

PARES Kompakt – Fluch oder Segen?

Viele Sparkassen beschäftigen sich aktuell zurecht mit ihrer Personalallokation und dem künftigen Personalbedarf. Meistens kommt dabei das Rechenmodell des DSGVO PARES Kompakt zum Einsatz. Mithilfe einer Selbstaufschreibung der Mitarbeiter werden Vergleichssparkassen und Referenzwerte gegenübergestellt, um Kapazitätsüberhänge zu identifizieren. Die Ergebnisse sehen bei fast allen ernüchternd aus: Handlungsbedarf in jedem Bereich. Um sinnvolle Schlüsse zu ziehen, ist es jedoch wichtig, die Systematik mit ihren Vor- und Nachteilen zu verstehen, denn nur dann können zukunftsweisende Schlüsse gezogen werden. Ein Versuch der Hilfestellung.

Analog zu Feldstudien aus der Marktforschung oder den Sozialwissenschaften ist es wichtig, sich zuerst mit dem Studiendesign auseinanderzusetzen, bevor man die Ergebnisse interpretiert, da diese nur so sinnstiftend ausgelegt werden können. Wir alle kennen die Situationen, die fast täglich durch unsinnige Statistiken in der Tagespresse entstehen, wenn Anwender genau dies nicht getan haben. Am häufigsten sicher die Verwechslung von Korrelationen und Kausalitäten, die dadurch das Bett zum unsichersten Ort der Welt machen, weil dort statistisch die meisten Menschen sterben. Bei der Anwendung von PARES Kompakt ist es nicht anders: Vor der Interpretation der Ergebnisse ist es wichtig, sich mit dem Für und Wider des Vorgehensmodells auseinanderzusetzen. Im Folgenden möchte ich mit Ihnen die Top 3 Vorteile und Nachteile aus meinen Erfahrungen mit zahlreichen PARES-Projekten teilen. Beginnen wir mit den drei wesentlichen Vorteilen des Vorgehens:

Schnelle und effiziente Vorgehensweise zur Bestimmung der Ausgangssituation

Trotz mancher Kritik an der Systematik von PARES Kompakt gibt es kein schnelleres und effizienteres Vorgehen, um einen Überblick über die aktuelle Personalallokation zu bekommen. In nur wenigen Wochen liegen konkrete Ergebnisse vor und der Sachaufwand ist, gemessen am Mehrwert – selbst bei externer Begleitung –, sehr gering.

Im Gegensatz zu anderen, meist deutlich aufwendigeren Verfahren zur Kapazitätsbemessung ist PARES Kompakt das effizienteste.

„Offizielle“ Referenzwerte geben Sicherheit für die Kapazitätsbemessung und eine Indikation für die künftige Personalplanung

Im Benchmarking werden den IST-Einschlüsselungen je Aufgabe zugehörige Referenzwerte gegenübergestellt. Diese werden mithilfe eines Teams aus Sparkassen vom DSGV festgelegt und für die Berechnung der Soll-Kapazitäten verwendet. Von daher fällt die Argumentationsgrundlage insbesondere für Vorstände gegenüber den Mitarbeitern und der Aufsicht sehr fundiert aus, da die Werte aus der S-Finanzgruppe kommen und somit geringere Zweifel vorhanden sind als bei Werten, die von einer organisationsfremden Evidenz stammen. Auch wenn diese Werte nur eine Indikation für den künftigen Personalbestand liefern und für die Ermittlung der Soll-Kapazitäten nicht ausreichen, können sie Ausgangsbasis für eine fundierte Personalbedarfsrechnung sein.

Bewusstsein der Mitarbeiter für den Umgang mit Kapazitäten wird sensibilisiert

Durch die Phase der Selbsteinschlüsselung der Arbeitszeiten je Aufgabe werden die Mitarbeiter sensibilisiert, über ihren Arbeitseinsatz und die zugehörigen Aufgaben nachzudenken. Dieses Nachdenken schärft das Bewusstsein in zwei Richtungen. Zum einen denkt der Mitarbeiter über seine täglichen Aufgaben nach und entdeckt dabei vielleicht Optimierungspotenzial in der Aufgabe oder in der zeitlichen Beanspruchung dieser Aufgabe. Gleichzeitig wird der Mitarbeiter durch die aufgrund der Rechensystematik notwendigen Einschränkung, keine Überzeiten zu erfassen, animiert, auch über den zeitlichen Aspekt einzelner Aufgaben nachzudenken. Nun ist mit reinem Nachdenken bekanntlich noch nichts besser geworden, aber zumindest der erste Schritt in Richtung Handeln getan. Die ist ein klarer Vorteil von PARES Kompakt, da alle Mitarbeiter sensibilisiert werden, sich mit dem aktuellen Status quo der persönlichen Wertschöpfung auseinanderzusetzen.

