

# Wertschöpfungsbeitrag erhöhen

Vom Erfüllungsgehilfen und Verwalter bis zum Gestalter – das Personalmanagement kann viele Rollen einnehmen. Welche Rolle passt, hängt vor allem von der Unternehmensstrategie, der Personalausstattung und letztlich auch von der Unternehmenskultur ab. Die VR Bank Fulda hat sich entschieden und ihr Personalmanagement neu aufgestellt.

**Katja Otto und Klaus Richter**

**E**indeutiger Wunsch des genossenschaftlichen Instituts war es dabei, dass das Personalmanagement gestalten, das strategische Ziel „attraktivster Arbeitgeber“ aktiv umsetzen und seine Dienstleistungen schnell in hoher Qualität erbringen soll. Folgende weitere Ziele hat die Bank im entsprechenden Projekt verfolgt:

- stärkere Wahrnehmung der Personalentwicklung in der Bank,
- das Potenzial für eine höhere Wertschöpfung in der Personalarbeit erkennen und letztendlich heben,
- mithilfe des HR-Business-Partner-Checks die aktuelle und künftige Positionierung festlegen sowie
- ein Zielbild für das Personalmanagement erarbeiten.

Diese Zielsetzungen allein bringen zwar erste Ergebnisse. Dennoch beleuchten sie nur einige Dimensionen. Viele Aspekte, die mit der konkreten Ausgangssituation (Fusion, strategische Neuausrichtung, höhere Erwartungshaltung an die Per-

sonalabteilung) verbunden sind, wären hier noch unberücksichtigt geblieben. Deshalb wurden ergänzende Fragen zum aktuellen Stand gestellt, die auch gleichzeitig Rückschlüsse auf mögliche Rollen der Personalfunktion zulassen:

- Was kann ein Personalmanagement leisten? Welche Kapazitäten und Kompetenzen sind derzeit im Personalbereich vorhanden und wie können sie in Zusammenarbeit mit den Führungskräften der Bank optimal eingesetzt werden?
- Was muss das Personalmanagement 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?
- Was soll Personal darüber hinaus tun (beispielsweise Trends aufnehmen, als HR-Business-Partner agieren, agile Arbeitsmethoden einführen)? Welches Potenzial für diese erweiterte

und gestaltende Rolle ist bereits vorhanden?

- Wie kann der Personalbereich schneller werden und einen Puffer für ungeplante Anforderungen aufbauen, also seine operative Exzellenz erhöhen?

## **Bestandsaufnahme und Zielbild**

Aufgrund der sowohl strategischen als auch operativen Fragestellungen und der individuellen Ausgangssituation entschied man sich zu Beginn des Projekts mithilfe des Beraters für die Formate Bestandsaufnahme und Zielbild. Einigkeit herrschte darin, von Anfang an das gesamte Personalteam intensiv einzubinden.

Vor dem Start existierte im Team aber auch Unsicherheit, welcher Berater für das Projekt hinzugezogen wird und ob dieser alle gewonnenen Informationen gleich an den Vorstand weitergibt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter also stärker kontrolliert werden.



*Katja Otto ist Leiterin Personal bei der VR Bank Fulda eG.  
E-Mail: katja.otto@vrbankfulda.de*



*Klaus Richter ist Inhaber des Beratungsunternehmens „Persönlichkeit & Führung“ sowie Coach und Berater für Personal und Experte für Nachhaltigkeit.  
E-Mail: klaus.richter@persoenlichkeit-fuehrung.de*

Deshalb war es entscheidend, dass ausführliche Gespräche zum gegenseitigen Kennenlernen und fachlichen Austausch die Atmosphäre auflockerten. So war die Basis gelegt für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Dieses erste Kennenlernen ließ auch Rückschlüsse zu, welche Rollen in einem nicht rein verwaltenden Personalbereich von wem übernommen werden könnten. Hinweise auf Konfliktpotenzial im Team waren dabei nicht zu erkennen. Das Team wurde fortan in wesentliche Projektschritte einbezogen.

