

Top Management Teams entwickeln Übergreifende Zusammenarbeit praktisch leben

Sparkassenakademie Nordrhein-Westfalen

Kongreß Personalentwicklung am 10.10.2019 Praxisforen



Top-Management-Team (TMT) weiter entwickeln

Das Ausmaß der „Teamness“ wirkt sich auf das Gesamthaus aus



- Das Top-Management-Team umfasst den **Vorstand und die 1. Führungsebene**, damit die höchste Handlungsebene, auf der strategische und operative Entscheidungen getroffen werden. Im Interesse des Gesamterfolgs der Sparkasse stellt sich die Frage, wie kann ein TMT den bestmöglichen Einfluss auf eine Organisation und deren Leistungskraft nehmen.
- Die **interne Dynamik im TMT** hat eine hohe Relevanz für die Leistungsfähigkeit, das übergreifende Denken und Handeln und letztlich für die Ergebnisse einer Organisation.
- TMT's arbeiten am wirksamsten zusammen, wenn sie ein **Maximum an Argumenten, Infos, Perspektiven** abbilden und durch Konflikte, Machtspiele u.ä. möglichst wenig „abgelenkt“ werden.
- Wichtig ist, dass ein TMT eine **starke und geschlossene Einheit** bildet. D.h. auf der Sachebene ein gemeinsames Zielbild besteht, auf der Ebene der Geschäftsordnung wechselseitig Erwartungen/Rollen klärt und auf der Beziehungsebene einen Umgang pflegt, der von Vertrauen, konstruktiver Kommunikation und Interaktion geprägt ist.
- Gerade in Zeiten von weiter wachsender Komplexität, zunehmender Dynamik und Unsicherheit, **wachsen die Anforderungen an ein TMT**. Hier gilt es, dem Aufbau und dem Erhalt des TMT ausreichend Augenmerk zu schenken.
- **Reflexion** und Klärung im Alltag sollte das Ziel sein. Die Erfahrung zeigt, dass genau dies, verbunden mit notwendiger **Klärung zwischen den Beteiligten**, meist zu kurz kommt. Top Manager sind auch „nur Menschen“, mit ihren persönlichen Mustern, geprägt von Emotionen und Irrationalität.
- **Teamworkshops** bieten die **Plattform**, dass mit einer sensiblen wie konsequenten Moderation die Themen geklärt werden, die für die **Weiterentwicklung von „Teamness“** hilfreich sind.

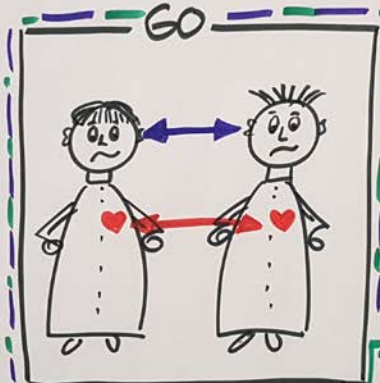
Wann und wie oft sind Teamworkshops sinnvoll?

- Wenn sich die **Zusammensetzung** im Top-Team **verändert** (neue Vorstandsmitglieder, neue Vertreter der 1. Ebene)
- Wenn eine **Fusion** durchgeführt wurde, zum Start des Integrationsprozesses
- Wenn eine **wesentlichen Umstrukturierung** im Gesamthaus geplant ist
- Zum Start und/oder „mittendrin“ in grundlegenden **Veränderungsprozessen**, die das Gesamthaus betreffen (Beispiel „Vertrieb der Zukunft“)
- Bei sichtbaren **Konflikten** zwischen „oben-unten“ und/oder übergreifend zwischen verschiedenen Bereichen/Funktionen
- Zur **Stärkung** des übergreifenden **Zusammenhalts**
- Als **regelmäßiger Standard** zur Standortbestimmung und Stärkung von „Führung und Zusammenarbeit“ in einem zu vereinbarendem Zeitraum (z.B. 1x p.a., oder alle 18 Monate)
- U.a.

Drei Ebenen der Zusammenarbeit

Sachebene / Aufgaben

- Was wollen wir erreichen?
- Themen, Aufgaben bewältigen
- Fragen, zusammenfassen, Infos + argumentieren bestimmen die Kommunikation



Geschäftsordnung

Orga. / Vorgehen

- Womit erreichen wir unser Ziel?
- Ebene der Regeln, Normen
- Wie gehen wir vor?
- Welche Hilfsmittel setzen wir ein?

