

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.

Fazit

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. ■

Lars Sörström, Thomas Wehnhöver

Ein Konzept zur Optimierung von Stabs- und Servicebereichen

Innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe werden verschiedenste Methoden eingesetzt, um Geschäftsprozesse zu optimieren. Vor allem für Stabs- und Servicebereiche geeignet ist die generische Aufgabengestaltung. Im Gegensatz zu anderen Instrumenten geht sie nicht vom Ist-Zustand aus, sondern definiert in einem mehrstufigen Verfahren die jeweiligen Ziele, Aufgaben und die dazu notwendigen Ressourcen völlig neu.

Das Problem ist nicht neu, aber gravierend und wird trotzdem häufig nicht angegangen: Die Kosten der Stabs- und Servicebereiche steigen häufig schneller als die der operativen Einheiten. Viele Sparkassen geben mittlerweile mehr als 50 % ihrer Ausgaben im indirekten Bereich aus. Das liegt in den meisten Fällen daran, dass gängige Optimierungsinstrumente, um indirekte Kosten zu reduzieren, nicht ausreichen. Die Geschäftsprozessoptimierung bekommt die diversifizierten Stabs- und Serviceaufgaben nicht in den Griff. Ein Cost-Cutting ist als Alternative zu undifferenziert, trifft „Freund und Feind“ und kämpft, da keine entsprechenden Maßnahmen hinterlegt sind, häufig mit Akzeptanzproblemen.

Da die klassischen Optimierungsinstrumente in der Vergangenheit häufig versagt haben, wurde auf andere Strategien, etwa Outsourcing, ausgewichen. Einsparerfolge durch Outsourcing überzeugen jedoch oft nicht, da sich die Kostensituation nicht wirklich verbessert. Hinzu kommen mitunter neue Probleme, die erst durch externe Anbieter entstehen. Sparkassen, die ihre Wettbewerbsfähigkeit durch Ausschöpfung aller Potenziale stärken wollen, kommen allerdings an einer wirkungsvollen Optimierung der Stabs- und Servicebereiche nicht vorbei, um Kosten zu senken und eine effiziente Ressourcenverteilung zu gewährleisten.

Ein Instrument, das oft übersehen wird, ist die generische Aufgabengestaltung, eine Weiterentwicklung des seit den 80er-Jahren eingesetzten Zero-Base-Budgeting. Es handelt sich dabei um ein Optimierungsinstrument, mit dem im Rahmen eines mehrstufigen

Verfahrens für die untersuchten Stabsbereiche die jeweiligen Ziele, Aufgaben sowie die zur Aufgabenerfüllung notwendigen Leistungen und erforderlichen Ressourcen neu festgelegt werden.

Die Methode geht dabei nicht vom Ist-Zustand (Leistungen, Kapazitäten, Abläufe etc.) aus, sondern definiert die betroffenen Stabs- und Servicebereiche völlig neu. Jede vorhandene Organisationseinheit hat die von ihr benötigten Ressourcen neu zu rechtfertigen (Prinzip der Beweislastumkehr). Anders als das Zero-Base-Budgeting verwendet die generische Aufgabengestaltung allerdings Erfahrungswerte und Daten aus dem Ist-Zustand, um so die möglichen Schwierigkeiten, die aus einem reinen „Grüne-Wiese-Ansatz“ resultieren können, zu vermeiden. Die generische Aufgabengestaltung dauert durchschnittlich drei bis vier Monate und wird in fünf Phasen durchgeführt (s. Abb. 1).

Phase 0: Untersuchungsumfang und Projektorganisation

Vor Projektbeginn bestimmt der Vorstand die Stabsbereiche, die durch die generische Aufgabengestaltung optimiert werden sollen. Für den Untersuchungsumfang ist dabei eine wichtige Voraussetzung, dass Bereiche, zwischen denen ein großes Maß an Leistungsverflechtung besteht, entweder alle einbezogen oder ganz außer Acht gelassen werden. Die Anzahl der einbezogenen Abteilungen bzw. der Mitarbeiter ist dagegen von geringerer Bedeutung.

