

Mario Porten

ist Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Südholstein.

Dr. Dieter Hasselmann

ist Geschäftsführer der hsp Consulting GmbH in Hamburg.

Personalpolitisches Instrument mit hoher Akzeptanz

Systematisches Kompetenzmanagement motiviert Mitarbeiter und steigert Erträge

Wie viele andere Institute steht auch die Sparkasse Südholstein aktuell vor der Herausforderung, weitere Ertragspotenziale zu erschließen. Daher schöpfte sie zunächst sinnvolle Kosteneinsparpotenziale aus, indem sie etwa ihr Filialnetz straffte. Doch wurde schnell klar, dass sich die gewünschten Erträge nur erzielen lassen, wenn es gelingt, die personellen Potenziale zu aktivieren. Ihre Ertragsziele steuert die Sparkasse nun mit Hilfe eines systematischen Kompetenzmanagements an, das eine gezielte Personalauswahl und Stellenbesetzung sowie eine konsequente Personalentwicklung und Motivationsmaßnahmen umfasst.

Die Wettbewerbssituation der Sparkasse Südholstein

Die Sparkasse Südholstein ist aus der Fusion der Kreissparkasse Pinneberg mit der Kreissparkasse Segeberg (2003) und anschließend mit der Stadtsparkasse Neumünster (2005) hervorgegangen (s. Abb. 1). Nach Abschluss des Fusionsvertrags stellte sich bei einem Partner eine deutliche Schieflage mit hohem Wertberichtigungsbedarf im Kreditgeschäft heraus. Dies zwang die Fusionssparkasse dazu, drastische Maßnahmen zur Kostenreduzierung zu ergreifen. So wurden zehn von 50 Filialen kurzfristig geschlossen und binnen zwei Jahren 120 Arbeitsplätze abgebaut.

Heute ist die Sparkasse sowohl im Bereich der Personal- als auch der Sachkosten sehr gut aufgestellt. Ein sehr hohes zinslos gestelltes

Forderungsvolumen, aber auch bilanzielle Effekte belasten jedoch die Ertragslage nachhaltig. Folge dieser Ertragsschwäche ist ein unterdurchschnittliches Betriebsergebnis. Zur Stärkung der Eigenkapitalbasis ist daher eine deutliche Ertragssteigerung bei konstanter Kostenseite notwendig.

Das Marktumfeld der Sparkasse Südholstein ist geprägt von einer sehr heterogenen Wettbewerbssituation. In Teilen ihres Geschäftsgebiets grenzt die Sparkasse an die Hansestadt Hamburg. Hier befindet sie sich in einer starken Konkurrenzsituation mit nahezu allen denkbaren Wettbewerbern. Durch die Überlappung ihres Geschäftsgebiets mit dem der Hamburger Sparkasse AG (Haspa) ist sie zudem einem internen Sparkassenwettbewerb ausgesetzt.

In ihrem nördlichen, überwiegend ländlich geprägten Geschäftsgebiet konkurriert sie in erster Linie mit Volksbanken. Die Sparkasse weist in diesen Bereichen Marktanteile von bis zu 60 % sowohl im Privat- als auch im Firmenkundenbereich auf. In Neumünster wiederum sind auf engstem Raum nahezu alle Wettbewerber vertreten. Zunehmend spürt die Sparkasse Südholstein aber auch den wachsenden Wettbewerbsdruck der preisaggressiven Direktbanken und der Postbank. Dies hat neben deutlichen Umschichtungseffekten zu Gunsten des Wertpapiergeschäfts vor allem zu einem spürbaren Einlagenabfluss geführt.

Die Sparkasse Südholstein steht angesichts dieser kritischen Marktlage vor großen Herausforderungen. Sie muss zum einen ihre Erträge steigern, ohne noch über große Kostensenkungsspielräume zu verfügen. Zum anderen erfordert die Integration der Mitarbeiter¹ nach zwei Fusionen nach wie vor erhebliche Energie.

