

# OSV-Expertenkreis – Demografiefeste Personalarbeit

## Ostdeutscher Sparkassenverband

In den Sparkassen gibt es zahlreiche gute und in der Praxis erprobte Lösungen, um demografischen Herausforderungen zu begegnen. Der OSV hat deshalb das Format eines Expertenkreises gewählt, um diese guten Lösungen zusammenzutragen und für alle Sparkassen des OSV und des Kooperationsgebiets SGVSH nutzbar zu machen. Der OSV wurde dabei moderierend durch die Sparkassen Consulting unterstützt. Hier ein Einblick, wie dieses Format geschaffen wurde und seine Ergebnisse ab September 2024 veröffentlicht wurden.

Das Team „Personal der Sparkassen“ des OSV unterstützt Sparkassen bei der Bewältigung vielfältiger Personalthemen (personalstrategische Beratung, Projektunterstützung, fachliche und Rechtsberatung entlang des gesamten beruflichen Lebenszyklus).

Um den großen demografischen Herausforderungen in der Personalarbeit der Sparkassen tatkräftig begegnen zu können, hat der OSV das Format eines Expertenkreises „Demografiefeste Personalarbeit“ aus der Taufe gehoben.

### Ziele des Expertenkreises Demografiefeste Personalarbeit sind:

- ▶ Von den Besten zu lernen (Good-Practice-Sparkassen)
- ▶ Praxisnähe zu sichern und Bedarfe zu erkennen
- ▶ Beratungsarbeit auf Basis praxisorientierter Lösungen zu stärken, zu schärfen und anzureichern
- ▶ Gute Lösungen für alle Sparkassen nutzbar zu machen



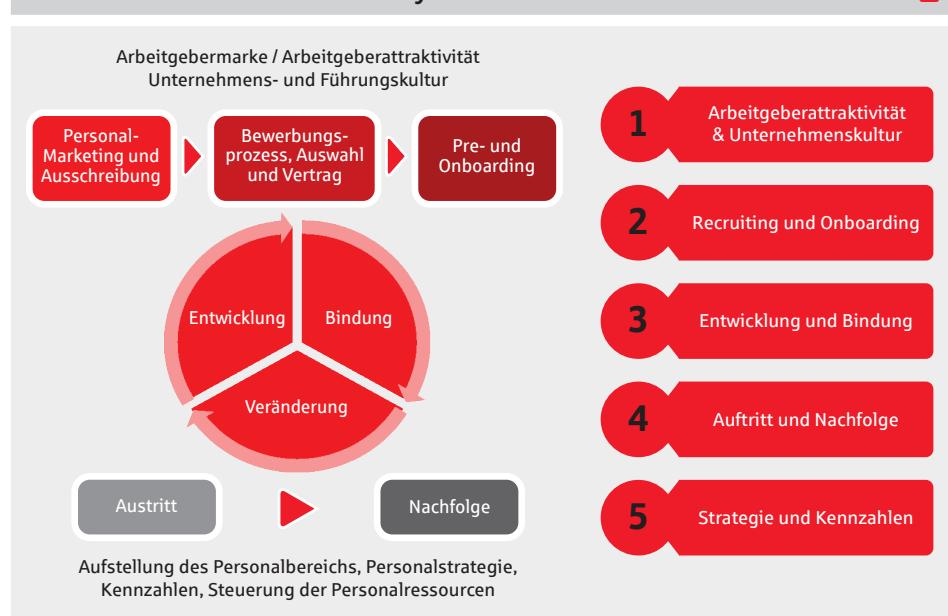
Halbzeit-Workshop des Expertenkreises inklusive Vorstände der teilnehmenden Sparkassen

Anhand der Demografiequote und weiterer demografierelevanter Personalkennzahlen wurden neun Sparkassen des OSV und des SGVSH, die bereits heute über eine sehr gute demografische Ausgangslage ihrer Belegschaft verfügen, gebeten, im Expertenkreis mitzuarbeiten und ihre Lösungen und Erfahrungen an andere Sparkassen weiterzugeben.

So entstand in vielen intensiven Austauschrunden – entlang des beruflichen Lebenszyklus – eine Struktur von fünf Handlungsfeldern, in der zahlreiche Good-Practice-Beispiele beschrieben und zugeordnet werden konnten. Die jeweiligen Steckbriefe umfassten eine Zusammenfassung der Maßnahme, Zielsetzung und -gruppe, sowie Erfolgsfaktoren und teilweise auch ganz konkrete Anlagen zum downloaden.

Die Kick-off-Veranstaltung, die Konzeptions-Workshops, die Austauschrunden sowie der Close-down wurden durch die

## Die Leitidee: Der berufliche Lebenszyklus



Expertenkreis Demografiefeste Personalarbeit

Sparkassen Consulting begleitend moderiert und – in Zusammenarbeit mit dem Projektteam des OSV – koordiniert.

