

# Wandel im Vorzimmer

**Bisher habe ich noch keine Sparkasse erlebt, in der es kein Vorzimmer für den Vorstand gibt. Hier werden Telefonate organisiert, Termine koordiniert, Besucher herzlich empfangen, Sitzungen vorbereitet und noch vieles mehr. Eine Situation, die bereits seit Jahrzehnten so ist; pro Vorstand gibt es meist eine eigene Assistenz. Betrachtet man die Arbeitswelt, so hat sich diese in den letzten Jahren massiv verändert. Daher ist es an der Zeit, ein Konzept, welches jahrzehntealt ist, auf den Prüfstand zu stellen. Ein Plädoyer für die Neuausrichtung der Vorzimmer.**

Zu Beginn meiner Karriere im Jahre 1997 war die Arbeitswelt noch eine ganz andere. E-Mails waren nur teilweise verbreitet, die Hauptkanäle der Kommunikation waren der Brief und das Telefon. Heute ist die E-Mail aus der Geschäftswelt nicht mehr wegzudenken und viele Vorgänge sind digitalisiert. Vorstände können direkt mit Mitarbeitern und Geschäftspartnern in den Dialog treten, die Eingangspost ist ebenso deutlich zurückgegangen und die Notwendigkeit für Diktate, die verschriftlicht werden müssen, ist ebenso stark rückläufig.

Blickt man in andere Bereiche der Sparkasse, so haben sich dort bereits zahlreiche Konzepte mit der Assistenz-Situation beschäftigt. Vor allem im Firmenkundenbereich wurden Prozesse so verändert, dass diese fallabschließend vom Betreuer übernommen werden können und daher deutlich weniger Assistenzunterstützung notwendig ist. Während sich die Rolle der Assistenz in anderen Bereichen also deutlich gewandelt hat, ist die im Bereich der Vorstandsbüros konstant geblieben ist. Natürlich haben sich auch hier Arbeitsweisen verändert, rein quantitativ sind die Kapazitäten aber in vielen Fällen gleich geblieben.

Aus meiner Sicht braucht es vor allem eine in Teilen neue Ausrichtung der Vorzimmer von Sparkassen. Denn während die reinen Sekretariatsaufgaben in allen mir bekannten Sparkassen gleich sind, kenne ich nur wenige Sparkassen, die in ihren Vorzimmern Menschen beschäftigen, die die Vorstände auch inhaltlich unterstützen. Damit meine ich Impulsgeber, Projektleitung von strategisch bedeutenden Projekten/Maßnahmen, „Ohr in der Belegschaft“, Sparringspartner für Ideen der Vorstände. Manche Häuser haben „Referentenstellen“ oder Teile dieser Aufgaben werden durch die Unternehmenssteuerung übernommen. Die aktuelle Marktsituation erfordert zum einen schnelle Entscheidungen, gleichzeitig muss aber auch die Stimmung in der Belegschaft im Fokus der Vorstände stehen. Hierzu braucht es „Brückenbauer“, eine Art interne Unternehmensberater, die die Vorstände darin unterstützen, die Sparkasse zukunftsfähig zu machen. Ich empfehle daher ein Pooling der reinen „Sekretariatsaufgaben“, ohne eine feste Zuordnung jeweils eines Mitarbeiters auf die einzelnen Vorstandsmitglieder. Hier könnten ebenso weitere Effizienzen, zum Beispiel im Pooling mit den Assistenzen aus dem FK oder Private Banking Bereich, entstehen. Natürlich ist hier der Einzelfall – vor allem in baulicher Hinsicht und aus Gründen der Vertretung – zu prüfen. Zum anderen sollte bei kleinen bis mittleren Sparkassen mindestens für den Vorsitz ein persönlicher Berater vorhanden sein, in größeren Sparkassen für jedes Ressort. Ja, das mag erst einmal bedeuten, dass höhere Kosten notwendig sind als vorher. Gleichzeitig wird dadurch aber auch eine höhere Wertschöpfung für die Sparkasse entstehen, die sich z. B. in niedrigeren Sachkosten für Unterstützungsleistungen, die externe Berater übernehmen, niederschlägt. Keine Sparkasse braucht heute Kapazitäten in Form von hoch bezahlten Beratern einzukaufen, um z. B. Vorstandsbeschlüsse zu erstellen, dennoch werden jährlich hohe Summen für ebendiese Tätigkeiten an Unternehmensberatungen gezahlt. Zusätzlich zur höheren Wertschöpfung entsteht eine größere Produktivität in Projekten, da durch die Federführung sichergestellt ist, dass die vom Vorstand vorgegebenen Rahmenbedingungen nicht operativ zerredet werden. Und nicht zu vergessen die Strahlwirkung in die gesamte Sparkasse, wenn Veränderung auch vor der Vorstandsetage nicht Halt macht.

Die ideale Besetzung dieser Stellen erfolgt durch starke Persönlichkeiten, die weniger dem Vorstand gefallen wollen, sondern die Sparkasse inhaltlich voranbringen möchten. Hier geht es bewusst nicht um rein ausführende Mitarbeiter, sondern um Menschen, die mit den Vorständen auf Augenhöhe kommunizieren können.

Die Aufgaben in den Sparkassen sind so unterschiedlich, dass hier keine pauschale Empfehlung möglich ist. Inspirieren möchte ich Sie aber, über folgende Fragen nachzudenken:

- Wie wäre die ideale Verteilung zwischen den reinen Sekretariatsaufgaben und den genannten inhaltlichen Aufgaben als „Brückenbauer“?
- Was bedeuten diese Erkenntnisse für die quantitative Ausstattung?
- Wie könnte ein Pooling von reinen Assistenz Tätigkeiten in Ihrer Sparkasse aussehen?

Gerade in der aktuell herausfordernden Marktsituation braucht es für den Vorstand einen „Wirkhebel“ in die Organisation, der über die Führungskräfte hinaus geht. Lassen Sie uns gerne über Ihre individuelle Situation sprechen.