Der Weg eines systematischen Kompetenzmanagements

Nach einer eingehenden Situationsanalyse war schnell klar, dass sich die notwendigen Ertragseffekte nur erzielen lassen, wenn es der Sparkasse gelingt, ihre personellen Potenziale zu nutzen. Die Sparkasse verfolgt daher inzwischen ein systematisches Kompetenzmanagement, das die Mitarbeiter aller Hierarchiestufen und Unternehmensbereiche einbezieht. Zum einen stellt es verschiedenste Lösungsansätze für Stellenbesetzungen, Entwicklung und Motivation von Mitarbeitern und Führungskräften bereit. Zum anderen bietet

ABBILDUNG 1

Sparkasse Südholstein

Die Sparkasse Südholstein
... verfügt über

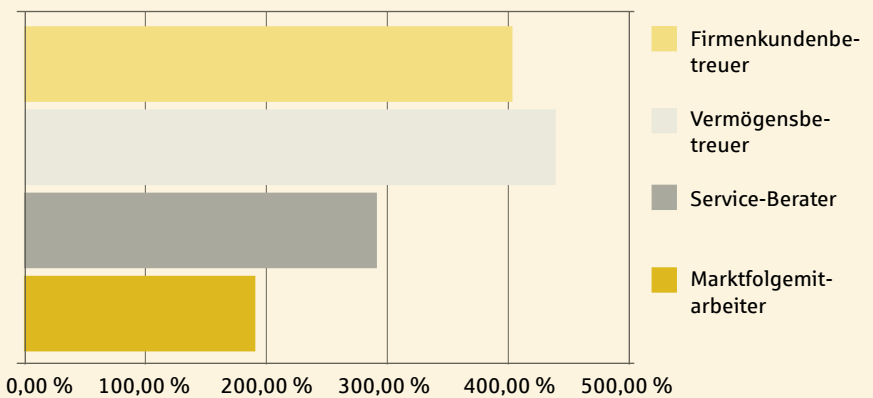
- > 6,3 Mrd. Euro Bilanzsumme
- > 49 Filialen
- > 1 350 Mitarbeiter
- > 295 500 Kunden
- > 170 000 Girokonten
- > mehr als 500 000 Einwohner im Geschäftsgebiet*
- > ... ist die größte Sparkasse in Schleswig-Holstein

* sämtliche Zahlen außer der Filialangabe sind gerundet.



¹ Dieser Begriff wird aus Gründen der Lesefreundlichkeit als Synonym für Mitarbeiter und -innen verwandt.

Eignungsbedingte Leistungsunterschiede



Beispielwerte aus einer Sparkasse gemessen als durchschnittliche Vertriebsleistungen leistungsstarker und -schwacher Mitarbeiter sowie durch Bewertung der Leistungen von Marktfolgekraften im Vorgesetztenurteil!

es Chancen, erhebliche Leistungspotenziale freizusetzen und so die notwendigen Ertragsverbesserungen zu erreichen.

Allein die Beseitigung demotivationsbedingter Leistungseinschränkungen, die nach aktuellen Untersuchungen bei bis zu 70 % der Mitarbeiter in deutschen Unternehmen bestehen sollen, könnte eine ganz erhebliche Leistungssteigerung bewirken. Nach Schätzungen von Gallup entspräche allein der wirtschaftliche Nutzen einer Reduzierung der Zahl der „aktiv unengagierten“ Mitarbeiter um 5 %, umgerechnet auf die Verhältnisse der Sparkasse Südholstein, einem Wert von rund 0,4 Mio. Euro pro Jahr.

Eine Optimierung des Personalportfolios mit dem Ziel, auf möglichst viele Positionen genau die „richtigen“ Mitarbeiter zu setzen, die auch die erforderliche Leistung erbringen können und wollen, hätte noch weit stärkere Effekte. Dies wird deutlich, wenn man nur einmal die in der Praxis tatsächlich auftretenden eignungsbedingten Leistungsunterschiede betrachtet (s. Abb. 2).

Führungskräfteauswahl und gezielte Stellenbesetzung

Die Sparkasse Südholstein begann im Rahmen der Umsetzung des systematischen Kompetenzmanagements zunächst damit, das Portfolio der Führungskräfte zu analysieren und zu optimieren. Dazu wurden zunächst die Stärken-Schwächen-Profile sämtlicher Führungskräfte der Sparkasse ermittelt. Das Ergebnis war ein erstes umfassendes Kompetenzportfolio. Die Einschätzung langjähriger Führungskräfte beruhte dabei in erster Linie auf der Beurteilung durch die Vorgesetzten bzw. den Vorstand. Wo es sinnvoll war, wurden diese Beurteilungen durch objektivierende Instrumente und Verfahren ergänzt. Dabei nutzte die Sparkasse in erster Linie spezielle intern durchgeführte Assessment-Center oder strukturierte Interviews.

