

Der Personalbereich als kundenorientierter Dienstleister

ein zukunftsweisender Veränderungsprozeß

Der Veränderungsprozeß des Personalbereiches vom „Verwalter“ über den „Gestalter“ zum „kundenorientierten Dienstleister“ war in der HYPO-Bank kein Selbstläufer, sondern wurde - begleitet von diversen Projekten - zielgerichtet durch das Topmanagement anvisiert und als zukunftsweisendes Modell etabliert. Das veränderte Selbstverständnis des Personalbereiches hatte direkte Auswirkungen auf die Rolle der Führungskräfte. Insbesondere die konsequente Verlagerung der Kompetenzen auf die Führungskräfte machten einschneidende Maßnahmen zur erfolgreichen Bewältigung der neuen Personalstrategie erforderlich.

Diese Veränderungs- und Umstrukturierungsprozesse werden nachfolgend dargestellt, wobei sich der Rahmen von der Definition der Strategie, über die Prozesse des neuen Rollenverhaltens bis hin zum Outsourcing von Personaldienstleistungen reicht.

„Als Führungskraft habe ich eine 6stellige Kreditkompetenz, aber wegen DM 200,-- Zulage für einen Mitarbeiter muß ich die Personalabteilung fragen.“ Diese und ähnliche Aussagen wurden von den Führungskräften immer stärker geäußert, nachdem die kontinuierliche Dezentralisierung von Verantwortung und Kompetenzen in den verschiedenen Bereichen erfolgt war. Den Führungskräften wurde in den Filialen sukzessive die Ertrags- und Kostenverantwortung für Ihren Bereich übertragen. Daraus abgeleitet entwickelte sich für den Personalbereich eine kontinuierliche Strategie, die diesen Prozeß der „Führungskraft als Unternehmer“ unterstützte und konsequent umsetzte.

Strategie der Personalarbeit in der HYPO-BANK AG

Angelehnt an dem Grundsatz „**Die Führungskraft ist Träger der Personalarbeit**“ wurden folgende Leitsätze der Personalstrategie definiert:

1. Die **Verantwortung für die Personalarbeit** liegt ausschließlich bei den Führungskräften.
2. Die **Personalkompetenzen** sind an die Führungskräfte verlagert.
3. Für das **unternehmerische Handeln** tragen die Führungskräfte die Verantwortung.

Diese Veränderungen haben das neue Selbstverständnis der **Personalabteilung als Dienstleister** geprägt. Die Personalabteilung sichert einen schnellen, effizienten und kostengünstigen Service in der Bearbeitung aller Personalvorgänge. Gleichzeitig ist sie für die rechtliche korrekte Umsetzung verantwortlich. Die neuen Strukturen sind grundsätzlich so ausgelegt, daß die Führungskraft nur einen Ansprechpartner in dem Personalservicebereich hat und somit kurze Wege gewährleistet sind.

Zur Umsetzung dieser Strategie mußten zunächst Voraussetzungen in den Strukturen und Denksätzen geschaffen werden. Der neue Personalbereich wurde mit seinem Dienstleistungs- und Beratungsauftrag nach den Funktionskreisen **Konzernsteuerung, Beratung und Service** strukturiert. Beratung und Service wurden disziplinarisch getrennt. Die regionale Ansiedlung in Verbindung mit der zentralen Steuerung der Beratungseinheiten unterstützte die Kundennähe sowie die gleichmäßige Beratungsqualität. Durch die Zentralisierung des Service konnten erhebliche Synergieeffekte bei hohem Servicestandard realisiert werden. Gleichzeitig wurden die Führungskräfte als Träger der Personalarbeit mit allen erforderlichen Personal Kompetenzen ausgestattet.

Bei der Umsetzung der täglichen Personalarbeit kann sich die Führungskraft der **fachlichen Beratung** aus dem Personalbereich bedienen. Diese Beratungsleistungen sind mit kostendeckenden Produktpreisen hinterlegt. Nur 30 % der Beratungsleistungen werden bei schwierigen Themen (z.B. Kündigung durch

Arbeitnehmer, Abfindungsverhandlungen) im Auftrag des Vorstandes ohne Einzelkostenverrechnung erbracht. 70 % der Beratungsleistungen werden nachfrageorientiert gesteuert.

