

Manfred Birkner

Wie eine Rechtsabteilung mit Erfolg neu ausgerichtet wird

Im Zuge von Unternehmenszusammenschlüssen kommen alte Organisations- und Personalstrukturen auf den Prüfstand. Auch bei der Sparkasse Freiburg-Nördlicher Breisgau wurden im Rahmen einer fusionsbedingten Organisationsuntersuchung zunächst Strukturänderungsmöglichkeiten ausgelotet. Wie daraus Umstrukturierungsmaßnahmen für die örtliche Rechtsabteilung entwickelt und in die Praxis umgesetzt wurden, zeigt der folgende Erfahrungsbericht.

Wenn die Zahl neuer Mitarbeiter und die Unzufriedenheit der alten gleichermaßen wachsen, gleichzeitig Vorgänge aus einer vollzogenen Fusion integriert werden sollen sowie weitere Fusionen anstehen, ist es spätestens Zeit zu handeln. Zum Ziel kann dabei aber nicht allein das regelmäßige Aufstocken des Personals führen. Die Leitung der Rechtsabteilung der Sparkasse Freiburg-Nördlicher Breisgau hat deshalb in Abstimmung mit den Mitarbeitern bereits Ende 1999 die interne Organisation kritisch durchleuchtet und die zu Tage geförderten Probleme in Gesprächen mit externen Beratern erörtert.

Im Februar 2000 wurde dann entschieden, die vorhandene Aufbau- und Ablauforganisation mit Unterstützung externer Berater gezielt zu analysieren. Als Partner wurde dabei die Abit-Unternehmensberatung¹ beauftragt. Für diese Entscheidung sprach nicht zuletzt, dass die Sparkasse deren Programme für die Pfändungs- und Mahnsachbearbeitung einsetzte.

Ist-Analyse

In einem Projektgespräch wurden zunächst klare Zielvorgaben formuliert.

- ▣ Analyse und Dokumentation der Aufbauorganisation und der wesentlichen Arbeitsabläufe,
- ▣ Erarbeitung eines Ausblicks hinsichtlich der technischen Zielrichtung,
- ▣ Konsistenzprüfung der Datenbestände,
- ▣ Vereinheitlichung der Aktenführung,
- ▣ Prüfung der Outsourcing-Möglichkeiten einzelner Aufgaben,
- ▣ Etablierung eines Berichtswesens.

Manfred Birkner

ist Geschäftsführer der MWB Unternehmensplanung & Managementberatung GmbH in Gersthofen (www.mwb-consult.de).

Aufbauorganisation nach der Neuausrichtung

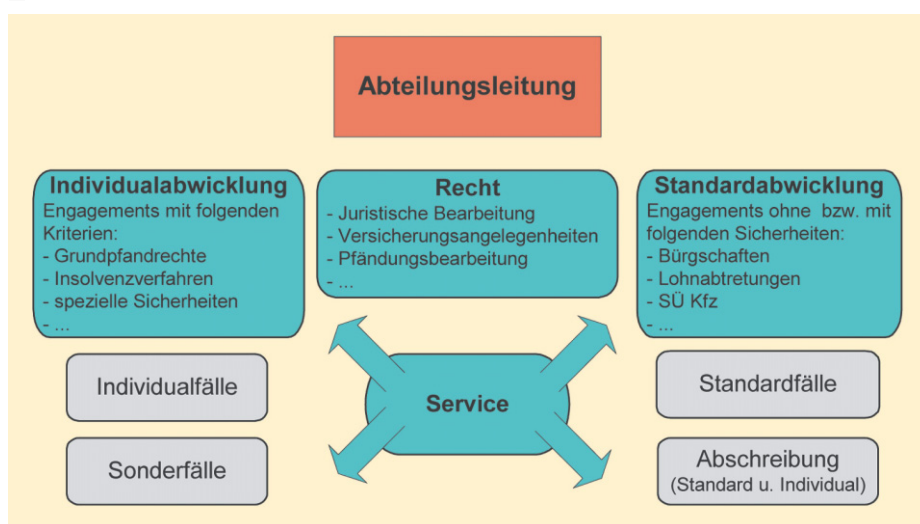


Abb. 1

B.BI. 12/2002

Bereits Ende März 2000 hatte das Projektteam, das von Klaus Peter Blattmann, stellvertretender Abteilungsleiter Unternehmensentwicklung, geleitet wurde, den Projektplan erarbeitet und abgestimmt. Daraufhin konnten alle Mitarbeiter der Abteilung in einer gemeinsamen Veranstaltung über die Ziele und die Vorgehensweise informiert werden.

Hinsichtlich der Methodik der Datenerhebung für die Ist-Analyse beschloss das Institut, zunächst mit Hilfe von Interviews vorbereitete Aufgabenkataloge anzupassen und abzustimmen. Diese waren Grundlage für eine so genannte Zeit-/Selbstaufschreibung. Durch Gespräche der externen Berater mit allen Mitarbeitern der Abteilung konnten ferner erste Grobstrukturen der Abläufe erarbeitet werden.

