

„Personalentwicklung meistert Umbruchsituationen“

Personalentwicklung ist kein Selbstzweck. Sie steht im Dienste des Unternehmens. Personalentwicklung hat in Sparkassen also *ihren* Beitrag zu leisten, dass Sparkassen erfolgreich sind, dass sie die gegebenen Herausforderungen bewältigen, ihre Ziele erreichen können. Personalentwicklung ist *Bestandteil* der Geschäftspolitik eines Unternehmens. Welches die Herausforderungen in unserer Branche sind, wie der Wettbewerb und die Rahmenbedingungen sich für die Sparkassen entwickeln, das hat Herr Schiminski in seinem Referat in dieser Tagung eindrucksvoll dargestellt. Welches ist nun der Beitrag, den Personalentwicklung zur Bewältigung dieser Herausforderungen leisten kann?

A. „Banking is People“

Der Titel meines Referats klingt doch vielversprechend. Nun ist er zwar vielleicht etwas vollmundig formuliert. Aber Selbstbewusstsein kann uns Personalentwicklern sicher nicht schaden. Und es sind in der Tat ganz entscheidende Fragestellungen, denen sich die Personalentwicklung zu widmen hat und von denen Erfolg oder Misserfolg des ganzen Unternehmens gerade in wichtigen Umbruchsituationen abhängig ist. Gilt es doch, besondere Umbruchsituationen, Veränderungen allgemein, von einer Seite anzupacken, die leider oft allzu kurz kommt.

Umbrüche in unseren Instituten sind meistens marktgetrieben. Kunden und der Wettbewerb geben vor, was Sparkassen zu leisten haben und welchen Aufwand sie sich dabei erlauben dürfen. Herr Schiminski hat dazu bei seiner Analyse der strategischen Herausforderungen Entscheidendes ausgeführt. Er hat auch bereits angesprochen, dass all dies notwendigerweise unmittelbar mit Aspekten verbunden ist, die typischerweise in das Arbeitsfeld der Personalentwicklung hineinreichen.

„Banking is People“ – diese unbestrittene Erkenntnis weist der Personalpolitik und der Personalentwicklung eine herausragende Bedeutung in den Instituten unserer Finanzbranche zu. Personalpolitik sollte in der Aufmerksamkeitsskala auch unserer Vorstände deshalb ganz oben rangieren. Wenn es um Ganzheitliche Beratung mit Finanzkonzepten geht, dann kann und muss der Sparkassenvorstand dies zwar beschließen. Der Beschluss selber verändert aber noch nicht

viel. Nicht alle sind sich dessen immer hinreichend bewusst. Einführen und umsetzen müssen das die Mitarbeiter – und dafür müssen sie es können und wollen. Ähnliches gilt z. B. für den notwendigen personellen Umbau hin zum Markt oder für die Konsequenzen, die bei Personalabbaumaßnahmen auf die verbliebenen Mitarbeiter zukommen. Leistungsdruck und Kostendruck bis hin zu Diskussionen um die Existenz der Sparkassen sind nicht nur betriebswirtschaftlich-geschäftspolitische Phänomene. Sie beeinflussen auch zentral das subjektive Empfinden der Mitarbeiter und damit wiederum den Unternehmenserfolg.

B. Erfolgskriterien der Personalentwicklung

Entscheidende Kriterien für den Wert der Personalentwicklung für das Unternehmen, also kritische Erfolgsfaktoren sind (1.) die Langfristigkeit und (2.) die Nachhaltigkeit ihres Beitrags, verbunden (3.) mit einer ausgeprägten Balance-Orientierung:

(1.) Gute Personalentwicklung muss die langfristige personelle Erfolgsbasis des Unternehmens sichern. Nur vorausschauende, mittel- bis langfristige Personalentwicklung kann in diesem Sinne erfolgreiche Personalentwicklung sein. Personalentwicklung braucht Zeit. Personalentwicklungs-Maßnahmen im Hause müssen also so früh beginnen, dass ihre Früchte nicht verspätet reifen. Es vergehen mehr als 4 Jahre, bis aus einem eingestellten Azubi ein qualifizierter Privatkundenberater wird, und weitere 2 – 3 Jahre, bis dieser Azubi z. B. als Firmenkundenberater tätig werden kann. Leider vermitteln immer noch nicht alle Häuser den Eindruck einer zumindest mittelfristig angelegten Planung ihrer Personalentwicklung.

