

# Der Einsatz eines integrierten Steuerungssystems als Weg Leistungspotenziale wirksam auszuschöpfen

Wie nahezu alle Sparkassen sieht sich auch die Sparkasse Nordfriesland seit einigen Jahren aufgrund des veränderten Marktumfeldes mit einem massiv gewachsenen Ertrags- und Kostendruck konfrontiert. Um vorhandene Leistungspotenziale zu heben, entschloss sich der Vorstand, ein integriertes Steuerungssystem zu entwickeln, das eine deutliche Steigerung der Transparenz und Verbesserung der Eingriffsmöglichkeiten sicherstellt. In diesem System sollten neben betriebswirtschaftlichen Faktoren ausdrücklich auch weiche Faktoren wie Führungsleistungen, Qualitätsfaktoren sowie die Mitarbeiterpotenziale und deren Entwicklung nicht ausgespart bleiben.

Der Aufbau des integrierten Steuerungssystems wurde in mehreren Schritten vollzogen, dabei wurde zum einen ein sachlogische Abfolge eingehalten und zum anderen darauf geachtet, dass bereits die einzelnen Schritte eine partielle Verbesserung der Steuerungsfähigkeit mit sich brachten.

Die einzelnen Bestandteile des integralen Steuerungssystems im Hause der Sparkasse Nordfriesland zeigt die Abbildung 1.

## ➤ Aufbau einer Profitcenter-Steuerung

Begonnen wurde mit der Weiterentwicklung der betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumente durch den Aufbau eines Systems der Profitcenterrechnung. Wie in vielen anderen Sparkassen bestanden auch hier im Haus deutliche Defizite hinsichtlich der ertragsbezogenen Steuerung und der Transparenz der Kosten der einzelnen Geschäftsprozesse.

In einem vorbereitenden Schritt wurde zunächst eine Analyse der Geschäftsprozesse durchgeführt. Diese Analyse generierte bereits Einsparpotenziale durch eine Verschlinkung der Geschäftsprozesse und eine Optimierung der Aufbauorganisation (hierbei wurden gleichzeitig auch die Strukturen des Vertriebskonzeptes 2010 in den Markt-bereichen umgesetzt). Des weiteren leistete die Analyse eine Ermittlung der jeweiligen Prozesskosten und diente damit gleichzeitig der Vorbereitung des angestrebten Systems der Profitcenterrechnung und -steuerung. Basierend auf der neu definierten Aufbauorganisation wurden dann die Profit- und Cost-center definiert und die relevanten betriebswirtschaftlichen Ertrags-, Volumen- und Kos-

tenkennzahlen definiert. Die hieraus abgeleiteten betriebswirtschaftlichen Zielgrößen wurden zunächst ein Jahr lang ergänzend zu den bisher für die Steuerung genutzten Zielgrößen der verschiedenen Unternehmensbereiche der Sparkasse eingesetzt und haben diese inzwischen abgelöst.

Bereits vor der Ablösung des bisherigen Ziel-systems zeigte der Aufbau der Profitcenterrechnung (PCR) deutliche Vorteile gegenüber dem alten System. Zum einen brachte die PCR den erhofften Gewinn an Transparenz über Kosten und Ertragsquellen. Diese Transparenz und die Zurechnung der Kosten zu den einzelnen Unternehmensbereichen hatten zum anderen schnell auch Konsequenzen für das Verhalten der Mitarbeiter/innen. So ging zum Beispiel die Zahl der von einzelnen Geschäftsstellen angeforderten Springer bei Abwesenheit oder Krankheit von Mitarbeiter/innen bereits deutlich zurück, nachdem hierfür Kosten verrechnet wurden. Die Mitarbeiter/innen zeigten sich insgesamt der PCR gegenüber sehr offen und begrüßten den persönlichen Gewinn an Transparenz, der ihnen eine sinnvollere Steuerung z.B. ihrer persönlichen Vertriebsaktivitäten ermöglicht. Allerdings zeigte sich auch ein großes Bedürfnis nach Information über das neue System und damit auch die Notwendigkeit, die Einführung umfassend zu kommunizieren.

## ➤ Strategische Steuerung der Führungsaktivitäten und Qualitätsaspekte

In einem zweiten Schritt wurde die Verbesserung der Steuerung der Führungsaktivitäten und Arbeit an Qualitätsaspekten zum Thema gemacht. Bisherige Maßnahmen bezogen sich in diesem Bereich zumeist auf Einzelfälle und Eingriffe bei erkannten Mängeln. Für eine systematische Steuerung fehlten notwendige Instrumente und dementsprechend war auch eine Transparenz über Leistungen in diesem Bereich nicht umfassend gegeben. Es zeigten sich so immer wieder Defizite hinsichtlich der Prioritätensetzung im Bereich der Führung.

Zur Steuerung der Führungsaktivitäten und Qualitätsaspekte wurde ein in den jährlichen Planungsprozess fest integriertes Vorgehen etabliert. Die sechs Phasen dieses Vorgehens zeigt die Abbildung 2.

