



Heinrich Keßler

Fallstudie: Organisationslernen im Kreditgeschäft

Das Dokument enthält den Abschlussbericht Autors eines mehrjährigen Prozesses des Organisationslernens im Kreditgeschäft, beraten, konzeptioniert, gestaltet, geleitet und begleitet vom Autor.

Das Original aus dem Jahre 1987 ist am 29.05.2017 in die jetzige Form übertragen worden.

Autor:

Heinrich Keßler

Hornisgrindestraße 1

D-77767 Appenweier

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

Ausgangslage:

Ein Bankvorstand möchte ein risikoarmes, rationelles Kreditgeschäft in seiner Bank haben und die Marktchancen besser nutzen.

Er berichtete dem Berater über folgende Symptome, die die Erreichung dieser Ziele im Kreditgeschäft behindern:

Schwache Führung durch den Kreditabteilungsleiter, unzureichende Arbeitsplanung und Arbeitstechnik, Termine werden nicht eingehalten, es fehlt an Konsequenz und Durchsetzungsvermögen der Mitarbeiter im Kreditgeschäft, die Mitarbeiter sind zu menschlich, die Analyse kommt häufig zu kurz. Die Kreditabteilung ist zwar personell ausreichend besetzt, dennoch ist die Abteilung hoffnungslos überlastet. Wichtige Arbeiten werden nicht oder nicht termingerecht erledigt.

1. Schritt: Bestandsaufnahme und AnalyseA. Bestandsaufnahme

Heinrich Keßler führte Einzelgespräche am 8. und 9. März 1984 mit:

- a) dem Vorstand
- b) dem Kreditabteilungsleiter
- c) 3 Geschäftstellenleitern
- d) 1 Kreditsachbearbeiterin

mit dem Ziel zu erfahren:

- a) Was sind die geschäftspolitischen Ziele im Kreditgeschäft?
(Welche Ziele sollen verwirklicht werden?)
- b) Wie ist der organisatorische Ablauf des Kreditgeschäftes?
(Was geschieht derzeit und weshalb gerade so?)
- c) Wo werden Schwachpunkte erkannt oder vermutet, sei es beim Kreditantrag, in der Kreditbearbeitung, bei den Kreditentscheidungen oder in der Kreditüberwachung, in der Kreditrevision oder in der Kreditabwicklung?
(Was sollte/könnte evt. verbessert werden?)
- d) Welche Möglichkeiten bestehen, erkannte oder vermutete Stärken von Mitarbeitern und/oder organisatorischen Handhabungen weiter auszubauen?
(Was sollte/könnte evt. besser genutzt werden?)

B. Aufbereitung der Informationen zur Rückmeldung an den Vorstand.
(siehe folgende Aufstellung)C. Gemeinsame Analyse mit dem Vorstand, Definition von Problemfeldern.

Dies geschah in einer mehrstündigen Sitzung mit dem Vorstand. Dieser Schritt war besonders wichtig, um einerseits die Komplexität der Problemfelder sich bewußt zu machen und andererseits evt. Vorlieben oder Wunsch-Arbeitsfelder des Beraters zu erkennen und in den richtigen Rahmen zu setzen.

D. Ergebnis der Analyse:

1) Zielehierarchie im Kreditgeschäft:

Im Kreditgeschäft bestand folgende Zielehierarchie:

- a) Rendite = wichtigstes Ziel
- b) Wachstum
- c) Image
- d) Liquidität
- e) Sicherheit
- f) Rationalität = rangniedrigstes Ziel

Besonders auffällig war, daß die Ziele SICHERHEIT und RATIONELLER ABLAUF zwar von allen befragten Personen als SELBSTVERSTÄNDLICH bezeichnet wurden, häufig jedoch erst auf Nachfragen. Dies wurde als Hinweis darauf gewertet, daß diese beiden Ziele derzeit am wenigsten verwirklicht werden.

