

Stellhebel zur Erhöhung der Organisationsgeschwindigkeit

Neben der intelligenten Nutzung von Technologie, um ein einfaches, schnelles und persönliches Kundenerlebnis zu schaffen, und der kompromisslosen Kundenorientierung, können Sparkassen aus der Digitalindustrie vor allem eines lernen: Organisationsgeschwindigkeit. In meinem Verständnis bedeutet Organisationsgeschwindigkeit die Schnelligkeit einer Organisation, Projekte zu managen, Entscheidungen zu treffen und mit den Mitarbeitern zu kommunizieren. Alles Disziplinen, in denen bei Sparkassen noch großes Effizienzpotenzial vorhanden ist.

Sparkassen stehen vor der Herausforderung, mit weniger Mitarbeitern eine deutlich höhere Dienstleistungsqualität am Kunden zu erzielen. Dies erfordert neben der Optimierung der Prozessorganisation und absoluten Kundenorientierung ebenso eine Erhöhung der internen Geschwindigkeit, hier genannt Organisationsgeschwindigkeit. Man könnte auch von einer Facette der Agilität sprechen. Es gilt, Entscheidungen, Projekte und Kommunikation deutlich schneller als bisher zu managen und dabei gleichzeitig eine höhere Qualität zu erzielen. Also nicht Geschwindigkeit zugunsten von Fehlern oder mangelnder Qualität, sondern Geschwindigkeit bei höherer Qualität. Um die Ausgangssituation einer Sparkasse zu Beginn einer Zusammenarbeit zu evaluieren, betrachte ich im Rahmen meiner Begleitung insbesondere folgende Handlungsfelder:

- Entscheidungsprozesse/Kompetenzen
- Projektmanagement
- Besprechungs-/Workshopkultur
- Kommunikation

Lassen Sie uns im Folgenden die Handlungsfelder anhand der relevanten Kernfragen und Stellhebel näher betrachten.

Entscheidungsprozesse/Kompetenzen

Kernfragen:

- Wie werden Entscheidungen getroffen? Wie und wann erfolgt die Einbindung des Vorstandes und welche Voraussetzungen sind dafür notwendig?
- Wie ist das Kompetenzgefüge?

Häufig erlebe ich, dass gerade bei der Einbindung des Vorstandes hohe Kapazitätsineffizienzen entstehen. Tage- und wochenlang wird um Formulierungen und Darstellungen gerungen, um „dem Vorstand zu gefallen“, statt anhand von Arbeitsergebnissen mit dem Vorstand zu diskutieren. Vorher ist die Frage zu beantworten, welche Entscheidungen überhaupt eine Einbindung des Vorstands erfordern und welche die Mitarbeiter selbstständig treffen können. Nicht selten erlebe ich z. B. Firmenkundenberater, die zwar in der Lage sind, Millionenengagements zu genehmigen, aber im Gebührenbereich kaum Entscheidungen selbstständig treffen können.

Stellhebel zur Erhöhung der Organisationsgeschwindigkeit

1. **Einbindung Vorstand** – Kurze Diskussion von Zwischenergebnissen anhand von Arbeitsergebnissen (z. B. Flipchart, Gedankenskizze, Nutzung von virtuellen Genehmigungsrounds z. B. Email-Umlauf, kurze Telko, Messenger-Dienste wie z. B. Slack; Verzicht auf PowerPoint, wo immer nur möglich)
2. **Ablauf der Vorstandssitzung** – Tribunal vs. Personalentwicklungsplattform (mehr dazu: [Link](#))
3. **Entscheidungswege** – Überprüfung der Kompetenzen (können Entscheidungen durch die Mitarbeiter oder nur durch die Führungskräfte selbst getroffen werden?)

Projektmanagement

Kernfragen

- Agiles vs. lineares Projektmanagement?
- Behörden- vs. Projektkultur?

Klassisches Projektmanagement läuft vereinfacht nach folgendem Schema ab: Man definiert ein Projektziel, erstellt einen Plan und arbeitet diesen dann ab. In einer linear planbaren Welt mit langfristigen Veränderungszyklen war das die dienliche Vorgehensweise. In Zeiten von kurzen Veränderungszyklen ergibt diese Vorgehensweise jedoch keinen Sinn mehr. Viel zu schnell können komplett andere Rahmenbedingungen herrschen, die eine Anpassung des Projektvorgehens erfordern. In vielen Sparkassen bedeutet Projektmanagement aber leider bisher: viel dokumentieren statt miteinander arbeiten. (LINK)

