

# Im großen Stil die Richtigen finden

In Zeiten schnelllebigen Wandels ist es für Organisationen besonders wichtig, ihre Positionen mit den richtigen Menschen zu besetzen. Um dies sicherzustellen, hat die Berliner Volksbank ein Audit in ungewöhnlicher Größenordnung umgesetzt – auf Augenhöhe.



► Es ist anstrengend für alle Beteiligten, wenn eine Organisation derart umfangreich ihre Stellen neu besetzt wie die Berliner Volksbank (BVB). Von den insgesamt 1800 Mitarbeitern waren circa 900 im Privatkundengeschäft von dem Projekt mit dem Namen „PK 360“ betroffen. Ziel war es, auf Basis von neu erstellten Stellenprofilen in Verbindung mit Fremd- und Selbsteinschätzungen den jeweiligen Stellen die richtigen Mitarbeiter zuzuordnen. Die Anstrengungen über mehrere Monate haben sich jedoch am Ende gelohnt.

Auf ein sich verschärfendes Marktumfeld reagierte die BVB, indem sie unter anderem ihr Privatkundengeschäft völlig neu aufstellte. Im Zuge dessen wurde deutlich, dass sich die Stellenanforderungen an die Mitarbeiter sowohl im Filialvertrieb als auch im zentralen, direkten telefonischen Kundenservice in Zukunft nachhaltig verändern. Die BVB setzte sich ausgehend von den Bedürfnissen ihrer Kunden intensiv mit den Anforderungen auseinander und erarbeitete neue Stellenprofile, die mit den am besten geeigneten Menschen besetzt werden sollten. Für die BVB machen die Mitarbeiter den Unterschied aus, um sich von Mitbewerbern abzuheben. Das gelingt aber nur, wenn jeder Einzelne genau die Aufgaben ausübt, die am besten zu ihm passen und ihm Freude bereiten.

### Frühe Einbindung der Interessenvertreter

Aus dieser Überlegung traf man im Rahmen des Gesamtprojekts „PK 360“ die Entscheidung, in Zusammenarbeit mit HR Pepper Management Consultants die Stellen auf Basis von Audits zu besetzen. Ein Vorhaben in ungewöhnlicher Größenordnung: In wenigen Monaten wurden Stellenbesetzungsdialo- ge mit über 100 Führungskräften und 800 Mitarbeitern geführt, ausgewertet und alle Stellen im Vertriebsbereich des Privatkundengeschäfts und des direkten Kundenservice neu besetzt. Und das mit einem neuen Ansatz, der in Übereinstimmung mit den genossenschaftlichen Werten der Bank ein Höchstmaß an Transparenz und Wertschätzung für jeden Einzelnen bot.

Das anspruchsvolle Vorhaben wurde durch ein Projektteam bearbeitet. In wöchentlich stattfindenden Ganztagesmeetings kamen Vertreter aus Privatkundengeschäft, direktem Kundenservice, HR, der Beratung HR Pepper und dem Betriebsrat zusammen. Die frühe und durchgängige Einbindung der Interessenvertreter sorgte nicht nur für Akzeptanz, sondern half auch mögliche Stolpersteine frühzeitig zu erkennen und zu

umgehen. Zudem wurden regelmäßig Ergebnisse der Treffen und Arbeiten des Teams mit Vorstandsmitgliedern und oberen Führungskräften ausgetauscht.

Zunächst wurden die neuen Stellenprofile basierend auf Vorarbeiten im Unternehmen in kompetenzbasierte Soll-Profile übersetzt. So entstanden auf Grundlage eines einheitlichen Kompetenzmodells über 20 unterschiedliche Profile – von Mitarbeitern am Empfang über Baufinanzierungsspezialisten im direkten Kundenservice bis hin zu Filialleitern. Anschließend galt es, ein Verfahren zu entwickeln und umzusetzen, das eine im Sinne der Gesamtbank möglichst optimale Besetzung der neuen Stellen ermöglicht.

In zwei Wellen innerhalb von sechs Monaten wurden zunächst die Führungspositionen und anschließend die Mitarbeiterstellen besetzt. Den Prinzipien des genossenschaftlichen Sektors folgend, war es dabei besonders wichtig, die Betroffenen der Stellenneubesetzung zu Beteiligten auf Augenhöhe zu machen.

