

Moderne **Verbandsarbeit**: Enge Verzahnung, hohe Transparenz und klare Aufgabenverteilung

Im Jahr 2005 wurde im Zusammenhang mit der zunehmenden Komplexität und Dynamik der zu bewältigenden Markt- und Vertriebs Herausforderungen sowie betriebswirtschaftlicher und aufsichtsrechtlicher Anforderungen die Notwendigkeit zur Optimierung der Zusammenarbeit zwischen den Sparkassen und der Verbandsgeschäftsstelle des WLSGV festgestellt. Zielsetzung war es, die Unterstützung der Verbandsgeschäftsstelle für die westfälisch-lippischen Sparkassen weiter zu verbessern, um die starke Marktstellung der Sparkassen zu erhalten und auszubauen. Im Mittelpunkt der Neustrukturierung stand eine Verbesserung der Meinungsbildung und des Erfahrungsaustausches zwischen den Sparkassen und ihrem regionalen Sparkassenverband. Darüber hinaus sollten verbindliche Beauftragungsprozesse für die Verbandsgeschäftsstelle geschaffen werden, um die Effektivität der Zusammenarbeit mit den Sparkassen nachhaltig zu stärken.

Aufbauorganisatorische Veränderungen

In einem ersten Schritt wurden die mit Sparkassenvorständen besetzten Ausschüsse der Sparkassen neu strukturiert, um bestehende Redundanzen abzubauen sowie die Aufgabe- und Funktionstransparenz zu erhöhen. Als Ergebnis entstanden drei Fachausschüsse (FA) nach den Arbeitsgebieten „Markt/Vertrieb“, „Banksteuerung“ und „Organisation/Prozesse“. Jeweils 14 Vorstände aus den westfälisch-lippischen Sparkassen sind Mitglieder dieser Fachausschüsse. Die Fachausschüsse haben die Aufgabe, Handlungsoptionen für künftige Herausforderungen der Sparkassen zu diskutieren und innovative Ideen beziehungsweise „Best-Practice“-Konzepte einzelner Sparkassen für die Umsetzung in allen westfälisch-lippischen Sparkassen vorzubereiten.

Zur Unterstützung der Fachausschüsse wurde die Kompetenz der Verbandsgeschäftsstelle aufbauorganisatorisch neu strukturiert und drei sogenannte Kompetenz-Center (KC) spiegelbildlich zu den Fachausschüssen geschaffen (Abbildung). Diese Kompetenz-Center fungieren als fachliche Ansprechpartner für alle inhaltlichen Fragen der jeweiligen Fachausschüsse.

Darüber hinaus wurden die Aufgaben des Obleute-Ausschusses (OA) als zentrales Meinungsbildungsgremium der Sparkassenverbände in Westfalen-Lippe sowie als Steuerungsgremium für die Fachausschüsse neu formuliert. Entscheidender Unterschied zur bisherigen Gremienstruktur ist, dass jetzt die alleinige Entscheidungskompetenz für die Projektbeauftragung beziehungsweise Projektannahme beim Obleute-Ausschuss liegt. Den Vorsitz beziehungsweise den stellvertretenden Vorsitz der Fachausschüsse haben Mitglieder des Obleute-Ausschusses übernommen. Hierdurch

sind die Fachausschüsse inhaltlich und personell optimal mit dem Obleute-Ausschuss verzahnt.

Eine neu eingerichtete Stabsstelle für den Obleute-Ausschuss soll diesen bei der Erfüllung seiner Aufgaben operativ unterstützen. Des Weiteren dient die Stabsstelle Obleute-Ausschuss als Informations- und Koordinationseinheit für die Projektportfoliosteuerung der regionalen und überregionalen Projekte. Alle steuerungsrelevanten Projektinformationen werden von ihr gebündelt und den Fachausschüssen beziehungsweise dem Obleute-Ausschuss zur Verfügung gestellt.

Ablauforganisatorische Neuerungen

Neben den aufbauorganisatorischen Veränderungen in der Gremien- und Verbandsstruktur wurde die prozessuale Zusammenarbeit neu definiert. Durch verbindliche Prozesse konnten eindeutige Auftragnehmer- und Auftraggeberstrukturen geschaffen werden. Diese Prozesse beschreiben die Zusammenarbeit von einer Projektidee über die Lösungserarbeitung bis zur Verwirklichung der Projekte in den Sparkassen. Die Projektideen werden zunächst in die Fachausschüsse eingebracht und dort von den Sparkassenvorständen inhaltlich bewertet. Anschließend erfolgt eine Empfehlung des Fachausschusses an den Obleute-Ausschuss, der die Entwicklung zur Lösung beziehungsweise Umsetzung der Idee beauftragt. In jeweils individuell zusammengesetzten Projektteams aus Sparkassenvertretern und Mitarbeitern der Kompetenz-Center erfolgt die Lösungsentwicklung.

