

Betriebswirtschaftliche Blätter

01. September 2017 - 08:30 | Kolumne 09/17: Changemanagement

Digitalem Stress entgegenwirken

Prof. Dr. Anton Schmoll, Dr. Clemens Schmoll

Digitalisierung in der Bankbranche ist kein evolutionärer Prozess, sondern ein disruptiver Umbruch, glauben die BBL-Kolumnisten Prof. Dr. Anton Schmoll und Dr. Clemens Schmoll. Sie plädieren deshalb für ein gezieltes Changemanagement, das alle Mitarbeiter frühzeitig auf die digitale Reise mitnimmt.

Eine Kurzzusammenfassung finden Sie [hier](#).



Prof. Dr. Anton Schmoll (Wien, links), Dr. Clemens Schmoll (Innsbruck, rechts). (BBL)

In den vergangenen Jahren hat ein Schlagwort eine besondere Bedeutung bekommen: Digitalisierung. Dies oft in unterschiedlichen Ausprägungen: Industrie 4.0, Internet der Dinge und Digitalisierung von Geschäftsprozessen. Neue „Devices“, neue Ansätze der Softwareentwicklung/Möglichkeiten der Software (z. B. Big-Data-Auswertungen) und die rasante Weiterentwicklung des Internets (Geschwindigkeit, Möglichkeiten) führen zu einer intensiven Auseinandersetzung mit der Nutzung der neuen Technologien. Das führt auch in der Finanzdienstleistungsbranche zu veränderten Marktbedingungen:

- Völlig neue Formen der Finanzierung entstehen und sind auch Privaten zugänglich.
- Mit der Digitalisierung drängen branchenfremde Konkurrenten (Google, Paypal etc) auf den Markt für Finanzdienstleister
- Daneben gibt es heute bereits hunderte FinTechs, die immer mehr Teile der Wertschöpfungskette von Banken und Sparkassen angreifen.

Somit hat die Digitalisierung des Bankgeschäfts das Kundenverhalten signifikant verändert. Die Grenze zwischen „offline“ und „online“ wird immer fließender. Es gilt daher, gezielt und konsequent eine „digitale Excellence“

aufzubauen. Doch wie lässt sich die digitale Transformation aus einer ganzheitlichen Perspektive heraus gestalten und welche zentralen Handlungsfelder gibt es in diesem Bereich?

Digitalisierung aus Sicht der Veränderung

Veränderungen in der Kreditwirtschaft hat es immer gegeben. Was nun neu ist, ist aber die Dynamik der Veränderung. Denn sie hat in den letzten Jahren massiv zugenommen. Gleichzeitig werden die Veränderungen auch immer widersprüchlicher. Nicht selten werden im Zuge von Optimierung zwei Veränderungsstränge zeitgleich angegangen:

- Anpassung der Geschäftsprozesse, um Effizienzsteigerungen zu realisieren: Hier befinden wir uns im Modus „Optimieren“.
- Entdecken neuer Geschäftsmöglichkeiten und Finden neuer Wege zur Gestaltung der Kundenbeziehung: Hier befinden wir uns im Modus „Innovation/Erneuerung“.

Für Banken und Sparkassen bedeutet Digitalisierung daher vor allem eines: Neuerfindung ihres Geschäftsmodells. Denn es geht um die eigene Zukunft - nicht mehr und nicht weniger. Und dies ist bereits eine massive Bedeutung für die Veränderung: Es handelt sich nicht um eine Anpassungen vorhandener Prozesse, sondern es ändert sich das Geschäftsmodell insgesamt.

Damit ändern sich die Grundhaltung im Vertrieb, die mentalen Modelle der Kundenbeziehung und die Steuerungsmöglichkeiten des Vertriebsprozesses. Im gleichen Moment wird nach Anwendungsfällen und Geschäftsmöglichkeiten für die neuen Technologien gesucht.

Digitalisierung im Vertrieb bedeutet mehr standardisierte und automatisierte Bearbeitung und damit mehr autonome Schritte vom Kunden im Vertriebsprozess. Damit werden de facto weniger Mitarbeiter in verschiedenen Bereichen innerhalb der Bank oder Sparkasse benötigt. Im Endeffekt kann dies bedeuten:

- Mehr Druck für den Einzelnen (um seinen Arbeitsplatz zu behalten)
- Interne Verschiebungen und Optimierung
- Abbau von Arbeitsplätzen.