Die aus meiner Sicht wesentlichen Nachteile von PARES Kompakt erläutere ich im Folgenden. Dabei geht es nicht darum, den Ansatz negativ zu beurteilen, denn -wie erläutert- zählt er zu den effizientesten Methode zur Kapazitätsermittlung. Vielmehr möchte ich durch die Darstellung der Nachteile ermöglichen, fundierte Entscheidungen zu treffen.

Bestimmung der IST-Kapazität birgt die Gefahr von Messfehlern

Berechtigt kann man das Vorgehen der Selbsteinschlüsselung durch die Mitarbeiter anzweifeln, da Aufgaben eines gesamten Jahres rückwirkend erfasst werden müssen. Jeder weiß, wie schwer es ist, sich zu erinnern, was man letzte Woche zu Mittag gegessen hat. Dadurch können Fehlindikationen und somit später Fehlinterpretationen entstehen. Nehmen wir folgendes Beispiel zur Verdeutlichung: Eine Woche vor dem Start der Erhebungsphase fand eine Veranstaltung für die Mitarbeiter statt, in der die Bedeutung der ganzheitlichen Beratung mit dem Finanzkonzept nochmals hervorgehoben wurde. Gleichzeitig betonte der Vorstand die Aufgaben der Beratung besonders. Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass die Mitarbeiter ihren Zeiteinsatz bei der Aufgabe der ganzheitlichen Beratung deutlich höher als in der Realität gelebt einschätzen. Ähnliches ist für viele andere Beispiele denkbar, z. B. die Auswirkungen durch Führungsgespräche oder fehlgeleitete Ängsten aus vorherigen Personalbedarfsberechnungen. Je nach Ausprägung führt dies zu Verzerrungen, oder im Extremum zum Ausweis von Überkapazitäten, wo in der Realität keine sind.

Vergleichs- und Referenzwerte geben nicht das Bild für die Zukunft wieder

Viel häufiger als die IST-Einschlüsselungen werden in der Praxis die Referenzwerte von den betroffenen Mitarbeitern angezweifelt – eine normale Abwehrreaktion im Hinblick auf Veränderungen. Doch ich behaupte, dass die Referenzwerte im Gesamten noch deutlich zu unambitioniert sind. Im Einzelnen sind sie entweder zu hoch (z. B. bei den Anteilen der ganzheitlichen Beratung – hier ist mehr Wunsch als Realität hinterlegt) oder zu niedrig (z. B. in den Aufgaben, die sich mit Themen rund um die Digitalisierung beschäftigten), somit ist es erforderlich, jeden Wert individuell zu plausibilisieren. Betrachtet man z. B. die aktuelle Marktsituation und deren Auswirkungen auf das Kundenverhalten, so sind die zu erwartenden Kapazitätsauswirkungen weit höher als das heutige Referenzwerte aufzeigen. Somit wäre in der Folge die Wahl eines Ambitionsniveaus weit über den Referenzwerten fatal für die künftige Zukunftsfähigkeit der Sparkasse. Doch auch diese Aussage kann nicht pauschal getroffen werden, denn es kommt auf die jeweilige Aufgabe an.

