

VR Bank-Fusion unter Einsatz von Persis und OrgPlus

2007 war das Jahr der Fusion der Volksbank Rhein-Neckar eG mit der VR Bank eG Ludwigshafen zur VR Bank Rhein-Neckar eG.

Die Volksbank Rhein-Neckar eG in Mannheim mit einer Bilanzsumme von über 2 Mrd. Euro beschäftigte in 2006 etwa 430 Mitarbeiter und zählte 56.000 Mitglieder. Die VR Bank eG Ludwigshafen auf der anderen Rheinseite wies eine Bilanzsumme von knapp 1 Mrd. Euro auf, beschäftigte in 2006 etwa 320 Mitarbeiter und wurde von etwa 29.000 Mitgliedern getragen. Beide Banken erreichten eine kritische Größe und waren alleine zu klein um auf Dauer am Markt erfolgreich bestehen zu können. Die Zusammenlegung beider Banken hat ihre Marktstellung gestärkt und ist somit den Mitgliedern und Kunden im Sinne des genossenschaftlichen Förderauftrages gerecht geworden.

Durch die Fusion zur VR Bank Rhein-Neckar eG im August 2007 entstand eine große Genossenschaftsbank mit über 3 Mrd. Bilanzsumme, fast 2 Mrd. Kreditvolumen, über 2,5 Mrd. Euro Einlagen und 85.000 Mitgliedern. Die neue Bank verwaltet mit ihren Verbundpartnern ein Kundenvermögen von über 3,7 Mrd. Euro. Auf fusionsbedingte Kündigungen wurde verzichtet, so sind in der neuen Bank Ende 2007 an die 750 Mitarbeiter beschäftigt.

Fusion bedeutet jede Menge Arbeit in den Bereichen Technik und Organisation, bevor sich Synergien bemerkbar machen und berechenbar werden. Wenn zwei Banken zusammen gehen, müssen die hochkomplexen Computersysteme, die im Bankgeschäft unersetzlich geworden sind, verschmolzen werden. Vielleicht sogar noch schwieriger: Es gilt eine neue Identität aufzubauen, die Kunden müssen den Zusammenschluss begrüßen, als natürlich und vorteilhaft empfinden. Die Mitarbeiter müssen sich mit der neuen Bank identifizieren

und Vorurteile überwinden, die Fusion letztlich durch ihr Engagement und ihre Akzeptanz zum Erfolg werden lassen.

Fusion ist auch die Chance der Optimierung, der Modernisierung. Integration bei gleichzeitiger Umorganisation - nicht ganz einfach, zumal ja auch Befindlichkeiten und Verträge berücksichtigt werden müssen.

Im Fall der Fusion der Volksbank Rhein-Neckar eG mit der VR Bank eG Ludwigshafen zur VR Bank Rhein-Neckar eG ging es in erster Linie darum, wie in Mannheim und Ludwigshafen die Organisationsstruktur effizient und anschaulich zusammengeführt werden konnte - es ging um Stellen, deren Inhaber und Vorgesetzten: dem Organigramm.

Der Anfang: Zwei Strukturen

Ausgangssituation sind zunächst zwei voneinander unabhängige Strukturen mit vielen Überschneidungen z.B. bei den Kundenberatern, den Kreditsachbearbeitern, der Organisation und der Revision. Zu fusionieren heißt nicht, die bestehenden Abteilungen des einen Instituts einfach um die Mitarbeiter des anderen zu ergänzen, es werden nicht einfach zwei Filialnetze zusammengestrickt.

Eine grafische Darstellung erleichtert eine derartige Aufgabe, denn ein grafisches Organigramm ist immer noch das beste Medium, um sich die Zukunft vorzustellen. Es dient als Anschauungsobjekt, als Diskussionsgrundlage und erleichtert die Planung einer effizienten Organisationsstruktur. Das Management kann verschiedene Szenarien durchspielen und so

kostspielige Fehlentscheidungen vermeiden. Schnell ist in der Vorstandssitzung ein Kästchen oder ein Zweig (auf dem Papier) verschoben, gestrichen oder neu aufgemalt.

Aber es geht nicht nur um Kästchen und deren Abhängigkeiten untereinander, Zahlen spielen auch eine wichtige Rolle. Also: wie viele Mitarbeiter werden in welchem Bereich sein, wie groß wird die Summe der Kapazitäten in welcher Abteilung? Und: wie steht es um die natürliche Fluktuation, welche Mitarbeiter verlassen das Unternehmen in den nächsten Jahren in den wohlverdienten Ruhestand, wo wächst der Nachwuchs aus den Auszubildenden heran? Wie sehen die Gehaltsstrukturen aus, wie die Anforderungen und Aufgaben der unterschiedlichen Abteilungen und der diesen zugeordneten Stellen? Entwicklungsstand und bereits geplante Weiterbildungsmaßnahmen spielen ebenfalls eine wichtige Rolle bei den Überlegungen. Längst nicht alle dieser Informationen liegen DV-technisch verwertbar vor, das Wissen der Führungskräfte um die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter ist von entscheidender Bedeutung bei den Planungen.

Die sich laufend ändernden Vorgaben aus dem Management erforderten, dass in der Personalverwaltung eine gute Seele wirkt und die Kästchenmalerei samt zugehörigem Zahlenwerk auf Vordermann hält, zeitnah und optisch ansprechend und ganz nach den Wünschen der Vorstände und Bereichsleiter aufbereitet. Kaum möglich - es sei denn man verfügt über die richtigen Werkzeuge, um dies zu bewerkstelligen.

