

PARES kompakt ersetzt nicht das Denken

Im Rahmen ihrer Zukunftsstrategien nutzen zahlreiche Sparkasse das Analyseinstrument PARES kompakt. Durch eine Prozessanalyse anhand von Musterprozessen und zugehörigen Durchlaufzeiten wird ermittelt, in welchen Bereichen die Sparkasse Möglichkeiten zur Steigerung ihrer Effizienz hat. Was sich auf den ersten Blick sehr wirkungsvoll anhört, verliert sich aber häufig in kleinsten Details und lässt dabei oftmals das strategische große Ganze aus dem Blick.

PARES kompakt kennen viele Menschen innerhalb der S-Finanzgruppe, meist im Zusammenhang mit der Zeiterfassung. Anhand eines sehr umfangreichen Aufgabenkatalogs wird retrospektiv die eigene Arbeitszeit verteilt. So soll ermittelt werden, mit welcher zeitlichen Intensität man sich innerhalb eines Jahres mit welchen Tätigkeiten befasst. Manche von Ihnen kennen sicher auch das Ergebnis dieser Zeitaufschreibung: eine unendlich lange Excel-Tabelle, die glatt als Tapete verwendet werden könnte.

Dabei kenne ich persönlich kein besseres Analyseinstrument als PARES kompakt. Mit relativ überschaubarem Zeitaufwand erhält man fundierte Ergebnisse, auf deren Basis strategische Weichenstellungen entschieden werden können. Problematisch und langwierig wird so eine Analyse nur, wenn die Beteiligten glauben, dass ein Instrument dem Menschen eine strategische Entscheidung abnimmt. Diese Hoffnung führt zu Detaildiskussionen auf einzelner Aufgabenebene, vielen Telefonaten mit anderen Sparkassen, z.B. um nachzufragen, wie diese im Kreditprozess nun bei bestimmten Kunden die Bedienbarkeit berechnen, wie lange das dauert usw. All diese Bemühungen haben meist eins gemein: Es wird Bestätigung dafür gesucht, dass entweder der eigene hohe Zeiteinsatz gerechtfertigt ist, oder dass die Referenzwerte schlicht falsch – oder noch schlimmer – die gesamte Analyse unbrauchbar ist.

Erlauben Sie mir an dieser Stelle eine unglaubliche Simplifizierung. Stellen Sie sich dazu bitte folgende Situation vor: Sie messen mit einem Fieberthermometer Ihre Körpertemperatur. Es zeigt eine erhöhte Temperatur, also Fieber an. Würden Sie sich dann auch mit anderen Menschen darüber austauschen, wie deren Temperatur gerade ist und was sie dafür so tun?

Mir ist vollkommen bewusst, dass dieses Beispiel in keiner Weise der Komplexität einer Unternehmensanalyse gerecht wird. Dennoch möchte ich diese Zuspitzung nutzen, um Ihnen aufzuzeigen, wie groß die Zeitverschwendung durch die Nutzung dieser Instrumente mitunter sein kann.

Ein Instrument ist und bleibt ein Werkzeug. Fundierte betriebswirtschaftliche Entscheidungen lassen sich am besten auf Basis von Daten treffen. Diese liefert PARES kompakt auf schnelle und kompetente Weise. Vergleiche zu anderen Sparkassen und zu Referenzzeiten liefern hier wichtige Impulse, über welche Bereiche, Aufgaben oder Prozesse man tiefer nachdenken sollte. Doch genau dieser Vergleich mit anderen ist hier nur bedingt nützlich, da man Gefahr läuft, auf operativer Ebene einen Vergleich anzustellen, der viel zu simplifiziert ist, weil man die gesamten Auswirkungen im Unternehmen schlicht nicht einschätzen kann. Es gibt beispielsweise Institute, die ein vollkommen anderes Sicherheitsbedürfnis im Vergleich zu anderen Häusern haben. Während die einen Institute nach gründlicher Risikoabwägung auf Unterschriften von Kunden verzichten, müssen Kunden beim selben Geschäftsfall in einer anderen Sparkasse dreimal unterschreiben. An dieser Stelle wäre die Lösung „Wir müssen auf die Unterschrift verzichten“ aber zu kurz gesprungen, da hierbei nicht an der Ursache, sondern am Symptom operiert würde. Die Ursache ist nämlich kultureller Natur und somit nicht auf Ebene des Prozesses nachhaltig änderbar.

Was also tun? So banal die Lösung klingt, so schwer umzusetzen ist sie leider auch: NACHDENKEN. PARES kompakt liefert eine Indikation – nicht mehr und nicht weniger. Danach sind die jeweiligen verantwortlichen Führungskräfte gefragt, ein Zukunftsbild ihres Bereichs und gemeinsam mit dem Vorstand ein Zukunftsbild der Sparkasse zu entwickeln. Wie wollen wir unsere zur Verfügung stehende Arbeitszeit am effektivsten einsetzen, um unsere Sparkasse in eine erfolgreiche Zukunft zu führen? Hierbei interessiert weniger die Zeit in der einzelnen Aufgabenebene, sondern vielmehr die Verteilung auf die einzelnen Bereiche und im nächsten Schritt auf die einzelnen Menschen in den Bereichen.

Kennen Sie zum Beispiel das Gefühl, wenn vor einer Deadline die Arbeitsproduktivität noch einmal massiv ansteigt? Oder kennen Sie im Gegenzug Menschen, die dauernd beschäftigt sind, aber trotzdem nichts voranbringen? Auch Effekte dieser Art kann PARES kompakt nicht aufzeigen. Diese führen aber täglich zu einer großen Zeitverschwendung. Daher verplempern Sie Ihre wertvolle Zeit nicht mit Diskussionen und Detailanalysen, die nur Scheinwissenschaftlichkeit liefern. Nutzen Sie diese Zeit stattdessen, um über die Zukunft Ihrer Sparkasse oder Ihres Bereichs nachzudenken und regen Sie Ihren Gedankensturm auch mal an, z. B. mit radikalen Thesen wie „Wie würde ich meinen Bereich strukturieren, wenn ich nur noch 50 % Arbeitszeit investierte, oder gar 30 %? Was würde ich anders machen oder weglassen?“. Gerade beim Nachdenken in den Extremen kommen oftmals die besten Gedanken, da wir uns außerhalb des Gewohnten befinden. Denn mit Blick auf die Marktsituation für Banken und Sparkassen ist klar: Für die Zukunft braucht es einen großen Wurf und keine Veränderung der Zeit in Zeile 857.