In der ersten Phase sind die Führungskräfte aufgefordert, den aktuellen Entwicklungsstand des eigenen Unternehmensbereichs und auch der persönlichen Führungsaktivitäten kritisch zu reflektieren. Mit dieser IST-Analyse sollen die Handlungsfelder identifiziert werden, in denen die jeweilige Führungskraft Entwicklungsbedarf sieht. Dabei ist es gleichgültig, ob der so ausgemachte Entwicklungsbedarf auf Unzufriedenheit mit dem derzeitigen Zustand zurückzuführen ist oder der Suche nach besseren Lösungen ent-

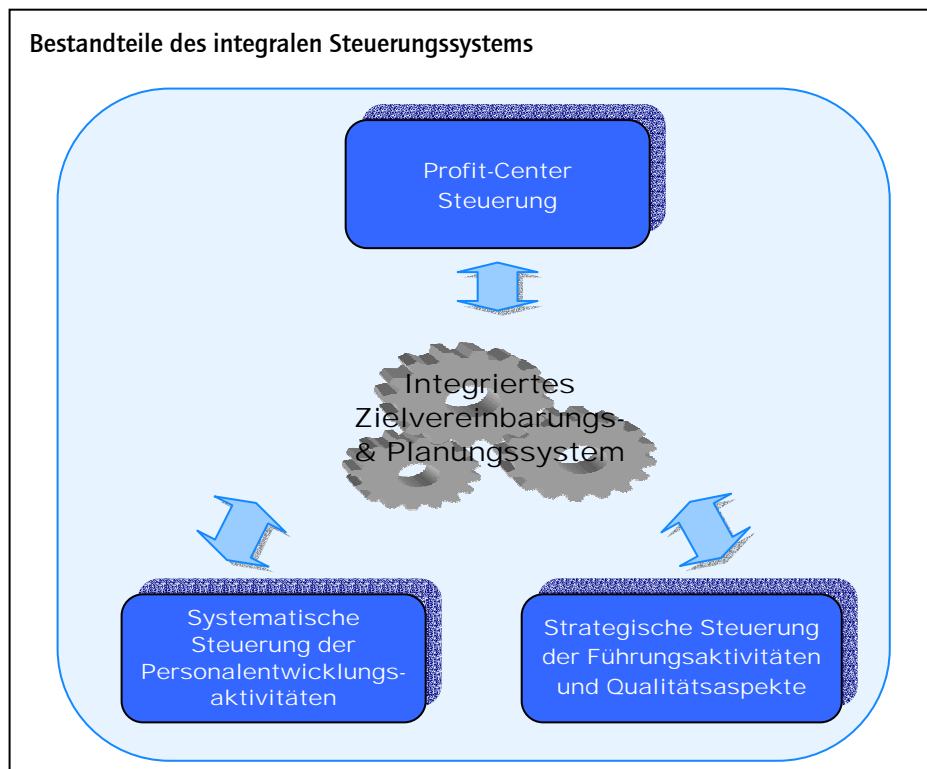


Abbildung 1

**Reinhard Henseler**  
Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Nordfriesland

**Marius Kürschner**  
Personalleiter der Sparkasse Nordfriesland

**Dr. Dieter Hasselmann**  
Geschäftsführer der hsp Consulting Dr. Hasselmann & Schumann GmbH, Hamburg

**Norbert Schumann**  
Geschäftsführer der hsp Consulting Dr. Hasselmann & Schumann GmbH, Hamburg

springt. Zur Unterstützung der Bestandsaufnahme im eigenen Bereich sind die Führungskräfte aufgefordert, sich qualifiziertes Feedback von Kollegen einzuholen.

Als positives Gegenbild zu dem aus der IST-Analyse gewonnenen "negativen" Ausgangszustand formuliert die Führungskraft anschließend eine "Vision", wie der Entwicklungsstand des eigenen Unternehmensbereichs bzw. des eigenen Führungshandelns in ca. 2-3 Jahren sein soll. Für die Ausgestaltung dieser Vision soll die Führungskraft beschreiben, wie sie sich den Zielzustand vorstellt. Nachdem die Führungskräfte so eine tragfähige Vision formuliert haben, sind eine oder mehrere Handlungsstrategien zu entwickeln, die es ermöglichen, die Vision zu realisieren. Hierbei gilt es, eben jene Ansatzpunkte zu finden, die geeignet sind, mit möglichst geringem Aufwand und in kurzer Zeit große Teile der Vision umzusetzen. Bildhaft gesprochen gilt es, die strategischen „Stellhebel“ zu finden und eine wirksame Prioritätensetzung zu definieren.

Die identifizierten Handlungsfelder, die persönliche Vision sowie die vorgeschlagenen Handlungsstrategien sind zunächst mit dem zuständigen Ressortvorstand abzustimmen. Anschließend werden in einer Abstimmungssitzung mit dem Gesamtvorstand die Bestandsaufnahmen und Planungen der einzelnen Unternehmensbereiche vorgestellt und daraufhin geprüft, wieweit sie sinnvoll ineinander greifen und mit der Gesamthausstrategie der Sparkasse vereinbar sind.

