



Heinrich Keßler

## Beraterkanon

Das Dokument enthält die Vorlage für Befragungen in Banken in allen Hierarchieebenen, Funktionen und Gliederungen. Das Wesen einer „Vorlage“ legt auch offen, wofür der Autor als Berater stand (und auch heute noch steht), formuliert als kurze Aussagen oder durch Stichworte.

Die Befragungen erfolgten durch die Aussagen der Befragten zu jedem einzelnen Kriterium. Gefordert sind (waren) Aussagen:

- Zum IST:                   Bewertungen:           +2, +1, 0, -1, -2,
- Zum SOLL:                Bewertungen:           +2, +1, 0, -1, -2,
- Zur Bedeutung:         Bewertungen von:   +++   0   ---

Die Auswertungen der Ergebnisse der Befragungen waren die Grundlage für die jeweiligen Beratungen, Schulungen, Trainings, Teamentwicklungen und Organisationsentwicklungen.

Das Original aus dem Jahre 1982 ist (war) auch eine Gedächtnisstütze für den Autor und eine Gliederungshilfe für das Protokoll, Reflexion und Organisation der rollenden Planungen der Zusammenarbeit sowie für Erfahrungsberichte. Das Dokument ist am 26.05.2017 in die jetzige Form übertragen worden.

Autor:

Heinrich Keßler  
Hornisgrindestraße 1  
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



## Führungskonzeption

Unser Unternehmen hat sich stets ausgezeichnet durch:

- Kundenfreundlichkeit
- Risikobereitschaft – Wandlungsfähigkeit
- Alle Mitarbeiter tragen gemeinsam zum Unternehmensziel bei.

Diese Zusammenarbeit ist getragen von

- gegenseitigem Vertrauen
- Gerechtigkeit
- Leistungswille

Die heutige Unternehmensgröße erfordert geordnete Zusammenarbeit, damit die Stabilität unserer Bank sowie die Anpassungs- und Wandlungsbereitschaft aller Mitarbeiter erhalten bleiben.

Das Führungsprogramm dient der Festigung und Fortentwicklung unserer Zusammenarbeit.

Das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter müssen stärker zusammengeführt werden.

Bei Vorhaben, die mehrere Bereiche berühren, wird die projektorientierte Teamarbeit als gute Form der Zusammenarbeit gewählt.

Bestandteil des Führungsprogrammes sind deshalb auch Grundsätze und Methoden der Teamarbeit.

Jede Führungskraft wendet das Führungsprogramm an.

Sie wird hierbei durch innerbetriebliche Schulung unterstützt.

### Ziel der Führung

Führung besteht aus dem bewussten und systematischen Bemühen, bei den Mitarbeitern gute Leistungen und menschliche Zufriedenheit zu erreichen.

Diese Ziele können erreicht werden durch:

Einsatz des richtigen Mitarbeiters am richtigen Arbeitsplatz

Schaffung der Voraussetzungen dafür, dass der Mitarbeiter zweckmäßig und richtig arbeiten kann.

eindeutige Arbeitsanleitungen und Überzeugung (nicht Überredung!) der Mitarbeiter von der Notwendigkeit dessen, was, wann, wie, wo und warum getan werden muss.

Vorgabe von erreichbaren Zielen

Einbeziehung von Mitarbeitern in vorbereitende Planungen

Förderung der Zusammenarbeit in Besprechungen, Arbeitskreisen und Teams

Weiterbildung



## Gliederung der Führung

Die wesentlichen Grundsätze der Führung

Die Führungskraft

Stellenbeschreibung

Informationsplan

Arbeitsrichtlinien

Gespräche

Notfall

Beurteilung

Projektorientierte Teamarbeit

Setzen von Unternehmenszielen

Festlegen und Durchsetzen zeitgemäßer Marktstrategien

Zielorientierte Steuerung der Vertriebsorganisation

Verstärkung der Vertriebsförderung

Einleitung von Maßnahmen zur Renditeverbesserung Zielorientierte  
Unternehmensorganisation Konsequente Rationalisierung

Verbesserung der Planungs- und Informationssysteme

Einführung und Weiterentwicklung eines betrieblichen Führungsprogrammes

schnelle Erfolge durch kurzfristige Aktionen

Humanisierung der Arbeitswelt

Verbesserung des sozialen Status und der sozialen Sicherheit der Mitarbeiter



# Das Führungsprogramm

## Allgemeines

Die Verwirklichung zeitgemäßer Führung setzt entsprechendes Führungsverhalten voraus, das nur durch Training erreicht werden kann.

