

Firmen geradezu überschäumen vor Kreativität.

Wir wollten deshalb wissen: Wie gehen Unternehmen tatsächlich mit der strategischen Waffe Personalarbeit um? Was tun sie wirklich für ihre Mitarbeiter? Zur Bewertung der eingehenden Vorschläge stand eine kompetente, unabhängige Jury bereit, die Sachverstand aus Wissenschaft und Praxis vereinte (siehe Kasten Seite 10). Die Ergebnisse liegen jetzt vor. Die zehn besten Konzepte (siehe Bildkästen) sind in Frankfurt prämiert und einem ausgewählten Kreis von Topmanagern und Fachleuten präsentiert worden. Mit seinem wohlgeschnürten Komplettpaket holte Personalmanager Friederichs den Sieg für die Hypo-Bank knapp vor dem Zweitplatzierten, der BMW AG.

Womit die Hypo-Bank die Jury überzeugte

Das Konzept des Siegers: Zwei Kriterien, hat Hypo-Personalchef Friederichs festgestellt, entscheiden über die Karrierechancen eines Mitarbeiters — sein Hierarchiepotential, dazu gehören etwa Führungswille oder Teamfähigkeit, und seine Vielseitigkeit in bezug auf unterschiedliche Aufgaben. Deshalb bilden Hierarchie- (vertikal) und Vielseitigkeitspotential (horizontal) die beiden Achsen des Hypo-Bank-Portfolios, das zudem in neun Felder aufgeteilt ist.

In eines dieser Felder tragen zunächst die Leiter der Filialen nach einem für die gesamte Bank gültigen Beurteilungsverfahren ihre fähigsten Mitarbeiter ein. Die Portfolios mehrerer Filialen werden anschließend regional konsolidiert und die herausragenden Talente auf das Portfolio der nächsthöheren Organisationsstufe — die Geschäftsbeurteilungsebene — übertragen. Dort erhält jeder der Anwärter für anspruchsvollere Aufgaben noch einmal eine spezielle Beratung, und auch seine Fähigkeiten werden überprüft.

Die Portfolios der Geschäftsbereiche gehen ein in die Gesamtplanung der Bank. Auf einen Blick kann

der zuständige Vorstand etwa sehen, wie viele Mitarbeiter die Hypo-Bank für das Baufinanzierungsgeschäft auf den verschiedenen Hierarchiestufen hat. Stellt sich dabei heraus, daß das Kreditinstitut dort in den nächsten zehn Jahren 20 qualifizierte Kräfte braucht, derzeit aber nur vier im Portfolio auftauchen, so ist das das Signal für umgehenden Handlungsbedarf.

Letzte Stufe der Verdichtung ist das Portfolio für den obersten Führungskreis. Es zeigt, wer wann reif ist für einen Direktorenposten. „Manche Talente stehen da länger,

Aktivisten

Die Unternehmen mit dem umfassendsten Personalmanagement

Firma	Prisma-Index (max. 1000)
Consulectra GmbH	908
BMW AG	842
Megerle AG	813
EFV AG	775
Bay. Hypo-Bank AG	759
Hewlett-Packard GmbH	757
Evangelische Heimstiftung e. V.	715
NCR GmbH	708
Volkswagen AG	699
H. Bahlsens Keksfabrik KG	659

andere scheinen nur mal kurz auf und verglühen wieder“, weiß Hans-Rudolf Ulrich, Leiter der Abteilung Obere Führungskräfte.

Denn die Portfolios werden einmal jährlich überprüft. In regelmäßigen Förderrunden beraten Manager und Personalverantwortliche außerdem über die Karrierepläne der Mitarbeiter im Portfolio, darüber, wie diese zur Personalplanung der Bank passen und welche spezielle Förderung jeder einzelne noch braucht.

Rund 1500 der 13 000 Hypo-Banker sind derzeit in Portfolios erfaßt. Ihre Daten finden nach Absprache auch Eingang in den Personal-daten-Service (PDS) von Friederichs. Per Computer lassen sich dort Daten über Gehälter, Laufbahnen, Ergebnisse der Assessment Center, Beurteilungen, Qualifikationen, Be-