Nachdem ggf. notwendige Korrekturen eingearbeitet wurden, beginnen die Führungskräfte mit der Detailplanung zur Umsetzung. Hierbei gilt es, das Vorgehen in eine sinnvolle Folge von konkreten einzelnen Schritten aufzuteilen. Das Festlegen konkreter Ziele und Teilziele ermöglicht die Fortschritte auf dem Weg der Umsetzung der Handlungsstra-

tegie und damit das Erreichen der Vision überprüfbar zu machen. Diese Planung und Festlegung von Zielen erfolgen immer für das nächste Jahr.

Eng verbunden mit dem Definieren der Ziele für das nächste Jahr gilt es, das konkrete Vorgehen zur Erreichung der Ziele zu planen. Hierbei geht es um die einzelnen Maßnahmen und Schritte, deren zeitliche Abfolge, konkrete Termine, Voraussetzungen, nötige Absprachen sowie notwendige Partner bzw. Beteiligte festzulegen und hierüber mit dem zuständigen Ressortvorstand verbindliche Vereinbarungen zu treffen. Die Führungskräfte kommunizieren die Planungen anschließend gegenüber den Mitarbeiter/innen des eigenen Bereichs. Über die Kernergebnisse dieser Planungen aus sämtlichen Unternehmensbereichen werden zudem die Mitarbeiter/innen im Rahmen eines Infomarktes sowie komprimiert auf der jährlichen Personalversammlung informiert.

Über die Umsetzung der Maßnahmen im laufenden Jahr wird an den zuständigen Ressortvorstand mehrfach zeitnah berichtet.

Die bisherigen Erfahrungen mit diesem Verfahren zur systematischen und strategisch ausgerichteten Planung und Vereinbarung von Führungs- und Qualitätsbemühungen sind außerordentlich positiv. Schwachstellen und Defizite werden deutlicher identifiziert und die Offenheit in der Auseinandersetzung über diese Themen nimmt spürbar zu. Gleichzeitig bekommen Fragen der Strategie und strategischen Prioritätensetzung einen wesentlich größeren und damit angemessenen Stellenwert. Durch die breite Information der Mitarbeiter/innen wächst zudem das Verständnis für die verschiedenen Maßnahmen deutlich.

### Steuerungsdefizite in Sparkassen

Statement aus der Perspektive eines Consultants

Aktuell sind viele Sparkassen bestrebt, ihre betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumente weiterzuentwickeln. Eine größere Transparenz soll helfen, Maßnahmen abzuleiten, die sich ertragssteigernd und kostenreduzierend auswirken. Trotz der Verbesserungen auf der betriebswirtschaftlichen Kennzahlenebene bleiben die erreichten Steuerungserfolge jedoch häufig hinter den Erwartungen zurück. In vielen Fällen dürfte hierfür die Schwierigkeit verantwortlich sein, auch die so genannten „weichen Erfolgsfaktoren“ hinreichend abzubilden und in der Folge ergebnissteigernd zu beeinflussen.

Einer der relevantesten weichen Erfolgsfaktoren ist sicherlich das Führungsverhalten der leitenden Mitarbeiter/innen. Dies wird z.B. daran deutlich, dass Projekte häufig zwar formal sauber und korrekt durchgeführt werden und damit alle organisatorischen und technischen Aspekte realisiert sind, aber die Ergebnisse der Umsetzung nicht die erwarteten Erfolge zeigen, weil die hierfür notwendigen Verhaltensänderungen der Mitarbeiter/innen und Führungskräfte unterbleiben. Ähnlich Schwierigkeiten gibt es hinsichtlich der Steuerung des Qualitätsfaktors und der Personalentwicklung. Auch hier fehlen sinnvolle Steuerungsinstrumente bisher fast völlig. In der Folge bleibt damit meist unklar, wo hier Handlungsbedarf besteht und was Maßnahmen in diesen Bereichen bewirken, so dass notwendige Aktivitäten folglich nicht selten unterbleiben.

Sind Führung, Qualitätsmanagement und Personalentwicklung die zentralen weichen Erfolgsfaktoren, so ist es von entscheidender Bedeutung, dass Aktivitäten in diesen Bereichen konsequent aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden. Die strategische Ausrichtung der weichen Erfolgsfaktoren gewährleistet sowohl einen klaren Bezugsrahmen für die Formulierung der jeweiligen Ziele als auch einen für alle Unternehmensbereiche gleichen Standard zur Feststellung des jeweiligen Handlungsbedarfs.

Darüber hinaus ist es notwendig, eine offene Auseinandersetzung über die weichen Faktoren herbeizuführen. Die Erfahrung zeigt, dass dies nicht sofort auf ungeteilte Zustimmung stößt, sondern dass die damit verbundene größere Transparenz bei vielen betroffenen Mitarbeiter/innen und Führungskräften Ängste und Vorbehalte auslöst. Der Umgang mit diesen Vorbehalten erfordert bisweilen eine Veränderung in der Unternehmenskommunikation, damit dieser Prozess in der Folge von allen Führungskräften und Mitarbeitern/innen als eine Chance zur Weiterentwicklung gesehen werden kann.