Ein Highlight in dieser Arbeitsphase war ein Workshop aller beteiligten Sparkassen mit deren Vorständen und Personalältern, um die verschiedenen Sichtweisen und Lösungsalternativen zu demografischen Fragestellungen zu diskutieren und Konsens zu finden.

Ab September 2024 wurde der OSV-Maßnahmebaukasten für die Mitgliedsinstitute des OSV und SGVSH schrittweise mit den gefundenen Lösungen befüllt, sodass durch die Sparkassen nun online auf die Projektergebnisse zugegriffen werden kann. Weitere Good-Practice-Beispiele werden sukzessive folgen. Bei einer Ver-

anstaltung zur „Kick-off(ensive) Demografiefeste Personalarbeit“ in Potsdam konnten interessierte Sparkassen den Umgang mit den Ergebnissen diskutieren und sich über die weitere Vorgehensweise des OSV zum zukünftigen Vorgehen bei der demografiefesten Personalarbeit informieren.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bewerteten das Projekt und seine Ergebnisse vor dem Hintergrund der anstehenden personalwirtschaftlichen Herausforderungen als hilfreich und sehr unterstützend. Das Engagement der Good-Practice-Sparkassen, das Wirken des Teams Personal der Sparkassen des OSV, der NOSA und der Sparkassen-Personalberatung unter Moderation der Sparkassen Consulting, wurden als voller Erfolg gewertet.

“

*Der Expertenkreis bildet das Wissen in Sparkassen über viele gute Maßnahmen strukturiert ab. Deshalb ist der entwickelte Maßnahmehaukasten auch ein sehr gutes Instrument, um voneinander zu lernen und erfolgreiche Vorhaben auszutauschen. Insbesondere durch die Vernetzung von Best-Practices in den beiden Verbänden OSV und SGVSH unter guter Moderation der Sparkassen Consulting, die den deutschlandweiten Blick auf diese Themen hat, wurden strategisch wichtige Positionierungen platziert. Herzlichen Dank dem Projekt-Moderator Michael Weick, der mit dem Team von Dr. Matthias Forche und Frau Dr. Kerstin Hartmann ein wertvolles Ergebnis geschaffen hat.*



Ulrich Lepsch

Vorstandsvorsitzender  
Sparkasse Spree-Neiße

Wolfgang Zender

Verbandsgeschäftsführer  
Ostdeutscher Sparkassenverband

Bernd Brummermann

Vorstandsvorsitzender  
OstseeSparkasse Rostock

“

*Wir haben viele Einzelmaßnahmen aus unserem Hause in den Expertenkreis eingebracht. Dennoch konnten wir durch den Austausch mit anderen Sparkassen weitere Ideen mitnehmen und umsetzen. Das bringt uns voran – das entstandene Format hilft uns, noch besser zu werden.*



Anja Blumenstein

Generalbevollmächtigte  
Sparkasse Ostprignitz-Ruppin

Dr. Matthias Forche

Leiter Abteilung Personal,  
Finanzen, Zentrale Dienste  
Ostdeutscher Sparkassenverband

“

*Der Maßnahmehaukasten des OSV bildet die gesammelten Themen strukturiert über 5 Handlungsfeldern ab. Das hilft beim Suchen von spezifischen Lösungen und durch die gute Unterstützung des OSV kommen wir auch untereinander in den themenzentrierten Austausch. Aus meiner Sicht eine gelungene Arbeit, an der wir uns gerne beteiligt haben.*



Dr. Kerstin Hartmann

Teamleiterin Personal  
der Sparkassen  
Ostdeutscher Sparkassenverband

Michael Weick

Managementberater

Norbert Kauer

Teamleiter & Managementberater

Stefan Seiler

Unternehmensbereichsleiter

“

*Vorstände suchen die Beratung und den Austausch mit Personalleitenden. Die Ergebnisse des Expertenkreises „Demografie-feste Personalarbeit“ helfen, operativ zu unterstützen und gemeinsam zu lernen. Ein großes Dankeschön an die engagierten Mitwirkenden aus Sparkassen, OSV, NOSA, SPB und der Sparkassen Consulting.*



Wolfgang Zender

Verbandsgeschäftsführer  
Ostdeutscher Sparkassenverband

# Zukunftssichere Ausrichtung der Personalarbeit

## Sparkasse Traunstein-Trostberg

**Die Sparkasse Traunstein-Trostberg, vertreten durch Frau Eichholz (Leitung Personal), war Mitglied im DSGV-Projekt „Evidenzbasierte Personalstrategie“ und eine der Rollout-Sparkassen. Evidenzbasiert steht synonym für die Festlegung von Fokus Themen und daraus abgeleiteten messbaren Zielgrößen für die Personalarbeit. Mit anderen Worten: die Personalarbeit für die Zukunft so auszurichten, dass die Erreichung der geschäftsstrategischen Ziele der Sparkasse optimal unterstützt wird. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor dabei ist der intensive und strukturierte Strategiedialog zwischen Vorstand und Personalleitung.**

Der Personalbereich ist hierbei in seiner Rolle als „Vordenker und strategischer Partner“ (DSGV-Konzept Personalarbeit der Zukunft / PdZ) gefordert. Die Leiterin Personal war zu diesem Zeitpunkt seit zirka einem Jahr für den Personalbereich verantwortlich und kam von Extern zur Sparkasse.

