



© Statiker/Fotolia

Veränderung steckt an

Führungskräfte in Banken und Sparkassen müssen für die Digitalisierung brennen. Ansonsten schwächen sie die Transformation ihrer Organisation und verlieren nicht nur immer mehr Zeit, sondern auch Wettbewerbsvorteile.

Leonhard Fromm

In Banken und Sparkassen wächst die Sorge vor der Auflösung vertrauter Strukturen. Sie reicht von massiven Selbstzweifeln der Mitarbeiter, den digitalen Herausforderungen gerecht werden zu können, bis hin zur Angst, wegen des Rückzugs aus der Fläche und aufgrund von Standardisierung, Automation und Robotik den Job zu verlieren.

Betroffen sind Mitarbeiter in allen Institutsgruppen, egal ob öffentlich-rechtlich, genossenschaftlich oder privat, sowie sämtliche Geschäftsbereiche und Hierarchieebenen. Weitere übergeordnete Gründe für die Verwerfungen im Finanzsektor sind die andauernde Nullzinsphase, die immer strengere Regulatorik, der massive Wettbewerbsdruck, angefeuert vom Markteintritt branchenfremder Unternehmen aus dem Technologiebereich, und der Investitionsstau in Gebäuden und IT-Infrastruktur.

Mit den Herausforderungen des Bankensektors vergleichsweise gut zurechtkommt ING Deutschland, die daher

vielen als Reformvorbild gilt. Das von der niederländischen Konzernmutter ING Groep angestoßene Agilitätsprogramm allerdings erntet hierzulande Kritik und sorgte laut Kennern des Instituts für Verunsicherung in der Belegschaft. Denn seit April 2018 bleibt bei der mit 4.000 Mitarbeitern drittgrößten Privatbank der Bundesrepublik nahezu kein Stein auf dem anderen. Laut Plan von Paul Wolhoff, Chapterlead und Agile Transformation Coach bei der ING Groep, sollte die deutsche Tochter binnen 18 Monaten agil werden.

Nick Jue, seit Juni 2017 Vorstandsvorsitzender der ING Deutschland, ließ gleich zu Beginn seiner Amtszeit die ersten Wände in der Chefetage in Frankfurt am Main einreißen. Jue und seine vier Vorstandsmitglieder sitzen seither an einem großen Tisch beisammen. Sie sprechen miteinander, statt sich E-Mails zu schreiben. Gute Ideen oder große Flops sollen so sofort auf den Tisch kommen. Was gleichermaßen vernünftig wie revolutionär klingt, durchzieht das gesamte

Haus. Weil im Juni 2018 sämtliche alte Strukturen aufgelöst wurden, musste sich jede Führungskraft neu auf eine Position als so genannter Tribe Leader bewerben. Damit dennoch kein Chaos im Unternehmen ausbricht, moderiert ein zehnköpfiges Team im so genannten Center of Change & Communications (CCC) den Umbau- und Kommunikationsprozess. Der ING zur Seite stehen 40 Coaches, die den Erfolg des Wandels absichern sollen. Ihre Aufgabe ist es, den einzelnen Mitarbeiter abzuholen, dessen Bedenken ernst zu nehmen sowie den Findungsprozess in den Gruppen und deren Dialog zu begleiten.

Alle Ebenen und Funktionen in der ING Deutschland wandeln sich

„Agilität ist nicht unser Ziel, sondern das Mittel, um schneller, digitaler zu werden und unsere Kundenbasis zu verdoppeln“, sagt Wolhoff. Vielmehr gehe es der ING um Zuwendung, Wahrhaftigkeit und Transparenz, die insbesondere Führungskräfte vorleben müssten. Es sei ehrlicher, wenn man auch einmal sagt, dass man etwas noch nicht weiß. „Eine Antwort kann auch einmal heißen, dass ich die Antwort noch nicht kenne“, formuliert es Wolhoff. Das sei besser als schweigen oder vernebeln.

Mit der Agilität einhergeht ein kompletter Paradigmenwechsel in dem Geldhaus, das seine Mitarbeiter raus aus den Hierarchien und rein in die Eigenverantwortung führen will. „Man agiert nicht agil, man ist agil“, verkündet ING Deutschland in einem Video-Clip auf Youtube. In drei Minuten und 30 Sekunden wird darin erklärt, worum es beim Changeprozess des Instituts geht. Aus der Sicherheit eines Geldhauses sollen die ING-Kollegen zum Experimentieren gebracht werden. Und die Feedbackkultur soll sich vom Wunsch nach Lob zum Mut zum Scheitern wandeln. Entsprechend werden träge Projektstrukturen durch dynamische Projektzyklen ersetzt, in denen nicht etwa standardisierte Korrekturschleifen etwaiges Scheitern verhindern, sondern permanente Adaptionen das Kundenverhalten antizipieren sollen.