Die erarbeiteten Projektergebnisse werden zunächst wieder in den zuständigen Fachausschüssen inhaltlich bewertet, bevor abschließend der Obleute-Ausschuss – auf

Prof. Michael Ilg, Verbandsgeschäftsführer, Westfälisch-Lippischer Sparkassen- und Giroverband, Münster

Eine satzungsmäßige Aufgabe der regionalen Sparkassenverbände ist die Unterstützung ihrer Mitgliedsparkassen bei allen geschäftspolitischen Fragestellungen. Der Autor sieht in seinem Verband durch aufbau- und ablauforganisatorische Neuerungen in der Gremien- und Projektarbeit eine nachhaltige Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Sparkassen und ihrer Verbandsgeschäftsstelle erreicht. Zielsetzung der Neuerungen: Durch den Austausch von innovativen Ideen und bewährten Praxisbeispielen sollen die Sparkassen bei der Bewältigung ihrer marktmäßigen Herausforderungen noch praxisorientierter unterstützt werden. (Red.)

Vorschlag der Fachausschüsse, – eine Empfehlung zur Umsetzung der Projektergebnisse in allen westfälisch-lippischen Sparkassen ausspricht. Die Unterstützung der Verbandsgeschäftsstelle bei der Projektverwirklichung wird dabei ebenfalls vom Obleute-Ausschuss festgelegt. Zur stetigen Verbesserung der Projektergebnisse wird ein standardisiertes Feedback der Sparkassen durchgeführt. Diese Rückkopplung beinhaltet Informationen darüber, inwieweit die vorgeschlagenen Lösungen in den Mitgliedsparkassen verwirklicht wurden und welchen Mehrwert die Projektergebnisse erbracht haben. Diese Qualitätsabfrage dient ebenfalls der kontinuierlichen Verbesserung bei künftigen Projekten.

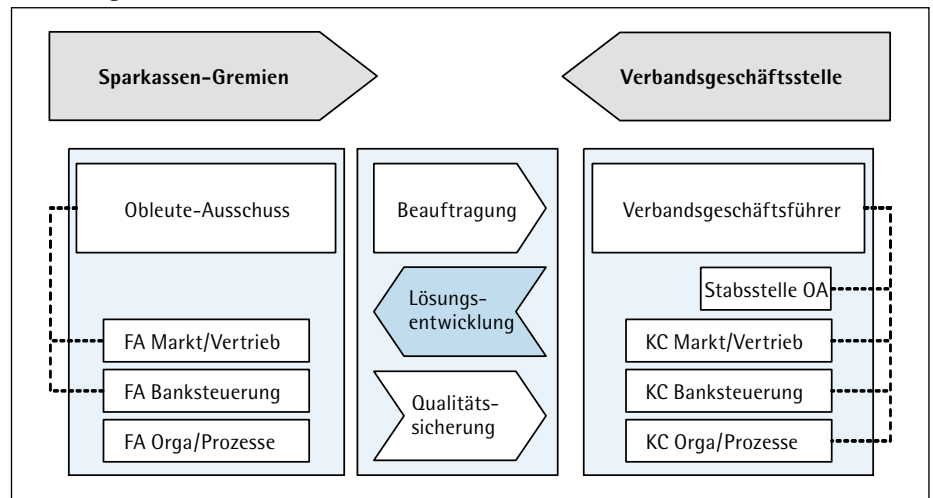
Im Rahmen der neuen Projekt- und Gremienarbeit dienen die Sitzungen der Bezirks-Arbeitsgemeinschaften als Kommunikationsplattform für die Sparkassenvorstände. Anlässlich der Sitzungen wird über neue Projektideen und markt- beziehungsweise betriebswirtschaftliche Themen der Sparkassen diskutiert sowie über die erfolgte Beauftragung von Projekten beziehungsweise die Umsetzungsempfehlungen des Obleute-Ausschusses mittels standardisierter Formate berichtet. Die jeweiligen Mitglieder der Fachausschüsse besitzen dabei einerseits die Aufgabe, Fachfragen und Projektwünsche aus den Bezirks-Arbeitsgemeinschaften in die Fachausschüsse zu tragen, sowie andererseits über die Entscheidungen beziehungsweise Empfehlungen der Fachausschüsse und des Obleute-Ausschusses zu berichten. Darüber hinaus begleiten sie den Prozess der Qualitätssicherung.