Es lag daher nahe, die Pilotierung der „Evidenzbasierten Personalstrategie“ mit der „Standortbestimmung PdZ“ zu verbinden und mit der Sparkassen Consulting als neutralem externen Moderator mit möglichst geringem Zeitaufwand durchzuführen.

### Kombinierte Vorgehensmodelle



#### Evidenzbasierte Personalstrategie (Pilotierung DSGV-Konzept)



#### Standortbestimmung PdZ (SC-Onlinebefragung)



Zukunftssichere Ausrichtung der Personalarbeit an geschäftsstrategischen Zielen und Anforderungen der internen Stakeholder

**„** Mit der Teilnahme am DSGV-Projekt „Evidenzbasierte Personalstrategie“ in Verbindung mit der „Standortbestimmung PdZ“ haben wir einen weiteren wichtigen Schritt zur Umsetzung unserer vor Jahren begonnenen strategischen Neuausrichtung der Personalarbeit in unserem Hause unternommen – weg von einer verwaltenden, reagierenden und hin zu einer zielgerichteten, proaktiv agierenden und die Umsetzung der Geschäftspolitik des Vorstandes wirksam unterstützenden Einheit.

Roger Pawellek

Vorstandsvorsitzender  
Sparkasse Traunstein-Trostberg

### Evidenzbasierte Personalstrategie

Die vorbereitenden Schritte für den Strategieworkshop mit dem Vorstand erfolgten durch die Leitung Personal. Dabei kamen ausgewählte Elemente des DSGV-ROLFs zur Anwendung, um ein sehr schlankes und fokussiertes Vorgehen zu gewährleisten:

**1** SWOT-Analyse bei Unternehmensfaktoren (intern) und Umweltfaktoren (extern). Hilfreich hierbei ist das Muster aus dem DSGV-ROLF.

**2** Übersetzung der Geschäftsstrategie in die Personalstrategie:

- Wie wird sich das Geschäft in Zukunft entwickeln?
- Welche Geschäftsbereiche werden forciert – welche weniger?
- Wo werden wir die größten Automatisierungs- und Digitalisierungseffekte haben – wo möchten / müssen wir auslagern?
- Was bedeutet das für die Belegschaft (persönliche / fachliche Kompetenzen)?
- Wie viele Mitarbeitende gibt es in den jeweiligen Bereichen? In welchen Bereichen werden wir eine Mitarbeitenden-Überdeckung

haben, wo eine Unterdeckung?  
(Sehr hilfreich war hierbei die Durchführung von PARES Kompakt in 2021.)

- Wie sieht der Personalkostenrahmen für die nächsten Jahre aus?
- Etc.

**3** Ableitung von Fokusthemen für die Personalarbeit (Checkliste aus DSGV-ROLF)

**4** Formulierung von Zielstatements und Erfolgsgrößen für die Personalstrategie (Musterbaukasten DSGV-ROLF)

- Zielstatements wurden nach der SMART-Methode (Spezifisch / Messbar / Attraktiv / Realistisch / Terminiert) entwickelt
- Messbare Erfolgsgrößen wurden abgeleitet (z. B. Fluktuationsquote)

### Standortbestimmung PdZ

Für die Standortbestimmung des Personalbereichs wurde das Online-Befragungstool der Sparkassen Consulting angewandt. Dieses orientiert sich am DSGV-Konzept „Personalarbeit der Zukunft“, welches dem Personalbereich ein Leitbild mit 4 Rollen zuschreibt

(Vordenker und strategischer Partner / Unternehmer / HR-Experte / Menschenkenner). In der Onlinebefragung galt es herauszufinden, wie der Personalbereich diese Rollen erfüllt und welche konkreten Anforderungen die „Internen Stakeholder“ an die künftige Personalarbeit haben. Dabei wurde wie folgt vorgegangen:

- 1** Online-Befragung durch SC
  - Teilnehmende: Vorstand, Personalleitung und je eine Führungskraft aus Markt, Marktfolge und Stab
  - Teilnehmende bewerteten den Status Quo der Personalarbeit in Bezug auf die verschiedenen Rollenbilder (Vordenker und strategischer Partner / Unternehmer / HR-Experte / Menschenkenner).
  - Handlungsbedarfe waren in Pflicht-Textfeldern von den Befragungsteilnehmern zu erläutern (konkrete Umsetzungserfordernisse oder personalstrategische Anforderungen).
  