Beziehung / Miteinander umgehen

- Wie gehen wir miteinander um?
 - Wertschätzend, Vertrauen, offen + ehrlich
 - abwertend, Mißtrauen, Angst, Manipulation
- Wie fühle ich mich?
- Wie fühle ich mich geg. anderen?
- Wie sprechen wir miteinander / übereinander?

Mehr Miteinander stärken:

Im Fokus: Teamentwicklung auf Top Ebene



Die Ziele

- **Klarheit** schaffen und **Committent** erzielen zu **Erwartungen aneinander**
- Die **eigene Rolle und (Mit-)Verantwortung** für den Erfolg der Sparkasse und der Entwicklung einer förderlichen Unternehmenskultur annehmen
- Ein **gemeinsames Grundverständnis** von Führung und Zusammenarbeit stärken
- Mit unterschiedlichen Sichtweisen in **Konflikten konstruktiv und zielführend umgehen**
- **Vertrauen** ausbauen bzw. wieder gewinnen und das WIR-Gefühl stärken

Vorbereitung und Durchführung von Teamworkshops

- **Interviews** zur notwendigen Vorklärung der Situation
- **Situationspezifisches Grobkonzept** sowie **prozessorientierte Moderation** im Workshop
- Ggf. **Vorab-Workshop** mit **Vorstand**
- Workshop **Vorstand** mit **Führungskräften der 1. Ebene**
- **Dauer** in der Regel 2 Tage mit einem gemeinsamen Abend
- Durchführung **außerhalb des Hauses** (geeignetes Hotel)

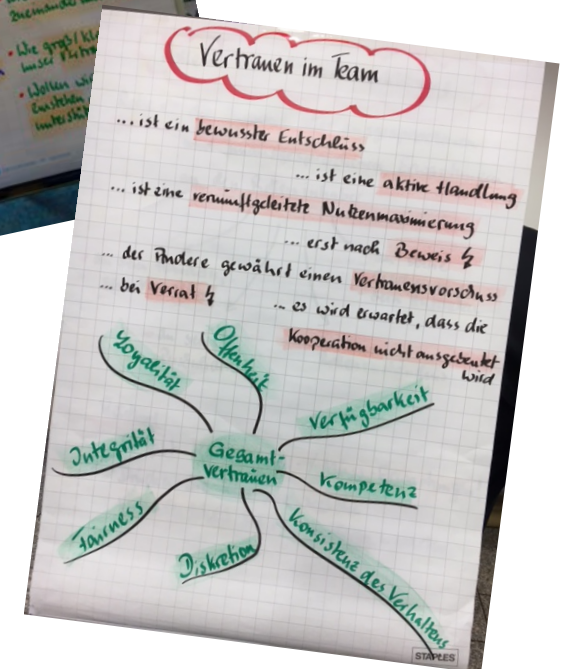
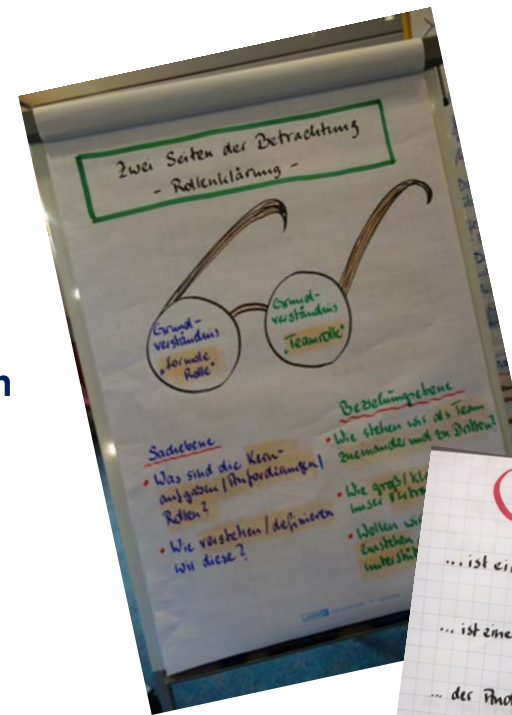
Den Boden für einen wirksamen Teamworkshop bereiten