Die Situation nach dem ersten Fusionschritt zwang die Sparkasse dazu, einen wesentlichen Teil der Führungskräfte auf der zweiten Ebene, aber auch eine Vielzahl von Firmenkundenbetreuern auszutauschen. Die veränderten Anforderungen sowie die längeren Fahrtzeiten der Mitarbeiter zwischen den einzelnen Zentralstandorten lösten zudem eine nennenswerte Fluktuation in der Kredit-sachbearbeitung aus.

Zentrale Aufgabe war damit zunächst die Komplettierung der Führungsmannschaft auf

der zweiten Führungsebene. Der anstehende Generationenwechsel im Vorstand machte parallel dazu auch eine teilweise Neubesetzung der Geschäftsleitung erforderlich. Sowohl die erste als auch zweite Führungsebene wurden dabei unter Einschaltung eines auf den Finanzdienstleistungsbereich spezialisierten Personalberaters (hsp Consulting) besetzt. Positionsabhängig wurden dabei sowohl strukturierte Interviews als auch Management-Audits durchgeführt. Nach übereinstimmender Überzeugung des gesamten Vorstands trug die neutrale und professionelle Unterstützung wesentlich dazu bei, dass sehr sachkundige Entscheidungen getroffen wurden.

Besonderen Wert legte der Vorstand bei der Besetzung der zweiten Leitungsebene sowohl auf eine weitgehende Übereinstimmung von Eignungs- und Anforderungsprofilen der Bewerber als auch auf eine leistungsfähige Teamstruktur. Alle neu bestellten Führungskräfte sollten mit ihren Fähigkeiten und Eigenschaften für das Führungsteam eine Bereicherung darstellen. Dabei wurde ein Ausgleich unterschiedlicher Kompetenzschwerpunkte etwa im analytischen oder vertrieblichen Bereich gesucht, aber auch zwischen systematischen und spontanen bzw. impulsiven Persönlichkeiten. Neben traditionellen Kompetenzen der Mitarbeiterführung achtete der Vorstand zudem darauf, dass das Führungsteam ausgewogen zusammengesetzt ist und mit seinem gesamten Kompetenzspektrum alle unternehmerisch relevanten Aspekte der Sparkasse abdecken kann (s. Abb. 4).

Bei der Auswahl der Führungskräfte der dritten und damit untersten Führungsebene bedient sich die Sparkasse grundsätzlich eines internen Assessment-Centers, das gemeinsam mit der Sparkassenakademie Schleswig-Holstein durchgeführt wird. Eindeutiges Ziel dabei ist es, das Führungspoten-

zial der Bewerber zu ermitteln, um den alten Grundsatz, dass die beste Fachkraft irgendwann zwangsläufig Führungskraft wird, endgültig zu durchbrechen. Auch auf dieser Ebene wird das Verfahren sowohl für interne als auch für externe Bewerber eingesetzt.

INFOBOX

Systematisches Kompetenzmanagement

- ò Optimierte Auswahl und Stellenbesetzung
- ò Optimale Übereinstimmung von Anforderungs- und Eignungsprofil auf jeder Stelle im Hause
- ò Spezialisierung auf Vertriebs-, Führungs- und Fachaufgaben
- ò Optimierte Teamzusammensetzung mit sich ergänzenden Kompetenzschwerpunkten

Konsequente Personalentwicklung

- ò Zielgerichtete Personalentwicklung sowohl zur Qualifizierung von Fach-, Vertriebs- und Führungsspezialisten als auch zur laufenden Anpassungsweiterbildung
- ò Frühzeitige Erkennung und Förderung besonderer Leistungsträger

Freisetzung von Motivationspotenzialen

- ò Hohe Mitarbeiterzufriedenheit und damit langfristige Bindung von Leistungsträgern
- ò Gewinnung und Bindung von Top-Führungskräften für die Managementebene

ABBILDUNG 3

Dimensionen motivationsbedingter Einbußen



Beständen bei der Sparkasse Südhöhlen bei einem Drittel der Mitarbeiter motivationsbedingte Einbußen von jeweils 30 % der Arbeitsleistung, so entspräche dies einem Schaden im Gegenwert von 7 000 000 Euro Gehaltssumme!

