

Transparenz dank realer Daten

Maik Gutknecht, Dirk Albers

Mithilfe digitaler Erhebungen und Analysen aller Tätigkeiten etabliert die Kreissparkasse Bautzen ein Prozess- und Servicekonzept, das die Mitarbeiter akzeptieren.

Als Diskussionsgrundlage für strategische Entscheidungen und eine nachhaltige Kapazitätsplanung benötigen Sparkassen Transparenz. Diese kann jedoch nur entstehen, wenn real gemessene und qualitativ einwandfreie Daten über die anfallenden Tätigkeiten vorliegen.

Doch manuell notierte oder geschätzte Informationssammlungen sind aufwendig, fehleranfällig und unterliegen dem Risiko der Manipulation. Darum bedienen sich viele Institute längst praxisbewährter Werkzeuge, die den Erhebungsprozess und die Analyse der Tätigkeiten stark vereinfachen und gleichzeitig qualitativ nach vorn bringen.

Dirk Albers, Vorstandsvorsitzender der Kreissparkasse Bautzen

(© Sparkasse)

Stationär und mobil können so beispielsweise Anzahl und Dauer von Tätigkeiten und Dienstleistungen durch die Mitarbeiter an ausgewählten Arbeitsplätzen gemessen werden. Hervorbringen lassen sich dabei wesentliche und wegweisende Erkenntnisse in den unterschiedlichsten Bereichen, wie beispielsweise im Filialservice.

Dabei erfolgt selbstverständlich keine Leistungsmessung auf der Basis einzelner Personen, sodass Rückschlüsse auf das Verhalten unmöglich sind. Die Erfassung muss schon allein aus arbeitsrechtlichen Gründen anonym und ohne personenbezogene Daten erfolgen.

Intransparenz lähmt Effizienz

Die Kreissparkasse Bautzen kann auf eine bewegte Geschichte zurückblicken, die mehr als 185 Jahre zurückreicht. Heute ist die Sparkasse ein modernes regionales Kreditinstitut, das mit einer Bilanzsumme von 1,8 Milliarden Euro eine feste Größe in der Region darstellt.

Im Fokus der 300 Mitarbeiter stehen die kompetente Beratung und die Entwicklung individueller Finanzkonzepte für Kunden. Diesem Anspruch gerecht zu werden und gleichzeitig wirtschaftlich rentabel zu bleiben, ist zurzeit nicht einfach. Mit modernen Konzepten und Methoden schafft es das Institut dennoch, den ungünstigen Rahmenbedingungen klug zu begegnen.

Ein wesentlicher Baustein dieser Vorgehensweise ist es, ehrlich mit sich selbst zu sein und aus analytisch sauber erhobenen Daten die richtigen Schlüsse zu ziehen. Im Bereich Filialservice etwa hat die Kreissparkasse Bautzen auf diese Weise einen wichtigen Meilenstein geschafft.

Mit dem Ziel, Transparenz über die Tätigkeiten in zu erlangen, startete die Kreissparkasse gemeinsam mit der Beratungsgesellschaft P3N ein Projekt, um den Service effizienter zu gestalten und Kapazitäten besser planen zu können.

Altes Schätzverfahren führte zu falschen Schlüssen

Die wichtige Erkenntnis im Vorfeld: Ohne Transparenz kann keine Effizienz entstehen. Das ließ sich mit den Ergebnissen aus der bisherigen Vorgehensweise belegen. Die Erhebung von Tätigkeiten geschah bislang lediglich auf Basis von Schätzverfahren durch die Mitarbeiter im Sinne einer Verteilung der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit auf die anfallenden Tätigkeiten.

Diese Vorgehensweise hatte jedoch spürbare Schwachstellen, wie etwa Schätzfehler oder die Grobgliebigkeit der Aufgaben, die keine Rückschlüsse auf Einzelaufgaben zuließ. Auch wurden Lücken mit geschätzten Aufgabenzeiten gefüllt, um 100 Prozent der geplanten Arbeitszeit zu erreichen.

Diese Messfehler führten naturgemäß zu falschen Schlüssen. Mitunter ließen sich sogar Abweichungen von 100 Prozent beobachten, beispielsweise bei Kassenvorgängen am Schalter: Anstatt der geschätzten vier Minuten, waren es in Wirklichkeit nur zwei Minuten Aufwand.

Gravierende Unschärfen bei der alten Erhebungsmethode

Hochrechnungen auf Basis der Posten in der Kassenprimanota auf die Filialen im Durchschnitt des Instituts führten ebenfalls nicht zum Ziel, da der Anteil von

Kassenvorgängen am Schalter je Filiale teilweise deutlich differiert. So liegt die Spannweite der Kassenvorgänge in Filialen zwischen 25 und 50 Prozent, der Institutsdurchschnitt jedoch bei 33 Prozent.

