

ANWEISUNGEN, CHECKLISTEN, FORMULARE - DER WEG ZUM MODERNEN REGELWERK

Mitarbeiter brauchen Regeln – und Freiräume

Die Dokumentation der überbordenden regulatorischen und bankinternen Anforderungen lässt sich ohne ein aufsichtsrechtlich konformes Regelwerk nicht mehr bewältigen. Wie schafft eine Bank es jedoch, dass sich ihre Mitarbeiter durch die Regeln nicht übermäßig in ihrer Handlungsfreiheit eingeschränkt fühlen und das Regelwerk als hilfreiches Werkzeug für die Erfüllung ihrer täglichen Aufgaben schätzen lernen? Anwenderorientierung und übersichtliche Gestaltung spielen hierbei eine wichtige Rolle.

Eine zentrale Voraussetzung für die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen ist der intensive und hierarchie-übergreifende Austausch zwischen den Mitarbeitern. Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme können nur dann eingefordert werden, wenn die Organisation die nötigen Voraussetzungen dazu schafft. Es obliegt vor allem dem Management, den Mitarbeitern Vertrauen entgegenzubringen.

In den vergangenen zwei Jahrzehnten wurde in der Bankenwelt ein prozessorientiertes Unternehmensverständnis etabliert, das im Rahmen der Ablaufbeschreibung nach KWG und MaRisk dokumentiert wird. Die Kosten, die mit der Erstellung und Aktualisierung umfassender Enterprise-Ressourcen-Planning-Modelle, Ablaufdiagramme sowie satellitenartiger Kritikalitäts-, Risiko- und Kontrolldokumentationen verbunden sind, wirken in einer durch Kosten- und Veränderungsdruck geprägten Branche nicht mehr zeitgemäß. Oftmals passen die historisch gewachsenen Dokumentationen weder zu den veränderten Geschäftsmodellen noch zum Anspruch eines effizienten und kundenorientierten Bankbetriebs. Zudem zeigt sich, dass ad hoc erstellte Regelwerksbestandteile nicht in befriedigendem Maß integriert und adressatengerecht aufbereitet sind. Das Regelwerk vieler Häuser genügt zwar dem formalen Anspruch einer Ablaufbeschreibung, bietet dem einzelnen Mitarbeiter jedoch keine befriedigende Hilfestellung für seinen Arbeitsalltag. Anwender kritisieren vor allem die Auffind-

barkeit. Die Regelungen sind unübersichtlich strukturiert, relevante Informationen sind nur schwer zu finden. Ausnahmeregelungen stehen auf der gleichen Hierarchieebene wie Standardfälle, und der Umfang des Regelwerks ist unnötig groß. Schwierigkeiten bereitet oft auch die Verständlichkeit. Die Inhalte werden von Experten für Experten verfasst und dabei Textpassagen aus Gesetzen, Kommentierungen oder Veröffentlichungen teilweise direkt übernommen. Die Inhalte bilden keine geeignete Grundlage für die operative Tätigkeit. Ein drittes Problemfeld ist der Bereich Kompetenz. Mitarbeiter machen die Erfahrung, dass unnötigerweise die Einbeziehung eines Vorgesetzten oder Experten verlangt wird oder die Formulierung im Regelwerk zu einschränkend und für den täglichen Kundendialog realitätsfern erscheint.

Fünf Schritte zum modernen Regelwerk

Ein praxiserprobter Weg zur Modernisierung eines Bankregelwerks lässt sich in fünf Phasen aufteilen:

1. Vorbereitungsphase

Das Regelwerk basiert meist auf einer Vorgängerversion. Damit die Überarbeitung einfacher wird, bietet sich eine Unterscheidung nach Prozesstypen an: Etwa die Differenzierung zwischen Kunden- und Steuerungsprozessen, denn die Regelwerkinhalte der Kundenprozesse werden von einer großen Zahl Vertriebsmitarbeiter benötigt, die einfach

zugängliche Informationen benötigen, während in den Steuerungsprozessen meist kleinere Teams mit hohem Spezialisierungsgrad arbeiten. Der passende Detailgrad ist somit unterschiedlich. Der Zuschnitt sollte sich an Größe und Spezialisierungsgrad des Instituts orientieren. In einer Prozesslandkarte wird dazu die bisherige Regelwerksstruktur erneuert. Zugleich müssen bestehende Anweisungen, Checklisten, Formulare und Vordrucke auf Aktualität und Eignung geprüft werden. Eine besonders große Herausforderung stellt die Minimierung von parallelen Arbeiten im alten und neuen Regelwerk dar. Es empfiehlt sich ein möglichst kompaktes Zeitfenster für die Überarbeitung der Dokumente des jeweiligen Prozesses.

Schon zu einem frühen Zeitpunkt des Projekts sollte ein technischer Abzug des ursprünglichen Regelwerks erstellt und während der gesamten Projektlaufzeit zur Dokumentation genutzt werden. Somit wird sichergestellt, dass bei der Modernisierung keine Regelwerksinhalte ungeprüft bleiben oder verloren gehen. Erfolgreich eliminierte Dokumente lassen sich transparent darstellen. In einem Anwenderbeispiel konnten bei der Modernisierung 2.800 Ablaufdiagramme sowie 60 Prozent der Anweisungen eingespart werden.

Das wichtigste Erfolgskriterium ist jedoch der Anwender. Eine Regelwerksmodernisierung ist nur dann erfolgreich, wenn die Inhalte leichter gefunden werden, verständlicher sind, nur relevante Dokumente enthal-



ten sind und den Mitarbeitern mehr Freiräume eingeräumt werden.

2. Expertenphase

Bereits sehr frühzeitig im Projektverlauf sollte die Prozesslandkarte mit dem Management und den Verantwortlichen abgestimmt werden. Das Prozessmodell erfordert eindeutige Zuständigkeiten in Form eines einfachen und transparenten Rollenmodells. Die Führungskraft ist für die Einhaltung regulatorischer Anforderungen, für alle operationellen Risiken, die Konzeption, für notwendige Kontrollen, die Festlegung von Kompetenzen und IT-Berechtigungen, die fachliche Auslagerung sowie erforderliche Notfallprozesse verantwortlich.

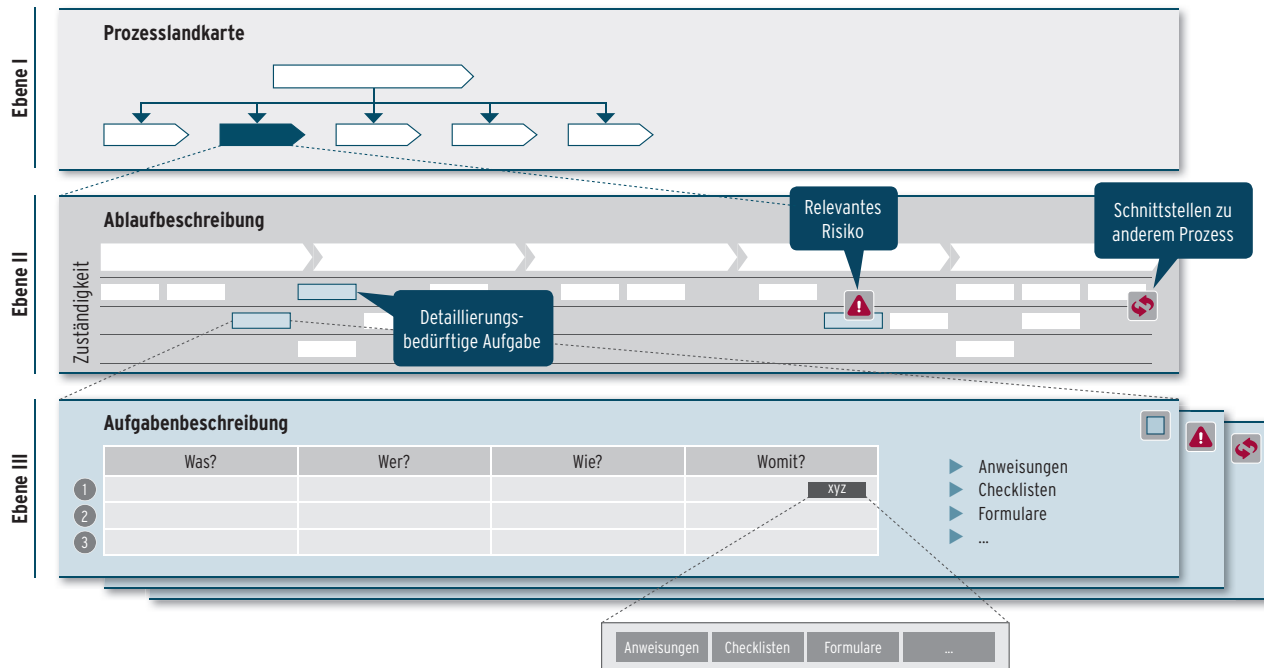
Über die Zusammenarbeit an den Prozessschnittstellen müssen sich die Verantwortlichen ebenfalls verständigen. Dieser hohe Anspruch an die Rolle und das bestehende Konfliktpotenzial ist ausschlaggebend dafür, diese Verantwortung auf einer höheren Management-Ebene (Bereichsleiterenebene) anzusiedeln. Da die Mitarbeiter und künftigen Anwender dem Regelwerk kritisch gegenüberstehen, sollten sie zusammen mit den Bereichen Revision und Compliance bei der Formulierung eines Anforderungsprofils einbezogen werden.

