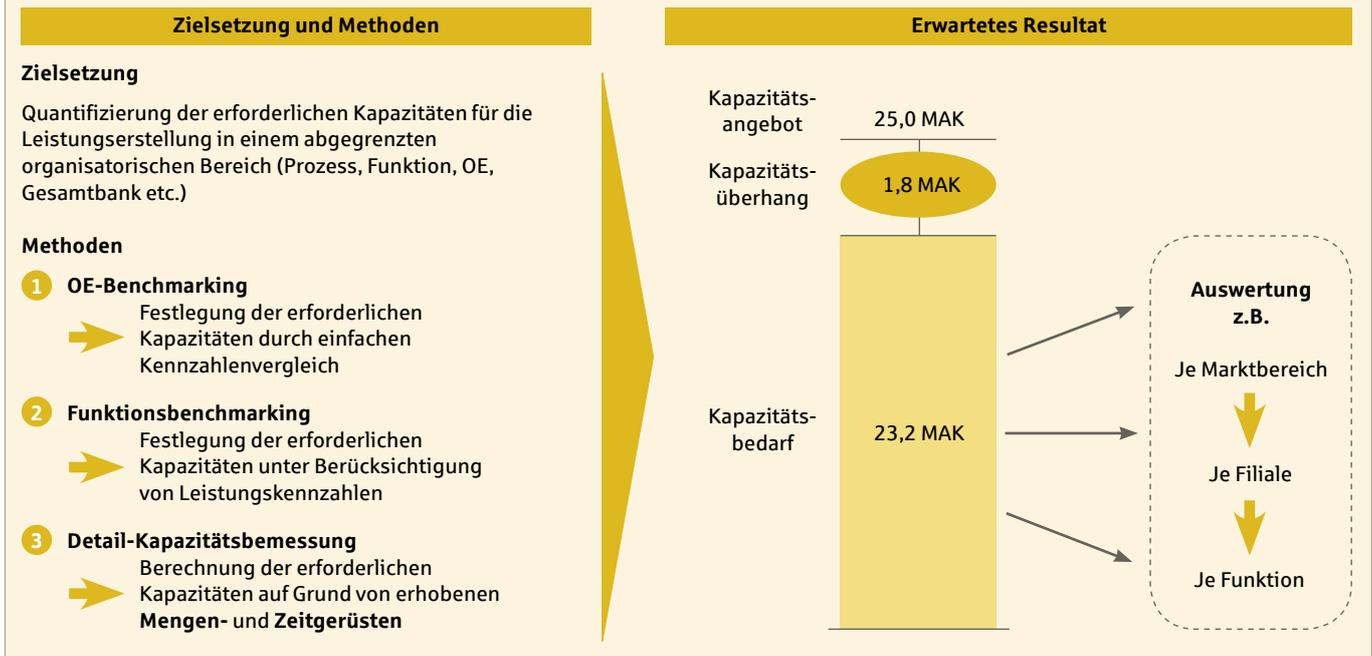


ABBILDUNG 1

Ansätze und Methoden zur Kapazitätsdimensionierung



chender Würdigung der betriebswirtschaftlichen Ausgangssituation eine Mischstrategie aus Maßnahmen zur Ertragssteigerung und Kostensenkung verabschieden.

Eine reine Kosten- oder Erlösstrategie dürfte nur in seltenen Fällen genügen, um die Erreichung ambitionierter betriebswirt-

schaftlicher Ziele sicherzustellen. Erforderlich ist daher ein abgestimmtes Maßnahmenbündel, das sowohl die Kosten- als auch die Ertragsseite in angemessener Weise berücksichtigt. Die Zielbeiträge der einzelnen Maßnahmen können in einem mehrstufigen Businessplan im Zeitablauf quantifiziert

werden, der dann auch die Grundlage für das Controlling der Umsetzungsmaßnahme darstellt. Die Einbindung der Einzelmaßnahmen in das strategische Gesamtkonzept ist einer der zentralen Erfolgsfaktoren.

Strategische Kostenposition

Im ersten Schritt werden aus den strategischen Zielen der Sparkasse Richtgrößen für die künftigen Personal- und Sachkosten ermittelt, um die Integration des Projekts in die Strategie des Gesamthauses sicherzustellen. Auf dieser Basis werden die Organisationseinheiten der Sparkasse in einem einheitlichen Verfahren auf strukturelle und prozessuale Optimierungsmöglichkeiten hin untersucht. Dazu eignen sich beispielsweise ein Funktions-Benchmarking oder eine Detail-Kapazitätsbemessung im Rahmen einer Funktions- und Geschäftsprozessoptimierung (s. Abb. 1).

