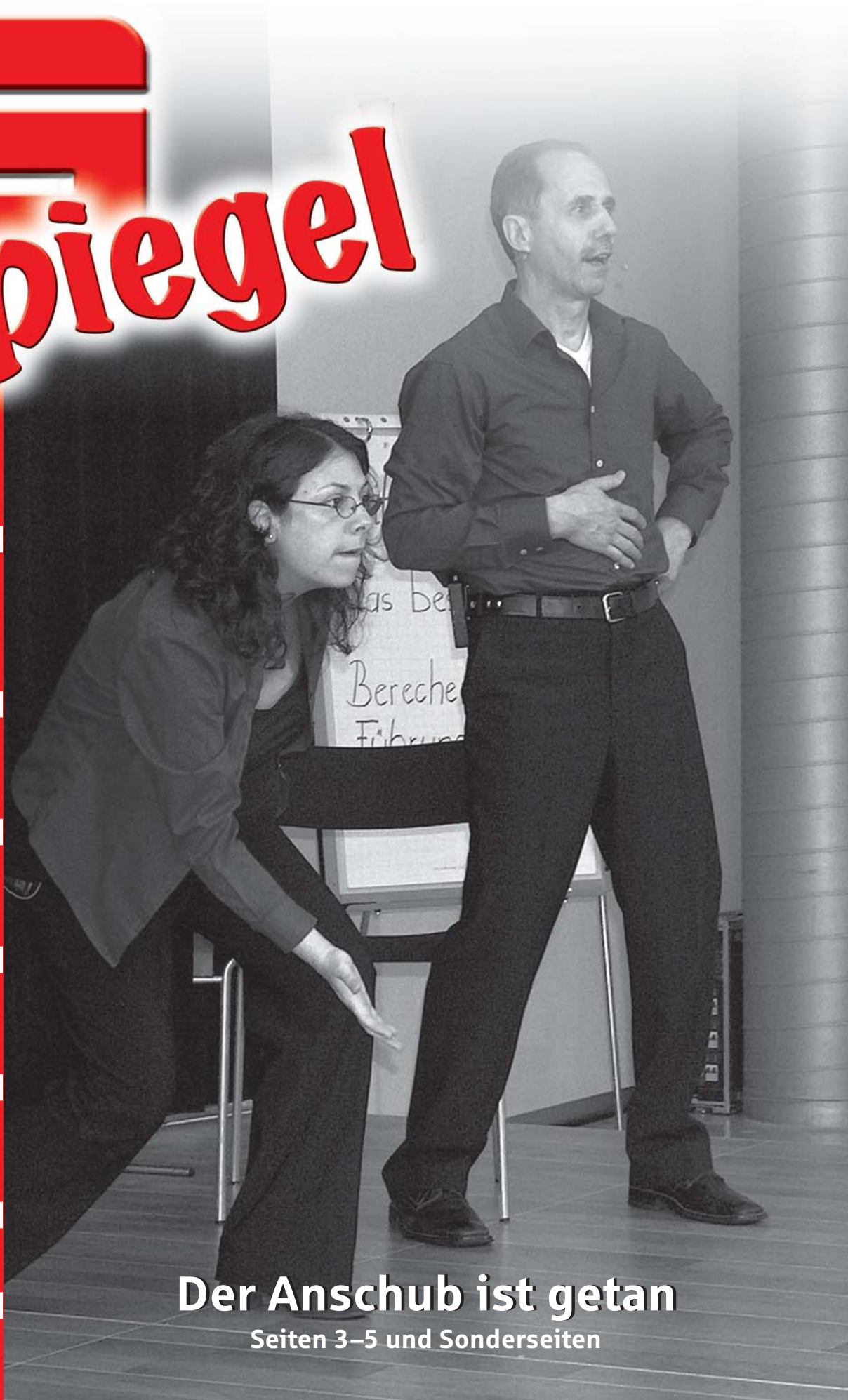


Spiegel



**Umfangreiche
Mitarbeiter-
Chronik**

**Unsere neuen
Azubis**

**Spezialisten für
Baufinanzierung**

**Aufruf zur
Organspende**

**Exotik in
Nittendorf**

SI-Migration

Der Anschub ist getan

Seiten 3-5 und Sonderseiten

Vorhang auf für unsere Zukunft

An Samstagen ging es in der „Lili“ rund

„Wir lassen uns an den Nasen und Ohren packen“ versprach Franz-Xaver Lindl bei der Auftaktveranstaltung zu den Strategischen Leitlinien am 14. Oktober im Tagungsraum der „Lili“. Was symbolisch vor allem damit zum Ausdruck kommen sollte, ist, daß die Leitlinien selbstverständlich nicht nur für die Mitarbeiter, sondern für alle, also ebenso für die Führungskräfte und den gesamten Vorstand gelten und von diesen umzusetzen sind.

In insgesamt fünf Veranstaltungen wurde das lange Zeit Vorbereitete endlich der Öffentlichkeit, d. h. allen Sparkasslern vermittelt. Der wohl trockene, vielleicht sogar sehr abstrakte Inhalt der Leitlinien, die bis mindestens 2010 unser Handeln, unseren Erfolg als Kreditinstitut und damit letztendlich auch unseren Arbeitsplatz bestimmen und sichern sollen, wurde uns an den Samstagen auf bisher völlig andere Art nähergebracht: Das Unternehmenstheater VitaminT4change aus München hatte die Aufgabe der Koordination, Vermittlung, Anregung und Bewertung.

Für manche Kollegen überraschend, schlüpften professionelle Schauspieler stellvertretend für Mitarbeiter der Sparkasse Regensburg in bestimmte, durch den spezifischen Aufgabenbereich und die Arbeitsbedingungen geprägte Rollen. Das half sicherlich, uns quasi von außen zu betrachten sowie unser Verhalten und die allgemeine Situation zu reflektieren und zu bewerten. Auf Grundlage dieser gewonnenen Selbsterkenntnis sind Bewegung und Veränderungsbereitschaft eher möglich als mit auf Druck basierenden reinen Inhaltsvermittlungen, so die Philosophie des Unternehmenstheaters.

