27. Europäischer Verwaltungskongress

Was bedeuten VUCA und BANI für die Strategieentwicklung?

Das radikal veränderte Organisationsmodell der Sparkasse Bremen als eine mögliche Antwort

Thomas Koch
Geschäftsführer smanet GmbH

smanet

VUCA wird BANI

Quelle: www.synapsenstau.de

smanet

Zahlen, Daten, Fakten

Die Sparkasse Bremen

Der Marktführer in Bremen – gegründet 1825

1.150
Mitarbeitende

Rund **85**
Auszubildende

Die Nr. 1
Der Mittelstandsfinanzierer in der Region

Rund **60** Standorte

15 Mrd. €
Bilanzsumme

Rund **700**
Mitglieder repräsentieren die Geschichte der Sparkasse als Bürgerinitiative

smanet - das smarte Netzwerk hilft dem Mittelstand

Mit uns arbeiten

Mit uns löst der Mittelstand seine Hausaufgaben

- » Digitalisierung
- » New Work
- » Nachhaltigkeit
- » Automatisierung
- » Fachkräftesuche
- » Cyber Security

1 Gespräch

6 Themenfelder

>20 Bewährte Lösungspartner

smanet

Bedürfnis und Verhalten unserer Kund*innen ändern sich

smanet

Was bedeutet das für uns?

- Komplexität der externen Anforderungen steigt.
- Verfügbare Ressourcen stagnieren.
- Organisatorische Silos passen nicht mehr

Arbeitskreise → Rückkopplung → Entscheidung → Kommunikation → Umsetzung

vs.