Messung des Personalbedarfs

Parallel dazu wird der Personalbedarf bemessen, der für die Bewältigung der künftigen Aufgaben in den einzelnen Bereichen erforderlich sein wird. Trotz des damit verbundenen höheren Aufwands sollte unter Akzeptanzgesichtspunkten dem analytischen Verfahren einer Detailkapazitätsbemessung der Vorzug gegenüber Benchmark-basierten

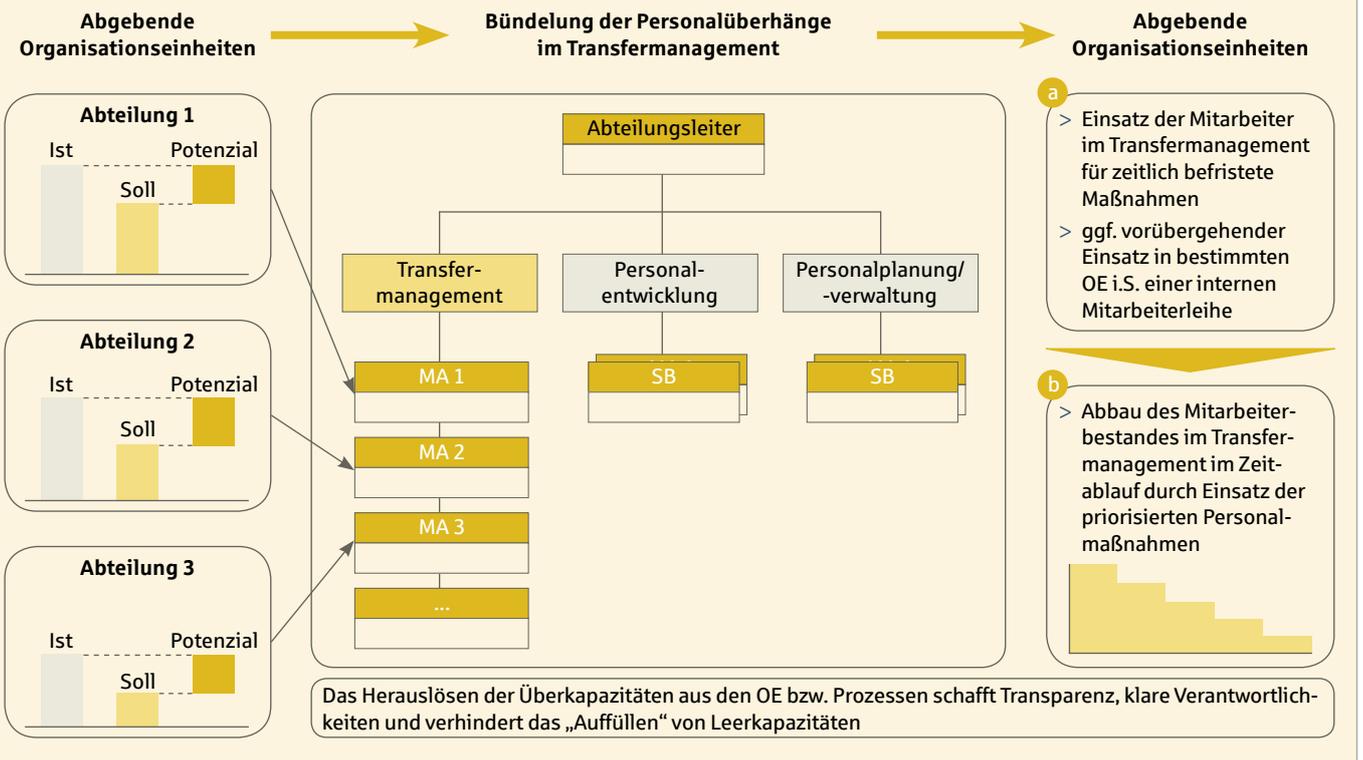
ABBILDUNG 2

Systematisierung von Restrukturierungsmaßnahmen („Stellschrauben“) zur Verringerung der Personalkosten



2 Zu den verschiedenen Ansätzen vgl. Schmitz, Stephan, Kurzfristige Personalbedarfsplanung in Bankfilialen, Lohmar/Köln, 2003 und Henn, Eric Tobias/Schäfer, Frank, Prozessorientierte Steuerung von Personalressourcen, Münster/Westf., 2004 (unveröffentlicht).