Wenn nicht die Angst vor Jobverlust das dominierende ist, dann oft die Angst vor den neuen Technologien und den veränderten Arbeitsbedingungen. Es wird de facto ein neuer Typ von Mitarbeiter verlangt. Und dabei zeigt es sich, dass nicht jeder Mitarbeiter die Bereitschaft hat oder in der Lage ist, diese Schritte mitzugehen.

Handlungsfelder für digitale Transformation



In vielen Banken und Sparkassen fehlt bislang (noch) eine zukunftsgerichtete Digitalisierungsstrategie. (Elnur/Fotolia)

Entwicklung einer klaren Digitalisierungsstrategie

Wie bereits erwähnt, werden durch die digitale Transformation das gesamte Geschäftsmodell, Produkte und Prozesse massiv beeinflusst und müssen neu definiert werden. „Digital“ kann daher nicht losgelöst bzw. isoliert von der übergeordneten Gesamtbankstrategie betrachtet werden. Vielmehr muss darauf geachtet werden, die neuen Möglichkeiten der digitalen Technologien in allen Geschäftsprozessen konsequent zu nutzen. Während für die verschiedenen Geschäftsfelder in der Praxis meist klare strategische Konzepte existieren, fehlt oftmals eine konkret ausformulierte Digitalisierungsstrategie. Angesichts des sich schnell verändernden hoch technologischem Umfeld kann eine derartige improvisierte Vorgehensweise auf diesem Gebiet eine gefährliche Schwachstelle werden.

„Digital“ wird immer mehr zu einem zentralen Element einer zukunftsgerichteten Bankstrategie. Dabei umfasst eine ausformulierte Digitalisierungsstrategie einerseits das angestrebte Zukunftsbild und andererseits auch den Weg dorthin. Aufbauend auf den strategischen Zielen sind die wesentlichen Kernstrategien für die digitale Transformation zu entwickeln. Sie sollen Antworten liefern, wie unter der Annahme bestimmter technologischer Entwicklungen die Unternehmensziele einer Bank oder Sparkasse erreicht werden können. In diesem Sinne sind Strategien gleichsam der Weg zur Erlangung der digitalen Excellence. Bei der Ausarbeitung der Digitalisierungsstrategie müssen folgende Fragen beantwortet werden:

- Welches Bild haben wir von Markt und Kunden im Jahr 2025?
- Welche Rolle spielt die Digitalisierung für unsere Kunden?
- Was bedeutet Digitalisierung für uns im Institut ?
- Wofür möchten wir digitale Möglichkeiten nützen?
- Unsere Auseinandersetzung mit diesem Thema möchten wir wie folgt gestalten: ...
- Welche anderen Initiativen, Projekte und Fragen der Ausrichtung sind davon betroffen?
- Was können wir bereits gut und in welchem Bereich sehen wir Potenzial?
- Wie wollen wir uns hier positionieren (Innovationsführer, Führer in der Dienstleistungsqualität, eher abwartend)?

Aufbau notwendiger Digitalisierungskompetenz

Im Zuge der Entwicklung der Digitalisierungsstrategie ist zu klären, ob in der Sparkasse überhaupt das notwendige Wissen vorhanden ist. So simpel das klingt, so relevant ist dieser Punkt. Das für die digitale Expertise erforderliche

Know-how setzt sich zusammen aus: Technologie-, Vertriebs- und Servicewissen 4.0 sowie Implementierungs-Know-how.

Dabei benötigt der Wissensaufbau zwei Komponenten: technologisches Wissen und Anwendungswissen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die digitale Expertise in der Gesamtbank verbreitert wird. Es muss daher von Anbeginn an darauf geachtet werden, dass „digital“ nicht als Aufgabe einer Abteilung gesehen wird, sondern im ganzen Institut gelebt wird. Denn von der digitalen Transformation sind alle Bereiche einer Bank oder Sparkasse betroffen. Daher braucht es einen raschen und entsprechenden Wissensaufbau durch alle Hierarchieebenen und sämtliche involvierte Fachbereiche.