### Augenhöhe durch Transparenz sicherstellen

Was also bedeutete „Augenhöhe“ in diesem Projekt? Vor allem: hohe Transparenz durch intensive Kommunikation. Für alle aktuellen Führungskräfte gab es eine

#### Berliner Volksbank eG

#### CASE STUDY

Die Berliner Volksbank eG mit Sitz in Berlin ist mit über 171 000 Mitgliedern und rund 1800 Mitarbeitern eine der größten Genossenschaftsbanken in Deutschland. Sie betreibt in Berlin und Brandenburg über 200 Standorte (personell besetzte plus SB-Standorte). Der Hauptsitz ist in Berlin-Tegel. Im HR-Bereich arbeiten rund 30 Mitarbeiter in drei Abteilungen.

#### Wo hat es im Projekt gehakt?

#### STOLPERSTEINE

- Als besonders erfolgskritisch haben sich die **Unabhängigkeit, Transparenz und das Vertrauen in das Verfahren** erwiesen. Wie bei anderen Organisationen auch, kam bei vielen Betroffenen früh Sorge auf, Personalentscheidungen würden lediglich auf Basis informeller Netzwerke getroffen. Diese konnte zerstreut werden. Wichtig hierfür war vor allem intensive Kommunikation. Außerdem wurde von den Teilnehmern honoriert, dass der externe Partner sich sowohl als Berater für die Bank als auch für jeden Einzelnen positioniert hat.
- Daneben waren **der Umfang und die Kurzfristigkeit des Vorhabens** die größten Herausforderungen. Zeitweise wurden bis zu 16 Personen an einem Tag durch die Beraterteams eingeschätzt, was Bank und Berater auch logistisch forderte.
- Die **Zeit zwischen Audit und Feedback** betrug aus organisatorischen Gründen in einigen Fällen mehrere Wochen, was nachvollziehbar als belastend erlebt wurde. Wünschenswert wäre eine kürzere Wartezeit gewesen.

## Übersicht über die im Audit eingesetzten Methoden

Abbildung 1

<b>Selbsteinschätzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Einschätzung der eigenen Kompetenzausprägungen</li> <li>• Online-Fragebogen</li> </ul>
<b>Fremdeinschätzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einschätzung der Kompetenzausprägungen durch den jeweiligen Vorgesetzten</li> <li>• Online-Fragebogen</li> </ul>
<b>Fallstudie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elektronische Fallstudie mit Postkorb-Elementen</li> <li>• Simulation eines modernen Arbeitsplatzes mit zahlreichen Interaktions- und Organisationsaufgaben</li> </ul>
<b>Vertriebspotenzialanalyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbereitete Selbstpräsentation</li> <li>• Fokus auf persönliche Lernerfahrungen im Werdegang, Erfolgsfaktoren als Führungskraft und Motivation</li> </ul>
<b>Kundengespräch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollenspiel zur Simulation eines Kundengesprächs</li> <li>• Beobachtung der Fähigkeiten im Umgang mit Kunden</li> </ul>
<b>Interview</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturiertes Interview zur Vertiefung individueller Fragen in Hinblick auf das Anforderungsprofil</li> <li>• Fokus auf Motive, Einstellungen, Potenzialfaktoren</li> </ul>
<b>Kurzfeedback</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückmeldung erster Beobachtungen aus dem Audit</li> <li>• Feedback zu zentralen Eindrücken, Erfolgsfaktoren und Entwicklungsfeldern</li> </ul>

In den Mitarbeiter-Audits wurden verschiedene Methoden miteinander kombiniert.

Quelle: HR Pepper, 2017

Informationsveranstaltung. Sie wurden genau über Ziele und Ablauf informiert und hatten die Möglichkeit, einen Großteil der Auditoren kennenzulernen und an Vorstand und Projektteam Fragen zu stellen. Für die große Gruppe der Mitarbeiter sorgte ein eigens erstellter Vorstellungsfilm der Auditoren für die notwendige Begleitung und Information während der Veränderung.

