SparkassenZeitung

BETRIEB & BANKSTEUERUNG | Sparkasse der Zukunft – Teil V

Arbeitsplätze und ihre Ausgestaltung

Sparkassen-Consulting-Führungskräfte stellen ihre Standpunkte, Ideen und Visionen zum Thema Sparkasse der Zukunft dar – eine Beitragsserie in sechs Teilen.

Die Sparkasse der Zukunft: Wie soll sie sein? Als Sparkassen Consulting haben wir aus Ideen und Entwürfen dazu eine erste Vision entwickelt. Wir greifen fünf Elemente auf, die zukünftig von besonderer Wichtigkeit in den Sparkassen sein werden. Sie sind aus unserer Sicht so essenziell, dass sie über die Wettbewerbsfähigkeit und damit über die Zukunftsfähigkeit der Sparkasse entscheiden.

Wie ein Arbeitsplatz in der Sparkasse der Zukunft (SpadZ)

aus? Relativ sicher sagen kann man, dass die Aussage „Ich bin an meinem Platz für X oder Y zuständig“ seltener werden wird. Zum einen wird es kaum noch „mein“ geben, also einen individuell zugewiesenen Sitz-„Arbeits“-Platz, zum anderen wird man nicht unbedingt an einem **Platz** für etwas zuständig sein, sondern vielmehr als **Person** Zuständigkeiten annehmen oder abgeben.

Allein diese beiden Betrachtungsweisen zeigen die Dynamik, die bei der Gestaltung von Arbeits-„Plätzen“ in den nächsten Jahren auf Sparkassen zukommt. Es geht nicht nur um räumlich-technische Fragen, also Arbeitsplatzausstattung und -anordnung (Bau, Verwaltung, IT), sondern auch um Arbeitsorganisation (Prozessmanagement) und Arbeitsweisen (Personal).

Die Veränderungen, die in rasanter Geschwindigkeit eintreten werden, führen zu permanenten und iterativen Neu- und Nachjustierungen: Eine Herausforderung für alle beteiligten Bereiche und nicht zuletzt für die Mitarbeiter selbst, die diesen Wandel für sich ganz persönlich verarbeiten müssen.

Die Iterationen, um an die unterschiedlichen Soll-Endzustände im Vertrieb, in der Marktfolge und im Stab zu gelangen, sollten möglichst gering gehalten werden, denn jede Schleife kostet Zeit und lenkt die Mitarbeiter von ihren eigentlichen Aufgaben ab.

Ein Blick auf die Ausgangslage

Schon jetzt ist die Marktfolge jener Bereich, in dem viele Vorgänge digitalisiert und automatisiert sind. Weniger stark digitalisiert ist die Arbeit der Stäbe. Dagegen ist der Vertrieb in den letzten Jahren regelmäßig verändert, mithin digitalisiert worden. Viele Vertriebskanäle gibt es schon seit Jahren. Die Internet-Filiale oder Vorgängerlösungen sind seit 25 Jahren in

Betrieb und mobile IT-Lösungen sind ebenfalls schon fast erwachsen.

Die Kunst ist – und zwar heute schon –, allen Kunden die gleiche Leistung beziehungsweise das gleiche Leistungsspektrum auf jedem dieser Kanäle und durch jeden Vertriebsmitarbeiter zur Verfügung zu stellen.

Die Kanäle mit ihren Daten fließen scheinbar noch nicht richtig ineinander. Für die Kunden dürfen sich weder Qualität noch Tiefe im Hinblick auf Service und Beratung ändern, nur weil sie verschiedene Kanäle gewählt haben. Die bisherige starke Kanaltrennung und der geringe technische Ehrgeiz bringt großen Nachholbedarf mit sich. Durch die erste Corona-Lockdown-Phase im Frühjahr 2020 wurde dieser Rückstand schlagartig offensichtlich.

Blick nach vorn: Marktfolgen verschwinden im „Raum-Ensemble“

Die voranschreitende Standardisierung bietet immer mehr Möglichkeiten, Vorgänge der Marktfolge zu automatisieren. Dies führt zwangsläufig zu weniger Kapazitätsbedarf auf der Mitarbeiterseite. Gleichzeitig werden die Anforderungen im Durchschnitt jedoch steigen, denn es werden nur die Aufgaben verbleiben, die nicht ohne Weiteres „standardisierbar“ und damit automatisierbar sind. Kundenfälle, die eine individuelle Einschätzung eines „Menschen“ benötigen, bei der Vertrauen oder Intuition gefragt sind. Zwei Dinge, die zumindest heute kein Code und keine Maschine im Massengeschäft leisten kann. Für diese Aufgaben wird es vermutlich nur eine begrenzte Anzahl Mitarbeiter geben.

