



Wir organisieren Zukunft.

Zukunft der Orga – Orga der Zukunft

ibo Geno-Banken Praxistage
Jörg Scheepers



Agenda

- 1 Ausgangssituation und Rahmenbedingungen
- 2 Entwicklungstrends
- 3 Handlungsfelder der zukünftigen Betriebsorganisation
- 4 Prozessmanagement
- 5 Projektmanagement
- 6 Organisationsmanagement



Das „IST“

- **Der deutsche Bankenmarkt ist nach wie vor „heiß“ umkämpft**
- **Kunden werden anspruchsvoller hinsichtlich Servicequalität und organisatorischer Leistungsfähigkeit**
- **Gleichzeitig bleiben Kunden preissensibel mit der Folge eines ungebrochenen Kostendrucks für die Banken**
- **Zunehmende Fülle aufsichtsrechtlicher Anforderungen führt zu erhöhter Komplexität**
- **Technologische Entwicklungen werden in immer kürzeren Zyklen am Markt platziert**
- **Digitalisierung, Prozessautomation und RPA**
- **Geändertes Kommunikationsverhalten (social media)**
- **Demografische Entwicklung in Deutschland (Alterspyramide?)**
- **Pandemie**

Ziele der Volks- und Raiffeisenbanken

- **Leistungsfähiger Allfinanzanbieter**
- **Nr. 1 in der Kundenzufriedenheit und Servicequalität**
- **Signifikante Marktanteile ausbauen, differenziert über alle Kunden- und Produktsegmente hinweg**
- **Wettbewerbsfähige Kostenposition**
- **Rentabilität steigern**
- **Risiken minimieren**
- **Organisatorische Leistungsfähigkeit erhöhen**
- **Zeitgemäßes, modernes und innovatives Auftreten**
- **Hohe Attraktivität als Arbeitgeber**

Ziele und erste Maßnahmen innerhalb des „Drei-Banken-Modells“

Vertriebsbank

Profitableres Wachstum über alle Segmente durch

- differenzierte Kundenbetreuungskonzepte (nach Kundensegmenten)
- Erhöhung der Netto-Marktzeiten
- Lenkung der Kunden für einfache Dienstleistungen auf elektronische Kanäle
- Einsatz hochwertiger Betreuungsinstrumente

Produktionsbank

Deutliche Kostenreduzierung durch

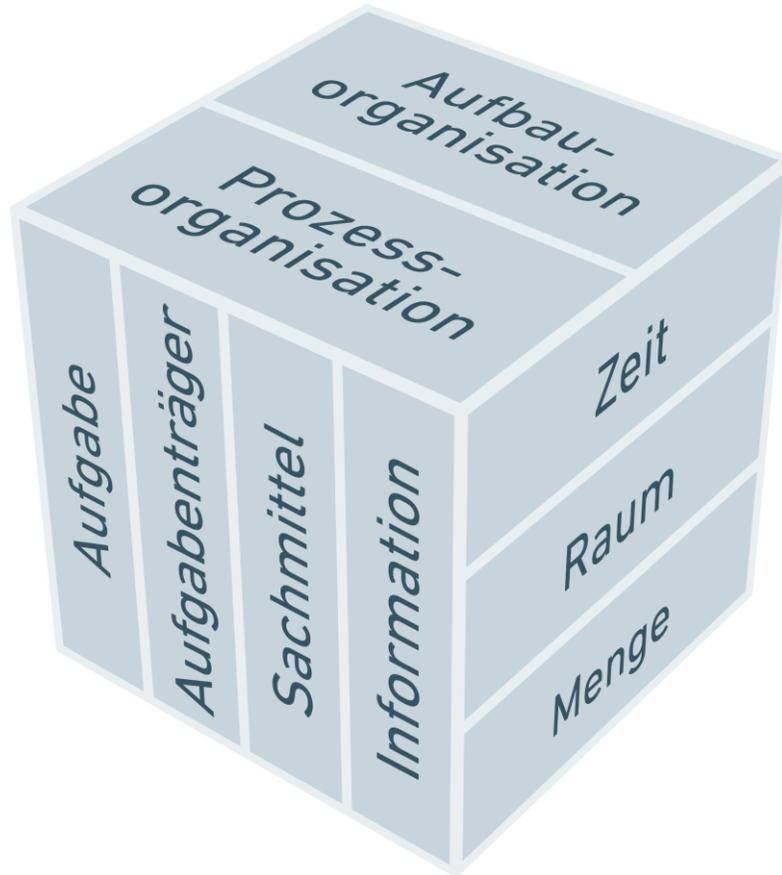
- Standardisierung der Produkte
- Komplexitätsreduzierung
- Erhöhung des Automatisierungsgrades der Prozesse
- Bündelung von Dienstleistungen

