

Sparpaket doppelt schnüren

Vernetzung von Sach- und Personalfragen erhöht Erfolg

Von Stefan Mierzowski, Consileon Business Consultancy GmbH, Karlsruhe

Die Erfolgsquote von Kostensenkungsprogrammen liegt oft unter 70 % des angesetzten Potentials, weil die Maßnahmenpakete nur fachseitig sehr konkret geschnürt sind und nicht genügend auf die personalwirtschaftlichen Aspekte eingegangen wird. Vielversprechender ist es, schon frühzeitig im Kostensenkungsprogramm die personalwirtschaftliche Umsetzung einer Maßnahme zu bedenken und mit einem wirkungsvollen Maßnahmencontrolling während der Maßnahme zu verbinden. Mit diesem Vorgehen wird eine Erfolgsquote von über 80 % erreicht.

Angenommen, dass ein Stadtwerk über verschiedene Maßnahmen der Fachbereiche Personalumsetzungen von 150 Mitarbeitern – rd. 10 % der Belegschaft – in einen Personalpool überführt hat. Die Mitarbeiter tauchen nicht mehr in der Kostenstelle der Fachabteilung auf, sind aber noch im Unternehmen. Mangels anderer Beschäftigung bleiben sie in ihrer bisherigen Abteilung, der aber der Druck genommen ist, die Kostenreduktion voranzutreiben.

Die Personalabteilung muss den Personalpool „abbauen“ und greift dabei auf bewährte, aber kostenintensive Instrumente wie Vorruhestand, Altersteilzeit oder Beschäftigung bei einem internen Dienstleister zurück. Da sie die personalwirtschaftlichen Lösungen ohne den Fachbereich ergreift, fließt das dort vorhandene Wissen um persönliche Stärken oder außergewöhnliche Qualifikationen der Mitarbeiter nur lückenhaft in die Maßnahmen ein. Auch der Personalabteilung ist ein Teil des Erfolgsdrucks genommen, da sie den Kostenverursacher im Fachbereich und sich nur als Dienstleister sieht, dem die Aufgabe der Kostensenkung zukommt.

Sukzessive Methode reicht nicht

Dass das Potential zur Kosteneinsparung nicht ausgeschöpft wurde, liegt im Wesentlichen an vier Ursachen:

- Die Maßnahmen sind nicht zu Ende gedacht, weil personalwirtschaftliche Anforderungen außen vor bleiben.
- Das Personalthema wird während der Maßnahmendefinition schöneredet, vorhersehbare Konfliktlinien werden ausgeblendet
- Stolpersteine zeigen sich daher erst während der Umsetzung, woraus aber selten Konsequenzen gezogen und Maßnahmen überdacht werden.
- Meist fehlt ein Umsetzungscontrolling, was es enorm erschwert, Erfolge und Misserfolge angemessen zu beurteilen und gegebenenfalls gegenzusteuern.

Die Unzulänglichkeiten resultieren aus dem gängigen sukzessiven Vorgehen bei Kostensenkungsprogrammen, das von den Zielen über die Definition der fachseitigen Maßnahmen und ihres Zeitplans bis zur Umsetzung auf Personalebene die Maßnahmen Schritt für Schritt abarbeitet.

Bei simultanem Vorgehen werden dage-

gen systematisch sachgebietsorientierte und personalwirtschaftliche Arbeitsschritte verknüpft, so dass

- die von der Geschäftsleitung vorgegebenen Kostenziele mit der Prognose der Personalentwicklung korreliert werden;
- die Suche nach Maßnahmen (fachbereichsorientiert) vom Aufbau eines unternehmensspezifischen Baukastens möglicher Personalanpassungsinstrumente begleitet wird; spätestens zu diesem Zeitpunkt sollte die Mitarbeitervertretung involviert werden;
- das Planen der zeitlichen Abfolge der Maßnahmen einhergeht mit der Festlegung der konkreten, möglichst schon auf den einzelnen Mitarbeiter bezogenen personalwirtschaftlichen Umsetzungsmöglichkeiten; spätestens jetzt sollte die innerbetriebliche Kommunikation beginnen;
- bei der Umsetzung regelmäßig Erfolgskontrollen durchgeführt und Rückmeldungen bei der Belegschaft eingeholt werden.

Innovative Auswege

Entscheidend ist neben der engen Kooperation aller Beteiligten, die passgenaue Kombination der einzelnen Maßnahmen. Besonders Erfolg versprechend sind dabei innovative Maßnahmen wie:

Insourcing – Mitarbeiter, die aus anderen Abteilungen abgezogen wurden, übernehmen bisher fremd vergebene Leistungen. Die Umwidmung der Aufgaben verringert die Kosten in einer besonders personalintensiven Abteilung. Insourcing eignet sich gut, um Mitarbeiter sinnvoll und produktiv für die Zeit bis zu deren Ausscheiden aus dem Unternehmen einzusetzen.

Transfer zu Partnerunternehmen – die Leistungsvergabe an Subunternehmer wird gekoppelt mit der Aufforderung, bei der Ausführung neben den eigenen Mitarbeitern auch Mitarbeiter des Versorgungsunternehmens zu beschäftigen. Die Leistungen werden teilweise durch eigene Mitarbeiter ausgeführt, ohne dass man auf die Vorteile der Fremdvergabe (Flexibilität, günstigere Kostenstruktur, vorhandenes Spezialwissen) ganz verzichtet.

Gründungsunterstützung – Jüngere Mitarbeiter, erhalten bei Personalanpassungen die Chance zum Aufbau einer eigenen Existenz. Finanziell, materiell und inhaltlich gefördert, können sie optional anfangs von ihrem bisherigen Arbeitgeber Auslastung zugesichert bekommen.

Vermittlungsleistungen – Mitarbeiter, die von der Personalanpassung betroffen sind, werden bei der beruflichen Umorientierung durch Qualifizierung oder direkte Vermittlung in ein neues Arbeitsverhältnis unterstützt. Damit werden insbesondere diejenigen erreicht, für die in der Kernorganisation eines restrukturierten Unternehmens keine produktive Beschäftigung möglich ist. Die Sozialgesetzgebung fördert mit Transfergeldern solche Maßnahmen.