

**Heitmüller/Linneweh/
Pächnatz**
Führungskultur
ganzheitlich entwickeln

Recht
Wirtschaft
Finanzen

Deutscher
Sparkassenverlag

Management

	Vorwort	8
1	Einführung und Umsetzung ganzheitlicher Führungssysteme: Überblick für den eiligen Leser	11
2	Die gegenwärtige Situation der Unternehmen – Ursachen und Konsequenzen	16
2.1	Die Führungskrise	16
2.2	Führung als Gestaltung von Unternehmenskultur	20
2.2.1	Künftige Anforderungen an Führungskräfte	23
2.3	Elemente der Unternehmenskultur	30
3	Die Konzeption der Einführung eines ganzheitlichen Führungssystems	34
3.1	Durchsetzungs- oder Akzeptanzmanagement	34
3.2	Der ganzheitliche Ansatz	36
3.3	Die Rolle des Beraters bei der Einführung eines ganzheitlichen Führungssystems	43
3.4	Akzeptanzmanagement als Weg zum durchgängigen Unternehmensverhalten	45
4	Funktion und inhaltlicher Aufbau eines Leitbildes	50
4.1	Funktion eines Leitbildes	50
4.2	Aufbau eines Leitbildes	50
4.3	Beispiel eines Leitbildes	51
5	Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit	53
5.1	Der Gesamtzusammenhang	53
5.2	Geltungsbereich und Funktion der Leitlinien	53
5.3	Allgemeiner Aufbau und Konzeption von Leitlinien nach dem Führungskreislauf	54
5.4	Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit am Beispiel des DSGVO	62

6	Führungsinstrumente und Trainingsmaßnahmen.....	72
6.1	Der integrierte Zusammenhang	72
6.2	Konzeption und Aufbau eines Beurteilungssystems.....	73
6.2.1	Funktionsbeschreibungen und Anforderungsprofile	74
6.3	Unterschiede und Zusammenhänge zwischen Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil	87
6.4	Das Beurteilungssystem	88
7	Die Personalentwicklungs-Konzeption	95
7.1	Das integrative Personalentwicklungs-Konzept.....	95
7.2	Instrumente der Personalentwicklung (PE)	96
7.3	Maßnahmen der Personalentwicklung.....	99
7.3.1	Fallbeispiele der Personalentwicklung	103
8	Die Einführung des Führungssystems durch Info-Märkte	109
8.1	Konzeption einer unternehmensinternen Kommunikationsstrategie über geplante Veränderungen im Bereich von Führung und Personalentwicklung.....	109
8.2	Konzeption und Ablauf der Info-Märkte	113
8.2.1	Die Vorbereitung der Führungskräfte auf den Info-Markt.....	113
8.2.2	Die Vorbereitung der Mitarbeiter auf die Info-Märkte	114
8.2.3	Der Info-Markt.....	117
9	Die Vorgesetztenbeurteilung	124
9.1	Die Vorgesetztenbeurteilung – ein noch nicht selbstverständliches Führungsinstrument.....	124
9.2	Das Konzept der Vorgesetztenbeurteilung.....	128
9.2.1	Der Geltungsbereich	128
9.2.2	Der Fragebogen zur Vorgesetztenbeurteilung	129
9.2.3	Die Richtlinien zur Durchführung	130
9.2.4	Die offene Beurteilung.....	131
10	Erfolgskontrolle	133
10.1	Die Resonanz auf den Info-Markt	133
10.2	Die Akzeptanz der Beurteilungsinstrumente.....	135
10.2.1	Die Mitarbeiterbeurteilung.....	135
10.2.2	Die Vorgesetztenbeurteilung	137

11	Ausblick: Von den Führungsinstrumenten zur gelebten Führungskultur	144
11.1	Der unsichtbare Teil des Eisbergs	144
11.2	Drei Thesen für den Weg zu einem erfolgreichen Change-Management	150
	Die Autoren	160
	Literaturverzeichnis	162

Die Umfeldbedingungen für die Kreditwirtschaft verändern sich in ebenso raschem Tempo wie die internen Strukturen. Bedeutende Vermögensumschichtungen, erhöhte Kundenansprüche, verschärfter Wettbewerb und die strukturellen Folgen von Automatisierung und Informationstechnologie seien hier als Stichworte genannt. Ist auf der einen Seite eine fortschreitende Überantwortung standardisierter Bankprodukte in die Eigenregie der Kunden zu erwarten, so steht dem bei interessanten Zielgruppen ein wachsender Bedarf an hochqualifizierter und individualisierter Beratung gegenüber. Mit beträchtlichem persönlichem Einsatz erbrachte Leistungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die eine hohe Produktivität mit einem genauso hohen Qualitätsniveau zu verbinden wissen, werden in Zukunft wettbewerbsentscheidend sein. Die Potentiale, die hier freizusetzen sind, liegen bei den Menschen, in ihren Fähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten.