Es gilt, die Arbeit an den **wirklich wichtigen Themen** zu ermöglichen

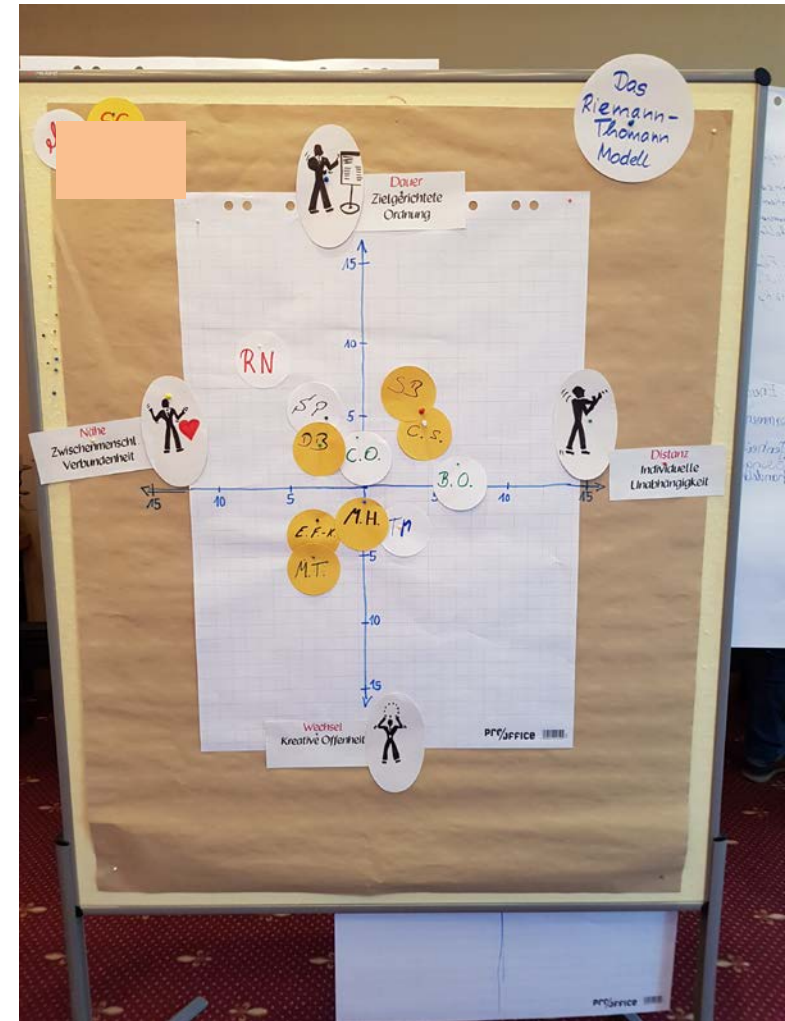


- **Interviews mit Vorstand und Führungskräften der 1. Ebene**
 - Ausgangssituation aus unterschiedlichem Blickwinkel kennenlernen, Themenwünsche erfassen; Eindrücke sammeln zu Stimmung, Erwartungen und Befürchtungen,
 - Den Boden bereiten für Offenheit und aktive Beteiligung im Teamworkshop
- **Auswertung, Verdichtung der zentralen Themen, Ableitungen für den Workshop**
 - Auf Basis der Erkenntnisse wird ein Grob Ablauf mit verschiedenen Optionen vorgedacht. Alles Weitere ergibt der konkrete Prozess im Workshop und erfährt dort notwendige Anpassungen.
- **Durchführung eines Vorstandsworkshops**
 - Aufgreifen von vorstandsinternen Themen (Reflexion Zusammenarbeit im Vorstand; klären von Konflikten, gemeinsam gelebtes Führungsverständnis u.a.)
 - Zur gezielten Vorbereitung des gemeinsamen Teamworkshops (Ziele, Themen, Rolle und Verantwortung Vorstand, Umgang mit Offenheit und Kritik)
- **Durchführung Teamworkshops Vorstand mit Führungskräften der 1. Ebene**
 - Im Einstieg den Kontakt untereinander fördern, zentrale Erkenntnisse aus den Vorgesprächen zurück spiegeln und Vorschläge zur Themenbearbeitung machen. Die Teilnehmer geben dazu Resonanz, verändern/ergänzen was ggf. fehlt und priorisieren, was ihnen besonders wichtig ist. Dann geht's ans gemeinsame „Arbeiten“.
- **Follow up's dienen dazu, gemeinsam „am Ball“ zu bleiben**
 - Z.B. Nachgespräch auf Vorstandsebene, Sitzungen/Kurz-Workshops in Eigenregie oder mit externer Moderation („Fortschrittsmonitoring“)