- 2** Ergebnisauswertung durch SC
  - Analyse und Interpretation von Stärken und Entwicklungsfeldern der Personalarbeit

- Ableitung konsolidierter Handlungsempfehlungen

### Strategie-Workshop

In einem mehrstündigen Strategie-Workshop mit dem Vorstand, der Leiterin Personal und der Sparkassen Consulting erfolgte zunächst eine Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse aus der „Standortbestimmung PdZ“. Im nächsten Schritt wurde die bereits vorbereitete „Evidenzbasierte Personalstrategie“ validiert und soweit erforderlich nachgeschärft.

### Erfolgsfaktoren für dieses kombinierte Vorgehensmodell

- Die Personalleitung muss insbesondere die Rolle als „Vordenker und strategischer Partner“ des Vorstands aktiv leben.
- Die Personalleitung und der Personalbereich müssen die Geschäftsstrategie verinnerlicht haben.
- Die vorhandene Personalstrategie sollte bereits kennzahlenbasiert (keine reine Prosa) sein.
- Die Bereitschaft, aktiv konstruktives Feedback der „Internen Stakeholder“ einzuholen, muss seitens des Personalbereichs vorhanden sein.

**Roger Pawellek**  
Vorstandsvorsitzender  
Sparkasse Traunstein-Trostberg

**Vanessa Eichholz**  
Leiterin Personal  
Sparkasse Traunstein-Trostberg

  
**Marina Kaiser**  
Seniorberaterin

  
**Günter Holley**  
Managementberater

  
**Roland Elsner**  
Unternehmensbereichsleiter

  
**Stefan Seiler**  
Unternehmensbereichsleiter

**Vanessa Eichholz**  
Leiterin Personal  
Sparkasse Traunstein-Trostberg

„Die Standortbestimmung PdZ ermöglichte eine strukturierte, objektive und effiziente Stakeholder-Analyse. Darüber hinaus bietet sich das aufbereitete Feedback als optimale Basis für eine ziel gerichtete und bedarfsgerechte Entwicklung von Personalmaßnahmen an.“

# PARES Kompakt: Ein Dauerthema mit immer neuen Möglichkeiten

## Sparkassen Consulting / DSGV

**„Durch die Rückkehr der Zinsen und die damit zusammenhängende Normalisierung der betriebswirtschaftlichen Situation geht die Nachfrage nach PARES Kompakt-Projekten zurück.“ Diese These können wir als Sparkassen Consulting so nicht bestätigen. PARES Kompakt-Projekte erfreuen sich weiterhin hoher Nachfrage.**

War PARES Kompakt in den Jahren der Niedrigzinsphase ein Instrument zur Kapazitätsanpassung und Kostenreduktion, so ist es nun eine wichtige Basis, um die Sparkassen bei der Überarbeitung der Personalstrategie und der Implementierung einer strategischen Personalplanung zu unterstützen. Die Sparkassen Consulting passt das Vorgehen in den PARES Kompakt-Projekten regelmäßig an und erweitert die Projekte um neue Ergebnistypen und Hilfsmittel.

In den letzten Jahren wurden zusätzlich zu den bekannten Ergebnistypen auch Aussagen zur demografischen Situation

und die Jobgruppen aus der strategischen Personalplanung eingearbeitet sowie der Transfer der Ergebnisse in Richtung der Prozesslandkarte erarbeitet. So können wir beispielsweise sagen, welche Prozesse in der Sparkasse stark von Mitarbeitenden in den höheren Altersstufen durchgeführt werden und wie die Standardisierungsquote in diesen Prozessen ist. Diese Erkenntnisse sind insbesondere für das Management des demografischen Wandels sehr hilfreich.

Darüber hinaus können wir mit unseren eigenentwickelten Tools wie dem PARES Portal und dem Personalplaner den Sparkassen nützliche Instrumente bereitstellen, mit denen einfache Analysen der eigenen Daten schnell gemacht werden können. Zusätzlich bieten sie auch Unterstützung bei der haus- und OE-individuellen, mehrjährigen Personal- und Maßnahmenplanung. Dies bekommen wir regelmäßig als Feedback von unseren Projektsparkassen.



Aber nicht nur direkte Projektergebnisse können verwertet werden – auch indirekt profitieren Sparkassen von einer PARES Kompakt-Erhebung. Beispielsweise können Sparkassen, die von der Bildung von Drohverlustrückstellungen (BfA3-Rundschreiben) betroffen sind, ihre eigenen Kostenstrukturen ermitteln bzw. melden und so teilweise deutliche Einsparungen bei diesen Rückstellungen erzielen.

#### **Auch für 2025 haben wir Weiterentwicklungen und Erweiterungen geplant:**

- ▶ Die Erhebungen werden künftig in der Struktur der Prozesslandkarte erfolgen. Dies erleichtert den Mitarbeitenden die Erhebung, da sie in der bekannten Prozesslogik erfolgen kann und kein Transfer auf die PARES Kompakt-Aufgaben notwendig ist. Des Weiteren können so zusätzliche Daten der Prozesswelt mit PARES Kompakt verknüpft werden.