Präsenz vor Ort bleibt Vorteil

Genau hier können Sparkassen aber auch in Zukunft ihre Stärke ausspielen. Denn im Unterschied zu einem Portal (maximaler Standard), einem Vermittler, der am Ende eines Portals

sitzt (und damit auch an den Standard gebunden ist) oder einem überregionalen Wettbewerber (der gegebenenfalls wenig Vor-Ort-Kenntnisse hat), bietet sich für die Sparkasse vor Ort die Möglichkeit, auf den Kunden in seiner Situation zuzugehen und kreative Lösungen zu finden.

Dafür braucht es Mitarbeiter, Prozesse und Strukturen, die es erlauben, bei sich lohnenden Fällen aus dem Standard auszubrechen. Hohe Qualifikation und gute Motivation der Mitarbeiter, flexible Bedingungen der Arbeitsorganisation und ein erreichbarer Entscheider oder noch besser hohe dezentrale Entscheidungskompetenz sind notwendig.

Was heißt das konkret für den Martkfolge-Arbeitsplatz der Zukunft? Die Flächenanforderungen an die Marktfolgen werden enorm sinken. Im Falle von Auslagerungen fast bis auf null. Die Aufgabenzuschnitte zwischen Markt und Marktfolgen werden nachjustiert werden müssen.

Während der Standard immer weniger Zutun der Marktfolgen benötigt, wird für (sich lohnende) Individualprozesse ein individuelles Zusammenspiel zwischen klassischen Marktfolgeaufgaben und Marktaufgaben etabliert werden müssen, entweder durch Verlagerung des entsprechenden Spezialwissens in den Markt, die Aufrechterhaltung einer entsprechenden zentralen Einheit oder ein klares Zusammenarbeitsmodell mit dem Dienstleister.

Räumliche Präsenz von Marktfolgemitarbeitern in der Sparkasse wird grundsätzlich nicht mehr nötig sein. Hier bieten sich Home- oder Mobile-Office-Arbeitsplätze im besonderen Maße an. Voraussetzung ist allerdings, dass alle notwendigen Unterlagen und Arbeitsschritte digital verfügbar sind.

Blick nach vorn: Stäbe werden agil

Hinsichtlich der Home- und Mobile-Office-Situation wird es

auch für Stabsbereiche höhere Flexibilität geben. Hier steht allerdings weiterhin das interdisziplinäre Zusammenspiel der Beteiligten im Vordergrund. Dazu werden flexible Raumkonzepte notwendig sein, die kreatives und interaktives Arbeiten in der Sparkasse ermöglichen. Dies wird zumindest auf Sicht von fünf bis zehn Jahren noch nicht adäquat durch Technik (VR etc.) kompensiert werden können.

Die Entwicklung im Stabsbereich wird weniger von der Automatisierung der Arbeitsplätze betroffen sein, sondern vielmehr von einem großen „Entrümpeln". Aufgaben, die institutsübergreifend erledigt werden können (Prozessentwicklung, IT (SaaS), operative Tätigkeiten im Beauftragtenwesen, Rechnungs- oder Personalwesen) und Interaktionsvorgänge, die durch zu kleinteilige Arbeitsorganisation entstanden sind (im Volksmund: „Abstimmungen"), sind die Tätigkeiten, die zukünftig nicht mehr im Stab anfallen werden.

Dies führt dann im Konkreten zu fachlich hoch anspruchsvollen Arbeitsplätzen mit hoher Entscheidungskompetenz. Im Idealfall wird ein Thema durch einen oder wenige Spezialisten besetzt, die dann in ihrem Thema im Rahmen genereller, strategischer Vorgaben voll entscheidungs- und handlungsfähig sind.

Der geringere Flächenbedarf für Büroräume wird durch einen Mehrbedarf an Interaktionsflächen ein Stück weit kompensiert. Sind solche Flächen schon vorhanden, werden diese technische und mobiliare Umgestaltungen benötigen. Die Herausforderung für die Stabsmitarbeiter wird sein, einen „neuen Arbeitsrhythmus" zu finden, der sicherstellt, dass im richtigen Moment die richtigen Mitarbeiter erreichbar beziehungsweise vor Ort sind, beispielsweise in Co-Working-Spaces oder in flexiblen Räumen in der Sparkasse.

