Performance- und Talentmanagement

Beurteilung war gestern

Nach der Fusion im Jahr 2010 diskutierten Personalvorstand und Personalbereich der VR Bank Main-Kinzig-Büdingen, wie Mitarbeitergespräche für das Gesamthaus weiterentwickelt werden können. Die Lösung fanden sie im Konzept „Integriertes Performance- und Talentmanagement".

Hartmut Dietz und Matthias Lanig

Im Jahr 2011 fand sich auf der konzeptionellen Agenda des Personalbereichs der Bank die Aufgabe, ein neues Mitarbeitergespräch aus den Ansätzen der beiden Altbanken zu entwickeln. Der Abgleich beider Instrumente war schnell bewerkstelligt. Allerdings erkannten die Verantwortlichen in der Bank auch, dass beim reinen Zusammenfügen der beiden bisherigen Instrumente aktuelle Führungsherausforderungen und Zukunftsansätze auf der Strecke bleiben werden.

Roland Trageser, Personalvorstand der Bank, brachte es zum Projektstart auf den Punkt: „Führung hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Da ist einiges an Führungsaufgaben und Einflussgrößen dazugekommen. Wir suchen eigentlich nicht nach dem ‚best practice', sondern nach einer neuen, ganzheitlichen Lösung, dem ‚next practice'".

Das Institut fand seine Zielsetzungen im Konzept des „Integrierten Performance- und Talentmanagements" der GenoPersonalConsult wieder (siehe Abbildung 1). Dabei waren dem Institut folgende Punkte wichtig:

- Das Anforderungsprofil zum Führungsinstrument weiterzuentwickeln und zu kommunizieren, was die Bank in den einzelnen Kompetenzfeldern von ihren Mitarbeitern erwartet,
- ein Mitarbeitergespräch als zentralen Dialog auszuarbeiten, in dem die Erfüllung des Anforderungsprofils besprochen wird,
- die Situation/Wahrnehmung/das aktuelle Befinden der Mitarbeiter ins Zentrum zu stellen,
- den Gedanken des Talentmanagements einfließen zu lassen, und bei Führung und Entwicklung die berufliche Lebensphase des Mitarbeiters mit einzubeziehen,
- den Prozess übersichtlich zu gestalten und für 600 Mitarbeiter schlank über eine IT-Lösung abzubilden.

Instrumente auf dem Prüfstand

Schnell war im Institut klar, dass dieses Vorhaben auf eine Veränderung oder Weiterentwicklung der Führungskultur abzielt. Deshalb wurde eine Projektstruktur mit der intensiven Einbindung von Multiplikatoren etabliert. Ein Projektteam aus den Fachbereichen Organisation und Personal sowie aus Führungskräften und Betriebsratsvertretern analysierte die bisherige Praxis. Bezogen auf die Anforderungsprofile aus beiden Altbanken erarbeitete das Projektteam drei Kompetenzmodelle – für die Führungsfunktionen, die Vertriebsfunktionen sowie die Produktions- und Steuerungsfunktionen.

Diese Kompetenzmodelle zeigen auf, welche konkreten Anforderungen im Bereich Persönlichkeits-, Sozial- und Methodenkompetenz (für Führungskräfte zusätzlich Führungs- und Managementkompetenz) für die Funktionsgruppen einheitlich definiert werden. Bezugspunkte dafür waren die Unternehmensstrategie und die prägenden Leitwerte des Instituts. Auch die Definition von Ausprägungsstufen für diese Kompetenzen sowie das Vorgehen bei der Gestaltung der individuellen Fachkompetenzen waren Inhalte dieses Arbeitsfelds (siehe Abbildung 2).

Zweite Baustelle des Projektteams war die Neukonzeption eines Gesprächsbogens als zentrale Dialogplattform für Führung und Mitarbeiterentwicklung. Das Projektteam ließ sich in der Diskussion vom Grundsatz leiten: Gutes aus den beiden bisherigen Instrumenten der fusionierten Institute beibehalten – Innovatives integrieren.

Für das Projektteam war es eine wichtige Rahmenbedingung, dass aktuelle Einflüsse wie der demografische Wandel, die zunehmende Veränderungsdynamik sowie die Notwendigkeit zur Prävention psychischer Belastungen in die Geprächsunterlage einfließen.

