



Für die Zukunft gerüstet

Trotz einer Vielzahl durchdachter Personalstrategien oder Entwicklungskonzepte wird HR oft nicht als Business Enabler und Berater in Fragen der Unternehmensstrategie akzeptiert. Die Dekabank Deutsche Girozentrale in Frankfurt setzt hier auf ein strategisches Change Management und eine Erneuerung der Instrumente der Personalentwicklung.

Der Kontext und der grundsätzliche Handlungsbedarf sind klar umrissen: Die Bankenwelt steht vor großen strategischen Herausforderungen – hervorgerufen durch veränderte Kundenerwartungen und im Marktumfeld, durch neue Regulierungen und strukturelle Umwälzungen in der Branche sowie durch gesellschaftliche Entwicklungen wie den demografischen Wandel. Der Fokus der HR-Arbeit verschiebt sich damit zunehmend in Richtung strategischer Aufgaben.

Darum geht es auch bei der Dekabank: Die Weiterentwicklung des Unternehmens personalpolitisch zu antizipieren und die Instrumente an zukünftigen Herausforderungen, den Erwartungen der Geschäftsbereiche und an der spezifischen Kultur auszurichten.

Wissen, was sich ändern soll

Die Dekabank hat als „Wertpapierhaus der Sparkassen“ den Anspruch, erste Wahl für Sparkassen, Landesbanken und andere Verbundpartner zu sein. Um diesem Anspruch täglich neu gerecht zu werden, arbeiten konzernweit rund 4000 Menschen an Ideen und Produkten für die Kunden und bauen dabei auf das profunde Wissen, das in neun Jahrzehnten an Kapitalmarkt und Börse gesammelt wurde.

Nur mit einer zukunftsfähig aufgestellten Organisation, in der jederzeit sichergestellt ist, dass die richtigen Leute zur richtigen Zeit am richtigen Ort sind, können die strategischen Ziele nachhaltig umgesetzt werden. Oberstes Ziel des Personalbereichs ist es daher, die Mitarbeiter und die gesamte Organisation auf die Bankstrategie auszurichten und eine auf Ergebnisorientierung, Flexibilität und Veränderungsbereitschaft ausgerichtete Führungs- und Leistungskultur zu entwickeln.

Voraussetzung für das Gelingen dieses Veränderungsprozesses und das Einsteuern der notwendigen Maßnahmen war, das Ausmaß der zu erwartenden Veränderungen auf die vier zentralen Handlungsfelder

- „Prozesse und Strukturen“,
- „Rollen und Team-Management“,
- „Wissen und Kompetenzen“ sowie
- „Verhalten und Einstellungen“ genau zu kennen (siehe Abbildung 1).

Allumfassender Blick nötig

Traditionell denken Personaler eher in den personen- als in den organisationsbezogenen Handlungsfeldern. Aber nur eine integrierte Betrachtung stellt sicher, dass alle relevanten Auswirkungen berücksichtigt werden. Je nachdem, wie weitreichend die Veränderungen in den

einzelnen Handlungsfeldern ausfallen, ist bei der Dimensionierung des Veränderungsvorhabens und der Wahl der Gestaltungsprinzipien vorzugehen. So macht es zum Beispiel wenig Sinn, bei massivem Personalabbau stark partizipativ vorzugehen und die jeweiligen Teams ihre Ziele selbst definieren zu lassen. Dahingegen funktionieren Leitbild- oder Werte-Prozesse nicht ohne eine breite Einbindung und Mobilisierung der Mitarbeiter.

Auch von Führungskräften werden in derartigen Veränderungen unterschiedliche Rollen erwartet: vom „Leader“ über den „Moderator“ bis zur „Führungskraft als Coach“. Ebenso sind in manchen Phasen fachliche Experten gefragt, in anderen muss stark auf Prozessbegleitung, Supervision oder Teamentwicklung gesetzt werden. Das erfordert eine gezielte Steuerung und einen differenzierten Methoden- und Instrumenteneinsatz.