Der damit verbundene Weg zu einer stärkeren Leistungskultur im Unternehmen sollte in der Planung, Umsetzung und Kontrolle der weichen Erfolgsfaktoren durch ein entsprechendes Instrument unterstützt werden, das sowohl eine klare Orientierung an der Unternehmensstrategie gewährleistet als auch eine Verzahnung der einzelnen Planungsbereiche wie Führung, Qualitätsmanagement und Personalentwicklung untereinander sowie mit den harten Erfolgsfaktoren sicherstellt. Schließlich wird der Erfolg auch davon abhängig sein, wie das Gesamtvorhaben in die Sparkasse kommuniziert wird.



Abbildung 2

➤ **Strategische Steuerung der Personalentwicklungsaktivitäten**

In einem dritten Schritt wurde das bisherige Personalentwicklungskonzept der Sparkasse überarbeitet, um auch in diesem Bereich die Steuerungsfähigkeit zu verbessern. Die Weiterentwicklung des Personalentwicklungskonzeptes der Sparkasse Nordfriesland trägt dem Umstand Rechnung, dass in immer schnellerer Folge Veränderungen der Abläufe in der Sparkasse sowie der Inhalte der verschiedenen Aufgaben notwendig werden. Der Weiter- und Neuqualifizierung der Mitarbeiter/innen kommt damit eine immer größere Bedeutung zu. Außerdem ist es für die Sparkasse von großer Bedeutung, für Schlüsselpositionen rechtzeitig Nachwuchs im eigenen Haus zu entwickeln, um diese qualifiziert besetzen zu können.

Im neuen Personalentwicklungskonzept wird deshalb in Zukunft die Förderung und Weiterqualifizierung aller Mitarbeiter/innen systematischer und konsequenter verfolgt und unterstützt werden. Die Führungskräfte sind hierbei gefordert, die Verantwortung für die Entwicklung der Mitarbeiter/innen des eigenen Bereichs als elementaren Bestandteil ihrer Leitungsaufgabe anzunehmen. Künftig müssen sie sich auch an ihren Leistungen in diesem Bereich messen lassen. Die Abteilung Personalwesen begleitet die Weiterentwicklung der Mitarbeiter/innen in den Bereichen aktiv und ist für die Durchführung zentraler und externer Qualifizierungsmaßnahmen verantwortlich.

Durch das neue Personalentwicklungskonzept soll vor allem die Förderung und Weiterqualifizierung am Arbeitsplatz gestärkt werden. Dies ist auch Ausdruck der Erkennt-

nis, dass wesentliche Teile der Entwicklung der Mitarbeiter/innen nur unmittelbar am Arbeitsplatz erfolgen können.

Der Abteilung Personalwesen kommt eine zentrale Rolle bei der Steuerung der Personalentwicklungsaktivitäten zu.

Zentrales Element der Steuerung der Personalentwicklungsaktivitäten ist die Einführung eines „Strukturierten Entwicklungs- und Planungsgesprächs“, kurz STEP-Gespräch. Um die Personalentwicklung in den Bereichen zu steuern und zu systematisieren, wird dies noch durch eine Reihe weiterer Maßnahmen ergänzt (siehe Abbildung 3).

Für wichtige und mehrfach existierende Positionen bzw. Funktionen in der Sparkasse erstellt die Abteilung Personalwesen **Qualifizierungspläne**. In diesen Qualifizierungsplänen sind sowohl die inhaltlichen wie auch die formalen Anforderungen dieser Positionen beschrieben und es ist weiter definiert, welche Ausbildungs- und Qualifizierungsschritte bei der Entwicklung für eine bestimmte Aufgabe in festgelegten Zeiten zu durchlaufen sind. Besonders relevant ist das Erstellen von Qualifizierungsplänen, z.B. für die in großer Zahl existierenden qualifizierten Positionen im Vertrieb (z.B. Firmenkunden- & Vermögensbetreuer/innen sowie Kundenberater/innen). Bei den unterschiedlichen Vorgesetzten der Mitarbeiter/innen in diesen Positionen tragen die Qualifizierungspläne wirksam dazu bei, hier vergleichbare Anforderungen und eine überall identische Förderung sicherzustellen.

In den jährlich stattfindenden persönlichen **STEP-Gesprächen** der Mitarbeiter/innen mit ihrer jeweiligen Führungskraft werden kon-

**Steuerungsinstrument für den Erfolgsfaktor Mitarbeiter**

Eine Bewertung aus der Sicht des Personalleiters

Personalwirtschaftliches Handeln, insbesondere im Bereich der Personalentwicklung, steht häufig unter dem Vorbehalt primär Kosten zu verursachen. Erfolge werden, wenn überhaupt, erst mit erheblichem Zeitverzug spürbar und lassen sich nur selten unmittelbar auf personelle Maßnahmen zurückführen. Tatsächlich aber sind die weichen Faktoren im personellen Bereich oft die entscheidenden Erfolgsvoraussetzungen für betriebliche Leistungen sowie für die Durchführung von Projekten und Maßnahmen in Umstrukturierungsprozessen.