Zusätzlich zum Untersuchungsumfang muss der Vorstand das Kostensenkungsziel und gegebenenfalls die Rahmenbedingungen für die Neuorganisation festlegen. Das Kostensenkungsziel muss klar definierbar sein (20 bis 30 % sind in der Praxis realistisch) und als konkrete Muss-Vorgabe formuliert werden. Ohne entsprechende Vorgaben, so zeigt die Erfahrung, werden die angestrebten Einsparungen von den Projektteams nicht erreicht. Die generische Aufgabengestaltung wird im Rahmen einer klassischen dreistufigen Projektstruktur mit Kernteam, Projektleitung sowie Projekt- und Funktionsteam durchgeführt.

Lars Sörström

ist Mitarbeiter der Bergen Group Management Consultants AG in Köln.

Thomas Wehnhöver

ist Mitarbeiter der Bergen Group Management Consultants AG in Köln.

Das Kernteam legt die konkreten Ziele fest, sichert die erforderlichen Ressourcen, berichtet an den Vorstand und nimmt die Projektergebnisse ab.

Die Projektleitung übernimmt die operative Koordination des Projekts, vergibt Arbeitsaufträge und stellt inhaltlichen

1 Der Marktbereich Unternehmensberatung der Abit AG ist zwischenzeitlich in eine eigenständige Unternehmensberatungsgesellschaft ausgegliedert 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.

und analytischen Input für Projekt- und Funktionsteam zur Verfügung.

- Das Projekt- und Funktionsverantwortlichenteam übernimmt die eigentliche „Hauptrolle“ bei der generischen Aufgabengestaltung. Es führt in Zusammenarbeit mit den untersuchten Bereichen die notwendigen Analysen durch und legt die Ergebnisse dem Kernteam zur Genehmigung vor.

Die Projektteam besteht üblicherweise aus Mitarbeitern der Organisation und der Personalentwicklung, dem Projektleiter und bei Bedarf weiteren „übergeordneten“ Mitarbeitern, die auch die Querverbindungen zwischen den einzelnen Abteilungen kennen, sowie externen Beratern.

Das Funktionsteam rekrutiert sich aus den Abteilungsleitern der betroffenen Zentralbereiche als den wesentlichen Know-how-Trägern sowie weiteren ausgewählten Mitarbeitern dieser Bereiche. Jeder Funktionsverantwortliche bekommt aus dem Untersuchungsumfang eine oder mehrere Unternehmensfunktionen (Personalentwicklung, Verwaltung, Vertriebscontrolling etc.) zugeteilt, für die er Ziele, Aufgaben, Leistungen und benötigte Ressourcen erarbeitet. Es hat sich bewährt, die Funktionsverantwortlichen solche Unternehmensfunktionen analysieren zu lassen, die sie auch im Tagesgeschäft verantworten.

Über einen Zeitraum von drei Monaten müssen die Funktionsverantwortlichen einen halben bis einen Tag pro Woche zur Verfügung stehen. Dabei können die zuständigen Abteilungsleiter bei der operativen Durchführung der Analysen und Berechnungen durch Mitarbeiter aus ihrem Bereich entlastet werden. Die Verantwortung für die Ergebnisse bleibt davon jedoch unberührt.

Nach Abschluss der generischen Aufgabengestaltung spielen die Funktionsverantwortlichen eine zentrale Rolle bei der Kommunikation und Umsetzung der Ergebnisse in der Sparkasse. Daher ist es wichtig, potenzielle Multiplikatoren mit einem entsprechenden Ansehen und Einfluss innerhalb der Sparkasse in das Funktionsteam zu berufen.