Durch eine offene Gesprächsgestaltung sollte ein partnerschaftlicher Rahmen geschaffen werden. Als Ergebnis wurde der in beiden Banken bereits bekannte Name „Mitarbeiterentwicklungsgespräch" beibehalten. Der Aufbau wurde zukunftsorientiert überarbeitet und umfasst jetzt folgende Schritte:

- Einstieg und Rückblick,
- Standortbestimmung (Selbst-/Fremdbild bezogen auf das Anforderungsprofil),
- Erleben des Arbeitsumfelds durch den Mitarbeiter (Zufriedenheit, Bewältigung von Anforderungen und Veränderungen, Zusammenarbeit mit der Führungskraft),
- persönliche Ziele/Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben,
- Potenzialeinschätzung,
- Förderung und Weiterentwicklung,
- abschließendes Feedback des Mitarbeiters zum Gespräch.

Wesentliche Rahmenbedingung für die angestrebte partnerschaftliche Gesprächsführung ist dabei die Gesprächsvorbereitung. Auch der Mitarbeiter bearbeitet vor dem Gespräch seinen Bogen. Dazu gehören die Definition eines Selbstbilds und die Auseinandersetzung mit Fragen wie beispielsweise „Wie erlebe ich mein Arbeitsumfeld aktuell?" oder „Wie gut komme ich im Moment mit den Anforderungen an mich und meine Funktion klar?".

Mit dieser Vorbereitung wird ein Dialog ermöglicht, in dem neben dem Leistungsergebnis auch die individuelle Mitarbeitersituation, eine Potentialeinschätzung, berufliche Ziele und private Einflussfaktoren besprochen werden können. „Das ist wie bei einer ganzheitlichen Beratung unserer Kunden", war ein Resümee des Projektteams.

Die Bank setzte bereits vor dem Projekt das Personalmanagementsystem Pegasus ein. Nach Abstimmung mit dem Systemanbieter zeigte sich, dass dieses den erarbeiteten Führungsprozess abbilden und mit Workflows unterstützen kann. Vorteil: kein weiteres System mit zusätzlichem Datenpflegeaufwand. Im Sinne einer Weiterentwicklung des Programms wurde die Gelegenheit genutzt, eine Innovation in den Baustein „Beurteilungsmanager" einzubauen. Das Anforderungsprofil wird mit den definierten Ausprägungsstufen bei der Standortbestimmung mit angezeigt. Abbildung 3 auf Seite 51 zeigt dieses Zusammenspiel von Anforderung und Leistungsbewertung.

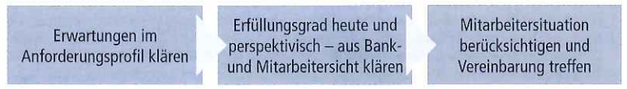
Funktionsprofile überarbeiten

Während in den bisher beschriebenen Schritten eher die konzeptionelle Grundlagenarbeit im Vordergrund stand, stellte sich dem Projektteam nun die Herausforderung der praktischen Umsetzung. Den Auftakt dafür bildete die Aufgabe, alle Funktionsprofile zu überarbeiten und damit eine strategieorientierte Basis für Führung und Mitarbeiterentwicklung zu schaffen.

Im ersten Schritt stand das Aufgaben-, im zweiten das Anforderungsprofil an. Das Vorgehen: kurze Arbeitssequenzen, in denen die Führungskräfte die Profile der Funktionen ihrer Ver-

Hartmut Dietz ist Bereichsdirektor Personal bei der VR Bank Main-Kinzig-Büdingen.
E-Mail: h.dietz@vrbank-mkb.de
Matthias Lanig ist Diplom-Betriebswirt (FH) und Prokurist bei der GenoPersonalConsult GmbH.
E-Mail: matthias.lanig@gpconsult.de

Abb. 1: Performance- und Talentmanagement



Sind Sie der gleichen Meinung wie unser Autor?
Dann kommentieren Sie den Beitrag unter

www.bankinformation.de

antwortungsbereiche entwickelten – moderiert durch Mitglieder des Projektteams. Dabei galt das Multiplikatorenkonzept, das in Stufe 1 bei den Führungsfunktionen eine externe Begleitung vorsah. In Stufe 2 nutzte das Projektteam die in Stufe 1 gesammelten Erfahrungen, um die Erarbeitung selbstständig weiterzuführen.

