

BdZ – Personal und Organisation sind nicht das Gleiche

Mit der Betriebsstrategie der Zukunft möchten sich die Sparkassen auf organisatorischer Ebene zukunftsweisend ausrichten. Die dafür notwendigen Schritte sind mehr als dringlich, da die aktuelle betriebswirtschaftliche Situation ein zügiges Handeln erfordert. Dabei diskutieren einige Sparkassen die Zusammenlegung der Bereiche Personal und Organisation. Doch ist dies wirklich ein empfehlenswerter Schritt? NEIN!

Um eines gleich vorwegzuschicken: Viele der Ergebnisse aus der Betriebsstrategie der Zukunft gehen in die richtige Richtung und es ist für Sparkassen absolut notwendig, diese schnell umzusetzen. Andere Empfehlungen wiederum greifen noch viel zu kurz; so halte ich beispielsweise die notwendigen Einsparpotenziale für deutlich höher, als im Rahmen der BdZ ermittelt. Gleichzeitig sind die Empfehlungen sehr kleinteilig, Einsparungen von z.B. 5.000€ werden nicht entscheidend für die Zukunftsfähigkeit sein. Die Empfehlung zur Zusammenlegung der Bereiche Personal und Organisation halte ich zudem für absoluten Humbug. Was lässt mich zu diesem Schluss kommen?

Die betriebswirtschaftlichen Herausforderungen in der S-Finanzgruppe waren in der Geschichte der Sparkassen noch nie größer. In vielen Sparkassen greift die Zukunftsangst um sich (**siehe mein Artikel**). Die aktuellen betriebswirtschaftlichen Prognosen kennen nur eine Richtung: abwärts. Zusätzlich machen sich die Mitarbeiter zunehmend Sorge um ihre Sparkasse und die Kundenzufriedenheit sinkt rapide. Kurzum: Das Veränderungserfordernis war noch nie größer. Um die aktuellen Herausforderungen zu meistern, braucht es die Anstrengungen eines jeden Einzelnen. Trotz dieser schwierigen Ausgangssituation gibt es Bereiche in Sparkassen, die beste Ergebnisse erzielen und wachsen. Genannt seien hier vor allem das KSC und die digitalen Beratungscenter, aber auch die Wachstumsraten im Aktivgeschäft sind bei manchen Instituten beachtlich. Die Sparkassen stehen dennoch vor der großen Herausforderung, mit weniger Menschen eine höhere Dienstleistungsqualität am Kunden zu erzielen. Diese Beidhändigkeit ist mit kleinen Schritten nicht mehr zu erreichen, radikale Einschnitte sind notwendig.

Im Bereich Organisation ist bei den meisten Sparkassen die Verantwortung für die Prozessorganisation gebündelt. Neben der IT-Ausstattung, der Administration der OSPlus-Prozesse und dem Prozessmanagement, werden hier auch häufig sämtliche Projekte inkl. Bauprojekte verantwortet. Eine Führungskraft dieses Verantwortungsbereichs benötigt vor allem strategischen Weitblick und gleichzeitige Detailverliebtheit für die Umsetzung. Die Ansprechpartner reichen von Handwerkern über IT-Experten und Dienstleister hin zur Belegschaft und natürlich dem Vorstand der Sparkasse.

Im Bereich Personal bündeln die meisten Sparkassen die Aufgaben zur Personalentwicklung, wie z. B. Coachings und Seminare, der Ausbildung und der Personalverwaltung, wie z. B. arbeitsrechtliche Fragestellungen. Für Führungskräfte dieses Bereichs haben sich die Aufgabenfelder in den letzten Jahren vor allem dahingehend gewandelt, dass die Personalentwicklung einen deutlich höheren Stellenwert bekommen hat, als dies früher der Fall war. Auf der einen Seite gilt es, Personalkosten einzusparen, auf der anderen Seite werden neue Fähigkeiten wie z. B. digitale Kompetenz notwendig, die in der Regel mit Weiterqualifizierungsbedarf verbunden sind. War die Personalabteilung früher eher reaktiv aufgestellt, erfordert die aktuelle Marktsituation einen Personalbereich, der als strategischer Impulsgeber für neue Arbeitsformen, flexiblere Arbeitszeitmodelle und vor allem für die Weiterentwicklung der Fähigkeiten in der Belegschaft fungiert.

Versucht man, beide Führungskräfte zu kategorisieren, so liegt in der Organisation der vorherrschende Fokus auf der Sparkasse, im Personalbereich auf den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Würde man beide Positionen neu ausschreiben, so würden bei beiden unterschiedliche Anforderungsprofile für die Personalauswahl entstehen. Sicherlich lassen sich bei beiden Funktionen Überschneidungen erkennen, die eine Zusammenlegung erklärbar machen könnten. Doch erklärbar ist vieles. So könnte man ebenso für die Zusammenlegung der Organisation mit der Unternehmenssteuerung argumentieren, da man so gleichzeitig die Messung der GuV und die Wirkung von strategischen Maßnahmen „aus einer Hand“ hätte. Oder wie wäre die Zusammenlegung der Organisation mit dem Rechnungswesen, oder gleich aller drei Bereiche? Sie sehen, lässt sich diskutieren und vieles auch umsetzen. Doch ergibt es wirklich Sinn?

Aus meiner Sicht ergibt es keinen Sinn, Organisation und Personal in eine Hand zu geben. Viel zu unterschiedlich sind die Herausforderungen für den jeweiligen Bereich. Ist die Führungskraft eher ein „Organisationstyp“, besteht die Gefahr, dass der Wandel im Personalbereich eher verwaltet als vorangetrieben wird. Um Menschen zu bewegen, braucht es nämlich weder Projektpläne noch IBO-Entscheidungsbäume und Arbeitsanweisungen. Wird der Bereich eher von einem mitarbeiterbezogenen Menschen geführt, so kommen mit hoher Wahrscheinlichkeit die organisatorisch notwendigen Maßnahmen zu kurz. Kann ich also eine Zusammenlegung der beiden Bereiche empfehlen? Dazu stelle ich mir die Frage: Gibt es für den durch die Zusammenlegung neu entstehenden Bereich eine Führungskraft, die beiden Zielsetzungen gerecht wird? Und mein persönliches Fazit lautet: Nein. Es hat gute Gründe, warum unterschiedliche Menschen an unterschiedlichen Wirkungsstätten ihren Einsatz zeigen. Stellen wir uns kurz ein Arbeitstreffen von Vorstand, Organisation und Personal vor. Während der Organisationsbereich umfangreiche organisatorische Empfehlungen zu Ablauf und Aufbau mitgebracht hat, präsentiert der Personalbereich Qualifizierungs- und Abbaupotenziale, die weit höher sind, als sie aus Prozesssicht errechnet wurden. Somit entstehen aus zwei unterschiedlichen Blickwinkeln unterschiedlich positive oder negative Ergebnisse für die Sparkasse. Daher meine klare Empfehlung: Beide Bereiche sollten weiterhin getrennt bleiben. Gleichzeitig sollte aber kritisch hinterfragt werden, ob die aktuellen Führungskräfte die sind, die es braucht, um den notwendigen Wandel zu vollziehen.