Die einzelnen Personen setzten allerdings die Reihenfolge unterschiedlich.

Zu den einzelnen Zielen wurden dann die folgenden kritischen Punkte festgestellt.

2) Zum Teilziel: RENDITE

Dem Renditeziel im Kreditgeschäft stehen insbesondere entgegen:

- die unzureichenden Identifikationen der Mitarbeiter mit den Bankzielen, hier insbesondere die den UNTERNEHMERISCHEN Zielen der Bank (Primat des Geldverdienen-Wollens- und -Müssens).

Erkennbar war dies z.B.

- an Aussagen wie: "Die 1.Hypothek muß stets am billigsten sein."
- an dem Angstsyndrom: Konkurrenz
Sobald die Konkurrenz bzw. deren Konditionen erwähnt werden, ist die Bereitschaft der Mitarbeiter hoch, sofort dem Kunden entgegenzukommen (zu lasten der Bank),
- wenig Gespür dafür, was ein Kreditantrag an Zeit und Kosten verursacht.

3. Zum Teilziel: WACHSTUM

Zum Wachstumsziel ist insbesondere zu bemerken:

Stehen Entscheidungen im Spannungsfeld

Risiko : Markt,

so gewinnt stets der Markt, d.h. das Geschäft wird gemacht,
das Risiko wird eingegangen.

4. Zum Teilziel: IMAGE

Hauptstörfaktoren zum Auf- und Ausbau eines positiven Images sind
derzeit:

- a) die unzureichende fachliche Qualifikation der Kreditberater und
Geschäftsstellenleiter.

Sehr problematisch dabei ist die fehlende Lernbereitschaft
einzelner wichtiger Abteilung- und Geschäftsstellenleiter
und Meinungsbildner im Personal.

- b) die langen Entscheidungswege.

D.h. der Zeitbedarf, bis eine Entscheidung gefällt ist.

- c) der hohe Aufwand für Konsumkredite (Zeit und Formulare).

- d) die zu große Führungsabhängigkeit vom Vorstand.

In der Kreditabteilung waren letztlich nur SACHBEARBEITER,
keine FÜHRUNGSKräfte (trotz Titel und Vollmacht).

5. Zum Teilziel: LIQUIDITÄT

Dieses Teilziel war lediglich eine Anregung, nach Wegen zu suchen,
die 1.Hypotheken künftig mehr durch eigene Mittel gegen zu können,
um damit weniger abhängig von Verbundunternehmen zu sein.

Hinweise hierzu ergab die Befragung nicht.

6. Zum Teilziel: SICHERHEIT

Dieser Komplex wies die meisten Konfliktfelder auf.

a) Generelles Risikomanagement

Störfaktoren, die einem wirkungsvollen Risikomanagement entgegenstehen:

- Scheu vor dem "NEIN".
- "Vorfinanzierungen" von Krediten per Überziehungen als eingeübte Praxis.
- unverletzbar Freiräume für einzelne Geschäftstellenleiter, die sich nicht an ansonsten geltende Regeln zu halten brauchten.
"Die sind halt so.....".

b) Sicherheit im engeren Sinne

Störfaktoren, die die Sicherheit im Kreditgeschäft behindern:

- Das Verständnis (besser Unverständnis) davon, was "BONITÄT" eines Kredites ist.
- Die Unfähigkeit, die Zukunft eines Kredites aus den vorliegenden Daten/Anzeichen zu prognostizieren.
- Wenn vom Kreditnehmer weiteren Informationen verlangt wurden, diente dieses Verlangen i.d.R. nur
 - der Vertagung der Entscheidung,
 - als Alibi für die getroffene Risikoentscheidung,
 - als Beruhigung, wenn das Verlangen überflüssig war.
- "Es wird zuviel geredet, zu wenig gerechnet" beim Kreditantrag.