Das hierarchische Vorgehen, erst die F1-Funktionen, dann daraus die F2- und F3- und dann schließlich die Spezialisten- und Mitarbeiterfunktionen zu erarbeiten, führte zu einer ausgeprägten Lernkurve beim Projektteam sowie auch bei der einzelnen Führungskraft. Maxime in allen Arbeitssequenzen war, dass es letztendlich die Führungskraft ist, die eine Anforderung definiert – auch wenn sie sich im Zweifel gegen die Argumente der Moderatoren aus dem Projektteam entscheidet. Denn schließlich wird sie es sein, die diese Anforderung bei ihren Mitarbeitern kommuniziert und begleitet.

Abb. 2: Anforderungsprofilmuster „Vertrieb"

II. Anforderungsprofil

Persönlichkeitskompetenz:	1	2	3	4
Zuverlässigkeit				
Belastbarkeit				
Leistungsmotivation/Zielorientierung				
Engagement				
Flexibilität/Veränderungsbereitschaft				
Unternehmensidentifikation				

Sozialkompetenz:	1	2	3	4
Beziehungsmanagement/Einfühlungsvermögen				
Überzeugungsfähigkeit				
Kritik-/Konfliktfähigkeit				
Auftreten/Kommunikationsfähigkeit				
Kundenorientierung				

Methodenkompetenz:	1	2	3	4
analytisches Denken				
konzeptionelles/lösungsorientiertes Denken				
Arbeitsplanung/-organisation/Selbstmanagement				
betriebswirtschaftliches Denken				

Fachkompetenz:	1	2	3	4
(max. 15 Nennungen)				

Skalierung: (orientiert am „banküblichen Rahmen")
1: Kompetenz ist in grundlegender Ausprägung erforderlich bzw. grundlegendes Wissen/Basiswissen ist erforderlich.
2: Kompetenz ist in fundierter Ausprägung und in erweitertem Umfang erforderlich bzw. erweitertes, fundiertes Wissen ist erforderlich.
3: Kompetenz ist in vertieftem Umfang erforderlich bzw. vertiefte Kenntnisse/vertieftes Wissen sind erforderlich.
4: Kompetenz ist in optimaler Ausprägung erforderlich bzw. Expertenwissen ist erforderlich.

Führungskräfte und Mitarbeiter mitnehmen

„Wir haben die Chance, etwas Gutes vorwärts zu bewegen, wenn wir jetzt die Mannschaft mitnehmen." Mit diesen Worten läutete Personalvorstand Trageser die letzte Projektphase ein, bei der Kommunikation und Praxistransfer im Vordergrund standen. Eine Herkules-Aufgabe, denn es galt, rund 50 Führungskräften und über 500 Mitarbeitern die IT-Umsetzung nahezubringen und sie dazu zu bewegen, frei und vorbehaltlos ihr erstes neues Mitarbeiterentwicklungsgespräch vorzubereiten.

Auch für die Führungskräfte, die bereits im Projektverlauf in Informationsveranstaltungen über den Projektstand und die IT-Umsetzung informiert wurden, war die konkrete Umsetzung Neuland. Um die Informationen effizient in die Bank zu bringen, setzte das Projektteam ein mehrschichtiges Informationsdesign um. Kernpunkt sind dabei Web-Infos, bei denen Führungskräfte und Mitarbeiter im Rahmen von Online-Präsentationen mit paralleler Telefonkonferenz über die Anwendungsschritte sowie über die Funktionen und Bedienung des neuen webbasierten Mitarbeiterentwicklungsgesprächs unterrichtet werden.

Diese Web-Infos finden zwischen Juni und Oktober 2013 in mehreren Durchgängen statt – um allen Führungskräften und Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, in zeitlicher Nähe zu ihrem Mitarbeiterentwicklungsgespräch an einer Web-Info teilzunehmen. Zur Information zwischen den Web-Infos steht im Institut ein aufgezeichneter Vorgang zum Download im Intranet bereit. Parallel haben alle Anwender die Möglichkeit, im Intranet auch auf eine Präsentation zuzugreifen, die die Nutzung der Web-Beurteilung nochmals erläutert.