Steuerungsbank

Professionalisierung der Steuerungskompetenz durch

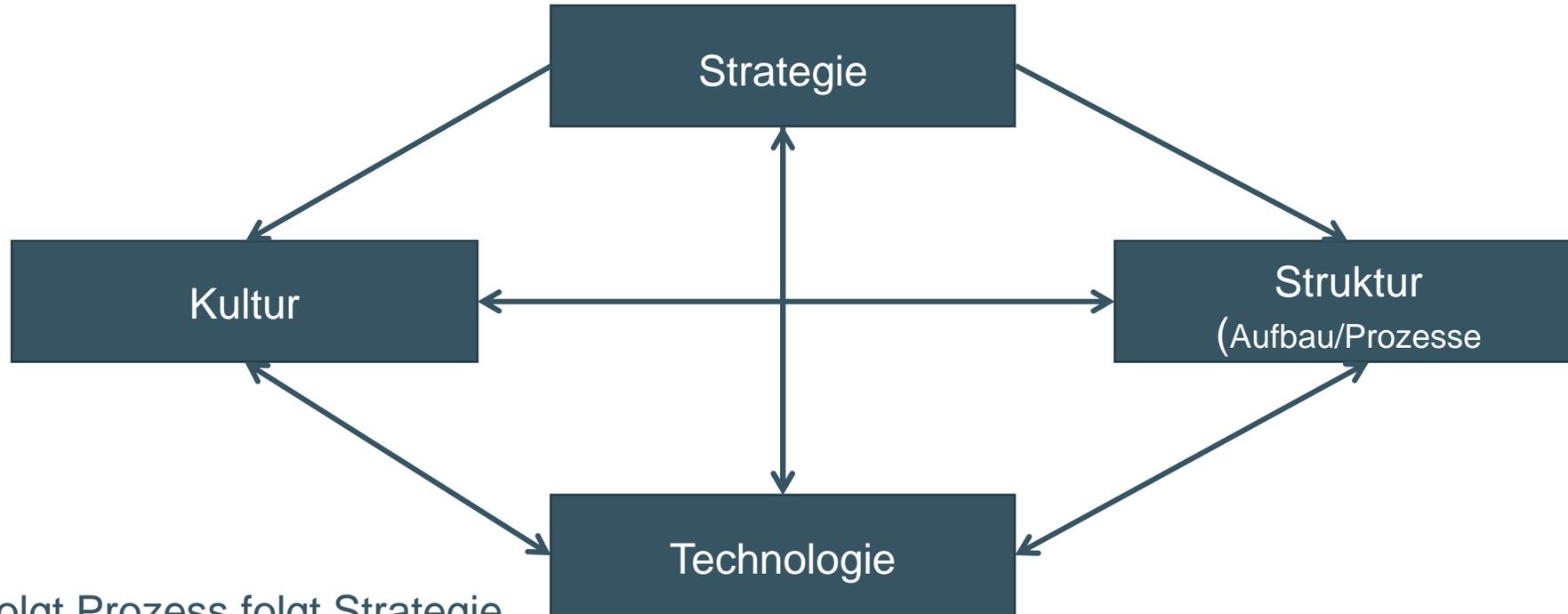
- Beschleunigte Umsetzung neuer Konzepte
- Konsolidierung existierender Konzepte
- Kontinuierliche Weiterentwicklung des Steuerungsprozesses