Das Führungsprogramm ist eine notwendige Grundlage hierfür.

Jedem Mitarbeiter sollte das Führungsprogramm ausgehändigt werden.

Die gesellschaftspolitischen Veränderungen werden wir zum Wohl unserer Bank nur dann überstehen, wenn wir unsere Führungspraxis den Veränderungen anpassen.

Das Führungsprogramm, das die gesellschaftspolitischen Veränderungen berücksichtigt, dient als Entscheidungshilfe, um zur Diskussion und Klärung von Anschauungen beizutragen.



## Die wesentlichen Grundsätze der Führung

Führung bedeutet Zusammenarbeit (Zusammenarbeit).

Leistungswille und Leistungsstand der Mitarbeiter sind zu fördern (Leistungswille).

Der Mitarbeiter erhält einen Aufgabenbereich, in dem er eigenverantwortlich handelt und entscheidet (Aufgabenbereich mit Verantwortung).

Verantwortlich sein heißt: Einstehen für die Folgen der Tätigkeit (Verantwortung).

Der Mitarbeiter trägt für die Lösung seiner Aufgaben die Handlungsverantwortung (Handlungsverantwortung).

Die Führungskraft trägt die Führungsverantwortung (Führungsverantwortung).

Sie bezieht sich auf

- Auswahl des richtigen Mitarbeiters,
- Sicherstellen der Vertretung,
- Schaffen der Voraussetzungen und Überwachen der erfolgreichen Lösung und Aufgaben,
- Anwenden der richtigen Mittel in der Zusammenarbeit - Beurteilen von Leistung und Verhalten des Mitarbeiters.

Die Führungsverantwortung enthält keine Verantwortung für einzelne durch Mitarbeiter im Rahmen ihrer Befugnisse gelöste Fachaufgaben.

Die Führungskraft unterstützt den Mitarbeiter bei der Lösung seiner Aufgaben durch Information (Information).

Der Mitarbeiter unterstützt die Lösung der Führungsaufgaben durch die Führungskraft durch Information. (Information).

Die Aufgaben der Führungskraft und des Mitarbeiters sind auf allen Ebenen gekennzeichnet durch "Ziele setzen" und "Ziele erreichen" (Zielorientierung).

Die Zusammenarbeit zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter wird durch das Gespräch bestimmt. (Gespräch als Mittel der Zusammenarbeit).

Vorhaben, die mehrere Bereiche berühren, werden durch projektorientierte Teamarbeit gelöst (Projektorientierte Teamarbeit).



## Der Mitarbeiter

Der Mitarbeiter wird im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten so eingesetzt, dass er seine Kenntnisse und Fähigkeiten anwenden und entwickeln kann.

Er wird auf seine Aufgabe vorbereitet.

Gemeinsam mit der Führungskraft wird ein Einarbeitungsplan aufgestellt.

Die Einarbeitung wird durch Arbeitsrichtlinien unterstützt.

Dem Mitarbeiter werden die in der Stellenbeschreibung festgelegten Aufgaben übertragen.

Der Mitarbeiter erhält Informationen gemäß Informationsplan von der Führungskraft und fachliche Auskünfte von anderen Stellen zur erfolgreichen Lösung seiner Aufgaben. Er beschafft sich Informationen und weitere Auskünfte, soweit sie im Einzelfall nicht ausreichen.

Der Mitarbeiter erhält einen funktionsgerechten und mit den erforderlichen Arbeitsmitteln ausgestatteten Arbeitsplatz.

Der Mitarbeiter handelt und entscheidet in seinem Aufgabengebiet selbständig.

Entscheidung ist die Auswahl aus mindestens zwei Alternativen.

Er erhält die dafür erforderlichen Befugnisse.

Entscheidungsbefugnisse können begrenzt werden.