„Wo der Vorstand früher 182 Projekte wöchentlich kennen, priorisieren und notfalls canceln musste, machen das jetzt die Tribe Leader innerhalb ihrer Teams eigenverantwortlich“, berichtet Wolhoff. Die Bankchefs geben Vision und Ziele vor, schauen, dass die richtigen Leute führen und dass alle Mitarbeiter motiviert sind. Damit, so hofft unter anderem der Organisationsentwickler, sollen etwa die dringenden IT-Fachleute das Kreditinstitut als attraktiven Arbeitgeber wahrnehmen und als Alternative zu Digitalkonzernen sehen.

Klaus Hansen, kaufmännischer Leiter bei Nürnberger Leasing, digitalisiert die Geschäftsprozesse des Finanz-

Kompakt

- Agiles Management etabliert dezentrale Strukturen, in denen Bankmitarbeiter weitgehend hierarchiefrei und virtuell in Kompetenzteams statt in Abteilungen organisiert sind.
- Dynamische Methoden verändern die gelernten Abläufe in Geldhäusern, was wiederum die Beschäftigten verunsichern kann.
- Jedes Institut braucht eine Vision, bei der Kundenlösungen im Mittelpunkt stehen und für die ein neuer Führungskrafttypus benötigt wird.

dienstleisters mit derzeit knapp 60 Mitarbeitern. Laut Hansen ist das Hauptargument für mehr Agilität in der Branche der Wettbewerb um Talente. „In unserem Haus können wir bei hoher Drehgeschwindigkeit in einer komplexen Finanzwelt agile Strukturen schon im Wachstum aufbauen, auch weil unser Inhaber das ausdrücklich unterstützt“, verrät er. 20 Jahre lang war Hansen Führungskraft in verschiedenen Finanzinstituten bundesweit, ehe er sich vor drei Jahren für den fränkischen Mittelständler entschied.

Mitarbeitern mehr Zeit für die Umsetzung der Veränderung gewähren

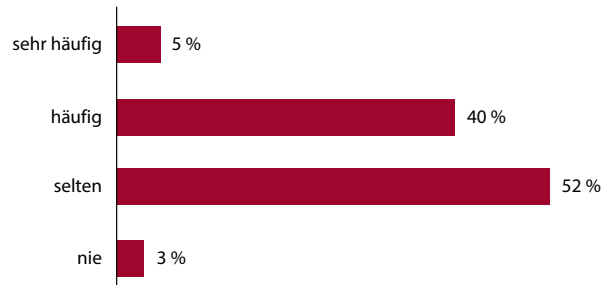
Agilität bedeutet für Hansen, „die Menschen mitnehmen, Transparenz über die Ziele der Firma herstellen, Mitarbeiter zum Mitdenken stimulieren und sehr viel kommunizieren, damit Lob, Kritik und Bedenken genügend Raum haben“. Als praktisches Beispiel berichtet er von der erfolgreichen Einführung des papierlosen Büros bei der Nürnberger Leasing, die allerdings neun Monate gedauert hat. Mit Rücksicht auf die Betroffenen, die zu Beteiligten wurden, brauchte es sogar noch drei Monate länger. „Dafür leben die Mitarbeiter jetzt diese Kultur“, freut sich Hansen. Seiner Meinung nach brauchen Führungskräfte in Banken in dezentralen Strukturen mehr Spielraum für individuelle Entscheidungen sowie eine Routine in Projekt- und Prozessmanagement. Vor allem müssten sie viel und gut zuhören. Den Beschäftigten sei heute wichtiger denn je, den Sinn in der eigenen Arbeit zu finden und sich ausprobieren zu können.

Das kann Michael Pentzin, Geschäftsführer von 3-X-Banktechnik im schwäbischen Heiningen, bestätigen. Sein Unternehmen ist Dienstleister für bundesweit rund 250 Geldhäuser, denen es unter Berücksichtigung veränderter Kundenanforderungen Filialen umbaut, zusammenlegt oder für diese geeignete Standorte identifiziert. „In Summe wird

Mangelhafte Kommunikation in Genossenschaftsbanken

Werden Sie rechtzeitig über wichtige Entscheidungen, Veränderungen oder Pläne informiert, die für Ihre Arbeit wichtig sind?

(n = 1.619)



Quelle: Verdi Bankenbefragung 2018

es zu einer Halbierung des Personalbedarfs kommen“, prognostiziert Pentzin. Das spürten auch die Mitarbeiter in den Instituten, weshalb mit ihnen geredet werden müsse, was bis wann und warum passiert. „In einer Kultur der Verunsicherung und Angst werden die Mitarbeiter nicht innovativ“, meint der Berater. Zumal Bankangestellte bislang darauf konditioniert worden seien, Vorgaben von oben umzusetzen und ihren Vorgesetzten möglichst keinen Ärger zu machen.

