

Ausmisten statt formalisieren

Als Sparkasse digitaler zu werden bedeutet ebenso, Ballast abzuwerfen. Zu Ballast, der die Organisation verlangsamt, zählen z. B. Entscheidungsprozesse, Schnittstellen, Besprechungen oder andere Formen von Abläufen. Zeit für eine Bestandsaufnahme und ein bewusstes „Ausmisten“ dessen, was sich über die letzten Jahre so angesammelt hat. Der erste Schritt in Richtung einer Sparkasse, die in einer digitalen Welt Zukunft hat, besteht vor allem in der Erhöhung der Organisationsgeschwindigkeit. Ein Überblick über die 5 häufigsten Ressourcenkiller.

Immer wenn ich ein neues Projekt beginne, verschaffe ich mir einen schnellen Überblick darüber, wie die betreffende Sparkasse organisiert ist. Anhand von Gesprächen und des Studiums von Dokumenten gilt es für mich, ein Gefühl dafür zu bekommen, was Zusammenarbeit in der konkreten Sparkasse bedeutet. Dabei sind mir in den letzten 15 Jahren immer die gleichen Punkte aufgefallen, bei denen Sparkassen enorme Ressourcen verschwenden. Ein Überblick über meine Top 5:

- „Wir sind anders“ vor „Wir sind eine Sparkasse“
- Besprechungskultur zur Absicherung/Abstimmung von Entscheidungen
- Sparkassen-Finanzkonzept und Führung als formaler Akt
- Vertriebscontrolling auf Grasarzebene
- Vorstand als Komplexitätstreiber

Im Folgenden betrachte ich diese Punkte näher und gebe Hinweise, wie Sie hier „Ausmisten“ können, um insgesamt die Organisationsgeschwindigkeit Ihrer Sparkasse zu erhöhen:

„Wir sind anders“ vor „Wir sind eine Sparkasse“

Dieses Problem beginnt leider schon oft bei den jeweiligen Sparkassenverbänden. Ein Beispiel: Menschen glauben, dass das Kundenverhalten in Bayern ein anderes ist, als in Nordrhein-Westfalen. Und in Nordrhein-Westfalen glauben dann wiederum einzelne Sparkassen, dass ihre Kunden sich ganz anders verhalten, als die Kunden der Nachbarsparkasse. Doch ist das wirklich so? Durch die Definition des federführenden Verbandes eines jeden Themas, hat die S-Finanzgruppe zumindest auf Seiten der Verbände schon einige positive Schritte unternommen, um die Effizienz zu erhöhen. Auf Sparkassenebene schaut es allerdings noch anders aus. Zentrale, vom DSGVO erdachte Konzepte werden von jeder einzelnen Sparkasse „zerdiskutiert“, in dem Glauben, dass es einer sparkassenindividuellen Anpassung bedarf. Dies mag bei einzelnen Themenstellungen durchaus Sinn ergeben, z. B. im Bereich der Einkommens-/Vermögensverteilung; 2000 EUR Gehalt in München sind anders zu bewerten als das gleiche Gehalt in Jena. Doch bei grundsätzlichen Entscheidungen, wie z. B. dem Einsatz des Finanzkonzepts, oder bei der Frage, welche Ereignisse genutzt werden, ist es schlicht verschwendete Zeit, dauernd eigene Wege zu gehen. Grund für dieses Vorgehen ist in den meisten Fällen, dass trotz eines massiven Kostendrucks immer noch ausreichend Kapazitäten vorhanden sind, sodass man sich Extraschleifen dieser Art „leisten kann“. Für eine erfolgreiche Zukunft gilt es vor allem, die massenhaft vorhandenen Konzeptionen und Best-Practice Beispiele von anderen Sparkassen als Vorbild zu nehmen und einfach umzusetzen. Der Fokus sollte dabei vor allem auf der sofortigen und stetigen Umsetzung liegen; Projekte, die Jahre dauern und linear geplant sind, haben in einer digitalen Welt nichts mehr zu suchen (Mehr dazu: Artikel **Projektmanagement**)