Gestraft worden ist zudem die Führungsmannschaft im Filialbetrieb. Acht Regionalleiter nehmen künftig die Leitung kleinerer Filialen wahr. Sie führen jeweils rund 25 Mitarbeiter. Die Filialleiter tragen in diesen Fällen keine Personalverantwortung mehr. Die deutlich gestiegenen Anforderungen an die Führungskompetenzen haben auch hier dazu geführt, dass die Sparkasse nicht alle Regionalleiterpositionen mit internen Bewerbern besetzen konnte. Konsequenterweise wurden

die vakanten Positionen extern besetzt. Auch wenn dies kein leichter Weg war, gelang es auf diese Weise, die Vertriebsführungsmannschaft wirksam zu verstärken.

Konsequente Förderung von Nachwuchs und Mitarbeitern

Ein weiterer Baustein des systematischen Kompetenzmanagements bildet das Personalentwicklungskonzept, das die Sparkasse Südhöhlen erarbeitet hat und inzwischen praktiziert. Sein Ziel ist es einerseits, allen Mitarbeitern der Sparkasse die Möglichkeit zur Weiterentwicklung im Rahmen ihrer aktuellen Aufgaben bzw. ihres jeweiligen Einsatzbereichs anzubieten. Andererseits sollen Mitarbeiter mit besonderen Potenzialen frühzeitig erkannt und gefördert werden. Dabei folgt die Sparkasse dem Prinzip „fördern durch fordern“, so dass die in einer „Trainee-Gruppe“ zusammengefassten Mitarbeiter über den gesamten Zeitraum einer Fördermaßnahme mit zusätzlichen Aufgaben wie der Mitarbeit in bzw. der Leitung von Projekten betraut werden. Wichtig für die Förderung dieser Potenzialträger ist die Durchlässigkeit von Fach-, Führungs- und Vertriebslaufbahnen.

Besondere Anstrengungen wurden ferner unternommen, um interne Nachwuchskräfte für Leitungsaufgaben der zweiten Führungsebene zu erkennen und zu entwickeln. Zu diesem Zweck hat die Sparkasse mit Unter-

stützung von hsp Consulting ein spezielles mehrstufiges Potenzialerkennungsverfahren entwickelt, das sowohl eine sichere Einschätzung der persönlichen Eignung wie auch ein differenziertes und qualifiziertes Feedback ermöglicht. Die Qualität dieser Potenzialdiagnose wie auch die Einbindung des Vorstands in dieses Verfahren stellen die Akzeptanz der teilnehmenden Leistungsträger sicher.

Am Ende des Verfahrens stehen ausführliche Gespräche mit den Kandidaten und bei Eignung persönliche individuelle Fördermaßnahmen. Dabei ist es Ziel der Sparkasse, das Leistungspotenzial der Mitarbeiter auf jeden Fall zum Optimum zu entwickeln, auch wenn dies im Einzelfall vielleicht bedeuten kann, dass ein Potenzialträger, dem zu gegebener Zeit kein adäquater Arbeitsplatz angeboten werden kann, das Haus verlässt. Ein solches Vorgehen scheint nur konsequent und richtig, denn solche Mitarbeiter hat die Sparkasse an anderer Stelle über den Arbeitsmarkt für das Haus gewonnen.

Zentrales Anliegen der Personalentwicklungsanstrengungen aber ist es, den Stellenwert von Führungsleistungen im Haus zu etablieren und zu festigen. Deshalb wurde auf allen Führungsebenen ein eigenes „Führungsverständnis“ erarbeitet. Den Anfang machte der Vorstand. Danach folgte die zweite und schließlich die dritte Führungsebene. Das Führungsverständnis definiert drei Schwerpunkte, nämlich

- > Mitarbeiterführung,
 - > Steuerungsaufgaben,
 - > Strategie- und Managementaufgaben.
- Es präzisiert für alle Führungskräfte umfassend Inhalt und Breite ihrer Leitungsverantwortung. Auf diese Weise wird vermieden, das Verständnis von „Führung“ unangemessen auf den Aspekt der Mitarbeiterführung zu beschränken.