Systeme: Organigramm und Liste

Zurück zur Praxis. Die Volksbank Rhein-Neckar eG in Mannheim verwandte seit Jahren das Personal- und Stellenmanagement-System Persis. Dort sind nicht nur die Mitarbeiterstammdaten sondern auch Stellendaten abgespeichert. Von Anfang an spielte das Thema Organigramme eine wichtige Rolle und wurde zunächst

von einer auf Visio basierenden Individuallösung unterstützt. Kurz vor der Fusion wurde diese Lösung durch das Programm OrgPlus Professional von HumanConcepts abgelöst. Und diese Kombination erwies sich als Glücksfall für die Aufgabenstellung.

Es gab ja schon ein Organigramm, nämlich das der Mannheimer Stellen. Und dorthinein mussten jetzt "nur" noch die Ludwigshafener Mitarbeiter einfließen. Das Problem bestand nun darin, dass das Gesamtorganigramm Bestandteil von Gesprächen vor (!) dem offiziellen Zusammenschluss werden sollte und der Zugriff auf die Systeme in Ludwigshafen (Lotus-Notes Datenbanken und Paisy als Abrechnungssystem) zu diesem Zeitpunkt aus Datenschutzgründen nicht möglich war.

Zusammenführung: Liste ins Organigramm

Es stand aber nur eine schlanke Mitarbeiterliste aus Ludwigshafen mit Namen, Tätigkeits- und Abteilungsbezeichnung zur Verfügung. Nach dem Einlesen dieser Excel-Daten war man schon einen kleinen Schritt weiter. OrgPlus kannte jetzt die Mitarbeiter aus Ludwigshafen und zeigte diese als Liste von Mitarbeitern ohne Stelle direkt neben dem Mannheimer Organigramm an. Per Drag'n'Drop wurden die neuen Mitarbeiter einfach in das Organigramm gezogen. Ganze Zweige wurden verschoben, unklare Fälle wurden zurück in die Liste der Stellenlosen geschoben.

Bei jeder Aktion wurden so ganz nebenbei die Kopffzahlen und Summen der Kapazitäten, die in den Kästchen der Vorstände, Bereichs- und Abteilungsleiter angezeigt werden, aktualisiert. Sicher gab es viele Unbekannte. Aber die Tendenz war ersichtlich, die Grobstruktur stand. In den verschiedenen Sitzungen wurde wieder und wieder debattiert, neue Gedankenspiele durchgespielt, verhandelt und verargumentiert. Warum eigentlich nicht zwei Ver-

OrgPlus® Anwenderbericht



sionen des Organigramms im Sinne von Was-Wäre-Wenn? Mit OrgPlus stellte es kein Problem dar, dies zeitnah durchzusetzen und neue Kästchen samt neuer Zahlen anzulegen. Hilfreich dabei: Daten lassen sich auch innerhalb von OrgPlus erfassen. Sind Informationen aus den Quellsystemen nicht vollständig oder aktuell, lassen sie sich bequem in einer Listendarstellung eingeben und aktualisieren unmittelbar die Gesamtzahlen von Köpfen und Kapazitäten.

Abschluss: Organigramm zurück in Datenbank

Im Sommer 2007 war das Ganze abgenommen und abgesegnet - die Verträge waren unterschrieben, die neue Struktur stand - so schnell wie nie zuvor. Jetzt kam die Hauptarbeit (für die Personalverwaltung): das was grafisch in OrgPlus dargestellt war, musste zurück in die Datenbank Persis. Also manuell neue Stellen in Persis anlegen, die Stellenbesetzung ändern und ergänzen? So hätte man es früher gemacht, aber wenn sich zwei Systeme gut ergänzen, sollte das doch zumindest halb automatisch funktionieren.

OrgPlus exportierte seine Daten vollständig inklusive Strukturinformationen nach Excel. Dort wurden die Daten um weitere Informationen ergänzt (so wurde in diesem Zuge eine neue sprechende Stellen-Nummerierung eingeführt), und das Ergebnis schließlich als Textdatei im CSV-Format gespeichert. Das Persis-Importprogramm wurde um eine neue Schnittstelle ergänzt,

und nach ein paar Testläufen war alles fertig - zumindest waren jetzt alle im Organigramm veränderten Daten in Persis: neue Stellen, neue Mitarbeiter und die komplette Stellenbesetzung. Das Kontrollsystem war wieder OrgPlus. Nach dem Import nach Persis wurde das Standard-Organigramm erzeugt und es war zu dem manuell bearbeiteten Organigramm in der Struktur identisch.

Letztendlich wurden die Kostenstellen neu strukturiert und auch nach der Abnahme durch den Vorstand gab und gibt es immer noch Veränderungen - Tagesgeschäft eben.

Resümee

"Einfacher geht es kaum mehr, der gesamte Prozess wurde durch eine grafische Darstellung begleitet, immer waren aktuelle Zahlen verfügbar und der manuelle Aufwand bei Planung und Umsetzung wurde auf ein Minimum reduziert", so Tom Goerke, Personalleiter der VR Bank Rhein-Neckar eG.

OrgPlus liest vielfältige Datenquellen, darunter die Persis-Datenbank unter Microsoft SQL-Server oder Oracle, und ist in der Lage selbst komplexe Abfragen aus diesen Datenquellen zu verarbeiten und darzustellen. Die Benutzerführung von OrgPlus ist sehr eingängig, in vielen Bereich intuitiv, das Handling der nicht zugeordneten Mitarbeiter ideal.

Dank Persis im Verein mit OrgPlus sind alle unter einem Dach, beziehungsweise unter drei Hüten - den Vorständen der neuen VR Bank Rhein-Neckar eG.

HUMANCONCEPTS™
Workforce Modeling and Intelligence

HumanConcepts Ltd. Deutschland
Casinostraße 6
47877 Willich

Tel.: +49 (0)2154 95401-0
Fax: +49 (0)2154 95401-69
info@orgplus.de