

# Gemeinsame Strategieentwicklung

PRAXIS. Die Vereinigten Sparkassen im Landkreis Weilheim in Oberbayern formulieren ihre Personalstrategie im direkten Austausch mit den Mitarbeitern.

Von **Daniela Büch**

**W**ir wollen bis 2011 die beste Sparkasse Bayerns werden!“ Die Vereinigten Sparkassen im Landkreis Weilheim in Oberbayern haben erkannt, dass die Erfüllung dieser Vision nicht ohne ihre Mitarbeiter geht. Seit einigen Jahren sind deshalb sowohl die Personalstrategie als auch die Personalpolitik fester Bestandteil der Gesamtunternehmenspolitik. Damit die Personalstrategie auf die Unternehmensvision und die Unternehmensstrategie abgestimmt ist, werden alle Abteilungen in den Entscheidungsprozess mit einbezogen.

## Mitarbeitergespräche als Ausgangspunkt

„Die Führung erfolgt innerhalb unserer gelebten Vertrauenskultur“. Diese Aussage zur Personalpolitik soll bei den Vereinigten Sparkassen keine leere Worthülse bleiben: Lange bevor die Personal-

ken und Schwächen identifizieren und somit Hinweise für Veränderungen geben. In der Personalstrategie wird ihre Rolle – nicht nur für die Formulierung derselben – deshalb auch klar postuliert: „Wir wollen eigenverantwortliche Mitarbeiter, die sich möglichst umfassend in das Unternehmensgeschehen einbringen.“

## Strategieformulierung als Gemeinschaftsaufgabe

Kaum ein Personalverantwortlicher kommt mehr an der Erarbeitung einer Personalstrategie vorbei. Damit diese jedoch nicht nur auf dem Papier existiert, sollte die Strategieentwicklung ein periodisch ablaufender und systematischer Prozess sein. Die Vereinigten Sparkassen haben den Ablauf fest implementiert: (1) Der Austausch mit den Mitarbeitern sichert, dass die Strategie stimmig zum Unternehmen ist; (2) im Dialog des Personalleiters mit der gesamten Personalabteilung werden die Ideen der Mitarbeiter aufgegriffen



„Unsere Mitarbeiter sind motiviert, und wir sorgen dafür, dass das so bleibt!“

**Roland Jeckle, Vereinigte Sparkassen Landkreis Weilheim in Oberbayern**

strategie formuliert wird, tauscht sich die Personalabteilung mit den Mitarbeitern aus. Auch wenn nicht alle Wünsche und Anregungen bei der Formulierung der Personalstrategie berücksichtigt werden können, liefern die Gespräche wichtige Ansatzpunkte. Mitarbeiter können als Kunden der Personalabteilung deren Stär-

und fachspezifische Impulse gegeben; (3) in Strategiepapieren werden die Anregungen an den Vorstand weitergegeben, der im Rahmen einer Klausurtagung die Strategie der Abteilungen abstimmt und darauf aufbauend eine gemeinsame Unternehmensstrategie formuliert. Auch wenn der Personalverantwortliche nicht

[www.bestpersaward.de](http://www.bestpersaward.de)

Das Personalmagazin stellt in einer Serie die Werkzeuge und Instrumente einiger BestPersAward-Sieger vor und zeigt



Ihnen, was Sie von diesen Beispielen vorbildlicher Personalarbeit lernen können.

auf Vorstandsebene mitentscheidet, werden die Konzepte der Personalabteilung so aufgenommen. Der systematische und abteilungsübergreifende Prozess stellt zudem sicher, dass neben den Mitarbeitern auch Kunden, Eigentümer, Partner, Aufsichtsbehörden und die Gesellschaft insgesamt Berücksichtigung finden.

## Externe Impulse als Input

Mitarbeiter geben wichtige Impulse. Aber um tatsächlich eine handlungsweisende Strategie einzusetzen, finden auch von Personalexperten diskutierte Themen Eingang in die Strategiefindung. „Es gibt immer Bereiche, deren Relevanz wir noch nicht aus dem Tagesgeschäft erkennen können“, so Roland Jeckle, Personalleiter der Vereinigten Sparkassen im Landkreis Weilheim in Oberbayern. „Deshalb tragen wir interessante oder viel in der Fachwelt diskutierte Themen über zwölf Monate zusammen.“ Dazu sind keine komplizierten Programme und Ablaufpläne notwendig: In einer „Strategiekiste“ aus Holz tragen die Mitarbeiter beispielsweise Zeitungsaufsätze, Pressemeldungen oder Internet-Aus-

züge zusammen. Eines muss jedoch trotz der Vielfalt gewahrt bleiben: Alle in die Strategie aufgenommenen Aspekte müssen einen originären Handlungsbezug aufweisen. „Im Qualifizierungsbereich steht die Ausrichtung der gesamten Mitarbeiterschaft auf eine Vertriebsorganisation mit permanenter Steigerung von Verkaufskraft und Produktivität im Mittelpunkt“, so das Strategiepapier. Von Mitarbeitern, die selbst über Weiterbildungsmaßnahmen nicht an diese Ziele anknüpfen können, trennt sich das Unternehmen. Da auch diese Aussage Teil der Personalstrategie ist, entsteht bereits im Vorfeld kein falsches Bild der Personalpolitik.