Selbstorganisierte Teams entscheiden, setzen um und kommunizieren

smanet

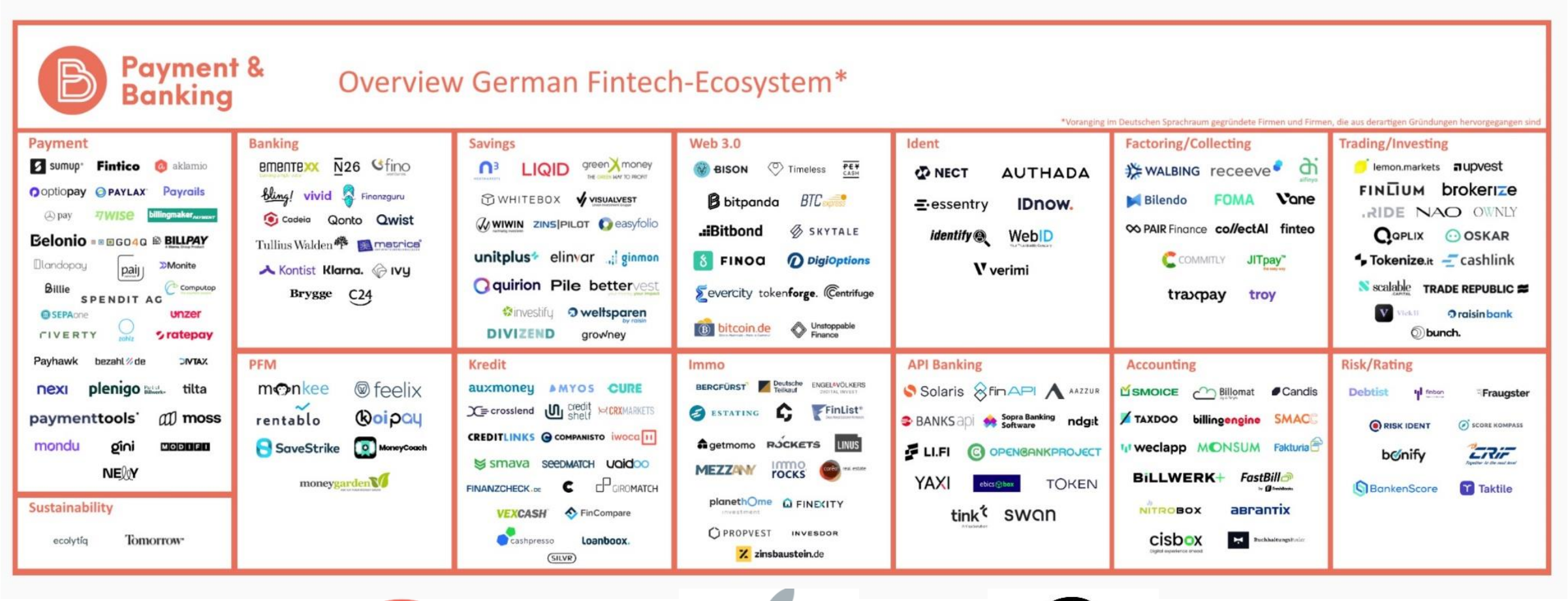
Reason Why

Warum ist eine Transformation für eine Sparkasse notwendig?

- Aspekt Reaktionsfähigkeit mit Blick auf Fin Tecs
- Aspekt Ideengenerierung in einem regulierten Umfeld
- Aspekt Fach- und Arbeitskräftemangel
- Aspekt Komplexitätsreduktion
- Aspekt Techniknutzung
- Aspekt Foresight