Bei Referenzwerten, für die es konzeptionelle Empfehlungen des DSGVO gibt, werden diese Rahmenbedingungen zur Ermittlung des Referenzwerts unterstellt. Somit setzt eine Orientierung an diesem Wert voraus, dass die betreffende Sparkasse diese Empfehlungen bereits umgesetzt hat. Das heißt z. B., dass der Referenzwert, wenn Sie noch keine Aktivlinie im Einsatz haben, für Sie erst dann stimmt, wenn Sie diese einsetzen. Gleichzeitig gibt es nicht für alle Referenzwerte zugehörige Treiberdaten. Treiber sind z. B. die Anzahl an Girokonten oder Kundenanzahlen auf deren Basis, multipliziert mit Referenzzeiten, Gesamtzeiten berechnet werden, die wiederum dividiert durch die Jahresarbeitszeit eines Mitarbeiters die Referenzwerte ergeben. Manche Aufgaben werden jedoch nicht auf der Basis solcher Treiberwerte, sondern anhand pauschaler Größenwerte ermittelt. Aus diesem Grund empfehle ich nach der Erhebungsphase eine Analyse der einzelnen Aufgabengruppen, am besten und schnellsten in Form von Fokusgruppen. Innerhalb weniger Tage entstehen so individuelle Werte. Wichtig ist hier vor allem eine klare Orientierung für diese Arbeitsgruppe hinsichtlich der Gesamtkapazitäten, denn sonst werden bei jeder Aufgabe nur Gründe gefunden, die einen höheren Referenzwert rechtfertigen. Ziel ist es aber, die Sparkasse in fünf Jahren mit min. 30 % Gesamtkapazitäten weniger bei gleichzeitig deutlich besserer Dienstleistungsqualität am Kunden auszurichten. Daher halten Sie sich auch nicht mit großartigen Vergleichen mit den Vergleichssparkassen auf, denn alle haben großen Handlungsbedarf. Sie können sich nur noch Sparkassen heraussuchen, die entweder noch schlechter sind als Ihre Sparkasse, oder Sie wählen Häuser, die strategisch eine komplett andere Positionierung haben. Somit sind die Vergleichswerte in beiden Fällen nicht dienlich und es wird dann oftmals sehr viel Zeit dafür verschwendet, zu verstehen, was im Vergleich zum eigenen Haus konkret anders ist. Kurzum: Sparen Sie sich den Vergleich mit anderen Sparkassen.

Vorgehen und Einbindung der Mitarbeiter erfolgt oftmals unsinnig

PARES-Kompakt-Projekte laufen meist nach einem standardisierten Vorgehen ab, unabhängig davon, welchen externen Partner Sie gewählt haben. Nach der Erhebungsphase und der Erhebung der Treiberdaten erfolgt die Errechnung der Referenzwerte, danach die Präsentation und ggf. Interpretation der Ergebnisse. Dieses Vorgehen ist zigmal in der Praxis praktiziert. Gerade deshalb wird es auch nur noch selten hinterfragt. Dies empfehle ich Ihnen aber dringend: Mitarbeiter werden entweder zu intensiv, oder zu wenig beteiligt.

Einige Beispiele zur Inspiration:

Brauchen Sie wirklich so viele Schulungen für die Erhebungsverantwortlichen, gäbe es nicht einen anderen Weg, z. B. durch die Nutzung von Webinaren? Müssen wirklich alle Mitarbeiter eine Einschlüsselung vornehmen oder reichen nicht auch hier Fokusgruppen? Muss überhaupt eingeschlüsselt werden oder genügt eine Treibererhebung? Was hat sich denn wirklich nach der letzten PARES-Erhebung verändert? Ist die Wahl von Vergleichssparkassen und die Berechnung anhand des Vergleichs wirklich nötig? Nach den Ergebnissen: Muss die vorgeschlagene Anzahl an Mitarbeitern unbedingt interviewt werden, um die realitätsnahen Referenzwerte zu bestimmen? Die Richtung der Fragen ist stets gleich: ***Welchen betriebswirtschaftlichen Mehrwert bringt dieser Schritt an dieser Stelle?***

5 Punkte für mehr Flow in PARES Kompakt Projekten:

- Digitalisierung der Schulungsphasen
- Fokusgruppen statt Einzelinterviews zur Interpretation der Ergebnisse
- Verzicht auf Vergleich mit anderen Sparkassen
- Definition eines klaren Zielbilds über die strategische Ausrichtung der Sparkasse und Entscheid über die künftigen Soll-Kapazitäten im Rahmen eines Workshops aus Vorstand + 1. Führungsebene
- Kapazitätenveränderungen so schnell wie möglich umsetzen, nicht auf „natürliche Fluktuation“ warten, sondern die Überhänge für die Formierung eines „Zukunftsteams“ nutzen, welches den strategischen Umbau als interne Unternehmensberatung aktiv begleitet

Ich hoffe, Ihnen mit meinen Gedanken ein wenig Hilfestellung bieten zu können, damit Sie für Ihre Sparkasse die richtigen und so dringend notwendigen Entscheidungen über die künftige Kapazitätsausstattung treffen. Gerne bin ich dabei an Ihrer Seite.