Klassische Organisation



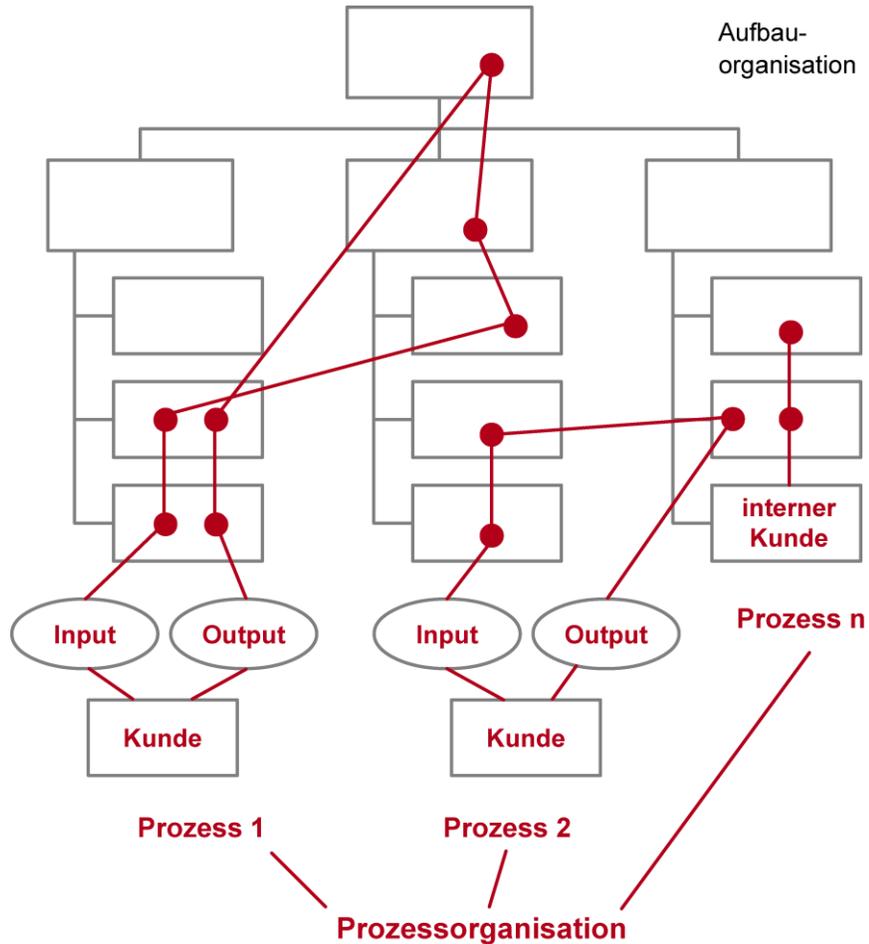
- **Aufgabe:** Beschreibung von Verrichtung (Was ist zu tun?) und Objekt (Woran wird die Verrichtung ausgeführt?)
- **Aufgabenträger:** Wer führt Aufgabe aus?
- **Sachmittel:** zur Unterstützung der Aufgabenerfüllung oder für selbständige Übernahme einer Aufgabe (Automatisierung)
- **Information:** benötigt für die Ausführung von Aufgaben und/oder Ergebnis (Output) einer Aufgabe
- **Prozessorganisation:** dynamische Beziehungen zwischen den Elementen (insbesondere zwischen Aufgaben)
- **Aufbauorganisation:** statische Beziehungen zwischen den Elementen (insbesondere zwischen Aufgabenträgern)
- **Zeit:** Zeitpunkt, Zeitraum, Zeitdauer
- **Raum:** Standorte, Arbeitsorte, Transportwege
- **Menge:** absolute und relative Mengen

Organisation im Gesamtzusammenhang



- Aufbau folgt Prozess folgt Strategie
- Strategie: die „richtigen“ Dinge tun
- Struktur: die Dinge „richtig“ tun

Prozess- und Aufbauorganisation



- Ablösung traditioneller Denk-/Organisationsweisen: Primat der Prozessorganisation
- Flache Hierarchien
- Entwicklung neuer Organisationsformen (z.B. agile Organisation)
- Flexibilisierung der Strukturen durch Erweiterung des Aufgabenspektrums und der Kompetenzen
- Substitution der Fachbereiche (Center-Konzepte)
- Etablieren neuer Rollen (z.B. Prozessverantwortliche)
- Wertschöpfungsnetzwerke (Kooperationen ... auch mit Mitbewerbern)

Organisationsaufgaben I – Eigenerstellung als Soll

- **Prozessmanagement**
- **Multiprojektmanagement**
- **Einzelprojektmanagement**
- **Organisationsentwicklung, Innovations- und Change-Management**
- **Aufbauorganisation gestalten/pflegen (inkl. Stellenbeschreibungen)**
- **Dienstleister kontrollieren und steuern**
- **IT-Strategie und IT-Architektur**