Augenhöhe bedeutete für die BVB auch, Eigenverantwortung zu stärken und individuelle Motivstrukturen sowie eigene berufliche Ziele ernst zu nehmen: Alle Führungskräfte und Mitarbeiter waren in einem vorgeschalteten Interessenbekundungsprozess aufgefordert, ihr Interesse an zwei Stellen, unabhängig von ihrer aktuellen Position, zu bekunden. So konnten auch Mitarbeiter ihr Interesse an einer Führungsposition äußern. Und andersherum ihr Interesse an einem ganz ande-

ren Weg kundtun, etwa an Angeboten wie dem Vorruhestand. Alle neuen Stellenprofile waren für sämtliche Bankmitarbeiter im Intranet einsehbar.

Zudem schätzten sich die Teilnehmer auf Basis des zugrundeliegenden Kompetenzmodells im Vorfeld selbst ein. Dies schaffte maximale Transparenz der Bewertungskriterien und ermöglichte eine Phase der Selbstreflexion für die Mitarbeiter. Daneben nahmen die jeweils aktuellen Vorgesetzten eine Einschätzung auf Basis der definierten Kompetenzen vor. Den jeweiligen Führungskräften war dabei nicht bekannt, für welche Stelle die einzuschätzende Person sich interessierte.

### Kombination von Verfahren

Das eigentliche Audit wurde jeweils halbtägig mit zwei Beratern von HR Pepper durchgeführt. In dem Multi-trait-Multimethoden-Verfahren wurden verhaltens-, gesprächs- und kognitionsgestützte Verfahren kombiniert, um die zu betrachtenden Kompetenzen aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu erfassen. Für alle Stellen wurden die gleichen Verfahrensbausteine eingesetzt. Dabei sind aufeinander abgestimmt klassische Methoden wie das multimodale Interview mit eigens konzipierten Rollenspielen und computergestützte Bausteine wie eine elektronische Fallstudie und ein Fragebogen zu Vertriebsmotiven eingesetzt worden. Den Abschluss des halben Tages bildete ein individuelles Feedback-Gespräch, das zentrale Eindrücke zu besonderen Stärken und Entwicklungsfeldern aus dem Tag widerspiegelte. Dies war der BVB im Sinne der anvisierten

#### UNTERM STRICH

#### Was hat das Projekt gebracht?

Aufgrund des umfassenden diagnostischen Verfahrens hat die BVB die notwendigen Voraussetzungen geschaffen, um **umfangreiche Stellenbesetzungen** vornehmen zu können. Es wurde zudem Transparenz in Bezug auf die in der Organisation vorhandenen **Potenzialträger** hergestellt.

- Mitarbeiter und Führungskräfte haben selbst **Klarheit über die eigenen Stärken und Entwicklungsbedarfe** erhalten und können nun auf Basis dessen Entscheidungen bezüglich der eigenen Weiterentwicklung treffen.
- Aufgrund des im Sinne der genossenschaftlichen Werte wertschätzenden Verfahrens, das beispielsweise mittels einer intensiven Kommunikation, Feedback-Gesprächen und mit dem Fokus auf Fairness gewährleistet wurde, konnte das **Commitment der Mitarbeiter** zur BVB weiter gestärkt werden.

Augenhöhe besonders wichtig. Zudem bot es den Mitarbeitern eine Lernchance sowie einen Anstoß, sich weiterzuentwickeln.

### Intensive begleitende Kommunikation

Im Wissen um die Anstrengung und Anspannung, die der Prozess und das Audit mit sich bringen, wurde der Prozess für die Teilnehmer so wertschätzend und angenehm wie möglich gestaltet. Zum Beispiel gab es das Angebot einer Hotelübernachtung, um Anreisestress zu vermeiden – auch wenn die Teilnehmer größtenteils in Berlin wohnten. Zudem wurde das Verfahren durch intensive interne Kommunikation begleitet: regelmäßige Status-Updates über das Mitarbeiterportal mit aktualisierten FAQs, Vorstandsbriefe und eine durch HR Pepper eingerichtete Hotline für Fragen. Die wertschätzende Haltung spiegelte sich auch in den Räumlichkeiten wider. Für sechs Monate wurde eine vollständige Etage im Zentralgebäude der Berliner Volksbank umgestaltet, es gab Ruheräume und Verpflegung. Außerdem stand immer ein Ansprechpartner für Rückfragen zur Verfügung.

