

Aufgabe 10: Case Study: integrierte Buchhaltung

Folgende Situation ist einem Telekommunikations-Unternehmen mit 3.000 MitarbeiterInnen gegeben:

Das Unternehmen wurde vor etwa 5 Jahren aus einem riesigen Telekommunikations-Konzern ausgegliedert und betreibt nun v. a. Festnetz-, Internet- und Mobiltelefonie-Produkte für Privatkunden und kleine Unternehmen. Bei dieser Ausgliederung wurden im Bereich Buchhaltung insgesamt 80 MitarbeiterInnen übernommen, davon ist die Hälfte über 40 Jahre alt und arbeitet quasi „nach der alten Schule“. Gravierende Änderungen wie die strengen Regeln der doppelten Buchhaltung und neue Systeme wie das SAP haben jedoch alle MitarbeiterInnen bewältigen müssen. Damals ging die Unternehmensleitung davon aus, dass eine strenge Trennung der Buchhaltung in Kreditoren (Lieferanten) – Buchhaltung und Debitoren (Kunden) – Buchhaltung am sinnvollsten ist. Im Laufe der letzten Jahre hätte jedoch die Schnittstellen zwischen der Kreditoren- und der Debitoren-Buchhaltung immer verwickelter und enger werden sollen. Denn es geschieht oft, dass ein Kunde, der auch gleichzeitig Lieferant des Unternehmens ist, seine Forderungen gegen seine Verbindlichkeiten gegengerechnet haben möchte. Der Kunde versucht sein Anliegen an zwei, drei verschiedenen Stellen anzubringen und scheitert meistens. Das Problem liegt an der nicht existierenden Schnittstellen zwischen der Debitoren- und Kreditoren-Buchhaltung. Außerdem gibt die moderne Personalpolitik vor, dass die MitarbeiterInnen prozessorientiert vorgehen, end-to-end denken lernen und ihre Aufgabenbereiche erweitern und vertiefen. Somit soll in Zukunft jeder sowohl Debitoren- als auch Kreditoren betreuen können. Es soll eine Zusammenführung der Abteilungen vorgenommen werden. Die Abteilungen, die jetzt einfach nur Debitoren-Buchhaltung bzw. Kreditoren-Buchhaltung heißen, werden zu einer verschmelzen und in Zukunft „Business Partner Buchhaltung“ heißen.

Alle MitarbeiterInnen erhalten die erforderlichen Fach-, Prozess- und Systemschulungen. Bei dieser Umstrukturierung soll auch ein besonderes Augenmerk auf die „älteren“, alt eingesessenen Mitarbeiter gelegt werden. Bei diesen ist ein „Kulturschock“ zu erwarten, welcher durch entsprechende PE-Maßnahme gemildert werden soll. Diese Maßnahmen sollen dazu dienen, dass sich die bisher getrennten Abteilungen mit deren Strukturen und Arbeitsabläufe kennenlernen, dass ein (gemeinsames) Bewusstsein bei den Mitarbeitern geschaffen wird. Ein weiteres Ziel der Maßnahmen ist der verstärkte Fokus auf Kunden bzw. Lieferanten als „Partner“. Die Debitoren-Buchhalter sollen die „Kreditorenkultur“ und die Kreditoren-Buchhalter die „Debitoren-Kultur“ kennenlernen. Die Umstellungsphase von alt auf neu ist schrittweise geplant und dauert mit den erforderlichen Systemanpassungen 1 Jahr. Diese Zeit soll auch für die „soft“ Maßnahmen genutzt werden. Bei den MitarbeiterInnen stoßen die Bereichsleitung und die Personalabteilung teilweise auf Widerstand, teilweise auf eine neutrale Haltung und einige wenige MitarbeiterInnen sind begeistert von dem neuen Konzept der „Business Partner Buchhaltung“.

Fragestellung:

Überlegen Sie sich in einem ersten Schritt wie das gesamte Personalentwicklungskonzept „Neue Kultur – Business Partner Buchhaltung“ für die MitarbeiterInnen aussehen könnte und stellen Sie es grob dar. Überlegen Sie sich, welcher konkrete Bedarf an Entwicklung hier gegeben ist um in einem zweiten Schritt folgende Aufgabenstellung zu lösen: Suchen Sie sich eine PE-Maßnahme aus Ihrem Personalentwicklungskonzept „Neue Kultur – Business Partner Buchhaltung“ aus und erstellen Sie ein Grobkonzept für diese. Betrachten Sie dabei alle Phasen des PE-Funktionszyklus.

