

# Personalmanagement: über Kennzahlen steuern

Joachim Kehr\*

Der im Vertrieb beliebte Spruch „Kannst Du's nicht messen, kannst Du's vergessen“ ist auch für die Personalarbeit der Volksbanken und Raiffeisenbanken bedeutend. Das Personalmanagement vieler genossenschaftlicher Institute leidet unter einer mangelnden Datengrundlage. Ohne ausreichende Messgrößen lässt sich kein Personalmanagement bewusst und gezielt betreiben. Wissen Vorstände und Führungskräfte nicht, wo sie im personalwirtschaftlichen Bereich stehen, sind kaum strategieunterstützende Ansatzpunkte zu finden. Auch die Personalleiter leiden unter der unzureichenden Messung ihrer Arbeit. Doch allen muss bewusst sein: Die beste Strategie lässt sich nur mit der entsprechenden Mitarbeiter- und Führungsstruktur umsetzen.

Gerade in Zeiten größerer Leistungsorientierung gerät der in Erklärungsnot, der keine klare Zielsetzung und fundierte Ergebnisse nachweisen kann. Fehlende Steuerungsgrößen beeinträchtigen dann die Wertschätzung von Funktionen und Bereichen. Die kurzfristige, zum Teil spontane Kürzung von Personalmanagementleistungen und -ressourcen ist seit jeher eine bekannte Vorgehensweise in betriebswirtschaftlichen Krisenzeiten.

## Kompetenz entscheidet über den Erfolg

Gemessen an den finanziellen und personellen Investitionen in die klassischen Controlling-Bereiche ist in etlichen Primärinstituten das Personalcontrolling nahe der Bedeutungslo-

sigkeit einzuordnen. Allerdings wird der von Basel II in den Mittelpunkt gestellte Unternehmenswert nicht nur durch G+V oder Bilanzwert dominiert. Vielmehr sind Größen wie Humankapital und andere „nicht ausweisbare Vermögenswerte“ entscheidend für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Vor diesem Hintergrund ist zum Teil verwunderlich, mit welcher Akribie an der Perfektionierung von Erkenntnissen aus den „Output-Größen“ gearbeitet wird. Die Einfluss- und Wirkungsgrößen liegen nämlich auf anderen Ebenen. Letztlich hängt jeder unternehmerische Erfolg oder Fehlschlag von der Kompetenz oder der Minderqualifikation der agierenden Personen ab. Abbildung 1 zeigt einen Wandel im Steuerungsverständnis, der eine sich ergänzende Betrachtung nahelegt. Es braucht Strukturen, Information, Diskussion und zeitnahe Agieren an den Ursprüngen von erfolgswirksamem Handeln. Jedes Unternehmen möge entscheiden, ob

beispielsweise der Zufriedenheitsgrad der Mitarbeiter und die Führungsstruktur oder die Refinanzierungs- und Depot-A-Struktur einen größeren Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Damit soll kein Entweder-oder-Denken sondern vielmehr eine „Sowohl-als-auch-Argumentation“ aufgebaut werden. Denn menschliches Denken und Handeln lässt sich nicht vollständig in Prüf- und Steuerungsschablonen pressen – es sei denn, man akzeptiert das gänzliche Erlahmen eigeninitiativen Tuns.

Welche Ansatzpunkte für ein aktives und zielgerichtetes Personalmanagement lassen sich finden? Hier ist sicher die jeweilige Unternehmenssituation und der Informationsbedarf des einzelnen Unternehmens zu berücksichtigen. In der Abbildung 2 ist ein Strukturansatz dargestellt. Die einzelnen Steuerungsgrößen sind beispielhaft und individuell anpassbar. So können für die strategische

Abb. 1: Der Wandel im Steuerungsverständnis erfordert erweiterte Steuerungsgrößen



\*) Joachim Kehr ist Geschäftsführer der GenoPersonalConsult GmbH, Frankfurt am Main.