Erfahrungen mit der neuen Gremien- und Projektarbeit

Die Resonanz der Verantwortlichen hinsichtlich der neuen Form der Zusammenarbeit sowie von Vertretern der Mitgliedsparkassen bezüglich der ersten Projektergebnisse (zum Beispiel die Umsetzung von gemeinsamen Marktöffensiven, die Einwicklung eines praxisfähigen Umsetzungsleitfadens MaRisk oder die Optimierung des Managements der Eigenanlagen) ist durchweg positiv. Die Erfahrungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

– Durch klare Beauftragungs- und Abnahmeprozesse wird die Effektivität der Verbandsarbeit gestärkt und vorhandene Ressourcen werden sowohl in den Sparkassen

Abbildung: Aufbau der Gremien- und Verbandsstruktur



als auch in der Verbandsgeschäftsstelle zielgenauer eingesetzt.

– Durch die Verbindung der Praxiskompetenz der Sparkassen und der spezifischen Fachkompetenz der Verbandsgeschäftsstelle werden umsetzungsfähige Lösungen für die Sparkassen erstellt.

– Durch das Einbringen von Praxisthemen und Projektideen der Sparkassen kann die Verbandsgeschäftsstelle den Mitgliedsparkassen ein noch stärker bedarfsorientiertes Dienstleistungsangebot bieten.

– Durch die Einbindung der Vorstandsmitglieder in die Fachausschüsse und den Obleute-Ausschuss wird eine breit angelegte Meinungsbildung für notwendige Handlungsmaßnahmen der Sparkassen erzielt.

– Durch die Rückkopplung über den Umsetzungsstand und die Qualität der Projekte wird die Zufriedenheit der Mitgliedsparkassen mit den Leistungen der Verbandsgeschäftsstelle transparenter.

– Durch eindeutige Zuständigkeiten und neue Kommunikationsinstrumente wird eine schnellere und bedarfsgerechtere Transmission von Informationen zwischen den Sparkassen und ihrer Verbandsgeschäftsstelle erreicht.

Befragung aller Vorstandsmitglieder

Im Rahmen einer Befragung aller Vorstandsmitglieder der Sparkassen in Westfalen-Lippe im Dezember 2006 wurden diese Erfahrungen grundsätzlich bestätigt.

Mit einer erfreulichen Rücklaufquote von über 75 Prozent konnte ein repräsentatives Meinungsbild gewonnen werden. Darin wird die Neuausrichtung der Gremien- und Projektstruktur von den Sparkassenvorständen als zukunftsweisendes Modell bewertet. Insbesondere die Einbringung von fachspezifischen Themen und Projektideen in die Fachausschüsse sowie die Abfrage des Umsetzungsstands von Projektempfehlungen des Obleute-Ausschusses werden als sinnvoll und notwendig angesehen.

Für das laufende Geschäftsjahr 2007 ist eine Feinsteuerung der Kommunikation über die Inhalte aus den Fachausschüssen in den westfälisch-lippischen Sparkassen geplant. Darüber hinaus sollen Mitarbeiter der Verbandsgeschäftsstelle in die Sparkassen und vice versa entsendet werden, um die fachliche und persönliche Vernetzung zwischen den Sparkassen und ihrer Verbandsgeschäftsstelle weiter zu verbessern. Die Entwicklung von strategischen Handlungsoptionen zur Bewältigung der marktmäßigen Herausforderungen der Sparkassen sowie eine Vertiefung der praxisfähigen Lösungsentwicklung sind weitere Ziele für das laufende Geschäftsjahr 2007.

Zusammenfassend lässt sich die Neuorganisation der Gremien- und Projektarbeit der westfälisch-lippischen Sparkassen als zukunftsträchtiges Modell bewerten, das dem bisherigen Modell der Zusammenarbeit zwischen den Sparkassen und ihrem Regionalverband in Bezug auf eine effektive Unterstützung der Mitgliedsparkassen überlegen ist.