

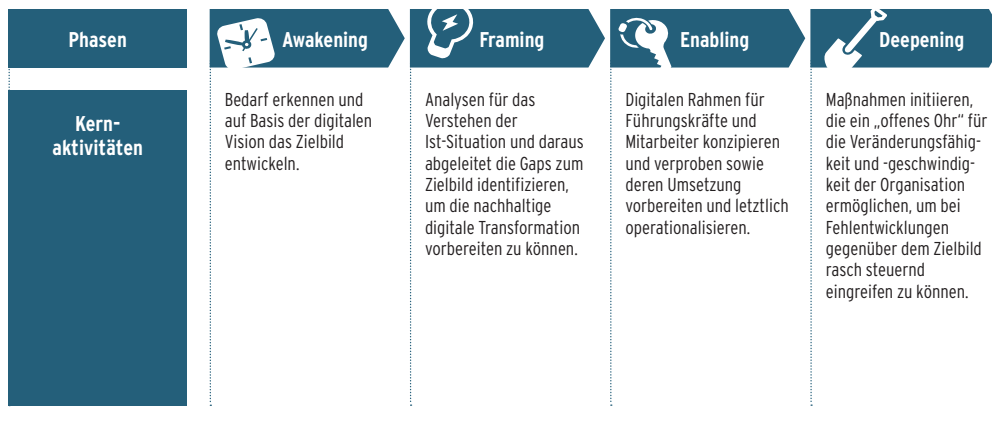
TRANSFORMATION DER UNTERNEHMENSKULTUR

Ein digitales Zuhause

Die Digitalisierung hat immensen Einfluss auf die Art und Weise des zwischenmenschlichen Umgangs - wie Menschen interagieren oder „digital leben“. Im privaten Umfeld sind die Auswirkungen deutlich spürbar. Dieser Megatrend führt zu einer Veränderung des Mindsets hinsichtlich Erwartungen, Wissen und Lifestyle. Bei Banken hat dies insbesondere im Rahmen von digitalen Transformationsprojekten große Auswirkungen auf die Akzeptanz und die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern.



1 | Schritte zur Entwicklung einer Digitalkultur



Vom digitalen Umfeld ist weder Stabilität noch Regelmäßigkeit zu erwarten. Dies gilt für den privaten und beruflichen Alltag. Die Gewohnheiten von Menschen und damit gleichermaßen deren Ansprüche an das Banking ändern sich kontinuierlich mit der Entwicklung der Digitalisierung. Dabei müssen Banken ihren eigenen Platz in der digitalen Realität finden. Die Kernfrage lautet: Wie sich in einem ständig wandelnden, digitalen Umfeld positionieren, dabei attraktiv für Kunden bleiben und nicht einfach digital austauschbar werden? Dies impliziert eine Neudefinition der strategischen Ansätze, um flexibel zu agieren und schnell Schlagkraft zu entfalten. Eine zentrale Frage wird dabei oft vergessen: Wie kann die Belegschaft (Führungskräfte und Mitarbeiter) motiviert, mobilisiert und mitgenommen werden?

Wenn das Banking-Mindset der Kunden milieu- oder generationspezifisch digital wird, muss sich neben den Bankdienstleistungen auch die Belegschaft dem digitalen Mindset anpassen. Dies kann nur erfolgen, wenn Banken ihre Belegschaft bei der digitalen Transformation aktiv begleiten. Allerdings: Jeder vierte Bankmitarbeiter verfügt nicht über die grundlegenden digitalen Kompetenzen und steht somit zukünftig im digitalen Abseits.

Digitale Kompetenzen werden meist im privaten Umfeld entwickelt. Diese sind auf das Berufsleben zu übertragen. Dabei werden komplexe Kundenerwartungen gleichermaßen zu anspruchsvollen Mitarbeitererwartungen insbesondere jüngerer Generationsgruppen. Die Herausforderungen sind multidimensional, denn die Belegschaft muss einerseits digital kompetent gemacht, der Generationenwechsel aktiv angegangen werden. Andererseits muss die Emergenz der zwei Geschwindigkeiten in der Digitalisierung zwischen Privat- und Berufswelt vermieden werden. Sich diesen Herausforderungen aktiv zu stellen, erfordert Offenheit und Veränderungsbereitschaft sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitern. Nur dadurch können Banken vom Potenzial der Digitalisierung profitieren und sich zu einem durchgängig digital-aktiven Unternehmen weiterentwickeln.

Kundenschnittstelle, Kommunikations- und Geschäftsprozesse

Die alleinige Umgestaltung von Produkten und Services, des digitalen Kunden-Frontends oder der Vertriebsstrategie sind unzureichend.