Blick nach vorn: Omnikanal am Markt

Während Marktfolge- und Stabsmitarbeiter also hinsichtlich ihres Aufgabenumfelds und der räumlichen Gegebenheiten starken Veränderungen ausgesetzt sein werden, wird die Herausforderung für die Mitarbeiter im Markt sein, sich auf die Vielfältigkeit und steigende Änderungsdynamik im Produkt- und IT-Umfeld einzustellen. Zu diesem IT-Umfeld gehört auch die Sicherstellung einer kanalübergreifenden Kundenberatung. Die Sparkasse muss für die Kunden jederzeit erreichbar sein. Dazu sind Prozesse notwendig, die auch ohne physische Präsenz auf Kunden- und Beraterseite funktionieren.

Auf die Kolleginnen und Kollegen im Vertrieb kommt in Zukunft sicher noch die eine oder andere räumliche Veränderung zu. Wenn Standorte optimiert werden, wird das aber nicht wirklich den Alltag verändern. Die wirkliche Herausforderung ist es vielmehr, technisch in der Lage zu sein, dem Kunden auf seinem Wunschkanal die optimale Beratung zukommen zu lassen.

Somit besteht die Veränderung darin, sowohl IT-Technik als auch Kommunikationstechniken neu zu lernen. Die Aufmerksamkeit sowohl für die Bedürfnisse, also die Lebensmomente, als auch für die Erlebniswelt des Kunden (Customer Journey) zu erhöhen, ist oberstes Gebot. Parallel dazu sind die sich verändernden Marktgegebenheiten zu beachten.

Die Steuerungsherausforderung ist groß

Der Arbeitsplatz der Zukunft wird für jeden Sparkassenmitarbeiter anders aussehen, als er heute ist. Für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen große Veränderungen vor der Tür, weil die bisher eingeübten und gelernten Fähigkeiten nicht mehr in der alten Form gefragt sind und vielmehr für die zukünftigen Herausforderungen grundlegend aufpoliert werden müssen.

Hier kommt den dafür verantwortlichen Stabs- und Steuerungsstellen (Personal, Organisation, IT und Verwaltung) der Sparkasse eine große Verantwortung im Wandel zu. Das bloße Bereitstellen von Sachmitteln oder die eindimensionale Vermittlung von Wissen dazu (wie funktioniert Skype?) wird nicht reichen, einen neuen gemeinsamen Arbeitsmodus zu erlangen. Es müssen alle Formen der Zusammenarbeit in der Sparkasse auf den Prüfstand gestellt werden: Führungs- und Vergütungssysteme, Informations- und Kommunikationsabläufe, Kundenprozesse sowie Stabs- und Steuerungsprozesse. Eine klare strategische Ausrichtung, die für alle nachvollziehbar ist.

Nachvollziehbare strategische Ausrichtung

Es ist wichtig, gemeinsame Antworten zu diesen Fragen zu finden: Wo werden wir zukünftig mit welchen Mitarbeitern und welchen Systemen welche Kunden mit welchen Produkten versorgen wollen? Was kostet das, wie stellen wir uns das gemeinsam vor und wie vermitteln wir das unseren Kunden? Nur durch eine klare strategische Ausrichtung, die für alle nachvollziehbar ist, können die eingangs erwähnten Iterationen bei Neujustierungen gering gehalten werden, weil alle am Wandel Beteiligten gleichzeitig auf dasselbe Ziel zusteuern. Nur so kann die Personalabteilung die richtigen Mitarbeiter für die richtigen Aufgaben auswählen und qualifizieren. Nur so können die Organisation/IT und die Verwaltung die richtigen Prozesse, Techniken und Ausstattungen an der richtigen Stelle vorhalten. Nur so können die Mitarbeiter in Markt und Marktfolge im richtigen Moment die besten Lösungen für die Kunden realisieren. Mit genau so viel Individualität wie unbedingt notwendig, um dem Kunden eine gelungene Customer Journey anzubieten. Denn die entscheidet ganz am Ende über

den Arbeitsplatz der Zukunft.

Lesen Sie auch

Sparkasse der Zukunft

Teil I – Blick zurück nach vorn

Teil II – Zugangswege im Omnikanalvertrieb

Teil III – Beratung in Lebenssituationen

Teil IV – Selbst und ständig mit Prozessen

Herbert Hartmann (Bilder: Shutterstock) – 29. September 2021