Personal

Aufwertung des Controllings

Controlling heißt, Erfolg aktiv zu steuern. Seit 16 Jahren besteht in der genossenschaftlichen Finanzgruppe ein Instrument für Controlling und Benchmarking der Personalarbeit. Das nutzt den Banken.

Alexander Grimm und Robert Kerl

Seit einigen Jahren vollzieht sich in vielen Banken ein Paradigmenwechsel – weg von der rein administrativen hin zu mehr gestaltender Personalarbeit. Um die Rolle der Personalabteilung als wesentliche Querschnittsfunktion und als Business Partner weiter zu stärken, ist es zielführend (und regulatorisch gefordert), eine Personalstrategie abzuleiten. Diese sollte die Gesamtbankstrategie und somit den Unternehmenserfolg unterstützen. Existiert eine Personalstrategie, so dient Personalcontrolling keineswegs dem Selbstzweck, sondern ist vielmehr eine hinreichende Bedingung für eine zielgerichtete Weiterentwicklung.

Alexander Grimm ist Juniorberater bei der GenoPersonalConsult, Neu-Isenburg.
E-Mail: alexander.grimm@gp-consult.de

Robert Kerl ist Personalcontroller bei der Hamburger Volksbank.
E-Mail: robert.kerl@hamvoba.de

Personalcontrolling dient der Umsetzung der Strategie

Ziel des Personalcontrollings bei der Hamburger Volksbank ist die Steuerung personalwirtschaftlicher Prozesse zur Umsetzung der Unternehmensstrategie. Darüber hinaus dient es der effektiven Vorbereitung, Unterstützung sowie Durchführung organisatorischer Veränderungen. Das Personalcontrolling zeigt verschiedene Handlungsmöglichkeiten auf, definiert geeignete Kennzahlen zur Begleitung sowie Erfolgskontrolle der eingeleiteten Maßnahmen und ist aktiv an der Zielplanung für die nächste Geschäftsperiode beteiligt. Empfänger der zur Verfügung gestellten Instrumente sind Vorstand, Führungskräfte, Betriebsrat und die Mitarbeiter des Personalbereichs. Der Austausch mit den unterschiedlichen Empfängergruppen erfolgt durch terminierte Auswertungen, individuell bei Projektbegleitungen oder auf Anforderung.

In den vergangenen Jahren standen bei der Hamburger Volksbank dabei einige Kennzahlen besonders im Fokus: Beschäftigungsstruktur, Personalkostenspanne, Sachkostenspanne, Vergütungsstruktur, Fluktuationsquote, variable Vergütungsbestandteile und Altersstruktur. Unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie, der daraus abgeleiteten Personalstrategie sowie gesetzlicher Anforderungen (etwa auch der Institutsvergütungsverordnung) wurde das Personalcontrolling in der Hansestadt in die Zielplanung, Kennzahlendefinition und Erfolgskontrolle einbezogen.

Die Handlungsfelder des Personalcontrollings sind unter anderem auch im Projekt „Zukunft-2014" erkennbar. Die Unternehmensstrategie der Hamburger Volksbank sah hierbei vor, im

Jahr 2014 Personalkosten in Höhe von 1,7 Millionen Euro einzusparen. Hier konnten verschiedene Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Dadurch war es möglich, ein Modell zu entwerfen, das die Einsparungen mithilfe der Fluktuation und durch einen neu entwickelten Zielstellenplan ermöglichte. Die Maßnahmen wurden permanent an den Vorstand und die Führungskräfte berichtet und die Wirksamkeit mithilfe von Soll-Ist-Vergleichen ermittelt. Auch nach Abschluss des Projekts unterliegt der geschaffene Zielstellenplan zur Verstetigung der erzielten Erfolge einer durchgängigen Kontrolle.