▶ Wir planen auch die Erstellung eines neuen Tools, das PARES Kompakt-Ergebnisse und Daten aus PPS\_neo verbinden soll. Damit kann der Weg für die Sparkassen hin zur Standardisierung erleichtert werden, indem bisher getrennt vorhandene Informationen in einem Medium zur Verfügung stehen. Dass wir damit auf dem richtigen Weg sind, haben uns einige Sparkassen in einem [sc@web](#)-Webinar, in dem wir im November 2024 einen „Blick in die Werkstatt“ ermöglicht haben, bestätigt.

Diese Anpassungen und Erweiterungen sind nur möglich, wenn wir regelmäßig Projekte mit den Sparkassen durchführen und dadurch im Kontakt sind. Der Austausch im Projekt, auf Veranstaltungen der Sparkassen-Finanzgruppe sowie in den verschiedenen Formaten der Sparkassen Consulting ist hier essenziell.

Wir freuen uns, auch mit Ihnen künftig in den Austausch zu gehen.



**Oliver Erdmann**  
Seniorberater



**Dirk Danner**  
Teamleiter & Managementberater



**Stefan Seiler**  
Prokurist



# PARES Kompakt – Kommunikation und Einbindung als Erfolgsfaktoren im Projekt

## Sparkassen Consulting

**PARES Kompakt-Projekte erleben derzeit eine Renaissance. Viele Sparkassen fragen diese Projekte nach. Woher kommt das? Es resultiert aus einer neuen Zielkonstellation, die PARES Kompakt sehr gut unterstützt. Bisher war das Ziel eher die betriebswirtschaftlich notwendige Optimierung des Personaleinsatzes. Aktuell wird PARES Kompakt als Basis für Projekte zur Personalarbeit der Zukunft, zur Umsetzung einer neuen Personalstrategie sowie zur ausreichenden Besetzung von optimierten Prozessen eingesetzt.**

Die bisherige Zielsetzung der PARES Kompakt-Projekte hat dazu geführt, dass dieses Instrument in einigen Häusern vorbelastet ist. Der Vorbelastung kann man im Rahmen einer Projektdurchführung sehr gut entgegenwirken, indem man eine zeitnahe und offene Kommunikation einplant und durchführt.

Als sehr zielführend hat sich erwiesen, die aktuellen Herausforderungen der Personalarbeit offen darzulegen und aufzuzeigen, wie PARES Kompakt die Sparkasse dabei unterstützen kann. Im Einzelnen handelt es sich hierbei um folgende Einflussgrößen: Erstens die demografische Entwicklung und der dadurch entstehende Fachkräftemangel, zweitens die zunehmende Digitalisierung und Standardisierung sowie drittens die künftig immer stärker in den Fokus rückende Arbeitgeberattraktivität.

Denjenigen Sparkassen, die bereits ein- oder mehrmals PARES Kompakt-Projekte durchgeführt haben, empfehlen wir daher die kommunikative Aufarbeitung des Themas und eine positive zukunftsge-

richtete Kommunikation unter Betonung der neuen Zielsetzungen. Sparkassen, die noch keine derartigen Projekte durchgeführt haben, können anstelle der Aufarbeitung direkt in die nach vorn gerichtete Kommunikation einsteigen. Die kommunikative „Story“ – Management des demografischen Wandels anhand von Zahlen aus der Sparkassen-Finanzgruppe und dem eigenen Haus – schafft hier sehr viel Verständnis.

**Im Rahmen unserer Projekterfahrung haben wir im Projekt 3 Schlüssel für erfolgreiche Kommunikation identifiziert:**

- ▶ Enge und offene Einbindung der Personalvertretung im Projekt
- ▶ Offene Kommunikation der Projektzielsetzung an alle Mitarbeitenden
- ▶ Einbindung von Mitarbeitenden in die qualitative Analyse der Prozesse

Die Einbindung der Personalvertretung erfolgt in der Regel über den bewährten Dialog zwischen Vorstand und dem Gremium. Zusätzlich kann bei Bedarf eine Vorstellung des Projektvorgehens sowie der zu erwartenden Ergebnistypen im Gesamtpersonalrat sinnvoll sein.

**Im Nachgang an die Information der Personalvertretung erfolgte die Information der Mitarbeitenden. Hier steht vor allem die durch die Demografie getriebene Veränderung der Sparkasse und des Arbeitsmarktes im Mittelpunkt:**

- ▶ Wie viele Menschen sind heute in der Sparkasse beschäftigt?