Die Sparkasse Nordfriesland hat sich deshalb entschieden, mit dem Einsatz neuer Steuerungsinstrumente, insbesondere auch dem STEP-Gespräch, hier neue Wege zu beschreiben. Dieses Vorgehen ermöglicht es, die Personalentwicklung sehr viel zielgenauer und damit erfolgreicher zu steuern sowie die erforderlichen Ressourcen effizienter einzusetzen. Dies gelingt, weil drei Problemfelder konventioneller Personalentwicklungsarbeit überwunden werden:

1. Die Entwicklung der personellen Ressourcen wird systematisch wieder zur Kernaufgabe und nicht delegierbaren Verantwortung jeder Führungskraft. Der früher zu beobachtenden Redlegation auf die Personalabteilung wird entgegengetreten. Diese ist Organisator und Berater, aber nicht Stellvertreter oder „Lückenbüßer“ für (getroffene oder unterlassene) Führungsentscheidungen. Ausgehend von den strategischen Überlegungen zur Leistungsoptimierung des eigenen Bereiches, über die Zielvereinbarungen in den STEP-Gesprächen bis hin zu der Personalentwicklungskonferenz muss sich jeder Vorgesetzte mit dem Leistungsstand und dem Potenzial seiner Mitarbeiter/innen auseinandersetzen. Systematisch wird ihm die Verantwortung für die Qualität und die bestmögliche Ausrichtung seines Personals, aber auch für die entsprechenden Kosten übertragen.
2. Die Steuerungs- und Controllinginstrumente schaffen erstmalig eine Transparenz des Führungsverhaltens. Die Führungskräfte bauen hierdurch eine kritische Distanz zu ihren eigenen Entscheidungen auf und reflektieren bewusster deren Wirkungen. Unergebige, falsche oder unterlassene Führungsentscheidungen werden so ganz erheblich reduziert.
3. Eine eindeutige Bedarfsorientierung sichert zielgerichtete Personalinvestitionen und verringert Streuverluste. So werden personalwirtschaftliche Maßnahmen (z.B. Umsetzungen oder Schulungen) viel rationaler und vergleichbarer, wenn sie vom erstellten Mitarbeiter-Portfolio abgeleitet werden. Ausschlaggebend für eine Maßnahme ist der betriebswirtschaftliche Erfolg. Ansatzpunkt ist der konkrete Leistungsbeitrag der Mitarbeiter/innen bzw. das erkannte Potenzial, diesen unter Nutzung der Personalentwicklung deutlich zu steigern.

Schon jetzt am Beginn des Prozesses lassen sich erheblich schlüssigere Personalentscheidungen und klarere Mitarbeitergespräche feststellen.

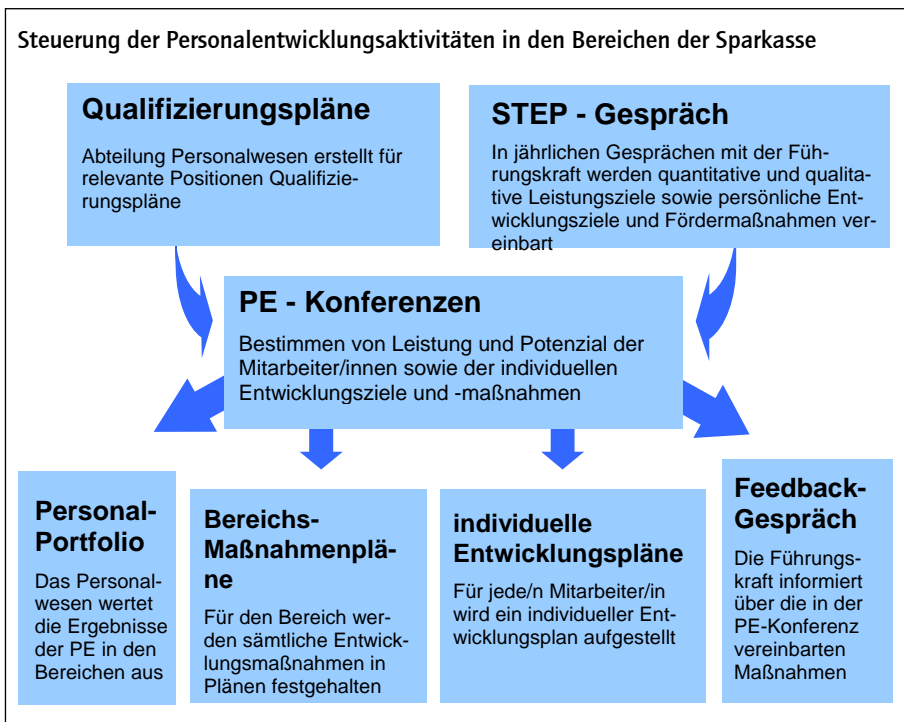


Abbildung 3

krete Vereinbarungen für das kommende (Planungs-) Jahr getroffen. Verbindlich werden hier Ertrags-, Umsatz-, Kosten-, Maßnahmen-, Volumen- und Qualitätsziele vereinbart, soweit dies in der jeweiligen Aufgabe sinnvoll und möglich ist (vgl. auch Abbildung 4).

