

## Fachwissen allein reicht nicht mehr

Viele Absolventen wollen mit Leistung und guter Ausbildung punkten – und übersehen dabei häufig, dass Personaler verstärkt auf vermeintlich weiche Qualifikationen achten. Selbst in spezialisierten Berufsfeldern wie der Bankorganisation ist das nicht nur graue Theorie. Das zunehmende Projektgeschäft fordert vor allem soziale Kompetenzen.



Durch die Industrialisierung von Geschäftsprozessen wollen deutsche Kreditinstitute Kosten senken und einen effizienteren Einsatz von IT-Anwendungen unterstützen – diese Trendbeschreibung ist inzwischen zehn Jahre alt. Heute haben die Banken zumindest technologisch nachgezogen, doch der Zukunftstrend von damals verändert jetzt auch die Jobbeschreibungen innerhalb der Häuser. Der Grund: steigende Komplexität durch neue Konkurrenten aus anderen Branchen, Digitalisierung, anspruchsvollere Regulierung und ein anhaltend niedriges Zinsumfeld. Immer mehr Banken bauen deshalb die Bankorganisation mit internen Dienstleistern aus, um abteilungsübergreifend organisatorische und prozessuale Veränderungen umzusetzen und so flexibler auf dynamische Umwelteinflüsse zu reagieren.

### Neues Methodenwissen erforderlich

Damit dies gelingt, stellen immer mehr Banken die internen Regelwerke – das wichtigste Werkzeug stellt in diesem Zusammenhang das Organisationshandbuch dar – von einer funktionalen auf eine prozessorientierte Perspektive um. So decken die Bankorganisatoren Wechselwirkungen zwischen einzelnen Prozessen auf und identifizieren Nadelöhre etwa bei Mitarbeitern, die Schlüsselpositionen im Unternehmen bekleiden und daher auf Anforderungen aus verschiedenen Abteilungen reagieren müssen.

Die herkömmliche Aufgabenbeschreibung in der Bankorganisation ist damit überholt. Statt ausschließlich die aufsichtsrechtlichen Dokumentationspflichten zu erfüllen, rücken die Mitarbeiter in eine koordinierende Funktion zwischen Fachabteilungen, Revision, Compliance und IT. Damit löst methodisches Wissen beispielsweise im Prozess-, Projekt- und Change Management bankfachliches Know-how als Schlüsselqualifikation zunehmend ab. Das bestätigen inzwischen nahezu alle Vorstudien zur

Neuausrichtung von Organisationsabteilungen: Interne Kunden erwarten aktive Unterstützung, um das eigene Projektportfolio zu stemmen (Abbildung 1).

### Soft Skills sorgen für Projekterfolg

Banken tun gut daran, diese Entwicklung auch im Recruiting-Prozess nachzuvollziehen. Ausbildungen und Studiengänge, die ein Grundverständnis für ablauforganisatorische Fragestellungen vermitteln, eignen sich künftig auch für Einstiege in der Bankorga-



#### → PSD Bank Berlin-Brandenburg

„Gestern haben wir noch hauptsächlich das Organisationshandbuch verwaltet und Stellenbeschreibungen erstellt. Heute gehören Projektleitung, Prozessdesign und die Abbildung innerhalb der IT-Anwendungen zu den Kernaufgaben der Bankorganisation. Künftig entwickeln wir uns zu Change Agents innerhalb des Hauses, die Veränderungsprozesse begleiten und auf Augenhöhe mit

dem Linienmanagement agieren.

Das erfordert ganz andere methodische Grundkenntnisse als sie bisher zum Einsatz kamen. Allein die Vielzahl an beteiligten Abteilungen und Veränderungen macht eine professionelle Vermittlerstelle notwendig, bei der die Fäden zusammenlaufen. Das erleichtert uns auch die Zusammenarbeit mit externen Partnern. Beispielsweise haben wir als eine der ersten Banken in Deutschland einen digitalen Kontoumzugsservice eingerichtet und dabei mit einem FinTech zusammengearbeitet. Die Bankorganisation war hier aufgrund ihrer Methodenkenntnisse als zentrale Steuerungseinheit entscheidend, um dies in der kurzen Zeit zu realisieren.“