Phase 1: Bestimmung von Zielen, Aufgaben und Leistungen

Als Basis der generischen Aufgabengestaltung muss der zuständige Funktionsverantwortliche für die ihm zur Analyse übertragenen Unternehmensfunktionen vor allem drei Fragen beantworten:

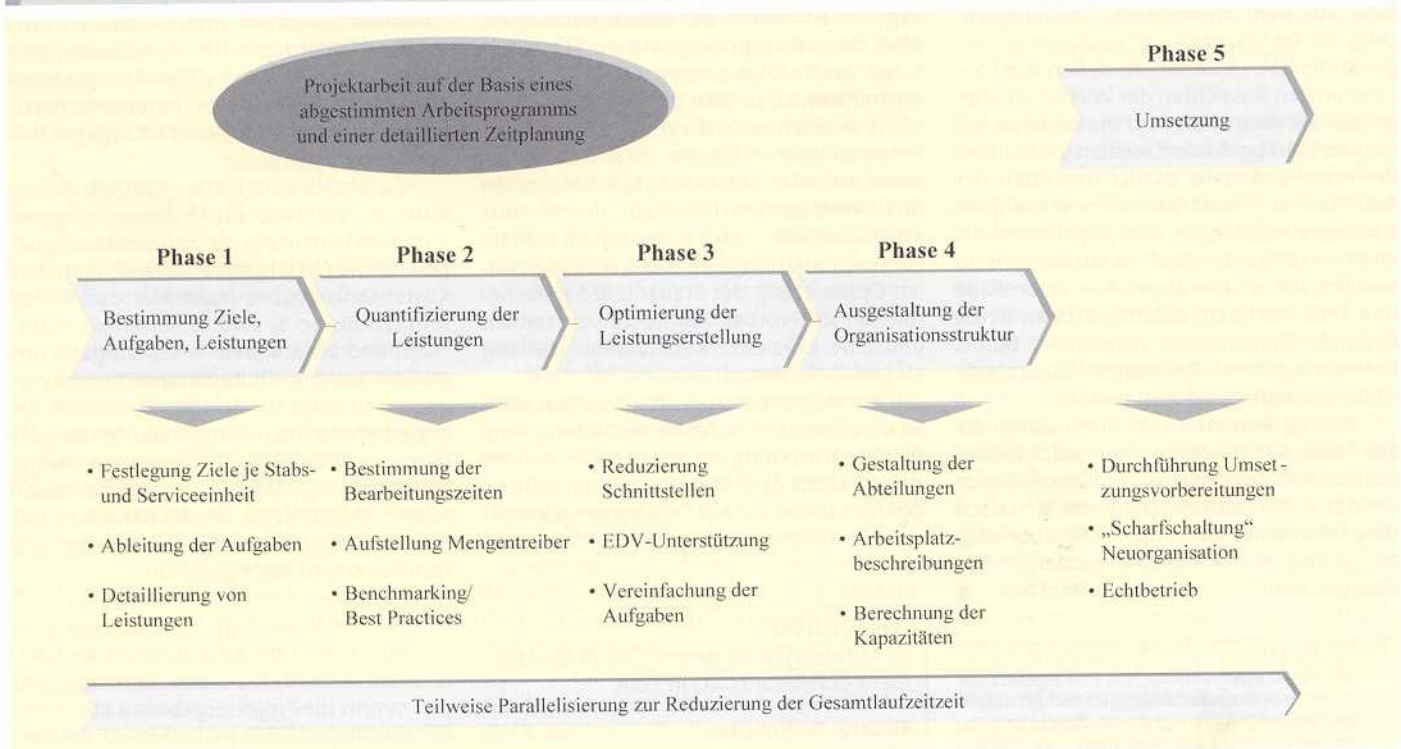
- Was ist das Ziel dieser Unternehmensfunktion?
- Welche Aufgaben sind im Rahmen der Unternehmensfunktion zu erfüllen?
- Welche einzelnen Leistungen sind zur Aufgabenerfüllung notwendig?

Die Funktionsverantwortlichen sollen sich dabei nicht am Ist-Zustand orientieren, sondern über optimale künftige Gestaltungsmöglichkeiten nachdenken. Sie priorisieren dann die von ihnen erarbeiteten Aufgaben und Leistungen gemäß der Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Um einer Überbewertung der Leistungen vorzubeugen, ist für jede Leistung der Empfänger zu bestimmen und kritisch zu hinterfragen, welche Folgen es hat, wenn sie nicht erbracht wird.