Leistung und Verhalten des Mitarbeiters werden beurteilt.

Die Beurteilung wird mit dem Mitarbeiter besprochen. Der Mitarbeiter wird leistungsgerecht bezahlt.

Der Mitarbeiter nutzt die Möglichkeiten der Förderung und Schulung.

Der Mitarbeiter wirkt an Zielsetzungen und Zielveränderungen mit, besonders an denen seines Aufgabebereiches.

Zu Kritik und Beschwerden nimmt der Mitarbeiter gründlich Stellung.

Der Mitarbeiter wird auf das Verfahren für Notfälle, das heißt Überschreitung seiner Befugnisse, vorbereitet.

Der Mitarbeiter ist nur einer Führungskraft unterstellt.

Zeitlich begrenzte Tätigkeiten aus anderen Aufgabebereichen schaffen kein weiteres Unterstellungsverhältnis.

Der Mitarbeiter löst seine Aufgaben nach Prioritäten.

Der Mitarbeiter verbessert in seinem Aufgabebereich Arbeitsabläufe und macht seine Erkenntnisse anderen Stellen zugänglich.

Der Mitarbeiter unterbreitet Vorschläge, wenn Verbesserungen von Arbeitsabläufen in seinem Aufgabebereich auch die Umgestaltung anderer Arbeitsabläufe erforderlich machen.

Der Mitarbeiter trägt Verantwortung für seinen Aufgabebereich.



Eine Rück- oder Weitergabe von Verantwortung ist nicht möglich.

Der Mitarbeiter setzt sich mit Meinungen der Führungskraft auseinander und begründet seine eigenen Auffassungen.

Der Mitarbeiter erteilt jeder Stelle fachlich notwendige Auskünfte.



## Die Führungskraft

Die Führungskraft sorgt in ihrem Aufgabenbereich für Mitarbeiter, die Fach- bzw. Führungsaufgaben erfolgreich lösen.

Die Führungskraft überträgt dem Mitarbeiter den Aufgabenbereich mit den dafür erforderlichen Befugnissen, übergibt ihm die Stellenbeschreibung und arbeitet ihn ein.

Führungskraft und Mitarbeiter stellen gemeinsam den Einarbeitungsplan auf.

Die Führungskraft lässt den Mitarbeiter in dessen Aufgabenbereich selbständig handeln und entscheiden.

Der Mitarbeiter trägt die Handlungsverantwortung, die Führungskraft die Führungsverantwortung.

Die Rückgabe von Verantwortung lässt die Führungskraft nicht zu.

Die Führungskraft entscheidet im Aufgabenbereich des Mitarbeiters die Fälle, die der Mitarbeiter durch Begrenzung seiner Befugnisse nicht entscheiden darf, und trägt dann die Handlungsverantwortung.

Die Führungskraft sorgt für funktionsgerechte Arbeitsplätze und Arbeitsmittel, darüber hinaus für Arbeitsrichtlinien, um dem Mitarbeiter die Wege zur Lösung einer Aufgabe zu verdeutlichen und ihm damit Orientierungshilfen zu geben.

Die Führungskraft informiert gemäß Informationsplan.

Die Führungskraft wird von ihrem Mitarbeiter beraten, insbesondere durch Entscheidungsvorbereitung.

Die Führungskraft wird zur erfolgreichen Lösung ihrer Führungsaufgabe durch ihren Mitarbeiter informiert und erhält Auskünfte anderer Stellen. Im Einzelfall beschafft sie sich zusätzlich Informationen und Auskünfte.

Die Führungskraft koordiniert den Einsatz der Mitarbeiter und sorgt dafür, dass sie aktiv an der Anpassung der Ziele an neue Gegebenheiten mitwirken.

Die Führungskraft beurteilt Leistung und Verhalten des ihr direkt unterstellten Mitarbeiters und spricht mit ihm darüber.

Die Führungskraft überträgt weder die Führungsverantwortung noch die Handlungsverantwortung auf andere Stellen.

Die Führungskraft bereitet den Mitarbeiter auf das Verfahren für Notfälle vor.