Auch die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern muss künftige Entwicklungen am Arbeitsmarkt, z. B. die absehbaren demografisch bedingten Engpässe der kommenden Jahre, bereits voraussehen. Dass solche Engpässe entstehen, ist schon heute vielerorts zu erkennen. Häufig wird in diesem Zusammenhang auch erwogen, leistungsfähige Abiturienten damit zu ködern, dass man ihnen nicht nur die übliche Berufsausbildung Bankkaufmann, sondern daneben oder stattdessen als Einstieg ein Studium anbietet, an der Sparkassenhochschule, an einer FHS vor Ort oder an einer Berufsakademie aus Baden-Württemberg. Dies mag im Einzelfall auch sinnvoll sein. Aber Vorsicht! Das Gebot der Langfristigkeit erfordert es ernsthaft zu prüfen, inwieweit die Zukunft der Sparkasse tatsächlich eine Erhöhung der Akademikerquote im Hause erfordert und auch kostenmäßig verkraften kann. In den meisten Fällen führt das zu der Erkenntnis, dass – wenn überhaupt – vor allem solche Akademiker benötigt werden, die ihre

Zukunft im Markt, in der Kundenberatung sehen und dazu auch geeignet sind. In der Regel benötigt die Sparkasse eben nicht den typischen BWL-Hochschulabsolventen mit Ambitionen für Controlling oder andere Stabsfunktionen, sondern eher den praktisch veranlagten, am Kontakt mit Menschen Interessierten, also oft eher Realschulabsolventen, die durch praxisnahe Weiterbildung aufsteigen möchten – manche sogar tatsächlich bis hin zum akademischen BAC und MBA, was unser Lehrinstitut ja jetzt ebenfalls möglich macht. Um solche, an der Praxis im Markt interessierte Nachwuchskräfte sollten Sparkassen den vielbeschworenen „Wettbewerb um die Talente“ in erster Linie führen; zumal gerade die Zahl der Realschulabsolventen nach 2008 in Bayern von Jahr zu Jahr niedriger werden wird.

Die demografische Herausforderung sehe ich daneben vor allem im zunehmenden Alterungsprozess in unseren Betrieben. Hierauf muss unsere Personalentwicklung sich dringend einstellen. Denn damit drohen auch Qualifikationen zu veralten, wenn wir diesem Prozess nicht rechtzeitig neue Anstrengungen zur Requalifizierung erfahrener Mitarbeiter und zur Weiterbildungs-Motivierung dieser Mitarbeiter entgegenstellen. Dass 55-Jährige mehr an ihren Ruhestand als an die nächsten 10 Jahre ihrer Berufstätigkeit denken, das sollten wir möglichst bald in der Grundeinstellung unserer Mitarbeiter, aber auch unserer Führungskräfte korrigieren. – Übrigens ein nicht nur betriebliches, sondern darüber hinaus ein gesamtgesellschaftliches Thema. Während das deutsche Bildungswesen derzeit auf die sog. „bildungsrelevante“ Bevölkerung der Unter-30-Jährigen ausgerichtet ist, muss dies dringend auf die Erwerbstätigen aller Altersstufen ausgeweitet werden.

(2.) Personalentwicklung sollte zum zweiten der Garant für „Nachhaltigkeit“ sein. Mehr noch als dem punktuellen Erfolg, mehr noch als der saisonalen Vertriebsaktion hat sich Personalentwicklung dem längerfristigen, dem nachhaltigen Erfolg des Unternehmens zu verschreiben. Dafür aber reichen isolierte Schulungsmaßnahmen nicht aus. Einmalige Motivationsshow-Veranstaltungen und kurze Verkaufstrainings bewirken leider nur selten nachhaltige Verhaltensänderungen und daher nur selten nachhaltigen Unternehmenserfolg. Nachhaltigkeit ist nur erreichbar mit viel Geduld und v. a. unter Einbezug derer, die dafür sorgen, dass die einmal entzündete Flamme auch weiter brennt, und das sollte vor allem die Aufgabe der jeweiligen Führungskräfte sein. Unsere Trainings und Coachings zur Einführung der Sparkassen-Finanzkonzepte sehen daher nicht nur das Training der Berater, sondern auch das Coaching der Marktführungskräfte zur Festigung ihrer Funktion als Coaches ihrer Mitarbeiter vor.

