

## Sanftes Modell stärkt Mitarbeiter

Ines Nowack

Bei der Auslagerung ihrer bankfremden Bereiche ging die Sparkasse Mainz neue Wege. Die SparkassenZeitung sprach darüber mit dem Vorsitzenden des Vorstands der Sparkasse Mainz, Thorsten Mühl.



Plädiert für sanftes Outsourcing: Thorsten Mühl.

(Sparkasse)

**DSZ:** Herr Mühl, mit welchen Zielen sind Sie in den Outsourcingprozess gegangen?**Thorsten Mühl:** Wir haben Aufgabengebiete outgesourct, die nicht zum originären Bankgeschäft zählen. Um hier Prozessoptimierung zu betreiben, hatten wir als Finanzexperten nicht das umfassende Knowhow. Mit Proservice haben wir einen Partner mit eben dieser Kernkompetenz idealerweise in der eigenen Organisation gefunden.

**DSZ:** Welche Rolle spielten die personellen Faktoren?

**Mühl:** Sie waren der zweite Grund, sich für das Modell des sozialverträglichen Outsourcings, das Proservice mit Proregio entwickelt hat, zu entscheiden. Wir haben die entsprechenden Mitarbeiter an Proservice überlassen und lösen mit ihnen weiterhin die gleichen Aufgaben, und das bei fortbestehendem Arbeitsverhältnis mit der Sparkasse Mainz. Eine Kosteneinsparung realisiert sich dabei erst im Zeitablauf, wenn durch Fluktuation, Neuorientierung oder altersbedingt Mitarbeiter vom Dienstleister Zug um Zug ersetzt werden.

**DSZ:** Sie bezeichnen das als „sanftes Outsourcing“. Was meinen Sie genau damit?

**Mühl:** Dauerhaft wäre es für unser Haus schwierig gewesen, eine Jobgarantie in diesen Bereichen auszusprechen. Wir haben mit Proservice unseren Mitarbeitern die Perspektive geben können, weiter zu arbeiten wie bisher. Das ist mit einer Jobgarantie quasi gleichzusetzen.

*DSZ: Welche Rechtsnormen galt es bei diesem Modell im Auge zu haben?*

**Mühl:** Als wir begonnen haben, hatten wir es mit der rechtlichen Unsicherheit der bevorstehenden Reform des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes zu tun. Das Risiko schätzten wir jedoch als überschaubar ein. Es war absehbar, dass die neue Regelung im Sinne der öffentlich-rechtlichen Arbeitgeber gefällt wird. Am Ende ist eine deutliche Entspannung eingetreten. Das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz wurde am 1. April 2017 verabschiedet. Danach sind Arbeitgeber, die einem öffentlichen Tarifvertragswerk unterliegen, quasi aus dem Anwendungsbereich ausgenommen. Der TVÖD allein ist maßgebend. Der Paragraph 4, Absatz 3, regelt dort klar, dass wir mit Übertragung der Aufgaben auch dem Dienstleister das Personal stellen dürfen.

*DSZ: Wie sind Sie den Unsicherheiten in der betroffenen Mitarbeiterschaft begegnet?*

**Mühl:** Bei einem solchen Projekt ist die begleitende Kommunikation das A und O. Als erste wesentliche Kommunikationsmaßnahme haben wir den Personalrat sehr frühzeitig mit ins Boot geholt. Er erhielt jederzeit alle Informationen immer aus erster Hand. Transparent und offen haben wir auch jeden Schritt im Projekt mit den betroffenen Mitarbeitern kommuniziert, direkt, in der Mitarbeiterzeitung oder auch mit Proservice selbst, die sich persönlich den Mitarbeitern vorgestellt haben.

**DSZ:** *Glauben Sie, dass Sparkassen eine besondere Verantwortung für ein sanftes Outsourcing, haben?*

**Mühl:** Einerseits ja, wir sind öffentlich-rechtlich und werden damit im Zweifel in der öffentlichen Wahrnehmung auch anders als andere Arbeitgeber wahrgenommen. Andererseits glaube ich, dass es heute auch dazu gehört, sich als fairer Arbeitgeber zu präsentieren. Das steigert die Attraktivität auch in der Region. Mainz gehört zu einer prosperierenden Region mit einer guten wirtschaftlichen Prognose. Aber auch wir werden es aus demografischen Gründen immer schwerer haben, adäquat unsere Stellen zu besetzen.

*DSZ: Zeigt das Projekt bereits den erwünschten betriebswirtschaftlichen Effekt?*

**Mühl:** Nach nahezu einem Jahr Erfahrung können wir sagen: Das Modell hat von Beginn an getragen. Ein Business Case, auf fünf bis sechs Jahre ausgelegt, zeigt, dass wir in dieser Zeit 30 Prozent der Kosten planmäßig einsparen werden. Bereits für das erste Jahr fällt die Bilanz gegenüber dem Business Case sogar noch etwas positiver aus. Das Überraschende für uns ist, dass wir gleich eine schwarze Null schreiben, obwohl wir den Dienstleister zu bezahlen haben. Das hat auch mit Sondereffekten wie Mieterträgen zu tun.

*DSZ: Wie ist die Stimmung im Haus heute?*

**Mühl:** Die anfangs verständlicherweise teils auch skeptische Begleitmusik ist verschwunden. Das schönste Zeichen für uns: Man hört nicht einmal von kleinsten Anzeichen, dass etwas schief läuft. Die Prozesse laufen reibungslos. Das nehmen auch die Mitarbeiter so wahr, wie ich aus persönlichen Gesprächen weiß. Einen weiteren positiven Effekt möchte ich mit einer anderen Art von Wertschätzung den Kollegen gegenüber bezeichnen. Unser Weiterbildungsbudget für die ausgelagerten Bereiche war immer eher dünn, weil sie nicht im Fokus der Banktätigkeiten standen. Proservice schult und qualifiziert das Personal, das wird im Hause hautnah sehr positiv wahrgenommen.

Hilfreich ist in der Umsetzung, dass für das Leitungsteam neben einem Logistikexperten auch ein Mitarbeiter aus dem eigenen Hause gewonnen werden konnte, der mit den Besonderheiten unserer Sparkasse vertraut ist.

**Das Gespräch führte Ines Nowack**



Scannen Sie diesen Code mit Ihrem Smartphone und lesen Sie diesen und weitere Beiträge online