

Individuell und strategiekonform: Mitarbeiterentwicklung im Dialog

compentus/ gmbh – Projekt-Bericht mit der VR-Bank im Kreis Rendsburg eG

Genossenschaftsbanken mit Kompetenz im Wettbewerb erfolgreich machen. So lautet das Credo von compentus/, dem unabhängigen Beratungspartner. Mit dem Erfolgsbericht aus der Praxis möchten wir den Austausch von Erfahrungen stärken und Weiterentwicklungen anregen.

Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und gezielt weiterzuentwickeln, das sind wichtige Erfolgsfaktoren auch, vielleicht sogar gerade für regionale Genossenschaftsbanken. Denn: Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt. Das Wollen und das Können jedes einzelnen Mitarbeiters gilt es deshalb zu stärken – und zwar möglichst individuell.

Der „Mitarbeiter-Entwicklungsdialog“, wie ihn die Volksbank-Raiffeisenbank im Kreis Rendsburg eG mit Begleitung von compentus/ eingeführt hat, ist ein modernes Instrument zur Förderung aller Mitarbeiter.

Ziele des Projektes

- Gesamtbank für die Zukunft weiter stark machen
- Potenziale eines jeden Einzelnen gezielt entwickeln
- Individuelle Förderung strategisch besonders wichtiger Kompetenzen
- Mitarbeiterbindung durch individuelle Förderung
- Die richtige Person an der richtigen Stelle

Wichtig ist hierbei die vertrauensvolle Zusammenarbeit von Führungskräften und Mitarbeitern. Der Entwicklungsdialog ermöglicht die gemeinsame Suche nach Potenzialen, um Mitarbeiter bei ihrer persönlichen Entwicklung zu unterstützen. Mit Hilfe von innovativen

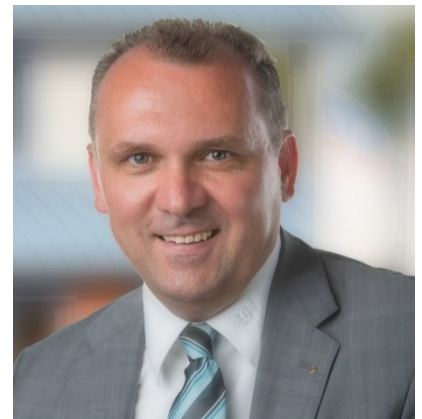
Instrumenten wie MSA® (MotivStrukturAnalyse) und KODE®X (Kompetenzdiagnostik und Entwicklung), kombiniert mit dem frühzeitigen und umfassenden Einbinden der Belegschaft, ist es der Volksbank-Raiffeisenbank im Kreis Rendsburg eG gelungen, eine kompetenzbasierte und strategiekonforme Mitarbeiterentwicklung aufzubauen.

Initiiert wurde das Projekt von Vorstand Georg Schäfer. Mit seinen Experten Nils Schmidt und Christian Jäckel begleitete compentus/ das Projekt. Dieses begann mit einem breit angelegten internen Vorbereitungsdialog an dem bereits 20 Prozent der Belegschaft inklusive des Betriebsrates beteiligt waren. Dabei unterstützte compentus/ insbesondere mit den Erfahrungen in den Bereichen MSA® zur Erfassung der motivationalen Antriebskräfte und KODE®X zur strategisch fundierten Ermittlung der Anforderungsprofile von morgen. Mit ihrem kompetenzbasierten und strategiekonformen Mitarbeiterentwicklungsdialoges geht die Volksbank-Raiffeisenbank im Kreis Rendsburg eG neue Wege.

Im Gespräch

Was gab den Anstoß für das Projekt?