Kommunikatoren und Netzwerker sind gefragte Mitarbeiter

Laut Berater Pentzin von 3-X-Banktechnik liegt die Zukunft der genossenschaftlichen Institute und Sparkassen darin, den Kunden einen Mehrwert zu bieten. So könnte ein Geldhaus, statt nur die Immobilie zu finanzieren, auch zum klimaschonenden Eigenheim beraten sowie entsprechende Architekten und Handwerker vermitteln. Dasselbe gelte bei der Pkw-Finanzierung, die eine Kooperation mit einer Werkstatt umfassen könnte. Dafür bräuchten die Finanzdienstleister aber mehr IT-affine Kommunikatoren und generalistische Netzwerker statt vermeintlich bloß provisionsgetriebene Produktverkäufer.

Der Kulturwandel in der Finanzbranche beginnt bereits mit der Auswahl der Bewerber. Auch unkonventionelle und vorlaute Kandidaten sollten eine Chance bekommen, findet Pentzin. Weitergehen müsste das Umdenken bei der Aus- und Weiterbildung von Bankkaufleuten, die mehr bei den Verbrauchern und deren Lebensgewohnheiten ansetzen müsse, weniger bei den eigenen Produkten und Strukturen. Obwohl 3-X-Banktechnik sein Geschäft mit Gebäudesanierungen und Bankinfrastruktur macht, appelliert Pentzin an die Führungskräfte in den Instituten: „Investieren Sie in Ihre Mitarbeiter!“

Zum Veränderungswillen in Geldhäusern hierzulande will kaum ein Vorstand offiziell Stellung nehmen. Spricht man mit Führungskräften, die allerdings ihren Namen in dem Zusammenhang nicht genannt haben wollen, halten sie das Thema für spannend und aktuell. Doch im gleichen Satz schränken sie ihre Begeisterung auch wieder ein. „So kurz vor seinem Ruhestand scheut unser Chef das Risiko der Veränderung“, sagt einer. Und ein anderer glaubt: „Im Vorstand überreißt das Thema in seiner Tiefe letztlich keiner.“

Der Filialleiter einer genossenschaftlichen Bank in Norddeutschland, der zudem in einem bundesweiten Arbeitskreis zur Digitalisierung sitzt, erklärt: „Mit 42 Jahren bin ich der Zweitjüngste in meiner Filiale und Digitalisierung ist meine Leidenschaft.“ Das Gros seiner Mitarbeiter aber sei um die 50 und habe von der digitalen Welt keine Ahnung. Mehrfach habe er darauf hingewiesen, dass diese Kollegen in den Details geschult werden müssten. Doch gehört worden sei er nicht. Erschwerend hinzu komme, dass vermehrt ältere Kunden in der Filiale darum bitten, man möge ihnen etwa Banking-Apps auf ihrem Smartphone einrichten oder beim Ausfüllen digitaler Anträge helfen. Das betroffene Institut mache sich unglaublich, wenn die eigenen Mitarbeiter dann nicht behilflich sein könnten.

Anderenorts heißt es, wegen solcher Erfahrungen hätten ältere Kollegen schon in andere Branchen gewechselt. Etwa in die Pflege, wo ausgebildete Banker mit ihrer Kundenorientierung und Verlässlichkeit in Prozessen begehrte Mitarbeiter seien. „Wir stellen uns auf solche Umschüler ein“, berichtet Frank Fischle. Der Esslinger Busunternehmer ist selbst gelernter Bankkaufmann und sucht für seine Linienfahrzeuge ständig neue Fahrer. Wechselwillige Ex-Banker brächten im Vergleich zu Bewerbern aus anderen Branchen exzellente Kenntnisse mit. Überdies würden sich die Bewerber aus der Finanzbranche naturgemäß mit digitalen Bezahlungssystemen auskennen, die im öffentlichen Personennahverkehr zum Standard gehören. „Ein Ex-Banker könnte beispielsweise in den Spitzenzeiten Bus fahren und in den Schwachlastzeiten das Controlling machen“, stellt sich Fischle ein mögliches Beschäftigungsmodell vor.

ING Deutschland kalkuliert Branchenwechsler mittlerweile in ihre Personalplanung ein. „Agiles Arbeiten ist definitiv nichts für jeden“, weiß André Fioritto, stellvertretender Gesamtbetriebsratsvorsitzender des Instituts. Vor Beginn des Changeprozesses hätten Arbeitnehmer und Geschäftsführung eine Betriebsvereinbarung zur Agilität sowie einen Sozialplan verabschiedet. Fünf bis zehn Prozent der Beschäftigten, vor allem aus der bisherigen Führungsebene, könne aufgrund der Veränderung gekündigt werden, so die Annahme. Die Vereinbarung besage auch, dass maximal 100 Mit-

arbeiter in einem Großraumbüro arbeiten dürften. Die Betriebsvereinbarung und der Sozialplan sollen das Experiment der ING Deutschland sozial absichern und möglichen Widerstand in der Belegschaft mildern.