Um das Personalcontrolling in Genossenschaftsbanken bestmöglich unterstützen zu können, wird der „Personalreport" der GenoPersonalConsult (GPC) kontinuierlich weiterentwickelt. Mit dem aktuellen Report des Jahres 2014 gelang dabei ein großer Schritt. Im Dialog mit den Banken wurde das Kennzahlenportfolio auf den Prüfstand gestellt, nachgeschärft und weiterentwickelt, um eine möglichst hohe Relevanz und Prägnanz zu erreichen. Technisch konnte mit dem Partner /g/f/b/ eine deutlich gesteigerte Funktionalität, ein kompakterer Aufbau und ein höherer Grad an Individualisierbarkeit erreicht werden (siehe Abbildung).

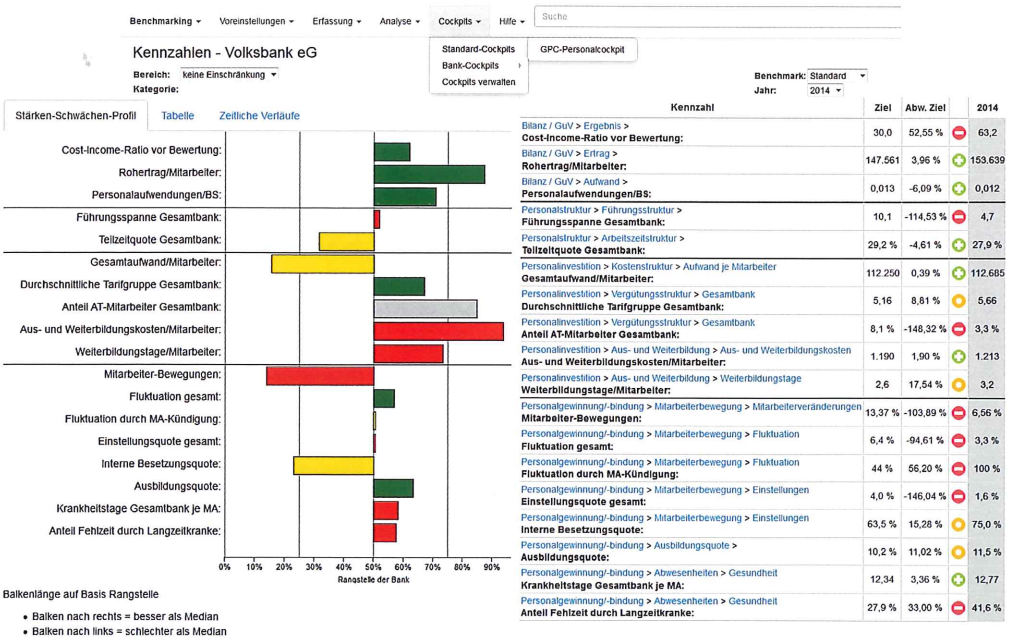
Nutzen für die Praxis

Die für das Personalcontrolling der Hamburger Volksbank wichtigen Kennzahlen werden seit 2011 durch den Personalreport der GPC erfasst und im Rahmen dieses Benchmarkings ausgewertet. Damit ist der Vergleich zwischen den Teilnehmern des Reports gegeben, Rückschlüsse auf die eigene Personalarbeit werden ermöglicht und zukünftige Handlungsfelder können definiert werden. Ein großer Vorteil des weiterentwickelten Reports ist die Individualisierbarkeit der Onlineanwendung. Beispielsweise kann die für das Benchmarking herangezogene Vergleichsgruppe nach Bilanzsumme, Kundenvolumen oder Cost Income Ratio selektiert werden. Die in der Analyse betrachteten Kennzahlen können individuell ein- oder ausgeblendet und so an den jeweiligen Empfänger der Auswertung angepasst werden. Abweichungen zur Benchmark werden grafisch aufbereitet, eine Clusterung nach Ampelfarben ist durch den Anwender personalisierbar.

Darüber hinaus nimmt die Hamburger Volksbank an einem jährlichen Workshop teil. Ziel dieses Austauschs mit anderen Genossenschaftsbankern aus Metropolregionen ist das direkte Benchmarking mit der Gruppe unter Betrachtung der durch den Personalreport ermittelten Kennzahlen. Individuelle Handlungsfelder können erkannt und Lösungsansätze im Gespräch mit den Kollegen der Metropolinstitute entwickelt werden.

