

Personal kann einen hohen Wertschöpfungsbeitrag für die Bank leisten – geht das überhaupt?

Vom Erfüllungsgehilfen und Verwalter bis zum Gestalter - Personal hat viele Rollen im Unternehmen! Welche die richtige ist, hängt von der Unternehmensstrategie, der Personalausstattung und letztlich auch von der Unternehmenskultur ab. Für die VR Bank Fulda ergaben sich nach einer Fusion und der strategischen Neuausrichtung auch viele Fragen zur Ausrichtung von Personal. Eindeutiger Wunsch war es, dass Personal gestalten soll, das strategische Ziel „attraktivster Arbeitgeber“ aktiv umsetzt und die zu erbringenden Dienstleistungen schnell erbracht werden und von hoher Qualität sein sollen. Folgende weitere Ziele hat die Bank in das Projekt aufgenommen:

- Stärkere Wahrnehmung der Personalentwicklung in der Bank
- Das Potenzial für eine höhere Wertschöpfung in der Personalarbeit erkennen und letztendlich heben
- Mit dem HR Business Partner-Check die aktuelle und künftige Positionierung festlegen
- Das Zielbild für Personal erarbeiten

Diese Zielsetzungen bringen bereits klare Ergebnisse. Dennoch beleuchtet es nur eine Auswahl. Viele Aspekte, die mit der konkreten Ausgangssituation (Fusion, Strategische Neuausrichtung, höhere Erwartungshaltung an Personal) verbunden sind, wären aber noch unberücksichtigt geblieben. Deshalb haben wir uns ergänzende Fragen zum aktuellen Stand gestellt, die auch gleichzeitig Rückschlüsse auf mögliche Rollen zulassen:

1. Was kann Personal leisten? Welche Kapazitäten und Kompetenzen sind derzeit im Personalbereich vorhanden und wie können sie in Zusammenarbeit mit den Führungskräften der Bank optimal eingesetzt werden?
2. Was muss Personal leisten? Welche Anforderungen an den Personalbereich ergeben sich aus der aktuellen Geschäftsplanung der Bank und wie müssen Kapazitäten und Kompetenzen im Personalbereich daran angepasst werden?
3. Was soll Personal darüber hinaus tun (Aufnahme Personaltrends, agieren als HR Business Partner, Einführung von agilen Arbeitsmethoden)? Welches Potenzial für diese erweiterte und gestaltende Rolle gibt es bereits?
4. Wie kann Personal schneller werden und einen Puffer für ungeplante Anforderungen aufbauen (operative Exzellenz)?

Bestandsaufnahme und Zielbild:

Aufgrund der sowohl strategischen als auch operativen Fragestellungen und der sehr individuellen Ausgangssituation haben wir uns zu Beginn des Projektes für die Formate Bestandsaufnahme und Zielbild entschieden. Einigkeit herrschte auch in der Beteiligung des gesamten Personalteams von Anfang an.

Vor dem Start gibt es im Team Unsicherheit – welcher Berater kommt und was er von uns wissen will? Berichtet er das gleich wieder dem Vorstand? Werde ich in meiner Arbeit kontrolliert?

Ausführliche Gespräche zum gegenseitigen Kennenlernen und fachlichen Austausch lockerten die Atmosphäre und die Basis für die vertrauensvolle Zusammenarbeit war gelegt. Die Antworten ließen Schlussfolgerungen auf die aktuelle Stellenbesetzung, welche Rollen in einem nicht nur verwaltenden Personalbereich übernommen werden können, und auf die künftige Aufgabenverteilung zu. Hinweise auf Konfliktpotenzial im Team gab es nicht. Das Team wurde fortan in wesentliche Ausarbeitungen wie SWOT-Analyse, Unterlagen- und HR Business Partner-Check sowie die Erarbeitung des Zielbildes einbezogen.

