



Zahlenspezialisten rechnen mit WICI

Die rund 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bayer EuroServices Leverkusen GmbH (EL) sind Spezialisten in Sachen Rechnungswesen. Sie begleichen alljährlich u. a. 1,5 Millionen Rechnungen von Lieferanten des Pharmakonzerns Bayer AG, treiben Forderungen ein und bereiten Zahlen für die Konzernberichterstattung auf. Doch die Internationalisierung und der demografische Wandel stellen den Dienstleister und seine Mitarbeiter vor neue Herausforderungen. Mit ihrem WICI-Pilotprojekt stellt EL die Weichen für einen Wissenstransfer von Alt nach Jung.

Was seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter täglich leisten, veranschaulicht André Richartz gern mit einem Sprung zurück in die Vergangenheit. Richartz ist Geschäftsführer der EL. Im Jahr 1907, sagt er, passte die gesamte Gewinn-und-Verlust-Rechnung von Bayer auf eine überschaubare Anzahl handgeschriebener Seiten. Wer das nicht glaubt, dem zeigt er ohne Umschweife das graue unscheinbare Heft mit dem in schöner Handschrift verfassten Titel: „General. Gewinn. & Verlust. Conto pro 1907. Brutto“.

Heute umfasst der Geschäftsbericht der Bayer AG etwa 300 Seiten, wozu die EL-Mitarbeiter ein gerüttelt Maß beitragen: „Wir verarbeiten pro Jahr 2 Millionen Datensätze“, sagt Richartz. Dazu gehören die etwa 1,5 Millionen Rechnungen, die Lieferanten für Chemiegrundstoffe, Energie oder Repa-

raturen per Post an die Bayer AG schicken. Hinzu kommen die Forderungen, die Bayer an seine Kunden hat.

2 MILLIONEN DATENSÄTZE

Außerdem investieren die Rechnungsspezialisten viel Wissen und Energie in die „Lösung eines der größten Probleme im Rechnungswesen“, wie es Richartz' Kollege Bernd Sobieraj, Head of Department Center Support und Verantwortlicher für die Zahlungsausgänge, ausdrückt. Statistisch gesehen, werden 0,015 Prozent aller Rechnungen doppelt beglichen. Das ist für EL die Benchmark oder die Messlatte. Kein Problem für die EL, sie zu unterlaufen, ihre Quote liegt bei nur 0,0008 Prozent.

Das bestätigt die Stellung der EL als Competence-Center in Sachen Rechnungswesen. Und dennoch sind André Richartz und

Bernd Sobieraj in Sorge: Der demografische Befund bei EL ist alarmierend. Das Durchschnittsalter aller Beschäftigten liegt bei 41 Jahren. Bis zum Jahr 2016 werden fast ein Drittel der Belegschaft oder 120 Mitarbeiter mehr als 57 Jahre alt sein. Wie lässt sich der Verlust des „enormen Wissens“ verhindern oder beizeiten an die jüngere Generation weitergeben? Und wie kann EL die künftig wachsenden Anforderungen als Folge der zunehmenden Internationalität des Konzerns bewältigen?

Das Projekt WICI (Weiterbildung-Initiative für die Chemische Industrie) kam Gaby Wollenweber daher wie gerufen. Die Betriebsratsvorsitzende von EL wandte sich an die CSSA in Wiesbaden, die das auf drei Jahre angelegte Projekt organisiert. Die Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie (CSSA) ist eine Initiative des Bundesarbeit-

geberverbands Chemie e.V. (BAVC) und der IG BCE. WICI wird vom Bundesarbeitsministerium und Europäischen Sozialfonds gefördert, es soll in der chemischen Industrie die Teilnahme an Weiterbildung steigern. „Was mir auf Antrieb an WICI gefiel, war der beteiligungsorientierte Ansatz“, sagt sie. Damit ist gemeint, dass WICI nicht einfach Ziele setzt, sondern versucht, dafür im Unternehmen so viele Mitstreiter (= Akteursgruppen) wie möglich zu finden.

KOMPETENZZENTRUM

Als Pilot wurde die Abteilung A2R (Account to Report) ausgesucht. Von den 60 hier Beschäftigten geht die Hälfte binnen sechs Jahren in den Ruhestand. Zunächst führten die WICI-Berater der CSSA mit den Führungskräften – dem Abteilungsleiter, den Teamleitern und dem Betriebsrat – Gespräche über die Abteilungsziele und die Anforderungen, die sich daraus für die Mitarbeiter ergeben. Wohin soll sich ihrer Meinung nach EL entwickeln? Antworten: Zum Kompetenzzentrum, EL soll effizienter werden und zusammenwachsen mit EuroServices in Barcelona, wo der Bayer-Konzern ebenfalls große Teile seines Rechnungswesens erledigt.