Doch ohne die Interventionsbereitschaft aller Teilnehmer wäre das Visualisieren unserer Einstellungen und Verhaltensweisen im Sparkassen-Alltag nicht möglich gewesen. In unterschiedlicher Art und Weise, von zurückhaltend bis forsch, brachten Kollegen die Entwicklung voran. Es



waren nicht immer bequeme und angenehme Äußerungen, die zutage traten, aber sie halfen insgesamt, unseren Prozeß der Veränderung und

des Verständnisses der Strategischen Leitlinien zu befördern.

Beeindruckend war, welche Kenntnis die Schauspieler von unserem Haus haben und wie schnell und gut sie auf Einwürfe und Anregungen reagierten. Das wäre ohne eine umfassende Recherche im Vorfeld nicht möglich gewesen. Befragungen von Führungskräften und Mitarbeitern, die Analyse von Dokumenten und persönliche Beobachtungen waren deren Basis.

Seien wir nun gespannt, ob wir im kommenden Jahr den Schauspielern und dem Theater wieder begegnen werden. Die Ergebnisse dieses Jahres werden uns auf alle Fälle auf lange Zeit begleiten.

Marcus Spangenberg
Kommunikation











Verpflichtung auch sich selbst gegenüber

Vorstand nutzt Mitarbeiter-Kreativität und setzt mit dieser deutliche Akzente für die Zukunft

Die „Strategischen Leitlinien“ sind ja nicht zuletzt durch die vom Unternehmenstheater VitaminT4change begleiteten Informationsveranstaltungen derzeit in aller Munde. Gerade deshalb hier nun auch noch ein paar Fragen des Spiegels zu diesem Thema:


 **Spiegel:** Viele Mitarbeiter merken an, daß die Veranstaltungen zwar eine grundsätzliche Orientierung gaben, aber im großen und ganzen die Ausführung, vor allem die Erläuterungen zu den einzelnen Leitlinien, zu abstrakt gewesen seien. Können wir demnächst noch greifbarere Ausführungen erwarten, die uns helfen, die Leitlinien umzusetzen?