Die gestalterische Funktion des Personalbereiches besteht in der Definition von Instrumenten für den Konzern. Insbesondere werden die Altersversorgung, die Bezahlungssysteme sowie die Berufsausbildung im Rahmen einer **Klammerfunktion** zentral gesteuert. Zur zentralen Aufgabe der Konzernsteuerung gehört insbesondere die Besetzung und Förderung des oberen Führungskreises.

Die Personalabteilung - vom Entscheider zum Dienstleister

Für den Personalbereich hat dies, vor allem im Selbstverständnis, zu erheblichen Veränderungen geführt. War man doch früher der, der die Anträge der Führungskräfte genehmigt hat und die entsprechenden Verträge und Zusagen unterschrieben hat, so ist man heute in der Rolle des Dienstleisters der die Entscheidungen der Führungskräfte umsetzt, korrespondiert und von Ihnen unterschreiben läßt. Es war eine erhebliche Motivationsleistung erforderlich, diesen vermeintlichen „Kompetenzverlust“ der Personalmitarbeiter aufzufangen und die Bedeutung der neuen Dienstleistungsfunktion herauszustellen.

Die Dienstleistungsverrechnung (Service-Center) wurde eingeführt und die Personalprodukte (Gehaltsabrechnung und Personaladministration) im Rahmen einer Vollkostenbetrachtung mit wettbewerbsfähigen Preisen versehen. Gleichzeitig wurde festgelegt, daß sowohl der Umfang der Serviceleistungen als auch die Preise jährlich mit den Führungskräften zu vereinbaren sind.

Der Veränderungsprozeß zum Dienstleister mit umfassendem Qualitätsverständnis wurde im Service durch ein Programm „Fit für den Wettbewerb“ begleitet. Der hohe Anspruch an die Wettbewerbsfähigkeit des Dienstleistungsstandards führte zu der Überlegung, die Serviceleistungen auch am externen Markt anzubieten und zusätzliche Deckungsbeiträge zu erzielen. Erste Erfolge am Markt bestätigten die richtige Grundorientierung. Zusätzlich wurde durch den neuen Anspruch die interne Serviceleistung wesentlich erhöht. So konnte

der Bereich Personaldienstleistungen im internen Service-barometer den ersten Platz aller zentralen Abteilungen belegen.

Die Führungskraft - vom Antragsteller zum Entscheider

Eine Reihe von Maßnahmen waren erforderlich, um kurzfristig umsetzungsreife Konzepte zu entwickeln. Im Einzelnen waren das

- die **Verlagerung der Personalkompetenzen**
- eine **neue Unterschriftenregelung**
- **Rahmenbedingungen** für die Kompetenzen
- ein **Ausbildungsprogramm** in Verbindung mit einem **Personalhandbuch** für die Führungskräfte
- die Überarbeitung und Vereinfachung der **Arbeitsabläufe**
- die Definition von **Personalkostenbudgets** und deren **Controlling**

Nachdem die Verlagerung der Personalkompetenzen und die neue Unterschriftenregelung feststanden, mußte als erstes der hierfür erforderliche Wissenstransfer sichergestellt werden. Bis zu diesem Zeitpunkt hatten die Führungskräfte einen Verantwortlichen im Personalbereich der alle fachlichen Fragen klärte und den Großteil der Entscheidungen traf.

Es wurden interne Rahmenbedingungen und Leitlinien definiert, innerhalb derer die Kompetenz ausgeübt werden kann, das sind z. B. Zahlungsbandbreiten für die einzelnen Tätigkeitsgruppen (gemäß dem Bankentarifvertrag und interner Vereinbarungen), Grundsätze für Beförderungen oder Regelungen zu internen Versetzungen. Diese Rahmenbedingungen stecken den Maximalrahmen ab, in dem die Führungskräfte ihre Entscheidungen treffen können. Gleichzeitig dient er zur Orientierung.