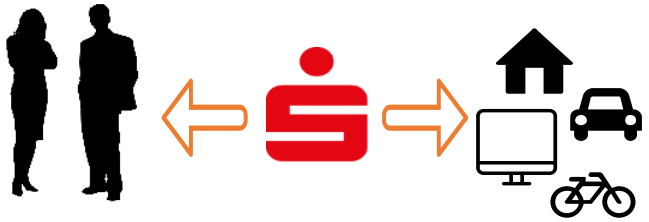
smanet

…in einer Zeit, in der Banken von allen Seiten angegriffen werden



Wir wollen uns anpassen

1 Plattform-Bank



Transformation zum Vermittlungsdienstleister /Beyond Banking

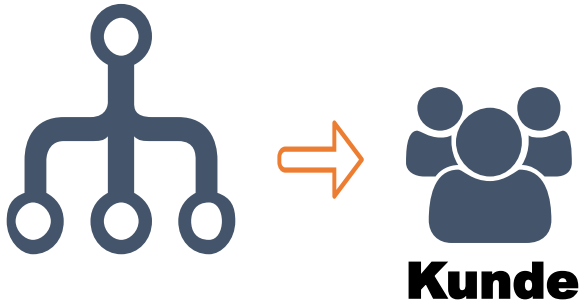
Kundennutzen

2 Community PK & FK

Stadtteilfilialen/ Campus Space

Kundennetzwerke

3 Ausrichtung auf Kundennutzen



Transformation der Unternehmenskultur

Agilität

Die Prinzipien unseres Geschäftsmodells

Wir lösen Probleme…

für unsere Kunden, angepasst an deren Lebenssituationen, Ziele, Ängste, Träume

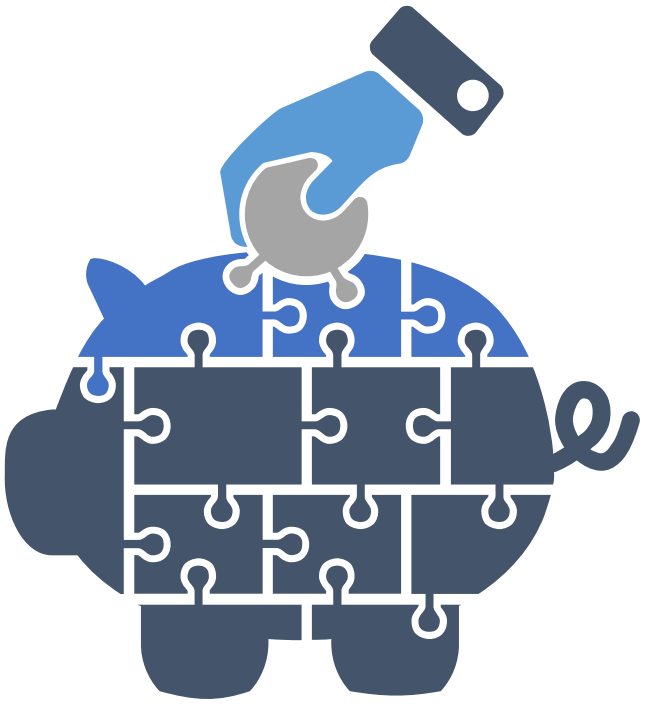
…durch die beste Lösung…

die nicht unsere eigene sein muss, sondern auch von Partnern oder Wettbewerben

…auch beim Beyond Banking

ob die richtige Lösung für den Kunden eine Finanzdienstleistung ist, ist egal

Unsere DNA liefert die Erfolgsfaktoren für die Zukunft…



Kundennutzen stiften

Verständnis

für unsere Kunden, deren Lebenssituationen und Probleme

Vertrauen

bei den Kunden durch konsequente Lösungen für deren Probleme

Vernetzung

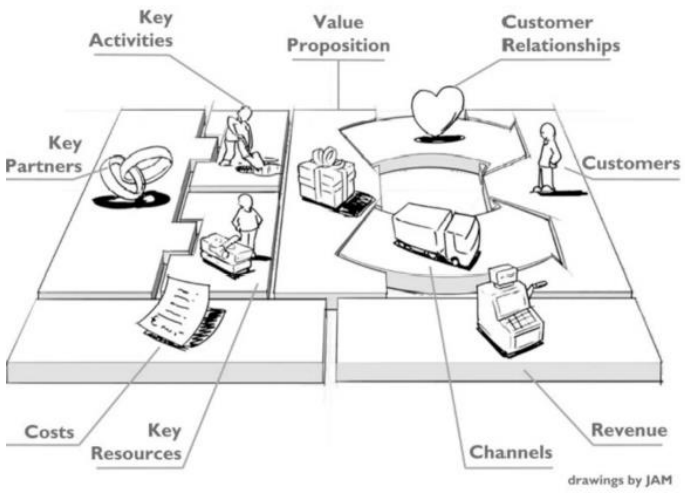
mit Kunden über alle Kanäle sowie der Kunden miteinander

Strategie und Umsetzung

Finanzdienstleistungen

- Finanzierung
- Leasing
- Corporate Finance
- Gründungs-beratung
- Accelerator Programm
- nwk/nwu (Beteiligungen)
- Smavesto
- Sachwert-Invest
- Öffentliche Fördermittel
- Nachfolgeberatung
- Syndizierung
- Cash Management
- Anlageberatung
- S-International (Auslandsgeschäft und Zins- und Währungsrisiken)
- S-Mobile (Versicherungen)

Die Sparkasse Bremen AG und ihre Töchter



Neu

Beyond Banking

- Cyber Security
- Fachkräftemangel
- New Work
- ESG/LkSG
- Automatisierung
- Digitalisierung
- Campus Innovation Sprint
- Themenworkshops
- Campusdialog

smanet GmbH

Von Idee zu Produkt - in 45 Tagen

- Kreditsummen bis TEUR 250
- Laufzeiten 12-84 Monate
- Ersparnis für die Kundin 0,3%
- Unterprodukt eines bestehenden Produkts
- Zusatzaufwand: Rechnungseinreichung sowie Markierung des Kredits im System
- End2End digital sowie analog abschließbar

Nebeneffekt: Wir können einen weiteren Teil unseres Kreditvolumens benennen, der in nachhaltige Investitionen fließt.

Das Ökosystem erledigt die Hausaufgaben des Mittelstands

Die Sparkasse Bremen

Versicherungen

Wirtschaftsförderungen

Volksbanken?

Sparkassen

Such-Schema:

- Benötigt die Kundin eins der vorhandenen Produkte?

