

Corinna Pommerening

# New Leadership im Finanzsektor

So gestalten Banken aktiv den  
digitalen und kulturellen Wandel



Springer Gabler

---

## New Leadership im Finanzsektor

---

Corinna Pommerening

# New Leadership im Finanzsektor

So gestalten Banken aktiv den digitalen  
und kulturellen Wandel



**Springer** Gabler

Corinna Pommerening  
Schenefeld, Deutschland

ISBN 978-3-658-28300-1      ISBN 978-3-658-28301-8 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-28301-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort

Der Bankensektor erlebte 2019 einen radikalen Einschnitt: Die neuen Player auf dem Markt wurden durch den neuen, regulatorischen Rahmen gestärkt. Etablierte Strategien und altbewährte Mechanismen funktionieren plötzlich nicht mehr. PSD2, Open Banking und Minuszinsen stehen für eine Zeitenwende im Finanzsektor. Das Ende einer Ära ist oft verknüpft mit einem radikalen Neuanfang, dessen konkrete Auswirkungen und Bedeutung sich erst mit Zeitverzug zeigen.

Wenn zu viele Variablen in einer Umbruchphase, wie wir sie gerade im Finanzsektor erleben, offen und ungeklärt sind, lassen sich Prognosen und Ableitungen nur eingeschränkt treffen. Unsicherheit ist derzeit die einzige Konstante, die in diesem Zusammenhang existent und für die Betroffenen spürbar ist. Bei den einen hat es nur geringe Auswirkungen: Weder macht sich Angst breit noch zeigt sich ein anpackendes Handeln bei der Mitgestaltung. Bei der anderen Gruppe nimmt die Verunsicherung zu viel Raum ein: Angst vor der Zukunft und vor den einhergehenden Veränderungen führen beinahe zwangsläufig zu Blockaden und münden nicht selten in Konflikten. Sowohl passives, abwartendes Verhalten als auch Angst und Ablehnung können Veränderungsprozesse stark beeinträchtigen. Doch Change erfordert Aktivität und Mitgestaltung.

Dieses Buch ist eine wertvolle Hilfestellung, um als Führungskraft und auch als Mitarbeiter gut gerüstet zu sein: für strategische Diskussionen, wenn es um die Zukunft des Finanzsektors, Ihrer Bank oder Ihrer Sparkasse geht, aber auch für neue Arbeitsweisen, die Selbstorganisation, Verantwortung und Mitgestaltung als Schlüsselkompetenzen auf allen Ebenen fordern. Das Buch ist an einigen Stellen unbequem und fordernd. Das ist bewusst so gewollt, um ein nachhaltiges Umdenken zu erreichen, das auch eine reelle Auswirkung auf die Praxis hat. Nur an der Oberfläche zu polieren, wird dem Strukturwandel nicht gerecht und reicht auch nicht mehr aus, um die Zukunftsfähigkeit Ihres Instituts zu sichern. Verändern Sie Ihre Organisation substanziell und machen Sie sich, Ihre Kollegen und Mitarbeiter fit für die neue Epoche des Finanzsektors. Werden Sie aktiv und gestalten Sie gemeinsam den Wandel.

Viele Inspirationen beim Lesen und viel Erfolg beim Verändern wünsche ich Ihnen.

Schenefeld, Deutschland

Corinna Pommerening

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Bleibt das Banking auch in Zukunft Ihr Geschäft?.....</b>	<b>1</b>
1.1	Intro: Die Not der Veränderung .....	2
1.2	Megatrend Digitalisierung: Explosiver Treiber des Strukturwandels .....	6
1.2.1	Verändertes Kundenverhalten .....	6
1.2.2	Folgen der Standardisierung und Modularisierung .....	7
1.2.3	Die Digitalisierung revolutioniert den Wettbewerb .....	10
1.2.4	Regulatorische Anforderungen: PSD2 als Schlüssel zur Plattformökonomie .....	14
1.2.5	Plattform-Ökonomie: Anpassung der Geschäftsmodelle.....	16
1.3	Globale und branchenspezifische Rahmenbedingungen zum Jahreswechsel 2019/2020.....	17
1.3.1	Wirtschaftliche Lage in Deutschland und Einflussfaktoren.....	17
1.3.2	Schwache Rentabilität und Kostendruck bei den Banken: Konsolidierungsdruck steigt .....	19
1.4	Strukturwandel und Veränderungsdruck: Die digitale und kulturelle Transformation aktiv gestalten.....	24
	Literatur.....	25
<b>2</b>	<b>Vom Silodenken zum vernetzten Arbeiten: Wie Sie Silos in Ihrem Unternehmen erkennen und erfolgreich gegensteuern .....</b>	<b>29</b>
2.1	Silo 1: Isolierte und statische Organisation .....	29
2.1.1	Regulatorik und Verbandsvorgaben: Starre Richtlinien oder flexible Gestaltung von Spielräumen.....	30
2.1.2	Horizontaler Austausch: Vorprogrammierter Misserfolg von institutsübergreifenden Arbeitsgruppen.....	31
2.1.3	Unternehmenserfolg als retardierender Faktor .....	33
2.1.4	Unveränderlichkeit einer Organisation – Folgen einer unzureichenden Mitarbeiterfluktuation .....	34
2.1.5	Silo-Gesamtergebnis: Isolierte und statische Organisation .....	35
2.1.6	Raus aus der isolierten und statischen Organisation – rein in die Kooperation .....	37

2.2	Silo 2: Abteilungs- und Projektsilos . . . . .	39
2.2.1	Hierarchie: Das Gift gegen Offenheit und Vernetzung . . . . .	39
2.2.2	Das Wissenssilo: Wissen ist Macht . . . . .	41
2.2.3	Kommunikationssilo: Wildwuchs statt vernetztem Austausch . . . .	42
2.2.4	Ein schmaler Grat: Autarke Entscheidungen für die eigene Abteilung . . . . .	43
2.2.5	Antrainiertes Verhalten im Abteilungssilo . . . . .	44
2.2.6	Abschottungsstrategie: Aus Angst und Unsicherheit unter sich bleiben . . . . .	45
2.2.7	Silo-Gesamtergebnis: Abteilungs- und Projektsilos . . . . .	46
2.2.8	Raus aus den Abteilungs- und Projektsilos – rein in die Vernetzung . . . . .	47
2.3	Silo 3: Macht der Führung . . . . .	51
2.3.1	Die Grundeinstellung des Managements entscheidet: Treiber des Wandels oder Leugner der Zukunft . . . . .	51
2.3.2	Isolation im Elfenbeinturm . . . . .	52
2.3.3	Besitzstandswahrung der Statussymbole . . . . .	53
2.3.4	Kontrolle als Kreativitätsbremse . . . . .	55
2.3.5	„Viel-bringt-viel“ war gestern: Das Ende des Workaholic- Managers . . . . .	56
2.3.6	Silo-Gesamtergebnis: Macht der Führung . . . . .	57
2.3.7	Raus aus den Machtsilos – rein in die Vertrauenskultur . . . . .	58
2.4	Silo 4: Komfortzone der Mitarbeiter . . . . .	60
2.4.1	Bequemlichkeit und Unkenntnis: Komfortzone als Fels in der Brandung . . . . .	61
2.4.2	Früher war alles besser! Lasst uns die Zukunft aufhalten solange es geht . . . . .	62
2.4.3	Par Ordre Du Mufti: Anweisung und gelernte Unselbstständigkeit statt Selbstorganisation . . . . .	64
2.4.4	Banker als Bewahrer statt Abenteurer mit Pioniergeist oder „Zuhause ist's am schönsten“ . . . . .	65
2.4.5	Jenseits des Flows: Die Gefahren von Unter- und Überforderung . . . . .	67
2.4.6	Lineare Karriere: Das Ende des planbaren Erfolges . . . . .	70
2.4.7	Silo-Gesamtergebnis: Komfortzone der Mitarbeiter . . . . .	71
2.4.8	Raus aus der Komfortzone – rein in den Flow . . . . .	72
2.5	Silo 5: Traditionelle Wertschöpfung . . . . .	75
2.5.1	Der Tradition verpflichtet – dem Untergang geweiht! . . . . .	76
2.5.2	Wann funktioniert die Gelddruckmaschine wieder? Und sind Minuszinsen nur ein Marketingtrick? . . . . .	78
2.5.3	Die Hoheit über Gebühren und Entgelte . . . . .	80
2.5.4	KI, Robotics & Co.: Fluch statt Segen? . . . . .	82
2.5.5	Kryptowährungen haben doch keine Chance! . . . . .	84

2.5.6	Minimalprinzip statt maximaler Vernetzung: Wir erfüllen nur das, was der Gesetzgeber fordert . . . . .	85
2.5.7	Silo-Gesamtergebnis: Traditionelle Wertschöpfung . . . . .	88
2.5.8	Raus aus der „Traditionellen Wertschöpfung“ – rein in das Open Banking . . . . .	88
2.6	Silo 6: Ignoranz des Kundenfeedbacks . . . . .	97
2.6.1	Standardisierung versus Megatrend Individualisierung. . . . .	97
2.6.2	Der Kunde als echtes Projektmitglied oder nur in Alibifunktion? . . . . .	99
2.6.3	Nur oberflächliche Fragen stellen oder auch zuhören (wollen)? . . .	100
2.6.4	Es geht auch ohne Kundenfeedback und Selbstreflexion . . . . .	101
2.6.5	Silo-Gesamtergebnis: Ignoranz des Kundenfeedbacks . . . . .	103
2.6.6	Raus aus der Ignoranz des Kundenfeedbacks – rein in die ehrliche Co-Kreativität. . . . .	103
2.7	Silo 7: Entscheidungshoheit des Vorstands . . . . .	108
2.7.1	Alphatiere: Vom Aussterben bedroht . . . . .	109
2.7.2	Relikt vergangener Zeiten: Top-down-Management und starre Strukturen. . . . .	110
2.7.3	Fingierte Partizipation: Am Ende entscheidet doch nur einer – der Vorstand . . . . .	111
2.7.4	Silo-Gesamtergebnis: Entscheidungshoheit des Vorstands . . . . .	112
2.7.5	Raus aus der Entscheidungshoheit des Vorstands – rein in die Partizipation. . . . .	113
2.8	Silo 8: Mitarbeiterauswahl nach Schema F . . . . .	117
2.8.1	Mit der „Kompetenz von gestern“ die „Bank von morgen“ gestalten? . . . . .	118
2.8.2	Vorsicht bei hoher „Leerformel-Quote“. . . . .	119
2.8.3	Bank sucht Banker – finde den Fehler. . . . .	120
2.8.4	Konventionelle Kommunikation im Bewerberprozess . . . . .	121
2.8.5	Fehlurteile sind vorprogrammiert . . . . .	122
2.8.6	Mit Vertragsunterschrift ist der Neuling fest an Bord . . . . .	124
2.8.7	Silo-Gesamtergebnis: Mitarbeiterauswahl nach Schema F. . . . .	125
2.8.8	Raus aus der Mitarbeiterauswahl nach Schema F – rein in die Candidate Experience . . . . .	125
2.9	Silo 9: Weiterbildung ist Budgetsache . . . . .	132
2.9.1	Kostendruck vs. Weiterbildung . . . . .	132
2.9.2	Bildung nach Plan: Statisch, praktisch, gut . . . . .	133
2.9.3	Weiterbildung als Karriereturbo – ist Weiterbildung also freiwillig? . . . . .	134
2.9.4	Wissen als Eigentum und Statussicherung. . . . .	135
2.9.5	Silo-Gesamtergebnis: Weiterbildung ist Budgetsache. . . . .	136
2.9.6	Raus aus „Weiterbildung ist Budgetsache“ – rein in das Wissens-Sharing . . . . .	137



2.10	Silo 10: Pseudonym Unternehmenskultur . . . . .	141
2.10.1	Kostenfokus statt Kultur . . . . .	142
2.10.2	Nice to have – sofern wir dafür Zeit haben . . . . .	143
2.10.3	Unternehmenskultur per Arbeitsanweisung: Quasi bedeutungslos wie ein Lippenbekenntnis . . . . .	144
2.10.4	Unkultur: Die schwerste Form von Misstrauen, Angst und Ablehnung in Organisationen. . . . .	145
2.10.5	Silo-Gesamtergebnis: Pseudonym Unternehmenskultur . . . . .	146
2.10.6	Raus aus dem Pseudonym Unternehmenskultur- rein in die Beziehungsqualität. . . . .	147
	Literatur. . . . .	157
<b>3</b>	<b>Kurswechsel in der Führung: Mehr Mut und Verantwortung. . . . .</b>	<b>159</b>
3.1	Die Metamorphose in der Organisation beschleunigen. . . . .	160
3.1.1	Die Chronologie für den Paradigmenwechsel akzeptieren . . . . .	160
3.1.2	Bewusstheit für die Tragweite Ihres Handelns und eine Frage der Haltung. . . . .	160
3.1.3	Mit einem neuen Mindset den Paradigmenwechsel leben. . . . .	163
3.2	Mut zur Veränderung: Der Orbit einer Führungskraft . . . . .	163
3.2.1	Zeit für einen neuen Führungsstil . . . . .	164
3.2.2	Ihre neue Rolle als New Leadership-Manager: Führungsprofil statt Führungsstil . . . . .	166
3.2.3	Jeder mutige Mitarbeiter wird zur Führungspersönlichkeit. . . . .	169
3.2.4	Als Organisation den Wandel stärken und auf Führungsebene gemeinsam Mut beweisen . . . . .	170
3.2.5	Mut zum Konflikt. . . . .	174
3.3	Stolpersteine einer Führungskraft auf der Heldenreise des Wandels und Lösungsansätze. . . . .	175
3.3.1	Ihre Organisation ist noch nicht so weit (wie Sie es schon sind). . .	175
3.3.2	Sie sind persönlich noch nicht so weit (wie Ihre Organisation es von Ihnen fordert)? . . . . .	177
3.3.3	Veränderungsresistente Mitarbeiter: Wie Sie Ängste, Boycott und Widerstand erkennen und aufbrechen. . . . .	180
3.3.4	Und plötzlich haben Sie den schwarzen Peter? Der Umgang mit dem Risiko des Scheiterns. . . . .	183
3.4	Operative Führung im digitalen Zeitalter. . . . .	186
3.4.1	Vertrauen und Fairness für das Beziehungsmanagement. . . . .	186
3.4.2	Sinn und Zweck Ihrer Mission. . . . .	186
3.4.3	Agile Prinzipien – Teamkultur statt Ich-AG . . . . .	188
3.4.4	Remote führen – motivieren statt kontrollieren. . . . .	189
3.4.5	Lernkultur und Wissens-Sharing . . . . .	192
3.4.6	Erfolgsfaktor Innovationskultur. . . . .	195

3.4.7	Gen Y, Gen Z & Co: Generationen-Unterschiede . . . . .	196
3.4.8	Effiziente Meetings statt Endlos- und Sinnlos-Sitzungen . . . . .	197
3.4.9	Nachhaltigkeit der Changeprozesse: Auf die passenden Messgrößen kommt es jetzt an. . . . .	198
3.4.10	Agile Methoden und Tools für neue Anforderungen . . . . .	200
	Literatur. . . . .	205
<b>4</b>	<b>Evolutionstheorie: Ableitungen für die Zukunft des Finanzsektors . . . . .</b>	<b>207</b>
4.1	Professor Dr. Key Pousttchi über die natürliche Selektion: Ohne Alleinstellungsmerkmal ist das Spiel zu Ende. . . . .	208
4.2	Digitale versus kulturelle Evolution: Professor Dr. Volker Eickenberg fordert in seinem Statement sowohl in Technik als auch in Menschen zu investieren . . . . .	212
4.3	Survival of the fittest: Professor Dr. Claudia Hilker über die Frage, wie sich Banken im Rahmen der Digitalen Transformation am besten anpassen. . . . .	214
4.4	Struggle for life: Professor Dr. Stefan Gröner erläutert, wie durch neue Technologien der Wettbewerb ums Überleben gelingen kann. . . . .	217
4.5	Anpassung an Umweltbedingungen: Dr. Ernst Stahl plädiert dafür, dass Banken auch mal über ihren Schatten springen. . . . .	221
4.6	Rekombination und Mutation: Christian von Burkersroda über Chancen trotz Trennung. . . . .	227
4.7	2030: Not far away – Nils Müller, ein Futurist und Zukunftsexperte, klärt auf . . . . .	229
4.8	Epilog: Wieviel Zeit haben wir noch? . . . . .	232
	Literatur. . . . .	234

# Bleibt das Banking auch in Zukunft Ihr Geschäft?

# 1

## Zusammenfassung

Die Digitalisierung hat die Finanzbranche erfasst. Europas Bankenlandschaft ist im Wandel und insbesondere der deutsche Finanzsektor erfährt derzeit massive Veränderungen. Neben klassischen Wettbewerbern werden FinTechs und vor allem die Big-Techs bzw. die sogenannten GAFAs, die als multinationale Technologieunternehmen seit Jahren ihre digitalen Ökosysteme aufgebaut und etabliert haben, zur neuen und bedrohlichen Konkurrenz.

In Zukunft wird es darum gehen, die regulatorischen Anforderungen in Verbindung mit dem eigenen Geschäftsmodell strategisch zu überdenken und für die Zukunft entsprechend angepasst neu zu definieren. All das wird zu einer Verschiebung in der Wertschöpfungskette führen. Erlösmodelle werden in Zukunft nicht mehr dieselben sein. Mit den neuen Systemen wird es im Finanzsektor auch darum gehen, wer die interessantesten, besten Schnittstellen sowie den größten Mehrwert für den Kunden bietet. Und wer sich als Finanzunternehmen der alten Schule im Sinne des „Open Bankings“ zu einem Teil eines digitalen Ökosystems entwickeln will, kann und wird. In dieser veränderten Marktsituation müssen kundenfokussierte Ideen schnell entwickelt und erfolgreich realisiert werden, um die Schnittstelle zum Kunden nicht an die Konkurrenz zu verlieren.

Komplexitätsfaktoren, wie das seit Jahren andauernde Niedrigzinsniveau, regulatorische Rahmenbedingen oder auch wirtschaftliche und politische Parameter verschärfen die Ausgangssituation im Bankenumfeld. Ausgewählte Effekte hierzu werden in diesem Kapitel erläutert.

## 1.1 Intro: Die Not der Veränderung

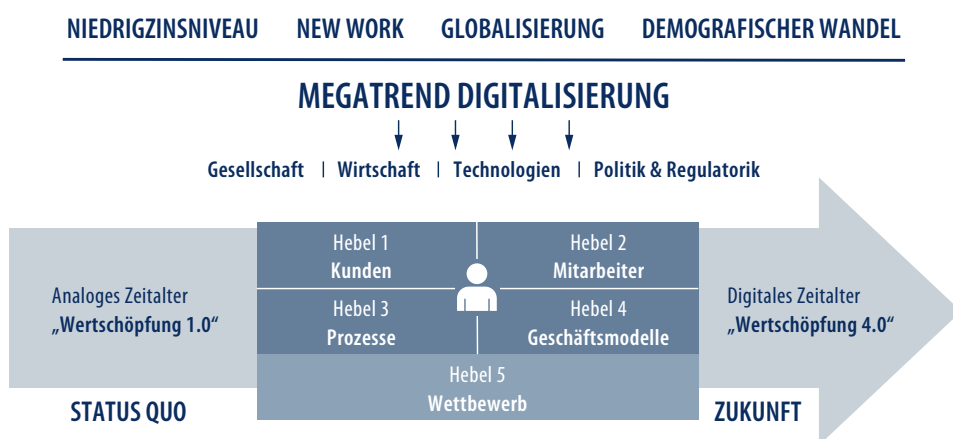
Der Finanzsektor ist im Umbruch: Alte, traditionelle Strukturen und bisherige Wertschöpfungsketten müssen in der neuen Marktsituation überdacht und zukunftsfähig verändert werden. Erodierende Profitabilität und zunehmender Wettbewerb verstärken den Handlungs- und Veränderungsdruck auf etablierte Banken. Denn die Digitalisierung ist mehr als nur die technologische Weiterentwicklung. Leadership, Organisationsentwicklung und Personalmanagement müssen auf einen notwendigen Kurswechsel geprüft werden, um die Zukunftsfähigkeit sicherzustellen. Die komplexe Arbeitswelt des Finanzsektors steht vor großen Herausforderungen: Die Digitalisierung verändert die Anforderungen an den Arbeitsplatz essenziell und Mitarbeiter müssen für die Veränderungsprozesse mobilisiert werden.

Abb. 1.1 gibt einen Überblick über die Ausgangssituation des Finanzsektors und seine Einflussfaktoren sowie die möglichen Hebel der digitalen Transformation.

In unserem digitalen Zeitalter befindet sich die Führungskraft im Finanzsektor tatsächlich im Mittelpunkt von vier wesentlichen Quadranten: Den ersten Bereich bilden die Kunden, den zweiten die Mitarbeiter, den dritten die Prozesse und Strukturen. Die Geschäftsmodelle bilden den vierten Abschnitt. Diese vier Teilbereiche werden durch Megatrends wie Digitalisierung, New Work, Globalisierung, demografischer Wandel und durch das seit Jahren herrschende Niedrigzinsniveau nachhaltig geprägt.

Diese Megatrends stellen eine tief greifende und über Jahrzehnte andauernde Strömung dar und haben in der Regel eine weltweite Beeinflussung von Gesellschaft, Ökonomie und Technologie zur Folge.

Um die Ausgangssituation bewerten zu können und bankindividuelle Ableitungen für die Zukunft zu treffen, braucht es eine vollständige Transparenz über die veränderten Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren, die den Finanzsektor nachhaltig beeinflussen und



**Abb. 1.1** Digitale Transformation: Kernfragen und Hebel. (Quelle: eigene Darstellung)

strukturell verändern. Welche technischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Einflussfaktoren können identifiziert werden? Welche Wirkung, Relevanz und Komplexität zeigen diese auf? Eine Abgrenzung und Differenzierung hilft nicht nur bei der Einordnung, sondern auch bei der Fragestellung: „Wie gehen wir mit der Gesamtsituation konkret als Kreditinstitut um?“ Einige der Komplexitätsfaktoren nehmen nicht unmittelbar Einfluss auf das operative Geschäft der Finanzunternehmen. Jedoch können auch nachgelagerte Einflussfaktoren ein gewisses Disruptionspotenzial aufweisen. Dieses Buch trägt dazu bei, dass die digitale Transformation nicht nur aus der technologischen Sicht bewertet und angegangen wird, sondern auch gesellschaftliche Trends Berücksichtigung finden und sich Organisationen für den Wandel neu aufstellen.

Der Erfolg wird nicht primär auf einzelnen technischen Neuheiten beruhen. Vielmehr wird es eine Frage sein, welche strategische und kulturelle Interpretation vorgenommen wird.

### **Wertschöpfung 4.0**

Die klassische Wertschöpfung 1.0 des analogen Zeitalters basiert auf Rahmenparametern, die heute nicht mehr existent sind: eine lineare und langfristig steuerbare Unternehmensentwicklung. Heute sind Unternehmen von sprunghaften, disruptiven Entwicklungen geprägt. Schnelles, antizipatives und initiatives Handeln sichert die Existenz des Unternehmens und ermöglicht elementare Wettbewerbsvorteile. In diesen Zeiten bedeuten ein zu langes Zögern und Hadern: Innerhalb kürzester Zeit verliert das Unternehmen möglicherweise wertvolle Marktanteile und eine bis dahin erfolgreiche Unternehmensgeschichte kann ein jähes Ende nehmen.

Damit das nicht passiert, Produkte und Leistungen nicht obsolet werden oder gar die Unternehmensgrundlage in Gefahr gerät, ist es wichtig, sich rechtzeitig mit den Anforderungen der digitalen Transformation auseinanderzusetzen. Die Digitalisierung erhöht den Druck auf die Unternehmen des Finanzsektors enorm: Jetzt müssen Herausforderungen und Chancen identifiziert sowie Voraussetzungen geschaffen werden, um die Potenziale der Digitalisierung auch heben zu können. Ein digitales Zielbild, das die neuen Eckpunkte für die Wertschöpfung 4.0 des digitalen Zeitalters vorgibt, muss im Rahmen der digitalen Transformation unternehmensindividuell erarbeitet werden. Diese Grundsteinlegung sollte von Führungskräften und Mitarbeiter erfolgen, die über das erforderliche Know-how, einen Weitblick für strategische Themen des Finanzsektors und über viel Verständnis für neue Arbeitsweisen und Methoden verfügen.

### **Führungskraft – wichtiger Stellhebel für Zukunftssicherung**

In diesem Spannungsfeld ist die Führungskraft mehr denn je ein wichtiger Stellhebel, um Einflussfaktoren aufzugreifen, zu bewerten, Ableitungen zu treffen und anschließend Maßnahmen zu initiieren. Für das Geschäftsmodell eines Unternehmens aus dem Finanzsektor, welches aus einem analogen Zeitalter kommt, kann das bedeuten, Grundlegendes zu hinterfragen: Wo hat die Bank, die Arbeitswelt oder das eigene Umfeld Handlungsbedarf? Welche Geschäftsfelder sind nicht zukunftsfähig? Welche neuen Ideen sind

diskussionswürdig? Wo müssen Maßnahmen kurzfristig initiiert oder auch mittelfristig umgesetzt werden? Stabilität und Kontinuität sind die Grundpfeiler des Finanzsektors, die in diesen Zeiten des Umbruchs neu zu interpretieren sind. Ein „Weiter so“ gefährdet die Zukunftssicherung und so muss eine Führungskraft also auch ein Gespür entwickeln, welches Silodenken der alten Struktur und des alten Geistes des Finanzsektors dabei aus dem Weg zu räumen ist. Führungskräfte müssen mit ambivalenten, komplexen Fragestellungen umgehen und ihre Mitarbeiter für die damit verbundenen Veränderungsprozesse mobilisieren können.

### **Kernfragen und Hebel der digitalen Transformation**

Ziel dabei ist, die gesamte Organisation fit für eine digitale Zukunft zu machen. Nur so kann die Zukunftsfähigkeit sichergestellt werden. Doch es sind nicht nur die digitalen Lösungen oder Produkte, die zum Erfolg des Wandels beitragen: Es sind die kulturellen Veränderungen, die von den Menschen in einer Organisation getragen und gelebt werden. Und so ist die Führungskraft eine der wichtigsten Schnittstellen in einem Unternehmen, um die Transformation erfolgreich zu gestalten.

Welche Hebel und Fragestellungen müssen in diesen Changeprozessen des digitalen Wandels bedacht und beantwortet werden?

#### **Hebel 1: Führungskraft und Kunde**

Wie hat die Digitalisierung den Kunden und seine Anspruchshaltung verändert? Welche Ableitungen dürfen wir nicht länger unterschätzen? Wie können wir die Kunden in bestimmte Prozesse einbeziehen? Wie wird ein gezielterer Kundenfokus etabliert? Wie lässt sich die Kundenbindung stärken und auch der hybride Kunde loyalisieren? Wie können grundsätzlich Kunden noch an das Institut gebunden werden, insbesondere bei Verlust der Kundenschnittstelle?

#### **Hebel 2: Führungskraft und Mitarbeiter**

Welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten haben in Zukunft unsere Mitarbeiter und wie arbeiten wir gemeinsam erfolgreich? Wie werden Silos aufgebrochen, damit Platz für Neues entsteht? Wie kann ein Umfeld für autarkes, autonomes und eigenverantwortliches Arbeiten geschaffen werden? Wie entsteht kollaboratives Teamwork? Welche Aufgaben und Tätigkeitsbereiche in Zeiten der Digitalisierung sind neu zu definieren?

#### **Hebel 3: Führungskraft und Prozesse**

Welche Potenziale können wir durch digitale Prozesse abrufen? Welche neue Marktsituation muss dabei berücksichtigt werden? Welchen Einfluss hat die erodierende Profitabilität? Welche Prozesse können bzw. müssen revolutioniert werden und welche Arbeitsweisen, Methoden und Tools werden dazu benötigt? Welche Bedeutung haben in Zukunft künstliche Intelligenz, Robotik und Algorithmen? Welche Prozesse und Arbeitsplätze sind hiervon betroffen und wie lassen sich zukunftsorientierte Lösungen gestalten?

**Hebel 4: Führungskraft und Geschäftsmodelle**

Wie können wir unser Geschäftsmodell erweitern oder anpassen? Wie muss sich die Wertschöpfung verändern, um im Kontext der neuen Rahmenbedingungen des digitalen Zeitalters erfolgreich zu sein und von der Wertschöpfung 4.0 zu profitieren? Wie kann die Ertragslage verbessert und stabilisiert werden? Welche Alternativen gibt es, mit dem ein Geschäftsmodell hinsichtlich fortschreitender Digitalisierung stark aufgestellt werden kann? Welche strategischen Ansätze der Fokussierung sind möglich? Gibt es Kooperationspartner?

**Hebel 5: Ein neuer Wettbewerb, der alles verändert**

Eine besondere Stellung und Herausforderung nimmt der neue Wettbewerb rund um FinTechs und BigTechs ein. Die FinTech-Unternehmen (Start-ups aus der Finanzbranche, die über eine enorme Schnelligkeit und Innovationsstärke verfügen) haben in den letzten Jahren den Finanzsektor nachhaltig geprägt. Durch die PSD2-Richtlinie, die im September 2019 in Kraft getreten ist, ist es zu einem weiteren, bis dato noch nicht dagewesenen Einschnitt gekommen.

Dies war ein Wendepunkt in der Geschichte der Finanzindustrie und gleichzeitig der Beginn einer neuen Ära. Der Bankensektor muss seine Schnittstellen den sogenannten Drittdienstleistern zur Verfügung stellen, da in Zukunft der Kunde Hoheit über seine Daten hat. Diese regulatorische Anforderung verstärkt den Wettbewerb und ermöglicht neue Formen der Wertschöpfung.

Auch die BigTechs (multinationale Technologieunternehmen wie Google, Apple, Facebook und Amazon; kurz GAFA) haben sich bereits mit eigenen Bezahlssystemen und strategischen Allianzen in eine Pole Position gebracht. Aufgrund ihrer enormen Reichweite können sie Maßnahmen schnell ins Leben rufen und Umsetzungsinitiativen schaffen, mit denen sie ihre Kunden erreichen.

Branchenfremde Unternehmen wie die Technologiekonzerne oder Finanz-Start-ups haben sich damit zu ernstzunehmenden Wettbewerbern für Unternehmen aus dem Finanzsektor entwickelt. Die BigTechs besetzen schon heute vermehrt die Kundenschnittstelle. Was hat das zur Folge?

**Von der „alten Schule“ zum „Open Banking“**

Aufgrund verschiedener Megatrends, den daraus ableitbaren Einflussfaktoren und einem neuen Wettbewerb wird es in Zukunft darum gehen, die regulatorischen Anforderungen in Verbindung mit dem eigenen Geschäftsmodell strategisch zu überdenken und für die Zukunft entsprechend angepasst neu zu definieren. All das wird zu einer Verschiebung in der Wertschöpfungskette führen. Erlösmodelle werden in Zukunft nicht mehr dieselben sein. Mit den neuen Systemen wird es im Finanzsektor auch darum gehen, wer die interessantesten, besten Schnittstellen sowie den größten Mehrwert für den Kunden bietet und wer sich als Finanzunternehmen der alten Schule im Sinne des „Open Bankings“ zu einem Teil eines digitalen Ökosystems entwickeln will, kann und wird. In dieser veränderten Marktsituation müssen kundenfokussierte Ideen schnell entwickelt und erfolgreich realisiert

werden, um die Schnittstelle zum Kunden nicht an die Konkurrenz zu verlieren. Wichtigste Verbündete der traditionellen Banken können die bislang gefürchteten FinTechs werden: Gemeinsam lässt sich vielleicht eine erfolgreiche Symbiose bilden und somit ein gegenseitiger Schutz vor der aggressiven Entwicklung der GAFA-Ökonomie etablieren. Offenheit, Mut und neue Arbeitsweisen sind hier wesentliche Voraussetzungen, um eine solche Allianz bilden zu können.

---

## **1.2 Megatrend Digitalisierung: Explosiver Treiber des Strukturwandels**

Bei dem Megatrend Digitalisierung, der auch von einigen Zukunftsforschern als „Konnektivität“ oder „Digitale Transformation“ beschrieben wird, handelt es sich um DIE zentrale Einflussgröße des Wandels. Die Digitalisierung verändert sowohl das finanzwirtschaftliche Gesamtsystem als auch sämtliche Unternehmensbereiche einer Bank.

Um als Führungskraft im Finanzsektor diese Umbruchphase mitentscheiden und mitgestalten zu können, ist es unabdingbar, sich mit neuen Wettbewerbern und neuen Technologien vertraut zu machen. Ein Verständnis für verändertes Kundenverhalten und Anwendungsszenarien ist eine wesentliche Voraussetzung für eine zukunftsorientierte Transformationsstrategie.

### **1.2.1 Verändertes Kundenverhalten**

Die Digitalisierung ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen. Die Nutzung digitaler Anwendungen ist längst keine Frage des Alters oder des Bildungsstands mehr. Seit dem Siegeszug des Smartphones ist das Internet zum Mainstream geworden und eben jenes bildet die Basis für den digitalen Lifestyle.

Die ARD- und ZDF-Onlinestudie hat im Jahr 2019 ermittelt, dass knapp 90 Prozent der deutschen Bevölkerung ab 14 Jahren das Internet nutzen und die Mehrheit mit 71 Prozent sogar täglich. Die tägliche Nutzungsdauer der Erwachsenen ab 14 Jahren beträgt laut Studienergebnis 182 Minuten (vgl. ARD/ZDF Onlinestudie [2019](#)).

#### **Digital Natives: Generation Y und Generation Z**

Die Intensität der Internetnutzung ist der Altersgruppe der 14- bis 29-Jährigen deutlich höher: 366 Minuten verbringen nach Auswertung der ARD- und ZDF-Online-Studie die jungen Erwachsenen täglich mit dem Medium Internet. Die jüngeren Generationen werden im Zeitalter des Internets geboren oder wachsen in diesem heran, so erfolgt die Sozialisierung in der digitalen Welt ohne Hemmschwellen oder Ängste. Für die Digital Natives ist der Umgang mit Internet und digitalen Anwendungen selbstverständlich und aus diesem Grund übernehmen die jungen, sehr technikaffinen Menschen häufig die Rolle des Early Adapters, wenn technische oder digitale Neuheiten den Markt erobern.



Die Generation Y, auch „Millennials“ genannt, umfasst die Geburtsjahrgänge von 1980 bis etwa 1994. Die von 1995 bis etwa 2004 geborenen Bevölkerungskohorten werden als Generation Z bezeichnet. Die jüngste Bevölkerungsgruppe (ab ca. 2015 geborene Kinder) wird als Generation Alpha das geringste Verständnis und Akzeptanz für analoge Medien und Anwendungen haben.

Die Abgrenzungen sind nicht eindeutig und variieren je nach Quelle und Verfasser.

Die „Europäische Retailbanking-Studie“ von ZEB vertieft die generationsspezifischen Erwartungen und zeigt auf, dass die Generation Y und Generation Z selten bzw. kaum Bedarf an einem Berater haben, da ausschließlich die Online-Kanäle in Anspruch genommen werden. Lediglich die Generation Y würde den Bankbesuch bei Schwierigkeiten als Alternative zum Online-Kanal nutzen. Die Banken sind gefordert, Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln und mit kundenzentrierten Ansätzen das Vertrauen der Kunden zurückzugewinnen, so die Analyseergebnisse (vgl. ZEB 2019).

### **Customer Experience: Das Kundenerlebnis wird digital**

Der Nutzer hat sich in den letzten Jahren an die Vorteile und Annehmlichkeiten des World Wide Webs gewöhnt und daraus resultieren neue, vier zentrale Anforderungen an Services, Produkte und Dienstleistungen.

1. Comfort: ein kanalübergreifendes, komfortables Informations-, Produkt- und Serviceangebot, das 24/7 (also rund um die Uhr) zur Verfügung steht.
2. Convenience: Produkte werden zu Services (beispielsweise „Banking-as-a-Service“) und erleichtern den Alltag des Kunden, indem der Aufwand für den Nutzer reduziert und Mehrwerte in Form von Services generiert werden.
3. Customizing: Durch kundenindividuelle Produkt- und Servicelösungen wird ein maximales Nutzererlebnis erzeugt. Die Selbstverwirklichung des Kunden aufgrund individueller Gestaltungsoptionen und auch die Einbeziehung des Konsumenten in bestimmte Abläufe sind die Erfolgsfaktoren für Customizing.
4. Collaborative Consumption: Der gemeinschaftliche Konsum, der auch als „Share Economy“ präsent ist, revolutioniert bisherige Wertschöpfungsmodelle. Statt Eigentumserwerb erfolgt die zeitlich begrenzte Konsumnutzung über Plattformen. „Peer-to-Peer“ (P2P) steht für den direkten Kont(r)akt zwischen Privatpersonen oder Konsumenten – ohne Interaktion eines Intermediärs.

### **1.2.2 Folgen der Standardisierung und Modularisierung**

Die Standardisierung schreitet auch im Finanzsektor voran und zeigt sich konkret als Vereinfachung von vormals komplexen und erklärungsbedürftigen Angeboten zu selbsterklärenden, einfachen Produkten. Die Standardisierung von Finanzdienstleistungen macht Produkte und Services für den Kunden vergleichbar und austauschbar. Dieser Effekt wird auch als „Commoditisierung“ von Finanzprodukten bezeichnet. Die Standardisierung

verstärkt sich vor allem durch die Digitalisierung und die Globalisierung. In einem digitalen und globalen Markt reduzieren sich die Markteintrittsbarrieren für Wettbewerber und die Angriffsflächen der bisherigen Player werden größer.

Wenn differenzierende Eigenschaften eines Produktes verloren gehen, weil neue, vergleichbare Konkurrenzprodukte am Markt verfügbar sind, führt diese Marktsituation zu einem Margennachteil.

### **Umgang und Lösungsansätze im Kontext der Commoditisierung**

Der einzige Weg, dieser angespannten Situation zu entkommen, besteht darin, konsequent den Commoditisierungsgrad von Produkten und Dienstleistungen des eigenen Unternehmens bzw. der eigenen Branche zu verfolgen und zu bewerten. Um eine erfolgreiche „De-commoditisierung“ zu bewirken, müssen Lösungen und Maßnahmen im Rahmen eines Innovations- und Qualitätsmanagements erarbeitet werden. Dieser Zusammenhang soll verdeutlichen, wie wichtig und zukunftsentscheidend es für Banken ist, die Innovationskultur (als essenzielle Grundlage für die Innovationsfähigkeit einer Organisation) zu stärken.

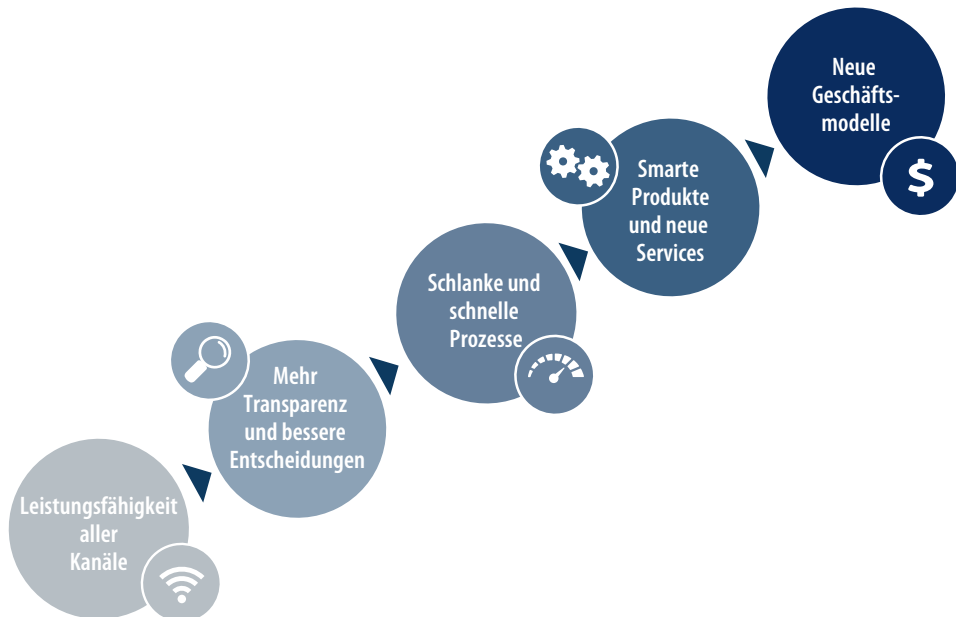
### **Auswirkungen der Modularisierung auf Strukturen und Geschäftsmodelle**

Die Oliver-Wyman-Studie „Bankenreport Deutschland 2030“ (2018 veröffentlicht) beschreibt mit der „Modularisierung“, dass eine Fragmentierung des Produktangebotes und der Wertschöpfungsketten im Finanz- und Versicherungswesen stattfindet und neue, spezialisierte Dienstleister und Angebote den Markt verändern (vgl. Oliver Wyman [2018](#)).

Der Effekt der „Modularisierung“ verstärkt zudem den Wandel, weil sich auch die Strukturen in den Bankengruppen verändern. Kostendruck und erodierende Profitabilität sind zwei weitere Gründe, warum im Finanzsektor zentralisierte Strukturen entlang der gesamten Wertschöpfungskette entstehen und die Strukturen eines Vollanbieters in Zukunft nicht oder nur schwer tragfähig sein werden.

### **Fünf Digitalisierungsstufen zur Optimierung des Leistungsangebotes**

Als Konsequenz auf Margenverfall und verschärfte Wettbewerbsbedingungen ist die Forcierung des digitalen Leistungs- und Serviceangebotes eine unverzichtbare Notwendigkeit. Um die digitale Transformation erfolgreich zu gestalten, sollten die einzelnen Handlungsfelder nicht separiert voneinander betrachtet werden: Eine ganzheitliche, vernetzte Strategie und deren konsequente Umsetzung stärken die Umstrukturierung einer Organisation und zahlen auf die Zukunftsfähigkeit der Bank ein (vgl. Abb. [1.2](#)).



**Abb. 1.2** Fünf Digitalisierungsstufen im Rahmen der digitalen Transformation. (Quelle: eigene Darstellung)

### **Stufe 1: „Leistungsfähigkeit aller Kanäle“**

Diese Ebene betrifft beispielsweise die IT-Infrastruktur, das kanalübergreifende Omnichannel-Angebot oder auch die digitalen Kompetenzen der Belegschaft. Hierbei handelt es sich um essenzielle Voraussetzungen für die digitale Transformation.

Zentrale Frage: Sind Mensch und Technik fit für die neuen Anforderungen und Spielregeln des Finanzsektors?

### **Stufe 2: „Mehr Transparenz und bessere Entscheidungen“**

Um Kundenverhalten zu prognostizieren, Bedarfe zu ermitteln und optimal zu decken, werden Daten und intelligente Algorithmen benötigt. Dieses ist die Vertriebsgrundlage der Zukunft.

Zentrale Frage: Werden Smart Data und Künstliche Intelligenz für die Customer Experience genutzt?

### **Stufe 3: „Schlanke und schnelle Prozesse“**

Die Industrialisierung in Form von Automatisierung der Bankprozesse muss aktiv vorangetrieben werden, um zum einen die Kosten der Leistungserstellung zu reduzieren und um zum anderen die Reaktionszeiten im Dialog mit Kunden zu verkürzen. Beides führt zu einem Wettbewerbsvorteil.

Zentrale Frage: Werden Prozesse maximal automatisiert?

**Stufe 4: „Smarte Produkte und neue Services“**

Produkte und Services müssen dem neuen Marktumfeld und neuen Kundenanforderungen angepasst werden. Service-Integrationen oder Produktkombinationen, die über bisherige Leistungen hinausgehen, sollen den Kunden Mehrwerte bieten und die Position der Bank sichern. Sowohl Innovationsfähigkeit der Organisation als auch Kooperationen und Vernetzung mit anderen Anbietern gewinnen an Bedeutung.

Zentrale Frage: Werden smarte, neue Leistungen entwickelt?

**Stufe 5: „Neue Geschäftsmodelle“**

Spätestens seit Inkrafttreten von PSD2 und der disruptiven Marktmacht der neuen Player muss das Geschäftsmodell einer klassischen Bank in Form einer Fokussierung weiterentwickelt werden. Eine zukunftsorientierte Ausrichtung basiert auf einer Open-Banking-Strategie.

Zentrale Frage: Wie wird das Geschäftsmodell zukunftsfähig ausgerichtet?

### 1.2.3 Die Digitalisierung revolutioniert den Wettbewerb

Die Wettbewerbssituation in der deutschen Bankenlandschaft hat sich in den letzten Jahren deutlich verschärft. Allerdings haben weder die Großbanken noch die Regionalbanken wie Genossenschaftsbanken und Sparkassen spürbaren, aktiven Einfluss auf die Marktsituation.

Wesentliche Wettbewerbstreiber und sogenannte „Challenger“ sind die FinTechs und BigTechs, die in diesem Kapitel ausführlich thematisiert werden. In ihrer Rolle als Gamechanger haben sie es in den letzten Jahren geschafft, das „Spielfeld“ der Finanzbranche und dessen fest verankertes Regelwerk zu torpedieren. Auslandsbanken spielen in Deutschland nur eine untergeordnete Rolle.

**FinTechs**

Bei „FinTechs“, abgeleitete Kurzform der Bezeichnung Financial Technology bzw. Finanztechnologie, handelt es sich um Unternehmen, die Finanzdienstleistungen mit modernen, innovativen Technologien verbinden. Zu den Anwendungsbereichen zählen unter anderem: Banking, Insurance, Lending, Payment, Trading und Investing. Bei FinTech-Services und Produkten steht der Kundennutzen im Mittelpunkt. Bequeme und leichte Bedienbarkeit, Schnelligkeit, Transparenz, Effizienz oder auch Automatisierung sollen den Nutzern einen Mehrwert liefern.

**Entwicklung des FinTech-Marktes: Reife und Konsolidierung**

In der ersten Phase ihrer neu geschaffenen Ära wollten sich die neu gegründeten Start-up-Unternehmen mit ihrem jeweiligen kundenzentrierten Geschäftsmodell direkt an die Endkunden wenden. Kunden- und serviceorientierte Prozesse sowie innovative Geschäftsideen zeigten das Disruptionspotenzial für die Branche auf.

Einigen wenigen FinTechs ist dieser Antritt gelungen, beispielsweise PayPal als weltweit agierender Online-Bezahldienst mit Sitz in Kalifornien oder auch dem deutschen Zahlungsdienstleistungsunternehmen Wirecard aus Aschheim. Bemerkenswert an der Entwicklung beider Unternehmen ist sowohl die Dynamik der Marktdurchdringung als auch die jeweilige Skalierung des Geschäftsmodells. PayPal wurde 1998 gegründet und weist derzeit eine Marktkapitalisierung von knapp 120 Milliarden Euro an der Börse aus. Die Wirecard AG, die ihre Dienste und Services als globaler Zahlungsabwickler weltweit anbietet, kann seit der Gründung im Jahr 1999 auf eine außergewöhnliche Unternehmensentwicklung zurückblicken. Ein Indiz hierfür ist unter anderem die im September 2018 vollzogene Aufnahme in den DAX. Ein pikantes Detail am Wirecard-Aufstieg in die Champions League deutscher Unternehmen war die damit verbundene Verdrängung der Commerzbank. Das ehemalige Schwergewicht des deutschen Finanzsektors und DAX-Gründungsmitglied wurde von einem FinTech überholt. Zur Einordnung hilft zudem, einen Blick auf die Marktkapitalisierung beider Unternehmen zu werfen: Der Börsenwert von Wirecard beträgt aktuell 13,7 Milliarden Euro und damit fast doppelt so viel wie der Gesamtwert der 1870 gegründeten Commerzbank (7,2 Milliarden Euro, Stand: 13.01.2020).

Allerdings sind nicht alle FinTech-Gründungen so erfolgreich verlaufen wie diese beiden Unternehmensentwicklungen.

Zu geringe Kapitalausstattung, unzureichender Kundenzugang, fehlende Strukturen in der Skalierungsphase oder auch unzureichendes Know-how bei regulatorischen Fragen bereiteten einigen Start-ups ein schnelles Ende und so waren sie wieder schnell vom „Radar“ verschwunden. Bei anderen FinTechs haben diese Herausforderungen in der Praxis zu einem Umdenken und zu einer Verschiebung der Geschäftsausrichtung geführt: Von dem Antritt „B2C“ vollzogen viele Start-ups einen Kurswechsel hin zu „B2B“. Dieser Strategiewechsel führte auch zur Konsolidierung des FinTechs-Marktes.

Die strategische Ausrichtung der FinTechs beschrieb Klaus-Georg Meyer, Leiter Business & Technology Consulting Financial Services Deutschland bei Capgemini, im World Fintech Report (WFTR) im Jahr 2018 wie folgt: „Drei Viertel der FinTechs sehen ihr primäres Geschäftsziel in der Zusammenarbeit mit traditionellen Finanzfirmen. Daher ist es unerlässlich, dass beide ihre Geschäftsmodelle für die Kooperation miteinander öffnen, um gemeinsame Innovationen voranzutreiben und dabei das Vertrauen der Kunden weiterhin zu erhalten. Fehlt es an einem agilen und engagierten Kooperationspartner (egal von welcher Seite) könnte der Erfolg auf der Strecke bleiben“ (vgl. IT Finanzmagazin 2018).

Im WFTR 2019 gehen die Forderungen noch weiter: FinTechs und Banken müssen gemeinsam integrierte Marktplätze schaffen, die über den bisherigen Antritt einer Open-Banking-Strategie hinausgehen. „Open X“ sei diese wünschenswerte Form der nahtlosen Vernetzung und des intensiven Datenaustausches. Doch diese neue Form gemeinsamer Plattformen bedingt eine enge Zusammenarbeit, um die Vorteile realisieren zu können (vgl. Capgemini 2019).

### **Symbiose bilden: Potenziale gemeinsam nutzen**

In der Natur stellt das Zusammenleben verschiedener Arten eine Symbiose dar, wenn der Lebensraum gemeinsam genutzt wird und dies jeweils einen Vorteil impliziert.

Eine Symbiose im Finanzsektor kann geschaffen werden, wenn Kooperationen nicht horizontal erfolgen, sondern diametral. Wenn ein etabliertes Kreditinstitut die Stärken eines FinTechs nutzt und die Kooperation auch für das Start-up mit positiven Effekten verknüpft ist, können Marktpotenziale gemeinsam gehoben werden, die vorher unerreichbar schienen. Neue Arbeits- und Denkweisen, agile Methoden und innovative Lösungsansätze der FinTechs ermöglichen eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit und stellen gleichzeitig eine disruptive Energie dar. Aber auch die traditionellen Banken steuern im Zusammenspiel nicht unwesentliche Assets bei: Kundenzugang, der einhergeht mit Vertrauen und Reputation sowie Kapital, Know-how, Ressourcen im Allgemeinen oder auch Daten. Zudem sind der Vorsprung in Sachen regulatorische Konformität, Kontinuität und Stabilität die Mehrwerte, die ein etablierter, verlässlicher Player in die Kooperation mit einem FinTech einbringen kann.

### **Exkurs: InsurTechs**

Die Versicherungsbranche erlebt derzeit ebenso die Verschmelzung traditioneller Geschäftsmodelle mit digitalen Anwendungslösungen. Dieser Markt wird von Start-ups und von etablierten Playern gleichermaßen neu belebt: junge Start-ups, die sich mit innovativen Leistungsangeboten direkt an Endkunden richten (Fokus: B2C, Abkürzung für „Business-to-Consumer“) oder junge Unternehmen, die in der Kooperation mit traditionellen Versicherungsunternehmen einen attraktiven Mehrwert sehen (Fokus: B2B-Modell, Abkürzung für „Business-to-Business“). Eine dritte Ausprägungsform der InsurTechs (Abkürzung von „Insurance Technology“) bildet der etablierte, traditionelle Versicherungssektor selbst: Mit der Gründung von eigenen Digitalversicherungen (zum Beispiel Ottonova wurde 2018 von der Debeka gegründet) oder als Company-Builder bzw. als Lean-Start-up (beide Varianten gelten als eine agile Methode des Innovationsmanagement) soll eine schnelle Erschließung von neuen Märkten realisiert werden.

Die Digitalisierung ist auch in der Versicherungsbranche als Haupttreiber des Wandels zu identifizieren und insbesondere bei den Ideen und Lösungen der InsurTechs zu erkennen:

Als Potenziale der digitalen Transformation im Versicherungssektor können die Nutzung von Künstlicher Intelligenz, um Kundenanforderungen effizienter abbilden und Prozesse automatisieren zu können oder auch das große Themenfeld „IoT“ (Abkürzung für „Internet of Things“) aufgeführt werden. Das „Internet der Dinge“ in Verbindung mit der Künstlichen Intelligenz erkennt beispielsweise durch die intelligente Verknüpfung von Daten und Algorithmen frühzeitig Risiken und offeriert bedarfsbezogene, individuelle Leistungsangebote.

Zu den jüngeren Geschäftsmodellen zählen Peer2Peer(P2P)-Versicherungen, On-Demand-Versicherung, Mikroversicherung sowie die „Usage-Based“-Versicherungen. Auch Abonnement-Varianten sind bereits in der Entwicklung.

Die Blockchain-Technologie zeigt voraussichtlich insbesondere im Bereich „Usage Based Insurance“ (Abkürzung: UBI) einen disruptiven Charakter: Neue verbrauchs- und verursachergerechte Versicherungs- und Pricingmodelle werden durch die neue, dezentrale Speichertechnologie möglich bzw. bestehende UBI-Modelle werden auf der Grundlage von Blockchain weiterentwickelt.

Eine weitere Umsetzungschance lässt sich im Rahmen des Betrugsmanagements durch den Einsatz von Blockchain-Technologie realisieren und die Betrugsprävention effizienter gestalten.

**Exkurs: PropTechs**

Der Immobiliensektor galt lange als „digitaler Spätzügler“: Analoge Strukturen und Prozesse wurden nicht oder nur unzureichend verändert und von digitaler Transformation der Branche konnte lange keine Rede sein. Doch durch den „Angriff“ ambitionierter Unternehmensgründer, die auch hier als Parallele zu der FinTech- und InsurTech-Szene zu erwähnen sind, erfuhr die gesamte Immobilienbranche eine gewisse Beschleunigung und Dynamik im digitalen Reifeprozess.

**Die GAFAs: Die westliche BigTech-Bedrohung**

Die größte Gefahr in diesem veränderten Wettbewerbsumfeld stellt nicht mehr die Sparkasse im Geschäftsgebiet oder das mit attraktiven Konditionen am Markt agierende FinTech dar, sondern es sind die BigTechs: Die multinationalen Technologieunternehmen, die auch als „GAFA-Ökonomie“ den (lange im sicheren Hafen geglaubten) Finanzmarkt direkt angreifen. Die Abkürzung steht für die weltweit tätigen Unternehmen „Google“, „Apple“, „Facebook“ und „Amazon“.

Dass diese neue Konkurrenz die Erweiterung des Portfolios um Finanzmarktprodukte nicht nur als „Testballon“ initiiert, zeigen die Bemühung um Beantragung von Banklizenzen in den vergangenen Jahren und die Entwicklung eigener Payment-Produkte.

Diese Portfolio-Erweiterungen sollen die Wertschöpfungsketten der „Digital Giants“ vertiefen, den Kunden einen Mehrwert bieten und vor allem die Vormachtstellung an der Kundenschnittstelle weiterausbauen. Ein weiterer Aspekt, warum die Payment- und Banking-Initiativen so massiv von den GAFAs ausgebaut werden, liegt an der Relevanz der Kundendaten: So lange die Daten noch nicht real sind, sondern nur auf Such- und Informationsverhalten basieren, sind sie kein verlässlicher Schlüssel zur Hochrechnung auf das potenzielle Verhalten in der Zukunft. Erst wenn Kaufabschlüsse getätigt und Zahlungsströme ausgelöst werden, handelt es sich um verwertbare, reale Daten. Und nur diese tragen letztendlich zum Anstieg des Aktienkurses bei. Lesen Sie mehr zu dem Antritt der GAFAs in dem Interview mit Professor Dr. Key Pousttchi (vgl. Abschn. 4.1).

Die Besonderheit und existenzielle Gefahr in diesem Kontext darf nicht länger unterschätzt werden. Die GAFA-Unternehmen haben eine überdurchschnittliche Kundenreichweite und versuchen mit ihren kundenzentrierten Prozessen diese Kundenschnittstelle immer stärker zu besetzen. In den nächsten Jahren wird sich zeigen, welche Banken, Sparkassen und Finanzdienstleister es schaffen, die Schnittstelle zum Kunden zu bewahren oder ob die Hoheit über diesen Zugang zugunsten der BigTechs verloren geht.

Die Kundenschnittstelle, die auch wichtige Kernvoraussetzung für einen erfolgreichen Vertrieb ist, muss mit geeigneten Maßnahmen „verteidigt“ werden.

Dass der Druck sich hier noch verstärkt, wird in Abschn. 1.2.4 deutlich.

**Alibaba und Alipay: die BigTech-Bedrohung aus Fernost**

1999 gründete Jack Ma den chinesischen Internetkonzern Alibaba. Das Amazon-Pendant aus Fernost hat die Online-Handelsplattformen für Unternehmen und für Endkunden um Cloud Computing-Services, Finanzdienstleistungen und Online-Bezahlsysteme erweitert. So konnte im Jahr 2019 der Umsatz erneut massiv ausgeweitet werden (vgl. IT Times 2019).



Eine wesentliche Bedeutung hat das konzerneigene Online-Bezahlsystem, das seit 2009 im chinesischen Markt etabliert wurde. Alipay profitiert von einem großen Nutzerstamm. Schließlich bezahlen über 520 Millionen Chinesen bereits mit dem Mobile Payment-Verfahren. Chinas zweitgrößte Bezahl-App WeChat Pay, die 2013 von dem konkurrierenden Internetkonzern Tencent entwickelt wurde, ist auch bereits von europäischen Einzelhändlern akzeptiert.

Bislang waren Alipay und WeChat Pay in Europa und speziell in Deutschland nur indirekt in Erscheinung getreten. Chinesische Touristen, die über die jeweiligen Payment-Konten verfügen, konnten bereits im stationären Einzelhandel mit der mobilen Bezahl-App bezahlen. Doch Europäern ohne chinesischen Pass war bislang der Zugang zu den chinesischen Finanzmarktprodukten nicht möglich. Dies wird sich mit der bereits im Jahr 2019 in Luxemburg beantragten und genehmigten Banklizenz voraussichtlich ändern. Ein Marktantritt in Europa durch Alipay wird in Kürze erwartet (vgl. Tagesschau 2019).

Die europäischen E-Geld-Lizenzen waren hier zentrale Puzzle-Stücke für die jeweilige unternehmenseigene Europastrategie. So erklärten im Jahr 2019 sowohl Alipay als auch WeChat Pay, ihre Dienstleistungen und Services auch europäischen Nutzern in Kürze anzubieten.

### **Systemrelevanz der BigTechs**

Von Systemrelevanz wird gesprochen, wenn einzelne Banken im Rahmen einer wirtschaftlichen Schieflage, Kettenreaktionen auslösen und die Stabilität des Finanzmarkts gefährdet wird. Die Frage, welche sich im Kontext von der BigTech-Entwicklung stellt, wird in Zukunft an Relevanz gewinnen: Wie werden die Abhängigkeiten deutscher bzw. europäischer Banken von den GAFA-Technologieunternehmen und deren IT-Infrastruktur bewertet werden? Wenn zentrale Finanzprodukte nicht mehr von den Banken selbst entwickelt und dem Markt nicht mehr autark zur Verfügung gestellt werden, sondern auf Fremdleistungen der Technologieunternehmen zurückgegriffen wird, entwickeln sich neue, unfreiwillige Dependenz und aufgrund der überdurchschnittlichen Marktmacht potenzielle Risiken. Kann in Zukunft dieses Abhängigkeitsverhältnis (zum Beispiel die Einbindung von GAFA-Angeboten wie ApplePay oder GooglePay oder der Verlust der Kundenschnittstelle zugunsten der BigTechs) auch systemrelevante Folgen auslösen? Spätestens, wenn ein IT-Konzern Bestrebungen zu einem eigenen, weltweiten Währungsersatzprodukt hat, ist die Systemrelevanz zum Greifen nahe. In Abschn. 2.5.5 wird auf Facebooks Libra näher eingegangen.

## **1.2.4 Regulatorische Anforderungen: PSD2 als Schlüssel zur Plattformökonomie**

### **Einordnung**

Dieses Buch kann und will nicht den Anspruch erheben, die Regulatorik in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen. Allerdings müssen ausgewählte aufsichtsrechtliche Vorgaben, wie zum Beispiel die PSD2-Richtlinie, inhaltlich reflektiert werden, um Verständnis für den



Gesamtkontext und Entscheidungskompetenz bei Managern und Führungskräften aufzubauen. Nur so lassen sich offene, strategische Flanken schließen und fundierte Ableitungen für die Zukunft treffen.

### **Zielsetzung von PSD und PSD2**

Seit der Finanzmarktkrise im Jahr 2008 zielten sämtliche Maßnahmen der Finanzaufsicht darauf ab, die Stabilität des Finanzmarktes zu sichern bzw. dies durch zusätzliche Anforderungen an die Eigenkapitalausstattung zu erhöhen. Mit der Veröffentlichung der ersten Zahlungsdiensterichtlinie der EU (Abkürzung PSD) wurde ein neues, zusätzliches Ziel der Aufsicht verfolgt: einen EU-weiten Binnenmarkt für den Zahlungsverkehr zu schaffen.

Die überarbeitete Richtlinie „PSD2“ setzt bei den Grundlagen von PSD an und will den Verbraucherschutz im EU-weiten Zahlungsverkehr verbessern, den europaweiten Wettbewerb erhöhen, Nichtbanken den Marktzutritt ermöglichen und vor allem Innovationen im Zahlungsverkehr fördern.

### **Plattformökonomie: Was konkret ändert sich mit PSD2?**

Eine besondere Rolle nehmen hier die bisher nicht regulierten Drittanbieter (Third Party Provider = TPP) ein. Drittanbietern ist seitens der Kreditinstitute der Zugang zu sämtlichen Kontoinformationen des Kunden zu gewähren. Das bedeutet, eine Bank muss Zugänge zu ihrer Infrastruktur schaffen. Verbraucherrechte wurden durch die Umsetzung von PSD2 gestärkt und Kunden gewinnen dadurch Hoheit über ihre Daten.

Investitionen sind hier notwendig, um die Compliance-Vorgabe zu erfüllen, aber es müssen in jedem Kreditinstitut auch strategische Entscheidungen getroffen werden: Sollen nur Mindestanforderungen des Regulators umgesetzt werden oder ist ein Lösungsweg denkbar, der aus der regulatorischen Vorgabe ein neues Geschäftsmodell kreiert? Dann würde sich die reine Kostenperspektive von PSD2 zugunsten einer Monetarisierung verschieben. Um allerdings von einer Plattformökonomie profitieren zu können, müssen unternehmensinterne Voraussetzungen geschaffen werden: Nur offene und vernetzte Unternehmen, die eine digitale und kulturelle Transformation des eigenen Unternehmens erfolgreich gestaltet haben, können überhaupt an einem digitalen Ökosystem teilnehmen.

### **PSD2: ja oder nein zu „Open Banking“?**

Da die EU-Richtlinie PSD2 den Finanzmarkt für Drittanbieter öffnet und sich dadurch die Branche zu einem offenen System entwickelt hat, etablierten sich bereits die Begrifflichkeiten „Open Banking“ oder auch „API-Banking“. „API“ als Abkürzung für „Application Programming Interface“ steht für eine Schnittstelle, die verschiedene Softwaresysteme oder Programme miteinander verbinden kann.

Eine Entscheidungshoheit oder Wahlmöglichkeit für Banken (ob sich Institute an einem Open Banking beteiligen wollen oder nicht) ist seitens der Gesetzgebung ausgeschlossen. Eine grundsätzliche Öffnung über Schnittstellen für Drittanbieter ist durch PSD2 vorgeschrieben. Nur die Intensität der Vernetzung und die damit verbundene Öffnung können Banken frei wählen.

### **Verlust der Kundenschnittstelle**

Eine Kehrtwende oder Abschottung für Banken ist nicht möglich. Im Gegenteil: Wenn Banken Services und Dienstleistungen für ihre Kunden beschränken bzw. auf die aktive Integration fremder Features verzichten, werden diese Institute nicht mehr wettbewerbsfähig sein. Kunden sind im digitalen Zeitalter informierte, selbstbewusste und souveräne Marktteilnehmer, die quasi im Kosmos des Open-Bankings den gleichen Marktzugang haben wie Kreditinstitute selbst. Die Kundenschnittstelle, die früher in analogen Zeiten noch durch Dritte unberührt und ungefährdet war, ist heute die wichtigste Angriffsfläche der Wettbewerber. Drittanbieter und Nicht-Banken, oft auch als „Gamechanger“ bezeichnet (zum Beispiel FinTechs, BigTechs oder auch Telekommunikationsanbieter), versuchen hier eine neue Position einzunehmen und die traditionellen Banken zu verdrängen. Kannibalisierungseffekte stehen an der Tagesordnung und Lösungen zum Umgang mit dem Verlust der Kundenschnittstelle müssen entwickelt werden.

### **Digitale Entwicklungen im Kontext der Regulatorik**

Noch eine weitere Betrachtungsweise der Regulatorik im Zusammenspiel mit der Digitalisierung ist für Führungskräfte wichtig: Dass „Data Management“ auch für regulatorische Erfassungen und Auswertungen genutzt wird, ist bereits seit Jahren in der Praxis erkennbar. Allerdings werden derzeit noch viele Teilschritte der Datenerfassung und Datenverarbeitung von Mitarbeitern vorgenommen. Durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz und Prozessautomatisierung sollen auch aufsichtsrechtliche Prozesse in den Kreditinstituten kontinuierlich automatisiert werden. In der Zukunft arbeiten digitale Assistenzprogramme autark und erste Blockchain-Entwicklungen setzen auch bei der Erfüllung von Compliance an.

Die CAATs (Computer-Assisted Audit Techniques) sind bereits als computergestütztes Revisionstool in der Praxis etabliert.

## **1.2.5 Plattform-Ökonomie: Anpassung der Geschäftsmodelle**

► **Digitales Ökosystem** „Ein digitales Ökosystem ist ein verteiltes, adaptives, offenes sozio-technisches System mit Eigenschaften von Selbstorganisation, Skalierbarkeit und Nachhaltigkeit, inspiriert von natürlichen Ökosystemen. Die Betonung liegt bei dieser Definition auf „offen“.“ (vgl. Barlett-Matthis 2017).

Ökosysteme sind folglich Unternehmensnetzwerke, die innerhalb einer Branche oder über Branchengrenzen hinweg betrieben werden. Die bekanntesten Beispiele für Ökosysteme basieren auf einer digitalen Plattform: Amazon, Apple, Google, Facebook (hier findet oftmals auch der Begriff „GAFA-Ökonomie“ Anwendung, vgl. auch Abschn. 1.2.3) oder auch die Plattformbetreiber Airbnb oder Uber.

### **Grenzen von Allfinanzdienstleistern: Anpassung der Geschäftsmodelle**

In Zeiten erodierender Profitabilität und Verlustgefahr der Kundenschnittstelle ist das Geschäftsmodell des Allfinanzdienstleisters, der sowohl Produktion als auch Vertrieb abwi-

ckelt, nicht mehr zukunftsorientiert. Eine stärkere Fokussierung des eigenen Geschäftsmodells ist eine relevante Weichenstellung, um die Position in der veränderten Markt- und Wettbewerbssituation zu stärken.

Die Erkenntnis, welche strategische Fokussierung die Bank stärkt, muss mit den Umsetzungspotenzialen des Open-Bankings gekoppelt werden. In Abschn. 2.5 werden diese Inhalte vertieft.

„Open-Banking“ ist somit das neue Leitprinzip für den gesamten Finanzsektor, doch jedes Institut muss den strategischen Korridor und den Transfer für die eigene Wertschöpfungskette bankindividuell gestalten.

Welche Auslegung und Umsetzung die Unternehmen verfolgen, hängt unter anderem von den Fragestellungen ab, wie weit die digitale Transformation vorangeschritten ist und welche Form der Fokussierung bereits vorgenommen wurde.

---

### **1.3 Globale und branchenspezifische Rahmenbedingungen zum Jahreswechsel 2019/2020**

Komplexitätsfaktoren, wie das seit Jahren andauernde Niedrigzinsniveau, regulatorische Rahmenbedingen oder auch wirtschaftliche und politische Parameter verschärfen die Ausgangssituation im Bankenumfeld.

Ausgewählte Effekte hierzu werden in den folgenden Abschnitten kurz erläutert.

#### **1.3.1 Wirtschaftliche Lage in Deutschland und Einflussfaktoren**

Zum Zeitpunkt der Fertigstellung des Buches war das wirtschaftliche Umfeld in Deutschland eingetrübt und verschiedene Indikatoren bestätigten für 2019 eine gesamtwirtschaftliche Stagnation.

Die starke Abhängigkeit der deutschen Volkswirtschaft vom Export und der Automobilbranche ist verantwortlich für die Dämpfung der Konjunktur. Die deutsche Binnenfrage konnte zum Teil die negativen Einbrüche ausgleichen und erwies sich somit als sehr widerstandsfähig. Auch die Finanzpolitik und die expansive Geldpolitik übernahmen eine stützende Wirkung.

Wirtschaftsforschungsinstitute konstatieren aktuell jedoch eine erste Bodenbildung und so entwickelte sich der ifo Geschäftsklimaindex seit September 2019 viermal in Folge positiv (vgl. ifo 2019).

Sowohl die Deutsche Bundesbank bestätigte erste positive Signale im Rahmen ihrer aktuellen Prognose im Dezember 2019 (vgl. Bundesbank 2019a) als auch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, das ein übereinstimmendes Bild in dem Bericht zur wirtschaftlichen Lage skizziert (vgl. BMWi 2019a).

Allerdings seien Risiken für eine Fortsetzung eines möglichen Abwärtstrends weiterhin existent, da verschiedene externe Einflussfaktoren wie Handelskonflikte, die Konjunktur

in China und der Brexit noch keine sichere Einschätzung zur Entwicklung und Auswirkung auf die exportabhängige Volkswirtschaft Deutschlands zulassen. Das ZEW beschreibt im aktuellen Finanzmarktreport (vgl. ZEW 2020), dass eine Trendwende noch nicht in Sicht sei.

Auch das Statistische Bundesamt bestätigt mit den Zahlen zum preisbereinigten Bruttoinlandsprodukt 2019, dass sich das Wirtschaftswachstum in Deutschland deutlich abgeschwächt hat: Mit 0,6 Prozent liegt das BIP-Wachstum deutlich unter dem Niveau der Vorjahre (1,5 Prozent im Jahr 2018 sowie 2,5 Prozent im Jahr 2017) (vgl. Statistisches Bundesamt 2020).

Damit scheint die längste Wachstumsphase der Nachkriegszeit nun tatsächlich beendet zu sein. Interessant ist die wirtschaftliche Entwicklung Deutschlands zudem, wenn sie in Relation zu anderen volkswirtschaftlichen Entwicklungen gesetzt wird: Denn auch im europäischen und internationalen Vergleich hat Deutschland ein erheblich schlechteres Wirtschaftswachstum als andere Wirtschaftsnationen wie die Europäische Union, USA und China, Großbritannien und auch Japan (vgl. Gammelin und Hagelüken 2020).

In den folgenden Abschnitten werden Einflussfaktoren auf die deutsche Wirtschaft erläutert.

### **Klimawandel**

Der Klimawandel und die daraus resultierende Energiewende setzen zudem einige Branchen massiv unter Druck. Die Versorger waren beispielsweise in den letzten Jahren bereits aufgrund des politischen Drucks gefordert, Umstrukturierungen voranzutreiben. Die derzeitige Phase ist geprägt von neuen Wettbewerbern, neuen Technologien und einer neuen Position der Kunden. Durch innovative Konstellationen am Markt sind die bisherigen Geschäftsmodelle der Energieriesen und anderer Unternehmen aus dem Energie- und Versorgungsumfeld so nicht mehr zukunftsfähig und die stabilen Wertschöpfungsketten der letzten Jahre gefährdet.

### **Automobilbranche im Umbruch**

Einzelne Industriezweige wie der Automobilsektor und dessen Zulieferer haben zudem strukturelle Probleme, die noch nicht gelöst sind. Die finanziellen Nachwirkungen des Dieselskandals, globale Handelskonflikte, die Ablösung des Verbrennungsmotors durch die Elektromobilität und auch verändertes Nachfrageverhalten, das sich in Sharing-Konzepten zeigt, werden die Automobilbranche radikal verändern und massiven Personalabbau zur Folge haben.

Die konjunkturrempfindlichen Branchen wie der Chemiesektor oder auch der Maschinenbau, die stark verwoben mit der Weltkonjunktur und direkt vom Autobau abhängig sind, haben zuerst die negativen Anzeichen einer Konjunkturabschwächung offenbart. Auch in Zukunft werden diese Branchen von den Entwicklungen der Automobilbranche massiv beeinflusst werden.

### **Handelskonflikte und Brexit**

Die Globalisierung hat in den letzten Jahrzehnten zu weltweiten Verflechtungen von Volkswirtschaften und Staaten geführt. Aus dieser Liberalisierung des Welthandels resultierten viele Chancen, aber auch Abhängigkeiten. In den letzten Jahren veränderten sich durch neue politische Kräfte auch bestimmte Grundorientierungen deutlich: So steht der US-amerikanische Präsident Donald Trump mit seiner „America-first“-Politik erstmals in der Geschichte des amerikanischen Handelsrechts für Abschottung und Protektionismus. Der Rückzug aus multinationalen Handelsabkommen und entsprechende Neuverhandlungen sowie der Handelskonflikt mit China und Europa machen das Ausmaß der Zollpolitik deutlich.

Doch die Auswirkungen der Stahl- und Aluminiumzölle sowie die angedrohten Zölle auf Autoimporte führen laut Wirtschaftsforschern nicht nur zu wirtschaftlichen Verlusten der beteiligten Handelspartner wie Deutschland, sondern auch für die amerikanische Volkswirtschaft sind die Folgen des Protektionismus nicht nur zum Vorteil.

Zudem ist der Brexit für viele Exporteure mit Unsicherheit verbunden und die wirtschaftlichen Folgen für die nächsten Jahre noch nicht absehbar. Zumindest scheint aber die Gefahr eines ungeregelten Brexits gebannt zu sein.

Da Großbritannien eine bedeutende Stellung als Handelspartner für die deutsche Wirtschaft innehat (Platz 5 bei den Ausfuhren und Platz 11 bei den Einfuhren), sind auch bei dem geplanten Ausstieg Großbritanniens aus der EU zum 31.01.2020 die möglichen Auswirkungen auf Konjunktur und Arbeitsmarkt nicht unerheblich (vgl. BMWi [2019b](#)).

### **1.3.2 Schwache Rentabilität und Kostendruck bei den Banken: Konsolidierungsdruck steigt**

#### **Von Niedrigzinsen zu Minuszinsen**

Das Niedrigzinsniveau dauert bereits seit vielen Jahren an und liegt mit einem EZB-Leitzins von null Prozent auf einem historisch niedrigen Niveau. Der EZB-Einlagesatz für Banken liegt (Stand 01/2020) sogar bei  $-0,5$  Prozent. Die geringe Hoffnung, dass sich möglicherweise mit dem Wechsel in der EZB-Führung eine Änderung in der Geldpolitik einhergeht, hat sich bei Verabschiedung von Mario Draghi und dem Amtsantritt von Christine Lagarde schnell als Trugschluss herausgestellt. Die im Umlauf befindliche Geldmenge ist in den letzten Jahren im Euroraum stetig angestiegen. Eine Abkehr der derzeitigen Steuerungsmechanismen ist kurz- bis mittelfristig nicht erkennbar und somit spitzt sich die Lage weiter zu.

Langfristige Folgen der Niedrigzinsen sind nicht nur wegbrechende Erträge bei den Banken, sondern auch finanzielle Folgen bei Versicherungen und Pensionskassen (vgl. Handelsblatt [2020](#)): Zusagen und Prognosen für Altersvorsorgeverträge sind gefährdet und letztendlich verstärkt die Zinsentwicklung das Risiko der Altersarmut. Jungen Men-

schen oder Sparern ohne Eigenkapital wird der Vermögensaufbau schwerfallen bzw. kaum möglich sein. Im Vergleich dazu sind die Menschen im Vorteil, die bereits über Eigenkapital oder beispielsweise über freie Beleihungswerte verfügen und so zinsgünstig weitere Investitionen zum Ausbau der Vermögenswerte tätigen können.

Bis vor kurzem übertraf es die Vorstellungskraft aller Beteiligten, dass Kredite an Kunden zu Minuszinsen vergeben werden könnten. Doch die ersten Banken wie zum Beispiel die KfW präsentierten bereits im Jahr 2019 Kreditprodukte mit Minuszinsen – ein Novum für Banken und Kunden gleichermaßen.

Auch Negativzinsen für Kundeneinlagen haben sich sukzessive im Jahr 2019 in die Realität des deutschen Finanzmarkts eingeschlichen: Erst waren nur große Einlagenbestände von Firmenkunden betroffen und mittlerweile werden bereits von einzelnen Banken und Sparkassen auch den Privatkunden ab dem ersten Cent Minuszinsen in Form von Verwarentgelten in Rechnung gestellt.

### **Folgen der Zinsentwicklung**

Dass bereits eine Überhitzung der Immobilienmärkte in weiten Teilen Deutschlands stattgefunden hat, ist unstrittig. Die offene und ungeklärte Frage bezieht sich daher auf die aktuelle Zins- und Geldpolitik: Wird das „billige Geld“ eine weitere überdurchschnittliche Ausweitung der Kreditvergabe zur Folge haben? Und was passiert, wenn sich die Rezession verstärkt? Droht dann eine Immobilienblase zu platzen? Sollten die Zinssätze einer Baufinanzierung von 1,5 Prozent in zehn Jahren bei Ablauf der Zinsfestschreibung dann bei ca. 4 Prozent liegen, können die Folgen sowohl für Banken als auch für den Kreditnehmer schwerwiegend sein.

Das Prinzip der Fristenkongruenz setzt die Einhaltung der Finanzierungsregel voraus, dass langfristig angelegtes Geld auch langfristig finanziert sein muss und kurzfristig aufgenommenes Kapital auch nur kurzfristig ausgeliehen werden darf. Diese „Goldene Bankregel“ zur Kapitalüberlassungsdauer und zur Kapitalbindungsdauer soll das Liquiditätsrisiko reduzieren. Jedoch wird in der Praxis die Fristenkongruenz bewusst von Banken nicht eingehalten, um aus der Fristentransformation Erträge zu generieren. Das bedeutet, dass der langfristige Kredit mit einem festen Zinssatz für den Kreditnehmer auf zehn Jahre festgeschrieben wird, aber die Refinanzierung der Bank kurzfristig erfolgt. Diese Inkongruenz kann bei einem Zinsanstieg für Banken zu kritischen Belastungen führen. Daher werden hier regelmäßige Stresstests der Bundesbank und BaFin durchgeführt, um die Ertragslage und Widerstandskraft der Banken bei lang anhaltenden Phasen niedriger Zinsen, starken wirtschaftlichen Abschwüngen oder bei einer abrupten Zinswende zu analysieren. Der letzte LSI-Stresstest, der bei den kleineren und mittelgroßen Banken und Sparkassen (Less Significant Institutions) durchgeführt wurde, hat in den Ergebnissen von September 2019 offenbart, dass die Rentabilität der LSI-Institute bereits schwach ist und bei andauernden oder verschlechternden Zinsszenarien sich die Ertragslage weiter verschärft (vgl. BaFin 2019).

Eine Folge der erodierenden Profitabilität kann sein, dass seitens der Banken größere Risiken in Kauf genommen werden und insgesamt eine Ausweitung von Krediten vorge-

nommen wird. Doch die Entwicklung ist bei Verstärkung von Rezessionsgefahren nicht unkritisch und aus diesem Grund werden neben der Stresstests und Abbildung von Ertragsszenarien auch die Kreditvergabestandards von der Aufsicht geprüft.

Denn sollte sich der Trend fortsetzen, indem sich die Rezessionstendenzen verstärken, werden die Kreditnachfrage sinken und Zahlungsausfälle unvermeidbar sein.

### **Überbewertung weltweiter Anleihen und inverse Zinsstrukturkurve**

Kritische Marktanalysten sehen für 2020 und die folgenden Jahre eher eine Verstärkung der Rezessionsgefahren in Folge der Geld- und Zinspolitik und begründen dies konkret mit der Anleihenblase (vgl. Müller 2020) sowie der aktuellen inversen Zinsstrukturkurve (vgl. Friedrich und Weik 2019). Diese wird als potenzieller Indikator für Rezessionen und Krisen angeführt.

Aufgrund der niedrigen Zinsen sind die Kurse der weltweiten Anleihen gestiegen. Fachleute sehen in dieser Überbewertung eine Gefahr für die Stabilität des Finanzmarkts (vgl. Krall 2019).

Hinzu kommt, dass die weltweite Verschuldung der Staaten so hoch wie nie zuvor ist und auch die Risiken gestiegen sind. Im Euro-Raum ist aktuell Italien ähnlich gefährdet wie Griechenland vor fünf Jahren. Griechenland und sein Finanzsystem wurden zwar damals gerettet, aber die Risiken und die Ursachen des wirtschaftlichen Kollapses, insbesondere in Südeuropa, sind nach wie vor existent: Hohe Verschuldung, faule Kredite und weitere Kreditaufnahmen zu historisch niedrigen Zinsen verstärken die Ausfalltendenzen.

Von einer inversen Zinsstruktur ist die Rede, wenn die Zinsen für kurzfristige Anleihen höher sind als der Zinssatz für langfristige Anleihen. In einigen Ländern herrscht bereits eine inverse Zinsstruktur. In der Vergangenheit waren diese Umkehrungen der Zinsstruktur ein verlässliches Warnsignal für einen bevorstehenden Abschwung oder eine Krise. Ausschließlich in den Jahren 1966 und 1998 folgten auf die inversen Zinsstrukturen keine Rezession. Heute sind die Meinungen der Analysten und Marktbeobachter kontrovers: Die einen sehen in der inversen Zinsstruktur keinen direkten Zusammenhang zu konjunkturellen Entwicklungen, andere behaupten, dass die Rezession unausweichlich ist und als Krise oder sogar als größter Crash aller Zeiten (vgl. Friedrich und Weik 2019) mit hoher Wahrscheinlichkeit in Kürze eintreten wird – offen sei nur die Frage des Zeitpunkts.

### **Verschlechterung der Ertragslage und Zunahme des Kostendrucks**

Das seit Jahren andauernde Niedrigzinsniveau belastet die Ertragslage der Banken nachhaltig. Der Anstieg der Kosten verstärkt die kritische Gesamtsituation im Finanzsektor (vgl. Bundesbank 2019b).

Die Kostenquote „CIR“ der Banken in Deutschland weist McKinsey in der neuen Studie „The road to success – Perspectives on German banking“ mit 75 Prozent aus. Ein Anstieg über sechs Prozentpunkte in den letzten drei Jahren zeigt die Diskrepanz zu den führenden Banken Europas: In Schweden liegt die Cost-Income-Ratio bei 50 Prozent und ein Rückgang der Kosten um fünf Prozentpunkte macht den Unterschied deutlich.



Auch die Ertragskennzahlen zeigen in der Studie die schlechtere Position der deutschen Banken im Vergleich zu Schweden oder auch im internationalen Vergleich mit den USA oder Japan (vgl. McKinsey & Company 2019).

BearingPoint kommt in der Studie „Lost in Transformation: Europas Banken scheuen nachhaltige und notwendige Transformation“ zu der Schlussfolgerung, dass die unprofitablen und ineffizienten Banken in Deutschland eine Kostenreduktion um 26 Prozent bewirken müssen, um Sanierungs- und Abwicklungsszenarien zu vermeiden (vgl. BearingPoint 2019). Laut dieser Studie beträgt die Zinsmarge der europäischen Banken durchschnittlich 1,15 Prozent, die deutschen Banken liegen mit 0,8 Prozent noch deutlich darunter. Auch die Nettoprovisionsmarge in Höhe von 0,42 Prozent der Kreditinstitute bewegt sich unterhalb des europäischen Durchschnitts (vgl. BearingPoint 2019).

### **Konsolidierung und Fusionen: Folgen von Ertragsrückgang und „Overbanked“**

Die Anzahl der Banken und deren Zweigstellen (vgl. Bundesbank 2019c) ist in den letzten Jahren bereits deutlich zurückgegangen und insbesondere in der jüngsten Vergangenheit ist eine hohe Marktdynamik festzustellen. Allerdings resultieren die Marktaustritte aus Konsolidierungen, die vor allem als Fusionen im Sparkassen- und Genossenschaftssektor zu beobachten waren. Für die nächsten Jahre wird eine Fortschreibung dieser Entwicklung erwartet. Experten sprechen davon, dass nach wie vor der Finanzsektor in Deutschland von der Problematik „Overbanked“ geprägt sei: Es existieren zu viele Banken in einem Umfeld von wegbrechenden Erträgen.

Aktuelle Entwicklungen zu Fusionen, Filialschließungen und Stellenabbau und sind bereits in den Medien nahezu täglich präsent. So wurde auch im ersten Quartal 2019 eine potenzielle Fusion der Deutschen Bank mit der Commerzbank verhandelt, jedoch Ende April 2019 abgebrochen. Der Zusammenschluss sei zu komplex und die Nachteile würden überwiegen.

### **Kostenfaktor Regulierung**

Ein Blick auf die regulatorischen Entwicklungen der letzten Jahre unterstützt bei der Einordnung der Kostensituation.

Mit der Finanzmarktkrise im Jahr 2008 wurden wesentlichen Rahmenparameter des Finanzsektors verändert. In den Jahren bzw. Jahrzehnten vor der Finanzmarktkrise verfolgte man in Deutschland eine Strategie der Deregulierung. Dieser durch die Finanzkrise ausgelöste strategische Wendepunkt hatte zur Folge, dass systemische Risiken in den Fokus der Finanzaufsicht rückten.

Die staatlichen Rettungsaktionen von systemrelevanten Banken („Banken Bail-outs“) unter dem Leitspruch „too big to fail“ haben bis heute Auswirkung auf die Regulatorik, die Geschäftspolitik der Banken und die Wettbewerbssituation.

Zusätzliche Eigenkapitalauflagen sichern zwar die Stabilität des Finanzsektors, doch auf der anderen Seite führt dies auch zu einer Verschiebung des Wettbewerbs. Unternehmen mit hoher Eigenkapitalausstattung zeigen eine höhere Wettbewerbsfähigkeit als Ban-



ken mit geringerer Eigenkapitalunterlegung. Und nicht zu unterschätzen ist der Aspekt, dass systemrelevante Banken sich häufig günstiger am Markt refinanzieren können als kleinere Institute. Zudem finden unverhältnismäßig aufwendige Vorgaben der Aufsicht auch bei kleineren Banken Anwendung, obwohl keine Systemrelevanz vorliegt. Diese Aspekte verstärken teilweise den Kostendruck. Hier soll das europäische Bankenpaket gegensteuern und mit dem Verhältnismäßigkeitsprinzip kleineren Banken Erleichterungen bei Melde- und Offenlegungspflichten verschaffen („Small Banking Box“). So können sich gemäß der neu eingeführten Definition „kleine, nicht komplexe Institute“ (Artikel 4 CRR) als solche klassifizieren lassen und von entsprechenden Erleichterungen profitieren.

Dass dies der Beginn einer Deregulierungsspirale wie in den USA sein könnte, ist in Europa nahezu ausgeschlossen.

