



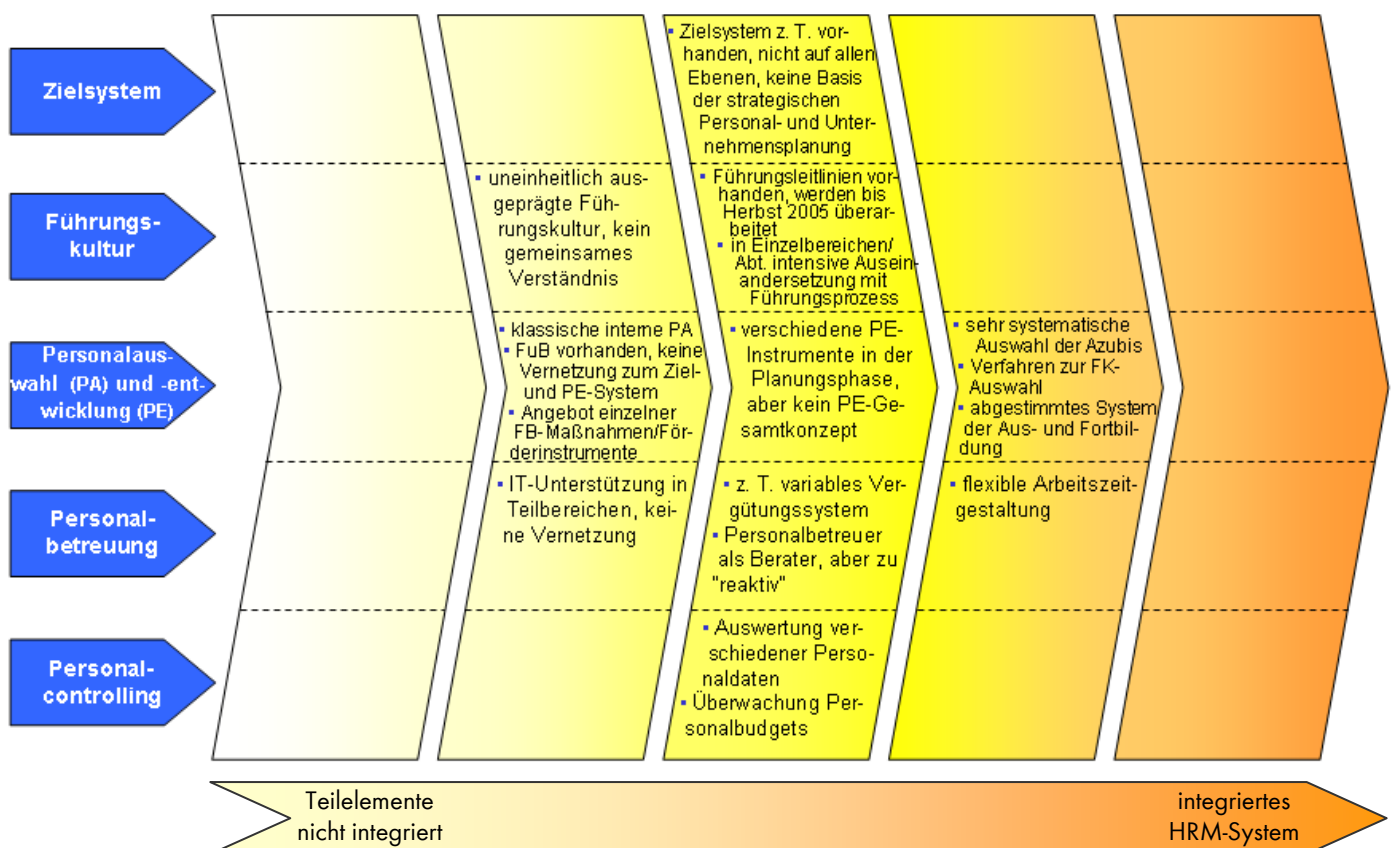
Fallbeispiel 2

Human Resources Management in einer mittelgroßen Bank - Bestandsaufnahme und Sollkonzept

Das Mandat betraf eine Bank mit an die 1.000 Beschäftigten. Vom Gutachten wurde erwartet, dass es innerhalb eines Zeitraumes von wenig mehr als 3 Monaten folgende Fragen beantwortet:

- Wie ist die Bank **im Personalwesen aufgestellt** (Darstellung und Bewertung der Ist-Situation)?
- Wie kann ein modernes, zeitgemäßes **human resources management (HRM)** des Jahres 2005 für die Bank aussehen (Entwicklung Soll-Konzept)?
- Welche Bereiche des Personalwesens können und sollen ggf. **outsourct** werden, mit welchen Kosten und Konsequenzen?
- Wie hoch ist der zukünftige konkrete **Personalbedarf** im Personalwesen?
- Welche **Qualifikationen** werden zukünftig im Personalwesen benötigt?
- In welchen **Schritten** (abgestimmte Prioritäten), mit welchem grob geschätzten Aufwand ist die Ist-Situation in Richtung Soll-Konzept im Zeitraum 2005-2008 zu entwickeln?

Zur Darstellung der Ist-Situation und des Soll-Konzepts wurde folgendes zusammenfassendes Tableau entwickelt und zu Grunde gelegt (Auszüge):





Die Einordnung der Ist-Situation in der Bank in den jeweiligen Themenfeldern ergab die gewünschte "Bewertung" und wurde der Einordnung im Soll-Konzept gegenüber gestellt. Dabei wurden die einzelnen Themen weiter differenziert, um damit auch z. B. den Stand der IT-Ausstattung und der internen Organisation/Effizienz in der Abteilung Personalwesen selbst in Augenschein zu nehmen.

