

# Rollenwandel – vom Bankorganisator zum Entwicklungslabor

Dominik Baudzus und Ingo G. Ignatzi

*Die Sparda-Bank West geht neue Wege im Umgang mit Regulierung, Digitalisierung und niedrigen Margen: Eine agile Organisationsabteilung nimmt Ideen und Impulse aus dem Haus direkt auf und passt die Bankprozesse kurzerhand selbst an. Damit legt das Institut den Grundstein für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) im Unternehmen.*

Deutsche Banken verdienen wegen der Niedrigzinsen mit klassischen Finanzdienstleistungen kaum noch Geld. 65 Prozent der deutschen Sparer glauben, dass diese Phase zumindest noch die nächsten drei bis fünf Jahre anhält. Allein die Debatte um die Zinswende in den USA zeigt, dass im aktuellen Marktumfeld kaum etwas so unsicher ist, wie eine Wette auf steigende Zinsen. Sechs von zehn Bankentscheidern rechnen folgerichtig fest mit einer negativen Geschäftsentwicklung in den kommenden vier Jahren. Neben dem politisch gewollten Niedrigzins tragen Prozessanpassungen durch regulatorische Eingriffe sowie steigende Sicherheitsanforderungen an die Bankprozesse zu dieser pessimistischen Perspektive bei. Das hat das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in seiner jährlichen Trendstudie «Bank & Zukunft 2015» herausgefunden. Viele Banken haben zudem mit abnehmender Kundenloyalität zu kämpfen. Hinzu kommt die wachsende Konkurrenz durch so genannte FinTechs, die vor allem mit digitalen Angeboten im Zahlungsverkehr ein klassisches Geschäftsfeld deutscher Kreditinstitute angreifen, dazu kommen branchenfremde Anbieter von Bankdienstleistungen wie Google Wallet oder Apple Pay.

## **Banken unterschätzen ihre Organisationsabteilungen**

Das Regensburger Beratungsinstitut ibi research zieht in einer aktuellen Studie den insofern wenig überraschenden Schluss, dass Innovationen im Endkundengeschäft (Retail Banking) vor allem technisch getrieben sind und die Wertschöpfungs-

kette in Banken und Sparkassen verändern. Folglich müssten die Institute rechtzeitig entscheiden, welche Innovationen sie umsetzen wollen, um sich vor neuen Wettbewerbern zu schützen. Eine nicht mehr ganz aktuelle Lünendonk-Trendstudie zur Zukunft der Banken hat diese Prognose bereits 2012 vorweggenommen. Doch wer zwischen den Zeilen liest, stößt auf interessante und häufig immer noch unerkannte Verbesserungspotenziale, die nicht allein im Wettbewerb um die technologische Pole Position stecken. Die Bankmanager wünschen sich beispielsweise mehr Umsetzungskraft im rückwärtigen Bereich (Back-Office). Zu den wichtigsten Handlungsfeldern zählen darüber hinaus Risikomanagement und Gesamtbanksteuerung sowie eine nur auf den ersten Blick technologienahe Herausforderung: die IT-Unterstützung von Geschäftsprozessen. Damit diese gelingt, setzt das gewisse Vorleistungen auf organisatorischer Ebene voraus, wie die Standardisierung von Abläufen und eine prozessorientierte Darstellung von Richtlinien beispielsweise im Organisationshandbuch.

Diese Aufgaben machen sich immer mehr Organisationsabteilungen selbst zu eigen, obwohl viele Manager in der Organisation vor allem Dokumentationsspezialisten für die Ablauforganisation sehen und weniger Innovatoren, die zur Veränderung der Gesamtbank beitragen. Tatsächlich hat sich das Aufgabenspektrum von Organisationsabteilungen über viele Jahre hinweg immer stärker ausdifferenziert, gewissermaßen als stille Reserve. Eine Studie von Procedera Consult mit der Steinbeis-Hochschule Berlin bestätigt, dass sich eine

einheitliche Aufgabenbeschreibung für die Organisationsabteilungen kaum noch ausmachen lässt. Vielmehr übernimmt die Bankorganisation immer mehr Aufgaben im Unternehmen und geht dabei inzwischen weit über die ursprünglichen Kernleistungen Prozessmanagement und Organisationshandbuch (OHB) hinaus (Abb. 1). Im Fokus stehen ganz besonders Anforderungen aus dem Projekt- und Change Management, die zu den wesentlichen Leistungsbausteinen für die Organisationsentwicklung gehören. Kein Wunder: In der Organisationsabteilung laufen durch die Dokumentationspflichten nahezu alle Prozessfäden im Unternehmen zusammen. Dieses Wissen lässt sich abteilungsübergreifend nutzbar machen, wenn die Bankorganisation noch stärker in die Veränderungsprozesse eingebunden ist.

### Teamarbeit: Positionierung bestimmen

Bei der Sparda-Bank West soll die Bankorganisation künftig nicht nur besser eingebunden werden, sondern bei Veränderungsprozessen nachhaltig führend wirken. Die Schwerpunkte im Aufgabenspektrum verschieben sich dabei von klassischen Betriebsaufgaben («Run the Bank») stärker zu Veränderungs- und Entwicklungsaufgaben («Change the Bank»). Damit

wandelt sich die Bankorganisation von einer Unterstützungs- zu einer Wertschöpfungseinheit, die Bankprozesse aktiv mitgestaltet und Umsetzungsprojekte unmittelbar steuert. Diese Zweiteilung in Betrieb und Entwicklung kennen viele Manager bereits aus den IT-Abteilungen, die häufig ähnlich organisiert sind, um die fachspezifischen Funktionen im Unternehmen abzubilden. Mit der Verschiebung hin zu entwicklungsbezogenen Aufgaben für die Gesamtorganisation steht die Organisationsabteilung nun vor der Herausforderung, passende Methodenbaukästen aufzuspüren und nachhaltig einzuführen. Im August 2014 haben die beteiligten Mitarbeiter im Team der Sparda-Bank West eine erste Bestandsaufnahme durchgeführt, um diesen Weg zur Realisierung des neuen Zielbildes grob zu skizzieren. Folgende Ergebnisse wurden zusammengetragen.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.

Abbildung 1  
**Organisationsabteilungen deutscher Banken übernehmen immer mehr Aufgaben**  
 (Ergebnis einer Umfrage des IOM Institut für Organisation & Management der Steinbeis-Hochschule Berlin)

