



BANKINFORMATION

Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken

04
21

Digital Finance Europa macht Tempo

8 Ergebnisse

Genossenschaftsbanken haben sich im schwierigen Jahr 2020 gut behauptet

54 Plattform

Entwicklung eines regionalen Marktplatzes

68 Geldwäsche

Was bringen die Änderungen am Transparenzregister?

Innovationsmanagement

Beschäftigte einbeziehen

Der Druck, als Bank selbst noch fortschrittlicher zu werden, steigt nahezu täglich. Um neue Dienstleistungen, neue Arbeitsweisen und neue Geschäftsmodellen zu erdenken, gestaltet die Aachener Bank ihren Wandel selbst noch aktiver. Die Mitarbeiter spielen dabei eine zentrale Rolle.

Sascha Höfferling und Jens-Uwe Meyer

Der digitale Wandel regionaler Finanzinstitute ist eine Mammutaufgabe, die Verantwortliche und Beschäftigte in den nächsten Jahren massiv beschäftigen wird. Diese große Aufgabe kann nur Stück für Stück gelingen. Für die Verantwortlichen der Aachener Bank war schnell klar, dass das Institut ein Instrument benötigt, um Beschäftigte in diesem Wandel mitzuneh-

men und ihnen die Möglichkeit zu geben, sich aktiv einzubringen.

Der Aachener Bank war bewusst, dass sie vor einem Jahrzehnt des Umbruchs steht. Im Jahr 2030 wird das Finanzinstitut ein komplett anderes sein: mit neuen Dienstleistungen, neuen Arbeitsweisen und neuen Geschäftsmodellen. Jedoch kann die Bank den Kalender nicht einfach von 2021 auf 2030 vorstellen. Der Weg in die Zukunft muss Schritt für Schritt gegangen werden.

Im Jahr 2018 machte sich die Aachener Bank auf die Suche nach einem Instrument, das das Institut in den nächsten Jahren auf diesem Weg begleitet. Am Anfang war noch nicht ganz klar, wie dieses Instrument aussehen soll. „Wir hatten am Anfang noch sehr unscharfe Vorstellungen“, sagt Jens Ulrich Meyer, Vorstand der Aachener Bank. „Es sollte ein Instrument sein, das es einerseits ermöglicht, die Anforderungen des Wandels zu kommunizieren, das Beschäftigten aber andererseits die Möglichkeit gibt, ihre Fragen zu disku-

tieren und ihre Vorschläge einzubringen. Gleichzeitig wollten wir den Veränderungsprozess steuern und moderieren können.“

Von vornherein war klar, dass dieses neue Instrument verschiedene Funktionen erfüllen soll. Es galt,

- das interne Ideenmanagement von seinem „angestaubten Image“ zu befreien und es zu modernisieren,
- die Möglichkeit zu bieten, neue Ertragsmöglichkeiten aus banknahen und bankfremden Dienstleistungen zu identifizieren,
- ein Kommunikationstool für wichtige Zukunftsthemen zu schaffen,
- Mitarbeiter mitzunehmen und einzubinden,
- eine höchstmögliche Akzeptanz bei den Beschäftigten zu gewinnen und nicht zuletzt
- die Kultur im Unternehmen zu verändern.

Und noch eine weitere Anforderung sollte das neue Instrument erfüllen: Es sollte die Bank in den verschiedenen Phasen der Trans-



*Sascha Höfferling ist Bereichsleiter Unternehmensentwicklung bei der Aachener Bank eG.
E-Mail: sascha.hoefflerling@aachener-bank.de*



*Dr. Jens-Uwe Meyer ist Vorstandsvorsitzender der innolytics AG.
E-Mail: meyer@innolytics.de*



formation unterstützen, damit dieser Wandel ein kontinuierlicher Prozess und kein Strohfeuer wird. „Uns war klar, dass wir die Bank nicht auf einen Schlag neu erfinden können“, so Peter Jorjas, Vorstand der Aachener Bank. „Im ersten Schritt galt es, dafür die Voraussetzungen zu schaffen.“ Die genossenschaftliche Bank teilte den Transformationsprozess in verschiedene Phasen auf:

- Sensibilisierung und Öffnung der Mitarbeiter,
- Optimierung des Bestehenden und
- Entwicklung von innovativen Angeboten.