Die Analyse und Diskussion, ob bzw. in welchem Umfang bestimmte Leistungen und Aufgaben erforderlich sind, sollte durch entsprechende Mitarbeiterbefragungen unterstützt werden. Dazu lässt man die diskutierten Leistungen durch die jeweiligen Empfänger unter den Gesichtspunkten Notwendigkeit, Qualität und Häufigkeit bewerten. Diese Befragungen lassen sich ohne großen Aufwand durch ein strukturiertes Vorgehen durchführen und sind in der Regel sehr fruchtbar, wenn es darum geht festzustellen, welche Leistungen unverzichtbar sind.

Die von den einzelnen Funktionsverantwortlichen erarbeiteten und priorisierten Ziele, Aufgaben und Leistungen der Unternehmensfunktionen werden im Projektteam diskutiert und verabschiedet. Dabei steht die Bewertung, ob die erarbeiteten Tätigkeiten tatsächlich erforderlich bzw. vollständig sind, im Vordergrund. In aller Regel ergeben sich in der Diskussion auch bereits

Vorgehensweise der generischen Aufgabengestaltung im Überblick



erste wertvolle Hinweise auf Doppelarbeiten oder Möglichkeiten der Leistungsvereinfachung.

Das Projektteam unterstützt den „Grüne-Wiese-Ansatz“ durch Interviews mit externen Funktionsverantwortlichen. Punktuell kann in besonders kritischen Bereichen die jeweilige Ausgangslage intensiver analysiert werden. Dabei sind Unstimmigkeiten etwa bei der Abgrenzung der einzelnen Aufgaben und Leistungen bereits im Vorfeld bilateral auszuräumen, damit ein reibungsloser Ablauf des Workshops gewährleistet werden kann. Um einen einheitlichen Detaillierungsgrad bei der Definition von Zielen, Aufgaben und Leistungen sicherzustellen, gibt das Projektteam den Funktionsverantwortlichen vor Beginn beispielhafte Analysen mit auf den Weg.

Außerdem bietet es sich an, die generische Aufgabengestaltung mit einem externen Benchmarking für einzelne Zentralbereiche zu unterstützen, der die Frage zu beantworten versucht, welche Ziele, Aufgaben und Leistungen die Zentralbereiche ähnlicher Kreditinstitute verfolgen. Dabei geht es weniger darum, die in anderen Sparkassen eingesetzten Kapazitäten bis ins letzte Detail zu erforschen, sondern vielmehr darum, grundsätzliche Ansätze im Sinne von „best practice“ zu vergleichen.

Phase 2: Quantifizierung der Leistungen

Für jede Leistung werden der relevante Kostentreiber und die erforderlichen Ressourcen (Mannjahre, benötigte EDV-Unterstützung etc.) festgelegt. Dabei dürfen die bestehenden Kostentreiber und benötigten Ressourcen als Orientierungshilfe benutzt werden.

Die Ermittlung der Ressourcen muss für die Mitglieder des Projektteams nachvollziehbar sein. Idealerweise erfolgt die Berechnung „bottom-up“, indem die Quantität des relevanten Kostentreibers mit den pro Einheit benötigten Ressourcen multipliziert wird. Nur wenn dies nicht möglich ist, etwa weil das relevante Mengengerüst nicht bekannt ist, ist ausnahmsweise eine Top-down-Abschätzung durch den zuständigen Funktionsverantwortlichen zulässig. Solche Schätzungen sind aber meist recht unsicher und nur schwer nachvollziehbar.

Während der zweiten Phase fällt in der Praxis immer wieder auf, dass die Funktionsverantwortlichen dazu neigen, die benötigten Ressourcen tendenziell zu überschätzen. Oft wird eine Art Rückwärtsrechnung (Backwards Engineering) angewendet, damit die Berechnung auf die Anzahl der gewünschten Mitarbeiter hinausläuft. In den Workshops und Arbeitssitzungen kommt der Moderation durch das Projektteam in diesem Punkt deshalb eine wichtige Rolle zu.