### **Sustainable Finance (Nachhaltigkeit im Finanzsystem)**

Eher wird mit Blick auf den im Jahr 2018 veröffentlichten EU-Aktionsplan zur Finanzierung nachhaltigen Wachstums deutlich, dass der Finanzsektor eine tragende Rolle im Kampf gegen den Klimawandel einnehmen soll und daraus unter anderem weitere Verpflichtungen von Finanzmarktteilnehmern zur Offenlegung und Transparenz bei Klima- und Umweltkriterien resultieren.

Erste Verordnungen hierzu sind bereits im Jahr 2019 erfolgt, um die Nachhaltigkeit in der Realwirtschaft zu stärken. Eine Ausweitung dieser Verantwortung in Form von neuen Aufsichts- und Regulierungsvorschriften ist absehbar. Dies wiederum hat einen höheren Verwaltungs- und Personalaufwand für die Institute zur Folge.

### **Mehrbedarf an Eigenkapital**

Auch die Eigenkapitalregeln „Basel IV“ müssen in den nächsten Jahren in europäisches Recht umgesetzt werden. Hierzu hat die Europäische Bankenaufsichtsbehörde (EBA) eine entsprechende Auswirkungsstudie im August 2019 vorgestellt. Der Mehrbedarf an Eigenkapital beträgt knapp 25 Prozent, jedoch betreffen diese Kapitaleffekte vor allem große und international agierende Banken. Die höheren Eigenkapitalkosten werden voraussichtlich auch Auswirkung auf die Realwirtschaft haben, da die Kreditkosten für Unternehmen steigen werden (vgl. Deloitte [2019](#)).

### **Kostenfaktor IT-Sicherheit in Banken**

Seit 2009 werden im Rahmen der „IT-Governance“ die Kreditinstitute hinsichtlich der IT-Sicherheit jährlich geprüft. Allerdings wurden bis 2016 sowohl in den Banken als auch bei der Aufsicht den Risiko- und Steuerungsbereichen priorisierte Beachtung geschenkt.

In 2016 wurden erste „Störungen“ im Online-Banking bei der Deutschen Bank und der Comdirect bekannt. Jedoch hat erst der Hacker-Angriff auf die Zentralbank von Bangladesch, der einen kriminellen Geldtransfer von umgerechnet 73 Millionen Euro ermöglichte und der verschaffte Zugang zu dem internationalen Zahlungsverkehrssystem SWIFT, die Anfälligkeit des internationalen Finanzsystems deutlich gemacht. Ein weiteres Beispiel

für die unzureichende IT-Sicherheit ist die britische Tesco Bank: Diese war ebenfalls zu einem Ziel eines Cyber-Angriffs geworden und so wurden 9000 Kundenkonten gehackt.

In 2016 folgten ausführliche IT-Prüfungen der Aufsicht. Die Ergebnisse machten die schwerwiegenden Sicherheitslücken und den dringenden Handlungsbedarf deutlich.

Die Wirtschaftswoche berichtete im Jahr 2018 darüber, dass der BaFin-Exekutivdirektor Raimund Röseler die Schulnote „4“ für die IT-Sicherheit der deutschen Banken vergeben würde. Zum einen seien die Anforderungen der Prüfung gestiegen und zum anderen Seite seien die IT-Systeme teilweise veraltet und störanfällig. Auch Mängel in der „Cyber-Hygiene“ können als Ursache von Sicherheitspannen aufgeführt werden (vgl. Wirtschafts-Woche 2018).

Die Recherche der Frankfurter Allgemeinen Zeitung ergab, dass im Jahr 2019 erneut schwere Sicherheitsmängel im Rahmen von Sonderprüfungen gefunden worden sind und die BaFin in diesem konkreten Zusammenhang auch mit Eigenkapitalzuschlägen gedroht hat, sofern die Sicherheitsmängel nicht abgestellt werden (vgl. Mussler 2019). Allein die Kosten in Bezug auf die Banken-IT (Prozesse und Organisation der IT-Infrastruktur) und die Abwehr von Cyberrisiken werden voraussichtlich in den nächsten Jahren deutlich steigen.

Fragen, die sich hieraus ergänzend ableiten, müssen in den Mittelpunkt strategischer Überlegungen gestellt werden: Wieviel Ressource bleibt noch für Innovation? Hat der im Rahmen eines Outsourcings beauftragte IT-Dienstleister genügend Kapazitäten und Handlungsspielräume, um die Wettbewerbsstärke auf der IT-Ebene voranzutreiben?

---

## 1.4 Strukturwandel und Veränderungsdruck: Die digitale und kulturelle Transformation aktiv gestalten

Die Vielzahl der Einflussfaktoren und deren Dynamik verstärken den Druck auf die Finanzbranche. Der Strukturwandel ist nicht mehr abzuwenden.

Das von Bill Gates, Gründer des Technologieunternehmen Microsoft, aus dem Jahr 1994 stammende Zitat „Banking is necessary, Banks are not“ unterstreicht die derzeitige, prekäre Situation im Finanzsektor. Vor 25 Jahren konnten sich viele Marktakteure und damalige Entscheider in den Finanzunternehmen die Entwicklung, dass Unternehmen des Finanzsektors in ihrer Rolle als Finanzintermediäre einmal obsolet und überflüssig sind, nicht im Entferntesten vorstellen. Zu sicher, zu kontinuierlich und zu konstant waren die Ertragslage und die Geschäftsmodelle der Finanzindustrie. Die Vorstellungskraft ließ Gedanken um disruptive Marktveränderungen nicht zu. Doch aus Platzhirschen, die in der Historie eine gewisse Vormachtstellung genossen, wurden „Dinosaurier“, um hier eine weitere, kritische Betitelung der Banken durch Bill Gates aufzugreifen.

Warum Dinosaurier? Weil Banken und Sparkassen sich zu sicher fühlten und eine evolutionäre Weiterentwicklung ihrer Organisationen nicht oder nur mit starker zeitlicher Verzögerung zugelassen haben. Zu behäbig, zu langsam und zu unbedeutend waren die Reaktionen – Folgen von Passivität, Selbstgefälligkeit und fehlender Innovationskompetenz.

Kap. 1 hat einen groben Überblick zur Ausgangssituation und zu zukünftigen Entwicklungen im Finanzsektor skizziert. Eine Differenzierung hinsichtlich Status quo und dem jeweiligen, bankindividuellen Veränderungsdruck ist sicherlich notwendig: Es gibt große Institute, die bereits Strategien für das Zeitalter des Open Bankings gefunden und auch schon für die Umsetzung Fachabteilungen aufgebaut haben. Allerdings bedeuten solche Maßnahmen nicht zwangsläufig, dass der Paradigmenwechsel „Von einem geschlossenen System hin zu einem offenen und vernetzten Unternehmen“ auch in allen Köpfen stattgefunden hat. Zu lange wird häufig noch an alten Strukturen und Arbeitsweisen festgehalten. Ein Umdenken in der ganzen Mannschaft ist meist noch Zukunftsmusik und nur als Zukunftsbild in Strategien und Dokumentationen beschrieben. Dieses Gap, die Abweichung von Theorie und Praxis, muss schnellstmöglich geschlossen werden, nur so kann das Unternehmen zukunftsfähig werden. Und dieser Handlungsdruck betrifft alle Banken. Auch kleine Banken sind aufgefordert, sich mit den Szenarien und Optionen der Zukunft schon heute zu beschäftigen und die kulturellen Voraussetzungen für ein vernetztes Ökosystem zu schaffen.

An einem „Weiter so“ in Bezug auf traditionelle und antiquierte Mechanismen können die Institute weder auf der Management- noch auf der Mitarbeiterebene festhalten.

Dieses Buch und insbesondere die nächsten Kapitel sollen einen Weg zeigen, wie sich Hindernisse und Blockaden im Rahmen der Transformation identifizieren lassen und wie vernetztes Arbeiten in der Bank erfolgreich gestaltet werden kann.

---

## Literatur

- ARD/ZDF Onlinestudie (2019) Ergebnisse der ARD/ZDF Onlinestudie 2019. [http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/files/2019/Ergebnispraesentation\\_ARD\\_ZDF\\_Onlinestudie\\_PUBLIKATION\\_extern.pdf](http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/files/2019/Ergebnispraesentation_ARD_ZDF_Onlinestudie_PUBLIKATION_extern.pdf). Zugriffen: 14.01.2020
- BearingPoint (2019) Lost in Transformation - Europas Banken scheuen nachhaltige und notwendige Transformationen. [https://www.bearingpoint.com/files/BEDE19\\_1280\\_RP\\_DE\\_KPI\\_Studie\\_2019\\_final\\_web.pdf?hash=39862b60314a15f1f15f806b060c502b3164d86f575cf97c](https://www.bearingpoint.com/files/BEDE19_1280_RP_DE_KPI_Studie_2019_final_web.pdf?hash=39862b60314a15f1f15f806b060c502b3164d86f575cf97c). Zugriffen: 14.01.2020
- BaFin (2019) Ergebnisse des LSI-Stresstests 2019. Pressemitteilung [https://www.bafin.de/Shared-Docs/Veroeffentlichungen/DE/Pressemitteilung/2019/pm\\_190923\\_lsi-stresstest.html](https://www.bafin.de/Shared-Docs/Veroeffentlichungen/DE/Pressemitteilung/2019/pm_190923_lsi-stresstest.html). Zugriffen: 14.01.2020
- Barlett-Matthis M (2017) Definition Digitales Ökosystem. Trend Report. <https://trendreport.de/wiki/digitales-oekosystem/>. Zugriffen: 14.01.2020
- BMWi (2019a) Die wirtschaftliche Lage in Deutschland im Dezember 2019. Pressemitteilung. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/Wirtschaftliche-Lage/2019/20191216-wirtschaftliche-lage-in-deutschland-im-dezember-2019.html>. Zugriffen: 14.01.2020
- BMWi (2019b) Kurzfristige ökonomische Effekte eines „Brexit“ auf die deutsche Wirtschaft. Studie im Auftrag des Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH), Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V. (DIW Berlin). [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/gutachten-brexit-oekonomische-effekte.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/gutachten-brexit-oekonomische-effekte.pdf?__blob=publicationFile&v=4). Zugriffen: 15.01.2020

- Bundesbank (2019a) Bundesbank-Prognose: Deutsche Wirtschaft überwindet Schwächephase. <https://www.bundesbank.de/de/aufgaben/themen/bundesbank-prognose-deutsche-wirtschaft-ueberwindet-schwaechephase-818698>. Zugriffen: 14.01.2020
- Bundesbank (2019b) Ertragslage deutscher Banken verschlechtert sich. <https://www.bundesbank.de/de/aufgaben/themen/ertragslage-deutscher-banken-verschlechtert-sich-808060>. Zugriffen: 14.01.2020
- Bundesbank (2019c) Bankstellenentwicklung im Jahr 2018. Anzahl der Kreditinstitute sinkt erneut – Brexit-Vorbereitung dämpft Rückgang. Pressenotiz. <https://www.bundesbank.de/de/presse/pressemitteilungen/bankstellenentwicklung-im-jahr-2018-800730>. Zugriffen: 14.01.2020
- Capgemini (2019) World FinTech Report 2019: Die Branche entwickelt sich von Open Banking hin zu „Open X“. <https://www.capgemini.com/de-de/news/world-fintech-report-2019/>. Zugriffen: 14.01.2020
- Deloitte (2019) Call for Advice: Die Umsetzung von „Basel IV“ in der EU. <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/financial-services/articles/umsetzung-basel-iv-eu.html>). Zugriffen: 14.01.2020
- Friedrich M, Weik M (2019) Der größte Crash aller Zeiten: Wirtschaft, Politik, Gesellschaft - Wie Sie jetzt noch Ihr Geld schützen können. Eichborn, Köln
- Gammel C, Hagelüken A (2020): Der Aufschwung ist vorerst vorbei. Süddeutsche Zeitung. <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/konjunktur-bip-wirtschaftswachstum-1.4757476>. Zugriffen: 15.01.2020
- Handelsblatt (2020) BaFin: Zinsflaute trifft Pensionskassen stärker als Lebensversicherer. <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/niedrigzinsen-bafin-zinsflaute-trifft-pensionskassen-staerker-als-lebensversicherer/25381400.html?ticket=ST-41164082-ay-EobgseKM4oTiVXmSsh-ap3>. Zugriffen: 15.01.2020
- Ifo Institut (2019) ifo Geschäftsklima steigt zum Jahresende. [https://www.ifo.de/sites/default/files/2019-12/ku-2019-12-pm-geschaeftsklima-DT\\_1.pdf](https://www.ifo.de/sites/default/files/2019-12/ku-2019-12-pm-geschaeftsklima-DT_1.pdf). Zugriffen: 14.01.2020
- IT Finanzmagazin (2018) World FinTech Report 2018 – Partnerschaft steht im Vordergrund. <https://www.it-finanzmagazin.de/world-fintech-report-2018-partnerschaft-steht-im-vordergrund-66581/>. Zugriffen: 14.01.2020
- IT Times (2019) Alibaba kann Umsatz trotz Handelskonflikte um 40 Prozent steigern. <https://www.it-times.de/news/alibaba-kann-umsatz-trotz-handelskonflikte-um-40-prozent-steigern-133514/>. Zugriffen: 14.01.2020
- Krall M (2019) Der Draghi Crash: Warum die entfesselte Geldpolitik in die finanzielle Katastrophe führt. FinanzBuch Verlag (FBV), München
- McKinsey & Company (2019) The road to Success. Perspectives in German banking. [https://www.mckinsey.de/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Deutschland/Publikationen/2019-05-20%20Banking%20Report/190520\\_Perspectives%20on%20German%20banking\\_Full%20Report\\_final.ashx](https://www.mckinsey.de/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Deutschland/Publikationen/2019-05-20%20Banking%20Report/190520_Perspectives%20on%20German%20banking_Full%20Report_final.ashx). <https://www.mckinsey.de/publikationen/2019-05-20-banking-report>. Zugriffen: 14.01.2020
- Müller D (2020) Machtbeben: Die Welt vor der größten Wirtschaftskrise aller Zeiten. Hintergründe, Risiken, Chancen. Heyne, München
- Mussler H (2019) Wie sicher sind Kundendaten bei der Bank? Sorgen wegen IT-Mängel. Frankfurter Allgemeine Zeitung. <https://www.faz.net/aktuell/finanzen/sorgen-wegen-it-maengel-wie-sicher-sind-kundendaten-bei-der-bank-16519549.html>. Zugriffen: 14.01.2020
- Oliver Wyman (2018) Bankenreport Deutschland 2030. [https://www.oliverwyman.de/content/dam/oliver-wyman/v2-de/publications/2018/Feb/OliverWyman\\_GermanBankingReport\\_2018.pdf](https://www.oliverwyman.de/content/dam/oliver-wyman/v2-de/publications/2018/Feb/OliverWyman_GermanBankingReport_2018.pdf). Zugriffen: 14.01.2020
- Statistisches Bundesamt (2020) Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung: Bruttoinlandsprodukt (BIP). [https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Volkswirtschaftliche-Gesamtrechnungen-Inlandsprodukt/\\_inhalt.html#sprg233858](https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Volkswirtschaftliche-Gesamtrechnungen-Inlandsprodukt/_inhalt.html#sprg233858). Zugriffen: 15.01.2020

- Tagesschau (2019) Alipay bald auch für Europäer. <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/boerse/hr-boerse-story-12643.html>). Zugegriffen: 14.01.2020
- ZEW (2020) Trendwende bleibt noch außer Sicht. ZEW Finanzmarktreport. <http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/frep/012020.pdf> ) Zugegriffen: 14.01.2020
- WirtschaftsWoche (2018) BAFIN: Banken haben bei IT-Sicherheit Nachholbedarf. WirtschaftsWoche <https://www.wiwo.de/unternehmen/banken/bafin-banken-haben-bei-it-sicherheit-nachholbedarf/23121612.html>. Zugegriffen: 14.01.2020
- ZEB (2019) Europäische Retailbanking-Studie. Generationenspezifische Erwartungen. S 7. [https://zeb-consulting.com/files/media/documents/2019-12/zeb\\_RetailBankingStudie\\_D\\_2019.pdf](https://zeb-consulting.com/files/media/documents/2019-12/zeb_RetailBankingStudie_D_2019.pdf). Zugegriffen: 14.01.2020

# Vom Silodenken zum vernetzten Arbeiten: Wie Sie Silos in Ihrem Unternehmen erkennen und erfolgreich gegensteuern

## 2

### Zusammenfassung

Um zu erkennen, in welcher vernetzten und kulturellen Verfassung sich Ihre Organisation befindet, ist eine Status-quo-Bewertung ratsam. In den letzten Jahren fünf Jahren hat sich deutlich gezeigt, dass eine Spreizung stattfand: Unternehmen, die sich organisational deutlich weiterentwickelten und Banken oder auch Finanzdienstleister, die an alten Strukturen festhielten und Veränderungen zu langsam oder gar nicht umsetzten.

In Zeiten von PSD2, erodierender Profitabilität und zunehmendem Kostendruck müssen sich Banken und Sparkassen neu orientieren. Dabei stellt sich die Frage, wie sich in Zeiten von verändertem Kundenverhalten und neuen Technologien die Wertschöpfung 4.0 realisieren lässt. Neben strategischen Aspekten sind die kulturellen Rahmenbedingungen einer Organisation entscheidend: Profitiert das Kreditinstitut von vernetzten Strukturen, um den Wandel aktiv und dynamisch voranzutreiben und um zukunftsorientierte Wertschöpfungsstrategien umzusetzen?

In diesem Kontext hat der Leser die Chance, anhand einer detaillierten Silo-Analyse den bankindividuellen Status zu bewerten. Anschließend folgen konkrete Handlungsvorschläge, die sich sowohl auf Organisations- als auch auf Führungs- und Teamebene erstrecken.

### 2.1 Silo 1: Isolierte und statische Organisation

Warum beteiligen sich Banken und Sparkassen noch nicht an (digitalen) Ökosystemen, wie es andere Unternehmen schon längst forcieren? Warum werden Vernetzung und Kooperation weitestgehend vermieden? In der Praxis ist häufig ein Bewusstsein für diese Anforderungen vorhanden - aber der Komplexität unserer heutigen Ökonomie wird ausgewichen, indem an isolierten und statischen Entscheidungsstrukturen festgehalten wird. Bewerten Sie in diesem ersten Silo-Kapitel, ob in Ihrem Haus Austausch und Partnerschaften nur im

limitierten, vertrauten Rahmen geduldet werden oder eine Neuordnung weg von der Isolation hin zu einer partizipativen, offenen Organisation erfolgt.

### 2.1.1 Regulatorik und Verbandsvorgaben: Starre Richtlinien oder flexible Gestaltung von Spielräumen

Selbstverständlich sind gesetzliche und regulatorische Vorgaben einzuhalten und deren Erfüllung hat höchste Priorität. Eine Abweichung hiervon soll in diesem Kapitel nicht skizziert werden. Doch um zu erkennen, wie flexibel, proaktiv und gestaltend eine Bank ist, bleibt eine Auseinandersetzung mit diesem regulatorischen Erfüllungs- und Gestaltungsgrad durchaus nützlich. Auch Vorstände haben bei verschiedenen gesetzlichen Anforderungen noch Handlungs- und Entscheidungsoptionen: Oftmals muss aus Vorstandssicht kritisch abgewogen werden, welche Umsetzungsszenarien das Unternehmen potenziell stärken oder schwächen können und wie die Risiken einzuschätzen sind.

Ähnlich verhält es sich mit der Umsetzung von Empfehlungen oder Vorgaben durch Dachverbände oder Rechenzentralen. Auch hier steht außer Frage, dass zentral entwickelte und einheitlich konzeptionierte Maßnahmen viele Vorteile beinhalten. Doch implizierte Gefahren sind dabei vorhanden: Wenn sich Organisationen nur auf die Entwicklung von Konzepten und Handlungsempfehlungen der Dach- und Spitzenverbände verlassen, ist diese Vorgehensweise in der Regel mit „Timelags“ verbunden. Dieser Verzögerungseffekt bedeutet, dass zwischen der Initiierung einer Maßnahme im Rahmen eines Gremiumsbeschlusses bis hin zum Rollout der Maßnahme oder der Veröffentlichung an die Primärinstitute viel Zeit vergeht. Oftmals so viel Zeit, dass bereits Wettbewerber aktiv geworden sind und Chancen für das eigene Unternehmen hinfällig geworden sind. Genau in diesem Fall hat das Silo gewirkt: Durch die abwartende Position, bis Verbandsergebnisse entwickelt, verprobt und verifiziert sind, vergeht zu viel Zeit. Zudem werden interne, institutseigene Kompetenzen, die bei einer eigeninitiierten und schnellen Umsetzungsoffensive gestärkt würden, vernachlässigt.

Um also am Markt eine initiativ oder antizipative Rolle einnehmen zu können (First Mover), führt bei bestimmten Handlungsfeldern kein Weg daran vorbei, eigenständig aktiv zu werden.

---

#### Fragen

#### Wie Sie die Gefahr „Regulatorik und Verbandsvorgaben“ in Ihrem Unternehmen identifizieren

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

#### Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):

- Sind Ihre individuellen Maßnahmen (zum Beispiel Vertriebskonzepte) mit den Empfehlungen von Verbandsgremien oder anderen Spitzeninstituten grundsätzlich kongruent?
- Weichen Sie ungern von Empfehlungen oder Anleitungen ab, weil Sie Risiken und Mehraufwand vermeiden wollen?
- Gehen Sie lieber „auf Nummer sicher“ und setzen regulatorische Hinweise mindestens so um, wie es Ihrem Haus geraten wurde?

- Neigen Sie als Institut vielleicht sogar dazu, zur Gewährleistung einer absoluten Sicherheit die interne Umsetzung der Auflagen noch strenger zu handhaben als es die Prüfung oder die Aufsicht einfordert?

**Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung des Silos = 0):**

- Nutzt Ihr Institut maximale Gestaltungsspielräume bei der Umsetzung von gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Vorgaben und gehen Sie bewusst Risiken ein, um von Chancen zu profitieren?
- Hinterfragen Sie auf Managementebene grundsätzlich die Empfehlungen von außen (Aufsicht, Verband, Arbeitsgemeinschaft) kritisch?
- Verzichten Sie als Unternehmen bewusst auf bundesweite Empfehlungen oder Konzepte, die entsprechend verprobt und evaluiert sind, jedoch „Timelags“ zur Folge haben?
- Nimmt Ihr Haus eher die Rolle eines First Mover ein und entwickelt hierfür eigene und frühzeitige Lösungen?

**In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.1.5 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

### 2.1.2 Horizontaler Austausch: Vorprogrammierter Misserfolg von institutsübergreifenden Arbeitsgruppen

Ähnlich zu dem erstgenannten Silo-Aspekt „Regulatorik und Verbandsvorgaben“ ist der horizontale Austausch in Form von institutsübergreifenden Arbeitsgemeinschaften zu ausgewählten Themen zu bewerten. Damit ist der regionale Zusammenschluss oder auch der institutsgrößenspezifische Austausch auf derselben Stufe der Wertschöpfungskette gemeint.

Die größte Gefahr ist auch hier der zeitliche Faktor: Bis ein Konsens zur Vorgehensweise und letztendlich ein marktreifes Ergebnis in der Arbeitsgruppe erzielt werden kann, dauern die Arbeitsphasen dieser Projektgruppen zu lange. Die Gründe sind vielfältig und oftmals nicht immer direkt zu identifizieren:

- unterschiedliche Reifegrade in den beteiligten Unternehmen
- Projektabstimmung und -intention nicht einheitlich
- Projektarbeitsmethode passt nicht zum Projektziel oder methodische Kompetenzen (zum Beispiel agile Arbeitsweisen) sind nicht oder nur unzureichend vorhanden
- keine effizienten und produktiven Meetings
- keine ausreichende Transparenz und unzureichender kollaborativer Austausch

Neben dem Verzögerungsaspekt beeinflusst auch fehlendes Querdenken, das auch als „laterales Denken“ bezeichnet wird, das Ergebnis von zu einheitlichen, homogenen Arbeitsgruppen.

Die Floskel „wir schmoren im eigenen Saft“ beschreibt den Hintergrund und Nachteil dieser Arbeitsform zutreffend: Denk- und Kreativitätsprozesse sind auf die Erfahrungen



der eigenen Branche und des gemeinsamen Arbeitskreises beschränkt und somit reduziert diese Konstellation auch die Innovationsfähigkeit dieser Arbeits- oder Projektgruppe.

Um nicht in die Falle dieses Silos zu geraten, ist eine Verlagerung von Informationsaustausch und Projekten in die vertikale oder auch in die diagonale, laterale Ebene sinnvoll.

Vertikal bedeutet, dass Sie sich als Organisation mit Unternehmen vernetzen, die auf unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette stehen. Ein gemeinsames Agieren mit internen und externen Stakeholdern umfasst zudem den „ko-kreativen Ansatz“. Ko-kreative Prozesse gelten im Kontext der agilen Transformation als zentraler Eckpfeiler für den erfolgreichen Wandel in Unternehmen, weil durch die aktive Beteiligung eine höhere Nutzerzentrierung möglich wird.

Wenn Ihr Unternehmen eine maximale Offenheit und branchenübergreifende Vernetzung erzielen möchte, suchen Sie nach diagonalen bzw. lateraler Kollaboration. Von und mit anderen Branchen zu lernen und in interdisziplinären Teams eine größtmögliche Kreativität zu bewirken, stehen im Mittelpunkt solcher Hubs. Auf einer extrem breiten Basis von Wissensressourcen ist ein maximaler Erkenntnisgewinn möglich. Das Kreativitäts- und Innovationspotenzial dieser Teams kann in solchen Strukturen optimal ausgeschöpft werden.

## Fragen

### Wie Sie die Gefahr „Horizontaler Austausch“ in Ihrem Unternehmen identifizieren

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

#### Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):

- Liegt der Anteil von Arbeitsgruppen in horizontaler, institutsübergreifender Form (zum Beispiel regionale Arbeitsgemeinschaften Ihrer Institutsgruppe) bei über 50 Prozent (im Vergleich zu vertikalem und diagonalem Austausch)?
- Vertrauen Sie lieber homogenen Arbeitsgruppen mit Gleichgesinnten und vertrauten Gesichtern, weil es auf den ersten Blick die Zusammenarbeit erleichtert oder scheinbar verbessert?
- Machen Sie als Unternehmen lieber anderen etwas nach als vor? Und ist „gut geklaut ist besser als schlecht selbst gemacht“ der Antrieb Ihrer Bank für das Engagement in horizontalen Arbeitsgruppen?

#### Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):

- Nutzen Sie schon branchenübergreifenden, diagonalen Austausch, um von Vernetzung, Ko-Kreativität und Kooperation zu profitieren?
- Sind Sie mit Ihrer Organisation eher Treiber, um die Vernetzung Ihrer Bank permanent zu erweitern?
- Ist in Ihrer Bank in nahezu allen Köpfen ein Mindset, das eine maximale Offenheit in alle Richtungen fokussiert, schon fest verankert?

### In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht Abschn. 2.1.5 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

### 2.1.3 Unternehmenserfolg als retardierender Faktor

Warum kann die erfolg- und ruhmreiche Vergangenheit des Finanzsektors und der einzelnen Institute als Silo beschrieben werden? Die Historie der Branche war bis zur jüngsten Vergangenheit, die erst im Jahr 2008 einen markanten Wendepunkt darstellt, geprägt von einer kontinuierlichen, positiven Entwicklung. Selbst die einschneidenden Marktveränderungen der letzten Jahre konnten die Manager durch selektive Maßnahmen noch auffangen. Eine wirksame, grundlegende Anpassung des Geschäftsmodells und der Organisationsstrukturen als radikale Antwort auf den Strukturwandel war noch nicht entwickelt oder scheinbar auch noch nicht notwendig. Zu sehr hatte man sich auf den Erfolg der Vergangenheit ausgeruht und in abwartender Haltung bedeckt gehalten: Solange die Bilanzkennziffern noch den aufsichtsrechtlichen Vorgaben und den Erwartungen der Stakeholder entsprachen, war die Handlungsdynamik alles andere als progressiv.

Das heißt, ein stetiger Erfolg kann eine Organisation auch lähmen: Reaktions- und Anpassungsgeschwindigkeiten bei veränderten Rahmenbedingungen fallen bei diesen erfolgsverwöhnten Unternehmen geringer aus als im Vergleich zu Organisationen, die immer wieder gefordert sind, sich neu zu erfinden, weil es beispielsweise der Markt oder der technologische Fortschritt erfordert.

Plakative Beispiele aus anderen Branchen wie die früheren Weltmarktführer Kodak oder auch Nokia machen deutlich, dass auch Branchenführer jederzeit disruptiert werden können.

#### Fragen

#### **Wie Sie die Gefahr „Unternehmenserfolg als retardierender Faktor“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

#### **Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Neigen Sie in Ihrer Organisation dazu, grundsätzlich alles zu beschönigen und kritische oder negative Aspekte auszublenden?
- Halten Sie von Seiten der Vorstands- oder Führungsebene bewusst Informationen zu kritischen Entwicklungen oder eingetrübten Zukunftsszenarien zurück, um Mitarbeiter nicht zu verunsichern oder um Konflikte zu vermeiden?
- Haben Sie eine ähnliche Strategie wie manche Politiker: Wird selbst das schlechteste Wahlergebnis noch positiv kommentiert?

#### **Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Ist die Organisation in der Vergangenheit bereits durch Restrukturierungen oder ähnliche Veränderungsprozesse gefordert gewesen, sich neu aufzustellen?

**Ist Ihre Kultur von kritischer Erfolgsbewertung geprägt?**

- Herrscht in Ihrem Haus auf allen Ebenen ein offener Umgang mit Informationen und Maßnahmen rund um die Komplexitätsfaktoren wie Digitalisierung, Niedrigzinsniveau, erodierende Profitabilität, neue Wettbewerber und Strukturwandel etc.?
- Erfolgt in Ihrem Haus proaktiv eine Auseinandersetzung mit strategischen Maßnahmen und Lösungen, um die Zukunft des Unternehmens zu stärken?
- Würden Sie Ihrer Organisation eine hohe Resilienz (Widerstandskraft) zuweisen: Hat das Unternehmen eine ausgeprägte Fähigkeit, selbst in schwierigem Fahrwasser, die Fahrt ohne große Beeinträchtigung zu überstehen?

**In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.1.5 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

**2.1.4 Unveränderlichkeit einer Organisation – Folgen einer unzureichenden Mitarbeiterfluktuation**

Dass Mitarbeiterbindung, Loyalität und Employee Engagement wichtige und in Zeiten von Fachkräftemangel zukunftsorientierte Arbeitgeberziele sind, ist berechtigt und betriebswirtschaftlich begründbar.

Allerdings kann eine zu geringe Fluktuation auch negative Folgen für eine Organisation hervorbringen: Weniger Personal- und Teamwechsel führen mittel- bis langfristig zu abnehmender Kreativität und eingeschränkter Innovationsfähigkeit. Mitarbeiter und Führungskräfte einer Organisation nehmen dann tendenziell eher Komfortzonen ein und der Blick durch die Unternehmensbrille lässt mit der Zeit nur noch ein eingeschränktes Sicht- und Wahrnehmungsfeld zu.

Kritisch zu hinterfragen ist, und damit wird gleichzeitig die Relevanz dieses Silos transparent: Kann es wirklich für eine Organisation gut sein, wenn Mitarbeiter oder auch Manager in ein und demselben Unternehmen gelernt und über viele Jahre dem Arbeitgeber (und im schlimmsten Fall dem gleichen Arbeitsplatz) treu geblieben sind? Wenn kein Blick über den Tellerrand hinaus möglich war, keine Veränderungsprozesse aktiv erlebt worden sind, dann verharren diese Arbeitnehmer meist in einer eher passiven und statischen Haltung.

Ein dynamischer Zu- und Abgang führt hingegen in der Regel auch dazu, dass leistungsschwache Mitarbeiter nicht unerkannt bleiben. Dadurch können „Low Performer“ mobilisiert oder bei anhaltender Minderleistung früher oder später ersetzt werden.

Erst durch Rotation, Perspektivwechsel und Kollaboration entstehen Dynamik und Offenheit. Das kann zudem auch durch internen Personalwechsel und Umsetzungen erfolgen sowie ergänzend durch gute Führung gestärkt werden. Eine angemessene Fluktuation führt zwangsläufig dazu, dass neue Menschen den Weg ins Unternehmen finden und mit ihren unterschiedlichen Erfahrungen und divergenten Hintergründen zu einer Bereicherung der Organisation führen.

**Fragen****Wie Sie die Gefahr „Unveränderlichkeit einer Organisation – Folgen einer unzureichenden Mitarbeiterfluktuation“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

**Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Ist Ihr Haus eher von einer geringen Fluktuation geprägt?
- Wird Fluktuation in Ihrem Haus eher negativ gesehen/bewertet?
- Wird grundsätzlich seitens der Personalverantwortlichen versucht Mitarbeiter, die kündigen wollen oder gekündigt haben, von einem Verbleib zu überzeugen?
- Haben Sie als Unternehmen aufgrund von Rekrutierungsnahten (zum Beispiel demografische Gründe, geringe Marktwahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität etc.) eine unzureichende Bewerberanzahl?

**Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Wird regelmäßig die Zusammensetzung von Teams verändert?
- Profitiert Ihre Organisation auch von Quereinsteigern oder branchenfremden Bewerbern?
- Gibt es in der Gesamtbank eine offene Haltung gegenüber neuen Mitarbeitern, um von deren Erfahrungen und Perspektiven profitieren zu können?

**In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.1.5 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

**2.1.5 Silo-Gesamtergebnis: Isolierte und statische Organisation**

Übertragen Sie die Einzelwerte Ihrer Silo-Facetten das Netzdiagramm in Abb. 2.1.

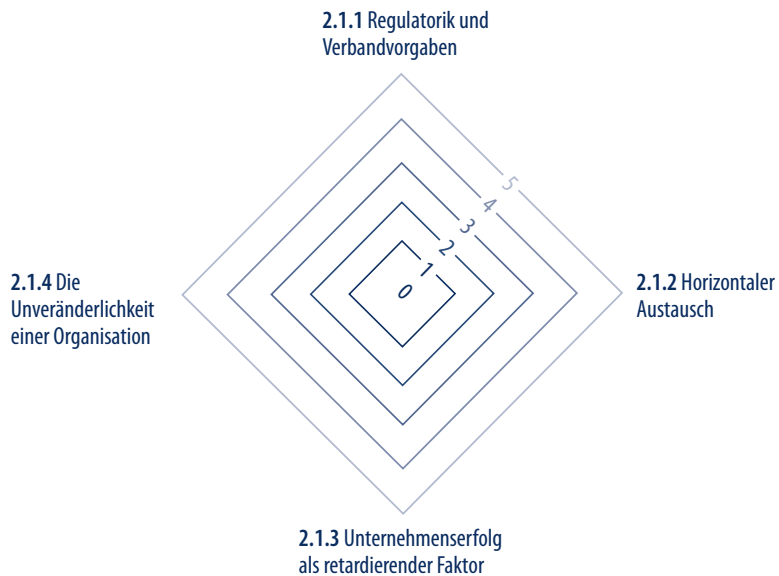
**Exemplarische Silo-Struktur und Erläuterung zur Interpretation**

Anhand der einzelnen, differenzierten Bewertungen der Silo-Facetten und deren Zusammenführung wird das bankindividuelle Gesamt-Silo in der Grafik sichtbar.

Je eher Sie mit Ihren Werten Richtung 0 tendieren, desto geringer ist die jeweilige Silo-Facette ausgeprägt. Sollten Ihre Bewertungen eher negativ (in der Tendenz Richtung 5) ausgefallen sein, haben Sie eine starke Silo-Ausprägung in Ihrer Bank und damit ein verbundenes, überdurchschnittliches Risiko, wenn es um die Veränderungsfähigkeit Ihrer Organisation geht.

Nutzen Sie als Alternative zur analogen, grafischen Visualisierung die kostenfreie, digitale Silo-Analyse unter: [www.new-leadership-training.de/Silo-Analyse](http://www.new-leadership-training.de/Silo-Analyse) (Abb. 2.2)

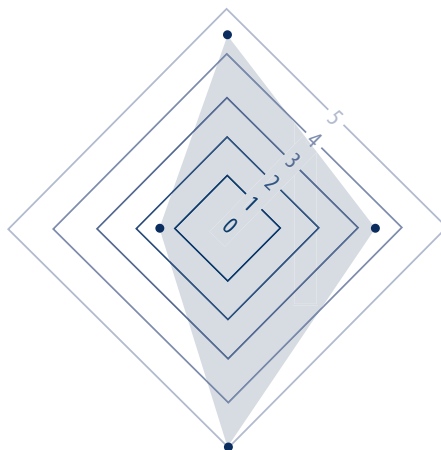
## 2.1 DIE ISOLIERTE UND STATISCHE ORGANISATION



**Abb. 2.1** Silo-Gesamtergebnis: Isolierte und statische Organisation. (Quelle: eigene Darstellung)

## EXEMPLARISCHE SILO-STRUKTUR

0 = bester Wert  
5 = schlechtester Wert



**Abb. 2.2** Exemplarische Silostruktur. (Quelle: eigene Darstellung)

## **2.1.6 Raus aus der isolierten und statischen Organisation – rein in die Kooperation**

Nur offene und vernetzte Organisationen werden in Zukunft in der Lage sein, von digitalen Ökosystemen zu profitieren. Der Paradigmenwechsel, weg von einem autonomen und isolierten Unternehmen hin zu einer maximal vernetzten und offenen Einheit, erfordert Umdenken bei allen Unternehmensbeteiligten. Bestimmte Maßnahmen wie zum Beispiel aufsichtsrechtliche Fragestellungen liegen allein in dem Verantwortungsbereich des Vorstands und eine Einflussnahme durch andere Mitarbeiter ist nicht möglich.

Die folgenden Maßnahmen sind als Ideen und Inspirationen zu verstehen, die Sie bei Bedarf und Relevanz für Ihr Haus adaptieren können.

### **2.1.6.1 Was Organisationen verändern können, um das Silo „Isolierte und statische Organisation“ aufzulösen und Kooperationen aufzubauen**

#### **Spielräume und Austausch nutzen**

Nutzen Sie Gestaltungsspielräume bei der Umsetzung von aufsichtsrechtlichen Vorgaben und Verbandsempfehlungen, um zukunftsorientierte und schnelle Lösungen zu entwickeln. Geben Sie ggf. Ihre eigenen Impulse zu potenziellen Umsetzungsszenarien an Ihren Vorstand weiter und erläutern Sie detailliert die Vorteile dieser agilen Haltung.

Suchen Sie als Organisation den aktiven Austausch mit Ihren Stakeholdern und die Zusammenarbeit in branchenübergreifenden Hubs, Labs oder anderen Innovationslaboren. Nutzen Sie auch Bildungsformate und Anbieter außerhalb der verbandszugehörigen Bildungseinrichtungen.

#### **Perspektivwechsel für frischen Wind**

Bewerten Sie Ihre Fluktuation kritisch und überlegen Sie, wie Sie aktiv frischen Wind von außen in Ihr Unternehmen bekommen. Eine Auswertung der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit gibt hierüber Aufschluss.

Gestalten Sie in Ihrem Haus ein Rotationskonzept: Wann und wie oft sollen Teams in Ihrer Zusammensetzung verändert werden?

Hospitationen und „Front Days“: Nutzen Sie die wertvollen Erkenntnisse Ihrer Mitarbeiter, die im Rahmen von externen oder internen Hospitationen gemacht werden. Erkenntnisgewinn und Perspektivwechsel führen zu einer besseren und effizienteren Zusammenarbeit und stärken die Innovationskultur des Unternehmens.

#### **Neue Steuerungsgrößen für maximale Vernetzung**

Verändern oder ergänzen Sie in Ihrer Organisation die Ziel- und Steuerungsgrößen: Sie wollen die Vernetzung und Offenheit des Unternehmens stärken? Dann können hierzu entsprechende Zielvorgaben den Veränderungsprozess der nachhaltigen Umsetzung positiv beeinflussen. Legen Sie als Zielmarke fest, dass jeder Mitarbeiter zum Beispiel an fünf Tagen pro Jahr extern hospitiert oder ein Innovation-Lab besucht. Wichtig ist vor allem, im

Anschluss über die jeweiligen Erkenntnisse und Erfahrungen intern zu berichten. In der Kommunikation müssen Führungskräfte darauf achten, dass diese Zielvorgabe als Instrument zur Förderung der Offenheit des Unternehmens und auch gleichzeitig als Entwicklungschance für jeden Beteiligten transportiert wird. Keineswegs darf diese neue Ziel- und Steuerungsgröße als unliebsame oder lästige Pflichterfüllung empfunden werden.

### **2.1.6.2 Was Sie in Ihrem Team und Sie als Führungskraft verändern können, um das Silo „Isolierte und statische Organisation“ aufzulösen und Kooperationen aufzubauen**

#### **Das Fundament für Veränderungsprozesse**

Machen Sie als Führungskraft immer wieder deutlich, warum eine maximale Vernetzung und Offenheit der Organisation angestrebt wird. Was möchten Sie als Unternehmen oder als Abteilung damit erreichen? Diese Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen ist entscheidend für die Akzeptanz bei den Mitarbeitern und gleichzeitig das Fundament für die darauf aufbauenden Veränderungsprozesse.

Versuchen Sie auf eine heterogene Zusammensetzung Ihres Teams zu achten und auch bei Vorstellungs- und Einstellungsgesprächen ebenfalls darauf einzuwirken.

Ermutigen Sie Ihre Teammitglieder, regelmäßig den branchenübergreifenden, diagonalen Austausch mit anderen Unternehmen zu nutzen oder sich in ko-kreativen Projekten einzubringen.

#### **Anstifter und Überzeugungstätter sein**

Seien Sie Vorbild, indem Sie bewusst Dinge tun (und unbedingt im Anschluss darüber berichten), die das Silo-Denken reduzieren und die Vernetzung Ihres Unternehmens stärken.

Besuchen Sie gezielt branchenübergreifende Afterwork-Veranstaltungen mit oder auch ohne inhaltliche Schwerpunkte. Animieren Sie Ihre Kollegen und Mitarbeiter, Sie zu begleiten oder ähnliche Events zu besuchen. Sollten Sie eine Afterwork-Veranstaltung gemeinsam besuchen, sollten Sie sich jedoch unbedingt aufteilen und nicht als geschlossene Einheit auftreten. Das reduziert sonst die Chance auf Vernetzung und Austausch.

Nutzen Sie als Führungskraft auch die Chancen eines Perspektivwechsels: Hospitieren Sie in anderen Unternehmen außerhalb des Finanzsektors.

Recherchieren Sie, welche branchenfremden bzw. nicht verbandszugehörigen Anbieter bei ausgewählten Weiterbildungsmaßnahmen einen Mehrwert liefern könnten. Nutzen Sie auch explizit ausgefallene, neuartige Formate.

#### **Kritische Reflexion**

Nicht zu lange in den Rückspiegel sehen: Setzen Sie sich kritisch mit dem derzeitigen und zukünftigen Umfeld des Finanzsektors auseinander und kreieren Sie zum Beispiel Handlungsszenarien für Ihr Unternehmen bzw. für Ihren Verantwortungsbereich. Auch die Durchführung von Managementspielen wie beispielsweise „Kill your Company“ sensibilisiert nicht nur ihr Team, sondern führt auch zu guten Ideen und konkreten Umsetzungsmaßnahmen.



## IHR THEMEN- UND MASSNAHMEN-BACKLOG

Selektive Maßnahmen für die eigene Organisation:

---

---

---

---

---

Selektive Maßnahmen für die eigene Umsetzung als Führungskraft oder im Team:

---

---

---

---

---

**Abb. 2.3** Praxistransfer zum Silo „Isolierte und statische Organisation“. (Quelle: eigene Darstellung)

### 2.1.6.3 Maßnahmen für den Praxistransfer

Halten Sie kurz fest, welche Maßnahmen aus Ihrer Sicht sinnvoll und für Ihre Praxis hilfreich sind, um das Silo „Isolierte und statische Organisation“ (vgl. Abb. 2.3) zu reduzieren oder sogar aufzubrechen.

## 2.2 Silo 2: Abteilungs- und Projektsilos

Abteilungsgräben und Ressortdenken innerhalb eines Unternehmens sind keine Seltenheit, sondern eher ein weit verbreitetes Phänomen in vielen Organisationen. In diesem Abschnitt folgt eine Auseinandersetzung mit der Fragestellung, was konkret führt zu einem Auseinanderstreben von Abteilungen und Projekten. Wie können Abschottungen, Isolation und Missstimmungen entstehen und wie löst man diese organisationalen Verspannungen auf?

### 2.2.1 Hierarchie: Das Gift gegen Offenheit und Vernetzung

Eine wesentliche Managementaufgabe besteht derzeit darin, das Unternehmen fit für die Zukunft zu machen und entsprechende Weichenstellungen in der jeweiligen Organisation vorzunehmen. Voraussetzungen für eine digitale Transformation sind zu schaffen, um als offene und vernetzte Organisation in den neuen ökonomischen Strukturen – den digitalen Ökosystemen – erfolgreich sein zu können.



Doch wie sollen externe Vernetzungen und Kooperationen auf Augenhöhe gelingen, wenn noch nicht einmal eine unternehmensinterne und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit wachsen und eine kollaborative, demokratische Kultur etabliert werden konnte?

Es fällt Unternehmen des Finanzsektors, insbesondere den Banken, äußerst schwer, sich von den konservativen und hierarchischen Attributen der Vergangenheit zu lösen. Zu lange werden die Gepflogenheiten vergangener Zeiten und unnötige Rangordnungen beibehalten. Das digitale Zeitalter erfordert agiles und gemeinschaftliches Denken – unabhängig von Status und Macht. Unternehmen, die dieses neue Mindset in allen Köpfen verankern, sind frei von Grabenkämpfen und Hackordnungen.

Manager und Führungskräfte sind gefordert, sich mit ihrer neuen Rolle auseinander zu setzen und ein neues Rollenverständnis anzunehmen: Dazu gehört zum Beispiel die Zusammenarbeit in der eigenen Abteilung oder auch im Rahmen von interdisziplinären Projekten zu demokratisieren und den Austausch zu fördern. Eine zu starke Einmischung durch autarke Entscheidungen des Managements verhindern, dass eine vertrauensvolle, gemeinschaftliche Teamarbeit reifen kann. Eine Führungskraft muss, um die alten Denk- und Verhaltensmuster aufzubrechen, sich als Person zurücknehmen können und die Sache in den Vordergrund stellen. Partizipation basiert nicht auf Hierarchiestufen, sondern auf Vertrauen und „Empowerment“. Damit ist die Führungsaufgabe gemeint, Mitarbeiter und Teams zu befähigen, Aufgaben und Projekte selbstverantwortlich und selbstbestimmt gestalten zu können.

---

### Fragen

#### **Wie Sie das Silo „Hierarchie: Das Gift gegen Offenheit und Vernetzung“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

#### **Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Wird in Ihrem Haus an den gewachsenen und an den teils verkrusteten Hierarchiestrukturen festgehalten?
- Sind Anerkennung, Wertschätzung und Gestaltungseinfluss in Ihrem Haus an Hierarchie gekoppelt?
- Werden Energien und Ressourcen von Teams oder Mitarbeitern (noch) in Grabenkämpfe und Abschottung investiert?

#### **Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Erkennen Sie eine Veränderung in Ihrer Organisation, dass Status, Macht und Hierarchie an Bedeutung verlieren und Vernetzung neben Offenheit an Relevanz gewinnt?
- Lösen sich Führungskräfte ganz bewusst in Ihrer Organisation von dem Autoritätsanspruch der alten Welt?
- Haben sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter bereits die Autoritätshörigkeit und das Hierarchiedenken im täglichen Miteinander aufgegeben?

**In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.2.7 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

**2.2.2 Das Wissenssilo: Wissen ist Macht**

Im analogen Zeitalter, als noch Wissen und Informationen an Personen gebunden waren und keine automatische Speicherung und Weitergabe an Dritte erfolgte, stellte das Know-how gleichzeitig die Machtquelle des Wissensinhabers dar. Es lag an ihm, ob andere Kollegen oder Entscheider von dem Wissen erfuhren oder nicht. Diese Autonomie, über Weiterleitung und Abschottung von Informationen eigenständig zu entscheiden, wurde in den letzten Jahren mit dem Fortschritt der Digitalisierung, stark eingeschränkt. Vorgaben und Arbeitsanweisungen in den Organisationen regeln, wie mit Informationen umzugehen ist und wie die entsprechende, einheitliche Dokumentation zu erfolgen hat. Allerdings gibt es noch eine Potenzialität, dass Informationen bewusst zurückgehalten werden. Im Kontext von Abteilungsdenken kann das zum Beispiel sein: Erfahrungen werden nicht weitergegeben, um sich als Führungskraft eigene Vorteile zu sichern oder einen Nutzen für die eigene Abteilung oder das Projekt zu realisieren.

Im Wertekodex oder Unternehmensleitbild beschreiben viele Unternehmen en detail, dass ein offener Austausch und eine Teilhabe an Wissen in der gesamten Organisation gelebt und gefördert werden. Doch wie so oft im wahren Leben, sieht die Realität etwas anders aus: Wissensinseln bilden sich und werden zur Gefahr für den abteilungsübergreifenden, kollaborativen Wissensaustausch.

Sehr kritisch sind Wissenssilos, wenn Wissensinhaber Informationen als Machtinstrument manipulativ einsetzen und somit eine werteorientierte Unternehmenskultur gefährden.

**Fragen****Wie Sie die Gefahr „Das Wissenssilo: Wissen ist Macht“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

**Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Gilt noch in Ihrer Organisation die längst überholte Devise „Wissen ist Macht“?
- Werden Informationen von einzelnen Unternehmensbereichen, Führungskräften oder Mitarbeitern bewusst zurückgehalten oder abgeschottet?
- Stellen Sie in Ihrer Organisation fest, dass Wissensinhaber sogar aus manipulativen Gründen Informationen zurückhalten?

**Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Werden die abteilungsübergreifende Informationsweitergabe und die Teilhabe an Wissen in der gesamten Organisation gefördert?

- Ist Wissens-Sharing eine abteilungsübergreifende Aufgabe, die von allen Beteiligten nicht als Anweisung, sondern als Philosophie verstanden und gelebt wird?
- Gibt es Ihrer Bank bereits einen konzeptionellen Ansatz, wie aktiver Wissens- und Informationstransfer konkret gefördert wird?

### **In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.2.7 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

## **2.2.3 Kommunikationssilo: Wildwuchs statt vernetztem Austausch**

Das Kommunikationssilo ist schwer vom Wissenssilo abzugrenzen, da es sich auch um die fehlende oder unzureichende Weitergabe von Informationen handelt. Der Fokus dieser Betrachtung liegt beim Kommunikationssilo auf der Struktur des Austausches. War der eingeschränkte Informationsfluss oder der fehlende Informationsaustausch bei dem Wissenssilo häufig auf Macht und Kontrolle zurückzuführen, so liegt es hier eher an unzureichenden oder unkoordinierten Kommunikationsflüssen, die oftmals unbewusster und ungewollter Natur sind. In vielen Unternehmen haben sich zudem über Jahre die internen Kommunikationstools und Informationssysteme wie Wildwuchs ausgebreitet: Die einzelnen Unternehmensbereiche haben jeweils eigene Tools eingekauft oder im Laufe der Zeit individuelle Insellösungen kreiert. Informationen können somit gar nicht für alle Mitarbeiter direkt auffindbar oder verfügbar sein. Ein unzureichend geregeltes Informationsmanagement und die daraus hervorgehende eingeschränkte Kommunikation stellt folglich auch eine große Silogefahr dar, die das vernetzte Arbeiten nahezu unmöglich macht.

Noch zu erwähnen ist die Gefahr der übertriebenen Kommunikation: Es gibt Organisationen oder einzelne Abteilungen, die einen überproportionalen Austausch an Informationen pflegen, um sich vermeintlich abzusichern. In dem Fall werden E-Mails grundsätzlich an einen erweiterten, aber nicht notwendigen Empfängerkreis geschickt. Diese „CC-Mentalität“ verursacht einen immensen Arbeitsaufwand. Der zusätzliche Empfänger beschäftigt sich mit dem Lesen der Mail und möglicherweise noch mit der Recherche beim Absender, ob weiterer Handlungsbedarf besteht. In unserem digitalen Zeitalter führt zudem die zunehmende Informationsflut häufig zu einem Information-Overload-Effekt, so dass viele E-Mail-Empfänger von der Anzahl der täglichen E-Mails nahezu überfordert sind und häufig kaum noch in der Lage sind, wichtige von unwichtigen Nachrichten zu unterscheiden. Das verursacht einen erheblichen betriebswirtschaftlichen Aufwand.

Daher ist es für eine gute und vernetzte Kommunikation bedeutend, die Regeln und Verantwortlichkeiten des Informationsaustausches abzustimmen und für alle transparent zu machen. Informationsroutinen können individuell für einzelne Abteilungen oder einheitlich für die gesamten Unternehmensbereiche oder Projekte geregelt werden.

### Fragen

#### **Wie Sie die Gefahr „Kommunikationssilo: Wildwuchs statt vernetztem Austausch“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

#### **Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Sind die Kommunikationsflüsse in Ihrer Organisation frei von jeglicher Regelung und gibt es aus diesem Grund einen kommunikativen Wildwuchs?
- Werden Informationen ungeordnet weitergegeben und beispielsweise ungleich abgelegt?
- Gibt es vielschichtige Auffassungen zum Umgang mit Informationen und E-Mails und immer wieder entstehen dadurch auch Konflikte?

#### **Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Sind die Kommunikationsflüsse in der Gesamtbank geregelt, sodass Informationsweitergabe und Austausch jederzeit und für alle Abteilungen oder auch Projekte reibungslos funktioniert?
- Sind die Kommunikationswege hinsichtlich Hol- und Bringschuld transparent? (Welche Informationen stellen beispielsweise Führungskräfte oder Projektleiter ihren Mitarbeitern als Bringschuld zur Verfügung? Und welche Informationen müssen Mitarbeiter eigeninitiativ als Holschuld beschaffen, bzw. zur Verfügung stellen?)
- Wird in den Zeiten der Informationsüberflutung in der Gesamtbank darauf geachtet, Informationen und E-Mails angemessen zu verteilen?

#### **In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.2.7 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

### **2.2.4 Ein schmaler Grat: Autarke Entscheidungen für die eigene Abteilung**

Auf der einen Seite existiert die Anforderung, dass die Zusammenarbeit in Teams demokratisiert werden muss und ein höherer Grad an Autonomie erzielt werden soll: Im Idealfall können sich Projekte selbstorganisieren und eigenständig managen.

Doch hier kann die Autonomie an ihre Grenzen stoßen. Ausgeschöpfte Handlungsspielräume können zwar gute und schnelle Ergebnisse hervorbringen, aber auch wiederum zur Folge haben, dass es sich um isolierte oder sogar um konträre Einzelergebnisse handelt.

Um Unstimmigkeiten und Inkonsistenzen zu vermeiden, muss ein übergreifender, diagonaler Entscheidungsprozess sichergestellt werden, sodass Informationen aus anderen Projekten jederzeit Berücksichtigung finden.

Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist, dass alle Beteiligten einen übergeordneten, gemeinsamen Zielfokus verfolgen: Das umfasst zum einen die Fragestellung, welche Ziele wollen wir als Gesamtbank mit allen Projekten erreichen und zum Anderen was kann unser Teilprojekt oder auch unsere einzelne Abteilung zur Erreichung des Gesamtziels beitragen. Eine regelmäßige Kommunikation und eine gemeinsame Reflektion hierzu fördert das abteilungsübergreifende Arbeiten und vermeidet isolierte Projektergebnisse.

### Fragen

#### **Wie Sie die Gefahr „Ein schmaler Grat: Autarke Entscheidungen für die eigene Abteilung“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

##### **Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Haben Sie in der Vergangenheit oder möglicherweise auch aktuell festgestellt, dass durch autarke und unzureichend abgestimmte Projektarbeit inkonsistente Arbeitsergebnisse zustande gekommen sind?
- Tendieren Sie in Ihrer Bank dazu, sich mit Ihren Abteilungen oder Projekten abzukapseln und Entscheidungen lieber in Ihrem Silo zu entscheiden?
- Vermeiden Sie bewusst die Auseinandersetzungen mit anderen Arbeitsgruppen, weil Sie den Diskussions- oder Zeitaufwand vermeiden wollen oder weil Sie sogar befürchten, dass vernetzte Entscheidungen oder Abstimmungen zu Ihrem Nachteil sind?

##### **Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Haben Sie einen Entscheidungs- und Informationsprozess in der Gesamtbank verankert, der parallel verlaufende Projekte und deren Informationen berücksichtigt und Ergebnisse rechtzeitig einbindet?
- Herrscht In Ihrer Bank die Auffassung, dass vernetzte Entscheidungen zu besseren Gesamtergebnissen führen?
- Handeln und entscheiden Sie (losgelöst von Bereichsegoismen) mit dem Ziel, für die Gesamtbank das beste Ergebnis zu erzielen?

#### **In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.2.7 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

## **2.2.5 Antrainiertes Verhalten im Abteilungssilo**

Das haben wir schon immer so gemacht! – So oder ähnlich klingt ein gelebtes Verhaltensmuster auf vielen Abteilungsfluren par Excellence. Wenn sich typische Verhaltensweisen über viele Jahre gefestigt haben und sich Unternehmensbereiche von vermeintlich konkur-

rierenden Ressorts abgeschottet haben, wird es schwer sein, dieses Abteilungsdenken zu zerschlagen. Führungskräfte sind gefordert, dem Habitus energisch entgegenzuwirken und mit gutem Beispiel voran zu gehen. Grundeinstellung, Haltung und Verhalten aller beteiligten Akteure bestimmen die Identifikation der interdisziplinären Zusammenarbeit und entscheiden über Erfolg oder Misserfolg von Teamwork über die Abteilungsgrenzen hinaus.

### Fragen

#### **Wie Sie die Gefahr „Antrainiertes Verhalten im Abteilungssilo“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

#### **Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Haben sich in Ihrem Haus typische Verhaltensweisen in einzelnen Abteilungen etabliert und wurde dadurch interne Abschottung oder Konkurrenzdenken begünstigt?
- Erkennen Sie diese Verhaltensmuster nicht nur am direkten Arbeitsplatz, sondern auch beispielsweise während der Mittagspause in den Aufenthaltsräumen oder bei der Weihnachtsfeier: Einzelne Gruppen grenzen sich bewusst ab und vermeiden bewusst Austausch und Dialog mit Kollegen anderer Abteilungen?
- Werden diese aktiven Silos sogar akzeptiert, da weder Grenzen durch gezielte Impulse der Führungskraft aufgezeigt noch einschneidende Maßnahmen ergriffen werden?

#### **Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Hat sich bereits durch die Förderung der interdisziplinären Zusammenarbeit das Mindset und Verhalten aller Abteilungen und deren Mitarbeiter positiv verändert?
- Wird Abteilungsdenken und Grabenkämpfen energisch Einhalt geboten?
- Gehen Mitarbeiter auf Kollegen anderer Abteilungen zu, um gezielt Vorbehalte und Vorurteile abzulegen?

#### **In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.2.7 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung

### **2.2.6 Abschottungsstrategie: Aus Angst und Unsicherheit unter sich bleiben**

Die Dynamik der Veränderung hat in den letzten Jahren an Fahrt aufgenommen: Die Geschwindigkeit, wie Organisationen sich in ihren Strukturen und Prozessen anpassen müssen, stellt für viele Mitarbeiter eine Herausforderung dar. Neue Fähigkeiten sollen erlernt werden und Informationen noch schneller verarbeitet werden. Den Anschluss nicht zu verlieren, ist eine der großen Sorgen, die auch zu einer kollektiven Unsicherheit in einer ganzen Abteilung führen kann. Folgendes Szenario kann hier als Beispiel fungieren: Die

Accounting-Abteilung eines Kreditinstituts weiß um die digitalen Entwicklungen im Bereich Buchhaltung und Rechnungslegung. Doch führt das Wissen über die Chancen von Künstlicher Intelligenz, Robotics und Blockchain zu einem Motivationsschub oder bekommt die konkrete Angst vor Rationalisierung und Arbeitsplatzverlust Übermacht? Wenn sich eine kollektive Unsicherheit in einer geschlossenen Organisationseinheit ausdehnt, kann auch diese Prävalenz zu einer Abkopplung von anderen Unternehmensbereichen führen, da sich Konkurrenzdenken verschärft.

Führungskräfte tragen in solchen Situationen die Verantwortung, nicht nur die reinen Fakten, wie in diesem Fall über die technologischen Möglichkeiten, zu transportieren, sondern auch mit dem Team zu erarbeiten, welche Handlungsoptionen und Gestaltungsspielräume sich daraus ableiten lassen.

### Fragen

#### **Wie Sie die Gefahr „Abschottungsstrategie: Aus Angst und Unsicherheit unter sich bleiben“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

#### **Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Gibt es in Ihrem Unternehmen Abteilungen oder auch möglicherweise Projekte, die derzeit von einer kollektiven Angst oder Verunsicherung geprägt sind?
- Sind einzelne Abteilungen in besonderem Maße von Rationalisierung betroffen und können Sie eine Abkopplung von anderen Unternehmensbereichen feststellen?
- Wird im Rahmen von Veränderungsprozessen Konkurrenzdenken verschärft?

#### **Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Werden bei Changeprozessen Ängste und Konkurrenzdenken durch geeignete Maßnahmen entkräftet?
- Spüren Sie anstelle von Abschottung und Verschlossenheit, dass die Mitarbeiter sich Kollegen anderer Abteilungen gegenüber öffnen?
- Nimmt der abteilungsübergreifende Zusammenhalt zu und eliminiert Abschottungsmechanismen?

#### **In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

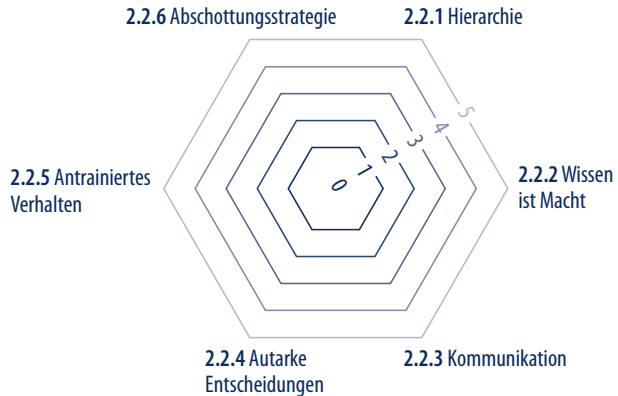
Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.2.7 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

## **2.2.7 Silo-Gesamtergebnis: Abteilungs- und Projektsilos**

Übertragen Sie die Einzelwerte Ihrer Silo-Facetten in das Netzdiagramm in Abb. 2.4.

**Abb. 2.4** Silo-  
Gesamtergebnis: Abteilungs-  
und Projektsilos. (Quelle:  
eigene Darstellung)

## 2.2 ABTEILUNGS- UND PROJEKTSILOS



### 2.2.8 Raus aus den Abteilungs- und Projektsilos – rein in die Vernetzung

Eine Unternehmenskultur, die auf Offenheit und Vertrauen basiert, muss sich entwickeln und reifen. Je stärker in der Vergangenheit die Abschottung von Unternehmensbereichen oder Einzelprojekten ausgeprägt war, umso länger wird dieser Reifeprozess dauern und auch gezielte Handlungen erfordern.

Die folgenden Maßnahmen sind als Ideen und Inspirationen zu verstehen, die Sie bei Bedarf und Relevanz für Ihr Haus adaptieren können.

#### 2.2.8.1 Was Organisationen verändern können, um Abteilungs- und Projektsilos aufzulösen und Vernetzung zu fördern

##### Mit abteilungsübergreifenden Workshops starten

Eine behutsame Annäherung von Unternehmensbereichen und ein sanfter Einstieg in kollaborative Arbeitsweisen können möglicherweise auch einen ersten Schritt raus aus den Silos darstellen. Hierfür wäre beispielsweise als Unternehmen sinnvoll, Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen für sogenannte „World-Cafés“ zu rekrutieren. Im Rahmen von halbtägigen Arbeitssessions können sich interdisziplinäre Teams zu ausgewählten Themengebieten austauschen und gemeinsam Ideen generieren. Die rotierende Methode, die eine wechselnde Teamzusammensetzung ermöglicht, fördert die Kommunikation und den Austausch auf einer breiten Palette von Wissensressourcen. Diese gemeinsame Workshop-Erfahrung kann ein wichtiger, kultureller Meilenstein für die Mitarbeiter sein, um vermeintliche Vorurteile abzulegen oder Grabenkämpfe mit anderen Abteilungen aufzugeben.

##### Derzeitige Aufbauorganisation in Frage stellen und Hierarchien abbauen

Haben Sie als Organisation den Mut, gewachsene Strukturen zu verändern? Denken Sie über Ihre Aufbauorganisation einmal in Ruhe nach:



Fördert Ihr Organigramm die Vernetzung und effiziente Zusammenarbeit von Unternehmensbereichen und Projekten oder torpediert die Aufbauorganisation den interdisziplinären Ansatz?

Ziehen Sie Handlungs- und Gestaltungsspielräume in Erwägung, welche die klassischen Hierarchiestufen und das verbundene Machtvakuum reduzieren. Eine flache Hierarchie stärkt agiles Teamwork.

### **Neues Framework für Kompetenzen und Rollen entwickeln**

Entscheidungsmacht und Kompetenz sollten heutzutage nicht mehr von der Rangfolge in Ihrem Haus abhängig sein, sondern auch hier ist ein Umdenken erforderlich. Agile und dynamische Teams profitieren von einem neuen Framework, der nicht mehr an starre Kompetenzstrukturen und Prozesse gebunden ist. Projektbezogene Kompetenzrahmen und befristete Rollenprofile ändern sich im Zeitverlauf und stellen sowohl für die Organisation als auch für die Mitarbeiter einen bedeutenden Lerneffekt für die Zukunft dar. Agile Projektvorgehensweisen unterstützen konkret diesen Ansatz: Mit „Scrum“ können Sie sich beispielsweise eine Methode aneignen, die auf Profilen basiert und einen Kompetenz- und Verantwortungstransfer von der Führungskraft hin zu den Teammitgliedern erfordert bzw. ermöglicht.

### **Holakratie als Gegenentwurf zur klassischen Hierarchieform**

Wenn Sie in Ihrem Haus noch einen großen, bedeutsamen Schritt weiter gehen wollen, als nur den im vorherigen Abschnitt erwähnten „Framework“ projektbezogen anzupassen, dann ist die Auseinandersetzung mit „Holacracy“ unausweichlich. Die kreisförmige Organisationsstruktur wurde von dem US-amerikanischen Unternehmer Brian J. Robertson 2008 entwickelt (vgl. Robertson 2016). Als aktuelles Praxis-Beispiel aus dem Finanzsektor kann Hypoport, Technologiedienstleister und Betreiber von Kredit-, Immobilien- und Versicherungsplattformen, genannt werden. Hypoport ist seit einigen Jahren holakratisch organisiert (vgl. Hypoport 2017).

Verantwortlichkeiten und Aufgaben sind in einem holakratischen Organisationsmodell nicht mehr statisch an Personen gebunden, sondern Rollen werden bestimmten Aufgaben und Projekten flexibel (nach Bedarf) zugewiesen. Anstatt Führung und Organisation von konventionellen Hierarchiestufen und starren Strukturen abhängig zu machen, erfolgt in Holacracy-Umgebung die Arbeit in Kreisen – auf Augenhöhe mit einem Höchstmaß an Selbstorganisation und Eigenverantwortung. Stellenbeschreibungen und Jobtitel verlieren an Relevanz. Die vernetzte Zusammenarbeit, Gleichberechtigung und Autonomie gewinnen maximal an Bedeutung.

Eine ähnliche Struktur zeigen sowohl die Soziokratie und Soziokratie 3.0 (S3) als auch die soziokratische Kreismethode (SKM) auf. Diese Managementsysteme zielen darauf ab, Partizipation und Agilität in Unternehmen zu fördern. Frederic Laloux geht in seinem Buch „Reinventing Organizations“ auf die Anforderungen der neuen Arbeitswelt und die Chancen neuer Organisationsformen ein (vgl. Laloux 2015).

### **New Pay: Die konsequente Weiterführung von New Work und neuen Organisationsmodellen**

Organisationen, die sich von bisherigen, konventionellen Organisationsstrukturen lösen, werden nicht umhinkommen, auch über die Entlohnungsmodelle nachzudenken. Insbe-

sondere die jüngeren Arbeitnehmer erwarten in der neuen Arbeitswelt neben der Flexibilisierung von Arbeitszeit auch gerechte, leistungsbezogene Bezahlung – entkoppelt von Betriebszugehörigkeit und Hierarchieebene. Für Themen wie Gehaltstransparenz, Gehaltsdemokratie und neue Vergütungsmodelle bedarf es jedoch entsprechende kulturelle Voraussetzungen. Ansonsten können sich Selbstbestimmung und soziale Kontrolle im Rahmen von New Pay nicht wie gewünscht entfalten.

### **Räumliche Annäherung von Teams**

Veränderung in der räumlichen Gestaltung kann einen wichtigen Beitrag leisten, dass sich Abteilungen und Mitarbeiter im wahrsten Sinne des Wortes annähern. Ob es moderne Kreativ-Labore sind oder die Schaffung von neuen, inspirierenden Großraumbüros. Die Möglichkeiten sind hier vielseitig.

### **Mit neuen Zielparametern Bereichsegoismen bekämpfen**

In der Vergangenheit waren häufig Ziel- und Steuerungsgrößen auf Einzel- oder Teamebene ausgerichtet. Auch hier können neue Zielparameter ausgewählt und ergänzt werden, um Ressortdenken und Bereichsegoismen gezielt einzudämmen.

## **2.2.8.2 Was Sie in Ihrem Team und Sie als Führungskraft verändern können, um Abteilungs- und Projektsilos aufzulösen und Vernetzung zu fördern**

### **Verbindlichkeit erzeugen**

Um Wissens- und Kommunikationssilos nachhaltig zu bekämpfen, muss immer wieder daran appelliert werden, dass der effiziente Austausch von Informationen und der demokratische Wissenstransfer von allen Unternehmensbeteiligten gleichermaßen berücksichtigt und aktiv gelebt werden sollte. Führungskräfte tragen die Verantwortung, dass dieser Anspruch eingelöst wird. Dies könnte möglicherweise in Form eines Kodex oder eines schriftlichen Commitments im Unternehmen dokumentiert oder von Ihnen als Vorbild vorgelebt und von sämtlichen Teammitgliedern erfüllt werden.

Bleiben Sie als Führungskraft bei eingeleiteten Veränderungen hartnäckig und lassen Sie über Jahre antrainiertes Abteilungsdenken nicht länger durchgehen. Zeigen Sie Ihrem Team auf, an welchen Stellen alte Denkstrukturen offensichtlich zum Vorschein kommen und erarbeiten Sie gemeinsam ein neues Mindset. Kommunizieren Sie in regelmäßigen Meetings, welche abteilungsübergreifenden Ziele verfolgt werden.

### **Teamempowerment: Das eigene Team befähigen**

Eine Führungskraft, die die agile Transformation und den damit verbundenen kulturellen Wandel stärken und vorleben will, muss sich von Status und Macht lösen: Das Team empowern bedeutet, dass Sie sich selbst mehr in der Rolle eines Coachs sehen und Kompetenzen sowie Verantwortung sukzessive an Ihr Team übertragen.

### **Vorleben und ausprobieren**

Das berühmte Eckbüro, das die größte Quadratmeterfläche aller Einzelbüros in einer Organisation umfasste, war in der alten Welt ein Indiz für Macht, Status und Anerkennung. Und

es war ausschließlich dem Abteilungsdirektor oder Vorstand vorbehalten. Doch auch hier vollzieht sich der Wandel: Viele Vorstände und hochrangige Manager teilen sich heute bewusst das Büro mit ihrem Vorstandskollegen. Kurze Wege, schneller Austausch und Nähe zur Mannschaft sollen die frühere Distanz zum Elfenbeinturm konsequent ablösen. Zeigen Sie als Vorstand oder Führungskraft, dass Sie die neue Arbeitswelt auch für sich selbst adaptieren und Ihren Arbeitsplatz eigeninitiativ verändern. Das wird Bewunderung auslösen und vor allem den Veränderungsprozess im gesamten Unternehmen nachhaltig stärken.

Probieren Sie mit Ihrem Team neue Methoden und Arbeitsweisen aus, um gemeinsam Erfahrungen zu sammeln und eine offene Kommunikation auf Augenhöhe zu fördern.

### **Empathisch sein**

Insbesondere bei kritischen Veränderungen im Rahmen von Rationalisierungsmaßnahmen oder Fusionsprozessen müssen Sie als empathischer und reflektierender Coach wahrnehmen, ob Angst und Unsicherheit zu kulturellen Distanzierungen und systemischen Konflikten führen. Stellen Sie Fragen und hören Sie genau zu: Wenn Sie rechtzeitig intervenieren, lassen sich Blockaden lösen und Abschottungen vermeiden.

### **2.2.8.3 Maßnahmen für den Praxistransfer**

Halten Sie kurz fest, welche Maßnahmen aus Ihrer Sicht sinnvoll und für Ihre Praxis hilfreich sind, um Abteilungs- und Projektsilos zu reduzieren oder sogar aufzubrechen (vgl. Abb. 2.5).



## **IHR THEMEN- UND MASSNAHMEN-BACKLOG**

**Selektive Maßnahmen für die eigene Organisation:**

---

---

---

---

---

**Selektive Maßnahmen für die eigene Umsetzung als Führungskraft oder im Team:**

---

---

---

---

---

**Abb. 2.5** Praxistransfer zum Silo „Abteilungs- und Projektsilos“. (Quelle: eigene Darstellung)

## 2.3 Silo 3: Macht der Führung

Kein Einflussfaktor, der auf eine Organisation und deren Wandel einwirkt, ist so stark und nachhaltig prägend wie die gelebte Führungskultur in einem Unternehmen. Ob Mitarbeiter in einem Veränderungsprozess zukunftsorientiert mobilisiert werden oder ob eine Mannschaft aus Angst oder Unsicherheit den Neuerungen mit Ablehnung und Widerstand begegnet, liegt oftmals an der Qualität der Führung. Diese Macht der Führung kann eine bedeutende positive Wirkung in der gesamten Organisation erzielen. Jedoch müssen sich Manager der Wirkungsmechanismen der Führungskultur und deren potenziellen Silo Gefahren bewusst sein.

### 2.3.1 Die Grundeinstellung des Managements entscheidet: Treiber des Wandels oder Leugner der Zukunft

Wie schnell und entschieden in einem Unternehmen auf Veränderungen von außen reagiert wird und der Wandel spürbar von innen heraus vollzogen wird, basiert in erster Linie auf dem Verständnis und der Einstellung des Managements. Sehen sich die Führungskräfte eher als Fürsprecher für Tradition und Alt-Bewährtes? Das kann unter den Aspekten „Verlässlichkeit“ und „Kontinuität“ positiv gewertet werden. Doch stärken diese „Bewahrer“, die primär ihren Status quo schützen und verteidigen wollen, die Transformation eines Unternehmens? Können Manager, welche die Dynamik der Zukunft leugnen und sich lieber an den Konstanten der Vergangenheit klammern, ihre Mitarbeiter für das Morgen befähigen?

Die Antwort ist naheliegend und Ihnen als Leser bestimmt schon vorher bekannt gewesen: ausdrücklich „nein“. Zukunftsleugner lassen ihre Mitarbeiter in dem Glauben, dass „ein Weiter so“ tatsächlich eine realistische Zukunftsoption darstellt und hemmen dadurch die Veränderungsfähigkeit einer Organisation nachhaltig.

Ein anderes, weit verbreitetes Verhalten von Managern kann auch zur Gefahr werden:

Wenn Führungskräften zwar die Veränderungsnotwendigkeit bewusst ist, sie allerdings das Thema „Change“ nicht positiv, achtsam und empathisch im Führungsalltag integrieren, können sich Ängste verschärfen oder Widerstände in den Köpfen entstehen. Auch ein unzureichender Informations- und Kompetenztransfer kann eine Silo Gefahr im Transformationsprozess darstellen.

Um als Treiber des Wandels zu fungieren, müssen Scheuklappen konsequent abgelegt, neue Manager-Skills aufgebaut und Mut bewiesen werden.

---

#### Fragen

**Wie Sie die Gefahr „Die Grundeinstellung des Managements entscheidet: Treiber des Wandels oder Leugner der Zukunft“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

**Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Werden Führungskräfte weniger als Vorbild gesehen, da sie selbst an der Vergangenheit festhalten?
- Ist die Managementebene grundsätzlich kritisch und ablehnend, wenn es um einschneidende Veränderungen für die Zukunftsfähigkeit der Bank geht?
- Versucht man auf verschiedenen Führungsebenen den Veränderungsdruck zu relativieren und hat das zur Folge, dass Maßnahmen oder Entscheidungen nur auf Nachdruck erfolgen (eher passive Verzögerungstaktik als proaktive Gestaltungshaltung)?

**Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Stärken die Auffassung, Verständnis und Einstellung Ihrer Führungsmannschaft (in Bezug auf den Wandel) die Veränderungsfähigkeit Ihrer Organisation?
- Gibt es eine proaktive und empathische Haltung Ihrer Führungskräfte, die Mitarbeiter mobilisiert?
- Werden Manager als authentische Zukunftsgestalter wahrgenommen?

**In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.3.6 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

**2.3.2 Isolation im Elfenbeinturm**

Der Elfenbeinturm steht als Metapher für Abgeschlossenheit und Isolation eines Ortes. Übertragen auf eine Organisation soll diese Begrifflichkeit bedeuten, dass Manager oftmals in der Firmenzentrale abgeschieden agieren. Sie sind separiert vom Rest des Unternehmens und haben keinen Zugang zur Realität, zum Beispiel zu den Wünschen und Bedarfen ihrer Mitarbeiter und Kunden.

Doch wie soll Selbstorganisation auf Team- und Mitarbeiterebene forciert und Kundenorientierung gelebt werden, wenn aus Angst vor Macht- und Kontrollverlust am Sitz und Status des Elfenbeinturms festgehalten wird? Solange der eigene Thron im Top- und Mittelmanagement eine vermeintliche Sicherheit und ein unverzichtbares Machtinstrument darstellt, ist kein glaubwürdiger Richtungswechsel in der Mannschaft möglich.

Authentizität hat keine eindimensionale Basis, die nur aus Worten besteht – es bedarf auch einer Echtheit des Denkens, die sich im Mindset zeigt, und vor allem des Handelns: Wenn Mitarbeiter wahrnehmen, dass das Management auch gemäß seiner Worte handelt, dann wird diese Kongruenz eine Glaubwürdigkeit zur Folge haben.

Die Frage, die sich also in diesem Kontext stellt, heißt doch: Kann agile und kundenorientierte Zusammenarbeit aus dem Elfenbeinturm angewiesen werden? Oder muss hier eine neue Form der Nähe geschaffen werden?

Abgekapselt und unberührt in der Managementetage zu sitzen, fördert weder die Akzeptanz bei den Mitarbeitern, noch wird dadurch die Kundenzentrierung gestärkt.

**Fragen****Wie Sie die Gefahr „Isolation im Elfenbeinturm“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

**Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Leidet das Ansehen des Top- und Mittelmanagements in Ihrer Organisation unter Unglaubwürdigkeit und maximaler Distanz?
- Werden Entscheidungen in den Führungsetagen abgeschieden und isoliert getroffen?
- Wird Offenheit in Ihrer Organisation weder gelebt noch zugelassen?

**Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Sind das Top- und Mittelmanagement in Ihrer Organisation sehr glaubwürdig, weil geforderte und gelebt Werte identisch und sichtbar sind?
- Steht die neue Führungskultur für einen echten Wendepunkt?
- Erzeugt diese neue Haltung sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Kunden Nähe?

**In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.3.6 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

### 2.3.3 Besitzstandswahrung der Statussymbole

In der Vergangenheit wurde Anerkennung über beruflichen Erfolg mit materiellen, klassischen Statussymbolen dokumentiert. Das umfasste die monetäre Entlohnung, den Firmenwagen, den Jobtitel oder das bereits erwähnte großzügige Eckbüro.

Die klassischen Statussymbole stellen eine extrinsische Motivation dar, die von außen über attraktive Anreize wie Boni gesteuert werden.

Doch diese materiellen Statussymbole funktionieren nur solange, wie sie auch gesellschaftliche Anerkennung finden. Wenn sich in einer Gesellschaft beispielsweise das Umweltbewusstsein verändert und der Blick für den eigenen ökologischen Fußabdruck geschärft wird, wird einem Firmenwagen mit viel PS und hohem CO<sub>2</sub>-Ausstoß nicht mehr ungeteilte Bewunderung entgegengebracht werden.

Doch warum versuchen Manager solange wie möglich an ihren Statussymbolen festzuhalten? Ist die eigene Reputation in Gefahr, wenn der Arbeitsplatz plötzlich in einem Großraumbüro verlagert, der Senior-Vice- oder Abteilungsdirektor-Titel auf der Visitenkarte nicht mehr abgedruckt wird oder der bisherige Firmenwagen mit der Car-Sharing-Community des Unternehmens geteilt wird? Es ist vor allem eine Frage des eigenen

Mindsets. Was ist mir persönlich wichtig und wie gehe ich konsequenterweise als Führungskraft mit einem modifizierten Rahmen, der klassische Statussymbole für obsolet erklärt und abschafft, um? Trage ich als Vorbild diese Veränderungen und finde ich neue Formen der Wertschätzung und Motivation für mich selbst und für mein Team? Oder muss ich mich von dem Unternehmen lösen und ein Unternehmen suchen, das mir weiterhin (noch) diese vertrauten Statussymbole liefert, weil meine eigenen Verlustängste einfach zu groß sind?

In Zeiten des Strukturwandels und der notwendigen Kosteneinsparungen bedeutet Glaubwürdigkeit im Handeln, sich als Manager von der Besitzstandswahrung in Form der aufgeführten klassischen Statussymbole zu lösen und immaterielle Alternativen der Anerkennung zu identifizieren.

Moderne und auf den ersten Blick ungewöhnliche Statussymbole können beispielsweise auf Zeit, Freiheit, Bildung oder Werte basieren: 50 Tage Urlaub statt Firmenwagen und der bisherigen 30 Erholungstagen, mobiles Arbeiten im Homeoffice oder im Coworking-Space statt Einzelbüro, Bildungsgutscheine für die freie, individuelle Verwendung statt starrem Seminarplan oder mehr Gestaltungspielraum und weniger Interessenskonflikten, um sich selbst treu sein zu können – das sind ein paar Beispiele für unkonventionelle Statussymbole, die zudem auch die intrinsische Motivation positiv beeinflussen.

### Fragen

#### **Wie Sie die Gefahr „Besitzstandswahrung der Statussymbole“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

##### **Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Haben klassische Statussymbole in Ihrer Organisation immer noch eine hohe Bedeutung und Relevanz?
- Versuchen Manager daran unbedingt festzuhalten?
- Spüren Sie in Ihrem Haus massiven Widerstand, wenn es um die Besitzstandswahrung der Statussymbole geht?

##### **Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Gibt es bereits neue Formen der Anerkennung und Wertschätzung?
- Werden klassische Statussymbole durch moderne und unkonventionelle Belohnungen im gesamten Unternehmen ersetzt?
- Übernehmen Ihre Führungskräfte die bedeutungsvolle Vorbildfunktion und lösen sich bewusst von Prestige und Status?

#### **In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.3.6 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

### 2.3.4 Kontrolle als Kreativitätsbremse

Das bisherige Führungsverständnis war sehr stark an Fachwissen und Kontrolle gekoppelt. Das Verhältnis zwischen eigenen Tätigkeiten, die der Kategorie Routinearbeiten zuzuordnen war, und dem Führungsanteil lag oftmals bei 90 zu 10.

Zehn Prozent der Arbeitszeit für Führung zu investieren, ist viel zu wenig, doch leider auch noch heute in vielen Unternehmen anzutreffende Realität. Führung wird somit zur Nebensache und kann gar nicht den Anforderungen der heutigen Zeit entsprechen.

Wie sollen Mitarbeiter im Veränderungsprozess aktiv begleitet und für die Zukunft befähigt werden, wenn hierfür gar keine Ressourcen zur Verfügung stehen? Solange das eigene Führungsverständnis noch aus dem Prinzip „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ abgeleitet wird, kann weder die Kommunikation als offen noch die Kollaboration als glaubwürdig empfunden werden. Eine Organisation, ein Team oder ein Mitarbeiter kann nicht kreativ sein oder etwas Neues erschaffen, wenn keine vertrauensvolle Basis existiert. Im Gegenteil: Kontrolle empfinden Menschen oftmals als Geringschätzung oder sogar als Misstrauen und bremst jede Form von Engagement und eigeninitiativer Mitarbeit aus.

Führungskräfte müssen von ihren autoritären Führungsmechanismen loslassen und den Mitarbeitern einen Vertrauensvorschuss einräumen. Hierfür ist Mut gefordert.

In der neuen Arbeitswelt hat sich das Verhältnis zwischen eigenen Tätigkeiten und den Führungsaufgaben deutlich gewandelt: Bis zu 90 Prozent der Zeit sollte Verwendung für Leadership finden und der Rest der freien Kapazitäten wird für komplexe Aufgabenstellungen benötigt. Was gänzlich aus dem Aufgabenspektrum eines modernen, agilen Managers wegfällt, sind die wiederkehrenden, einfachen Tätigkeiten. Diese Routineaufgaben müssen konsequent an die Teammitglieder übertragen werden. Dadurch wird das Team gestärkt, Kompetenzen erweitert („Teamempowerment“) und die Führungskraft schafft sich neue Freiräume.

#### Fragen

#### **Wie Sie die Gefahr „Kontrolle als Kreativitätsbremse“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

#### **Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Wird noch an Macht und autoritärer Führung in Ihrem Haus festgehalten?
- Wird Führung vor allem als Kontrollmechanismus verstanden?
- Sehen Führungskräfte in Team empowerment und Delegieren eher Machtverlust?

#### **Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Bewerten Ihre Führungskräfte Team empowerment und Delegieren als Chance?
- Wird Kontrolle bereits glaubwürdig durch Kommunikation und Kollaboration ersetzt?
- Zeigt sich diese neue Führungskultur auch in der Umstrukturierung des eigenen Tätigkeitsbereiches?



**In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.3.6 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

**2.3.5 „Viel-bringt-viel“ war gestern: Das Ende des Workaholic-Managers**

Einer der renommiertesten Experten für Arbeitssucht, Dr. Stefan Poppelreuter, erklärt die medizinischen Folgen einer Arbeitssucht, dass sich der Adrenalin Spiegel aufgrund unzureichender und fehlender Erholungsphasen auf einem konstant hohen Niveau bewegt und somit der Abbau von Cortisol verhindert wird und letztendlich das Herzinfarktrisiko zunimmt. Dieser biochemische Prozess sorgt zudem auch dafür, dass das Kreativzentrum des Gehirns blockiert ist und die schöpferische Geisteskraft auf ein Minimum reduziert ist. Kreatives Engagement ist somit nahezu ausgeschlossen und Lösungen für komplexe Aufgabenstellungen sind fast unerreichbar (vgl. Poppelreuter 1997).

Doch nicht nur die eigene Gesundheit der Führungskräfte steht auf dem Spiel, sondern durch falsches Vorleben in der Organisation können auch Mitarbeiter schneller gefährdet sein.

Kreativitätsverlust und Arbeitsausfall durch gesundheitliche Folgen haben zudem auch drastische betriebswirtschaftliche Auswirkungen.

Laut Wirtschaftswissenschaftlerin Ulrike Meißner kostet ein arbeitssüchtiger Manager bei längerfristigem Ausfall dem Unternehmen 216.000 Euro (vgl. Backovic und Fromm 2019).

Hauptursächlich ist häufig der Arbeitsausfall der Betroffenen durch Depressionen, Magengeschwüre oder Folgen von Herz-Kreislauf-Erkrankungen.

