

Die ZKB setzt auf Vertrauen statt auf Noten

Die Bank hat die Mitarbeiterqualifikation radikal umgebaut – eine Bilanz nach zwölf Monaten

Jahresendgespräche und Benotungen sind bei vielen Firmen ein Ritual, das bei den Chefs und den Untergebenen oft Unbehagen auslöst. Die ZKB hat darauf mit einem Systemwechsel reagiert.

DANIEL IMWINKELRIED

Wenn ein Mitarbeiter der Zürcher Kantonalbank (ZKB) eine Präsentation mit Bravour gemeistert hat, kann es vorkommen, dass ihm Firmenchef Martin Scholl ein Smiley schickt. Das nennt sich «Instant Feedback» und ist Teil eines neuen Führungssystems der Bank.

Weniger Regulierung

Vor einem Jahr hat die Leitung der ZKB im Personalbereich einen radikalen Richtungswechsel vollzogen, den viele Angestellte und Vorgesetzte gleichermaßen begrüsst haben. Auf einen Schlag schaffte die Bank die Mitarbeiterbeurteilung, die Benotung der Angestellten und das Jahresendgespräch ab und ersetzte diese traditionellen Qualifikationsinstrumente durch ein flexibleres System mit dem Namen Performance & Entwicklung. Man habe die Risiken eines Systemwechsels als gering angesehen, die Chancen aber als gross, sagt Marco Beutler, Leiter Personal des Instituts. Seine Erwartungen haben sich mehr als erfüllt, zumal die grosse Mehrheit der internen Rückmeldungen auf das neue System angeblich sehr positiv ausgefallen ist.

Oberstes Ziel der Bankleitung war es, ein agileres Unternehmen zu schaffen. Beutler glaubt, dass viele ZKB-Angestellte in fünf Jahren ihre Funktion anders ausüben werden als heute – und darauf gelte es sie vorzubereiten. Deshalb kommt Performance & Entwicklung mit weniger Regulierung aus als das herkömmliche Management by Objectives, bei dem etwa gemessen wurde, wie viele Fondsanteile ein Angestellter verkauft hat; stattdessen schenkt man den Chefs und den Angestellten mehr Vertrauen.

Sinnlose Noten

Vorgesetzte und Untergebene tauschen sich nun häufiger aus, das Resultat dieser Gespräche wird aber nicht mehr in einem zentralen IT-System festgehalten, wie das bei den meisten Firmen weiterhin üblich ist. Das wichtigste Instrument im Personalwesen ist nun der sogenannte Entwicklungsplan, in dem es um die Leistung, das Verhalten und das Potenzial eines Angestellten geht. Ihn muss der Mitarbeiter nicht zwingend zusammen mit den Vorgesetzten erarbeiten; er kann sich auch an einen Mentor in der Bank oder einen Angestellten der HR (Human Resources) wenden.

Beutler warnt allerdings vor der Erwartung, dass ein solches System für die Vorgesetzten mit weniger Aufwand verbunden sei. Entlastet sei nur der bürokratische Apparat. Zwar schreibt die ZKB nicht vor, wie oft ein Entwicklungsgespräch erfolgen soll. Im Idealfall findet es aber drei Mal im Jahr statt. Als Richtwert gilt bei der ZKB zudem, dass ein Chef mit seinen Untergebenen alle 14 Tage eine kurze Sitzung von 15 Minuten abhält, in der es um die allgemeine Befindlichkeit geht.

Einen so radikalen Richtungswechsel wie die ZKB haben bisher nur ganz wenige Firmen gewagt. Noten und das Ritual des jährlichen Qualifikationsgesprächs sind bei den meisten Gesellschaften weiterhin die Regel. Jedoch führen die Leistungssysteme immer wieder zu Konflikten, wenn sie etwa neu justiert werden, weil zu viele Mitarbeiter eine gute Bewertung erhielten. Zu gute Noten seien, so sagt der emeritierte Berner Betriebswirtschaftsprofessor Norbert Thom, das Resultat eines psychologischen Deals: Der Chef gibt dem Untergebenen eine gute Beurteilung, erwartet dafür aber Loyalität. Die meisten Schweizer scheuen zudem Konflikte und klare Worte, was das Notenniveau ebenfalls hebt. Die Personalverantwortlichen der Firmen erachten solche Resultate selbstverständlich als wenig glaubwürdig. Gerade bei der UBS und der Credit Suisse gab es aus diesem Grund immer wieder Bestrebungen, bei der Mitarbeiterbeurteilung eine breitere

Streuung zu erreichen. Das aber führte zu Konflikten, weil Angestellte den Verdacht hegten, sie würden nur deshalb schlecht benotet, weil das die statistische Normalverteilung verlange.

Solche Diskussionen gibt es bei der ZKB nicht mehr. «Wir wollen keine Prozesse befriedigen, sondern Leute entwickeln», sagt Personalchef Beutler. Funktioniert ein solches System aber auch, wenn Konflikte auftreten, etwa weil sich ein Chef am Verhalten eines Mitarbeiters stösst und eine Entlassung zum Thema werden könnte? In diesem Fall führen der Vorgesetzte, der Mitarbeiter und ein HR-Vertreter wie unter dem alten System ein Gespräch, das protokolliert wird. Darauf können sich die Beteiligten berufen, falls sich der Konflikt zuspitzt.

Der Stresstest fehlt noch

So harmonisch die Einführung des neuen Systems bei der ZKB zu verlaufen scheint, den Stresstest hat es noch nicht bestehen müssen. Die drittgrösste Bank der Schweiz mit ihren rund 5000 Angestellten war jüngst weder in Skandale verwickelt, noch erlebte sie geschäftliche Turbulenzen, die etwa eine Restrukturierung notwendig machten. Gleichzeitig weist die Bank eine stabilere Führungsmannschaft auf als die anderen grossen Finanzhäuser der Schweiz. Seit über zehn Jahren ist Scholl der Chef, und wie einige Kollegen in der Generaldirektion hat er bereits die Lehre bei der ZKB absolviert. Das Institut gleicht also einem Dampfer auf ruhiger See; erst wenn diese wieder rauer wird, wird sich zeigen, ob man auf der Kommando- brücke der Versuchung widersteht, zu einem System des Kommandierens und Kontrollierens zurückzukehren.