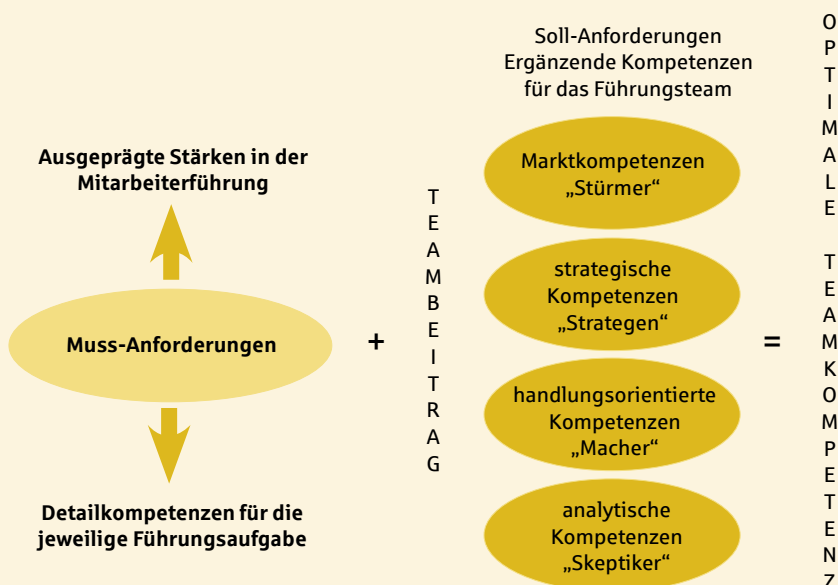
Von den Leitungsebenen der Sparkasse wurde das Führungsverständnis individuell auf die jeweiligen Anforderungen abgestellt. Dabei sind natürlich die Beschreibungen an ihren Nahtstellen untereinander deckungsgleich und folgen einem einheitlichen Leitgedanken. Um dies sicherzustellen, wurde das Papier hierarchieübergreifend erarbeitet und diskutiert. Nun muss sich das Führungsverständnis in der Praxis bewähren.

Systematische Ausschöpfung der Motivationspotenziale

Der letzte Baustein des systematischen Kompetenzmanagements zielt auf die Frei-

ABBILDUNG 4

Managementportfolio – Zweite Führungsebene



Anforderungen an Diagnostikverfahren

Top-Führungskräfte

- ò Der richtigen Auswahl und Stellenbesetzung der Top-Führungskräfte kommt entscheidende Bedeutung zu. Um optimale Ergebnisse zu erreichen, sollten sich Unternehmen möglichst neutraler und professioneller Unterstützung bedienen, da fehlende Erfahrungen und persönliche Betroffenheit interne Lösungen behindern.
- ò Eine neutrale Standortbestimmung auch bei gestandenen Top-Führungskräften etwa im Rahmen eines Management-Audits oder -Appraisals gewinnt immer mehr an Bedeutung.
- ò Die wachsende Dynamik der Veränderungsprozesse führt immer häufiger dazu, dass einzelne Führungskräfte mit der Entwicklung nicht mehr Schritt halten können. Solche Fälle gilt es zu erkennen und für die Betroffenen rechtzeitig akzeptable Lösungen zu finden, da ein Aussitzen derartiger Probleme heute kaum mehr durchzuhalten ist.

Weitere Führungsebenen

- ò Assessment-Center haben sich zur eignungsdiagnostischen Beurteilung unterer Führungsebenen bewährt. Dabei werden jedoch häufig die Anforderungen im Bereich sozialer Kompetenzen einseitig betont, Steuerungs- und Managementaspekte etwa dagegen vernachlässigt.
- ò Die zunehmende Veränderungsdynamik führt dazu, dass sich Führungskräfte der unteren Leitungsebenen wiederholt einer eignungsdiagnostischen Begutachtung stellen sollten. Die eingesetzten Verfahren müssen diesem Umstand Rechnung tragen und stärker Entwicklungsaspekte berücksichtigen.