Erfolgt auf dieser Basis eine Personalbemessung, können schnell Unregelmäßigkeiten auftreten: Liegt bei einer Filiale der Anteil der Kassenvorgänge in der Realität unter dem Institutsdurchschnitt, dann ergibt sich für die Filiale ein zu geringer Wert bei den Mitarbeiterkapazitäten, liegt er drüber, ist der Wert zu hoch.

Erschwerend kommt hinzu, dass Backoffice-Tätigkeiten abseits des Schalters in dieser Betrachtungsweise oft als Zeitaufschlag auf den einzelnen Kundenvorgang mit aufgehen, was zu weiteren Unschärfen in der Kapazitätsplanung führt.

Die alte Erhebungsmethode und das anschließende Bemessungsverfahren waren für die Mitarbeiter zudem intransparent und die daraus folgenden Schlüsse für die Personalbemessung wurden folglich schnell infrage gestellt oder nicht akzeptiert. Aus diesem Grunde entschied sich die Kreissparkasse Bautzen für die Einführung eines transparenten Verfahrens, welches auf genauen und verlässlichen Daten basiert.

Digitales Werkzeug, saubere Methodik, überzeugende Ergebnisse

Gemeinsam mit ihrem Projektpartner startete das Institut eine moderne, digitale Form der Tätigkeitenanalyse und gelangte dank sauberer Methodik schnell zu überzeugenden Ergebnissen. Im ersten Schritt stimmte die Arbeitsgruppe dafür einen Tätigkeitenkatalog für den Bereich Filialservice auf Basis des schon bewährten P3N-Tätigkeitenkataloges ab. Nur wenige Aufgaben galt es zu ergänzen, zu streichen oder dem üblichen Sprachgebrauch im Institut anzupassen.

Im Ergebnis lagen 150 Tätigkeiten in sechs Kategorien vor. Anschließend konnte bereits der Import des Tätigkeitenkataloges in die P3N-App Process&Time erfolgen. Um die Qualität und Akzeptanz der Methode sicherzustellen, entschied sich das Projektteam zunächst für eine zeitlich begrenzte Testanwendung in wenigen ausgewählten Filialen. Hierbei sollten die Vollständigkeit des Tätigkeitenkataloges sowie die Verständlichkeit der Vorgehensweise insgesamt und der Umgang mit Sonderfällen überprüft werden.

Handbuch sichert den reibungslosen Rollout

Inzwischen und um einen reibungslosen Rollout sicherzustellen, verfassten die P3N-Berater ein individuelles Handbuch zur Benutzung der App für alle Service-Mitarbeiter in den Filialen und im Kundenservicecenter. Nach erfolgreichem Abschluss der Vorbereitungen, startete dann die eigentliche Tätigkeitenanalyse.

Dafür teilten die Berater Tablet-PC in den Filialen aus und wiesen die Filialleiter vor Ort in die Thematik ein.

Die Mitarbeiter wiederum konnten sich in mehreren Webkonferenzen bequem vom Arbeitsplatz in der Filiale aus über die anstehende Erhebung informieren. Nach einem Testtag in allen Filialen half eine finale Webkonferenz bei der Klärung offener Fragen. Im Anschluss folgte ein zweiwöchiger Erhebungszeitraum, in dem die Service-Mitarbeiter jede Tätigkeit und ihre korrekte Dauer mit und ohne Kundenkontakt erfassten.

Die Ergebnisse werteten die P3N-Berater sach- und fachgerecht aus – ohne die persönlichen Daten der entsprechenden Mitarbeiter zu kennen. Bereinigt um Erfassungsfehler und saisonale sowie kalendarische Faktoren lag nun erstmals eine valide und qualitativ hochwertige Datenbasis vor, die belastbare Rückschlüsse zuließ.

Die Mitarbeiter reagierten aufgeschlossen und unterstützten das Projekt, indem sie sich aktiv mit Anregungen und Hinweisen einbrachten. Insbesondere der einfache Umgang mit der App und dem Tablet, aber auch die Sicherheit, dass die Daten anonymisiert erhoben werden, baute schnell das bei Tätigkeitsanalysen notwendige Grundvertrauen auf.

Viele erwarteten neugierig einen Überblick über den Umfang der eigenen Aufgaben. Dass die Methode und der Einsatz eines im Alltag oft gebrauchten Werkzeugs wie etwa ein Tablet erfolgversprechend sind, zeigt auch die Erfassungsquote von durchschnittlich 96 Prozent.