Wie soll ein digitales Angebot erfolgreich vermarktet werden, wenn die Belegschaft es nicht versteht? Bei aller digitalen Euphorie – noch sind nicht alle Kunden und Mitarbeiter digital.

Auch erzeugt die Änderung von Aufgabenzuschnitten bei Mitarbeitern zahlreiche Fragen und Ängste. Durch Digitalisierung werden Jobs im Bankgewerbe abgebaut; die Verbleibenden werden deutlich anspruchsvoller. Wenn Prozesse schneller durchlaufen werden und auch der Informationsfluss diesem Rhythmus folgt, müssen Führungskräfte und Mitarbeiter entsprechend „digital tauglich“ werden. Nur so können sie die neuen, Kommunikations- und Geschäftsprozesse verstehen, akzeptieren und umsetzen.

Im gleichen Maße, wie sich Anforderungen von Kunden ändern, wechseln auch die Anforderungen digitaler Mitarbeiter an ihre Arbeitswelt. Sie wollen von der neuen Flexibilität in ihrem beruflichen Alltag profitieren. Dazu zählen beispielsweise die Wahl des Arbeitsorts, eine Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben oder zusätzliche Ermächtigungen und Mitgestaltungsmöglichkeiten.

Digitaler Vertrieb und Dienstleistungen sind somit nur eine Seite der Medaille. Die andere prägt die Änderungen der gesamten Organisation. Bei einzelnen Produktänderungen bleibt Digitalisierung nicht stehen. Es sind End-to-End (E2E)-Prozesse, die sich ändern. Deshalb ist es besonders wichtig, dass Banken auf allen Ebenen die Digitalisierung ganzheitlich und strukturiert angehen. Die E2E-Perspektive hat sich in diesem Kontext zu einem führenden Prinzip entwickelt. Selbst einfache Prozesse wie Rechnungslegung oder operative Beschaffung sind über komplexe Organisationsstrukturen verteilt, mit globaler Governance, regionalen Funktionen und lokalen Serviceeinheiten.

Organisation und Kultur

Doch wie entsteht eine an Digitalisierung orientierte Strategie? Brauchen Banken wirklich eine Digitalstrategie oder vielmehr bestehende Strategien, die digital tauglich werden?

Zum einen handelt es sich bei der Digitalisierung um Gestaltungsmöglichkeiten für Kommunikation. Zum anderen aber auch um gezielten Einbezug der Kunden in nahtlose, medienbruchfreie Prozesse, etwa beim Crowd Sourcing. Zentraler Baustein hierzu ist die Etablie-

rung einer Digitalkultur. Doch mit einem InnovationLab, einem Inkubator oder der Einrichtung einer Chill Area ist es nicht getan. Die Digitalkultur wird von Professionalität geprägt, orientiert sich zum Teil deutlich stärker an Ergebnis und Effizienz, als dies aktuell in Banken der Fall ist.

Basis der Digitalkultur bildet die Definition einer gemeinsamen Vision, die unternehmensübergreifend geteilt und geschäftsfeldspezifisch umgesetzt werden kann. Führungskräfte und Mitarbeiter sollten in die Erarbeitung eingebunden werden, um so ein Zugehörigkeits- und Ermächtigungsgefühl zu erhalten. Des Weiteren hebt die Digitalkultur u. a. Werte von Vertrauen, Austausch, Teamarbeit und Zuversicht hervor. Auch erfordert sie zunehmend das Leben einer akzeptierten Fehlerkultur. Fehler werden ausschließlich als Gelegenheit zum Lernen genutzt. Energie wird auf die Zukunft anstatt Vergangenheit gelenkt. Bei der tief verankerten Risikokultur von Banken ist dies mitunter ein Quantensprung.

Diese Werte verkörpern digital-affine Führungskräfte und Mitarbeiter intrinsisch, die als Enabler – auch Digital Champion genannt – in der Organisation fungieren, den digitalen Wandel gestalten und die Digitalkultur der Bank aktiv fördern. Diesen wesentlichen Aspekt von Kultur hat u. a. die Lloyds Banking Group erkannt. Bis 2017 soll jeder vierte Mitarbeiter zum Digital Champion werden und seine Kollegen und die Organisation bei der Entwicklung digitaler Kompetenzen unterstützen. Auch die Commerzbank hat bereits ähnliche Initiativen gestartet. Im neuen Projekthaus „Digital Campus“ wird mit agilen Projektmethoden gearbeitet. Innovative Raum- und Arbeitsplatzkonzepte werden eingesetzt, in denen abteilungsübergreifend zusammengearbeitet und sich regelmäßig, übergreifend ausgetauscht wird. Solche Veränderungen sind strukturiert zu planen und zu organisieren.