Fragen zur Überwindung:

- An welchen Stellen sind wir in der Vergangenheit von zentralen Konzepten abgewichen und warum hat diese Entscheidung heute noch Relevanz?
- Was bedeutet das für das vorliegende Konzept?
- Was ist für die erfolgreiche Umsetzung unbedingt notwendig?
- Wie müsste die Umsetzung konkret aussehen, damit diese innerhalb von 3 Monaten erfolgen kann?

Besprechungskultur zur Absicherung/Abstimmung von Entscheidungen

Besprechung heißt in vielen Sparkassen: es treffen sich 3 bis 10 Menschen, um miteinander über ein Thema zu sprechen. Was dabei meist allen gemein ist, ist die schlechte bis nicht erfolgte Vorbereitung. Somit wird also erstmal viel Zeit der Besprechung darauf verwendet, alle „auf Spur“ zu bringen. Häufig kommt es dabei bereits bei den einführenden Worten zu Detaildiskussionen, die den zeitlichen Rahmen ausfüllen und das Ziel in unerreichbare Ferne rücken lassen. Zeit für eine komplett neue Besprechungskultur:

- Keine Agenda, die Zeiten regelt, sondern eine Definition der konkreten Ergebnisse der Besprechungen
- Einladender versendet die Ausgangssituation/Ziele/Vorschläge im Vorfeld der Sitzung zur Vorbereitung
- Konsequentes Einfordern der Vorbereitung – wer nicht vorbereitet ist, verlässt die Sitzung, oder die Sitzung wird vertagt. Alternativ: 10 Minuten „Lesezeit“ zu Beginn der Besprechung einplanen.
- Keine Besprechung ohne Ergebnis!

Fragen zur Überwindung:

- Im Vorfeld: Ist diese Besprechung wirklich notwendig?
 - Welches Ergebnis soll erzielt werden? Ist für dieses Ergebnis wirklich eine Besprechung erforderlich, wie könnte es anders gehen?
 - Welche Teilnehmer sind unverzichtbar (nicht: wer sollte eingebunden werden!)?
 - Welches Format fördert die Ziele am besten (z. B. Besprechung im Stehen, Business Canvas Methode, Design Thinking Elemente)?
- Im Nachgang: Worin hat uns diese Besprechung erfolgreicher gemacht? (nach 2 Besprechungen, bei denen die Antwort zu dieser Frage „in Nichts“ lautet → Format einstellen und neu ausrichten!)