Neben dieser Zahlenbasis und der Thematik von Burnout darf auch nicht unterschätzt werden, dass heutzutage viele Erwerbstätige gar nicht mehr den Anspruch verfolgen, ihr Leben nur auf die Karriere und den Arbeitstag auszurichten. Insbesondere die Generationen Y und Z möchten ihre Freizeit genießen und setzen hier entsprechende Prioritäten.

Die Auffassung, als Führungskraft morgens der erste zu sein und abends der letzte, ist kein Indiz mehr für Engagement und Kompetenz. Das Gegenteil ist der Fall: Da stellt sich doch die Frage, ob man seinen eigenen Arbeitsplatz nicht richtig organisiert hat oder die Angst vor dem Delegieren an Mitarbeiter und potenziellem Machtverlust zu groß ist? Beide Varianten implizieren unzureichende Führungsskills.

**Fragen****Wie Sie die Gefahr „Viel-bringt-viel war gestern“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

**Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Würden Sie das regelmäßige Arbeitspensum der Führungskräfte als überdurchschnittlich bezeichnen?
- Arbeiten insbesondere Führungskräfte noch am späten Abend oder regelmäßig am Wochenende?
- Lassen Führungskräfte sogar Urlaubstage verfallen, da es vermeintlich der betriebliche Ablauf und das Arbeitsaufkommen nicht zulassen?

**Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

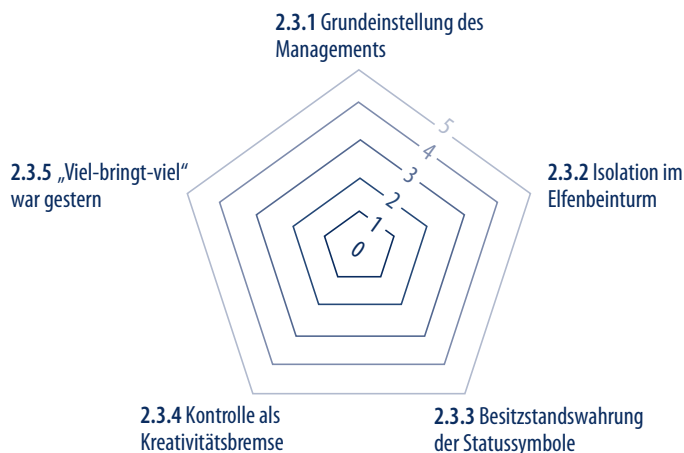
- Achtet auch das Management in Ihrer Organisation auf die Einhaltung von Ruhe- und Erholungszeiten?
- Werden sogar Mail-Server in Ihrem Unternehmen für einen bestimmten Zeitraum (zum Beispiel von 20:00 Uhr bis ca. 07:00 Uhr) offline geschaltet?
- Werden ein Arbeitspensum von ca. acht bis zehn Stunden und die Vermeidung von regelmäßigen Überstunden als Ergebnis guter Selbstorganisation und optimalen Zeitmanagements positiv bewertet?

**In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.3.6 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

**2.3.6 Silo-Gesamtergebnis: Macht der Führung**

Übertragen Sie die Einzelwerte Ihrer Silo-Facetten in das Netzdiagramm in Abb. 2.6.

**2.3 DIE MACHT DER FÜHRUNG**

**Abb. 2.6** Silo-Gesamtergebnis: Macht der Führung. (Quelle: eigene Darstellung)

### **2.3.7 Raus aus den Machtsilos – rein in die Vertrauenskultur**

Führungskräfte können in einer Organisation sehr viel bewirken: Sie können ihre Teams mitreißen, mit Ideen begeistern oder auch in unsicheren Zeiten für Ruhe und Stabilität sorgen. Es liegt an den Managern, Leitern und Teamverantwortlichen, ob sie ihre Machtbefugnis positiv verstehen und als solche einbringen, sie diese ungenutzt und wirkungslos verpuffen lassen oder ob sie ihre Macht für eigennützige Zwecke missbrauchen.

Sie haben die Gefahren oder auch die potenziellen Silos, die in Ihrer Organisation eine Rolle spielen, identifiziert. Jetzt stehen die Lösungsansätze im Mittelpunkt Ihrer Reflexion, um diese Herausforderungen zu bewältigen.

Die folgenden Maßnahmen sind als Ideen und Inspirationen zu verstehen, die Sie bei Bedarf und Relevanz für Ihr Haus adaptieren können.

#### **2.3.7.1 Was Organisationen verändern können, um das Silo „Macht der Führung“ aufzulösen und die Vertrauenskultur zu stärken**

##### **Das Big Picture für Zukunftsgestalter**

Die Grundeinstellung des Managements entscheidet maßgeblich darüber, ob sich tatsächlich der Wandel mit allen Herausforderungen annehmen und proaktiv gestalten lässt. Deshalb sollten Mitarbeiter und Führungskräfte regelmäßig gemeinsam am Mindset arbeiten und eine homogene Wissens- und Wertebasis auf Managementebene etablieren. Hierfür werden zudem Zukunftsskills benötigt, die das Wissen um technologische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen beinhalten. Konsequentes Intervenieren des Top-Managements ist unausweichlich, wenn Führungskräfte im mittleren oder unteren Management als „Bewahrer“ oder „Zukunftsleugner“ identifiziert werden können.

Ein Big Picture, das Sie gemeinsam auf Managementebene erarbeiten und anschließend für die regelmäßige Kommunikation verwenden können, beschreibt, wie Sie (die gesamte Führungsmannschaft Ihres Unternehmens) sich selbst als „Zukunftsgestalter“ sehen und was Sie unternehmen werden, um diese Rolle glaubwürdig auszufüllen. Das kann auch in Form von Führungsleitlinien oder eines Wertekodex erfolgen. Wenn eine solche schriftliche Dokumentation bereits intern vorliegt, überprüfen Sie diese kritisch: Passen die getroffenen Aussagen und genannten Werte zu der Gesamtsituation und zu Ihrem Haus? Oder müssen Sie diese modifizieren und den aktuellen Rahmenbedingungen anpassen?

##### **Qualität vor Quantität**

Das Niveau der Führungskompetenz sollte einheitlich sein und Leadership auf hohem, aktuellem Level erfolgen. Regelmäßige Weiterbildungen, Coachings oder auch Sparringdialoge sollten für moderne Leader selbstverständlich sein.

Setzen Sie als Organisation oder Management keine falschen Signale, indem Sie permanent zu viel arbeiten. Vermeiden Sie E-Mails zu unüblichen Zeiten. Es gibt bereits Konzerne, die ganz bewusst Ihre Mailserver nach den Kernarbeitszeiten herunterfahren, um den Mailverkehr außerhalb des zulässigen Zeitrahmens zu unterbinden.

**Statussymbole sind Relikte vergangener Zeiten**

Wenn Ihr Gesamthaus derzeit von vielen und teils komplexen Veränderungen betroffen ist, dann sollten Sie Ihren Managementbereich nicht ausklammern: Setzen Sie ein deutliches und glaubwürdiges Zeichen, indem Sie beispielsweise klassische Statussymbole abschaffen und neue, unkonventionelle Formen der Belohnung und Anerkennung anbieten. Mehr Urlaub, mehr Freiraum oder individuelle Weiterbildung kann für viele Führungskräfte und Mitarbeiter einen größeren Anreiz darstellen als überholte und überflüssige Relikte vergangener Zeiten.

**2.3.7.2 Was Sie in Ihrem Team und Sie als Führungskraft verändern können, um das Silo „Macht der Führung“ aufzulösen und die Vertrauenskultur zu stärken****Zukunftsgestalter reflektieren sich täglich**

Reflektieren Sie sich jeden Tag selbst: War ich heute als Zukunftsgestalter tätig? Werde ich meiner Rolle als Schlüsselfigur im Alltag gerecht? Nutzen Sie hierfür auch regelmäßig das Feedback Ihrer Mitarbeiter oder Ihrer Kollegen: Kommen Ihre positiven Zukunftsbotschaften glaubwürdig an? Wo besteht Diskrepanz und Handlungsbedarf?

**Nähe ausbauen**

Sollten Sie als Manager und Entscheider eine zu große Distanz zu ihren Mitarbeitern und Kunden verspüren, dann lösen Sie diese Isolation im Elfenbeinturm bewusst auf: Nutzen Sie regelmäßige Gespräche mit der Basis oder besuchen Sie die Mitarbeiter in den Filialen vor Ort, um echtes Interesse zu demonstrieren und Nähe auszubauen. Auch eine gemeinsame „Lunch & Learn“-Mittagspause, die sie mehrmals im Monat für unspezifischen Austausch oder themenbezogenen Dialog nutzen können, zählt auf die Werte Nähe, Offenheit und Glaubwürdigkeit ein.

**Neue Philosophie vorleben und glaubwürdig sein**

Zeigen Sie als Vorstand, dass Sie die Chancen von New Work für sich erkennen, sich auch selbst von bisherigen Statussymbolen lösen und sich ab sofort mit Ihrem Vorstandskollegen ein Büro teilen, um den Austausch zu fördern. Oder in der mittleren und unteren Ebene: Verlagern Sie Ihren Arbeitsplatz bewusst in das Großraumbüro, seien Sie Vorbild und keine Ausnahme! Nutzen Sie aktiv die Home office-Regelung oder das Coworking-Space, um Ihren Mitarbeitern die neue Philosophie vorzuleben und selbst aus den bisherigen Mustern ausubrechen. Das fördert die Kreativität und steigert Ihre Glaubwürdigkeit als Zukunftsgestalter.

**Kontrolle war gestern**

Kontrolle war gestern, heute zählen Kommunikation und Kollaboration. Diese neuen Spielregeln erfordern ein Umdenken in der Führung und auch bei den Mitarbeitern. Führungskräfte müssen loslassen, Verantwortung übertragen und ihr Team empowern. Mitarbeiter sollten diese neuen Entscheidungsbefugnisse auch annehmen und nutzen. Selbstverantwortung und Selbstorganisation sind elementare Voraussetzungen, damit erfolgreich delegiert werden kann. Fördern Sie diese Kompetenzbereiche bei Ihren Mitarbeitern ausreichend?



## IHR THEMEN- UND MASSNAHMEN-BACKLOG

### Selektive Maßnahmen für die eigene Organisation:

---

---

---

---

---

### Selektive Maßnahmen für die eigene Umsetzung als Führungskraft oder im Team:

---

---

---

---

---

**Abb. 2.7** Praxistransfer zum Silo „Macht der Führung“. (Quelle: eigene Darstellung)

#### Achtsamkeit als Skill

Ihre Führungsleitlinien können Sie möglicherweise um die Aspekte Gesundheit, Achtsamkeit und Zeitmanagement ergänzen: Erholungsphasen dienen der Erhaltung Ihrer aller Gesundheit und verhindern zudem Arbeitsausfälle, die in Folge von Arbeitssucht entstehen können. Zeitmanagement und Selbstorganisation sind wichtige Kompetenzfelder, die im digitalen Zeitalter weiter an Bedeutung gewinnen und die von Führungskräften im Arbeitsalltag schon heute unter Beweis zu stellen sind. Seien Sie auch in dem Bereich ein Vorbild und seien Sie sensibilisiert, wenn es im kollegialen Umfeld um die Gefahren einer möglichen Arbeitssucht geht.

#### 2.3.7.3 Maßnahmen für den Praxistransfer

Halten Sie kurz fest, welche Maßnahmen aus Ihrer Sicht sinnvoll und für Ihre Praxis hilfreich sind, um das Silo „Macht der Führung“ zu reduzieren oder sogar aufzubrechen und die Vertrauenskultur zu stärken (vgl. Abb. 2.7).

## 2.4 Silo 4: Komfortzone der Mitarbeiter

Die Ordnung der alten Welt, in der die festen Gewohnheiten und vertrauten Strukturen den Mitarbeitern Schutz und Sicherheit gaben, löst sich derzeit auf und wird durch neue Prinzipien und Spielregeln ersetzt.

Berechenbarkeit und Verlässlichkeit sorgten in der bisherigen, analogen Ökonomie für Sicherheit und Stabilität, heute führen die zunehmende Komplexität und die omnipräsente Disruptionsgefahr zu Angst, Unbehagen und Ohnmachtsgefühlen. Wie dieser Drahtseilakt (Mitarbeiter einerseits aus der Komfortzone zu locken und andererseits vor dem Panikbereich zu bewahren) zu meistern ist, lässt sich nicht pauschal beantworten. Einige Facetten der Komfortzone und der Lösungsansätze werden in diesem Kapitel vorgestellt.

### 2.4.1 Bequemlichkeit und Unkenntnis: Komfortzone als Fels in der Brandung

Die neue VUKA-Welt ist von einer Veränderungsdynamik geprägt, die in dem digitalen Zeitalter scheinbar nicht zu bremsen ist und von vielen Führungskräften und Mitarbeitern als Gefahr für das eigene, vertraute Umfeld wahrgenommen wird.

Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität stehen heute an der Tagesordnung und diese Unsicherheitstreiber können nicht länger von der Managementebene aufgefangen oder abgeschottet werden. Jetzt geht es auch den Mitarbeiter an den (Komfort-) Kragen. Der eigene und über viele Jahre fast unveränderte Arbeitsplatz entwickelte sich mit der Zeit zu einer bequemen Komfortzone: Wenig Neues, dafür lieber Altbewährtes haben den eigenen Kosmos nachhaltig beeinflusst und die persönliche Veränderungsbereitschaft sowie die dazu gehörige Fähigkeit verkümmern lassen. Die Lust auf Neues war begrenzt und lieb gewonnene Gewohnheiten wurden so lange wie möglich verteidigt.

Der starre Rahmen, der das eigene Nest umgibt, vermittelt ein Gefühl von Geborgenheit und Vertrauen. Doch die Sicherheit von Komfortzonen ist trügerisch: Es ist nicht der Fels in der Brandung, sondern eher die unsichere Klippe einer Steilküste, die bereits dem nächsten Herbststurm zum Opfer fallen kann.

Doch ein System ermöglicht bzw. lässt solange die Isolation in Komfortzonen zu, wie im Unternehmen die wirtschaftliche Situation gut und die Zukunftsaussicht optimistisch ist. Doch genau hier erleben viele Unternehmen (und somit folglich auch die Mitarbeiter) einen teils extremen Wendepunkt, der nicht nur strategische und operative Maßnahmen vom Management verlangt, sondern auch ein Umdenken in den Köpfen aller Mitarbeiter erfordert.

Solange Mitarbeiter sich in ihrer vermeintlich sicheren Komfortzone bewegen und die neue VUKA-Welt nicht akzeptieren oder nicht wahrhaben wollen, kann Veränderungsmanagement keine Wirkung erzielen. Daher muss als erstes identifiziert werden, wie hoch ist der Anteil derer, die sich in ihrer vertrauten Umgebung vor Veränderungen abgeschottet haben und wie gut sind die Mitarbeiter überhaupt über den Wandel und auch über die VUKA-Welt informiert.

---

#### Fragen

**Wie Sie die Gefahr „Bequemlichkeit und Unkenntnis: Komfortzone als Fels in der Brandung“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

**Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Sind Komfortzonen in Ihrer Organisation weit verbreitet?
- Versuchen Mitarbeiter an ihre vertrauten Strukturen festzuhalten?
- Gibt es starke Unterschiede zwischen den Unternehmensbereichen: In einzelnen Abteilungen haben sich über Jahre Ruhe- und Komfortzonen etabliert und in anderen Ressorts herrschen Dynamik, Veränderung und Sinn für Neues?

**Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Werden Ihre Mitarbeiter über den Wandel, den Veränderungsdruck und über das Zukunftsbild Ihrer Organisation ausreichend informiert?
- Wissen Ihre Mitarbeiter, warum und wie sich das Unternehmen entwickeln muss, um zukunftsfähig zu sein?
- Und sind Mitarbeiter darüber informiert, welchen Beitrag jeder Einzelne zu leisten hat und sind Komfortzonen in der Gesamtbank mittlerweile verpönt?

**In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.4.7 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

## **2.4.2 Früher war alles besser! Lasst uns die Zukunft aufhalten solange es geht**

Natürlich ist es einfacher und erfordert weniger Einsatz, wenn Arbeitsstrukturen bekannt und Abläufe wiederkehrend sind. Doch zu welchem Preis?

Die Augen vor der Veränderung und der Realität zu verschließen, um diese nicht zu sehen und sich die Ohren zu zuhalten, um die Worte des Wandels nicht zu hören, bringt niemanden weiter. Ebenfalls wird es mittelfristig nicht funktionieren, die Zukunft zu leugnen oder gar zu versuchen, den Wandel aufzuhalten. Die Komfortzone hat nicht länger Bestand und Veränderungen im direkten Umfeld sind unausweichlich.

Wie die Informationen zu anstehenden Veränderungen von Mitarbeitern aufgenommen, verarbeitet und gedeutet werden, ist sehr unterschiedlich. Von Schock, Irritation, und Ohnmachtsgefühl bis hin zu „Irgendwie wird's schon weitergehen“ sind alle Emotionslagen vertreten.

Da dieser informationsverarbeitende Prozess auch unbewusst erfolgt und auf subjektive Erfahrungen und Empfindungen beruht, können Führungskräfte die ausgelösten Emotionen und Reaktionen bei Bekanntgabe von Maßnahmen weder vorhersehen noch gezielt gegensteuern. Wichtig ist aber zu wissen, wie die Managementebene eine gute Grundlage für mehr Verständnis und Akzeptanz legen und Missverständnisse vermeiden kann.

Das Ende von „Weiter so“ muss allen Unternehmensbeteiligten deutlich kommuniziert werden und der Raum für Spekulation und Interpretation auf ein Minimum reduziert

werden. Nur wenn Klarheit und Transparenz die Grundlage der Kommunikation bilden, können sich im nächsten Schritt die Mitarbeiter aktiv mit den Herausforderungen auseinandersetzen.

Mitarbeiter, die im persönlichen Umfeld bereits Erfahrungen im Umgang mit Veränderungen gemacht haben (wie zum Beispiel durch eine Scheidung oder Umzug in eine andere Stadt), werden eher die Schockphase überwinden und sich von einem Ohnmachtsgefühl lösen, als Menschen, die noch nie in ihrem Leben von einem Umbruch betroffen waren. Genauso verhält es sich im Business-Kontext: Angestellte, die sich bereits in unterschiedliche Positionen in einem Unternehmen eingearbeitet haben, Filialschließungen oder Fusionen miterlebt oder sogar mehrfach den Arbeitgeber gewechselt haben, profitieren von ihrer Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit.

Die Redewendung „Man wächst mit seinen Aufgaben“ beschreibt den Zugewinn an Kompetenzen und Selbstvertrauen durch Erweiterung seines Aufgabenspektrum und der damit verbundenen Herausforderungen.

Die Ewiggestrigen oder auch Zukunftsleugner genannt, die sich dem Wandel versperren, müssen in dem Veränderungsprozess von den Führungskräften identifiziert werden. Die Aufgabe liegt dann auf dem Schwerpunkt zu klären, ob sich der Mitarbeiter von seiner starren, vergangenheitsorientierten Position lösen kann, veränderungswillig und -fähig ist. Das kann über ein individuelles, internes Coaching oder über externe Maßnahmen erfolgen.

Sollte ein Umdenken und eine zukunftsorientierte Weiterentwicklung nicht möglich oder nicht gewollt sein, müssen Konsequenzen folgen: Eine Klärung, ob möglicherweise ein externer Jobwechsel oder eine Neuorientierung zielführend sind, kann im Rahmen einer Outplacement-Beratung erfolgen. Wie alle Parteien von einem Outplacementprozess profitieren, erfahren Sie in Abschn. 3.3.

---

### Fragen

#### **Wie Sie die Gefahr „Früher war alles besser! Lasst uns die Zukunft aufhalten so lange es geht ...“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

#### **Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Schwelgen Ihre Mitarbeiter in Erinnerungen an die gute alte Zeit und versuchen krampfhaft, an alten Strukturen festzuhalten?
- Wird der Wandel geleugnet?
- Werden Veränderungen per se negativ gewertet?

#### **Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Sind Ihre Mitarbeiter Neuem gegenüber eher aufgeschlossen?
- Hat Ihre Mannschaft realisiert, dass es ein „Weiter so“ nicht länger geben wird?
- Gibt es bereits in Ihrem Institut oder in Ihrem Team Erfahrungen im Umgang mit Veränderungsprozessen und wurden Umbruchphasen positiv gemeistert?



**In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.4.7 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

**2.4.3 Par Ordre Du Mufti: Anweisung und gelernte Unselbstständigkeit statt Selbstorganisation**

Mit dieser französischen Redewendung ist eine undurchsichtige, von oben herab erlassene Anweisung gemeint. Diese beruht nicht auf fachlichen Gründen, sondern auf Autorität. Das Hierarchie- und Kompetenzgerüst der alten Systeme und Organisationen war so aufgebaut, dass Entscheidungen grundsätzlich von Vorgesetzten getroffen worden sind. Mitarbeiter hatten lediglich eine ausführende, passive Rolle inne. Gelernte Unselbstständigkeit und geringe Entscheidungsbefugnisse bei den Mitarbeitern waren Teil des Systems. Mitentscheiden oder Mitgestalten unterhalb der Führungsebene waren ausdrücklich nicht gewünscht. So waren auch teilweise die vom Management getroffenen Beschlüsse nicht immer praxisnah oder kundenorientiert, sondern schlimmstenfalls sogar reiner Nonsens. Die Entscheidungsgrundlage basierte in solchen Fällen auf Unkenntnis und Eigennutz der Entscheidungsträger oder auf internen politischen Machtverhältnissen.

Solche ODM-Entscheidungen (Order Per Mufti) führen bei Mitarbeitern zu Ernüchterung und Skepsis: Sie resignieren, weil ihnen eine Haltung vorgelebt wird, die nicht im Einklang mit einer ernst gemeinten, authentischen Kundenorientierung oder einer aufrichtigen Loyalität steht.

Die Glaubwürdigkeit der Führungskräfte gerät ins Wanken und färbt direkt auf das Engagement der Mitarbeiter ab. Dienst nach Vorschrift und Unselbstständigkeit sind die Folgen einer Desillusionierung.

Zudem kann es auch bequem sein, wenn jemand anderes (stellvertretend für mich) Entscheidungen trifft und auch die Verantwortung übernimmt: Die Komfortzone wird eingenommen.

Ein anderer Grund für resigniertes Verhalten und antrainierte Hilflosigkeit kann sein, dass Mitarbeiter in der Vergangenheit Verbesserungsvorschläge und Ideen eingebracht haben, diese abgelehnt wurden oder eine notwendige und erwartete Rückmeldung hierzu ausgeblieben ist.

Möglicherweise wurden getroffene Entscheidungen mehrfach von oben kritisiert oder im Nachgang aufgetretene Folgen sanktioniert. Diese Erfahrungen der mangelnden Wertschätzung und Ablehnung prägen die Einstellung und das Verhalten der Betroffenen nachhaltig.

Dass eine Organisation in Zeiten des Wandels akut gefährdet ist, wenn Teams und Mitarbeiter nicht gelernt haben, sich zu organisieren und Verantwortung zu übernehmen, zeigt sich derzeit in der Praxis vieler Unternehmen: Strukturen werden gerade angepasst und agiles Arbeiten soll für einzelne Unternehmensbereiche oder Projekte eingeführt werden. Mitarbeiter haben schon an Seminaren zum Thema „Agile Arbeitsmethoden“ teilgenommen und sogar die Meetingräume wurden neu und stylish ausgestattet.

Doch es scheint einfach nicht zu funktionieren! Die Managementebene ist über die ersten Arbeitsergebnisse und Feedbacks der Teilnehmer enttäuscht. Woran liegt es?

Warum tun sich Unternehmen mit der Einführung einer neuen, agilen Methodik so schwer?

Zu den wichtigsten Voraussetzungen und Prinzipien für agiles Arbeiten zählen vor allem die Selbstorganisation und die Selbstverantwortung der Teams und Mitarbeiter. Wenn aber über Jahre keine Freiräume und Entscheidungsbefugnisse eingeräumt worden sind, kann diese Unselbstständigkeit und Hilflosigkeit, die diese Komfortzone bekanntlich zur Folge hat, nicht ad hoc aufgelöst und ins Gegenteil gewandelt werden. Das ist schier unmöglich und eben diese Mentalität blockiert die agile Teamarbeit.

Wenn Sie die Agilität Ihres Unternehmens stärken wollen, beginnen Sie zuerst damit, konsequent Kompetenzen und Verantwortung zu übertragen.

### Fragen

#### **Wie Sie die Gefahr „Par Ordre Du Mufti: Anweisung und gelernte Unselbstständigkeit statt Selbstorganisation“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

#### **Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Ist diese ODM-Entscheidungskultur in Ihrem Haus stark ausgeprägt?
- Werden autoritäre Anweisungen und Beschlüsse getroffen, die nicht oder nur in geringem Maße lösungs- und kundenorientiert sind?
- Nehmen Sie eine Mentalität bei den Mitarbeitern wahr, dass sie gern ihre eigene Verantwortung an andere abgeben, weil es komfortabel und bequem ist oder sie es aus der Vergangenheit so gewohnt sind?

#### **Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Basieren Beschlüssen und Anweisungen in Ihrem Haus grundsätzlich auf Fachexpertise, Praxisnähe und Kundenorientierung?
- Werden Mitarbeiter bereits partizipativ beteiligt?
- Arbeiten Teams bereits selbstorganisiert, indem Freiräume und Entscheidungsbefugnisse ausgeschöpft werden?

#### **In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.4.7 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

### **2.4.4 Banker als Bewahrer statt Abenteurer mit Pioniergeist oder „Zuhause ist's am schönsten“**

Der Bankkaufmann hat sich nicht ohne Grund vor 20 Jahren für eine Lehre bei der Bank entschieden, anstatt als Architekt, Mediengestalter oder technischer Produktdesigner seiner Kreativität freien Lauf zu lassen.

Eher stand als Alternative zur Bank, das Finanzamt, der Steuerberater, die Versicherung oder die Stadtverwaltung auf der Hitliste der kaufmännischen Bewerber – alles Berufe, die vermeintlich sicher, seriös, bodenständig, ordentlich bezahlt waren und vor allem ein hohes Ansehen in der Gesellschaft hatten.

Dass sich das Renommee in den letzten Jahren (quasi seit Beginn der Finanzkrise im Jahr 2008) stark verschlechtert hat, zeigt die Dauerpräsenz des Berufes Bankkaufmann in diversen Auswertungen zu den unbeliebtesten Berufen.

Die Zukunftsaussichten, die in der Vergangenheit stets rosig und gut kalkulierbar waren, sind heute stark eingetrübt.

Doch weder Bewerber noch Personalverantwortliche wussten damals, dass in Zukunft der Buchhaltertyp weniger gefragt sein würde. Denn Algorithmen, Blockchain und Fusionszusammenschlüsse machen bestimmte Unternehmensbereiche überflüssig und im Jahr 2020 wird der kreative, selbstorganisierte Freigeist für völlig neue Aufgaben, zu denen teilweise noch gar keine Stellenprofil vorliegt, händeringend gesucht.

Ein sicherheitsorientierter, eher ängstlicher Charakter, der für seine persönliche Zufriedenheit Stabilität, Ruhe und Ordnung benötigt, wird nicht morgen die kreativen Innovationsprozesse einer Bank gestalten können. Er möchte seinen aktuellen Status bewahren und so lange an seiner Komfortzone festhalten, wie es irgend möglich ist.

Warum ist die Betriebszugehörigkeit in den Unternehmen des Finanzsektors (speziell bei Banken und Sparkassen) im Vergleich zu anderen Branchen überdurchschnittlich hoch? Warum freuen sich Mitarbeiter, wenn sie aufgrund ihrer 30-jährigen Loyalität ausgezeichnet werden? Weil sie sich in ihrer vertrauten Komfortzone wohlfühlen und die Ehrung ein Ausdruck ihres Erfolgs ist, dass sie den Arbeitgeber seit ihrer Ausbildung nicht gewechselt haben.

Doch wenn wir ehrlich sind: Warum bleiben so viele Mitarbeiter über Jahrzehnte ihrem Ausbildungsbetrieb treu? In der Regel nicht, weil es Ihnen so außerordentlich gut gefällt und ein Aufstieg in die Vorstandsetage vollzogen werden konnte! Sondern es liegt einzig und allein an der Komfortzone: Meine Kollegen und die internen Abläufe sind mir vertraut, ich muss mich nicht umstellen und vor allem gehe ich kein Risiko ein. Schließlich habe ich mir einen gewissen Kündigungsschutz nach X Jahren Betriebszugehörigkeit gesichert!

Wer verlässt auf der anderen Seite ein Unternehmen? Das sind die Mitarbeiter, die Neugier und Abwechslung bei Veränderungen empfinden und sich bewusst eigeninitiativ weiterentwickeln möchten. Aus einem inneren Antrieb heraus sind Entdeckerfreude und Pioniergeist bei diesen Mitarbeitertypen schnell geweckt.

Doch eine solche Haltung kann man nicht erzwingen oder anweisen, aber man kann im Rahmen von Coaching oder Changeprozessen an dem Mindset der Mitarbeiter arbeiten: Übungen, Trainings und gewonnene Erfahrungen stärken die im Wandel geforderte Mentalität.

---

## Fragen

**Wie Sie die Gefahr „Banker als Bewahrer statt Abenteurer mit Pioniergeist oder Zuhause ist's am schönsten“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

**Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Sind in Ihrem Unternehmen die Führungskräfte und Mitarbeiter eher risikoscheu und weniger veränderungsbereit?
- Ist diese Bewahrer-Mentalität in allen Unternehmensbereichen verbreitet?
- Haben Sie eine überdurchschnittlich lange Betriebszugehörigkeit?

**Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Wurden Sie als Führungskraft im Rahmen von Changeprozessen bereits zu einem Abenteurer mit Pioniergeist? Gilt das möglicherweise auch schon für Ihre Kollegen und Mitarbeiter?
- Profitieren Ihre Organisation und deren Unternehmenskultur von einem Mindestmaß an Fluktuation?
- Werden Personalwechsel (aus der Organisation heraus und in die Organisation hinein) von Führungskräften und Mitarbeitern positiv gewertet?

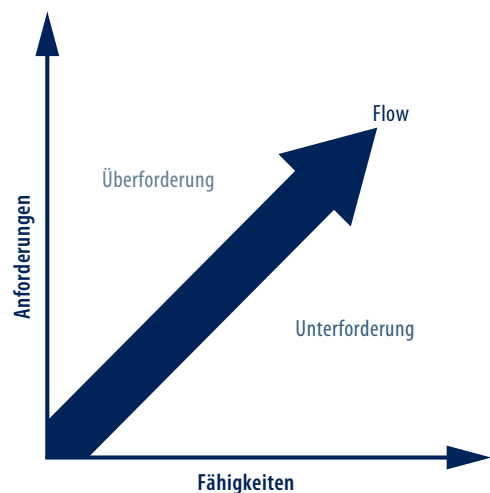
**In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.4.7 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

**2.4.5 Jenseits des Flows: Die Gefahren von Unter- und Überforderung**

Wenn Mitarbeiter ihre Komfortzone verlassen, sich neuen oder gestiegenen Anforderungen stellen, erweitern sie in dieser Lern und- Entwicklungszone in der Regel ihre Fähigkeiten. Dieser Wachstumsschub wird positiv als Flow wahrgenommen (vgl. Abb. 2.8). Die

**Abb. 2.8** Flow. (Quelle: Mihaly Csikszentmihalyi)



Flow-Theorie geht auf den Glücksforscher Mihaly Csikszentmihalyi zurück.

Ist aber das Verhältnis zwischen Anforderungen und Fähigkeit nicht ausgeglichen, können Überforderung oder Unterforderung entstehen.

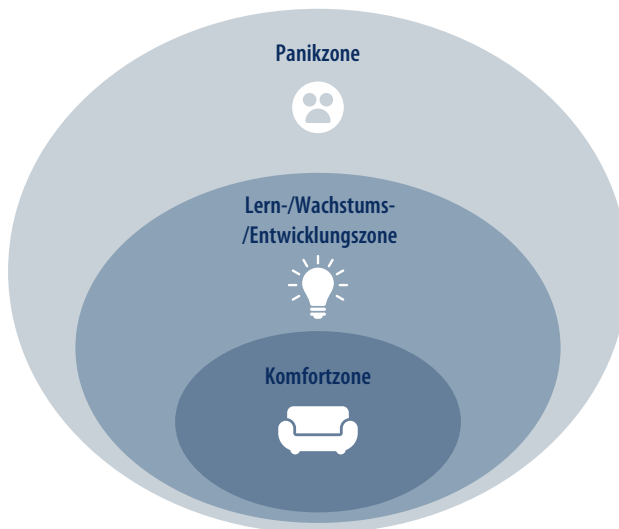
Überforderung hat Stress, Angst, Unbehagen zur Folge und kann in einer Haltung des Stillstands oder Ablehnung münden: Dieses Level gleicht der sogenannten Panikzone (vgl. Abb. 2.9). Hier überwiegen negative Emotionen, sodass sich Menschen in dieser Situation unwohl oder überfordert fühlen. Der Grund liegt in der Veränderungsdimension. Die Spanne zwischen der Leistung in der bisheriger Komfortzone und dem neuen geforderten Leistungsniveau ist zu groß und Blockaden entstehen.

Um Leistungsverweigerung, Ablehnung oder Widerstand, die sich häufig im Verhalten der Betroffenen zeigen, aufzulösen, ist die Intervention einer Führungskraft oder eines Coaches erforderlich. Eine Hilfestellung von außen kann einen fachlichen und kognitiven Lerntransfer gezielt unterstützen und somit das Gap von Skills und Anforderungsniveau schließen.

Abb. 2.9 zeigt die Grenzen und Übergänge der Komfort-, Lern- und Panikzone. Der Flow wird im mittleren Feld erzeugt, jenseits der Komfort- und Panikzone. Nur in der Lernzone, die von neuen und positiv empfundenen Erfahrungen auf ungewohntem Terrain geprägt ist, ist persönliches Wachstum und Entwicklung neuer Fähigkeiten möglich.

Dieser Sachverhalt wird in der Praxis auch als „3-Zonen-Modell“ oder „Komfortzonen-Modell“ bezeichnet.

Eine oftmals unterschätzte Gefahr stellt die Unterforderung dar: In diesem Fall führt die Diskrepanz zwischen den eigenen Fähigkeiten und den zu leistenden Aufgaben zu einem zu geringem Arbeitspensum. Die Qualität oder auch die Quantität des eigenen Aufgabenbereiches ermöglicht keine Auslastung und Potenziale bleiben ungenutzt. Die permanente Unterforderung führt zu Demotivation und zu weiterer Abnahme der Leistungserbringung. Dieser Zustand, der von Langeweile durch Unterforderung am Arbeitsplatz ausgelöst wird



**Abb. 2.9** Komfortzone: Übergänge und Grenzen. (Quelle: eigene Darstellung)

und auf Dauer sogar medizinische oder psychische Erkrankungen zur Folge hat, wird als Boreout-Syndrom bezeichnet (vgl. Rothlin und Werder 2007).

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin haben hierzu eine Studie veröffentlicht, aus der hervorgeht, dass jeder siebte Angestellte unter einem Boreout leidet (vgl. Lohmann-Haislah 2012).

Die Symptome für Körper und Seele sind ähnlich wie bei einer Burnout-Erkrankung: Schlafstörungen, Depressionen, Magen- und Darmbeschwerden.

Nur der Grund für die Antriebslosigkeit und sich ausgebrannt fühlen, ist nicht das ZU VIEL an Arbeit (wie es bei einem Burnout der Fall ist), sondern das ZU WENIG.

Auch wenn der Job inhaltlich weniger erfüllend ist und nicht den eigenen Qualifikationen und Vorstellungen hinsichtlich sinnvoller Tätigkeit entspricht, kann die Frustration aus Langeweile und Ödnis steigen.

Es ist nicht immer gleich die gesundheitliche Ebene, die mit Fehlzeiten und Arbeitsausfällen betriebswirtschaftlich zu Buche schlägt, sondern primär geht es um die Haltung und Arbeitseinstellung der betroffenen Angestellten: Oftmals geht mit einem Boreout-Syndrom auch eine innere Kündigung einher und das wiederum bedeutet, dass zwar das Arbeitsverhältnis nicht gekündigt wird, allerdings die Eigeninitiative und das Engagement am Arbeitsplatz auf ein absolutes Minimum reduziert ist. Langeweile und Desinteresse können neben den skizzierten Leistungsabfall und der Passivität zu Fehlverhalten oder Sabotage führen, die somit auch eine betriebswirtschaftliche Belastung für ein Unternehmen darstellen.

Zum Teil versuchen unterforderte Arbeitnehmer sogar, ihre zu geringe Auslastung zu verdecken und sind ständig darum bemüht, hohes Arbeitsaufkommen und Stress vorzutäuschen. Die psychische Anspannung wird durch das dauerhafte Simulieren und Fingieren falscher Tatsachen noch weiter verstärkt.

---

### Fragen

#### **Wie Sie die Gefahr „Jenseits des Flows: Die Gefahren von Unter- und Überforderung“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

#### **Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Erkennen Sie derzeit in Ihrem Arbeitsumfeld, dass Mitarbeiter der Gefahr einer Überforderung ausgesetzt sind?
- Stellen Sie fest, dass Mitarbeiter demotiviert sind und sich diese Haltung möglicherweise mit Unterforderung begründen lässt?
- Ist der Flow, der durch das idealtypische Verhältnis zwischen Anforderungen an die Tätigkeit und die Fähigkeit des Arbeitnehmers entsteht, in Ihrer Bank selten zu beobachten und damit eher eine Ausnahmeerscheinung?

#### **Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Sind Sie und Ihre Kollegen sensibilisiert, was die Gefahren der Unter- und Überforderung betrifft?

- Thematisieren Sie in regelmäßigen Personalgesprächen die Zufriedenheit und die Potenziale hinsichtlich der individuellen Fähigkeiten, damit Ihre Mitarbeiter in den Flow kommen oder im Flow bleiben?
- Sind Sie nah genug an Ihren Mitarbeitern dran, um kritische Verhaltensweise im Arbeitsalltag zu identifizieren?

#### **In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.4.7 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

### **2.4.6 Lineare Karriere: Das Ende des planbaren Erfolges**

Die Karriereverläufe und Entwicklungswege der Angestellten im Finanzsektor waren in der alten Welt quasi vorbestimmt: Wer Leistungsbereitschaft gezeigt hat, konnte die jeweiligen Seminarprogramme der verbandszugehörigen Bildungsanbieter durchlaufen und sich mit standardisierten Weiterbildungen Anerkennung und Status problem- und widerstandslos erarbeiten. Selbst wenn Engagement und Leistungswille nicht sonderlich ausgeprägt waren, solange keine goldenen Löffel geklaut wurden, konnte man es sich in seiner Komfortzone gemütlich machen und sogar regelmäßige Gehaltsteigerungen oder auch Sonderzahlungen fest einkalkulieren.

Die Gefahr von Rückschlägen war in den Zeiten, als die Ertragssituation im gesamten Finanzsektor noch überdurchschnittlich gut war, für Mitarbeiter nicht existent und kaum vorstellbar.

Bildungsangebote wurden teilweise aus Eigennutz und zum ausschließlichen Zweck der Karriereförderung genutzt. Nur selten stand hierbei die Frage im Fokus, wie die gesamte Organisation von einzelnen Seminarbesuchen profitieren kann. Oftmals war es nur ein eindimensionaler Wissensprozess, der eher von kurzfristiger und effektloser Bedeutung war, statt einen nachhaltigen Wissenstransfer zu generieren.

In der bisherigen Welt war es aber auch möglich, sich als Mitarbeiter der Weiterbildung ganz zu entziehen. Die Entwicklungs- und Karrierepotenziale waren in solchen Fällen eher schlicht und limitiert, aber für einen guten Verdienst und entsprechendes Ansehen in der Gesellschaft reichte auch eine unterdurchschnittliche Lernbereitschaft in der Komfortzone meistens noch aus.

---

#### **Fragen**

#### **Wie Sie die Gefahr „Lineare Karriere: Das Ende vom planbaren Erfolg“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

**Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Sind Karriereverläufe und Entwicklungswege in Ihrem Haus statisch vorgegeben?
- Orientieren sich Bildungsangebote an vorgegebenen Strukturen eines Verbandes oder anderer Spitzenorganisationen und weniger an unternehmensindividuellen Anforderungen?
- Werden Seminare eher aus Eigennutz als Karriere-Booster beantragt und weniger aus dem Grund, dazu beizutragen das Unternehmen mit erweiterten Kompetenzen zukunftsfähig zu machen?

**Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

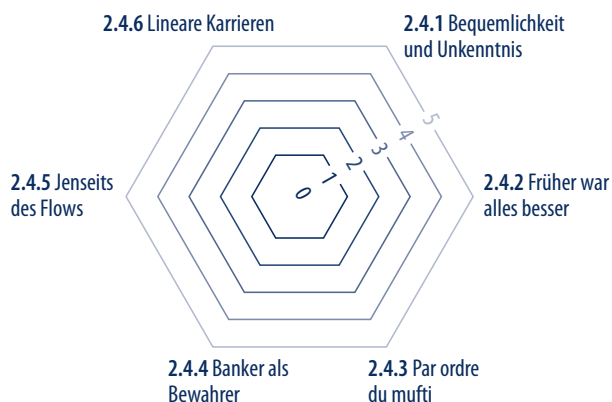
- Werden für besonderes Engagement oder einzigartige Potenziale jenseits der standardisierten Karriereleiter außergewöhnliche oder individuelle Maßnahmen angeboten?
- Existieren für besonderen Einsatz und Talente Lernanreize und unkonventionelle Maßnahmen zur Wissensförderung?
- Sind die Weiterbildungen auch darauf ausgerichtet, dem Unternehmen essenzielle Vorteile zu verschaffen?

**In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht (vgl. Abb. 2.10) Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

**2.4.7 Silo-Gesamtergebnis: Komfortzone der Mitarbeiter**

Übertragen Sie die Einzelwerte Ihrer Silo-Facetten in das Netzdiagramm in Abb. 2.10.

**2.4 DIE KOMFORTZONE DER MITARBEITER**

**Abb. 2.10** Silo-Gesamtergebnis: Komfortzone der Mitarbeiter. (Quelle: eigene Darstellung)



## **2.4.8 Raus aus der Komfortzone – rein in den Flow**

Im Zeitalter der sicheren Erträge und der funktionierenden Geschäftsmodelle konnten sich Mitarbeiter in ihren Komfortzonen zurückziehen und sich in dieser vertrauten Umgebung vor Veränderungen abschotten. Doch diese Sicherheit kann nicht länger aufrechterhalten werden: Mitarbeiter müssen lernen aktive und teils neue Rollen einzunehmen und sich konsequent weiterzuentwickeln. Das ist nur möglich, wenn sie ihre Komfortzone verlassen und sich auf neues, ungewohntes Terrain begeben. Der Flow, der in der Lern- und Entwicklungszone erreicht werden kann, sorgt neben Kompetenzaufbau auch für mehr Zufriedenheit und weniger Angst in unsicheren Zeiten.

Sie haben die Gefahren oder auch die potenziellen Silos der Mitarbeiter-Komfortzone, die in Ihrer Organisation eine Rolle spielen, identifiziert. Jetzt stehen die Lösungsansätze im Mittelpunkt Ihrer Reflexion, um diese Herausforderungen zu bewältigen.

Die folgenden Maßnahmen sind als Ideen und Inspirationen zu verstehen, die Sie bei Bedarf und Relevanz für Ihr Haus adaptieren können.

### **2.4.8.1 Was Organisationen verändern können, um das Silo „Komfortzone der Mitarbeiter“ aufzulösen und den Flow zu fördern**

#### **Das Zielbild transparent machen**

Ein erster Schritt sollte die offene und ehrliche Kommunikation mit der gesamten Belegschaft darstellen: Warum muss sich die Organisation verändern, was bedeutet Strukturwandel für ihr Haus und wie sieht das neue Zielbild aus? Wie können sie das als Gesamthaus erreichen und welcher Beitrag wird von jedem Einzelnen erwartet? Diese und weitere Fragen mit den dazugehörigen Antworten sensibilisieren Ihre Mitarbeiter. Die Einen, die aus Unkenntnis dachten, es ginge noch bis zur Rente nach Schema F weiter, werden damit endlich wach gerüttelt. Die Botschaft ist: Komfortzonen gehören ab jetzt der Vergangenheit an und niemand ist von Veränderungen ausgenommen. Die Anderen, die es zwar schon wussten, aber nicht wahrhaben wollten oder einfach zu bequem waren, sich der Veränderung zeitnah zu stellen, sind als Betroffene eher handlungsfähig als vor der klaren Kommunikation. Wenn ein strategischer Wendepunkt des Unternehmens kommuniziert werden soll, ist eine Präsenzveranstaltung angemessen. Auch nach erfolgter Veranstaltung sollte regelmäßig ein Informations- und Wissenstransfer zum Thema „Veränderung“ oder „Komfortzone“ erfolgen.

#### **Über Erfahrungen berichten**

In vielen Häusern gibt es einen internen Newsletter oder einen Mitarbeiterblog: Hier kann über den Erfolg von durchgeführten Maßnahmen berichtet werden. Wertvoller Content für die firmeninterne Kommunikation, der zum Nachdenken und Reflektieren anregt, sind beispielsweise auch Use Cases aus finanzfernen Branchen. Unzählige Unternehmen und deren Mitarbeiter mussten sich in der jüngsten Vergangenheit auch mit der Digitalisierung auseinandersetzen und den Strukturwandel aktiv gestalten. Diese beispielhaften Anwendungsfälle sorgen für mehr Verständnis bei den Mitarbeitern.

**Maximale Verantwortungsübertragung**

ODM-Entscheidungen (Order Per Mufti) sind in der agilen Welt tabu! Zudem muss in zukunftsorientierten Unternehmen die Regel gelten: maximale Verantwortungsübertragung (in Form von Gestaltungsfreiräumen und Entscheidungsbefugnissen) an Teams und Mitarbeiter. Nur so gelingt es, die gelernte Unselbstständigkeit aufzugeben und Selbstorganisation zu erlernen. Stellen Sie Ihre internen Abläufe diesbezüglich auf den Prüfstand.

**Neues Mindset etablieren**

Machen Sie als Organisation deutlich, dass zu einem Paradigmenwechsel auch ein neues Mindset gehört: 30 Jahre Betriebszugehörigkeit können auch ein Indiz für Komfortzone und Stillstand sein. Angemessene Fluktuation ist etwas Positives und jede selbstinitiierte Veränderung in Richtung Zukunft gilt als Wachstum.

**Lernen ist DER Zukunftsskill**

Weiterbildung ist fester Bestandteil aller Jobs in Ihrem Haus. Dieses Credo hilft, Mitarbeitern deutlich zu machen, dass die Auswahlmöglichkeit „Weiterbildung: ja oder nein?“ nicht mehr existent ist. Passen Sie hierzu auch Ihre Lern- und Wissensprozesse an, um von den Kompetenzerweiterungen der Mitarbeiter übergreifend zu profitieren. In diesem Zusammenhang ist die Etablierung eines einheitlichen Lernmanagements ein wichtiger Grundstein, um die Ziele des Lernens in der Organisation und des Wissensaustausches transparent und verbindlich zu machen. So kann zudem auch die Annahme vermieden werden, dass Karrieren nach Nasenfaktor entschieden werden oder nur als Mittel zum Zweck der eigenen Karriere dienen.

**2.4.8.2 Was Sie in Ihrem Team und Sie als Führungskraft verändern können, um das Silo „Komfortzone der Mitarbeiter“ aufzulösen und den Flow zu fördern****Als Coach Vertrauen aufbauen**

Insbesondere bei jüngst kommunizierten Veränderungen: Seien Sie als Ansprechpartner und Coach für Ihre Mitarbeiter da. Führen Sie gezielte Gespräche, um ein Gespür dafür zu bekommen, wie Ihre Mitarbeiter mit den transportierten Informationen umgehen. Sind Sie eher verängstigt oder sogar in Schockstarre? Oder können sie die geplanten Veränderungen noch gar nicht vollumfänglich begreifen? Fehlen noch Informationen zum Realisieren oder zum Verarbeiten? Führen Sie die Gespräche nicht unbedingt am regulären Arbeitsplatz oder im alltäglichen Sitzungszimmer, sondern nutzen Sie gezielt einen informellen Rahmen zum Beispiel nach Feierabend. Oftmals ermöglicht eine externe und private Umgebung einen besseren Zugang oder auch eine ehrlichere Kommunikation. Sie stärken damit die Vertrauenskultur und werden als authentischer Coach wahrgenommen.

**Neue Spielregeln für alle**

Machen Sie Ihre Erwartungshaltung als Führungskraft transparent und erfüllen Sie selber auch diese Anforderungen: Komfortzonen werden gemeinsam verlassen, in dem von Ih-

nen Hilfestellung angeboten wird und Sie aber auf der anderen Seite des Spielfelds auch für sich selbst als Führungskraft den vertrauten Rahmen konsequent aufgeben. Fragen Sie beispielsweise Ihre Mitarbeiter regelmäßig nach Feedback: Decken sich die Wahrnehmungen Ihrer Mitarbeiter mit Ihrem Anspruch?

### **Steter Tropfen höhlt den Stein**

Thematisieren Sie die „Komfortzonen-Problematik“ so oft es geht, so könnte in Ihrem Teammeeting dazu beispielsweise ein offener Erfahrungsaustausch stattfinden: Wer hat bereits welche Komfortzonen der Vergangenheit verlassen und wie ist es demjenigen gelungen? Lassen Sie Ihr Team offen und ehrlich hierzu diskutieren. Vielleicht können Sie bei Einführung und Etablierung eines solchen festen Agendapunktes sogar den Anfang mit einer eigenen unterhaltsamen Anekdote (gespickt mit etwas Selbstironie) machen. Die Prise Humor hierbei lockert eine solche Runde auf und macht Sie als Menschen sympathisch.

### **Komfortzonen-Check als Bestandteil des Mitarbeitergesprächs**

Erzeugen Sie Transparenz und Verbindlichkeit durch eine thematische Integration in das regelmäßige Mitarbeitergespräch: Welche Komfortzonen nehmen Sie bei Ihren Mitarbeitern wahr und welche Maßnahmen sind geeignet, um sich weiterzuentwickeln? Vereinbaren Sie hierzu gemeinsam Ziele und stellen Sie bei Bedarf einen Lernpaten zur Verfügung.

### **Gefangen in der eigenen Komfortzone?**

Überprüfen Sie sich als Führungskraft regelmäßig selbst: Halten Sie noch (un)bewusst an überflüssigen Entscheidungsbefugnissen fest und zementieren dadurch die Komfortzonen (verbunden mit Unselbstständigkeit) Ihrer Mitarbeiter? Seien Sie konsequent und ehrlich auch mit sich selbst. Ein Sparringsdialog mit einem Kollegen oder mit einem Coach kann hierbei sehr förderlich sein.

### **Bewerberqualifikation neu denken**

Wenn Sie bei der Mitarbeiterrekrutierung einbezogen werden oder sogar für die Personalgewinnung verantwortlich sind, lösen Sie sich von bisherigen Anforderungen und Qualifikationen: Welche Bewerber haben eine ausgeprägte Veränderungsbereitschaft, werden von Neugier und Pioniergeist angetrieben, sind offen und kreativ? Dann sind das möglicherweise die Kandidaten, die eine Transformation Ihres Unternehmens maßgeblich mitgestalten können. Lesen Sie mehr dazu in Abschn. 2.8.

### **Für den optimalen Flow sorgen**

Sowohl Unterforderung als auch Überforderung stellen eine kritische Form der Arbeitsbelastung für Mitarbeiter dar. Seien Sie sensibilisiert und zögern Sie bei Verdacht einer möglichen Fehlbelastung nicht, diese zu thematisieren. In vertraulichen Gesprächen mit dem Betroffenen können Sie gezielte Maßnahmen festlegen, um für Unterstützung zu sorgen und optimal gegenzusteuern. Bei Unterforderung sollten Sie gemeinsam in medias res gehen: Ist der Job (noch) der Richtige? Welche Qualifikationen und Talente bleiben derzeit ungenutzt? Welche Vorstellung hat der unausgelastete Mitarbeiter? Können Sie einen gemeinsamen Weg finden? Wie sieht in diesem Kontext Ihre Rolle als Führungskraft und



## IHR THEMEN- UND MASSNAHMEN-BACKLOG

Selektive Maßnahmen für die eigene Organisation:

---

---

---

---

---

Selektive Maßnahmen für die eigene Umsetzung als Führungskraft oder im Team:

---

---

---

---

---

**Abb. 2.11** Praxistransfer zum Silo „Komfortzone der Mitarbeiter“. (Quelle: eigene Darstellung)

Coach aus? Halten Sie Ihre Ergebnisse schriftlich fest und vereinbaren Sie die nächsten Gesprächstermine idealerweise in einem vierwöchigen Rhythmus. Sofern eine engmaschigere Begleitung notwendig ist, verkürzen Sie die Gesprächsabstände.

### 2.4.8.3 Maßnahmen für den Praxistransfer

Bitte notieren Sie Ihre Erkenntnisse und erste Maßnahmen, die aus Ihrer Sicht sinnvoll und für Ihre Praxis hilfreich sind, um das Silo „Komfortzone der Mitarbeiter“ zu reduzieren oder sogar aufzubrechen (vgl. Abb. 2.11).

---

## 2.5 Silo 5: Traditionelle Wertschöpfung

### Traditionelle Wertschöpfung: Nichts ist mehr so wie es einmal war

Die Entwicklung der letzten Jahre ist von zwei Konstanten geprägt: Die Ertragsstagnation ist kaum aufzuhalten und der Kostendruck nimmt permanent zu. Diese Faktoren sind im gesamten Finanzsektor präsent gewesen und wurden von allen Branchenexperten kritisch verfolgt. Doch die gute wirtschaftliche Lage in Deutschland, der Bauboom und die Kreditnachfrage verzerrten den Blick auf die Zukunft und auf der internen Seite verfügten die Geldhäuser noch über genügend Anpassungspotenziale: Reserven sowie Eigenkapital waren ausreichend und die Kostenschraube half, um bei der erodierenden Ertragssituation noch gegenzusteuern.

Wie ein Damoklesschwert nahmen die Manager der Finanzbranche die äußeren Einflussfaktoren zwar wahr, doch man wollte die Hoffnung nicht aufgeben, dass sich eine Wende einstellen würde: eine Deregulierung, um von der Aufsicht entlastet zu werden, einen Rückzug der FinTechs in die Bedeutungslosigkeit, um den Konkurrenzdruck zu entkommen und vor allem eine mittel- bis langfristige Änderung des Zinsniveaus, um endlich wieder von einer stabilen Ertragslage profitieren zu können. Doch kein einziger dieser heimlichen Wünsche erfüllte sich – im Gegenteil. Aktuell stehen wir vor sogar vor einer Zeitenwende: Der Finanzsektor muss sich mit Zukunftsszenarien auseinandersetzen, die es noch nie zuvor gegeben hat. Weder Geschäftsmodelle noch Strukturen der Finanzbranche sind beispielsweise auf Negativzinsen eingestellt oder vorbereitet. Es müssen Lösungen für Fragen entwickelt werden, die in der Vergangenheit selbst in den kühnsten Finanzcrash-Visionen keine nennenswerte Rolle eingenommen haben.

### **2.5.1 Der Tradition verpflichtet – dem Untergang geweiht!**

Die Geschäftsmodelle des Finanzsektors besitzen eine lange Tradition und viele Banken fühlen sich beispielsweise aufgrund ihrer Satzung festgelegter Regelwerke verpflichtet: Regionale Beschränkungen oder Fokussierung auf ausgewählte Dienstleistungsangebote standen in der Vergangenheit für glasklare Positionierung und Kundenorientierung.

Outsourcing und Fusionen wurden nicht einmal als relevante Zukunftsbausteine analysiert. Zu groß sei die moralische Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft vor Ort. Schließlich ist eine Filiale Teil der regionalen Infrastruktur, Aushängeschild der Bank vor Ort und letztlich auch ein bedeutender Vertriebskanal.

Ein Institut trägt die Verantwortung für Mitarbeiter und Bevölkerung, so wurde diese Maxime in der jährlichen Vertreterversammlung als ehrenwertes Versprechen über Jahre manifestiert und damit Fusionen und Filialschließungen auch für die Zukunft kategorisch ausgeschlossen.

Doch wie beständig und zukunftsorientiert sind diese Strategien? In der Praxis zeigt sich meist eine deutliche Diskrepanz: Kundenwünsche und Erwartungen werden schon längst nicht mehr erfüllt, die Relevanz der Filialen ist für die örtliche Infrastruktur unbedeutend und was haben Mitarbeiter davon, wenn einzelne Unternehmensbereiche künstlich am Leben erhalten werden? In der Regel sind die wirtschaftlichen Folgen unausweichlich, es verzögert sich lediglich der Eintritt in die Realität.

Wie kann man sich als Vorstand von Versprechen und Bekenntnissen wieder lösen, die wirtschaftlich nicht mehr tragfähig sind und den Handlungsspielraum unnötig begrenzen?

In der Regel gibt es nur drei Szenarien, die einen strategischen und zukunftsorientierten Richtungswechsel ermöglichen:

#### **1. Vorstandwechsel**

Der bisherige Entscheider verabschiedet sich in den Ruhestand oder scheidet aus dem Unternehmen vorzeitig aus und übergibt das Zepter der Macht an einen jüngeren Kollegen, der eine Strategie-Kehrtwende einläuten kann.

## 2. Wirtschaftlicher Kollaps

Die wirtschaftliche Situation ist so angespannt, dass eine Fusion oder eine radikale Filialnetzreduzierung unausweichlich ist und die Nachvollziehbarkeit für viele Stakeholder gegeben ist. Möglicherweise erfolgt auch ein Druck durch die externe Prüfung oder die Aufsicht.

## 3. Proaktive Zukunftsgestaltung

Verantwortungsvolle Vorstände sehen ihre Chance in der proaktiven Zukunftsgestaltung und lassen rechtzeitig keinen Stein auf dem Anderen. Weder Tabus noch Angst vor Machtverlust spielen eine Rolle bei strategischen Entscheidungen.

Eine Organisation für die Zukunft fit machen, sollte für alle Unternehmensbeteiligten die wichtigste Prämisse sein. Das muss verinnerlicht werden, um die Handlungsfähigkeit in der gesamten Organisation zu stärken.

Bei allen anderen Versprechungen (der Vergangenheit) handelt es sich um Nebenabreden, die in diesem Kontext zu prüfen und gegebenenfalls zu modifizieren sind.

### Fragen

#### **Wie Sie die Gefahr „Der Tradition verpflichtet – dem Untergang geweiht“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

#### **Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Werden in Ihrem Haus Traditionsverpflichtung, Verbundenheit mit der Region oder auch Mitgliederverpflichtung ökonomischen Aspekten wie der Zukunftsfähigkeit übergeordnet?
- Bleiben Restrukturierungspotenziale ungenutzt, weil die Organisation an alten Zöpfen festhält – statt den Blick für die Zukunft zu schärfen?
- Wird ein Unternehmensumbau in Form von Personalabbau oder Fusion eher als Vorstandsversagen, Machtverlust und Scheitern bewertet?

#### **Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Stellen betriebswirtschaftliche Überlegungen und ausgeprägtes Know-how rund um die Entwicklungen im Finanzsektor die Grundlage für den jährlichen Strategieprozess dar?
- Gelten Verschmelzungen oder andere mögliche strukturelle Maßnahmen als Chance für den erforderlichen Turnaround?
- Ist Ihre Unternehmensspitze im Strategieprozess in alle Richtungen offen (von einer hohen Ergebnisoffenheit angetrieben)?

#### **In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.5.7 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

### **2.5.2 Wann funktioniert die Gelddruckmaschine wieder? Und sind Minuszinsen nur ein Marketingtrick?**

Dass Banken einfach so (ohne große Anstrengung und Ressourceneinsatz) Geld verdient haben, gehört endgültig der Vergangenheit an. Fällige Geldanlagen wurden früher, als noch kein Niedrigzinsniveau herrschte, prolongiert. So konnte man mit einem Fingerschnipp und einem Tastendruck noch richtig gut Geld verdienen. Doch seitdem neue Rahmenbedingungen gelten (mehr Wettbewerb, verändertes Kundenverhalten und anhaltendes Niedrigzinsumfeld etc.) ließen diese einst verlässlichen Ertragsquellen, die für die Institute von primärer Bedeutung sind, kontinuierlich nach. Das Versiegen der Zinserträge und Strukturbeiträge konnte noch durch die Ausweitung des Kreditvolumens im Firmenkundengeschäft oder auch durch die Zunahme der privaten Baufinanzierungen in den letzten Jahren ausgeglichen werden.

Die drohende Schrumpfung der Wertschöpfung zeigt sich auch in der jüngsten Entwicklung, wenn es um die Fälligkeiten der Zinsfestschreibung der Immobilienkredite geht.

Eine erneute Senkung des Zinsniveaus kann kaum noch kompensiert werden: Die (drohenden) Strafzinsen, die bis Mitte 2019 nur in Ausnahmefällen auf der Einlagenseite für Firmenkunden und für hohe Anlagevolumina galten, werden jetzt immer häufiger als sogenanntes Verwahrtgelt für Kontoguthaben auch bei Privatkunden im Retail-Anlagesegment in Rechnung gestellt. Damit greift die Notenbankpolitik direkt auf die Sparer über (vgl. Atzler und Maisch [2019a, b](#)).

Und auch die Immobilienkredite werden in Kürze von Szenarien bestimmt werden, die von einigen IT-Systemen heute noch nicht einmal technisch dargestellt werden können – so konnte 2019 das Gros der Banken mit ihrer Software keinen Tilgungsplan auf Grundlage eines Negativzinssatzes erstellen.

Zum Ende seiner achtjährigen Amtszeit hat EZB-Chef Mario Draghi seinen Worten Taten folgen lassen und die angekündigten Zinssenkungen im September 2019 tatsächlich durchgeführt.

Seitdem sind alle Kreditinstitute gefordert, sich mit dieser noch nie dagewesenen Marktsituation auseinanderzusetzen. Solange wie möglich werden die Marktteilnehmer versuchen diesem Druck, auch Immobilienkredite mit Minuszinsen anzubieten, standzuhalten. Sobald aber der erste Wettbewerber einen offensiven Marktantritt mit Minuszinsen für Baugeld forciert, werden auch andere Wettbewerber gezwungen sein nachzuziehen. Die KfW-Bank war eines der ersten deutschen Kreditinstitute, das mit diesem geplanten Vorhaben (Minuszinsen für Baukredite) an Ihre Kundschaft herangetreten ist und derzeit einen Sanierungskredit mit einem negativen effektiven Jahreszins von minus 0,75 Prozent bewirbt. Der nominale Zinssatz beträgt 0,75 Prozent p. a. und durch die Berücksichtigung von Tilgungszuschüssen ergibt sich der negative effektive Jahreszins. Die Höhe des Tilgungszuschusses richtet sich der durchgeführten Sanierungsmaßnahme (vgl. KfW [2020](#)).

Selbst Brancheninsider und Bankvorstände tun sich mit diesem Gedanken schwer und oftmals wird diese Diskussion um negative Bauzinsen als Marketing Gimmick abgetan.

Doch die EZB-Finanzpolitik lässt nicht viel Raum für anderslautende Thesen oder Annahmen. Zu transparent sind die Gründe und die zu erwartenden Folgen dieser finanzpolitischen Maßnahmen. Dass die Geldflut einen weiteren Zinsverfall zur Folge hat und die



Handlungsspielräume der Institute weiter eingrenzt, ist offenkundig und evident. Da stellt sich für eine Bank die Frage, ob sie das Kapital bei der EZB zu einem historisch tiefen Minuszins (quasi dem teuren Strafzins) parken oder zu einem weniger schlechten Minuszins an Kunden verleihen soll. Auch wenn der Kundenzins negativ ist, kann dieses Geschäft die bessere Option sein.

Zumal negative Zinsen nicht zwangsläufig bedeuten, dass die Banken hier ein Verlustgeschäft eingehen. Denn bei entsprechend günstiger Refinanzierung kann der Minuszins noch rentabel sein.

Den Anfang im Bereich der Konsumentenkredite hinsichtlich potenzieller Angebote mit Negativzinsen macht Smava: Über die Plattform vermittelte der Anbieter Anfang 2019 ein Kredit der Berliner Solarisbank mit einem Negativzins. Doch die Kreditbedingungen und die technische Darstellung machten schnell deutlich, dass es sich hierbei tatsächlich um einen Marketingversuch handelte, der aufgrund alarmierter Verbraucherschützer weniger nachhaltig und reputationsfördernd war (vgl. Motte 2018).

Die erwarteten Zinsszenarien und Kreditmodelle mit Negativzinsen werden auch in der nahen Zukunft eher für den Bereich der Immobilienkredite gesehen, die sich innerhalb der 60-prozentigen Beleihungsgrenze bewegen und deren Kreditnehmer beste Bonität nachweisen können.

#### Fragen

##### **Wie Sie die Gefahr „Wann funktioniert die Gelddruckmaschine wieder? Und sind Minuszinsen nur ein Marketingtrick?“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von Ihrem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

##### **Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Werden die Zinsentwicklungen derzeit noch kompensiert, um keine Strafzinsen von Ihren Anlegern zu verlangen?
- Werden Baufinanzierungen zu Minuszinsen kategorisch von Ihrem Institut bzw. Ihren Vorständen ausgeschlossen?
- Setzt man in der Top-Managementebene eher darauf, dass sich die Zinsen irgendwann wieder erholen?

##### **Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Erkennen Sie bei derzeitigen geschäftspolitischen Entscheidungen, dass ein Umdenken in alle Richtungen erfolgt und neue Geschäftsfelder erschlossen werden?
- Findet in Ihrer Organisation derzeit eine Vorbereitungsphase für die extreme und bisher unbekannte Zinslandschaft statt?
- Wollen Ihre Entscheider präpariert sein, wenn aufgrund des Wettbewerbsdrucks schnell gehandelt werden muss?

##### **In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.5.7 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.



### 2.5.3 Die Hoheit über Gebühren und Entgelte

Gebühren, Entgelte und Erträge aus dem Vermittlungsgeschäft sind eine weitere bedeutende Säule der Ertragsseite einer Bank. Mit Rückgang der Zinserträge hat sich auch hier die Gewichtung verschoben.

Die Einbußen auf der Zinsseite müssen durch eine Steigerung der Provisionserträge aufgefangen werden. Umstellung der Kontomodelle, Einführung neuer Entgelte oder die Steigerung der Vertriebseffizienz sind Steuerungsmaßnahmen zur Behebung der Wertschöpfungsnachteile. Doch diese Instrumente funktionieren nur eingeschränkt und der Hebel ist schlichtweg begrenzt.

Werden Gebühren erhoben, welche die Konkurrenz nicht verlangt, entspricht die Servicequalität nicht einem angemessenen Preis-Leistungsverhältnis und wird dem Kunden nicht auf Augenhöhe begegnet, kann die Stellschraube Preismanagement unter Umständen mehr vernichten als gewinnen. Denn der Kunde hat eine permanente Vergleichbarkeit und Verfügbarkeit von Produkten und Dienstleistungen.

Diese neue Transparenz und der digitale, direkte Marktzugang ermöglichen im Übrigen dem Kunden auch eine sofortige Handlungsfähigkeit. Der in Kap. 1 beschriebene Commodity-Effekt belegt die Auswirkung und Folgen der Standardisierung:

Neue Wettbewerber überwinden leichtfertig die niedrigen Markteintrittsbarrieren und verstärken (durch ein breiteres Angebot für den Kunden) den Konkurrenzdruck, der für Preisverfall und Margenverluste sorgt. Die Einzigartigkeit der Produkte und Exklusivität der Dienstleistung gehen mit zunehmender und auf Digitalisierungsfortschritten beruhender Standardisierung verloren.

Ein gutes Beispiel hierfür liefert der Zahlungsverkehr. Der Kunde wickelt bereits heute immer weniger Transaktionen über das klassische Konto seiner Bank ab.

Kreditkartengesellschaften, Technologiekonzerne, FinTechs oder auch Telefonanbieter erweitern mit ihren Produktinnovationen und Modifikationen seit Jahren den Zahlungsverkehr.

Kreditkarten, Online-Beahldienste wie PayPal, Mobile Payment, Instant Payment oder andere Future Payments stehen für die Produktvielfalt in diesem Segment.

Selbst Energieunternehmen, wie zum Beispiel Shell, versuchen die Zahlungsabwicklung ihrer Kunden in das eigene Ökosystem zu integrieren: So können die Tankvorgänge aus dem Auto per App und Shell SmartPay direkt bezahlt werden. Die Kooperation mit PayPal macht es möglich.

Die aktuelle EHI-Studie (vgl. EHI 2019) zeigt die markante Entwicklung im Zahlungsverkehr und wie sich dieser Markt neu verteilt. Die Gewinner stehen noch nicht fest: Technologiekonzerne haben große Ambitionen, aber auch bankfremde Branchen sind daran interessiert, den Bereich Payment als Wertschöpfungsbestandteil nicht länger anderen zu überlassen.

Spannend bleibt auch in diesem Kontext die Entwicklung der neuen Kryptowährung Libra, die eine globale Zahlungsmittelfunktion übernehmen soll. Mehr dazu lesen Sie in Abschn. 2.5.5.

Nur die Verlierer sind schon heute ausgemacht: die klassischen Banken. Zu hoch sind bereits heute die Verluste der Marktanteile und zu langsam die Innovationen, um erfolgreich auf die Herausforderungen des Marktes zu antworten.

Ob es da hilft, heute Ihre Kontomodelle anzupassen und das Pricing zu schärfen?

Selbstverständlich haben wir einen Konsens, wenn es darum geht, dass Sie beziehungsweise Ihre Bank Dienstleistungen erbringen, hierfür Personal, Gebäude und IT vorhalten und somit eine Bepreisung angemessen ist. Doch was bringt uns die betriebswirtschaftliche Vollkostenrechnung, wenn der Kunde nicht mehr bereit ist, für dieses Standardprodukt Ihren geforderten Preis zu zahlen? Wenn bei der Konkurrenz der Preis niedriger ist, die Produktqualität besser, der Komfort größer und die Abwicklung schneller, werden Ihre Argumente vergebene Liebesmüh sein.

Die Zeiten, in denen Banken und Sparkassen autark über Gebühren und Konditionen entscheiden können, sind endgültig vorbei. Zu groß ist die indirekte Einflussnahme durch Wettbewerber, Kunden, EZB, Gesetzgeber und Verbraucherschützer.

---

### Fragen

#### **Wie Sie die Gefahr „Die Hoheit über Gebühren und Entgelte!“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von Ihrem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

#### **Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Werden in Ihrer Bank Kontomodelle hinsichtlich Pricing angepasst und die Gebühren angehoben – ohne die Wettbewerbs- und Kundensicht ausreichend zu bewerten?
- Werden Mitarbeiter geschult, um mit Argumentationshilfen den Preisanstieg beim Kunden zu rechtfertigen?
- Wird in Ihrem Haus an Konditionen und Gebühren festgehalten, die deutlich über dem Marktniveau liegen?
- Sind Sie die teuersten – und angeblich die Besten? Wird dieses Credo „Exklusivität hat seinen Preis“ als Leitmaxime Ihres Unternehmens verwendet?

#### **Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Findet in Ihrem Haus eine reelle Marktbewertung statt?
- Werden auch branchenfremde Marktentwicklungen sowie technologische Neuerungen einbezogen?
- Gibt es die Einsicht, dass der Hebel „Gebühren erhöhen“ – begrenzt ist und eher der Fokus auf strategische Maßnahmen gelenkt werden muss?

#### **In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.5.7 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

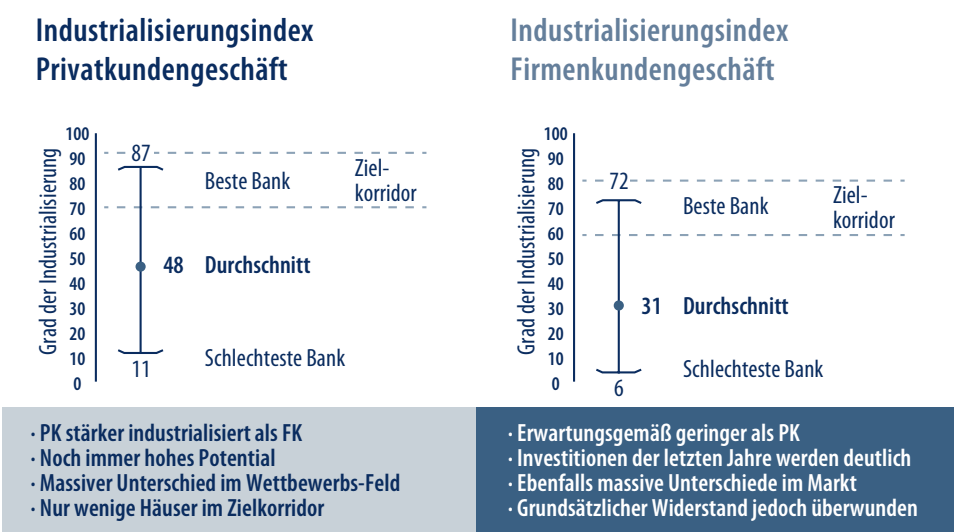
2.5.4    KI, Robotics & Co.: Fluch statt Segen?

Die Technologie Künstliche Intelligenz hat das Potenzial, den längst überfälligen Automatisierungsprozess im Finanzsektor zu beschleunigen und die Industrialisierung endlich voranzubringen. In vielen Banken gleichen die Prozesse im Kreditgeschäft einer exklusiven Manufaktur, obwohl eine Automatisierung und Standardisierung technisch längst möglich sind. Spätestens jetzt, da der Kostendruck (vgl. BearingPoint 2019) so drastisch zunimmt, ist eine strategische Auseinandersetzung mit den Lösungsbausteinen wie Künstliche Intelligenz und RPA (Robotic Process Automation) unumgänglich.

Die PWC-Studie „Die Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019“ kam bei der Befragung von 150 Banken in der DACH-Region zu dem Ergebnis, dass der durchschnittliche Industrialisierungsgrad im Privatkundensegment 48 Prozent und im Firmenkundengeschäft nur 31 Prozent beträgt (vgl. PwC 2019; vgl. Abb. 2.12).

Warum ist die Industrialisierung im Bankensektor noch nicht flächendeckend fortgeschritten und warum zeigt diese Studie ein solch heterogenes Bild? Zum einen, weil das Wissen um die Technologien und deren Chancen auf Ebene der Entscheider vermutlich nicht ausreichend vorhanden war, um früh- oder rechtzeitig eine Weichenstellung vorzunehmen; zum anderen, weil der Kostendruck in den letzten Jahren noch nicht stark genug war, um sich in letzter Konsequenz nachhaltig mit Rationalisierung zu beschäftigen.

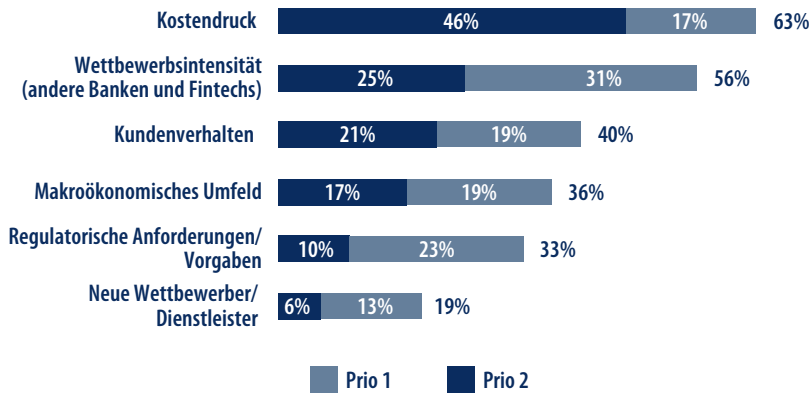
Abb. 2.13 spiegelt ein weiteres Ergebnis der vorangegangenen PWC-Befragung: Kostendruck und Wettbewerbsintensität zählen zu den höchst priorisierten Herausforderungen im Privat- und Firmenkundengeschäft.



Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019      Quelle: PwC Befragung - Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019      August 2019  
PwC

**Abb. 2.12** Industrialisierung des Kreditgeschäfts: Industrialisierungsindex im Privat- und Firmenkundengeschäft. (Quelle: PwC)

### Priorisierung der Herausforderungen im Privat- & Firmenkundengeschäft aller Befragten in %



Quelle: PwC Befragung - Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019

**Abb. 2.13** Industrialisierung des Kreditgeschäfts: Priorisierung der Herausforderungen. (Quelle: PwC)

Zudem fehlen in vielen Banken die Voraussetzungen, um beispielsweise die elektronische Kreditakte oder RPA einzuführen.

Gehörten die Kreditprozesse bisher in die Wertschöpfungskette, stellt sich spätestens jetzt die Frage nach zukünftiger Effizienz und potenzieller Auslagerung an einen Dienstleister, der bereits mit entsprechendem Know-how und Erfahrung von Skaleneffekten profitiert.

#### Fragen

#### Wie Sie die Gefahr „KI, Robotics & Co.: Fluch statt Segen?“ in Ihrem Unternehmen identifizieren

Um sich ein Bild von Ihrem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

#### Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):

- Wird sich in Ihrem Haus mit zukunftsweisenden Technologien (noch) nicht auseinandergesetzt?
- Sind potenzielle Einsatzgebiete der technischen Hebel zur weiteren Automatisierung nicht ausreichend bekannt – geschweige denn im Einsatz?
- Sind Künstliche Intelligenz, RPA oder auch XS2A unbekannte Begriffe für Sie oder teils noch für Ihre Kollegen?

#### Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):

- Sie wissen in Ihrer Bank, wie Sie Kreditentscheidungen erfolgreich automatisieren und haben die Steigerung Ihres bankindividuellen Industrialisierungsgrad als eines der wichtigsten Unternehmensziele definiert?

- Ihnen ist zum Beispiel bekannt, dass die Künstliche Intelligenz in der Lage ist anhand von Text- und Stimmerkennung eine neue Form der Dokumentenanalyse vorzunehmen?
- In Ihrem Haus werden die Chancen der Robotergesteuerten Prozessautomatisierung (RPA) und beispielsweise von XS2A zur besseren Bonitätsbeurteilung bereits erkannt?

### **In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.5.7 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

## **2.5.5 Kryptowährungen haben doch keine Chance!**

Wenn in naher Zukunft sich die Rolle der Finanzintermediäre einschneidend verändert, da die Blockchain-Technologie die Aufgaben der Vermittler überflüssig macht, wird sich auch in dem Bereich Payment die Ertragsstruktur noch signifikant verändern.

Die Einführung einer blockchainbasierten Kryptowährung namens Libra Coin ist für 2020 geplant. Dies zeigt, dass es sich hierbei nicht nur um eine unausgereifte Idee von Mark Zuckerberg, dem Gründer von Facebook und Initiator von Libra Association handelt, sondern ein radikaler Umbruch des Geld- und Finanzsystems schon morgen möglich sein könnte.

Die Gründungsmitglieder des Konsortiums, hierzu zählen unter anderem Facebook, Vodafone, Uber, Ebay und Spotify, wollen mit Libra eine globale Zahlungsmittelfunktion etablieren, um den Zahlungsverkehr effizienter, sicherer und schneller zu machen. Die Chancen stehen aufgrund Ihrer Technologieführerschaft und Kundenreichweite gut: Die jeweiligen Partner bringen insgesamt fast die Hälfte der Weltbevölkerung als potenzielle Nutzer mit ein. Dazu kommt, dass auch die angespannte finanzpolitische Lage in Europa und der Welt sowie die Unsicherheit über die Entwicklung der Devisen einer digitalen Ersatzwährung massiven Auftrieb geben würden. Als Stablecoin profitiert Libra, so die Aussagen des Konsortiums, von verteilten Währungen und höheren Zinseffekten und weist nur abgeschwächte Kursschwankungen auf, da eine 100-prozentige Deckung durch einen Reservefonds auf Basis eines Hartwährungskorbs mit kurzfristigen Zinspapieren besteht. Somit könnte Libra nicht nur zum bedeutenden Player im Bereich Zahlungsverkehr werden, sondern auch Relevanz als Asset Manager erfahren.

Die Finanzaufsicht ist aktuell gefordert, zum Schutz des Finanzmarktes und der Verbraucher, den regulatorischen Rahmen vorzugeben. Derzeit (Stand Januar 2020) haben sich die EU-Staaten auf eine harte Linie gegenüber Ersatz- und Digitalwährungen wie Libra geeinigt, da zu viele Unklarheiten bezüglich der Maßnahmen gegen Geldwäsche und Terrorfinanzierung existieren. Insbesondere fürchtet die EZB, dass Libra zur direkten Gefahr für die Geldmarktstabilität werde und in die Hoheit der EZB eingreife.

Sollte allerdings die Etablierung einer weltweiten Digitalwährung mit Zahlungsmittelfunktion doch noch erfolgen und wie von Libra beabsichtigt zum Mainstream werden, könnten auch Sie und Ihre Bank die Effekte (ohne große Timelags) in Ihrer Bankbilanz spüren, weil die Provisionserträge weiter unter Druck geraten.

**Fragen****Wie Sie die Gefahr „Kryptowährungen haben keine Chance!“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

**Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Wird in Ihrer Bank bislang die Existenz von Kryptowährungen ignoriert?
- Oder erfolgt eine unreflektierte, einseitige Betrachtung, wenn es um Digitalwährungen wie Libra, Bitcoin und Ethereum geht?
- Werden nur die Nachteile und möglichen Risiken erläutert?

**Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Erfolgt auf der Managementebene eine offene Diskussion um Kryptowährungen und im speziellen um Libra?
- Werden auch Führungskräfte und Mitarbeiter mit uneingeschränkten Informationen zu neuen Themen wie Kryptowährungen versorgt?
- Sind Sie als Repräsentant Ihrer Bank auf der Grundlage von Transparenz und Basiswissen handlungs- und sprachfähig, wenn Kunden Fragen hierzu stellen?

**In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.5.7 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

**2.5.6 Minimalprinzip statt maximaler Vernetzung: Wir erfüllen nur das, was der Gesetzgeber fordert**

Die Problematik in Bezug auf die Erfüllung der PSD2-Richtlinie war schon seit vielen Jahren bekannt und die Standpunkte der Marktteilnehmer konnten nicht kontroverser sein: Auf der einen Seite die Drittdienstleister, welche für ihr jeweiliges Geschäftsmodell auf den Zugang zur API-Schnittstelle der Bank angewiesen sind und auf der anderen Seite die klassischen Banken, deren Bereitschaft, ihre Infrastruktur und eigenen Datenschatz den Dritten zur Verfügung zu stellen, bei null lag.

Doch die Richtungsvorgabe und das übergeordnete Ziel des Gesetzgebers waren unverrückbar, da lohnte sich das langwierige Verhandeln und Aufbäumen der etablierten Player in keinerlei Hinsicht. Im Gegenteil: Es wurde unnötig Zeit und Ressource damit vergeudet, anstatt strategische Lösungen zu entwickeln, wie man auch als Bank von der Erfüllung der Richtlinie profitieren kann.

Der Gesetzgeber fordert, dass seit dem 14.09.2019 den Drittdienstleistern Daten über die Kontoschnittstellen zur Verfügung gestellt werden, wenn zum Beispiel der Kunde dies zur Überprüfung seiner Bonität bei einer Kreditvergabe oder zur Darstellung seiner aggregierten Finanzsituation wünscht.

Kurz vor Inkrafttreten von PSD2 zeigten Praxistests deutlich, dass die meisten Banken nur eine unzureichende Datenbasis liefern. Die Reaktion der FinTechs und BaFin ließ nicht lange auf sich warten und so wurden die Banken in einem eindeutigen Apell der BaFin zur Nachbesserung aufgefordert und eine Fristverlängerung eingeräumt.

Die Open-Banking-Philosophie wird von der Aufsicht stark getrieben, mit dem Ziel, den Wettbewerb zu intensivieren, die Digitalisierung im Finanzsektor zu stärken und die Position des Kunden zu verbessern.

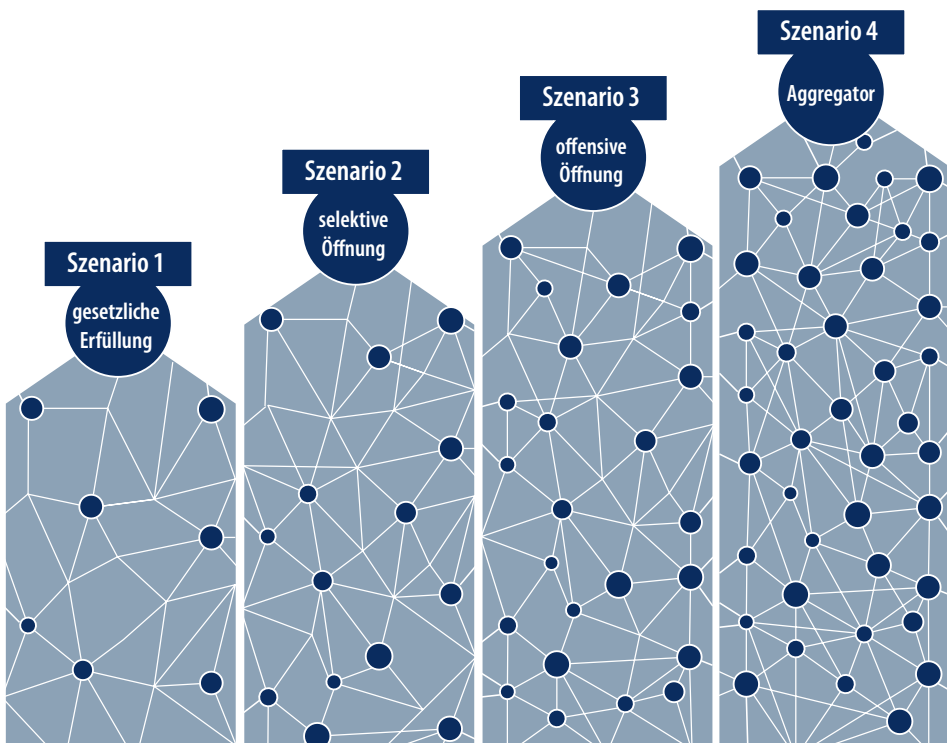
Das Mindestmaß, das zur Erfüllung der PSD2-Vorgabe rechtlich ausreicht, ist aber ein Indiz dafür, dass eine Bank noch nicht reif für das Zeitalter der digitalen Ökosysteme ist. Eine proaktive Auseinandersetzung mit den Chancen einer Open Banking-Strategie wäre der zielführendere Weg, anstatt die Dinge aufhalten oder austricksen zu wollen.

Doch diese offenen Diskussionen finden derzeit in den wenigsten Strategiesitzungen und Führungsrunden der Geldhäuser statt.

Abb. 2.14 zeigt die differierenden Umsetzungsszenarien, wie Open-Banking-Strategien in der Praxis Anwendung finden können.

### Szenario 1 „gesetzliche Erfüllung“

Erfüllung der gesetzlichen Minimalanforderungen gemäß PSD2: Drittanbietern wird der Zugriff auf Kunden- und Kontoinformationen gewährt.



**Abb. 2.14** Umsetzungsszenarien „Open Banking“. (Quelle: eigene Darstellung)

**Szenario 2 „selektive Öffnung“**

Das klassische Geschäftsmodell wird beibehalten. Jedoch nutzen Banken APIs unterschiedlicher Anbieter selektiv, um das eigene Leistungs- und Serviceangebot für Kunden zu erweitern.

**Szenario 3 „offensive Öffnung“**

Im Rahmen einer Spezialisierung werden diese Banken die Chancen von „Open Banking“ offensiv nutzen, um schneller und erfolgreicher zu agieren. Voraussetzung hierfür ist die strategische Fokussierung des bisherigen Geschäftsmodells.

**Szenario 4 „Aggregator“**

Die Gestaltung und Umsetzung als digitaler Plattform-Anbieter werden maximal ausgeschöpft. Vernetzung, Offenheit, Kooperationen und externe Wertschöpfungspartnerschaften ermöglichen ein digitales (Banking-) Ökosystem. Zielsetzung eines sogenannten Aggregators ist eine Initiator-Rolle bei der Etablierung von Ökosystemen oder Plattformen einzunehmen, um die Kundenschnittstelle weitestgehend zu beherrschen.