c) Besonderheiten bei Neukrediten

Störfaktoren, die die Sicherheit im Neu-Kreditgeschäft beeinträchtigen:

- Die Kreditrichtlinien sind sachbezogen, die Person des Kreditnehmers kommt in den Richtlinien zu kurz.
- Kreditanträge werden von den Mitarbeitern manipuliert, damit sie in die Kreditrichtlinien passen.
- Mitarbeiter manipulieren Finanzierungsrechnungen bei Investitionen, damit die Kreditrichtlinien eingehalten werden.

d) Besonderheiten bei bestehenden Engagements:

Störfaktoren, die die Sicherheit bei bestehenden Krediten beeinträchtigen:

- Die Kündigung von Gewerbekrediten ist "unvorstellbar" d.h. tabu.

Folgen:

- Negative Informationen zu sammeln, zu bewerten und zu gewichten, wurde möglichst vermieden.
- Bei negativen Informationen geschieht meist außer einem Neubeschluß (Neugenehmigung) wenig.
- Bei negativen Merkmalen werden weitere (entkräftende!) Informationen gesucht, um die nach den negativen Merkmalen notwendige Entscheidung zu vertagen.
- Durch passives "ANWACHSENLASSEN" eines Kredites konnte die Verantwortung für das Risiko nach oben delegiert werden.
- Es besteht Unklarheit, wer nun wirklich für die Bereinigung ansteigender Engagements zuständig ist.
- Negative Entscheidungen (Ablehnungen) werden vermieden.
- Eine schlechte Bonität eines Kreditnehmers ist "heilbar"
 - bei Einheimischen;
 - wenn der Kreditnehmer voraussichtlich noch weiter "durchhält", (d.h. bei geringer Wahrscheinlichkeit, daß ihn ein anderer umwirft);
 - wenn der Kunde plausibel seine Zukunft als positiv darstellt.
Eine Nachprüfung, Validierung der Daten erfolgt i.d.R. NICHT VOR der weiteren Kreditzusage, sondern bestenfalls danach (wenn überhaupt);
 - wenn der Kunde noch unbelastetes Vermögen hat;
 - wenn die Bonität sich voraussichtlich nicht noch weiter verschlechtert;
 - wenn der Kunde eine "wichtige" Stellung am Ort hat.
- Dagegen steht eine Zielrigorosität bei bestimmten Merkmalen, bei welchen der Kredit auf jeden Fall abgewickelt wird, z.B. bei Negativmerkmalen in der Schufa-Auskunft.

e) Kreditüberwachung:

Störfaktoren, die die Sicherheit durch eine funktionierende Kreditüberwachung beeinträchtigen:

- die Kreditüberwachung konzentriert sich auf die formelle Seite des Kredites und nur unzureichend auf die materielle Dimension des Kreditrisikos.
(Kreditüberwachung formell = 90 % der Zeit,
Kreditüberwachung materiell = 10 % der Zeit)
- bei Gewerbekrediten:
 - Es erfolgt nur formelle Kreditüberwachung.
 - Materielle Kreditüberwachung wird vermieden.
 - Negative Erkenntnisse bleiben ohne Konsequenzen, Kreditüberwachung begrenzt sich auf die Produktion von Daten, Beschlüssen, Wiedervorlagen.

Problem: WIE BILANZEN LESEN UND AUSWERTEN?

6. Teilziel: RATIONALITÄT

Störfaktoren gegen ein rationelles Kreditgeschäft:

- a) "Freiräume" für bestimmte Geschäftsstellen.
Diese haben eine eingespielte "Erlaubnis", sich nicht an die ansonsten vereinbarte Organisation halten zu müssen.
- b) Behauptungen der Kunden, der Antrag sei dringend, werden unkritisch übernommen.
- c) Kreditanträge werden absichtlich unvollständig ausgefüllt.
- d) Bei Entscheidungen der Kompetenzträger (Vorgesetzten) werden Sachentscheidungen (den Kredit betreffend) verwechselt mit Ermahnungen an die Organisationsdisziplin (die bearbeitende Person betreffend).
- e) Das Kundenproblem wird zum Bankproblem gemacht.
Überidentifikation mit dem anstehenden Problem und dem Kunden, der das Problem hat.
- f) Kreditanträge werden zurückgehalten.
- g) Einmal getroffene Negativ-Entscheidungen werden "weiter oben" erneut eingebracht.
- h) Um die Kundenbeziehungen/Sozialrepräsentanz bei Großkunden wird rivalisiert.

i) Auf der Ebene der Mitarbeiter:

- Mitarbeiter lassen sich für andere Mitarbeiter einspannen, erledigen deren Arbeit
- diese Arbeitsverschiebung ist ohne Konsequenzen.

j) Auf der Ebene der Kreditorganisation:

- Es besteht Unklarheit, wann die sog. "Persönlichen Kredite" einsetzbar sind.
- Kreditraten richten sich nach der zu finanzierenden Sache, nicht nach der wirklichen Leistungsfähigkeit des Kunden.
- Es besteht Unklarheit über die Unterschriftskompetenz für Kredite außerhalb des eigenen Kompetenzrahmens.

k) Auf der Ebene der Kreditüberwachung:

- Der Einstieg in die Kreditkündigung ist unklar.
- Die wichtigen Fragen werden vermieden.

2. Schritt: Diagnose

Nachdem Einigkeit über die Symptome bestand, wurde nun vom Berater eine Diagnose erarbeitet. Dazu dienten folgende Fragen:

1. Was muß wie zusammenwirken, damit die Ergebnisse genau so sind, wie sie in der Analyse festgestellt wurden?
2. Auf welchen Ebenen und in welche Richtungen muß mit welchen Schwerpunkten interveniert werden, damit die Ziele erreichbar werden:

- risikoarmes Kreditgeschäft
- rationelles Kreditgeschäft
- Marktchancen besser nutzen.

(Ergebnis: Konkreter Interventionsplan).

Diese Diagnose wurde vom Vorstand und dem Berater daraufhin geprüft, ob die Ziele dann erreicht worden sind, wenn die aufgezeigten Interventionen durchgeführt wurden. Gleichzeitig wurde der Interventionsplan ergänzt.

3. Schritt: Planung

Auf der Grundlage der Analyse und dem Interventionsplan war es nun möglich, die Dimensionen zu erkennen oder zumindest zu erahnen, die es auf dem Weg zu den Zielen zu überwinden galt. Gleichzeitig war es möglich, einen Lern- und Entwicklungsweg zu planen und Schwerpunkte zu setzen, ohne das Gesamtgefüge aus dem Auge zu verlieren.

Weiter wurde aber auch bewußt, daß mit jeder Maßnahme sich voraussichtlich die Schwerpunkte verändern werden. Neue, bis jetzt nicht erkannte Problemfelder werden zu erwarten sein, andere, jetzt im Vordergrund stehende Problemfelder werden sich möglicherweise nur als unbedeutend erweisen.

Es wurde deshalb statt eines starren Maßnahmenplanes die sogenannte "rollende Planung" bevorzugt und ein Zeitraum von zunächst 2 Jahren ins Auge gefaßt, in welchem die Ziele dann erreicht sein sollen.

4. Schritt: Entscheidung

Der Vorstand hatte nun zu entscheiden, ob er vor diesem Hintergrund tatsächlich an seinem Ziel festhalten will.

Wenn Ja, hatte er zu entscheiden, welche Mittel (Zeit, Kosten, Organisationsaufwand) er für die Erreichung der Ziele investieren wollte.

Der Vorstand entschied, daß gerade bei der gegebenen Ausgangslage seine Ziele eher eine noch größere Bedeutung hatten, als wenn sie günstigere Voraussetzungen hätten.