Nachhaltige Wirksamkeit von Personalentwicklung bedarf aber ebenso der Beachtung der oft unscheinbaren, aber umso handlungswirksameren Systeme und Strukturen im Hause. Wenn Sie wissen wollen, welche heimlichen Motivationssysteme in Ihrem Hause am Werke sind, so fragen Sie sich doch einmal: Wodurch kann ein guter Mitarbeiter sich in unserer Sparkasse besser hervortun: durch Leistungen oder durch Überstunden? Belohnt unser Besoldungssystem wirklich die Verkaufsleistung im Markt höher als eine verwaltende Tätigkeit? Ist aus Marktpositionen bei uns wirklich die steilere Karriere möglich als aus Stabspositionen? Welche Probleme erhalten in unserer Sparkasse größere Aufmerksamkeit: verpasste Chancen oder eingegangene Risiken?

Die Antworten verweisen auf die tatsächlich wirksamen, auf die gelebten Werte und Strukturen, unabhängig davon, ob Sie das so oder anders in Ihren Unternehmensleitlinien und Führungsgrundsätzen formuliert haben. Hier für Stimmigkeit mit der Unternehmensstrategie, hier für die notwendige „Konsequenzen-Kultur“ zu sorgen, das muss einen entscheidenden Beitrag der Personalentwicklung für den Erfolg Ihres Unternehmens ausmachen.

(3.) Die Managementlehre und die jeweils aktuellen Themen der Personalentwicklung sind immer wieder getragen von Modeströmungen. Aus der Erkenntnis, dass bestimmte Aspekte von Führung und Entwicklung gerade vernachlässigt werden, bildet sich eine Gegenauffassung, die genau diesen bisher vernachlässigten Aspekt nun besonders herausstellt, ihn damit überhöht und das Pendel so auf der anderen Seite ausschlagen lässt – bis dies wieder als korrekturbedürftig erkannt wird. Je weiter das Pendel in eine Richtung schwingt, umso stärker werden sich die entgegengesetzten Kräfte im Unternehmen zeigen. Von solchen einseitigen Pendelbewegungen profitieren vor allem zahlreiche Management- und Trainingsinstitute, die auf diese Weise immer wieder eine vermeintlich neue Erkenntnis in den Unternehmen platzieren können. Oft keimt bei den Erfahreneren unter uns dann der Verdacht: Das hatten wir doch schon mal!

Wir sollten aus solchem Hin und Her mit seinen Einseitigkeiten und Übertreibungen inzwischen gelernt haben:

Das Geheimnis des Erfolgs liegt nicht im Entweder-Oder, sondern im Sowohl-Als-Auch, das Geheimnis des Erfolgs bei Führung und Entwicklung liegt in der Balance (siehe Buch von Jean-Marcel Kobi)

Das betrifft zum einen die *Balance zwischen harten und weichen Faktoren, von Sachorientierung und Mitarbeiterorientierung*

Harte betriebswirtschaftliche Faktoren treten in unseren Unternehmen immer stärker in den Vordergrund. In der Tat sind solche hard facts heute unverzichtbar. Bedenklich ist es aber, wenn alle anderen Erfolgsfaktoren unangemessen vernachlässigt werden, weil sie ja „nicht rechenbar“ sind. Wenn „Banking is People“ wirklich gilt, dann beeinflussen die sog. menschlichen, weichen Faktoren, also etwa Fragen der Motivation, der Emotionen und der Unternehmenskultur, das Gesamtergebnis mindestens ebenso nachhaltig, ob wir sie nun in einem Personal- und Führungscontrolling in den Griff bekommen oder nicht: Glauben wir nicht, dass wir auf Dauer zufriedene Kunden haben werden, wenn unsere Mitarbeiter unzufrieden sind. Es gibt im Übrigen insgesamt genügend Hinweise darauf, dass wohl keine Ressource in Unternehmen so unzureichend genutzt wird wie die Humanressourcen. Selbst in die ABWL ist die Bedeutung weicher Produktionsfaktoren längst eingegangen. Auch Börsentheorien wären ohne die Erkenntnisse des sog. Behavioral Finance nur noch als naiv zu bezeichnen.