Potenziale und Laufbahntscheidungen

- ò Verbreitete eignungsdiagnostische Verfahren wie Assessment-Center erwiesen sich z.T. als ungeeignet, um frühzeitig Potenziale zu erkennen. Berufliche Motivation und persönlichkeitsrelevante Verhaltenspräferenzen lassen sich in klassischen ACs kaum sicher beurteilen.
- ò Eine aussagefähigere Alternative bieten neuerdings Profiling-Instrumente, die gerade auch Potenzialaspekte sicher erfassen und durch ergänzende Interviews und Fördergespräche abgerundet werden.
- ò Der Bedarf an unternehmensinternen Karriereberatungsgesprächen für Mitarbeiter und Führungskräfte wächst auf Grund der steigenden Veränderungsdynamik deutlich.

setzung blockierter Motivationspotenziale. Der Überwindung von Motivationsblockaden wird in der allgemeinen Unternehmenspraxis bisher kaum Aufmerksamkeit geschenkt. Stimmen die über motivationsbedingte Leistungsbeeinträchtigungen veröffentlichten Umfrageergebnisse jedoch nur ansatzweise, ist dies ein fatales Versäumnis.

Nach aktuellen Befragungen verspüren nahezu 90 % der Mitarbeiter deutscher Unternehmen keine echte Verpflichtung ihrem Arbeitgeber gegenüber. 70 % leisten lediglich Dienst nach Vorschrift, 18 % haben überhaupt keine emotionale Bindung zu ihrem Job. Ein Zustand, auf den der Begriff „innere Kündigung“ passt. Dabei ist die Gruppe der Unzufriedenen in den vergangenen zwei Jahren um 4 Prozentpunkte gewachsen.

Einer Untersuchung der Gallup Deutschland GmbH zufolge gehen nur 16 % der Arbeitnehmer in Deutschland mit Engagement zu Werke. Wichtigster Grund sind Führungsdefizite. Arbeitnehmer sagen, dass

- > sie nicht wissen, was von ihnen erwartet wird,
- > ihre Vorgesetzten sich nicht für sie als Menschen interessieren,
- > sie eine Position ausfüllen, die ihnen nicht liegt,
- > ihre Meinungen und Ansichten kaum Gewicht haben.

Nur 22 % der „unengagierten“ Mitarbeiter sind gewillt, die Produkte oder Leistungen ihres Unternehmens an Bekannte weiterzuempfehlen, verglichen mit 73 % bei den engagierten Mitarbeitern. Ähnlich verhält es sich bei der Frage nach der Weiterempfehlung des eigenen Arbeitsplatzes an Freunde und Bekannte. Lediglich 5 % der „unengagierten“ Mitarbeiter tun dies, aber 70 % der engagierten.

Solche und ähnliche Ergebnisse werden immer wieder aus vertrauenswürdigen Quellen berichtet. Der Vorstand ist daher zu der Auffassung gekommen, dass es auch in der Sparkasse Südhöfstein ungenutzte Motivationspotenziale gibt (Abb. 3). Als zentralen Ansatzpunkt zur Vermeidung solcher motivationsbedingter Leistungsbeeinträchtigungen wählte sie naturgemäß den Bereich der Führungsleistungen. Hier wurden deshalb gezielt Schwachstellen aufgespürt, um entsprechende Maßnahmen ergreifen zu können.

Befragungen der Führungskräfte vorrangig im Filialbereich der Sparkasse brachten die Erkenntnis, dass in der Vergangenheit zwar stets

hohe Anforderungen an sie gestellt, ihnen aber nur wenig Hilfestellungen gegeben wurden. Dadurch kam es immer wieder auch zu Überforderungen. Zur Unterstützung erhalten die Führungskräfte nun gezielte Qualifizierung für ihre Coaching-Aufgaben. Mit dieser Maßnahme wurde im Filialbereich begonnen.

Begleitet werden diese Führungskräfte dabei von einem spezialisierten externen Trainer vor allem am Arbeitsplatz. In mehreren ergänzenden Workshops hatte die Sparkasse dafür eine gemeinsame Grundlage geschaffen. An dieser Coaching-Maßnahme, die dem Leitspruch „Menschen helfen, sich selbst noch erfolgreicher zu machen“ folgt, nehmen selbstverständlich alle Hierarchieebenen der Sparkasse gleichermaßen teil. Nach dem Start im Filialbereich wird sie in den anderen Teilen der Sparkasse durchgeführt.