Schäfer: Bis zu Beginn des Projektes gab es lediglich jährliche und individuelle Mitarbeitergespräche. Wir sind damit grundsätzlich klar gekommen, weil wir uns gegenseitig sehr gut kennen. Strategisch ist die Entwicklung unseres Personals seit Jahren ein sehr wichtiges Thema für uns. Daher haben



**Georg Schäfer, Vorstand
Volksbank-Raiffeisenbank im
Kreis Rendsburg eG**

wir uns die Einführung eines mit unserer Strategie konformen und auf die richtigen Kompetenzen schauenden einheitlichen Beurteilungssystems zum Ziel gemacht. Den konkreten Anstoß für das Projekt gab das TOP-Seminar für Vorstände in Montabaur. Dort haben wir die MotivStrukturAnalyse (MSA®) kennengelernt. Die von den Teilnehmern anzufertigende Abschluss-Hausarbeit sollte ein Thema behandeln, das für die eigene Bank von Bedeutung ist. Vor diesem Hintergrund habe ich mich entschlossen, die Einführung bzw. Entwicklung eines Mitarbeiter-

Volksbank-Raiffeisenbank im Kreis Rendsburg eG

- Bilanzsumme: 570 Mio. Euro
- Mitarbeiter: 150
- Geschäftsstellen: 14

beurteilungssystems zum Thema zu machen. Dies war dann auch der Startschuss.

Scherer: Wichtig war die Vorbereitung für die Führungskräfte gemeinsam mit compentus/. Wir haben im Jahr 2013 mit der MSA® angefangen. Die daraus gewonnen wertvollen Erfahrungen und Erkenntnisse haben unsere Sicht auf das Thema Mitarbeiterbeurteilung verändert.

Worin liegt der Unterschied?

Schäfer: Wir wollten gemeinsam ein eigenes Mitarbeiterbeurteilungssystem mit klarem Blick nach vorne erarbeiten, also keine Vergangenheitsbetrachtung nach dem Motto „Was lief bisher nicht gut?“. Unser neues Instrument soll künftig dazu dienen, Mitarbeiter im Dialog weiterzuentwickeln. Dabei geht es vor allem um die Kompetenzen, die aus unserer Strategie abgeleitet und für uns wichtig sind.



Sven Scherner,
Bereichsleiter Personal,
Volksbank-Raiffeisenbank im
Kreis Rendsburg eG

Wie lautete die Zielsetzung?

Schäfer: Als Bank wollen wir den richtigen Mann oder die richtige Frau am richtigen Platz haben. Das ist für unseren Erfolg entscheidend. Gerade mit Blick auf die heutige Generation hat sich vieles verändert. Im Bereich Personal stellen sich viele Fragen neu: Worauf legen Mitarbeiter Wert? Wo wollen sie abgeholt werden? Wie vereinbart man mit ihnen Ziele? Wie lassen sich Stärken und Schwächen erkennen? Oder sind es keine Schwächen, sondern nur Defizite? Wie lässt sich daran arbeiten? Dafür brauchen wir ein einheitliches Vorgehen für alle – auf der Marktseite ebenso wie auf der

Wertvolle Instrumente im PM: MSA® (MotivStrukturAnalyse) und KODE®X (Kompetenzdiagnostik und Entwicklung)

MSA® (MotivStrukturAnalyse) ist ein Verfahren der Positiven Psychologie, mit der die inneren Antriebskräfte und -freuden, die uns wirklich bewegen, herausgearbeitet werden können. Die MSA® vereint die bisher meist getrennt voneinander behandelten (Grund-)Motive in einem Gesamtsystem. Besonders erfolgreich ist der Einsatz in Kombination mit **KODE®X (Kompetenzdiagnostik und Entwicklung)**, einem Verfahrenssystem mit verschiedenen Kompetenzermittlungs- und Entwicklungstools.

Marktfolgeseite. Das heißt auch: weg von dem veralteten Bild des Mitarbeitergesprächs, bei dem man fragt „Was hast Du falsch gemacht?“, um dann im Ergebnis festzuhalten: „Bitte Folgendes nicht wieder machen.“ Wir wollen in einen Mitarbeiterentwicklungsdialog kommen. Was treibt uns an? Worauf legen wir Wert? Welche Werte verbinden uns alle? Welche Kompetenzen sind notwendig?