Organisationsaufgaben II – Bedingte Eigenerstellung als Soll

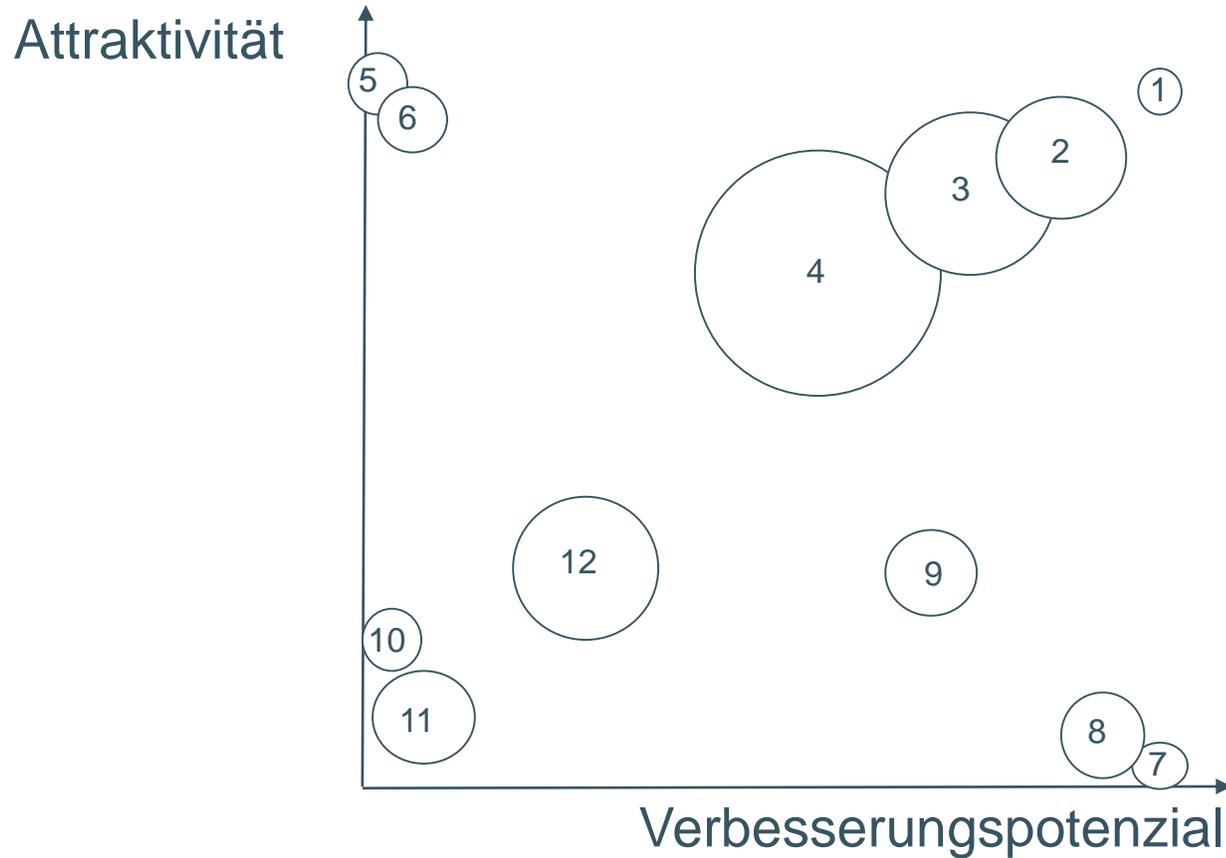
(wenn betriebswirtschaftliche Gründe, Risikoaspekte o.ä. dafür sprechen)

- **Bankfachliche Administration Fiducia und GAD-Anwendungen, Sub- und Drittsysteme**
- **Entwicklung, Test und Freigabe individueller Anwendungen und Software**
- **Auswertung von Datenbeständen**

Thesen zur zukünftigen Entwicklung des Prozessmanagements

- **Prozesslandkarten als Orientierungs- und Steuerungsbasis**
- **Konsequente Betrachtung von End-to-End Prozessen**
- **Eindeutige Prozesspriorisierung (Empfehlung: auf Basis eines Prozessportfolios)**
- **Verschlinkung der Prozessvielfalt durch Streichung von strategisch unbedeutsamen bzw. Auslagerung von strategisch wenig bedeutsamen Prozessen**
- **Triage-Konzept, d.h. Trennung von Individual- (Ad-hoc-Prozesse, Halb-Standard- (Regelprozesse) und Standardprozessen**
- **Prozessautomatisierung bei Standardprozessen (v.a. bei Serviceprozessen mit entsprechendem Mengengerüst)**
- **Prozessstandardisierung (organisatorisch und DV-technisch)**
- **Erhöhen der Flexibilität durch Prozessrollen (Prozessmanager, Prozessverantwortliche, Prozessautoren, Prozessteams)**
- **„Shift“ von projektorientierter Prozessgestaltung zu kontinuierlicher Prozessoptimierung bzw. Prozesscontrolling im Tagesgeschäft („suche stetig nach Verbesserungen“)**