Die Einführung der Profitcenterrechnung wird hierzu durch das genauere Abbilden und Zurechnen von Kosten, Umsätzen und Erträgen eine wichtige Informationsbasis bereitstellen, die es erlaubt, im operativen Handeln sinnvolle Prioritäten zu setzen. Dies wird nicht nur in den Vertriebsbereichen zu aussagefähigeren Zielen führen, sondern mittelfristig auch ermöglichen, in den Stabs- und Marktfolgebereichen sinnvolle, quantitative Ziele zu vereinbaren.

Da es in der Sparkasse vorher kein Instrument gab, das regelmäßige Mitarbeitergespräche, z.B. in Form einer umfassenden Beurteilung unterstützte, wurde der Austausch mit den zuständigen Führungskräften bisher sehr unterschiedlich gelebt. Zukünftig werden alle Mitarbeiter/innen im jährlichen STEP-Gespräch eine Rückmeldung zu ihren Leistungen im abgelaufenen Jahr erhalten und es wird konkret festgelegt werden, welche Ziele oder konkrete Anforderungen im kommenden Jahr zu erfüllen sind. Zudem werden in diesem Gespräch auch die persönlichen beruflichen Entwicklungsvorstellungen der Mitarbeiter/innen besprochen und unter Einbeziehung der Abteilung Personalwesen der weitere berufliche Entwicklungsweg bestimmt sowie Förder- und Qualifizierungsmaßnahmen verbindlich vereinbart.

Die im Hinblick auf die Themen „Führung und Qualität“ erarbeiteten Visionen und Ziele der einzelnen Bereiche sowie der Sparkasse ermöglichen ein zielgenaueres Setzen von Prioritäten in strategischen Handlungsfeldern und bei der Verfolgung von Qualitätszielen (vgl. Abbildung 4).



Abbildung 4 Die Ergebnisse der STEP-Gespräche trägt die jeweilige Führungskraft komprimiert in so ge-

nannten **PE-Konferenzen** vor, an denen die nächst höhere Führungskraft (i.d.R. der Abteilungs- oder Vertriebsdirektor bzw. auch der zuständige Vorstand), der Personalrat sowie die Abteilung Personalwesen teilnehmen. Von den anderen Teilnehmern der PE-Konferenz wird die zuständige Führungskraft im Hinblick auf die Stimmigkeit der Einschätzung der Mitarbeiter/innen sowie der vereinbarten Entwicklungsziele und Fördermaßnahmen beraten.

Zudem werden Fördermaßnahmen, deren Durchführung nicht innerhalb der Kompetenz der jeweiligen Führungskraft liegt, über die Abteilung Personalwesen abgestimmt. Dies ist i.d.R. bei bereichsübergreifenden Entwicklungsmaßnahmen, insbesondere jedoch für den Besuch von Vollzeitqualifizierungsmaßnahmen, wie z.B. dem KBL, dem Fachlehrgang oder von Fachseminaren notwendig. Des weiteren wird hier die Zuständigkeit für bestimmte Fördermaßnahmen zwischen der jeweiligen Führungskraft und der Abteilung Personalwesen verbindlich festgelegt.

Aus den Ergebnissen der PE-Konferenz werden für alle Mitarbeiter/innen der jeweiligen Führungskraft **individuelle Entwicklungspläne** erstellt. Hierin sind der persönliche Entwicklungsbedarf, die besprochenen individuellen Entwicklungsziele sowie sämtliche vereinbarten Förder- und Entwicklungsmaßnahmen und der für die Maßnahmen jeweils Verantwortliche festgehalten. Aus den zusammengefassten individuellen Entwicklungsplänen der einzelnen Mitarbeiter/innen werden zudem **Bereichsmaßnahmenpläne** erstellt, in denen sämtliche für die Mitarbeiter/innen eines Bereichs vereinbarten Förder- und Entwicklungsmaßnahmen zusammengefasst sowie der jeweils für die Maßnahmen Verantwortliche festgehalten sind.

Nach der PE-Konferenz führt die zuständige Führungskraft mit allen Mitarbeiter/innen des Bereichs ein **Feedbackgespräch**. Hierin wird den Mitarbeiter/innen zurückgemeldet, ob sich in der Konferenz noch Anregungen für die weitere Entwicklung der Mitarbeiter/innen ergeben haben und ob angestrebte bereichsübergreifende Fördermaßnahmen, über deren Durchführung der Vorgesetzte nicht allein entscheiden kann, vereinbart wurden.