Franz-Xaver Lindl: Auch wir glauben, daß hier noch Interpretationshilfen erforderlich sind und überlegen derzeit, ob wir diese jetzt gleich veröffentlichen. Einerseits können wir damit Unsicherheiten vermeiden, andererseits aber nehmen wir uns die Chance, die Kreativität unserer Mitarbeiter mit aufzunehmen. Die




Stellvertretender Vorstandsvorsitzender Dr. Rudolf Gingele

Entscheidung hierüber wollen wir aber im Januar treffen.


 **Spiegel:** Aus den Leitlinien ein Einzelziel abzuleiten, stieß auf vielerlei Probleme beim Formulieren. Welche Rückmeldungen haben Sie dazu erhalten? Welchen Eindruck haben Sie von der Resonanz auf die „commitment-Bögen“?

Lindl: Die Resonanz betreffend hören wir, daß trotz der knapp bemessenen Zeit nahezu alle Mitarbeiter ihren Beitrag zu den Strategischen Leitlinien formuliert haben, und stolz können wir darüber hinaus auf eine Zahl von über 400 Mitarbeitern verweisen, die bereit waren, der Einladung zur Veröffentlichung an der „wall of commitments“ nachzukommen.

Von Hemmnissen bei der Formulierung der „commitment-Bögen“ haben auch wir gehört, erhielten aber von den Führungskräften den Hinweis, daß durch individuelle Gespräche oder die Behandlung des Themas in einer Teamsitzung diese gelöst werden konnten.

 **Spiegel:** Die „commitment-Bögen“ sollen an einer „wall of commitments“ angebracht werden. Nun besagt das englische Wort sowohl „Verpflichtung gegenüber jemanden“ als auch „Einsatz für etwas“. Welcher der beiden Bedeutungen ist für Sie wichtiger?

Lindl: Sicherlich ist die zweite Bedeutung für uns wichtiger. Es geht um den Einsatz für die Sparkasse, für unsere Sparkasse. Aber das wiederum ist eigentlich auch eine Verpflichtung jedes einzelnen, nicht zuletzt auch gegenüber sich selbst.


 **Spiegel:** Gerade dienstältere Kollegen können sich daran erinnern, daß immer wieder neue Strategien in diesem und für dieses Haus entwickelt wurden. Können Sie sagen, was davon geblieben ist und worin sich die aktuelle Ausrichtung von den bis-



Franz-Xaver Lindl, Vorstandsvorsitzender

herigen hauptsächlich unterscheidet?

Dr. Rudolf Gingele: Die wirklich guten Erfolge der letzten Jahre, und das meinen wir nicht nur wirtschaftlich, sondern auch hinsichtlich unseres Rufes in der Öffentlichkeit, bei Verbundpartnern, Verbänden und auch bei der Bankenaufsicht zeugen unseres Erachtens eindrucksvoll von der Wirkung bisheriger Strategien. Sicher sind wesentliche Bausteine erneut enthalten. „Nichts Neues“ erscheint mir aber auch kein Problem zu sein, weil die Inhalte nach ihrer Richtigkeit und nicht nach ihrem Alter zu beurteilen sind. Mit den Leitlinien „Kultur der Veränderung“ und „Berechenbare Führung“ setzen wir diesmal aber auch neue und deutliche Akzente.

 **Spiegel:** Eine der Leitlinien besagt, wir wollen der beste Finanzdienstleister der Region sein. Sind wir dies denn nicht bereits?

Lindl: Wir wollen das aus der Sicht des Kunden sein. Und das sind wir dann, wenn es für unsere Kunden keinen Grund zum Wechsel mehr gibt. Dies bedingt ein hohes Maß an

Kundennähe, Kompetenz und Begeisterung, und hier können und werden wir uns noch steigern.