„Solche Umstellungen erfolgen besser hart und schnell, um Verunsicherung, Doppelstrukturen und Lähmung zu vermeiden“, rät Oliver Putz, Geschäftsführer und Coach bei Putz Digital Transformation. Der 57-jährige Nürnberger nennt sich selbst Hybridbanker, weil er seine Ausbildung zum Bankkaufmann mit IT-Kompetenz verbindet. Seit sechs Jahren ist der frühere Leiter des Produktmanagements und der Softwareentwicklung im Rechenzentrum der Sparda-Banken als Berater tätig. Die Finanzbranche sei aufgrund regulatorischer Anforderungen sicherheitsbedacht und Führungskräfte für die Bewältigung der neuen Herausforderungen häufig nicht qualifiziert. „Viele kreative Köpfe verlassen derzeit die Banken, weil sie ihre Ideen in den starren und unflexiblen Strukturen nicht verwirklichen dürfen“, lautet sein Urteil. Ähnlich wie die Automobilbranche müssten sich die Geldhäuser marken- und säulenübergreifend auf eine gemeinsame Architektur verständigen, um Lösungen kompatibel zu halten. Das schafften selbst einzelne Bankengruppen untereinander heute noch nicht, teils nähmen die Diskussionen um die richtige Richtung eher zu.

Veränderungsdruck kann sich negativ auf die Gesundheit auswirken

„Die Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitern jetzt sagen, wie ihre Qualifizierungsoffensive aussieht, um die digitale Transformation in den Strukturen der Banken vorwärtszubringen“, sagt Jan Duscheck, Leiter der Bundesfachgruppe Banken bei Verdi. Für die Beschäftigten, die die Umwälzungen in ihren Instituten spüren, verschärfe sich der Druck noch, wenn man sie im Unklaren darüber lasse, wie es weitergeht und ob ihr Arbeitsplatz künftig noch sicher ist. Vorstände und Führungskräfte in Finanzinstituten seien auf diese Aufgabe unterschiedlich gut vorbereitet.

Paul Schobel, römisch-katholischer Priester und Mitbegründer der Katholischen Betriebsseelsorge in der Diözese Rottenburg-Stuttgart, trifft viele Angestellte in Banken und Sparkassen, die teils mit Schlafstörungen sowie anderen körperlichen und psychischen Symptomen auf die Ungewissheit an ihrem Arbeitsplatz reagieren. Der Geistliche rät den Betroffenen in einem ersten Schritt unter anderem dazu, sich nicht nur auf die Ansprüche im Job und die persönliche berufliche Identifikation zu konzentrieren: „Ich versuche, den Blick dieser Menschen über die Arbeitswelt hinaus auf eine harmonische Partnerschaft, die Freude an Enkeln oder die Wertschätzung im Verein zu weiten.“ ■

Autor



Leonhard Fromm

ist freier Wirtschaftsjournalist in Schorndorf.

Der katholische Theologe hat nebenberuflich eine Ausbildung zum Gestalttherapeuten absolviert und arbeitet seit 2015 bundesweit auch als Teamentwickler und Businesscoach.



Transformation



Isabel Rothe, Sascha Wischniewski, Patricia Tegtmeier, Anita Tisch: Arbeiten in der digitalen Transformation, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 3/2019
springerprofessional.de/link/17124926

Barbara Schmidt: Working Out Loud – Die menschliche Seite der digitalen Transformation, in: Marcel Seidel (Hrsg.): Banking & Innovation 2018/2019, Wiesbaden 2019
springerprofessional.de/link/16321866

Thomas Hess: Strategien und Strukturen für die digitale Transformation entwickeln, in: Digitale Transformation strategisch steuern, Wiesbaden 2019
springerprofessional.de/link/16493372



ADG BUSINESS
SCHOOL
AN DER STEINBEIS-HOCHSCHULE

SETZEN SIE AUF DIE MASTER-KARTE!

DER BERUFSINTEGRIERTE MASTER (M.SC.) AN DER ADG BUSINESS SCHOOL

Fundiert, praxisorientiert & am Puls der Zeit!

Banking & Finance
Grundsätze eines
modernen
Bankmanagements



Studienstarts
1. Juni
1. Dezember

**Digital Innovation
& Business
Transformation**
Zukunftsfähige Geschäfts-
modelle & Innovationen



Standorte
Montabaur, Berlin

**General
Management**
Management-, Führungs-
& Innovationskompetenz



Aufwand
48 Präsenztage
+ Selbststudium
+ Praxistransfer

JETZT INFORMIEREN!

www.adg-business-school.de/master-informieren | Tel. 02602-14 209