Weiter mußte die gesetzeskonforme Personalarbeit sichergestellt werden. Hier galt es die Frage zu klären: „Was muß die Führungskraft an Gesetzes- oder Steuerwissen für ihre tägliche Arbeit kennen?“ Es wurde schnell klar, daß dies nur so wenig wie möglich, aber trotzdem soviel wie nötig sein kann. Dabei war wichtig, die zum Teil schwer verständlichen gesetzlichen und rechtlichen Formulierungen in eine verständliche Form zu bringen. Dieses Know How wurde in einem **Per-**

sonalhandbuch für Führungskräfte festgehalten.

Einen weiteren Schwerpunkt stellte die Überarbeitung und vor allen Dingen die **Vereinfachung der Arbeitsabläufe** und der dazu erforderlichen Formulare dar. Als Leitlinie stand dabei fest, daß es so wenig Formulare wie möglich geben darf. Das Ziel wurde erreicht, es gibt zur Informationsweitergabe für die Führungskräfte nur 2 Formulare.

Mit dieser Vereinfachung wurde gleichzeitig die neue Unterschriftenregelung eingeführt. Die neue Regelung sieht, mit Ausnahme von Einstellungsverträgen und Kündigungen, nur noch **eine Unterschrift** durch die **Führungskraft** vor! Diese Veränderungen waren für die HYPO-BANK AG ein Novum, vorher war jede Personalkorrespondenz mit zwei Unterschriften versehen worden (Personalabteilung und Führungskraft gemeinsam). Diese neuen Arbeitsabläufe und Unterschriftenregelungen sind in übersichtlicher Matrixform Teil des Personalhandbuches.

Eine weitere nicht unbedeutende Veränderung kam auf die Führungskräfte zu. Alle betriebsverfassungsrechtlichen personellen Individualmaßnahmen (z. B. § 99 BetrVG) sind unmittelbar und **direkt** von der Führungskraft dem **Betriebsrat** vorzulegen. Eventuelle Widersprüche sind von der Führungskraft selbst mit dem Betriebsrat zu klären.

Für all diese Maßnahmen und Neuerungen wurde ein **Ausbildungsprogramm** entwickelt, mit dem Ziel, die Führungskräfte der zweiten, dritten und teilweise der vierten Führungsebene innerhalb von ca. 3 Monaten zu schulen. Insgesamt waren dies 60 Workshops mit zusammen rund 700 Führungskräften. Das modulhaft aufgebaute Schulungskonzept ist jetzt Bestandteil des Personalhandbuches. Die einzelnen Module reichen von „Wie fülle ich eine Betriebsratsmeldung richtig aus“ bis zu den Grundzügen des Tarifvertrages oder des Betriebsverfassungsgesetzes. Je nach Modul reicht der zeitliche Aufwand von einem halben bis zu 2 ganzen Tagen. Einzelne Module können auch heute noch abgerufen werden, bzw. sind Bestandteil des allgemeinen Führungskräfte-Trainings. Die Schulungen wurden von Führungskräften der Personalabteilungen im Rahmen dezentraler Veranstaltungen durchgeführt.

In den Workshops kam von Seiten der interessierten Führungskräfte sehr häufig der

Wunsch nach regelmäßigen Treffen zum Zwecke des Erfahrungsaustausches und der kontinuierlichen Wissenserweiterung auf. Dieser Wunsch wurde laut, als den Führungskräften die Komplexität der Personalarbeit bewußt wurde. Interessanterweise war dies auch der Zeitpunkt, als den meisten Führungskräften die „Existenzberechtigung“ der Personalabteilung aufging. Somit erfüllten diese Veranstaltungen gleich zwei Zwecke, den Wissenstransfer und eine gewisse **Imageverbesserung der Personalabteilung**.

Diese gesamten Neuerungen wurden dem Betriebsrat vorgestellt und intensiv diskutiert. Dabei wurden die Anregungen für die Abläufe und Formulare mit aufgenommen.