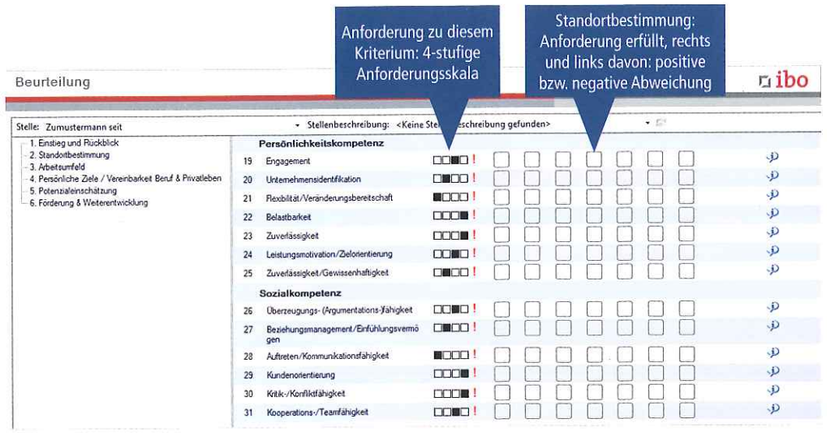
Einen zweiten Impuls setzte die Bank damit, den Führungskräften die Teilnahme an einem speziell auf das neue Mitarbeiterentwicklungsgespräch abgestimmten Umsetzungstraining anzubieten.

Als Angebot deshalb, weil sich in den drei Führungsebenen sehr routinierte Führungskräfte befinden, die bereits Gesprächstrainings und Führungsworkshops als Allgemein- und Spezialbausteine durchlaufen hatten.

Damit setzte das Institut ein Signal insbesondere in Richtung

Bei der VR Bank Main-Kinzig-Büdingen werden die Mitarbeitergespräche weiterentwickelt

Abb. 3: Standortbestimmung zum Anforderungsprofil



der Nachwuchsführungskräfte und derjenigen, die sich speziell in ihrer Gesprächsführungskompetenz weiterentwickeln wollen. Letztlich war es an der einzelnen Führungskraft, für sich zu entscheiden, ob sie mit der Teilnahme einen Mehrwert für die Gesprächsführung erreichen kann.

Erste Veränderungen spürbar

Der Übergang von der Stellen- zur Funktionsbetrachtung ist vollzogen. Statt wie bisher mit rund 600 Stellenbeschreibungen, arbeitet insbesondere die Bankorganisation ab sofort nur mit 125 Funktionsprofilen. Für alle Stellen innerhalb einer Funktion gelten fortan gleiche Rahmenbedingungen und Anforderungen. Dies ist sehr schnell als führungskulturelle Weiterentwicklung spürbar, da es eine gleichgerichtete Führung und die Weiterentwicklung des gemeinsamen Führungsverständnisses im Kontext des Unternehmensleitbilds unterstützt.

Jetzt, da das neue Mitarbeiterentwicklungsgespräch bei den Führungskräften und Mitarbeitern in der Breite ankommt, zeigt sich, dass die VR Bank Main-Kinzig-Büdingen ihre Werte nicht nur aufschreibt, sondern lebt. Die Leitbildaussage der Bank „Der Mensch steht im Zentrum unserer Unternehmenskultur" wird hier auch bezogen auf die Mitarbeiterführung zur gelebten Praxis. Darüber unterstützt die VR Bank die Erreichung ihrer beiden Ziele: „Mitarbeiter binden" und „Rolle der Führungskräfte als Personalentwickler vor Ort stärken".

Mittlerweile sind auch die ersten Gespräche geführt worden. Die Rückmeldungen an den Personalbereich zeigen, dass sich insbesondere die Information via Web-Info gelohnt hat: Die befragten Mitarbeiter kamen mit ihrer Vorbereitung problemlos zurecht und die Gespräche verliefen mit der IT-Unterstützung gut. BI

Auch die gute Gesprächsvorbereitung ermöglicht einen partnerschaftlichen Dialog.