

Erfahrene Mitarbeiter stehen bisher zu selten im Fokus der Personalentwickler. Die Bausparkasse Schwäbisch Hall hat dies mit dem Programm KOMPASS geändert.

Leistungsträger motivieren

Die wirklichen Ausmaße der anstehenden Veränderungen durch den demografischen Wandel bleiben für die meisten Unternehmen noch diffus. Laut einer Befragung des Instituts für Mittelstandsforschung aus dem Jahr 2008 haben sich erst 37 Prozent der Unternehmen in Deutschland intensiver mit den Auswirkungen durch die älter werdende Gesellschaft beschäftigt. Die Bausparkasse Schwäbisch Hall mit insgesamt 3.200 Mitarbeitern gehört zwar zu diesem guten Drittel, allerdings schon mit einem dezidierten Programm. Denn bereits zu Beginn des Jahrtausends wurde das Thema demografischer Wandel für das eigene Unternehmen diskutiert. Seit dem Jahr 2005 steht es unverrückbar auf der Agenda der strategischen Personalthemen. Ein eigenes Projekt befasst sich mit dem Generationenmanagement bei Schwäbisch Hall. Im ersten Schritt wurde der Personalbestand genauer analysiert, es wurden Prognosen abgeleitet und die Instrumente im Personalmanagement daraufhin untersucht, inwiefern sie als demografiefest gelten können. Dabei wurde deutlich, dass vieles von dem, was in den vergangenen Jahren angestoßen

wurde, dazu beiträgt, den Folgen des demografischen Wandels zu begegnen: Das Gesundheitsmanagement wurde gezielt in Richtung Gesunderhaltung der Mitarbeiter ausgebaut. So werden Mitarbeiter und Führungskräfte in Seminaren im Umgang und Erkennen von psychischen Belastungen, zur Stressbewältigung und zur Suchtprävention geschult, um Auslöser für psychische Erkrankungen frühzeitig finden und abstellen zu können. Die Zahl der Ausbildungsplätze wurde weiter erhöht und die Aktivitäten für die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber verstärkt. Mit dem Slogan „Gemeinsam Werte schaffen“ wurde der Schwäbisch Hall-Auftritt am Bewerbermarkt forciert und es wurden konkrete Kooperationsmodelle mit kaufmännischen Berufsschulen und Hochschulen in Baden-Württemberg und Bayern abgeschlossen. Vor allem aber wurde in die Potenzial- und Führungskräfteentwicklung investiert. Seit Ende der 90er-Jahre wurde ein der Führungshierarchie angepasstes System aufgebaut, mit dem der Nachwuchs aus den eigenen Reihen gefördert und somit auch die interne Besetzungsquote von Führungspositionen deutlich erhöht wurde – und zwar um ein Fünftel auf mittlerweile rund 90 Prozent.

le mit zunehmender Bedeutung für den Unternehmenserfolg einnehmen werden, adaptierten die Verantwortlichen für die Personalentwicklung die Erfolgsaspekte der Potenzialförderung auf das Entwicklungsprogramm für erfahrene Mitarbeiter. Zusammen mit COMPASS Team, Feldafing, wurde das neue Entwicklungsprogramm KOMPASS konzipiert und umgesetzt. Ziel des rund zehntägigen KOMPASS-Prozesses ist, die eigenen Erfahrungen und Kompetenzen zu reflektieren und so fein zu justieren, dass diese umfangreichen Kenntnisse optimal im Unternehmen genutzt werden können. (Abb.)

In dem knapp einjährigen Programm erhalten die Teilnehmer aktuelle Informationen zu ausgewählten Themen, verschiedene Kompetenzbereiche werden aufgefrischt und eigene Erfahrungen reflektiert. So diskutierten die Teilnehmer mit einem Vorstandsmitglied intensiv die strategische Ausrichtung und die Herausforderungen für die Bausparkasse und die Finanzbranche in den nächsten Jahren. In einem weiteren Modul werden Konzeption und Implementierung von Veränderungen im Unternehmen vorgestellt. Die Teilnehmer werden dadurch verstärkt zu Treibern der erforderlichen Veränderungsprozesse. Durch den Erfahrungsaustausch mit den anderen Teilnehmern in einer festen Gruppe und mit Hilfe gezielter Unterstützung durch die Trainer erhalten die Teilnehmer Tipps und Werkzeuge an die Hand, die sie befähigen und motivieren, ihre Kompetenzen und Erfahrungen im Berufsalltag wirksam einzubringen und ihre vorhandenen Ressourcen optimal zu nutzen.