☛ *Spiegel:* Zum Stichwort „**Eigenständigkeit**“ wäre es interessant zu erfahren, wie stark wir die Erträge denn steigern und wie sehr wir die Kosten senken müssen, um die in der Leitlinie formulierten Ziele z.B. zur Cost-Income-Ratio zu erreichen.

Lindl: Für die Cost-Income-Ratio, also das Verhältnis von Aufwands- zu Ertragspositionen, sind Kostensenkungen werthaltiger als Ertragssteigerungen (die genaue Definition findet sich auch im Intranet unter Controlling/Erfolgsprognose). Konkret benötigen wir bis 2010 entweder etwa 6 Millionen Euro Kosteneinsparung oder knapp 11 Millionen Euro Ertragssteigerung oder natürlich eine Kombination von beiden, um die Zielgröße einer CIR von 60 zu erreichen.

☛ *Spiegel:* Wird uns denn auf dem Weg zur **Vertriebssparkasse** mit stringenteren Prozessen die SI-Migration, also der vollumfängliche Wechsel von dem bekannten IZB-Soft-Umfeld hin zu neuen Anwendungen, nicht auf die nächsten zwei, drei Jahre deutlich zurückwerfen?

Dr. Gingele: Zurückwerfen nicht, aber sicher zunächst auch nicht unterstützen. Dennoch ist dieser Umstieg strategisch auf jeden Fall erforderlich und wird uns ab März 2008 eine deutlich bessere Wettbewerbssituation verschaffen. Wir erreichen damit neben einer günstigeren Kostensituation vor allem deutlich bessere Programme, und zwar sowohl für unsere Mitarbeiter als auch für unsere Kunden.

☛ *Spiegel:* In Hinblick auf das Thema **Führung** fragt man sich im Haus, warum es jetzt so lange keine regelmäßigen Beurteilungen gegeben hat?

Dr. Gingele: Ich glaube, daß die Regelbeurteilung in der Vergangenheit zu wenig als Führungsinstrument betrachtet wurde. Wir haben aber bereits vor geraumer Zeit begonnen, uns intensiv mit diesem Thema zu beschäftigen. Und noch vor Abschluß unserer Diskussionen und Überlegungen erhielten wir die

ersten Informationen zur Sparkassensonderzulage im Rahmen des TVöD. Da wurde uns sehr schnell klar, daß die Themen Beurteilung, LEO und SSZ aufeinander abzustimmen sind und nur gemeinsam verabschiedet werden können. Leider hat sich die endgültige Vereinbarung der Tarifvertragsparteien dann immer wieder verzögert und wir können erst jetzt das Projekt Beurteilungen endgültig abschließen. Nicht unerwähnt bleiben soll in diesem Zusammenhang aber die Tatsache, daß eine erhebliche Zahl von Mitarbeitern aus den unterschiedlichen vorgesehenen Gründen in dieser Zeit dennoch beurteilt wurde.

☛ *Spiegel:* Das Stichwort **Veränderungskultur** hört man jetzt ja häufig. Die Vielzahl der Projekte und Aufgaben im Haus ist jetzt schon schwer handelbar und vernünftig umzusetzen; noch mehr Anpassungen machen doch keinen Sinn – weniger ist oftmals mehr.

Dr. Markus Witt: Der Wandel des Kundenverhaltens verlangt aktive Gestaltung, und zwar durch uns für uns und nicht durch andere. Deshalb haben wir vier Leitprojekte entwickelt, die nicht zuletzt vorhandene Projekte bündeln werden. Die Projekte behandeln die Themen: Steigerung des Marktanteils, Ertragsstärke im Vertrieb, Bestes Team und Berechenbare Führung. Wenn wir diese vier Leitprojekte bis 2010 richtig „auf die Straße bringen“, so muß uns vor nichts „bange“ sein.

☛ *Spiegel:* Würde es denn für uns und unsere **Region** nicht Sinn machen, wieder Filialen zu eröffnen, um näher beim Kunden zu sein?

