Die X-Akten:
Potenziale, die keiner adressiert

In der derzeitigen betriebswirtschaftlichen Situation, in der sich nicht nur die Sparkassen befinden, sollte man meinen, dass jedwedes vorhandene Potenzial genutzt wird. Doch weit gefehlt. Aktuell geht es den Instituten noch „zu gut", sodass vor allem naheliegende Potenziale wie z. B. Erhöhung der Kundenbindung adressiert werden. Neben diesen verbergen sich aber noch weitere Potenziale in den Instituten. Die Nutzung dieser „versteckten" Potenziale würde einen enormen Mehrwert liefern, gleichzeitig ist es aber mit „Wachstumsschmerzen" verbunden. 5 Beispiele.

Die Gesamtbetriebsergebnisse sind in den vergangenen Jahren stetig gesunken. Trotz Gebührenerhöhungen und gesteigerter Vertriebsergebnisse. Viele Vorstände könnten nicht nervöser sein, wenn sie in die Zukunft blicken. Daraus resultieren mitunter fast schon panische Aktionen, wie z. B. die x-te PARES kompakt Erhebung, oder die nochmalige Überprüfung des Filialnetzes. Natürlich haben diese Maßnahmen (Umsetzung vorausgesetzt) einen betriebswirtschaftlichen Einfluss, doch inzwischen hält er sich in Grenzen, da die genannten Maßnahmen in der Vergangenheit bereits zu Hauf umgesetzt wurden. „Mehr vom gleichen" hilft nun mal nicht wirklich. Doch in fast jeder Organisation existiert ein großes, schlummerndes Potenzial, was es nun zu wecken gilt. Dabei sei vorweg gesagt: Das Folgende wird vielleicht auf den ersten Blick nicht angenehm zu lesen sein und noch unangenehmer wird es, wenn Sie sich auf den Weg machen, diese Potenziale zu heben. Gleichzeitig kann ich Ihnen aber versprechen: Die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen sind so immens, dass es sich lohnt, diesen Weg zu gehen. Die schlummernden Potenziale gehen über die fünf hier adressierten hinaus. Dem interessierten Leser empfehle ich hier mein Thesenpapier „Produktivität entfalten". Blicken wir nun auf die fünf möglichen Potenziale, die es vielleicht auch bei Ihnen zu heben gilt.

Egotrips

„Wenn wir das so machen, dann müssen wir aber noch x, y, z, einbinden.“, „Das kriegen wir so im Vorstand nicht durch, da wird x dagegen wettern, weil er eine andere Idee hat.“. Sätze wie diese suggerieren auf den ersten Blick eine Unterschiedlichkeit in Meinungen und Ideen, welche natürlich ein wertvolles Asset für Unternehmen ist. Häufig jedoch ist nicht die „Buntheit“ der möglichen Ideen der Grund für Abstimmungsgespräche, sondern vor allem das Ego der beteiligten Personen. Da will die eine Führungskraft einer anderen beweisen, dass ihre Ansicht die richtige ist. Der eine Vorstand will unbedingt die Lösung in seinem Ressort entwickeln, um im Verwaltungsrat gut dazustehen. Es ließen sich noch viele weitere Beispiele aufzeigen. Allen gemein ist: Es geht weder um die Sache noch das Unternehmen, sondern um das eigene Ego. Daraus resultieren unnötige Schleifen, Veränderungen von Formulierungen/Beschlüssen, gute Ideen, die nie oder viel zu spät umgesetzt werden, und noch viele weitere negative Folgen. Ist es das wirklich wert?

Besprechungen/Projekte

In einigen Artikeln habe ich schon über die Chancen und Möglichkeiten zur Produktivitätssteigerung bei Besprechungen und Projekten geschrieben (Link). Wie viel Zeit in Organisationen für Besprechungen aufgewendet wird, ist unfassbar. Natürlich sind ein regelmäßiger Kommunikationsfluss und ein gemeinsames Gestalten absolut zu begrüßen und nützlich. Häufig findet aber genau das nicht statt. Stattdessen wird Zeit verbraten und gute Ideen werden zerredet. Hier kommt es vor allem auf den Einzelnen an, denn häufig beobachte ich, dass die Beteiligten der Sitzung sehr wohl merken, ob sie sich nun in einer Besprechung befinden, die Wirkung für das Unternehmen entfaltet, oder ob nur Zeit verschwendet wird. Das Problem ist jedoch: Nur selten hat jemand den Mut, dies auszusprechen. Machen Sie den ersten Schritt!

