

Führungskräfteklausur geplant?

Mag. Christian Seidl

Es gibt sie in vielen Raiffeisenbanken: Die Klausur der Geschäftsleitung mit den Führungskräften, bezeichnet als Jahresklausur, Planungsklausur oder ganz schlicht Führungskräfteklausur. Rund um den Jahreswechsel hat dieses Format Hochsaison – ein guter Grund, diesem Klassiker jetzt Aufmerksamkeit zu schenken, damit Ihre nächste Klausur nicht im abgeschiedenen Raum bleibt, sondern Ergebnisse sichtbar werden. Von der Planung bis zur Ergebnissicherung teile ich hier gerne mein Praxiswissen aus zahlreichen Klausuren, die ich als externer Moderator begleiten durfte.



Beginnen wir mit der Frage nach Ihrer Absicht: Wozu machen Sie als Geschäftsleiter:in eigentlich eine Führungskräfteklausur? Wollen Sie wichtige Entscheidungen kommunizieren und das Führungsteam „in die Pflicht der Umsetzung nehmen“? Oder wollen Sie heikle Themen mit den Kolleg:innen diskutieren, behalten sich aber die Entscheidung vor? Wollen Sie gemeinsam zu einer Entscheidung finden? Oder möchten Sie mit der Führungskräfteklausur ein Ritual erfüllen, das einfach üblich ist in Ihrer Bank? Vermutlich ist Ihnen auch wichtig, dass die Führungskräfte eine gute Zeit verbringen, in der auch der informelle Austausch „das Team zusammenschweißt“ ...

Tipp 1: Holen Sie die Ziele rund um die Klausur ans Tageslicht

Jeder dieser Beweggründe ist legitim – Sie sollten sich Ihrer Zielsetzungen nur bewusst

sein. In Vorgesprächen zu Klausurmoderationen erlebe ich immer wieder, dass Führungskräfte zwar die Themen nennen, die sie in der Klausur bearbeiten wollen, aber sich weit weniger klar sind, mit welchen Ergebnissen sie zufrieden wären. Ein einfacher Trick dazu: Stellen Sie sich bei der Planung der Tagesordnung immer wieder die Frage: Angenommen, die Klausur wäre schon gelaufen – und zwar richtig gut: Was ist dann anders als vor der Klausur? Was sagen meine Leute, was tun sie? Wenn Sie diese Fragen für die Klausur insgesamt und auch für die wichtigsten Klausurthemen beantworten können, sind Sie schon gut vorbereitet. Apropos Ziele, mit der Frage nach den gewünschten Ergebnissen können Sie Ihre Führungskräfte hervorragend in die Mitverantwortung zum Gelingen bringen, zum Beispiel über eine Startrunde am Beginn der Klausur: „Was ist Dir hier wichtig? Welche Ergebnisse sollten wir hier deiner Ansicht nach erzielen? Was müssten wir hier schaffen, damit Du sagst: Diese Klausur war ausgesprochen wichtig für unsere Bank?“

Tipp 2: Variieren Sie den Kreis der Teilnehmer:innen

Ich gestehe, diese Idee ist nicht von mir. Eine sehr erfolgreiche Raiffeisenbank, deren Klausuren ich gelegentlich begleiten darf, hat schon vor Jahren eine hervorragende Regel etabliert: An jeder Jahresklausur nehmen zwei Kolleg:innen aus der Bank als „Gäste“ teil. Diese Nicht-Führungskräfte sind in der Regel „Talents“, die aufgefordert werden, ihre Gedanken in die Diskussionen einzubringen – auch wenn sie kritisch sind. Diese Usance sorgt nicht nur für frische Impulse in der Klausur, sondern hat auch andere positive Effekte: Ein Wertschätzungssignal an die gesamte Mitarbeiterschaft, Ansporn und Auszeichnungen für die beiden,

die heuer „zum Zug kommen“ und nicht zuletzt ein klarer Auftrag an Geschäftsleitung und Führungsteam, aufmerksam zu sein, wer sich wie engagiert, besonders positiv auffällt und gerne auch „mehr“ beitragen möchte.

Tipp 3: Organisieren Sie die Vorbereitung

Wenn Sie die Tagesordnung (samt Zeitschätzung für die einzelnen Themen!) für die Klausur in der Geschäftsleitung und mit den Führungskräften (!) abgestimmt haben, dann geht´s an die Frage der inhaltlichen Vorbereitung: Welcher Input ist notwendig, damit die Diskussion gut starten kann? Wer bereitet das Thema wie auf? Was genau sind eigentlich die Fragen, über die nach dem Input diskutiert werden soll? Und in welche Fragen brauchen wir nicht investieren - z.B., weil sie bereits entschieden sind?