Digitale Kompetenz kann nicht „nebenbei“ aufgebaut werden. Es gilt daher, eine klare Strategie und konkrete Maßnahmen für den Know-how-Transfer zu entwickeln. Dafür sind folgende Elemente denkbar:

- Expertenvorträge mit anschließender Diskussion
- Schulungen und Workshop
- Roadshows in den Abteilungen
- „Zukunftstag“ (neue Anwendungen werden auf einer Hausmesse präsentiert)
- Errichtung einer Mustergeschäftsstelle
- Gemeinsame Lernreisen (ein Team fährt zu anderen Kreditinstituten oder branchenfremden Firmen und lässt sich das Thema „Digitalisierung“ erklären)
- Besuch von Fachkongressen
- Errichtung eines KompetenzCenters „Digitale Excellence“
- Aufbau von „digitalen Lotsen“ als Wissensträger

Um die digitale Fitness von Banken und Sparkassen voranzutreiben, hat es sich bewährt, Mitarbeiter zu identifizieren, die sich für das Thema „Digitalisierung“ begeistern und ihr Wissen und ihre Erfahrungen als Multiplikatoren an ihre Kollegen weitergeben können. Solche „Digitale Lotsen“ sind eine wertvolle Basis, um die Mitarbeiter für Fragen des digitalen Wandels zu sensibilisieren, Motivation für die digitale Transformation zu schaffen und Ängste abzubauen. Indem sie praktische Unterstützung im Umgang mit den neuen Anwendungen des digitalen Bankings und der digitalen Kommunikation (Social Media-Plattformen) geben, bieten sie wertvolle „Hilfe zur Selbsthilfe“. Dadurch wird den Mitarbeitern auf breiter Basis der sichere Umgang mit den neuen Anwendungen vermittelt.

Produktentwicklung und Innovationsprozess

Basierend auf der Digitalisierungsstrategie und dem notwendigen Wissensaufbau müssen die passenden Produkte entwickelt werden. Hier sind folgende Herausforderungen zu beachten:

- Es gibt aktuell zu wenig verlässliche Erfahrungen, welche Digitalisierungsprodukte von den Kunden auch längerfristig genutzt werden.
- Interne Widerstände verhindern oft das Entstehen neuer Produkte.
- Nur wer Kundenprozesse gut kennt und versteht, kann entsprechende Dienstleistungen für Kunden entwickeln. Ohne extrem tiefgehendes Kundenwissen werden Anwendungen zu sehr aus Sicht des Anbieters entwickelt werden.

Damit ergeben sich zwei Vorgehensmodelle bei der Produkteinführung:

1. Eingeführt werden nur zu 100 Prozent fertige Produkte (Überraschung am Markt).

2. Um Lernerfahrungen zu sammeln, werden Produkte für den Markt getestet, auch wenn sich diese teilweise noch in einem Beta-Stadium befinden. Es gilt rasch Lernerfahrungen zu sammeln, um so das Produkt weiterzuentwickeln.

Möchte man mit Produkt- oder Verfahrensinnovationen gegenüber Wettbewerbern eine überlegene Position aufbauen, wird ein professionelles Innovationsmanagement benötigt. Für einen wirkungsvollen Innovationsprozess ist es wichtig, dass es „kreative Freiräume“ gibt, in denen auch einmal „Out-of-the-box“ gedacht werden kann. Dies kann etwa bedeuten, dass sich eine Gruppe von Mitarbeitern regelmäßig trifft, um „neue Ideen zu spinnen“. Die Praxis zeigt: Neues kann nur entstehen, wenn es zumindest teilweise von der Stammorganisation losgelöst ist.

Damit diese Freiräume aber wirklich genutzt werden, braucht es eine entsprechende Innovationskultur im Haus und vor allem das Vertrauen der Mitarbeiter in die Führungskräfte, dass über den Tellerrand blicken wirklich erwünscht ist. Hand in Hand mit dem Thema Digitalisierung geht somit die Auseinandersetzung mit der eigenen Innovationsfähigkeit. Dabei geht es beispielsweise um folgende Fragen:

- Wie erhöhen wir die Innovationskraft der eigenen Mitarbeiter?
- Wie soll der Prozess aussehen, damit die Ideen auch Boden bekommen?
- Wie kann Neues entstehen, ohne gleich von bestehenden Strukturen erschlagen zu werden?