### Messbare Ziele als Grundvoraussetzung

Ebenso wichtig – wenn nicht noch wichtiger – ist die Überprüfbarkeit der Personalstrategie. Dazu müssen konkrete Zahlen herangezogen werden können, die schwarz auf weiß Informationen über das (Nicht-) Erreichen von Strategiezielen geben. „Zufriedenheitsindex bei der Mitarbeiterbefragung zwischen 2,0 und 2,5“ – dieser Index wird bei den Vereinigten Sparkassen als kritischer Erfolgsfaktor angesehen. Damit er erreicht und die strategischen Ziele somit erfüllt werden können, entwickelt der Finanzdienstleister ein Frühwarnsystem, das ein rechtzeitiges Einlenken und eine Richtungsänderung ermöglicht. Steigt die Anzahl der krankheitsbedingten Fehltage über 7,5 oder geben mehr als 20 Prozent der Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen, als Grund einen anderen Arbeitgeber an, gilt dies als nicht akzeptabel. Anders als manche andere Unternehmen überlegen sich die Weilheimer jedoch schon bei der Strategieformulierung, wie sie diese eventuellen Brände löschen können: So wird über den Zufriedenheitsindex mehr Transparenz geschaffen und festgestellt, wo mehr Kommunikationsbedarf besteht.

### Selbstkritik als Erfolgsgarant

Auch wenn Personalleiter Roland Jeckle noch nicht alle Bereiche zu 100 Prozent in den Strategieprozess integriert sieht

und einige Erfolgsfaktoren noch stärkeren Handlungsbezug aufweisen könnten, verdeutlicht das Beispiel Vereinigte Sparkassen im Landkreis Weilheim in Oberbayern, dass auch in mittelständischen Unternehmen eine durchgängige und handlungsbezogene Personalstrategie existieren kann.

## ANALYSE

### „Der Handlungsbezug ist wichtig“

In kaum einem anderen personalwirtschaftlichen Bereich werden im Unternehmen derartig viele unsinnige Druckseiten und Powerpoints produziert wie in dem der Personalstrategie. Vieles sieht zwar auf den ersten Blick gut aus, ist aber letztlich inhaltsleer und konsequenzenlos – also völlig wertlos. Wie aber muss eine Personalstrategie aussehen, damit sie – wie bei den Vereinigten Sparkassen im Landkreis Weilheim in Oberbayern – wirklich diesen Namen verdient?



**Professor Dr. Christian Scholz**

ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlands in Saarbrücken und Initiator des BestPersAwards.

**Erstens:** Bestandsaufnahme! Was sind die Stärken des Unternehmens und was seine Schwächen? Wo liegen Risiken?

**Zweitens:** Zielvorgabe! Wo genau will das Unternehmen hin und wie kann man messen, ob das Unternehmen dort angekommen ist?

**Drittens:** Alleinstellungsmerkmal! Was ist nachweisbar und kommunizierbar „besonders“ am Unternehmen?

**Viertens:** Aktionskatalog! Welche Aktivitäten im Sinne von Werthebeln sollen im Vordergrund stehen?

**Fünftens:** Humankapital! Welche Veränderung (quantitativ, qualitativ, wertmäßig) ist bei der Belegschaftsstruktur vorgesehen?

**Sechstens:** Handlungsausschluss! Was wird durch die Personalstrategie wirksam ausgeschlossen?

**Siebtens:** Authentizität! Ist die Personalstrategie unverwechselbar auf das

jeweilige Unternehmen ausgerichtet oder lediglich eine „neutrale Leerformel“?

Diese sieben Punkte sind bei den Vereinigten Sparkassen im Landkreis Weilheim in Oberbayern weitgehend erfüllt. Vor allem Zielvorgaben und Aktionskatalog überzeugen. Interessant auch die Verbindung der Strategie mit den Mitarbeitern über Hilfsmittel wie die Strategiekiste, wodurch Authentizität und Bestandsaufnahme erleichtert werden.

Mit dieser vorbildlichen Personalarbeit erreichte das Unternehmen beim BestPersAward 2006 den zweiten Platz in der Kategorie „Strategie und Vision“ und wurde zudem Gesamtsieger. ■

**Dipl.-Kff. Daniela Büch** ist Mitarbeiterin am Lehrstuhl von Professor Christian Scholz.