Diese drei Phasen sind sinnvoll,

„Der Ideenstatus ist für alle Beschäftigten einsehbar, die Kommunikation zu jeder Idee ist offen, transparent und ermöglicht in einem sehr frühen Stadium die Nutzung der Schwarmintelligenz aller Mitarbeiter.“

weil Innovation, Ideen und digitale Transformation mit einem Marathon gut vergleichbar sind. Wer gleich am Anfang lossprintet,

verliert kurze Zeit später die Luft zum Durchhalten.

Um dies erfolgreich auf die Beine zu stellen, ging das Team der Aachener Bank früh auf die inno-lytics AG zu, die Software für Ideen-, Wissens- und Qualitätsmanagement entwickelt. Schnell kam der Gedanke auf, eine softwaregestützte Plattform speziell für die Bedürfnisse und Anforderungen genossenschaftlicher Institute zu schaffen, mit der wir nicht nur zeigen, wie Innovation und Ideenmanagement in regionalen Finanzinstituten funktioniert, sondern diese mit den Banken auch aktiv umsetzen können.

Zeichen für eine neue Kultur setzen

Schlipse weg und ein vollkommen neuer Look der Hauptstelle: Damit fing es an. Das klingt wenig spektakulär, war aber eine wichtige Voraussetzung. Es sollten klare Zeichen gesetzt werden. Für die Mitarbeiter wurde damit deutlich, dass neu gedacht werden soll und muss. Zugleich schuf die Aachener Bank mit dem InnoLab TS7 einen kreativen Ideenraum, um die Entwicklung von Ideen und

Innovationen zu fördern. Der erste Vorstandspost in der eigenen Innovationsplattform „i.lab.“ und die Bekanntgabe des gelockerten neuen Dresscodes trafen den Nerv der Zeit und läuteten den Beginn des Transformationsprozesses wahrnehmbar ein.

Ein strukturierter Prozess für neue Ideen

Mit Unterstützung des Dienstleisters entwickelte die Bank einen strukturierten Prozess – von der Ideengewinnung über die Eingabe und Bewertung bis hin zur Umsetzung. Die Ideenerfassung erfolgt über einen intuitiven Eingabeassistenten, der Ideenstatus ist für alle Beschäftigten einsehbar, die Kommunikation zu jeder Idee ist offen, transparent und ermöglicht in einem sehr frühen Stadium die Nutzung der Schwarmintelligenz aller Mitarbeiter. Über Ideenkampagnen wie die „Zeitfresser-Kampagne“ wurden alle Mitarbeiter dazu aufgerufen, Vorschläge zu Zeitfressern im beruflichen Alltag und in den Geschäftsprozessen einzureichen.

Derartige Kampagnen kommen bei den Beschäftigten gut an. Und sie rechnen sich auch. Nicht nur aus monetären Gesichtspunkten, sondern sie dienen ebenso der Selbstreflexion der täglichen Arbeitsroutinen jedes Mitarbeiters. Um Einsparungen zu identifizieren, ist ein wichtiger Transferschritt notwendig: Die Berechnung des Werts einer Idee. Dazu wurde ein Tool der Software genutzt, um mit dem Mitarbeiter solche Berechnungen sehr einfach durchführen zu können. Mitarbeiter gewinnen dadurch ein Verständnis dafür, dass Ideen- und Innovationsmanagement messbare Vorteile bringen.

Zusätzlich wurde ein attraktives Prämiensystem durch eine zwischen Vorstand und Betriebsrat

i.lab.-Ziele

abgestimmte Betriebsvereinbarung geschaffen.