- Ist die Kundin ein Mittelständler?

USP:

Das individuelle Beratungsgespräch über alle Hausaufgaben / Themen mit konkreten Lösungsvorschlägen

Lösungspartner zu:

Cyber Security

Nachhaltigkeit

Fachkräftesuche

Digitalisierung

Automatisierung

New Work

Workshops zu:

- Nachhaltigkeit
- New Work
- Innovation

Umsatz-beteiligung

smanet

Umsatz-beteiligung

Auszug und Einzug

Auszug aus unserem Hauptsitz „Am Brill“

Anzahl Mitarbeiter	**809**
Arbeitsplätze	902
Gesamtfläche	50.000 qm
Kosten p.a.	12-15 Mio
Sanierungskosten	3.5 Mio p.a.*

Einzug in unseren neuen Campus im Technologiepark

Anzahl Mitarbeiter	**600 (750)**
Arbeitsplätze	80% (65%)
Gesamtfläche	15.000 qm
Kosten p.a.	1.5 Mio
Baukosten	85 Mio

November 2020

Voraussetzung für Agilität im Unternehmen

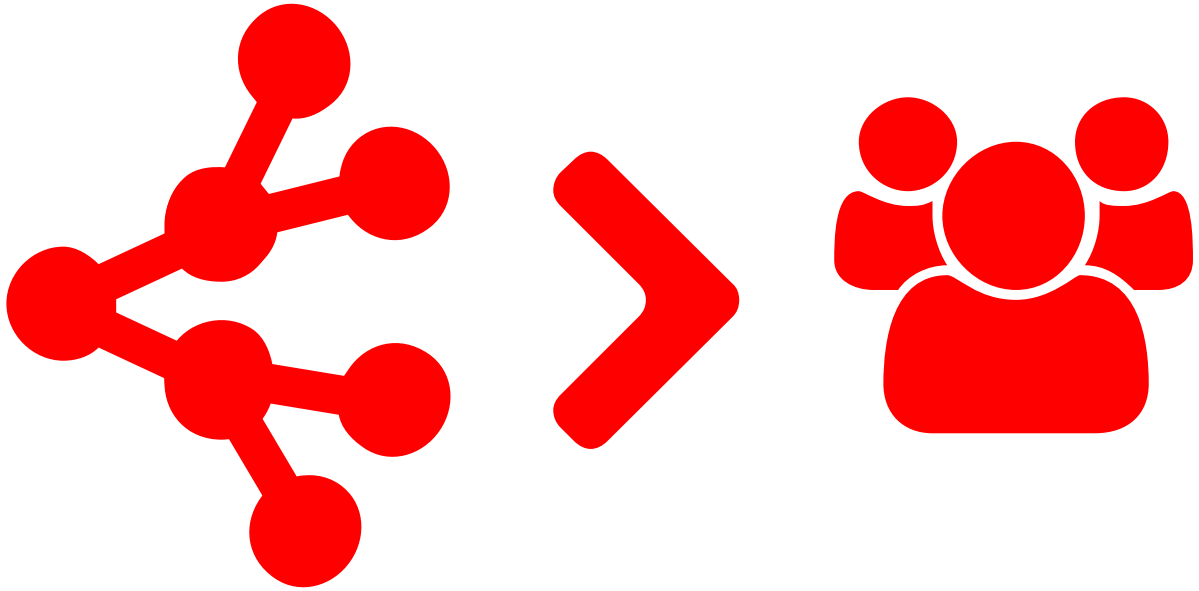
New Work ist eine Haltung, ein Mindset für…

- sinnorientiertes Arbeiten
- in hierarchiefreien, selbstorganisierten Strukturen
- , das den Menschen in seinen Stärken und Fähigkeiten in den Mittelpunkt stellt
- in einer Kultur des Lernens, Fehlermachens und Teilens von Wissen.