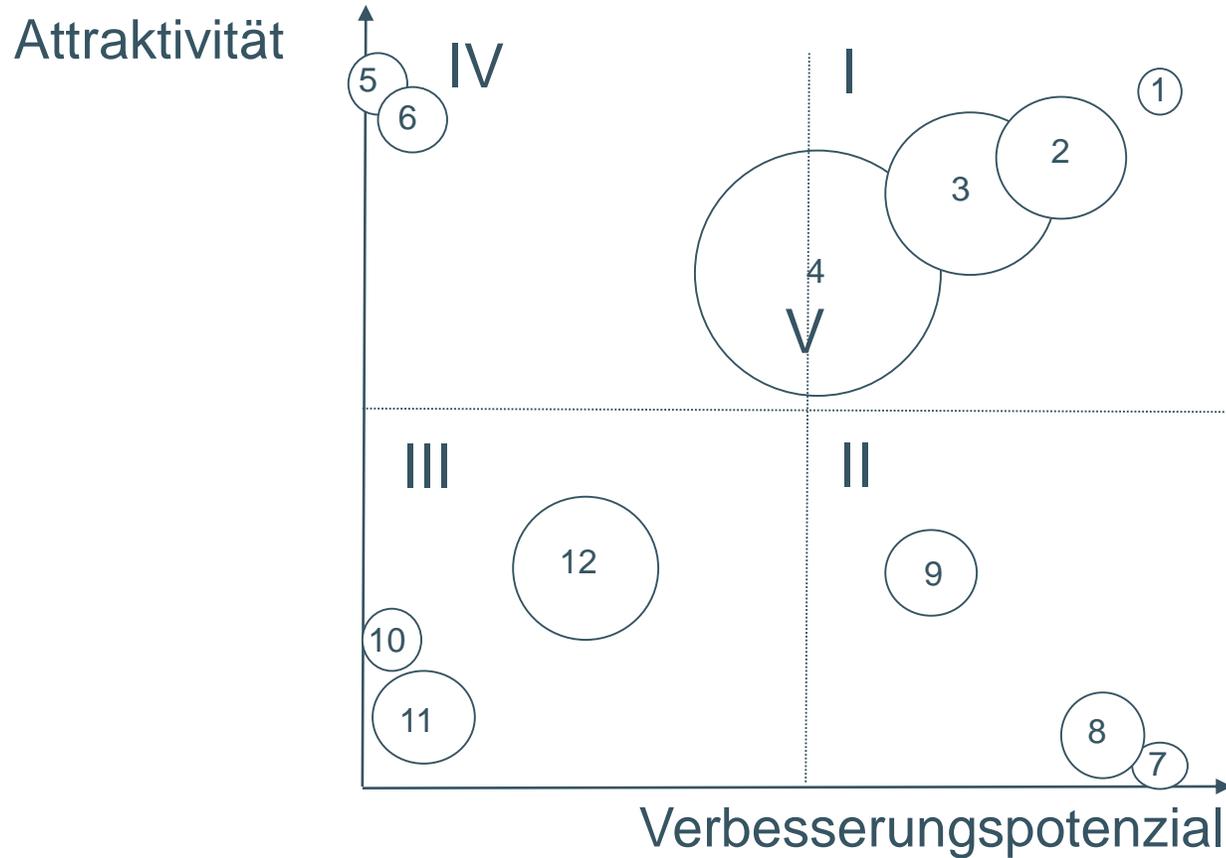
Prozesspriorisierung mittels Prozessportfolio (1)



Prozesse (Beispiele)
1: Firmenkundenfinanzierung
...
5: Private Baufinanzierung
usw.