Achten Sie sowohl auf die Durchgängigkeit Ihres Konzeptes und die Unternehmenspaarung als auch darauf, dass Ihre Vorschläge für den Leser transparent und verständlich kommentiert sind.

Die Lösungen und Vorschläge können stichwortartig dargestellt werden und sollten insgesamt 5 A4 Seiten nicht überschreiten.

Nachfolgende Erfolgsfaktoren sollten Sie in Ihrem Konzept berücksichtigen. Sollten Ihnen Informationen aus der Angabe fehlen, um die Einflussfaktoren ausreichend berücksichtigen zu können, dann treffen Sie Annahmen und dokumentieren Sie diese!

Beispiel: Aus der Angabe gehen keine expliziten Infos über die Lernkultur hervor. Aufgrund der dargestellten Situation sollten Sie jedoch in der Lage sein, die entsprechenden Annahmen dazu zu treffen.

Einflussfaktoren auf den Erfolg der Maßnahme

- Teilnehmergruppe: Heterogenität/Homogenität, Größe, Motivation, Erfahrung ...
- Ort: Inhouse, Outhouse,...
- Timing der Maßnahme: einmalig, Intervall, regelmäßig,..
- Dauer der Maßnahme: einmalig und intensiv, öfter,...
- Zielorientierung: klare und messbare Ziele; daraus abgeleitet grob die Inhalte
- Lernkultur: Passung der Maßnahme zur Lernkultur der Organisation
- Didaktik, Lernformen, ev. Einbindung neuer Medien in die Maßnahme
- Trainerauswahl: was ist dabei besonders zu beachten
- Make-or-buy Entscheidung
- Kosten der Maßnahme: führen Sie dazu Internet-Recherchen durch und nenne Sie konkrete Preise; bei ausschließlich internen Maßnahmen kalkulieren Sie mit einem internen Stundensatz!

Ausarbeitung der Case-Study – Business Partner Buchhaltung

Hier treffen mehrere Faktoren aufeinander.

- Veränderte bzw. Wandel der Unternehmenskultur durch die Zusammenlegung der Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung.
- Regelrechter Kulturschock bei den älteren Mitarbeitern, die eingefahrene Strukturen gewohnt sind.
- Durch diese Veränderungen passiert ein umfassender Change und ebenso müssen sich die Mitarbeiter an die neuen Prozesse gewöhnen.

All dies muss in der Bedarfsanalyse mitberücksichtigt werden.

Bedarfsanalyse

Erster Schritt

Durch die Tätigkeitsanalyse wird festgestellt, welche Aufgaben derzeit in einer Stelle oder Stellenbündel zu erledigen sind.

Durch die Anforderungsanalyse einer Stelle werden die fachlichen und persönlichen Anforderungen und sonstigen Anforderungen an den idealen Stelleninhaber erfasst.

Zweiter Schritt

Adressatenanalyse fragt nach den Qualifikationen und Potenzialen der Mitarbeiter

In der Qualifikationsanalyse wird untersucht über welche Fach-, Führungs-, Methoden- und Sozialkompetenzen ein Mitarbeiter aktuell verfügt.

In der Potenzialanalyse wird untersucht über welche sozialen, fachlichen, methodischen und führungsbezogenen Potenziale der Mitarbeiter verfügt um zukünftige Herausforderungen bewältigen zu können.

Dritter Schritt

Die Ursachenanalyse ist deshalb erforderlich, weil nicht jede mangelhafte Leistung mit einer Personalentwicklungsmaßnahme behoben werden kann. Dies kann verschiedene Ursachen haben.

- Mangel an Dürfen (Ordination)
- Mangel an Wollen (Motivation)
- Mangel an Können (Qualifikation)

Fallbeispiel

Umgelegt auf die Fallbeispiel-Organisation heißt dies, dass man im ersten Schritt feststellen muss, welche Tätigkeiten die bisher getrennten Abteilungen geleistet haben und welche Anforderungen an die Mitarbeiter gestellt wurden. Dadurch erkennt man welche Überschneidungen es gibt und wo eventuell Weiterbildungsbedarf entstehen könnte.

Im zweiten Schritt muss man die Qualifikationen und die vorhandenen Potenziale der Mitarbeiter erheben und eruieren wo eventuelle Mängel vorherrschen um die zukünftigen Herausforderungen an die Mitarbeiter bewältigen zu können.

Im dritten Schritt heißt es diverse Mängel zu erkennen.

