerhalb eines Zeitraums von sechs Monaten in geblockten Zeiten selbstständig umzusetzen.

Im nächsten Schritt sollten die gewonnenen Erkenntnisse und Ansatzpunkte möglichst für alle Bereichs- und Abteilungsleiter multipliziert werden. Dazu wurde ein Workshop mit dem Titel „Strategien und Organisationstools für effektives Arbeiten im digitalen Zeitalter“ geplant. Hier konnten sich interessierte Führungskräfte anmelden. Auch für den Workshop wurden die individuellen Herausforderungen der Teilnehmer mittels des „Potenzial- und Effizienz-Checks“ im Selbst-Audit vorab erhoben. So war ein maßgeschneiderter und effizienter Workshop-Tag auf Umsetzungsebene

möglich. Dort wurden reale Problemstellungen aus dem Alltag der Teilnehmer besprochen und im Team gemeinsam mit dem Referenten für den Einzelnen passende Lösungsansätze vorgestellt. Um die Umsetzung dieser Lösungsideen ideal zu unterstützen, konnte jeder Teilnehmer diese im Workshop direkt am eigenen Computer für sich testen und in sein System integrieren.

Passgenaues Konzept überzeugt

Am Ende konnten auf diese Weise alle Führungskräfte der Bank profitieren. Das Ziel, die Führungskräfte in ihrer Selbststeuerung von einem hervorragenden Niveau aus noch höher zu bringen, konnte gut erreicht werden.

Aus Sicht der Volksbank Neckartal geht es nicht darum, auf die

Vielzahl der schon laufenden Projekte noch ein weiteres zeitaufwändiges Projekt aufzusetzen. Auch Standardschulungen zum Zeitmanagement führen nicht zum Ziel. Vielmehr konnte das passgenaue Konzept überzeugen.

Zu Beginn wurde klar analysiert, wo die Engpässe in der Produktivität des Einzelnen liegen und wie die Bremse schnell gelöst werden kann. Die identifizierten Ansatzpunkte wurden wohl dosiert, zeit- und kosteneffizient eingebracht. So können Umsetzungskompetenz und Schlagzahl nicht mit immer mehr desselben, sondern mit mehr Leichtigkeit und größerer Hebelwirkung gestärkt werden. Gerade in Zeiten knapper Kapazitäten und begrenzter Ressourcen hat sich die Hebung dieser Potenziale gelohnt. BI

**Lang ersehnt.
Fair beraten.
Wahr gemacht.**

WUNSCHBETRAG
5.000 €

MONATLICH
68 €
Laufzeit 84 Monate

Gültig bis 27.10.17

**e@sy
Credit®**
Einfach. Fair.

Jetzt als Mitarbeiter der Genossenschaftlichen FinanzGruppe vom Heimvorteil profitieren.

Alle Informationen erhalten Sie ganz einfach unter

+49 (0) 911/53 90-27 38 07

easycredit.de/heimvorteil

oder im VR-BankenPortal



Repräsentatives Beispiel Aktion: Sollzinssatz: 4,25 % p.a. fest für die gesamte Laufzeit; effektiver Jahreszins: 4,34 %; Nettokreditbetrag: 5.000 Euro; Vertragslaufzeit: 84 Monate; Gesamtbetrag: 5.789,63 Euro; monatliche Rate: 69,00 Euro; letzte Rate: 62,63 Euro; Bonität vorausgesetzt. Produktangaben Aktion: Sollzinssatz: ab 3,83 % p.a. fest für die gesamte Laufzeit; effektiver Jahreszins: 3,90 - 4,90 %; Nettokreditbetrag: 5.000 Euro; Vertragslaufzeit: 12 - 84 Monate. Anbieter: TeamBank AG Nürnberg, Beuthener Str. 25, 90471 Nürnberg

easyCredit ist Deutschlands erster Kredit mit DQS-Siegel für Fairness im Ratenkredit.