

Schlank arbeiten statt Überstunden schieben

Banken und Sparkassen müssen ihre Effizienz steigern, Kosten senken und Entscheidungen beschleunigen. Methoden aus der Industrie sollen die Arbeitsbelastung verringern und Innovationen fördern.

Anja Kühner

Die meisten Landesbanken, aber auch private Geldhäuser, viele regionale genossenschaftliche Institute und einige Sparkassen wenden Lean Management an, um ihre Prozesse zu verschlanken. „Lean ist in jeder Bank schon mal Thema gewesen – mal mehr, mal weniger ausführlich“, sagt Sandra Ficht, Principal bei Capgemini Consulting. Doch nur, weil viele die Methode einsetzen, müsse sie nicht zielführend sein. Ohne klare Ziele, die transparent kommuniziert werden, sei sie sinnlos.

Kürzlich stellte auch die Kreissparkasse Göppingen ihre Prozesse auf das Lean-Prinzip um. Ziel des Projekts „70-10-20“ ist es, die Kundenzufriedenheit um 70 Prozent und die Effizienz um zehn Prozent bis zum Jahr 2020 zu steigern. „Es ging uns vorrangig darum, die Anpassungsfähigkeit unseres Hauses an immer schneller werdende Rahmenbedingungen sicherzustellen“, erläutert Hariolf Teufel, Vorstandsvorsitzen-

der der Kreissparkasse. Im Gespräch mit einem Kunden aus dem Maschinen- und Anlagenbau informierte sich Teufel detailliert über Lean. „Was sich in der Industrie bewährt hat, müsste doch auch bei einer Bank funktionieren“, dachte er sich. Schließlich seien die Anforderungen an schlanke Prozesse ähnlich. Nicht zuletzt wegen der großen Produktvielfalt in der Sparkasse. Teufel holte sich auch Lean-Berater ins Haus, doch er wählte bewusst keine auf Finanzdienstleister spezialisierte Consultinggesellschaft, sondern eine mit Wurzeln in der Industrie.

Die Wahl fiel auf Staufen Consulting, die das so genannte Shopfloor Management einer wertschöpfungsnahen Führungsphilosophie auf die Bedürfnisse der Kreissparkasse Göppingen in Form eines Visual Performance Managements übertrug. Gunter Schölller, Berater bei Staufen, hat das in der Industrie genutzte Prinzip auf das Geldhaus angepasst. Statt



Harry Hallebach (links), Regionaldirektor der Kreissparkasse Göppingen, und Staufen-Berater Gunter Schölller (rechts).



Natasa Dimic (links) und Simone Kurz (rechts) vom Kundenzentrum der Kreissparkasse Göppingen vor dem Planungsboard.

der in vielen Finanzinstituten üblichen Rennlisten zu aktuellen Vertriebszahlen verhelfen nun standardisierte Tafeln den Führungskräften und Mitarbeitern, sich auf einen Blick über die relevanten Sachstände von Projekten, aber auch über die aktuelle Arbeitsauslastung zu informieren (siehe Fotos Seite 54). Auf einem Board wird visualisiert, was abgearbeitet werden muss. „Die Themen hängen sichtbar im Raum, was direkte Auswirkungen auf die Lösungsgeschwindigkeit hat“, berichtet Consulter Schöllner. „Wir kommunizieren im Haus nun mit deutlich höherer Geschwindigkeit. Innerhalb von zwei Tagen sind Themen von unten beim Vorstand und ebenso schnell wieder zurück an der Basis, anstatt früher nur einmal im Monat über die Leiterrunde“, bestätigt Sparkassenvorstand Teufel. Inzwischen treffen sich die Teams außerdem wöchentlich zu so genannten Stehungen. „Dort wird nicht gesessen, sondern gestanden, und zwar vor den Tafeln“, konkretisiert der Chef des Geldhauses. Die Erfahrung habe gezeigt, dass im Stehen mehr Themen in der gleichen Zeit abgearbeitet werden. „In einer Viertelstunde werden bei Stehungen zehn bis zwölf Themen angesprochen und die jeweils nächsten Schritte diskutiert.“ Seit der Einführung einer vorrangig mündlichen Kommunikation spart auch Teufel selbst Zeit, denn er schreibt deutlich weniger E-Mails.

Mit visuellen Hilfsmitteln den Überblick behalten

Das Visual Performance Management soll Führungskräfte und Mitarbeiter entlasten und sie in die Lage versetzen, mehr Aufgaben außerhalb des Tagesgeschäfts erledigen zu können. Die Methode hält, was sie verspricht. Bereits im ersten Jahr seit Start des Lean-Projekts konnte die Zahl der Überstunden der rund 1.100 Beschäftigten der Kreissparkasse Göppingen dramatisch reduziert werden, von 20.000 auf rund 3.000 am Stichtag. Urlaube müssen nicht mehr regelmäßig ins Folgejahr übertragen werden, was Bilanzrückstellungen von mehreren Hunderttausend Euro spart.