In der konkreten Ausgestaltung des Regelwerks sind, neben anderen rechtlichen Standards, die in AT 4.3 MaRisk enthaltenen

Anforderungen zur Aufbau- und Ablauforganisation zu beachten. Weil die Ablauforganisation die Arbeits- und Informationsprozesse innerhalb des Unternehmens regelt, sollte hier auch der Schwerpunkt des Regelwerks liegen.

Den Einstieg in die Ablaufbeschreibung bildet die überschneidungsfreie Prozesslandkarte, die sich bewusst von der Aufbauorganisation lösen sollte. Maßgeblich für die Ablaufbeschreibung ist die Abfolge einzelner Aufgaben und Aktivitäten innerhalb der Organisation, die in eine inhaltliche und chronologische Ordnung gebracht und verdichtet werden müssen. Vereinbarte „Leitplanken“ stellen Relevanz, Verständlichkeit und Einheitlichkeit des Regelwerks sicher.

1 | Ebenen der Prozessdokumentation



Quelle: Kampmann, Berg & Partner.

Die Akzeptanz des Regelwerks lässt sich steigern, wenn Mitarbeiter aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen frühzeitig und eng in die Projektarbeit einbezogen werden. Dafür sollte ein beratendes Anwendergremium initiiert und möglichst breit ausgeschrieben werden. Dieses Gremium ist auch an der Regelwerkstruktur beteiligt und unterstützt bei der praxisbezogenen Validierung von Formaten und Inhalten der verschiedenen Regelwerkbestandteile ▶ **1.** Aufbauend auf der Prozesslandkarte (Ebene I) bietet sich für jeden Prozess die Erstellung einer Ablaufbeschreibung (Ebene II) an, die die inhaltliche und zumeist chronologische Abfolge einzelner Aufgaben innerhalb des jeweiligen Prozesses abbildet. Weitere Details können in der Aufgaben-, Schnittstellen- oder Risikobeschreibung (Ebene III) bereitgestellt werden.

3. Grundlagenphase

Hier werden die in der Expertenphase definierten Ablauf-, Aufgaben-, Schnittstellen- und Risikobeschreibungen durch das Projektteam, die Prozessverantwortlichen und Vertreter der Fachseite inhaltlich ausgearbeitet. Dokumentationsvorlagen sowie die Erstellung ei-

nes Glossars unterstützen bei dieser Aufgabe. In der Grundlagenphase müssen auch die Ablaufbeschreibungen (z. B. in der Ausprägungsform Swim-Lane) erstellt und mit den jeweiligen Prozessverantwortlichen abgestimmt werden. Zuständigkeiten innerhalb des Prozesses sind zu dokumentieren, Aufgaben zu identifizieren und zu beschreiben. Risiken müssen mit Kontrollmaßnahmen hinterlegt werden. Wesentliche Schnittstellen, die durch einen echten Verantwortungsübergang von einem auf den nächsten Prozessverantwortlichen charakterisiert sind, müssen ebenso dokumentiert werden wie Auslagerungssachverhalte.