Auch im kommenden Jahr wird der „Personalreport" weiterentwickelt. Dabei stehen ein geringerer Erfassungsaufwand für die Banken und die inhaltliche Anreicherung im Mittelpunkt. So können Daten nicht nur schlank aus Paisy, sondern zukünftig auch aus dem neuen Personalmanagementsystem geno.PS importiert werden. Darüber hinaus müssen insgesamt noch weniger Daten erfasst werden, ohne dabei die Aussagekraft der Kennzahlen zu schmälern. Auch inhaltlich wird sich der „Personalreport" weiterentwickeln: So wird das Portfolio von Kennzahlen nochmals erweitert, um ein schlankes und repräsentatives Benchmarking der Arbeit und Leistungsbeiträge des Personalbereichs zu ermöglichen. BI

Blick in die neue Software – das GPC-Personalcockpit (Auszug)



Kennzahl	Ziel	Abw. Ziel	2014
Bilanz / GuV > Ergebnis > **Cost-Income-Ratio vor Bewertung:**	30,0	52,55 %	63,2
Bilanz / GuV > Ertrag > **Rohertrag/Mitarbeiter:**	147.561	3,96 %	153.639
Bilanz / GuV > Aufwand > **Personalaufwendungen/BS:**	0,013	-6,09 %	0,012
Personalstruktur > Führungsstruktur > **Führungsspanne Gesamtbank:**	10,1	-114,53 %	4,7
Personalstruktur > Arbeitszeitstruktur > **Teilzeitquote Gesamtbank:**	29,2 %	-4,61 %	27,9 %
Personalinvestition > Kostenstruktur > Aufwand je Mitarbeiter **Gesamtaufwand/Mitarbeiter:**	112.250	0,39 %	112.685
Personalinvestition > Vergütungsstruktur > Gesamtbank **Durchschnittliche Tarifgruppe Gesamtbank:**	5,16	8,81 %	5,66
Personalinvestition > Vergütungsstruktur > Gesamtbank **Anteil AT-Mitarbeiter Gesamtbank:**	8,1 %	-148,32 %	3,3 %
Personalinvestition > Aus- und Weiterbildung > Aus- und Weiterbildungskosten **Aus- und Weiterbildungskosten/Mitarbeiter:**	1.190	1,90 %	1.213
Personalinvestition > Aus- und Weiterbildung > Weiterbildungstage **Weiterbildungstage/Mitarbeiter:**	2,6	17,54 %	3,2
Personalgewinnung/-bindung > Mitarbeiterbewegung > Mitarbeiterveränderungen **Mitarbeiter-Bewegungen:**	13,37 %	-103,89 %	6,56 %
Personalgewinnung/-bindung > Mitarbeiterbewegung > Fluktuation **Fluktuation gesamt:**	6,4 %	-94,61 %	3,3 %
Personalgewinnung/-bindung > Mitarbeiterbewegung > Fluktuation **Fluktuation durch MA-Kündigung:**	44 %	56,20 %	100 %
Personalgewinnung/-bindung > Mitarbeiterbewegung > Einstellungen **Einstellungsquote gesamt:**	4,0 %	-146,04 %	1,6 %
Personalgewinnung/-bindung > Mitarbeiterbewegung > Einstellungen **Interne Besetzungsquote:**	63,5 %	15,28 %	75,0 %
Personalgewinnung/-bindung > Ausbildungsquote > **Ausbildungsquote:**	10,2 %	11,02 %	11,5 %
Personalgewinnung/-bindung > Abwesenheiten > Gesundheit **Krankheitstage Gesamtbank je MA:**	12,34	3,36 %	12,77
Personalgewinnung/-bindung > Abwesenheiten > Gesundheit **Anteil Fehlzeit durch Langzeitkranke:**	27,9 %	33,00 %	41,6 %