Katrin Schwarz,
Fachberaterin
in der Personal-
entwicklung und
verantwortlich für
das Kompass-Pro-
gramm, Bauspar-
kasse Schwäbisch
Hall

✉ katrin.schwarz@schwaebisch-hall.de



Hans Heusgen,
Geschäftsführer
von Compass
Team Consulting,
Feldafing

✉ hans.heusgen@compass-team.com

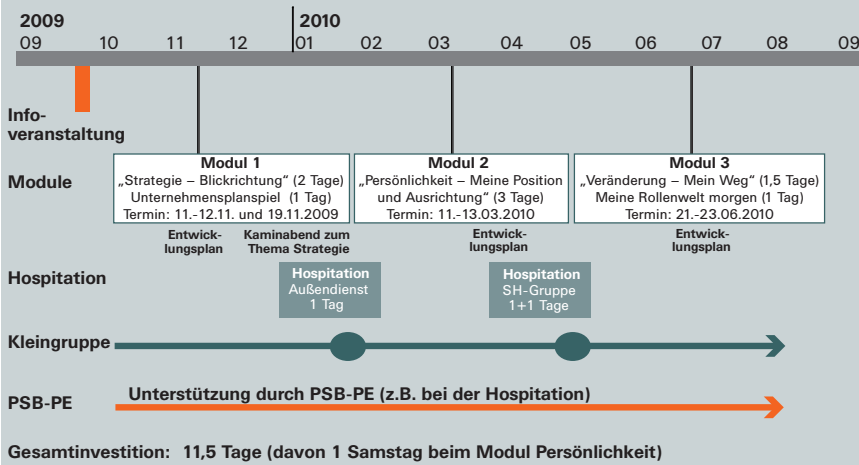
Gute Mitarbeiter binden

Ein neuer Schwerpunkt ist die Bindung der Leistungsträger an das Unternehmen. Mitarbeiterbindung gelingt, wenn die guten Mitarbeiter ihre Potenziale einsetzen können, dafür die Wertschätzung der Organisation genießen und eine attraktive Perspektive für die Zukunft vorhanden ist. Leistungsträger finden sich auf allen hierarchischen Ebenen, sie sind quasi die Säulen, die das Geschäft auf Dauer tragen. Und sie sind die oft übersehene Gruppe, gerade weil sie in ihren Jobs funktionieren. Da diese erfahrenen Mitarbeiter im demografischen Wandel aber eine Rol-

Stichwörter in diesem Beitrag

- Wertschätzung
- Standortbestimmung
- Impulse
- Netzwerk

Der Kompass-Prozess



Das Pilotprogramm von KOMPASS wurde von November 2008 bis Juli 2009 mit zwölf Teilnehmern im Alter von 37 bis 57 Jahren aus allen Bereichen der Schwäbisch Hall-Gruppe durchgeführt. Dazu zählten IT-Spezialisten, Juristen, Marketingfachleute und Experten aus der Kreditbearbeitung. Inzwischen ist die zweite Gruppe gestartet.

Konkret setzen sich die Teilnehmer im ersten Modul „Strategie – Blickrichtung“ mit der Unternehmensstrategie der Bausparkasse und ihrer ganz persönlichen Rollenstrategie auseinander. Dazu dient das Unternehmensplanspiel FuchsSim, das Schwäbisch Hall für Trainingszwecke eingeführt hat. Darin werden die Teilnehmer auf spielerische Weise mit typischen Entscheidungssituationen von Vorständen einer Bausparkasse konfrontiert: Neben der Gewinnung von Neukunden und der Pflege des Kundenstammes treffen die Teilnehmer Entscheidungen zum Vergütungssystem und zur Anlagestrategie für die bereits eingezahlten Gelder.

Darüber hinaus arbeitet sich jeder der beteiligten Leistungsträger ein differenziertes Bild seiner professionellen, organisationalen und privaten Rollen. Nach einer Bewertung der aktuellen Rollen-Landkarte entsteht eine Strategie für die beruflichen Rollen, um die eigenen Kompetenzen noch passgenauer in das Unternehmen einzubringen.