4. Detaillierungsphase

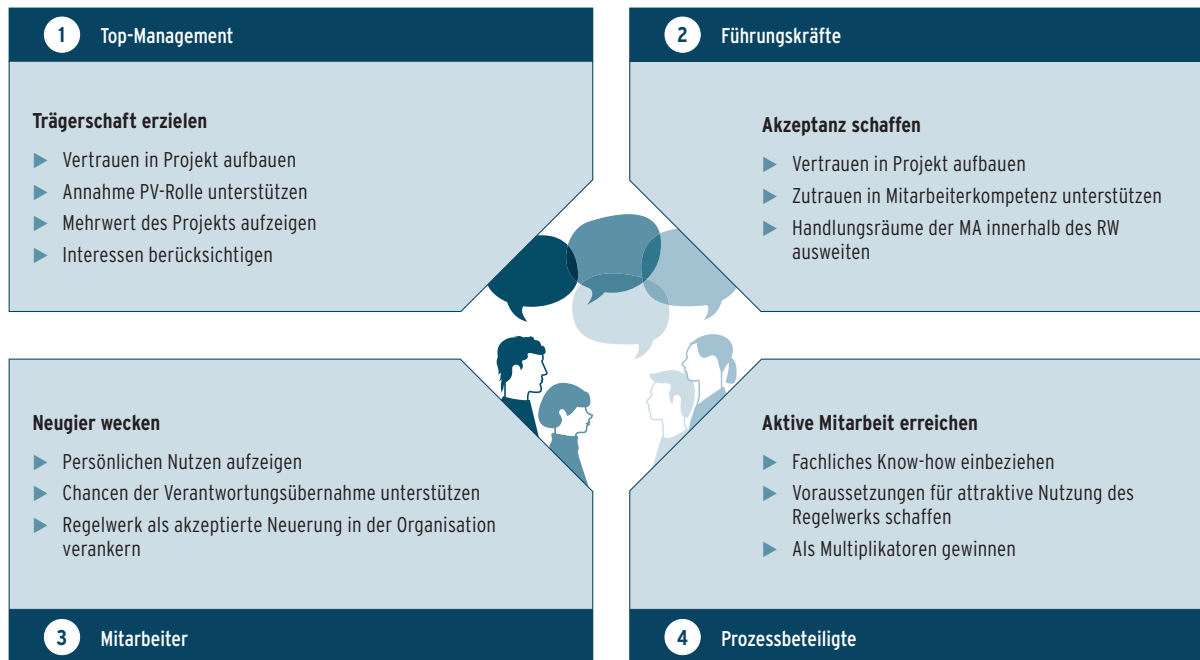
Nun stehen die Prüfung und die inhaltliche Überarbeitung der vorhandenen Anweisungen, Checklisten und Formulare im Mittelpunkt. Erfolgskritisch ist in dieser Phase eine intensive Einbeziehung der bisherigen und künftigen Ersteller der Dokumente, denn sie bringen das notwendige fachspezifische Know-how ein. Darüber hinaus hängt der nachhaltige Erfolg des Projekts vom Engagement dieser Mitarbeiter bei der laufenden Pflege des neuen Regelwerks ab.

Um einen straffen Zeitplan einhalten zu können und die erforderliche Homogenität des Regelwerks zu sichern, besteht die Möglichkeit, einen qualifizierten 80-Prozent-Vorschlag auf Basis der Ist-Regelwerkinhalte zu erarbeiten, der dann von den Fachexperten validiert und ergänzt wird. Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass durch ein solches Vorgehen die Bereitschaft der Facheinheiten, an der Modernisierung des Regelwerks aktiv mitzuwirken, spürbar gesteigert werden kann. Zugleich reduziert die Vorarbeit durch das Projektteam das Regelwerk auf relevante Inhalte. Während des ganzen Vorgangs muss jeder Bestandteil kritisch hinterfragt werden, um die angestrebte Reduktion der Dokumentgröße zu erreichen. Dies kann ein neutrales Projektteam besser als die bisherigen Autoren.