Die Führungskraft sorgt für die Förderung und Schulung sowie eine leistungsgerechte Bezahlung des Mitarbeiters. Der Nachwuchs-Förderung widmet sie sich besonders.

Die Führungskraft spricht mit dem Mitarbeiter über dessen Auffassungen zu Fach- und Führungsfragen.

Die Führungskraft nimmt innerhalb ihres Aufgabenbereiches Verbesserungen vor. Soweit dabei Interessen anderer Stellen berührt werden, unterbreitet sie Vorschläge.





## Stellenbeschreibung

Die Stellenbeschreibung regelt die Verantwortung des Stelleninhabers und fördert dadurch die Transparenz des Unternehmens. Sie ist sach- und nicht personengebunden. Der Stelleninhaber trägt durch laufende Überprüfung und durch Änderungs- sowie Verbesserungsvorschläge zur Aktualisierung der Stellenbeschreibung bei.

### Bedeutung der Stellenbeschreibung

1. für den Mitarbeiter
  - Der Aufgabenbereich, die Befugnisse und die sich daraus ergebende Verantwortung werden eindeutig festgelegt. Hiermit werden die Voraussetzungen für ein selbständiges Arbeiten geschaffen.
  - Klare Kompetenzen fördern die Zusammenarbeit.
  - Der Stelleninhaber erhält eine Orientierungshilfe zur Erfüllung der gestellten Anforderungen.
  - Die Einarbeitung wird erleichtert.
2. Für die Führungskraft
  - Selbständiges Arbeiten des Mitarbeiters schafft mehr Zeit für Führungsaufgaben.
  - Inhalt der Stellenbeschreibung
  - Abteilung/Gruppe/Zweigstelle - Blatt-Nr.
  - Seite
  - gültig ab
  - Herausgeber

### 3. Stellenbezeichnung

Die Stellenbezeichnung wird funktionsbezogen wie folgt formuliert:

- Stelleninhaber
- Sachbearbeiter für
- Gruppenleiter/Zweigstellenleiter für
- Abteilungsleiter/Niederlassungsleiter für ...
- 

### 4. Überstellung

Es wird die Stelle angegeben, der der Stelleninhaber direkt überstellt ist.

### 5. Stellenziel

- Das Ziel der Stelle muss erkennbarer Teil des Ziels der nächsthöheren Stelle sein.
- Dem Stelleninhaber werden für das Erreichen des Zieles zeitlich begrenzte Schwerpunkte gesetzt.
- Die Wege zur Lösung der Aufgaben werden in Arbeitsrichtlinien dargestellt.
- 

### 6. Befugnisse

Die Befugnisse der Stelle werden unter Angabe der Begrenzungen wie folgt bezeichnet:

- Entscheidungsbefugnisse
- Unterschriftsbefugnisse für Schriftwechsel, Zahlungsanweisungen



Nach außen wirkende Befugnisse, z.B.

- Prozessvollmacht,
  - Postvollmacht,
  - Bank-, Postscheckvollmacht,
  - Handlungsvollmacht
  - Prokura
- sind ebenfalls einzeln aufzuführen.

### Stellvertretung

Stellvertretung ist die Wahrnehmung der Aufgaben eines Stelleninhabers für die Dauer seiner Abwesenheit. Die Stellvertretung wird eigenverantwortlich im Sinn des Ziels der vertretenen Stelle übernommen. Der Stellvertreter informiert den vertretenen Stelleninhaber unverzüglich nach dessen Rückkehr.

Es werden die Stellen angegeben, die der Stelleninhaber vertritt.

Die Stellvertretung ist aus allen Ebenen möglich und setzt bei Vertretung einer höheren Stelle eine Erweiterung der Befugnisse für die Dauer der Stellvertretung voraus.

### Unterstellung

Es wird die nächsthöhere Stelle angegeben.



## Informationsplan

Informationen werden, soweit sie nicht in Arbeitsrichtlinien enthalten sind, auf der Grundlage des Informationsplans dargestellt.

### Informationsplan

Information ist zielorientiertes Wissen.