Scherer: Dafür muss man die Mitarbeiter ganzheitlich betrachten und die für die Bank wichtigen Kompetenzen weiterentwickeln. Für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben wir acht Basiskompetenzen festgelegt, über die wir die allgemeinen Entwicklungsschritte konkretisieren. Für die jeweiligen Arbeitsplätze kommen entsprechend weitere spezifische Kompetenzen aus der Fachaufgabe hinzu, welche sehr wichtig sind, um genau an diesem Platz erfolgreich zu sein. Wir haben versucht, die Profile zu bündeln, damit das Handling für die Führungskraft auch machbar ist.

Was waren die Herausforderungen?

Schäfer: Sobald es um die Beurteilung von Menschen geht, stößt man zunächst auf Angst und Skepsis. Deshalb haben wir von Beginn an darauf gesetzt, eines klar zu vermitteln: Es geht nicht um die Herausarbeitung von Fehlern und Schwächen, sondern um den Dialog und die Einschätzung von Kompetenzen mit dem Ziel der Weiterentwicklung. Wir haben bei Führungskräften, Mitarbeiterschaft und Betriebsrat das Vertrauen

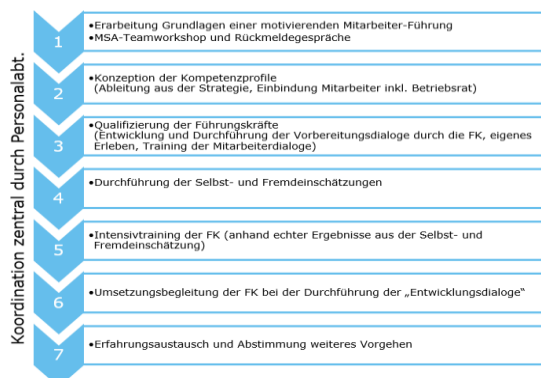
geschaffen, dass wir im Entwicklungsdialog einen neuen Weg zum gemeinsamen Wohl der Bank gehen.

Scherer: Das zeigte sich bereits in der Konzeptionsphase bei der Festlegung der Kompetenzen. Wir haben gemeinsam und gleichberechtigt überlegt, welche von 64 in Frage kommenden Kompetenzen sich für uns als Basis- bzw. bereichsspezifische Kompetenzen ergeben. Nach diesen haben wir uns dann auch selbst untereinander beurteilt. Für die Führungskräfte war es sehr hilfreich, zunächst auf der anderen Seite des Tisches zu sitzen. Erst nachdem das auf der Führungsebene durchgeführt war, ging es auf der Mitarbeiterebene weiter.

Wie lief das ab?

Schäfer: Wir haben in unserem Zweier-Vorstand gegenseitig den Entwicklungsdialog durchgeführt. Anschließend haben wir dies einzeln mit Herrn Jäckel von compentus/ besprochen. Auf dieser Grundlage wurde dann mit unseren jeweiligen Bereichsleitern der Entwicklungsdialog durchgeführt. Es hat sich

Der Prozess mit compentus/: Struktur und Ziele erarbeiten, umsetzen, nachhalten



schnell herum gesprochen, dass uns dieser Dialog weiter bringt und niemand davor Angst haben muss. Scherner: Es ist natürlich nicht immer leicht, Mitarbeiter nach Kompetenzen einzuschätzen. Der Dialog über Fremd- und Eigeneinschätzung ist dabei wichtig. Auch große Differenzen führten nicht zu Konflikten, sondern zur Herausarbeitung der Fragen, warum es unterschiedliche Sichtweisen gab und wie man Kompetenz noch besser für Dritte sichtbar macht. Durch die Ableitung der Kompetenzen aus der Bankstrategie wurde auch das einheitliche Verständnis für die Gesamtausrichtung der Bank bei jedem Einzelnen gestärkt.

