

## Zwischen Selbststeuerung und langer Leine

*Robert Reuter*

Das Personalwesen ist in Bewegung geraten. Um Urlaubspläne und Vertretungsregelungen geht es zwar immer noch. Im Fokus steht heute aber vielerorts die Schaffung eines neuen Miteinanders am Arbeitsplatz. Personalentwicklerin Andrea Pommeranz von der Ostseesparkasse Rostock ist mittendrin im Veränderungsprozess.

Die 43-jährige gebürtige Rostockerin Andrea Pommeranz ist Betriebswirtin und blieb ihrer Heimatstadt auch nach dem Studium treu. Angefangen hat ihr Berufsweg bei der Ostseesparkasse im Vertriebsmanagement, seit 2015 ist sie mit ihrem Team verantwortlich für die Personalentwicklung – ohne weiteren Titel, „denn bei uns geht es um Aufgaben, nicht um Positionen“. Eine große Umgewöhnung war das neue Arbeitsfeld indessen nicht. „Vertriebsideen und neue Konzepte in der Beratung funktionieren nur, wenn die Berater hierbei mitgenommen und geschult werden. Vertriebsentwicklung und Personalentwicklung gehören daher meiner Meinung nach eng zusammen.“

Schon vor einigen Jahren hat die Ostseesparkasse einen Veränderungsprozess in Gang gesetzt, mit dem Ziel, alte Rollenbilder zu überwinden und sie durch eine neue Kultur aus kollegialer Führung und Eigenverantwortung zu ersetzen. „Unsere Führungskräfte sollen sich als Teil ihrer Teams verstehen, Freiräume lassen und im besten Fall eine Coachingrolle übernehmen“, so Pommeranz. Für die Mitarbeiter bedeute dies mehr Eigenverantwortung und die Chance, selbstgesteuert zu arbeiten. Das passiere nicht ohne Grund. „Bei der Ospa sind wir davon überzeugt, dass sich ein freiheitliches Miteinander am Arbeitsplatz positiv auf Motivation und Leistung auswirkt.“

Ein solcher Kulturwandel braucht Zeit, denn die neue Organisation der Arbeit stärkt die Emanzipation der Mitarbeiter in gleichem Maße, wie sie den Führungskräften abverlangt, auch mal die lange Leine zu lassen. Die Angst vor Macht- und Kontrollverlust gebe es, allerdings versuche man zu vermitteln, dass das Delegieren von Verantwortung auch Entlastung und neue Freiheiten für andere Aufgaben mit sich bringt. „Unserer Meinung nach sollten die Führungskräfte ihre Teammitglieder dazu befähigen, auch ohne den Chef klarzukommen und selbst sichere Entscheidungen zu treffen.“ Was allerdings nicht jedem Vorgesetzten leicht

fällt, gerade wenn es viele Jahre lang anders lief. „Manchmal muss man einsehen, dass nicht alle den neuen Weg mitgehen können.“

## **Vom Interview bis zum vierteljährlichen Forum**

Seit 2016 befassen sich die Personaler der Ospa gezielt mit der Weiterentwicklung ihrer Führungskräfte. Angefangen hatte man mit dreistündigen strukturierten Interviews, durch die die Stärken und Potenziale der Führungskräfte ermittelt wurden. Daran schlossen sich Kommunikations- und Führungsseminare an, auch Einzelcoachings gehörten zum Programm. „Wir haben vierteljährliche Führungskräfte-Foren eingeführt, in denen wir uns ausschließlich mit Fragen der Führung und der Unternehmenskultur befassen“, so Pommeranz. Die Rolle der Führungskräfte – in vielen Unternehmen ein Thema, das nur hinter vorgehaltener Hand besprochen wird – sei bei der Ostseesparkasse heute stets präsent. „Allein dies ist meiner Meinung nach schon ein wichtiger Erfolg unserer Arbeit.“

Motivation und Arbeitsfreude stehen mithin oben auf der Agenda der Ostseesparkasse, die sich hierfür aber auch auf anderen Gebieten um ihre Mitarbeiter kümmert. Etwa beim Thema Work-Life-Balance, für das Teilzeitmodelle in allen denkbaren Varianten geschaffen wurden. Auch mit schönen Gesten wie einem Begrüßungsgeld für jedes Ospa-Baby oder der hälftigen Übernahme der Kitakosten macht die Ostseesparkasse klar, dass der Nachwuchs ihrer Mitarbeiter willkommen ist. „Ganz wichtig ist uns die Botschaft, dass wir uns mit den Eltern mitfreuen und gemeinsam Lösungen finden, wenn sich durch die Familiengründung neue Prioritäten ergeben“, sagt Pommeranz.

*Motivation, Arbeitsfreude und ein neues Führungsverständnis stehen auf der Agenda der Ostseesparkasse  
Rostock ganz oben. Andrea Pommeranz (sitzend, zweite von links) und ihr Team arbeiten daran.*

*(© Sparkasse)*

Eine weitere Herausforderung ist der Fachkräftemangel. „Für die Stabsbereiche finden wir immer noch recht schnell geeignete Kandidaten. Anders sieht es im gehobenen Beratersegment aus, Vermögensberater und Spezialisten für Private Banking sind schwerer zu finden. Aber jammern hilft nicht, wir versuchen, uns selbst zu helfen. So entwickeln wir gemeinsam mit der Nord-Ostdeutschen Sparkassenakademie Programme für die gehobene Beraterlaufbahn. Zudem bieten wir Inhouse-Lehrgänge zum Bankfachwirt und Bankbetriebswirt an.“

Eine Wirkung auf den Arbeitsmarkt soll auch die attraktive Unternehmenskultur haben, für die die Ospa steht. Employer Branding nennt man das neuerdings, aber es geht auch ohne Anglizismen. Die Sparkasse biete ein tolles Arbeitsklima, der Umgang sei geprägt von gegenseitiger Wertschätzung und Respekt. Zudem biete das Institut viele Entwicklungs- und Aufstiegschancen. Pommeranz: „Dieses Bild ist

uns wichtig und wird auf lange Sicht sicherlich seinen Teil dazu beitragen, dass wir immer genügend Nachwuchs finden.“

Robert Reuter: Zwischen Selbststeuerung und langer Leine , in SparkassenZeitung (27. Mai 2019). URL: . Abgerufen am: 28. Mai 2019

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