



Zur rechten Zeit, am rechten Ort

HRler sind dafür verantwortlich, dass die Mitarbeiter, die sie heute von außen anwerben oder aus den eigenen Reihen rekrutieren, auch diejenigen sind, die das Unternehmen in Zukunft wirklich braucht. Neue Ansätze im Potenzialmanagement und dessen Verzahnung mit dem Kompetenz- und Performance Management können helfen, wie das Beispiel Nord LB zeigt.

Welche Mitarbeiter brauchen die Unternehmen zukünftig wirklich? Die Frage wird umso dringlicher, je stärker der demografische Wandel dazu führt, dass Fach- und Führungskräfte nicht mehr jederzeit auf dem Arbeitsmarkt verfügbar sind. Denn das ist die Kernaufgabe der Personaler: Dafür zu sorgen, dass das Unternehmen zu jeder Zeit die richtigen Personen an der richtigen Stelle hat. Dafür müssen sie sich viel strategischer aufstellen als in der Vergangenheit. Und sich an den gleichen Effizienzkriterien messen lassen wie die Geschäftsbereiche. Die Norddeutsche Landesbank Girozentrale (Nord LB) in Hannover geht diesen Weg. Mit einer Rundumerneuerung des Potenzialmanagements wurde die Grund-

lage für eine strategisch ausgerichtete Personalarbeit geschaffen.

Die Nord LB ist eine Universalbank mit Firmensitzen in Hannover, Braunschweig und Magdeburg. Als Geschäftsbank bietet sie Privat-, Firmen- und institutionellen Kunden sowie Kunden der öffentlichen Hand eine umfangreiche Palette an Finanzdienstleistungen an. Als Sparkassenzentralbank ist sie zudem Partner der Sparkassen in Niedersachsen, Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern. Neben einem strikten Effizienzsteigerungsprogramm, der Verbesserung der Ertragsstruktur und der Schärfung des Risikoprofils arbeitet die Nord LB an einer noch konsequenteren Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen und der Fokussie-

rung auf das Kerngeschäft. Das bestehende Geschäftsmodell wird hierzu kontinuierlich weiterentwickelt.

Das heißt: Die strategische Stoßrichtung der Nord LB ist klar, aber wie klar sind den Führungskräften und Mitarbeitern die an sie gestellten Anforderungen zur Umsetzung der Strategie – und wie gut sind sie darauf vorbereitet? Die Antwort ist erfolgskritisch für die gesamte organisationale, personelle und kulturelle Weiterentwicklungsfähigkeit der Bank. Der Bereich Personal hat dazu ein ebenso klares Leistungsversprechen abgegeben: Sich dafür zu verbürgen, den internen Kunden die jeweils geeigneten Schlüsselpersonen zur richtigen Zeit für die jeweilige Position „liefern“ zu können.

Verzahnung von Potenzial-, Kompetenz- und Performance Management

Abbildung 1



Der gewählte Ansatz beziehungsweise die Lösung für das Leistungsversprechen liegt bei der Nord LB in neuen Ansätzen im Potenzialmanagement und dessen Verzahnung mit dem Kompetenz- und Performance Management.

Die vier Handlungsfelder im Veränderungsprozess

Abbildung 2



Mit der Four Delta-Methode wurde die Strategie im Hinblick auf Veränderungsbedarfe in den vier Handlungsfeldern „Prozesse und Strukturen“, „Führung und Zusammenarbeit“, „Wissen und Kompetenzen“ sowie „Verhalten und Einstellungen“ analysiert.

Der gewählte Ansatz beziehungsweise die Lösung für das Leistungsversprechen liegt in neuen Ansätzen im Potenzialmanagement und dessen Verzahnung mit dem Kompetenz- und Performance Management (Abbildung 1). Denn im Sinne eines ganzheitlichen Vorgehens müssen zunächst die Kriterien für erfolgreiches und gewünschtes Führen und Managen im Unternehmen klar sein. Dann können vorhandene Kompetenzen und beobachtbare Verhaltensweisen zielführend bewertet, erkennbare Potenziale analysiert und die Mitarbeiter bedarfsorientiert weiterentwickelt werden.