---

**Fragen**

**Wie Sie die Gefahr „Minimalprinzip statt maximaler Vernetzung: Wir erfüllen nur das, was der Gesetzgeber fordert.“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

**Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Wird die PSD2-Richtlinie in Ihrem Institut als großes Übel für Banken gesehen?
- Werden vorstandseitig oder auch von den Vertretern Ihres Dachverbandes nur die Nachteile erörtert, ohne die möglichen Chancen zu beleuchten?
- Wird die operative PSD2-Umsetzung auf die gesetzliche Mindestanforderung beschränkt?

**Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Erfolgt eine kritische Diskussion zur zukünftigen Rolle als Bank in der Welt der digitalen Ökosysteme?
- Setzen sich das Top-Management und auch die Führungskräfte des mittleren Managements aktiv mit den strategischen Fragestellungen von PSD2 auseinander?
- Wird die Diskussion um die Open-Banking-Strategie ergebnisoffen geführt?

**In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.5.7 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.



## 2.5.7 Silo-Gesamtergebnis: Traditionelle Wertschöpfung

Übertragen Sie die Einzelwerte Ihrer Silo-Facetten in das Netzdiagramm in Abb. 2.15.

### 2.5.8 Raus aus der „Traditionellen Wertschöpfung“ – rein in das Open Banking

#### Die Zeitenwende im Finanzsektor

Die ungeschriebenen Gesetze, dass sich das Geld in Banken quasi von ganz allein verdient und die Geldhäuser stets über die Hoheit von Daten und Preisen verfügen, sind Relikte der Vergangenheit. Die letzte Bastion der Banken, als kontoführendes Institut die Kundenschnittstelle zu beherrschen und zu kontrollieren, ist der PDS2-Richtlinie zum Opfer gefallen. Die Anforderungen der EU (hierzulande durch die BaFin umgesetzt) verstärken den Umbruch im Finanzsektor.

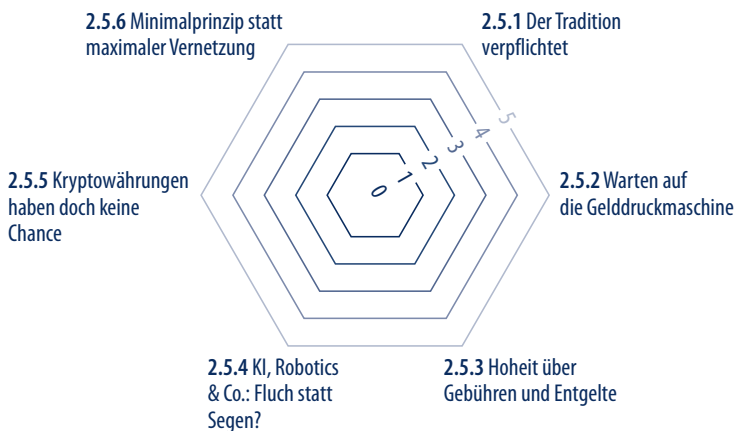
Ein Niedrigzinsniveau, wegbrechende Ertragsquellen und die Gefahr eines fast omnipräsenten Payment-Anbieters, der auf Basis einer Kryptowährung ab Anfang 2020 den Zahlungsverkehr weltweit revolutionieren will, sollten Grund genug sein, sich mit der traditionellen Wertschöpfung kritisch auseinanderzusetzen und zukunftsorientierte Lösungen zur Gewinnerzielung zu entwickeln.

#### 2.5.8.1 Was Organisationen verändern können, um das Silo „Traditionelle Wertschöpfung“ aufzulösen und Open Banking zu stärken

#### Ihre Rolle in einem digitalen Ökosystem

Die strategische Ausrichtung umfasst vor allem die Kernfrage, wie sich Ihr Institut in diesem Open Banking-Zeitalter wettbewerbsfähig und kundenorientiert aufstellen. Welche

### 2.5 TRADITIONELLE WERTSCHÖPFUNG



**Abb. 2.15** Silo-Gesamtergebnis: Traditionelle Wertschöpfung. (Quelle: eigene Darstellung)

Rolle favorisieren Sie hier? Werden Sie nur die gesetzlichen Anforderungen von PSD2 erfüllen und somit eine defensive Haltung hinsichtlich der Kundenschnittstellen einnehmen? Haben Sie bereits die bankindividuellen PSD2-Potenziale ermittelt? Oder wollen Sie offensiv die Öffnung Ihres Bank-Systems nutzen, um die Attraktivität Ihres Unternehmens zu steigern? Wollen Sie bei Vergleichs- und Vermittlungsportalen aktiv sein, um von zusätzlichen Potenzialen zu profitieren? Oder schließen Sie das kategorisch aus? Nur dann stellt sich die Frage, wie Sie bei wegbrechenden Erträgen und Kundensegmenten gegensteuern wollen.

Wenn Sie als Institut eine Open Banking-Strategie zum Leben erwecken wollen, sind schlüssige Konzepte und sinnvolle Kooperationen gefragt. Wollen Sie als Player in bereits bestehende Ökosystem-Strukturen integriert werden oder haben Sie, ein eigenes Banking-Ökosystem aufzubauen? Eine Initialisierung sollte mit mehreren attraktiven Partnern, die über eine hohe Kundenreichweite verfügen, erfolgen, um den Marktantritt mit ausreichender Schlagkraft zu gestalten.

Eine Variante, um die Kundenschnittstelle als Bank weiterhin zu sichern und Teil eines digitalen Ökosystems zu sein, erhoffen sich die Banken derzeit mit der Einführung von Identitätsdiensten. Die Datensouveränität des Kunden steht im Zentrum des neuen Services, der seit 2017 bereits von NetID, einem Medienzusammenschluss von RTL, ProSiebenSat1, GMX, Web.de und 1&1, angeboten wird. Neben der Initiierung einer neuen Datenallianz stand auch bei Verimi der Identitätsdienst im Kern der innovativen Serviceleistung. Zu den Verimi-Initiatoren gehörten 2017 die Deutsche Bank, die Bundesdruckerei, Axel Springer, Badenia-Versicherung, Deutsche Bahn und auch Lufthansa. Mit Verimi sollte eine Alternative zu dem bisher weit verbreiteten Facebook- oder auch der Google-Login (Social Sign-on) angeboten und eine Identitätsplattform geschaffen werden. Ende 2018 haben auch die Genossenschaftsbanken und die Sparkassen in einen eigenen Identitätsdienst investiert. Die Umsetzung der CAS-Prozesse (Central Authentication Services) erfolgt über das FinTech „Yes“. Ein Roll-Out ist für Anfang 2020 vorgesehen.

### **Ökosysteme für Regionen entwickeln**

Können Sie sich eine regionale Online-Plattform vorstellen, die Sie als Initiator betreiben und auf diesem Weg die Nachfrage der Privatkunden und das Angebot Ihrer Firmenkunden zusammenzubringen? So könnten Sie beispielsweise eine Rubrik „Bauen und Sanieren“ in Ihrem Portal unterhalten, um Dienstleister wie Architekten oder Bausachverständige und Handwerker rund um dieses Themengebiet vorzustellen und online verfügbare Leistungen oder Rabatte mit Buchungsfunktion einzubetten. Die Bank in der Rolle des Initiators verdient mit der Integration des Handwerkers in das Portal und mit der Vermittlung. Zusätzlich kann die Bank natürlich an vielen Stellen der Plattform ihre eigenen Leistungen wie die Baufinanzierung oder die Immobilienvermittlung anbieten.

### **Strategische Geschäftsfelder und neue Ertragsquellen**

Wenn Sie beabsichtigen, Ihre klassischen und banktypischen Dienstleistungen zu erweitern und neue Geschäftsfelder aufzubauen, gibt es aussichtsreiche Gestaltungsmöglichkeiten.

Allerdings sollten Sie vorher festgelegt haben, welche strategische Position Sie im Spannungsfeld von Open Banking und digitaler Ökosysteme verfolgen (Abb. 2.16). Details zu den erwähnten Open Banking-Umsetzungsszenarien finden Sie in Abschn. 2.5.6.

1. **Vertriebliche Ausrichtung** mit dem Ziel, die Kundenschnittstelle so weit wie möglich zu beherrschen. Diese Position bedeutet für die Weiterentwicklung als Open-Banking-Institut, die Schnittstellen konsequent zu öffnen, externe Produkte und Dienstleistungen mitanzubieten und sich möglicherweise als Aggregator zu entfalten.



**Abb. 2.16** Strategische Positionen im Spannungsfeld von Open Banking und digitaler Ökosystem. (Quelle: eigene Darstellung)

2. **Fokus auf Produktion** bedeutet, sich zu verschlanken, indem sich die Bank zu einem reinen Produzenten etabliert, um von Skaleneffekten zu profitieren und sich zum Dienstleister für andere Banken und Nicht-Banken zu entwickeln.
3. **WS-Strategie** steht für „Weiter so“ und zehrt von der Hoffnung, dass sich die Dinge (wie zum Beispiel das Zinsniveau) in der Zukunft irgendwann wieder zum Guten wenden und die Bank auch ohne strategischen Kurswechsel eine ausreichende Überlebenschance hat. Eine WS-Strategie mündet nicht selten in einer ungewollten Konsolidierung, da die wirtschaftliche Lage den Handlungsspielraum der Vorstände zu stark einschränkt.

Zu den potenziellen, neuen Ertragsquellen zählen neue Geschäftsfelder wie Beteiligungen, Gründungen von Start-ups oder auch das Betreiben bankfremder Einrichtungen wie Restaurants, Parkhäuser, Reisebüros oder Altenheime. Zu den banknahen Services gehören beispielsweise: Immobilienservice und -Vermittlung, Schreib- und Büroservice für Privatkunden, Seminar- und Kursangebote bzgl. Online-Banking und Sicherheit und die Vermietung von (Filial-)Räumlichkeiten (ähnlich wie ein Coworking-Space).

Ausgewählte Teilbereiche der Produktion lassen sich als Dienstleistungsmodell im B2B-Segment etablieren: So können Sie die Leistungen Ihrer internen Marketing- oder Buchhaltungsabteilung oder freie Kapazitäten der eigenen Hausmeister den Unternehmen in Ihrer Region zur Verfügung stellen.

Sie beschäftigen bereits Agile Coaches oder Innovations-Manager? Dann bieten Sie doch hierzu als Erweiterung der Wertschöpfung passende Workshops an, die Ihre Experten im bankeigenen Innovation-Lab durchführen.

### **Vertrieb stärken und Strukturen anpassen**

Wenn Sie heute (und in der nahen Zukunft wird sich der Effekt noch verstärken) nicht mehr die Erträge aus dem Zins- und Fristentransaktionsgeschäft genießen können, müssen Sie den Hebel der Provisionserträge nutzen. Um eine schlagkräftige Vertriebsmannschaft zu installieren, muss auch der Personalanteil im Bereich Vertrieb signifikant ausgebaut werden. Doch eine personelle Aufrüstung der Kapazitäten allein reicht nicht aus. Eine Vertriebsaktivierung basiert vor allem darauf, dass die Anzahl der Beratungsgespräche und der Abschlüsse gesteigert wird. Voraussetzung dafür ist wiederum, dass eine effiziente und potenzialorientierte Vertriebssteuerung vorgeschaltet ist und auch ein zeitgemäßes, durchdachtes Omnichannel-Konzept umgesetzt wird.

Ein modernes Marketing, das sowohl attraktive Social-Media-Aktivitäten umfasst als auch intelligente Online-Marketing-Maßnahmen steuert, sorgt für ausreichend Traffic auf allen Kanälen. Neukundengewinnung oder auch die Anstrengungen, um abwanderungsgefährdete Kunden vertrieblich zu reaktivieren, müssen ernsthaft in den Fokus genommen werden. Auch die Fragen, wie mit den Distanzkunden, die nicht vor Ort leben, aber noch die Bankverbindung zu Ihrem Institut halten, vertrieblich umzugehen und zusätzlicher Ertrag zu generieren möglich ist, gehören samt Lösungsansatz in ein zukunftsorientiertes Vertriebskonzept. In der Vergangenheit waren die Themen bisher vernachlässigt oder sogar gänzlich ausgespart, weil in erster Linie die treuen und vor Ort präsenten Bestandskunden einfacher und effizienter zu bedienen waren.

Doch in Zeiten der technischen Unterstützung und dem Wegfall von Hemmschwellen auf der Kundenseite, kann die Videoberatung oder auch das professionelle Telefonat die Vor-Ort-Beratung adäquat ersetzen.

### **Filialen gehören JETZT auf den Prüfstand**

Die Erkenntnis, dass die Unterhaltung des Filialnetzes bei massiver Erosion von Erträgen und gleichzeitigem Rückgang der Kundenfrequentierung über alle Regionen Deutschland hinweg nicht mehr in der bisherigen Form möglich ist, ist seit vielen Jahren präsent. Doch die Initiativen hinsichtlich Filialschließungen fielen bisher eher zurückhaltend aus: So wurden sehr häufig nur die Kleinstfilialen geschlossen und aus nicht tragfähigen Geschäftsstellen kreierten die Institute Teilzeit-Lösungen, um das finale Schließen so lang wie möglich hinauszuzögern.

Doch fehlende Kompetenz vor Ort in den Filialen und auch die eingeschränkten Öffnungszeiten verstärkten den Rückgang der Filialbesuche noch weiter.

Jetzt ist es Zeit, schnell und effektiv zu handeln: Wenn es um die Existenzsicherung des Unternehmens und der Mitarbeiter geht, müssen auch die konsequente Filialausdünnung und die Filialumgestaltung auf die To-do-Liste.

Hier müssen strategische Überlegungen erfolgen: Wie können die Attraktivität und Frequenz der verbleibenden Filialen gesteigert werden? Welche Dienstleister oder Vereine können beispielsweise die Räume der Bank nutzen? Ob es ein Bar- oder Restaurantbetreiber ist oder junge Start-ups sind, die durch die Nutzung der Räume aufwerten, der Effekt ist der gleiche: Miet- oder Pachteinnahmen sind eine zusätzliche Ertragsquelle und ein neu gewonnener Filialtraffic verleiht durch Präsenz der Bank auch eine Anziehungskraft. Regelmäßige Vereinsveranstaltungen oder bankferne Schulungen und Informationsabende könnten das bisherige Filialbild ablösen und für Aufwind sorgen. Eine neue Atmosphäre und ein offener Spirit sind das Ergebnis eines erfolgreichen Filialkonzeptes. Bei der Royal Bank of Canada beispielsweise haben die Berater ihren Arbeitsplatz nicht mehr in der typischen Bankfiliale, sondern nutzen den Kontakt zu Kunden und Nicht-Kunden in den Coworking-Space-Räumlichkeiten von WeWork, die mit ihrem Konzept ein Ökosystem für kooperative Umgebungen anbieten.

Für Aufmerksamkeit sorgte auch im Jahr 2019 die gemeinsame Pressemeldung der Frankfurter Volksbank und der Taunus Sparkasse: Ab 2020 soll ein Großteil der Filialen gemeinsam betrieben werden. Das „Filial-Sharing“-Konzept der beiden Institute sieht vor, dass an bestimmten Wochentagen die Filiale von der Volksbank und an den übrigen von der Sparkasse betrieben wird.

### **Bargeldversorgung neu denken**

Die Bargeldversorgung war früher eine der wichtigsten banktypischen Kernleistungen und wesentliche Filialfunktion. Doch die umfangreichen Prozesse rund um die Geldversorgung machen diese Geschäftsvorgänge teuer und stellen zu dem hinsichtlich der Überfälle ein Gefahrenpotenzial für Mitarbeiter dar. Bisher wurde in fast allen Filialen die Bargeldversorgung über den Schalter, den AKT (Automatischer Kassentresor) oder den Cash Recycler-Automaten angeboten – und dies sogar häufig als kostenlose Leistung.

Auch hier können in Zukunft differenzierte Versorgungsszenarien Anwendung finden, um Kosten zu sparen:

- I. Bargeldversorgung und Bargeldentsorgung grundsätzlich für Privat- und Firmenkunden bepreisen
- II. Bargeldservice (auch über Automaten) nicht flächendeckend über alle Filialen anbieten, sondern nur an ausgewählten, reduzierten Standorten
- III. Bargeldservice-Funktion an Kooperationspartner vergeben (zum Beispiel Einzelhandel)
- IV. Bargeldversorgung neu denken und über FinTechs abwickeln (zum Beispiel mit „Barzahlen.de“ von Cash Payment Solutions GmbH, die zusammen mit der DKB die „Cash im Shop“-Lösung erfolgreich etabliert hat)
- V. Filialtätigkeiten wie zum Beispiel Bestückung der Geldautomaten sollte an einen professionellen Werttransporteur ausgelagert werden
- VI. Umfangreicher Bargeldlogistikservice für Firmenkunden auch über dritte Dienstleister der Werttransport-Branche abwickeln

Betrachtet man als Entscheider nicht nur die Prozesskosten rund um das Thema Bargeld, sondern auch das Bargeldverhalten der deutschen Verbraucher, ist davon auszugehen, dass die Bargeldeinkäufe zukünftig weiter rückläufig sein werden und auch dieser Dienstleistungsbereich der Bank an Bedeutung verliert.

Die Studie des Handelsforschungsinstitut EHI hat ermittelt, dass im Jahr 2018 erstmals mehr Einkäufe mit der Karte als mit Bargeld getätigt wurden (vgl. EHI 2019). Wenn Sie einen Blick in die Zukunft des Payment-Segments wagen wollen, sollten Sie sich unbedingt das gegenwärtige Zahlungsverhalten der skandinavischen Nachbarländer oder auch Asiens anschauen.

In Kap. 4 finden Sie auch Gastbeiträge ausgewählter Experten, die das Thema Payment näher beleuchten.

Aufgrund der begrenzten Potenziale dienen also Pricing-Maßnahmen im Bereich der Bargeldlogistik nicht zum Erschließen neuer Ertragsquellen, sondern können lediglich den Prozessaufwand kompensieren.

Zudem darf nicht unterschätzt werden, dass der Handel und die GAFA-Technologieunternehmen derzeit den Bereich der Bezahlvorgänge in die eigene Wertschöpfungskette zu integrieren beabsichtigen.

### **Auslagerung und Automatisierung von Prozessen: Tabus waren gestern**

Um die Kosten massiv zu senken, ist eine Analyse aller Geschäftsbereiche einer Bank hinsichtlich Einsparungs- und Auslagerungspotenzial unumgänglich. Ob zentralisierte Strukturen geschaffen werden, um über Arbeitsgemeinschaften mit anderen Banken Ressourcen einzusparen oder ob bereits bestehende zentrale Strukturen genutzt werden, um von Skaleneffekten zu profitieren. Die Möglichkeiten sind vielfältig. Aber sie erfordern ein Umdenken: Die Wertschöpfung kann nicht mehr ausschließlich in der eigenen Organisation erfolgen. Dafür sind viele Einheiten zu klein und die Anforderungen von außen zu dynamisch und sie werden hinsichtlich Komplexität weiter steigen. Hier zählt wieder die Fokussierung: Welche Institute wollen sich auf den Vertrieb konzentrieren und welche

Unternehmen wollen sich als Produzent profilieren? Anhand dieser Fokussierung erfolgt auch die Prüfung der Wertschöpfungstiefe und der Outsourcing-Potenziale. „Make or buy?“ wird somit zu einer essenziellen, strategischen Fragestellung der Zukunft.

Neben der Auslagerung sollten sich Banken auch zwingend mit den Potenzialen von Robotic Process Automation (RPA), einem Teilbereich der Künstlichen Intelligenz, auseinandersetzen. RPA umfasst die automatisierte Bearbeitung von strukturierten Geschäftsprozessen durch digitale Software-Roboter. Diese Roboter-Anwendungen gleichen in der Praxis Assistenzprogrammen, die automatische und autonome Aufgabenerledigung für klar definierte und abgegrenzte Aufgabenbereiche übernehmen können.

Die IDC Studie „Deutsche Unternehmen nutzen KI zur Prozessoptimierung, Innovation wird vernachlässigt“ hat ergeben, dass 88 Prozent der befragten Unternehmen die Umsetzung eines KI-Projektes innerhalb der nächsten 12 Monate planen (vgl. IDC 2019). Jedoch stellen fehlende Fachkräfte, technologiebezogene Vorbehalte und Unsicherheiten im Umgang mit den regulatorischen Rahmenbedingungen die größten Hürden dar. Haben Sie bereits entsprechendes Know-how, um KI-Projekte erfolgreich anzugehen?

### **2.5.8.2 Was Sie in Ihrem Team und Sie als Führungskraft verändern können, um das Silo „Traditionelle Wertschöpfung“ aufzulösen und Open Banking zu stärken**

#### **Tradition oder Zukunft? Mitarbeiter briefen**

Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über die einschneidenden Entwicklungen des Finanzsektors und den drohenden Minuszinsen auf Kundenseite. Geben Sie Argumentationshilfen bei Veränderungen an die Hand und bieten Sie hierzu Coachingprogramme an. Sie können auch als Führungskraft und Coach den Mitarbeiter oder das gesamte Filialteam gezielt am Arbeitsplatz unterstützen.

Geben Sie Ihr Wissen ungefiltert an die Mannschaft weiter und bereiten Sie rechtzeitig Ihre Mitarbeiter auf Kursänderungen vor.

Thematisieren Sie auch die Ambivalenz der Ausgangssituation: Wenn Tradition und Werte Ihres Hauses bisher nicht im Einklang mit den bevorstehenden Maßnahmen standen, so muss die Widersprüchlichkeit akzeptiert werden, um die wirtschaftliche Existenz des Unternehmens und die Arbeitsplätze zu sichern.

#### **Vertrieb aktivieren**

Die Verschiebung der Ertragssäulen erfordert zwingend den Ausbau des Vertriebs. In Ihrer Verantwortung als Führungskraft obliegt die Mobilisierung Ihrer Vertriebsmannschaft und die Aktivierung aller Vertriebsaktivitäten – über alle Kanäle hinweg.

Vertriebscoaching, Tandem-Partnerschaften und auch neue Ziel- und Steuerungsgrößen können hilfreiche Instrumente sein, um die Schlagkraft im operativen Vertrieb zu steigern. Ein Vertriebskonzept, das nicht nur die internen Voraussetzungen berücksichtigt, sondern auch externe Umweltbedingungen vollumfänglich einkalkuliert, muss als Grundlage für die tägliche Vertriebsarbeit gesehen werden.

Eine stringente Steuerung umfasst auch das regelmäßige Vertriebscontrolling. Eine monatliche Analyse mit Durchführung von Auswertungsgesprächen auf Einzel- oder



Teamebene reicht meist nicht mehr aus. Mit einer zweiwöchentlichen Auswertung haben Sie einen engeren Gesprächsrhythmus, um bei Bedarf schneller gegensteuern zu können und der empfundene Vertriebsdruck ist bei Mitarbeitern noch nicht so stark wie bei täglicher oder wöchentlicher Überwachung.

Die Verantwortung liegt auch bei Ihnen als Coach: Ihre Mitarbeiter so zu mobilisieren, dass die vertrieblichen Potenziale optimal entfaltet werden und der Erfolg zur Zufriedenheit des Vertrieblers beiträgt. Den Druck nehmen und den Flow fördern – das ist der ideale Korridor, den Sie als Führungskraft mitgestalten können.

### **Digitale Kompetenzen massiv ausbauen**

Ein zentraler Fokus Ihrer Tätigkeit als Führungskraft sollte auf den digitalen Kompetenzen in Ihrem Haus und wie Sie diese massiv ausbauen können liegen.

Nicht nur Anwendungskompetenzen sind hier gefragt, sondern auch das Verständnis für die Anforderungen an ein zukunftsorientiertes Unternehmen im digitalen Zeitalter. Was bedeutet Strukturwandel und digitale Transformation für Ihr Institut und warum müssen auch Arbeitsweisen verändert werden? Nur wenn die übergeordneten Ziele allen Mitarbeitern bekannt und verständlich sind, kann auch das tägliche Handeln darauf ausgerichtet werden. Verankern Sie den Ausbau der digitalen Kompetenzen in Ihre tägliche Führungs- und Coachingarbeit: In welchen digitalen Produktparten oder Online-Anwendungsbereichen wird Unterstützung benötigt? Können einzelne Mitarbeiter in Tandems oder in kleinen Teams („Peer Learning“), die sich in effizienten Working-Out-Loud-Zirkeln organisieren, Verantwortung und Themenpatenschaften übernehmen, sodass ein übergreifender Lerntransfer stattfindet?

Geben Sie als Coach Hilfestellung in Bezug auf den Methodentransfer und erweitern Sie Ihre Ziel- und Messgrößen um ausgewählte Kennziffern, welche die digitalen Fähigkeiten und deren Entwicklungsverlauf abbilden.

Prüfen und nutzen Sie ggf. die steuerlichen Rahmenbedingungen zur Nettolohnoptimierung (§ 40 Abs. 2 Nr. 5 EStG), um Mitarbeitern neueste Technik wie Tablets oder Smartphones für den privaten Gebrauch zur Verfügung zu stellen. Die aktive Nutzung baut Hemmschwellen in Bezug auf Technik ab und stärkt die digitalen Kompetenzen.

### **Für Mitarbeiter gilt: Digital first!**

Damit Mitarbeiter auf Augenhöhe über die Neurungen bei Mobile Banking, Apps & Co. mit den Kunden sprechen, erklären und diskutieren können, stellt die eigene Erfahrung in der Anwendung und Durchführung von Online-Anwendungen eine zwingende und unausweichliche Voraussetzung für Banker dar. Dass Mitarbeitern in Banken und Sparkassen heute noch die Wahl gelassen wird, das eigene Konto analog oder online zu führen, ist weder zeitgemäß noch stärkt es den Ausbau der digitalen Kompetenzen. Wer authentisch am Point of Sale argumentieren und den Kunden für die digitalen Angebote mobilisieren will, muss doch selbst die verschiedenen Apps oder auch die digitalen Abschlussstrecken schon einmal ausprobiert haben. Ein sehr simpler, aber einprägsamer Vergleich an dieser Stelle sind der Metzger, der Vegetarier ist und der Wein-Sommelier, der selber keinen Alkohol trinkt: Wie glaubwürdig sind die entsprechenden Ausführungen und Botschaften zu den Produkten? Können Sie sich hier von der Begeisterung der jeweiligen Erzeugnisse mitreißen lassen?



### Offensiv über wichtige Entwicklungen informieren

Die aktuelle Geldmarktpolitik wird mittlerweile in der Bildzeitung diskutiert und mit Horrorszenarien für die Verbraucher unterfüttert? Spätestens jetzt sollten Sie diese Themen intern in der Bank aufbereiten: Ob Sie ein Live-Webinar hierzu anbieten, es in ihr Teammeeting integrieren oder im Rahmen einer Informationsveranstaltung auf die brisanten Fragestellungen eingehen, liegt bei Ihnen oder ggf. im Entscheidungsrahmen des Vorstands. Nutzen Sie die Chance, rechtzeitig für Klarheit und Transparenz zu sorgen. So lassen sich Missverständnisse vermeiden und Ängste ausräumen werden. Auch eine zeitnahe, offensive Auseinandersetzung mit der neuen Kryptowährung Libra wäre ein Mehrwert für die gesamte Organisation. Lesenswerte Stellungnahmen seitens der Aufsicht können auch auf Mitarbeiterebene das Bewusstsein für diese aktuellen Themen schärfen. Das aktuell im Handelsblatt erschienene Interview mit dem Bundesbank-Präsident Jens Weidmann erläutert beispielsweise die Hintergründe zu dem Thema Kryptowährung und der derzeitigen Diskussion um einen möglichen digitalen Euro (vgl. Handelsblatt, Mallien und Wiebe (2020)).

#### 2.5.8.3 Maßnahmen für den Praxistransfer

Bitte notieren Sie Ihre Erkenntnisse und erste Maßnahmen, die aus Ihrer Sicht sinnvoll und für Ihre Praxis hilfreich sind, um das Silo „Traditionelle Wertschöpfung“ zu reduzieren oder sogar aufzubrechen (vgl. Abb. 2.17).



### IHR THEMEN- UND MASSNAHMEN-BACKLOG

Selektive Maßnahmen für die eigene Organisation:

---

---

---

---

---

Selektive Maßnahmen für die eigene Umsetzung als Führungskraft oder im Team:

---

---

---

---

---

**Abb. 2.17** Praxistransfer zum Silo „Traditionelle Wertschöpfung“. (Quelle: eigene Darstellung)

## 2.6 Silo 6: Ignoranz des Kundenfeedbacks

„Der Kunde mit all seinen Wünschen steht im Mittelpunkt unseres Handels“. So oder so ähnlich lauteten die weit verbreiteten Formulierungen, die bereits in der Vergangenheit immer wieder in Geschäftsberichten, Satzungen oder Unternehmensleitbildern der Banken zu finden waren. Die Relevanz und Bedeutung dieser Kundenzentrierung hat im Lauf der Zeit nicht nachgelassen – im Gegenteil: Die Kundenorientierung ist zur wichtigsten Handlungsmaxime geworden. Sämtliche Entscheidungen und Maßnahmen in einem Unternehmen werden darauf abgestimmt und sollen zur absoluten Kundenzufriedenheit beitragen. Doch so ernsthaft betrieben wie heute hat man das zuvor noch nie. So standen Zufriedenheit und Loyalität der Verbraucher bisher nicht an erster Stelle, sondern eher an zweiter oder dritter. Kunden mussten sich nach den Prozessen und Gegebenheiten der Bank richten. Die Abläufe waren nicht immer einfach oder transparent, vielmehr waren diese zum Selbstzweck des Instituts oder der Abteilung erschaffen worden.

Doch aus den Fehlern der Vergangenheit (und hier werden auch Praxisbeispiele aus der jüngsten Historie beschrieben) können Organisationen heute lernen, wenn sie ihre Kunden wirklich ernst nehmen und deren Anforderungen an eine moderne, leistungsstarke Bank bestmöglich erfüllen wollen.

### 2.6.1 Standardisierung versus Megatrend Individualisierung

In der Industrie oder auch im Handel drehen sich viele Produktgestaltungen, Prozesse oder auch Marketingkampagnen um ein zentrales Element: Wie kann dem individuellen Kundenwunsch entsprochen werden und Losgröße 1 im Massengeschäft realisiert werden? Wie kann der Kunde möglicherweise in einzelne Prozessabschnitte involviert werden? Diese Fragen leiten sich aus dem Megatrend Individualisierung ab und sorgen bei entsprechender Umsetzung für eine hohe Zufriedenheit.

Die Standardisierungsoffensiven, die bisher im Vertrieb des Finanzsektors umgesetzt worden sind, waren wichtige Meilensteine, um Prozesse zu vereinheitlichen und insgesamt die Qualität zu steigern. Eine Differenzierung in diesem Kontext ist essenziell: Die Kundensegmente, die über geringe Haushaltseinkünfte verfügen und somit geringe Ertragspotenziale für die Bank bedeuten, müssen in abgestufter Form beraten und betreut werden. Das soll aber im Umkehrschluss nicht bedeuten, dass hier Qualitätsnachteile existieren oder die Kundenorientierung von geringerer Relevanz ist. Auch das Mengengeschäft erfordert Qualität. In der Zielgruppe sind die Qualitätsmerkmale abhängig von den jeweiligen Bedarfen und den Anforderungen an das Banking: Schnelligkeit bei Kreditanfragen, Einfachheit in der Übersicht der Zahlungsströme und verständliche, simple Lösungen bei den Themen Absicherung und Vorsorge. Wenn Sie das als Institut leisten, haben Sie die Erwartungen voraussichtlich erfüllt.

Allerdings müssen Sie bei den ertragsstarken und potenzialorientierten Kunden einen anderen Maßstab für die Zufriedenheit ansetzen: Individuelle Wünsche des Kunden und der ganzheitliche Beratungsanspruch sind in Einklang zu bringen. Die Kunst liegt darin, aus standardisierten Beratungselementen und einheitlichen Prozessvorgaben ein individuelles und einzigartiges Beratungsergebnis zu kreieren. Im persönlichen Dialog ist maßgeblich der Berater hierfür verantwortlich mit der Unterstützung von digitalen Beratungstools. Auf der digitalen Anwendungsoberfläche, die der Kunden immer öfter von zuhause oder von unterwegs eigenständig bedient, überzeugt (oder vergrault) einzig und allein die Customer Experience der jeweiligen Bank-IT. Das wahrgenommene digitale Kundenerlebnis ist zum einen von der technischen Umsetzung abhängig und zum anderen davon, wie gut die segmentspezifischen oder im Idealfall die kundenindividuellen Bedarfe berücksichtigt sind. Viele Banken verharren bei dem Thema CX und der Integration von Smart Data-Lösungen auf einer gefährlichen Warteposition: So müssen vor der Einführung noch Empfehlungen vom Verband vorliegen oder es wird auf Entwicklungen von der jeweiligen Rechenzentrale gewartet und nicht zuletzt scheitert die Umsetzung häufig an den Kosten und der fehlenden oder unzureichenden Amortisation. An der Stelle sollte der Blickwinkel geändert werden, da es sich hierbei um Investitionen in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens handelt.

Die Möglichkeiten der Datenanalyse und selbstlernenden Algorithmen sind heutzutage nahezu unbegrenzt und schaffen für alle Kundenschichten ein höchstes Maß an Individualität. Voraussetzung für diese Ambitionen sind ausreichende Investitionen in Digitalisierungsprojekte und entsprechendes Know-how, um die Potenziale der Softwarelösungen auch voll entfalten und skalieren zu können.

---

### Fragen

#### **Wie Sie die Gefahr „Standardisierung versus Megatrend Individualisierung“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

#### **Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Wird der strategische Fokus in Ihrem Haus eher darauf gerichtet, IT-Kosten (insbesondere IT-Investitionen in neue Software und Technologien) zu reduzieren?
- Steht gemäß Ihrer Strategie die persönliche, physische Beratung vor Ort im Mittelpunkt Ihres Handelns und haben dadurch die anderen Vertriebswege eine abgestufte Relevanz?
- Setzen Ihre Marktbearbeitungskonzepte auf einheitliche Aktivitäten („Gießkannenprinzip“) über alle Kundengruppen hinweg?

#### **Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Wird der Themenbereich „Schaffung von digitalen Kundenerlebnissen“ als zentrale Zukunftsaufgabe für alle Unternehmensbereiche gesehen und auf der Agenda entsprechend priorisiert?

- Werden für die Realisierung von digitalen Kundenerlebnissen alle Facetten und Umsetzungsoptionen geprüft?
- Sind die Investitionen großzügig geplant und Know-how für die Umsetzung vorhanden?
- Sind die Abstufungen in Ihren Marktbearbeitungskonzepten ausreichend, um den individuellen und differenzierten Kundenerwartungen gerecht zu werden?

#### **In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.6.5 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

### **2.6.2 Der Kunde als echtes Projektmitglied oder nur in Alibifunktion?**

Nicht erst seitdem agile Projektmethoden en vogue sind, sondern schon etliche Jahre zuvor wurden verschiedene Initiativen der Geldinstitute ins Leben gerufen, um den Kunden oder das Mitglied (bei den Genossenschaftsbanken) in bestimmte Entscheidungen oder Projekte zu involvieren. Die Unternehmen installierten Kunden- oder Mitgliederbeiräte, um Meinungen und Wünsche der Kunden abzufragen und Entscheidungen in demokratischer Form zu treffen. In Gruppenexplorationen, auch als Fokusgruppen bezeichnet, analysierte man zu eigenen Marktforschungszwecken die Einstellungen und Impulse der Produktnutzer.

Der Antritt und die Idee hierzu waren und sind immer noch richtig, doch in der Umsetzung blieben oftmals Oberflächlichkeit, Halbherzigkeit oder fehlender Mut nicht verborgen: So reduzierten sich Entscheidungen durch Kunden auf banale Angelegenheiten wie die Vergabe von Spendengelder oder die Abfrage zu regionalen Maßnahmen, die von der Kundschaft favorisiert werden.

Doch die wirklich wichtigen Fragestellungen entschieden die Manager weiterhin unter Ausschluss der Öffentlichkeit und der Kunden. Denn: Sofern die von Mitarbeitern und von Kunden (!) aufbereiteten Ergebnisse dem Entscheider (in der Regel dem Vorstand als höchste Instanz und weiterhin unangefochtenes Entscheidungsgremium) nicht gefallen, liegt die finale Beschlussfassung nicht länger in demokratischer Hand. So hat bei aller Identifikation mit agilen und demokratischen Werten die Mitgestaltung scheinbar auch in der Gegenwart ihre Grenzen.

Dieses Praxisbeispiel ist weder ein Einzel-Phänomen noch handelt es sich um eine historische Anekdote. Zu häufig findet in der Realität noch immer eine unehrliche, simulierte Partizipation statt oder Kunden werden gezielt als Alibifunktion benutzt.

Daher die Bitte und die Aufforderung an Sie als Zukunftsgestalter: Haben Sie den Mut, Ihre Kunden und Mitglieder aufrichtig in Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse einzubeziehen. Machen Sie bei überraschenden Ideen keinen Rückzieher, sondern stehen Sie zu Ihrem Wort und zu Ihren Werten.

## Fragen

### **Wie Sie die Gefahr „Der Kunde als echtes Projektmitglied oder nur in Alibifunktion“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von Ihrem Risikopotenzial in diesem zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

#### **Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Wird von der Managementebene die Partizipation durch Kunden und Mitglieder auf ein Minimum reduziert?
- Handelt es sich bei Kundenbefragungen eher um eine oberflächliche Beteiligungsform der Nutzer?
- Oder werden Kunden noch gar nicht in Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse einbezogen?

#### **Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Werden Partizipation und Kundenbeteiligung als Wertversprechen der Unternehmensleitung gesehen und als solches in ehrlicher Form eingelöst?
- Werden Entscheidungen sowohl strategischer als auch operativer Art zumindest in Teilen von Kunden aktiv mitgetroffen?
- Profitiert Ihre Organisation von ausreichend Mut und Rückgrat, um unliebsame Entscheidungen oder auch unbequeme Feedbacks auszuhalten?

#### **In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.6.5 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

## **2.6.3 Nur oberflächliche Fragen stellen oder auch zuhören (wollen)?**

Diese Silofacette knüpft direkt an die letzte Problematik an. Der Unterschied besteht darin, dass man in diesem Fall als Organisation gar nicht beabsichtigt, den Kunden in Projekte zu involvieren, sondern nur die Interaktion mit Kunden und möglicherweise auch mit Nichtkunden ausbauen will. Der Grund des Bestrebens ist häufig in der Kommunikationsstrategie oder im Social-Media-Konzept verankert. Ziel ist, den Dialog möglichst offen zu gestalten, um mit Likes und anderen Engagements honoriert zu werden. Hier geht es weniger um die Auseinandersetzung mit kritischen Themen, sondern eher um lapidare Small Talk-Facetten. Doch manch ein Social-Media-User fühlt sich eingeladen, auch nicht explizit abgefragte Meinungen und Erfahrungen kundzutun. Anstatt nun vom Kunden initiierte Diskussionen aufzugreifen und ausbauen, wird in der Regel sämtliche Energie dafür genutzt, den Dialog zu beenden oder kontroverse Wortwechsel schnellstmöglich einzudämmen. Zu groß ist die Angst, dass kritische Debatten (insbesondere im Social-Media-Kontext) die Reputation beschädigen können. Auch hier fehlt Mut und Erfahrung für den offenen Dialog.

Zum Thema Kritik in Social Media ist allerdings noch folgendes anzumerken: Nicht immer hinterlassen Kunden eine konstruktive Kritik und möchten in einen echten Dialog treten. Es gibt auch Fälle, in denen gezielt dem Institut geschadet werden soll, beziehungsweise ein Shit Storm entfacht. In diesen Fällen sollten Sie mit Ihrer Kommunikationsabteilung oder Medien-Profis zusammenarbeiten.

### Fragen

#### **Wie Sie die Gefahr „Nur oberflächliche Fragen stellen oder auch zuhören (wollen)?“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von Ihrem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

#### **Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Wird der Kommunikations- und Social-Media-Content in Ihrem Haus hinsichtlich des Themenspektrums auf scheinbar unkritische Themen reduziert?
- Zielt der Dialog mit Ihren Usern auf oberflächlichen Austausch ab?
- Tun Sie bei Shitstorm-Gefahren alles dafür, um diese medialen Risiken zu vermeiden oder schnellstmöglich zu verbergen?
- Nutzen Sie fertige, einheitliche Textschablonen als Antwort, die nicht auf den konkreten Sachverhalt eingehen, nur um zügig eine Reaktion zu zeigen?
- Oder haben Sie als Bank aus Angst vor Shitstorms und Reputationsschäden noch gar keine Social-Media-Präsenz?

#### **Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Nutzen Sie die digitale Kommunikationsnähe zu Ihren Kunden aktiv dafür, um reale Meinungen und ehrliches Feedback zu bekommen?
- Hören Sie im Social-Media-Dialog genau zu, wie mit Ihnen und über Sie diskutiert wird?
- Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für Fragen und Diskussionen? Fragen Sie bei Bedarf auch nochmal individuell nach, um beispielsweise die Kritik von außen nachvollziehen zu können?
- Zeigen Sie Wertschätzung und Aufgeschlossenheit für das Kundenfeedback mit Ihren situativ angepassten und individuellen Reaktionen?

#### **In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.6.5 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

### **2.6.4 Es geht auch ohne Kundenfeedback und Selbstreflexion**

Dass Empfehlungen von Kunden die beste Werbung sind und die Reputation des Unternehmens stärken, haben Unternehmen schon in analogen Zeiten gewusst. Aktuell wird die

Intention des Empfehlungsmanagements in den digitalen Kontext übertragen und professionalisiert. Dienstleister wie gute-banken.de, eKomi, WhoFinance, Meine-Bank-vor-Ort und BankingCheck.de versuchen sich seit Jahren im Finanzsektor zu etablieren und das Einholen des Kundenfeedbacks in automatisierte Prozesse zu überführen. Transparenz im Umgang mit Feedback ist eine wesentliche Voraussetzung für eine gelebte Kundenorientierung. Wenn Finanzinstitute heute noch glauben, Kritik sei eine Gefahr für das Unternehmen und man könne (und müsse sich zwingend) vor dieser abschotten, haben sie die neuen Wirkungsmechanismen und Spielregeln der VUKA-Welt weder akzeptiert noch verstanden. Banken, die Feedback ignorieren oder bewusst unterdrücken, sind entweder gar nicht auf Kundenorientierung ausgerichtet oder erfüllen diese nur unzureichend. Rückkopplung erfordert zudem auch Selbstreflexion. Um einen glaubwürdigen Umgang mit Feedback und Kritik zu demonstrieren, gehört zum Feedbackprozess auch der unangenehme und aufwendige Teil: Nachfragen, sich selbst reflektieren und Ableitungen treffen. Sicherlich ist es ein guter Anfang, wenn die Verantwortung beim Beschwerdemanagement liegt und dieser zuständige Mitarbeiter auf die veröffentlichten Rückmeldungen der Kunden unverzüglich reagiert. Doch um als Organisation von den Impulsen nachhaltig zu profitieren und in Zukunft überhaupt besser werden zu können, darf der Prozess an der Stelle in keinem Fall schon abgeschlossen sein. Regelmäßige Analysen und Auswertungsgespräche mit Fachabteilungen sollten idealerweise dazu genutzt werden, um sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter zu sensibilisieren. Ein anschließender Zukunftstransfer unter der Maßgabe „Was können wir als Organisation, als Fachbereich oder als Mitarbeiter noch zusätzlich tun oder möglicherweise sogar revolutionieren, um zukünftig besseres Feedback zu erhalten?“ sorgt für den wichtigen Mehrwert in der Praxis und kann auch nach außen kommuniziert werden. Die Rückmeldung von Ihnen an Ihre Kunden über geänderte Prozesse oder initiierte Maßnahmen, die nur aufgrund von Kundenfeedbacks möglich waren, verleihen Ihrer Fehler- und Feedbackkultur ein hohes Maß an Authentizität.

---

### Fragen

#### **Wie Sie die Gefahr „Es geht auch ohne Kundenfeedback und Selbstreflexion“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

#### **Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Wird Feedback von Kunden eher als potenzielle Gefahr gesehen und deshalb die proaktive Zufriedenheitsabfrage weitestgehend vermieden?
- Herrschen Bedenken und Unsicherheit im Umgang mit Transparenz und Kritik?
- Werden Kundenzufriedenheitsbefragungen nur aus Marketingzwecken durchgeführt?
- Wird der weiterführende Prozess um Selbstreflexion und Lösungsfindung beschnitten, weil die Abläufe und Gespräche zu unbequem oder zu aufwendig sind?

#### **Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Liegt der Nutzenfokus von Kundenzufriedenheitsbefragungen in Ihrer Organisation auf der Kundenorientierung?

- Nutzen Sie gezielt das Feedback, um die eigenen Leistungen und Abläufe permanent zu optimieren?
- Existieren in Ihrem Haus eine durchgehende Haltung und eine entsprechend offene Kultur, dass Fehler und Kritik sowohl von externen als auch von internen Kunden eine Chance für die gesamte Organisation darstellen?

### In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.6.5 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

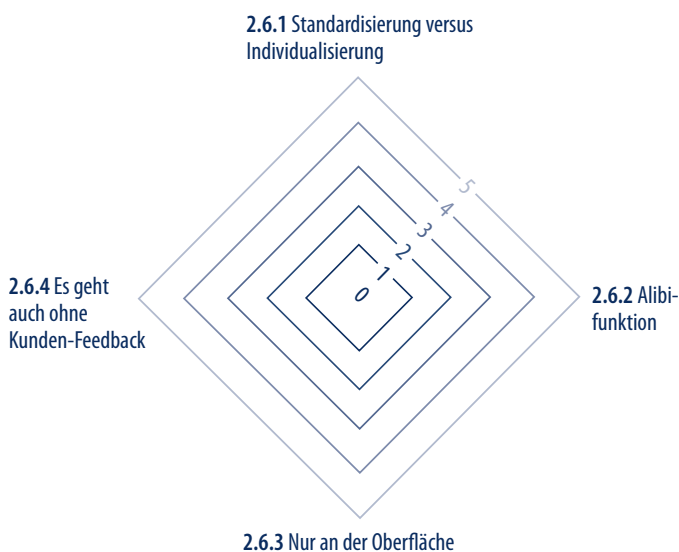
## 2.6.5 Silo-Gesamtergebnis: Ignoranz des Kundenfeedbacks

Übertragen Sie die Einzelwerte Ihrer Silo-Facetten in das Netzdiagramm in Abb. 2.18.

## 2.6.6 Raus aus der Ignoranz des Kundenfeedbacks – rein in die ehrliche Co-Kreativität

Wo es enden kann, wenn man als Unternehmen nicht konsequent den Kunden im Fokus hat, sondern primär zum Selbstzweck agiert, zeigt sich zum Beispiel derzeit mit den Entwicklungen von Paydirekt. 2015 wurde das Online-Bezahlverfahren von der deutschen

### 2.6 IGNORANZ DES KUNDEN-FEEDBACKS



**Abb. 2.18** Silo-Gesamtergebnis: Ignoranz des Kundenfeedbacks. (Quelle: eigene Darstellung)



Kreditwirtschaft ins Leben gerufen, um den Kunden eine Alternative zu PayPal anbieten zu können.

Doch wie intensiv und kundenzentriert wurde sich mit den Vorteilen für Kunden beschäftigt? Wurden Vorteile oder Mehrwerte im Vergleich zur Konkurrenz PayPal kreiert? Nein, leider war das Gegenteil der Fall: Dem Nachahmerprodukt fehlte das USP und vor allem war der zeitliche Vorsprung und die darauf basierende Marktführerschaft der Konkurrenz, Paypal wurde bereits 1998 gegründet, eklatant.

Die geringe Anzahl an Online-Shops, die Paydirekt als Bezahlverfahren in Deutschland anbieten, führte zum Nischendasein.

Hätte man sich bei der Produktentwicklung von Paydirekt ehrlich mit Kunden und Händlern ausgetauscht, was konkret im Kunden- und Händlerinteresse steht, wäre vielleicht eine bessere Customer Experience möglich geworden. Ein (digitales) Kundenerlebnis, das sich positiv von der führenden Konkurrenz abhebt, stellt den Kunden und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt. Um das zu erreichen, müssen Unternehmen lernen, Kundenmeinungen und -Bedürfnisse ehrlich zu erfassen. Dies sollte nicht erst nach einem erfolgten Produkt-Launch oder am Ende des Beratungsprozesses geschehen, sondern bereits viel früher. Eine Erweiterung der Feedbackabfragen um Detailspekte oder um die Anforderung von konkreten Kundenwünschen ist zudem zielführend sowie kundenorientiert und geht über oberflächliche, weitverbreitete Abfragen hinaus.

#### **2.6.6.1 Was Organisationen verändern können, um das Silo „Ignoranz des Kundenfeedbacks“ aufzulösen und ehrliche Co-Kreativität zu erzeugen**

##### **Radikales Umdenken fängt oben an**

Eine konsequente Kundenorientierung basiert auf einer Unternehmensstrategie, die den Kunden und seinen Nutzen in den Mittelpunkt stellt. Dieser Nutzen hat sich durch verschiedene Einflüsse von außen in den letzten Jahren allerdings massiv verändert. Überprüfen Sie, inwiefern Sie mit Ihren Produkten und Dienstleistungen tatsächlich noch den Nerv Ihrer Kunden treffen und Ihre Zielgruppen wahre Kundenerlebnisse empfinden.

Wie erfolgreich diese konsequente Ausrichtung auf die „Customer Centricity“ sein kann, zeigt die Entwicklung rund um FinTechs oder auch die der Big Techs, die ihre Marktoffensive fokussiert auf die Customer Experience abstimmen. Diese Strategien würden jedoch ins Leere führen, wenn die Unternehmen nicht auch fundamental in ihre digitalen Kundenerlebnisse investieren würden.

Als etablierter Finanzdienstleister dürfen Ihr Institut und Sie die im Rahmen von Digitalisierungsstrategien getroffenen Maßnahmen nicht nur oberflächlich oder punktuell modifizieren, Sie müssen sich in bestimmten Fragmenten Ihrer Organisation neu erfinden, damit die Transformation Ihrer Organisation auch erfolgreich wird. Bei der Einbeziehung von Kunden in strategische oder auch operative Fragestellungen handelt es sich um elementare Veränderungen, die ein radikales Umdenken erfordern.

Für diese neue und kundenzentrierte Haltung brauchen Sie als erstes das Commitment von ganz oben, vom Top Management Ihres Hauses.

### **Der Zweite Schritt niemals vor dem Ersten**

Wenn Konsens über das „Umkrempeln“ oder die Neuausrichtung der Kundenorientierung besteht, sollten Sie sich einen Überblick verschaffen, zu welchen Themenstellungen Sie Kundenfeedback nutzen wollen oder auch schon in Teilen anwenden.

Unterscheiden Sie Ihre potenziellen Maßnahmen und Ideen in strategische Kundeneinbindung und operative Kundenfeedbacks.

Zu den strategischen Instrumenten zählen beispielsweise die Installierung eines Kunden- oder Mitgliederbeirats, die Nutzung einer Balanced Scorecard oder die aktive Einbindung von Kunden in strategische Projekte, die mit der Design Thinking-Methode arbeiten.

Wenn Sie den Kunden nur für selektive Arbeitsschritte integrieren möchten, um zum Beispiel Bedarfe oder Wünsche zu erfragen, eignen sich auch Konzepte oder Ansätze wie „User Research“ oder „Persona Konzept“. Diese Instrumente werden in Abschn. 3.4.10 vorgestellt.

Für einzelne Feedbackschleifen ist die Durchführung von Fokusgruppen, die auch als Gruppenexplorationen bezeichnet werden, sehr gut geeignet. Bei dieser moderierten Gruppendiskussion geht es darum, zum einen eine Rückkopplung der Teilnehmer in Form von Meinungen und Erfahrungen zu generieren und zum anderen zielt die Methodik auch darauf ab, dass die Teilnehmer erste Ideen und Lösungsvorschläge aus der Kundenperspektive entwickeln.

### **Ubiquitärer Einsatz – auf allen Wegen und Kanälen**

Zur operativen Abfrage von Kundenfeedback können Sie persönliche Interaktionen und auch automatisierte, digitale Kontaktpunkte nutzen. Es muss zum Selbstverständnis für alle Mitarbeiter werden: Wo und wie können wir Feedback vom Kunden einholen, um morgen für den Kunden besser zu sein?

Das kann durch eine After-Sales-Befragung von Mitarbeitern im Kundenservicecenter schriftlich, telefonisch oder als E-Mail erfolgen und ist schon in vielen Branchen verbreitet. Allerdings noch nicht durchgehend im Finanzsektor.

Die Optionen für eine Umsetzung sind vielfältig und reichen von einer After-Sales-E-Mail, die zur Befragung auf Ihre Website führt, über eine Integration im Online-Banking-Modul bis hin zur Nutzung eines professionelles Bewertungsdienstes wie zum Beispiel eKomi, Gute-Banken.de oder WhoFinance.

Sehr aufschlussreich kann auch die gezielte Abfrage zu „Non Sales“-Vorfällen sein: Kunden lassen sich beraten und sind an bestimmten Produkten oder Dienstleistungen interessiert, tätigen jedoch keinen Kaufabschluss. Konkretes Nachfragen gibt hier möglicherweise Aufschluss zu den Gründen. Denken Sie auch einmal darüber nach, ob Sie die abwanderungsgefährdeten oder bereits verlorenen Kunden kontaktieren, um in diesem Kontext Feedback einzuholen. Auch im Rahmen von Kontoauflösungen oder bei Beendigung der Geschäftsbeziehung sollte auf diesen für Mitarbeiter meist unangenehmen Schritt nicht verzichtet werden.

Eine Tablet-Zufriedenheitsbefragung in den Wartezonen der Filialen oder auch eine Ergänzung zum Schluss des Geldausgabeprozesses am Automaten tragen zur Transparenz der erlebten Kundenzufriedenheit bei.

Die Abfrage von Kundenmeinungen, Erfahrungen oder Ideen eignet sich auch als Social-Media-Content.

Die genossenschaftliche FinanzGruppe hat hierzu auch ein Tool (vgl. Mitgliedernetzwerk 2019) entwickelt, um eine Plattform für den Austausch mit den Mitgliedern zu schaffen und die Mitgestaltung aktiv zu fördern.

### **Wahrheit aushalten können**

Wenn Sie Ihr Unternehmen für die Zukunft fit machen und die Kundenorientierung konsequent umsetzen wollen, dann müssen Sie auch die gespiegelte Realität annehmen. Wenn Ihre Kunden Ihnen etwas ins „Zeugnis“ schreiben, das Sie nicht nachvollziehen oder nur schwer akzeptieren können, dann sollten Sie das nicht einfach übergehen oder überlesen.

Sie dürfen auch nicht fest vereinbarte Spielregeln oder Versprechen aushebeln: Wenn Sie beispielsweise auf die Kreativität und Mitgestaltung Ihres neu gegründeten Kundenbeirats setzen, jedoch die demokratisch im Beirat entwickelten Vorschläge keinen Gefallen auf Managementebene finden, dann müssen Sie dennoch hinsichtlich des Umgangs mit den Arbeitsergebnissen zu Ihrem Wort stehen, sofern die Resultate des Kundenbeirats nicht rechtlich oder ethisch bedenklich sind. Daher prüfen Sie im Vorfeld von co-kreativen Prozessen, inwiefern Sie als Organisation dafür reif sind und welche Versprechen oder Spielregeln Sie an Ihre beteiligten Kunden kommunizieren.

### **Ehrlich und messbar**

Seien Sie ehrlich mit sich, Ihren Führungskräften, Mitarbeitern und Kunden. Reden Sie Misserfolge nicht wie in der Politik schön oder interpretieren Sie Umfrageergebnisse nicht zu Ihren Gunsten, wenn das nicht der Fall ist.

Fehler eingestehen können und Selbstreflexion üben sind wichtige Voraussetzungen, um überhaupt von Kundenfeedbacks profitieren zu können.

Fragen Sie zudem verschiedene Zufriedenheitsparameter ab, die Sie auch im Zeitverlauf bewerten können. Und berücksichtigen Sie die Devise „Einmal ist keinmal“: Mit einer einmaligen Kundenbefragung oder der statischen, punktuellen Einbindung von Nutzern können Sie nicht nachhaltig Ihre Customer Experience verbessern.

### **2.6.6.2 Was Sie in Ihrem Team und Sie als Führungskraft verändern können, um das Silo „Ignoranz des Kundenfeedbacks“ aufzulösen und ehrliche Co-Kreativität zu erzeugen**

#### **Mindset Mut**

Als elementare Voraussetzung für die Integration der Kundenfeedbacks in die Unternehmensprozesse benötigen Sie in Ihrer Bank das gemeinsame Verständnis, dass Reaktionen und Rückmeldungen Ihrer Kunden einen wichtigen Schlüssel für den Unternehmenserfolg darstellen. Es ist kein lästiger, aufwendiger Prozess, sondern die Chance zur permanenten Verbesserung. Dieses Mindset muss über alle Unternehmensebenen transportiert und als Haltung angenommen werden.

Auch Mut, Beherztheit und Empathie sind gefordert, wenn nicht nur oberflächliche Kundenmeinungen gewollt sind, sondern auch unliebsame und unerfreuliche Ergebnisse bei vertiefenden Nachfragen zutage gefördert werden sollen.

Stärken Sie in Ihrem Team diese Sichtweise und Einstellung.

### **Fehler- und Feedbackkultur erlebbar machen**

Damit es nicht nur auf die gleiche Sichtweise im Team beschränkt ist, sollten Sie als Führungskraft Maßnahmen ergreifen, um Feedback auch im Alltag erlebbar zu machen. Führen Sie Feedbackrunden in Ihren Teammeetings ein oder nutzen Sie den „Feedback-Friday“: Jede Woche freitags gehen Sie auf einzelne Mitarbeiter Ihres Teams oder auf Kollegen Ihrer Führungsebene zu, um explizit Feedback einzuholen. Sie könnten sich nach der Wahrnehmung der Teamkultur, Kommunikation, Führung oder der Zusammenarbeit erkundigen. Was läuft gut und wo gibt es Handlungsbedarf? Sie können in diesem bilateralen Gespräch Ideen der Mitarbeiter aufgreifen oder zum Beispiel einfach mal Danke für die geleistete Arbeit oder das vertrauensvolle Feedback sagen.

Ein positiver Gesprächsabschluss und die Wertschätzung, die der Mitarbeiter durch diesen Austausch mit Ihnen empfindet, stellen einen optimalen Wochenabschluss für den Mitarbeiter dar. Auch Sie als Führungskraft werden in der Regel positiv in das Wochenende starten.

Eine Feedbackkultur impliziert zudem, dass Organisationen oder auch Personen offen und konstruktiv mit Fehlern umgehen können. Reflektieren Sie hierzu Ihren Führungsstil und Ihre Rolle im Alltag: Stehen Sie selbst zu Ihren Fehlern? Und machen Sie in Ihrem Team auch deutlich, dass in ausgewählten Prozessen (zum Beispiel in Kreativitäts- und Innovationsphasen) bewusst Fehler in Kauf genommen werden?

Honorieren Sie beispielsweise, wenn Mitarbeiter mit Offenheit und Einsicht Fehler eingestehen?

Seien Sie hierbei Vorbild und integrieren Sie die Fehler- und Feedbackkultur in Ihre Teamarbeit. Vielleicht erarbeiten Sie gemeinsam mit Ihrem Team Feedback-Regeln oder Sie entwickeln eine Checkliste „Wie wir gemeinsam aus unseren Fehlern lernen“.

„Trial & Error-Hacks“ könnte vielleicht eine griffige und monatlich wiederkehrende Agenda-Position Ihres regelmäßigen Team-Meetings werden. Was meinen Sie?

### **Ohne Feedback ist kein Prozess abgeschlossen**

Bei nahezu jeder Hotel- oder Reisebuchung, beim Autokauf oder bei Einkäufen im Internet stellt erst die an den Nutzer gerichtete Nachfrage zur Zufriedenheit den finalen Prozessabschluss dar. So könnte auch jeder finale Prozessabschnitt in einer Bank die Zufriedenheitsabfrage beim externen oder auch internen Kunden beinhalten.

Diskutieren Sie hierzu einmal in Ihrem Team oder auch auf Führungsebene, bei welchen Prozessen eine automatisierte Abfrage integriert werden kann, wann eine telefonische Befragung durch das Kundenservicecenter sinnvoll oder auch ein persönliches Feedbackgespräch durch einen Berater oder den Qualitätsmanager notwendig ist.

### **Neue, co-kreative Methoden anwenden**

Es gibt einige co-kreative Methoden, die Sie mit Ihrem Team ausprobieren und erlernen können. Stimmen Sie in Ihrem Haus (Personalabteilung oder Organisationsentwicklung) ab, welche Instrumente zur Verfügung stehen und nutzen Sie für den Einstieg weniger kritische oder strategische Themen. Eine Kundenbefragung im Rahmen einer User Research-Phase oder einer Gruppenexploration beispielsweise zu den Themen „Dresscode“ oder „Regionales



## IHR THEMEN- UND MASSNAHMEN-BACKLOG

Selektive Maßnahmen für die eigene Organisation:

---

---

---

---

---

Selektive Maßnahmen für die eigene Umsetzung als Führungskraft oder im Team:

---

---

---

---

---

**Abb. 2.19** Praxistransfer zum Silo „Ignoranz des Kunden Feedback“. (Quelle: eigene Darstellung)

Engagement“ könnte einen geeigneten Auftakt darstellen. Beachten Sie vor der Initiierung von co-kreativen Prozessen, ob kritische oder problembehaftete Rahmenbedingen wie Filialschließungen oder Mitarbeiterentlassungen die erste Kundenbefragung beeinflussen.

### 2.6.6.3 Maßnahmen für den Praxistransfer

Bitte notieren Sie Ihre Erkenntnisse und erste Maßnahmen, die aus Ihrer Sicht sinnvoll und für Ihre Praxis hilfreich sind, um das Silo „Ignoranz des Kundenfeedbacks“ zu reduzieren oder sogar aufzubrechen und ehrliche Co-Kreativität zu erzeugen (vgl. Abb. 2.19).

## 2.7 Silo 7: Entscheidungshoheit des Vorstands

Bis heute werden viele Entscheidungen in Banken und Sparkassen autark vom Vorstand getroffen. Gewiss rechtfertigen viele Argumente diese Vorgehensweise oder sie wird durch aufsichtsrechtliche Vorgaben geregelt. Doch autoritäre Systeme sind in den Zeiten des Wandels stärker gefährdet als Unternehmen, die über demokratische und kollaborative Entscheidungsstrukturen verfügen und dadurch bewusst ihre Agilität verbessern.

In diesem Abschnitt werden die Gefahren von Top-down-Hierarchien und deren souveränen, eindimensionalen Entscheidungsmuster skizziert sowie Maßnahmen für einen Paradigmenwechsel vorgestellt.

### 2.7.1 Alphantiere: Vom Aussterben bedroht

Patriarchen waren nicht nur auf den Führungsebenen der Finanzwelt weit vertreten, sondern auch im Top-Management aller Wirtschaftszweige. Die Macher mit Einfluss und Weitsicht wussten, was zu entscheiden und wie das Unternehmen zu steuern war. Ihre Autorität fand Anerkennung und Respekt. Dass dieser Führungsstil und diese Art der Unternehmensführung erfolgreich waren, ist mit dem früheren Ordnungsrahmen der Wirtschaft zu begründen. Lineare, stetige Unternehmensentwicklungen und ein statisches Wettbewerbsumfeld waren zuträglich.

Doch die Ökonomie im 21. Jahrtausend ist von Disruption und Dynamik geprägt und dem entsprechend müssen auch Strukturen geschaffen werden, um die damit einhergehende Fragilität auffangen zu können. Zudem hat der gesellschaftliche Wandel die Einstellung und die Werteorientierung der Mitarbeiter nachhaltig verändert: Kommandieren war gestern – heute zählen Mitbestimmung und Wertschätzung. Und diesem Anspruch können autoritäre Alphantiere schlichtweg nicht gerecht werden.

---

#### Fragen

##### **Wie Sie die Gefahr „Alphantiere: Vom Aussterben bedroht“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

##### **Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Gibt es in Ihrem Haus ein „Machtzentrum“, wo autark Entscheidungen getroffen werden?
- Zählen Sie selbst als Vorstand oder als Manager noch eher zur Sorte „Alphantiere“?
- Will das Top-Management nur ungern auf Macht, Status und Privilegien verzichten, bzw. spüren Sie deutliche Widerstände?

##### **Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Hat in Ihrer Organisation bereits ein neuer, partizipativer Führungsstil Einzug gehalten?
- Wird diese neue Führungskultur sowohl vom Vorstand als auch von allen Führungskräften gelebt?
- Sehen Sie sich als Vorbild, Teamplayer und als Teil einer neuen Leadership-Generation?
- Haben Sie sich bereits von bestimmten Machtbefugnissen und Statussymbolen gelöst, um Ihre neue, agile Haltung gegenüber der Mannschaft zu demonstrieren?

**In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.7.4 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

**2.7.2 Relikt vergangener Zeiten: Top-down-Management und starre Strukturen**

Starre Führungs- und damit verbundene Hierarchieebenen haben früher für Klarheit gesorgt: Von oben nach unten wurden Anweisungen weitergegeben. Ausführung und Kontrolle waren auch eindeutig geregelt.

Doch genau hier sind die wesentlichen Nachteile des Managementansatzes verankert: Per Order werden Anweisungen vom Top Management an das mittlere Führungsteam und anschließend an die nächsten unteren Ebenen weitergegeben. Das gemeinsame Diskutieren und partizipative Entscheidungsfindungen sind in diesem System weder vorgesehen noch zugelassen. Selbst kritische Anmerkungen oder Verständnisfragen finden keine Berücksichtigung. Fehlende Einbindung und unzureichende Kommunikation stellen unbewusst die Weichen für Unzufriedenheit und Frustration, daher implizieren autoritäre Vorstandsentscheidungen grundsätzlich das Potenzial der Demotivierung.

Die in diesen Hierarchien fest geregelte Kontrollinstanz verhindert zudem das eigenverantwortliche und engagierte Mitdenken der Mitarbeiter. Dienst nach Vorschrift ist die Folge – weit entfernt von Kreativität und Kollaboration.

Deshalb stellt sich die Frage: Wie können Sie Ihren Framework anpassen, dass die Strukturen flexibler und zukunftsfähiger sind? Das soll nicht bedeuten, dass Sie ab morgen in Ihrer Bank keine Führungsebenen mehr haben. Aber es gibt viele Beispiele sowohl aus anderen Branchen als auch aus dem Finanzsektor, die deutlich machen, dass eine flachere Führungshierarchie möglich ist und die Entscheidungskultur von einem Paradigmenwechsel profitiert. Entscheidungen lassen sich hinsichtlich ihrer Qualität besser bzw. lösungsorientierter, kundenzentrierter und schneller treffen, wenn mit neuen Instrumenten agiert wird. Insgesamt wird nicht nur die Phase der Entscheidungsfindung, sondern auch die der Umsetzung effizienter werden. Sie als Vorstand gewinnen zudem mehr Zeit für Ihre komplexen und zeitintensiven Managementtätigkeiten.

**Fragen****Wie Sie die Gefahr „Relikt vergangener Zeiten: Top-down-Management und starre Strukturen“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

**Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Wird in Ihrer Bank noch grundsätzlich nach dem Top-down-Ansatz entschieden, gesteuert und gedacht?
- Halten Sie an starren Hierarchiestufen fest und ist das in allen Köpfen (auf Führungs- und Mitarbeiterebene) noch in der Form verankert?
- Sind dadurch Ihre Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse eher träge und spüren Sie bereits, dass dieses alte Dogma in Zeiten von dynamischen Veränderungen hinderlich ist?

**Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Existiert in Ihrer Organisation die Erkenntnis, dass im Rahmen der digitalen und kulturellen Transformation auch die Führungsstrukturen auf den Prüfstand gehören?
- Oder sind Sie sogar schon in Ihrer Organisationsentwicklung einen Schritt weiter, indem Sie beispielsweise Ihre Führungsleitlinien angepasst haben?
- Haben Sie in Ihrem Institut Mitbestimmung, Eigenverantwortung und Kollaboration einen neuen Stellenwert eingeräumt?

**In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.7.4 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

### 2.7.3 Fingierte Partizipation: Am Ende entscheidet doch nur einer – der Vorstand

Wohin das führt, wenn Personen in Projekte einbezogen werden und am Ende des Tages doch nicht die zuvor kommunizierten, demokratischen Spielregeln Anwendung finden, sondern per Vorstandsbeschluss außer Kraft gesetzt werden, ist in Abschn. 2.6 ausführlich beschrieben.

Dieser Kontext lässt sich auf das Innenverhältnis übertragen: Wenn nur vermeintlich Kompetenzen und Entscheidungsfreiräume an Mitarbeiter übertragen werden und grundsätzlich der Vorstand bereits eigene Lösungen in der Schublade liegen hat, dann wird diese inszenierte Mitbestimmung mit der Zeit entlarvt werden. Mitarbeiter oder auch Führungskräfte, die einmal eine fingierte Partizipation wahrgenommen haben, werden in der Zukunft eine äußerst kritische und eher ablehnende Haltung einnehmen und nur schwer für eine weitere kollaborative Mitarbeit zu mobilisieren sein.

Daher seien Sie als Vorstand und auch als Führungskraft aufrichtig und ehrlich, wenn es um die Einbindung Ihrer Mitarbeiter geht.

#### Fragen

**Wie Sie die Gefahr „Fingierte Partizipation: Am Ende entscheidet doch nur einer – der Vorstand“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.



**Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Gab es in Ihrer Organisation bereits Situationen, in denen Mitarbeiter ihre Einbindung in Entscheidungs- oder Gestaltungsprozessen als „Alibi-Funktion“ gewertet haben?
- Wurden möglicherweise partizipative Prozesse im Nachhinein sogar als fingiertes Szenario empfunden?
- Sind Misstrauen und Ablehnung aufgrund dieser oder ähnlicher Erfahrungen gegenüber neuen, partizipativen Methoden immer noch präsent?

**Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

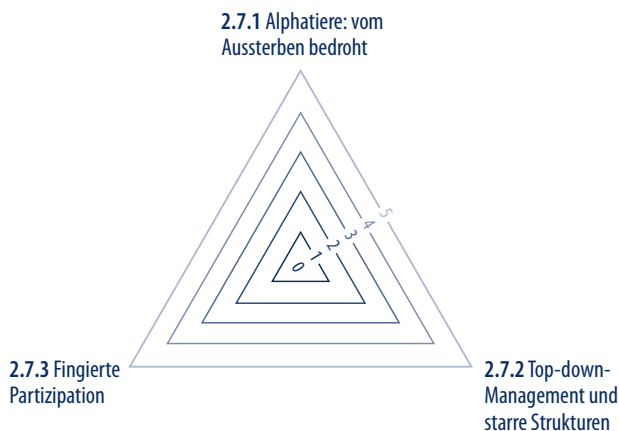
- Haben Führungskräfte, Mitarbeiter oder auch Projektteams schon die Erfahrung gemacht, dass Partizipation und Basisdemokratie tatsächlich Anwendung finden, obwohl der Vorstand eine andere Lösung oder Entscheidung favorisiert hätte?
- Ist diese Botschaft, dass Mitarbeiter an der Zukunft der Bank aktiv und partizipativ mitgestalten können, nicht nur als Absichtserklärung definiert worden, sondern bereits erlebbar?
- Wird Partizipation von allen Führungskräften und Mitarbeitern positiv gesehen?

**In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.7.4 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

**2.7.4 Silo-Gesamtergebnis: Entscheidungshoheit des Vorstands**

Übertragen Sie die Einzelwerte Ihrer Silo-Facetten in das Netzdiagramm in Abb. 2.20.

**2.7 DIE ENTSCHEIDUNGSHOHEIT DES VORSTANDS**

**Abb. 2.20** Silo-Gesamtergebnis: Entscheidungshoheit des Vorstands. (Quelle: eigene Darstellung)

## **2.7.5 Raus aus der Entscheidungshoheit des Vorstands – rein in die Partizipation**

### **Manager als Teampayer**

Führungspersönlichkeiten sind heute keine Alphatiere mehr, sondern viel mehr Teampayer, die auf ihre Macht und ihren Status bewusst verzichten. Mit ihrem Charisma und ihrem neuen Führungsstil auf Augenhöhe können Sie Menschen bewegen, befähigen und begeistern. Sie empowern auf ganzer Linie: Sie fördern ihre Mitarbeiter und stiften zu mehr Mut und Verantwortung an.

### **2.7.5.1 Was Organisationen verändern können, um das Silo „Entscheidungshoheit des Vorstands“ aufzulösen und Partizipation zu fördern**

#### **Zeit für New Leadership**

Sind Sie in Ihrer Organisation schon so weit? Gibt es schon die kollaborativen Leader?

Verabschieden Sie sich in Ihrem Unternehmen bewusst von dem alten und überholten Rollenprofil der „Führungskraft“, indem Sie beispielsweise gemeinsam eine Neuauflage der Führungsgrundsätze, der Führungsleitlinien oder „Rules of Leadership“ erarbeiten? Erzeugen Sie hier auch eine Verbindlichkeit, in dem die Stellenbeschreibungen entsprechend angepasst werden.

Abschied von Macht und Status bedeutet in letzter Konsequenz, dass zukünftig exklusive Privilegien entfallen: Der Oberklassewagen ist hier nur ein Beispiel. Welche Status- und Machtsymbole gibt es in Ihrer Bank und wie kann der Umgang damit verändert werden? Kann beispielsweise, der Dienstwagen des Vorstandes auch von anderen Mitarbeitern genutzt werden? Oder setzt der Vorstand ein Zeichen, indem Mobilität nicht nur als Luxusauto definiert und darauf begrenzt wird? Sie können sich bestimmt vorstellen, welche Wirkung ein Vorstand erzielt, wenn er regelmäßig mit dem Fahrrad zur Arbeit fährt. Allein diese bewusste Wahl der Mobilität zeigt Haltung und transportiert Glaubwürdigkeit.

Daher beantworten Sie in Ihrem Unternehmen: Müssen Führungskräfte tatsächlich einen Dienstwagen erhalten oder reicht vielleicht auch ein E-Bike, das über ein spezielles Leasingangebot sogar allen Mitarbeitern und Ehepartnern optional zur Verfügung gestellt wird? Ein Car-Pool für weitere Entfernungen oder bei schlechtem Wetter unterstreicht den kollaborativen Antritt.

#### **Hierarchie und Kompetenzen auf den Prüfstand**

Diskutieren Sie in Ihrer Organisation, in welcher Ausprägung dieses Silo „Entscheidungshoheit des Vorstands“ in Ihrem Haus existiert. Fragen Sie hierfür nicht nur die Führungsebene, sondern gezielt auch Mitarbeiter. Langjährige Mitarbeiter können ihre Wahrnehmung über einen längeren Zeitverlauf schildern und Mitarbeiter, die erst kürzlich eingestellt worden sind, können mit ihrer Perspektive sehr wertvolle und teils neue Impulse für die Bewertung der Ausgangssituation einbringen. Die Moderation dieser Gruppendiskussion oder die Interview-Befragung in Einzelgesprächen sollte eine Vertrauensperson Ihres Hauses (zum Beispiel Betriebsrat) oder ein externer Moderator durchführen.

Die Ergebnisse der Befragung zur Ausgangssituation sollten auf Führungs- und Strategieebene gesichtet und gemeinsam diskutiert werden. Was können Sie initiieren, um autoritäre Entscheidungswege (und insbesondere die Entscheidungshoheit des Vorstands) aufzulösen? Wie können Sie die Hierarchiestufen abbauen und das Kompetenzgefüge in Ihrer Organisation verändern?

Vergessen Sie hierbei nicht, auch das „Warum“ auf strategischer Ebene zu definieren: Warum verändern Sie dieses Grundgerüst Ihrer Organisation?

### **Commitment und Transparenz**

Um die Offenheit in einer Organisation zu stärken und den damit verbundenen Wandel voranzutreiben, sollten Sie in der Organisation für Transparenz sorgen. Warum müssen wir uns verändern? Was konkret wird von allen Unternehmensbeteiligten erwartet? Wie ist zukünftig die Rolle des Vorstands, der Führungskräfte und der Mitarbeiter zu verstehen? Warum werden Entscheidungsprozesse verlagert und was leitet sich daraus im Umkehrschluss für den eigenen Verantwortungsbereich ab?

Transportieren Sie Ihre Ideen und Hintergründe zu den Maßnahmen, damit Sie ein gemeinsames Verständnis haben und die Akzeptanz gefördert wird.

Wenn Sie Ihre Kommunikation und Ihr Handeln transparent und offen in alle Richtungen gestalten, dann reduziert sich auch das Misstrauen der Mitarbeiter. Mutmaßung und Zweifel, ob die neuen Methoden doch nur eine Alibifunktion seien, würden im Keim erstickt werden.

Agieren Sie auch in der operativen Unternehmensführung und -steuerung mit der maximalen Transparenz: Berichten Sie regelmäßig in der Gesamtbank über konkrete Zahlen, Projektergebnisse oder auch über Umsetzungsfehler. Insbesondere der letzte Punkt zählt auf die Glaubwürdigkeit ein: Fehler zugeben können und der offene Umgang damit zeugt von einer neuen Kultur.

### **Partizipation einen Rahmen geben**

Legen Sie in Ihrer Organisation fest, welche Instrumente und Methoden Sie anwenden wollen und welche Voraussetzungen Sie hierfür noch schaffen müssen.

Zudem sollten Sie auch die Regeln oder Grundsätze zu den neuen Prozessen und Arbeitsweisen nicht nur kommunizieren, sondern auch zwingend nachhalten.

### **Räumliche Distanz auflösen**

Lösen Sie die Distanz zwischen Management- und Mitarbeiterebene auf: Verlagern Sie die bisher separierten Vorstandsbüros auf gemeinschaftliche Flure und schotten sie Vorstände und andere Manager nicht länger ab. Einzelbüros haben in der heutigen Zeit ausgedient. Auch Vorstände profitieren von einem Gemeinschaftsbüro. Und wenn Führungskräfte sich auf Augenhöhe mit Ihrem Team austauschen wollen, dann sollte eine räumliche Integration des eigenen Arbeitsplatzes in das Großraumbüro erfolgen. Für sensible Gespräche oder Telefonate stehen bei Bedarf abgeschlossene Bereiche zur Verfügung. Die wesentliche

Voraussetzung dafür, dass diese räumliche Neuordnung funktioniert und positiv angenommen wird, ist: konsequentes Umdenken in allen Köpfen. Denn Führungskräfte müssen bereit sein, Distanz aufzulösen und Mitarbeiter müssen auch diese neue Nähe zum Management zulassen und positiv bewerten.

### **2.7.5.2 Was Sie in Ihrem Team und Sie als Führungskraft verändern können, um das Silo „Entscheidungshoheit des Vorstands“ aufzulösen und Partizipation zu fördern**

#### **Seien Sie selbstkritisch: Am besten jetzt direkt**

Wenn Sie als Vorstand bzw. als Führungskraft dieses Kapitel gelesen haben, dann beantworten Sie kurz und ehrlich, was die „Entscheidungshoheit“ für Sie persönlich bedeutet:

- Tun Sie sich schwer mit der Abgabe von Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen?
- Liegt es möglicherweise an Ihrem autoritären Führungsstil oder an dem Ihrer Vorgänger, dass Mitarbeiter nur unzureichend eigene Entscheidungen treffen?
- Welchen Stellenwert haben Macht und Status für Sie?
- Warum erweitern Sie nicht schon heute die Gestaltungsspielräume Ihrer Führungsmannschaft bzw. Ihres Teams?
- Fehlt das Vertrauen zu Ihren Mitarbeitern oder mangelt es Ihrer Meinung nach an Expertise und Kompetenz?

#### **Mitarbeiterbefragung**

In einem zweiten Schritt können Sie diese Fragen einmal von Ihrem Team beantworten lassen. Gleichen Sie Ihr Selbstbild mit dem Fremdbild kritisch ab und ziehen Sie daraus Ihre Rückschlüsse für weitere Maßnahmen.

Diese Abfrage, die eine gute Basis zur Bewertung der aktuellen Führungsqualität darstellt, können Sie auch für die Gesamtbank einführen. Dann werden Mitarbeiter Ihnen im regelmäßigen Turnus ihre eigenen Wahrnehmungen als Feedback spiegeln und die Führungsmannschaft erhält Indizien, an welchen Stellschrauben nachjustiert werden muss.

#### **Seien Sie Einer von vielen**

Beweisen Sie im Alltag, dass Sie es mit dem neuen Verständnis von Führungs- und Teamkultur ernst meinen und demonstrieren Sie diese neue Haltung so oft es geht. Arbeiten Sie beispielsweise aktiv in Innovationsteams auf Augenhöhe mit oder setzen sich als Vorstand einmal in der Woche mit in das Großraumbüro – nicht nur als Beobachter, sondern als Teammitglied. Job Rotation können auch Sie als Vorstand/Führungskraft nutzen, um eine neue Perspektive in Ihrem Unternehmen zu erhalten. Nutzen Sie die gemeinsame Kantine oder die Sozialräume, um sich mit Ihren Mitarbeitern an einen Tisch zu setzen. Wenn Sie das noch nicht gemacht haben, probieren Sie es in den nächsten Tagen einmal aus: Sie werden voraussichtlich ganz anders wahrgenommen werden als je zuvor. Vielleicht können Sie auch Initiator sein, wenn es darum geht, diese in der Praxis meist tristen Aufent-

haltsräume mit einem neuen Anstrich zu versehen. Fragen Sie beim gemeinsamen Kaffee: Wie könnte der Rahmen für die Frühstückspause oder Mittagspause gestaltet werden, dass sich das auf das Miteinander und das eigene Wohlbefinden auswirkt? Möglicherweise profitiert auch insgesamt Ihre Organisation davon, wenn zukünftig informelle Arbeitstreffen in dieser „Take-a-Break-Lounge“ stattfinden.

### **Selbstbewusstsein stärken und Ängste überwinden**

In Abhängigkeit davon wie autoritär Sie bisher geführt haben oder wie stark Ihre Vorgänger als Patriarchen die Unternehmenskultur geprägt haben, müssen Sie mit viel Empathie und Nachdruck diese neue Verantwortungskultur fördern und gleichzeitig auch einfordern. Nehmen Sie Ängste und Unsicherheiten von Mitarbeitern ernst und steuern Sie gezielt gegen. Bieten Sie hierzu Kommunikationsformate an, in denen Mitarbeiter Fragen stellen und sich aktiv einbringen können. Interdisziplinäre Workshops oder auch informelle Austauschrunden können hier einen wichtigen Beitrag leisten, dass Mitarbeiter in ihre neue Rolle wachsen und selbstbewusst ihre neuen Freiräume nutzen. Stärken Sie mit Ihrem Feedback, Ihrer Wertschätzung und auch mit Ihren möglichen kritischen Rückfragen im Rahmen von gemeinsamen Diskussionen das Selbstbewusstsein Ihres Gegenübers. Bedenken Sie bitte, dass es sich insbesondere in der frühen Phase eines Paradigmenwechsels bei der Partizipation um ein sehr zartes Pflänzchen handelt, das Sie erst einmal behutsam pflegen müssen, damit es überhaupt richtig gedeihen kann. Ihre Angestellten sind in der Regel keine Alphonse, die gegen Kritik immun sind oder diese einfach so wegstecken können. Mitarbeiter nehmen sich Ihre Äußerungen viel länger zu Herzen, als Sie sich das jemals vorstellen können und sie nehmen vor allem solche Auseinandersetzungen häufig sehr persönlich. Die Folge wäre, dass sich Mitarbeiter aus den Prozessen der Mitgestaltung schnell wieder zurückziehen und so weiter machen wie vorher. Achten Sie als Vorstand oder Führungskraft auf Ihre Kommunikation und Ihre Tonalität. Ermutigen Sie auch Ihre Mannschaft, dass auch Sie auf Managementebene für Feedback und Kritik dankbar sind und dass dieses ausdrücklich gewünscht ist.

Sofern in Ihrem Unternehmen die Konflikt- und Feedbackkultur noch unzureichend verwurzelt ist, arbeiten Sie gezielt daran, diese nachhaltig zu stärken.

### **2.7.5.3 Maßnahmen für den Praxistransfer**

Bitte notieren Sie Ihre Erkenntnisse und erste Maßnahmen, die aus Ihrer Sicht sinnvoll und für Ihre Praxis hilfreich sind, um das Silo „Entscheidungshoheit des Vorstands“ zu reduzieren oder sogar aufzubrechen und Partizipation zu fördern (vgl. Abb. 2.21).



## IHR THEMEN- UND MASSNAHMEN-BACKLOG

Selektive Maßnahmen für die eigene Organisation:

---

---

---

---

---

Selektive Maßnahmen für die eigene Umsetzung als Führungskraft oder im Team:

---

---

---

---

---

**Abb. 2.21** Praxistransfer zum Silo „Entscheidungshoheit des Vorstands“. (Quelle: eigene Darstellung)

## 2.8 Silo 8: Mitarbeiterauswahl nach Schema F

Die Anforderungen an die Mitarbeiter haben sich bereits deutlich verändert: Neue Qualifikationen und Fähigkeiten sind gefordert, um den Wandel der Arbeitswelt erfolgreich gestalten zu können. Das setzt voraus, dass im Rahmen von Personalumbau Maßnahmen zur Qualifizierung durchgeführt werden. Dieser Teilbereich von HR-Bausteinen reicht allein nicht aus. Um den Change zu stärken, benötigen Sie auch frischen Wind von außen. Das sind potenzielle Bewerber, die Erfahrungen aus anderen Branchen miteinbringen können oder Mitarbeiter, die ihre Expertise in einer Direktbank oder bei einem FinTech gesammelt haben.

Doch sind wir einmal ehrlich und denken Sie vielleicht an Ihre letzte veröffentlichte Stellenanzeige: Sind Sie (so wie Sie sich derzeit als Bank oder Sparkasse als Arbeitgeber präsentieren) attraktiv für kreative und selbstbewusste Köpfe? Oder erreichen Sie nach wie vor nur die eher konservativen „Buchhalter-Typen“? Stehen Sie sich als Organisation mit Ihrem Recruitingkonzept, das seit mindestens zehn Jahren nach Schema F läuft, vielleicht selbst im Weg?

Nutzen Sie dieses Kapitel, um Ihre in der Vergangenheit bewährten Ansätze und vertrauten Maßnahmen in Frage zu stellen. Kreieren Sie zeitgemäße Konzepte, um für die Zukunftsfähigkeit Ihrer Bank die besten Leute an Bord zu haben bzw. zu bekommen.

### 2.8.1 Mit der „Kompetenz von gestern“ die „Bank von morgen“ gestalten?

Die Qualifikationen, die in der Vergangenheit und von der Mehrheit der Banken auch noch heute gefordert werden, basieren größtenteils auf analogen Geschäftsmodellen und den entsprechenden Prozessen. Diverse Studien verdeutlichen, dass insbesondere die Tätigkeiten im Bereich der Datenerfassung und Datenmanagement massiv reduziert werden. Künstliche Intelligenz und Robotics werden manuelle Prozesse ersetzen.

Für den Umbau der Organisation und die Weiterentwicklung zu einem Digitalunternehmen (und dazu entwickeln sich Banken und Sparkassen in den nächsten Jahren) werden Positionen und Fähigkeiten in der Bank benötigt, die heute im Organigramm weder berücksichtigt noch vorgesehen sind. Oder werden in Ihrem Haus schon Agile Coaches, Feel-Good-Manager, Innovationsmanager, Product Owner, Scrum Master, Chief Digital Officer, Data Scientist und Robotic Developer beschäftigt?