Was waren die Erfolgsfaktoren?

Schäfer: Die Beteiligung aller – Vorstand, Führungskraft und Mitarbeiter sowie Betriebsrat – stellte wichtige Weichen. So gab es nicht nur einen sehr guten formellen und informellen Informationsfluss, sondern auch eine aktive Mitwirkung in den Arbeitsgruppen. Beobachtungskriterien wurden von Mitarbeitern aus allen Bereichen erarbeitet, diese wurden eins-zu-eins übernommen. Diese Ergebnisoffenheit in der Projektarbeit stärkte Engagement und Akzeptanz. Das wirkte sich natürlich sehr positiv auf das Betriebsklima aus. So verzichtete auch der Betriebsrat auf eine Betriebsvereinbarung, da er erlebt hat, dass es um Mitarbeiterentwicklung geht und nicht um Mitarbeiterbeurteilung.

Scherner: Es ist glaubhaft rübergekommen, was wir wirklich wollen. Vertrauen ist die Grundlage des Dialoges. In die Eigen- und Fremdeinschätzung haben nur der einzelne Mitarbeiter und die jeweilige Führungskraft Einsicht. Darin zeigt sich nachvollziehbar: Es geht vertrauensvoll um die Entwicklung unserer Mitarbeiter.

Welche Ergebnisse haben Sie gewonnen?

Schäfer: Alle Gespräche sind mit positiven bis sehr positiven Rückmeldungen gelaufen. Die Bank als Ganzes profitiert von diesem Projekt. Auch andere Themen können nun wesentlich besser angesprochen werden.



Scherner: Wir haben viele neue Erkenntnisse erhalten und die Bereitschaft gestärkt, um individuelle Entwicklungsmaßnahmen angehen zu können. Wichtig wird es weiterhin sein, das vertrauensvolle Miteinander zu pflegen und zu vertiefen.

Wie lautet Ihr Fazit?

Schäfer: Wir haben ein hervorragendes System erarbeitet, das gleichermaßen zeitgemäß und zukunftsweisend ist. Den Entwicklungsdialog in dieser Form können wir weiterempfehlen. Er zielt nicht nur auf die junge Generation ab, sondern nimmt auch die langjährigen Mitarbeiter mit. Für unseren Erfolg ist es wichtig, die Kompetenzen aller zu nutzen.

Scherner: Sehr gut war die ebenso fachkompetente wie ergebnisoffene Begleitung durch compentus/. Der Prozess wurde sehr gut moderiert und wieder zusammengeführt. Genau das haben wir gebraucht.

Schäfer: Von Beginn an hat compentus/ uns als Unternehmen verstanden. Daraus resultierte ein starkes gegenseitiges Vertrauensgefühl als Grundlage unserer optimalen Zusammenarbeit.

Wie geht es nun weiter?

Schäfer: Der Prozess geht mit dem Erfahrungsaustausch und der Auswertung von Ergebnissen weiter. Damit sich die Weiterentwicklung verstetigt, gibt es fortlaufend Gespräche mit den Mitarbeitern. Der nächste Entwicklungsdialog ist für Ende 2015 vorgesehen.

Wie kommt das bei den Kunden an?

Schäfer: Kunden merken in unserem beratungsintensiven Bereich sofort, ob Mitarbeiter hinter ihrer Bank stehen und sich darin wohlfühlen. Maßnahmen wie der Entwicklungsdialog führen dazu, dass sie dieses ausstrahlen.

Interview: Horst Martin

Herzlichen Dank für das Gespräch!

Ihre Ansprechpartner im compentus/-Personalmanagement



Nils Schmidt
Gesellschafter/Geschäftsführer
nils.schmidt@compentus-gmbh.de
mobil: +49 151 180436 10



Christian Jäckel
Seniorberater
christian.jaeckel@compentus-gmbh.de
mobil: +49 151 180436 20