Nach Abstimmung der erforderlichen Erhebungsbögen und einer kurzen Testphase, in der anfängliche Probleme ausgeräumt werden konnten, wurde eine mehrwöchige Selbstaufschreibung aller Mitarbeiter der Abteilung durchgeführt. Die Ergebnisse wurden dabei zeitnah in einem speziell entwickelten Auswertungstool erfasst. Parallel dazu wurden unterstützt durch einen Stichpunktkatalog Einzelinterviews geführt sowie die Datenbestände analysiert und ausgewertet.

Auf Basis dieser Informationen haben die Berater einen Untersuchungsbericht erstellt, der einerseits die aktuelle Ist-Situation darstellte, andererseits ein konkretes Konzept für eine mögliche Umstrukturierung

skizzierte. Zum Abschluss der Ist-Analyse konnte der Bericht dank einer straffen Projektplanung bereits Ende Juni auf der Ebene Vorstand, Abteilungsleitung und Projektleitung von den Beratern präsentiert werden.

Umsetzungsunterstützung

Den externen Beratern war von Anfang an daran gelegen, die Umsetzung der Neuausrichtung auch aktiv vor Ort mit zu begleiten. Nachdem dem Konzept bereits während der Vorstandspräsentation in allen wesentlichen Punkten zugestimmt worden war, wurde die Unternehmensberatung eingeschaltet, um die Umsetzung zu unterstützen.

Wie schon zu Beginn der Ist-Analyse wurden die Mitarbeiter über die anstehenden Maßnahmen und Änderungen im Rahmen einer Präsentationsveranstaltung informiert. Die Vorschläge wurden zunächst jedoch kritisch aufgenommen. Die Bedenken der Mitarbeiter konnten aber nach eingehenden Diskussionen im Verlauf der Umsetzungsphase abgebaut werden.

Um künftig wunschgemäß eine einheitliche Aktenführung gewährleisten zu können, wurden im Projektteam zunächst Arbeitsanweisungen erarbeitet, in denen die Nutzung der eingesetzten Software geregelt wird. Anschließend wurden alle Mitarbeiter entsprechend ihrer bisherigen Kenntnisse am System geschult. Aufgabe der Berater

war es dabei, sowohl die Systemeinstellungen an die Beschreibungen der Abläufe anzupassen, als auch die Datenbestände entsprechend zu harmonisieren.

Innerhalb der Aufbauorganisation wurde gegen anfängliche Vorbehalte der Beteiligten ein zentraler Servicebereich etabliert. Dieser „Dienstleister“ der Abteilung übernimmt Aufgaben, deren Grundsätze genau fixiert wurden. Darüber hinaus wurde eine Gruppe Abschreibung eingerichtet. Ein zentraler Punkt der Neuausrichtung war die klare Unterscheidung der Akten in Standard- und Individualfälle anhand harter Unterscheidungskriterien. Dadurch wurde die Umverteilung von Akten in erheblichem Umfang notwendig. Diese Maßnahme, aber auch das gesamte Projekt, stellte sich im Nachhinein als sehr zeitintensiv heraus. Der Erfolg konnte deshalb nur dank eines überdurchschnittlich hohen Engagements aller Beteiligten erreicht werden.

Um einen Änderungs- und Anpassungsbedarf künftig früher absehen zu können, vor allem um den Datenbestand transparenter zu machen, wurde ein umfassendes Abteilungsreporting konzipiert und anschließend umgesetzt. Zum Abschluss des Gesamtprojekts wurden alle erfolgreich umgesetzten Maßnahmen im September 2001 dem Vorstand im Rahmen einer Präsentation vorgestellt.



Innerhalb der Sparkasse Freiburg-Nördlicher Breisgau hat sich, nachdem die wesentlichen Meilensteine festgelegt und auch erreicht worden sind, die Erkenntnis durchgesetzt, dass aus dem Einzelprojekt „Neuausrichtung der Rechtsabteilung“ ein Dauerprojekt geworden ist. In Zeiten, in denen die konjunkturellen Aussichten der Wirtschaft alles andere als rosig sind, wird die Rechtsabteilung verstärkt gefordert werden. Deshalb ist der jeweils aktuelle Status innerhalb der Aufbau- und Ablauforganisation ständig kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls an eine veränderte Situation anzupassen. So wurden aktuell die abbeschriebenen Fälle und Teile des Standardgeschäfts an einen externen Dienstleister abgegeben. Damit konnten zusätzlich Ressourcen für das Individualgeschäft gewonnen werden.

Richtig war es nach Auffassung der Sparkasse, das Projekt zu einem solch frühen Zeitpunkt zu beginnen und Impulse externer Berater aufzunehmen. Denn mit der alten Vorgehensweise hätte die Rechtsabteilung die gestiegenen Anforderungen nicht bewältigen können. ■

¹ Der Marktbereich Unternehmensberatung der Abit AG ist zwischenzeitlich in eine eigenständige Unternehmensberatungsgesellschaft ausgliedert worden. Da sich die am Projekt beteiligten Berater nicht geändert hatten, konnte der Auftrag an die Firma MWB GmbH mit Sitz im bayerischen Gersthofen übertragen werden.