Sie stellen sich jetzt vielleicht die Frage, wie sich Ihre Bank bei den derzeitigen Rahmenbedingungen (erodierende Profitabilität, Kostendruck, Niedrigzinsniveau etc.) Bank noch diese zusätzlichen Stellen leisten soll? Die Frage ist berechtigt. Doch genau hier beginnt das Umdenken: Ersetzen Sie bestimmte Tätigkeiten. Sie brauchen heute keine Marketingspezialistin für den Bereich Print mehr, legen Sie den Fokus auf das digitale Marketing. Oder beleuchten wir einmal diese neuen Jobs „Feel Good Manager“ oder den „Agile Coach“. Warum sollen diese Angestellten nur bei Ihnen auf der Payroll stehen? Gerade in der Anfangszeit, wenn noch keine volle Auslastung gegeben ist, können Sie doch eine Win-Win-Situation mit Ihrer Nachbar- oder Kooperationsbank gestalten, indem Sie sich diesen Personalaufwand teilen oder Ihren neuen „Innovationsmanager“ als Outsourcing-Modell an Ihre Firmenkunden verleihen. Gegebenenfalls können Sie auch Freelancer einsetzen.

#### Fragen

#### Wie Sie die Gefahr „Mit der „Kompetenz von gestern“ die „Bank von morgen“ gestalten?“ in Ihrem Unternehmen identifizieren

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

#### Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):

- Existieren in Ihrer Bank Kompetenzkataloge und Stellenprofile, die inhaltlich überholt sind?
- Entsprechen die Anforderungen an Qualifikationen und Fähigkeiten einem Geschäftsmodell, das eher auf analoge und traditionelle Wertschöpfung ausgerichtet ist?
- Sind Ihre Rekrutierungsmaßnahmen und Stellenausschreibungen seit mindestens fünf Jahren immer wieder die gleichen und zwar alles nach Schema F?

#### Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):

- Können Sie die Ableitungen aus Ihrer Digital-Strategie oder aus dem Konzept zur digitalen Transformation im Bereich HR (Human Resources steht für Personalwesen) deutlich erkennen?

- Wurden bereits zukunftsorientierte Anpassungen im Bereich der Stellenprofile und Qualifikationen vorgenommen?
- Werden diese auch im Rahmen der Führung und Personalentwicklung nachgehalten?

### **In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.8.7 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

## **2.8.2 Vorsicht bei hoher „Leerformel-Quote“**

Mit dieser Quote soll der Anteil an leeren Phrasen oder inhaltslosen Äußerungen im Kontext der Stellenbeschreibung in die kritische Betrachtung rücken. Vielleicht haben Sie bereits einen Blick auf die aktuellen Stellenausschreibungen Ihres Instituts geworfen und wählten sich in Sicherheit, weil viele der bedeutenden und zukunftsorientierten Soft Skills beispielsweise schon aufgeführt sind. Doch Vorsicht! Wenn bereits Eigenschaften wie „Selbstorganisation“ oder auch „hohe, agile Veränderungsbereitschaft“ thematisiert sind, aber diese nur unzureichend in der Praxis Anwendung finden, weil starre und autoritäre Führungsmechanismen dies unterdrücken, dann ist die Organisation als Arbeitgeber unglaublich unwürdig. Spätestens, wenn der neue Bewerber den Dienst antritt und die wahren Begebenheiten vorfindet, kann die Enttäuschung zu einer frühzeitigen Kündigung noch während der Probezeit führen.

Daher sollte immer der folgende Dreiklang berücksichtigt werden:

1. Welche Eigenschaften und Kompetenzen benötigen wir als Bank?
2. Wo konkret finden diese Skills Anwendung?
3. Wie halten wir als Organisation die Einhaltung und Weiterentwicklung dieser geforderten Fähigkeiten nach?

### **Fragen**

#### **Wie Sie die Gefahr „hohe Leerformel-Quote“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

#### **Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Bewerten Sie ehrlich: Wie hoch ist die „Leerformel-Quote“ in Ihren Stellenprofilen?
- Ist der Anteil der unrealistischen, überzogenen oder leeren Phrasen eher hoch?
- Übernehmen Sie zum Beispiel aus Verbandsvorlagen entsprechendes Wording für Ihre Stellenausschreibungen, ohne diese für Ihre Organisation zu überprüfen oder anzupassen?



### **Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Können Sie erfreulicherweise feststellen, dass die Anforderungen an Bewerber und Stelleninhaber zukunftsorientiert und kompatibel mit den Voraussetzungen in Ihrer Organisation sind?
- Prüfen Sie bereits kritisch, inwiefern institutsübergreifende Schablonen und Textvorlagen noch angepasst werden müssen?
- Gibt es bereits einen internen Prozess zum Abgleich der Stellenausschreibungen, dem Anforderungsprofil und dem Personalentwicklungsplan?

### **In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.8.7 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

## **2.8.3 Bank sucht Banker – finde den Fehler**

Sie haben bereits aus Neugier eine aktuelle Stellenausschreibung Ihrer Bank gesichtet. Jetzt legen Sie bitte einmal eine Jobanzeige aus einer anderen Branche daneben. Bitte wählen Sie als Alternative nicht die örtliche Kommune, die einen Sachbearbeiter einstellen möchten oder den Steuerberater, der auf der Suche nach einem neuen Buchhalter ist. Schauen Sie bitte bewusst auf eine Anzeige von einem agilen und digital geprägten Unternehmen wie zum Beispiel Hypoport (<https://karriere.hypoport.de>) oder Otto (<https://www.otto.de/jobs>).

Fällt Ihnen etwas (im Vergleich zu Ihrer Anzeige) auf? Vermutlich liegen dazwischen Welten – nein, ganze Galaxien, was die Ansprache, die Optik und die Tonalität der Anzeige betrifft. Wenn Sie ein kreativer, aufgeschlossener und progressiver Bewerber wären, würden Sie Ihre Bewerbung voraussichtlich bei Hypoport und Otto abgeben und nicht bei einer eher konservativen und angestaubt anmutenden Bank.

Das heißt im Umkehrschluss: Auf eine Biedermeier-Ausschreibung, werden auch nur entsprechende, kompatible Bewerber reagieren.

Sie dürfen zudem nicht vergessen, dass für viele der neuen Jobs und Fähigkeiten gar nicht der klassische Bankkaufmann gefragt ist. Sie können bzw. sollten bewusst für viele dieser Tätigkeitsfelder Branchenquereinsteiger integrieren, um von deren Branchenexpertise zu profitieren.

### **Fragen**

#### **Wie Sie die Gefahr „Bank sucht Banker“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

### **Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Sind Ihre Stellenanzeigen eher klassisch-konservativ?
- Richten sich diese nach wie vor an die Zielgruppe „Bankkaufleute mit klassischer Bankausbildung“?

- Würde die Einstufung Ihrer Job-Offerte von einem kreativen Kopf eher in die Kategorie „schnöder, altbackener und angestaubter Laden“ fallen? Seien Sie selbstkritisch!

**Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Gehen Sie im Bereich des Recruitings schon neue Wege, indem Sie sich als attraktiver und zukunftsorientierter Arbeitgeber präsentieren?
- Wirken Ihre Anzeigen und Recruitingmaßnahmen frisch und zeitgemäß?
- Wollen Sie gezielt Nicht-Banker einstellen, um die Digital-Kompetenz Ihrer Organisation strukturell zu stärken?
- Sind Sie für diesen potenziellen, attraktiven Bewerber, dem Nicht-Banker, der sich alternativ für Google, Otto oder einen anderen Digitalkonzern entscheiden könnte, eine echte Option?

**In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.8.7 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

## 2.8.4 Konventionelle Kommunikation im Bewerberprozess

Wenn der Bewerber, um den Sie möglicherweise buhlen, seine Bewerbung beispielsweise bei Otto abgegeben hat, bekommt er dort nicht nur umgehend eine E-Mail als Bestätigung, sondern es wird sofort die emotionale Beziehung zwischen Kandidaten und Personalabteilung forciert. Auf die ausführlichen Kontaktdaten der zuständigen Recruiterin folgt umgehend die Vereinbarung für einen Telefon- oder Videotermin zum gegenseitigen ersten Kennenlernen. Das sofortige „Du“ ist wie bei Otto heute in Bewerbungs- und Vorstellungsphasen keine Seltenheit mehr und soll direkt die agile Unternehmenskultur auf Augenhöhe vermitteln und Barrieren auflösen. Statt Briefe und E-Mails gibt es sogar SMS oder WhatsApp-Nachrichten, die von der Personalabteilung genutzt werden, um eine schnelle Reaktionsfähigkeit und das ausdrückliche Interesse des potenziellen Arbeitgebers zu demonstrieren.

Jetzt der Schwenk in die HR-Praxis von traditionellen Banken und Sparkassen: Reaktionen erfolgen meist nicht sofort (abgesehen von der Eingangsbestätigung, die vom System automatisch verschickt wird) und es ist eher der Standardtext in E-Mails, der von Nüchternheit, Sachlichkeit und Distanz geprägt ist und gleichzeitig den Bewerber vom zukünftigen Arbeitgeber überzeugen soll. Das mag formell korrekt sein und vielleicht waren Sie in der Vergangenheit mit Ihren Rekrutierungserfolgen zufrieden. Doch jetzt, wo sich Ihr Unternehmen mit anderen, sehr attraktiven Arbeitgebern messen lassen muss, reicht das nicht mehr aus. Und es ist ein Trugschluss, nur im HR-Bereich den Kommunikationskanal um Social Media zu erweitern und mit der gleichen, konventionellen Stellenausschreibung über Facebook oder LinkedIn plötzlich die Wunschkandidaten finden zu wollen.

Wenn Sie frischen Wind für Ihre Organisation brauchen, dann lösen Sie sich umgehend von den Textschablonen Ihrer Personalabteilung. Mit Schema F können Sie den „War for talents“ definitiv nicht gewinnen.

## Fragen

### Wie Sie die Gefahr „Konventionelle Kommunikation“ in Ihrem Unternehmen identifizieren

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

#### Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):

- Sind Ihre Recruitingmaßnahmen noch die gleichen wie vor 10 oder sogar 20 Jahren?
- Setzen Sie als Arbeitgeber auf „Recruiting 08/15“, um Routinen und bewährte Strukturen der letzten Jahre beizubehalten?
- Werden diese alterproben und bisher zuverlässigen Bewerbungsprozesse von den Personalern der „Alten Schule“ verteidigt?

#### Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):

- Old School war gestern? In Ihrer Personalabteilung weht schon ein frischer Wind?
- Haben Sie den Recruitingprozess bereits bewerberzentriert („Candidate Journey“) gestaltet?
- Sind alle Kommunikationsmaßnahmen und Ansprachen zielgruppengerecht modifiziert?
- Um diese Fragen zu beantworten, hilft eventuell auch ein Blick in das Kununu-Bewertungsportal. Dort haben Ihnen möglicherweise Bewerber schon ein Feedback hinterlassen. ([www.kununu.com](http://www.kununu.com))

### In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.8.7 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

## 2.8.5 Fehltriteile sind vorprogrammiert

Bewerbungsgespräche können manipulativ sein und Fehltriteile oder Fehlbesetzungen zur Folge haben. Das ist keine Seltenheit sowohl auf Seiten des Arbeitgebers als auch aus der Perspektive des Bewerbers. Denn die Bewertungsmuster orientieren sich an subjektiv-persönlichen Kriterien und basieren häufig auf Sympathie oder Antipathie.

In konventionellen Bewerbungsgesprächen können verschiedene kognitive Verzerrungen (die sogenannten Unconscious Biases) zum Tragen kommen, welche die Urteilsfähigkeit maßgeblich beeinflussen. Folgende Phänomene können auftreten:

### Halo-Effekt

Es handelt sich hierbei um einen systematischen Fehler in der Personenbeurteilung, da einzelne Merkmale einer Person so dominant in Erscheinung treten, dass andere Merkmale weniger sichtbar sind oder in den Hintergrund rücken („Halo“ = englisch für Heiligschein).

### **Erster Eindruck**

Die ersten Sekunden eines Kennenlernens (das Erscheinungsbild, das Auftreten und der Händedruck stehen im Fokus der Bewertung) entscheiden meist schon darüber, ob die Chancen des Bewerbers gut oder schlecht sind.

### **Similarity Bias**

In der Regel neigen wir dazu, Menschen sympathisch zu finden und auszuwählen, die uns persönlich ähnlich sind und mit denen uns Gemeinsamkeiten wie Hobby oder Geburtsort verbinden.

### **Stereotypen**

Es erfolgt eine Verknüpfung von Merkmalen und Schubladendenken und die Beurteilung mündet in einer Kategorisierung, einer passenden Schublade.

### **Rapid Cultural Fit**

Wenn Recruiter oder Personalverantwortliche das vorschnelle Gefühl haben, der Kandidat passe gut zum Unternehmen und das Bewerbungsgespräch sogar abkürzen.

Geht es Ihnen auch so: In Ihrer Bank haben bisher ähnliche Mitarbeitertypen insgesamt harmonisiert und das Ergebnis der Zusammenarbeit war auch dementsprechend gut? Gab es deshalb in der Vergangenheit möglicherweise keinen triftigen Grund, sich von den konventionellen Wegen der Personalauswahl zu lösen?

Doch vermutlich ist Ihre Organisation an der Stelle angekommen, an der sie für die mit neuen Aufgaben und Positionen verbundene Transformation agile Querdenker und branchenfremde Experten brauchen und händeringend suchen.

Nur die Suche nach diesen neuen Wunschkandidaten allein reicht nicht aus. Damit diese neuen, den Personalern bislang weniger vertrauten „Typen“ auch das Auswahlverfahren erfolgreich absolvieren können, sollten Sie bei der Konzeption der Vorstellungsgespräche und Bewerbungsverfahren aus diesen Denksilos ausbrechen und den verzerrten Entscheidungsmustern nicht länger einen Raum geben.

---

### **Fragen**

#### **Wie Sie die Gefahr „Fehlurteile sind vorprogrammiert“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

#### **Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Beruhen Ihre Bewerbergespräche und die getroffene Mitarbeiterauswahl fast ausschließlich auf der Erfahrung und Souveränität des Personalverantwortlichen?
- Überlassen Sie ihm die freie Hand, wie in Vorstellungsgesprächen vorgegangen wird?
- Existieren Ihrer Meinung nach die beschriebenen „kognitiven Verzerrungen“ in Ihrem Haus in ausgeprägter Form?

### **Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Haben Sie das konkrete Auswahlverfahren in Ihrer Bank bereits so angepasst, dass die Objektivität im Bewerbungsgespräch gefördert wird?
- Haben Sie einheitliche, standardisierte Fragebögen oder Gesprächsleitfäden, welche die subjektive Bewertungsgrundlage auf Basis von Sympathie oder Antipathie weitestgehend ablöst?
- Sind mindestens zwei Vertreter Ihrer Bank (aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen) bei einem Bewerbungsgespräch anwesend?
- Führen Sie bereits parallel Telefon- oder Videointerviews mit Ihren Bewerbern durch oder nutzen Sie eine EDV-gestützte Analyse der Kandidaten, um eine möglichst objektive Entscheidung treffen zu können?

### **In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.8.7 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

## **2.8.6 Mit Vertragsunterschrift ist der Neuling fest an Bord**

Wenn die Zusage erfolgt und die Tinte unter dem Arbeitsvertrag getrocknet ist, endet in der Praxis häufig der Prozess. Doch bis zum Eintritt und dem ersten Arbeitstag Ihres neuen Mitarbeiters vergehen meist noch mehrere Wochen, in denen die Konkurrenz nicht schläft: Das heißt, Personalberater oder auch die firmeninternen Recruiting-Spezialisten versuchen, Ihren neuen Mitarbeiter noch einmal zu kontaktieren und mit attraktiven Jobangeboten zu ködern.

Die fehlende Bindung an den neuen Arbeitgeber und attraktive Wechselbedingungen, die ein profitorientierter Headhunter progressiv kommuniziert, lassen den Bewerber noch einmal alles in Frage stellen. Deshalb kann es sich fatal auswirken, wenn Sie es nicht schaffen, Ihren neuen Mitarbeiter schnellstmöglich an Ihr Unternehmen zu binden.

### **Fragen**

#### **Wie Sie die Gefahr „Mit Vertragsunterschrift ist der Neuling fest an Bord“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

### **Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Sieht Ihr Prozess zwischen Zusage im Rahmen der Mitarbeiter-Auswahl und dem ersten Arbeitstag keine weitere Kommunikation oder ausgewählte Maßnahmen vor?
- Gab es bereits Situationen in Ihrer Bank, dass sich der Bewerber kurz vor dem Eintrittstermin noch für einen anderen Arbeitgeber (um)entschieden hat?
- Lernt der neue Mitarbeiter seinen neuen Vorgesetzten und das Team erst am ersten Arbeitstag kennen?

**Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Sie haben in Ihrem Unternehmen bereits einen „Onboarding“-Prozess entwickelt und fest etabliert?
- Sie erleichtern den Einstieg des Bewerbers in das neue Unternehmen, indem der neue Mitarbeiter frühestmöglich integriert wird?
- Sie tun bereits viel dafür, dass der Mitarbeiter sich wohl fühlt und die Bindung zum Unternehmen schnellstmöglich gestärkt wird?

**In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

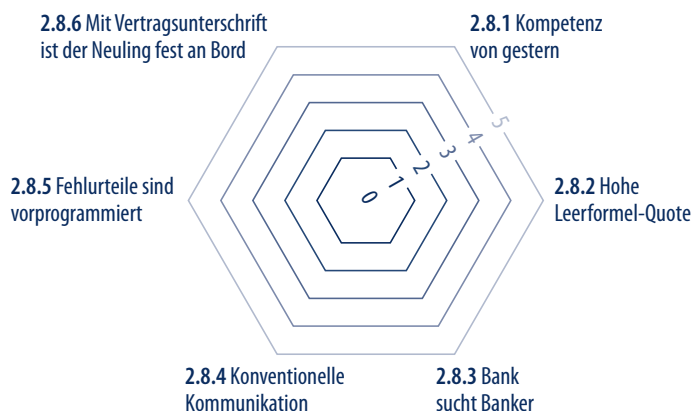
Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.8.7 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

**2.8.7 Silo-Gesamtergebnis: Mitarbeiterauswahl nach Schema F**

Übertragen Sie die Einzelwerte Ihrer Silo-Facetten in das Netzdiagramm in Abb. 2.22.

**2.8.8 Raus aus der Mitarbeiterauswahl nach Schema F – rein in die Candidate Experience****Candidate Experience: Seien Sie mutig und gehen Sie bei der Personalsuche neue Wege**

Mit Methoden und Denkweisen der Neunzigerjahre können Sie die Generation der Millennials (die um die Jahrtausendwende geborenen Bewerber) weder erreichen noch von sich als potenzieller Arbeitgeber überzeugen.

**2.8 MITARBEITERAUSWAHL NACH SCHEMA F**

**Abb. 2.22** Silo-Gesamtergebnis: Mitarbeiterauswahl nach Schema F. (Quelle: eigene Darstellung)

Wenn Sie bereits als Bank in Teilen Ihr angestaubtes Image abgelegt haben, dann übertragen Sie diese neue Haltung und diesen Spirit auch auf Ihre Bewerbungen. Holen Sie sich Inspirationen, in dem Sie sich beispielsweise die Stellenanzeigen aus anderen Branchen anschauen oder begeisternde Recruitingmaßnahmen adaptieren.

Was im Kundenkontext die Customer Experience heißt, ist bei der Personalsuche die „Candidate Experience“: Sie gestalten als potenzieller Arbeitgeber sämtliche Touchpoints kandidatenzentriert. Der Bewerber steht mit seinen Wünschen und Anforderungen im Mittelpunkt der Prozesse. Denken Sie auch bei der Gestaltung Ihrer bankindividuellen und zukunftsorientierten „Candidate Experience“ unbedingt an die Binsenweisheit: Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler.

### **2.8.8.1 Was Organisationen verändern können, um das Silo „Mitarbeiterauswahl nach Schema F“ aufzulösen und Candidate Experience zu ermöglichen**

#### **Zukunftsfähige Stellenprofile**

Als erste Maßnahme im Rahmen dieses Silo-Kapitels sollten Sie sich einmal den Kompetenzkatalog Ihrer Bank anschauen. Was fällt Ihnen auf? Handelt es sich um Jobs und Stellenprofile mit Zukunftspotenzial? Antizipieren Sie auch im Rahmen der Mitarbeiterauswahl die veränderten Rahmenbedingungen?

Erarbeiten Sie, sofern noch nicht geschehen, ein Konzept für die digitale und kulturelle Transformation im Bereich Personalwesen und Personalbeschaffung.

#### **Nichts versprechen, was Sie nicht halten können**

Vermeiden Sie in Ihren Stellenausschreibungen unbedingt Schlagworte und Phrasen, die zwar gerade en vogue im Zusammenhang mit der neuen Arbeitswelt sind, diese jedoch in Ihrem Unternehmen noch keine gelebte Praxis sind. Seien Sie auch als Arbeitgeber ehrlich, wenn es darum geht, ob und welche Schwachstellen es in Ihrer Organisation gibt und mit welcher Priorität diese zukünftig angegangen werden. Prüfen Sie in diesem Zusammenhang, ob Ihre Employer Branding-Strategie aktuell und zielgruppenorientiert formuliert ist.

#### **Standards und feste Abläufe für bessere Vergleichbarkeit definieren**

Feste Gesprächsabläufe sorgen dafür, dass Bewerbergespräche standardisiert ablaufen und eine objektive Vergleichbarkeit zwischen den Kandidaten möglich ist.

Zu diesem Standard sollte auch gehören, dass das Vier-Augen-Prinzip in allen Einstellungsgesprächen gewahrt ist.

Legen Sie fest, bei welchen Bewerberzielgruppen die unterschiedlichen Tools oder auch Kommunikationskanäle zum Einsatz kommen. Sie sollten hier unbedingt die Präferenzen der Kandidatengruppen berücksichtigen. So wie Sie auf Kundenseite die „Customer Journey“ differenziert gestalten, ist es unabdingbar auch bei den Bewerberprozessen die „Candidate Journey“ in den verschiedenen Segmenten anzupassen.

**Job-Speed-Datings: Analoges Bewerber-Matching**

Die Idee basiert auf den Speed-Datings der Partnerbörsen, um in kürzester Zeit eine erste Kontakthanbahnung zu ermöglichen und bei Gefallen direkt im Anschluss „Folge-Dates“ zu vereinbaren. Auf die Business-Welt übertragen, ermöglicht diese Form einen unkomplizierten und unkonventionellen ersten Austausch. Weitere, ausführlichere Termine können bei Bedarf vereinbart werden. Da für die Durchführung eine Mindestzahl an Teilnehmern und Recruitern vorausgesetzt wird, ist die Realisierung von Job-Speed-Datings eher für größere Institute mit entsprechenden offenen Stellen geeignet. Allerdings könnten auch kleinere Banken oder Sparkassen als Initiator von Company-Speed-Datings auftreten und dem regionalen, aus Firmenkunden und anderen Institutionen bestehenden Netzwerk so einen Mehrwert liefern.

**Mobil Recruiting für Digital Natives**

Die Weiterentwicklung des analogen Bewerber-Matchings in den digitalen Kontext zeigt sich beispielsweise bei der Recruiting-App „Truffls“. Bewerber und Arbeitgeber hinterlegen bei Truffls ihre Profile und Dokumente. Ein intelligenter Matching-Algorithmus findet passende Talente und führt diese mit den potenziellen Arbeitgebern zusammen. Die App richtet sich insbesondere an die Zielgruppe „Digital Natives“, die ein unkompliziertes und effizientes Bewerbungsverfahren über das Smartphone bevorzugen.

**People and Workplace Analytics – Mit Algorithmen und KI die Objektivität stärken**

Persönlichkeitstest wie Insights, Reiss, MBTI (Myers-Briggs-Typenindikator) oder auch Big5 werden schon seit vielen Jahren zur Analyse und Potenzialidentifikation eingesetzt.

Das innovative Zusammenspiel von Analyseverfahren mit Künstlicher Intelligenz und der automatisierten Auswertung von Daten zeigt sich in der Methodik von Pymetrics und HireVue. Der Konzern Unilever nutzt die spielerischen Elemente, um den IT-gestützten Bewerbungs- und Analyseprozess so anwenderfreundlich wie möglich zu gestalten. Mit der HireVue-Lösung werden mobilfunkbasierte Videointerviews aufgezeichnet und später Mimik, Körpersprache und weitere Parameter ausgewertet. Das „Future Leaders Programme“ von Unilever richtet sich an die Zielgruppe der Millennials, die auch mehrheitlich mit 80 Prozent den Software-Recruitingprozess positiv bewertet. Die Gründe dafür sind, dass der gesamte Prozess für den Bewerber an Schnelligkeit und Qualität gewonnen hat. Aus Sicht von Unilever überzeugt zudem auch der Qualitätsgewinn, dass die Auswahl von Kandidaten objektiver geworden ist und dadurch folglich die Teams auch diverser aufgestellt sind. Die zeitliche Verkürzung des Recruitingprozesses beträgt laut Unilever 75 Prozent.

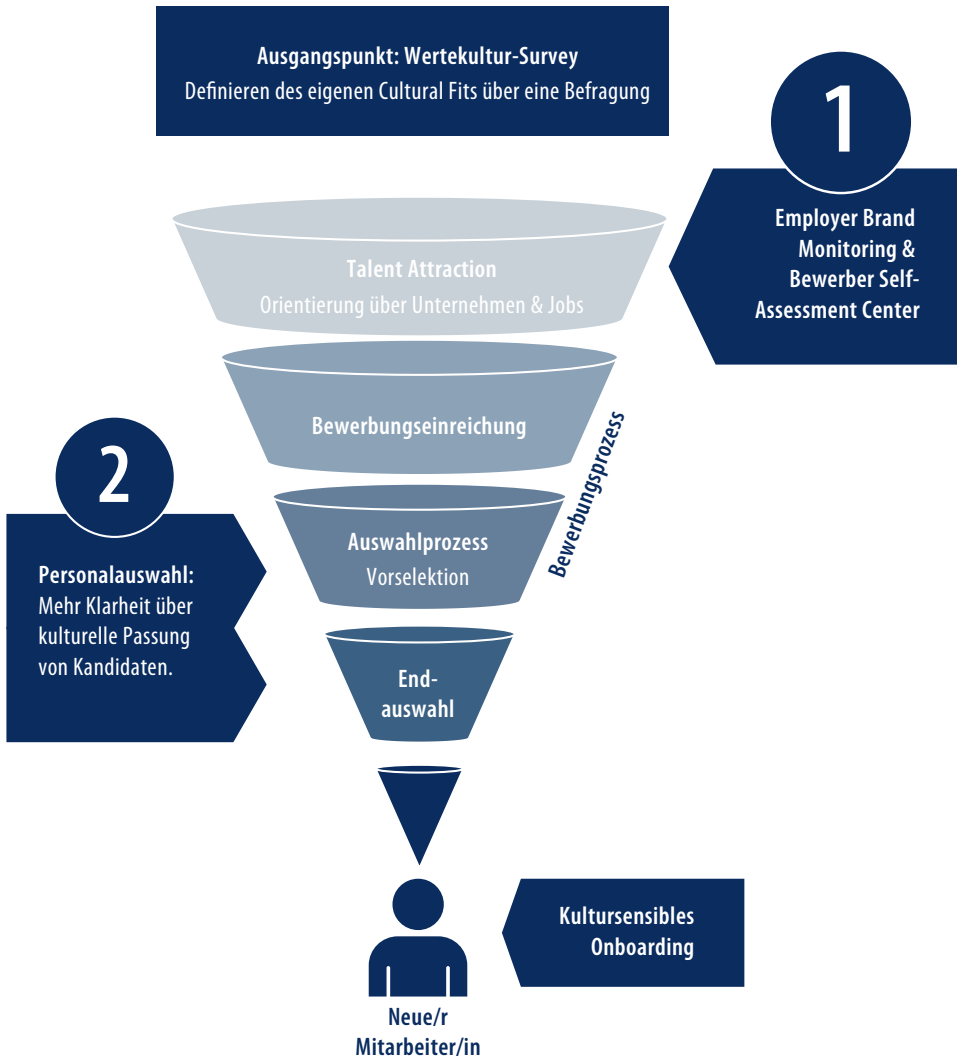
**Tool für ein kultursensibles Recruiting**

Der Cultural Fit Evaluateor (CFE) ist ein Verfahren zur Bestimmung der unternehmenskulturellen Passung von Bewerbern. Neben Leistungs- und Fähigkeitsbewertungen und biografischen Informationen („Professional Fit“) stellt die kulturelle Passung zwischen



Kultur und Werten des Arbeitgebers und des Kandidaten „Cultural Fit“ einen bedeutenden Parameter für die optimale Bewerberauswahl dar.

Der „Cultural Fit Evaluator“ verzahnt als Instrument das Employer Branding des jeweiligen Unternehmens mit dem Recruitment, indem der CFE als Self-Assessment-Tool auf Karriere-Websites eingebettet wird (vgl. Abb. 2.23).



Der Cultural Fit Evaluator wurde gemeinschaftlich entwickelt von meta HR Unternehmensberatung GmbH, Ingentis Softwareentwicklung GmbH und DEBA, Deutsche Employer Branding Akademie GmbH. <http://www.cultural-fit.com>

**Abb. 2.23** Zwei Einsatzszenarien zum Cultural Fit Evaluator (CFE), Recruitment & Employer Branding. (Quelle: eigene Darstellung)

Diese im Vorfeld initiierte Selbsteinschätzung des potenziellen Bewerbers stellt einen ersten Touchpoint im Rahmen der „Candidate Journey“ dar, der für die Aktivierung des potenziellen Kandidaten im weiteren Verlauf von Bedeutung ist.

Der CFE dient zudem der besseren, individuellen Vorbereitung beider Seiten: Sowohl der Bewerber als auch der Arbeitgeber kann sich dank des Reports zielgerichtet auf das Vorstellungsgespräch einstellen. Denn die CFE-Analyse sorgt für Transparenz und macht potenziellen Gesprächsbedarf sichtbar.

Darüber hinaus kann der CFE als Kultur- und Wertekompass im Rahmen von Changeprozessen oder auch eine wertorientierte Führungskräfteentwicklung unterstützen (vgl. DEBA 2016).

### **Recrutainment: Spielerisches Online-Assesment**

Am Markt sind darüber hinaus diverse Recrutainment-Tools wie zum Beispiel die von Cyquest, einem Online-Marketing-Unternehmen aus Hamburg, im Einsatz. Sie sind als eignungsdiagnostische Online-Tests eingebunden und liefern über spielerisch-simulative Elemente den Personalabteilungen wertvolle Informationen über die Bewerber.

#### **2.8.8.2 Was Sie in Ihrem Team und Sie als Führungskraft verändern können, um das Silo „Mitarbeiterauswahl nach Schema F“ aufzulösen und Candidate Experience zu ermöglichen**

##### **Machen Sie sich vom Schubladen-Denken frei**

Iris Bohnet, Professorin für Verhaltensökonomie an der Harvard Universität, beschreibt in ihrem Buch „Whats Works“ (vgl. Bohnet 2018) welche Relevanz die verzerrten Wahrnehmungen in Auswahlverfahren haben und dass objektive Entscheidungen so gar nicht möglich sind. Sie plädiert dafür, dass die Spielregeln radikal verändert werden, um wahre Objektivität zu ermöglichen. Zum Beispiel sollen Blind Auditions, die wir von Castingshows wie „The Voice of Germany“ kennen, die persönlichen, subjektiven Bewertungen reduzieren und die Leistung in den Vordergrund stellen. Nach ähnlicher Vorgehensweise agiert Aldi Süd im Rahmen des eigenen Blind Recruitingprozesses: In „Aldis Blackbox“ stehen die optische Erscheinung und andere sichtbare Merkmale erst einmal im Hintergrund.

Eine Adaption hierzu könnte sein, dass Sie als Führungskraft für ein erstes Kennenlernen mit dem Bewerber bewusst nicht zuerst das persönliche Gespräch vereinbaren, sondern ein Telefon-Interview nutzen. Hier spielen Optik, Gestik und Mimik vorerst keine Rolle und die Gefahr für Schubladen-Denken reduziert sich. Probieren Sie es einmal aus.

Nutzen Sie auch die kostenlosen Demo-Angebote der People Analytic-Tools, um sich ein konkretes Bild von den Analyseverfahren zu machen und über einen potenziellen Einsatz in Ihrem Haus entscheiden zu können.

##### **Arbeitsprobe statt Vorstellungsgespräch**

Jetzt fragen Sie sich vielleicht, wie soll denn eine Arbeitsprobe für einen Bankangestellten aussehen? Ist das realistisch? Machen das die Bewerber überhaupt mit?

Andersherum gefragt: Haben heutzutage Bewerber noch Lust, sich in Rollenspielen zu beweisen oder sich anhand realitätsferner Fallbeispielen bewerten zu lassen? Ein gemeinsamer Arbeits- oder Projekttag gibt viel ehrlicher und transparenter dem Kandidaten einen Einblick in die Organisation und der Bewerber kann sich authentischer präsentieren.

### **Auf Augenhöhe: Mitarbeiter wählen ihre zukünftigen Kollegen aus**

Es gibt Unternehmen, die bereits ihre Mitarbeiter in demokratische Prozesse einbinden und so zum Beispiel den CEO wählen lassen.

In der Hotelbranche hat der Schindlerhof vor Jahren schon ein Novum im Recruitingprozess eingeführt: Mitarbeiter werden in Bewerbungsgespräche involviert und wählen im fortlaufenden Prozess an den sogenannten „Schnuppertagen“ ihre zukünftigen Kollegen aktiv mit aus.

Überlegen Sie einmal für Ihr Unternehmen, wie eine solche Form der Partizipation gestaltet werden könnte. Eine Idee, die mit dem anschließenden Onboardingprozess verknüpft werden kann, wäre auch, diesen „Mitarbeiter-Recruiter“ als Paten für die spätere Onboarding-Phase einzusetzen.

Ein „Employee decision board“ könnte als Beirat und Entscheidungsgremium bei der Mitarbeiter-Auswahl fungieren und aus einer rotierenden Zusammensetzung bestehen. Das würde bedeuten, dass bei Bewerbungsgesprächen immer ein Mitglied dieses Komitees anwesend ist und die Vorstellungstermine aus der Teamperspektive begleitet.

### **Onboarding – begleiten und begeistern Sie Ihren neuen Mitarbeiter frühzeitig**

Sichern Sie als Arbeitgeber nach Vertragsunterschrift diese erste hauchdünne Vertrauensbasis, indem Sie den Kontakt halten, ausbauen und die Beziehung stärken.

Sofern es zuständige „Onboarding-Paten“ gibt, sollte ein Kontakt kurz nach Vertragsunterzeichnung hergestellt werden.

Sinnvoll sind zudem „Onboarding-Services“: Ist der Arbeitsplatzwechsel für Ihren neuen Mitarbeiter mit einem Umzug verbunden, dann bieten Sie hier professionelle Unterstützung an. Vermitteln Sie beispielsweise einen Immobilienmakler und einen Umzugs-service. Eine Begrüßungskarte vom zukünftigen Team, ein Stadtführer zu Ihrem Firmensitz und vielleicht eine kleine Spezialität aus Ihrer Region werden Ihren Neuankömmling sicherlich begeistern.

Ermöglichen Sie in dieser Phase auch die Teilnahme an besonderen Veranstaltungen oder Meetings – immer mit dem Hinweis, dass es sich nicht um eine Verpflichtung handelt, sondern um ein Angebot.

Ein Welcome Day zum offiziellen Start ist heute in großen Unternehmen schon zum Must-have geworden: Das Kennenlernen des Standortes und der Austausch mit neuen Kollegen stehen im Mittelpunkt des Events. Sollten Ihre Unternehmensgröße und -strukturen nur eine kleinere Variante zulassen, dann adaptieren Sie vielleicht ein After-Work-Welcome-Date oder ein „Lunch Date“, das die jeweiligen Teams in kleineren Runden eigeninitiativ organisieren können.

**Eine Absage darf kein Kontaktabbruch sein**

Auch wenn für die aktuelle Stelle der Bewerber nicht ausgewählt wurde, sollten Sie ihn nicht einfach fallen und den Kontakt abrupt abbrechen lassen. Ein „Talente-Pool“ ist das virtuelle Auffangbecken für die Kandidaten, die Sie eventuell in der Zukunft direkt bei Vakanzen ansprechen können oder wollen, vorausgesetzt, die vorherige Absage wurde positiv und empathisch durch Sie erteilt. Dann profitieren Sie von Ihrer Bewerberdatenbank und langwierige Rekrutierungsprozesse lassen sich signifikant verkürzen.

Wenn Sie in der Rolle des Personalverantwortlichen oder als zuständige Führungskraft in das Auswahlverfahren involviert waren, suchen Sie auch nach Absagen noch aktiv die Vernetzung mit den jeweiligen Bewerbern über die Business-Netzwerke XING und LinkedIn. Diese Kontaktaufnahme wird als Wertschätzung empfunden.

Zudem wäre es natürlich auch für Sie als Arbeitgeber sehr attraktiv, auch von nicht ausgewählten Kandidaten eine positive Bewertung bei Kununu zu erhalten.

**2.8.8.3 Maßnahmen für den Praxistransfer**

Bitte notieren Sie Ihre Erkenntnisse und erste Maßnahmen, die aus Ihrer Sicht sinnvoll und für Ihre Praxis hilfreich sind, um das Silo „Mitarbeiterauswahl nach Schema F“ zu reduzieren oder sogar aufzubrechen und die Candidate Experience zu fördern (vgl. Abb. 2.24).



**IHR THEMEN- UND MASSNAHMEN-BACKLOG**

**Selektive Maßnahmen für die eigene Organisation:**

.....

.....

.....

.....

.....

**Selektive Maßnahmen für die eigene Umsetzung als Führungskraft oder im Team:**

.....

.....

.....

.....

.....

**Abb. 2.24** Praxistransfer zum Silo „Mitarbeiterauswahl nach Schema F“. (Quelle: eigene Darstellung)

## 2.9 Silo 9: Weiterbildung ist Budgetsache

Derzeit erleben wir den Umbruch der Industrie- zur Wissensgesellschaft. Ein essenzieller Faktor, der über die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen, Volkswirtschaften und Erwerbstätigen entscheidet, ist das Wissensmanagement: Wie gut schaffen es Organisationen das Wissen im Unternehmen systematisch auszubauen, zu verankern und vor allem neues Wissen zu teilen? Doch welche Voraussetzungen erleben wir heute noch in vielen Unternehmen – insbesondere im Finanzsektor? Ein übergreifender Austausch findet nur in Teilen statt, Denk- und Wissenssilos behindern das vernetzte Arbeiten und Weiterbildung gibt es nur gemäß Budgetplan – fest kalkuliert und in der Regel stark begrenzt.

Dieses enge Weiterbildungskorsett sollte schnellstmöglich abgelegt werden, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Wissen, Bildung und Lernprozesse müssen den flexiblen und dynamischen Anforderungen unserer Zeit gerecht werden.

### 2.9.1 Kostendruck vs. Weiterbildung

„Es gibt nur eins, was auf Dauer teurer ist als Bildung, keine Bildung.“ John F. Kennedy hat einst damit beschrieben, dass Bildung eine unverzichtbare Aufgabe einer Organisation darstellt.

Heute knapp 60 Jahre später werden angesichts der abnehmenden Halbwertszeit von Wissen und des umwälzenden Strukturwandels Weiterbildung und effizientes Wissensmanagement zu Schlüsselfaktoren, die über den Erfolg und Misserfolg von Unternehmen und Beschäftigten entscheiden.

Doch bei spürbarem Kostendruck sind oftmals große GuV-Positionen wie die Personalentwicklung als erste von einer Budgetreduzierung oder Streichung betroffen und all das Wissen über die Notwendigkeit von Weiterbildung gerät in einem schwierigen Fahrwasser schnell an die Grenzen des Systems. Doch genau das dürfen Sie nicht zulassen. Seminare zu streichen oder Weiterbildung nur (noch) ausgewählten Köpfen zukommen zu lassen, führt zu Demotivation und Frustration. Die Folgen können abnehmende Produktivität oder Leistungsdefizite sein, die sich schließlich auf den Unternehmenserfolg nachteilig auswirken.

#### Fragen

**Wie Sie die Gefahr „Kostendruck vs. Weiterbildung“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

**Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Ist der finanzielle Rahmen für Personalentwicklung und Weiterbildung eng und starr abgesteckt?

- Sind zum Beispiel Qualifizierungsmaßnahmen nur für einzelne Teilbereiche der Bank vorgesehen? Ist das historisch bedingt?
- Erfolgte bereits eine situative Budgetreduzierung aufgrund von derzeitigem Kostendruck?

**Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Gelangen Sie aufgrund Ihrer Wahrnehmung und ggf. basierend auf Ihren bankinternen Kennzahlen zur Personalentwicklung zu der Annahme, dass Qualifizierungsmaßnahmen sowohl auf quantitativer als auch auf qualitativer einen prioritären Stellenwert in der Organisation erfahren?
- Werden Lernen und Wissensmanagement als strategische Erfolgsfaktoren für die Bank gewertet?
- Wird Weiterbildung auf allen Ebenen und in allen Unternehmensbereichen gefördert?

**In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.9.5 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

## 2.9.2 Bildung nach Plan: Statisch, praktisch, gut

In diesem VUKA-Umfeld bewegen wir uns in volatilen Märkten, Disruptionen und Widersprüche sorgen für Unsicherheit und Komplexität. Stetige, kontinuierliche Entwicklungen, die uns früher treffsichere Prognosen und Planungssicherheit ermöglichten, gehören der Vergangenheit an. Starre, langfristige Pläne und feste, vergangenheitsorientierte Budgets sind ebenso obsolet. Bildung nach dem Top-down-System liefert zu wenig Anreize, dass Mitarbeiter selbstbestimmt und selbstorganisiert ihren Lernbedarf managen.

### Fragen

**Wie Sie die Gefahr „Bildung nach Plan: statisch, praktisch, gut“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

**Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Sind die Personalentwicklungsmaßnahmen nach festen und starren Strukturen festgelegt?
- Werden (gemäß Plan) nur altbewährte, statische Bildungskonzepte umgesetzt?
- Sind zum Beispiel nur verbandsinterne Bildungseinrichtungen zugelassen?
- Sind die Fort- und Weiterbildungen eher vergangenheitsorientiert und weniger auf die Zukunft ausgerichtet?

- Liegt die Entscheidungshoheit, ob ein Mitarbeiter ein Seminar besuchen oder ein Webinar buchen kann, bei der Personalabteilung?

**Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Haben Sie in Ihrem Unternehmen auch die Lern- und Wissenskonzepte bereits flexibilisiert?
- Können Qualifizierungsmaßnahmen von einer Führungskraft oder von einem autorisierten Team individuell, kurzfristig und selbstorganisiert initiiert werden?
- Werden Sie mit Ihrem bankindividuellen Lern- und Wissensmanagement der Dynamik des Marktes gerecht?

**In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.9.5 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

### 2.9.3 Weiterbildung als Karriereturbo – ist Weiterbildung also freiwillig?

Lebenslanges Lernen erfährt im Zeitalter der Digitalisierung eine ganz neue Bedeutung. Sich auszuruhen auf einer vor Jahrzehnten abgeschlossenen Berufsausbildung oder auf historischen Qualifizierungsmaßnahmen zu Inhalten, die heute überholt sind, kann sich weder ein Erwerbstätiger noch ein Unternehmen mehr erlauben. Im Finanzsektor ist in vielen Bereichen die Weiterbildung und Qualifizierung durch die Aufsicht geregelt. Allerdings herrscht auch nach wie vor die weitverbreitete Ansicht, dass vor allem Weiterbildung direkten Einfluss auf die Karriereleiter hat. Im Umkehrschluss haben die Mitarbeiter, die auf Karriere, Macht und Status keinen Wert legen, die betriebliche Weiterbildung möglicherweise bislang gar nicht forciert oder nur bei Vorgaben „von oben“ situativ erfüllt. Weiterbildung ist in den Köpfen vieler Mitarbeiter immer noch eine Frage der Freiwilligkeit und sofern gesetzlich erforderlich, eine Bringschuld des Arbeitgebers.

Diese Haltung ist meist dann verbreitet, wenn es an Feedback- oder Mitarbeitergesprächen mit der Personalabteilung oder Führungskraft mangelt. Dieses Denk-Silo muss unbedingt überwunden werden.

#### Fragen

**Wie Sie die Gefahr „Weiterbildung als Karriereturbo – Ist Weiterbildung also freiwillig?“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

**Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Wird Weiterbildung in Ihrer Organisation eher als Karrierebooster gesehen?
- Und leitet sich daraus die Haltung ab, dass zusätzliche Qualifikationen freiwillig sind?

- Existiert die Erwartung, dass es sich bei den potenziellen Personalentwicklungsmaßnahmen um eine Bringschuld des Arbeitgebers bzw. der Personalabteilung handelt?

**Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Wird Lernen in der gesamten Organisation als Chance und Erfordernis für die Zukunft gewertet?
- Ist in allen Unternehmensbereichen das Bewusstsein vorhanden, dass die Zukunfts- und Existenzsicherung des Unternehmens und der Beschäftigten unter anderen davon abhängig ist, wie schnell und wie effizient neues Wissen und zusätzliche Qualifikationen in die Organisation integriert werden können?

**In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.9.5 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

## 2.9.4 Wissen als Eigentum und Statussicherung

Aus der Zeit, als Informationen noch analog abgelegt und verwaltet worden sind, war das Wissen zwangsläufig mit Personen oder Abteilungen einer Organisation verknüpft. Heute erfordert das agile Zusammenspiel einer Organisation, dass Informationen und Wissen permanent, uneingeschränkt und demokratisch zur Verfügung stehen. Informations- und Lernprozesse sollen nicht lückenhaft sein oder einzelne Unternehmensbereiche ausgrenzen, sondern diese sollen alle Mitarbeiter eines Unternehmens demokratisch und proaktiv nutzen können. Doch diese organisationalen und kulturellen Voraussetzungen sind auch bei bereits existierenden digitalen Strukturen noch nicht immer gegeben. Wissen, das sich einzelne Mitarbeiter im Rahmen von Weiterbildungsmaßnahmen aneignen, werden in der Praxis nicht konsequent mit Kollegen geteilt oder nur unzureichend in digitale Lernplattformen überführt. Zu oft steht noch der persönliche Vorteil noch im Vordergrund: Mit dem Wissensvorteil soll der eigene Status oder das Machtgefüge gesichert werden. Auch die Bildungsformate und Lernmethodik setzen in vielen Banken noch auf autarkes Lernen, sodass jeder für sich lernt und kein aktiver Lerntransfer an Kollegen erfolgt.

Zudem ist bisher die Erfolgskontrolle auf die Weiterleitung eines Zertifikats oder Teilnahmebestätigung an die Personalabteilung beschränkt.

### Fragen

**Wie Sie die Gefahr „Wissen ist persönliches Eigentum und sichert Status“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

**Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Stellen Sie in Ihrer Bank fest, dass Führungskräfte oder Mitarbeiter ihr erlangtes Wissen oder eigene Erfahrungen abschotten und anderen bewusst nicht zur Verfügung stellen?



- Werden Informationen als Joker betrachtet, die man erst in einem günstigen Moment einsetzt und somit bewusst unter Zeitverzug mit anderen teilt?
- Werden beispielsweise Projekthalte oder Ergebnisse nur nach Aufforderung auf zentralen Plattformen oder Netzwerken eingestellt?

**Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Herrscht in der gesamten Organisation die Mentalität, dass erst die übergreifende Vernetzung von Wissen und Informationen zum Erfolg führen kann?
- Sind alle Prozesse und Tools darauf ausgerichtet, dass jeder Mitarbeiter zu jeder Zeit von dem Wissen anderer Kollegen profitieren kann?
- Werden Anreize in Ihrer Bank geschaffen, um den Lerntransfer zwischen Abteilungen und Mitarbeitern zu unterstützen?

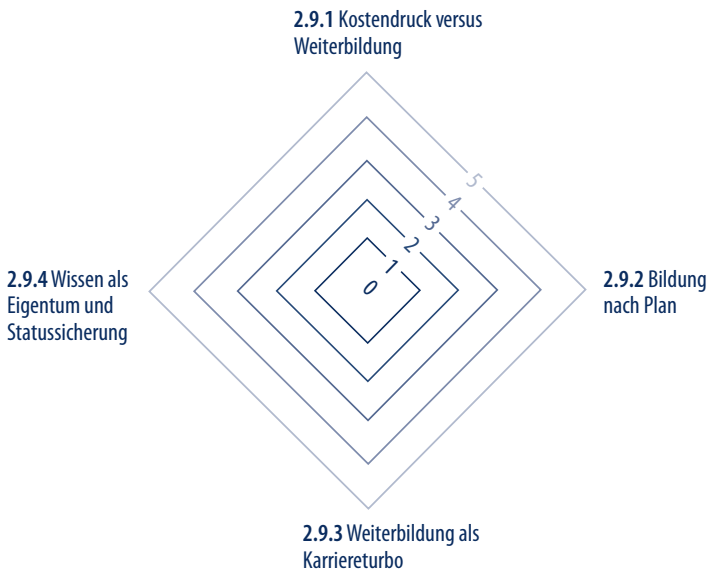
**In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.9.5 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

## 2.9.5 Silo-Gesamtergebnis: Weiterbildung ist Budgetsache

Übertragen Sie die Einzelwerte Ihrer Silo-Facetten in das Netzdiagramm in Abb. 2.25.

### 2.9 WEITERBILDUNG IST BUDGETSACHE



**Abb. 2.25** Silo-Gesamtergebnis: Weiterbildung ist Budgetsache. (Quelle: eigene Darstellung)

## **2.9.6 Raus aus „Weiterbildung ist Budgetsache“ – rein in das Wissens-Sharing**

### **Weiterbildung ist nicht Budgetsache, sondern eine Frage der Weiterbildungsstrategie**

In Abhängigkeit Ihrer übergeordneten Zukunftsstrategie muss auch die die Weiterbildungsstrategie angepasst werden, um das Weiterbildungs-Silo aufzubrechen. Sie haben sich auf die Agenda geschrieben, die Digitalisierung in Ihrer gesamten Organisation voranzutreiben? Dann müssen Sie auch die Personalentwicklung diesbezüglich modifizieren: Neue Bildungsinhalte, -formate oder auch innovative Lernanbieter müssen identifiziert werden und bisherige Lernkonzepte gehören auf den Prüfstand. Was konkret hemmt die Qualifizierung und was fördert den Personalumbau? Bewerten Sie im Detail Ihre Silo-Facetten und gleichen Sie mit einem interdisziplinären Arbeitsteam diesen Status quo mit Ihrem Zielbild ab. Entwickeln Sie zukunftsorientierte Maßnahmen. In dem folgenden Abschnitt finden Sie Ideen und Maßnahmen für die Praxis.

### **2.9.6.1 Was Organisationen verändern können, um das Silo „Weiterbildung ist Budgetsache“ aufzulösen und Wissens-Sharing zu unterstützen**

#### **Rundumerneuerung: Lernformen und Bildungsformate**

Wenn Sie die Bestandsaufnahme oder SWOT-Analyse Ihrer bisherigen Weiterbildungsaktivitäten abgeschlossen haben, können Sie zukunftsfähige Lernkonzepte für Ihr Haus entwickeln. Insbesondere effiziente, digital unterstützte Formen wie „Blended Learning“ oder „Webinare“ sollten im Zentrum der künftigen Weiterbildungsmaßnahmen stehen. Webinare müssen nicht zwangsläufig nur von einem externen Anbieter bezogen werden: Mit ein paar Tricks und Übungen zur Videografie können auch Ihre Mitarbeiter im Handumdrehen eigene Videoclips mit dem Smartphone produzieren, um beispielsweise Inhalte, die sie sonst per Mail oder Arbeitsanweisung veröffentlichen würden, in attraktiver Form zu präsentieren. Diese „Tutorials“ sind kurzweilig und auch für die Kundenkommunikation geeignet.

Darüber hinaus können Teilnahmen an Innovation Labs, externen Hubs oder einer Learning Journey wertvolle Lerneffekte hervorbringen.

Nutzen Sie zukünftig vor allem Peer-Learning-Formen, die den kollaborativen Wissensaustausch fördern und als neue Lernkultur das Organisationale Lernen in der gesamten Organisation nachhaltig stärken. Beispiele für Lernformen und Lernorte (mit dem Fokus Wissen zu teilen) finden Sie in Abschn. 3.4.

#### **Commitment und Anreize für Weiterbildung und Wissens-Sharing**

Haben Sie in Ihrer Bank schon die wichtigste Grundlage für zukünftige Lern- und Wissenskonzepte geschaffen, in dem Sie ein Commitment in der Gesamtbank erzeugt haben? Ist allen Führungskräften und Mitarbeitern das „Why“ transparent und bewusst?

Haben Sie bereits die folgenden Zusammenhänge und Fragestellungen kommuniziert:

Warum nimmt die Relevanz in Bezug auf Weiterbildung und Wissensaustausch so immens zu? Welchen Beitrag kann jeder Einzelne hierzu leisten? Was erwartet diesbezüglich die Geschäftsleitung zukünftig sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitern?

Parallel zum gemeinsamen Verständnis benötigen Sie auch ein konzeptionelles Gesamtpaket, das die Lern- und Wissensprozesse effizient macht und zudem eine Sogwirkung erzeugt. Die Anreize für eigeninitiatives Lernen und den kollaborativen Wissenstransfer können vielfältig sein: Von Zeiterstattung bis hin zu besonderen Dienstleistungsangeboten ist eine große Bandbreite möglich. Es gibt hierzu auch Anbieter, die eine Kartenlösung für Mitarbeiter realisieren, um die steuerfreien Sachbezüge als Extra-Bonus auszuzahlen. In diesem Kontext könnten erfolgreiche Bildungsmaßnahmen, die in einem kollaborativen Wissenstransfer münden, mit steuerfreien Zuschüssen honoriert werden. Regionale Banken und Sparkassen würden dann die Auszahlung über eine Karte vornehmen, die wiederum von allen Kartenterminals der Retail-Firmenkunden (Einzelhandel) im Geschäftsgebiet akzeptiert wird.

Eine weitere Gestaltungsmöglichkeit des Wissens-Sharings wäre die Variante, dass Selbstorganisation forciert und honoriert wird: Beispielsweise bekommen Mitarbeiter-teams jeweils ein gemeinsames Bildungsbudget, über dessen Verwendung Sie im Team entscheiden lassen, ohne Beteiligung der Führungskraft oder der Personalabteilung. Die zeitgemäße Variante des Bildungscontrollings würde abschließend (nach absolvierter Maßnahme) prüfen, in welcher Form der Wissenstransfer im Unternehmen stattgefunden hat. Gab es einen abteilungsinternen Austausch? So folgt eine kleine, monetäre Gutschrift als steuerfreier Sachbezug für jedes Teammitglied oder bei größerem Wissenstransfer, der sich als abteilungsübergreifender Effekt noch nachhaltiger auswirkt, zusätzlich ein gesponserte After-Work-Party für das Team. Ein gemeinschaftliches Bildungsbudget könnte auch vorsehen, das beispielsweise Bücher und Lektüren, die einen Fach- oder Branchenbezug haben, bis 50 Euro pro Mitarbeiter eigenständig (und ohne weitere Rücksprache) angeschafft werden dürfen, sofern die maximale Grenze von 200 Euro pro Mitarbeiter und Kalenderjahr eingehalten wird sowie grundsätzlich eine kurze Summary der angeschafften Literatur als Wissenstransfer erfolgt.

### **Attraktive Arbeitgeber schaffen eine attraktive Lernumgebung**

Dass die Lernumgebung erheblichen Einfluss auf die Motivation und den Lernerfolg hat, ist keine neue Erkenntnis. Aber bislang wurden weder viel Zeit noch ausreichende finanzielle Ressourcen dafür verwendet, das optimale Lernumfeld in einer Bank zu kreieren. Es braucht zwingend diesen neuen Rahmen, damit die maximale Lernbereitschaft (insbesondere im informellen Rahmen) gefördert wird.

Um Anregungen für zukünftige, informelle Lernräume zu bekommen, können Sie mit Ihrem Team verschiedene Coworking Spaces oder Kreativ-Labs besuchen. Mieten Sie sich dort für Ihr Offsite-Meeting ein, um auch den Spirit dieser besonderen Arbeitsumgebung kennenzulernen und Inspirationen für Ihre Kreativräume zu nutzen.

Sich wohlfühlen, konzentrieren und austauschen können, betrifft im digitalen Zeitalter nicht nur die physische Lernumgebung, sondern auch den virtuellen Raum oder die

technologische Arbeitsumgebung. Legen Sie hier bei der Neugestaltung in beiden Lernwelten den Fokus auf die Mitarbeiterzufriedenheit, um das Engagement der Mitarbeiter zu steigern. Eine eigenes LMS (Learning Management System) kann den Lern- und Wissenstransfer in der Gesamtorganisation vereinheitlichen und mit spielerischen Elementen die digitale Nutzung fördern.

Innovative Anbieter wie „Orgabrain“ oder „Viadesk Digital Workplace Solutions“ haben hierzu Tools entwickelt, die nicht als separate Insellösungen fungieren, sondern als digitale Lernplattform den gesamten Lern- und Wissensmanagement ganzheitlich unterstützen.

Ein erster Schritt in Richtung „abteilungsübergreifender Austausch und Vernetzung“ kann über eine Social Collaboration-Software-Lösung erfolgen. Auf dem Markt sind bereits unzählige Anbieter und deren Workspace-Lösungen verfügbar. Zu den bekannteren Tools zählen Linchpin, Confluence, Slack, Asana, Tandemploy und auch etablierte Technologieunternehmen wie Microsoft, Facebook und Google bieten ihre jeweilige Kollaborations-Software an.

### **2.9.6.2 Was Sie in Ihrem Team und Sie als Führungskraft verändern können, um das Silo „Weiterbildung ist Budgetsache“ aufzulösen und Wissens-Sharing zu unterstützen**

#### **Fixed Mindset vs. Growth Mindset**

Das Arbeitsmodell „Fixed Mindset“ beschreibt ein statisches Selbstbild, das auf angeborenen Fähigkeiten und Talenten basiert. Das dynamische Selbstbild „Growth Mindset“ umfasst die Haltung, an Herausforderungen zu wachsen und aus Fehlern zu lernen. Diese Zusammenhänge von Selbstbild und Lernfähigkeit gehen auf die amerikanische Psychologieprofessorin Carol Dweck zurück und werden in Abschn. 3.1.3 thematisiert (vgl. Dweck 2015).

Reflektieren Sie für sich: Haben Sie ein dynamisches Selbstbild? Wie sind Ihre Mitarbeiter geprägt? Sie können als Führungskraft erheblichen Einfluss auf das Selbstbild und die Lernfähigkeit Ihres Teams nehmen, indem Sie beispielsweise in regelmäßigen und fördernden Feedback-Gesprächen die Entwicklungsschritte und Potenziale in ehrlicher und wertschätzender Art hervorheben. Ein „Growth Mindset“ erfordert im Umgang mit Fehlern, dass Mitarbeiter und Führungskraft gemeinsam erarbeiten, wie aus den Fehlern und Erfahrungen gelernt werden kann.

#### **Teamempowerment und kollaborative Selbstlernmethoden**

Erklären Sie das Kompetenzfeld „Gemeinsam lernen und Wissen teilen“ als eines der wichtigsten Unternehmensziele, um die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens sicherzustellen. Brechen Sie dieses Unternehmensziel gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern auf Ihr Team herunter: Was heißt das konkret für unser Team? Wo können wir ansetzen und wie können wir uns gegenseitig befähigen? Wie kann in unserer Abteilung Wissens-Sharing funktionieren? Nutzen Sie beispielsweise „Working out loud“-Zirkel als Selbstlernmethode, die auf Austausch und Kollaboration basiert.

Entwickeln Sie dieses Team-Lernkonzept gemeinsam, um eine maximale Akzeptanz unter den Mitarbeitern zu erfahren. Setzen Sie hierbei nicht nur auf bekannte Lernformen, sondern versuchen Sie bewusst neue Wege zu gehen. Probieren Sie innovative Methoden aus oder experimentieren Sie innerhalb Ihrer Organisation, um Lernen auf eine neue Stufe zu heben. Die Lernansätze sollten darauf basieren, dass die Neugier Ihrer Mitarbeiter gefördert und die Gruppenintelligenz gesteigert wird.

### **Eigenregie und Holschuld**

Als Führungspersönlichkeit sollten Sie bei den neuen Lernansätzen eine passive Rolle einnehmen. Ihr Team soll im Idealfall in Eigenregie entscheiden und koordinieren, wann welche Fortbildungen absolviert werden und wie der anschließende Wissenstransfer erfolgt. Drei Voraussetzungen müssen hierfür allerdings erfüllt sein:

1. In Ihrem Unternehmen wurde eindeutig kommuniziert, dass Weiterbildung und Lernen eine Holschuld von jedem Einzelnen sind.
2. Allen Teammitgliedern ist bewusst, dass die Lern- und Wissensprozesse in Eigenregie selbstverantwortlich im Team organisiert werden. Diese Rahmenbedingungen sind transparent und praktikabel.
3. Weiterbildung ist nicht mehr nur Anforderung oder Privileg der jungen, aufstrebenden Mitarbeiter. Lernen und Wissensweitergabe sind Verpflichtungen, die mit Unternehmenseintritt bis zum Austritt von jedem Mitarbeiter zu erfüllen sind.

### **Als Führungskraft Support leisten – falls erforderlich**

Ihr Team soll sich selbst organisieren und gegenseitig befähigen. Jetzt stellen Sie sich wahrscheinlich gerade die Frage, welche Aufgabe Ihnen überhaupt noch zuteilwird. Ihre Rolle wird zukünftig im Kontext der Lern- und Wissensprozesse eher eine passive Ausrichtung erfahren, das heißt bei konkreten Fragen oder möglichem Abstimmungsbedarf können Mitarbeiter jederzeit auf Sie zur Klärung zukommen. Aber Sie werden nicht die Lernfortschritte kontrollieren oder aktiv nachhalten. Sie können in Ihrer Rolle als Lernbegleiter und Supporter Ihren Mitarbeitern in regelmäßige Coaching-Gesprächen zur Verfügung stehen und Ihre konkrete Unterstützung anbieten. Gemeinsam und auf Augenhöhe sollten neben der aktuellen Anforderungen aus der direkten Tätigkeit auch die Thematik „Lebenslanges Lernen“ individuell diskutiert und reflektiert werden: Die stellenbezogenen Ziele und persönlichen Chancen, die mit den Lernerfolgen verbunden sind, können einen wichtigen Impuls für die zukünftige Lernmotivation liefern. Besprechen Sie auch, welche Lernanreize und Steuerungsgrößen für den jeweiligen Mitarbeiter attraktiv sind und vereinbaren Sie hierzu individuelle Regelungen.

Denken Sie auch daran, regelmäßige Feedback- oder Supportgespräche anzubieten. Die früheren Personalgespräche haben einmal im Jahr stattgefunden, doch in Zeiten des Wandels ist diese Art weder inhaltlich noch quantitativ angemessen. Definieren Sie für sich Ihren Coaching-Umfang und regeln Sie, was ihr Mindestanspruch an regelmäßigen Gesprächen umfasst und was Sie im Idealfall anstreben. So haben Sie für Ihren Start einen gewissen Korridor, um die Gesprächsdurchführungen im Team etwas flexibler zu gestalten. Kommunizieren Sie zudem in Ihrem Team, dass es sich hierbei auch um eine Test- und



## IHR THEMEN- UND MASSNAHMEN-BACKLOG

### Selektive Maßnahmen für die eigene Organisation:

---

---

---

---

---

### Selektive Maßnahmen für die eigene Umsetzung als Führungskraft oder im Team:

---

---

---

---

---

**Abb. 2.26** Praxistransfer zum Silo „Weiterbildung ist Budgetsache“. (Quelle: eigene Darstellung)

Lernphase Ihrerseits handelt, die in der Zukunft möglicherweise noch einmal modifiziert wird, sofern es erforderlich ist.

#### 2.9.6.3 Maßnahmen für den Praxistransfer

Bitte notieren Sie Ihre Erkenntnisse und erste Maßnahmen, die aus Ihrer Sicht sinnvoll und für Ihre Praxis hilfreich sind, um das Silo „Weiterbildung ist Budgetsache“ zu reduzieren oder sogar aufzubrechen und Wissens-Sharing zu unterstützen (vgl. Abb. 2.26).

## 2.10 Silo 10: Pseudonym Unternehmenskultur

Um den Umbruch des Finanzsektors erfolgreich gestalten zu können, reichen die digitalen Bausteine und reformierten Prozesse allein nicht aus. Bei so weitreichenden Veränderungen, die den Arbeitsplatz radikal modifizieren und teilweise diesen sogar in Frage stellen, braucht es vor allem die menschliche Komponente. Die Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter bilden den kulturellen Rahmen einer Organisation und dieser kann eine wichtige Stütze im Veränderungsprozess sein. Eine positive Unternehmenskultur kann eine Mannschaft über Hürden tragen, Ängste auflösen und das Engagement aller Beteiligten beflügeln. In der Praxis trifft man leider häufig auf ein Arbeitsklima, das unterkühlt und zwischen Vorstand, Führungskräften und Mitarbeitern zudem noch distanziert

ist. Doch dieser zwischenmenschliche Abstand wirkt sich wie eine angezogene Handbremse im Beschleunigungsprozess aus: Sie können in diesem Moment noch so viel Gas geben und intelligente Initiativen in Ihrem Transformationsprozess starten, wenn die Handbremse – Ihre verängstigte, verunsicherte oder auch konfliktbehaftete Arbeitsatmosphäre – blockiert, kommen Sie nicht vorwärts. Versuchen Sie das Gaspedal in dem Moment einfach stärker zu betätigen, werden Sie eher einen Motor- oder Reifenschaden riskieren als dass Sie nur einen Zentimeter vorankommen.

Hier hilft wirklich nur Eines: Den Motor abschalten und Zeit für die Lösung der Blockade nehmen. Schauen Sie aufrichtig hin und hören Sie zu, reflektieren Sie gemeinsam, wie es um die Unternehmenskultur in Ihrer Organisation steht. Sie werden im Laufe dieser Phase viel erfahren, vielleicht auch überrascht oder erschrocken sein. Doch nehmen Sie sich als Unternehmensrepräsentant und Manager die Zeit dafür – denn Strukturwandel erfordert zwingend einen Kulturwandel.

### 2.10.1 Kostenfokus statt Kultur

Es soll doch noch tatsächlich Unternehmen geben, die eine Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur als inhaltlich unnötig bewerten oder den Ressourcenaufwand als überflüssigen Kostenfaktor betrachten. Geht diese Haltung aus einer Bequemlichkeit hervor? Ist das Betriebsergebnis (noch) zu gut? Der Kostendruck zu groß? Oder mangelt es einfach an Empathie und emotionalen Kompetenzen auf Vorstandsebene?

Dass die Unternehmenskultur zum Motor im Veränderungsprozess werden kann, zeigt(e) sich in vielen meiner Projekte und Veränderungsbegleitungen: Eine Mannschaft, die dicht beieinandersteht, wird besser und effizienter den Wandel meistern als eine Organisation, die von Misstrauen und Angst geprägt ist.

#### Fragen

#### **Wie Sie die Gefahr „Kostenfokus statt Kultur“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

#### **Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Werden Themen und Projekte in Ihrem Haus rein nach direkten Ertrags- und Kostengesichtspunkten bewertet und priorisiert?
- Verhindert die Dominanz des betriebswirtschaftlichen Fokus generell eine Auseinandersetzung mit Kulturfragen?
- Verdrängen somit Kostenbewusstsein und Ertragsdruck immer wieder kulturbezogene Themen von der Roadmap oder der Agenda?

#### **Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Wird der betriebswirtschaftliche Hebel, der im direkten Kontext zur Unternehmenskultur und dem Mitarbeiterengagement steht, erkannt?

- Herrscht die weit verbreitete Meinung, dass jedes kulturelle Engagement auch gleichzeitig eine Investition in die Zukunftsfähigkeit der Organisation darstellt?

### **In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.10.5 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

## **2.10.2 Nice to have – sofern wir dafür Zeit haben**

In einigen Kreditinstituten weiß man zwar um die Bedeutung und den Einfluss, welche die Unternehmenskultur auf die betrieblichen Abläufe und letztendlich auf den Unternehmenserfolg hat, doch das Handlungsfeld „Unternehmenskultur“ steht leider nicht ganz oben auf der To-do-Liste. Andere Themen sind vermeintlich wichtiger oder dringender. Ja, aus Managementsicht müssen in bestimmten Phasen die Projekt- und Aufgabenlisten priorisiert werden, doch eine permanente Verschiebung (und das findet in der Praxis immer wieder statt) deutet auf ein nur halbherziges Bekenntnis zur Wichtigkeit der Unternehmenskultur hin. In den Köpfen vieler Vorstände und Führungskräfte ist die Unternehmenskultur ein „Nice-to-have“-Thema.

Das mag in der Vergangenheit, die nur wenig Veränderungsfähigkeit und Anpassungsverhalten gefordert hat, auch ausreichend gewesen sein. Jetzt aber, wo der Druck auf die gesamte Organisation so stark zunimmt, wird es zu einem „Must have“.

Sie brauchen eine gute Kultur in dem gesamten Unternehmen, um die Menschen mitzunehmen, zu befähigen und vor allem um den Druck abzufedern. Eine Kultur kann viel auffangen und als Organisation aushalten. Aber um diese Wirkung erzielen zu können, müssen Sie sich von der Einstellung „nice to have“ unbedingt lösen und sich mit einem starken Commitment zur Bedeutsamkeit der Unternehmenskultur nachhaltig bekennen.

### **Fragen**

#### **Wie Sie die Gefahr „Nice to have – sofern wir dafür Zeit haben“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

#### **Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Werden die „weichen“ Faktoren grundsätzlich in Ihrem Haus nachrangig behandelt?
- Sind die Entscheidungsstrukturen Ihrer Vorstände ausschließlich rational geprägt?
- Gibt es seitens der Managementebene nur eine geringe Akzeptanz für Kulturfragen?

#### **Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Finden derzeit Anstrengungen in Ihrem Haus statt, um die Transformation nicht nur digital zu gestalten, sondern auch um die Organisation kulturell zu modifizieren?



- Werden Ressourcen und Kapazitäten nicht nur für aufsichtsrechtliche und andere Projekte, die sich an „hard Facts“ orientieren, freigegeben, sondern erfolgt eine Verschiebung hin zu „soft Facts“?
- Ist die Unternehmenskultur Ihrer Bank schon zum fundamentalen Must-have erklärt worden?

### **In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.10.5 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

## **2.10.3 Unternehmenskultur per Arbeitsanweisung: Quasi bedeutungslos wie ein Lippenbekenntnis**

Die Erklärungen und Hintergründe, warum die Arbeitsatmosphäre angespannt und das Miteinander nicht gut funktioniert sind vielfältig. Das zu erkennen, ist schon ein wesentlicher Hebel, um in der Organisation etwas zu verändern. Doch ein schriftliches Statement in Form von Arbeitsanweisungen oder Strategiepapieren, die als Absichtserklärung für ein besseren Austausch und offene Kommunikation plädieren, ist unwirksam, wenn es nicht gelebt wird. In meinen Projekten treffe ich oft auf Parallelwelten: In der einen Welt wird versprochen, mit Fehlern, Konflikten und Kommunikation offen und vertrauensvoll umzugehen und selbst Hierarchien und Machtstrukturen gehören der Vergangenheit an – zumindest laut Papier. In der anderen, der realen Welt, treffe ich auf Mitarbeiter, die wie in einem Kokon zurückgezogen, sich nicht trauen, Ihre Meinung zu äußern oder Ideen offen einzubringen. Und hier sprechen wir noch gar nicht von ernsthaften, konfliktbehafteten Situationen. Je größer die Abweichung von kodierten Versprechungen und der realen, wahrhaftigen Situation ist, desto stärker ist die Blockade im Veränderungsprozess.

### **Fragen**

#### **Wie Sie die Gefahr „Unternehmenskultur per Arbeitsanweisung: Quasi bedeutungslos wie ein Lippenbekenntnis“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

#### **Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Gibt es Ihrer Bank die wahrnehmbare Abweichung zwischen Soll- und Ist-Perspektive?
- Wollen Sie innerhalb der Organisation offen, vertrauensvoll und ehrlich miteinander umgehen – aber gelebt wird es nicht oder nur eingeschränkt?
- Überwiegt die Anzahl der Mitarbeiter, die verängstigt oder demotiviert sind und sich in Diskussionen oder Gestaltungsprozessen zurückhalten?

**Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- Werden Diskussionen offen und vertrauensvoll diskutiert?
- Kann jede Meinung von jedem gesagt und vertreten werden – ohne Konsequenzen fürchten zu müssen?
- Basieren die Versprechungen (zum Beispiel im Rahmen eines Wertekodex) auf einem guten, kulturellen Fundament?
- Profitiert Ihre Organisation schon heute von einer guten Arbeitsatmosphäre?

**In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.10.5 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

### 2.10.4 Unkultur: Die schwerste Form von Misstrauen, Angst und Ablehnung in Organisationen

Auch das ist nicht untypisch: Angeblich basiert die Kommunikation längst auf Augenhöhe und Offenheit, doch in Alltagssituationen am Arbeitsplatz oder in Workshops zeigt sich ein verheerendes, konträres Bild. Kollegen trauen sich untereinander nicht, dem Vorgesetzten oder dem Vorstand erst recht nicht. Zweifel, Skepsis und Argwohn bestimmen die Denkstrukturen und das Verhalten. In jeder Aussage wird eine Gefahr oder ein Nachteil gewittert. Und wenn etwas vermeintlich neutral und unverfänglich erscheint, wird sich so lange hineingedacht und das negative Gedankenkarussell gedreht, bis irgendwann dieser misstrauische Mensch doch wieder zu seiner Überzeugung gelangt und sich (völlig zu Unrecht und fernab jeglicher Rationalität) bestätigt fühlt.

Diese Szenarien stammen nicht aus meiner kreativen Vorstellungskraft. Dieser Unkultur bin ich wahrhaftig in Banken begegnet.

#### Fragen

**Wie Sie die Gefahr „Unkultur: Die schwerste Form von Misstrauen, Angst und Ablehnung in Organisationen“ in Ihrem Unternehmen identifizieren**

Um sich ein Bild von dem Risikopotenzial in diesem Bereich zu machen, bewerten Sie die folgenden Fragen.

**Reflexionsfragen zum dominanten Silo (Tendenz starke Silo-Ausprägung = 5):**

- Kennen Sie das Gefühl: Sie können eine noch so gute und positive Idee kommunizieren – andere Kollegen oder Ihre Mitarbeiter suchen immer wieder den Haken an der Sache oder gar die vermutete Sabotage?
- Konflikte sind in Ihrem Haus kein Einzelfall oder eine seltene Ausnahme, sondern gehören zu den täglichen Routinen?

- Sie spüren förmlich in Meetings oder Workshops, wie angespannt, kritisch und misstrauisch die Teilnehmer gegenüber anderen (beispielsweise anderen Kollegen und der Führungsebene) oder auch gegenüber Dritten wie externen Beratern sind und somit ihrer generellen ablehnenden Grundhaltung Nachhaltigkeit verleihen?

**Reflexionsfragen zum rezessiven Silo (Tendenz schwache Silo-Ausprägung = 0):**

- In Ihrer Bank sind generell die Führungskräfte und Mitarbeiter eher von einem positiven Menschenbild geprägt und den Kollegen zugewandt?
- Auch bei kritischen Diskussionen und Auseinandersetzungen geht es um die Sache und nicht um vermeintlich persönliche Anfeindungen?
- Sie haben eine gute Unternehmenskultur als gemeinsame Wertebasis, die neben Offenheit auch eine ehrliche Konflikt- und Fehlerkultur ermöglicht?

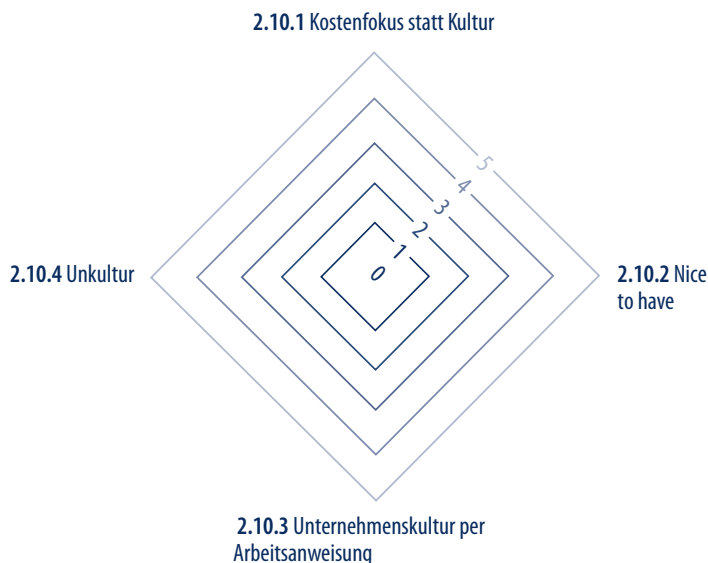
**In welcher Form existiert diese Silo-Facette in Ihrer Organisation?**

Tragen Sie in das Netzdiagramm der Silo-Gesamtübersicht in Abschn. 2.10.5 Ihren Wert zu dieser Silo-Facette ein. „0“ bedeutet, diese Silo-Facette ist in Ihrer Organisation nicht existent, also eher rezessiv, und „5“ hingegen repräsentiert eine maximale, dominante Ausprägung.

## 2.10.5 Silo-Gesamtergebnis: Pseudonym Unternehmenskultur

Übertragen Sie die Einzelwerte Ihrer Silo-Facetten in das Netzdiagramm in Abb. 2.27.

### 2.10 PSEUDONYM UNTERNEHMENSKULTUR



**Abb. 2.27** Silo-Gesamtergebnis: Pseudonym Unternehmenskultur. (Quelle: eigene Darstellung)

### **2.10.6 Raus aus dem Pseudonym Unternehmenskultur- rein in die Beziehungsqualität**

#### **Beziehungsqualität: Energie, die verbindet und ein Hormon, das Vertrauen stärkt**

Die Psychologen Kim Cameron und Wayne Baker untersuchten in einer ihrer Studien die Relationale Energie (vgl. Cameron und Baker 2015). Diese Beziehungsenergie beschreibt die energetische Wirkung, die in zwischenmenschlichen Interaktionen ausgelöst wird und positive Effekte auf Produktivität und Engagement erzielt. Hierzu sollten Sie in Erfahrung bringen, wie stark diese positive Beziehungsqualität in Ihrem Haus ausgeprägt ist oder ob es sich eher um einen neuralgischen Punkt Ihrer Organisation handelt, der für die emotionale, interpersonelle Kälte steht. Sollte die letztere Beschreibung eher auf Ihre Unternehmenskultur und Arbeitsatmosphäre zutreffen, könnte das darin begründet sein, dass die emotionale Intelligenz, die sich häufig als Gefühlskälte oder Gefühlsblindheit zeigt und wahrgenommen wird, unterdurchschnittlich ausgeprägt ist. Doch eine geringe emotionale Intelligenz kann nicht auf alle Führungskräfte oder Mitarbeiter zutreffen. Sondern eher hat das distanzierte oder unterkühlte Verhalten einiger Manager „abgefärbt“ und sich so auf die Unternehmenskultur ausgewirkt. Aber diese Ausgangssituation muss so nicht bleiben: Sie können aktiv daran arbeiten.

Der Psychologe und Neurowissenschaftlicher Professor Markus Heinrichs von der Universität Freiburg gilt als Vorreiter der Forschung zu dem Hormon Oxytocin, das auch als Bindungs- oder Kuschelhormon bekannt ist und uns dabei unterstützt, das Vertrauen in andere Menschen aufzubauen oder das uns auch gegenüber der Umwelt empathisch macht. Dieser Botenstoff braucht aber nicht künstlich zugeführt werden. Er wird durch Verbundenheit, Achtsamkeit und positive soziale Kontakte vermehrt ausgeschüttet. Das hat wiederum laut Wissenschaft eine entspannende und gesundheitsfördernde Wirkung sowie eine Stabilisierung der Beziehungen zur Folge, die auch betrieblich positiv zu Buche schlägt (vgl. Heinrichs et al. 2009).

#### **2.10.6.1 Was Organisationen verändern können, um das Silo „Pseudonym Unternehmenskultur“ aufzulösen und Beziehungsqualität zu stärken**

##### **Das Zielbild der Beziehungsqualität im Kontext von New Leadership**

Auf der Managementebene sollten Sie zuerst darüber diskutieren, welchen Stellenwert bislang die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen hatte. Seien Sie im Führungskreis alle miteinander schonungslos ehrlich! Nehmen Sie kein Blatt vor den Mund und sehen Sie diese Diskussion als Chance für einen Wendepunkt. Das funktioniert nur, wenn Sie gemeinsam diese unbequeme Selbstreflexion und Kritik zulassen. Sie können auch in Erwägung ziehen, dass diese Diskussion nicht im geschlossenen Führungskreis stattfindet, sondern im interdisziplinären Rahmen. Das erfordert sehr viel Mut bei allen Beteiligten und eine bereits existierende Vertrauenskultur als gemeinsame Basis ist hierfür Voraussetzung.

Aus dem Dialog können Sie ableiten, welche Art von Beziehungen Sie zukünftig für die Gestaltung Ihrer Transformationsprozesse, der neuen Arbeitswelt und für Ihre neue Führungskultur benötigen. Sie definieren also das Zielbild der Beziehungsqualität (oder Beziehungsdimension) im Kontext von New Leadership.

### **Fragen stellen, zuhören und Wahrheit aushalten**

Wenn Sie auf der Führungsebene ein gemeinsames Verständnis und Commitment zum Zielbild haben, sollten Sie auch Ihre Mitarbeiter zur Unternehmenskultur befragen.

Mit Online-Befragungen, die Sie von Ihren Mitarbeitern anonym ausfüllen lassen, werden in der Regel bereits die essenziellen Themen, die im Zusammenhang mit der Beziehungsqualität und der Unternehmenskultur stehen, identifiziert. Investieren Sie zudem Zeit für weitere Aussprachen, indem Sie in bilateralen Gesprächen oder in größeren Gruppendiskussionen die Hinweise vertiefen. Das können Sie von externer, neutraler Seite moderieren lassen oder Sie als Vorstand, Bereichsleiter oder Führungskraft beweisen den Mut, sich den Dingen zu stellen. Starten Sie einen Aufruf in Ihrer Bank, dass Sie zum einen für das erste Feedback, das Sie über die Online-Befragung erhalten haben, sich bedanken möchten und dass Sie gemeinsam mit der Mannschaft die Fehler und Probleme der Vergangenheit abstellen möchten. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter sich zu öffnen, damit in der Zukunft die Fehler nicht wiederholt werden. Ein vertrauensvolles Gespräch mit dem Betriebsrat über die Intention und Antritt der Mitarbeiterbefragung kann hier unterstützend wirken.

Nutzen Sie den offenen Dialog mit Ihren Mitarbeitern, um auch konkret Ableitungen zu treffen und Ideen zu entwickeln.

### **Der Fisch stinkt vom Kopf: Das Verhalten der Führungskräfte**

Kaum ein Sprichwort findet so häufig in organisationalen Zusammenhängen Anwendung wie jenes vom stinkenden Fischkopf. Bevor Sie jetzt sofort jede Schuld von sich weisen, sollten Sie sich erstmal von der Schuldfrage lösen. Sie brauchen gar keine Energie dafür verwenden, um zu klären, wer in der Vergangenheit Schuld hatte und warum. Es macht viel mehr Sinn, zu schauen, was Sie heute verändern können, um Ihren Beitrag im Rahmen des Veränderungsprozess zu leisten:

Welche Haltung, Einstellung und Denkweise können Sie als Vorstand und Führungskraft annehmen, um positive Signale an Ihre Mitarbeiter zu richten?

Häufig sind es Verhaltensweisen des Managements, die nicht im Einklang mit den geforderten Unternehmensgrundsätzen oder -Zielen stehen. Eine solche Dissonanz kann zum Beispiel sein:

Sie fordern als Vorstand eine Kultur des gemeinsamen Gestaltens und ein vertrauensvolles Miteinander? Aber Ihre Mitarbeiter erkennen bei Ihnen in der Managementebene wohlmöglich das folgende Verhalten:

- Sie schotten sich als Führungskraft ab und sitzen abgeschieden im „Elfenbeinturm“?
- Sie betreten nicht oder nur selten die eigenen Sozialräume oder Kantine – stattdessen verbringen Sie Ihre Mittagspause allein auswärts in einem Restaurant?

- Sie grüßen grundsätzlich nicht Ihre Mitarbeiter beim Vorbeigehen auf dem Flur oder führen nur ungern Small Talk-Gespräche mit Ihren Kollegen?
- ...

Es sind diese einfachen, trivialen Umgangsformen, die aber eine Signalwirkung in der Mannschaft haben. Im positiven Fall können Sie sympathisch, charismatisch und herzlich wirken, indem Sie ehrliches Interesse für die Menschen zeigen und Sie nahbar sind.

Distanzierte, allzu förmliche Personen tun sich schwer damit zu zeigen, dass sie nicht nur der rationale Unternehmenslenker sind, sondern auch ein Mensch, der beim gemeinsamen Mittagessen über Späße lachen oder gesellschaftliche Themen auf Augenhöhe mitdiskutieren kann. Nutzen Sie solche Momente, um zu verdeutlichen, dass Sie Ihren Mitarbeitern zugewandt sind und den Austausch fördern möchten. Genau das stärkt das gegenseitige Vertrauen.

### **Vertrauenskultur statt Einstellung eines Feelgood-Managers**

Die großen Konzerne leisten sich einen Feelgood-Manager, der sich um die Wohlfühlzonen der Organisationen kümmert: Mitarbeiter sollen zum Einen alle Annehmlichkeiten erhalten, um motiviert Leistung zu erbringen und zum Anderen versteht sich der Feelgood-Manager als emotionaler Puffer: Er steht bei Sorgen und Nöten zur Seite und versucht die Rahmenbedingungen zu optimieren. Das kann in Konzernen ein Lösungsweg sein. Doch man muss sich von dem Gedanken und der Idee frei machen, dass sich Organisationen durch Benefits und Sonderleistungen die Loyalität und Motivation der Mitarbeiter erkaufen können. Das funktioniert nicht oder nur für einen kurzen Zeitraum.

Die Zwei-Faktoren-Theorie (auch als Motivation-Hygiene-Theorie bezeichnet) von Frederick Herzberg (vgl. Herzberg et al. [1959](#)) differenziert zwischen Hygienefaktoren und Motivatoren.

Sind Hygienefaktoren wie beispielsweise Entlohnung, Führung oder auch Arbeitsbedingungen positiv ausgeprägt, kann eine aufkeimende Unzufriedenheit verhindert werden. Aber diese Hygienefaktoren allein können per se keine Zufriedenheit erzeugen. Sind diese aber nicht vorhanden oder nur unterdurchschnittlich ausgeprägt, wird es als Mangel wahrgenommen und Unzufriedenheit entsteht. Im Gegensatz dazu können die Motivatoren wie Arbeitsinhalte, Verantwortung, Erfolg und Wachstum direkten Einfluss auf die Zufriedenheit nehmen.

Das würde (übertragen auf die Rolle eines Feelgood-Managers) bedeuten, dass dieser ausschließlich die Hygienefaktoren beeinflussen und somit nur die Unzufriedenheit vermeiden kann. Aber die motivierenden Verantwortungsbereiche liegen bei den Führungskräften. Das könnte beispielsweise sein, die Arbeitsinhalte so anzupassen, dass Mitarbeiter mit ihren Aufgaben und zunehmender Verantwortung wachsen können. Die Motivatoren Erfolgserlebnisse und Anerkennung, welche die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter nachhaltig steigern, basieren auf einer vertrauensvollen Zusammenarbeit und exzellenten Führungsinstrumenten.