Mangel an Dürfen – Durch die Zusammenlegung zweier Abteilungen können Defizite entstehen. Es sind verschiedene Kulturen mit unterschiedlichen Sichtweisen und Arbeitsweisen. Hier besteht auf jeden Fall Organisationsentwicklungsbedarf

Mangel an Wollen – die Zusammenlegung bzw. Umstrukturierung zweier Abteilungen bedeutet für Mitarbeiter immer eine Umstellung. Viele Mitarbeiter empfinden dies als tiefen Einschnitt in ihre gewohnte Arbeitsweise, vor allem wenn es langgediente Mitarbeiter sind. Diese können durch die Umstellung Einige von ihnen können einen Kulturschock erleiden. Dadurch entstehen dann wirkliche Probleme da die Motivation nachlässt bzw. die Mitarbeiter innerlich kündigen können.

Mangel an Können – hier können durch die Zusammenlegung Wissenslücken auftreten oder einer der Mitarbeiter ist unter Umständen gar nicht in der Lage beide Tätigkeitsbereiche zur Zufriedenheit aller zu erfüllen.

Um ein zufriedenstellendes Ergebnis zu erhalten, könnte man noch verschiedene Instrumente einsetzen, wie zB die Nachfolgeplanung.

Da die Hälfte der Mitarbeiter über 40 Jahre alt ist und ein Teil der Mitarbeiter sicherlich auch kurz vor der Pensionierung steht, ist es wichtig sich auch über eventuelle Nachfolger Gedanken zu machen. Die Erkenntnisse daraus kann man in das Konzept einfließen lassen.

Auch eine Mitarbeiterbefragung ist ein guter Weg um herauszufinden wo Defizite bestehen könnten. Die Unternehmenskultur verändert sich durch die Zusammenlegung der Abteilungen. Die Mitarbeiter können mit Hilfe einer Umfrage ihre eigene Sicht offenlegen.

Ziele setzen

Die gesetzten Ziele beschreiben den anzustrebenden Zustand des Unternehmens in der Zukunft.

Alle Ziele die im Rahmen des Personalentwicklungsprozesses getroffen werden, müssen SMARTER Ziele sein, das heißt spezifisch, messbar, aktiv erreichbar, relevant und steuerbar sein. Nur dann können die getroffenen Ziele von allen akzeptiert werden.

Für das Unternehmen gibt es sozusagen ein oberstes Ziel: das einwandfreie Funktionieren der zusammengelegten Abteilungen zu einer gemeinsamen, namens „Business Partner Buchhaltung“.

Fallbeispiel

Umgelegt auf das Fallbeispiel muss man unterschiedliche Ziele definieren. Diese Ziele gliedern sich in kurz-, mittel- und langfristige Ziele.

Langfristiges Ziel – der Aufbau bzw. die Zusammenlegung einer neuen einheitlichen Buchhaltungsabteilung unter dem Namen „Business-Partner-Buchhaltung“.

Mittelfristiges Ziel – Ältere Mitarbeiter sollen mittels Organisationsentwicklungsmaßnahmen und Weiterentwicklung der Soft Skills an das Unternehmen gebunden werden. Außerdem

soll der Wandel der Unternehmenskultur nicht dazu führen, dass Mitarbeiter innerlich kündigen.

Kurzfristiges Ziel – Debitorenbuchhalter sollen Kreditorenkultur kennenlernen und Kreditorenbuchhalter sollen Debitorenkultur kennenlernen.

Beispiel – Kennenlernen der jeweils anderen Abteilungskultur

Kreditoren- bzw. Debitorenbuchhalter sollen die Arbeitsweise der jeweils anderen Abteilung kennenlernen und anwenden können. Der Wissenszuwachs soll so groß sein, dass sich die Mitarbeiter untereinander vertreten können und dass jeder Mitarbeiter Debitoren und Kreditoren verbuchen kann.

Gemessen wird die Zielerreichung bzw. die Zwischenzielerreichung anhand regelmäßiger Mitarbeitergespräche mit der Führungskraft.

Da die Mitarbeiter in der Abteilung die gleichen Zielvorgaben haben, können die Mitarbeiter untereinander Unterstützung anbieten. Dies soll gewährleisten, dass alle gemeinsam das gewählte Ziel erreichen.

Die Zielerreichung ist äußerst relevant für das Unternehmen und seine Mitarbeiter. Die Schaffung einer vollkommen neuen Abteilung durch die Zusammenlegung ist ein strategisches Unternehmensziel. Die Erreichung des Ziels ist unter anderem auch wichtig für die Sicherung der Arbeitsplätze.

Damit jeder Mitarbeiter die gesetzten Ziele erreicht, ist es notwendig jedem Teilnehmer Unterstützung anzubieten. Sei es durch externe Trainer, Kollegen oder die Führungskraft.