Erst nachdem die Ergebnisse aller an einem Stellenprofil Interessierten vorlagen, erfolgte die Besetzung der geplanten Stellen und Standorte. In insgesamt sechs mehrtägigen Besetzungskonferenzen – bei denen die Auditergebnisse, Fremd- und Selbsteinschätzung sowie Leistungsparameter in die Entscheidung einbezogen wurden – wurde für jeden Mitarbeiter die passende Stelle gefunden. Hierbei wurden individuelle Fahrwege und etwaige gesundheitliche Einschränkungen berücksichtigt. Dabei sind bewusst mutige Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter einbezogen worden, die ihre Chance auf eine neue Herausforderung ergriffen hatten. Die jeweiligen Entscheidungen wurden anschließend durch einzelne und individuelle Entwicklungspläne flankiert.

Die Rückmeldung der Ergebnisse erfolgte für die Teilnehmer durch den direkten Vorgesetzten in Begleitung einer weiteren Führungskraft auf gleicher Ebene. HR Pepper bereitete im Vorfeld alle Feedback-Geber durch gezielte Schulungen auf diese oft positive, manchmal aber auch schwierige Aufgabe vor.

### HR als Bindeglied und Vermittler

HR war Prozess-Owner und hat das Projekt intensiv begleitet und gesteuert. Die transparente und wertschätzende Einschätzung hat dabei geholfen, dass das Verfahren eine breite Akzeptanz genießt. Das Ziel, klar, wertschätzend und konsequent zu handeln, wurde erreicht. Dabei konnte die Kulturaussage „Leistung lohnt sich“ zweifach unterstrichen werden: Erstens wur-

**Darstellung des Verfahrens aus Mitarbeitersicht** Abbildung 2



Quelle: HR Pepper, 2017

den Stellen mit starken Profilen besetzt, und zweitens wurden im Kreis der Teilnehmer Talente entdeckt, die nun höherwertige Positionen bekleiden.

HR hat zudem die herausfordernden Verhandlungen mit dem Betriebsrat ins Ziel gebracht. Der Erfolgsfaktor war die permanente Einbindung von zwei entsandten Betriebsratsmitgliedern, die an allen Projektsitzungen vertreten waren und die Konzeption aktiv begleitet haben. Gemeinsam wurde bewiesen, dass eine zugewandte und offene Zusammenarbeit zielführend ist.

Im gesamten Prozess wurde konsequent auf Spielregeln, Fairness und individuelle Belange geachtet. Die Entwicklungspotenziale der Mitarbeiter und Führungskräfte wurden nachgelagert im Rahmen eines strukturierten Gesprächs zwischen Führungskraft und Mitarbeiter aufgenommen und in konkrete Entwicklungsziele übersetzt. Um die Führungskräfte in ihrer Rolle als Förderer und Forderer zu unterstützen, wurde eine Übersetzungshilfe für die Auditergebnisse entwickelt.

Für die Kompetenzfelder aus dem Auditverfahren wurden jeweils konkrete Entwicklungsziele sowie dazu passende Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet und in einem Kompendium allen Führungskräften zur Verfügung gestellt. Bewusst lag das Augenmerk auf einer echten Praxishilfe, die greifbare Entwicklungsschritte beschreibt. Im Bewusstsein, dass 90 Prozent des Lernens im beruflichen Kontext im direkten Umfeld erfolgt, während nur 10 Prozent über Weiterbildung geschieht, gab es kein übergreifendes Seminarprogramm bezogen auf soziale oder methodische Kompetenzfelder. Durch die Übernahme von völlig neuen Funktionen einzelner Mitarbeiter ergab sich fachlicher Qualifikationsbedarf, der durch diverse Schulungen gedeckt wurde.

#### AUTORINNEN



Gabriele Kinast, Bereichsleiterin Personal, Berliner Volksbank eG, Berlin, gabriele.kinast@berliner-volksbank.de



Dr. Ruth Lassalle, Principal Consultant, HRpepper Management Consultants, Berlin, lassalle@hrpepper.de