Dr. Witt: Die Nähe zum Kunden definiert sich heutzutage nicht mehr ausschließlich über Standorte, besetzt mit Mitarbeitern, sondern über einen gesunden Mix aus den verschiedenen Vertriebskanälen. Nähe zum Kunden resultiert nicht allein aus dem Vorhandensein einer Filiale. Eine Filiale kann Kundennähe nur fördern, nicht aber automatisch herstellen, wie wir leider häufig feststellen müssen. Als Beleg dafür betrachten Sie bitte nur einmal die Erfolge der Strukturvertriebe, die völlig ohne stationären Vertrieb arbeiten.



Vorstandsmitglied Dr. Markus Witt

☛ *Spiegel:* Was wird also den Erfolg der Strategischen Leitlinien ausmachen - welches sind die Erfolgsfaktoren?

Dr. Witt: Mit VitaminT4change haben wir nur den Anfang markiert – der Erfolg wird sich nur durch jahrelange Zähigkeit im Verfolgen der Strategie und der Leitprojekte einstellen. Wir müssen aber eng und nachhaltig am Strategieprozeß dranbleiben.

☛ *Spiegel:* Haben Sie im übrigen auch Einzelziele für sich formuliert? Dürfen wir diese erfahren?

Dr. Witt: Ich werde alle Entscheidungen, Tätigkeiten und Projekte danach beurteilen, wie stark sie auf die Strategie und die 4 Leitprojekte „einzahlen“. Was mehr bzw. weniger Wertbeitrag zu den Leitlinien und Leitprojekten liefert, wird gefördert bzw. gestoppt.

Dr. Gingele: Mein persönlicher Schwerpunkt ist die spürbare Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Geschäftsbereichen.

Lindl: Vorbild sein durch klare und schnelle Führungs- und Entscheidungsverfahren

☛ *Spiegel:* Vielen Dank, daß Sie sich den Fragen gestellt haben.

Persönliche Eindrücke von Kollegen

„Als ich die schriftliche Einladung zu der Veranstaltungsreihe „Leitlinien“ erhielt, waren meine ersten Gedanken: „Schon wieder“ und „Wer hat wohl den Vorstand genötigt, Leitlinien wieder aufs Tablett zu bringen?“. Ohne nachzulesen glaubte ich, daß dies in meiner 21jährigen Zugehörigkeit zu diesem Hause die 4. Veranstaltungsreihe zu diesem Thema werden würde. Ich sehe mich noch heute durch den Saal im Gewerbepark schweben mit der soeben erworbenen Taschenlampe und die Worte „AKKU“ (Anlaß bezogenes Handeln, Kräfte bündeln, Kundenverantwortung konsequent praktizieren, Unternehmenssicherung) hauchen. Auch an SEP (Strategische Erfolgspositionierung) kann ich mich noch erinnern. Dementsprechend fühlte ich mich auch an diesem ersten Veranstaltungs-Vormittag. Es war halt für mich als Führungskraft eher verpflichtend, als das ich mich motiviert fühlte. Auf dem Heimweg aber machte ich mir folgende Gedanken: Eigentlich ist es eine hervorragende Art, Schauspieler die Rolle der zu diesem Zeitpunkt nicht aufkommenden Fragesteller aus dem Publikum übernehmen zu lassen. Aber steht denn der gesamte Vorstand hinter den Leitlinien, hatte dieser doch ausschließlich Franz-Xaver Lindl aktiv präsentiert. Und: Das „Spielchen“ mit den Armen nach hinten hat mir imponiert, es funktioniert tatsächlich. Aber ich sage offen und ehrlich, der zündende Funke war an diesem Samstag im Tagungsraum noch nicht übergesprungen. Allerdings merkte ich an den Tagen danach großes Interesse oder auch Neugier seitens der Kollegen (sowohl vor Ort als auch bei Aufenthalten in der „Lili“); zwei Wochen später folgte ich der zweiten Einladung. Hier verspürte ich nun den absoluten Willen des gesamten Vorstandes, nicht nur durch die Rollenverteilung bei der Präsentation, sondern auch in den Emotionen bei den Vorträgen einen Prozeß der Veränderung anstoßen zu wollen. Diese Erkenntnis war für mich wichtiger als die Vorführung der Theatergruppe, die ihre Sache wirklich gut gemacht hatte.