“

*Das Ziel vieler Sparkassen ist eine Steigerung der Marktpräsenz – Kundennähe und Kundenzufriedenheit sind dabei sehr wichtig. Dies kann künftig nur mit schlanken, zeitgemäßen Prozessen und rechtssicheren Abläufen funktionieren. Die Erkenntnisse aus einem PARES Kompakt-Projekt geben dabei für die nächsten Jahre die Richtung vor. Die Umsetzung der Themen erfolgt mit Fachprojekten und häufig mit einer durch die Sparkassen Consulting begleiteten Individualisierung von Zielwerten auf Abteilungsebene. Das ist eine optimale Kombination aus strategischer Personalplanung und operativer Umsetzung mithilfe von Projekten und Maßnahmen. Die Personalarbeit der Zukunft kann auf diese Art mit wertvollen Erkenntnissen aufgestellt und Fachprojekte sowie Linienmaßnahmen können für einen neuen Planungszeitraum definiert werden.*



“

**Stefan Seiler**  
Prokurist  
Sparkassen Consulting

- Wie viele Menschen werden in den kommenden 5 Jahren das Haus altershalber verlassen und wie viele weitere in den 3 Jahren danach?
- Wie viele Stellen konnten in den letzten Jahren in ausreichender fachlicher Qualifikation nachbesetzt werden?

Allein diese Kennzahlen helfen enorm, ein Grundverständnis für die Themen „Standortbestimmung“ und „Wege zur Standardisierung“ sowie für die weitere Nutzung von Digitalisierungsangeboten zu schaffen.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist regelmäßig die Einbindung vieler Mitarbeitender in die qualitative Analyse der Prozesse. Dabei werden durch die Sparkassen Consulting prozessuale Interviews geführt und Mitarbeitende, die an diesen Prozessen arbeiten, in den Abgleich mit den Standards der Sparkassen-Finanzgruppe eingebunden. Die Mitarbeiteren-

den können so direkt ihre Meinung zu den gelebten Prozessen einbringen, was zu einer hohen Transparenz des gesamten Projektergebnisses sowie zu einer hohen Akzeptanz der abgeleiteten Maßnahmen beiträgt.

Auch nach Projektende sollte die Ergebnisdarstellung sowie die Ableitung der Handlungsfelder nicht nur im Vorstand, sondern breiter erfolgen. Eine zeitnahe Information der Personalvertretung und der obersten Führungsebene wird hier von uns empfohlen.

Wir haben diese Vorgehensweise in den letzten Jahren mehrfach mit Sparkassen durchgeführt. Das Feedback aller Beteiligten auf diese Kommunikationsmaßnahmen war sehr positiv und hat gezeigt, dass die Kommunikationsstrategie aufgegangen ist. Das bisher eher negativ konnotierte Projekt ist nun ein akzeptierter Baustein einer zielgerichteten und an den tatsächlichen Bedürfnissen des Hauses ausgerichteten Personalarbeit geworden.

**Norbert Aschhoff**  
Seniorberater

**Dirk Danner**  
Teamleiter & Managementberater

**Stefan Seiler**  
Prokurist

# Operative Personalplanung End-to-end auf Basis PARES Kompakt

## Sparkasse Magdeburg

**Die Herausforderungen der Sparkassen sind weiterhin vielfältig. Regulatorik, Digitalisierung, Kundenverhalten und nicht zuletzt der Arbeitskräftemangel aufgrund der demografischen Rahmenbedingungen sind nur einzelne Schlagworte. Im Zusammenspiel mit einer Fusion jedoch ergibt sich eine Mammutaufgabe.**

Die Ausgangssituation der Sparkasse Magdeburg ist gekennzeichnet durch die Fusion 2021. Ergänzend zur Fusion wurde die Entscheidung getroffen, direkt – wo es möglich ist – auf die Standard-PPS-Prozesse zu migrieren. Dies ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabenkombination, da es fusionsbedingt zu Sonderaufgaben kommt und zusätzlich die neuen Prozesse eingeführt werden müssen. Das ist sowohl in der Steuerung des Vorgehens, als auch bei der Umsetzung durch die