Weiteres Maßnahmenpaket des Kompetenzmanagements

Die Sparkasse ist mit ihrem systematischen Kompetenzmanagement bereits weit vorangekommen. Die aktuelle Herausforderung ist, die eingeleiteten Maßnahmen dauerhaft mit Leben zu füllen, damit sie ihre motivierende Wirkung auf die Mitarbeiter entfalten können und ihre Leistungsbereitschaft weiter erhöhen. Nur so können die Ertragsziele der Sparkasse letztlich auch tatsächlich erreicht werden.

Bei den noch geplanten Maßnahmen steht die Freisetzung weiterer Motivationspotenziale im Vordergrund. Hier ist es Ziel der Sparkasse, den Mitarbeitern neue Herausforderungen zu bieten und neue Bahnen der persönlichen Fortentwicklung in der Sparkasse aufzuzeigen. Die Sparkasse möchte sich damit dauerhaft als attraktiver Arbeitgeber positionieren, der mit seinen Mitarbeitern auch emotional eng verbunden ist.

Als Aufgabe der nächsten Jahre hat sich die Sparkasse dazu die regelmäßige Durchführung eines Mitarbeiter-Audits vorgenommen. In diesem Audit soll mit allen Mitarbeitern im Gespräch eine individuelle Standortbestimmung vorgenommen werden. Ziel ist es, persönliche und betriebliche Belange möglichst optimal zur Deckung zu bringen, um die Gesamtpower der Sparkasse zu erhöhen. Das setzt bekanntlich an ihrem Arbeitsplatz zufriedene, sich mit der Sparkasse identifizierende Mitarbeiter voraus. Die Logik dieser Politik ist einfach ausgedrückt: „Die richtige Frau bzw. der richtige Mann auf dem richtigen Platz.“

Weitere Bausteine sind eine „360-Grad-Beurteilung“ für sämtliche Führungskräfte und die Einführung eines leistungsorientierten Vergütungssystems. Letzteres wird mit der Einführung der Sparkassenonderzahlung zum 1. Januar 2007 realisiert. In diesem Zusammenhang ist es notwendig, dass alle Mitarbeiter konkrete Ziele verfolgen. Die Sparkasse beschloss daher, eine Balance-Scorecard (BSC) als zentrales Steuerungsinstrument einzuführen. In Workshops wurde bereits eine „Light-Version“ erarbeitet, die für 2006 sowohl Unternehmens- als auch Bereichsziele abbildet.

Kurzfristig ist es für die Sparkasse aber wichtig, den Reformprozess zu verstetigen, damit die positiven Motivationswirkungen auf die Mitarbeiter nicht wieder versiegen. Geplant ist daher, an einem „Führungstag“ über alle Hierarchieebenen hinweg das gemeinsame Führungsverständnis zu festigen. Dazu werden alle Führungskräfte des Hauses in einem Workshop die bisherigen Erfahrungen im Umgang mit dem Leitbild aufarbeiten. Das damit verbundene erste Zusammentreffen aller Führungskräfte nach dem erst kürzlich erfolgten zweiten Fusionsschritt wird sicherlich zum emotionalen Zusammenwachsen beitragen und helfen, ein gemeinsames Führungsverständnis zu etablieren.

Die Coaching-Qualifizierung der Führungskräfte ist von der Sparkasse im zweiten Halbjahr 2005 auf die Vertriebsbereiche des qualifizierten Privat- und des gesamten Firmenkundengeschäfts ausgeweitet worden. Im letzten Schritt werden 2006 alle internen Bereiche des Hauses folgen, um allen Mitar-

beitern die gleiche Coaching-Unterstützung am Arbeitsplatz zuteil werden zu lassen. Das einheitliche Coaching-Verhalten aller Führungskräfte wird dabei helfen, dass die Kunden die Sparkasse als Einheit wahrnehmen, aber auch die Leistungsstärke in allen Teilbereichen zu verbessern.

Wichtig ist, dass damit ein permanenter Feedback-Prozess in der gesamten Sparkasse angestoßen wird. Der laufende Dialog über Erfolge, Herausforderungen und Lösungen, über neue Ideen und Best-Practice-Ansätze wird die gegenseitige Unterstützung fördern und einen Prozess permanenter Verbesserungen im gesamten Haus sicherstellen. Auch davon verspricht sich die Sparkasse eine deutliche Ausstrahlung auf die Motivation der Mitarbeiter.