Die Bestandsaufnahme zeigte, was der Personalbereich im vergangenen Geschäftsjahr qualitativ und quantitativ zum Ergebnis des Instituts beigetragen hatte. Hier ergab sich ein positives Bild. Gerade hinsichtlich der Bereiche Finanzen, Kunden/Markt, Prozes-

se, Projekte und natürlich Mitarbeitende ergaben sich viele Dienstleistungen, die künftig noch intensiver in der Bank wahrgenommen werden sollten. Entscheidende Erkenntnis: Mit den eigenen Leistungen kann das Personalmanagement durchaus positiv auftreten. Das gab Selbstbewusstsein für den weiteren Entwicklungsprozess.

Innerhalb der Bestandsaufnahme stand dann der Kapazitätscheck an (siehe Abbildung 1 auf Seite 54). 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.

Zu Projektbeginn hatte die VR Bank Fulda 5,7 MAK im Personalbereich. Damit lag sie in der Mitte der Bandbreite von 3,7 bis 7,4 MAK, die sich aus der Anzahl der Bankmitarbeitenden von 372 und dem Orientierungswert von 1 bis 2 Prozent aller Mitarbeitenden in der Personalabteilung errechnet. Studien belegen, dass sich die Investition in eine Personalabteilung durchaus lohnen kann. Eine gut aufgestellte, qualifizierte und als Team gut funktionierende Personalabteilung kann bis zu 30 Prozent der gesamten Wertschöpfung der Bank erbringen.

### **Wertschöpfung ausbaubar**

Die Kapazitätsbetrachtung brachte aber noch ein anderes Ergebnis: Nur knapp 41 Prozent der ausgeführten Tätigkeiten waren wertschöpfend (siehe Abbildung 1). Das lag an der noch zu geringen Bedeutung der Personalentwicklung und am hohen Einsatz für das Aufgabenbündel „rund um das Gehalt“. Dabei war es zentrales Ziel, die wertschöpfenden Tätigkeiten sukzessive auszubauen. Klar war aber auch, dass dafür womöglich eine neue Aufgabenverteilung im Team sinnvoll sein kann. Dies wiederum würde bedeuten, Personalentwicklungsmaßnahmen einzuleiten.

Es ist normal, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Beginn ihrer Tätigkeit im Personalbereich erst einmal in die unterschiedlichen Aufgabengebiete einarbeiten müssen. Dies zahlt sich später in einer verbesserten Vertretungsregelung aus und bildet zudem eine gute Basis für die folgende Spezialisierung. So sollte innerhalb eines halben Jahres der Anteil der wertschöpfenden Tätigkeiten auf 53 Prozent gesteigert werden. Dies konnte auch erreicht werden. Die nächste Zielmarke liegt nun bei zwei Drittel.

### **Teilstrategie „Personal“**

Personal hat – wie andere Bereiche auch – die Geschäftsstrategie in ihrem Verantwortungsbereich mitzugestalten 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 müssen in die Planung aufgenommen werden. Dazu sind im eigenen Bereich die Voraussetzungen zu schaffen, damit dies auch im gesamten Institut wirkt. Weitere wesentliche Herausforderungen für das Personalmanagement sind daneben:

- eine ganzheitliche Personalentwicklung aufzubauen („fordern und fördern“),

## *Digitalisierung: Was erreicht wurde*

- Die Digitalisierung des Mitarbeiterhandbuchs ist nachhaltig, bringt Zeit- und Kostenersparnis und vermittelt neuen Mitarbeitenden moderne Arbeitsweisen.
- Die digitale Darstellung aller Ausbildungsprozesse wird im integrierten System *geno.HR* abgebildet. Dadurch ist ein Überblick für alle Ausbildungsverantwortlichen möglich.
- Single-sign-on ist jetzt der Standard auch im Personalbereich. Die Einführung von VR-Bildung 4.0 wird erleichtert.
- Können noch keine Prozesse in das integrierte System übernommen werden, gewährleisten neue, schnelle und effektive Soll-Prozesse über *Easy-Support* eine einheitliche Vorgehensweise, die zudem klare Zuständigkeiten aufzeigen.

# „Große Fortschritte erzielt“

Kurzinterview mit Torsten Hopf, im Vorstand der VR Bank Fulda für Personal zuständig.