Dasselbe gilt auch für die Kommunikation im und aus dem Projekt heraus: Zu Beginn jedes Veränderungsvorhabens geht es darum, Orientierung über Anlass, Ziele und Vorgehen zu vermitteln.

Wenn es dann um die Befähigung und die Mobilisierung der Führungskräfte und Mitarbeiter geht, sollte eher mitarbeiterorientiert, instruktiv und emotional vorgegangen werden. Dabei ist darauf zu

achten, dass die jeweiligen Formate auf Unternehmens-, Einheiten- und Mitarbeiterbene stringent sind.

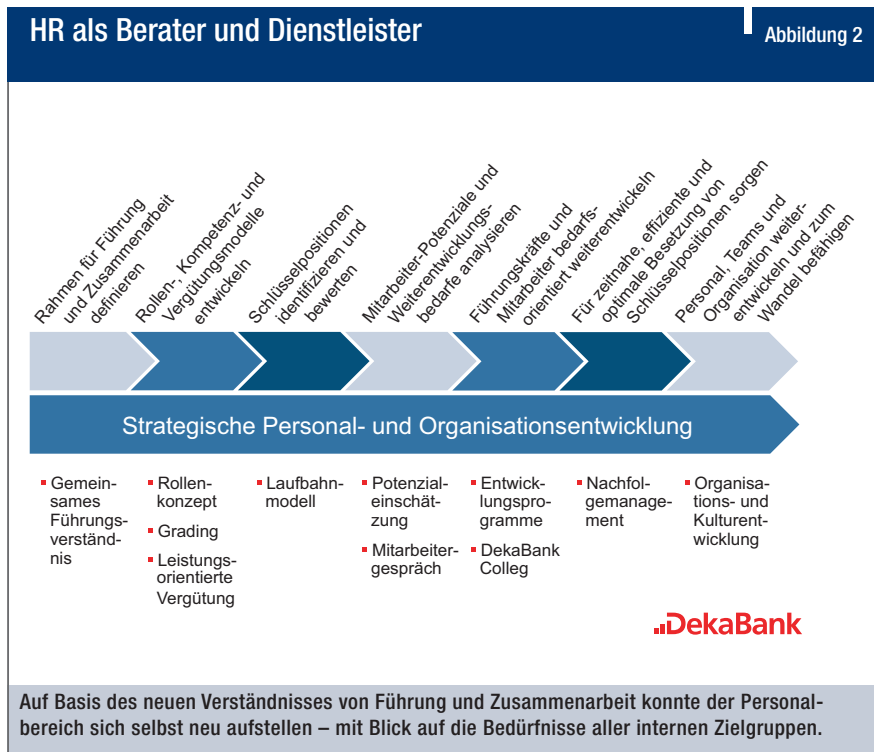
Von Führungsgrundsätzen zum Team Management

In einem ersten Schritt hat der Personalbereich die Erfahrungen und Erwartungen zum Thema „Führung in der Dekabank“ erhoben und ausgewertet. Hier flossen auch die Ergebnisse der Mitarbeiter-Meinungsumfrage und des Führungskräfte-Feedbacks ein. Zudem waren Führungskräfte aus unterschiedlichen Bereichen und Ebenen in einem vom Personalbereich moderierten Prozess aufgefordert, ihre Sicht von Führung im Unternehmen darzulegen.

Ein Ergebnis dieses Prozesses war ein Rollenkonzept, das unter anderem als Grundlage für die Weiterentwicklung des leistungsabhängigen Vergütungssystems diente. Ein zweites Ergebnis war ein gemeinsames Führungsverständnis, das grundlegend für die Entwicklung der neuen Führungs- und Leistungskultur ist. Die Herausforderung hierbei ist wiederum, von einem abstrakt beschriebenen Idealzustand zu Handlungsanleitungen im Führungsalltag zu kommen. Die Mitarbeiter wurden mittels vorgegebener Workshop- und Bewertungsformate in die Umsetzung in ihren Einheiten eingebunden. Die Frage hierbei: Tragen die Führungsgrundsätze dazu bei, dass die Teamleistung besser wird? Es gelang, die Grundsätze zur Führung in Grundsätze zur Zusammenarbeit in den Teams zu transformieren und für den Arbeitsalltag anwendbar zu machen. Die Nachfrage nach Unterstützung durch die Personalabteilung stieg sprunghaft an.