Sparkassen-Finanzkonzept und Führung als formaler Akt

Das Sparkassen-Finanzkonzept bedeutet im schlimmsten Fall ein relativ langweiliges Ausfragen des Kunden nach Checkliste, in nicht klimatisierten Räumlichkeiten aus einer längst vergangenen Epoche und für den Mitarbeiter das Abarbeiten eines Verwaltungsaktes. Kurzum: Der blanke Horror für Kunde und Mitarbeiter und für niemanden mit einem Mehrwert verbunden! Erinnern Sie sich noch, warum die ganzheitliche Beratung eingeführt wurde? Was ist der Kern dieser Idee gewesen? Es galt, die Bedürfnisse des Kunden in den Mittelpunkt des Beratungsgesprächs zu stellen, weil man merkte, dass der klassische Produktvertrieb keine Zukunft mehr hat. Die Lösung, die Erfüllung der Kundenbedürfnisse, sollte in den Vordergrund rücken. Das sind wunderbare Ziele und gerade heute die wesentlichen Elemente für eine erfolgreiche und kundenorientierte Beratung. Es gilt, für den Kunden einen spürbaren Mehrwert zu erzeugen. Alle Kundenbefragungen zeigen, dass der Kunde ein Gespräch, welches sich anhand eines klar strukturierten Fadens orientiert und seine Wünsche/Ziele in den Vordergrund stellt, deutlich mehrwertiger betrachtet wird, als ein Gespräch ohne klar erkennbaren Beratungsansatz. Natürlich gibt es auch hier Sparkassen, die ausgezeichnete Gespräche mit ihren Kunden führen und dies erkennt man auch an deren Ertragssituation. Doch bei vielen Sparkassen bedeutet Sparkassen-Finanzkonzept vor allem das Einhalten von Formalien (z. B.: der „Bogen“ muss vollständig ausgefüllt sein), ein Ringen um Definitionen (z. B.: War das nun ein Beratungsgespräch oder ein SFK-Gespräch?) und letztlich das Erfassen (z. B.: Wie muss ich es nun erfassen, dass es auf meiner Zielkarte wirkt?). Gleiches gilt für die Führung der Mitarbeiter. Auch hier sollte jedes Gespräch mit der Führungskraft einen spürbaren Mehrwert für den Mitarbeiter bringen und nicht ein „Abhaken“ oder „Abarbeiten“ einer Formalie, damit der Führungsprozess eingehalten wird. Keine Gespräche mehr ohne Mehrwert – bei jedem stattgefundenen Gespräch sollte ein Mehrwert für den Empfänger (Mitarbeiter/Kunden) entstanden sein! (siehe auch Artikel SFK)

Fragen zur Überwindung:

- Wie erlebt der Kunde das SFK-Gespräch (abhängig von Kundenprofil)? Was denkt und fühlt er dabei?
- Welcher Mehrwert entsteht für ihn aus diesem Gespräch?
- Wie erlebt der Kunde das ideale SFK-Gespräch, was müssen wir hierfür tun?
- Welche Informationen brauchen wir unbedingt elektronisch verfügbar, um das Kundenerlebnis zu verbessern (z. B. CRM, Wiedervorlagen)?

- Wie erleben unsere Mitarbeiter den Führungsprozess?
- Welcher Erkenntnisgewinn oder Mehrwert entsteht aus diesen Gesprächen?
- Wie erlebt der Mitarbeiter das ideale Führungsgespräch, was müssen wir hierfür tun?

Vertriebscontrolling auf Grasnarbenebene

Auch beim Vertriebscontrolling ergibt es Sinn, sich den ursprünglichen Zweck des Controllings anzusehen: Zweck eines jeden Controllings ist es, die Erreichung der Unternehmensziele zu überprüfen und unterjährig transparent zu machen. Was bei vielen Sparkassen insbesondere im Vertriebscontrolling jedoch Realität ist: Die Vertriebsleistung des Mitarbeiters wird auf „Grasnarbenebene“ controlled. Bei manchen Zielkarten erlangte ich den Eindruck, dass diese nicht dafür ausgelegt sind, den individuellen Beitrag des Mitarbeiters zum Gesamterfolg zu messen, sondern durch ein System persönliche Gespräche möglichst vollständig zu ersetzen. Das Schlimmste, was ich bisher erlebt habe, waren eine Zielkarte mit 35 Einzelfeldern und eine 50-seitige Dokumentation zur Erklärung dazu (Weiterführung hierzu im Artikel „Was Ihre Zielkarte über Ihre Kultur aussagt“). Welchen Mehrwert bringt ein Ziel „Nutzung BPA“, „Nutzung AV-Tool“ oder „Einsatz Detailanalysen“? Im Kern geht es bei Zielen dieser Art darum, Mitarbeiter systematisch zu etwas zu zwingen, dessen Mehrwert sie nicht erkannt haben. Daher gilt es vor allem, die Führungskräfte zu befähigen, den Mitarbeitern die Mehrwerte aufzuzeigen und sie bei der Umsetzung zu unterstützen. Ein reines Ziel wird dabei nicht helfen und gleichzeitig wird sich der Aufwand durch eine zu umfangreiche Zielkarte und dazugehörige Diskussionen und Arbeiten signifikant erhöhen. Dies gilt im Übrigen nicht nur für den Vertrieb, sondern ebenso für die Stabsbereiche. Während es im Vertrieb eher um „Ausmisten“ geht, gilt es in den Stäben der meisten Sparkassen, Ziele einzuführen.