Arbeitszeit

Bei einer Veranstaltung im letzten Jahr mit einer Gruppe von Mitarbeitern berichteten die Teilnehmer von der unfassbar hohen Arbeitsbelastung und den schier unmenschlichen Ansprüchen, die die Sparkasse an sie stellt. Die Ausführungen erzeugten in mir ein großes Mitgefühl, denn einen so hohen Leistungsanspruch hatte

- © Veröffentlichung nur nach vorheriger Freigabe -

ich in noch keiner Sparkasse erlebt. Daher stellte ich neugierig die Frage: „Wie viele Überstunden sind für diesen Anspruch nötig?“ Ich blickte in verwunderte Gesichter. „Überstunden? Nein, die gibt’s bei uns nicht.“ Ich möchte hier weder für die Nichteinhaltung von Arbeitsschutzgesetzen, noch für die Erzeugung unnötiger Überstunden werben. Beides führt nicht zum Ziel. Vielmehr möchte ich Ihren Blick schärfen: Großes wird nicht mit kleinen Schritten erreicht. Die aktuelle Marktsituation und betriebswirtschaftliche Situation erfordern einen Arbeitseinsatz, der nicht mit der Vergangenheit vergleichbar ist. Dabei geht es nicht nur um die Quantität des Einsatzes, sondern vor allem auch um dessen Qualität. Investieren Sie Ihre Arbeitszeit wirkungsvoll.

Inkonsequenz

„Könnten wir die Unterlage bitte nochmal durchgehen?“, sagt eine Führungskraft, die diese Unterlage bereits eine Woche vor dem Termin erhalten hat. Im Regelfall würde hier nun die Unterlage tatsächlich von vorne durchgegangen werden. Zeitverschwendung. Diejenigen, die ihre Prioritäten im Griff haben und daher vorbereitet erschienen sind, werden „bestraft“, weil der Fragende unfähig oder unwillig war, sich vorzubereiten. Dies ist nur ein Beispiel für akzeptierte Inkonsequenz. Gleiches kommt häufig bei vereinbarten Fristen und Zulieferungen vor. Es gilt, eine konsequente Haltung einzunehmen: Erscheinen Menschen nicht vorbereitet zu einer Besprechung, dann wird diese abgebrochen und ein neuer Termin vereinbart, zu dem eine entsprechende Vorbereitung gewährleistet ist. Liefert jemand nicht fristgerecht zu, dann wird entsprechend eskaliert, oder man entscheidet selbst über den fehlenden Inhalt. Mit einer konsequenten Haltung des Einzelnen läuft die Inkonsequenz von anderen ins Leere.

Umgang mit Minderleistern

Auch heute noch macht es in vielen Sparkassen keinen Unterschied, ob man eine Zielerreichung von 50% oder 100% hat. Sollte es noch eine variable Vergütung geben, dann entfällt die im ersten Fall, setzt man der aber den jeweiligen Arbeitseinsatz entgegen, dann wird dieser nur selten kompensiert. Sehr häufig sind die Top- und Minderleister in der Organisation bestens bekannt. Konsequenzen hat dies aber viel zu

- © Veröffentlichung nur nach vorheriger Freigabe -

selten. Weder im Positiven, indem die Topleister entsprechend gewürdigt und wertgeschätzt werden, noch im Negativen, indem man sich mit den Minderleistern intensiv beschäftigt .Hierbei geht es mir nicht um das Kündigen aller Minderleister, sondern um die intensive Beschäftigung und vor allem die Unterstützung, damit aus den Minderleistern mindestens Mittelleister werden. Das stillschweigende Hinnehmen ist jedoch nicht mehr leistbar und schlicht unfair gegenüber den anderen Mitarbeitenden.

Es ließen sich noch weitere Potenziale adressieren. Allen gemein ist: Es braucht Mut, diese zu adressieren und zu heben. Seien Sie der Mutige in Ihrer Organisation.

- © Veröffentlichung nur nach vorheriger Freigabe -