Mit den Kompetenzen wurde den Führungskräften auch die Verantwortung für deren Personalkosten übertragen. Entsprechende **Controllinginstrumente** halten die Einhaltung der Personalkostenbudgets nach und spiegeln frühzeitig eventuelle Fehlentwicklungen. In einem Personalspiegel werden verschiedenste Personalkennzahlen aufgezeigt Ein weiteres Steuerungsinstrument sind die kaskadenförmig organisierten Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräche. Neben den unternehmensbereich-spezifischen Umsatz- und Erlöszielen wurden die Personal- und Führungsziele als wesentlicher neuer Bestandteil des Zielvereinbarungssystems definiert. Auf diese Weise wurde das veränderte Rollenverständnis der Führungskräfte entscheidend durch das Topmanagement gefördert.

Erfahrungen nach der Umsetzung

Die Umsetzung der beschriebenen Maßnahmen im Rahmen der neuen Personalstrategie erfolgte innerhalb eines halben Jahres! Damit war man sich **bewußt, bzw. akzeptierte anfängliche Fehler und gewisse Kosten** die durch Zusagen und Ausnutzung der neuen Kompetenzen entstehen konnten.

Trotz dieser Bedenken sind die Erfahrungen mit der neuen Personalstrategie äußerst positiv. Die anfänglich aufgetretenen Fehler hielten sich absolut in Grenzen. Bei der Kostenentwicklung gab es unterschiedliche Entwicklungen. Während einige Führungskräfte am Anfang stärker in die Budgets griffen waren die meisten eher zurückhaltend. Mittlerweile ist ein insgesamt äußerst **verantwortungs-**

und kostenbewußtes Verhalten der Führungskräfte festzustellen.

Eine weitere nicht zu unterschätzende Erfahrung ist, daß durch die neue Rolle der Personalabteilung als Dienstleister, diese eine völlig neue, positive Wertschätzung durch die Führungskräfte erfährt. Die Führungskräfte schätzen jetzt vermehrt die verschiedensten Fachkompetenzen des Personalbereiches und akzeptieren leichter die häufig schwer nachvollziehbaren Regeln im Bereich Steuern, Sozialversicherung, Tarifvertrag oder Arbeitsrecht. Andererseits nehmen sie die Empfehlungen (z. B. bei Einstellungen) der internen Personalberater ernst, da diese jetzt als Beratung und nicht als Bevormundung erlebt werden.

Damit sind die Leistungen und Produkte der Personalabteilung in vielen Teilen der Bank transparent geworden und als „Mehrwert-Faktor“ anerkannt.

Aus dieser Situation entstand die Idee, bestimmte Personaldienstleistungen auch branchenübergreifend am externen Markt anzubieten. Im Rahmen einer **Marktstudie** haben wir die grundsätzlichen Möglichkeiten eines **Outsourcing** untersuchen lassen. Ohne näher darauf einzugehen, bleibt als Ergebnis, daß ein Fullservice-Anbieter am Markt fehlt und andererseits eine überproportional wachsende Nachfrage besteht. Diese Marktlücke wollen wir schließen und bieten deshalb seit kurzem Fullservice-Dienstleistungen im Bereich Personaladministration und Gehaltsabrechnung externen Firmen an.

Zusammenfassung

Die verstärkte Verlagerung der Kosten- und Ergebnisverantwortung an die Führungskräfte wurde durch eine parallele Veränderung der Personalstrategie begleitet und unterstützt.

Die Personalabteilung ging weg von der „Bevormundung“ der Führungskräfte und versteht sich heute als deren Dienstleister. Als Unternehmer vor Ort ist die Führungskraft **Träger der Personalarbeit**. Gleichzeitig sind die Führungskräfte mit den erforderlichen Instrumenten ausgestattet worden:

- Personalkompetenz und alleinige Unterschriftenvollmachtigung
- Rahmenbedingungen und Personalkostenbudgets
- Schulungskonzept und Personalhandbuch
- Vereinfachte Arbeitsabläufe
- Beratungsleistung bei Bedarf
- Transparente Preisgestaltung der Dienstleistungen

Anfängliche Bedenken sind schnell den erlebten Erfahrungen gewichen, denn die Führungskräfte gehen mit der neu übertragenen Verantwortung bewußt um. Auch die befürchtete „Personalkosten-Explosion“ blieb aus.

Als Partner der Führungskräfte erreicht die Personalabteilung die lange vermißte Wertschätzung als fachkompetenter „Mehrwert-Faktor“ im Unternehmen.