### **Kommunikation, Transparenz und Informationen**

Um die Vertrauenskultur in einer Organisation bewusst zu stärken, sollten die potenziellen Schwachstellen analysiert werden: Wird ausreichend kommuniziert? Werden Entscheidungen, Zahlen und Ergebnisse transparent gemacht, sodass der Umgang mit Informationen die Vertrauenskultur stärkt? Oder sickern Information nur peu à peu durch und hat sich dadurch der „Flurfunk“ oder das informelle Buschfeuer schneller und großflächiger ausgebreitet als ursprünglich beabsichtigt war? In Zeiten von Partizipation und Mitgestaltung sind unzureichende Kommunikationsprozesse und Wissenssilos ein absolutes No-Go. Versuchen Sie diese Schwächen in der Kommunikation schnellstmöglich abzustellen.

### **Zeit für Employer Branding: Der Anker für Mitarbeiter und das Leuchtfeuer für Bewerber**

Sie und Ihre Organisation sollten Sie sich jetzt intensiv mit Ihrer Employer Branding-Strategie auseinandersetzen: Mit welchen Werten vermarkten Sie Ihre Attraktivität (intern und extern) als Arbeitgeber und wie passen Ihre Bewerber und Mitarbeiter zu Ihrer Unternehmenskultur? Speziell in Umbruchphasen und Veränderungsprozessen ist Ihre Unternehmenskultur zum einen der Anker, damit die Identität bewahrt bleibt und zum anderen auch der Treiber, sodass sich die Organisation erfolgreich weiterentwickeln kann. Mit der richtigen Employer Branding-Strategie können Sie somit die digitale und kulturelle Transformation in Ihrem Unternehmen stärken.

Der in Abschn. 2.8.8 vorgestellte Cultural Fit Evaluateor kann auch Changeprozesse und den Wertwandel aktiv unterstützen.

### **Räumliche Veränderungen zur Vertrauensförderung**

Dass räumliche Abgrenzungen Silos fördern und Sie mit abteilungsübergreifender Vernetzung am besten gegensteuern, haben Sie bereits in diesem Buch erfahren. Hervorgehoben werden soll an dieser Stelle der direkte Zusammenhang mit der Vertrauenskultur. Schaffen Sie daher nicht nur diese räumlichen Veränderungen in quantitativer Form, indem Sie Großraumbüros, kreative Coworking-Spaces oder neue Pausenräume gestalten, sondern überlegen Sie sich auch die strategische und konzeptionelle Bedeutung für vertrauensvolles Arbeiten über Bereichsgrenzen hinweg. Entwickeln Sie in interdisziplinären Teams, wie in der neuen Kaffee-Lounge auch informelle Arbeitstreffen stattfinden können. Mit der Einweihung sollten nicht nur stylische Möbel bewundert werden, sondern jene sollen in erster Linie die Kommunikation fördern: „Coffee-Dates“ zu festen Zeiten können als Einladung zu formellen, kurzen Meetings genutzt werden oder gewähren Sie Ihren Mitarbeitern reguläre Pausenzeiten für das private Frühstück in der Kaffee-Lounge. So kann auch aus informellen und teils ungeplanten Begegnungen abteilungsübergreifender Dialog und Austausch entstehen – ganz ohne Zwang und feste Meetingregeln.

### **2.10.6.2 Was Sie in Ihrem Team und Sie als Führungskraft verändern können, um das Silo „Pseudonym Unternehmenskultur“ aufzulösen und Beziehungsqualität zu stärken**

#### **Mit Ihrem persönlichen Scherflein in Vorleistung gehen**

Warten Sie nicht darauf, dass Ihre Kollegen erst einmal vorlegen oder es bestimmte Anweisungen hierzu gibt, sondern beginnen Sie mit Ihrem Beitrag sofort. Hierzu kann die folgende Überlegung beitragen:

Wie kann ich meine Führung, meine Kommunikation und Teamarbeit so gestalten, dass sie sich positiv auf die Arbeitsatmosphäre auswirken?

Machen Sie sich deutlich, dass Sie eine Unternehmenskultur nie erzwingen oder mit Benefits erkaufen können. Aber Sie können zeigen und immer wieder durch eigenes Handeln demonstrieren, dass Ihnen persönlich viel daran gelegen ist, die zwischenmenschliche Ebene zu verbessern.

- **Eine Praxis-Übung für Sie** Recherchieren Sie im Internet nach einer Stellenausschreibung für „Feelgood-Manager“ und selektieren Sie die geforderten Skills und Anforderungen, die auch Sie als Führungskraft erfüllen können.

Wie konkret können Sie diese Erkenntnisse in Ihrem Führungsalltag umsetzen oder die Tätigkeiten des Stellenangebots auf Ihren Bereich adaptieren?

#### **Kulturelle Gamechanger und Multiplikatoren mobilisieren**

Ein Gamechanger hat so starken Einfluss, dass er Mechanismen, Regeln und Routinen in einer Branche, in einem Markt oder in einem Unternehmen radikal verändern kann. Um die Unternehmenskultur in einem Haus, das die bisherigen verkrusteten und eingefahrenen Strukturen weder auflösen noch die verängstigten oder demotivierten Mitarbeiter aktivieren konnte, nachhaltig zu verändern, brauchen Sie Kollegen und Mitarbeiter mit einem ähnlichen Mindset wie Sie es haben: Menschen, die unbedingt und aus Überzeugung den kulturellen Wandel forcieren wollen. Sie können gemeinsam eine kulturelle Offensive starten und als Multiplikatoren die neue Haltung in der Gesamtbank demonstrieren.

#### **Unentschlossene zu Verbündeten machen**

Sie werden in der ersten Phase eine abwartende oder skeptische Haltung bei den Mitarbeitern wahrnehmen. Diese Reaktionen sind menschlich und nachvollziehbar, schließlich wehte über Jahre oder Jahrzehnte ein anderer Wind. Holen Sie diese Menschen mit Workshops oder informellen Arbeitstreffen ab, um Ihre Intention in direkten Gesprächen zu vermitteln und echte Glaubwürdigkeit zu erzeugen.

#### **Verweigerer identifizieren**

In diesem Kommunikationsprozess werden Sie feststellen, dass Sie nicht alle Beteiligten aktivieren und überzeugen können. Doch machen Sie deutlich, dass ein kultureller Boykott



nicht akzeptiert wird. Sie brauchen veränderungsbereite und offene Mitarbeiter, die sich weder verweigern noch Ihre Veränderungsprozesse torpedieren oder sabotieren.

Sofern Sie kulturelle Verweigerer oder Saboteure in Ihren Reihen identifizieren, sollten Sie diese wie Leistungsverweigerer behandeln: Werden Unterstützungsmaßnahmen nicht angenommen, erwägen Sie eine Exit-Strategie, die aber auch konform zu Ihrer neuen kulturellen Handlungsmaxime ist.

Bevor Sie diese Konsequenz ziehen, ist allerdings noch zu überlegen: Kann ein externer Coach noch etwas bewegen? Kann eine Versetzung in eine andere Abteilung hilfreich sein oder führt eine Outplacement-Beratung zu einer Win-Win-Situation?

### **Gamechanger, Unentschlossener oder Verweigerer? Der Gallup Engagement Index schärft das Bewusstsein**

Seit 2001 analysiert die Befragung zum Gallup Engagement Index, wie ausgeprägt die emotionale Bindung von Mitarbeitern an den Arbeitgeber in Deutschland ist.

Das Ergebnis der letzten repräsentativen Umfrage im Jahr 2019 hat ergeben, dass 15 Prozent der Beschäftigten eine hohe emotionale Bindung an den Arbeitgeber haben. Diese starke Form der Verbundenheit zeigt sich in überdurchschnittlichem Engagement und hoher Motivation.

Weniger engagiert sind 69 Prozent der Befragten: Als Folge der geringen emotionalen Bindung ist bei diesen Personen die Arbeitsauffassung „Dienst nach Vorschrift“ festzustellen.

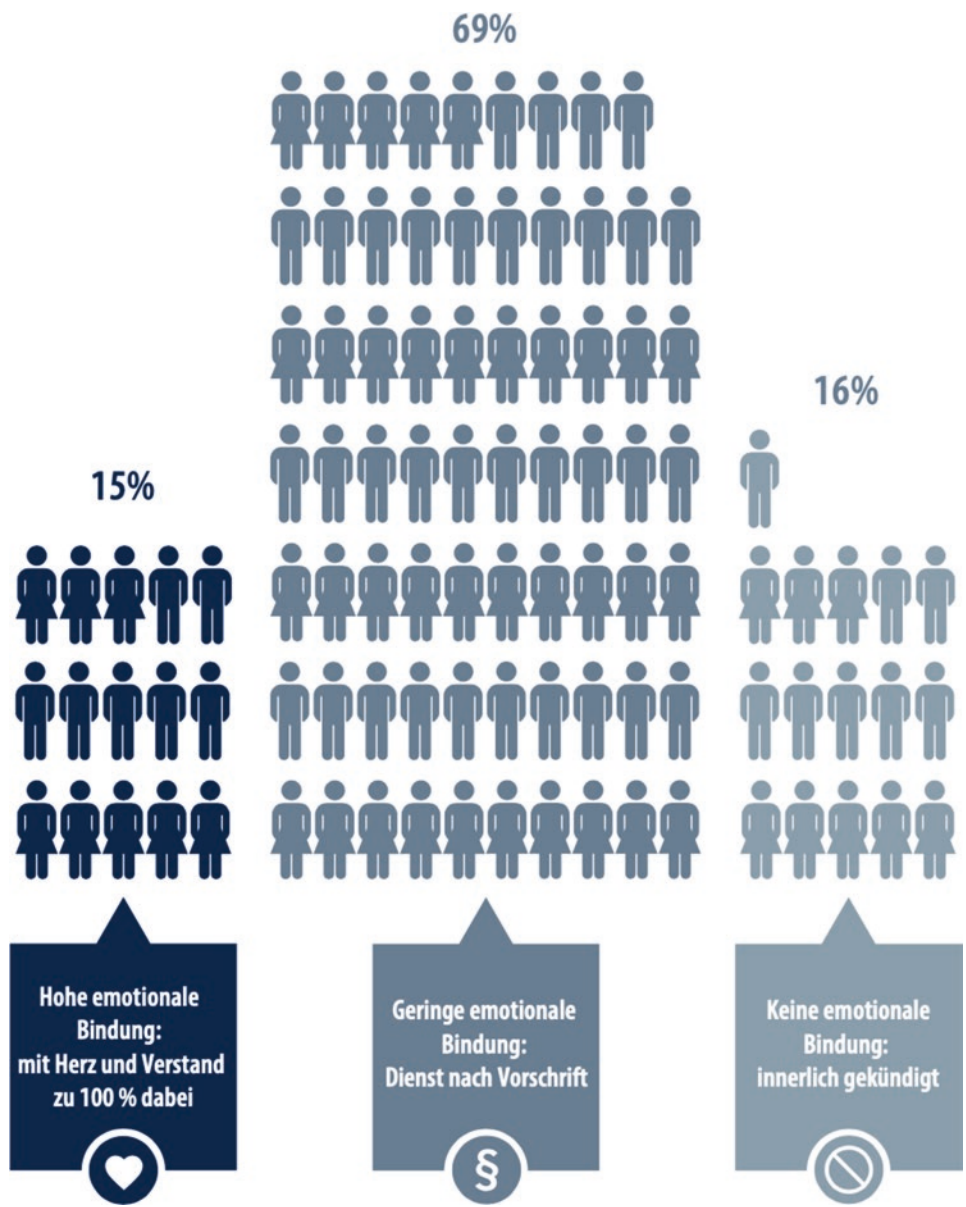
Die dritte Gruppe der interviewten Arbeitnehmer ist emotional ungebunden und hat bereits innerlich gekündigt. Der dadurch verursachte volkswirtschaftliche Schaden beträgt laut aktuellen Berechnungen bis zu 122 Milliarden Euro jährlich. Fehlende Kundenorientierung und unzureichendes Engagement sind vor allem schädlich für die Unternehmenskultur (vgl. Gallup o. J.).

Um virale Effekte zu vermeiden, ist es entscheidend zu erkennen, wer in Ihrem Team keine oder nur eine geringe emotionale Bindung hat. Mit einem guten Führungsstil, individueller Förderung und Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter können emotionale Weichen gestellt werden (vgl. Abb. 2.28). Was es dafür braucht? Offenheit, Courage und Kommunikation – auf beiden Seiten.

### **Teambuilding-Maßnahmen initiieren**

Es wäre wünschenswert, wenn „Teambuilding“ ein verpflichtender Arbeitsauftrag für alle Mitarbeiter eines Unternehmens wäre. Doch sobald Sie als Unternehmen, Vorstand oder als Führungskraft eine solche Maßnahme anordnen und diese als Verpflichtung wahrgenommen wird, bleibt der positive Effekt sofort aus. Im Gegenteil: Kritische oder negative Emotionen mischen sich bei denjenigen bei, die nur ihre Pflicht erfüllen wollen oder bei denjenigen, die aus einer Trotzreaktion sich nicht verpflichten lassen und daher die Veranstaltung meiden.

Und es funktioniert auch definitiv nicht, wenn Sie als Führungskraft das Ganze initiieren und anweisen, selbst aber der Veranstaltung fernbleiben.



**Abb. 2.28** Emotionale Bindung von Mitarbeitern an den Arbeitgeber. (Quelle: eigene Darstellung)

Ich halte Team-Maßnahmen als unverzichtbar und für kulturelle Gamechanger. Sofern dieses Miteinander von innen heraus reift und sich entwickelt. Wie ein zartes kleines Pflänzchen, das mit jedem Tag, jedem Sonnenstrahl und mit wohl dosierten Nährstoffen wächst und gedeiht. Dieser Wachstumsprozess wird aber durch zu starkes Gießen nicht beschleunigt – eher besteht die Gefahr, dass die Pflanze ertrinkt.

Übertragen Sie dieses Bild in Ihren Team-Alltag: Fordern Sie nicht zu viel, sondern schaffen Sie Angebote für ein Miteinander und beteiligen Sie sich als Führungskraft. Wenn Sie einen Sport gerne ausüben, könnten Sie vielleicht auch als Initiator eine Betriebssportgruppe gründen oder Sie sind ein leidenschaftlicher Grillmeister, dann rufen Sie eine Grill-Challenge aus: Unter dem Motto „Grill & Chill“ laden Sie interessierte Mitarbeiter aus der Gesamtbank zu einem Feierabend-Bier und Bratwurst ein. Verpflichten Sie niemanden, aber ein charmantes Überreden kann auch zu einer Sogwirkung für weitere interessierte Kollegen führen.

### **Eine Auswahl an Teambuildings:**

**Sportliche Teambuildings:** Ob Lauf- oder Wandergruppe, Nordic Walking, Mountain-Biking oder Motorradtouren, die Bandbreite der Möglichkeiten ist fast unbegrenzt. Ob Sie wöchentlich zu Ihrem Lauftreff einladen oder als Team an einem einmaligen Sport-Event wie einem Stadt-Lauf in Ihrem Geschäftsgebiet teilnehmen, liegt an Ihnen und an dem sportlichen Engagement Ihrer Kollegen.

**Informeller Austausch während der Arbeitszeit oder in der Pause:** In Blind Lunches oder Coffee-Dates, können Sie auch berufliche Themen diskutieren. Aber in erster Linie geht es um Vernetzung und das zwischenmenschliche Miteinander über die Abteilungsgrenzen hinaus.

**Come together nach Feierabend:** Sie können gemeinsam mit Ihrem Team eine After Work-Party in Ihrer Region besuchen oder ein ähnliches Event selbst in Ihrer Bank nach Feierabend organisieren. Laden Sie bewusst nicht nur Ihre Abteilung oder Ihr Team ein, sondern richten Sie die Einladung an die Gesamtbank. Bei Bedarf können Sie das Event hinsichtlich des Teilnehmerkreises erweitern und auch Firmenkunden oder Privatkunden hierzu als Gäste akquirieren.

**Familienorientiert:** ein von Mitarbeitern organisiertes Sommerfest oder Grillparty, das sich nicht nur an die Mitarbeiter richtet, sondern auch Partner und Kinder einbezieht, wird sich auch auf die Unternehmenskultur insgesamt positiv auswirken.

**Community-Fokus oder Mitgliederorientierung:** Es sind keine neuen Konzepte, doch die Idee trifft einen aktuellen Zeitgeist. Gemeinsam mit Kunden oder Mitgliedern bestimmte Events zu erleben oder gemeinsam in der Region wandern zu gehen, rückt die Menschen näher aneinander.

**Exklusiv/einzigartig statt 08/15:** Statt der obligatorischen Weihnachtsfeier, die oftmals mit der Zeit ihren Reiz verliert, könnten auch kleine Blind-Date-Teams (die vorab per Zufallsprinzip aus verschiedenen Abteilungen zusammen gestellt werden) in Zehnergruppen ein Kaffee- oder Gintasting oder einen Kochkurs in der Vorweihnachtszeit gemeinsam genießen. Exklusive Teambuilding-Maßnahmen wie der Besuch eines Escape-Rooms, eines Kletterparks oder ein gemeinsames Segeltraining

können mehr als nur ein gewöhnlicher Betriebsausflug bedeuten: Eine gemeinsame Mission zu haben, als Team Rätsel, Aufgaben oder Herausforderungen zu lösen, bringt Lockerheit in das Miteinander und schweißt im Idealfall das Team zusammen. In einem gemeinsamen Kreativitätskurs zeichnen Sie nicht nur ein gemeinsames Bild, sondern entdecken eine gemeinsame Ideen- und Innovationskultur.

**Weihnachtsfeier ja, aber etwas modifiziert:** Die meisten Weihnachtsfeiern finden an einem Freitag oder einem Samstag statt und erfahren so aufgrund privater terminlicher Verpflichtungen nicht immer Zuspruch bei allen Mitarbeitern. Probieren Sie doch einmal aus, die Feier an einem anderen Wochentag, zum Beispiel an einem Donnerstagabend, auszurichten. Und wenn Sie zudem die Tischordnung lösen lassen, können Sie auch die aktive Vernetzung in Ihrem Unternehmen vorantreiben.

### Employee Engagement-Maßnahmen

Entwickeln Sie in Ihrem Team Ideen, welche sozialen Projekte in der Bank auf der Basis von Freiwilligkeit realisierbar sind und welche Maßnahmen sich im Rahmen der Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung einbetten lassen. Dies wirkt sich positiv auf die emotionale Bindung an den Arbeitsplatz und den Arbeitgeber aus.

Je intensiver das Engagement hinsichtlich des Zeitaufwands und je stärker die Identifikation mit der Maßnahme ausfällt, umso größer ist der Effekt auf die emotionale Bindung an den Arbeitgeber.

#### Engagement-Level I: „Fundraising“

Bekannte Spendenaktionen wie „Rest-Cent“-Initiativen oder Pfand-Sammel-Maßnahmen nehmen weniger Einfluss auf die Emotionalisierung der Belegschaft als soziale Projekte, die persönliche Interaktionen der Mitarbeiter und Führungskräfte fordern.

#### Engagement-Level II: „Corporate Volunteering“ & „Hands on-Volunteering“

Hierbei handelt es sich um freiwillige Arbeitseinsätze der Mitarbeiter oder des Teams, um beispielsweise den erwirtschafteten Erlös zu spenden. Zu diesem Engagement-Level zählen auch gemeinschaftliche Aktionstage, die auf persönliche Fertigkeiten wie handwerkliches Geschick basieren wie beispielsweise die Renovierung einer Kita oder die Gartenarbeit einer gemeinnützigen Einrichtung.

Die Hands on-Mentalität stellt häufig das Kernelement der Maßnahme dar: mitanpacken, dynamisch und pragmatisch die Arbeitseinsätze als Team meistern.

#### Engagement-Level III: „Skill-based Volunteering“

Wenn Mitarbeiter von der regulären Tätigkeit für soziale Projekte freigestellt werden, handelt es sich in der Regel um kompetenz- und stärkenbasierte Freiwilligen-Programme in Form eines langfristigen Ehrenamts (Beispiel: Mentoring im Rahmen von Schulprojekten).

**Engagement-Level IV: „Social Sabbaticals“**

Die maximale Wirkung wird mit langfristigen oder intensiven Maßnahmen erzielt. Hierzu zählen Auszeiten vom eigentlichen Job, um in einem branchenfremden Umfeld bestimmte Fähigkeiten zu erweitern. Bei dieser Form kann es sich auch um eine freiwillige Maßnahme, die sich an alle Teilnehmer richtet, handeln oder um eine gezielte Personalentwicklungsmaßnahme, die beispielsweise nur Führungskräften vorbehalten ist.

Beispiel „Perspektivwechsel“: Die mehrwöchige Tätigkeit in einer Behindertenwerkstatt oder in einem Obdachlosenheim zielt drauf ab, die emotionale Intelligenz zu fördern. Auch der mehrmonatige Auslandsaufenthalt, verbunden mit einem Engagement in der Entwicklungshilfe, verfolgt diese besondere Form der Skill-Erweiterung, die über das bisherige, eindimensionale Kompetenzgerüst hinausgeht.

**2.10.6.3 Maßnahmen für den Praxistransfer**

Bitte notieren Sie Ihre Erkenntnisse und erste Maßnahmen, die aus Ihrer Sicht sinnvoll und für Ihre Praxis hilfreich sind, um das Silo „Pseudonym Unternehmenskultur“ zu reduzieren oder sogar aufzubrechen und die Beziehungsqualität zu stärken (vgl. Abb. 2.29).

**IHR THEMEN- UND MASSNAHMEN-BACKLOG**

Selektive Maßnahmen für die eigene Organisation:

---

---

---

---

---

Selektive Maßnahmen für die eigene Umsetzung als Führungskraft oder im Team:

---

---

---

---

---

**Abb. 2.29** Praxistransfer zum Silo „Pseudonym Unternehmenskultur“. (Quelle: eigene Darstellung)

## Literatur

- Atzler E, Maisch M (2019a) Banken erheben Minuszinsen auf ein Viertel der privaten Einlagen: Bundesbankbefragung. Handelsblatt. <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/bundesbank-befragung-banken-erheben-minuszinsen-auf-ein-viertel-der-privaten-einlagen/25242146.html?ticket=ST-782183-RQl2nJsFjXcdG1mUwehp-ap3>. Zugriffen: 14.01.2020
- Atzler E, Maisch M (2019b) Filialsterben bei Banken in Deutschland erreicht eine neue Dimension. Handelsblatt. <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/trend-beschleunigt-sich-filialsterben-bei-banken-in-deutschland-erreicht-eine-neue-dimension/25241244.html>. Zugriffen: 14.01.2020
- Backovic L, Fromm M (2019) Sind Sie Workaholic? Der große Selbsttest in 17 Fragen. Handelsblatt. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/wenn-vollgas-nicht-genug-ist-sind-sie-workaholic-der-grosse-selbsttest-in-17-fragen/25277706.html>. Zugriffen: 14.01.2020
- BearingPoint (2019) Lost in Transformation – Europas Banken scheuen nachhaltige und notwendige Transformationen. [https://www.bearingpoint.com/files/BEDE19\\_1280\\_RP\\_DE\\_KPI\\_Studie\\_2019\\_final\\_web.pdf?hash=39862b60314a15f1f15f806b060c502b3164d86f575cf97c](https://www.bearingpoint.com/files/BEDE19_1280_RP_DE_KPI_Studie_2019_final_web.pdf?hash=39862b60314a15f1f15f806b060c502b3164d86f575cf97c). Zugriffen: 14.01.2020
- Bohnet, I (2018) What Works. Harvard University Press
- Cameron K, Baker W (2015) Relational Energy at Work: Implications for Job Engagement and Job Performance. Journal of Applied Psychology. [https://www.researchgate.net/publication/279066497\\_Relational\\_Energy\\_at\\_Work\\_Implications\\_for\\_Job\\_Engagement\\_and\\_Job\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/279066497_Relational_Energy_at_Work_Implications_for_Job_Engagement_and_Job_Performance). Zugriffen: 14.01.2020
- DEBA (2016) zum CFE: <https://www.cultural-fit.com/cultural-fit/>. Zugriffen: 14.01.2020
- Dweck C (2015) Carol Dweck Revisits the ‚Growth Mindset‘ <https://www.stem.org.uk/system/files/community-resources/2016/06/DweckEducationWeek.pdf>. Zugriffen: 14.01.2020
- EHI (2019) EHI-Studie „Kartengestützte Zahlungssysteme im Einzelhandel 2019“ <https://www.ehi.org/de/pressemitteilungen/liebe-zum-bargeld-laesst-nach/>. Zugriffen: 14.01.2020
- Gallup o. J. <https://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>. Zugriffen: 14.01.2020
- <https://onedrive.live.com/?authkey=%21AADRZlqHgN4lEfI&id=27ECDF831EC187F7%21267433&cid=27ECDF831EC187F7>. Zugriffen: 14.01.2020
- Heinrichs M, von Dawans B, Domes G (2009) Review: Oxytocin, vasopressin, and human social behavior. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0091302209000296?via%3Dihub>. Zugriffen: 14.01.2020
- Herzberg, Frederick, Mausner B, Snyderman B (1959) The Motivation to Work. John Wiley & Sons Inc
- Hypoport (2017) <https://blog-pno.hypoport.de/2017/12/22/holakratie-wie-wird-sie-bisher-bei-uns-gelebt/>. Zugriffen: 14.01.2020
- IDC (2019) IDC-Studie Deutsche Unternehmen nutzen KI zur Prozessoptimierung, Innovation wird vernachlässigt. <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prEUR145072519>. Zugriffen: 14.01.2020
- KfW (2020) Energieeffizient sanieren. [https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Privatpersonen/Bestandsimmobilien/Finanzierungsangebote/Energieeffizient-Sanieren-Kredit-\(151-152\)/?wt\\_cc1=wohnen&wt\\_cc2=pri%7Cbestandimmobilie&wt\\_mc=80184985397\\_390857367481&wt\\_kw=b\\_80184985397\\_%2BKfw%20%2Bminuszins&wt\\_cc3=80184985397\\_kwd-869473959597\\_390857367481](https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Privatpersonen/Bestandsimmobilien/Finanzierungsangebote/Energieeffizient-Sanieren-Kredit-(151-152)/?wt_cc1=wohnen&wt_cc2=pri%7Cbestandimmobilie&wt_mc=80184985397_390857367481&wt_kw=b_80184985397_%2BKfw%20%2Bminuszins&wt_cc3=80184985397_kwd-869473959597_390857367481). Zugriffen: 11.01.2020
- Lohmann-Haislah, A. (2012) Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd68.pdf%3F\\_\\_blob%3DpublicationFile](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd68.pdf%3F__blob%3DpublicationFile). Zugriffen: 14.01.2020

- Laloux F (2015) Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen
- Mallien F, Wiebe F (2020) Bundesbank-Präsident Weidmann warnt vor Einführung eines digitalen Euros. Handelsblatt. <https://www.handelsblatt.com/finanzen/geldpolitik/geldpolitik-bundesbank-praesident-weidmann-warnt-vor-einfuehrung-eines-digitalen-euros/25362418.html>. Zugegriffen: 14.01.2020
- Mitgliedernetzwerk (2019) Genossenschaftliche Finanzgruppe. [www.mitgliedernetzwerk.de](http://www.mitgliedernetzwerk.de). Zugegriffen: 14.01.2020
- Motte, de la L (2018) Smava bietet Negativzins erstmals für 10.000-Euro-Kredit. Handelsblatt. <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/pr-aktion-smava-bietet-negativzins-erstmal-fuer-10-000-euro-kredit/23076520.html?ticket=ST-106416-cdtE2X0Gn-hK6H95let6D-ap3>. Zugegriffen: 14.01.2020
- Poppelreuter S (1997) Arbeitssucht. BELTZ PsychologieVerlagsUnion
- PwC (2019) Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019. <https://www.pwc.de/de/finanzdienstleistungen/pwc-studie-industrialisierung-kreditgeschaef-2019-auszug.pdf>. Zugegriffen: 14.01.2020
- Robertson B (2016) Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. Vahlen
- Rothlin P, Werder P (2007) Diagnose Boreout. Redline Wirtschaft

# Kurswechsel in der Führung: Mehr Mut und Verantwortung

# 3

## Zusammenfassung

Über Silos und potenzielle Handlungsfelder haben Sie in Kap. 2 gelesen und erste Inspirationen für die Praxis mitgenommen. In Kap. 3 wird der Themenkomplex hinsichtlich Leadership im Transformationsprozess vertieft.

Um den Wandel in der gesamten Organisation als Führungskraft anzustoßen und nachhaltig zu begleiten, sind einige kulturelle Veränderungen im Hinblick auf Haltung und Einstellung der Manager- und Mitarbeiterebene vorauszusetzen. Auch Methodenkompetenz und operative Facetten, welche die agile und digitale Zusammenarbeit unterstützen, werden in Kap. 3 beleuchtet.

Was der Strukturwandel im Finanzsektor von allen Beteiligten und speziell von Führungskräften verlangt, ist eine noch nie dagewesene Situation. Alte, bewährte Prinzipien werden ausgehebelt und vertraute Strukturen brechen weg. Leadership funktioniert heute nicht mehr mit alten Methoden und überholten Führungsgrundsätzen. Das erfordert Mut. Mut für Veränderung – auch im eigenen Führungsverhalten. Wenn Sie den Wandel erfolgreich gestalten wollen, dann müssen Sie neben der neuen Haltung und dem entsprechenden Mindset auch Ihre neue Rolle finden und einnehmen.

In der Praxis stellt sich der Aufstieg einer Führungskraft oder der Entwicklungsweg hin zu einer agilen Unternehmensführung nicht so idealtypisch wie in einem Lehrbuch oder einem Führungskräfte-seminar dar. Stolpersteinen und Startschwierigkeiten gehören meist dazu. Damit die Lernkurven möglichst erfolgreich und effizient verlaufen, werden in diesem Kapitel passende Lösungsansätze vorgestellt.

Zum Abschluss des Kapitels folgt die Operationalisierung der Führungstätigkeit: Wie gestalten Sie Ihre operative Führung in einem digitalen Zeitalter, das von Umbruch und Agilität geprägt ist?



### **3.1 Die Metamorphose in der Organisation beschleunigen**

#### **3.1.1 Die Chronologie für den Paradigmenwechsel akzeptieren**

Als Keimzelle für erfolgreiche Changeprozesse fungiert die kognitive Ebene. Nicht ohne Grund trifft man häufig auf den Slogan „Veränderungen beginnen im Kopf“. Unser Denken, unsere Einstellungen sowie unsere Haltung sind verantwortlich dafür, wie wir Situationen einschätzen und Herausforderungen angehen. Sie bestimmen letztlich auch, wie wir als Führungskraft und Mitarbeiter unseren Kollegen aus dem Team, dem Führungskreis und dem Vorstand begegnen.

Neue Arbeitsweisen werden nicht den erhofften Erfolg zeigen und selbst die am besten ausgestatteten Innovationsräume werden keine nennenswerten Resultate zu Tage fördern, wenn Sie nicht alte Denk- und Verhaltensweisen über Bord werfen und erst einmal die grundlegenden Voraussetzungen für den Wandel schaffen.

#### **Selbstbetrug oder Metamorphose: Sie haben die Wahl**

Die Entscheidung liegt bei Ihnen, ob Sie sich als Führungskraft nur ein wenig mit neuen Methoden vertraut machen oder in Zukunft nur etwas mehr an Ihre Mitarbeiter delegieren und damit für sich schon das Maximum an Veränderungspotenzial in Ihrem Führungsverhalten gehoben haben. Oder aber Sie beschließen, die eigene Metamorphose ernsthaft und nachhaltig anzustoßen. Schließlich verlangen Sie dies auch von Ihren Mitarbeitern.

Die eine Variante grenzt an Selbstbetrug und fördert keinesfalls wirksam den Umbruch in einer Organisation. Eher steigt sogar das Risiko, dass sich Ablehnung oder auch Demotivation in Teams zeigen, weil Mitarbeiter Halbherzigkeit oder fehlende Konsequenz wahrnehmen.

Die andere Vorgehensweise wird Ihnen einen ganz neuen Zugang zu Ihren Mitarbeitern ermöglichen. Sie werden, wenn Sie sich mit den Anforderungen von New Leadership intensiv auseinandersetzen und die richtigen Stellschrauben nutzen, von einer besseren Kommunikation und auch von einer stärkeren Teamkultur profitieren. Sie müssen es nur wollen und (sich) selbst verändern.

#### **3.1.2 Bewusstheit für die Tragweite Ihres Handelns und eine Frage der Haltung**

Im Kontext eines Transformationsprozesses ist Ihre Führungsqualität exponentiell bedeutender als in einem statischen, sicheren Umfeld, das von einer Führungskraft nur die Kontrolle der zugeordneten Mitarbeiter und eigene Fachtätigkeit verlangt.

#### **Verantwortung übernehmen**

Heute, in der bereits skizzierten VUKA-Welt, wird von Ihnen gefordert, das Geschäftsmodell weiterzuentwickeln, Ängste zu nehmen, Mitarbeiter zu mobilisieren und vieles

mehr. Die Komplexität der Aufgaben und die Ansprüche an Führung (von Seiten Ihres Vorstands und Ihrer Mitarbeiter) steigen. Wenn es Ihnen nicht gelingt, diese Anforderungen zu erfüllen, haben Sie möglicherweise eine Teilschuld, sollte Ihr Unternehmen in wirtschaftliche Schieflage geraten.

Ein Beispiel zur Verdeutlichung: Werden in einer Bank Mitarbeiter entlassen, weil Filialen geschlossen werden, liegt die Verantwortung doch nicht nur beim Vorstand. Vielleicht haben sich auch die Vorgesetzten der zweiten und dritten Führungsebene zu spät mit den strategischen Herausforderungen des Finanzsektors beschäftigt und nicht rechtzeitig Maßnahmen ergriffen. Möglicherweise wirkten auch die Mitarbeiter im Vertrieb nicht ausreichend an den Veränderungsprozessen oder Vertriebsaktivitäten mit, um die Wirtschaftlichkeit der Filialen zu stärken oder den Online-Vertrieb im Rahmen eines Omnichannel-Konzeptes aufzubauen. Die Gründe werden vielschichtig sein, aber wir müssen vor allem die grundsätzliche Haltung, jegliche Verantwortung von sich zu weisen und einen anderen Schuldigen oder Verantwortlichen zu suchen, endlich ablegen.

Die alte Regel „Der Vorstand allein entscheidet und trägt die Gesamtverantwortung“ ist obsolet. Alle Menschen in einer Organisation müssen Verantwortung für ihr Handeln übernehmen. Das ist die erste Einstellung, die Sie in den Köpfen der Mannschaft manifestieren sollten.

Eine positive Gedankenfolge bedeutet aber auch im Umkehrschluss, dass jeder Mitarbeiter (vom Hausmeister über den Sachbearbeiter bis hin zum Vorstand) die Zukunftsfähigkeit der Bank aktiv mitgestalten kann, darf und soll. Jeder trägt zum Erfolg des Wandels bei, wenn er bereit ist, gemeinsam die Dinge zu verändern. Vielleicht kommt auch erst in neuen Arbeitsweisen das ganze Talent zum Vorschein oder Sie entdecken aufgrund neuer Methoden bisher verborgene Fähigkeiten wie Kreativität und Innovationsfähigkeit Ihres Teams.

Jeder Einzelne kann zum Zünglein an der Waage werden, wenn es um den Erfolg von Transformationsprozessen und ihrer gemeinsamen Umsetzung geht. Und genau diese Einstellung und Haltung sollten Sie einnehmen und an Ihr Team transportieren.

### **Moralisches Grundverständnis: Der Mitarbeiter als wichtigste Schnittstelle im Unternehmen**

In den letzten Jahren sind Technologien und Prozesse in den Mittelpunkt aller Aktivitäten gerückt. Doch gerade in Zeiten zunehmender Digitalisierung wird die Schnittstelle zwischen den Menschen immer wichtiger. Ob Strategien richtig definiert, Komplexität reduziert oder neue technische Systeme erfolgreich eingeführt werden, liegt niemals in der Aufgabe oder Lösung selbst, sondern daran, wie gut die Menschen miteinander arbeiten und sich gegenseitig wertschätzen. Das autoritäre Führungssystem und die verkrusteten Hierarchiestrukturen haben aber genau das nicht zugelassen. Sondern die Wertschätzung stand in direkter Abhängigkeit zu Status und Macht: Je höher die Position eines Mitarbeiters in dem Organigramm angesiedelt war, desto größer war der vermeintliche Wert und die Wertschätzung gegenüber dem Mitarbeiter oder der Führungskraft. Diese Haltung ist nicht mehr zeitgemäß, nein mehr noch, sie ist leichtsinnig, naiv und falsch.

Bezogen auf die grundlegende Einstellung, dass jeder Unternehmensbeteiligte eine Mitverantwortung trägt und diese Philosophie gestärkt werden muss, um die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern, können und dürfen einzelne Gruppen eines Unternehmens niemals wichtiger sein als andere.

Dieses moralische Grundverständnis muss selbstredend auch im Verhalten gegenüber Kunden gelten. Dass dieses aber bisher keine Allgemeingültigkeit hat und auch keine branchenweite Anwendung findet, zeigt sich immer wieder in repräsentativen Umfragen: Die Banken haben nach wie vor einen schlechten Ruf und auch das Image des Bankers ist seit vielen Jahren auf einem kritischen Niveau. Diese Ergebnisse sind nicht grundlos so verheerend. Banken hatten viele Jahre eine Vormachtstellung inne und diese oftmals ausgenutzt. Hinzu kam im Vertrieb, dass zwischen Kundensegmenten konzeptionell differenziert wurde und auch der Kunde an vielen Stellen differenziert behandelt wurde. Es gab für weniger attraktive Kundengruppen weniger Betreuung und Service. Auch wenn es in Banken selten zugegeben wird, zeigt die Realität auch ein Gap bei Freundlichkeit und Empathie. Kunden mit hohem Deckungsbeitrag oder hohem Potenzialfaktor erleben einen spürbar anderen Umgang und Kommunikation als beispielsweise Kunden mit eingeschränkter Bonität. Bei Kreditanfragen hat der klassische Banker (und nicht nur in der Historie verbreitet) sich als Gönner nach Gutsherrenart gezeigt und von oben herab gehandelt. Der Kunde fühlte sich als Bittsteller. Diese über viele Jahrzehnte gelebte Praxis und wahrgenommene Mentalität sind teilweise noch in den Köpfen verankert, sowohl auf Kunden- als auch Mitarbeiterseite. Das dürfen Sie in Zeiten von Kundenzentrierung keinesfalls länger tolerieren, sondern Sie sollten es sofort unterbinden.

### **Skandinavien als Vorbild**

An dieser Stelle unterstützt im Umdenken ein Blick nach Skandinavien. Dort ist das soziale Verhalten im Miteinander insbesondere von einem gesellschaftlichen Verhaltenskodex geprägt: dem Jantegesetz (vgl. Janteloven ([o. J.](#))). Es besagt, dass die Menschen gleich und einzelne nicht besser als andere sind. Diese Einstellung unterdrückt Egoismus und stärkt das Gemeinschaftswohl. Prahlen, sich rühmen und angeben sind in Skandinavien verpönt und niemand schaut von oben auf andere herab.

### **Optimismus: Ein Fundament für die Zukunft**

Für den Umbau Ihrer Organisation benötigen Sie eine zuversichtliche Haltung, indem Sie an die Zukunft Ihres Unternehmens glauben. Optimismus wird zum Leuchttfeuer für den Wandel. Hätten Sie keine optimistische Grundhaltung, würden Sie oder Ihre Mitarbeiter den Kopf in den Sand stecken und in abwartender Passivität verharren. Doch Sie brauchen in Veränderungsprozessen aufgeschlossene, neugierige und zukunftsgewandte Menschen, die mit ihrem Optimismus auch andere mitreißen können. Diese optimistische Grundhaltung ist auch ein Einflussfaktor auf die persönliche und die organisationale Widerstandsfähigkeit (Resilienz). Optimismus als generelle Einstellung ist somit eine wichtige Ressource, um Umwälzungen und Krisen zu meistern und die Resilienz zu stärken (vgl. Drath [2016](#)).

### **Sinn und Zweck statt Status und Macht**

Die bisherigen Trigger, die bei Führungskräften und Mitarbeitern bestimmte Vorgänge oder Mechanismen ausgelöst haben, waren in der Regel monetär geprägt oder zahlten auf die Statussicherung des Einzelnen ein. Aktuell entfallen immer häufiger diese extrinsischen Motivatoren oder reduzieren sich zumindest deutlich. Da rückt die Frage in den Fokus: Wie können Menschen trotzdem motiviert und mobilisiert werden?

Entscheidend ist hier die Haltung und Einstellung zum Unternehmenszweck und zur eigenen Tätigkeit. Die Sinnhaftigkeit und der Nutzen, die sich aus den Unternehmenszielen für die Region, für die Kunden oder auch für meine Mitarbeiter ableiten lassen, werden zum Treiber des eigenen Handelns.

### **3.1.3 Mit einem neuen Mindset den Paradigmenwechsel leben**

Die Mindset-Theorie, die auf die amerikanische Motivationspsychologin Carol Dweck (vgl. Dweck 2015) zurückgeht, beschreibt die Differenzierung zwischen „Growth Mindset“ und „Fixed Mindset“. Die Erkenntnis ihrer wissenschaftlichen Arbeit ist, dass Menschen mit der Einstellung und festen Überzeugung, Intelligenz und weitere Persönlichkeitsmerkmale seien angeboren und unveränderlich, weniger Lernerfolg haben als die Menschen, die an ihre Potenziale und ihre eigene Einflussnahme glauben. Sowohl Veränderungsbereitschaft als auch Leistungsfähigkeit sind folglich von der entsprechenden mentalen Überzeugung abhängig.

Sie können am besten abschätzen, von welcher inneren Haltung Ihre Mitarbeiter beeinflusst werden. Oft werden diese Einstellungen und Denkweisen bereits im Kindesalter nachhaltig geprägt. Aber selbst ein zementiertes, über Jahrzehnte verankertes Mindset können Sie im Alter noch verändern: durch intensives Training und Coaching. Vielen Menschen ist im Übrigen gar nicht bewusst, von welchen Denkweisen ihr tägliches Verhalten maßgeblich beeinflusst wird.

Thematisieren Sie, sofern noch nicht geschehen, sowohl im Führungskreis als auch auf Team- und Mitarbeiterebene das Erfordernis eines „Growth Mindset“ für den Veränderungsprozess.

Eine sinnvolle Erweiterung kann im Kontext einer agilen Unternehmensführung auch das „agile Mindset“ sein, das fokussiert auf die Anforderungen an die kollaborativen und co-kreative Zusammenarbeit eingeht und das gemeinsame Wachsen als Team in den Mittelpunkt der Haltung und Denkweise stellt.

---

## **3.2 Mut zur Veränderung: Der Orbit einer Führungskraft**

Wahrscheinlich haben Sie in Ihrem Arbeitsumfeld und im Rahmen Ihrer beruflichen Laufbahn schon häufig Mut bewiesen und Sie können sich vielleicht persönlich gut auf neue Situationen einstellen. Doch was der Strukturwandel im Finanzsektor von allen Beteiligten

und speziell von Ihnen als Führungskraft jetzt verlangt, ist eine noch nie dagewesene Situation. Alte, bewährte Prinzipien werden ausgehebelt und vertraute Strukturen brechen weg. Ihr Führungsstil wird in Zukunft nicht mehr mit alten Methoden und Ansätzen funktionieren. Wenn Sie den Wandel erfolgreich gestalten wollen, dann müssen Sie neben der neuen Haltung und dem entsprechenden Mindset auch Ihre neue Rolle finden und einnehmen.

### 3.2.1 Zeit für einen neuen Führungsstil

Überholte und nicht mehr zeitgemäße Führungsstile wie beispielsweise autoritäre Führung, patriarchalischer, bürokratischer Führungsstil oder auch „Laissez-faire-Führung“ werden hier nicht weiter erörtert. Dieses Buch soll Ihnen Inspirationen für eine neue, moderne Form der Führung geben (New Leadership) mit Blick in die Zukunft und nicht in den Rückspiegel.

Die folgenden Erläuterungen sollen eine Hilfestellung zur Abgrenzung der entsprechenden zukunftsgerichteten Führungsstile sein.

#### **Kooperative Führung**

In diesem Führungsverhalten werden Mitarbeiter in Arbeitsphasen oder auch in Entscheidungen mit einbezogen. Es erfolgt eine partnerschaftliche Zusammenarbeit.

#### **Partizipative Führung**

Ähnlich zu der kooperativen Mitarbeiterführung können im partizipativen Kontext Mitarbeiter eigene Ideen und Lösungsvorschläge aktiv und initiativ einbringen.

#### **Demokratische Führung**

Es gibt einen maximale Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum der Gruppe, so dass der Vorgesetzte eher die Rolle eines Koordinators einnimmt.

#### **Situative Führung**

Dieser Führungsstil geht auf den amerikanischen Verhaltensforscher Paul Hersey zurück, der hierzu in den Sechzigerjahren forschte und gemeinsam mit dem Kollegen Ken Blanchard das Buch „Management of Organizational Behaviour“ (vgl. Hersey und Blanchard 2001) veröffentlichte. Diese Art der Führung berücksichtigt die unterschiedlichen Fähigkeiten und Bedürfnisse von Teams oder einzelnen Mitarbeitern. Die Führung wird situativ der jeweiligen Person und dessen Reifegrad angepasst.

### Systemische Führung

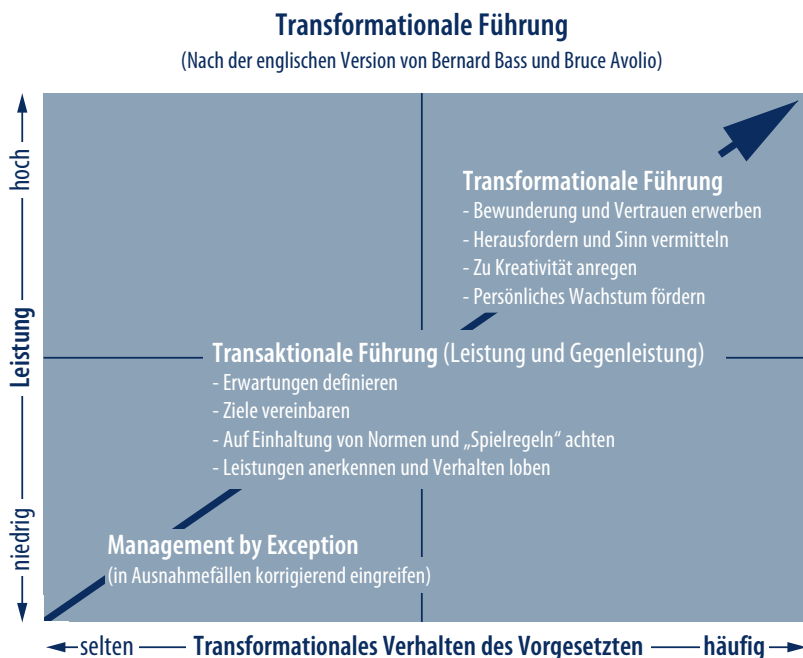
Die systemische Führung berücksichtigt einen ganzheitlichen Ansatz, um die Interaktionen zwischen den Individuen, dem Team, der Organisation und der Umwelt bzw. der Gesellschaft aufeinander abzustimmen.

### Dialogische Führung

Dieser Führungsansatz hat zum Ziel, möglichst viele Mitarbeiter eines Unternehmens in unternehmerische Position und Verantwortung zu führen. Selbststeuerung und Agilität werden gestärkt.

### Transformationale Führung

Die transformationale Führung basiert auf Vertrauensbildung, Sinnvermittlung, Kreativitäts- und Mitarbeiterförderung. Im Gegensatz dazu stehen das „Management by Exception“, bei dem die Führung nur in Ausnahmefällen eingreift und die transaktionale Führung, bei der der Leistungsgedanke und -abgleich im Mittelpunkt stehen (vgl. Abb. 3.1).



Quelle: Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz

**Abb. 3.1** Transformationale Führung. (Quelle: Pelz 2010)

### **Trends in der Führung: Cohesive Leadership**

Das Zukunftsinstitut hat in ihrem „Leadership Report 2019“ (vgl. Kühmayer 2018) drei zentrale Trends im Kontext von Leadership identifiziert.

1. „Cohesive Leadership“ ist ein Führungsstil, der den Zusammenhalt und den Gemeinschaftssinn in einem Unternehmen fördert. Insbesondere im Kontext der Flexibilisierung von Arbeit und Dezentralisierung von Arbeitsplätzen ist es umso bedeutender als Führungskraft, dezentrale oder virtuelle Teams zusammenzuhalten und die Gemeinschaft zu stärken.
2. „VanLife – VanWork“ beschreibt das mobile Arbeiten von unterwegs, das dem Lebensentwurf (mit Fokus auf Ortsunabhängigkeit, Freiheit und geistige Freiräume) der digitalen Nomaden entspricht. Der Sinn und Zweck der eigenen Tätigkeit gewinnen an Bedeutung und rücken in den Fokus.
3. Mit „Bewegte Bewegung“ zeigt das Zukunftsinstitut die neue Rolle der Personalverantwortlichen auf: Neben der Übernahme von Personalverantwortung muss Agilität gelebt und vor allem vorgelebt werden. Der Unternehmensbereich HR wird zum Bindeglied zwischen Menschen und Technologie.

Leadership wird in Zukunft noch viel stärker von Emotionen und Humanität geprägt sein, obwohl wir im digitalen und vermeintlich anonymen Zeitalter angekommen sind. Dies wird von Zukunfts- und Trendforschern beschrieben und auch von der Wissenschaft erklärt. Lesen Sie hierzu das Interview mit Nils Müller, Zukunftsexperte und CEO von Trendone GmbH, und den Dialog mit Professor Eickenberg von der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Kap. 4.

### **3.2.2 Ihre neue Rolle als New Leadership-Manager: Führungsprofil statt Führungsstil**

In einer fragmentierten und dynamischen Arbeitswelt steht nicht im Fokus, welcher Führungsstil die richtige ist, sondern Sie müssen Ihre Fähigkeiten immer wieder dem Kontext, der Situation oder auch den Mitarbeitertypen anpassen. Sie müssen vor allem lernen, mit der Unbeständigkeit der VUKA-Welt und der Halbwertszeit von Skills, die sich noch weiter auf zweieinhalb bis vier Jahre reduziert, umzugehen. Sie brauchen Lern- und Arbeitsmethoden sowie eine nachhaltige Motivation, um sich ständig auf dem neuesten Stand zu halten.

Grundlage für Ihre Mitarbeiter- und Teamführung sind die neuen New-Leadership-Skills wie:

- Emotionale Intelligenz
- Kommunikation, Kollaboration und Kreativität
- Sinnvermittlung und Sinnstiftung
- Mut und Courage

- Glaubwürdigkeit und Authentizität
- Selbstführung und Selbstreflexion
- Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Delegieren
- Komplexitätssteuerung
- Systemisches Denken
- Hybrides T-Shaped-Skillset (bzgl. Fachwissen)

#### **4k-Modell und 21st Century Skills-Modell**

Das 4k-Modell geht auf 21st Century Learning, einer amerikanischen Non-Profit-Organisation, zurück, die bereits 2002 den Rahmen für zukünftige Bildung im digitalen Kontext geschaffen hat. Die 21st Century Skills haben direkten Einfluss auf die Innovationsfähigkeit einer Organisation oder einer Volkswirtschaft und werden somit auch als Innovationskompetenzen beschrieben. Die vier Kompetenzfelder grenzen sich wie folgt voneinander ab:

- Kompetenter Umgang mit Technologien, Medien, Informationen und Daten
- Virtuelle und persönliche Kommunikation und Kollaboration vor dem Hintergrund von Diversität, Interkulturalität und Interdisziplinarität
- Kreative Problemlösung, Innovationsfähigkeit, analytisches und kritisches Denken
- Flexibilität, Ambiguitätstoleranz (um mit Mehrdeutigkeiten und Widersprüchen umzugehen), Eigenmotivation, selbstständiges und selbstverantwortliches Arbeiten

Das beschriebene Modell findet bereits in verschiedenen Ländern Anwendung, um Schüler, Studenten und Arbeitnehmer optimal auf die digitale Zukunft vorzubereiten. Eine Empfehlung seitens der OECD (vgl. OECD 2018) lautet, dieses Modell OECD-länderweit einzuführen. Doch eine einheitliche Umsetzung blieb bisher aus.

Es existieren weiterhin alte, überholte Kompetenzkataloge, die hauptsächlich auf analoge Wertschöpfungsstrukturen zugeschnitten sind.

Wenn Sie sich als Führungskraft und auch Ihre Mitarbeiter sich zukunftsorientiert aufstellen möchten, dann sollten Sie sich vor allem an den Kategorien der 21st Century Skills orientieren und Ihre Weiterbildungsmaßnahmen danach ausrichten.

In Bezug auf das neue Skillset von Führungskräften werden Ihnen im folgenden Abschnitt neue Rollen Ihrer zukünftigen Führungstätigkeit vorgestellt.

##### **3.2.2.1 Führungskräfte als Beziehungsmanager und Konfliktlöser**

Im Mittelpunkt Ihrer Führungsaufgaben stehen das Beziehungsmanagement und die Stärkung der Vertrauenskultur. Mit Ihrer Empathie und Ihrem Einfühlungsvermögen können Sie Mitarbeiter in den Phasen des Umbruchs begleiten und aktivieren. Sie werden mit Ihrer emotionalen Intelligenz Konflikte erkennen und lösen können. Ihre Aktivitäten und Verhaltensweisen sind darauf ausgerichtet, die Unternehmenskultur und auch die Loyalität der Mitarbeiter zu stärken.



### **3.2.2.2 Führungskräfte als Coach, Lernbegleiter und Mentor**

Neue Fähigkeiten müssen erlernt und neue Tätigkeiten ausgeführt werden. Life-long-Learning wird zur wichtigsten Aufgabe von Angestellten. Hierbei können Sie Ihre Mitarbeiter unterstützen. Als Mentor und Coach geben Sie Ihrem Mitarbeiter die Hilfestellung, um sein maximales Potenzial zu entfalten.

### **3.2.2.3 Führungskräfte als Teamplayer, Dienstleister und Feelgood-Manager**

Sie wissen sich als agile Führungskraft zurückzunehmen, loszulassen, zu delegieren und auf Augenhöhe mit Ihrer Mannschaft zu arbeiten. Team-Empowerment bedeutet für Sie auch, dass Sie alles dafür tun, Ihr Team zu befähigen und zu stärken. Mit Ihrer Dienstleisterphilosophie fühlen Sie sich für das Wohl und die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter verantwortlich. Störfaktoren stellen Sie konsequent ab, um die optimale Arbeitsatmosphäre zu ermöglichen. Nur so können Sie Spitzenleistung von Ihrem Spitzenteam erwarten.

### **3.2.2.4 Führungskräfte als Agilisierer, Influencer und Vorbild**

Der moderne, zukunftsorientierte Manager weiß nicht nur aus der Theorie, was Agilität bedeutet, sondern er wendet es selber an und verzichtet aus Überzeugung auf überholte Statussymbole und andere Ausdrucksformen von Macht. Er fungiert als Influencer und Vorbild in der gesamten Organisation, um andere von agilen Methoden oder neuen Ideen zu überzeugen.

### **3.2.2.5 Führungskräfte als Zukunftsgestalter, Gamechanger und Anstifter**

Mit einem Grundverständnis für Zukunftstechnologien, Markt- und Wettbewerbsentwicklungen sowie weiteren branchenspezifischen Komplexitätsfaktoren können Sie die Zukunft Ihres Unternehmens proaktiv mitgestalten. Sie sind ein Vordenker und können antizipieren. Ihnen gelingt es, theoretisches Wissen und fachliche Beschlüsse sofort in die Praxis umzusetzen. Mit Ihrem Optimismus, Engagement und Elan können Sie die Spielregeln verändern, können andere überzeugen und gemeinsam das Ruder rumreißen.

### **3.2.2.6 Führungskräfte als T-shaped Manager**

Der Begriff des T-shaped Managers fand erstmalig in den Neunzigerjahren in der Fachliteratur Beachtung: 1991 hat David Guest diesen in einem Artikel mit dem Titel „The Hunt is on for the Renaissance Man of Computing“ verwendet. Kurze Zeit später wurde der Begriff von IBM im Rahmen des Recruitings übernommen. Gesucht wurde mit dem T-shaped Mitarbeiter ein hybrides Skillset: Auf der einen Seite das Breitenwissen, das sonst dem Generalisten zugeschrieben wurde, und auf der andere das Spezialisten-Wissen, das als Tiefenwissen eher ein Expertenniveau erreicht. Die T-shaped Version von Ihnen als Manager sieht heute so aus, dass Sie sowohl über Breitenwissen zum Beispiel im Bereich der gesellschaftlichen Trends verfügen als auch über Tiefenwissen, wenn es konkret um Ihr Ressort „Kreditprozesse“ und speziell um Künstliche Intelligenz, RPA etc. geht. Ihnen als T-shaped-Leader macht niemand so schnell etwas vor.

### 3.2.2.7 Führungskräfte als Charismatiker

Sozialwissenschaftler haben untersucht, welche Kriterien für die besondere Ausstrahlung, die einem charismatischen Menschen zugeschrieben wird, verantwortlich sind. Expressivität, Selbstkontrolle der eigenen Gefühle und eine überdurchschnittliche Sensitivität im Umgang mit Mitmenschen begründen diese oftmals als besondere Aura wahrgenommene Ausstrahlungskraft und Präsenz eines Menschen. Die souveränen und ausdrucksstarken Charismatiker können inspirieren, imponieren, ermutigen oder auch beruhigen. Insbesondere die Aspekte Menschen zu beruhigen und zu ermutigen, sind in einem Veränderungsprozess eine essenzielle Aufgabe von Managern. Sie können Ihr Charisma auch stärken und gezielt ausbauen, denn es handelt sich hierbei nicht, wie lange Zeit geglaubt, um einen unveränderlichen Charakterzug, den man entweder hat oder nicht, sondern um eine veränderbare und trainierbare Fähigkeit.

### 3.2.2.8 Führungskräfte als Kritiker mit Gewissen und Courage

Dass Ihr Handeln in Zukunft (fast) ausnahmslos von Verantwortung und Moral getrieben und gesteuert wird, ist bereits in Abschn. 3.1.2 beschrieben. Neu im Kontext von New Leadership ist der Aspekt, dass Sie auch im Führungskreis und im Dialog mit Ihrem Vorstand Rückgrat zeigen müssen. Es liegt in Ihrer Verantwortung Ihre Stimme zu erheben, wenn Sie im Management Konflikte erkennen, Lösungswege für unzureichend halten oder Herausforderungen nicht gesehen oder geleugnet werden. Übernehmen Sie Verantwortung und seien Sie auch im Führungskreis Vorbild für diese neue Haltung.

Sie müssen in Ihrer Bank den Change meistern, agile Strukturen und Methoden einführen? Aber auf Managementebene sollen weiterhin „Sonderlocken“ und Statussymbole Gültigkeit behalten? Dann ist es jetzt Zeit für Ihren Appell, um den Kollegen aus dem Führungskreis die Bedeutung von authentischem Vorbild und agiler Unternehmensführung noch einmal zu verdeutlichen.

Ein weiterer Aspekt ist die soziale, gesellschaftliche und ökologische Verantwortung: Sie müssen Rationalisierungsmaßnahmen umsetzen und Mitarbeiter entlassen? Dann setzen Sie sich für ein mitarbeiterorientiertes Trennungsverfahren ein.

Es sollen neue hochmotorisierte Dienstwagen angeschafft oder neue Leasingverträge abgeschlossen werden? Dann wäre jetzt der richtige Zeitpunkt, um über Carpool-Lösungen oder auch über Elektromobilität nachzudenken und einen gemeinsamen Konsens auf Managementebene zu finden.

## 3.2.3 Jeder mutige Mitarbeiter wird zur Führungspersönlichkeit

Zwei zentrale Anforderungen aus dem neuen Arbeitsumfeld sind Eigenverantwortung und Selbstorganisation. Dass Arbeitsanweisungen und klare Aufträge des Chefs den täglichen Ablauf als Rahmen vorgeben und eine nachgelagerte Kontrolle den Arbeitserfolg sicherstellte, gab dem Mitarbeiter Struktur, Orientierung und Sicherheit. Doch eben dieses konstante Muster und vertraute Routinen der eigenen Tätigkeiten werden immer häufiger

durch einen neuen, erweiterten Handlungs- und Entscheidungsspielraum abgelöst. Mitarbeiter müssen sich neue Fähigkeiten aneignen, um eigenverantwortlich gesteckte Ziele zu erreichen. Hieraus leiten sich Teilaspekte wie Zeitmanagement, effektives und effizientes Arbeiten, Prioritäten setzen, Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen ab.

### **Rollen wechseln und Teams führen**

In Zeiten von agilen Arbeitsweisen sind Aufgaben und Tätigkeiten nicht mehr statisch an Personen gebunden, sondern für bestimmte Projektphasen werden Rollen zugeordnet und nach Erledigung wieder abgegeben. Auch in kollaborativer Teamarbeit ist die Verantwortlichkeit nicht mehr nur einer Person zugeordnet, sondern jedes Teammitglied übernimmt Mitverantwortung. Bei rotierenden Arbeitsrunden wechselt möglicherweise regelmäßig der Hauptverantwortliche, sodass auch ein Mitarbeiter ohne Führungserfahrung einmal diesen „Hut auf“ hat. Dann heißt es: Die Gruppe motivieren, die Zeit managen und das interdisziplinäre Team zu maximalen Arbeitsergebnissen befähigen. Das ist für Mitarbeiter ohne entsprechende Erfahrungen neues Terrain und erfordert neben Mut auch Selbstbewusstsein.

### **Statussicherung statt Team-Empowerment**

Sie als Vorgesetzter können Ihre Mitarbeiter zu dieser neuen Verantwortung ermutigen und sie durch ein Coaching zielgerichtet stärken. Vermeiden Sie es tunlichst, Ihren Mitarbeitern Steine in den Weg zu legen, weil angeblich die zeitlichen Ressourcen beschränkt oder das Know-how nicht ausreicht. In der Praxis nehme ich viel zu oft wahr, dass Mitarbeiter bewusst „klein gehalten“ werden. Und das liegt in der Regel nicht am Faktor Zeit oder an mangelnder Kompetenz – sondern einzig und allein an dem Chef-Egoismus, denn der Vorgesetzte möchte meist lieber selbst im Projekt mitwirken und entscheiden. Oder er befürchtet sogar, dass sein Mitarbeiter plötzlich zu einer neuen Konkurrenz für ihn wird. Wenn das so sein sollte, dann hat die Falle „Statussicherung statt Team-Empowerment“ zugeschnappt. Falls Sie diese Situation persönlich kennen und Sie nicht wissen, wie Sie sich daraus befreien und sich gegen Ihren Vorgesetzten durchsetzen können, dann sei Ihnen an dieser Stelle geraten, diesen Konflikt unbedingt zu thematisieren. Führen Sie ein offenes Gespräch mit Ihrem Chef und diskutieren Sie gemeinsam Lösungsansätze. Sofern dieser Dialog ergebnislos bleibt, können Sie in Erwägung ziehen, einen anderen Gesprächspartner zu konsultieren. Der Personalleiter, Leiter Organisationsentwicklung oder, falls es einen übergeordneten Projektleiter in Ihrem Haus gibt, stehen Ihnen dieser sicherlich für ein Gespräch zur Verfügung. Ansonsten nutzen Sie gezielt die LCL-Methode, die in Abschn. 3.3.1.1 vorgestellt wird, damit Sie für sich selbst Handlungsalternativen ableiten können.

### **3.2.4 Als Organisation den Wandel stärken und auf Führungsebene gemeinsam Mut beweisen**

Dieses Buch hat den Anspruch, Sie als Führungskraft zu sensibilisieren, wenn es darum geht, die Veränderungsprozesse des digitalen und kulturellen Wandels erfolgreich zu

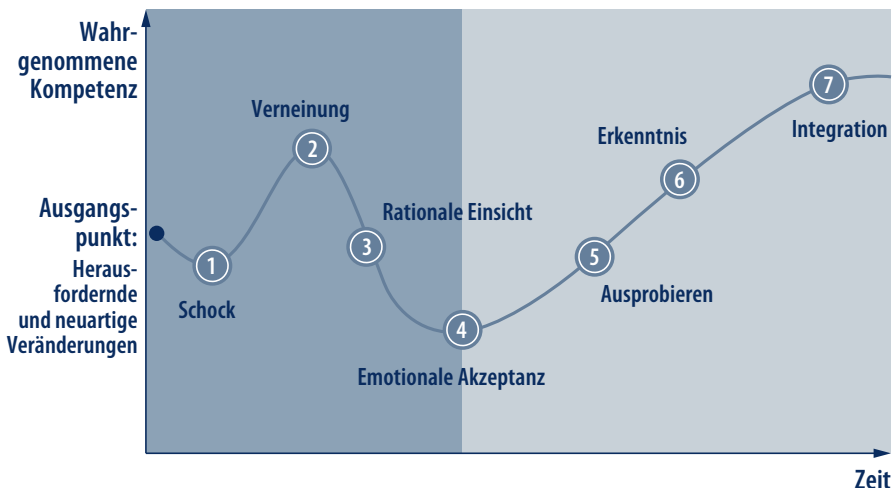
initiiert und aktiv voranzutreiben. Neue Perspektiven und Gedankenanstöße sollen dazu führen, dass Ihre Maßnahmen nicht nur die Oberfläche touchieren, sondern dass Sie radikal die Dinge verändern. Beweisen Sie Mut und stellen Sie alle bisherigen Unternehmensbereiche, Prozesse und Beziehungen auf den Prüfstand. Lassen Sie Disruption zu. Wenn Sie es nicht selbst wagen, wird mit etwas Zeitverzug der Wettbewerb den disruptiven Angriff (direkt oder indirekt) wagen.

### Den Wandel thematisieren und den Mitarbeitern die Augen öffnen

Wir sprechen nicht nur über die Einführung eines neuen Projektes, das mit marginalen, kaum spürbaren Veränderungen in der Belegschaft verbunden ist. Nein, jetzt geht es um die Zukunft Ihres Instituts und um die Arbeitsplätze von Ihnen, Ihren Kollegen und Ihren Mitarbeitern. Öffnen Sie den Mitarbeitern die Augen und machen Sie den Handlungs- und Veränderungsdruck deutlich. Im Rahmen von Präsenzveranstaltungen können Sie die Informationen transportieren und Ihre Mannschaft zur Mitgestaltung an der gemeinsamen Zukunft auffordern. Sollte diese klare und ungeschönte Botschaft zum ersten Mal zu Ihren Mitarbeitern durchdringen, dann berücksichtigen Sie als Führungsteam auch die emotionalen Folgen Ihrer offenen Worte. Führungskräfte und Mitarbeiter werden sehr unterschiedlich mit den neuen Fakten und Botschaften umgehen.

Eine Hilfestellung zur Indikation, in welcher Phase sich Ihre Mitarbeiter emotional befinden, kann die Visualisierung des Phasenmodells von Professor Richard K. Streich leisten (vgl. Abb. 3.2).

Das 7-Phasenmodell nach Richard K. Streich (vgl. Hofmann et al. 1997) verdeutlicht, dass es sich bei der Veränderung um einen Prozess handelt, der in verschiedenen Phasen verläuft und unterschiedliche Reaktionen hervorruft.



**Abb. 3.2** Sieben-Phasen-Modell. (Quelle: Streich 1997)

---

**Phasen**

Als Ausgangspunkt in dem Phasenmodell treten herausfordernde und neuartige Veränderungen auf.

**Phase 1: „Schock“**

Auch wenn hier meist schon eine gewisse, negative Vorahnung einhergeht, ist diese Phase von einem Schockzustand geprägt. Die große Differenz zwischen eigener Erwartungshaltung und plötzlich eingetretener Realität ist mitverantwortlich für eine teils apathische Reaktion und eine ablehnende Haltung gegenüber der Verantwortung.

**Phase 2: „Verneinung“**

Die überhöhte Selbsteinschätzung mündet in dieser Phase in einer ablehnenden und abwartenden Haltung. Es herrscht eine „Anti-Haltung“ gegenüber der Veränderung und dem Neuen.

**Phase 3: „Einsicht“**

Erstmals in dem Veränderungsprozess wird sich mit der Veränderung auseinandergesetzt und die eigene Einstellung modifiziert. Es kommt seitens der Betroffenen zu einer rationalen Einsicht.

**Phase 4: „Akzeptanz“**

Alte Verhaltensweisen und Einstellungen werden abgelegt, da vor allem die Veränderungen auch emotional akzeptiert werden.

**Phase 5: „Ausprobieren“**

Eine aktive Auseinandersetzung mit neuen Aufgaben und Verhaltensweisen führt zu konkreten Erfahrungen in Form von Erfolgen und Misserfolgen.

**Phase 6: „Erkenntnis“**

Auf den Trial-and-Error-Erfahrungen der vorherigen Phase basierend wird die Erkenntnis genutzt, um die eigene Kompetenz weiter zu steigern.

**Phase 7: „Integration“**

Die neuen Aufgaben und Arbeitsweisen werden als Routinen in den Alltag erfolgreich integriert. Diese Konsolidierung kann zum Start- und Ausgangspunkt für neue Veränderungen werden.

**Ihre Change-Roadmap erstellen**

In „Kap. 2“ haben Sie die Details zu den potenziellen Silo-Gefahren erfahren und jeweils Ihre bankindividuellen Silos identifiziert. Am Ende eines jeden Silokapitels wurden Ihnen Maßnahmen zur Silo-Reduzierung und Auflösung als Inspiration vorgeschlagen. Daraufhin haben Sie möglicherweise konkrete Ideen für Ihre Organisation als Notiz im Themen- und Maßnahmen-Backlog festgehalten. Übertragen Sie diese skizzierten Maßnahmen in eine Change-Roadmap und diskutieren Sie im Team tiefergehende Details zur konkreten Umsetzung. Priorisieren Sie vor allem die Handlungen, die sich gegen die dominantesten Silos richten. Sie müssen zuerst alle Silos weitestgehend aufbrechen, um Widerstände zu lösen und somit neue Verhaltensweisen zu ermöglichen.

### **Mit neuen Lösungswegen den Herausforderungen begegnen: Partizipation ermöglichen**

Gehen Sie unbedingt neue Wege, indem Sie beispielsweise Partizipation in der Gesamtbank ermöglichen und Kunden über co-kreative Prozesse miteinbeziehen. Sofern diese Arbeitsweisen für Sie bereits selbstverständlich sind, halten Sie weiter darin fest und bauen Sie diese konsequent aus.

Für viele Organisationen ist der Paradigmenwechsel „Handlungsspielräume verändern und Verantwortlichkeiten verschieben“ mit den größten Anstrengungen verbunden: Historisch bedingt waren die Entscheidungsbefugnisse auf Führungsseite auf das Maximum ausgelegt und auf Mitarbeiterseite auf ein Minimum reduziert. Diese neuen Freiräume von heute auf morgen zu realisieren, zu nutzen und Verantwortung zu übernehmen, fällt Mitarbeitern genau so schwer wie in der Praxis auch Führungskräfte nur schlecht loslassen können – von ihrer Macht, ihren Befugnissen und ihrer Mitwirkung.

### **Das „Du“ als kulturelles Gestaltungselement**

Im konservativen Umfeld von Banken und Sparkassen ist der förmliche und distanzierte Umgang per Sie fest verankert. Der Höflichkeit und dem Respekt ist es geschuldet, dass auch laut Knigge ab Volljährigkeit das „Sie“ bei der persönlichen Anrede gilt. Doch immer öfter herrscht im Business-Kontext die Duz-Kultur. Ob in innovativen Technologienunternehmen oder auch in agilen Organisationen wird bewusst das Du bevorzugt: Es reduziert Barrieren und Hemmschwellen, fördert die Kommunikation auf Augenhöhe und hat die Kraft, die Unternehmenskultur zu stärken. Allerdings nur, wenn das Du aus Überzeugung und im Einklang mit der Unternehmenskultur und dem allgemeinen Führungsstil über alle Organisationsbereiche hinweg eingeführt wird.

Aus der Praxis heraus ermutige ich Sie: Wagen Sie diesen Schritt, sofern Sie als Institut den kulturellen Reifegrad dafür haben. Wenn Sie insgesamt noch starre, autoritäre Machtstrukturen in Ihrem Haus erkennen, Offenheit, Transparenz und Partizipation noch nicht Einzug gehalten haben, dann wäre diese Insel-Maßnahme „Du“ eher kontraproduktiv, da jene von Mitarbeitern als Anweisung und Verpflichtung von oben wahrgenommen und negativ ausgelegt wird.

Haben Sie aber eine solide kulturelle Basis in Ihrem Haus, wird dieser neue Umgangsston als Synonym für einen gemeinsamen Neuanfang stehen und wird sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitern sehr geschätzt werden. Wenn sich Vorstände im Dialog auf Augenhöhe mit Ihren Mitarbeitern bewegen und das per Du-Ansprache auch kommunikativ zum Ausdruck bringen, ist der erste Anfang für eine kollaborative und demokratische Zusammenarbeit geschaffen.

### **Nur die Krawatte wegzulassen ist noch kein Indiz für Agilität**

Die klassisch-formelle, leicht angestaubt wirkende Businesskleidung wurde in jüngster Vergangenheit in vielen Branchen durch den Dresscode „Business Casual“ abgelöst. Selbst der konservative Finanzsektor oder auch Vorstände von Dax-Konzernen haben

teilweise ihre Krawattenpflicht abgeschafft und versuchen, durch einen neuen Look mehr Modernität und Kundennähe zu demonstrieren. Aber lassen Sie sich nicht verleiten, nur auf das Tragen der Krawatte zu verzichten und alles andere beim Alten zu belassen. Wenn Sie optisch ein Zeichen setzen möchten und deutliche Veränderungen im Erscheinungsbild beabsichtigen, ist eine vollständige Überarbeitung des Dresscodes anzuraten. Eine zum Unternehmen passende Kleiderordnung stiftet zudem Identität und sorgt gleichzeitig für mehr Sichtbarkeit und Kundennähe. Für eine moderne und offene Bank, die ihren Kunden auf Augenhöhe und partnerschaftlich begegnen möchte, haben das Erscheinungsbild und Auftreten der Mitarbeiter eine besondere Gewichtung. Ein zeitgemäßer, moderner Look strahlt diese Offenheit und Zukunftsfähigkeit aus.

Nutzen Sie diese Weichenstellung, um die inneren, kulturellen Werte Ihrer Bank sowohl nach innen als auch nach außen sichtbar zu machen.

### **3.2.5 Mut zum Konflikt**

Die Ausprägung einer Konfliktkultur steht in direktem Zusammenhang mit Ihrer Unternehmenskultur. Wie werden Probleme angesprochen? Ist die Kommunikation von Offenheit und Direktheit geprägt? Oder gibt es in Ihrer Bank immer wieder schwelende Konflikte, die sogar zu Flächenbränden führen?

An verschiedenen Stellen in diesem Buch wurde bereits auf die Anforderung an Offenheit, Transparenz und Kommunikation eingegangen.

#### **Konflikte als Erfolgstreiber**

Sie brauchen als Organisation ein gewisses Maß an Konfliktbereitschaft und auch eine Konfliktfähigkeit. Nur so können Sie kontroverse Standpunkte ergebnisoffen diskutieren und die beste Lösungsfindung erzielen. Sie dürfen es sich in Ihrem Team nicht zu leicht machen, indem Sie Diskussionen vorschnell beenden und einen halbherzigen Konsens beschließen. Wichtige Themenstellungen erfordern auch ausführliche und tief greifende Auseinandersetzungen.

Sie sollten aber auch nicht grundsätzlich bei jedem Tagungsordnungspunkt unnachgiebig sein und permanent nur Ihre Auffassung durchdrücken wollen. Dann sind wir wieder bei dem Hemmschuh „Ego-Kultur“. Um diesen schmalen Grat richtig zu bewältigen, ist es sinnvoll, sich regelmäßig mittels Feedbacks und Reflexion zu hinterfragen und zu überprüfen. Machen Sie die damit verbundene Resonanz und Rückkopplung zu den neuen Treibern Ihrer Teamkultur. Die alten Mechanismen sahen ein Feedback einmal im Jahr vor, sie sollten einmal pro Woche (ob im bilateralen Dialog oder im Teammeeting) Feedback einholen und auch geben. Nur so können alle im Team davon profitieren und gemeinsam wachsen.

### **3.3 Stolpersteine einer Führungskraft auf der Heldenreise des Wandels und Lösungsansätze**

In der Praxis stellt sich der Aufstieg einer Führungskraft oder der Entwicklungsweg hin zu einer agilen Unternehmensführung nicht so idealtypisch wie in einem Lehrbuch oder einem Führungskräfteseminar dar. Eher gleichen der Entwicklungsweg und die Lernkurve einer Heldenreise, die ein Abenteurer in Mythen, Filmen oder Romanen durchlebt.

Rückschläge, Bewährungsproben und auch die Konfrontation mit Feinden gehören genauso zu dem Modell für Drehbuchautoren wie das überragende Ende der Heldenreise, das den Abenteurer zum wahren Helden kürt. Er erfährt Anerkennung (nicht nur von seinen Verbündeten) für seine Leistungen, seine demonstrierte Empathie oder für das Mitbringen des Elixiers, das die alte Welt zu einer besseren werden lässt.

#### **3.3.1 Ihre Organisation ist noch nicht so weit (wie Sie es schon sind)**

Sie selbst spüren, dass Sie als Führungskraft bereits über agile Einstellungen und Kompetenzen verfügen, die aber in Ihrer Organisation noch keine Anwendung finden können, weil noch klassische Entscheidungshierarchien und Organisationsabläufe dies verhindern? Oder Sie kommen von einer Weiterbildung zu den Themen „New Leadership“ oder „Agiles Team-Empowerment“ zurück an den Schreibtisch und die Realität holt Sie ein: Weder ein neues Mindset noch agile Projektmethoden helfen Ihnen hier weiter? Eher das Gegenteil ist der Fall: Bei der Anwendung neu erworbener Kenntnisse droht Ärger mit ganz oben?

##### **3.3.1.1 Love it? Change it? Leave it?**

Sie sind mit einer aktuellen Situation unzufrieden, sehen Sie nur das Negative und fühlen Sie sich als Opfer? Dann hilft Ihnen die LCL-Methode weiter: Love it? Change it? Leave it?

Dieser einfache und dennoch sehr wirkungsvolle Coaching- und Problemlösungsansatz stellt mit den drei Kernfragen den betreffenden Sachverhalt in Relation zum eigenen Handlungsspielraum und aktiviert Ihre Entscheidungsfindung.

##### **Love it?**

Können Sie die Situation oder den Rahmen aufrechterhalten, indem Sie sich mit dem Sachverhalt anfreunden können und zu lieben lernen? Wie können Sie hierfür Ihre Einstellung verändern? Welche Vorteile ergeben sich für Sie, wenn Sie sich mit dem Umstand abfinden?

##### **Change it?**

Wenn die erste Variante „Love it“ für Sie keine Option darstellt, da Sie den Kontext nicht positiv bewerten und somit auch nicht lieben können, dann stellen Sie sich die Frage,



welche übrigen Faktoren und Rahmenbedingungen Sie beeinflussen können, ohne die Situation verlassen zu müssen. Welche Möglichkeiten leiten sich daraus ab? Was konkret können Sie selbst in eine andere Richtung lenken und was wären für Sie die nächsten Schritte?

### **Leave it?**

Wenn Sie aufgrund Ihrer Bewertung zu dem Entschluss gekommen sind, dass Sie die Situation nicht zum Positiven beeinflussen und verändern können, dann sollten Sie für sich ein Ausstiegsszenario in Erwägung ziehen. Wie können Sie Chancen nutzen, um den Sachverhalt oder Rahmen zu entkommen und etwas Neues zu beginnen? Wie kann diese Handlungsoption vorbereitet und umgesetzt werden? Voraussichtlich wird dieser Ausstieg auch gleichzeitig mit dem Verlassen der eigenen Komfortzone einhergehen und Ihr Mut zur Veränderungsbereitschaft mit neuen Fähigkeiten belohnt werden.

### **3.3.1.2 Verbündete suchen**

Nutzen Sie Gespräche, Meetings oder auch Workshops, um herauszufinden, wer von Ihrem Vorstand, Ihren Kollegen und Mitarbeitern empfänglich für das Gedankengut und die Ideen von „New Leadership“ und agilen Arbeitsweisen ist. Organisieren Sie einen „Inner Circle“, der langsam peu à peu erste Ideen schmiedet und erste Maßnahmen umsetzt. So werden Außenstehende neugierig. Sie können im nächsten Schritt weitere „Zukunftsgealter“ mobilisieren und so das neue Mindset über Ihre „internen Influencer“ verbreiten. Lassen Sie sich nicht vom ersten Gegenwind oder den ewigen Kritikern, das sind nicht ohne Grund auch meist die ewig Gestrigen, entmutigen. Haben Sie für Ihr Vorhaben Ausdauer, Geduld und vor allem Optimismus.

### **3.3.1.3 Nur an der Oberfläche gewollt? – Das müssen Sie thematisieren!**

Sie stellen fest, dass agiles Arbeiten eingeführt und ein hipper Innovationsraum in Ihrer Bank gestaltet werden sollen und sogar der Tisch-Kicker bereits bestellt wurde, aber die Organisation noch nicht die notwendige Reife für Agilität erfüllt? Es herrschen noch starre Entscheidungswege und bei Selbstorganisation und Vertrauenskultur handelt es sich um ferne, kaum hörbare Zukunftsmusik?

Dann legen Sie den Finger in die Wunde: Machen Sie im Rahmen der nächsten Führungsklausur oder auch im bilateralen Gespräch mit Ihrem Vorstand deutlich, welche Voraussetzungen noch zwingend geschaffen werden müssen, damit die agile Zusammenarbeit nicht nur ein Lippenbekenntnis bleibt und der Innovationsraum auch kreative Ergebnisse hervorbringen kann. Auch das ist Ihre neue Rolle: Konflikte erkennen und direkt ansprechen. In der alten Welt wären Sie vielleicht darüber hinweg gegangen, da es ja „von oben“ entschieden worden ist. Heute haben Sie die Verantwortung, mitzugestalten und Stellung zu beziehen. Nutzen Sie Ihre Kompetenz und Ihren Weitblick, um eine echte Weichenstellung in Ihrer Bank vorzunehmen.

#### **3.3.1.4 Der Kunde im Mittelpunkt – aber doch nicht bei wichtigen Projekten!?**

Sie oder Ihre Kollegen haben bereits diverse Weiterbildungen zu neuen agilen Methoden erfolgreich absolviert. In der Strategie Ihres Unternehmens ist auch die Rede von „Unsere Kunden im Mittelpunkt aller Tätigkeiten und Veränderungen“, aber wenn Sie sich Ihre Projekt- oder Teamzusammensetzungen anschauen, fällt Ihnen auf, dass einer fehlt: Ihr Kunde! Es wäre zu aufwendig und auch unter Umständen konfliktbehaftet, wenn echte Kunden in einen Workshop integriert würden. Das sind möglicherweise die Begründungen, warum auf den Kunden bewusst verzichtet wird. Doch gerade die co-kreativen Prozesse, die den Kunden und dessen Kreativitätspotenzial einbeziehen, gelten nicht ohne Grund als DIE Erfolgsfaktoren der agilen Methoden. Warum verzichtet Ihr Unternehmen auf dieses Potenzial? Ist das Vertrauen in Ihre Kunden nicht ausreichend? Oder fehlt es auf Entscheider-Ebene noch an dem richtigen Mindset? Auch hier gilt für Sie: Sprechen Sie die Problematik an und zeigen Sie Handlungsoptionen auf, wie erste Erfahrungen in der Projektarbeit mit Kunden oder Mitgliedern gesammelt und kontinuierlich ausgebaut werden können.

#### **3.3.2 Sie sind persönlich noch nicht so weit (wie Ihre Organisation es von Ihnen fordert)?**

Hand aufs Herz: Sie fühlen sich bei all den neuen Themen und Anforderungen unwohl? Insgeheim wünschen Sie sich die gute, alte Zeit, in der es eine feste Ordnung und Struktur gab, zurück? Sie sind mit Sicherheit nicht allein mit dieser Gefühlslage, aber Sie sind eine Führungspersonlichkeit, deren wichtigste Aufgabe darin besteht, die Transformation und die damit verbundene Zukunft Ihres Unternehmens maßgeblich mitzugestalten und die Mitarbeiter für anstehende Veränderungen zu mobilisieren.

##### **3.3.2.1 Ehrlich mit sich selbst sein**

Und hier wird es jetzt knifflig: Treffen Sie eine ehrliche Entscheidung, ob Sie sich, Ihre Haltung und Einstellung kurzfristig verändern wollen und können. Das können Sie nicht ad hoc beschließen und umsetzen. Dafür benötigen Sie etwas Zeit und Abstand. Wenn Sie insgeheim sogar darüber nachdenken, ob Sie sich im Finanzsektor überhaupt noch „zu Hause“ fühlen, dann sprechen Sie mit einem außenstehenden Coach, eventuell sogar mit einem Newplacement-Berater über Ihre persönliche Standortbestimmung und mögliche Exit-Strategien. Vielleicht muss auch nicht der Wechsel in eine andere Branche vollzogen werden, denn selbst ein Change von der Führungsposition hin zu einer Fachverantwortung kann für den Einen oder Anderen reizvoll sein. Nutzen Sie für sich die Chancen von Job Rotation oder Hospitation, um in andere Abteilungen oder in andere Unternehmen hinein zu schnuppern und sich ein Bild von alternativen Jobrollen zu machen.

### 3.3.2.2 Zukunfts-Skills ausbauen – eigenen Fahrplan festlegen

Sie haben bei sich (im Kontext mit der neuen Arbeitswelt) methodische oder kulturelle Defizite (lassen Sie es uns doch positiv mit „Potenzialfeldern“ beschreiben) festgestellt und den Beschluss gefasst, sich für die Anforderungen der neuen Arbeitswelt zu rüsten? Dann können Sie sich an dieser Stelle schon einmal selbst auf die Schulter klopfen, denn Sie ergreifen nicht wie andere in solchen Situationen die Flucht vor möglichen Gefahren oder ignorieren einfach Ihre Potenzialfelder. Nein, Sie sind ehrlich mit sich selbst, üben Selbstreflexion und Sie sind zudem lösungs- und handlungsorientiert. Jetzt stellen Sie für sich als Nächstes einen Fahrplan auf: Sammeln Sie zuerst Ideen, wie Sie Ihre Zukunfts-Skills erweitern können und anschließend konkretisieren Sie die Ansätze in Maßnahmen-schritte (vgl. Abb. 3.3).

#### **Erste Phase „Change durch Begreifen: Überblick verschaffen“**

Nutzen Sie gezielt Online-Webinare, hören Sie Podcasts und lesen Sie Fachliteratur zu Ihrem Potenzialfeld. Verschaffen Sie sich einen Überblick über die Gesamtsituation, über potenzielle Informationsangebote und über konkrete Weiterbildungsmöglichkeiten.

#### **Zweite Phase „Change durch Erleben: Themen vertiefen und ausprobieren“**

Vertiefen Sie Ihre neuen Arbeits- und Lernthemen, indem Sie beispielsweise Hospitationen in anderen Banken nutzen oder an einer Learning Journey teilnehmen, um die Start up-Szene in Berlin kennenzulernen und von deren Arbeitsweise zu profitieren.

#### **Dritte Phase „Change durch vernetztes Handeln: Wissen anwenden“**

Probieren Sie neu erlerntes Wissen, Methoden oder Instrumente direkt in der Praxis mit dem eigenen Team aus und bilden Sie für nachhaltigen Lernerfolg Lernpatenschaften.

#### **Vierte Phase „Change nachhalten: Reflexion“**

Vielleicht nutzen Sie sogar für die Reflexionsphase ein Feedbackgespräch mit Ihren Mitarbeitern und fordern Sie eine Einschätzung ein. Anschließend bewerten Sie anhand der unterschiedlichen Perspektiven: Was läuft schon gut? Wo können Sie nachjustieren? Transportieren Sie Ihre Erfahrungen auch in Ihr Team, in die Gesamtbank bzw. in Ihre Führungsrunde.