Im Controlling und Rechnungswesen der Sparkasse herrschte beispielsweise bislang wegen des Jahresabschlusses und der Anwesenheit der Wirtschaftsprüfer im ersten Quartal immer eine besonders hohe Arbeitsbelastung. Bisher bauten die Mitarbeiter in diesen drei Monaten viele Überstunden auf. „Schon im ersten Jahr hat die Abteilung im ersten Kalendervierteljahr sogar Überstunden ab- statt aufgebaut“, freut sich Teufel. „Dort werden täglich kurze Stehungen abgehalten, in denen über Teams hinweg bei Überlastung Ausgleich geschaffen wird. Die Mitarbeiter haben sich selbst neue Priorisierungen gegeben und zum Beispiel Aufgaben zeitlich nach hinten verschoben.“ Weist ein Teammitglied in einer Stehung auf seine aktuelle Überlastung hin, wird direkt im

Kompakt

- Vorhersehbare und wiederkehrende Belastungsspitzen sind vermeidbar.
- Lean Management verschafft Führungskräften und Mitarbeitern einen besseren Aufgabenüberblick.
- Agiles Arbeiten verlagert die Entscheidungsbefugnisse auf alle Teammitglieder.

Anschluss der Arbeitsanfall umorganisiert. „Die operative Steuerung läuft jetzt straffer und runder“, lobt der Vorstandschef. Und die Visualisierung schaffe neben der erhöhten Reaktionsfähigkeit eine größere Verbindlichkeit. Das gelte ebenso für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess, denn Anregungen der Mitarbeiter werden berücksichtigt. Was früher möglicherweise versandet wäre, bleibt nun für alle Kollegen auf standardisierten Karten nachvollziehbar.

Überraschend verändert hat sich auch das Kostenbewusstsein in der Belegschaft. Wo früher vorgegebene Budgets unbeachtet blieben und nicht selten überzogen wurden, zwingt die regelmäßige Betrachtung des aktuellen Stands zu Disziplin, hat Teufel beobachtet. Entsprechend sanken die Gesamtkosten der Kreissparkasse Göppingen im Jahr 2016 um eine Million Euro. Weiterer positiver Effekt für das Kreditinstitut ist eine höhere Vertriebseffizienz. „Heute werden die Aufgaben konsequenter abgearbeitet als früher, weil auf Abweichungen schneller reagiert wird“, sagt Teufel. Vor Lean Management standen die Vertriebsampeln häufiger im gelben oder gar im roten Bereich, seither überwiegend im grünen. Dabei waren die Absatzziele tendenziell sogar erhöht worden.

Zum Mitdenken anregen und Innovationen fördern

Eine wesentliche Herausforderung bei der Umsetzung von Lean Management in Banken kennt Ficht von Capgemini, die das Prinzip bereits bei etlichen Geldhäusern in der Bundesrepublik einführte. „Die Feedbackkultur hat in der Finanzbranche einen noch höheren Stellenwert als in einem Industrieunternehmen“, erklärt sie. „Mitarbeiter werden oft nicht zum Mitdenken erzogen.“ Führungskräfte, die innovative Ideen in ihren Teams nicht fördern, würden so Chancen vergeben, ihren ganzen Bereich weiterzubringen. Wichtig bei der Einführung neuer Management-Methoden ist laut Ficht das Kommunizieren, was mit freigesetzten Ressourcen geschehen soll. Geht es um Personalabbau, dann müsse dies auch so benannt werden. Vor allem in Stabsbereichen sei die

Einführung von Lean-Methoden nicht immer einfach. „Hier geht es nicht um Produktionskennzahlen, sondern um Qualitätskriterien, deren Messbarmachen gar nicht leicht ist“, weiß die Beraterin. Überhaupt nicht zielführend sei es, mit der Stoppuhr neben einem Mitarbeiter zu stehen. Trotzdem müsse ein Institut bei manchen Tätigkeiten die notwendige Bearbeitungszeit messen, um daraus Hochrechnungen zu erstellen. „Bei Banken muss zudem das Risiko deutlich stärker im Blick sein als in anderen Branchen“, betont Ficht. Regulatorik und Compliance seien manchmal durchaus hinderlich für eine konsequente Optimierung der Prozesse. Neben der Verschlinkung sollten Finanzinstitute auch agile Methoden anwenden, um Arbeitsabläufe effektiver aufzustellen. „Erst gemeinsam entfalten Lean und Agile ihre volle Kraft“, meint Ficht. „Doch Agile ist bisher noch ein sehr in einzelnen Bereichen verhaftetes Thema, etwa in der IT. Es fehlt die Erfahrung, was Agilität in der Marktfolge oder im vertrieblichen Umfeld bedeutet und wie sie in die gesamte Organisation eingebunden werden kann.“

