

SparkassenZeitung

04. Januar 2017 - 10:59 | Erzgebirgssparkasse

"Besondere Leistung soll sich lohnen"

Das sächsische Institut mit Sitz in Annaberg-Buchholz geht neue Wege in der leistungsorientierten Bezahlung.



Freie Bahn für Leistungsträger. Das Zielsystem der Erzgebirgssparkasse ist an die Balanced Scorecard angebunden. Mitarbeiter erhalten laut Sparkasse "einen klaren Orientierungsrahmen über Strategie, Ziele und Status quo ihres Bereichs".

(dpa)

Systeme zur Leistungsbewertung und Anreizgestaltung zeigen in vielen Sparkassen im Laufe der Jahre Abnutzungserscheinungen. Sie bedürfen einer Erneuerung, um ihre volle Wirkung weiterhin entfalten zu können. Gemäß der Markenwerte „einfach, modern, unkompliziert“ hat die Erzgebirgssparkasse gemeinsam mit dem Personalrat ein neues vereinfachtes Modell der leistungsorientierten Bezahlung gestaltet. In sieben Sitzungen hat

eine fachbereichsübergreifende Arbeitsgruppe eine maßgeschneiderte Lösung entwickelt, die durch eine Reihe von Mitarbeiter-Testworkshops vor der Einführung abgesichert wurde.

„Die Herausforderungen, die auf uns zukommen, können wir nur bewältigen, wenn wir alle Potenziale unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mobilisieren“, sagt Roland Manz, Vorstandschef der Erzgebirgssparkasse. Hierzu müssten die Ziele des Hauses jedem klar sein. Besondere Leistung solle sich lohnen. „Dafür brauchen wir ein einfaches, aber wirkungsvolles Instrument, das keine übertariflichen Kosten verursacht“, erklärte Manz.

Die Erzgebirgssparkasse ist 2012 aus der Fusion dreier Häuser entstanden und mit einer Bilanzsumme von 4,4 Milliarden Euro die drittgrößte Sparkasse in Sachsen. Das leistungsorientierte Bezahlungssystem der Althäuser hatte sich über die Zeit schleichend abgenutzt. „Eine immer deutlichere Tendenz zur Rechtsverschiebung in der Leistungsbewertung war zu beobachten. Eine konsequente Differenzierung individueller Leistung fand nicht mehr statt“, sagte Vorstandschef Manz.

Die Grundidee des neuen Modells zur Leistungsbewertung basiert auf dem sogenannten LOB-3 Zonen Modell, das von Felix Kratz von Baumgartner & Co. entwickelt wurde. Dieses Modell orientiert sich an der Normalverteilung von Leistung in der Sparkasse. Komplizierte Skalen zur Leistungsmessung werden durch ein einfaches 3-Zonen Farbmodell abgelöst, das folgende Leistungsgruppen unterscheidet: „Top-Leister“, die die gestellten Anforderungen deutlich übererfüllen, „Voll-Leister“, die die Anforderungen im Großen und Ganzen erfüllen und „Teil-Leister“, die Anforderungen deutlich sichtbar nur teilweise erreichen.

Das neue Anreizsystem ist auch mit dem Steuerungssystem der Erzgebirgssparkasse verbunden: Das Zielsystem wird an die übergeordnete Planungssystematik der Balanced Scorecard angebunden und bietet Mitarbeitern einen klaren Orientierungsrahmen über Strategie, Ziele und den Status quo ihres Bereichs.

Führungskräfte erhalten mehr Spielräume



*Roland Manz, Vorstandsvorsitzender (Sparkasse) der Erzgebirgssparkasse:
Außertarifliche Budgets werden nicht beansprucht.*

Ein besonderer Schwerpunkt liege auf der Weiterentwicklung der Führungskultur, erklärte Manz. Zielvereinbarung und Leistungsbewertung zielten als zentrale Führungsinstrumente auf die Stärkung von Eigenverantwortung,

unternehmerischem Denken und Handeln, kollegialer Zusammenarbeit und effiziente Arbeitsprozesse ab. "Führungskräfte erhalten deutlich mehr Spielräume bei der Nutzung dieser Instrumente. Nicht alles muss messbar, aber es sollte bewertbar sein", sagte Manz. Herausragende Leistung werde mit einer attraktiven Prämie belohnt werden, ohne außertarifliche Budgets zu beanspruchen. Sogenannte Bewerterkonferenzen stellen eine einheitliche Anwendung der Bewertungsmaßstäbe durch die Führungskräfte sicher.

Erste Umsetzungserfahrungen zeigten, dass Führungskräfte und Mitarbeiter das neue System positiv annehmen. Führungskräfte nutzen das gesamte Bewertungsspektrum konsequent aus, ohne dass eine Quote vorgegeben werden musste. Ziele wurden größtenteils motivierend und leistungssteigernd gemeinsam formuliert.

Das Fazit des Vorstandschefs: „Wir sind sehr zufrieden. Insgesamt können wir auf ein ereignisreiches Jahr zurückblicken, in dem wir viele Veränderungen auf den Weg gebracht haben, um unsere Sparkasse zukunftsfähig aufzustellen. Das vereinfachte, wirkungsvolle LOB-3 Zonen Modell leistet dabei einen wichtigen Beitrag im Rahmen unserer Führungs- und Leistungskultur.“



Scannen Sie diesen Code mit Ihrem Smartphone und lesen Sie diesen und weitere Beiträge online