Es betrifft auch die *Balance zwischen Bewahren und Verändern*. Veränderung ist allgegenwärtig und nur durch die Bereitschaft zur Veränderung können Unternehmen auf Dauer erfolgreich sein. Aber der Rhythmus von Veränderungen scheint immer schneller zu werden. Zu schneller Wandel allerdings schafft Verdrossenheit, wenn das Grundbedürfnis aller Beteiligten nach Sicherheit auf der Strecke bleibt. Bei aller Begeisterungsfähigkeit, die viele Mitarbeiter immer wieder zeigen - das allzumenschliche Bedürfnis nach Sicherheit darf man nicht unterschätzen. Zu vernachlässigen, wie viel Veränderung die betroffenen Menschen überhaupt vertragen, das wäre fatal, zumal das wirklich Schwierige am Wandel ja nicht die technische, organisatorische Veränderung ist. Das Schwierige ist der mentale Wandel, der Wandel in den Köpfen aller Beteiligten. Eine neu erkorene Vertriebsstrategie wird nicht erfolgreich sein, wenn die Mitarbeiter und Führungskräfte davon nicht wirklich überzeugt sind, wenn sie ihr Wollen, wenn sie ihr Herz nicht in diese Veränderung einbringen. Nicht zuletzt bei Unternehmensfusionen, die zu den anspruchsvollsten Veränderungsabsichten überhaupt gehören, werden Fragen der mentalen Fusion, der Neuorientierung der Menschen, immer wieder dramatisch unterschätzt. Rechtliche, bilanzielle, technische, auch organisatorische Entscheidungen verändern, d. h. hier fusionieren zwei Unternehmen nur scheinbar. Erst wenn Mitarbeiter und Führungskräfte sich nicht mehr ihrer ehemaligen Sparkasse verpflichtet fühlen, erst wenn sie sich für das neue, gemeinsame Unternehmen tatsächlich engagieren, vollzieht sich eine Fusion auch in der Realität.

Schließlich betrifft es die *Balance zwischen strategischer Orientierung und operativem Alltagsgeschäft*

Sie alle haben in Ihrem Berufsalltag ständig zwischen Dringlichem und Wichtigem abzuwägen. Vieles muss einfach dringend erledigt werden. Fragwürdig wird es aber, wenn Mehrjahresplanungen und strategische Überlegungen gar nicht mehr Platz haben oder nur noch pro forma gemacht werden. Und oft fällt das Fehlen strategischen Denkens erst auf, wenn es zu spät ist. Nicht zuletzt die genannten weichen Faktoren im Betrieb sind naturgemäß oft erst längerfristig wirksam. Man muss sie also schon wirksam beeinflussen, wenn es eben noch nicht an allen Ecken zwicket.

Neben den 3 genannten gibt es eine Vielzahl weiterer Gegensätze im Unternehmen, die aus dem Lot geraten können. Die Beispiele mögen aber genügen, um hier deutlich zu machen: *Bei Führung und Entwicklung müssen Einseitigkeiten im Interesse des Unternehmenserfolgs vermieden werden. Stabilität und dauerhafter Unternehmenserfolg lassen sich nur erreichen, wenn die wichtigsten Erfolgskräfte im Gleichgewicht sind.*

C. Zur Rolle der Personalentwicklung

Damit muss sich auch die traditionelle Rolle der Personalentwicklung in unseren Sparkassen verändern. Leider wird deren Reichweite bisher oft wesentlich enger definiert, als es erforderlich wäre und als es den Unternehmen gut tut.

Personalentwickler selbst mögen sich anders einschätzen. Sie mögen ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg selbstbewusst als hoch bewerten. Ich fürchte jedoch, dass Fremdbild und Selbstbild hier nicht übereinstimmen. Man muss es realistisch sehen. Ich kann nicht erkennen, dass die allg. Wertschätzung der Personalentwicklung in den vergangenen Jahren gestiegen wäre. Im Gegenteil: Bildungsbudgets werden gekürzt und trotz schöner Reden über das Humankapital tatsächlich doch vorwiegend unter reinen Kostenaspekten bewertet. Und dass Personalentwickler von nur Umsetzenden zu aktiven Mitgestaltern von Unternehmensstrategie und Geschäftspolitik würden, ist derzeit immer noch nicht wirklich realistisch. Genau das aber wäre dringend geboten.