Die eigene Arbeit durchleuchtet

Nachdem das gemeinsame Führungsverständnis auf breiter Ebene akzeptiert und angewendet wurde, folgte die Prüfung auf HR-Ebene: Inwieweit sind die bestehenden personalwirtschaftlichen Instrumente geeignet, die neue Führungs- und Leistungskultur zu fördern? Und wie kann



HR die Mitarbeiter und die Organisation für die Umsetzung der strategischen Ziele fit machen? Aus den Workshops, Gesprächen und Evaluationen wurde schnell klar, dass hierfür eine systematische, integrierte Personal- und Organisationsentwicklung (PE/OE) benötigt wird. In ihr bauen alle Prozesse, Methoden und

Instrumente aufeinander auf, werden kontinuierlich verbessert sowie veränderten Bedarfen angepasst.

Um alle zukünftigen PE/OE-Projekte zentral zu steuern, Schnittstellen aufeinander abzustimmen und für eine regelmäßige Erfolgs- und Fortschrittskontrolle zu sorgen, wurde eine Initiative zum Quali-

tätsmanagement gegründet. Sie wird von einem Expertenteam verantwortet, das sich als Impulsgeber, Konzeptentwickler und Umsetzungsbegleiter versteht. Das Team bündelt alle Vorhaben, die die Organisationskultur verändern.

Erste HR-bezogene Projekte waren 2012 der Aufbau eines systematischen Nachfolgermanagements und eines Laufbahnmodells, das die Führungskarriere um Fach- oder Projektmanager-Karriere ergänzt. Bestehende Instrumente wie das Mitarbeitergespräch, die Potenzialeinschätzung oder das Entwicklungsprogramm für Nachwuchskräfte wurden ebenfalls auf Basis des neuen Führungsverständnisses und der Analyseergebnisse weiterentwickelt oder stehen kurz davor.

Jede Veränderung aktiv gestalten

Als Lösungsanbieter und Business Enabler richtet der Personalbereich der Deka-

bank seine Konzepte, Methoden und Instrumente nunmehr deutlich stärker an dem Bedarf der Organisation aus. Damit kommt er seinem strategischen Beratungsauftrag sowie seiner Richtlinienkompetenz im Auftrag des Vorstands nach. Zudem nimmt er eine klare, businessnahe Dienstleisterrolle ein.

In beiden Fällen geht es darum, einen unmittelbaren Mehrwert zu generieren, die entsprechenden Ziele und Inhalte zu vermitteln und die Führungskräfte und Mitarbeiter zu befähigen, mit den Instrumenten umzugehen. In der Dienstleisterrolle kommt die Herausforderung hinzu, die Eigenverantwortung der Führungskräfte zu aktivieren, sie bei der Einbindung ihrer Mitarbeiter zu unterstützen und sie zu mobilisieren, die Instrumente zu nutzen und zu adaptieren.

Der nächste Schritt für die Zukunft wird es sein, unter einem steigenden Kosten-

und Effizienzdruck sowie wachsenden Ansprüchen seitens der internen Kunden die HR-Prozesse und -Leistungen noch weiter zu optimieren. Auch für diesen Veränderungsprozess in den eigenen Reihen bildet das neue Verständnis zur Führung und Zusammenarbeit in der DekaBank eine wichtige Voraussetzung.

Autoren

Mike Galicija,

Leiter HR Strategie & Grundsatz, DekaBank, Frankfurt, mike.galicija@deka.de

Thomas Stach,

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

Dr. Heike Nettelbeck,

Senior Consultant, Stach's Gesellschaft für Unternehmensentwicklung mbH, Frankfurt, heike.nettelbeck@stach-s.de