Erste positive Erfahrungen mit dem neuen Führungskonzept

Deutlich spürbar ist in der Sparkasse bereits die vom Vorstand gewünschte größere Bedeutung der Führungsleistungen. Über die Anforderungen an die „Führungskräfte der Zukunft“ herrscht inzwischen weitgehende Einigkeit in der gesamten Sparkasse. Dafür gibt es viele Signale, unter anderem auch von ehemaligen Führungskräften, die inzwischen Fachaufgaben wahrnehmen und sich dabei sehr viel wohler fühlen. Es liegt auch eine Reihe positiver Rückmeldungen von Mitarbeitern vor, die ihre Führungskräfte inzwischen als Unterstützung wahrnehmen.

Insgesamt hat sich die Sparkasse damit auch kulturell weiterentwickelt. Der bislang stets negativ belegte Begriff der „Konsequenzkultur“ wird zunehmend im positiven Sinne verstanden. So hat vor allem die Überzeugung, keine Mitarbeiter und auch keine Führungskräfte mehr mit Aufgaben zu betrauen, für die sie die erforderlichen Fähigkeiten nicht oder nicht in ausreichendem Maße mitbringen, deutlich an Zustimmung gewonnen. Auch hier kam der Vorbildfunktion des Vorstands große Bedeutung zu. Deshalb haben auch die Vorstandsmitglieder, die im Rahmen des Generationenwechsels von der zweiten Ebene in den Vorstand aufgerückt sind, ein qualifiziertes Potenzialanalyseverfahren der Personalberatung hsp Consulting durchlaufen müssen.

Erfolge zeigen die Coaching-Qualifizierungsmaßnahmen. Im Filialbereich hat die Sparkasse dazu sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter befragt. Dabei haben 100 % der Mitarbeiter und der Führungskräfte

angegeben, dass ihre Erwartungen an das Coaching sehr gut bzw. gut erfüllt wurden. Gleiches gilt auch für die Einschätzung der mit dem Coaching erreichten persönlichen Weiterentwicklung. Diese Ergebnisse mögen fast verdächtig positiv erscheinen, jedoch liegen ihnen entsprechende sachgerechte Befragungen zu Grunde.

Zweifellos ist ein guter Start gelungen, der jetzt verstetigt werden muss, damit auch die Verkaufszahlen, die noch nicht in allen Bereichen die gewünschten Steigerungsraten aufweisen, diesen Ergebnissen entsprechen. Gelernt hat die Sparkasse dabei, welcher hohen Zeitbedarf ein systematisches Coaching erfordert. Gerade die Erstgespräche, die mit allen Mitarbeitern geführt wurden, bewegten sich auf Grund der Coaching-Systematik im Bereich mehrerer Stunden. Führung ist eben zuweilen auch harte Arbeit.

Lernen musste die Sparkasse ebenfalls, dass zum Start des konsequenten Kompetenzmanagementprozesses viele notwendige Kompetenzen historisch bedingt im eigenen Unternehmen nicht ausreichend vorhanden waren. Sich gezielt und qualitativ auf dem Arbeitsmarkt zu verstärken, war angesichts der aktuellen Arbeitsmarktlage und im Konkurrenzumfeld zur Hansestadt Hamburg nicht einfach, ist dennoch sehr gut gelungen. Auch hier erwies sich die Unterstützung durch einen Personalberater aus Sicht der Sparkasse als sehr wertvoll. Die Objektivität und Professionalität des Auswahlverfahrens wurde damit deutlich erhöht.

Fazit

Bleibt abschließend festzustellen, dass neben allen organisatorischen Rahmenbedingungen und Verfahren der langfristige Erfolg des Kompetenzmanagements nur durch das tägliche Leben in der Praxis gesichert werden kann. Im Mittelpunkt steht dabei ein umfassendes und „gelebtes“ Personalentwicklungskonzept, das Karrierewege ebnet und Perspektiven aufzeigt. Optimaler Personaleinsatz und kompetente Führungskräfte sichern Motivation und Spaß an der Arbeit. Sie schaffen damit die gewünschte und erhoffte Mitarbeiterbindung vor allem bei den Leistungsträgern. Getreu dem alten Motto, dass der Fisch immer vom Kopf stinkt, bleibt damit ebenso die Erkenntnis: Ganzheitliches Kompetenzmanagement ist Chefsache!