In den letzten Wochen habe ich mir viel Gedanken gemacht zu Themen, die da heißen: Wie gewinnen wir wieder den Spaß an der Arbeit zurück, der das eine oder andere Mal verloren ging? Sparkasse und damit der Sparkassler muß wieder ein Ausdruck von Lebensgefühl werden. Der Spruch „I bin a Sparkassler“ muß wieder in unsere Köpfe implementiert werden. Der Kunde muß dieses Lebensgefühl hautnah verspüren und in uns den Partner wiederfinden, der wir schon mal waren. Stolz machte mich auch das Zusammentreffen der beiden KCs Neutraubling und Obertraubling zu diesem Thema, wo ich diesen Geist bereits verspürt habe. Der Vorstand kann nur Leitlinien aufstellen - transportieren, umlegen auf seinen Arbeitsplatz, sie leben und zu seinem Eigenen machen, das muß jeder selbst und im Team und dann gemeinsam mit den Kunden Tag für Tag erleben. Wenn der Kunde dieses Lebensgefühl „Sparkasse“ bei uns wieder entdeckt, dann sind wir auf dem besten Weg, der beste Finanzdienstleister zu werden.

Christian Bock
Neutraubling

„Es ist sehr gut, daß sich ein Haus wie das unsere Gedanken über seine nahe und ferne Zukunft macht. Interessant war, daß sehr viele unterschiedliche Gedankengänge eine Veranstaltung dieser Art in verschiedenste Richtungen drehen konnten.

Einige Zweifel bei einzelnen Kollegen kamen auf, aber auch viele positive Aspekte waren spürbar wahrgenommen worden. Verschiedene Meinungen konnten diskutiert werden, wurden aber zu einem gemeinsamen fairen Ergebnis gebracht. Das Zusammenspiel aus Vorstandsvorträgen zu Beginn der Veranstaltung und

die spätere Entwicklung in den Workshops und den Diskussionsrunden hat die Zeit sehr kurzweilig und dennoch sehr gewinnbringend wirken lassen. Wichtig ist, daß wir als Mitarbeiter des Finanzdienstleisters der Region mit Leib und Seele dazu beitragen, das gesteckte Ziel gemeinsam zu erreichen. Probleme unter Kollegen oder auch mit Führungskräften sollten in Zukunft immer offen und ehrlich miteinander besprochen werden. Nur in der Zusammenarbeit mit dem großen Team Sparkasse Regensburg kann es funktionieren. Wir brauchen uns schließlich als Teil der Finanzgruppe auf keinen Fall zu verstecken. Mein Beitrag: Ich werde versuchen, durch meine überzeugte Haltung zur Sparkasse andere Kollegen zu begeistern und mitzureißen!

Anton Menges

Finanzgruppe
KompetenzCenter Bausparen und Versicherungen

„Die Veranstaltung habe ich als lebendig und kurzweilig erlebt. Ein Kompliment an die Schauspieler für die realistischen Darstellungen. Der Zusammenhang zwischen den Spielszenen und den Strategischen Leitlinien hat sich mir allerdings nicht ganz erschlossen. Die gewählte Form der Interaktion hat aus meiner Sicht Stimmungen aufgegriffen und sichtbar gemacht, ließ aber Fragen offen. Die Leitlinien sind für mich inhaltlich weitgehend keine Überraschungen. Nur die Verankerung einer Kultur der Veränderung stellt für mich einen neuen Ansatz dar.

Es geht nun darum, Kreativität zu entfalten, die Leitsätze in den Sparkassenalltag zu tragen und mit Leben zu füllen. Hier ist mit der Vereinbarung von Teamzielen und von persönlichen Zielen der erste Schritt ja bereits in die Wege geleitet.“

Claudia Stoffel

Vertriebscontrolling



Gewonnen!