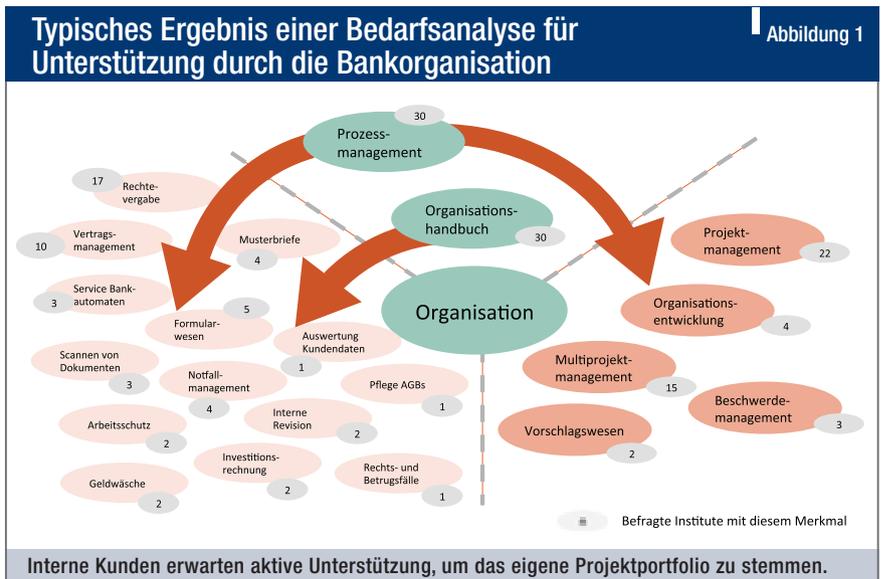
**Fabian Heiß**, Leiter Organisationsentwicklung, PSD Bank Berlin-Brandenburg

nisation. Das verbreitert das Spektrum möglicher Kandidaten. Denn Prozesse vergleichen, Kennzahlen entwickeln oder Simulationen durchzuführen, gehört sowohl zum kanonischen Wissen von Betriebswirten als auch von Absolventen naturwissenschaftlicher Studiengänge (MINT).

Kommunikative Kompetenzen, Empathie und analytische Stärken führen bei komplexen Veränderungsprozessen zudem überdurchschnittlich häufig zu einem erfolgreichen Abschluss. Moderationstechniken zählen ebenfalls zu den erfolgversprechenden Kompetenzen, wenn es darum geht, das Erreichte zu visualisieren und die Inhalte einer Veränderung möglichst einfach für alle Beteiligten darzustellen. Viele Unternehmen orientieren sich jedoch noch zu stark an Universitätszeugnissen oder verlassen sich auf Assessment-Ergebnisse, die solche Soft Skills häufig gar nicht oder nur unzureichend erfassen. Den Personalern gleiten so potenzielle Spitzenkräfte durch die Hände.

### Abgehängt vom Wissenstransfer

Wie gefährlich das ist, zeigt ein Blick auf die aktuelle Personalsituation: Drei von vier



Mitarbeitern in den Organisationsabteilungen verfügen beispielsweise über Berufserfahrung nur aus dem eigenen Haus. 70 Prozent der Organisationskollegen haben als Auszubildende der Bank begonnen. Frisches Methodenwissen findet so kaum Zugang in die Banken-DNA. Damit fällt es alteingesessenen Mitarbeitern naturgemäß schwer, aus sich selbst heraus Innovationen hervorzu-

bringen und die Organisation weiterzuentwickeln. Doch genau das ist künftig gefragt. Schon heute übernehmen die Organisationsabteilungen deutscher Banken immer mehr Aufgaben. Das belegt eine aktuelle Studie von Procedera Consult in Zusammenarbeit mit der Steinbeis-Hochschule Berlin (Abbildung 2). Damit nimmt die Vielfalt der Aufgaben zu, ebenso wie die schiere Menge. Ohne Unterstützung aus den Fachbereichen lässt sich das kaum noch bewältigen. Die Folge: Organisatoren müssen gezielt Know-how der Fachabteilungen abrufen und dabei den Überblick behalten. Damit entwickelt sich das Aufgabenspektrum von „Run the Bank“ zu „Change the Bank“, da die Organisatoren durch ihre Schnittstellenfunktion zwischen den Abteilungen immer mehr Einblicke in die Gesamtbank gewinnen und dadurch am ehesten in der Lage sind, Verbesserungspotenziale aufzuspüren.