Prinzip Transfermanagement



Ansätzen gegeben werden.² Bei einem Benchmarking erfolgt die Ermittlung von Sollkapazitäten aus dem mehr oder weniger differenzierten Vergleich mit ausgewählten Referenzwerten, wobei eine eingehendere Analyse der Ausgangssituation und möglicher Optimierungspotenziale unterbleibt. Ein solches Verfahren, das weder bereits in der Vergangenheit erfolgte Optimierungsmaßnahmen noch unterschiedliche qualitative Anforderungen an die Leistungserstellung berücksichtigt, ist mit erheblichen Nachteilen und Risiken behaftet. Hier besteht die Gefahr von Qualitätsverschlechterungen durch pauschales „cost cutting“ nach der Rasenmähermethode, wenn Kostensenkungspotenziale überschätzt werden. Sind die Zielwerte zu niedrig angesetzt, werden dagegen tatsächlich vorhandene Kostensenkungspotenziale verschenkt. Darüber hinaus kann die mangelnde Nachvollziehbarkeit der Zielwerte auch zu Akzeptanzproblemen bei den direkt und indirekt Betroffenen führen.

Stärken/Schwächen-Profil

Zweckmäßig ist vielmehr ein Ansatz, bei dem für jede Organisationseinheit ein Stärken/Schwächen-Profil erstellt wird und detaillierte Maßnahmen auf der Grundlage eines einheitlichen Zielsystems erstellt werden. Wesentliche Optimierungseffekte können in der Regel durch eine Kombination folgender Maßnahmen erzielt werden:

- > Zusammenfassung homogener Aufgaben zur Realisierung von Lerneffekten und Sicherstellung einer effizienten Ressourcennutzung
- > Minimierung prozessbedingter Schnittstellen und des damit verbundenen Abstimmungsaufwands durch weitgehende Bearbeitung kompletter Prozesse mit eindeutigen Verantwortlichkeiten im Sinne einer „fallabschließenden Bearbeitung“ wie bei Modell P
- > Differenzierung der Aufgaben nach Komplexität und Häufigkeit mit dem Ziel der Trennung von Mengen- und Spezialaufgaben sowie operativen und strategischen Funktionen
- > Beachtung einer gleichmäßigen Führungsspanne mit flachen Hierarchien zur Gewährleistung der fachlichen und disziplinarischen Führung unter Vermeidung einer Führungskräfte-Inflation
- > Definition qualitätsverbessernder Funktionen, die bisher nicht oder nicht im ausreichenden Umfang wahrgenommen wurden.

Unter Würdigung der neuen Prozesse lässt sich ein möglicher Personalüberhang ermitteln. Um Personalkosteneinsparungen realisieren zu können, werden nach zuvor festgelegten Kriterien wie Zielbeitrag, Durchsetzbarkeit oder Zeitaufwand, Kosten und Auswirkungen auf Mitarbeitermotivation verschiedene Restrukturierungsmaßnahmen geprüft und bewertet (s. Abb. 2).

Dabei sollte eingehend untersucht werden, ob, wie und bis wann sich die strategischen Kostenziele über die verschiedenen Maßnahmen erreichen lassen. In der Praxis zeigt sich, dass die Möglichkeiten, Mitarbeiter über die natürliche Fluktuation oder über Altersteilzeitregelungen abzubauen, oftmals überschätzt werden und nur sehr begrenzt steuerbar sind. Auch sind Maßnahmen wie die Erhöhung der Teilzeitquote, der Abbau freiwilliger sozialer Leistungen oder die partielle Nichtübernahme von Auszubildenden bei Sparkassen in vielen Fällen bereits weitgehend ausgeschöpft.