5. Umsetzungsphase

In der Umsetzungsphase schließlich müssen IT-seitige Voraussetzungen zur Überführung des neuen Regelwerks in das Intranet geschaffen werden. Parallel müssen Schulungsmaßnahmen für Anwender vorbereitet und durchgeführt werden. Notwendig ist zu-

2 | Erfolgsfaktor Kommunikation



Quelle: Kampmann, Berg & Partner.

dem ein Konzept für die nachhaltige Pflege des Regelwerks.

Phasenübergreifend wichtig: Kommunikation

Während des gesamten Projekts sind zahlreiche Kommunikationsmaßnahmen erforderlich. Etablierte Regelwerkersteller müssen von der Überarbeitungsnotwendigkeit überzeugt und die Belegschaft auf ein neues Regelwerk vorbereitet werden. Diese Herausforderungen sind aufgrund der unterschiedlichen persönlichen Erfahrungen und Präferenzen der Adressaten immens.

Eine frühzeitige Einbindung und die engagierte Mitnahme der unterschiedlichen Stakeholder im Rahmen von Informationsveranstaltungen, Diskussionsrunden, Workshops, Interviews, Messeständen oder Hotlines sind zentrale Bausteine für einen erfolgreichen Veränderungsprozess. ► 2

Auswertung

Nach diesem Muster umgesetzte Regelwerkkonzeptionen stoßen bei den Mitarbeitern meist auf positives Feedback. Die einheitlich definierten Formate und die wenigen, dafür

zentral angelegten Einstiegsseiten werden als übersichtlich, verständlich und intuitiv nutzbar empfunden. Struktur und Inhalte des Regelwerks müssen laufend mit den operativen und strategischen Zielen des Instituts abgeglichen werden. Durch kurze Prüfabstände kann das Ausmaß der Regelwerkanpassungen zusätzlich begrenzt werden. Als wichtige Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Umsetzung gelten zunächst die Bereitschaft zur Veränderung des vorhandenen Regelwerks, zur Übernahme der Prozessverantwortung und zur Einräumung von Freiräumen gegenüber den Mitarbeitern, insbesondere auf der zweiten und dritten Führungsebene, sowie die Benennung kompetenter und abgeschlossener Fachexperten, die dem Projekt als Ansprechpartner im jeweiligen Bereich zur Verfügung stehen. Die Abteilungen Revision und Compliance müssen die Trägerschaft über die Neugestaltung der Ablauforganisation übernehmen. Wichtig ist auch die frühzeitige und breite Einbindung der künftigen Anwender des Regelwerks und eine unterstützende Kommunikation des Top-Managements. Darüber hinaus erfordert die Umsetzung die ausreichende Verfügbarkeit von IT-

Ressourcen zur Schaffung der technischen Voraussetzungen für das prozessorientierte Regelwerk, und nicht zuletzt sind Kommunikations- und Konzeptionsstärke sowie regulatorisches Fach-Know-how im kompletten Projektteam gefragt.

FAZIT

Durch den Fokus auf wesentliche Inhalte können Regelwerke kompakter gestaltet werden und bieten den Mitarbeitern mehr Freiräume. Hinzu kommt ein signifikant reduzierter Pflege- und Wartungsaufwand, der nicht nur auf die Ablösung der Ablaufdiagramme, sondern vor allem auch auf eine Reduktion des laufenden Aktualisierungsaufwands bei Anweisungen, Checklisten und Formularen zurückzuführen ist. Die regelmäßige kritische Prüfung des Regelwerks wird damit weniger aufwendig.

Autoren: Dr. Thorsten Freiburger, Bereichsleiter, und Florian Macheleidt, Projektleiter, beide Berliner Sparkasse. Dr. Matthias Sattler, Senior Projektmanager bei Kampmann, Berg & Partner.