### Projektmanager zu Bankern machen

Personalabteilungen können diese Entwicklung positiv beeinflussen und bereits bei der Auswahl möglicher Kandidaten weniger branchenspezifisches Vorwissen voraussetzen. Das gilt neben der Bankenwelt auch für die Energieversorger, Versicherungen oder die Immobilienwirtschaft – Betriebe also, die über eigene Organisationsabteilungen verfügen. Im Rahmen von Ausbildungen

#### → Reisebank

„Vor fünf Jahren haben wir vor allem IT-affine Organisationspezialisten gesucht. Inzwischen setzen wir auf Anwendungsspezialisten, die sich für Projektmanagement interessieren und bereit sind, sich methodisch weiterzubilden. Bei den IT-Profis handelt es sich häufig um Leute ab Mitte 30, die etwas bewegen wollen und sich von flexibler Arbeitsplatzgestaltung angesprochen fühlen. Gleichzeitig bekommen wir das benötigte technologische Wissen, da 80 Prozent unserer Projekte mit dem Kernbanksystem zu tun haben.“



**Markus Kirchschrager**, Bereichsleiter Organisation und Verwaltung, Reisebank

empfiehlt sich, Organisationsabteilungen zur Pflichtstation zu machen. Zumindest in der Bankbranche ist das lange Zeit gang und gäbe gewesen. Zudem bietet sich an, für methodenstarke aber fachfremde Kandidaten eigene Traineeships zu entwickeln. Wer beispielsweise Prozessmanagement-Werkzeuge wie die grafische Spezifikations-sprache BPMN (Business Process Model & Notation) beherrscht, bringt wertvolles Methodenwissen mit, das sich leicht um den bankfachlichen Unterbau ergänzen lässt. Teilweise stammt das belastbare Fachwissen auch direkt aus den Fachabteilungen, so dass eine fachlich unbegrenzt belastbare Expertise nicht zwingend erforderlich ist. Beispiel Regulatorik: Erfolgsentscheidend ist das Management von Veränderungen, die sich auf Bankprozesse auswirken, an denen in der Regel mehr als nur eine Abteilung beteiligt ist. Aus Prozessperspektive steht vor allem die Betroffenheit im Vordergrund, weniger die konkreten regulatorischen Details. Vielmehr entwickeln sich Organisationsaufgaben zunehmend zu Managementaufgaben oder Aufgaben, die Managemententscheidungen vorbereiten. Zu nennen sind etwa das Priorisieren von Projekten, ein



optimaler Ressourceneinsatz sowie das Treffen von Umsetzungsentscheidungen. All dies erfordert wiederum Fingerspitzengefühl, Verständnis und Kommunikationsstärke, da das eigene Handeln teilweise erheblichen Einfluss auf den Arbeitsalltag von Fachkollegen hat. Im schlimmsten Fall drohen Widerstände, die sich mit Fachexper-

tise allein oder vermeintlich rationalen Gründen kaum bewältigen lassen. Häufig unterschätzen Unternehmen Beharrungskräfte dieser Art. Dabei zeigt die Erfahrung, dass mehr als die Hälfte der Mitarbeiter von vornherein meist neutral oder skeptisch gegenüber Veränderungen eingestellt sind. Es liegt auf der Hand, dass Soft-Skills in solchen Prozessen kein schmuckes Beiwerk sind, sondern erfolgsentscheidende Kompetenzen. Denn die Projektmanager müssen unterschiedliche Formen von Widerstand überhaupt erst erkennen, bevor sich geeignete Maßnahmen ergreifen und in die Tat umsetzen lassen. Methodenkenntnisse zählen sich also auf nahezu allen Ebenen der Bankorganisation aus.



**→ VR FinanzDienstLeistung**

„Unsere Bankorganisation kümmert sich bereits seit Längerem um die Prozessoptimierung und steht daher in ständigem Austausch mit den Fachbereichen. Dafür haben wir uns systematisch das nötige Methodenwissen im Prozess- und Projektmanagement angeeignet. Bankfachliches Know-how rückt dabei zunehmend in den Hintergrund, da die Prozessverantwortlichen im Fachbereich über die erforderlichen Kenntnisse für die Umsetzung verfügen. Beispielsweise haben wir gerade in der Insolvenzbearbeitung die Prozesse verschlankt und die Kontrollverantwortung in eine bereits bestehende Rollenbeschreibung integriert, die ohnehin bereits mit Kontrollen befasst war. Zu den neuen Kernaufgaben gehören eher die Verhandlung mit den Fachbereichen sowie Kenntnisse im Change Management. Wir erarbeiten die Prozesse nicht mehr komplett selbst, sondern moderieren entsprechende Workshops, bestimmen Einflussfaktoren auf das Gesamtprojekt und kümmern uns mit Methoden wie Lean Six Sigma um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.“

**Tanja Micheel**, Leiterin Prozessmanagement und IT, VR FinanzDienstLeistung



Autor  
**Ralf Heydebreck**,  
Leiter Beratung, Procedera  
Consult, Berlin,  
ralf.heydebreck@procedera.de



Autor  
**Professor Dr. Andreas  
Aulinger**,  
Steinbeis-Hochschule Berlin,  
Institut für Organisation &  
Management,  
aulinger@steinbeis-iom.de