- = Durchführbarkeit schwer
- = Durchführbarkeit leicht

Prozesspriorisierung mittels Prozessportfolio (2)



Konsequenzen:
 I: Projekte zur Prozessoptimierung
 II: Grundsatzentscheidungen wie „streichen“, „outsourcing“ ...
 III: „laufen lassen“
 IV: in kontinuierliche Prozessoptimierung überführen
 V: „Quick win“ prüfen

- = Durchführbarkeit schwer
- = Durchführbarkeit leicht

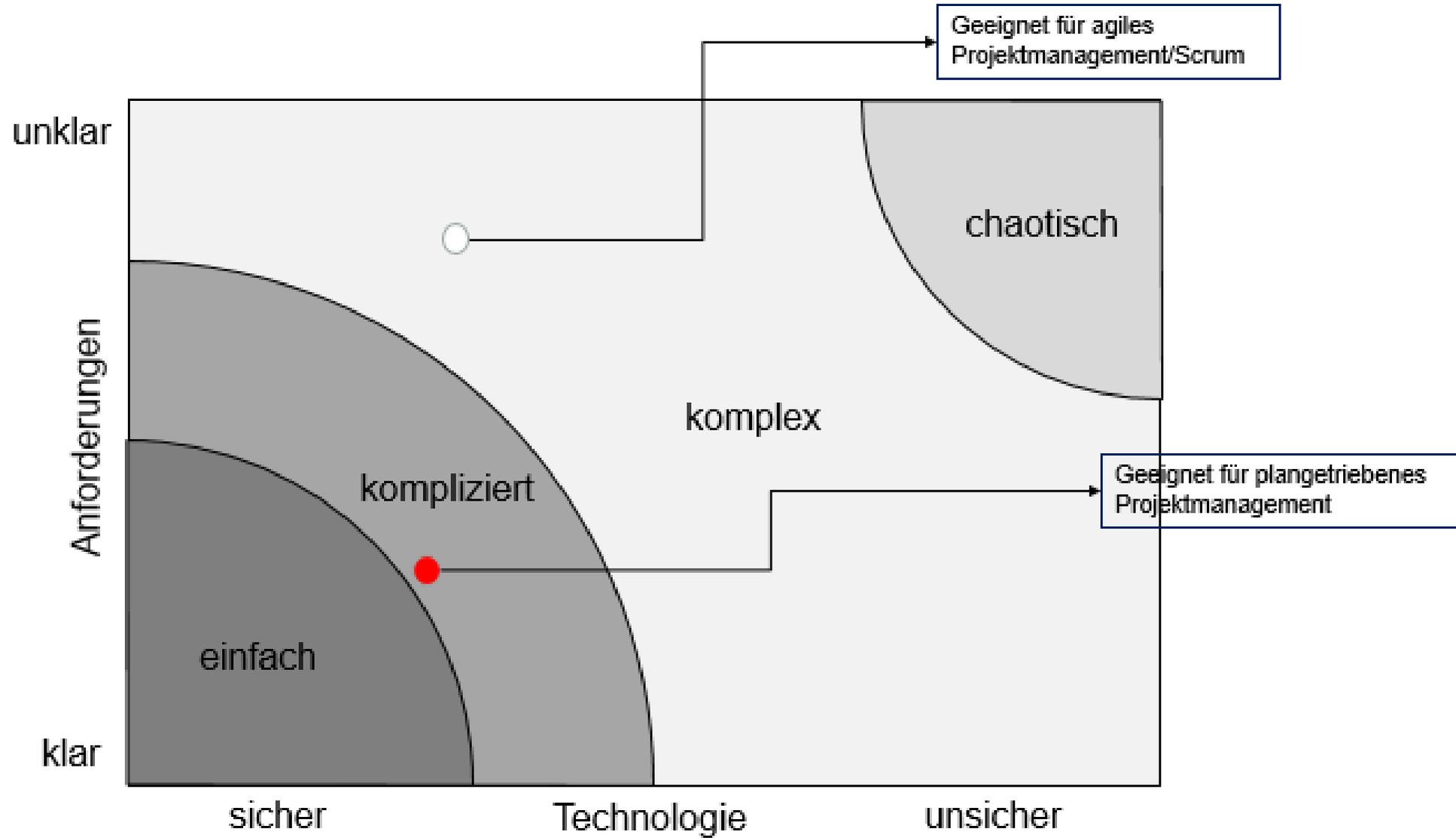
Prozessverantwortung: Gestaltungsmöglichkeiten