Eine nachhaltige Senkung der Personalkosten kann dann in vielen Fällen nur über einen „echten“ Personalabbau erfolgen. In diesem Fall verbleiben realistischere nur zwei Möglichkeiten: betriebsbedingte Kündigungen oder Aufhebungsverträge. Allerdings sollten betriebsbedingte Kündigungen im Sparkassenumfeld auf Grund der politischen und mitbestimmungsrechtlichen Restriktionen immer nur das „letzte Mittel“ sein, nachdem alle anderen Maßnahmen ausgeschöpft sind, die betriebswirtschaftliche Lage jedoch weiteren dringenden Handlungsbedarf erfordert. Daher werden Personalabbaumaßnahmen in Sparkassen, wenn überhaupt, kurz- bis mittelfristig weiterhin primär über Aufhebungsverträge in Kombination mit Abfindungszahlungen für die ausscheidenden Mitarbeiter den Schwer-

punkt des personalwirtschaftlichen Instrumentariums bilden. Dabei kann auch von einem vergleichsweise guten Verhältnis von Zielbeitrag und Umsetzbarkeit ausgegangen werden.

Transfermanagement

Die einzelnen Maßnahmen sollten von den Fach- und Führungskräfte der Sparkasse durchgeführt werden. Die Unternehmensleitung muss jedoch über den Umsetzungsfortschritt regelmäßig informiert werden, um begleitende Kommunikationsmaßnahmen diskutieren und einleiten zu können. Adressaten dieser Kommunikationsmaßnahmen sind Mitarbeiter, Führungskräfte und Personalrat, aber auch der Verwaltungsrat und die Öffentlichkeit. Die zentrale Botschaft sollte sein, dass nur eine nachhaltig ertragsstarke Sparkasse dauerhaft Arbeitsplätze und die Unabhängigkeit des Hauses sichert. Der öffentliche Auftrag kann umso besser wahrgenommen werden, je effizienter die Mitarbeiter mit den vorhandenen Mitteln wirtschaften können. Zur Sicherung der Rentabilität einer Sparkasse und zur dauerhaften Wahrung der Selbstständigkeit können damit auch Maßnahmen notwendig sein, die die Personalkosten senken. Diesen Zusammenhang gilt es, in der Innen- und Außenkommunikation deutlich herauszustellen.

Ein zentrales Instrument der Umsetzung personeller Maßnahmen ist die Einrichtung eines internen Transfermanagements. Mitarbeiter, deren Aufgaben in den bisherigen Organisationseinheiten entfallen, werden in das Transfermanagement versetzt, das direkt dem Fachbereich Personal zugeordnet ist (s. Abb. 3).

Im Transfermanagement erfolgt der Einsatz dieser Mitarbeiter für zeitlich befristete Aufgaben oder auch der vorübergehende Einsatz in anderen Organisationseinheiten im Sinne einer „internen Mitarbeiterleihe“. Dies ist im Rahmen der organisatorischen Reorganisation ein wichtiger Erfolgsfaktor, da nur das „Herauslösen“ der Überkapazitäten aus den Organisationseinheiten bzw. Prozessen die notwendige Transparenz und klaren Verantwortlichkeiten schafft. Nur so kann das in der Praxis immer wieder beobachtbare „Auffüllen“ von Leerkapazitäten verhindert werden.

Die Mitarbeiter erhalten im Transfermanagement die Gelegenheit, sich „on the job“ zu qualifizieren und werden sinnvoll mit be-

fristeten Tätigkeiten beschäftigt. Insbesondere können durch diese Organisationseinheit Ausfälle in anderen Bereichen ausgeglichen und befristete Kapazitätsanforderungen abgedeckt werden. Im Bedarfsfall können hier auch Qualifizierungsmaßnahmen für den allgemeinen (externen)

Arbeitsmarkt angeboten werden. Das Transfermanagement sollte jedoch keine dauerhafte „Personalreserve“ werden. Vielmehr erfolgt ein geplanter Abbau des Mitarbeiterbestands im Transfermanagement im Rahmen gezielter Personalmaßnahmen.

Anzeigen



The advertisement for GuldeCom shows two men in a professional setting. One man, wearing a white shirt and dark vest, is gesturing while speaking to another man in a light blue shirt who is listening attentively. A laptop is open on the table between them. The GuldeCom logo, a green square with a white stylized 'G', is in the top left corner. The background is a blurred office environment.

Below the image, there are several lines of text, some of which are redacted with black bars. The text is organized into three main sections, each starting with a green horizontal bar:

- Section 1:** A green bar followed by a large white 'G' logo, then several lines of blacked-out text.
- Section 2:** A green bar followed by several lines of blacked-out text.
- Section 3:** A green bar followed by several lines of blacked-out text.