

Arbeitsweisen der Steinzeit führen nicht in die Zukunft

Mit weniger Menschen mehr erreichen – ein vor allem in der S-Finanzgruppe beliebter Satz. Häufig beobachte ich dabei jedoch einen entscheidenden Managementfehler: Ressourcen werden abgebaut, Arbeit verdichtet, die Vorgehensweisen bleiben dabei jedoch gleich. Daraus resultiert Frust und Überlastung bei den verbliebenen Mitarbeitenden.

Viele Sparkassen beschäftigen sich regelmäßig mit der Höhe ihrer Personalkosten. Am Markt gibt es hierfür verschiedene Benchmarkanalysen, wie z. B. PARES kompakt, die hier Hilfestellung leisten und eine Analyse liefern. Bereiche, in denen – im Vergleich mit anderen Instituten – mehr Zeit mit Aufgaben verbracht wird, sind aufgefordert, die Arbeitsintensitäten zu reduzieren und im Ergebnis Mitarbeitende abzubauen. Meist werden hier langfristige Pläne entwickelt, wie dieser Abbau mit altersbedingter Fluktuation realisiert werden kann. Zusätzlich führt der demografische Wandel zu einem massiven Verlust von Mitarbeitenden in den nächsten Jahren. Daher das Motto „Mit weniger Menschen, mehr erreichen.“.

In diesem Vorgehen liegen jedoch mehrere Risiken. Zum einen werden die betreffenden Mitarbeitenden mit hoher Wahrscheinlichkeit ihre bisherige Arbeitsweise beibehalten und die wirkliche Veränderung der Arbeitsweise in diesem Bereich findet erst nach dem Ausscheiden der betreffenden Menschen statt. Gleichzeitig entsteht dann eine zeitliche Kluft, welche durch die verbliebenen Mitarbeitenden ausgeglichen werden muss. Die quantitative Arbeitsbelastung steigt. Häufig werden erste Äußerungen oder Belastungsanzeichen der Menschen nicht wahrgenommen oder als Übergangsphase abgetan. Erst wenn die Teammotivation sinkt oder erste Leistungsträger den Bereich oder das Unternehmen verlassen, wird gehandelt. Nach einer Benchmarkanalyse der Personalressourcen, oder signifikanten Abgängen im Team gilt es, ebenso die Arbeits- und Verhaltensweisen neu auszurichten.

Fragen Sie sich: Wie sollen die Bereiche in 5 Jahren aussehen? Wie erfolgt die Zusammenarbeit? Mit welchem Leistungsspektrum? Berücksichtigen Sie dabei qualitative und quantitative Faktoren. Anschließend fragen Sie sich: Welche Arbeits- und Verhaltensweisen sind nötig? Welche Team-Konstellationen und Aufgabenbereiche ergeben Sinn? Die Umsetzung sollte dabei nicht in Etappen, sondern sofort erfolgen. Im Optimum erleben alle Menschen von Anfang an eine spürbare Entlastung, da die Arbeitsweisen sofort umgestellt werden, die Anzahl an Mitarbeitenden aber noch gleich ist.

Sehr positive Erfahrungen habe ich hierbei mit der sogenannten ABC-Analyse gemacht (dazu gibt es auch eine vertiefende Podcast-Folge [hier](#)). Durch die extreme Erhöhung des Ambitionsniveaus wird das kreative Potenzial des Einzelnen geweckt. Nehmen wir an, Sie möchten in Ihrem Bereich in den nächsten 3 Jahren 10 % effizienter werden. Dieses Ziel werden Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit fast „automatisch“ durch Prozessveränderungen in der IT und ein paar andere Maßnahmen erreichen. Dieses Ambitionsniveau repräsentiert ein C-Ziel. Nehmen wir nun an, Sie müssten 20 % bis Ende des Jahres realisieren (B-Ziel), oder 40 % bis Ende nächsten Jahres (A-Ziel). Was würden Sie tun? Was würden Sie weglassen? Was würden Sie verändert lösen? Durch das theoretische Durchspielen dieser Szenarien werden Sie feststellen: Bei unterschiedlich hohen Ambitionsniveaus braucht es unterschiedliche Maßnahmen; im Falle eines A-Ziels beispielsweise reichen keine „kosmetischen“ Maßnahmen mehr. Das mentale Durchdenken dieser drei Szenarien kann helfen, Ideen und Lösungen zu finden, die die Effizienz massiv wachsen lassen. Diese Methodik funktioniert im Übrigen ebenso wunderbar bei Vertriebszielen oder in sonstigen Lebensbereichen. Vielleicht konnte ich Ihre Neugierde wecken, auch einmal in Szenarien über Ihre Sparkasse, Ihre Bank oder Ihren Bereich nachzudenken.