**BI// Was dachten Sie, als kurz nach Projektstart im Frühjahr 2020 der Corona-Lockdown begann?**

**Hopf//** Natürlich fragt man sich dann, ob das Projekt zurückgestellt werden sollte. Aber wir haben uns dagegen entschieden. Das Motto war eher: 'Jetzt erst recht'. Denn im Grunde war die Zäsur der Pandemie genau der richtige Zeitpunkt, um Veränderungen voranzutreiben.

**BI// Wie lief hierbei die Projektarbeit unter diesen Voraussetzungen – auch im Hinblick auf den externen Umsetzungspartner?**

**Hopf//** Positiv. Wir haben hierbei jederzeit auf eine enge Rückkoppelung gesetzt, um gemeinsam erledigte sowie anstehende Projektaufgaben zu bewerten. So hat man Gelegenheit, den gesetzten Rahmen nachzuschärfen, falls nötig. So war es möglich, im Projekt jederzeit schnell zu reagieren und im Bedarfsfall den Projektplan zweckmäßig anzupassen.

**BI// Wie empfanden Sie die coronabedingte zwangsläufige Durchführung in Präsenz- und Videokonferenzeinheiten?**

**Hopf//** Am Anfang waren Videomeetings sicherlich für uns alle neu und auch gewöhnungsbedürftig. Aber mittlerweile arbeiten wir sicher und professionell in der neuen Normalität der Onlinetreffen. Natürlich sind gewisse Aufgaben in diesem Format schwerer zu lösen. Deshalb sind wir – soweit dies machbar war aufgrund der Pandemielage – teilweise wieder auf Präsenzformate umgestiegen.

**BI// Trotz aller Herausforderungen wie Corona, den fusionsbedingten Umstrukturierungen und auch Wechseln im Personalteam konnte einiges erreicht werden. Zufrieden?**

**Hopf//** Wichtig ist mir, dass die Veränderungen, die wir als notwendig identifiziert haben, schnell umgesetzt werden konnten und können. Denn es ist entscheidend, schnelle Erfolge zu erzielen. Dazu gehört es auch, dass wir mutig agieren, um Veränderungen anzugehen – auch wenn vielleicht nicht alle Fragen geklärt sind.

**BI// Was ist aus Ihrer Sicht der größte Nutzen des Projekts?**

**Hopf//** Das Personalmanagement hat sich als Team besser zusammengefun-



den. Und nur in einem starken Team können wir die Zukunft gewinnen. Das Projekt hat dabei den Fokus auf Themen wie Optimieren und Verändern gelegt. Dies schlägt nun auf die tägliche Arbeit durch. Das ist die Basis, um unserem Ziel der operativen Exzellenz so nah wie möglich zu kommen. Hier haben wir große Fortschritte erzielt.

**BI// Wir danken Ihnen für dieses Gespräch.**

**Abb. 1:** Aufgabenbündel Ist-Bereich Personalwesen

Leistungen und strategische Bedeutung sind nach gering, mittel und hoch strukturiert. Bezogen auf die Gesamtaufgabenstruktur sind nur 41 Prozent wertschöpfend – es besteht Potenzial und Handlungsbedarf.

Bereich Personal											
Leistungen Ist	strategische Bedeutung	MA1	MA2	MA3	MA4	MA5	MA6	Sum.	wertschöpfend?	in Kapa	in %
Ausbildung	hoch	0,1	0,25	0,15				0,5	ja	0,5	
Personalbeschaffung	hoch	0,15	0,15	0,15				0,45	ja	0,45	
Personalbetreuung	hoch	0,2	0,05	0,1				0,35	ja	0,35	
SB Personal	gering-mittel	0,05	0,1	0,1	0,1	0,1	0,05	0,5	nein		
Personalentwicklung	hoch	0,15	0,05					0,2	ja	0,2	
Innovation und Projekte	mittel-hoch	0,05	0,05	0,05				0,15	teilweise	0,075	
Führung	...	...								...	
			...							...	
				...						...	
					...					...	
						...				...	
							...			...	
								...		...	
								5,45	...	2,25	40,80

- ein attraktives Vergütungssystem zu entwickeln und
- eine Führungskräfteentwicklung zu schaffen mit dem Ziel, eine neue einheitliche Kultur zu entwickeln (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 Position für die strategische Personalentwicklung geschaffen, die die genannten strategischen Vorhaben gestalten soll.