Das Projektteam muss überprüfen, ob Berechnungen und Annahmen sinnvoll und

Optimierungspyramide der generischen Aufgabengestaltung

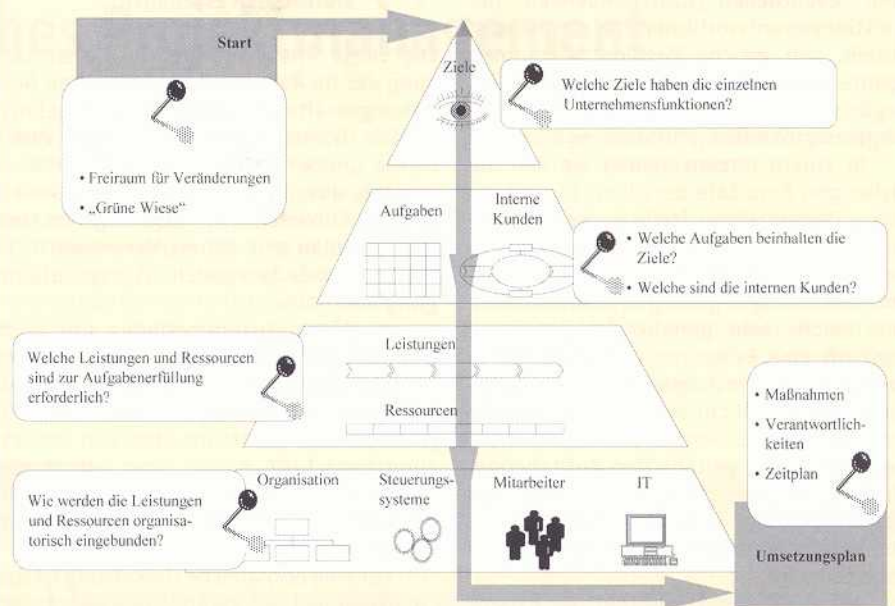


Abb. 2

B.Bl. 12/2002

richtig sind. Dazu muss im Projektteam unbedingt inhaltliches und Prozess-Know-how unabhängiger Fachleute vorhanden ist. Zudem erweisen sich die in Phase 1 durchgeführten Gespräche mit den Empfängern der jeweiligen Leistungen, in denen geklärt wird, wie die Leistung gesehen und ob sie überhaupt gewünscht wird, als ebenso hilfreich wie der Vergleich mit den ermittelten Benchmarks.

Phase 3: Vereinfachung der Leistungserstellung

Zu den entscheidenden Fragen in Phase 3 gehören unter anderem, welche Leistungen in ihrer Erstellung vereinfacht und welche Abläufe besser durch EDV unterstützt werden können. Ziel ist es, die als notwendig eingestuften Leistungen in ihrer Erstellung zu optimieren. Dabei muss das Projektteam in der abschließenden Diskussion über Kostensenkungspotenziale im Funktionsverantwortlichenteam in der Regel dagegen ankämpfen, dass solche eher bei den Kollegen als im eigenen Bereich gesehen werden.

Es darf aber keine „heiligen Kühe“ geben. Im Funktionsverantwortlichenteam muss Verständnis dafür aufgebaut werden, dass das Ziel der generischen Aufgabengestaltung ohne eine sachlich-harte Auseinandersetzung nicht erreicht werden kann. Dabei spielt das Projektteam gerade in einer homogenen Funktionsverantwortlichenrunde den „advocatus diaboli“. Strikt angewendet wird dabei das Prinzip der Beweislastumkehr, bei dem sowohl jede angeblich

erforderliche Leistung als auch jede angeblich benötigte Ressource zur Debatte steht. Die erzielten Einsparungen werden für jeden Untersuchungsbereich in einem Soll-Ist-Vergleich festgehalten.