Eine andere Idee zur Gestaltung Ihrer Tagesordnung: Planen Sie den Tagesordnungspunkt „lessons learned“ ein und fragen Sie Ihre Führungskräfte, was sie im vergangenen Jahr gelernt haben – über Ihre Kunden, über Ihre Führungsarbeit, oder über die Raiffeisenbank. Oder etwas einfacher: Jede:r aus der Runde soll kurz etwas berichten, was ihm oder ihr gut gelungen ist im vergangenen Jahr und etwas, das nicht so gut geklappt hat. Sie werden staunen, was alles ans Tageslicht kommt, wenn Sie derartigen Fragen Raum geben. Oder Raum geben lassen – falls Sie Ihre Klausur von einem externen Moderator oder einer Moderatorin begleiten lassen.

Tipp 4: Fördern Sie die Diskussion

Stellen Sie sicher, dass die Diskussion moderiert wird – sei es durch Sie selbst, durch eine Kollegin oder einen Kollegen aus der Bank oder durch eine:n externe:n Moderator:in. Die Zutaten für eine gelungene Moderation sind simpel: Die Ziele am Radar halten, im Themenkorridor bleiben und sich nicht verzetteln, auf die Zeit achten, sicherstellen, dass sich möglichst

viele einbringen (auch zurückhaltende Kolleg:innen), das Energieniveau der Gruppe im Blick halten, nachfragen und zusammenfassen, für klare Ergebnisse und Umsetzungsvereinbarungen sorgen, sinnvoll visualisieren.

Noch eine persönliche Anmerkung: Jede Klausur lebt davon, dass sich Menschen abseits des Tagesgeschäfts gemeinsam und konzentriert mit wesentlichen Themen des Unternehmens befassen. Wer während der Klausurzeit „nebenbei“ am PC, Tablet oder am Smartphone operative Arbeit erledigt, kann weder gemeinsam noch konzentriert an den Klausurthemen arbeiten. Und die Multitasking-Fantasie ist auch längst überholt. Bitte bringen Sie klar zum Ausdruck, dass Sie als Geschäftsleiter:in keine derartigen Parallelarbeiten wünschen.

Tipp 5: Stellen Sie Commitment sicher

Hier möchte ich Ihnen folgende beeindruckende Begebenheit erzählen: In einer von mir moderierten Klausur stand u.a. ein – schon in der Vorbesprechung als heikel bezeichnetes – Thema auf der Agenda. Nach 1,5 Stunden offener und intensiver Diskussion zeichnete sich ein Ergebnis ab. An dieser Stelle forderte einer der Geschäftsleiter eine „Runde“ ein, in der jede:r im Raum in zwei bis drei kurzen Sätzen ein Resümee und eine Stellungnahme zur Entscheidung in eigene Worte fassen sollte. Es war beeindruckend, mit welcher Disziplin und Klarheit die Führungskräfte dieser Aufforderung nachkamen. Nach dieser Abschlussrunde war klar, warum die Entscheidung so getroffen wurde und unverkennbar, dass diese Entscheidung von allen in der Runde 100%ig mitgetragen wurde.

Tipp 6: Treffen Sie eine klare Abschlussvereinbarung

Die Vereinbarung und Dokumentation wesentlicher To-do´s sollte während des Klausurverlaufs erfolgen. Diese Liste am Ende der

Klausur gemeinsam zu checken, bewährt sich: Unvollständigkeiten ergänzen, Zusammenhänge und Widersprüche auflösen und Prioritäten festsetzen. Durch alle wesentlichen Themen der Klausur am Ende gemeinsam zügig „durchzugehen“, frischt Erinnerungen auf und trägt zu einem guten Gefühl bei: Was wir diesmal alles geschafft haben!

Bitte keinesfalls in der Abschlussphase vergessen: Die Klärung der Kommunikation über die Klausurthemen. Gibt´s ein Mail der Geschäftsleitung an alle Mitarbeiter:innen? Wenn ja: Was sind die 5 Kernbotschaften? Was sind die gleichlautenden Antworten, wenn wir als Führungskräfte am nächsten Arbeitstag von unseren Mitarbeiter:innen gefragt werden: Was war denn bei eurer Klausur?

Apropos Klausurende: Wenn Sie als Geschäftsleiter:in interessiert, welche Themen oder Aspekte dieser Klausur für Ihre Führungskräfte die Highlights waren, dann könnten Sie sie fragen. Wenn es Ihnen gelingt, dass sogar noch in der Abschlussrunde jede:r aus Ihrem Team differenziert und persönlich Stellung nimmt, dann haben Sie allen Grund zur Annahme, dass Ihre Klausur erfolgreich sein wird. Denn wie heißt´s so schön: Erfolg ist, wenn etwas Folgen hat. In diesem Sinn wünsche ich Ihnen alles Gute vor, bei und vor allem nach Ihrer nächsten Führungskräfteklausur!