Es galt nun, ein Optimum zu finden zwischen:

- ausreichendem und intensiven Input, damit auch wirklich ein Lern- und Entwicklungsprozeß in Gange kommt und
- der Belastbarkeit des Betriebsablaufes und der täglichen Arbeit.

Dieses Optimum wurde gefunden in vierteljährlichen Beratungs-/ Schulungssequenzen von jeweils 2-3 Tagen. Dieser Rahmen wurde mit dem Berater auch fest vereinbart.

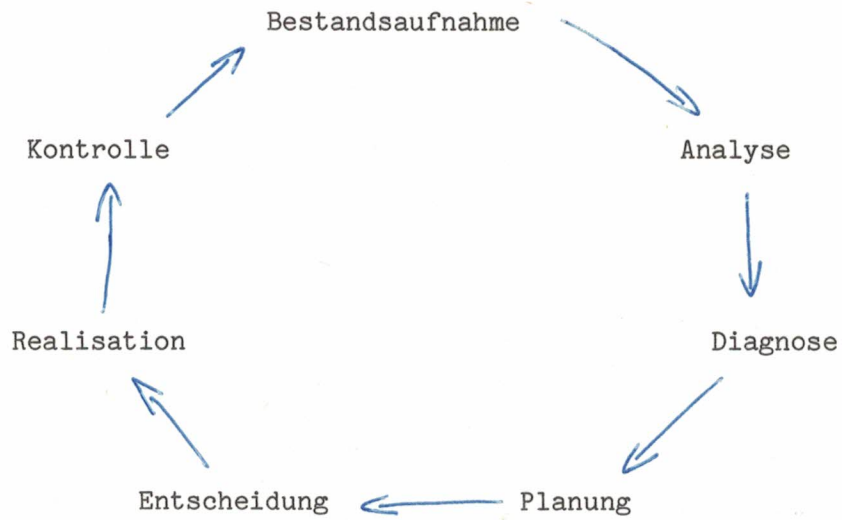
5. Schritt: Detailplanung, Teilziele ausführen

Nur die 1. Maßnahme wurde zunächst detailliert geplant und realisiert. Es war eine Mitarbeiterbefragung, die ausgewertet wurde und in der verdichteten Form als in der 1. Schulungssequenz mit den Mitarbeitern analysiert wurde. Die Erlebnisse und Beobachtungen hierbei lieferten die Informationen, welche Inhalte und Schwerpunkte dann die jeweils folgenden Veranstaltungen zu bekommen hatten.

Die rollende Planung wurde von Vorstand und Berater jeweils gemeinsam gestaltet. Dieses Prinzip wurde während der gesamten Zusammenarbeit beibehalten.

7. Schritt: Projektdurchführung in rollender Planung

Hier soll noch einmal das Prinzip der Arbeit aufgezeigt werden:



6. Schritt: Kontrolle

Vor jeder neuen Sequenz setzten sich Berater und Vorstand zusammen und tauschten sich darüber aus, welche Beobachtungen seit der letzten Maßnahme der Vorstand gemacht hat. Teilweise wurden hierzu auch Mitarbeiter hinzugezogen. Soweit erforderlich, wurden kurze persönliche Zwischenbefragungen und Analysen neuer Detailprobleme vorgenommen.

Der Vorstand nahm an den Schulungen teil, soweit diese im Plenum stattfanden. Bei Kleingruppenarbeiten, Einzelsupervisionen oder Gruppensupervisionen war der Vorstand i.d.R. nicht beteiligt. Solche Arbeiten wurden jedoch immer am Schluß einer Interventionssequenz im Plenum ausgewertet. Am Plenum nahm der Vorstand immer teil.

Dieses Verfahren garantierte, daß der Vorstand immer darüber unterrichtet war, was lief - und was nicht lief. Nicht selten zeigte er sich ungeduldig, daß die Ziele nicht schneller erreichbar waren. Genauso oft war er aber auch erfreut darüber, wenn es wieder einmal gelungen war, einen wirklichen Meilenstein zu setzen.