Die Abteilung Personalwesen bereitet zudem nach Durchführung der PE-Konferenz die Ergebnisse auf und erstellt für das Gesamthaus ein **Personalportfolio**. Dies bildet ab, welche Ergebnisse die einzelnen Bereiche in der Personalentwicklung sowie bei der Umsetzung der vereinbarten Leistungsziele und Maßnahmen erreicht haben und wo z.B. Potenzialträger identifiziert wurden.

Mit Hilfe dieser die STEP-Gespräche begleitenden und ergänzenden Maßnahmen, mit deren Umsetzung gerade begonnen wur-

### Perspektiven der Steuerung

Statement aus der Perspektive eines Vorstandes

Vor dem Hintergrund der sich verändernden Rahmenbedingungen und des Wettbewerbsumfeldes steigen die Anforderungen an die Profitabilität und die Produktivität der Sparkasse erheblich. Damit ergeben sich deutlich höhere Anforderungen an die Leistungen der Mitarbeiter/innen. Für eine erfolgreiche Unternehmensführung ergibt sich hieraus die Notwendigkeit eines ganzheitlichen Managementverständnisses, welches nicht eindimensional nach harten finanzwirtschaftlichen Aspekten und internen Prozessperspektiven ausgerichtet ist, sondern im besonderen Maße auch die Mitarbeiterperspektive berücksichtigt.

Gerade in einer Flächensparkasse ist die Identifikation, die Motivation und das Leistungsverständnis der Mitarbeiter/innen stark vom Führungsverhalten in den verschiedenen Hierarchiestufen getragen. Hier gilt es, durch gezielte pragmatische Maßnahmen einzuwirken. Um in allen Unternehmensbereichen die Qualität und Leistung zu steigern und die Übernahme von Verantwortung zu stärken, ist es sinnvoll, konkrete (Teil-) Unternehmensziele festzulegen. Diese mit den strategischen Zielen der Sparkasse verknüpften Bereichsentwicklungsziele schaffen Klarheit für alle Beteiligten und sind deshalb geeignet, die Mitarbeiter/innen zu mobilisieren. Die notwendige Akzeptanz der Mitarbeiter/innen wird allerdings nur erreicht, wenn auch die Führungskräfte ihrer Rolle gerecht werden. Damit stellen sich neue Anforderungen an das Führungsverhalten sowohl in der Konsequenz der Zielverfolgung als auch in der Entwicklung der Mitarbeiter/innen zur Erreichung der (Teil-) Unternehmensziele.

Hier setzt auch die Personalarbeit als ein strategisch wichtiger Faktor der Unternehmensführung an. Sie ist primär eine betriebswirtschaftliche Aufgabe, hat selbstverständlich - aber erst danach - eine humane und zuletzt eine administrative Komponente. Personalmanagement wird auch als ein Teil des „Operational Risk Management“ an Aufmerksamkeit gewinnen. Bisher sind Personalrisiken, etwa der Engpassfaktor an Leistungsträgern, Anpassungsprobleme durch falsche Qualifizierung oder Motivations- und Austrittsrisiken (der Leistungsträger) noch nicht konsequent im Blickfeld der Geschäftspolitik. Ein systematisches Steuerungs- und Controllinginstrument kann hier wirksam vorbeugen. Ein solches Instrument hilft auch, das „Personal“ nicht als Kostentreiber zu verstehen, sondern als Wertschöpfungsfaktor in der Sparkasse. Dabei darf die Personalarbeit nicht auf die Verantwortlichen im Personalmanagement begrenzt sein, wie umgekehrt die operationalen Geschäftsfeldrisiken nicht von Linienmanagern allein verantwortet werden können.

Das in der Sparkasse Nordfriesland eingesetzte System berücksichtigt diese Elemente und schafft sowohl für den Arbeitgeber Sparkasse als auch für die Mitarbeiter/innen eine neue Qualität an Klarheit und Verbindlichkeit. Rückmeldungen zur Leistung machen für jeden transparent, was von ihm erwartet wird und an welchen Zielen er arbeiten soll. Die Identifikation von Handlungs- und Qualifizierungsbedarf stellt aber auch für jeden einen Mehrwert dar. Es ist darüber hinaus ein hervorragendes Instrument zur Implementierung des Leistungsgedankens und der zielgerichteten Führungsleistung in der Sparkasse. Nicht zuletzt entsteht ein transparentes Portfolio der wichtigsten Resour-

de, soll die Leistungsfähigkeit der Personalentwicklung in den Bereichen des Hauses deutlich gesteigert und auf einen gleichmäßig hohen Standard gebracht werden.

➤ **Integriertes Zielvereinbarungs- und Planungssystem**

Vollendet werden die bisher bereits beschriebenen Bemühungen zur Verbesserung der Steuerungsfähigkeit der Sparkasse jedoch erst durch die Integration der einzelnen Elemente im Rahmen eines integrierten Zielvereinbarungs- und Planungssystems. Ein zentrales Element ist hierbei das bereits erwähnte STEP-Gespräch als Instrument für die Vereinbarung sämtlicher quantitativen, qualitativen und Entwicklungs-Ziele (siehe auch Abbildung 4).