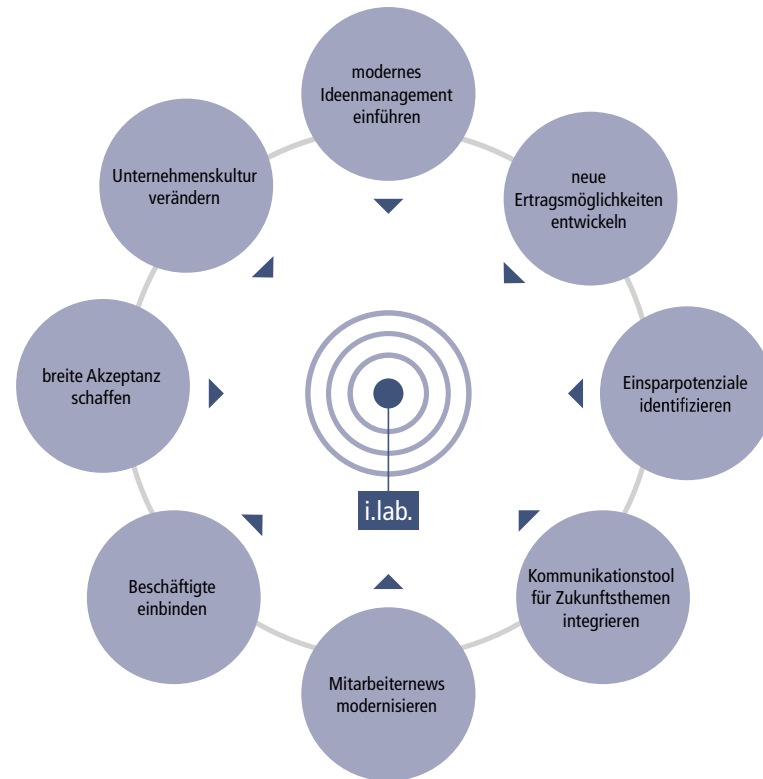
Über einen internen Blog werden Beschäftigte immer wieder auf die Plattform gebracht. Hilfreich dabei ist die moderne und zeitgemäße Mitarbeiterkommunikation, die durch die Einbindung von Videos, Kommentaren und Likefunktionen gestützt wird. Über ein Umfragetool werden zusätzlich regelmäßige Befragungen der Belegschaft durchgeführt. Dieses Feedback ist für das Management der Bank ein wichtiger Indikator, wie Themen angenommen werden.

Die Aktivitäten auf der Plattform werden durch regelmäßige Veranstaltungsformate - zum Beispiel „Ideenraum“ und „Prozessfabrik“ – unterstützt. Hier gelingt es in einzelnen Schritten, die Mitarbeiter zu mobilisieren und stärker einzubinden. Darüber hinaus ist die Plattform mobil nutzbar, so dass Beschäftigte Ideen von überall erfassen, kommentieren und bewerten können.

Innovation trainieren

Dass die Nutzung der Schwarmintelligenz von Mitarbeitern ein wesentlicher Faktor bei der Gestaltung der Zukunft ist, ist den Verantwortlichen schnell klar geworden. Agiles interdisziplinäres Arbeiten wird bei der Aachener Bank immer mehr zur Normalität. Wesentlicher Erfolgsfaktor war die frühe Einbindung der Beschäftigten in den Innovations- und Ideenprozess. Die Kommunikation ist offener als sie es früher war, das Bewusstsein für die Gestaltung effizienter Prozesse ist dabei messbar gestiegen.

Jetzt bewegt sich die Aachener Bank in Richtung Phase 3. „Wenn wir über die Zukunft sprechen, darf es keine Denkverbote geben“, so Vorstand Jorias. „Wir wollen gemeinsam mit unseren Be-



schäftigten das Geschäftsmodell Bank neu denken und ungewöhnliche Ansätze fördern.“ Dabei helfen die positiven Erfahrungen mit dem i.lab.

Je disruptiver – also marktverändernder – Innovationen und Ideen sind, desto bedeutsamer ist die Kultur. Innovation muss trainiert werden. Zunächst in kleinen Schritten, die dann immer größer werden. Genau das sind die Ziele der Aachener Bank. Alles, was das Finanzinstitut heute tut, wird in den kommenden Jahren systematisch auf den Prüfstand gestellt: neue Serviceleistungen für Mitglieder und Kunden, neue Geschäftsfelder, eine neue Art Kundenerlebnisse zu gestalten und vieles mehr.

Im Fokus: die Mitarbeiter

Und wo steht die Aachener Bank heute? Um im Bild des Marathons zu bleiben, etwa bei Kilometer 10. Das Institut ist mit seinen Mitarbei-

tern gut aus den Startlöchern gekommen, hat einen Plan und die Struktur für die nächsten Jahre. Neben der ständigen Weiterentwicklung der Plattform i.lab. sowie der Unterstützung aller Führungskräfte muss der Mitarbeiter weiterhin stark in den Fokus rücken. Der Mitarbeiter ist die wertvollste Ressource für Verbesserungen, um neue Ideen zu entwickeln und Einsparpotenziale zu erkennen. Aber jetzt beginnt die Arbeit, denn auf der Zeitachse steht die Entwicklung erst am Anfang des neuen Jahrzehnts. ■

Hinweis der Redaktion

Die Innovationslabore werden über den BVR vernetzt

Weitere Informationen im BVR-Extranet unter Querschnittsfunktionen ► Innovation ► Innovation in der genossenschaftlichen Finanzgruppe