Innovative Produktentwicklung bedeutet auch das Zulassen von Scheitern. Nicht alle Ideen können und werden aufgehen. Gerade dies zuzulassen ist ein wesentlicher Baustein, damit eine echte Innovationskultur entsteht.

Neue Unternehmens- und Führungskultur erforderlich



*Digitalisierung kann vor allem bei älteren Mitarbeitern (momius/Fotolia)
Ängste auslösen, die das Management unbedingt
entkräften muss.*

Entwicklung einer neuen Unternehmenskultur

Neben Technologien, Strukturen und Prozessen ist der Erfolg der Digitalisierungsstrategie letztendlich von den in der Bank oder Sparkasse handelnden Menschen abhängig. Ein nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor bei der Gestaltung der „Bank der Zukunft“ ist die Entwicklung einer neuen Unternehmenskultur, die sich an folgenden Schlagworten festmachen lässt:

- Maximale Geschwindigkeit bei der Erledigung von Kundenanfragen
- Fähigkeit zur Kommunikation auf unterschiedlichen Vertriebskanälen
- Akzeptieren einer neuen Beziehung zum Kunden.

Die neue Kultur stellt alte Glaubenssätze in Frage. Gelingt es aber nicht, eine neue Unternehmenskultur zu entwickeln, dann wird die „Digitalisierung“ immer als Fremdkörper oder Feindbild wahrgenommen. Der Prozess der Kulturentwicklung wirkt hier klarer, strukturierter und rationaler, als er in der Praxis tatsächlich stattfindet, und soll eher als Grobmodell für die Strukturierung dienen. Für das Thema Kultur gelten generell folgende Grundannahmen:

1. Kulturentwicklung ist ein langwieriger Prozess und keine Einzelmaßnahme
2. Kulturentwicklung geschieht über emotionale Akzeptanz der Betroffenen - sie kann nicht rational „aufoktroziert“ werden.
3. Massive Kulturveränderung gelingt nicht mit 100 Prozent der gleichen Mitarbeiter.

Neue Ansprüche an Führungskräfte

Der Erfolg bei der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie wird sehr stark von den Führungskräften beeinflusst. Sie sind die „Übersetzer“ der Strategie in konkrete Maßnahmen. Sie haben eine Vorreiterrolle und müssen die digitale Transformation gezielt vorantreiben. Es liegt an ihnen, eine positive Innovations- und Veränderungskultur zu entwickeln. Ihre Aufgabe besteht zunächst darin, die Mitarbeiter für dieses Thema zu sensibilisieren - ein Bewusstsein für die Notwendigkeit des digitalen Denkens zu schaffen.

Für die digitale Transformation sind daher an den Schlüsselstellen Führungskräfte notwendig, die sich mit den neuen Technologien auseinandersetzen wollen. Digitalisierung als Kernthema zu postulieren, aber als Randthema zu praktizieren, funktioniert künftig nicht mehr. Ganz entscheidend ist daher die Frage: „Wie stehen die Führungskräfte

selbst zur Digitalisierungsstrategie“? Dies ist nicht, wie oft dargestellt, eine Altersfrage, sondern primär eine Einstellungssache. Führungskräfte müssen in der Lage sein, technologiegetriebene Veränderungsprozesse zu erkennen und diese aktiv zu steuern. Die Voraussetzung dafür besteht also darin, sich selbst digital fit zu machen.

Darüber hinaus sind die Führungskräfte für die Gestaltung jener Rahmenbedingungen (technische Ausstattung, Know-how-Aufbau etc.) verantwortlich, damit die Mitarbeiter den Wandel zur „Bank der Zukunft“ erfolgreich bewältigen können. Unter diesem Aspekt werden die Führungskräfte immer mehr zu „Veränderungsmanager“. Sie müssen den Change-Prozess aktiv gestalten und steuern.