Sparkasse verbindet Lean mit agiler Führung

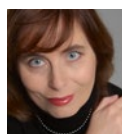
In der Kreissparkasse Göppingen finden beide Methoden ihre Anwendung. „Agilität weist viele Parallelen auf zu dem, wie wir Lean leben“, sagt Vorstandschef Teufel. „Die Verlagerung von Verantwortung und Selbststeuerung in die Teams macht uns agiler.“ Ähnlich drückt es auch Staufen-Berater Schöller aus: „Wer Lean kennt, findet schnellen Zugang zu agilen Methoden.“ Denn Agilität bedeute, Verantwortung auf die Arbeitsebenen zu verlagern, unternehmerische Denke auf Mitarbeiterebene einzufordern und die Selbstverantwortung der einzelnen Beschäftigten und der Teams zu stärken. „Visual Performance Management ist in vielen Punkten vergleichbar mit den Scrum Boards.“

Zu einer Kombination von Lean- und Agile Management raten auch führende Wissenschaftler. Es gibt „großflächige Überschneidungen nicht nur in Bezug auf das vertretene Führungsprinzip in Form des eigenverantwortlich arbeitenden Teams und der Kundenorientierung, sondern auch eine ähnliche Gewichtung von Rückkopplungen, dem Fokus auf die kontinuierliche Verbesserung in kurzen Zyklen sowie der Nachhaltigkeit und der Reduktion von Komplexität“, beschreibt Ayelt Komus, Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Koblenz, den Zusammenhang in einem Arbeitspapier.

Aber es gibt auch deutliche Unterschiede in der Wirkung der beiden Ansätze. „Lean verbessert kontinuierlich die vorhandenen Prozesse, aber mit der Methodik kommt ein Geldinstitut nicht auf neue, innovative Prozesse“, argumentiert

Jürgen Moormann, Inhaber der Concardis-Professur für Bank- und Prozessmanagement an der Frankfurt School of Finance & Management. Das schafften hingegen agile Methoden, die „nicht verbessern, sondern Dinge dramatisch anders machen und von Anfang an neu denken“. Moormann hält nicht viel davon, wenn Banken und Sparkassen agile Spielwiesen eröffnen, in denen innerhalb von drei Monaten beispielsweise ein neuer mobiler Prozess erarbeitet und dieser anschließend zur Umsetzung von einer nach Lean-Methoden aufgestellten Abteilung übernommen wird. „Da wird dann die neue, für das Unternehmen vielleicht sogar revolutionäre Idee verwässert und doch in bestehende Systeme und Prozesse hineingebastelt. Am Ende kommt kein durchgängig neuer Prozess heraus“, kritisiert der Professor. Beispielsweise böten in Deutschland bisher bloß drei Geldhäuser einen durchgängigen Kontoeröffnungsprozess per Smartphone an. „Alle anderen machen Stückwerk und denken nach wie vor nicht ganzheitlich vom Kunden aus“, ärgert sich Moormann.

Vor allem sollten die Einführung des Lean-Prinzips ebenso wie die Umsetzung agiler Methoden kein kurzfristiges Projekt für ein Kreditinstitut sein. „Das ist kein Schnupfen, der über die Mitarbeiter kommt, und wenn das Projekt vorbei ist, dann läuft alles wie vorher“, mahnt Ficht. „Lean- und Agile Management verschwinden nicht mehr.“ ■



Autorin: Anja Kühner ist freie Journalistin in Düsseldorf. Sie schreibt schwerpunktmäßig über Banken.



Empfehlungen der Redaktion aus www.springerprofessional.de zu:

Lean Management

Stefan Terliesner: Not macht agil, in: BANKMAGAZIN 7-8/2016
www.springerprofessional.de/link/10358934

Michaela Paefgen-Laß: Schlank und schlau mit digital lean, Wiesbaden 2017
www.springerprofessional.de/link/12184084

Hansjörg Künzel: Lean Management: Das neue Lean ist smart, in: Erfolgsfaktor Lean Management 2.0, Wiesbaden 2016
www.springerprofessional.de/link/10629812

Jens Lange, Nina Henschel: Der Einsatz von Lean Management zur Komplexitätsreduktion, in: Rita Scheinpflug, Kerstin Stolzenberg (Hrsg.): Neue Komplexität in Personalarbeit und Führung, Wiesbaden 2017
www.springerprofessional.de/link/12148714