### 3.3.2.3 Humor und Selbstironie: Beides hilft und bringt Sympathien

Sie empfinden für Ihre neuen Aufgaben noch Unbehagen oder fühlen sich selbst noch nicht ausreichend vertraut mit den neuen Methoden und Ansätzen? Dann stehen Sie dazu: Die Begrüßung Ihres Teams in der neu eröffneten Innovationswerkstatt können Sie ruhig mit etwas Humor oder auch Selbstironie ausschmücken. Es wird das Eis zum Schmelzen bringen und Sie werden sympathisch und echt wirken, weil Sie zu Ihren „Potenzialfeldern“ stehen und selbst daran arbeiten. Humor im Business kann zudem an vielen Stellen sehr förder-

<b>1. PHASE</b> <b>Change durch Begreifen:</b> Überblick verschaffen	<b>2. PHASE</b> <b>Change durch Erleben:</b> Themen vertiefen und ausprobieren
Zeitraum:	Zeitraum:
Maßnahmen:	Maßnahmen:
<b>3. PHASE</b> <b>Change durch vernetztes Handeln:</b> Wissen anwenden	<b>4. PHASE</b> <b>Change nachhalten:</b> Reflexion
Zeitraum:	Zeitraum:
Maßnahmen:	Maßnahmen:

**Abb. 3.3** Fahrplan für persönlichen Change. (Quelle: eigene Darstellung)

lich wirken. Der Humor muss natürlich zu Ihnen und zum Kontext passen. Wenn Sie bisher eher der nüchterne Typ waren und Humor nicht Ihre Stärke war, dann sollten Sie diesen auch erst mal wohl dosiert anwenden. Schauen Sie einfach, was mit den Menschen passiert, wenn Sie etwas Lockerheit in ausgewählte Alltagsroutinen bringen. Trauen Sie sich und nutzen Sie die Anregungen aus der Fachliteratur zu dem Thema „Humor im Business“.

### **3.3.3 Veränderungsresistente Mitarbeiter: Wie Sie Ängste, Boykott und Widerstand erkennen und aufbrechen**

Die Veränderungen, die der Changeprozess im Rahmen eines Strukturwandels mit sich bringt und die Sie vom gesamten Team einfordern, sind oft sehr weitreichend. In der Vergangenheit sind diese Umbrüche von vielen Beschäftigten noch nie zuvor erlebt worden. Schlaflose Nächte, ein nervöser Magen oder sogar Herzrasen können in solchen Momenten die Folgen von einschneidenden Veränderungen wie Filialschließungen, bekannt gegebener Fusion oder geplanten Entlassungen sein. Vielleicht haben Sie persönlich solche Empfindungen noch nie gespürt. Dann seien Sie froh und dankbar und versuchen Sie dennoch nachzuempfinden, was die möglichen Existenzängste bei den Betroffenen auslösen. Wir reden nicht darüber, ob die betriebswirtschaftlichen und zukunftsorientierten Entscheidungen hätten sein müssen. Das müssen Sie ganz gewiss. Aber Sie können sich dafür engagieren, dass dieser eingeleitete Wandel, der auch zweifelsfrei Opfer und Benachteiligte hervorbringen wird, fair und menschlich gestaltet wird.

Versetzen Sie sich einmal in die emotionale Lage Ihrer Mitarbeiter, die gerade erst ihre Baufinanzierung abgeschlossen haben, die hohe Unterhaltszahlungen an Ex-Partner oder Kinder zu leisten haben oder sich einfach einen Lebensstandard geschaffen, der plötzlich von heute auf morgen in Gefahr ist. Diese Mitarbeiter sind wütend, enttäuscht oder auch in einer gewissen Angststarre gefangen. Diese Gefühle richten sich gegen Ihr Unternehmen oder möglicherweise auch gegen Sie als Führungskraft.

Deshalb sollten Sie als Führungskraft mit viel Empathie und Einfühlungsvermögen insbesondere die ersten Phasen der Veränderungsprozesse begleiten. Führen Sie Gespräche im Team oder mit Einzelnen, um die Gefühlslage zu erkennen und die jeweilige Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter zu identifizieren: Nur wenn Sie wissen, wer zu Ihren Verbündeten, wer zu den Unentschlossenen und wer zu den Verweigerern zählt, können Sie die richtigen Maßnahmen initiieren.

#### **3.3.3.1 Bewahrer der Vergangenheit und Zukunftsleugner in einer Auftaktveranstaltung mobilisieren**

Da vielen Mitarbeitern bislang die Transparenz für die kritische Zukunftsaussicht im Finanzsektor fehlte, haben sich viele Bewahrer bewusst oder auch unbewusst an der Vergangenheit festgehalten. Hier ist Ihr Institut gefordert, spätestens jetzt die Karten offen auf den Tisch zu legen, damit auch der letzte Gedanke zu der weitverbreiteten Fehleinschätzung „So schlimm wird das schon nicht werden“ sich in realistische Luft auflöst.

Diesen Informations- und Wissenstransfer sollten Sie, wenn noch nicht geschehen, als gemeinsame Präsenzveranstaltung durchführen. Geänderte Zukunftsbilder oder modifizierte Geschäftsmodelle und neue, agile Arbeitsweisen, die mit neuen Anforderungen für Mitarbeiter verbunden sind, können im Rahmen eines Vortrags durch den Vorstand oder einen externen Gastredner transportiert werden. Um Mitarbeiter mit ihren Gedanken und Ängsten nicht allein zulassen und die Weichenstellung für Mitarbeit und Mitgestaltung

offensiv vorzunehmen, sollte im Anschluss noch ein Diskussions- und Arbeitsrahmen ermöglicht werden. In kleineren Gruppen können auf diese Weise bestimmte Themenbereiche vertieft werden, Fragen der Mitarbeiter beantwortet und erste Ideen gesammelt werden. Interdisziplinäre Gruppen und wechselnde Teamzusammensetzungen sorgen auch hier für Abwechslung. Gestalten Sie als Organisation solche Informationsveranstaltungen in einem angenehmen Rahmen. Vielleicht haben Sie sogar in Ihrer Region eine Location, die einen außergewöhnlichen, kreativen Rahmen hierfür bieten kann. Von einer Event-Sportstätte bis hin zu einem hippen Coworking-Space – die Möglichkeiten sind heutzutage nahezu unbegrenzt. Und so banal es auch klingen mag: Vergessen Sie nicht, Ihre Mitarbeiter mit Getränken und Snacks zu versorgen. Auch das Catering ist Ausdruck von Wertschätzung und nimmt nicht unwesentlich Einfluss darauf, wie die Informationen von den Mitarbeitern aufgefasst und im wahrsten Sinne emotional verdaut werden.

### **3.3.3.2 Ängste bremsen den Wandel: Die Resilienz der Mitarbeiter stärken**

Sie haben schon alles dafür getan, um die Ängste in der Belegschaft zu reduzieren, indem Sie frühzeitig, offen und ausführlich über bevorstehende Veränderungsbausteine kommuniziert haben oder auch Hilfestellung in Form von Coaching angeboten haben – dennoch sind die Ängste in den Teams spürbar oder werden direkt an Sie herangetragen?

Dann sollten Sie sich spätestens jetzt mit dem Resilienz-Modell vertraut machen.

Die Komfortzone der Mitarbeiter schrittweise aufzulösen, sollte auch damit einhergehen, die Resilienz der Mitarbeiter zu stärken. Damit ist die Widerstandskraft eines Menschen oder auch einer Organisation gemeint, wie gut Krisensituationen oder schicksalsähnliche Veränderungen von außen verarbeitet werden können. Menschen mit einer hohen Resilienz gehen gestärkt aus Krisen hervor. Es wird unterschieden in Resilienz als Ressource, hier geht es um das individuelle Ausmaß an Selbstwirksamkeit, Achtsamkeit und Optimismus, und in Resilienz als Verhalten (vgl. Drath 2016).

Als Führungskraft können Sie auf die organisationalen Ressourcen und Prozesse Einfluss nehmen und somit die Team-Resilienz stärken. Genauso können Sie im Rahmen von Coaching- oder Mentoring-Programmen auch die die personalen Ressourcen Ihrer Teammitglieder positiv beeinflussen, um auch das resiliente Verhalten der Einzelnen am jeweiligen Arbeitsplatz auszubauen. Was es dazu braucht, ist vor allem: Empathie.

Reflektieren Sie sich einmal selber: Wie hoch ist Ihre emotionale Intelligenz? Sind Sie ein empathischer Mensch? Wenn es Ihnen schwerfällt, diese Selbsteinschätzung vorzunehmen, dann fragen Sie Ihr persönliches Umfeld, Ihre Mitarbeiter oder Kollegen. Seien Sie dankbar und keineswegs enttäuscht oder beleidigt, wenn Ihnen hierzu ein ernüchterndes Ergebnis, was Sie vielleicht überhaupt nicht erwartet haben, gespiegelt wird. Nutzen Sie die Chance und fragen Sie konkret nach, woran Ihre Mitmenschen die Einschätzung festmachen.

Nur wenn Sie ein ehrliches, offenes Feedback bekommen und annehmen, können Sie sich in Zukunft im zwischenmenschlichen Bereich, wo die Empathie als Schnittstelle fungiert, in Ihrem Verhalten verändern.

### **3.3.3.3 Personalabbau muss GuV-wirksam gestaltet werden – die Chancen von Newplacement**

Einen Sozialplan gemeinsam mit dem Betriebsrat im Rahmen von betriebsbedingten Kündigungen beschlossen zu haben, ist eine Sache. Doch wie so häufig sind es die Mitarbeiter, die kulturell oder aufgrund mangelnder Fähigkeiten nicht (mehr) zum Unternehmen passen, sodass eine Trennung unausweichlich ist. Aufgrund von Kündigungsschutzklauseln sind die Mitarbeiter allerdings nahezu unkündbar. Um das Unternehmen vor allem personell zukunftsfähig auszurichten, müssen Sie aber wahrscheinlich genau an die unkündbaren Mitarbeiter herantreten und neue Wege hierfür finden.

Die Begriffe Outplacement und Newplacement beschreiben das gleiche Verfahren. Allerdings wird Newplacement häufiger verwendet, weil das Wording eher die positive Neuausrichtung impliziert.

Mit einer fairen Newplacementberatung wird ausscheidenden Mitarbeitern eine externe, professionelle Coachingbegleitung zur beruflichen Neuorientierung angeboten. Das kann ein individuelles Positionierungsgespräch, ein Bewerbungstraining und auch die aktive Vermittlung an ein anderes Unternehmen beinhalten.

In der Vergangenheit wurden diese exklusiven Ausstiegsprogramme in der Regel nur ausscheidenden Personen der Managementebene angeboten. Doch diese Newplacement-Angebote müssen nicht nur auf Führungs- oder Fachkräfte beschränkt sein, sondern lassen sich auch als Bestandteil eines Sozialplans vereinbaren oder auf andere Mitarbeitergruppen ausweiten. Wenn Sie Mitarbeiter haben, von denen Sie sich trennen müssen, dann machen Sie sich für diesen neuen Trennungsweg stark. Es beinhaltet für beide Parteien nur Vorteile. Der faire Umgang, den Sie als Arbeitgeber mit einer Newplacement-Beratung demonstrieren, wird auch von außen zum Beispiel von Ihren Kunden oder potenziellen Bewerbern positiv wahrgenommen.

### **3.3.3.4 Null-Toleranz-Grenze bei Boykott & Sabotage: Keine Macht den Kulturzerstörern**

Jetzt könnte man meinen, wenn doch 84 Prozent (die Mitarbeiter mit einer hohen und einer geringen emotionalen Bindung, siehe Gallup Engagement-Index in Abschn. 2.10.6.2) in einem Unternehmen in die gleiche Richtung blicken und das gleiche Ziel im Visier haben, sind die restlichen 16 Prozent (Mitarbeiter ohne emotionale Bindung an den Arbeitgeber) und deren Einstellung sowie Verhalten irrelevant. Leider ist dem nicht so. Im Gegenteil: Diese sehr kritischen, ablehnenden und boykottierenden Mitarbeiter beeinflussen auch andere, weniger kritische Kollegen und werden somit zur essenziellen Gefahr eines jeden Veränderungsprozesses. Verletzte Eitelkeiten, schwierige Charakterzüge oder pessimistische Grundhaltungen machen diese Player zu unangenehmen Zeitgenossen. Sie rauben Energie, sie zerstören Ideen so schnell sie können oder sie zertreten das zarte Pflänzchen einer Unternehmens- oder Teamkultur. Sie tun dies häufig mit Absicht und meist mit vollem Bewusstsein und aus tiefer Überzeugung.

Haben Sie gerade Gesichter vor Ihrem geistigen Auge oder Namen im Kopf? Kennen Sie solche Typen? In fast jedem Unternehmen gehört ein gewisser Teil der Belegschaft zu

dieser Sorte „Kulturzerstörer“. Ich nenne diese Betroffenen so, weil sie ein unnachahmliches Talent dafür haben, jede Art von Kultur zu zerstören: Ob es in kleinen Gesprächsrunden in der Mittagspause stattfindet, in Workshop-Runden oder während der Weihnachtsfeier. Sie lassen keine Gelegenheit aus, um gegen Veränderungen im Allgemeinen, gegen die Organisation oder gegen Sie als Führungskraft zu stänkern oder sogar konkret zu sabotieren. Warum machen das Unternehmen so lange mit? Warum wird das nicht gesehen und gegengesteuert?

Die Kulturzerstörer könnten auch von allein auf die Idee kommen, das Unternehmen zu verlassen, wenn sie doch ohnehin alles nur negativ bewerten, oder? Aber genau das ist das Problem des Umgangs mit dieser Spezies: Sie sehen die Schuld grundsätzlich nur bei Anderen und niemals bei sich selbst. Sie sind Opfer und fühlen sich zugleich in dieser eigenen Komfortzone sehr wohl und zudem sehr sicher. Sie haben mit allem eigentlich abgeschlossen, sie haben innerlich gekündigt, doch warum sollen sie sich verändern? Sie werden niemals von allein den Antrieb haben, das Unternehmen zu verlassen oder ihre Einstellung zu verändern. Dafür hat sich das negative Verhalten zu lange (meist über Jahre oder sogar Jahrzehnte) in der Persönlichkeitsstruktur verfestigt.

Liebe Zukunftsgestalter und Führungskräfte, befreien Sie sich selbst und die anderen Teammitgliedern schnellstmöglich von diesen Störenfrieden und Saboteuren! Lassen Sie nicht länger zu, dass andere, sehr engagierte und veränderungsbereite Kollegen von den Kulturzerstörern angesteckt (das passiert, wenn sich Mitarbeiter nicht gegen die Saboteure ausreichend mental wehren können) oder angefeindet werden (das passiert, wenn Kollegen sich gegen die Saboteure verbal wehren). Noch einmal in aller Deutlichkeit: Solange Sie diese Kulturzerstörer und ständigen Nörgler tolerieren, brauchen Sie auch keine teuren Teambuilding-Maßnahmen in Erwägung ziehen. Es wäre, salopp formuliert, für die Katz.

Selbstverständlich können Sie Versuche starten, diese Mitarbeiter umzustimmen. Aber glauben Sie mir: Es ist fast aussichtslos. Treffen Sie Vereinbarungen mit den Betroffenen, aber seien Sie konsequent, sobald Sie merken, dass weder Einsicht noch Veränderung sichtbar werden.

Konzentrieren Sie sich mit Ihrer positiven Energie auf die anderen Kollegen: Mobilisieren Sie die Menschen, die an der gemeinsamen Zukunft interessiert sind und stärken Sie die Innovationsfreude und somit die Loyalität der Mannschaft.

### **3.3.4 Und plötzlich haben Sie den schwarzen Peter? Der Umgang mit dem Risiko des Scheiterns**

In dem Moment, wenn Sie als Führungskraft Verantwortung übernehmen und sich kritischen Situationen eher aussetzen als Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung, gehen Sie neben vielen Chancen auch ein gewisses Risiko ein, das mit Ihrer Tätigkeit und Rolle verbunden ist. Dieses Risiko kann bedeuten, dass Sie Erwartungen Ihres Vorstands nicht erfüllen oder Sie Ihre Mitarbeiter in Veränderungsprozessen nicht aktivieren können. Vielleicht haben Sie die Situation im Vorfeld falsch eingeschätzt oder Ihre eigenen Skills etwas



überschätzt. Vielleicht spielt man in Ihrer Bank auch nicht ganz fair mit Ihnen. Die Gründe können sehr unterschiedlich sein. Das Ergebnis ist aber in den erwähnten Szenarien das Gleiche: Das in der Praxis eingetretene Risiko wird Ihnen in dem Moment klar, wenn Sie im Gespräch mit Ihrem Vorstand oder dem Personalleiter von Ihrer eigenen Kündigung oder einer Trennung hören. Vielleicht handelt es sich sogar um die erste Kündigung Ihres Lebens. Dann wird es Sie besonders hart treffen. Ihre Gemütslage wird sehr stark eingetrübt sein, Sie werden überrascht und enttäuscht sein und Sie werden etwas wie Scham empfinden, sich als Versager fühlen oder auch Angst vor der Zukunft haben. Das ist völlig normal und menschlich. Lassen Sie diese Gefühle zu und sprechen Sie mit vertrauten Menschen darüber. Mit Ihrem Partner, Ihrem besten Kumpel oder einer guten Freundin. Halten Sie bitte nicht hinter dem Berg, was Ihnen gerade widerfahren ist. Igeln Sie sich nicht ein und fressen Sie den Kummer nicht in sich hinein.

Sollten Sie mit sofortiger Wirkung freigestellt sein, dann dürfen Sie den ersten Tag (nur diesen einzigen!) nutzen, um sich Ihrem Selbstmitleid und Ihren Gefühlen hinzugeben. Aber am nächsten Tag sollten sich unbedingt einen Aktionsplan überlegen. Stecken Sie in keinem Fall den Kopf in den Sand! Sofern Sie nicht freigestellt sind, sollten Sie diese Regelung unbedingt im persönlichen Gespräch mit Ihrem Noch-Arbeitgeber einfordern und erwirken. Sie brauchen die Zeit und die mentale Stärke, die Sie erst durch Abstand gewinnen, für die bevorstehende Neuorientierung oder auch für die Bewerbungsphase.

#### Maßnahmen für Ihren Aktionsplan

- **Fachkundigen Rat** bzgl. der Kündigung einholen (Betriebsrat oder Fachanwalt)
- **Ein Newplacement-Coaching** und einen individuellen Ausstieg verhandeln oder auch ggf. nachverhandeln.
- **Zeitliches Ausstiegsszenario** (ggf. im Aufhebungsvertrag) definieren: In gefragten Positionen kann ein Bewerbungsprozess innerhalb von drei Monaten erfolgreich abgeschlossen sein; in der Sommerzeit sollten Sie berücksichtigen, dass Personalabteilungen nicht besetzt sind und automatisch ein Zeitverzug entsteht. Konjunkturfalte oder eine Entlassungswelle in der Branche erschweren oder verzögern den Bewerbungsprozess.
- **Newplacement:** Nutzen Sie ein solches Coaching, um auch Ihren eigenen Status quo zu hinterfragen. Wollen Sie weiterhin überhaupt im Finanzsektor tätig sein oder ist es für Sie ein Wink des Schicksals, sich noch einmal völlig neu zu orientieren? Profitieren Sie zudem auch von der Expertise dieses Coaches, der Sie für die heutigen Anforderungen der Vorstellungsgespräche fit macht.
- **Melden Sie sich bei Jobportalen an** und schreiben Sie sofort Bewerbungen. Aktiv zu sein wird Ihnen ein gutes Gefühl geben und Ihre Zuversicht stärken.
- **Neue Routinen entwickeln:** Zudem brauchen Sie sowohl beim Schreiben als auch in den Vorstellungsgesprächen eine neue Routine. Ihr Ego wird direkt nach der Kündigung angeknackst sein und Ihr Selbstvertrauen hat möglicherweise ge-

litten. Deshalb sollten Sie jetzt viele Telefonate und Face-to-Face-Gespräche als persönliches Training führen. Nur wer selbstbewusst und ohne Blockaden auftritt, kann auch andere von sich überzeugen. Nutzen Sie für die Vorbereitung auf die Gespräche einen Coach und überlegen Sie sich schon im Vorfeld die richtigen Antworten auf kritische Fragen zu Ihrer Kündigung. Dann kann Sie im Gespräch mit dem Personalchef so schnell nichts überraschen oder aus der Ruhe bringen.

- **Nutzen Sie das professionelle Netzwerk von Personalvermittlern**, die mit Ihrem Profil aktiv auf andere Unternehmen zugehen. Machen Sie sich Gedanken, was für Sie realistische Optionen oder Alternativen sind: Können Sie sich Zugeständnisse beim Gehalt vorstellen, wenn Sie die Branche wechseln und im Gegenzug aber von arbeitnehmerfreundlichen Benefits wie Home-Office oder einer unternehmenseigenen Kita profitieren?
- **Umgang mit Absagen:** Sie müssen mit Absagen rechnen. Diese negative Response wird Ihnen vielleicht zusetzen oder Ihre Zuversicht eintrüben. Doch diese emotionale Reaktion müssen Sie bewusst ausschalten. Lassen Sie kein negatives, zermürbendes Gedanken-Karussell zu. Rein statistisch gehören die Absagen genauso dazu wie Zusagen oder Einladungen zum Vorstellungsgespräch. Ändern Sie hier Ihren Blickwinkel. Was Ihnen auch konkret hilft: Bei einer Ablehnung, die Sie erhalten, schreiben Sie sofort eine neue, zusätzliche Bewerbung. Oder auch zwei. Das wird Sie mental unterstützen, weil Sie wieder etwas Neues in der Pipeline haben.
- **Seien Sie körperlich aktiv** und bauen Sie den emotionalen Stress, der in Ihrem Körper steckt, ab. Gehen Sie laufen, fahren Sie Fahrrad oder machen Sie eine andere körperliche Aktivität, die Ihnen guttut und Ihre derzeitigen Herausforderungen kurz vergessen lässt.
- **Nutzen Sie jeden Tag, den Sie zuhause sind, für Ihre Weiterbildung:** Frischen Sie Ihr Englisch (das Sie vielleicht brauchen, wenn Sie die Branche wechseln oder in einem internationalen Konzern anheuern) auf, hören Sie Podcasts zu aktuellen Themen der Finanzbranche oder buchen Sie einen Online-Kurs, für den Sie bisher keine Zeit hatten.
- **Machen Sie Ihre Aktivitäten und Ergebnisse sichtbar:** Nutzen Sie eine Pinnwand direkt neben Ihrem Schreibtisch, um täglich festzuhalten, wie viele Bewerbungen offen sind und wie viele Absagen Sie bereits erhalten haben. Machen Sie auch eine Liste zu Ihren To-do's, die Sie sich für die nächsten Wochen fest vorgenommen haben.

Wenn Sie einmal diesen Prozess durchlebt haben, dann werden Sie spüren, wie Sie gestärkt aus dieser Veränderungsphase herausgehen. Sie werden resilienter sein und auf mehreren Kompetenzebenen Ihre Skills deutlich erweitert haben. Und vielleicht haben Sie die Chance genutzt, um Ihre eigene Positionierung hinsichtlich Ihrer eigenen Wünsche und Talente noch einmal von Grund auf zu hinterfragen und anzupassen.

In diesen schwierigen Zeiten ist das Risiko zu scheitern oder dem Rationalisierungsdruck zum Opfer zu fallen, natürlich deutlich höher als in einem stabilen Branchenumfeld, wie wir es vor 20 Jahren noch hatten. Doch Angst oder Unsicherheit darf niemals Ihren Alltag bestimmen oder Ihre Tätigkeit belasten. Sie müssen für Ihre Kunden Zuversicht und Kompetenz ausstrahlen und als Führungspersönlichkeit haben Sie zudem den Antritt, Ihre Mitarbeiter zu mobilisieren. Das können Sie niemals mit Angst und Pessimismus erreichen.

---

### **3.4 Operative Führung im digitalen Zeitalter**

In den vorherigen Abschnitten haben Sie sich mit der Haltung, dem Mindset, dem Skillset und mit neuen Rollenprofilen moderner Leadership-Tätigkeit auseinandergesetzt. Jetzt folgt die Operationalisierung Ihrer Tätigkeit: Wie gestalten Sie Ihre Führung in einem digitalen Zeitalter, das von Umbruch und Agilität geprägt ist?

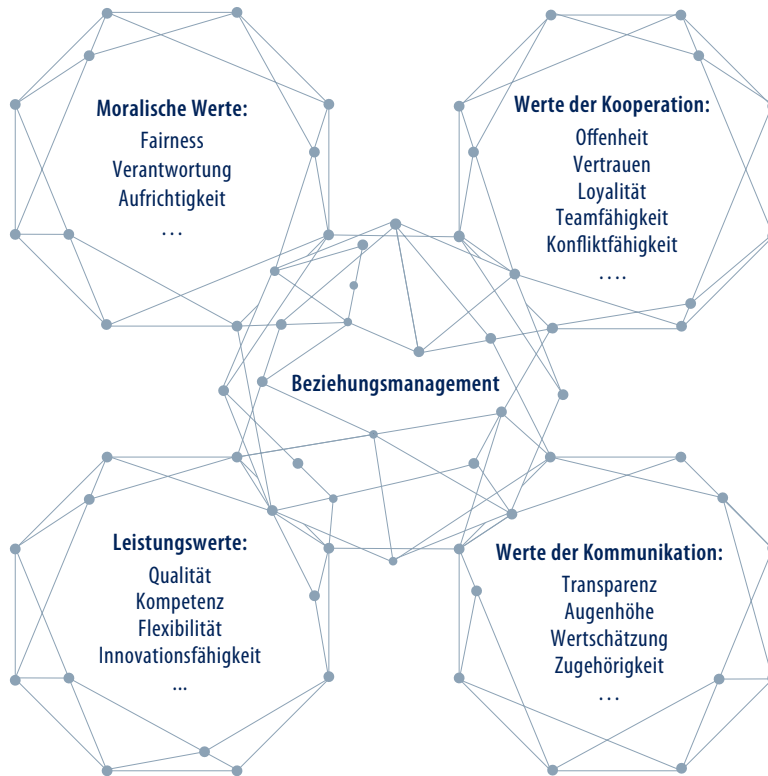
#### **3.4.1 Vertrauen und Fairness für das Beziehungsmanagement**

Damit in diesen turbulenten Zeiten ein gutes Miteinander funktioniert, braucht es eine essenzielle Voraussetzung: Vertrauen. Damit Vertrauen sich auf allen Ebenen entwickeln kann, müssen Sie sich in Ihrer gesamten Organisation über feste Spielregeln verständigen. Ein fairer Umgang und verantwortungsvolles Verhalten sind die wichtigsten Eckpfeiler Ihrer Tätigkeit als Führungskraft. Frühere Machtspielchen, Sabotage oder auch die aktive Beteiligung an informellen Flurfunk-Gerüchten gehen nicht einher mit einem Werteverständnis, das auf Offenheit, Ehrlichkeit und Zukunftsorientierung basiert. Prüfen Sie das in Ihrer Organisation vorliegende Werteverständnis (häufige Begriffe hierfür auch: Wertekodex oder Wertekanon) auf Echtheit und erarbeiten Sie ggf. mit Kollegen und Mitarbeitern, an welchen Stellen die Werte noch besser gelebt oder vorgelebt werden können. Sie können hierfür auch kritische Ereignisse, die in der Vergangenheit im Führungskreis oder in Ihrem Team stattgefunden haben, gemeinsam reflektieren und proaktive Verhaltensweisen für die Zukunft ableiten.

Das Wertegerüst einer Organisation begründet und verantwortet das Beziehungsmanagement zwischen allen Unternehmensbeteiligten (vgl. Abb. 3.4).

#### **3.4.2 Sinn und Zweck Ihrer Mission**

Der amerikanische Ökonom und Pionier der modernen Managementlehre Peter Drucker hat schon in den Siebzigerjahren dazu aufgerufen (vgl. Drucker 1973), dass Führungskräfte nicht sich selbst als Mittelpunkt ihrer Tätigkeit sehen sollen, sondern ihr reflektiertes Handeln am Unternehmen auszurichten haben, um verantwortungsvoll, effektiv und aktionsorientiert zu führen.



**Abb. 3.4** Beziehungsmanagement und Wertebasis. (Quelle: eigene Darstellung)

Eine weitere Vorreiterin der werteorientierten Unternehmensführung ist die US-amerikanische Soziologin und Professorin Rosabeth Moss Kanter, die in ihren Ausführungen den Fokus auf ein klares Verständnis zum gesellschaftlichen Wertbeitrag „Purpose“, den grundlegenden Werten und Führungsprinzipien richtet (vgl. Kanter 2009).

Neben den aufgeführten Managementpionieren bezeichnen auch Zukunfts- und Trendforscher wie Nils Müller, CEO von Trendone (vgl. Interview in Abschn. 4.7), oder auch Franz Kühmayer, einflussreichster Vordenker der neuen Arbeitswelt und Autor der Studie „Leadership Report 2019“ (vgl. Kühmayer 2018, S 17), den Aspekt „Purpose“ als zentralen Zukunftspfeiler: Welchen Sinn stiften wir mit unserem Unternehmen und unseren Aktivitäten? Die Antworten zu dieser Frage werden zur Triebfeder des Wandels.

Diese Sinnfrage muss in Ihrem Haus geklärt und beantwortet sein, damit Sie darüber auch Ihre Mitarbeiter werteorientiert führen können.

Sie benötigen zudem ein bankeinheitliches Verständnis Ihrer neuen Rolle und den damit verbundenen Prinzipien. Im Dialog mit Ihrem Vorgesetzten oder Ihrem Vorstand sollten Sie diesbezüglich unbedingt für Klarheit und Commitment sorgen, damit der kulturelle Relaunch mit Ihrem Amtsantritt oder Ihrer modifizierten Art zu führen, nicht zu Irritation führt. Ihr Führungsauftrag und Ihre gemeinsame Mission werden Sie und Ihr Team immer wieder im positiven Sinne antreiben und gleichzeitig als Rahmen für Ihre Handlungen

dienen. Vor jedem Teammeeting oder einem Feedbackgespräch können Sie noch einmal kurz innehalten: Was ist unsere Mission und was möchte ich mit diesem Teammeeting oder diesem Gespräch bewirken? Was kann mein Beitrag jetzt an dieser Stelle sein, um das große Ganze (den verankerten Unternehmenszielen) zu erreichen?

Insbesondere wenn Sie jetzt nach agilen Prinzipien handeln und selbstverantwortliches Arbeiten im Team funktionieren soll, müssen Sie allen auch das „WHY“ verdeutlichen. Warum arbeiten wir jetzt anders? In welchem Zusammenhang steht es zu den Unternehmenszielen?

### 3.4.3 Agile Prinzipien – Teamkultur statt Ich-AG

Der wichtigste Unterschied zu vielen klassischen Managementstilen und Verhaltensweisen ist im agilen Kontext die Konzentration auf die demokratische und kollaborative Zusammenarbeit im Team. Sie als Führungskraft müssen Ihr Team befähigen: neudeutsch „empowern“. Wie können Sie die Selbstorganisation und die Arbeitsprozesse im Team stärken?

Die folgenden Prinzipien fördern die agile Zusammenarbeit:

- **Veränderungswille und -fähigkeit:** Wir verfügen über die Haltung, Einstellung und die Fähigkeit, uns im Team und als Individuum so zu verändern, wie es der Wandel erfordert.
- **Vertrauenskultur:** Wir vertrauen einander und sind gegenseitig (auf allen Ebenen) verlässliche Partner.
- **Lern- und Experimentierkultur:** Wir sind neugierig, aufgeschlossen gegenüber allem Neuen und gemeinsames Lernen sowie Wissen zu teilen, macht uns im Team Spaß und liefert uns allen einen Mehrwert.
- **Kundenfokus:** Wir richten unser Handeln und unsere Kreativität auf die Interessen und Erwartungen unserer Kunden aus und beziehen den Kunden über co-kreative Prozessen in Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten proaktiv mit ein.
- **Feedback (-Kultur):** Wir sehen Feedback als dankbare Chance zur Verbesserung und fordern diese auch permanent ein.
- **Selbstorganisation:** Wir sehen die Eigenverantwortung und die damit verbundene Verantwortung als Chance zur Mitgestaltung und nutzen aktiv unsere Handlungsspielräume in maximaler Form.
- **Team-Empowerment und -Verantwortung:** Wir alle üben als Beteiligte unsere Rolle verantwortungsvoll aus, sodass das gesamte Team befähigt und gestärkt wird.
- **Ergebnisorientierung:** Wir richten unsere Projekte und Aktivitäten konsequent auf Ergebnisse aus, indem wir effektiv, effizient und lösungsorientiert arbeiten und die richtigen Themen priorisieren.

- **Innovationsfähigkeit:** Wir halten nicht an alten Zöpfen fest, sondern sind sowohl als Individuen als auch im Team fähig, Innovationen zu entwickeln und diese erfolgreich umzusetzen.
- **Gelebte Wertebasis:** Wir sind stolz auf unser gutes Miteinander, das auf den gleichen Werten basiert.
- **Agiles Mindset und agile Haltung:** Wir vertreten die Haltung und sind als Team geprägt von der zementierten Denkweise, dass wir im Team gemeinsam wachsen und dadurch zu Höchstleistungen fähig sind.

Nehmen Sie eine Einschätzung für den Status quo in Ihrer Bank vor, indem Sie die unten aufgeführten Prinzipien einmal bewerten. Wenn Sie in Ihrem Führungskreis oder in einem interdisziplinären Rahmen eine solche Bewertung vornehmen

wollen, achten Sie darauf, dass jeder erst für sich eine Einschätzung vornimmt und anschließend eine Übertragung an ein Flipchart erfolgt. Diskutieren Sie insbesondere die Faktoren, welche die größten Abweichungen in der Beurteilung enthalten und jeweils die drei Prinzipien mit der geringsten und der stärksten Ausprägung.

Sofern Sie nur die Möglichkeit haben, diese Bewertung für sich eigenständig vorzunehmen: Leiten Sie für Ihre Führungsrolle konkrete Maßnahmen ab, welche die agile Zusammenarbeit fördern und Ihre persönliche agile Kompetenz stärken.

Bringen Sie Ihre Erfahrungen als konkreten Vorschlag für das nächste Führungsmeeeting ein und zetteln Sie eine gemeinsame Bewertungsmatrix an (Abb. 3.5).

- **Agiles Manifest** Parallel dazu können Sie Ihr bankindividuelles „Agiles Manifest“ definieren: Was sind die Leitplanken und Prinzipien Ihrer agilen Arbeitsweise? Welche Verantwortung hat das gesamte Team und was verantwortet der Einzelne? Was stärkt Ihre neue Arbeitskultur und was schwächt diese? Greifen Sie auch auf die Ergebnisse Ihrer Bewertungsmatrix zurück, um diese Fragen zu beantworten.

### 3.4.4 Remote führen – motivieren statt kontrollieren

Das Arbeiten in virtuellen Teams oder am mobilen Arbeitsplatz nimmt auch im Finanzsektor immer mehr an Bedeutung zu. Aufgrund der dezentralen Standorte eines Institutes kann die Flexibilisierung der Arbeit betriebswirtschaftlich sinnvoll sein oder auch dazu dienen, Mitarbeiter und Bewerber von den attraktiven Leistungsmerkmalen als Arbeitgeber im „War for Talents“ zu überzeugen. Viele Arbeitnehmer sehen in einem Heim-Arbeitsplatz den Vorteil der Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder einer besseren Work-Life-Balance.



**Abb. 3.5** Bewertungsmatrix zur agilen Zusammenarbeit. (Quelle: eigene Darstellung)

Damit die virtuelle Zusammenarbeit reibungslos funktioniert, sollten Sie als Führungskraft die Voraussetzungen kritisch prüfen und ggf. die Vorbereitungen modifizieren. Wenn Home Office-Regelungen von Mitarbeitern genutzt werden und beide Seiten (Arbeitgeber und Arbeitnehmer) von den Vorteilen profitieren, führt es zur Effizienzsteigerung oder auch zur Stärkung der Loyalität Ihrer Mitarbeiter. Doch die Gefahr von Frust und Konflikten bei der Umsetzung ist existent, sodass Sie hier noch stärker als im physischen Teamumfeld gefordert sind, gegenzusteuern, feste Regeln aufzustellen und trotz Distanz zu motivieren.

**Folgende Voraussetzungen und Regeln für virtuelle Teamarbeit sind relevant:**

**Vertrauen und Ergebnisorientierung statt Präsenz und Kontrolle**

Das wichtigste Agreement, das Sie und Ihr virtuelles Team oder Sie mit Ihren Home Office-Mitarbeitern treffen, ist: Sie vertrauen Ihrem Team, ohne zu kontrollieren. Es zählt am Ende des Tages oder zum Ende der Woche das Arbeitsergebnis und nicht, ob der Mitarbeiter durchgehend an seinem mobilen Arbeitsplatz zuhause auch wirklich gearbeitet hat oder aus privaten Gründen seine Arbeit zwischendurch unterbrochen hat. Das ist für Führungskräfte, die vorher nur Präsenz-Teams geführt haben, die größte Umstellung.

**Technik, die verbindet**

Für die optimale Kommunikation und die effiziente Zusammenarbeit brauchen Sie auch Techniklösungen, die das Remote-Arbeiten unterstützen. Mit Chatprogrammen, Kollaborationssoftware, Gruppentelefonie oder auch Videokonferenzen können Distanzen überwunden werden. Einige Banken nutzen auch schon Coworking-Tools oder Kollaborationssoftware, um die Projektarbeit in den Häusern transparenter und effizienter zu gestalten. Dokumente gemeinsam zu bearbeiten, den Bildschirm zu teilen oder auch Arbeitslisten in Teams zu generieren und zu teilen, erhöht die Produktivität in virtuellen Teams. Die Vergleichsplattform „suitApp“ gibt Ihnen einen guten Überblick über derzeit 126 cloudbasierte Kollaborationssoftware-Lösungen.

**Ziele und Regeln**

Legen Sie Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Regeln im virtuellen Team fest: Wer übernimmt welche Aufgaben und wie sind Arbeits- oder auch Zwischenergebnisse zu dokumentieren? Wie erfolgen Abstimmungen?

Was die Präsenz und physische Anwesenheit im Büro darstellt, bedeutet im Remote-Modus die Anwesenheit und Verfügbarkeit im Chat-Programm. Nicht um zu kontrollieren, sondern um den direkten Austausch zu gewährleisten, der sonst im Büro zwischen Tür und Angel schnell geklärt wird.



Fest vereinbarte virtuelle Meetings oder Telefonkonferenzen sorgen dafür, dass regelmäßiger Austausch gewährleistet ist und sich Mitarbeiter im Home Office nicht separiert und „außen vor“ fühlen.

### **Besondere Kompetenzen bei den Mitarbeitern**

Damit auch eine Produktivitätssteigerung im Home Office oder in virtueller Team-Arbeit möglich ist, sind spezielle Kompetenzen bei den Mitarbeiter gefordert: eine digitale Affinität, um den Sinn der neuen Techniktools zu erkennen und diese permanent zu nutzen und vor allem eine überdurchschnittlich ausgeprägte Fähigkeit, sich selbst zu organisieren und zu managen. Je geringer diese beiden Kompetenzfelder bei Ihren Mitarbeitern ausgeprägt sind, umso höher muss Ihr Führungsaufwand sein. Das gezielte Coaching und Ihre enge Begleitung sollen selbstverständlich einen Lerntransfer ermöglichen, sodass Sie kurz- bis mittelfristig gemeinsam die Skills bei den betroffenen Mitarbeitern deutlich erweitert haben.

### **Physische Treffen und informeller Austausch**

Eine Gefahr, die im Kontext von mobiler Arbeit nicht unterschätzt werden darf, ist die Vereinsamung von Mitarbeitern. Die Gespräche und die emotionale Nähe, die im Büro oder in der gemeinsamen Mittagspause geschätzt werden, entfallen bei einem Heimarbeitsplatz. Nicht ohne Grund versuchen Konzerne wie Google, Apple, SAP oder viele andere Unternehmen die Büros so attraktiv zu gestalten, dass Mitarbeiter gern in das Büro kommen und die Home Office-Variante eher die Ausnahme bleibt: Denn nur in persönlichen Begegnungen kann die maximale Kreativität und Innovationsleistung eines Teams entstehen.

Deshalb sollten Sie für regelmäßige physische Treffen sorgen und auch bei Online-Meetings oder Telefonaten sich für den informellen Small Talk oder das persönliche Gespräch mit Ihren Mitarbeitern bewusst Zeit nehmen.

## **3.4.5 Lernkultur und Wissens-Sharing**

Die verkürzte Halbwertszeit von Wissen erfordert eine neue Lernkultur in Unternehmen und einen vernetzten Wissenstransfer. Wissenssilos und eindimensionale Lernprozesse gehören der Vergangenheit an. Heute zählen abteilungsübergreifender Austausch und diamentrale Verknüpfung von Informationen. Die im analogen Zeitalter konzeptionierten Methoden allein genügen nicht mehr, um dem heutigen Anspruch von Wissens- und Lernmanagement zu erfüllen. Innovative Formate fördern den aktiven Know-how-Transfer und wecken zudem die Neugier der Lernbeteiligten. Lebenslanges Lernen erfährt eine neue Dimension und wird zu einem Schlüsselfaktor im Transformationsprozess – sowohl für das Unternehmen als auch für Führungskräfte und Mitarbeiter.

Eine Auswahl an neuartigen Lernorten und Bildungsformaten finden Sie hier

### **Blended Learning mit Lerngruppen**

Das integrierte Lernen kombiniert Präsenzveranstaltungen mit E-Learning-Modulen und in kleinen Lerngruppen werden Inhalte zusammen erarbeitet oder vertieft. Ein gemeinsames Lernziel und der regelmäßige Austausch untereinander fördern die Effizienz.

### **Video-Tutorials**

Ein Video-Tutorial beinhaltet eine Art Gebrauchsanleitung oder eine Kurzschulung, um spezifisches Wissen zu vermitteln und über entsprechende Plattformen zu veröffentlichen.

### **Innovations- und Kreativ-Labs**

Ein Innovationslabor bezeichnet einen physischen und/oder virtuellen Experimentierraum, um in interdisziplinären Teams Ideen zu entwickeln oder auch umzusetzen.

### **Innovation Hub und Digital Hub**

Ein solcher Hub versteht sich als Knotenpunkt und Netzwerk verschiedener Unternehmen und Branchen. Im Fokus steht die Vernetzung zwischen Wissenschaft und Wirtschaft.

### **Coworking-Space**

In Coworking-Spaces stehen Arbeitsplätze und Infrastruktur zur zeitlich begrenzten Nutzung zur Verfügung. Die meist offene Raumstruktur und die Ausstattung fördern den Austausch untereinander und bilden die räumliche Basis für Kreativität.

### **Learning Journey**

Diese Lernreise, die ca. einen bis drei Tage dauert, kann dazu dienen, um sich gezielt mit Experten oder Best Practice-Unternehmen auszutauschen. Als interne Betriebsreise fördert diese Form der Weiterbildung auch den Teamgeist.

### **Hospitationen**

Ein Besuch von Ihnen in der größeren Nachbarbank, dem FinTech oder bei einem ausgewählten Firmenkunden, um für eine gewisse Zeit Einblick in die Geschäftsabläufe zu erhalten.

### **Front Days**

Eine ein- oder mehrtägige Hospitation von Mitarbeitern aus marktfernen Abteilungen zum Beispiel im Servicebereich der Filialen kann zu einem besseren Verständnis der Marktseite führen.

### **Jobrotation**

Dieser systematische Arbeitsplatzwechsel innerhalb eines Unternehmens fördert das gegenseitige Verständnis und erweitert die Fähigkeiten.

**Job Shadowing**

Diese eintägige Arbeitsplatzbeobachtung dient dem „Beschatter“ ein Unternehmen oder eine Tätigkeit kennenzulernen, indem der arbeitenden Person während des Arbeitstages über die Schulter geschaut wird. Es erfolgt keine aktive Mitarbeit.

**Mentoring oder Tandem-Programme**

In sogenannten Tandems werden Wissen und Erfahrungen der gestandenen Fach- und Führungskräfte gezielt an Nachwuchskräfte weitergegeben.

**Reverse Mentoring**

In dieser Konstellation lernen ältere Mitarbeiter oder Führungskräfte von jüngeren Kollegen. Wichtige Voraussetzungen hierfür sind Offenheit und eine vernetzte Lernkultur, die von der Diversität ihres Teams profitiert.

**Hackathon**

Die Idee des Hackathons stammt ursprünglich aus dem IT-Umfeld, um innerhalb eines festgelegten Zeitrahmens von 24 oder 48 Stunden, in einem Team neue Lösungen oder kreative Produktideen zu entwickeln. Der informelle Rahmen soll die Ungezwungenheit und den lockeren Austausch hervorheben.

**Lunch & Learn, Lunch Dates und Lunch-Roulette**

Informelle Arbeitstreffen bei einem gemeinsamen Mittagessen sind effizient und kulturfördernd. Bei einem Lunch-Roulette werden bewusst Menschen zu einem Lunch eingeladen, die sich noch nicht persönlich kennen oder die teilnehmenden Personen werden per Zufallsprinzip eingeladen.

**Coffee Dates oder Espresso Dates**

Ein zwangloses und offenes Arbeitstreffen, das in der Pausenlounge bei einem gemeinsamen Kaffee stattfindet und dem kurzen, schnellen Austausch dient.

**WOL-Methode nach John Stepper oder Working Circles**

„Working-out-loud“ ist eine kollaborative Selbstlernmethode, deren Arbeitsgruppen sich in kleinen Zirkeln selbstständig über zwölf Wochen organisieren. Die ressourcenschonende Integration in den Arbeitsalltag mit einer Stunde pro Woche stärkt die Akzeptanz bei allen Beteiligten.

**World-Café**

Dieses rotierende Workshop-Konzept fördert die Kommunikation und führt zu einem hohen Erkenntnisgewinn auf einer breiten Palette von Wissensressourcen.

**Jam Session**

In einer Jam Session werden gemeinschaftlich Ideen entwickelt. Die Idee hat ihren Ursprung in der Jazz-Musikszene.

**BarCamp**

Bei dem Barcamp, das auch als Unkonferenz oder Adhoc-Konferenz titulierte wird, handelt es sich um eine offene Tagung. Die Teilnehmer werden sowohl zu Beginn der Veranstaltung in die Themenauswahl einbezogen als auch aktiv in alle weiteren Programmabschnitte.

**Fishbowl**

Diese moderierte dynamische Diskussionsrunde profitiert von spontanen Wechseln und erweiterten Interaktionsmöglichkeiten der Diskussionsbeteiligten.

**Work Hacks**

Der interdisziplinäre Ansatz dieser Methode soll mit kleinen, aber wirkungsvollen, den sogenannten minimalinvasiven Maßnahmen eingefahrene Routinen aufbrechen und Abläufe verbessern.

### 3.4.6 Erfolgsfaktor Innovationskultur

Kreativität entsteht nicht auf Zuruf und Innovationsfähigkeit kann nicht per Arbeitsanweisung diktiert werden. Weder ein neuer Tischkicker noch die bequemsten Loungemöbel können den Kreativitätsprozess beschleunigen, sofern keine Innovationskultur als essenzielle Arbeitsgrundlage herrscht. Bevor Sie also ein Budget zur Gestaltung eines Innovationslabors bei Ihrem Vorstand beantragen, sollten Sie sich mit den Merkmalen einer Innovationskultur auseinandersetzen und ggf. zuerst die kulturellen Voraussetzungen schaffen.

Kulturelle Voraussetzungen und Merkmale einer Innovationskultur:

- Orientierung an Kunden und Unternehmenszielen
- Gemeinsame Konzentration auf Stärken und proaktive Zukunftsszenarien
- Austausch und Vernetzung mit Kunden, Dienstleistern und Lieferanten
- Agile Unternehmensstrukturen als Voraussetzung für schnelles Handeln
- Handlungsfreiheit und Entscheidungsbefugnisse
- Feedback- und Fehlerkultur sowie Atmosphäre der Sicherheit
- Eigenverantwortung und Vertrauen
- Motivation und Dynamik
- Offene Kommunikation und informelles Networking
- Eine wichtige Überlegung sollte zudem die konzeptionelle Ausrichtung Ihrer Innovationsbestrebungen sein.

**Konzeptionelle Voraussetzungen und strategische Überlegungen**

- Wofür benötigen Sie Kreativität und ein Innovationsmanagement? Was wollen Sie damit erreichen?
- Wie konkret und in welchem Umfang sollen Führungskräfte und Mitarbeiter in Innovationsprozesse einbezogen werden?
- Verfügen Sie neben den kulturellen Voraussetzungen über methodische und fachliche Expertise?
- Können Sie das notwendige Know-how intern aufbauen oder müssen Sie einen Experten einstellen?
- Wäre es ein potenzieller Wertschöpfungsansatz, sowohl Fachwissen zum Thema Innovationsmanagement als auch die Räume Kunden und Nicht-Kunden zur Verfügung zu stellen?
- Wäre es denkbar, eine Filiale als Coworking-Space umzubauen und als kreativen Hotspot zu einem Community-Treffpunkt Ihrer Region zu entwickeln?
- Könnte es in Ihrem Haus einen Firmenkundenspezialisten geben, der seinen regulären Arbeitsplatz in dem öffentlich zugänglichen und mietbaren Coworking-Space hat und dort für Firmenkunden Kreativ- und Innovationsworkshops durchführt?

Wenn Sie in diesen Punkten Klarheit erlangt und strategische Entscheidungen getroffen haben, erfolgen die nächsten Schritte für die erfolgreiche Umsetzung in die Praxis. Holen Sie sich Anregungen, indem Sie möglichst viele verschiedene Labs, Hubs und Coworking Spaces besuchen. Führen Sie Interviews mit anderen Unternehmen, die bereits Erfahrungen gesammelt haben und ermitteln Sie auf Firmenkundenseite den potenziellen Bedarf.

**3.4.7 Gen Y, Gen Z & Co: Generationen-Unterschiede**

Über die Generation Y, welche auch als Millennials bezeichnet wird, wurde in den letzten Jahren schon viel erforscht und berichtet. Die Kohorte der Millennials umfasst die Jahrgänge 1980 bis 1999 und die ab dem Jahr 2000 Geborenen werden als Generation Z abgegrenzt. Die jüngste ab 2015 geborene Generation, die von Geburt an in eine digitale Welt sozialisiert wird, ist die Generation Alpha und steht dem Arbeitsmarkt ab ca. 2030 zur Verfügung.

Diese drei jungen Generationen wachsen in der dynamischen, digitalen Welt auf und können so teils besser und selbstverständlicher mit der Technik umgehen. Sie haben eher die Einsicht und das notwendige Verständnis, Neues zu erlernen und direkt anzuwenden. Sie haben andere Einstellungen und Werte gegenüber vorheriger Generationen: Statussymbole, Macht und Karriere sind ihnen längst nicht so wichtig wie Gemeinschaft, Austausch und Sinnstiftung. Wertschätzung ist nach ihrer Haltung keine Frage des Ranges oder des Alters. Und genau hier entstehen Konflikte in Teams oder auch auf der Beziehungsebene zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Unterschiedliche Wertvorstellungen und abweichende Ansprüche hinsichtlich Jobs, Teamarbeit und Eigenverantwortung

schaffen Spannungsfelder. Kollaboration und Austausch auf Augenhöhe sowie aktiv gelebte Feedbackkultur stehen (noch) nicht immer im Einklang mit den konservativen Einstellungen älterer Arbeitnehmer und der Führungskräfte alter Schule. Missverständnisse und emotionale Blockaden sind fast schon vorprogrammiert. Nutzen Sie bei heterogenen Teamstrukturen Ihre Empathie und Ihre Kommunikationsstärke, um je nach Konfliktpotenzial die kulturellen Differenzen proaktiv oder reaktiv zu thematisieren.

Ein Umdenken für alle Beteiligten kann durch gemeinsame Reflexion ausgelöst und bewirkt werden:

Wie können wir voneinander lernen und von unserer Diversität gemeinsam profitieren?

Nutzen Sie auch gezielt Teambuilding-Maßnahmen, um die Beziehungsqualität in Ihrem Team zu verbessern. Anregungen und Inspiration hierzu finden Sie in Abschn. 2.10.6.2.

Von enormer Bedeutung für Sie als Führungskraft ist eine Bewusstheit für die unterschiedlichen Werte, Treiber und Erwartungen der jeweiligen Arbeitnehmer, so können Sie in der Folge Ihren Führungsstil entsprechend anpassen und allen gerecht werden.

### **3.4.8 Effiziente Meetings statt Endlos- und Sinnlos-Sitzungen**

Wenn Sie einmal auf die Verteilung Ihrer Arbeitszeit schauen: Wieviel Zeit verbringen Sie mit Führungs- und Coachingaufgaben, wieviel mit fachlichen, operativen Tätigkeiten und wie hoch ist der Anteil, der für Meetings investiert wird. Und bei der letzten Größe unterscheiden Sie bitte noch in effiziente und ineffiziente Arbeitsrunden. Vermutlich wird der Anteil der weniger effizienten Meetings nicht unwesentlich sein und wahrscheinlich wäre Ihre Anwesenheit bei einigen Arbeitstreffen auch nicht unbedingt notwendig gewesen, oder?

Nach meiner Praxiswahrnehmung hat sich in den letzten Jahren ein Wildwuchs an Meetings entwickelt: Sie sprießen in Organisationen an allen möglichen Ecken aus dem Boden und sowohl Ergebnisorientierung als auch Effizienz rücken mit zunehmender Meeting- und Teilnehmeranzahl in den Hintergrund.

Daher fällt meine Forderung eindeutig aus: Reduziert und eliminiert die ineffizienten Meetings!

Wenn ich Sie hierfür ins Boot holen kann und Sie mir aus voller Überzeugung beipflichten, dann fertigen Sie für Ihre Organisation zuerst eine Besprechungslandkarte an: Nehmen Sie eine Bestandsaufnahme vor, welche Besprechungen es in Ihrer gesamten Bank gibt. Tragen Sie auch zuständiges Ressort, Turnus, Zeitbudget und Anzahl der Teilnehmer ein.

Dann bewerten Sie den Handlungs- und Anpassungsbedarf: Welche Sitzungen müssen hinsichtlich Ihrer Durchführungsbestandteile entschlackt und modifiziert werden?

Die Autoren Martin J. Eppler und Sebastian Kernbach beschreiben in ihrem Buch „Meet up! Einfach bessere Besprechungen durch Nudging“, wie Meetings produktiver und demokratischer gestaltet werden können. Bei „Nudge“ handelt es sich um eine verhaltensökonomische Methode, um das Verhalten von Menschen positiv zu beeinflussen.

Richten Sie Ihre Maßnahmen und Methoden auf die vier folgenden zentralen Zielfelder aus (vgl. Eppler und Kernbach 2018, S. 53):

- Fokus: Impulse, um sich zu konzentrieren und Ablenkung oder Zeitverschwendung zu vermeiden
- Orientierung: Impulse für Übersicht und Klarheit bezüglich von Zielen, Vorgehen und Inhalten zu einer Besprechung
- Involvierung: Impulse für produktive, hochwertige und ausgeglichene Beteiligung
- Verpflichtung: Impulse für klare Zuteilung und Übernahme persönlicher Verantwortung

### **3.4.9 Nachhaltigkeit der Changeprozesse: Auf die passenden Messgrößen kommt es jetzt an**

Nur Vertriebsziele auf Einzel- und Mitarbeiterebene zu messen war gestern. Heute müssen Sie ganz andere Steuerungsgrößen verwenden, um die Veränderungsprozesse nachhaltig zu verankern. Sie können keine vertrieblichen Einzelziele auswerten, wenn Sie übergeordnet die Teamkultur stärken oder den Innovationsgeist fördern wollen.

Ihre finanziellen Kennzahlen, die bisher den Schwerpunkt der Leistungsmessung bildeten, werden jetzt durch neue Nicht-Finanzielle Messgrößen ergänzt. Denn diese sind notwendig, wenn Sie den Wandel in Ihrer Bank nachhaltig gestalten wollen und vor allem die kulturellen Aspekte messen wollen. Der Effekt, dass kulturelle Veränderungen auch auf die Finanzperspektive durchgreifen, wurde bereits Anfang der Neunzigerjahre als „Ursache-Wirkungskette“ von Robert S. Kaplan und David P. Norton beschrieben und als „Balanced Scorecard“-Konzept weiterentwickelt (vgl. Kaplan und Norton 1996). Die Balanced Scorecard ist ein strategisches Controlling-Instrument, das über die reine finanzielle Kennzahlenperspektive hinausgeht und die Kunden-, die interne Prozess- sowie die Lern- und Entwicklungsperspektive der Mitarbeiter mit in die Bewertung einbezieht.

Sofern Sie in Ihrem Haus (noch) keine Balanced Scorecard nutzen, können Sie modular in Abhängigkeit zu Ihren strategischen Zielen Ihre Steuerung in Einzelbereichen anpassen.

Die folgenden Ziel- und Steuerungsebenen sollen Ihnen erste Inspiration zu einer Weiterentwicklung Ihrer Messgrößen und zu einer Ergänzung um Nicht-finanzielle Kennzahlen geben:

- Innovationskultur und Innovationsfähigkeit
  - Aktive Teilnahme (Anzahl Tage von Mitarbeitern) an Innovations-Workshops
  - Anzahl eingereicherter Ideen und Verbesserungsvorschläge je Mitarbeiter oder je Team
  - Anzahl Mitarbeiter, die an Innovationsprojekten beteiligt sind
  - Innovationsrate
    - Kennzahl zur Messung des Umsatzanteils mit Produkten, die jünger als 5 Jahre sind, am Gesamtumsatz: Sofern diese Kennzahl sehr klein ausfällt, kann dies eventuell ein Indikator dafür sein, dass die entwickelten Produkte nicht den Ansprüchen der Zielgruppen gerecht werden.

- Innovationsstrukturbeitrag
  - Der Innovationsstrukturfaktor bewertet die Anzahl der im Innovationsumfeld tätigen Mitarbeiter (intern wie extern) im Verhältnis zu der Gesamtzahl der Belegschaft des Unternehmens.
- Time to Market
  - Diese Innovations-Kennzahl weist den Zeitaufwand in Tagen aus, der von der ersten Idee bis zur Vermarktung des Produkts bzw. zum Markteintritt verursacht wird.
- Lernkultur und Wissensmanagement
  - Anzahl der absolvierten Weiterbildungsaktivitäten
  - Anzahl der selbstinitiierten Lern- und Entwicklungsmaßnahmen
  - Anzahl der im Team geteilten Blog-Beiträge (aktiver Wissenstransfer)
  - Anzahl der selbst produzierten Tutorials für Kollegen und/oder Kunden
- Digitale Kompetenzerweiterung
  - Aktive Nutzung von digitalen Tools
  - Anzahl von Erfahrungsberichten/Tutorials zu digitalen Themen für Kollegen
  - Statt Seminarzertifikate gelten „How-to-use-Anleitungen“ (kurze Summary mit den wesentlichen Seminarerkenntnissen) als Nachweis für die Personalabteilung
  - Mobilisierung von Offline-Kunden (Freischaltungen Online-Banking, Online-Depot etc.)
- Agilität und Vernetzung
  - Bewertung des Erfolgs und der Zusammenarbeit agiler Methoden durch Führungskräfte und Mitarbeiter
  - Anzahl von abteilungsübergreifenden Arbeitszirkeln, Tandem- oder Mentoring-Gruppen
  - Lead time
    - Dauer von der Ideengenerierung bis zum GoLive einer Umsetzung
  - Team-Velocity
    - Kennzahl zur Messung der Geschwindigkeit im Rahmen von Scrum-Projekten, die ausschließlich als Team-Metrik ausgewiesen wird
  - ROI Feature oder ROI User Story
    - Messung des Returns on Invest in Bezug auf die Feature-zentrierte Produktentwicklung bzw. Messung Return on Invest in Bezug auf kundennutzenorientierte Produktentwicklung
- Kundenorientierung, Co-Kreation und Partizipation
  - Anzahl von Kunden und Mitgliedern, die in Projekten mitwirken
  - Feedback von Kunden zur Erfahrung mit Co-Kreation
  - Kundenzufriedenheit im Allgemeinen oder zu speziellen Themen
  - Anzahl von durchgeführten Kundenveranstaltungen, Termintreue und Event-Feedback
- Employer Branding und Mitarbeitergewinnung
  - Bewerberpassung: Anzahl passgenauer Bewerbungen sowie Anzahl irrelevanter Bewerbungen
  - Kosten pro Einstellung
  - Kündigungen in der Probezeit



- Unternehmenskultur und Mitarbeiterbindung
  - Bewertung des Arbeitsklimas
  - Identifikation mit Zielen und Werten des Unternehmens
  - Annahmequote von Übernahmeverträgen
  - Erwünschte Fluktuation und unerwünschte Fluktuation
  - Verweildauer von Leistungsträgern
  - Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterloyalität

### 3.4.10 Agile Methoden und Tools für neue Anforderungen

Auch wenn derzeit agile Methoden wie Design Thinking oder Scrum-Sprints absolute Hochkonjunktur haben und selbstredend bei vielen Themen ihre Berechtigung haben, werden Sie in Ihrer Organisation generell hinterfragen müssen: Mit welcher Methode können wir am besten das Projekt- oder den Arbeitsauftrag erfüllen? Immer dann, wenn der Lösungsweg oder das Ziel schon klar ist, werden Sie mit klassischen, traditionellen Methoden erfolgreicher oder auch schneller sein. Zum Beispiel bei Aufgaben, die an ein enges Korsett von Seiten der Aufsicht oder von Verbandsgremien geknüpft sind.

Auf der anderen Seite gilt: Je komplexer und ergebnisoffener der Arbeitsauftrag formuliert ist, desto agiler wird der Arbeitskontext sein.

Aus diesem Grund entstehen hybride Organisationsformen. Sie werden sich als Kreditinstitut in der Zukunft sowohl in traditionellen Arbeitsformen als auch in agilen Methoden bewegen.

Eine erste Übersicht und die Abgrenzung der verschiedenen Projektmethoden sollen ein wenig Transparenz in den Agilitäts-Dschungel ermöglichen.

Wenn Sie in Ihrem Haus agilen Methoden erlernen und anwenden wollen, dann sollten Sie in einem ersten Schritt mit einem interdisziplinären, motivierten Kern-Team starten. Probieren Sie verschiedene Arbeitsweisen und Tools aus, um Erfahrungen zu sammeln und anschließend sorgen Sie für den Methodentransfer an die Gesamtbank. Von besonderer Bedeutung in der agilen Arbeitswelt sind Praktiken wie Timeboxing, Feedback und Visualisierung.

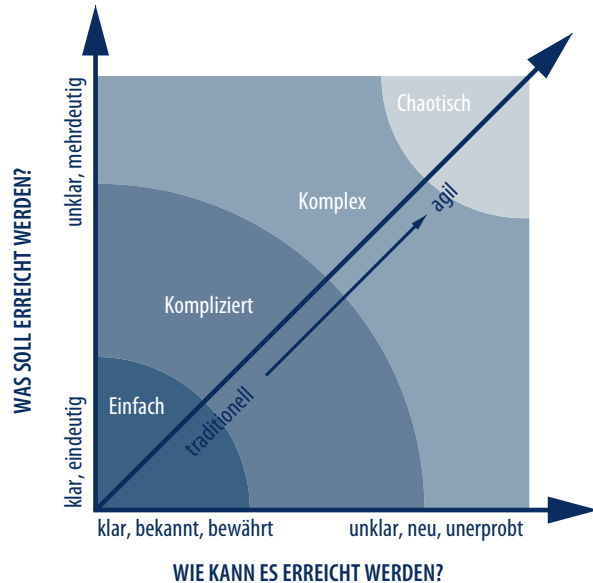
#### Die Stacey-Matrix hilft bei der Methodenwahl

Die Stacey-Matrix stellt den Zusammenhang zwischen der Genauigkeit, mit der das Projektziel definiert ist, und der Kenntnis des Projektlösungsansatzes, mit dem es erreicht werden kann, dar.

Entwickelt wurde die ursprüngliche Matrix von dem britischen Professor für Management Ralph Douglas Stacey (\*1942), der sich mit Organisationstheorie und komplexen Systemen befasst hat.

Der Blick auf die Stacey-Matrix hilft, um in Abhängigkeit von Zieldefinition und Vorgabe zur Vorgehensweise, zwischen traditioneller und agiler Methode zu wählen (vgl. Abb. 3.6).

**Abb. 3.6** Stacey-Matrix.  
(Quelle: Nach Ralph  
D. Stacey: Strategic  
Management and  
Organisational Dynamic: The  
Challenge of Complexity)



### Agile Methoden

Agiles Projektmanagement basiert auf einer iterativ-inkrementellen Vorgehensweise: Erst über Iterationen (Wiederholungen) wird sich dem Ergebnis genähert und ein potenziell lieferfähiges Teilergebnis fertiggestellt. Wichtige Erfolgskomponenten sind u. a. überdurchschnittlich gute Teamarbeit, kurze und schnelle Feedbackschleifen, hohe Reaktionsfähigkeit bei Änderungswünschen und kontinuierliche Prozessverbesserung. Die Mitarbeiter im Team haben eine hohe Eigenverantwortung.

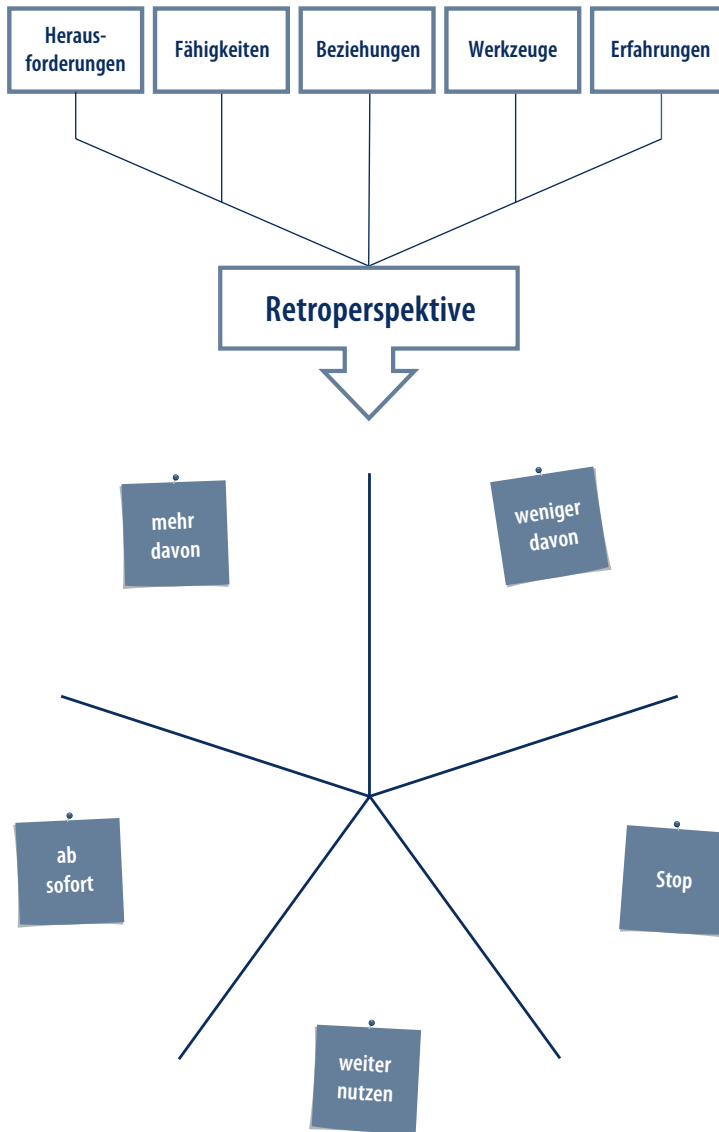
Anwendung: Komplexe Probleme oder Aufgaben und dynamisches Umfeld

### Scrum

Die Scrum-Methode kommt ursprünglich aus der Softwareentwicklung, wird aber mittlerweile branchenübergreifend als eine weit verbreitete Methode im agilen Projektmanagement verwendet. In der Scrum-Methode existieren nur wenige Regeln. Eine tragende Säule stellt das Prinzip dar, dass sich das interdisziplinäre Team selbst organisieren kann.

- **Product Owner:** informiert das Scrum-Team über Ziele, Intention und Absicht des Produkts und vertritt die fachliche Auftraggeber-Seite und die Kundeninteressen
- **Scrum Master:** trägt als Moderator, Coach und Unterstützer die Verantwortung für den Scrumprozess
- **Scrum-Team:** das Team sollte interdisziplinär besetzt sein und aus fünf bis zehn Mitgliedern bestehen
- **Sprint:** definiertes kurzes Zeitintervall für die Arbeitsphase, um die nächsten Arbeitsergebnisse zu liefern

- **User Story:** konkretisierte Anforderung des Kunden an das Team in zwei Sätzen
- **Definition of Done (DoD):** Liste von Fertigstellungs- oder Qualitätskriterien
- **Story Points:** Einschätzung und Bewertung des Arbeitsumfangs von Teamaufgaben
- **Review:** Ergebnispräsentation für den Kunden mit dem Ziel, dessen Zustimmung einzuholen
- **Retrospektive:** gemeinsame Reflexion und Bewertung des absolvierten Sprints (vgl. Abb. 3.7)



**Abb. 3.7** Retrospektive. (Quelle: eigene Darstellung)

- **Daily Scrum Meeting:** 15-minütiges tägliches Meeting, das im Stehen durchgeführt wird
- **Product Backlog:** Liste mit priorisierten Anforderungen des Projekts
- **Produktinkrement:** das Ergebnis eines Sprints wird als Projektfortschritt visualisiert

### Retroperspektive

Die gemeinsame, regelmäßige Reflexion in einem Teamtreffen, lässt sich nicht nur in Scrum-Sprints einbetten, sondern ist hinsichtlich der Methodik auch für viele andere Projekt- oder Status quo-Bewertungen geeignet.

Das Team kann im Dialog gemeinsam die Bewertungsfelder und deren Einflussgrößen wie Herausforderungen, Fähigkeiten, Beziehungen, Werkzeuge und Erfahrungen zur erfolgten Arbeitsweise diskutieren und die Diskussionsergebnisse den folgenden Kategorien zu sortieren:

„**Mehr davon**“: Was lief gut? Was werden wir in Zukunft ausbauen oder verstärken, um die ungenutzten Potenziale zu heben?

„**Weniger davon**“: Was war weniger zielführend? Was wollen wir zukünftig bewusst reduzieren?

„**Stop**“: Was darf in keinem Fall fortgesetzt werden? Womit wollen wir aufhören?

„**Weiter nutzen**“: Was wollen wir beibehalten?

„**Ab sofort**“: Welche Maßnahmen werden wir direkt initiieren?

Diese strukturierte Form zur Reflexion von Arbeitsphasen ist eine Hilfestellung für effiziente und regelmäßige Feedback-Runden (vgl. Abb. 3.7).

### Kanban

Die Methode zur Prozessverbesserung, die einen kontinuierlichen Arbeitsfluss (Flow) durch evolutionäre Veränderungen sicherstellen soll, beinhaltet die Kanban-Grundprinzipien:

1. Starten Sie mit dem, was Sie jetzt tun.
2. Verfolgen Sie inkrementelle, evolutionäre Verbesserungen.
3. Berücksichtigen Sie aktuelle Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten.
4. Entwickeln Sie Selbstverantwortung und ermutigen Sie zu Leadership im Sinne von Führungsverantwortung auf allen Ebenen.

Ausgewählte Kernpraktiken von Kanban umfassen:

- **KANBAN-Board:** physisches oder digitales Tool zur Visualisierung und Umsetzung der Methode mit mindestens drei Spalten: „Aufgaben“, „In Bearbeitung“ und „Erledigt“
- **Work in Progress (WIP)-Limits** festlegen, um einen effizienten Durchlauffluss zu gewährleisten

### **Business Model Canvas**

Das BMC ist ein Strategie-Tool, um Geschäftsmodelle zu visualisieren und zu strukturieren.

Die Übersicht mit neun Feldern bildet die Schlüsselfaktoren für ein Geschäftsmodell ab.

Durch dieses visualisierte Vorgehen lassen sich viele Einzelkomponenten und Ideen zu einem Geschäftsmodell zusammenfügen, bis ein marktfähiges Modell gefunden ist. Auch für eine Weiterentwicklung des bestehenden Geschäftsmodells ist diese Methode anwendbar.

### **Design Thinking**

Die Design Thinking-Methode stellt eine spezielle, kreative Herangehensweise zur Bearbeitung komplexer Problem- oder Aufgabenstellungen dar. Das Konzept, die Idee und das konkrete Vorgehen orientieren sich an der Arbeit von Designern und Architekten. Wesentliches Merkmal ist die fokussierte Anwenderorientierung.

Grundannahme des Design Thinking ist, dass Innovation in der Schnittmenge aus den drei gleichberechtigten Faktoren Mensch, Technologie und Wirtschaft entsteht. Ein wichtiger Projektbestandteil ist das Persona-Konzept („User-Research“), das auch separat eingesetzt werden kann.

Die Design Thinking-Methode verläuft in sechs Phasen: 1. Verstehen, 2. Beobachten, 3. Sichtweise definieren, 4. Ideen finden, 5. Prototypen entwickeln und 6. Testen

### **Persona-Konzept („User Research“)**

Beim Persona-Konzept werden eine oder mehrere fiktive Persönlichkeiten, respektive Personas, die sich maßgeblich an der tatsächlichen Zielgruppe orientieren, entwickelt. Als Basis dienen hier beispielsweise vorangegangene Befragungen und Analysen der bestehenden oder potenziellen Kunden sowie weitere Datenerhebungen. Diesen Personas werden in einer Art Steckbrief nicht nur soziodemografische Daten wie Alter und Geschlecht zugeordnet, sondern darüber hinaus eine Vielzahl möglichst detailliert formulierter weiterer Merkmale: Herkunft, Familienstand, Bildungsstand, Karrierestufe, Interessen, Hobbys, genutzte Medieninhalte und vieles mehr.

Die Personas erhalten zudem einen real klingenden Namen, ein Foto sowie ein Zitat, das ihre Erwartungen, Wünsche und Bedürfnisse in Bezug auf das jeweilige Produkt, die Marke oder das Unternehmen zum Ausdruck bringt. Auf diese Weise wird eine Zielgruppe für Projektteilnehmer greifbar und real.

### **Traditionelle Projektmethoden**

Klassisches Projektmanagement wie die Wasserfallmethode basiert auf einem „monolithischen“ Ansatz. Bereits zum Anfang eines Projektes wird sowohl der Endzustand beschrieben als auch der detaillierte Produktionsprozess definiert

**Anwendung:** bei komplizierten Problemen oder Aufgaben und einem stabilen Umfeld

## Hybride Arbeitsformen

Hybrides Arbeiten verbindet die unterschiedlichen Methoden und Ansätze. Agile und klassische Methoden wechseln sich ab und werden je nach Kontext und Anforderung gewählt.

## Social Collaborative-Software für die agile Arbeitswelt

Eine wichtige Arbeits- und Kommunikationsgrundlage für den effizienten Austausch und die maximale Vernetzung im Unternehmen stellt die Social Collaborative-Software dar. In Abschn. 2.9.6.1 finden Sie unter „Attraktive Arbeitgeber schaffen eine attraktive Lernumgebung“ weitere Informationen hierzu.

---

## Literatur

- Dweck C (2015) Carol Dweck Revisits the ‚Growth Mindset‘ <https://www.stem.org.uk/system/files/community-resources/2016/06/DweckEducationWeek.pdf>. Zugegriffen: 14.01.2020
- Drath K (2016) Resilienz in der Unternehmensführung. Was Manager und ihre Teams stark macht. Haufe, Freiburg
- Drucker P (1973) Management – Tasks, Responsibilities, Practices, Harper Business, New York
- Eppler M, Kernbach S (2018) Meet up! Einfach bessere Besprechungen durch Nudging. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S 53
- Franz Kühmayer (2018) Leadershipreport 2019. Zukunftsinstitut, Frankfurt, S 17
- Hersey P, Blanchard K 2001, Management of Organizational Behaviour,
- Hofmann L, Linneweh K, Streich R (1997) Erfolgsfaktor Persönlichkeit. C.H. Beck Verlag
- Janteloven, Definition in Wikipedia. <https://de.wikipedia.org/wiki/Janteloven>. Zugegriffen: 14.01.2020
- Kanter R (2009) Supercorp: How Vanguard Companies Create Innovation, Profits, Growth, and Social Good Crown Business, New York
- Kaplan R, Norton D (1996) The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press, Brighton
- OECD 2018 The case for 21st-century learning <https://www.oecd.org/general/thecasefor21st-centurylearning.htm>. Zugegriffen: 14.01.2020
- Pelz W (2010) Transformationale Führung im Überblick. Institut für Management-Innovation, [https://de.m.wikipedia.org/wiki/Datei:Transformationale\\_Fuehrung.png](https://de.m.wikipedia.org/wiki/Datei:Transformationale_Fuehrung.png). Zugegriffen: 14.01.2020



# Evolutionstheorie: Ableitungen für die Zukunft des Finanzsektors

# 4

## Zusammenfassung

Das Unternehmen für die Zukunft fit zu machen und für das Jahr 2030 wettbewerbsfähig aufzustellen, bedeutet vor allem, sich heute mit den Chancen von morgen zu beschäftigen. Frühzeitig Trends verstehen und Technologien für das eigene Unternehmen adaptieren, sind essenzielle Anforderungen an die Managementebene. Aber nicht nur für Führungskräfte ist es hilfreich, sich rechtzeitig Know-how anzueignen, sondern auch für jeden Mitarbeiter ohne Führungsaufgabe kann es eine Chance zur persönlichen Weiterentwicklung sein. Im Kampf um das Überleben, so beschreibt Charles Darwin den Anpassungsprozess der Arten an die Umwelt, zählen Schnelligkeit und Wandlungsfähigkeit.

In den Kontext von Unternehmen übertragen bedeutet es: Wie schnell erkennen Organisationen, dass es sich zum einen bei dieser Ausgangssituation um einen notwendigen Mutationsprozess handelt und zum anderen, dass dieser Wettbewerb sogar die Existenz bedrohen kann – im Sinne einer natürlichen Selektion.

Viele Jahre ging es den etablierten Banken und Sparkassen so gut, dass sie sich zu sicher fühlten und der Wettbewerbssituation nur geringe Aufmerksamkeit schenkten. Aufgrund von unzureichendem Technologieverständnis, zu starker Innenperspektive und fehlender Verantwortlichkeit wurden wesentliche Facetten des Wandels vernachlässigt.

Ausgewählte und renommierte Experten wagen in Gastbeiträgen den Blick in die Zukunft des Finanzsektors und geben in den nachfolgenden Interviews ihre Sicht der Dinge preis.

#### 4.1 Professor Dr. Key Pousttchi über die natürliche Selektion: Ohne Alleinstellungsmerkmal ist das Spiel zu Ende

Professor Dr. Key Pousttchi beleuchtet die notwendigen Voraussetzungen für die digitale Zukunftsfähigkeit und erklärt, wie die Technologie zum Enabler wird. Nur so können wir verstehen, wie sich der Markt verändert.

##### Über Professor Dr. Key Pousttchi

Univ.-Professor Dr. habil. Key Pousttchi ist einer der profiliertesten Experten für die Digitalisierung von Banken. Er lehrte an den Universitäten Potsdam, Augsburg, Magdeburg, Zürich und Frankfurt, unter anderem als erster Inhaber eines Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik und Digitalisierung im deutschsprachigen Raum (SAP-Stiftungslehrstuhl). In der Praxis führte er national und international eine Vielzahl von Projekten für namhafte Partner durch und war unter anderem Leiter des National Roundtable M-Payment der deutschen Banken und Mobilfunkanbieter, Leiter des Canadian Thinktank and Roundtable on Mobile Payment & Banking sowie Mitglied des Expertengremiums Mobile Enterprise für das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.

Sein zentrales Forschungsthema ist die Verschmelzung der virtuellen und der realen Welt in der Digitalisierung.

*In Ihren klaren Worten, die Sie bereits seit Jahren an den Finanzsektor gerichtet haben, ist die Rede davon, dass Banken nur „Fassadendigitalisierung“ betreiben. Was verstehen Sie konkret darunter?*

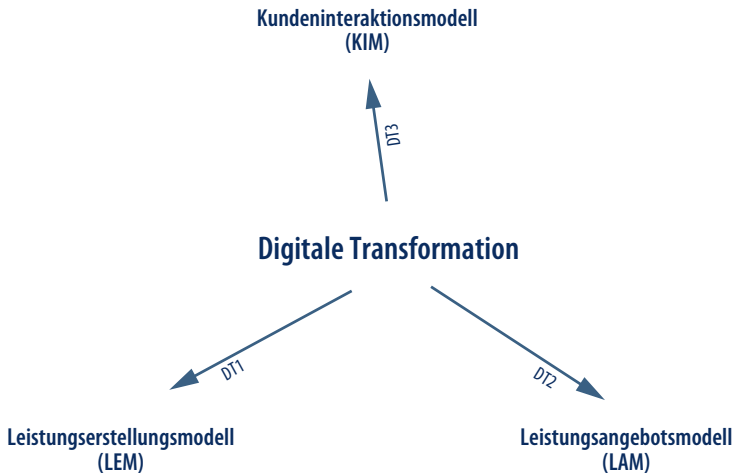
„Die Digitalisierung, also der Einzug digitaler Technologien in alle Bereiche des beruflichen und privaten Lebens, verändert für viele Branchen die Rahmenbedingungen: Präferenzen und Verhalten der Kunden einerseits, Märkte und Wertschöpfungsnetze andererseits. Für jedes Unternehmen, das morgen noch existieren möchte, wird die Digitale Transformation unausweichlich. Wer darunter aber vor allem versteht: „Wir nehmen die Krawatte ab, legen uns ein cooles Lab in Berlin zu, lassen unsere Organisation nach außen digital aussehen und machen unser Kerngeschäft weiter wie bisher“, der zielt nicht auf nachhaltige Transformation, sondern eben nur auf kurzfristige Außenwirkung. Das gilt für Banken noch mehr als für andere Unternehmen. Sie brauchen alle drei Dimensionen der Digitalen Transformation, das heißt, sie müssen ihr Leistungserstellungsmodell, ihr Leistungsangebotsmodell und ihr Kundeninteraktionsmodell anfassen und unter den Bedingungen der Digitalisierung neu denken (vgl. Pousttchi 2017; vgl. Abb. 4.1).

Wenn sie nun stattdessen die dritte und ein bisschen die zweite Dimension adressieren, ohne die erste anzugehen, dann machen sie Fassadendigitalisierung: Sie versuchen sich dem Kunden gegenüber modern zu geben, aber hinter der Fassade sieht noch alles aus wie vorher und ihre Kernbankensysteme geben wirklich moderne Dienste gar nicht her.“

*Woran machen Sie das fest?*

„Drei Beispiele von Anfang 2020: Wenn Sie bei manchen Banken allein die Kontoauszüge anschauen, dann atmen sie den Geist von COBOL – und nicht immer von modernem





**Abb. 4.1** Dimensionen der Digitalen Transformation nach Professor Dr. Key Pousttchi

COBOL im ANSI-Standard von 1985. Wenn eine Bank die Nutzung der Banking-App auf dem iPad mit Mobile TAN nicht zulässt, dann wissen Sie: Das System kann den Unterschied zwischen verschiedenen mobilen Geräten gar nicht erkennen. Wenn die Bank verlangt, dass Sie bei jedem Login eine Zwei-Faktor-Authentifizierung vornehmen und sich dabei auf die PSD2 herausredet, die das gar nicht verlangt, dann wissen Sie: Die Software ist nicht in der Lage, sich zu merken, ob der Kunde von diesem Gerät in den letzten 90 Tagen schon mal eingeloggt war. Gleichzeitig wird aber die Darstellung immer bunter, „moderner“ (also weniger übersichtlich) und es werden zugekaufte Zusatzfunktionalitäten eingesetzt, die nicht immer sauber funktionieren. Drei Beispiele von einer einzigen Bank, aber Sie finden bei jeder Bank diese Beispiele, wo die Geschäftslogik heute der IT folgt statt umgekehrt und die Bank gar keine Bewegungsfreiheit für moderne Leistungsangebote und wirklich gute Kundeninteraktion hat. Man erkennt es auch an den Social-Media-Teams, die vom Rest entkoppelt für gutes Image sorgen sollen. Das ist Fassadendigitalisierung – alternativ können Sie es auch gern ein Potemkinsches Dorf nennen. Der Unterschied zu einem FinTech, der seine Architektur nach dem State-of-the-art gerade neu gebaut hat, ist derselbe wie zwischen einem klassischen Automobilhersteller und Tesla.“

*Was müsste Ihrer Meinung nach schnellstmöglich angeschoben werden, damit Finanzinstitute im Jahr 2030 noch existent und wettbewerbsfähig sind? Und welche essenziellen Themen und Technologieansätze sollten in einem Banken-Masterplan „zukunftsorientierte IT-Strategie 2030“ aufgeführt sein?*

„Eins ist klar: Ein Digital Banking Core ist notwendige Bedingung, ohne ist Digitale Transformation nicht möglich – also vollständiger Neuentwurf der Geschäftsprozesse, Cloud-basierte Architektur. Big Data, KI und andere technologische Aspekte sind dabei natürlich Bestandteile des Spiels, aber sie ergeben keinen Masterplan, sondern nur den Werkzeugkasten. Denn die IT-Strategie heißt zwar „Strategie“, bleibt aber letztlich eine operative Frage. Dem Vorstand stellt sich nur eine einzige, wirklich strategische Frage:

*Was ist unser Alleinstellungsmerkmal, unser Leistungsangebot und unser Geschäftsmodell der Zukunft?* Daraus muss sich alles andere ableiten. Es ist klar, dass das Umfeld mit ständigem Regulierungsdruck, fragwürdiger EZB-Politik und erzwungener Öffnung der Kundendaten für asymmetrische Wettbewerber extrem schwierig ist. Aber wenn Sie als klassische Bank perspektivisch kein Alleinstellungsmerkmal mehr haben, ist das Spiel zu Ende, egal welche IT-Strategie Sie haben.

In den letzten 30 Jahren haben Banken IT vor allem dazu eingesetzt, den Kunden aus der Filiale fernzuhalten und ihn ansonsten auch gern mal etwas von oben herab behandelt. Weil sie es sich leisten konnten. Heute hat sich dieses Machtverhältnis umgekehrt. Und je positiver und persönlicher Ihre Beziehung zum Kunden ist, desto eher haben Sie die – strategisch wirksame – Chance, sein Begleiter auch in der digitalisierten Welt zu sein, in der Finanzwelt und darüber hinaus. *Dafür* müssen wir IT nutzen. „Die Bank an Ihrer Seite“ zu sein, wie es früher bei einem Marktteilnehmer hieß. Denn die Technologiekonzerne täuschen Personalisierung ja nur vor und das ist die Stelle, wo man sie packen kann – wenn man selbst technologisch modern genug ist, aber persönlich bleibt und einen echten Mehrwert liefert.