Was haben wir qualitativ und quantitativ im letzten Geschäftsjahr erreicht bzw. zum Ergebnis beigetragen? Das Ergebnis überraschte das Team sehr positiv. In den Bereichen „Finanzen, Kunden/Markt, Prozesse, Projekte und natürlich Mitarbeitende“ kamen viele und bedeutende Nennungen mit vielen Dienstleistungen, die künftig stärker in die Wahrnehmung gebracht werden sollen. Im Ergebnis gab es die Erkenntnis, mit den eigenen Leistungen durchaus positiv auftreten zu können, und Selbstbewusstsein für den weiteren Entwicklungsprozess.

Innerhalb der Bestandsaufnahme stand der Kapazitätscheck (siehe Abb.1) als nächstes an. Dabei wurden Aufgabenbündel erstellt, die strategische Bedeutung dieser Aufgabe festgelegt und die Ist-Zeiten auf die Mitarbeitenden im Team verteilt. Dies erfolgte in einer höheren Detailtiefe anhand einer Tätigkeitenliste. Die vorgenommene Schätzung wurde mit dem Team validiert, auf einen Selbstaufschrieb ist aufgrund Aufwand-/Nutzenverhältnis verzichtet worden.

Zu Projektbeginn hatte die VR Bank Fulda 5,7 MAK. Damit lag sie in der Mitte der Bandbreite von 3,7-7,4 MAK. Dies errechnet sich aus der Anzahl der Bank-Mitarbeitenden von 372 und dem Orientierungswert von 1-2% aller Mitarbeitenden in der Personalabteilung. Besonderheiten wie zum Beispiel Auslagerungen oder Services für andere Abteilungen sind zu berücksichtigen. Studien belegen, dass sich die Investition in eine Personalabteilung durchaus rechnet. Eine gut aufgestellte, qualifizierte und als Team funktionierende Personalabteilung kann bis zu 30% der gesamten Wertschöpfung der Bank erbringen.

Die Kapazitätsbetrachtung brachte aber noch ein anderes Ergebnis. Nur knapp 41% der ausgeführten Tätigkeiten waren wertschöpfend (siehe Abb.1). Das lag an der noch gering wahrgenommenen Personalentwicklung und an dem hohen Einsatz für das Aufgabenbündel „rund um das Gehalt“. Auch alle weiteren wurden einem Check unterzogen. Ist dieser intensive Einsatz notwendig? Ist er gerechtfertigt aufgrund der strategischen Bedeutung? Oder wie können die wertschöpfenden Tätigkeiten sukzessive ausgebaut werden? Welche neue Aufgabenverteilung im Team ist hierfür zielführend und welche Personalentwicklung einzuleiten? Zu Beginn ihrer Tätigkeit im Personal arbeiteten sich die Mitarbeitenden erst einmal in die unterschiedlichen Aufgabengebiete ein. Das „kostete“ zwar Kapazität, zahlte sich aber in einer besseren Vertretungsregelung aus und war eine gute Basis für die folgende Spezialisierung. Im Ergebnis haben wir uns die Umsetzung auf 53% wertschöpfende Tätigkeiten nach einem halben Jahr vorgenommen und erreicht. Die nächste Zielmarke liegt bei 2/3 der Aufgaben im Personalbereich.

Personal hat – wie andere Bereiche auch – die Geschäftsstrategie für ihren Verantwortungsbereich mit zu gestalten und umzusetzen. Zur Konkretisierung hat die VR Bank Fulda eine Teilstrategie Personal formuliert, die auf die strategische Säule „Attraktivster Arbeitgeber“ einzahlt. Das heißt, alle Anforderungen darin sind in die Planung aufzunehmen, im eigenen Bereich die Voraussetzung dafür zu schaffen und insbesondere Wirkung in der Gesamtbank zu entfalten (Querschnittsfunktion). Weitere wesentliche Herausforderungen für Personal sind:

- Fördern und fordern – ganzheitliche Personalentwicklung
- Attraktives Vergütungssystem
- Führungskräfteentwicklung mit dem Ziel, eine neue einheitliche Kultur zu entwickeln nach dem Motto: „raus aus den Silos – rein in die Gesamtprozessdenke und -verantwortung“

Die Umsetzung dieser Aufgaben fließt in die Jahresplanung ein. Zusätzlich hat die VR Bank Fulda eine neue Stelle „strategische Personalentwicklung“ eingerichtet, die die oben genannten strategischen Punkte gestaltet und unterstützt.