Der Vorstand konnte auch ständig kontrollieren, ob die Kompetenz und die Potenz des Beraters ausreichend waren für die zu behandelnden Themen.

Der Berater konnte auch ständig kontrollieren und klären, welche Erwartungen er erfüllen kann und welche nicht. Ferner konnte er prüfen, ob die Energie für die Entwicklungsschritte ausreichte.

Diese Offenheit und ständige Kontrolle und Rechenschaft ließ das Vertrauen allseitig in der gemeinsamen Arbeit erheblich wachsen.

Ablauf des Projektes:

Qualifizierung und Rationalisierung im Kreditgeschäft

Zeit	Das geschah	Beteiligte	Inhalte
Febr. 1984	Grundsatzverhandlung	Vorstand, Berater	Prüfung der Kompetenz des Beraters, Prüfung der Ernsthaftigkeit, die vom Vorstand aufgezeigten Probleme wirklich lösen zu wollen, Namensfindung für die Zusammenarbeit, Grobanalyse, Voranalyse der Betroffenen und Beteiligten.
März 1984	offene, z.T. aber auch strukturierte Befragung	Vorstand, Kredit-AL, 3 GeschSt.L. 1 Kreditsachbearbeiter Berater	Welche Ziele werden derzeit im Kreditgeschäft realisiert, welche nicht? Störfaktoren, die derzeit das bearbeitungsintensive Kreditgeschäft verursachen.
März 1984	Feedback an Vorstand	Vorstand, Berater	Werden die vom Berater aufgezeigten Problemfelder vom Vorstand bestätigt? Was könnte geschehen, damit diese Problemfelder beseitigt werden können, d.h. erste, auf das jeweilige Problemfeld bezogene Lösungsansätze.
März 1984	Auswertung	Berater	Ausarbeitung eines Weges für ein vernetzten, ganzheitliches Vorgehen, um die Problemfelder im Verbund anzugehen. Interventionsplan und Vorschlag für Maßnahmen im Jahre 1984.
April 84	Vertrag über Zusammenarbeit 1984	Vorstand Berater	Teilziele 1984: - Vereinheitlichung der Zielorientierungen, - Verbesserung der fachlichen Qualifikation aller im Kreditgeschäft tätigen, - Lernen von ganzheitlichem Denken und Handeln.

Zeit	Was geschah	Beteiligte	Inhalte
April 84	Strukturierte Befragung	Kreditabt. Geschäftst.L. Mitarbeiter mit Kreditkompetenz	Eigene Glaubenssätze und Grundüberzeugungen im Kreditgeschäft offenlegen und überprüfen auf die Folgen und Angemessenheit bezüglich den Zielsetzungen der Bank. Konfrontation der Spiele, Inkompetenzen, Organisationsmängel, unzureichendem Fachwissen.
Mai 1984	Auswertung der Befragung	befragter Personenkreis, Vorstand Berater	wie vorstehend. Welchen persönlichen Lernweg ergibt es daraus für Jeden? Bereitschaft herstellen, sich auf einen intensiven persönlichen Lernweg einzulassen. Eigenverantwortung für den persönlichen Lernweg sicherstellen.
Juni 1984 - Dezember 1984	Schulung/ Training durch Berater	wie vorstehend	Grundlagen der Sicherheit im Kreditgeschäft: - persönliche Kreditfähigkeit - persönliche Kreditwürdigkeit - materielle Kreditfähigkeit - materielle Kreditwürdigkeit Ferner: Zustandsanalysen bestehender Kredite, Alternative Entscheidungsmöglichkeiten Sicherheiten im Kreditgeschäft: - Funktionen der Sicherheiten - Arten, - rechtliche Ausgestaltungen, - formelle Anforderungen an die Wirksamkeit der Verträge, - notwendige Pflege und Überwachung der einzelnen Sicherheiten - Risiken der einzelnen Sicherheiten
Dez. 1984	Auswertung, Rückblick, Feedback	Vorstand, Berater	Was hat die Zusammenarbeit bisher gebracht? Welche Ziele wurden erreicht? Welche nicht? Soll die Arbeit fortgesetzt werden? Mit diesem Berater? Mit welchen Schwerpunkten?