Steve Jobs hat 1996 in einem Interview die Frage gestellt, welche Personengruppe im Unternehmen jeweils darüber entscheidet, ob es in der Zukunft erfolgreich sein wird: Sind es die Technokraten, sind es die Verkäufer oder sind es diejenigen, die ein erstklassiges Produkt entwickeln und echten Mehrwert für den Kunden schaffen? Die Antwort ist je nach Branche sehr unterschiedlich und damit übrigens auch die Machtverteilung im Unternehmen. In der Bank wird die dritte Gruppe jetzt plötzlich der entscheidende Faktor und das Beherrschen der Technologie zum wichtigsten Enabler. Das muss das Mindset für die ganze Bank sein und auch der, mit dem wir auch an die IT-Strategie 2030 gehen: IT Business Value.“

*Welche Rolle spielen – im Kontext des Strukturwandels im Finanzsektor – die FinTechs?*

„Wir sollten die Bedeutung der FinTech-Unternehmen nicht überschätzen, sie wird eine taktische bleiben. Das heißt nicht, dass sie keine Bedeutung haben. Aber erstens sind die Chancen für den echten Marktdurchbruch eines solchen Players sehr gering. Zweitens deuten die Geschäftsmodelle der meisten eher darauf, dass sie den Weg anderer Tech-Start-ups gehen werden – sich also entweder von den klassischen Marktteilnehmern oder von den großen Technologieunternehmen aufkaufen zu lassen. Wenn Sie allerdings deren Kriegskasse vergleichen, werden die guten FinTechs an die Banken und die richtig guten an Apple, Google, Facebook und Amazon gehen. Und da haben Sie dann die wirklich gefährlichen, asymmetrischen Wettbewerber für die Banken.“

*Haben denn die BigTechs überhaupt ein echtes Interesse am Banking bzw. am Payment?*

„Wenn man diese Unternehmen über die letzten 15–20 Jahre hinweg aus der Welt heraus analysiert, aus der sie kommen, kann man sie relativ gut lesen. An Bankgeschäft im eigentlichen Sinne haben sie kein Interesse und Bankenregulierung fürchten sie wie der Teufel das Weihwasser.“

*Welchen Teil der Wertschöpfung wollen die multinationalen Technologieunternehmen übernehmen? Oder welches Ziel verfolgen die BigTechs?*

„Das Wohl und Wehe dieser Unternehmen hängt von ihrem Börsenkurs ab, dafür brauchen sie Wachstum. In der digitalen Welt können sie aber inzwischen gar nicht mehr genug wachsen, um ihre Wachstumsstory zu erhalten – sie müssen dringend an die Fleischstöcke außerhalb der digitalen Welt. Diese Player haben zwar unterschiedliche Ausgangspunkte und Kernkompetenzen, aber ihr Ziel ist weitgehend identisch: die Monopolisierung der Endkundenschnittstelle und damit die Intermediation von Handel, Banken und Dienstleistungen mit auktionsweiser Versteigerung, also de facto Abschöpfung der Marge. Die ganze Welt als App-Store, das ist ihr Geschäftsmodell der Zukunft. Daraus folgt: Bankdaten sind für sie nice to have, Paymentdaten sind von strategischer Bedeutung.“

*Sie haben bereits in der Vergangenheit verschiedene Initiativen gestartet und zum Beispiel ein Konsortium, bestehend aus dem Einzelhandel und Branchenvertretern des Finanzsektors, ins Leben gerufen, um zukunftsorientierte Mobile Payment-Strategien gemeinsam zu entwickeln und zu etablieren. Was genau hatten Sie vor? Woran ist es gescheitert?*

„Ich hatte vor fast 20 Jahren durch meine Dissertation zum Mobile Payment begonnen, mich intensiv mit dem Thema auseinanderzusetzen, und dann relativ schnell die strategische Bedeutung erkannt. PayCircle mit Siemens, HP, Oracle, Lucent und Sun Microsystems war damals unser Einstieg in die Praxis. Nachdem ich dann das Mobile-Payment-Referenzmodell (MPRM) vorgelegt hatte, wurde ich 2004 vom Bundeswirtschaftsministerium mit der Leitung des National Roundtable Mobile Payment der deutschen Banken und Mobilfunkanbieter betraut, wir wollten ein White-Label machen. Leider konnten sich die Player damals nicht zu einer gemeinsamen Lösung durchringen. Ein Ableger dieser Initiative war zwar MPass von Vodafone, O2 und der Telekom, das aber nur Teile des MPRM implementierte. Wir selbst haben das Thema sowohl wissenschaftlich als auch in Projekten für Kunden in Europa und Nordamerika weitergetrieben, aber keiner von denen hat schließlich den großen Wurf gewagt. Schade, sonst wäre der Markt besetzt gewesen, als Apple und Google kamen.

Mit den modernen iOS/Android-Smartphones kam dann das Datenspiel hinzu, für das wir ab 2011 auf Basis des MPRM 2.0 eine analytisch saubere Gegenstrategie für die Realwelt-Unternehmen gegen die GAFA entwickelt haben. Die wi-mobile hatte im Rahmen eines Projektes mit einem Kunden dann versucht, in Deutschland eine solche große Coopetition-Lösung mit neutralisiertem Datenpool zu realisieren, aber nicht ausreichend Verbündete gefunden. Damals waren sogar die Handelskonzerne noch der Meinung, es gäbe gar kein Problem. Und andere große Player signalisierten Kooperation, wollten aber lieber unseren Ansatz kopieren... Wie das in Deutschland so ist: Jeder will auf Kosten des anderen sein Stück vom Kuchen größer machen – keiner arbeitet mit, den Kuchen größer zu machen – und am Ende stehen alle mit leeren Händen da. In Österreich gab es dann später nochmal einen interessanten Ansatz, der aber zwischen den Stakeholdern zerrieben wurde. Ich glaube, der beste Verbündete der GAFA-Player war über Jahre hinweg die

Kooperationsunwilligkeit der Realwelt-Unternehmen. 2015 übernahm ich den Lehrstuhl in Potsdam und hatte erstmal andere Baustellen.

Anfang 2019 schließlich hatte ich eine Keynote für Justizministerin Barley zu Mobile Payment gehalten und hinterher kamen einige interessante Leute auf mich zu. Ich war sehr überrascht, dass wir dann unter meiner Führung innerhalb weniger Wochen ein Konsortium bilden konnten, mit dem wir unter Mitwirkung der Verbände für 2/3 der deutschen Bankkunden zusammen mit dem HDE und dem Institut der Deutschen Wirtschaft – alle auf Vorstandsebene – zusammen mit der SAP eine solche Datengenossenschaft umsetzen wollten, im Rahmen der Suche von Wirtschaftsminister Altmaier nach „KI-Leuchttürmen“ mit strategischer Relevanz, eigentlich ein perfekter Rahmen. Aber inzwischen fehlen im BMWi leider die Leute mit Weitblick für diese Themen, man wollte kein Mobile Payment. Damit war dann erstmal das Momentum aus der Sache raus.“

*Welche Rolle oder Funktion werden Banken bei der Entstehung und Weiterentwicklung von digitalen Ökosystemen übernehmen (können)?*

„Hätten Sie mich das vor einigen Jahren gefragt, wäre meine Antwort klar gewesen: Die Banken müssen die Gegenrevolution der Realwelt-Unternehmen gegen die datengetriebene Ausbeutung durch die Apples, Googles, Facebooks und Amazons anführen. Ob sie dazu heute noch die Machtposition haben, halte ich für fraglich.

Eine friedliche Koexistenz zwischen Banken heutigen Zuschnitts und den Tech-Playern wird es mittelfristig nicht geben. Wenn man es in diesem fortgeschrittenen Stadium wirklich noch mit den Tech-Playern aufnehmen will, darf man kein Stückwerk machen, sondern muss man die vollständige, analytische saubere Lösung in den Vordergrund stellen, dazu vorbehaltlos zusammenarbeiten und wirklich alle Kräfte – in der Bankenbranche und darüber hinaus – auf dieses Ziel bündeln. Leider haben wir ja bei Paydirekt gesehen, wie das dann üblicherweise ausgeht. Aber grundsätzlich bin ich Optimist, dass sich selbst in Deutschland noch etwas ändern kann.“

---

#### **4.2 Digitale versus kulturelle Evolution: Professor Dr. Volker Eickenberg fordert in seinem Statement sowohl in Technik als auch in Menschen zu investieren**

In vielen Bank- und Sparkassenorganisationen werden derzeit Zukunftsbilder für das Jahr 2030 skizziert und die damit verbundene digitale Transformation über Technologien und digitale Prozesse definiert. Der Faktor Mensch bleibt häufig außen vor oder kommt zu kurz, erläutert Herr Professor Dr. Volker Eickenberg, Dozent an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management.

##### **Über Professor Dr. Volker Eickenberg**

Zu seinem Studium der Soziologie, Sozialpsychologie, Politik, Wirtschaftswissenschaften und Personalentwicklung kann Volker Eickenberg auf eine fast 30-jährige Berufstätigkeit in verschiedenen Leitungs- und Spezialistenfunktionen im nationalen und internationalen

Finanzdienstleistungsbereich zurückblicken. Er hat sowohl zum Dienstleistungsmarketing als auch zum interpersonalen Vertrauen im Vertrieb promoviert.

*Konzentriert sich die Finanzbranche im Rahmen der digitalen Transformation zu stark oder zu einseitig auf Technik und Technologie konzentriert? Wie ist Ihre Wahrnehmung hierzu?*

„Das Verhalten der Finanzdienstleister ist zum Teil der Technikbegeisterung und zum Teil einer Anpassung an den Wettbewerb geschuldet. Der Faktor Mensch wird dabei gelegentlich übersehen, insbesondere die ältere Kunden- und Mitarbeitergeneration (50 +) wird nicht mitgenommen. Es fehlt ein flankierendes Seniorenmarketing. Es wird wohl noch bis 15 Jahre dauern, um die ältere Generation für die Digitalisierung zu sozialisieren. Ein Wandel in kleinen Schritten wäre wünschenswert. Betriebswirtschaftliche Gründe dominieren psychologische und sozialpsychologische Überlegungen, wie Kunden mit der Digitalisierung akquiriert und gebunden werden. Aus meiner Sicht hat die Face-to-Face-Interaktion höhere Bedeutung als die Technik, die nur dazu dient, sich auf zwischenmenschliche Gespräche stärker zu fokussieren.“

*Welche Rolle und Funktion hat im „Vertrieb der digitalen Zukunft“ überhaupt noch der persönliche Berater? Welche Bedeutung hat in Zukunft der Faktor „Vertrauen“?*

„Es ist das institutionelle Vertrauen vom interpersonalen Vertrauen zu unterscheiden. Institutionell mag die Technik Vertrauen bei der jüngeren Generation erzeugen. Interpersonell gesehen ist das direkte Gespräch mit FDL-Beratern für die ältere Generation maßgebend. Zu bedenken ist auch, dass gewisse FDL-Produkte verkauft und nicht gekauft werden. Das heißt, das Internet kann nicht den gleichen Kaufdruck beim Kunden erzeugen wie es das direkte Gespräch kann. Gleichwohl gibt es beratungsintensive FDL-Produkte, die für die emotionale Sicherheit einen Face-to-Face-Kontakt bedingen. Technik erzeugt darüber hinaus keine Empathie und Sympathie, die wesentliche Faktoren des zwischenmenschlichen Vertrauens sind.“

*Werden Videoberatung, Chatbots, Anlageroboter oder Selbstberatungstools den persönlichen Vertrieb bis 2030 ersetzen oder in Teilen verdrängen? In welchen Segmenten halten diese digitalen Assistenten in den nächsten Jahren Einzug? Und warum?*

„Die Technik wird eher eine flankierende Bedeutung erhalten. A-Kunden im Wealth-Management werden in den nächsten Jahren vornehmlich persönlich aufgesucht. C-Kunden (Retail-Kunden) werden jetzt schon mit Skype-Beratung konfrontiert. Es bleibt abzuwarten, inwiefern gerade die wohlhabende ältere Generation dies annehmen wird.“

*Wird die persönliche Beratung und Betreuung im Jahr 2030 eine Art Renaissance erfahren?*

„Es ist anzunehmen, dass es zu einer Verschmelzung der digitalen und analogen Kommunikation kommen wird. Die Bedeutung der Technik wird sich auf die Bedeutung des Telefons reduzieren. Sie bleibt unverzichtbarer Bestandteil für den Austausch von Informationen und Emotionen.“

*Welcher Beratertyp wird in Zukunft von Kunden und Banken als Arbeitgeber gefragt sein?*

„Der Vertriebler der Zukunft ist jemand, der Kunden sowohl mithilfe der Digitalisierung als auch in der Face-to-Face-Interaktion anzusprechen versteht.“

*Was können Banken und Sparkassen heute schon tun, um sich auf die Zukunft optimal vorzubereiten?*

„Sie sollten sowohl in Technik als auch in Menschen investieren. Hinsichtlich des Menschen ist die erste Investition in Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, da sie die ersten Kunden sind. Sie sind nicht Menschen zweiter Klasse. Der Glaubenssatz, Mitarbeiter kosten Geld, Kunden bringen Geld, ist falsch und offenbart eine Scheinlogik, da beide Gruppen in einem Austauschverhältnis zu den FDL stehen. Bezüglich der Technik sollten FDL den Kunden den Service erleichtern. Es kann nicht sein, dass Kunden über einen Monat brauchen, Kontoauszüge per Internet auszudrucken, weil die Technik nicht getestet oder aus Kostengründen auf die bisherige Form des Kontoauszugdruckes verzichtet wurde. Technik soll im alltäglichen Umgang mit Serviceleistungen nicht behindern, sondern förderlich wirken.“

---

#### **4.3 Survival of the fittest: Professor Dr. Claudia Hilker über die Frage, wie sich Banken im Rahmen der Digitalen Transformation am besten anpassen**

Die Digitale Transformation ist nicht nur an Technologien und Technik auszurichten – so das Credo von Professor Dr. Hilker. Lesen Sie zudem im folgenden Interview, was der Finanzsektor von anderen Branchen lernen kann.

##### **Über Professor Dr. Claudia Hilker**

Professor Dr. Claudia Hilker lehrt Marketing an der Fresenius Hochschule in Düsseldorf und ist Inhaberin der Unternehmensberatung „Hilker Consulting“ sowie der „Akademie zur Digitalisierung“. Sie berät Finanzunternehmen wie Banken, Sparkassen und Versicherungen zur digitalen Transformation und ist als Aufsichtsrat und Beirat tätig. Zu ihrem Leistungsportfolio zählen auch Strategie-Workshops mit Umsetzung im Digital Marketing wie Social Media sowie Content Marketing, Marketing Automation sowie Influencer Marketing. Claudia Hilker publiziert Fachbücher, ihr aktuelles Buch heißt: „Digital Marketing Leitfaden“.

*Welche Unterschiede innerhalb der Branche stellen Sie heute schon fest? Gibt es Banken, die hinsichtlich Ihres digitalen Reifegrades schon weiter sind als andere?*

„Deutsche Banken sind hinsichtlich ihres digitalen Reifegrades nur im unteren Mittelfeld. Die Deloitte-Studie „Digital Banking Maturity 2018“ (vgl. Deloitte 2018) zeigt, dass für deutsche Banken im internationalen Vergleich großer Nachholbedarf besteht. Die Unterschiede sind innerhalb der Branche eher gering. Die gesamte Finanzbranche benötigt einen großen Schritt nach vorne in der Digitalisierung.

Für die Accenture-Studie (vgl. Accenture 2019) haben die Berater die größten Banken in 23 Ländern untersucht und sie in Bezug zum digitalen Reifegrad in drei Kategorien eingeteilt:

- 50 Prozent der Banken sind bei der digitalen Transformation kaum vorangekommen. Sie haben noch keine Roadmap zur Digitalisierung.
- 38 Prozent sind als digital aktive Banken in den Veränderungsprozess mit vielen isolierten Insel-Lösungen aufgebrochen. Ihnen fehlt aber ein stimmiges Commitment zum Change.
- 12 Prozent digital fokussierter Banken haben sich ganz der digitalen Transformation und der Veränderung des Bankings verschrieben – mit messbarem Erfolg.

Demzufolge setzen nur zwölf Prozent der Finanzinstitute die Digitalisierung konsequent um. Zu den Digital-first-Banken zählen die Bank of America, die Lloyds Banking Group, die Royal Bank of Canada, die spanische BBVA, die niederländische ING und die DBS Bank in Singapur.

Der Grad der Digitalisierung spiegelt sich auch in der Börsenbewertung und der Profitabilität der Bank wieder. So stieg die Eigenkapitalrendite der digital fokussierten Banken von 2011 bis 2017 um 0,9 Prozentpunkte. Bei denen, welche die Digitalisierung verschlafen haben, fiel sie im gleichen Zeitraum hingegen um 1,1 Prozent. Die höhere Profitabilität ergab sich laut Accenture Studie allerdings nicht aus höherem Umsatzwachstum, sondern vor allem aus Kosteneinsparungen durch die Digitalisierung. Die Analyse beweist, dass konsequente Digitalisierung zu besseren Unternehmensergebnissen führt.“

#### *Sind die Finanzinstitute auf dem richtigen Weg in die digitale Transformation?*

„Die Digitalisierung steht seit Jahren auf den Agenden der Finanzinstitute. Zwischen 2015 und 2018 haben die international führenden Bankinstitute rund eine Billion US-Dollar in die digitale Transformation gesteckt. Doch trotz riesiger Investitionen können die Kunden bei den meisten Banken bezüglich ihrer Erwartungen aber kaum Vorteile wahrnehmen (vgl. Volkery 2019).

Im Abgleich der Erwartungen von Finanzinstituten und Kunden zur digitalen Transformation ergibt sich ein GAP: Die Bank verstehen die digitale Transformation als technische Herausforderung. Sie investieren in die Modernisierung der IT-Infrastrukturen (wie Cloud und AI-basierte Analytics) und im Front-End (wie Apps, Usability, responsive Design). Doch diese Investitionen bringen den Banken nur begrenzte Vorteile.

Zwar erwarten die Kunden einfache und schnelle Prozesse, doch auch mehr Flexibilität im Service und mehr Transparenz, denn der wahre Schwachpunkt liegt im mangelnden Vertrauen in Finanzinstitute. Die Folgen der Finanzkrise wirken immer noch nach. Der Edelman Trust Barometer „Financial Services- Bericht“ (vgl. Edelman 2019) zeigt, dass das Vertrauen in den Sektor auf dem höchsten Stand seit Beginn der Messung im Jahr 2012 ist. Mit 57 Prozent Vertrauen in der allgemeinen Bevölkerung ist der Finanzdienstleistungssektor jedoch nach wie vor der am wenigsten vertrauenswürdige Sektor.“



*Warum fokussieren Banken zur digitalen Transformation den Ausbau ihre IT-Infrastruktur, obwohl dies nur eine begrenzte Wertschätzung beim Kunden erzielt?*

„Vermutlich legen Banken und Sparkassen den Fokus auf technologischen Fortschritt aus Angst vor digitalen Mitbewerbern wie Google, die etablierten Playern Marktanteile abnehmen können. Auch ist die Herausforderung mit Change Management den unternehmerischen Kulturwandel mit Ausrichtung auf Transparenz und Vertrauen voranzutreiben, eine gigantische Herausforderung.“

Zwar ist die Strategie einen digitalen IT-Vorsprung zu erzielen nicht grundsätzlich falsch, aber sie ist unzureichend, denn der „Kittelbrennfaktor“ liegt in einem anderen Feld: die Kunden-Erwartungen in Bezug auf Service, Transparenz und Vertrauen zu erfüllen. Die Finanzdienstleistungsbranche ist zu schnell zu Innovationen übergegangen, statt eine vollständige Analyse der Schwachpunkte in Bezug auf Kunden-Erwartungen zu erstellen. Angesichts der wachsenden Vertrauensdifferenz zwischen Banken und Kunden ist es wichtig, zwei wichtige Rollen der Innovation zu unterscheiden, vgl. Trust Barometer (siehe oben):

- 73 Prozent halten es für wichtig, dass Finanzdienstleistungen bei der Entwicklung und Nutzung neuer Technologien eine Vorreiterrolle einnehmen, die die Zusammenarbeit mit ihnen erleichtern.
- 70 Prozent halten es für wichtig, dass Finanzdienstleistungen zu sozialen Themen führen, die die Welt zu einem besseren Ort für alle machen.

Das wichtigste Problem, mit dem sich Finanzinstitute weltweit befassen müssen, ist also die finanzielle Sicherheit. Die Innovationen im IT-Bereich dominieren jedoch in den digitalen Projekten. Der Vertrauensaufbau hinkt weit hinterher. Google will die Welt zu einem besseren Ort machen und forscht dazu im Mio. Bereich (vgl. Google 2004). Das bringt Google viele Pluspunkte in der Reputation und im Vertrauensaufbau. Warum sind die Banken noch nicht auf diese Idee gekommen? Ein positives Beispiel ist die GLS Bank.“

*Wie kann man das Vertrauen der Kunden fördern?*

„Das Kundenerlebnis gewinnt in der digitalen Transformation eine entscheidende Bedeutung, denn die nützlichste Innovation bei der Auswahl eines Finanzdienstleistungsunternehmens ist eine Plattform, die alle Aspekte des Finanzlebens eines Kunden integriert und von 53 Prozent der Befragten ausgewählt wird, so die Studie Trust Barometer. Die wichtigsten Anforderungen für Finanzdienstleister sind jedoch, dass das System für alle funktioniert:

- Daten und Vermögenswerte schützen
- Fairerer Zugang zu Krediten
- Digital Gamification zur Förderung der Finanzkompetenz

Wenn Banken in das Vertrauen ihrer Mitarbeiter investieren, investieren Sie in Kundenvertrauen. 78 Prozent glauben, dass der Umgang eines Unternehmens mit seinen Mitarbei-



tern einer der besten Indikatoren für seine Vertrauenswürdigkeit ist. Von allen Beziehungen, an die sich die Öffentlichkeit in turbulenten Zeiten wenden kann, ist die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine der kritischsten.

Während dem Finanzdienstleistungssektor das geringste Vertrauen entgegengebracht wird, vertrauen Mitarbeiter von Finanzdienstleistungsunternehmen ihrem Arbeitgeber, dass sie das Richtige tun, mehr als Mitarbeiter anderer Branchen, so das Edelman Trust Barometer.

Für Finanzinstitute sind die potenziellen Dividenden beim Vertrauensaufbau erheblich. Vertrauenswürdige Mitarbeiter setzen sich viel häufiger für das Unternehmen ein, sie bleiben loyal, sind engagiert und leben die Werte des Unternehmens und fühlen sich ihrem Job und den Kunden verpflichtet. Diese Wirkungsweise nutzt das Corporate Influencer Marketing.“

*Was konkret kann der Finanzsektor, speziell Banken und Sparkassen, von anderen Branchen lernen?*

„Durch die Digitalisierung verändert sich nicht nur die Technologie, sondern auch die Kundenbeziehungen. Im Zuge der zunehmenden Vernetzung und der Möglichkeit, umfassende Informationen über Marken, Geschäftspartner und Kunden zu generieren, ist es von zentraler Bedeutung, damit die Kundenbindung zu stärken. Banken können von anderen Branchen wie Fashion oder Handel die konsequente Kundenzentrierung lernen: Die Vernetzung mit Kunden in Communities über Social Media mit Beziehungsmanagement. Das fördert positiv durch Marken-Erlebnisse den Vertrauensaufbau. Eine Marke, die den Kunden durch Content Marketing fachliche Inspirationen und Unterhaltung liefert. Die Nähe zur Marke wird über (Corporate) Influencer mit Stories entwickelt, womit das Kundenvertrauen wächst.

Die Konsumenten erwarten heute von Banken ähnlich angenehme Erlebnisse wie beim Shoppen auf Amazon oder Zalando. Doch die meisten Marken der Finanzinstitute bestehen nur aus einem Logo und einem steifen Corporate Wording. Das vermittelt keine emotionale Nähe und führt zu Enttäuschung und Ablehnung.

Folglich benötigen Finanzinstitute eine ganzheitliche Digital-Strategie mit Kundenzentrierung und mehr Nähe zum Kunden durch Social Media, Communities und Influencer. Eine digitale Marken-Identität, die ihre Stories mit Fans teilt und digitale Services zur Kundenzufriedenheit, sind dabei hilfreich. Zudem müssen die Anforderung in Bezug auf Service, Nachhaltigkeit und Transparenz erfüllt werden.“

---

#### **4.4 Struggle for life: Professor Dr. Stefan Gröner erläutert, wie durch neue Technologien der Wettbewerb ums Überleben gelingen kann**

Professor Dr. Stefan Gröner zeigt in dem Interview auf, welche Potenziale die Technologien beinhalten. Ein erweitertes Verständnis und konkrete Ansätze für die Implementierung in der Praxis können Ihrem Institut im „Struggle for life“ einen Wettbewerbsvorteil liefern.

### Über Professor Dr. Stefan Gröner

Professor Dr. Stefan Gröner ist ein renommierter deutscher Strategieberater, Buchautor und Vortragsredner. In seiner beruflichen Karriere war er in vielen Führungspositionen der größten deutschen Medienhäuser tätig. Zu seiner Beratungstätigkeit für verschiedenste Industriebranchen ist Professor Dr. Stefan Gröner unter anderem als Studiendekan für Digitales Management und Unternehmenskommunikation an der Hochschule Fresenius tätig. Außerdem ist er als Dozent an weiteren renommierten Hochschulen (zum Beispiel Ludwig-Maximilians-Universität München) aktiv. Sein Arbeits- und Forschungsfeld liegt im Bereich „Künstliche Intelligenz“, „Digitaler Wandel“ sowie „Unternehmenskommunikation der Zukunft“.

*Welche Bedeutung haben disruptive Kräfte im Kontext von Transformationsprozessen?*

„Zunächst ist es wichtig zu erkennen, dass Disruption an sich kein neues Phänomen ist und auch nicht zwingend etwas Negatives sein muss. Frei nach Schumpeters Begriff der „kreativen Zerstörung“ (vgl. Schumpeter 2016) wird durch neue Technologien Platz für Produkte geschaffen, die der Bedürfnisbefriedigung der Kunden besser dienen. Für Unternehmen ist es in disruptiven Zeiten also unerlässlich, sich permanent mit den sich durch technische Innovationen geänderten Zielgruppenbedürfnissen auseinander zu setzen. Und vor allem objektiv zu analysieren, was die *tatsächlichen* Bedürfnisse der Zielgruppe sind und wie sich daraus die eigene Marktdefinition ändern kann. Ist es Bedürfnis tatsächlich das Girokonto oder der Bausparvertrag? Oder wird gerade für junge Zielgruppen zunehmend die individuelle, komfortable Abwicklung aller Finanzthemen auf einer Plattform, also einem Ökosystem rund ums Geld unabhängig vom jeweiligen Anbieter, relevant.

Bei diesem Prozess stoßen die etablierten Marktplayer aber meist auf ähnliche Probleme, die bereits der Harvard Professor Clayton Christensen im letzten Jahrtausend beschrieben hat. Denn es führen vor allem menschliche Faktoren wie Selbstzufriedenheit, die Angst vor dem unbekannten Markt, Scheu vor Investitionen, kurzfristiges Profitdenken, alte Feindbilder aus der bestehenden Branche, die wichtige Kooperation verzögern, und Bestandswahrung im Unternehmen dazu, dass spät und meist nicht konsequent reagiert wird. Eines ist aber klar: Diejenigen Marktteilnehmer, die bei der Bewertung der Marktveränderungen nur von den bestehenden Produkten oder den gegebenen Marktgesetzen ausgehen, werden auf die Dauer nicht überlebensfähig sein.

Disruption ist also nichts Neues und hat Unternehmen schon seit jeher vor hohe Herausforderungen gestellt. Durch die digitale Disruption (gerade im anbrechenden Zeitalter der künstlichen Intelligenz) ändern sich die Kundenbedürfnisse über alle Branchen hinweg aber noch stärker als je zuvor und fordern daher noch umfassenderes und schnelleres Handeln.“

*Wie schätzen Sie die Entwicklungen, mit Blick auf das Jahr 2030, im Finanzsektor ein? Haben wir es hier mit disruptiven oder eher mit evolutionären Entwicklungen zu tun?*

„Grundsätzlich ist die Geschichte der Digitalen Transformation keine Revolution, sondern eher eine Evolution, bei der sich bei disruptiven Veränderungen eben, ganz nach Darwin, die anpassungs- und wandlungsfähigste Spezies durchsetzt. Wenn man ganz grob den bisherigen Verlauf der Digitalisierung mit der Einteilung „Online-First“, „Mobile/

Plattform-First“ und „KI-First“ betrachtet, dann hat sich der etablierte Banksektor in der ersten Phase, der reinen Onlinezeit, bei denen überwiegend bestehende Dienstleistungen auf Webseiten vermarktet und angeboten sowie bestehende Prozesse digitalisiert wurden, ganz ordentlich geschlagen.

In der zweiten Digitalisierungs-Phase sind allerdings grundlegend neue Bedürfnisse durch zunehmend mobile Kunden entstanden. Diese Tatsache haben die jungen Fintechs, aber vor allem aber die branchenfremden Techfirmen wie Apple, Google und Co. genutzt, die meist gar keine komplizierten Finanzprodukte anbieten, sondern nur die Schnittstelle zu den Kunden und deren Daten besetzen wollen. Sie bieten eine extrem benutzerfreundliche Plattform an, vereinfachen den Zugang zu dem Produktangebot und den Vertriebswegen radikal und verdienen dabei an jeder Transaktion oder auch nur über die Kapitalisierung der Nutzerdaten.

Schon hier hat der bestehende Finanzsektor trotz aller nachvollziehbaren Probleme, zum Beispiel der Restriktionen in Bezug auf Einhaltung der Bankvorschriften und der Vielfalt der bestehenden IT-Systeme, wenig umfassend und nicht immer im Sinne der Kundenbedürfnisse reagiert. Beispiele sind Giropay, wo es nicht gelungen ist, ein umfassendes und marktfähiges Produkt auf die Beine zu stellen oder die Umstellung auf PSD2, welche suboptimal in Bezug auf die Prozesse und den Kundenfokus war.

Trotzdem konnten Unternehmen in den ersten beiden Phasen der Digitalisierung immer noch teilweise Versäumnisse aufholen und sich bei entsprechenden Anstrengungen wieder relevant für ihre Kunden aufstellen.

Dies ist im Zeitalter der künstlichen Intelligenz aber nicht mehr möglich. Denn der entscheidende Erfolgsfaktor wird die Datengenerierung und -auswertung werden. Unternehmen, die den Zugang zu den Kundendaten haben und die Datenanalyse beherrschen, können neue, zielgruppengerechte algorithmusbasierte Produkt- und Vertriebsangebote entwickeln, die bestehenden Angeboten deutlich überlegen sind.

Wie wird jetzt der Finanzsektor im Jahr 2030 aussehen? Hier halte ich einige Entwicklung für relativ wahrscheinlich:

1. Der mobile wird den analogen Zahlungsverkehr an Bedeutung überholen und in diesem Zusammenhang wird auch der Rückgang des klassischen Filialgeschäfts an Dynamik zunehmen.
2. Die Nutzung von reinen Unternehmensangeboten wird zugunsten von umfassenden Branchen-Plattformlösungen zurückgehen.
3. Es wird eine starke Konsolidierung in der herkömmlichen Finanzbranche, aber auch bei den Fintechs und den branchenfremden Zahlungsverkehrsanbietern, stattfinden.“

*Womit müssen sich Banken und Sparkassen bereits heute strategisch beschäftigen, um im Jahr 2030 ein wettbewerbsfähiges und erfolgreiches Geschäftsmodell vorweisen zu können?*

„Das beste Geschäftsmodell definiert sich in Zukunft nicht mehr nur über die besten Teilprodukte, sondern über ein multimediales Gesamtangebot aller wichtigen Funktionen zur Bedürfnisbefriedigung. Von daher ist ein permanentes Überdenken der Märkte und

Geschäftsmodelle aus Zielgruppen-Sicht und damit den Fokus auf den Kundennutzen (Hilfestellung vor Verkauf, individuelles Eingehen auf Kundenbedürfnisse vor starren Produkten, konsistente Erlebnisse vor internen Prozessen) von höchster Bedeutung.

Gerade die Tatsache, dass die Kunden von heute hybride, hoch vernetzt und nahezu unbegrenzt mobil erreichbar sind, bietet viele Chancen bei der Kundenansprache, aber auch Risiken, wenn man die Notwendigkeiten der modernen Kommunikation nicht versteht oder nicht prozessual umsetzen kann. Vor allem bedeutet das aber auch Reaktion in Echtzeit und aktiver Aufbau einer digitalen Markenbeziehung mit Einsatz und intelligenter Verknüpfung aller modernen Online- und Offline-Kanäle.

Das mit Abstand wichtigste strategische Feld ist allerdings die Künstliche Intelligenz. In vielen Unternehmen weiß man allerdings noch nicht genau, wie man nun konkret loslegen soll. Genau diese Unsicherheit lähmt die Unternehmen bei den strategischen Entscheidungen für die Zukunft. Dazu kommt, dass in Unternehmen oftmals noch keine eigene KI-Expertise vorhanden ist. Der Aufbau der entsprechenden Kompetenzen erscheint kostspielig – und hat einen ungewissen Ausgang. Da ist die Versuchung groß, erst einmal am Bewährten festzuhalten. Dabei wird allerdings das Tempo der technologischen Entwicklung unterschätzt – und möglicherweise der richtige Zeitpunkt verpasst. Die Weichen müssen jetzt gestellt werden und für Unternehmen der Branche muss der klare Fokus dabei auf der Generierung, Zurverfügungstellung und Auswertung von Daten liegen. Ohne Daten und ohne in Bezug auf Data- und Software-Engineering ausgebildete Mitarbeiter kann keine brauchbare KI entwickelt werden. Hierbei sind alle Überlegungen zum Datenschutz natürlich wichtig und werden gerade in Deutschland auch sehr ernst genommen. Trotzdem muss man festhalten, dass jede KI nur so gut ist, wie die Qualität und vor allem die Größe der Datenbasis auf der sie entwickelt wurde. Daher ist es also an der Zeit, diese abwartende Haltung in Bezug auf KI abzulegen. Ein gewisses Verständnis für technologische Entwicklungen ist zwar notwendig, um die Märkte von morgen verstehen und gestalten zu können. Auf der anderen Seite kann man bereits schon in kleinen Strukturen starten, in dem man zum Beispiel einfache Routineaufgabe identifiziert und mit Hilfe von bereits entwickelten Algorithmen aus der Cloud versucht, diese effizient zu automatisieren.

Grundsätzlich müssen Banken und Sparkassen in Zukunft aber ihre Kräfte innerhalb der Branche sinnvoller bündeln und noch mehr und umfassendere Kooperationen eingehen. Aus Datensicht bietet PSD2 hier durchaus Vorteile, die man nutzen sollte. Auch die zu erwartende Konsolidierung bei Fintechs bietet die Chance zu Beteiligungen oder Übernahmen von Unternehmen, die sich schwertun, aus eigener Kraft weitere Kunden zu gewinnen, aber eventuell deutlich agilere Strukturen und bessere IT-Systeme und -Skills haben.“

*Wie konkret kann man sich KI-basiertes Banking im Kundengeschäft vorstellen?*

„Im Kundengeschäft bietet sich zum Beispiel die KI-unterstützte Angebotsauswahl an. Die steckt bei vielen Unternehmen der Branche zwar noch in den Kinderschuhen, birgt aber sehr viel Potential, wie beispielsweise der große Erfolg von Amazon belegt, die schon sehr lange mit entsprechenden Algorithmen arbeiten. Warum? Viele Menschen sind mit der nahezu unendlich großen Produktvielfalt, gerade bei Finanzdienstleistungen, überfordert. Mit KI können Banken mit Hilfe von historischen Daten, quasi vom Menschen unbe-

merkt, die Auswahl auf ein erträgliches Maß reduzieren, personifizierte Angebote unterbreiten und damit den Selektionsvorgang angenehmer und zufrieden stellender gestalten. KI kann heutzutage aber auch in vielen anderen Bereichen des Finanzsektors eingesetzt werden. Banken nutzen KI beispielsweise um Vorhersagen über Kundenverhalten zu treffen, Optimierungen für Preise vorzunehmen und Zielgruppentrends zu erkennen (zum Beispiel über die Analyse von Kundentransaktionen und Marktbewegungen). Auch die Auswertung von unstrukturierten Daten (zum Beispiel Social-Media-Einträge) im Hinblick auf die Akzeptanz des eigenen Angebots sind Einsatzmöglichkeiten von KI in der Branche.

Auch bei der Bewältigung von vielen Kundenanfragen, zum Beispiel beim frühen Herausfiltern von Problemen und entsprechend unzufriedenen Kunden und dem entsprechenden priorisierten Abarbeiten kann KI, beispielsweise mit Hilfe von Text- oder Sentimentanalysen, schon heute enorm wertvoll sein. Auch im tatsächlichen Kundendialog ist ein Chatbot jetzt schon häufig hilfreicher als ein schlecht ausgebildeter und unmotivierter Mitarbeiter im Call-Center, den man vielleicht erst nach nervenzehrenden Minuten in der Warteschleife ans Telefon bekommt. Bis aber eine Maschine mit einer hohen Fachkenntnis und Empathie Kunden wirkliche, pragmatische Hilfestellungen bieten kann, auch mal „alle Fünf gerade sein“ lassen und Kulanz zeigen kann, wird es noch sehr lange dauern. Bis dahin empfehle ich der Branche gerade in Zeiten von KI, den Trend weg von der Filiale noch einmal zu überdenken und dann aber nicht an Personal und dessen Ausbildung zu sparen, sondern wichtigen Kunden auch herausragenden menschlichen Service zu bieten, um nicht die Vorteile gegenüber anonymen Plattformen zu verspielen.“

---

## **4.5 Anpassung an Umweltbedingungen: Dr. Ernst Stahl plädiert dafür, dass Banken auch mal über ihren Schatten springen**

Kaum ein Bereich des Finanzsektors ist in den letzten Jahren so stark im Umbruch gewesen und von Innovationen geprägt wie der Zahlungsverkehr. Über Treiber und Getriebene der Payment-Entwicklungen berichtet Dr. Ernst Stahl vom Institut ibi research und weckt damit Bewusstheit für zukunftsrelevante Entscheidungen.

### **Über Dr. Ernst Stahl**

Dr. Ernst Stahl promovierte nach seinem Abschluss des Studiums der Betriebswirtschaftslehre im Themenfeld des strategischen Managements. Er ist Gesellschafter sowie Director der ibi research GmbH im Competence Center Digital Commerce & Payment. Das Institut bildet seit 1993 eine Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis und forscht bzw. berät zu Fragestellungen rund um Finanzdienstleistungen und den Handel. Die Beratungs- und Projektschwerpunkte von Dr. Ernst Stahl sind hierbei: strategisches Management, E-Commerce, Zukunft des Handels sowie Zahlungsverkehr im Spannungsfeld von Innovation und Regulierung. Dr. Ernst Stahl ist ferner Autor einer Vielzahl von Veröffentlichungen sowie Moderator und Referent zahlreicher Veranstaltungen und Kongresse.

*Wie schätzen Sie als Research-Institut die Entwicklungen, mit Blick auf das Jahr 2030, im Finanzsektor ein? Was werden in den nächsten Jahren wesentliche Treiber im Bereich Banking und Payment sein?*

„Es ist sicherlich eine Vielzahl an möglichen Treiber identifizierbar, die wesentlich die Bereiche Banking und Payment beeinflussen werden. In besonders exponierter Lage sind zum einen die niedrigen Zinsen bzw. Negativzinsen, die immer noch zunehmende Digitalisierung und auch das geänderte Kundenverhalten. Die erste Situation führt dazu, dass der Druck, Kosten einzusparen nicht nur noch stärker wachsen wird, sondern bei vielen Banken zu einer dramatischen Kosten-, Erlös- und Gewinnsituation führen wird. Dies wird letztlich zu einer massiven Reduktion der Anzahl an Bankfilialen führen, verstärkt durch vollständig digitalisierte Standardbankdienstleistungen. Für nur noch wenige Produkte bzw. beratungsintensive Themen, werden insbesondere jüngere Kunden Ihrer Bank überhaupt noch einen persönlichen Besuch abstatten und dieses Verhalten auch nicht ablegen und groß ändern. Den Rest werden sie – und vor allem wollen sie – online abwickeln. Banken wird es trotzdem immer geben und sie werden auch gebraucht, aber nicht in einem Umfang wie heute. Dies wird dazu führen, auch wenn man es nicht wahrhaben will, dass es immer weniger Bankfilialen, aber auch Banken geben wird. Bezogen auf die Filialanzahl wird dies ein Prozentsatz weiter über 75 Prozent sein – die Bankkunden von morgen brauchen kaum klassische Filialen und auch zukünftig immer weniger Geldautomaten, wenn sich das Bezahlverhalten der Kunden ändert und immer mehr bargeldlos bezahlen. Die Umstellung hat hierbei keinen revolutionären Charakter (Sprint), sondern einen evolutionistischen (Marathon). Da diese Entwicklungen kontinuierlich erfolgen, werden sie auch von den meisten Bankkunden nicht bewusst wahrgenommen werden. Allerdings wird die Strafinspolitik der EZB auch viele Institute zwingen, die Kostenlosmentalität von Bankdienstleistungen zu ändern, was den Kunden sofort bewusst werden wird. Auch der gemeine, normale Bankkunde im Retail-Banking wird sich an deutlich steigende Gebühren bzw. an Negativzinsen bei Einlagen weit unter 100.000 Euro einstellen müssen, es sei denn, die Geldpolitik seitens der EZB ändert sich. Hier ist aber aufgrund der Eurorettung bzw. Stabilisierung auch mit einer neuen EZB-Präsidentin Lagarde wenig zu erwarten und sie wird von Mario Draghis Äußerung und Haltung nicht substantiell abweichen „Im Rahmen unseres Mandats ist die EZB bereit, alles Notwendige zu tun, um den Euro zu erhalten. Und glauben Sie mir, es wird genug sein.“ (vgl. Draghi-Effekt [2012](#)) Bezogen auf wichtige Entwicklungen im Bereich Payment werden wir flächendeckende Instant Payments im SEPA-Raum haben und kein Akteur mehr verstehen können, warum das nicht immer so war. Der Kraftakt der Umstellung im Interbanken-System (Target2 und T2S Migration auf ISO20022) wird bei Banken und bei betroffenen Unternehmen größer ausfallen und die Zeitpläne länger dauern, als sie derzeit geplant und verfolgt werden. Im Bereich des Massenzahlungsverkehrs wird es Veränderungen geben, weg vom Bargeld zu elektronischen Zahlungen, aber auch hier in einem evolutionären Tempo in Deutschland. Bezogen auf den Hype mit Kryptowährungen existieren jedoch zu starke Überschätzungen, auf jeden Fall was den europäischen Zahlungsverkehr betrifft. So werden Libra oder ähnliche Verfahren bis 2030 keine Massennutzung erfahren. Die EZB wird sich zwar mit



einem digitalen Euro beschäftigen, aber die Vielzahl der damit verbundenen noch ungelösten bzw. schwierig zu lösende Probleme wie Sicherheit und Gefahrenabwehr (zum Beispiel Vermeidung eines instant „bank runs“ ausgelöst durch Fake News) ist nicht bis 2030 klär- und bewertbar. Mag es einzelne Krypto-Testballons geben und auch die Bargeldnutzung abnehmen, wird die grundsätzliche Notwendigkeit von Bargeld nicht in Frage gestellt werden, insbesondere auch bezogen auf die deutschen Zahlungsumsätze betrifft.

Auf jeden Fall wird es in den Bereichen Banking und Payment spannend bleiben. Vermutlich werden auch weitere, noch unbekannte Treiber urplötzlich auftauchen, die ein klares Bild für 2030 schwerer machen bzw. es anders zeichnen werden.“

*Kreditkarten vs. Girokarten: Wird die Girocard durch Kreditkarten oder andere Innovationen in Zukunft verdrängt?*

„Vor vielen Jahren, 2011, hat der eco Verband (der Internetwirtschaft e. V.) der deutschen Kreditwirtschaft vorgeworfen, wichtige Themen wie das Bezahlen im Internet sowie das Bezahlen mittels Mobiltelefon verschlafen zu haben. Einzig der guten alten ec-Karte, die schon seit 2007 nicht mehr so heißt und manchmal gefühlt nur unter Zahlungsverkehrsexperten korrekt als girocard bezeichnet wird (was aber kein Beinbruch ist) und von der breiten Masse vermutlich sehr lange noch bzw. für immer die ec-Karte bleiben wird, attestierte man einen entsprechenden Innovationscharakter: „Die letzte Innovation der Banken war die ec-Karte“ (vgl. Eco 2011).

Im Vergleich zu PayPal haben die Banken 2014 erst sehr spät nachgezogen und seit Langem wieder einmal gemeinsam versucht mit dem Internetbezahlverfahren paydirekt in diesem wichtigen Markt Fuß zu fassen. Bezogen auf das Bezahlen mittels Mobiltelefon haben es aber auch viele andere Anbieter in den letzten Jahren in Deutschland nicht geschafft, signifikante Marktanteile zu gewinnen und sind wieder vom Markt verschwunden. So auch M-Pass, das mobile Bezahlverfahren der großen deutschen Telekommunikationsunternehmen. Erst Mitte 2018 hat sich die Situation grundsätzlich geändert, als es erstmals möglich war die girocard und die Kreditkarten von Sparkassen und Genossenschaftsbanken (die zwei größten Bankengruppen)<sup>1</sup> zu virtualisieren und per Mobiltelefon nutzbar zu machen. Dies allerdings nur auf Android-Telefonen mit NFC-Schnittstelle, da eine Einigung bzgl. der Kosten (Onboarding-Kosten und umsatzabhängige Gebühren) mit Apple und diesen zwei Bankengruppen damals nicht erzielt werden konnte. Erst danach, auch wenn von der breiten Masse anders wahrgenommen, sind Google Pay (Juni 2018) und Apple Pay (Dezember 2018) gestartet – beide aber ohne die Möglichkeit, die in Deutschland wichtigste Bankkarte, die girocard nutzen zu können (vgl. Janssen 2018). Bezogen auf Google Pay setzen die beiden Bankengruppen auf ihre jeweiligen Banking-Apps und nicht auf die von Google. Erst ein Jahr später, 2019, einigte man sich – wohl

<sup>1</sup> Banken außerhalb des Sparkassen und genossenschaftlichen Sektors haben bezogen auf Apple und Google Pay unterschiedliche Strategie eingeschlagen und unterstützen mal beide Varianten, nur eine Variante oder bieten ihren Kunden eine eigene Payment-App oder gar keine Möglichkeit des mobilen Bezahls an.

aufgrund des hohen Nachfragedrucks seitens der Kunden bzw. der normativen Macht des Faktischen (Apple Nutzer wollen mit Apple Pay bezahlen, auch wenn dies die Banken nicht in der von Apple vorgegebenen Form wollen) letztlich doch mit Apple, so dass mittlerweile ein Großteil der deutschen Bankkunden spätestens 2020 mit Apple Pay bezahlen kann (vgl. Becker 2019). Der Ende 2019 neu verabschiedete § 58a im Geldwäschegesetz „Zugang zu technischen Infrastrukturleistungen bei der Erbringung von Zahlungsdiensten oder dem Betreiben des E-Geld-Geschäfts“ (auch gerne als Lex Apple Pay bezeichnet) ist ein wichtiger Schritt für das große Thema „Open Banking“ für all jene, die die Schnittstelle auch von Apple oder anderen Anbietern nutzen wollen, für Apple Pay und die Banken aber in Deutschland trotzdem zu spät, da sich die meisten Institute unabhängig davon bereits mit dem US-Riesen geeinigt haben.

Der wirklich große Haken allerdings ist darin zu sehen, dass eben die für Deutschland so wichtige girocard noch nicht genutzt werden kann. Folgerichtig bestehen große Anstrengungen, dies zu ändern. Vor Mitte/Ende 2020 wird aber keine Realisierungsmöglichkeit gesehen (vgl. Kaulfuss 2019). Es liegt somit eine unbefriedigende Situation für die mobile girocard bzgl. der Integration in Apple und Google Pay vor. Auf der anderen Seite ist die Diffusion von Innovationen im Bereich des Bezahlers in Deutschland sehr träge, was man auch alleine daran sieht, wie lange es doch dauert, deutsche Bankkunden dazu zu bewegen, nicht mit Bargeld an der Kasse zu bezahlen, sondern zum Beispiel mit der kontaktlosen Debit- oder Kreditkarte. Mobil per Telefon zu bezahlen ist ein noch längerer Weg ... Die Gefahr besteht aber darin, dass Kunden, die in ihr Mobiltelefon eine Standardkarte hinterlegen, diese nicht mehr so schnell ändern werden. Deshalb muss die girocard Funktionalität unbedingt bei Apple Pay schnell zur Verfügung stehen, wenn eben nicht nur die (frühen) Innovatoren oder Teile der frühen Adaptoren mobil bezahlen, sondern wenn allmählich die frühe Mehrheit Gefallen am mobilen Bezahlen findet. Android Nutzer können zwar jetzt schon mit ihrer girocard mobil auf Android-Telefonen bezahlen (wenn es die jeweilige Bank unterstützt), aber in den zwei wichtigen Gruppen der Sparkassen und Genossenschaftsbanken nicht über Google Pay. Aus diesem Grunde sollten diese Gruppen ihre derzeitige Haltung überlegen, ob nicht auch hier, analog wie bei Apple Pay, man über seinen eigenen Schatten springen und eine Integration in Google Pay anstreben sollten. Vielen Kunden, die bezüglich des mobilen Bezahlers aufgeschlossen sind, ist es kaum zu vermitteln, warum dies nicht in dieser Form funktioniert. Ändert sich diese Haltung nicht, besteht auch hier die Gefahr, dass gerade junge Kunden, die mittels Google Pay bezahlen wollen, dies auch machen, aber eben nicht mittels der derzeit nicht hinterlegbaren girocard, sondern problemlos über eine Kreditkarte einer anderen Bank, die keine Berührungängste mit Google Pay hat. Das auch dann, wenn man über eine proprietäre Banking-App seiner Bank grundsätzlich mit girocard mobil zahlen könnte, es aber einfach in dieser Form der Umsetzung nicht machen will.“

*Wie schätzen Sie das Zukunftspotenzial von „Hippos“ („Händlerbasiertes Instant Payment am POS“) ein?*

„Mit Einführung von SEPA wurde für den europäischen Zahlungsverkehr eine Infrastruktur aufgebaut, die in dieser Form bei so vielen beteiligten Ländern einzigartig in der

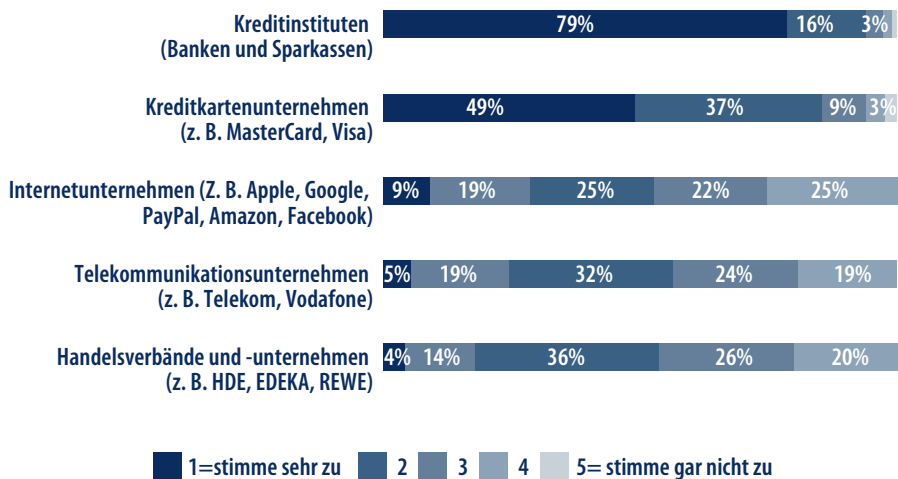


Welt ist. Auf dieser Basis war es Wunsch der europäischen Zentralbank, auch die Geschwindigkeit des Zahlungsverkehrs deutlich zu beschleunigen. Obwohl Zahlungen im SEPA-Raum digital abgewickelt werden, sind die Laufzeiten immer noch sehr lange. So dauert eine Zahlung im Massenzahlungsverkehr in der Regel einen Geschäftstag. An bestimmten Feiertagen bzw. am Wochenende pausiert er gar vollständig. Aus diesem Grunde wurden die Banken aufgefordert, ein Echtzeitzahlungssystem auf Basis der SEPA-Infrastruktur zu bauen. Ähnlich wie zu Beginn bei der Einführung von SEPA-Überweisungen und SEPA-Lastschriften auf freiwilliger Basis. Dadurch sind jetzt Zahlungsverkehrsautobahnen entstanden, die allerdings noch in relativ geringem Umfang im Vergleich zum „normalen“ Zahlungsverkehr genutzt werden. Auch bietet derzeit erst gut die Hälfte aller europäischen Banken den Service ihren Kunden an bzw. sind überhaupt per SCT<sup>Inst</sup> erreichbar. Echtzeitzahlungen stellen hierbei verbindliche Zahlungen innerhalb weniger Sekunden im Massenzahlungsverkehr dar, über die der Empfänger sofort und in vollem Umfang verfügen kann – und dies jederzeit (24 Stunden am Tag, 7 Tage die Woche und alle 365 Tage). Da mit dem reinen Betrieb der Echtzeitinfrastuktur jedoch langfristig kaum Geld durch die Banken verdient werden kann, Dritte diese Autobahnen auf jeden Fall aber auch nutzen werden, besteht die Gefahr eines Bedeutungsverlusts für Banken am Front-End des Zahlungsverkehrs, sprich an der Kundenschnittstelle. Aus diesem Grund versuchen Banken gemeinsam mit dem Handel und weiteren Akteuren, auf Basis der Echtzeitzahlungen sogenannte „Händlerbasierte Instant Payments am POS“ (HIPPOS) einzuführen. Dabei wird der vom Kunden zu zahlende Betrag mit weiteren notwendigen Bezahlparametern an die Banking App des Kunden übermittelt (zum Beispiel per QR-Code oder NFC) mit der Bitte um Bezahlung („Request to Pay“). Der Kunde selbst muss dann in seiner Banking App, wie bei einer normalen Online-Überweisung, nur noch die Zahlung freigeben, zum Beispiel per Touch- oder Face-ID. Nach dieser Auslösung erfolgt dann eine Echtzeitzahlung an ein entsprechendes Händlerkonto und die Kasse im Laden bekommt das Signal, dass der geforderte Betrag gutgeschrieben wurde.

Die größte Herausforderung stellt im Moment die flächendeckende Standardisierung dar. Über einen bankenübergreifenden Zugang müssen die unterschiedlichen Banking-Apps mit den vielen im Handel existierenden Kassensystemen kommunizieren können. Ein prototypischer Betrieb hat bereits gezeigt, dass so ein Verfahren funktionieren könnte. Allerdings stockt die weitere Einführung, da kaum ein Akteur die nötigen Vorleistungen in technischer und finanzieller Art stemmen möchte und sich immer die Frage stellt, warum ein Kunde mit einem für sich neuem Verfahren bezahlen sollte, weil er doch derzeit überhaupt kein Problem mit dem Bezahlen hat und er keine Mehrwerte für sich sieht. Somit droht die Gefahr, dass ein an sich gesamtwirtschaftlich sinnvolles Verfahren nicht aus den Startlöchern kommt und keine kritische Masse erreicht. Auch wenn immer stärker seitens der Zentralbanken und der EZB gefordert wird, dass in Europa dringend ein von Nordamerika und Asien unabhängiges Payment-Scheme entwickelt werden soll, reicht der reine Wunsch bzw. Appell nicht aus. Deshalb sollte man auch selbst aktiv mitgestalten und das Tempo und den Gestaltungsdruck erhöhen. Dass so etwas funktionieren kann, zeigt das Beispiel Mexiko. Hier hat die Zentralbank (Banco de Mexico) gemeinsam mit wichti-

gen Banken und dem Handel auf Basis des mexikanischen Instant Payment Systems (SPEI, Interbank Electronic Payment System) ein, wie in vielen asiatischen Ländern bereits seit Längerem üblich, QR-Code/NFC basiertes Echtzeitzahlungssystem am POS eingeführt: CoDi (Cobros Digitales = Digitale Einzüge) (vgl. Clark 2019). Der Maximalbetrag ist derzeit 8000 Pesos (~380 Euro), die Nutzung ist für Kunden **und** Händler kostenfrei. Die teilnehmenden Banken sehen ihren Mehrwert in der Nutzung der Daten und im effizienteren Prozessablauf. Gleichzeitig verfolgt der Staat unter anderem die Ziele, die Bargeldnutzung zu reduzieren, eine finanzielle Inklusion der Bürger und eine erhöhte „steuerliche Transparenz“ sicher zu stellen. Trotz des direkten Engagements des Staates und seiner Hausbank gilt es jetzt, Bürger, Händler und Unternehmer von der Nutzung des Systems zu überzeugen. Dadurch, dass das Verfahren ohne umsatzabhängige Kosten funktioniert, ist sicher ein wichtiges Hindernis beiseite geräumt. Auf die Frage, wen man als Anbieter an der Bank-Kundenschnittstelle persönlichen (Kundensicht) am meisten Vertrauen entgegenbringen würde, sind klar die Kreditinstitute im Gegensatz zu Internetunternehmen oder Telkos vorn. Diesen Vertrauensvorschuss gilt es zu nutzen (vgl. Weinfurtnner und Stahl 2016).“ (Abb. 4.2)

### Wem würden Sie als Anbieter eines Instant-Payment-Verfahrens am ehesten vertrauen?



437 ≤ n ≤ 450 (alle Teilnehmer)

Quelle: Instant Payments: eine neue Revolution im Zahlungsverkehr?  
Stefan Weinfurtnner, Ernst Stahl; Juli 2016, S. 24

**Abb. 4.2** Instant Payment. (Quelle: Weinfurtnner und Stahl 2016)

## 4.6 Rekombination und Mutation: Christian von Burkersroda über Chancen trotz Trennung

„Große Teile von Arbeitsplätzen sind durch Automatisierung gefährdet: In Deutschland (54 Prozent) sind auch weit mehr Jobs als im OECD-Durchschnitt (46 Prozent) substituierbar.“ – So das Ergebnis einer aktuellen OECD Studie zu dem Automatisierungs-Risiko (vgl. OECD 2018). Wie in den ersten beiden Kapiteln dieses Buches dargestellt, erhöht sich derzeit der Rationalisierungsdruck. Neben Personalumbau wird somit auch Personalabbau zu einem unausweichlichen Thema auf der Agenda vieler Personalabteilungen im Finanzsektor.

Damit auch in Zeiten von Personalabbau Manager und Mitarbeiter ihre Würde und ihren Stolz behalten, soll an der Stelle noch einmal der Newplacementprozess in den Fokus rücken.

Eine Kündigung auszusprechen, ist das Eine. Aber eine Kündigung zu erhalten, ist für viele Menschen etwas sehr Einschneidendes, das sie zuvor noch nie erlebt und erfahren haben. Versagt zu haben, Angst vor der Zukunft zu haben oder als Verlierer von Familie, Freunden und Nachbarn abgestempelt zu werden – sind nur ein paar wenige der Gefühlsfacetten, die das Selbstwertgefühl von jetzt auf gleich auf einen noch nie dagewesenen Tiefpunkt katapultieren werden. Das ist wie eine emotionale Abwärtsspirale, die die Chancen auf ein erfolgreiches, selbstbewusstes Vorstellungsgespräch beim potenziellen, neuen Arbeitgeber auf null sinken lässt. Lassen Sie das als positiver und menschenzugewandter Manager nicht zu. Gehen Sie auf Augenhöhe mit Empathie und Wertschätzung auf die Menschen zu und seien Sie auch hier Zukunftsgestalter: Eröffnen Sie Ihren betroffenen Mitarbeitern neue Chancen und zeichnen Sie gemeinsam neue Horizonte. Wie das konkret aussehen kann, erläutert im Interview Christian von Burkersroda.

### Über Christian von Burkersroda

Christian von Burkersroda ist Geschäftsführer und Berater der VON BURKERSRODA & PARTNER Placement-Beratung mit Sitz in Hamburg und Berlin. Nach dem Studium war er zwei Jahrzehnte in leitenden Positionen für internationale Werbeagenturen in den Bereichen Strategie, Beratung und Gestaltung tätig.

Vor mehr als zehn Jahren wechselte der zertifizierte Businesscoach als Senior Consultant in die Personal- und Unternehmensberatung und spezialisierte sich auf Outplacement- und Karriereberatung für den Mittelstand sowie für internationale Konzerne.

*Banken und Sparkassen müssen ihren Personalumbau in den nächsten zehn Jahren massiv anschieben. Was sind die zentralen Handlungsfelder? Und wo sehen Sie das größte Konfliktpotenzial?*

„Banken und Sparkassen betreiben den Personalumbau aufgrund von Wettbewerbs- und Marktanforderungen seit einigen Jahren. Hier werden sich die Bankhäuser auch weiterhin, was die Neuausrichtung der Unternehmen angeht, am Markt anpassen müssen. Dies geht oft einher mit massivem Stellenabbau. Insbesondere die kleineren Bankhäuser

und Genossenschaftsbanken werden in Zukunft davon verstärkt betroffen sein. Auch sie müssen sich neu ausrichten und das wird meiner Ansicht nach nur mit Personalabbau machbar sein. Zentrale Handlungsfelder werden im Changemanagement liegen, insbesondere der personelle Umbau. Damit ist verbunden die Leistungsträger zu identifizieren, diesen eine Perspektive im Unternehmen zu geben und sie auf wichtigen Positionen im Unternehmen zu platzieren. Personalabbau ist immer mit Konflikten verbunden. Schließlich muss sich das Haus von Mitarbeitern trennen. Hier sind interne wie auch externe Streitigkeiten vorprogrammiert. Genau in diesem Prozess ist es wichtig, für das Haus eine wertschätzende Trennungskultur zu implementieren, damit die Trennung von betroffenen Mitarbeitern sensibel begleitet wird.“

*Der Finanzsektor wird aufgrund von weiteren Automatisierungspotenzialen und Fusionen Personalabbau vornehmen müssen. Welche Rolle übernimmt hier Newplacement?*

„Newplacement gehört zu einer wertschätzenden Trennungskultur und sollte im Unternehmen ein wichtiger Teil der Unternehmenskultur sein. Mit den Möglichkeiten eines Placements zeigt das Unternehmen den von der Trennung betroffenen Mitarbeitern, Verantwortung zu übernehmen. Meiner Ansicht nach muss Placement in Zukunft eine noch wichtigere Rolle im Finanzbereich spielen, denn der ganze Finanzsektor verändert sich in den kommenden Jahren massiv. Mitarbeiter, die entlassen werden, brauchen Perspektiven und einen Coach an ihrer Seite, der sie aufrichtet und mit den Menschen zusammen alternative Jobperspektiven entwickelt. Denn die beruflichen Anforderungen im Finanzbereich werden sich weiterentwickeln und damit neu und anders sein.“

*Wie können sich Führungskräfte auf das Jahr 2030 vorbereiten?*

Führungskräfte sollten immer die Ambitionen haben, sich weiterentwickeln zu wollen. Damit meine ich nicht unbedingt die nächst höhere bzw. bessere Position anzusteuern, sondern insbesondere sich fit für die Zukunft zu halten. Vorbereiten auf Zukünftiges heißt auch, sich mit zukünftigen (Trend-)Themen auseinander zu setzen, sich selber kritisch zu reflektieren, um sich dadurch weiter zu entwickeln.

Hierzu gehört, den beruflichen Standort zu reflektieren und zu optimieren (oft spielen da auch private Situationen eine Rolle). Zielführende Fragen wie beispielsweise „Wie kann ich mich auf meiner Position in meinem Bereich oder im Unternehmen weiterentwickeln?“, „was brauche ich an Rüstzeug für die Zukunft?“, oder „ist es jetzt an der Zeit, den nächsten Schritt in ein neues Unternehmen zu gehen?“ werden in diesem Coachingprozess diskutiert und Lösungen gemeinsam erarbeitet.“

*Was sind aus Ihrer langjährigen Praxiserfahrung die Vorteile gegenüber klassischen Kündigungsverfahren ohne Begleitung?*

„Das ist schnell beantwortet, der Betroffene wird durch ein solches Programm aufgefangen. Mit einem Newplacement gibt man ihm eine sehr gute Chance, schnell wieder eine adäquate berufliche Position zu finden. Insbesondere bei langjährigen Mitarbeitern, die sich seit vielen Jahren nicht mehr auf dem Arbeitsmarkt beworben haben und gar nicht

mehr wissen, wie dort die Bewerbungsprozesse funktionieren. Das Placement für Menschen, die über 50 Jahre sind, ist meiner Ansicht nach sehr wichtig. Hier müssen die Menschen aufgrund ihrer Lebensjahre mit verschärften Bewerbungsbedingungen am Arbeitsmarkt rechnen. Gerade diese Menschen brauchen den Berater bzw. Coach an ihrer Seite, um sich auf die neuen Herausforderungen einzustellen und erfolgreich eine neue berufliche Aufgabe zu finden.“

*Personalabbau muss in den Instituten schnellstmöglich GuV-wirksam sein; rechnet sich die Newplacement-Beratung dann überhaupt? Oder liegen die betriebswirtschaftlichen Vorteile darin, dass teurere Rechtsstreitigkeiten vermieden werden und Mitarbeiter schneller an andere Unternehmen vermittelt werden als bei Einhaltung von gesetzlichen Kündigungsfristen?*

„Unter dem Strich rechnet sich immer ein Newplacement, wenn man Einigung auf beiden Seiten erzielt. Wie Sie schon sagten, werden teure Rechtsstreitigkeiten vermieden und diese können sich hinziehen, ein Ende ist oft nicht absehbar. Zudem, und das sollte man nicht unterschätzen, kann bei diesen Streitigkeiten ein ganzes Unternehmen in Mitleidenschaft gezogen werden. Vom „Flurfunk“ angefangen, weitere Mitarbeiter, die in die Streitigkeiten hineingezogen werden, bis hin zum Imageverlust des Unternehmens.“

Eine gute und gezielte Newplacementberatung kann dazu führen, dass der Klient vor einer Beendigung seiner Kündigungsfrist eine neue berufliche Aufgabe hat.“

---

## **4.7 2030: Not far away – Nils Müller, ein Futurist und Zukunftsexperte, klärt auf**

Der letzte Dekadenwechsel liegt gerade hinter uns und wir nähern uns der Zukunft im Jahr 2030 mit großen Schritten. Um Entwicklungen und Trends in der Branche besser zu verstehen, gibt Nils Müller abschließend einen Einblick in die Zusammenhänge existenzielle Zukunftsthemen.

### **Über Nils Müller**

Nils Müller ist CEO des von ihm 2002 gegründeten und bis heute inhabergeführten Unternehmens TRENDONE. Als Marktführer für Trendforschung & Innovationsberatung im deutschsprachigen Raum definiert TRENDONE aktuelle Maßstäbe für die zielgerichtete Zukunftsorientierung in einer sich rasant entwickelnden Welt mit Blick auf Märkte, Branchen und Gesellschaften. Über das global aktive Netzwerk „LaFutura“ bringt Nils Müller auf internationaler Ebene weltweit führende Zukunftsdenker und Visionäre zusammen.

*Wie schätzen Sie die Zukunft des Finanzsektors ein? Welche Treiber werden die Branche am stärksten beeinflussen?*

„Derzeit dreht sich alles um die Digitalisierung und um die Automatisierung von Prozessen. Aber um das Geschäftsmodell der Zukunft zu verstehen und zu gestalten, ist eine

differenzierte Betrachtung entscheidend: Früher orientierte sich das Geschäftsmodell einzig und allein an dem Kriterium „Profit“. Das Geschäftsmodell der Zukunft muss man jedoch an den vier „P's“ ausrichten:

- „Profit“: Natürlich zählt auch weiterhin die Ebene „Profit“.
- „Purpose“: Warum betreiben wir unser Unternehmen? Was ist der Zweck oder wie kann die Sinnfrage der unternehmerischen Aktivitäten beantwortet werden?
- „People“: Wie erfolgt die konsequente Ausrichtung an unseren Kunden? Wie wird die User Experience gestaltet?
- „Planet“: Wie kann der Impact des Unternehmens sein, wenn es um Ressourcenschonung und Nachhaltigkeit geht?

Nur oftmals erfolgen in Bezug auf Transformation der Geschäftsmodelle nur ein Scratches an der Oberfläche und keine tiefgreifenden, konsequenten Weiterentwicklungen.

Insbesondere zu dem letzten Punkt muss man sich einfach mal anschauen, dass derzeit fast alle Branchen daran arbeiten, hierzu ihren Beitrag zu leisten: ob es die Energiebranche ist oder auch die Automobilbranche. Folgerichtig wäre der Ansatz des Finanzsektors zu schauen, ob weiterhin das Investment-Banking in Ölmultis investiert oder konsequenterweise neue Wege geht.

Diese vier „P's“ sind viel komplexer zu steuern als in der Vergangenheit nur über „Profit“. Darüber hinaus fordern sowohl Kunden als auch Mitarbeiter, dass Unternehmen auch in der Rolle als Arbeitgeber systemisches Denken unter Beweis stellen.

Um eine Markteinschätzung in der Zukunft vorzunehmen ist die Innovationsebene entscheidend: Wie steht es um die Innovationsfähigkeit und den Reifegrad? Wenn Sie hier Deutschland mit USA und China vergleichen, können Sie erkennen, dass Deutschland und USA in den letzten Jahren Ihre FE-Ausgaben nur um 200 Prozent gesteigert haben und China jedoch um 3000 Prozent.

Ich gehe gleich noch einmal auf die neuen Player aus China ein.

Die aktuelle Studie „Innovative Milieus“ der BertelsmannStiftung hat die Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen analysiert und drei verschiedenen Profilen zugeordnet:

1. Innovationsprofil „kooperieren/öffnen/Neuland erschließen“
2. Innovationsprofil „forschen/entwickeln/erneuern“
3. Innovationsprofil „bewahren“

Auffällig ist, dass vor allem in dieser letzten Kategorie „Bewahren“ ein Großteil der deutschen Unternehmen verortet ist. Nur rund ein Viertel der mittelständischen Unternehmen verfügen über ausreichende Innovationsstrukturen (vgl. Pohl und Kempermann 2019).

Es ist jedoch für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und letztendlich für unsere Volkswirtschaft von zentraler Bedeutung, dass in die Forschung investiert wird und ein strukturiertes Innovationsmanagement betrieben wird.

Aber zurück zu Ihrer Frage: Wie sieht die Bank der Zukunft aus? Würde man eine Bank neu designen, würde sie heute schon im Core nur aus IT bestehen und keine Mitarbeiter mehr haben.

Doch wie geht der Finanzsektor mit Innovationen um? Bislang konnte man Innovationen weder im Core-Business noch im New- oder Edge-Business erkennen. Ein Beispiel für New Business wäre das autonome Auto von Google. Der Finanzsektor hat es auch nicht geschafft, über Partnerschaften sich evolutionär oder geschweige denn, sich disruptiv weiterzuentwickeln.“

*Woran liegt nach Ihrer Meinung diese unzureichende Weiterentwicklung der Branche und der einzelnen Unternehmen?*

„Das liegt vor allem daran, dass die Kreditinstitute über keine internen IT-Skills mehr verfügen. Sie haben in den letzten Jahren konsequent alle IT-Bereiche an IT-Dienstleister outgesourct und waren somit im Core-Business ohne IT-Kompetenz aufgestellt.

Selbst im Bereich Marketing hat man die Tätigkeiten an digitale Agenturen verlagert. Und von den IT-Dienstleistern können sie keine Innovationen erwarten, da diese sich nur reaktiv damit beschäftigen. Nach meiner Wahrnehmung beschäftigen sich dort nur 5 von 5000 Mitarbeitern tatsächlich mit Innovationen.

Und auf der Managementebene ist leider kein Know-how bzgl. innovativer Technologien und anderen Zukunftstrends vorhanden.

Und wenn wir uns jetzt nochmal mit den neuen Playern, den GAFAs und den Konkurrenten aus China und Indien, auseinandersetzen, dann kann man die Augen vor der bevorstehenden kritischen Zeit und den damit verbundenen katastrophalen Zukunftsperspektiven nicht länger verschließen: Diese BigTechs wollen alles daran setzen, das User-Interface, die Kundenschnittstelle, zu besetzen. Im Fokus deren Aktivitäten steht alles rund um die Customer Centricity. Da werden die bisherigen Marktakteure, die bislang die Hoheit der Kundenschnittstelle für sich beansprucht haben, ihre Rolle und Funktion verlieren.

Die Treiber zukünftiger Payment-Entwicklungen werden vor allem die chinesischen Online-Handels гигanten sein, die über eine maximale Vormachtstellung verfügen: Laut Statista kaufen knapp 700 Millionen Internetnutzer regelmäßig auf den Plattformen von Alibaba ein (vgl. Rabe 2019a) und weltweit greifen über 1,1 Milliarden Nutzer monatlich auf den Messenger „WeChat“ von dem Konzern Tencent zurück (vgl. Rabe 2019b). Ein Großteil der chinesischen Bevölkerung gehört zum Kundenstamm.

In 2009 entwickelte Alibaba bereits das Online-Bezahlverfahren Alipay und 2013 folgte WeChat Pay von Tencent. Mobile Payment ist im chinesischen, mobile-affinen Markt längst etabliert und dort folgt bereits die nächste Entwicklungsstufe mit „Smile to pay“. Per Gesichtserkennung wird in Geschäften bezahlt oder das U-Bahn-Ticket gelöst.

Wenn diese technologiegetriebenen Konzerne den europäischen Markt erobern wollen, dann wird das voraussichtlich ein kurzer Prozess sein. Erste Bestrebungen in dieser Hinsicht sind erkennbar: Chinesische Gäste können bereits mit WeChatPay und Alipay an den ersten deutschen Einzelhandelskassen bezahlen und auch Europäer können wahrscheinlich schon bald die chinesischen Mobile Payment-Lösungen nutzen. Die Voraussetzungen hierfür, wie beispielsweise die notwendigen Banklizenzen, liegen bereits vor.



„Wir sollten also nicht nur auf die GAFAs und auf Facebooks Libra schauen, sondern vor allem auch die mächtigen Konzerne aus China im Blick haben.“

*Das klingt eher entmutigend und ernüchternd. Wo sehen Sie für die klassischen Banken überhaupt noch realistische Chancen mit Blick auf das Jahr 2030?*

„Ich muss leider diesen negativen Ausblick noch weiter verstärken. Wenn Sie sich mal überlegen, wer im Jahr 2030 die Zielgruppen der Retailbanken sind, dann müssen wir noch kurz über die Generation Y, Z und Alpha sprechen. Diese Nutzer sind mit der zunehmenden Digitalisierung und Automatisierung groß geworden und die Generation Alpha wächst jetzt sogar mit der Künstlichen Intelligenz auf. Diese Kunden werden eine stationäre, traditionelle Bank gar nicht mehr kennen bzw. die Vorteile eines Filialkonzeptes nicht verstehen. User Experience ist für diese Anwender oder Konsumenten etwas völlig anderes. Und die bisherigen Ansätze von der Deutschen Bank mit der innovativen Filiale Q 110 in Berlin oder auch das neue Filialkonzept der Haspa in Hamburg hat bisher keine bahnbrechenden Erfolge vorweisen können.

In Zukunft wird „Trust“ entscheidend sein: Wem wird der Kunde vertrauen? Die Bewertungsökonomie wird auch weiterhin eine wesentliche Rolle spielen und sogar in Bezug auf die gemeinsame Schwarmentwicklung vernetzten Denkens zunehmen, damit der Verbraucher die richtige, passende Entscheidung treffen kann.

Hier kommt auch wieder die KI ins Spiel: Die Künstliche Intelligenz wird immer häufiger in Entscheidungsprozesse oder im Bereich Banking sogar in Anlagestrategien einbezogen. Bis 2030 wird die KI gemeinsam mit dem Menschen die besseren Ergebnisse liefern – als ohne Faktor Mensch. Ab 2030 wird das Zusammenspiel aus Mensch und Maschine nicht mehr notwendig sein, weil die KI auch ohne Einwirken des Menschen intelligenter und noch effizienter sein wird.

Banken sollten sich jetzt schnellstmöglich damit befassen, wie Sie Ihre 4 P's zukunfts-fähig gestalten. Der Fokus sollte ganz klar auf die neuen Zielebenen „People“, „Purpose“ und „Planet“ gerichtet werden. Aktuelle Entwicklungen und Innovationen zu diesen Themenfeldern sind bereits im Finanzsektor zu beobachten – in der Regel durch die FinTechs getrieben. In unserem Trendexplorer stellen wir regelmäßig neue Branchentrends und Innovationen vor.“

---

## 4.8 Epilog: Wieviel Zeit haben wir noch?

**„Uns betrifft das nicht!“**

Wenn die Banken auch in Zukunft erfolgreich sein wollen, dürfen sie nicht länger die Überzeugung vertreten, der digitale und gesellschaftliche Wandel würde sie nicht nachhaltig verändern. Hierarchien und Strukturen der alten Organisationsform sind *jetzt* zu durchdenken und anzupassen. Das hat zur Folge, dass Institute Leadership im Finanzsektor grundlegend neu denken und beispielsweise auch vorteilhafte und begehrten Facetten von Führung konsequenterweise aufgegeben werden müssen. Auf eigennützige Statussymbole werden Manager und Führungskräfte zukünftig vermehrt verzichten, Anerken-



nung wird sich aus anderen Faktoren zusammensetzen, delegieren einer ganz neuen Dimension wird zur Tagesordnung gehören. Es geht darum, eine neue Rolle der Führung einzunehmen, mit Mitarbeitern gemeinsam und auf Augenhöhe Entscheidungen zu treffen, demokratische Herangehensweisen zu etablieren und einen grundsätzlichen Paradigmenwechsel in der eigenen Führung zuzulassen und aktiv voranzutreiben. Nur wer in seinem eigenen Territorium beginnt, aktiv den Wandel zu gestalten, kann auch seine Mitarbeiter dazu motivieren und darin unterstützen. Der Erfolg und die Zukunft des Finanzsektors hängen wesentlich von einem neuen Mindset der Führungskräfte ab: Raus aus dem Silodenken, motiviert in den Wandel!

Die Ausführungen der Experten in diesem Kapitel waren eindeutig und bringen die Brisanz der zukünftigen Marktsituation und der Gefährdungslage der Banken zum Ausdruck. Es bleibt nicht viel Zeit, eine zukunftsorientierte Strategie zu entwickeln, die richtigen Maßnahmen zu ergreifen und den Wandel proaktiv zu gestalten. Um hierfür gerüstet zu sein, sind im Wesentlichen die folgenden drei Perspektiven relevant:

### **1. Evolution vorantreiben und wirtschaftlich agieren – das geht nur als Team!**

Unzählige Studien und Untersuchungen prophezeien bereits den Untergang des Finanzsektors – zumindest in seiner bisherigen, vertrauten Form. Ob realistische Voraussicht oder überzogene Schwarzmalerei: Wir können es heute noch nicht beantworten. Worin sich aber Wissenschaftler und Experten einig sind: Auf der einen Seite werden deutlich weniger Institute, weniger Filialen und auch weniger Beschäftigte, die im Finanzsektor angestellt sein werden, das Zukunftsbild der Branche prägen und auf der anderen Seite werden weiterhin branchenfremde Unternehmen den Wettbewerb massiv torpedieren.

In diesem Spannungsfeld sind sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter gefordert, den Wandel in ihren Häusern proaktiv mitzugestalten: Die traditionelle Wertschöpfung muss um zukunftsfähige Ertragsquellen konsequent ergänzt werden. Das impliziert die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells und die Anpassung der organisationalen Strukturen.

Transformation und die notwendige Veränderungsdynamik können jedoch nur gelingen, wenn Sie es schaffen, die Menschen als Team mitzunehmen. Alte Denksilos und Bereichsegoismen müssen überwunden werden, um alle Kräfte auf die Transformation zu richten.

### **2. Der Mensch bleibt die wichtigste Schnittstelle im Unternehmen!**

Bei vielen Digitalisierungsstrategien stehen die Technologie und die anwendbare Technik im Mittelpunkt. Sehr häufig werden nur die Anforderungen gestellt, wie Vertrieb und Produktion technisch zu verschlanken und über Plattformen zu vernetzen sind oder dank digitaler Tools effizienter zu steuern sind. Welche Bedeutung der Mensch in der digitalen Zukunft hat, bleibt in diesen Strategiepapieren oftmals unkonkret oder ganz offen. Doch der Mensch ist und bleibt die wichtigste Schnittstelle. Dabei geht es nicht nur um die Prozesse und Aktionen zwischen Abteilungen oder zwischen Mensch und Maschine – es geht vor allem um mehr Menschlichkeit. Ob Kunde oder Mitarbeiter, die Sehnsucht nach emotionaler Stabilität ist groß. Die Sinnfrage möchten viele Arbeitnehmer und auch Kunden beantwortet wissen.

In diesem Zusammenhang erfährt die Währung „Vertrauen“ in den nächsten Jahren eine exponentielle Aufwertung und Emotionen werden zu Knotenpunkten der zwischenmenschlichen Interaktion. Sie stärken das Vertrauen untereinander, aber auch das Vertrauen in die Organisation. Letztendlich ist das die essenzielle Basis für erfolgreiche Veränderungsprozesse.

### 3. Seien Sie Zukunftsaktivist und kein Zukunftsopfer!

Der Wandel wird nicht nur Gewinner hervorbringen, sondern auch Führungskräfte und Mitarbeiter, die heute noch sehr erfolgreich agieren, in den nächsten Jahren benachteiligen. Weil die Betroffenen es dann nicht geschafft haben werden, sich schnell genug anzupassen und ihre eigenen Fähigkeiten zu erweitern. Vielleicht waren sie zu optimistisch oder zu selbstsicher? An den Erfolgen der Vergangenheit zu lange festzuhalten und sich darauf auszuruhen, kann schon der Stolperstein von morgen bedeuten. In Zukunft wird sich jeder von uns viel intensiver mit unserem persönlichen „Plan B“ und auch „Plan C“ auseinandersetzen müssen. Wenn Technologien und wirtschaftliche Rahmenbedingungen zu weiteren Konsolidierungen und sogar zu Marktschrumpfungen führen, müssen sich Arbeitnehmer auf einschneidende Veränderungen des Arbeitsmarktes einstellen. Frühere Biographien, die auf guter, solider Ausbildung und zentrierte Qualifikation basierten, werden hier auch einer gewissen Fluktuation und einer inflationären Entwicklung unterliegen: Die Halbwertszeit von Wissen und disruptive Marktveränderungen erfordern heute noch unvorhersehbare oder auch kurzfristig neue Jobprofile.

Werden Sie aktiv und handeln Sie jetzt: Gestalten Sie die Zukunft Ihrer Bank mit und machen Sie Ihr Umfeld zu einem besseren und zukunftsfähigen Ort.

Sie haben die Ressourcen – Sie müssen es nur wollen.

Für all die Herausforderungen, die die Zukunft für uns bereithält, wünsche ich Ihnen von Herzen alles Gute und viel Erfolg.

Ihre Corinna Pommerening

---

## Literatur

- Accenture (2019) Caterpillars, Butterflies, and Unicorn: Does digital leadership in Banking really matter?. [bankingblog.accenture.com/wp-content/uploads/2019/12/1910\\_BR\\_Accenture-Banking-Does-Digital-Leadership-Matter\\_DE\\_Final-2.pdf](https://bankingblog.accenture.com/wp-content/uploads/2019/12/1910_BR_Accenture-Banking-Does-Digital-Leadership-Matter_DE_Final-2.pdf), Zugriffen: 02.01.2020
- Becker L (2019) Apple Pay: Sparkassen und Genossenschaftsbanken bald dabei – erst ohne Girocard. Heise. <https://www.heise.de/mac-and-i/meldung/Apple-Pay-Sparkassen-und-Genossenschaftsbanken-bald-dabei-erst-ohne-Girocard-4455659.html>. Zugriffen: 18.12.2019
- Clark S (2019) Mexico switches on national NFC and QR instant mobile payments platform. NFCW. <https://www.nfcw.com/2019/10/01/364584/mexico-switches-on-national-nfc-and-qr-instant-mobile-payments-platform/>. Zugriffen: 18.12.2019
- Deloitte (2018) EMEA Digital Banking Maturity 2018 [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-digital-banking-maturity-study-emea.pdf?nc=1](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-digital-banking-maturity-study-emea.pdf?nc=1), Zugriffen: 02.01.2020

- Draghi-Effekt (2012) Definition. Wikipedia. <https://de.wikipedia.org/wiki/Draghi-Effekt>. Zugriffen: 18.12.2019
- Eco (2011) Zahlen per Handy: Deutsche Banken verpassen Einstieg in Milliardenmarkt. Presseportal. <https://www.presseportal.de/pm/6699/2085578>. Zugriffen: 18.12.2019
- Edelman (2019) 2019 Edelman Trust Barometer: Financial Services. [www.edelman.com/research/trust-in-financial-services-2019](http://www.edelman.com/research/trust-in-financial-services-2019). Zugriffen: 02.01.2020
- Google (2004) Google möchte das Leben so vieler Menschen wie möglich verbessern. Mitteilung der Gründer zum Börsengang 2004. [about.google/intl/ALL\\_de/commitments/](http://about.google/intl/ALL_de/commitments/). Zugriffen: 02.01.2020
- Janssen J (2018) Google Pay startet in Deutschland: Bezahlen mit dem Android-Handy <https://www.heise.de/newsticker/meldung/Google-Pay-startet-heute-in-Deutschland-4091852.html>. Zugriffen: 18.12.2019
- Kaulfuss S (2019) Apple Pay mit „EC-Karte“: Girocard der Sparkasse mit neuem Termin für iPhone-Bezahldienst. GIGA. <https://www.giga.de/news/apple-pay-mit-ec-karte-girocard-der-sparkasse-mit-neuem-termin-fuer-iphone-bezahldienst/>. Zugriffen: 18.12.2019
- OECD (2018) Putting faces to the jobs at risk of automation. Policy brief in the future of work. <http://www.oecd.org/els/emp/future-of-work/Automation-policy-brief-2018.pdf>. Zugriffen: 15.01.2020
- Pohl P, Kempermann H (2019) Innovative Milieus: Die Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen. BertelsmannStiftung, IW Consult. [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSSt/Publikationen/GrauePublikationen/NW\\_Innovative\\_Milieus.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSSt/Publikationen/GrauePublikationen/NW_Innovative_Milieus.pdf). Zugriffen: 15.01.2020
- Pousttchi K (2017) Definition Digitale Transformation. Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik, GITO, Berlin. <https://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik%2D%2DGrundlagen/digitalisierung/digitale-transformation>.
- Pousttchi K (2017) Die Ursprünge der Digitalisierung – Megatrend aus dem Nichts? In: Volkens, B., Anderson, K.: Digital Human – Der Mensch im Mittelpunkt der Digitalisierung. Campus, S. 29–42.
- Pousttchi K, Dehner M. (2018) *Exploring the digitalization impact on consumer decision making in retail banking*. In: Electronic Markets 27 (2018) 3, S. 265–286.
- Rabe L (2019a) Käufer bei der Alibaba Group bis zum 3. Quartal 2019. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/224971/umfrage/anzahl-der-kaeuer-auf-derm-online-marktplatz-alibaba/>. Zugriffen: 15.01.2020
- Rabe L (2019b) Anzahl der monatlich aktiven Nutzer von WeChat weltweit bis zum 3. Quartal 2019. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/311381/umfrage/anzahl-der-monatlich-aktiven-nutzer-von-wechat-weltweit/>. Zugriffen: 15.01.2020
- Schumpeter J (2016) Definition: Schöpferische Zerstörung. Das Lexikon der Wirtschaft. <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/20588/schoepferische-zerstoerung>. Zugriffen: 15.01.2020
- Volkery C (2019) Deutsche Banken hinken bei Digitalisierung hinterher: Accenture Studie. Handelsblatt. [www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/accenture-studie-deutsche-banken-hinken-bei-digitalisierung-hinterher/24478358.html?ticket=ST-46087888-GMT3feN0h-dU6cGyjIChf-ap4](http://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/accenture-studie-deutsche-banken-hinken-bei-digitalisierung-hinterher/24478358.html?ticket=ST-46087888-GMT3feN0h-dU6cGyjIChf-ap4), Zugriffen: 02.01.2020
- Weinfurter S, Stahl E (2016) Instant Payments: eine neue Revolution im Zahlungsverkehr? S 24