Diese Umsetzung aus der Geschäftsstrategie heraus ist eine Muss-Anforderung für Personal. Daraus ergibt sich zwangsläufig die Entwicklung und die Übernahme einer gestaltenden Rolle. Wie weit sieht

sich Personal bereits in dieser Rolle oder auf dem Weg dorthin? Die Antwort und auch gleichzeitig einen Teil des Zielbildes lieferte der „HR Business Partner-Check“.

Bei den Rollen „vertrauensvoller Betreuer sowie Compliance- und administrativer Experte“ hat sich das Team Personal schon sehr nah an der Sollausrichtung gesehen, hingegen beim „Vorzeige-AG/HR-Marktführer, Kultur- und Veränderungsexperte und Technik- und Social-Media-Experte“ sieht der Bereich Personal für sich den größten Entwicklungsbedarf. In dem Check wurden die Rollen operativ beschrieben und mit Fragen untersucht. Die Antworten lieferten einen konkreten Wert von 1-10, sowohl im Ist als auch in der Sollvorstellung. Die Werte aller Rollen wiederum befüllten das Schaubild, das den Entwicklungsstand und die Zielposition darstellte (siehe Abbildung 2). Das Team ist schon einen guten Schritt weiter als der „Erfüllungsgehilfe/Personalverwalter“ und auf dem Weg zum sogenannten HR Business Partner, der sich durch proaktives, gestaltendes, partnerschaftliches, wertschöpfendes, prozessorientiertes, dienstleistungs- und kundenorientiertes Handeln auszeichnet und die Strategie im Blick hat. Das Team definierte einen Zeitraum und Maßnahmen für den Weg zur Zielerreichung.

Dieser Weg führt zu einer intensiveren Zusammenarbeit mit den Führungskräften der Bank, in welcher sich die Akzeptanz der Personalarbeit zeigt. Diese Chance wollte das Personalteam nicht dem Zufall überlassen.

Interne Kundenbefragung der Führungskräfte

Welche Impulse können wir von unseren Führungskräften zur Qualitätsverbesserung aufnehmen? Dazu haben wir sechs Felder definiert – Personalentwicklung, Stellenbesetzung, Mitarbeiterbetreuung, Arbeitgeberattraktivität, Auszubildende und Service (Gehalt, Verwaltung) – und jeweils Thesen aufgestellt und offene Fragen gestellt. Die Führungskräfte bewerteten die Thesen in der bekannten 5er-Skala (Trifft völlig zu bis trifft überhaupt nicht zu) und machten regen Gebrauch, in den offenen Fragen Impulse an die Personalabteilung zu geben.

Mit folgenden Thesen (Auszug) hat Personal bereicherndes Feedback von den Führungskräften bekommen:

- Die Zusammenarbeit in der PE zwischen Mitarbeiter, Führungskraft und Personal ist reibungslos und zielorientiert (Personalentwicklung)
- Im Stellenbesetzungsverfahren übernimmt HR die aktive Personalerrolle und trifft mit der Führungskraft zusammen eine einvernehmliche Entscheidung (Stellenbesetzung)
- Die Stabsstelle Personal stellt den Führungskräften wertvolle Personalinformationen zur Steuerung ihres eigenen Verantwortungsbereiches zur Verfügung (Mitarbeiterbetreuung)
- Die von Personal initiierten Maßnahmen zur Arbeitgeberattraktivität fördern das strategische Ziel, bis 2025 der beste Arbeitgeber zu sein (Arbeitgeberattraktivität)
- Die eingestellten Auszubildenden haben die Qualität und das Potenzial für künftige gute Stellenbesetzungen (Auszubildende)
- Meine Fragen rund um das Gehalt werden mir zügig und vollumfänglich beantwortet (Gehalt, Verwaltung)

Im Ergebnis gab es viele positive Rückmeldungen der Führungskräfte wie zum Beispiel „Die meisten der befragten Führungskräfte bestätigen eine reibungslose und zielorientierte Zusammenarbeit in der PE zwischen Mitarbeiter, Führungskraft und Personalabteilung“. Darüber hinaus hat die Personalabteilung durch die vielen Impulse die Chance, ihre Arbeit weiter zu verbessern.