Stellhebel zur Erhöhung der Organisationsgeschwindigkeit

- 1) **Agile Projektmanagementmethoden** – Erstellung von Projektplänen für max. 6 Monate und ohne Detailaufgaben (diese werden durch das Projektteam im 6-Wochen-Rhythmus entschieden), Definition von eindeutigen und vor allem klar messbaren Projektzielen
- 2) **Rolle des Projektleiters** – Hauptaufgabe ist nicht nur das „Einsammeln“ von Ergebnissen aus den verschiedenen Arbeitsgruppen, sondern vor allem die tägliche Frage „Wie kann es schneller gehen? Ist diese Sitzung wirklich notwendig?“
- 3) **Projektkultur** – Klarheit über notwendige Dokumentationen und Umfang, keine Dokumentation ohne Mehrwert, Einsatz von digitalen Projektkommunikationsmethoden (wie z. B. Trello, Asana), Scheingenauigkeiten durch „Prozentschätzungen“, um Ampelfarben für Projektpläne zu erstellen, auf ein Minimum reduzieren

- 4) **Lenkungsausschuss** – Abschaffen! Entscheidungen werden entweder im Projektteam oder im Vorstand getroffen, ein Zwischengremium, welches nicht „Ja“, aber „Nein“ sagen kann, bringt keinen Mehrwert
- 5) **Bei externer Begleitung** – Vereinbarung von festen Preisen, die nicht auf Tagessätzen, sondern auf dem entstandenen Mehrwert basieren, laufende Komplexitätsreduktion einfordern

Besprechungs- und Workshopkultur

Kernfragen:

- Wie und wann erfolgen Besprechungen/Workshops?
- Bei externer Begleitung: müssen wirklich mehrere Berater in einem Workshop/ einer Entscheidungsrunde sitzen? Was ist der dadurch entstehende Mehrwert? Braucht es diesen Workshop wirklich?

Die häufigste Form der Besprechung/des Workshops läuft nach folgendem Schema ab: Es treffen sich Menschen in einem Raum, meist wurde kein klares Ziel für die Besprechung definiert, Vorbereitung fand ebenso keine statt, man redet einfach miteinander. Bei externer Begleitung liest einer laut PowerPoint-Folien vor, der Rest hört zu. Beide Szenarien sind unfassbare Kapazitätsfresser.

Stellhebel zur Erhöhung der Organisationsgeschwindigkeit

- 1) **Bestandsaufnahme** – Welche Gremien, Besprechungen, Plattformen gibt es aktuell in der Sparkasse? → Ausmisten anhand der Frage „Welchen Mehrwert bietet diese Besprechung?“
- 2) **Besprechungskultur** – keine Besprechung ohne klar definiertes Ziel; nicht Agenden, um Zeiten zu definieren, sondern Agenden, um klare Ziele („Was wollen wir heute erreichen?“) zu vereinbaren

- 3) **Vorbereitung** – der Organisator einer Besprechung/eines Workshops verschickt im Vorfeld die Ziele und die zu diskutierenden Punkte (auch hier: PowerPoint wo es nur geht vermeiden, besser Fließtext)
- 4) **Durchführung** – klare Vorbereitung einfordern und Besprechungen ohne Vorbereitungen konsequent abbrechen; alternativ Beginn einer jeden Sitzung mit 10 Minuten Lesezeit
- 5) **Bei externer Begleitung** – auf Ressourceneffizienz achten (insbesondere bei Abrechnung nach Tagessätzen)

Kommunikation

Kernfragen

- Wer braucht welche Informationen?
- Wer muss wirklich „eingebunden“ oder „mitgenommen“ werden?
- Welche Kommunikationsformate kommen in der Sparkasse zum Einsatz?

Die Ansicht „Bei Veränderungen sind möglichst viele Menschen einzubinden“ hält sich beständig in der Business-Welt; dafür sorgen nicht zuletzt eine Vielzahl an Trainern, Coaches und Beratern. Es handelt sich dabei allerdings um einen Mythos; mehr dazu in meinem Artikel „xxx“.

Stellhebel zur Erhöhung der Organisationsgeschwindigkeit

- 1) **Schaffung von zentralen Kommunikationsplattformen** wie z. B. Intranet, Newsletter oder Messenger
- 2) **Führungseffizienz** – Einfordern der Wahrnehmung der originären Führungsaufgaben, nämlich Mitarbeiter fördern, fordern und informieren; konsequente Weiterentwicklungen oder Entfernung von Führungskräften, die dies nicht können oder wollen

Sie sehen, es gibt einige Stellhebel, die dazu führen, Ihre Organisationsgeschwindigkeit zu steigern. Darüber hinaus gibt es noch viele weitere Stellhebel. Hier liefern die Referenzwerte des DSGVO aus PARES kompakt gute Indikatoren, welche Handlungsfelder zusätzlich zu den oben genannten zu betrachten sind. Unterschätzen Sie hierbei nicht die Wirkung der vielen kleinen Schritte; bereits 5 eingesparte Minuten pro Tag führen aufs Jahr gesehen zu einer massiven Erhöhung der Organisationsgeschwindigkeit. Dies schafft Zukunft und Ihre Kunden werden es Ihnen danken.