Kreatives Gestalten

Beim kreativen Gestalten wird die Infrastruktur der Personalentwicklungsmaßnahme festgelegt. Und zwar inhaltlicher, sachlicher, zeitlicher und personeller Art.

- Inhaltlich – Auswahl geeigneter Lerninhalte zur Erreichung der angestrebten Ziele
- Zeitlich – Festlegung des Zeitpunktes, der Dauer und der Abfolge der Maßnahme
- Sachlich – Beschaffung der erforderlichen finanziellen, organisatorischen und personellen Ressourcen
- Personell – Briefing und Auswahl der Lehrenden und Lernenden

Fallbeispiel

Das Kreative Gestalten muss in der Beispiel-Organisation auf der einen Seite an der Tätigkeit ansetzen und auf der anderen Seite an der Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit.

Ideal ist eine Mischung von externen und internen PE-Maßnahmen.

Wissensbedarf der 80 Mitarbeiter feststellen. Gibt es Mitarbeiter die noch eine zusätzliche Schulung benötigen. Auch muss man feststellen wer Interesse an einer externen Schulung hat. Feststellung wie das Wissen innerhalb der Abteilungen verteilt ist.

Man kann auch einen externen Trainer bzw. Experten ins Haus holen. Dadurch wird der spezifische Lernbedarf berücksichtigt.

Konkreter Vorschlag

1. Training off the Job – Weiterbildung findet im Haus statt aber mit externem Experten und Trainer bzw. Coach
2. Training on-the-Job – Weiterbildung findet im zweiten Schritt direkt am Arbeitsplatz statt. Hier gibt es die Möglichkeit Coaches und internes Personal einzusetzen
 zB Tandems – ein Kreditoren- und ein Debitorenbuchhalter bilden ein Tandem. Einer führt den anderen in seine „Buchhaltungswelt“ ein. Ebenso könnte ein „Älterer“ Mitarbeiter einen jungen Mitarbeiter unter seine Fittiche nehmen.
 Weiters benötigt man hier auf jeden Fall auch psychologische Hilfestellung für die Mitarbeiter, die den Unternehmenswandel als Kulturschock begreifen. Hier könnte ein Coach die Mitarbeiter begleiten. Ein interner Workshop wäre hier eine Möglichkeit
3. Training near-the-Job – Erfahrungsaustauschgruppen sollten gebildet werden die regelmäßig stattfinden. Außerdem könnte ein Qualitätszirkel oder eine Lernstatt-Gruppe gebildet werden.

Kalkulation der Kosten

Weiterbildungsmaßnahme durch externe Trainer aber im Haus aufgeteilt auf 4 Tage	Kosten für externen Trainer (Experten) 4 Tage á 700,00 Euro	2.800,00
	Aufenthaltskosten für externen Trainer 4 Tage á 150,00 Euro	600,00
Ausfall der Arbeitszeit, da jeder Mitarbeiter etwa 4 Stunden an der Maßnahme teilnimmt	80 Mitarbeiter, je 4 Stunden nicht im Arbeitseinsatz, Ausfallkosten pro Stunde durchschnittlich 50,00 Euro 50 x 4 x 80	16.000,00
Coaching-Angebot für Mitarbeiter die ein Problem haben den Unternehmenswandel zu verarbeiten	laufende regelmäßige Betreuung über einen Zeitraum von 6 Monaten Coach – Tagessatz von 450,00 Euro 24 Wochen x 450,00 Euro	10.800,00
	Ausfallkosten der Mitarbeiter 40 MA x 3 h x 50,00 Euro	6.000,00
Erfahrungsaustauschgruppen	wöchentlich in Kleingruppen Ausfall der Arbeitszeit 2h monatlich mal 80 Mitarbeiter über 3 Monate	24.000,00
	Gesamtkosten der Maßnahme	60.200,00

Durchführung

Nun wird die Personalentwicklungsmaßnahme anforderungsgerecht und planungsbezogen umgesetzt.

Bei der Durchführung von PE-Maßnahmen muss im Besonderen auch auf die Didaktik Rücksicht genommen werden. Jede Person hat eine eigene Methodik zu lernen und einen eigenen Rhythmus.

Fallbeispiel

Die Hälfte der Mitarbeiter in der Beispiel-Organisation ist bereits über 40 Jahre alt. Dies bedeutet, dass man für die Weiterbildung unterschiedlicher Zugänge benötigt. Mitarbeiter die 40 Jahre oder älter sind, haben sich eventuell schon länger nicht mehr weitergebildet und müssen langsam wieder hineinfinden. Das ist bei der Wahl der didaktischen Mittel zu berücksichtigen. Im vorliegenden Fall wird es wohl ein Mix von Einzelarbeit, Partnerarbeit und Gruppenarbeit sein.