Damit nicht genug: Die WICI-Berater der CSSA ermittelten in Gesprächen mit allen betroffenen Mitarbeitern die individuellen Stärken: Wie schätzt du dich ein? Wo siehst du Stärken, wo Schwächen? Wohin möchtest du dich entwickeln? Und wie lassen sich die individuellen Wünsche mit den Anforderungen des Unternehmens in Einklang bringen?

Die Ergebnisse der Befragungen der Führungskräfte und Mitarbeiter wurden Anfang Dezember 2010 bei einem Workshop mit Vertretern aller Akteursgruppen (Vertreter der Mitarbeiter, Betriebsrat, Abteilungs- und Teamleiter) zusammengetragen. Das Ziel: Praktische Lösungen finden und Maßnahmen zur Umsetzung festlegen. Die fanden sich schnell. Zwei Beispiele: Um den Prozessüberblick zu verbessern, stellen Mitarbeiter ihren Kollegen die Aufgaben der jeweiligen Abteilung vor. Und für den Wissenstransfer geben erfahrene Mitarbeiter ihr Know-how bei „Tipps-und-Tricks“-Runden in den Team-Meetings weiter.

Die nächsten Schritte sind bereits geplant. Denn WICI erarbeitet mit den Betroffenen nicht nur Lösungen, sondern überprüft mit

ihnen auch deren Umsetzung: Hatten die beschlossenen Schritte Erfolg? Sind sie ausreichend bekannt gemacht und umgesetzt worden? Wenn nicht, warum nicht? Die Ergebnisse können sich sehen lassen: Im Juni beschlossen EL und die CSSA, WICI auf weitere Abteilungen auszudehnen. WICI rechnet sich für die Zahlenspezialisten.



Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie

Eine Initiative der Chemie-Sozialpartner BAVC und IG BCE
 Kreuzberger Ring 70, 65205 Wiesbaden
 Tel.: 0611-970098-0, Fax: 0611-970098-16
 service@cssa-wiesbaden.de, www.cssa-wiesbaden.de

DIE FAKTEN

UNTERNEHMEN

Die Bayer EuroServices Leverkusen GmbH (EL) ist eines der größten Servicezentren für alle Leistungen des Rechnungswesens. Das Tochterunternehmen der Bayer Business Services GmbH erledigt für mehr als 60 Gesellschaften der Bayer AG das Rechnungswesen. Die rund 400 EL-Beschäftigten begleichen alljährlich rund 1,5 Millionen Papierrechnungen in Höhe von 16 Milliarden Euro.

AUFGABE

Die EL ist ein beliebter Arbeitgeber. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit beträgt 18 Jahre. In den nächsten fünf Jahren (bis 2016) werden fast ein Drittel aller Mitarbeiter älter als 57 Jahre sein. Dem Kompetenzzentrum droht ein enormer Aderlass an Know-how. Außerdem steigen die Anforderungen an die Beschäftigten durch die Internationalisierung.

LÖSUNG

Im August 2010 startete EL ein WICI-Pilotprojekt in der Abteilung A2R (Account to Report). Die Hälfte der Abteilung wechselt in den nächsten sechs Jahren in den Ruhestand.

Maßnahmen: Mehr Austausch zwischen den Abteilungen soll die Prozessübersicht verbessern („verstehen, was wie und warum läuft“), außerdem Know-how-Transfer: Die Mitarbeiter übernehmen eine Multiplikatorfunktion.

NUTZEN

- ▶ Das Pilotprojekt hat die Aufmerksamkeit der Führungskräfte für die Herausforderung des demografischen Wandels erhöht
- ▶ Sensibilisierung des Managements für die aktuellen Bedürfnisse der Beschäftigten
- ▶ Hohe Identifikation mit den beschlossenen Schritten, weil die Betroffenen von Anbeginn einbezogen wurden
- ▶ Das WICI-Pilotprojekt haben Geschäftsführung und Betriebsrat gemeinsam vorangetrieben
- ▶ Ältere Mitarbeiter sollen als Mentoren ihr Wissen an junge Kolleginnen und Kollegen weitergeben
- ▶ Systematische Karrieremodelle, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Perspektiven zu bieten und sie an die EL zu binden