Diese Umsetzung aus der Geschäftsstrategie heraus ist eine Mussanforderung für den Personalbereich. Daraus ergibt sich zwangsläufig die Entwicklung und die Übernahme der Rolle als Gestalter. Um zu erfahren, inwieweit das Personalmanagement sich bereits in dieser Rolle befindet oder auf dem Weg dorthin ist, wurde der HR-Business-Partner-Check durchgeführt, der gleichzeitig auch Elemente des Zielbilds liefern kann. In diesem Check werden Ist- und Soll-Vorstellung sichtbar.

Hinsichtlich ihrer Rollen als „vertrauensvoller Betreuer sowie Compliance- und administrativer Experte“ sah sich das Personalteam schon recht nah am Soll, während bei den Aspekten „Vorzeige-Arbeitgeber/HR-Marktführer“, „Kultur- und Veränderungsexperte“ sowie „Technik- und Social-Media-Experte“ großer Entwicklungsbedarf konstatiert wurde (siehe Abbildung 2). Insgesamt ist das Personalteam der VR Bank Fulda auf dem Weg zum so genannten HR-Business-Partner, der sich durch aktives, gestaltendes, partnerschaftliches, wertschöpfendes, prozessorientiertes, dienstleistungs- und kundenorientiertes Handeln auszeichnet und die Strategie im Blick hat. Das Personalteam definierte einen Zeitraum und Maßnahmen, um dieses Ziel bis Ende des Jahres 2022 vollständig zu erreichen.

**Interne Kundenbefragung der Führungskräfte**

Dieses Ziel wird auch für eine intensivere Zusammenarbeit mit den Führungskräften der Bank sorgen, die die Akzeptanz der Per-

sonalarbeit widerspiegelt. Hierbei stellt sich die Frage, welche Impulse die Führungskräfte zur Qualitätsverbesserung des Personalbereichs liefern können. Dazu wurden sechs Felder definiert: Personalentwicklung, Stellenbesetzung, Mitarbeiterbetreuung, Arbeitgeberattraktivität, Auszubildende und Service (Gehalt, Verwaltung). Thesen dazu und offene Fragen ermöglichten eine detaillierte Bewertung durch die Führungskräfte. Gerade durch die offenen Fragen konnten wichtige Impulse an die Personalabteilung gegeben werden.

Genauso wertvoll waren auch die Antworten der Führungskräfte, aus denen Rückschlüsse auf das Rollenverständnis in der Personalarbeit – insbesondere für die Personalentwicklung – abgeleitet werden können. Mit diesen Ergebnissen wird die VR Bank Fulda ein Projekt starten, um die Personalentwicklung künftig ganzheitlich und strategisch zu betrachten und dabei die Rolle der Führungskraft als erster Personalentwickler zu stärken.

Aus diesen Erkenntnissen, der Gesamtbankstrategie (inklusive der Teilstrategie Personal) und den immer höheren Anforderungen an das Personalmanagement hat das Team ein Zielbild entwickelt, das aus zwei Komponenten besteht: erstens die Entwicklungsschritte hin zur gestaltenden Rolle (siehe Abbildung 2) und zweitens die Beschreibung des Zielzustands. Die Vision lautet: Der Bereich Personal ist anerkannter Geschäftspartner aller Bereiche der VR Bank Fulda. Was wir leisten, ist transparent und willkommen. Die beiden Überschriften „Wir werden der attraktivste Arbeitgeber in der Region“ und „Wir leisten einen hohen Beitrag zur gesamten Wertschöpfung der Bank und gestalten den zunehmenden Wandel in der Arbeitswelt aktiv mit“ wurden in der Ausarbeitung näher beschrieben.

Schnelligkeit gewinnt das Team durch Digitalisierung von Personalprozessen und der Transparenz von Entscheidungsprozessen. Ziel ist ein möglichst integriertes System ohne Mehrfacheingaben. In Zusammenarbeit mit Organisation und IT sowie der Unterstützung von Perbility wurden zahlreiche Prozesse auf ihre Digitalisierbarkeit hin geprüft und priorisiert. Maßnahmen mit wenig Aufwand und hohem Verbesserungspotenzial wurden dabei vorrangig umgesetzt (siehe Hinweis auf Seite 52).