Konsequentes Transformations- und Changemanagement

Neue Technologien und neue Prozesse führen bei den Mitarbeitern zu neuen Rollenbildern und bedeuten naturgemäß einschneidende Veränderungen. Digitale Transformation ist daher keineswegs nur ein IT-Projekt, sondern auch ein Change-Prozess, der die ganze Sparkasse betrifft. Wie auf der technischen Ebene muss dieser Prozess der Veränderung bewusst geplant und gesteuert werden. Die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie erfordert somit ein professionelles Transformationsmanagement.

Die Praxis zeigt, dass Verhaltensänderungen nur dann gelingen, wenn zwei Stoßrichtungen gleichzeitig verfolgt werden: Veränderungsmotivation und Veränderungsdruck. Ein möglichst klares Bild von der Zukunft und die daraus abgeleiteten Vorteile für die Mitarbeiter können in vielen Fällen Motivation für die Veränderung auslösen. Für den Einzelnen ist das die Einladung, die Verhaltensänderung durchzuführen. Gleichzeitig ist aber auch ein gewisser Leidensdruck notwendig. In diesem Zusammenhang sollten sehr konkret folgende Fragen formuliert werden:

- Was passiert, wenn wir uns nicht verändern?
- Welche Nachteile haben unsere Kunden?
- Welche Nachteile entstehen für die Bank?
- Welche Nachteile habe ich als Mitarbeiter?

Abbau von Ängsten

Eine Quelle der Unsicherheit liegt darin, dass Mitarbeiter oft nicht wissen, was künftig von ihnen verlangt wird. Hier hilft es rasch folgende Fragen zu klären:

- Welche Positionen wird es künftig in unserem Haus geben?
- Welche Anforderungen sind hier notwendig?
- Welche Qualifikationen können wie aufgebaut werden?

Eine offene und ehrliche Kommunikation ist bei diesem Prozess besonders wichtig. Das bedeutet, Diskussion und Auseinandersetzung mit den Befürchtungen der betroffenen Mitarbeiter. Gleichzeitig muss eine Aufbruchsstimmung erzeugt und das Chancenpotenzial des eigenen Hauses für die Zukunft aufgezeigt werden. Der Abbau von Ängsten geht nicht ganz ohne Schmerz. Denn die Auseinandersetzung mit diesen Punkten schließt ja auch die Frage ein: Welchen Job wird es nicht mehr geben und welches Wissen ist künftig nicht mehr relevant? Hier gilt: Je rascher klare Antworten kommen, um zu besser.

Fazit

Die derzeitigen Veränderungen im Bankenbereich sind nicht wie früher ein evolutionärer Prozess, sondern ein disruptiver Umbruch. Vor allem die Digitalisierung des Bankgeschäfts haben Kundenverhalten und Geschäftsprozesse

radikal verändert. Eine tiefgehende Auseinandersetzung mit Chancen und Möglichkeiten der neuen Technologien sowie die digitale Transformation ist daher eine Aufgabe, die das ganze Haus betrifft. Es bedarf einer eingehenden Diskussion über Kundenverständnis, Selbstzweck und Positionierung am Markt. Diese Auseinandersetzung ist unabdingbar, möchte man künftig marktfähig bleiben.

Diese Fragestellungen sind insofern anspruchsvoll, da es noch keine klaren Antworten gibt. Denn eines muss an dieser Stelle ganz nüchtern gesagt werden: Vieles, was rund um das Thema Digitalisierung passiert, ist noch im Experimentierstadium. Führungskräfte und Mitarbeiter befinden sich daher gleichsam auf einer „Lernreise“. Digitalisierung verändert Arbeitsplätze und die Ansprüche an Führungskräfte und Mitarbeiter. Die damit verbundenen Ängste gehören ernstgenommen, damit eine entsprechende Innovationskultur entstehen kann.

Autoren

Prof. Dr. Anton Schmoll ist Berater der Erste Bank in Wien, Dozent an der FH für Bank- und Finanzwirtschaft und tätig als Bankentrainer und Autor diverser Fachbücher.

Dr. Clemens C. Schmoll ist Geschäftsführer der dieBasis-Gesellschaft für Organisations- und Kompetenzentwicklung GmbH in Innsbruck.



Scannen Sie diesen Code mit Ihrem Smartphone und lesen Sie diesen und weitere Beiträge online