Genauso wertvoll waren auch die Antworten der Führungskräfte, aus denen Rückschlüsse auf das Rollenverständnis in der Personalarbeit, insbesondere für die Personalentwicklung, abgeleitet

werden können. Einer der größten Hebel für die wertschöpfende Personalarbeit ist die abgestimmte und eigenverantwortliche (rollenadäquate) Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Personal. Dazu werden wichtige Situationen der Personalentwicklung (zum Beispiel: Dauerzielerreicher/in, High Performer oder ein Mitarbeitender erfüllt die Anforderungen nicht) beschrieben und die Rollen gemeinsam definiert. Mit den Ergebnissen aus der internen Kundenbefragung wird die VR Bank Fulda ein Projekt starten, die PE ganzheitlich und strategisch betrachten und auch die Rolle der Führungskraft als erster Personalentwickler stärken.

Erkenntnisse und Fazit aus der Bestandsaufnahme und Ableitung Zielbild:

- Der Personalbereich befand sich nach der Fusion, den Wechseln im Vorstand und der Neuausrichtung in der Gesamtbank in einer strategischen Neuausrichtung
 - Das Personalteam ist voll motiviert und geht die notwendigen Veränderungen mit
 - Bezogen auf die Gesamtaufgabenstruktur sind nur 41% wertschöpfend – „Rund um das Gehalt“ waren zu viele Kräfte gebunden
 - Die neue Aufgabenverteilung brachte einen Produktivitätsschub. Wichtig dabei war auch die Kommunikation der teilweise neuen Ansprechpartner in die gesamte Bank
 - Bei den Rollen Vorzeige-AG/HR-Marktführer, Kultur- und Veränderungsexperte sowie Technik- und Social-Media-Experte sieht der Bereich Personal für sich den größten Entwicklungsbedarf
 - Die Anzahl Mitarbeitende in der Personalabteilung ist ausreichend, um auch eine gestaltende Rolle im Unternehmen auszuüben – die Personalentwicklung ist darauf auszurichten
 - Die Führungskräfte bewerten die Personalarbeit insgesamt gut bis sehr gut. Viele wertvolle Impulse können die Personalarbeit weiter verbessern
- Der Projektbericht ist noch nicht von der BankInformation frei gegeben. Lesen Sie ihn ab Anfang November in der BI-Ausgabe und in Kürze komplett hier.

Fazit und Ausblick

Kurz nach Projektbeginn kam der coronabedingte Lockdown. Personal hatte alle Hände voll zu tun, diese neue Situation zu managen und hätte ausreichende Gründe gehabt, dieses Projekt zu unterbrechen oder gar auf unbestimmte Zeit zu verschieben. Der Vorstand hat sich für die Fortsetzung entschieden und das Team hat mitgezogen. Die Chance, als Team zu reifen, produktiver und schneller zu werden, zu gestalten und auf Augenhöhe mit den weiteren Bereichen zu agieren, ist ergriffen worden – letztendlich zum Vorteil für alle!

- Das Zielbild und Teamselbstverständnis sind formuliert. Die Stimmung im Team ist sehr gut und gegenseitiges Feedback ist erwünscht und gefordert.
- Das Team ist schlagkräftiger geworden, belastbar und reagiert auf Anfragen eigenverantwortlicher
- Die konkrete Aufgabenverteilung im Team hat zu einer Produktivitätsverbesserung geführt
- Die Wertschöpfung hat sich von 41%- auf 53%-Punkte verbessert
- Die Teamentwicklung hat zu mehr Zusammengehörigkeit im gesamten Team geführt
- Personal initiiert Aktivitäten und übergeordnete Projekte. Personal ist auf Augenhöhe mit den anderen Bereichen angekommen.
- Das Team hat für bestimmte Prozesse standardisierte Vorlagen erstellt und reagiert einheitlichen und schnelleren Erledigung
- Team verteilt Aufgaben unter sich eigenverantwortlich