Der Kreis schließt sich durch geeignete Evaluationsmaßnahmen – sei es das Matching von Potenzialträgern und Positionen, die Bewertung des Erfolgsbeitrags von Personalentwicklungsmaßnahmen oder die Leistungsbeurteilung – und natürlich die Ableitung entsprechender Konsequenzen.

Grundlage für all diese Prozesse und Instrumente sollte ein geeignetes Kompetenzmodell sein, das aber nicht – wie es häufig der Fall ist – aus einer Aneinanderreihung generischer und damit austauschbarer Attribute bestehen darf. Viel-

mehr geht es darum, für das spezifische Unternehmen – in diesem Fall die Nord LB – mit den jeweiligen strategischen Herausforderungen und in der besonderen aktuellen Ausgangslage genau die Kompetenzen und Verhaltensweisen zu beschreiben, die für den Unternehmenserfolg benötigt werden. Gemäß der Zielsetzung „die richtigen Personen zur richtigen Zeit an der richtigen Stelle“ ist also eine zielgenaue Passung gefragt. Wir sprechen daher auch vom „Zielprofil“, was diesem neuen Ansatz seinen Namen gab.

Ausrichtung an der Unternehmensstrategie

Dabei wurde deutlich, dass die wesentlichen Stellhebel in der Unternehmens- und insbesondere der Führungskultur sowie im Führungsverhalten liegen. Denn eine Kultur, die ein Unternehmen in der Vergangenheit erfolgreich gemacht hat, muss dies nicht zwangsläufig auch in Zukunft tun. Veränderte Rahmenbedingungen verlangen auch nach veränderten Werten, Haltungen und Herangehensweisen. Ein wachsender wirtschaftlicher Druck erfordert eine effizientere Leistungserbringung. Für die an der Leis-

tungserbringung Beteiligten bedeutet dies eine stärkere Leistungsorientierung.

Der Begriff Leistungskultur hat zwar häufig einen negativen Klang, Konflikte erst recht. Aber letztlich kann Neues nur entstehen, wenn auch Reibungen und Meinungsverschiedenheiten als Chance gesehen werden, andere Perspektiven einzunehmen und neue Wege zu beschreiten. Vielfalt zu fördern und zu nutzen, gehört auch dazu – Stichwort Diversity. Und der Mut, den Kopf aus der Masse zu heben, unkonventionelle Wege zu beschreiten und bewusst Verantwortung zu übernehmen. Dabei geht es natürlich auch immer um Wettbewerb. Nur wer die beste Lösung im internen und externen Wettbewerb zu seinem Maßstab macht, wird sich verbessern.

Auch wenn immer stärkerer Fokus auf prozessorientiertes und effizientes Vorgehen gelegt wird, um alle Potenziale auszuschöpfen und die Kosten zu optimieren, ist nicht allein der Weg das Ziel. Was am Ende zählt, ist immer noch das Ergebnis eines Prozesses. Und der damit gelieferte Beitrag zum Unternehmenswert. Jedwede interne Nabelschau darf nicht zum Selbstzweck ausarten, sondern muss

Das Zielprofil in seiner Grundstruktur

Abbildung 3



Das in der Nord LB eingesetzte Zielprofil besteht aus detaillierten Beschreibungen für die Aufgaben, Haltungen, Kompetenzen und Wirkungsanker, die zur erfolgreichen Umsetzung der Strategie benötigt werden.

dem Unternehmenszweck dienen. Das heißt, wer lediglich sich und seinen Bereich optimiert, stiftet nachhaltig nur eingeschränkt Mehrwert. Nur derjenige, der belastbare und nachhaltige Beziehungen aufbauen und pflegen kann, wird langfristig zu den Schlüsselpersonen im Unternehmen gehören und entscheidende Impulse für die Unternehmensentwicklung auslösen.