Das Vorantreiben der Digitalkultur erfordert Commitment auf allen Organisationsebenen. Die monetäre Investition ist hierbei bedeutend, jedoch lassen sich die resultierenden Vorteile langfristig spüren. Digitalisierung im Bankgewerbe führt zu signifikanten Effektivitätssteigerungen. Effizienznachteile durch das Nicht-Mitnehmen und „Tauglichmachen“ der Belegschaft werden oft nicht einbezogen. Nach Berechnungen von BearingPoint wird dadurch in der gesamten Branche Digitalisierungspotenzial von rund 3 Mrd. € jährlich nicht gehoben. Es lohnt sich also, in digitalen Change zu investieren. Ein wichtiger Schritt ist, dass die Digitalkultur die Belegschaft beispielsweise zeitlich und räumlich sowie in der Wahl der Leistungserbringung ermächtigt, ebenso im Treffen von Entscheidungen sowie im Umgang mit innovativen Ideen. Folglich sind Führungskräfte und Mitarbeiter in der Entwicklung ihrer digitalen Kompetenzen zu unterstützen. Ist die digitale Vision erarbeitet, muss Transparenz über den Status quo geschaffen werden. Nur dann können geeignete Initiativen ergriffen werden, um sich der neuen digitalen Identität anzunähern. Ziel ist es

hierbei nicht, sich mit Google oder Amazon zu vergleichen. Oftmals besteht jedoch ein Gap zwischen digitaler Eigen- und Fremdwahrnehmung. Dies zeigt wichtige Themenfelder im Vorantreiben der Digitalkultur auf, die sich an HR und CDO richten. Die Entwicklung darf nicht nur als reiner Top-Down-Prozess verordnet werden, sondern muss Bottom-Up aus der Bank selbst kommen, um die Organisation als Ganzes nachhaltig zu verändern.

HR, CDO und Benefits

Oft wird die Personalabteilung (Human Resource Management, HR) als administratives Mauerblümchen wahrgenommen. Die digitale Orientierung erfordert aber auch in diesem Bereich neue Skills. Wenn sich eine Organisation ändern soll, hat HR hierbei auch eine bedeutende Rolle zu erfüllen. Die Personalers müssen den gesamten Mitarbeiter-Lifecycle reflektieren – von der Neudefinition der Anforderungen an Bewerber über die persönliche und berufliche Weiterentwicklung bis hin zur aktiven Verhinderung von Fluktuation. Recruiting, Training oder Messung der Mitarbeiter-Zufriedenheit sind nur einige klassische Themen, die neu zu erarbeiten und umzusetzen sind.

Um den Kulturwandel von Banken zu unterstützen, ist ein unternehmensweit akzeptierter Spirit zu entwickeln, der Raum für weitere Initiativen öffnet. Dieser muss auf Basis der gemeinsamen Vision und des Austauschs zwischen HR, CDO und Digital Champions definiert werden und sich kontinuierlich weiterentwickeln. Mit der Verbreitung dieses Spirits werden Mitarbeiter der digitalen Veränderung wesentlich offener begegnen und sich als Teil der wandelnden Organisation begreifen.

Insgesamt wird die Neupositionierung des HR als Gesamtmonitor und Businesspartner erforderlich. Auf sich allein sollte HR nicht gestellt sein. Wer den Change nach außen vorantreibt, hat auch gute Einblicke in die Herausforderungen und Chancen, die sich intern daraus ergeben. Denn Digitalisierung ermöglicht auch, aus der Bank einen innovativen Arbeitgeber zu machen. Das kann nur mit einem starken, integrierten und digital affinen HR erfolgreich gelingen.

Die Bedeutung des Chief Digital Officers (CDO) nimmt in Banken erheblich zu. Bisher fokussierten diese meist die Durchführung kundennaher Initiativen im Online-Vertriebskanal. Banken-CDOs müssen allerdings verstehen, wie ihre Bank als Organisation ganzheitlich funktioniert und Wege finden, den kulturellen Wandel, der von Markt und Belegschaft gefordert wird, als zentralen Bestandteil der begonnenen Transformationsprozesse zu beschleunigen. Bankfachliche Trigger wie Business Process, Workflow, Enterprise Content Management oder agile Methoden, die sich nahtlos in das administrative Umfeld einfügen, können gezielt als Katalysatoren der weiteren Digitalisierung der Organisation verwendet werden – gerade auch zur Motivation und Mobilisierung der Belegschaft. CDOs müssen somit Hand in Hand mit HR zum „digitalen Exzellenz-Duo“ werden. Eine

Digitalkultur kann nur aktiv gelebt werden, wenn sowohl Prozesse ermächtigend sind als auch die Belegschaft über ausreichende Kompetenzen verfügt, diese zu leben und voranzutreiben.