Fragen zur Überwindung:

- Welche Ziele auf Sparkassenebene verfolgen wir und was bedeuten diese für die einzelnen Bereiche?
- Welcher Ergebnisbeitrag ist dafür aus den verschiedenen Bereichen notwendig?

- Welche Zielfelder sind unbedingt notwendig, um den Mitarbeitern eine Orientierung zu ihrem individuellen Ergebnisbeitrag zu geben?
- Welche fünf Kennzahlen sind unverzichtbar, welche „nice to have“?

Vorstand als Komplexitätstreiber

In meinen Gesprächen mit Vorständen sage ich häufig: „Werden Sie sich Ihrer Bedeutung für die Sparkasse bewusst.“ Damit will ich sagen: die gesamte Sparkasse blickt auf das Verhalten des Vorstands. Hierbei meine ich ganz bewusst den gesamten Vorstand. In Sparkassen ist die „Amtshörigkeit“ noch sehr weit verbreitet. Dadurch kommt dem Vorstand eine besondere Bedeutung zu, denn die Mitarbeiter richten ihr eigenes Verhalten am Verhalten des Vorstands aus, um zu „gefallen“. Dies macht Veränderungen in der Regel deutlich leichter als in anderen Organisationen, weil eine Veränderung des Verhaltens der Vorstände direkt auf das Verhalten der Mitarbeiter wirkt. Fragen Sie sich daher stets: „Was löse ich bei meinem Gegenüber mit diesem Verhalten aus?“ Ein Beispiel: Der Orga-Leiter macht mit Ihnen einen Termin aus, um Vorschläge für die anstehenden Geschäftsstellen-Umbauten zu Beratungszentren zu besprechen. Er hat eine Grobplanung erstellt und möchte nun weitere Details mit Ihnen absprechen. Zur Vorbereitung hat er Ihnen eine E-Mail mit einer einseitigen Zusammenfassung zum Status und den Zielen des Gesprächs geschickt. Zum vereinbarten Zeitpunkt kommt er mit Bauplänen und einem Flip Chart zu Ihnen ins Büro. Die erste Frage, die Sie ihm stellen: „Warum haben Sie mir keine PowerPoint-Präsentation mit weiteren Details im Vorfeld geschickt?“

Was hat Ihr Mitarbeiter in diesem Moment gelernt? „Nie wieder ohne eine PowerPoint-Präsentation mit allen Details zum Vorstand.“ Zukünftig wird daher vor jedem Entscheid haarklein geplant und fleißig PowerPoint-Folien erstellt, obwohl noch gar nicht klar ist, ob die notwendigen Entscheidungen vom Vorstand überhaupt getroffen werden. Fragen Sie sich daher täglich: Wie zeige ich meinen Mitarbeitern, dass es schneller und pragmatischer gehen kann?

Fragen zur Überwindung:

- Was lernen meine Mitarbeiter bei Begegnungen mit mir?
- Welches Verhalten wird dadurch impliziert und ist es das gewünschte?

- Wie muss ich, der Vorstand, mich verhalten, damit auch bei meinen Mitarbeitern das Verhalten entsteht, das uns unseren Zielen näher bringt?

Bei allen Punkten sollte vor allem die Freude daran, gemeinsam voneinander zu lernen und besser zu werden im Vordergrund stehen. Ich bin überzeugt davon, dass die Sparkassenidee auch in einer digitalen Welt Zukunft hat. In Teilen ist es dafür aber notwendig, konsequent anders zu denken und zu handeln.

Gerne bin ich dabei an Ihrer Seite.