Anzahl Teilelemente	Ausprägung 1	Ausprägung 2
Ort	Zentral (in Organisationsabteilung)	Dezentral (im Fachbereich)
Stellenart	Führungsstelle	Ausführungsstelle
Form	Rolle („nebenamtlich“)	Stelle („hauptamtlich“)
Weisungsrechte	Keine	Ja (begrenzte)
Anzahl Personen	Eine Person	Zwei Personen

Thesen zur zukünftigen Entwicklung des Projektmanagements

- **Es werden nicht weniger, sondern mehr Projekte**
- **Projektarbeit benötigt eine eindeutige Struktur, beginnend mit der Klärung, woran machen wir ein Projekt fest bis zu klaren Regelungen für die Übergabe des Ergebnisses in die Linienarbeit**
- **Es wird weiterhin zu einer Dezentralisierung der Rolle des Projektleiters (meist: Führungskraft aus dem Fachbereich) kommen müssen**
- **Die Orga wird in zunehmendem Maße Projekte „nur“ noch methodisch begleiten**
- **Integration von Projekt- und Change-Management wird immer wichtiger**
- **Bildung und Etablierung einer Rolle bzw. Stelle „(Multi)projektmanagement“ (meist: in der Orga oder im Vorstandsstab)**
- **Entwicklung und Etablierung von agilem Projektmanagement als Ergänzung zu plangetriebenem, sequentiellen (Phasen)Vorgehen (die richtige Methode für das jeweilige Projekt)**
- **Hybrides Vorgehen, d.h. eine Mischung von plangetriebenen und agilen Projektmanagement-Ansätzen**

Agiles Projektmanagement: „Stacey’s Landscape Diagram“



Agiles Projektmanagement: Welches Vorgehen passt zu uns?

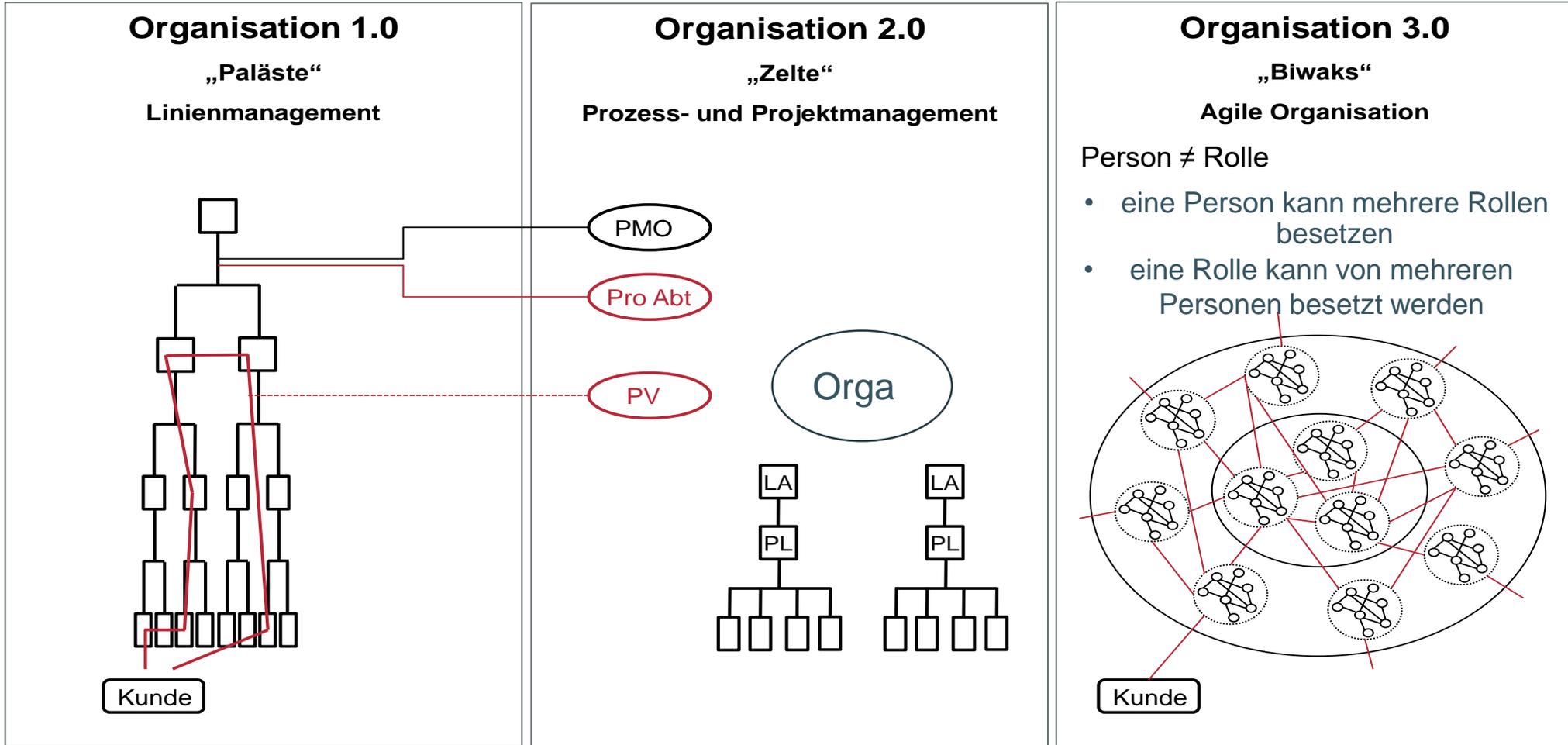
Auf der Skala zwischen rein sequenziellem Projektmanagement-Vorgehen und dem kurzzyklischen, iterativen Scrum gibt es viele Spielarten. Welches Vorgehensmodell passt, hängt von verschiedenen Faktoren ab:

Aspekte	PM plangetrieben	PM hybrid	PM agil
Ziele	<i>konkret</i>		<i>visionär</i>
Anforderungen	<i>bekannt</i>		<i>unbekannt</i>
Rahmenbedingungen, Technologien, Wettbewerb	<i>stabil</i>		<i>dynamisch</i>
Stakeholder-Verhalten	<i>formell, passiv</i>		<i>offen, aktiv</i>
Wertschöpfung	<i>konzeptionell</i>		<i>produktorientiert</i>

Thesen zur zukünftigen Entwicklung des Organisationsmanagements

- **Organisation subsummiert die eingangs genannten Handlungsfelder (Prozessmanagement, Projektmanagement, Multiprojektmanagement etc.)**
- **Positionierung des Bereichs Organisation als organisatorische Einheit der Steuerungsbank (nicht: Produktionsbank)**
- **Eine tendenzielle Entwicklung der Abteilung Organisation zum internen Dienstleister**
- **Die Aufbauorganisation bleibt flach, eine Mischung von funktionaler und divisionaler Organisation vornehmlich als Einliniensystem**
- **Die Aufbauorganisation der Volksbank wird ergänzt um sekundärorganisatorische Einheiten (Projektgruppen, Arbeitskreise, Ausschüsse etc.); die Aufgabe der Orga wird sein, die Sekundärorganisation zu koordinieren, um den Überblick über diese Einheiten zu gewährleisten**
- **Agile Organisationsformen werden eher Schritt für Schritt „ausprobiert“ als flächendeckend in der Bank etabliert (z.B. Arbeitsformen wie Boards, hierarchiefreies Arbeiten, Verlagerung von Entscheidungskompetenzen in autonome Teams ...)**

Wie kann man sich die Agile Organisation vorstellen?



Person ≠ Rolle

- eine Person kann mehrere Rollen besetzen
- eine Rolle kann von mehreren Personen besetzt werden

Organisatorische Handlungskompetenz – Anforderungen an den Organisator

Fachkompetenz	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz	Methodenkompetenz
Unternehmerisches Verständnis	Kommunikationsfähigkeit	Konzentrationsfähigkeit	Prozessorientierung
Branchenkenntnis	Teamfähigkeit	Zuverlässigkeit	Antizipationsfähigkeit
Unternehmenskenntnis	Führen ohne Auftrag	Verantwortungsbewusstsein	Kreatives Denken
Kenntnis der Fachabteilung	Ethik	Entscheidungsstärke	Entscheidungsfindung
Kenntnis bestehender (technischer) Lösungen	Moderationsfähigkeit	Lernen	Problemlösung
	Konfliktlösung	Selbstorganisation	Systemdenken
	Wissensvermittlung	Zeitmanagement	Analytisches Denken

Seien Sie Ihrem Wettbewerb einen Schritt voraus.



Gemeinsam machen wir Ihr Unternehmen fit für die Arbeitswelt von morgen.



Wir organisieren Zukunft.

- Organisationsentwicklung
- Prozessmanagement
- Projektmanagement
- Business-Analyse
- Revisionsmanagement
- Personalbemessung