- **Wechselseitige Erwartungs- und Rollenklärung**
 - Vorstand ggü. FK 1. Ebene und umgekehrt sowie FK 1. Ebene untereinander/ übergreifend
- **Das eigene Rollen-/Selbstverständnis abgleichen mit der erzielten Wirkung bei anderen**
 - Aus eigener Sicht „wann machen wir einen wirklich guten Job...“?
 - Wie erleben Sie uns in der Zusammenarbeit?
- **Vertrauen ist der Anfang von allem**
 - Die zentralen Faktoren, die Vertrauen bestimmen, kennen und verstehen
 - Reflexion zum Ausmaß des Vertrauens und darüber, wie Vertrauen gestärkt werden kann



- **Reflexion von konstruktiven und destruktiven Mustern**
 - Z.B. Gratwanderung zw. Wettbewerb und Konkurrenz; zwischen Bereichsinteressen vertreten und das Gesamtoptimum im Blick behalten
- **Unterschiede im Team verstehen und gezielt nutzen**
 - Unterschiedliche Bedürfnisse, Stärken und Entwicklungsfelder, Auswirkungen auf Führung, Kommunikation und Interaktion, Umgang mit Konflikten, Umgang mit Veränderungen
- **Feedback geben und empfangen im Abgleich mit dem Selbstbild**
- **Aufgreifen und Klärung eines wichtigen, bisher ungeklärten Konfliktthemas**
 - Klären unterschiedlicher Sichtweisen, Herausarbeiten Gemeinsamkeiten und Unterschiede, Entwickeln von Lösungen, Moderation der Verhandlung über konkrete Vereinbarungen



Erfahrungen und O-töne aus Sicht eines unsere Kunden

**Vorstandsworkshop:
Grundlage für
Teamarbeit**

**Gemeinsames
Grundverständnis
is sehr wichtig**

**auch schwierige
Themen werden
besprechbar
gemacht**

**Raum für Sorgen,
Belastungen/Über-
lastungen**

**Einigkeit im
Vorstand hat einen
starken Einfluss**

**Tiefgang-
nachfassen-
verarbeiten**

**Feedback stärkt
Zusammenhalt**

**Emotionen wirken
auf der Sachebene
stärker als gedacht**

**Vorstand
Unterschiedlichkeit
zulassen und einig sein,
Sprachfähigkeit, wo es
besonders wichtig ist**


**Geballte
Veränderungen
– wo stehen
wir?**

Chancen

- Vertrauensbildung als Fundament für unsere Sparkasse
- Zusammenhalt
- Leben und Vorleben von Offenheit und Vertrauen
- Voranbringen unserer Sparkasse
- Handlungsfelder werden deutlich
- Raum für gravierende Veränderungen auf Vorstands-/ Abteilungsleiterenebene und Sachthemen

Risiken

- Offenheit hat unterschiedliche Grenzen
- Teamtraining ist anstrengend - es macht etwas mit einem
- Eskalationen nicht ausgeschlossen
- Enttäuschungen über Rolle/Inhalte



Zur **Optimierung der Chancen** sind **Vorbereitungsinterviews** der Teilnehmer sowie ein vorgeschalteter Vorstandsworkshop aus unserer Sicht notwendig.

1. Erkennen der **Relevanz** von **teamness** auf der Topebene durch Vorstand und 1. Ebene
2. Eine gute **Vorbereitung** und **Einstimmung** der TeilnehmerInnen auf den Teamworkshop
3. Aufgreifen von vorstandsinternen Themen im **Vorstandsworkshop** und Vorbereitung auf den übergreifenden Workshop
4. **Mutig** und gleichzeitig **sensibel** auch schwierige Themen bzw. „Unausgesprochenes“ aufgreifen
5. Immer wieder zum **offenen Dialog** ermuntern/diesen einfordern und Gelegenheit zum Austausch bieten
6. **Prozessorientiert** das Aufgreifen, was spürbar im Raum ist und für eine Weiterentwicklung der teamness wichtig erscheint
7. **Nachhaltigkeit** sichern durch konkrete Vereinbarungen im Workshop und „**Fortschrittsmonitoring**“ on/off the job



Annette Vorwerk-Behrend
HBC Hamburger BeraterContor GmbH