Erst durch die gleichzeitige, integrierte Berücksichtigung der drei großen Zielfelder im Zielvereinbarungssystem und den damit verbundenen auch finanziellen Konsequenzen wird sichergestellt, dass die drei Bereiche wirklich gleichwertig nebeneinander stehen. Damit wird deutlich, dass die weichen Faktoren eben nicht, wie dies sonst häufiger der Fall ist, quasi Zielgrößen „zweiter Klasse“ sind oder überhaupt als konkret definierte Zielgrößen bestehen, wie dies bei Personalentwicklungszielen oder Zielen der strategischen Führung eines Bereichs der Fall ist. Die Auswirkungen dieser faktischen Gleichstellung harter, monetärer und weicher Zielgrößen wurden im konkreten Fall bereits sehr früh in den Diskussionen während der Einführungsphase des System deutlich. Die Quintessenz der Diskussion war dabei stets, dass dies in einem sinnvollen Zielsystem auch eigentlich gar nicht anders sein kann.

Von besonderer Bedeutung ist auch, dass die bisher beschriebenen Elemente des inte-

grierten Steuerungssystems einschließlich des STEP-Gesprächs mit den bestehenden Planungsprozessen verzahnt werden. Diese waren bisher stark monetär geprägt, so dass strategische Planungen lediglich über die Berücksichtigung z.B. von Etats bzw. Kosten aus Projekten oder einzelner Maßnahmen in den Budgets berücksichtigt wurden. Durch die nun vorgenommene Integration gewinnen strategische und qualitative Fragen deutlich an Gewicht (vgl. Abbildung 5).

Rein sachlich macht es selbstverständlich auch keinen Sinn, die Planungen harter monetärer Faktoren unabhängig von denen der weichen Faktoren zu betreiben. Durch die inhaltliche und damit natürlich auch zeitliche Verzahnung der Planungsprozesse ergeben sich zudem auch sehr wünschenswerte Sachzwänge, denn nun ist es z.B. nicht mehr möglich die Mitarbeitergespräche, als eher unangenehme Pflichtaufgabe, nur allzu gerne aufzuschieben.

Obwohl noch nicht alle Elemente dieses integrierten Steuerungs- und Planungssystems vollständig umgesetzt wurden, sind die ersten Erfahrungen und Erfolge insgesamt sehr ermutigend. Der Gewinn an Steuerungsmöglichkeiten insbesondere im Bereich der „weichen Faktoren“ wie Führung, Qualität oder der Investitionen in die Personalentwicklung wird bereits deutlich spürbar. Damit besteht die erfreuliche Aussicht, die sonst häufig wahrgenommene Ohnmacht hinsichtlich der Beeinflussbarkeit dieser Faktoren zu überwinden und auch im Bereich der harten Zielgrößen wesentlich erfolgreicher zu sein.

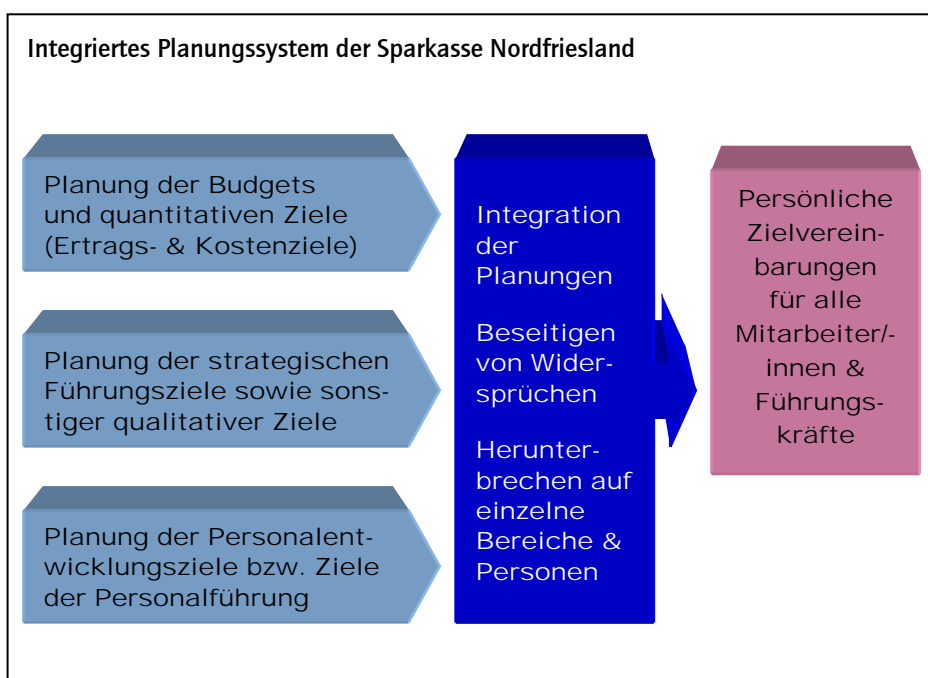


Abbildung 5