Die rechtzeitige Weitergabe von Informationen dient:

- der richtigen Lösung von Fach- und Führungsaufgaben,
- dem verständnisvollen und verantwortungsbewussten Verhalten,
- der Einordnung der Tätigkeit in gesamtbetriebliche Zusammenhänge,
- der Einbeziehung von überbetrieblichen Situationen und Entwicklungen in die Lösung der Aufgaben,
- der Beurteilung des Mitarbeiters.

Information des Mitarbeiters an die Führungskraft:

- Alternativen für Entscheidungen der Führungskraft mit begründetem Entscheidungsvorschlag,
- Abweichungen vom Führungsprogramm und von anderen Richtlinien,
- Erkenntnisse, die für die Lösung von Führungsaufgaben erforderlich sein können,
- Entscheidungen im Normalfall,
- Abwesenheiten, sofern dadurch die Lösung von Aufgaben behindert werden kann,
- Unlösbare Aufgaben, Beschwerden,
- Wiederholtes Übertragen von Aufgaben, die nicht zu der Stelle gehören,
- Arbeitsrückstände, Änderungen vorgegebener Prioritäten,
- Terminüberschreitungen,
- Ergebnis der Prüfung und Vorschläge zur Aktualisierung,
- der Stellenbeschreibung mindestens im Abstand von sechs Monaten,
- der Arbeitsrichtlinien mindestens im Abstand von drei Monaten,
- Verbesserungen des Einarbeitungsplanes,
- Verbesserungen im Arbeitsablauf über den eigenen Aufgabenbereich hinaus,
- Förderungs- und Schulungswünsche sowie Ergebnisse der Schulung,
- Erbetene Beratung zur Lösung von Aufgaben,
- Sachverhalte mit besonderen Auswirkungen auf das Unternehmen oder auf Teilbereiche,
- Wiederholtes Nichteinhalten des Informationsplanes,
- wiederholtes Fehlen von Auskünften anderer Stellen.

Informationen der Führungskraft an den Mitarbeiter

- Art und Dauer der Einarbeitung anhand eines Einarbeitungsplanes,
- Änderung der Einarbeitung,
- Erläuterungen und Verbesserungen der Stellenbeschreibung,
- Erläuterungen der Arbeitsrichtlinien,
- Ergänzende Hinweise zur erfolgreichen Lösung von Aufgaben,
  - Zielvorstellungen
  - Prioritäten



- Begründung der Entscheidung, die vom Vorschlag des Mitarbeiters abweicht,
- Erläuterung der eigenen Führungstätigkeit
- Beurteilung,
- Anerkennung, Kritik, Beschwerden,
- Erläuterung des Verfahrens für Notfälle,
- Möglichkeiten der Förderung und Schulung,
- Inkrafttreten der Stellvertretung für die Führungskraft,
- Geplante betriebliche Veränderungen,
- Außerbetriebliche Ereignisse, die sich auf das Unternehmen auswirken,
- Wiederholtes Nichteinhalten des Informationsplanes.



## Arbeitsrichtlinien

Arbeitsrichtlinien stellen Wege zur Lösung der in der Stellenbeschreibung bezeichneten Aufgaben dar. Sie bestehen aus Fach- und Vertriebsanweisungen, Organisationsanweisungen sowie der Anwendungs-Dokumentation für Verfahren der Daten- und Textverarbeitung.

### Grundsätze

- Arbeitsrichtlinien regeln Normalfälle.
- Arbeitsrichtlinien berücksichtigen Arbeitsabläufe anderer Stellen.
- Arbeitsrichtlinien enthalten Ermessensspielräume, soweit Ziele nicht gefährdet werden.
- Arbeitsrichtlinien werden schriftlich festgelegt.
- Arbeitsrichtlinien werden nach dem Dezimal-Klassifikationssystem gegliedert.