Raimund Melchner (415) ist der glückliche Gewinner der Auslosung aller Commitment-Bögen, die zu Hunderten eingeschickt wurden. Andrea Pitzl zog, begleitet von Richard Lang (Innenrevision) und Josef Doblinger (Rechtsabteilung), aus der Lostrommel Melchners persönlichen Beitrag zur Umsetzung der Strategischen Leitlinien: „Verbesserung der Kommunikation zwischen den einzelnen OEs, um effizientere Abläufe im Haus zu erreichen.“ Raimund Melchner fliegt mit einer Begleitung für ein Wochenende nach Barcelona. Der Gewinn beinhaltet die Flüge, die Hotelübernachtungen sowie ausreichend Taschengeld, um den Aufenthalt in der Hauptstadt Kataloniens an der Mittelmeerküste zu genießen. Und wir können uns auf die Umsetzung des persönlichen Zieles freuen.

Fallstudie Sparkasse Regensburg

Anmerkungen des Unternehmenstheaters VitaminT4change

„Unsere 930 Mitarbeiter sollten die Ziele unserer strategischen Leitlinien nicht nur hören, sondern aufnehmen und nachhaltig verankern“. Das war das Ziel des Vorstandsvorsitzenden Franz-Xaver Lindl mit seinen Kollegen Dr. Rudolf Gingele und Dr. Markus Witt. Zur nachhaltigen Verankerung konzipierte VitaminT4change eine Intervention für Führungskräfte sowie vier für je 230 Mitarbeiter. Trotz der Samstagstermine war das Interesse äußerst groß, es gab eine Teilnahmequote von über 85 Prozent.

Jede Intervention lief in fünf Phasen ab. Hierbei ging es nicht um ein Dogma, sondern um effiziente Unternehmensstrategien.

Die ersten Szenen von VitaminT zeigten den Status Quo und somit den zu verändernden Zustand. Denn Unternehmenstheater als Spiegel eigener Erfahrungen nimmt die Scheu vor großen Themen und bringt einen hohen Identifikationsfaktor. An vorderer Stelle steht Mut zu offener Gesprächskultur.

Anstelle von Interpretation soll Kommunikation treten. Die Schauspieler von VitaminT schlüpfen in die Rollen der Mitarbeiter aus den verschiedenen Bereichen: Vertriebssteuerung, Kreditbearbeitung, Kundenberatung, Leiter KompetenzCenter. Ziel war es, Abhängigkeiten klar zu formulieren, Entscheidungen und Emotionen verständlich zu machen, Unternehmensleitlinien kennenzulernen, umzusetzen und mitzutragen.

In der zweiten Phase stand die aktive Mitarbeit im Vordergrund. In Gruppen-Workshops erarbeiteten die Teilnehmer ihre Ideen zur Veränderbarkeit der einzelnen Rollenfiguren als Grundlagen für neue Szenendialoge.

Danach ging es zurück ins Plenum. Abgesandte aus jeder Kleingruppe stellten den Rollenfiguren die Ideen vor. Anschließend setzten die Rollenfiguren die Vorschläge sofort im Theaterlabor des Changetheaters um. Immer deutlicher zeigte sich Lösungspotential zur Veränderung.

Als „Hausaufgabe“ stand die eigene Transferleistung im Vordergrund. Dazu kamen alle Teilnehmer in ihren Abteilungs-Teams zusammen und diskutierten die Transferfrage: Was ist mein ganz persönlicher Beitrag zur Veränderung? Wie kann ich die Leitlinien attraktiv und lebendig machen? Offene Gespräche, direkter Gedankenaustausch und konstruktive Kommunikation waren an jedem Tisch zu spüren.

Unternehmenstheater als Basis für Veränderung - bei der Sparkasse Regensburg „...ist ein konstruktiver Diskussionsprozeß auf und über alle Ebenen in Gang gesetzt worden ...“, so Dr. Gingele in seinem Resümee, „...Mitarbeiter fungieren als Ideenfinder und Impulsgeber.“ Die lebendige und aktive Umsetzung der Leitlinien in Projekten und im Alltagsgeschäft ist auf dem Vormarsch.

VitaminT4change