Mag. Christian Seidl vom Raiffeisen Campus unterstützt Geschäftsleiter:innen und Führungskräfte als Berater, Coach und Moderator: christian.seidl@raiffeisencampus.at, 0664/627 57 52

Endabrechnung bei Beendigung von Dienstverhältnissen

K. Portele / M. Portele, 1. Auflage 2022, 118 Seiten, ISBN 978-3-7073-4630-5, Preis: EUR 28,-, Linde Verlag, E-Mail: office@lindeverlag.at

Im Bereich der Personalverrechnung gilt die Endabrechnung bei Beendigung von Dienstverhältnissen als besonders komplexe Materie. Denn nicht nur der arbeitsrechtliche Sachverhalt ist zu beurteilen, sondern auch die entsprechenden steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Rechts-

normen, die im Einzelfall sehr unterschiedlich sein können, sind zu beachten. Folgende Themen werden behandelt:

- Abrechnung eines anteiligen Monatsbezugs, anteilige Sonderzahlungen oder Urlaubersatzleistungen
- Abfertigung Alt und Abfertigung Neu
- Gerichtlicher und außergerichtlicher Vergleich
- Pauschal- und Einzelvergleich
- Kündigungsentschädigung
- Zahlungen bei einer Kündigungsanfechtungsklage
- Abgangsentschädigung
- Nachzahlung



Veranstaltungskalender Jänner / Februar 2023*

	Termin		Ort*	Veranstaltung	VA-Nr. (SEM)
	von	bis			
Bankausbildung	4.1.23	31.1.23	Online	Grundlagen der Nachhaltigkeit WBT	14300
	9.1.23	13.1.23	Raiffeisen Campus	fresh up für erfahrene Privatkundenbetreuer:innen	14151
	16.1.23	27.1.23	Online	Beratung über nachhaltige Investments (ESG)	14165
	23.1.23	24.1.23	Online	Kapitalmarktwissen für das gehobene Kundengeschäft	14158
	23.1.23	24.1.23	Online	Insolvenzrecht in der Praxis	14214
	23.1.23	24.1.23	Raiffeisen Campus	Raiffeisen.Bank.Newcomer	14294
	24.1.23	25.1.23	Hotel Zeitgeist (W)	Immobilienbewertung	14230
	25.1.23	27.1.23	Gartenhotel Ochensberger (Stmk)	Kreditgestion I	14224
	31.1.23	1.2.23	Hotel Zeitgeist (W)	Frühwarnsignale erkennen und rechtzeitig handeln	14162
	1.2.23	2.2.23	Hotel-Gasthof Gastagwirt (SBG)	Früherkennung und Krisenmanagement im Firmenkundengeschäft	14178
	13.2.23	14.3.23	Online u. Seminar- & Eventhotel Krainerhütte	Nachhaltigkeit im Firmenkundengeschäft	14278
	20.2.23	21.3.23	Online u. Hotel Zeitgeist (W)	Nachhaltigkeit im Privatkundengeschäft	14282
	28.2.23	2.3.23	Online	Digital fit im Firmenkundengeschäft - online	14181
	28.2.23	1.3.23	Garten-Hotel Ochensberger (STMK)	Immobiliengeschäft im Fokus	14242
Führungskräfte-entwicklung	1.2.23	3.2.23	Hotel Laschenskyhof (SBG)	Raiffeisen.Bank.Vertriebsmanagement 1: Ertragswachstum durch effektives Vertriebsmanagement	14125
	27.2.23	3.3.23	Raiffeisen Campus (Hampton Vienna Messe)	Management konkret	14101
Funktionärsausbildung	26.1.23	27.1.23	Raiffeisen Campus (Bassena Wien Messe)	Kompetenz plus Modul 4	14025
	2.2.23	3.2.23	Raiffeisen Campus (Bassena Wien Messe)	Kompetenz plus Modul 1	14007
	3.2.23	4.2.23	Bildungshaus Sankt Magdalena (OÖ)	Geno plus Modul 3	14038
	10.2.23	11.2.23	Bildungshaus Sankt Magdalena (OÖ)	Kompetenz plus Modul 2	14013
Für weitere Informationen stehen die Bildungsreferenten der Bundesländer sowie der Raiffeisen Campus, Tel. (01) 715 34 95, jederzeit zur Verfügung. *vorbehaltlich Änderungen durch die Corona-Situation					