Die Auseinandersetzung mit den eigenen Zielen, den Ressourcen, dem Selbst- und Fremdbild sowie den eigenen Stärken und Schwächen steht im zweiten Modul „Persönlichkeit – Meine Position und Ausrichtung“

im Vordergrund. Jeder Teilnehmer erarbeitet sich seine Vision. Sie beantwortet die Frage: Wo möchte ich mich mittel- und wo langfristig hin bewegen? Bei dieser Übung verlassen die Teilnehmer den Seminarraum und erforschen ihre persönlichen Wünsche, Träume und Ziele extern – zum Beispiel draußen in der Natur. Diese Ideen werden im Dialog in der Gruppe fixiert. Mit Hilfe eines speziell entwickelten 360°-Feedbacks erkunden die Teilnehmer ihre Stärken, Kompetenzen und Entwicklungsfelder. Am Ende verlässt jeder Teilnehmer dieses Modul mit einem Maßnahmenplan, der die Frage beantwortet: „Mit welchen ganz konkreten Schritten bewege ich mich auf die von mir angestrebte Zielposition zu?“

Im dritten Modul „Veränderung – Mein Weg“ setzen sich die Teilnehmer mit Veränderungsprozessen im Unternehmen auseinander und reflektieren ihre bisherigen Schritte für ihr eigenes Veränderungsprojekt: Häufig arbeiten die Teilnehmer zwar weiterhin in der Abteilung, in der sie bereits vor dem Programm gearbeitet haben. Allerdings verschiebt sich oft der Aufgabenschwerpunkt. Der Teilnehmer hat mehr Klarheit über seine Stärken und Kompetenzen und kann diese in Absprache mit seiner Führungskraft noch effektiver einsetzen. So ist der IT-Spezialist nach dem KOMPASS-Programm in einem strategischen Software-Projekt für einen zentralen Teilbereich verantwortlich.

Zwischen den Modulen erweitern zwei Hospitationen im Innen- und Außendienst die berufliche Erfahrungswelt:

In der ersten Hospitation begleiten die Teilnehmer einen Finanzberater der Bausparkasse bei Kundengesprächen. Ziel ist es, durch das direkte Erleben der Kundenbedürfnisse das Verständnis der Teilnehmer für die Anliegen und Nöte der Kunden weiter zu erhöhen. In der zweiten Hospitation lernen die Teilnehmer im Innendienst Abteilungen und Bereiche kennen, die für den eigenen Arbeitseinsatz attraktiv erscheinen oder mit denen sie in Arbeitskontakt stehen. Durch den anschließenden Erfahrungsaustausch und die intensive Zusammenarbeit mit Kollegen entsteht ein sehr starkes Netzwerk zwischen den Teilnehmern, das auch nach dem Ende des Programmes weiter trägt.

Pilotprojekt bewerten

Die Reaktionen auf die erste Projektrealisierung zeigten, dass das Konzept genau dort ansetzt, wo erfahrene Mitarbeiter Orientierung und Unterstützung wünschen. Vor allem aber signalisiert das Angebot Wertschätzung für diese wichtige Mitarbeitergruppe.

Darüber hinaus profitieren Teilnehmer und Unternehmen mehrfach von diesem Programm: Die Teilnehmer erhalten die Möglichkeit, im Arbeitsalltag innezuhalten, die erworbenen Kenntnisse und die gemachten Erfahrungen intensiv zu reflektieren und die Richtung für ihr weiteres Berufsleben festzulegen. Die beiden Hospitationen dienen dazu, neue Impulse für die eigene Entwicklung zu gewinnen und durch das Lernen in einer festen Gruppe das Netzwerk im Unternehmen zu erweitern. Dadurch entstehen Klarheit, Motivation und die Initiative, die eigenen Potenziale aktiv und dauerhaft in das Unternehmen einzubringen und so langfristig zum Unternehmenserfolg beizutragen. Ein Teilnehmer fasste das Ergebnis für ihn persönlich so zusammen: „Durch Kompass habe ich meine Kompetenzen deutlicher erkannt und bringe diese jetzt stärker ein. Durch die Gruppe konnte ich ein starkes Netzwerk auch zu anderen Abteilungen der Schwäbisch Hall-Gruppe aufbauen. Und plötzlich spüre ich auch mehr Aufmerksamkeit und Unterstützung für meine Ideen und Vorschläge durch meinen Chef.“