Personalmanagement im Allgemeinen und Personalentwicklung im Besonderen müssen integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie werden (siehe Beitrag von Ralf Peter Beitner, VM der Sparkasse Nürnberg, über die Herausforderungen für das Personalmanagement). Der Kern all unseres Bemühens in sog. „Vertriebssparkassen“ und unserer zentralen Dienstleistungen der S-Finanzgruppe richtet sich ohne Frage auf den Markt. Würde die Unternehmensstrategie unserer Sparkassen aber lediglich als Marktstrategie ausgerichtet, so widerspräche das der genannten Erkenntnis „Banking is People“. Um

Chancen und Grenzen des Unternehmens beurteilen zu können, um Intensivierungspotential, Veränderungsbedarf und Veränderungsmöglichkeiten zu erkennen, muss die Personalstrategie bereits Bestandteil des Strategieprozesses des Unternehmens sein. Sie darf nicht erst aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden. Denn dass Personalpolitik im Nachhinein in der Lage wäre, eine marktpolitisch begründete Strategie noch wirklich zu beeinflussen, das ist einfach nicht realistisch. Um sich entsprechend rechtzeitig in die Geschäftspolitik der Sparkasse einbringen zu können, müssen die Repräsentanten des Personal- und Personalentwicklungs-Managements ihre oft rein funktionale Sichtweise aufgeben. Gemeinsam mit den anderen Verantwortlichen des Hauses muss an gemeinsamen Zielsetzungen und Handlungsfeldern gearbeitet werden. Rekrutierung, Motivation, Trainings und der Einsatz aller weiteren Instrumente erhalten ihre Bedeutung erst im Lichte konkreter Unternehmensziele. Sie sind daher jeweils als integrativer Bestandteil umfassender Gestaltungsansätze einzubringen, sei es für die Erreichung von konkreten Verkaufssteigerungszielen, von Kulturprojekten zur Steigerung der Verkaufsmentalität allgemein oder von Kostendämpfungsvorhaben o. ä.

Mit Herrn Beitner aus Nürnberg vermute ich, dass die so beschriebene Personalentwicklung in unseren Sparkassen künftig übrigens nicht mehr in allen Fällen und 100%-tig mit den Bildungswünschen der Mitarbeiter übereinstimmen wird.

Rückläufige Bildungsbudgets, Personalabbau und damit unsicherer werdende Arbeitsplätze relativieren die bisher oft rein sparkassenbezogene persönliche Berufsplanung unserer Mitarbeiter. Ihre berufliche Entwicklung kann nicht mehr uneingeschränkt in den Händen der Sparkasse liegen, sie muss zunehmend vom Mitarbeiter selbst in die Hand genommen werden. Damit steigt der Bedarf nach selbst initiierten, selbst zu finanzierenden Qualifizierungschancen und damit auch die Neigung der Mitarbeiter, organisationsexterne Bildungsangebote zu nutzen (Bankakademie).

Als Sparkassenakademie können wir uns in dieser Situation nicht mehr ausschließlich auf den unternehmerisch begründeten Bildungsbedarf unserer Institute beschränken, sondern müssen darüber hinaus auch dem persönlichen Bildungsbedarf ihrer Mitarbeiter Rechnung tragen. Nicht zuletzt aus diesem Grunde bieten wir seit 2008 erstmals einen nebedienstlichen Studiengang Bankfachwirt S auch zur Selbstanmeldung für die Mitarbeiter an. Und die Anmeldungen von 60 Teilnehmern gleich für den ersten Durchgang dieses Lehrgangs bestätigen uns entsprechenden Bedarf.

Abschließend darf ich aber noch einmal den Titel meines Referates zitieren: „Personalentwicklung meistert Umbruchsituationen“ - und das wiederum heißt verallgemeinernd: sie *fördert den Unternehmenserfolg*. Und genau das bleibt ihre wichtigste Aufgabe und beschreibt ihre Rolle am eindeutigsten.