Um die Erkenntnisse die die einzelnen Mitarbeiter in Seminare gewonnen haben zu sichern, sollten Lernstatt-Gruppen und/oder Qualitätszirkel eingeführt werden. Beide dienen dazu betriebliche Erfahrungen auszutauschen und Schwachstellen im Arbeitsbereich zu identifizieren und zu analysieren.

Ein eingeführter KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) soll die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter erhöhen und zu stärkerer Bindung ans Unternehmen führen.

Erfolgskontrolle

Mit dem fünften Schritt wird der Erfolg der PE-Maßnahme gemessen. Dieser Erfolg zeigt sich in der Veränderung von Wissen, Können und Verhalten. Der Erfolg wird durch

- Input-Erfolg – gemessene und beurteilte Leistung des Trainers
- Output 1-Erfolg – es zeigt sich die Veränderung von Wissen und Können, Verhalten und Einstellungen der Adressaten am Ende der PE-Maßnahme
- Output 2-Erfolg – ist die erfolgreiche Anwendung des Gelernten am Arbeitsplatz

Fallbeispiel

Es sollte nun eine Evaluation der PE-Maßnahmen in der Beispiel Organisation erfolgen. Mit Hilfe von Umfragen an die Beteiligten soll festgestellt werden, ob die genannten Ziele mittels PE-Maßnahme erreicht wurde.

Evaluation der Teilnehmerreaktionen in der die Maßnahme und der Inhalt evaluiert werden. Weiters die Evaluierung der Wissensaneignung. Außerdem sollte untersucht werden, ob mit der geplanten und durchgeführten Maßnahme die Unternehmensziele erreicht wurden.

Transfersicherung

Der Abschluss im Funktionszyklus erfolgt durch die Transfersicherung. Man kann die Personalentwicklungsmaßnahme erst dann als erfolgreich abgeschlossen betrachten, wenn das Gelernte auf die konkreten Arbeitssituationen dauerhaft übertragen wurde und eine konstante Leistung des Mitarbeiters sichergestellt ist.

Fallbeispiel

Damit die Transfersicherung erfolgreich sein kann, muss bereits vor Beginn der PE-Maßnahme klar kommuniziert werden.

Im vorliegenden Fall müssen die Führungskräfte anhand von Mitarbeitergesprächen eine Zielvereinbarung mit dem Mitarbeiter treffen. Es muss geklärt werden welche Erwartungen die Führungskraft an den Mitarbeiter hat und umgekehrt. Nach der PE-Maßnahme muss es ein Nachbearbeitungsgespräch geben und der Mitarbeiter muss für die Umsetzung des Gelernten sorgen. Die Führungskraft muss für die Transferunterstützung sorgen. Danach sollte es regelmäßige Follow-Ups geben. Eine Kontrolle der Umsetzung.

Zum Beispiel:

Zielvereinbarung der Mitarbeiter dass sie sich das Wissen der anderen Abteilung aneignen müssen (Kreditoren/Debitoren). Das Ziel der Maßnahme ist die zukünftige gemeinsame „Business-Partner-Buchhaltung“, die prozessorientierte Arbeitsform, die end-to-end-Betreuung von Kunden und Lieferanten und geplante Vertiefung und Erweiterung der Aufgabenbereiche.

All das muss von den Führungskräften in einem Vorbereitungsgespräch mit dem jeweiligen Mitarbeiter geklärt werden.

Jeder Mitarbeiter hat sein eigenes Lernmuster und System zu lernen. Bei der Durchführung der Maßnahmen ist darauf zu achten. Es erfolgt die Auseinandersetzung jedes einzelnen mit der derzeitigen Arbeitssituation.

Daher ist es wichtig beim Nachbereitungsgespräch die Konsequenzen abzuklären. Es gibt Mitarbeiter verschiedener Altersstufen die das Gelernte unterschiedlich schnell anwenden. Daher muss die Führungskraft hier Transferunterstützung anbieten. Gerade Mitarbeiter die Probleme haben die neue Unternehmenskultur anzunehmen, benötigen Unterstützung bei der Umsetzung vom Gelernten in die ständige und dauerhafte Anwendung. Hier können auch Follow-up-Nachbereitungsgespräche helfen.

Die Transfersicherung erfolgt durch ständigen Erfahrungsaustausch innerhalb der Kollegen, durch regelmäßige Mitarbeitergespräche, durch regelmäßige Follow-up-Veranstaltungen, durch Beibehaltung der Qualitätszirkel und der Einhaltung des Prozessablaufes.