Vorteile einer bewährten Methode

Der wesentliche Vorteil der Methode liegt in der Einfachheit des Erhebungsprozesses, seiner breiten Akzeptanz, der hohen Datenqualität und seiner Schnelligkeit. Die Ergebnisse liegen unmittelbar nach Abschluss der Erfassung vor und können individuell ausgewertet werden.

Damit einher gehen wichtige Erkenntnisse: So stellte das Institut beispielsweise fest, dass in den Filial-Service-Prozessen 52 Prozent der Prozesszeit ohne den Kunden und nur 48 Prozent mit dem Kunden verbracht werden. Ebenfalls wurde deutlich, dass die Prozesszeit für verwaltende und damit automatisierbare Tätigkeiten zu vertriebsunterstützenden und idealerweise zu digitalisierenden Tätigkeiten im Verhältnis fünf zu eins stehen.

Automatisierbar wären beispielsweise Ein- oder Auszahlungen am Schalter, die Kassenverwaltung oder Überweisungen. Aber auch die Digitalisierung von Terminvereinbarungen und neue Wege in der Beraterunterstützung bleiben wichtige Bausteine, um die Effizienz zu steigern, ebenso wie die Überleitung zum Onlinebanking oder zu Sparkassen-Apps und SB-Geräten.

Die Kreissparkasse konnte auf Basis der vorliegenden Daten strategische Ziele definieren, die fundiert, nachvollziehbar und erreichbar sind. Möglich ist überdies eine auf realen Daten begründete Kapazitätsplanung. Die neu gewonnene Transparenz hilft den Servicepersonal, die notwendigen Veränderungen zu akzeptieren und den eigenen Fokus auf mehr Effizienz im Filialservice zu lenken. Dass die Mitarbeiter von Anfang an in die Methodik eingebunden waren, leistete hier ebenfalls einen wesentlichen Beitrag.

Ein wichtiger Aspekt der Methode ist ihre Rechtssicherheit. Ein solches Verfahren muss zu jedem Zeitpunkt den Vorgaben des Datenschutzes und der Personalvertretung genügen. Dazu zählt natürlich vor allem, dass keine personenbezogenen Daten erfasst werden und keine Rückschlüsse auf Mitarbeiter und Kunden möglich sind. Damit hier von vornherein das notwendige Vertrauen in die Vorgehensweise entsteht, empfiehlt es sich, von Beginn an die Personalvertretung einzubeziehen und am Projektgeschehen zu beteiligen.

Die Sparkasse Bautzen beachtete diese Grundsätze und stellte allen Beteiligten unter anderem die Vorgehensweise und die zu erwarteten Ergebnisse sowie Auswertungen transparent vor. Der Personalrat bewertete diese Methode sehr positiv – mit einer nachvollziehbaren Begründung: Die Tatsache, dass eine Messung und keine Schätzung der tatsächlichen Tätigkeitendauer stattfand, diente auch dem Schutz der Mitarbeiter vor falschen Annahmen und unreinen Rückschlüssen auf die Kapazitätsplanung.

Wiederholung in zwei Jahren

Für die Kreissparkasse Bautzen mündete die Erhebung in ein fundiertes und zielgerichtetes Servicekonzept, das zurzeit im gesamten Institut ausgerollt wird. Im Rahmen des Projekt- und Umsetzungscontrollings sowie der Messung des Umsetzungserfolgs plant die Kreissparkasse, die Messung zu wiederholen. Laut Erfahrungen der P3N-Berater empfiehlt es sich ohnehin, die Erhebung von Prozesszeiten und Tätigkeiten in einem Abstand von zwei Jahren zu erneuern.

Immerhin liefert die Methode auf diese Weise regelmäßig und fortwährend eine fundierte Grundlage für die konkrete, zielgerichtete Entwicklung der Prozesse im Sinne einer Aufwandsreduzierung, Automatisierung und Digitalisierung. Auf der

anderen Seite zeigt sie Freiräume und Potenziale für werthaltige Prozesse auf, die es zu steigern gilt.

Die Kreissparkasse Bautzen legt damit die Grundlage für ein Servicekonzept der Zukunft, mit dem es ihr gelingt, die Kosten ihrer Filialen dauerhaft zu senken und gleichzeitig die nutzenstiftenden Prozessanteile zu forcieren. Damit schafft sie die Voraussetzung für die Erhaltung der Flächenpräsenz als echten Wettbewerbsvorteil.

Autor Dirk Albers ist Vorstandsvorsitzender der Kreissparkasse Bautzen, Autor Maik Gutknecht ist Berater der P3N AG

Maik Gutknecht, Dirk Albers: Transparenz dank realer Daten, in SparkassenZeitung (31. Januar 2020). URL: . Abgerufen am: 31. Januar 2020

Scannen Sie diesen Code mit Ihrem Smartphone
und lesen Sie diesen und weitere Beiträge online