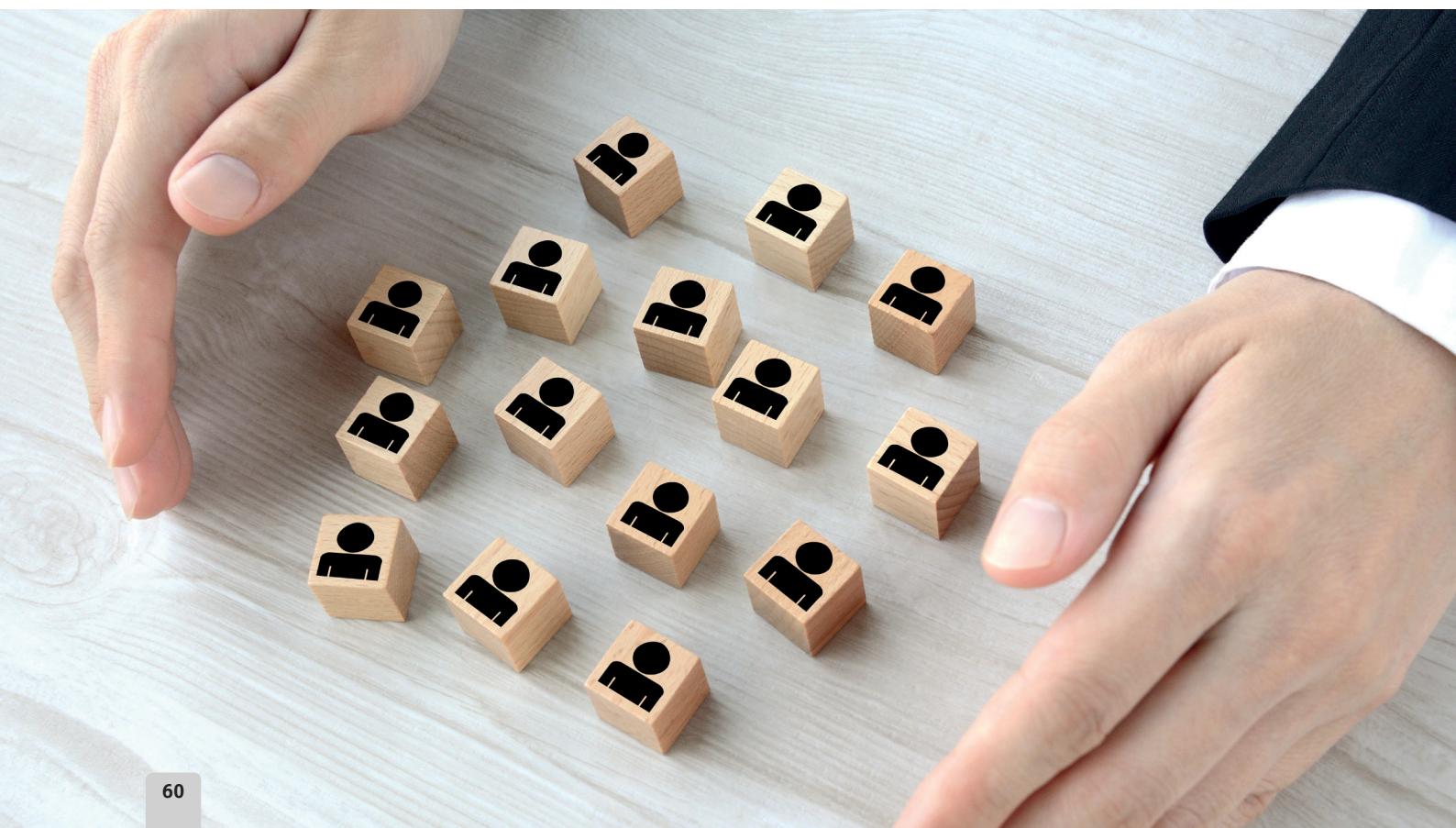
betroffenen Mitarbeitenden eine große Herausforderung.

Um schnell Transparenz über das neue Haus zu bekommen und die Personalplanung auf die neuen Rahmenbedingungen ausrichten zu können, sollte ein PARES Kompakt-Projekt die Grundlagen liefern.

Von Interesse war neben dem Aufbau einer dauerhaften Personalplanung auch die Frage:

*Gibt es neben der Einführung der PPS-Standards weitere Bereiche oder Themen in Aufbau- oder Ablauforganisation, in denen Optimierungspotenzial besteht?*

Ausgangspunkt war eine klassische PARES Kompakt-Erhebung, in der Zuge viele Daten des Hauses erhoben wurden. Eine Treibererhebung und die Ermittlung von personalsubstituierenden Sach-



“

*Nach der Fusion und der PPS-Einführung in weiten Teilen des Hauses ist ein kurzer Check im laufenden Betrieb sinnvoll. Eine Standortbestimmung mittels PARES Kompakt sowie die Ableitung von Handlungsfeldern, die den Weg der Optimierung klar aufzeigen, ist unter dem Gesichtspunkt des Arbeitskräftemangels zwingend notwendig. Wir planen, PARES Kompakt künftig regelmäßig durchzuführen.*



“

**Uwe Adelmeyer**  
Vorstandsmitglied  
Sparkasse Magdeburg

kosten bildeten dabei den Datenkern. Für die Erhebung der Mitarbeitenden wurden Erhebungsverantwortliche definiert und geschult. Durch deren Unterstützung konnten die Mitarbeitenden die Erhebung zeitgerecht durchführen und wurden bei Fragen unterstützt. Die Erhebungsverantwortlichen wiederum wurden durch das PARES Kompakt-Helpdesk unterstützt, bei dem erfahrene PARES Berater die auftretenden Fragen kurzfristig und zielgerichtet beantworteten.