Dez. 1984	Vertrag für 1985	Vorstand, Berater	<p>Schwerpunkte für 1985:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Prüfung der Bonität der Gewerbekredite und Beurteilung deren voraussichtlichen Entwicklung. b) Umsetzungskontrollen und -sicherung der bisherigen Wissens- und Grundsätzevermittlungen mittels Supervisionen. c) Standardisierung der Kreditüberwachung. Controlling des Kreditentscheidungsverhaltens d) Entwicklung des Abrufkredites im Konsumkreditgeschäft
1985	Gruppenteilung:		
	Gruppe I	= Kredit-AL GeschSt.L.	
	Gruppe II	= Kreditsachb. Mitarbeiter am Schalter	
Febr. 1985 und April 85	Schulung/ Training durch Berater	Gruppe I, Vorstand	<ul style="list-style-type: none"> - Die besonderen Aufgaben der Führungskräfte bei einer weiteren Qualifizierung der Mitarbeiter auf allen Ebenen. - Konflikte aus der Tradition liebgewordener Traditionen und den Erkenntnissen aus den Schulungen. <p>Neue Fach-Schwerpunkte: Von der Liquiditätsbeurteilung zur Gesamtbeurteilung des Unternehmens durch</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Prüfung der Stabilität des Unternehmens b) Prüfung der Rentabilität des Unternehmen c) Prüfung der Liquidität des Unternehmens d) Prüfung der Sicherungslage e) Prüfung der Verhandlungsmacht der Bank f) Prüfung der Einflußmöglichkeiten der Bank g) Verhaltensmöglichkeiten und Strategien in den verschiedenen Phasen des Unternehmens.

Juni 85	Schulung/ Training/ Supervision/ Beratung durch Berater	Gruppe II	Umgang mit den Ängsten und Selbstabwertungen sowie den Mängeln an Erfahrung und Wissen im Kreditgeschäft. Konfrontation vom Passivität. Erlaubnis und Mut zum Experimentieren mit verschiedenen Verhaltensweisen gegenüber Kunden, Kollegen und Vorgesetzten.
Juni 1985 Ausführung im Juli 85	Vertrag über zusätzliche Supervisionen von Großkrediten mit hohen Risiken	Vorstand, Kredit-AL. GeschSt.L. Kreditsachb.	Supervision der Kreditentwicklung, des Entscheidungsverhaltens und des Kreditstandes von 3 Großkrediten, die a) erhebliche Ausfallrisiken aufwiesen und für welche hohe Wertberichtigungen gebildet wurden, b) festgefahren waren, c) Lösungswege nicht offensichtlich waren oder aber nicht gangbar erschienen.
Sept. 85	Der standardisierte Privatkredit Modell, Konzept, Schulung und Training durch Berater	Gruppe I und Gruppe II, Vorstand	Grundlagen der Standardisierung Standardisierte Beratung Standardisierte Entscheidung Bonitätskennziffern Risikoklassen nicht standardisierbare Kredite Widerstände gegen die Verbindlichkeit Erste Schritte zur Erprobung des Konzeptes Widerstände gegen die Veränderungen. Umsetzungshilfen, Training von Beratungsgesprächen
Sept. 1985	Auswertung, Rückblick, Feedback	Vorstand, Berater	Was hat die Zusammenarbeit bisher gebracht? Welche Ziele wurden erreicht? Welche nicht? Soll die Arbeit fortgesetzt werden? Mit diesem Berater? Mit welchen Schwerpunkten?