In der Praxis muss das Funktionsteam, um das Einsparziel zu erreichen, meistens mehrere Diskussionsrunden absolvieren. Zwischenschleifen, in denen das Projektteam mit einzelnen Funktionsverantwortlichen in bilateralen Gesprächen nach weiteren Kostensenkungspotenzialen in den entsprechenden Untersuchungsbereichen sucht, erweisen sich oft als sinnvolle Ergänzung der offiziellen Funktionsverantwortlichenrunden.

Phase 4: Gestaltung der Organisationsstruktur

In einem Optimierungskonzept müssen zuletzt die analysierten Unternehmensfunktionen in eine hierarchische Organisationsstruktur eingebettet werden. Ist die Organisationsform noch nicht durch den Vorstand vorgegeben, so kann diese von den Funktionsverantwortlichen in einem Workshop auf Basis der bisherigen Analysen erarbeitet und zusammen mit den erzielten Kosteneinsparungen dem Kernteam zur Genehmigung vorgeschlagen werden.

Die Strukturierung muss im Workshop notwendigerweise (noch) nicht bis auf die Ebene einer einzelnen Stelle heruntergebrochen werden. Eine Zuordnung von Unternehmensfunktionen zu Organisationseinheiten auf zwei hierarchischen Ebenen

(Bereiche und Abteilungen) reicht aus. Das Projektteam hat bei der organisatorischen Neugestaltung allerdings dafür zu sorgen, dass möglichst sachlich diskutiert wird. Einem eventuellen „Kästchendenken“ der Funktionsverantwortlichen, das etwa darauf abzielt, wer welche Position bekommen könnte oder wo man sich denn in der neuen Organisation wieder findet, kann dadurch vorgebeugt werden.

In einem letzten Schritt werden die bisherigen Resultate detailliert bis auf die Ebene der einzelnen Stelle umgesetzt. Die entsprechenden Arbeitsplatz- und Stellenbeschreibungen einschließlich Kompetenz- und Vertretungsregelung sind zu erstellen. Eine solche sehr genaue Ausgestaltung wirft oft eine Reihe von Abgrenzungsfragen zwischen den Aufgaben der neuen Abteilungen auf. Nicht selten sind auch die Schnittstellen zu den Bereichen, die nicht Gegenstand der generischen Aufgabengestaltung sind, neu zu definieren. Dabei hat das Projektteam sicherzustellen, dass an den bereits erarbeiteten Ergebnissen festgehalten wird.

Auf Basis der Strukturen, Aufgaben/Leistungen und Arbeitsplatzbeschreibungen wird die endgültige Kapazitätsverteilung berechnet. Dabei sind auch die Kapazitäten für sonstige Aufgaben (Führung, Projektarbeiten, Informationsaufnahme etc.) sowie

die persönlichen und sachlichen Verteilzeiten zu berücksichtigen.

Phase 5: Umsetzung der erarbeiteten Ergebnisse

Die vierte Phase mündet in die Umsetzung der im Rahmen der generischen Aufgabengestaltung erarbeiteten Ergebnisse. Die Transformation der „alten Welt“ in die „neue Welt“ muss so organisiert werden, dass Reibungsverluste minimiert werden. Ein detaillierter, strukturierter Umsetzungsplan mit klaren Verantwortlichkeiten und Zeitvorgaben ist dazu unumgänglich.

In diesem Zusammenhang sind auch Übergangsregelungen für die Zeit der Transformation zu erarbeiten. In regelmäßigen Statusberichten sollte das Projektteam das Kernteam über den Umsetzungsfortschritt sowie über eventuelle Hemmnisse informieren, damit notwendige Gegenmaßnahmen frühzeitig ergriffen werden können.

Für eine erfolgreiche Umsetzung ist das „Management des Veränderungsprozesses“ entscheidend. Fußangeln, die den Projekterfolg komplexer Veränderungen verhindern können, gibt es reichlich. Sie zu vermeiden ist schwierig, aber unabdingbar, denn schon ein gravierender Fehler kann ein Pro-

jekt bei den Mitarbeitern in Misskredit bringen (s. Abb. 3).