### Viele positive Ergebnisse

Jetzt ist das Zielbild und Teamselfverständnis formuliert. Die Stimmung im Personalteam ist sehr gut und gegenseitiges Feedback ist erwünscht und gefordert. Dies fördert ebenso das Zusammengehörigkeitsgefühl. Der Personalbereich ist auch schlagkräftiger geworden, belastbarer und reagiert auf Anfragen eigenverantwortlicher. Die konkretere Aufgabenverteilung



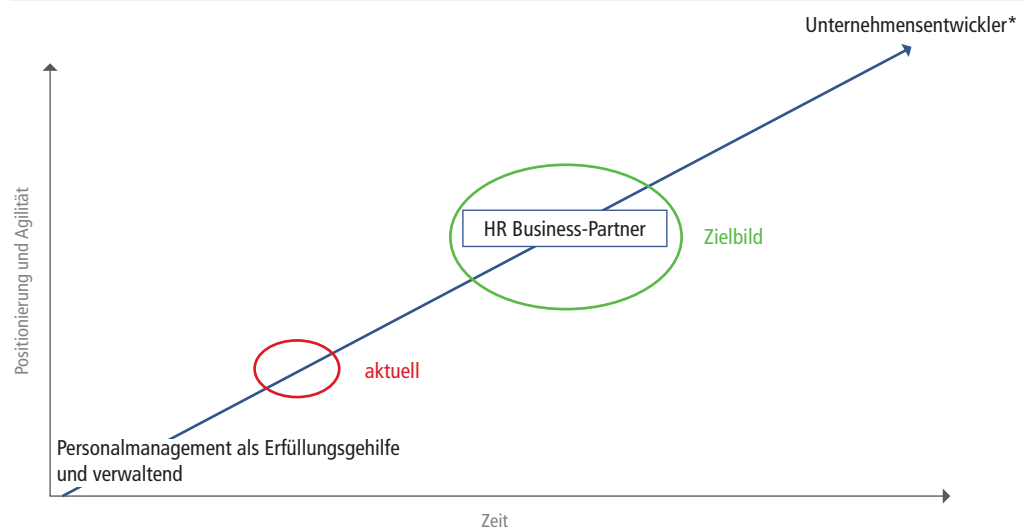
*Schnelligkeit gewann das Team durch die Digitalisierung von Personalprozessen*

hat die Produktivität verbessert. Erfreulich: Die Wertschöpfung hat sich von 41 auf 53 Prozent erhöht. Das Personalmanagement initiiert nun Aktivitäten und übergeordnete Projekte und ist damit auf Augenhöhe mit anderen Bereichen der Bank. Mit höherer Kundenorientierung, stärkerem Selbstbewusstsein und im Wissen um die bereits erzielten Erfolge geht es in das gemeinsame Projekt Personalentwicklung und in der täglichen Arbeit weiter nach vorn.

Kurz nach Projektbeginn kam der coronabedingte Lockdown. Natürlich war hier der Personalbereich extrem eingebunden. Dennoch wurde entschieden, das Projekt fortzusetzen. Die Chance, als Team zu reifen, produktiver und schneller zu werden, zu gestalten und auf Augenhöhe mit den weiteren Bereichen zu agieren, wurde so trotz hoher Belastung ergriffen – letztlich zum Vorteil für das gesamte Institut. BI

**Abb. 2:** Aktueller Entwicklungsstand und Zielvorstellung des Personalbereichs

Die nächste Entwicklungsstufe für den Bereich Personal ist der HR-Business-Partner. Diese Rolle ist gestaltend und arbeitet mit den anderen Bereichen auf Augenhöhe zusammen.



\*Anmerkung: beinhaltet Unternehmensentwicklung (Leistungen, Geschäftsmodelle), Organisationsentwicklung (Transformation, Zukunftsfähigkeit der Organisation) sowie Personalentwicklung (Kompetenzentwicklung, Führung) funktions- und bereichsübergreifend