### Bedeutung der Arbeitsrichtlinien für den Mitarbeiter

- Arbeitsrichtlinien lassen Zusammenhänge der Arbeitsabläufe erkennen, an denen der Mitarbeiter beteiligt ist.
- Arbeitsrichtlinien sind Hilfsmittel zur Termineinhaltung.
- Arbeitsrichtlinien schaffen Ansatzpunkte für Verbesserungen.
- Arbeitsrichtlinien machen den Ermessensspielraum der Mitarbeiter deutlich.
- Arbeitsrichtlinien sind auch Grundlage für Einarbeitung und Schulung

### Bedeutung der Arbeitsrichtlinien für die Führungskraft

- Arbeitsrichtlinien sind Hilfsmittel zur Koordination von Aufgabenbereichen und Tätigkeiten.
- Arbeitsrichtlinien sind wesentliche Grundlagen für den Informationsplan.
- Arbeitsrichtlinien lassen Einzelheiten der Arbeitsabläufe erkennen.
- Arbeitsrichtlinien sind auch Hilfsmittel zur Einarbeitung und Schulung

### Fachanweisungen

- Fachanweisungen sind Hilfsmittel zur fachlichen Lösung von Aufgaben und werden nach den Erfordernissen des Fachgebietes gestaltet.

### Vertriebsanweisungen

- Vertriebsanweisungen sind Hilfsmittel zur Lösung von Vertriebsaufgaben und werden nach den Erfordernissen des Vertriebs gestaltet.

### Organisationsanweisungen

Organisationsanweisungen sind Hilfsmittel zur organisatorischen Lösung von Aufgaben und werden nachfolgendem Schema gestaltet:

- Kopfleiste:
  - Aufgabe lt. Stellenplan - Ausgabe- Datum
  - Gültig ab
  - Herausgeber
- Empfang des Arbeitsgutes:
  - Welche Stelle liefert



- Wer bringt
- Menge pro Zeiteinheit
- Zeitpunkte
- Beschaffenheit
- Bearbeitung:
  - Art der Tätigkeit
  - Fachanweisungen
  - Prioritäten
  - Reihenfolge der Arbeitsstufen
  - Hilfsmittel
  - Standort der Hilfsmittel
  - Bearbeitungszeit
  - Bearbeitungszweck
- Weitergabe
  - An welche Stelle wird geliefert - Wer holt
  - Menge pro Zeiteinheit
  - Zeitpunkte
  - Beschaffenheit

Anwendungs-Dokumentation für Verfahren der Daten-und Textverarbeitung

Die Dokumentation ist Hilfsmittel zur organisatorischen und fachlichen Lösung von Aufgaben, zur Änderung und Weiterentwicklung der Verfahren (Organisationsanforderungen).



## Gespräche

Gespräch zur Vorbereitung und Findung von Entscheidungen

Das Thema bestimmt die Auswahl der Gesprächsteilnehmer.

Über den fachlichen Rahmen hinaus können für den Erfolg weitere Teilnehmer wichtig sein.

Die Anzahl der Teilnehmer wird jedoch geringgehalten.

Zur Gesprächsvorbereitung werden die Teilnehmer über Thema, Ursache und Ziel des Gespräches unterrichtet.

Regeln für alle Gespräche:

- Gesprächsleiter und Teilnehmer argumentieren sachbezogen, zielorientiert und in Einzelverantwortung.
- Durch Diskussionen werden Argumente bewertet.
- Der Gesprächsleiter steuert die Diskussion.

Gespräch zur Durchführung von Entscheidungen

- Das Thema bestimmt die Auswahl der Gesprächsteilnehmer.
- Zur Gesprächsvorbereitung werden die Teilnehmer über das Thema unterrichtet.
- Im Hinblick auf eine sachlich richtige Lösung und zur Förderung eines verständnisvollen und verantwortungsbewussten Verhaltens des Mitarbeiters werden die Entscheidungen von der Führungskraft begründet.

Gespräch zur Beurteilung des Mitarbeiters

- Zur Gesprächsvorbereitung wird der Mitarbeiter unterrichtet.

Im Gespräch sind

- die Leistungen und das Verhalten des Mitarbeiters zu beurteilen,
- gute Leistungen und richtiges Verhalten anzuerkennen,
- Gründe für Mängel herauszufinden,
- Hilfen zur Verbesserung zu geben.

Zusammenfassung des Gespräches

- Thema
- Ursache
- Ziel
- Ergebnis
- Begründung
- Folgen.

## Notfall

Ein Notfall ist eine nicht voraussehbare Situation, die eine über die eigene Befugnisse hinausgehende Entscheidung erfordert.