In jedem PARES-Projekt steckt die Herausforderung, hausindividuelle Lösungen sowie anstehende bzw. sehr aktuell umgesetzte organisatorische Veränderungen analysefähig aufzubereiten. Daher erfolgte zuerst eine rein quantitative Analyse im sogenannten Referenzsze-

nario mit den Referenzwerten des DSGV, die durch Vergleichswerte aus anderen PARES Sparkassen ergänzt wurden. Auf dieser Basis konnten erste Handlungsfelder abgeleitet werden, die danach einer qualitativen Analyse unterzogen wurden. Hierbei wurde die Situation der Sparkasse Magdeburg mit den Produktionsbedingungen aus den zentralen Fachkonzepten des DSGV mit Hilfe strukturierter Interviews abgeglichen. Dieser Analyseschritt bezieht die Mitarbeitenden der Sparkasse in die Interviews ein. Das kam bei den Teilnehmenden gut an und trägt damit zur Akzeptanz der einzuleitenden Maßnahmen bei.

Im Ergebnis konnten wir den Vorständen Hinweise auf quantitative Abweichungen geben und diese auch im Abgleich

zum Umsetzungsgrad der Standards der Sparkassen-Finanzgruppe erklären.

In einem zeitlichen Abstand von zirka 3 Wochen haben wir die Analyseergebnisse sowie die bestehende Mittelfristplanung und die Planung von Maßnahmen und Projekten in einem Zielbildworkshop gemeinsam mit dem Vorstand bewertet. Dieser Abgleich der PARES-Ergebnisse mit den strategischen Planungen der Sparkasse ist mittlerweile ein fester Bestandteil aller PARES-Projekte. Ein wichtiger Teil dieses Abgleichs bestand in der Findung und Festlegung eines Zielwerts und eines Zielzeitpunkts für die anschließende neue Projektphase der sogenannten Individualisierung von Personalzielwerten.

In dieser Individualisierungsphase wurden die Ergebnisse der einzelnen

Organisationseinheiten in mehreren (bis zu 3) Gesprächsrunden ausgetauscht. Kern dieser Gespräche waren die Entwicklung von Optimierungsansätzen und Maßnahmen, die zur Erreichung des Gesamthaushalts beitragen sowie die Berücksichtigung der demografischen Situation der Bereiche und Abteilungen.

Dieses flexible, dialogbasierte Vorgehen ermöglichte es, neben den individuellen Maßnahmen, die nur für die einzelne Organisationseinheit gelten, auch bereichsübergreifende Maßnahmen und Projekte zu quantifizieren und in die Planung einzubinden.

Neben einer vollständigen Durchführung der Individualisierung von Personalzielwerten gab es ein vertiefendes Projekt im Bereich Vertriebsmanagement, Personalarbeit der Zukunft und eine IT-Rechnungs-



“

*Wir wollen unsere Marktführerschaft weiter ausbauen – die gelebte Kundennähe und eine hohe Kundenzufriedenheit sind dabei oberstes Ziel. Schlanke und zeitgemäße Prozesse und Abläufe sollen uns unterstützen, die Personalplanung und -gewinnung zielgerichtet durchzuführen. Das Projekt hat uns dafür bislang gute Ergebnisse geliefert, um unsere Planungen und strategischen Überlegungen nachzärfen zu können.*



“

**Jens Eckardt**  
Vorstandsvorsitzender  
Sparkasse Magdeburg

**Jens Eckardt**  
Vorstandsvorsitzender  
Sparkasse Magdeburg

**Uwe Adelmeyer**  
Vorstandsmitglied  
Sparkasse Magdeburg

**Rene Wiegand**  
Projektleiter  
Sparkasse Magdeburg

**Sören Nessau**  
Stellv. Projektleiter  
Sparkasse Magdeburg

**Norbert Aschhoff**  
Berater

**Dirk Danner**  
Teamleiter & Seniorberater

**Stefan Seiler**  
Unternehmensbereichsleiter

analyse sollte noch zusätzlich durchgeführt werden. Die Unterstützung bei der Überarbeitung der Geschäftsstrategie sowie ein geplantes Review der Zielwerte rundeten das gesamte Vorgehen ab.

Am Ende der Projektlaufzeit steht somit ein Zielwert für die gesamte Sparkasse, darauf aufbauende individuelle Zielwerte für alle Organisationseinheiten sowie die zur Erreichung notwendigen Maßnahmen fest. Die Sparkasse ist somit für

die kommenden Jahre gut aufgestellt und kann die definierten Maßnahmen nachhalten. Das Tool Personal-Paner der Sparkassen Consulting sowie das PARES Portal unterstützen die Sparkasse nach dem Projekt beim Handling der Daten und beim Fortschreiben der Zielwerte.

Trotz aller Technikunterstützung ist hierbei ein konsequenter Prozess des Personalcontrollings und -managements notwendig.