Wie kann dies erreicht werden?

Nachdem eine übergreifende Vision für die Zukunft entwickelt und die Notwendigkeit der Digitalisierung erkannt wurde, muss der Status quo auf den Prüfstand gestellt werden. Mit einem Digital Maturity Assessment (DMA) können die Kernelemente und Herausforderungen zur Erreichung der E2E-Digitalisierung in unterschiedlichen Dimensionen identifiziert werden. Um den Grad der digitalen Tauglichkeit der Belegschaft im Ist-Zustand zu ermitteln, können auch ein spezielles Leadership Maturity Assessment (LMA) und Employee Maturity Assessment (EMA) sinnvoll werden. Das LMA ermöglicht es, zu erkennen, wie Führungskräfte der Bank die Digitalkultur derzeit vorleben und vorantreiben können. Dies bezieht sich vor allem auf die Ausprägung ihrer digitalen, agilen Management-Prinzipien und den Stand ihrer Entwicklung in Richtung „Leadership 2.0“. Essenziell für die Bank ist es, nachzuvollziehen, inwiefern ihre Führungskräfte in der Lage sind, ihre Rolle als Manager innerhalb einer digitalisierten Organisation zu erfüllen.

Anhand eines EMAs kann die Bank bewerten, inwiefern Mitarbeiter mit einem digitalisierten Arbeitsalltag umgehen können. Dabei lässt sich identifizieren, in welchen Bereichen sie den größten Unterstützungsbedarf haben, etwa in der Akzeptanz digitaler bankfachlicher Trigger oder bei der Veränderung des Arbeitsplatzes als Ganzes. Anhand dieser Erkenntnisse lassen sich Maßnahmen zur Unterstützung von Initiativen bis hin zur Incentivierung bedarfsgerecht definieren ► 1.

Gleichbedeutend wichtig ist die Bankinfrastruktur. Wesentlicher Aspekt der Digitalkultur ist die Arbeitsflexibilität. Banken müssen bewerten, welche Möglichkeiten sie ihren Führungskräften und Mitarbeitern bereitstellen wollen und können. Dazu zählen Gestaltung der Arbeitsräume, Geräte und Tools, deren Mobilität und Erreichbarkeit, z. B. zum digitalen Dokumenten- und Wissensaustausch. Die Bank kann so erkennen, ob ihre Vision mit bestehenden Mitteln bzw. mit welchem Aufwand umsetzbar ist. Je transparenter das Gap zwischen Soll- und Ist-Zustand, desto gezielter lassen sich effektiv wirkende, digitale Trigger und Change-Maßnahmen identifizieren und realisieren.

Banken bieten sich im Rahmen der Digitalisierung vor allem Chancen. Im Außenverhältnis sind sie limitiert durch den Wettbewerb. Das Innenverhältnis und damit die Art und Weise des Arbeitens, die Attraktivität als Arbeitgeber und darüber die stimmige Gesamtwahrnehmung durch Kunden, können sie selbst aktiv gestalten. Sporadische Information oder digitale Gadgets greifen zu kurz für eine nachhaltige digitale Transformation. Diese muss den Nutzen offensichtlich, Betroffene zu Beteiligten machen und eine interne Nachfrage auslösen.



FAZIT

Das digitale Bewusstsein der Belegschaft ist für das Vorantreiben der digitalen Transformation essenziell. Daher müssen sowohl die digitalen Aspekte des Tagesgeschäfts als auch die digitale Befähigung der Belegschaft in gleicher Taktung nahegebracht werden, wie der digitale Umbau der Bank fortschreitet – E2E, Top-Down und Bottom-Up. Nur so werden digitale Erwartungen von Kunden, Führungskräften und Mitarbeitern übergreifend erfüllt. HR und CDO müssen sich diesen neuen Aufgaben stellen. Dadurch können alle Aspekte des Geschäfts in der digitalen Realität integriert werden: in Prozessen, Geschäftsmodellen, Anreizen und in der Unternehmenskultur. Dies bedeutet enormen Aufwand, mehr aber noch stellt dies auch eine enorme Chance dar, Wertschöpfung zu fördern und die Zukunftsfähigkeit zu sichern. Jede Bank wurde schon mit Transformationsprojekten konfrontiert. Dementsprechend wurden auch gezielte Change-Maßnahmen temporär initiiert. Banken verfügen somit durchaus über ein Grundgerüst, das nun gezielt zu digitalisieren ist, um die nachhaltige Transformation aktiv voranzutreiben.

Autoren: Michael Arndt ist Partner, Lena Mazzoleni ist Business Analyst, Jens Weber ist Senior Manager und Marie Witter ist Business Consultant bei der Management- und Technologieberatung BearingPoint.