Von Führungs- und Managementaufgaben zu Wirkungsankern

Am Anfang der Überlegungen steht also die Frage, wohin sich das Unternehmen entwickeln soll. Daraus leitet sich ab, was getan werden muss, um die Strategie umzusetzen. Dieses Tun lässt sich durch spezifische Aufgaben beschreiben. Um diese Aufgaben erfolgreich auszuführen, benötigt man zum einen das notwendige Können, also die Kompetenzen, zum anderen aber auch das Wollen, das heißt die entsprechende Haltung. Nur so lässt sich die gewünschte Wirkung entfalten und das geforderte Ergebnis erzielen. Ersteres ist durch beobachtbares Verhalten beschreibbar – da es um die Wirkung des Verhaltens geht, sprechen wir vom Wirkungsanker. Letzteres ist anhand konkreter Kriterien messbar. Hier zeigt sich die enge Verzahnung zum Performance

Management und zum Zielvereinbarungssystem.

Sieben Schritte auf dem Weg zum Zielprofil

Die Grundstruktur und die wesentlichen Elemente des Entwicklungsprozesses lassen sich selbstverständlich auch auf andere Unternehmen übertragen. Die Inhalte jedoch müssen individuell erarbeitet werden. Hierbei sind wie oben dargestellt die strategischen Herausforderungen im Abgleich mit der aktuellen Unternehmenssituation handlungsleitend. Die Grundmechanik des Prozesses besteht aus sieben Schritten:

1. Analyse der Strategie,
2. Ermittlung der notwendigen Veränderungen in den relevanten Handlungsfeldern,
3. Abgleich mit der aktuellen Situation (Gap-Analyse),
4. Ableitung von Führungs- und Managementaufgaben,
5. Identifikation der erfolgskritischen Haltungen,
6. Definition der benötigten Kompetenzen,
7. Beschreibung der Wirkungsanker.

Je nach Ausgangslage im Unternehmen und Affinität zu bestimmten Vorgehensweisen können in den verschiedenen Pro-

zessschritten jeweils unterschiedliche Methoden und Instrumente zum Einsatz kommen, beispielsweise Stakeholder-Interviews, Fokusgruppen-Workshops oder Arbeitskreise. Für alle Vorgehensweisen gilt es, sorgfältig zu planen, wann welche Stakeholder auf welche Art und Weise eingebunden werden. An manchen Stellen im Prozess ist reine Information sinnvoll, an anderen sollte der Dialog gesucht werden und ein anderes Mal sind partizipative Maßnahmen ratsam.

Zu empfehlen ist weiterhin, zunächst ein Zielprofil für die wesentlichen Schlüsselpersonen im Unternehmen zu entwickeln. In der Regel sind dies die Führungskräfte auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen, im Sinne alternativer Laufbahnmodelle aber auch zunehmend Projektleiter und Experten. Von dieser Basis aus lässt sich das Zielprofil auf die gesamte Belegschaft übertragen, beispielsweise gegliedert nach Job Families.

Nicht vergessen werden darf, dass das Zielprofil zwar das Herzstück des Potenzial-, Kompetenz- oder Performance Managements, letztlich aber nur ein Modell ist. Wirksam wird es erst durch die Überführung in andere Instrumente wie beispielsweise Assessments, Qualifikationsmatrizen oder Leistungsbeurteilungen. Die Nord LB hat sich auf den Weg gemacht, auf Basis des Zielprofils alle anderen relevanten Instrumente zu überprüfen, anzupassen und zu verbessern. Zudem steht im Zuge des jährlichen Strategieentwicklungsprozesses auf Gesamtbankebene bald auch die nächste regelmäßige Überprüfung des Zielprofils selbst an.

Autoren

Mike Galicija,
Leiter des Competence Centers Personal,
Norddeutsche Landesbank Girozentrale,
mike.galicija@nordlb.de

Thomas Stach,
Geschäftsführer, Stach's Gesellschaft
für Unternehmensentwicklung mbH,
thomas.stach@stach-s.de

Prof. Dr. Heike Nettelbeck,
Professorin für Organisation und Management
an der Hochschule Darmstadt,
heike.nettelbeck@h-da.de