Dabei ist in folgender Reihenfolge zu verfahren:

- Der Mitarbeiter versucht, für die Entscheidung bis zur Anwesenheit der entscheidungsbefugten Führungskraft Aufschub zu erhalten.



- Der Mitarbeiter bemüht sich, die entscheidungsbefugte Führungskraft, dann ihren Stellvertreter und weiter den Vorgesetzten der Führungskraft zu erreichen.
- Der Mitarbeiter verschafft sich Informationen für eine eigene Entscheidung, um das Risiko einer Fehlentscheidung gering zu halten. Insbesondere zieht er Vergleichsfälle heran.
- Der Mitarbeiter wägt die Vor- und Nachteile für das Unternehmen und für sich selbst ab.
- Der Mitarbeiter entscheidet nicht, wenn er glaubt, die Verantwortung nicht übernehmen zu können. Er hält die Begründung fest.
- Der Mitarbeiter entscheidet und hält fest, warum er diese Entscheidung getroffen hat und welche Entscheidungshilfen ihm zur Verfügung standen.





## Beurteilung

Die jährlich durchzuführende Beurteilung bezieht sich auf Leistung und Verhalten des Mitarbeiters und ist der Vergleich zwischen Anforderung und Erfüllung.

Ausgangspunkt sind die Informationen gemäß Informationsplan und die Überwachung der Aufgabenlösungen.

### Beurteilungspunkte

- Anwenden der Kenntnisse
- durch Entscheidungsvorschläge
- durch Unterstützung der Führungsaufgabe - bei Notfallentscheidungen
- durch Verbesserungsvorschläge (zur Stellenbeschreibung, zu Arbeitsrichtlinien, zu Arbeitsabläufen über den eigenen Aufgabenbereich hinaus)
- bei Beratung in Fach- und Führungsfragen
- durch Erkennen von Sachverhalten mit besonderen Auswirkungen auf das Unternehmen oder auf Teilbereiche.
- Entwickeln der Kenntnisse:
  - Vergleich mit vorhergehenden Beurteilungen
  - durch Ergebnisse der Schulung
- Handeln und Entscheiden
  - bei nicht ausreichenden Informationen und Auskünften
  - bei Notfällen
- Wahrnehmungen der Verantwortung
  - durch Vermeiden von Entscheidungsvorschlägen, wenn selbst entschieden werden muss
  - durch Vermeiden der Rückgabe vermeintlich unlösbarer Aufgaben
  - durch Vermeiden von Überschreitungen der Befugnisse
- Vorschlagen von beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten
  - durch Wünsche zur Förderung
  - durch Wünsche zur Schulung
- Mitwirken an Zieländerungen
  - durch Ändern vorgegebener Prioritäten
  - bei Arbeitsrückstand
  - bei Terminüberschreitungen
  - bei Sachverhalten mit besonderen Auswirkungen auf das Unternehmen oder auf Teilbereiche
- Benehmen
  - bei Stellungnahme zur Kritik und Beschwerden - bei Begründung eigener Auffassungen
  - bei Wahrnehmen der Handlungs- bzw. Führungsverantwortung



## Projektorientierte Teamarbeit

Das Projekt-Team ist ein zeitlich begrenzter Zusammenschluss von Mitarbeitern zur Bearbeitung von Vorhaben, die unterschiedliche Kenntnisse mehrerer Bereiche erfordern. Von dem Projekt-Team werden unternehmerisches Denken und Initiative verlangt.

### Bedeutung

- Teamarbeit vermeidet einseitige Interessen
- Teamarbeit vermindert das Risiko von Fehlentscheidungen
- Teamarbeit zwingt zur Toleranz

### Voraussetzungen

- Schriftlicher Auftrag des Auftraggebers
- Auftraggeber ist der Vorstand
- Auswahl der Mitglieder und des Projekt-Team-Leiters durch den Auftraggeber bzw. durch die Projektsteuerung
- Der Auftrag enthält Aufgabe, Ursache, Ziel, Dauer, Befugnisse und Verantwortung der Projektgruppe.