Personalarbeit Handlungsansätze zur Veränderung der Führungsspanne oder der Qualifikationsstruktur erkannt werden. Im operativen Personalmanagement können Optimierungsansätze zur Beschleunigung von Personaleinstellungsverfahren oder der Steigerung der Mitarbeiterproduktivität transparent werden.

Ein wirkungsvolles Personalcontrolling erfüllt unterschiedliche Funktionen: So ist es Informationsinstrument und schafft Transparenz über die aktuelle Situation sowie Veränderungen und Entwicklungen. Es ist ebenso Planungsinstrument, um personalpolitische Zielgrößen zu fixieren. Zudem ist es ein Steuerungs- und Kontrollinstrument.

Um im gesamten Management horizontal abgestimmt zu agieren, sollte in jedem Unternehmen der Personalleiter in die strategischen Planungsrunden involviert werden. Nur so kann eine an den Unternehmenszielen orientierte Personalarbeit erfolgen. Gleichwohl ist der Personalleiter nicht der alleinige Entscheider über die Personalkennzahlen – ebenso wenig wie der Vertriebs-Controller nicht alleine für den Absatzerfolg verantwortlich ist. Gerade im Sinne der Dezentralisierung von Personalarbeit versteht sich der Personalbereich als

Service- und Dienstleister für die Führungskräfte. Handlungs- wie Lösungsansätze werden aufgezeigt, ohne die Führungskompetenz der Führungskräfte zu unterlaufen.

### Personal-Controlling mit dem „Personalreport“

Mit der Intention, Sensibilität und Professionalität im Bereich der Personalarbeit zu erhöhen, wurde vor drei Jahren (gemeinsam mit mehreren Personalleitern und Personalvorständen) der „Personalreport“ entwickelt. Ziel dieses Instruments: zumindest einmal jährlich ein komprimiertes Personalkennzahlensystem auf den Tisch der Unternehmensführung zu bringen. Nicht nur Bilanz-, G+V- oder EWB-Auswertungen sollen die Aufmerksamkeit des Managements erreichen sondern auch die Personalsituation. Der „Personalreport“ ist ein erster Schritt zu vergleichenden Steuerungsgrößen im Personalmanagement.

In den ersten beiden Jahren der Anwendung haben jeweils zwischen 100 und 150 Institute aus verschiedenen Verbandsbereichen an der Auswertung teilgenommen. Diese Zahl wird sich bei der aktuell laufenden Erhebung voraussichtlich verdoppeln. Die Größe und Mitarbeiterzahl

der Teilnehmerinstitute ist erfreulicherweise in jeder Größenklasse repräsentativ für die Grundgesamtheit der Volksbanken und Raiffeisenbanken.

Kleinere Institute erhalten mit dem „Personalreport“ die Möglichkeit, überhaupt einen Personal-Controlling-Ansatz aufzubauen. Große Genossenschaftsbanken reichern den eigenen Sozialbericht mit den Durchschnittswerten ihrer Vergleichsgröße an. Durch den gänzlich EDV-technisch abgebildeten Erfassungs- und Auswertungsprozess werden schlanke Strukturen und eine qualitätssichernde Erhebung gewährleistet. Sowohl die, den oben genannten Personenkreis interessierenden Kennzahlen, als auch die jeweils relevanten Personalbestände (mit/ ohne Teilzeitkräfte) wurden praxisnahe definiert.

### Welchen Nutzen bietet das Instrument?

Zuerst ist es ein **Informationsplattform**: Der „Personalreport“ enthält als praxisnahes Arbeitsmittel neben der tabellarischen Darstellung der Werte mit „best and low-Bewertung“ auch einen grafischen Teil mit ausgewählten Charts sowie das Interpretationskapitel, in dem Hinweise zu den Bankwerten gegeben werden (siehe Abbildung 3).