Okt. 85	Vertrag für 1986	Vorstand, Berater	Schwerpunkte: Einzel-, Tandem und Gruppen- supervisionen Spezieller Interventionsplan.
Febr. 86 und April 86	Praxisbeglei- tung, Beratung, Supervisionen durch Berater	Gruppe I vorgeschaltet jeweils Einzel-, Paar-, Gruppensuper- visionen	Erlaubnis und Verstärkung von konstruktiven Lösungs- wegen. Konfrontation von Passivität. Bearbeitung von Problemen, die hinter Spielen, Selbst- und Fremdbewertungen stehen. Erlaubnis und Ermutigung zu experimentellen Verhaltens- weisen gegenüber Kunden, Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten. Bearbeitung von inneren und äußeren Konflikten und Beziehungsstörungen. Sachliche Lösungswege im vorbereiteten Kreditfall. Offenlegung des Systems von Passivität, Sog zum Scheitern (Organisations- skript).
Juni 1986	Praxisbeglei- tung, Beratung, Supervisionen durch Berater	Gruppe II, Kleingruppen und Plenum	Wie vorstehend bei Gruppe I.
Okt. 1986	Schulung/ Traning/ Beratung/ Supervisionen	Gruppe I	Führungskonflikte im Kredit- geschäft. Förderung von Engagement und Verantwortung durch die Mitarbeiter statt Förderung von Passivität, Inkompetenz und Verantwortungslosigkeit.
Okt. 1986	Auswertung, Rückblick, Feedback	Vorstand, Berater	Was hat die Zusammenarbeit bisher gebracht? Welche Ziele wurden erreicht? Welche nicht? Soll die Arbeit fortgesetzt werden? Mit diesem Berater? Mit welchen Schwerpunkten?

Zeitaufwand des Beraters für den Entwicklungsprozeß in der Bank:

(Ohne Zeitaufwand für die Konzeption des Standardisierten Privatkredites und den Grundlagen für die standardisierte Firmenkreditbeurteilung. Dieser Zeitaufwand ist auf den in der Bank realisierten Entwicklungsprozeß nicht direkt anrechenbar.).

Bank hatte 1984 150 Mio DM Bilanzsumme und 6 Geschäftsstellen.

1984:	Allgemeine Vorbereitung, Konzeption	3 Tage	
	Entwurf Fragebogen	2 Tage	
	Auswertung Fragebogen	2 Tage	
	Unterrichtssequenzen 3 x 3 Tage	9 Tage	
	Vorbereitungen hierzu jeweils 1 Tag	3 Tage	
	Feedbacksitzung mit Vorstand	<u>1 Tag</u>	20 Tage
1985:	Planung Konzept 1985	1 Tag	
	Unterrichtssequenzen 4x3 Tage	12 Tage	
	zusätzliche Supervisionen	3 Tage	
	Vorbereitungen je Sequenz 1 Tag	5 Tage	
	Feedbacksitzung mit Vorstand	<u>1 Tag</u>	22 Tage
1986:	Planung Konzept 1986	1 Tag	
	Unterrichtssequenzen 4x3 Tage	12 Tage	
	Vorbereitungen je Sequenz 1 Tag	4 Tage	
	Feedbacksitzung mit Vorstand	<u>1 Tag</u>	18 Tage
			<hr/>
			60 Tage
1987:	Vereinbart wurden nochmals 4 Supervisionssequenzen wie 1986 mit Schwerpunkten Zusammenarbeit und Koordination. Zeitaufwand wie 1986		18 Tage
			<hr/>
			78 Tage
			=====

Kosten des Beraters:

Kalkulation des Beraters: DM 1.850,-- pro Tag zuzüglich Reisekosten und MWST. Daraus ergibt sich ein Gesamtaufwand für Beratung, Training, Schulung und Prozeßbegleitung von rd. DM 180.000,--.