Resümee

Mit der generischen Aufgabengestaltung können Stabs- und Servicebereiche in Sparskassen wirkungsvoll optimiert werden. Das Verfahren ist deshalb dem Cost-Cutting und der Geschäftsprozessoptimierung vorzuziehen. Richtig durchgeführt sind Kostenreduktionen von bis zu 30 % möglich. Einige kritische Faktoren müssen dazu in positive Bahnen gelenkt werden:

- ▣ Das Top-Management-Commitment muss sichergestellt sein.
- ▣ Alle beteiligten Mitarbeiter müssen Vorgehen und Methodik der generischen Aufgabengestaltung als sinnvoll akzeptieren und neben dem Tagesgeschäft die nötige Zeit zur Projektarbeit erübrigen.
- ▣ Der Vorstand muss Projekt- und Funktionsteam Freiraum bei den Optimierungsstrategien einräumen.
- ▣ Einmal gefasste Optimierungsbeschlüsse dürfen nicht laufend neu in Frage gestellt werden.
- ▣ Das Optimierungsvorgehen muss von Anfang an auf die Umsetzung ausgerichtet sein. ■

Erfolgsfaktoren zur Realisierung

Klare Ziele

Wenn Veränderungsprozesse angestoßen werden, müssen ihre Ziele klar definiert sein. Das Programm gerät sonst außer Kontrolle. Ohne Gesamtziel lassen sich keine sinnvollen Einzelziele formulieren oder die Einzelziele sind nicht aufeinander abgestimmt. Zur Zieldefinition gehört neben dem erwarteten Ergebniseffekt auch die Festlegung der Effekte auf der Zeitachse. Bei einem geplanten Personalbudget für 2002 nützen Verbesserungsmaßnahmen für 2003 wenig.

Effektives Controlling

Wenn Personal- und Finanzressourcen nicht exakt geplant und nachverfolgt werden, läuft das Projekt schnell aus dem Ruder. Es kommt zu Ressourcenkonflikten zwischen Teilprojekten - wichtige Veränderungsschritte können nicht umgesetzt werden. Auch die Zeitpläne erfordern ein exaktes Management. In der ersten Hälfte des Projektes fallen die Versäumnisse nicht auf, gegen Ende des Projektes kommt es aber leicht zu chaotischen Klimmzügen, um den Erfolg doch noch sicherzustellen.

Harte Entscheidungen nicht verzögern

Die Verantwortlichen dürfen die unangenehmen Entscheidungen, die bereits frühzeitig klar sind, nicht hinauszögern. Eine ehrliche Grundanalyse muss Basis für das weitere Vorgehen sein. Alle Optionen sind zu Beginn denkbar, es darf keine Tabus geben. Die notwendigen „Grausamkeiten“ müssen am Anfang begangen werden.

Kommunikation nicht unterschätzen

Die Kommunikation mit allen am Prozess Beteiligten ist eine Schlüsselgröße für den Erfolg der Neuausrichtung. Das Konzept für die Umsetzung darf nicht ausschließlich der ersten Ebene vorgestellt und zur Realisierung überlassen werden. Die Folgen sind fehlende Identifikation und Aufbau von Umsetzungsbarrieren bei den Mitarbeitern, die nur noch mittelbar von den Neuerungen erfahren. Bei jedem Weiterreichen der Information verliert diese an Schlagkraft, weil wichtige Gründe für die Maßnahmen nicht genannt werden.

Ergebnisse quantifizieren

Ein erfolgreicher Veränderungsprozess erfüllt einen vorab definierten quantitativen Maßstab. Nur Effizienzpotenziale, die quantifiziert sind, werden auch wirklich realisiert. Ansonsten ist die Gefahr groß, dass Aufwand und Investitionen (z.B. im IT-Bereich) die Sachkosten erhöhen ohne die Personalkosten zu verringern.