Daneben ist der „Personalreport“ wichtig für die **Kommunikations- und Führungsentwicklung**: Auf dieser Basis kann in jedem Teilnehmerinstitut der Ist- und Entwicklungsbedarf präsentiert und diskutiert werden. Erfahrungen zeigen, dass dadurch die Personalsituation zum festen Betrachtungs- und Planungsgegenstand des Managements geworden ist. Die individuellen Ergebnisse unterstützen die Reflexion des eigenen Führungsverhaltens. Die Wirkung von Maßnahmen im Personalmanagement ist in den Folgejahren ablesbar. So kann mit Zahlen belegt werden, welches Vorgehen eher förderlich, welches eher hinderlich für die Erreichung der Unternehmensziele ist.



Last but not least hat der „Personalreport“ einen **betriebswirtschaftlichen Nutzen**: Erkannte und veränderte Ansätze im Personalmanagement wirken sich nicht immer zeitnah, jedoch unmittelbar und massiv auf die Kosten- und Ertragssituation der Bank aus. So werden Zusammenhänge zwischen niedrigen Produktivitätswerten und hoher Fluktuationsquote erkannt. Jede Neueinstellung beispielsweise eines Kundenberaters „kostet“ im ungünstigsten Fall zwischen 50 000 und 80 000 DM. Dieser Wert setzt sich aus folgenden Komponenten zusammen: 10 Prozent Gehaltssteigerung, 20 Prozent interne/externe Rekrutierungskosten sowie 3 bis 5 Monatsgehälter für Einarbeitung/Minderleistung während der Probezeit.

Auch die Beschäftigungsstruktur nach Vertriebs- und Betriebs-/Stabsmitarbeitern zeigt durch einfachen Dreisatz, wie viele Kollegen ein Vertriebsmitarbeiter „mitverdienen“ muss.

Letztlich lassen sich auch Erkenntnisse für die Volksbanken und Raiffeisenbanken insgesamt ableiten. Aus Platzgründen seien hier nur zwei Aspekte aufgezeigt:

1. Die Struktur der Eintritte und Austritte nach Tarifgruppen zeigt über alle Banken hinweg folgendes Bild: Die mittleren Tarifgruppen fluktuieren stärker als sie bei Neueinstellung belegt werden. Strukturell erfolgen mehr Einstellungen in die Tarifgruppen bis TG 5 und ab TG 8. Bewusstes Agieren unterstellt, zeigen sich damit

personalpolitische Wirkungen unternehmerischer Neuausrichtung. Im Markt wird stärker zwischen Service- und Beratungs-/Betreuungsmitarbeitern, im Betrieb stärker zwischen konzeptioneller und ausführender Arbeit unterschieden. Der „Wohlfahrtsbauch“ in der Tarifgruppenstruktur wird so langsam abgebaut und weicht einer bewusst gesteuerten Entlohnungsphilosophie. Die – betriebswirtschaftliche – Wirkung einer solchen Vorgehensweise ist mindestens ebenso bedeutsam wie das „Rumdoktern“ an marginalen Grö-

ßen variabler Gehaltsbestandteile. 2. Als weiterer Aspekt soll die Führungsspanne herausgegriffen werden. So werden in kleineren Instituten mehr Personen im Verhältnis zur gesamten Mitarbeiterschaft als Führungskräfte bezeichnet. Die Anzahl der Führungskräfte, die bis zu drei Mitarbeiter führen, ist mit über 30 Prozent aller Führungskräfte immer noch deutlich zu hoch. Hintergründe hierfür liegen sicher nicht nur in ungünstigen Organisationsstrukturen. Vielmehr wird deutlich, welche unterschiedliche, aber auch