Damit sind auch Führung und Zusammenarbeit in den Unternehmen erhöhten Anforderungen und Erwartungen ausgesetzt, die sich mit den traditionellen, oft wenig reflektierten Instrumenten und Verhaltensweisen nicht mehr beantworten lassen.

Diese Publikation stellt eine Methodik der Einführung und Umsetzung einer ganzheitlichen Führungskonzeption vor, die ebenso durch Praxisbeispiele belegt wie systematisch durchdacht ist.

Mit dem Begriff »ganzheitlich« wird ein Signal gesetzt: Führung ist nicht mehr eindimensional als subjektives oder situatives Verhaltensmuster zu sehen, sondern Führung ist ein System aus Maßnahmen, Instrumenten, Kommunikationsstrategien und Medien, in dem Rückkopplungseffekte und Selbstorganisationskräfte wirken und das seinerseits wiederum im Gesamtsystem Unternehmen wesentliche Funktionen wahrnimmt. Isolierte Einzelmaßnahmen laufen immer Gefahr, im Alltagsgetriebe unterzugehen. Sie werden kontraproduktiv, wenn einmal geweckte Erwartungen mangels Konsistenz in Umsetzung und Kommunikation zu Enttäuschung und Mißtrauen führen. Genauso drohen

Maßnahmen ohne Rückkoppelung zu den Betroffenen, Zielsetzungen ohne Zielerreichungskontrolle ins Leere zu laufen, zumal in einer Gesamtsituation, die ohnehin durch neue Instrumente und Managementmethoden überfrachtet ist (Lean Management, Prozeßoptimierung ...).

Eine ganzheitliche Führungskonzeption, deren Elemente sich gegenseitig verstärken (und nicht etwa behindern), vermag hier Einheit zu stiften und ist als eine Qualitätsdimension auch für die Kundenorientierung des Unternehmens fruchtbar zu machen.

Bonn und Hannover,
im März 1995

Hans-Michael Heitmüller
Professor Dr. Klaus Linneweh
Peter Pächnatz

Die Autoren

Hans-Michael Heitmüller

ist geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands. Sein Dezernat beinhaltet die Aufgabenfelder Markt, Vertrieb, Allfinanz; Marktforschung, Produktentwicklung, Werbung, PR; Betriebswirtschaft, Controlling, Datenverarbeitung, Sicherheit; Aus- und Fortbildung, Personalentwicklung, Deutsche Sparkassenakademie.

1944 geboren, war er nach dem Studium in Bonn, Köln und Lausanne in leitenden Positionen in der Sparkassenorganisation tätig. Er ist Mitglied in zahlreichen Gremien der Kreditwirtschaft, Aufsichtsräten und Prüfungsausschüssen. Vorträge im In- und Ausland, Gastvorlesungen an Universitäten sowie zahlreiche Veröffentlichungen in der Bankfachliteratur begleiten seine berufliche Tätigkeit.

Prof. Dr. Klaus Linneweh

Wirtschafts- und Sozialpsychologe, hat seit 1973 in der Sparkassenorganisation mit seinen Führungskräfte-Seminaren auf dem Gebiet der Gruppendynamik, Kreativitäts- und Streßforschung viel Beachtung gefunden.

Klaus Linneweh wurde 1942 in Hannover geboren, studierte Psychologie und Sozialwissenschaften in Göttingen und war Mitarbeiter am Battelle-Lehrstuhl für wissenschaftliche Führungsmethoden im Universitätsseminar der Wirtschaft (USW, Schloß Gracht). 1974 gründete er das Institut für Systematische Innovation und ist seit dieser Zeit Professor für Angewandte Sozialpsychologie in Hannover. Seine umfangreiche Trainings- und Beratungspraxis in den unterschiedlichsten Wirtschaftsbranchen hat er in vielen innerbetrieblichen Projektentwicklungen und in zahlreichen Veröffentlichungen nachgewiesen.

Peter Pächtnatz

geb. 1957, studierte Psychologie in Hamburg bei Prof. Schulz von Thun. Danach Ausbildung zum Trainer mit den Schwerpunkten Kommunikationspsychologie, Arbeits- und Organisationspsychologie. Seit Januar 1991 ist er beim Deutschen Sparkassen- und Giroverband, Abteilung Deutsche Sparkassenakademie tätig; Arbeitsschwerpunkte: Personalentwicklung im DSGV, Nachwuchsgewinnung (u. a. Deutscher Absolventenkongreß), Beurteilungsverfahren (Assessment-Center, Leistungsbeurteilung, Potentialeinschätzung), Motivations- und Anreizsysteme (Erfolgsabhängige Vergütung), Personalmarketing (Imageverbesserung der SKO im Hochschulsegment), Frauenförderung/Chancengleichheit (Unternehmenskonzeption, u. a. Kinderbüro).

Peter Pächtnatz ist verantwortlich für die Einführung und Umsetzung der Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit im DSGV.