### Zusammenarbeit

- innerhalb des Projekt-Teams gibt es keine Rangordnung; Dienststrang und Dienststellung haben keine Bedeutung
- Teamarbeit ist vorrangig; über eine Änderung dieser Priorität entscheidet der Auftraggeber bzw. die Projektsteuerung
- Gesamtbetriebliche Ziele sind Bereichsinteressen übergeordnet
- Nach außen gilt die Gesamtleistung des Projekt-Teams, die Anerkennung der Leistung des Mitglieds liegt in seinem Beitrag zum Erfolg des Projekt-Teams

### Ziel

- Projekt in der vorgegebenen Zeit beenden
- Notwendige Änderungen in die Lösung der Aufgabe einbeziehen.
- Ergebnis wirtschaftlich erreichen
- Dokumentation und Berichterstattung sicherstellen
- Vorschriften beachten
- Wissen und Erfahrungen der Mitglieder fördern

### Durchführung

- Abwicklung planen
- Einzelheiten entwickeln
- Entscheidungen herbeiführen
- Projekt kontrollieren - Bericht erstatten
- Projekt testen
- Projekt realisieren
- Einführung überwachen



## Komponenten der Organisation der Bank

- Organisation der Unternehmensphilosophie (Selbstverständnis, Kunden, Mitarbeiter, Organisation, Technik, Kommunikation, Umgang, Führungsstil)
- Organisation der Innovation
- Organisation des einheitlichen Erscheinungsbildes
- Organisation der Datenbanken
- Organisation der Kundenselbstbedienung
- Organisation der Kostenstellenverantwortung
- Organisation der Zweigstellenkoordination
- Organisation der Unternehmenszielfindung – langfristig
- Organisation der Unternehmenszielfindung – mittelfristig
- Organisation der Unternehmenszielfindung – kurzfristig
- Organisation der Regelung und Steuerung
- Personalbedarfsplanung
- Konditionengestaltung
- Kundengruppenmarketing
- Zweigstellenbetreuung
- Innenrevision
- Konkurrenzbeobachtung
- Vertretung
- Urlaubsplanung
- Krankheitsvertretung
- Betriebliches Vorschlagswesen
- Fachanweisungen
- Vertriebsanweisungen
- Informationen, Informierungen
- Stellenschreibungen
- Arbeitsrichtlinien
- Beurteilungsgespräche
- Teamarbeit
- Öffentlicher Auftritt, Internet
- Kundenmarketing
- Außendienst
- Datenfortschreibung für Unternehmensziele
- Kontrolle der Unternehmensziele
- Personalentscheidungen (Einstellungen, Umsetzungen, Beförderungen, Höherstufungen, Abstufungen, Entlassungen)
- Kreditentscheidungen
- Kreditbearbeitungen
- Kreditüberwachungen
- Kreditabwicklungen
- Außenhandelsgeschäfte
- Zielvereinbarungen (Aktivgeschäft, Passivgeschäft, Dienstleistungen, Erfolge, Kosten)
- Verkaufsförderungsmaßnahmen (bundeseinheitliche, regionale, eigene)
- Reklamationsbearbeitung
- Nachwuchsentwicklung



## Komponenten aller Organisationseinheiten

- Ablauforganisation
- Aufbauorganisation
- Abteilungsorganisation
- Aufgabenteilung
- Entscheidungsbildung
- Kompetenzregelungen
- Zuständigkeiten
- Informationsrechte
- Informationspflichten
- Informationsmittel
- Kommunikation
- Controlling
- Informelle Organisation
- Stabsaufgaben
- Stellenbeschreibungen
- Stellenverzeichnisse
- Tätigkeitsübersichten
- Unterschriftenregelung
- Überstunden
- Vertretungsbefugnisse



## Komponenten des Marketings, Marktverhaltens

- Unternehmensziele
  - Zielfindung
  - Zielvereinbarung
- Kundenverhalten
- Produktpolitik
  - Gestaltung der Angebote
  - Gestaltung des Kundendienstes
- Preispolitik
- Zweigstellenpolitik
- Kommunikationspolitik
  - Medien
  - Öffentlichkeitsarbeit
  - Public Relations
  - Akquisition
  - Verkaufsförderung
  - Verkaufsverhalten
-