Bank-Nr		000000	Bank-Bezeichnung		Musterbank eG	Berichtsjahr		2000	GenoPersonalConsult GmbH	
<b>Personalstruktur</b>										
4.2	<b>Bildungsstruktur - Berufsspezifisch</b>	Bankdaten	Vergleichsdaten	Bestwert	Bw	Bezug				
	a) MA mit Ausbildung als Bankkaufmann/frau	82%	68%			1-S-K				
	b) MA mit sonstiger kfm. Ausbildung	14%	18%							
	c) MA mit FH-/Hochschulstudium	1%	4%							
	d) MA mit sonstiger Ausbildung	3%	7%							
	e) MA ohne abgeschlossene Berufsausbildung	0%	2%							
		100%	100%							
7	<b>Führungsspanne</b>	Bankdaten	Vergleichsdaten	Bestwert	Bw	Bezug				
	a) bis 3 unterstellte Mitarbeiter	10%	31%			1-S-K				
	b) 4 - 10 unterstellte Mitarbeiter	34%	41%							
	c) 11 - 20 unterstellte Mitarbeiter	41%	15%							
	d) > 20 unterstellte Mitarbeiter	14%	13%							
		100%	100%							
<b>Personalereignisse</b>										
13	<b>Fluktuationsquote</b>	4,92%	7,44%	0%	↑	1-B-K				
	a) Austritte innerhalb der Probezeit	5%	9%	0%						
	b) Austritte bis 2 Jahre seit Einstellung	10%	16%	0%						
	c) Austritte > 2 Jahre nach Einstellung	86%	76%	0%						
		100%	100%							
<b>Personalaufwand</b>										
17	<b>Personalkosten je Mitarbeiter</b>	Bankdaten	Vergleichsdaten	Bestwert	Bw	Bezug				
	a) Durchschnittl. Personalkosten je Mitarbeiter in Tsd. Euro	38,737	50,430	36,450	↑	3-B-A				
	b) Personalkostensatz je Mitarbeiter pro Stunde in Euro	25,827	31,901	21,871	↑	1-B-A				
23	<b>Durchschnittliche Kosten Aus- und Weiterbildung je Mitarbeiter in Euro</b>	73	905	2,549	↓	2-B-A				
<b>Sonstiges</b>										
28	<b>Konten je Mitarbeiter</b>	641,5	594,4	2856,6	↑	1-S-A				
29	<b>Rohertrag in % der gesamten Personalkosten</b>	284%	210%	476%	↑	3-B-x				
31	<b>Betreuungsquote für zentrale Personalarbeit</b>	204,7	101,1	284,0	↑	3-S-A				

**Kennzahlen des  
„Personalreports“**

a) Personalstruktur  
(Beschäftigungsstruktur, Altersstruktur, Geschlechterstruktur, Bildungsstruktur, Weiterbildung, Führungsstruktur, Führungsspanne, Betriebszugehörigkeit, Teilzeitquote, Ausbildung)

b) Personalaufwand  
(Personalkostenpanne, Personalkosten je Mitarbeiter, Vergütungsstruktur, Variable Vergütung, Betriebliche Altersversorgung, Gesamtkosten Aus- und Weiterbildung, Weiterbildungstage je Mitarbeiter)

c) Personalereignisse  
(Krankenstand, Fluktuation, Einstellungsquote, Mitarbeiter im Erziehungsurlaub)

d) Sonstige personalrelevante Themen  
(Bilanzsumme je Mitarbeiter, Kundenvolumen je Mitarbeiter, Kunden je Mitarbeiter, Rohertrag in Prozent zu den gesamten Personalkosten, Aufwendungen für Personalmarketing je Mitarbeiter, Betreuungsquote für zentrale Personalarbeit)

unzureichende Anforderung an Führung gestellt wird. Im ungünstigsten Falle dient der Führungstitel nur der Legimitation höherer Gehaltseinstufung.

Damit wird erkennbar, dass durch die vorliegenden Erkenntnisse aus der eigenen Personal- und Führungssituation Handlungsbedarf für die Unternehmensführung entstehen kann. Gerade deswegen müssen die Zahlen auf den Tisch. Denn mit einer Einstellung „Was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß“ werden die künftigen Herausforderungen im Personalmanagement der Volksbanken und Raiffeisenbanken kaum zu bewältigen sein.