Vorgehensweise

Zur Beschreibung der Ist-Situation wurden alle Führungskräfte mittels eines Fragebogens mit zahlreichen offenen Fragen befragt; etwa jeder Zweite von ihnen persönlich interviewt. Die vorliegenden Beurteilungen der Mitarbeiter wurden einer detaillierten Analyse unterzogen; alle Mitarbeiter der Personalabteilung wurden mittels Fragebogen und innerhalb eines Interviews befragt, die Arbeitsplätze sind detailliert beobachtet worden.

Ergebnisse der Ist-Situation

1. Rahmenbedingungen

Im Hinblick auf die **Personalabteilung** wurden die Rahmenbedingungen des HRM dargestellt: Mitarbeiterfluktuation und -führung, Arbeitseinsatz und Motivation der Mitarbeiter bzw. deren Einschätzung der Abteilungsleitungsführungskraft, Qualifikationsprofile in der Abteilung und Einschätzungen der Mitarbeiter, wie ihre Arbeit in der Bank gesehen wird.

Sämtliche **Führungskräfte** der Bank wurden befragt nach der Art, Häufigkeit und Qualität ihrer Kontakte zur Personalabteilung. Sie wurden um eine Bewertung der einzelnen Dienstleistungen der Personalabteilung aus ihrer Sicht gebeten. Auch wurden die Schnittstellen in den gegenseitigen Erwartungen, Zuständigkeiten und Kompetenzen eruiert.

2. Benchmarks

Die personelle und finanzielle Ausstattung der Personalabteilung und die Betreuungsquote innerhalb der Bank wurden mit bankenspezifischen Benchmarks verglichen.

3. Effizienz in der Personalabteilung

Bei einzelnen Arbeitsprozessen wurden einige konkrete Effizienzpotentiale aufgezeigt. Die IT-Situation im HRM wurde in Quantität, Qualität und Kosten besonders dargestellt.



Soll-Konzept

Entsprechend der Strukturierung der Ist-Situation wurden im Soll-Konzept die einzelnen Themenfelder detailliert:

Zielsystem und Führungskultur



Im Einzelnen wurden Vorschläge zur kompletten Einführung eines systematischen Zielkonzepts unterbreitet: Unternehmensziele, Bereichs- und Abteilungsziele und vor allem auch das Konzept Führen mit Zielvereinbarungen (individuelle Ziele). Die bestehenden Führungsleitlinien sind zu evaluieren und – wie sämtliche Zielebenen – einem Controlling zu unterwerfen.

Die teilweise neu zu konzipierenden Führungsinstrumente (Mitarbeiterbeurteilung und -förderung) sollen u. a. auf die individuellen Ziele aufbauen und diese integrieren. Auch der Einsatz dieser Instrumente wird evaluiert. Die Führungsaufgaben werden gemeinsam definiert und zu den Aufgaben der Personalabteilung abgegrenzt.

Personalentwicklung



Hier ist zunächst die Grundlage in Form eines systematischen Personalentwicklungskonzepts einschl. einer quantitativen und qualitativen Personalplanung zu legen. Dies schließt eine jährliche Fortbildungsplanung mit ein. Die verschiedenen PE-Instrumente, wie u. a. Nachfolge- und Karriereplanung, 360°-Feedback, High Potentials usw. werden für die verschiedenen Zielgruppen eingesetzt. Auch diese Instrumente sind einer regelmäßigen Evaluation zu unterziehen.

Das Förder- und Beurteilungswesen ist insbesondere unter Berücksichtigung des modifizierten Unternehmensleitbildes und der individuellen Zielvereinbarungen neu zu entwickeln.

Auf dem Gebiet der Personalauswahl wurde empfohlen, die Zielorientierung und Effizienz zu erhöhen.

Personalbetreuung



Schwerpunkt waren hier die Empfehlungen einer Umorientierung im IT-Bereich, das HRM betreffend. Auf der Basis von Soll-Prozessen (über 50 Soll-Prozesse sind im Rahmen des Gutachtens entwickelt worden) wurde vorgeschlagen, ein laufendes, regelmäßiges Qualitätsmanagementsystem in der Personalabteilung einzuführen. Die Soll-Prozesse bieten auch die Grundlage für eine bedeutsame Steigerung der internen Effizienz.

Insbesondere der strategische und konzeptionelle Bereich der Personalabteilung ist erheblich zu verstärken. Schließlich wäre es hilfreich, eine Bank-interne Informationsoffensive über das HRM zu starten.



Personalcontrolling



Es wurde empfohlen, ein zielgruppenspezifisches und benutzerfreundliches Personal-Controlling zu konzipieren und umzusetzen. Dabei ist der Aspekt des Risiko-Controllings (nach Basel II) zu integrieren.

Umsetzungspläne

Die vorgeschlagenen Maßnahmen wurden in Form von 17 konkreten Maßnahmenplänen einschl. einer groben Kostenplanung konkretisiert und nach Prioritäten auf eine Zeitschiene gebracht. Die möglichen Outsourcing-Felder im HRM-Management wurden differenziert und mit einer Handlungsempfehlung versehen. Ein Organisationsvorschlag zur Umsetzung schloss sich an.

Von einer Outsourcing-Empfehlung des gesamten Personalbereiches wurde jetzt und in mittlerer Sicht abgesehen, da für das Kerngeschäft spezifisches Firmen-Know-how unabdingbar ist.