smanet

Weg von Hierarchien, hin zur NWO

Ziel: Die Organisation auf den Kunden(-nutzen) auszurichten



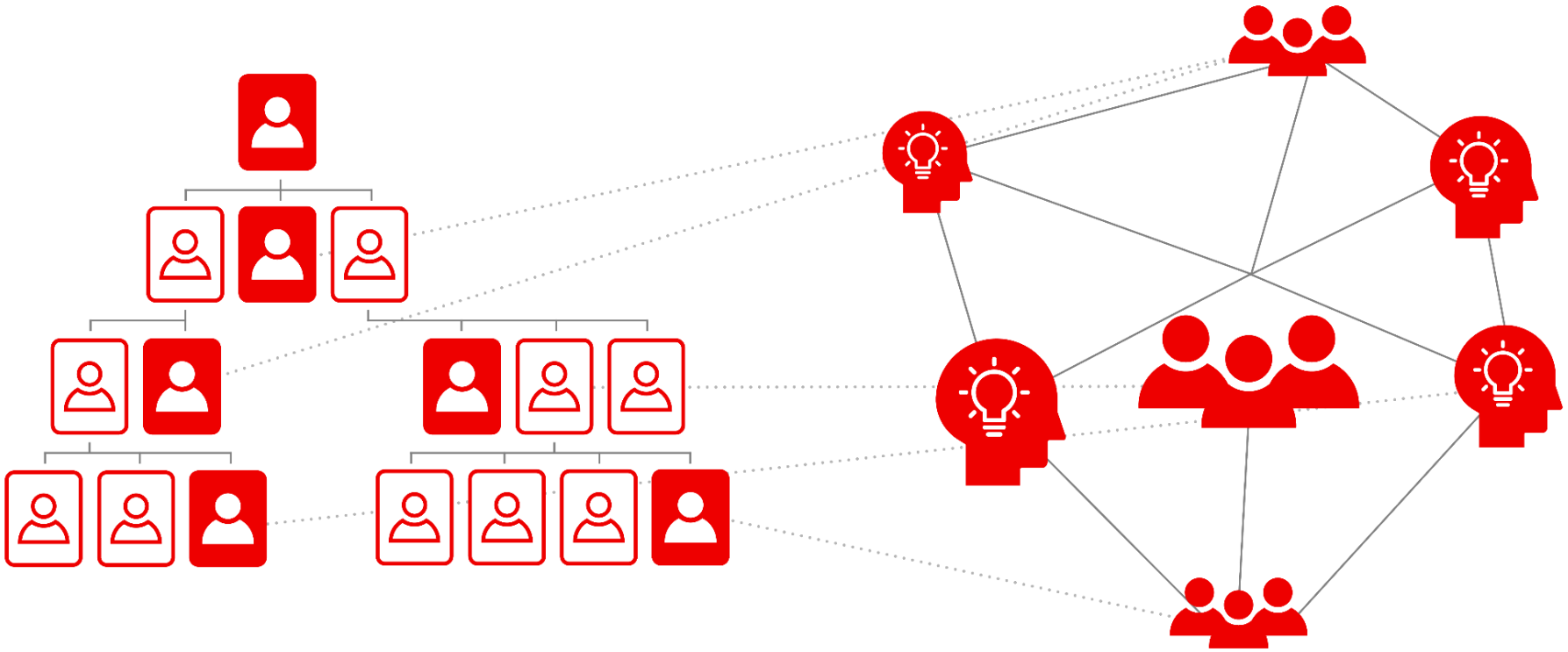
- alle Entscheidungen und Prozesse erfüllen expliziten Kundenutzen
- schnell und einfach für den Kunden
- flexibel und innovativ

Gegenüberstellung der Organisationen

Wechsel in die Zukunft der Arbeitswelt

Linienorganisation
(ehemals)

Netzwerkorganisation
(aktuell)



Neue Arbeitsformen

Vernetzung, Eigeninitiative und Agilität prägen unsere Zusammenarbeit

Wesentliche Prinzipien unserer NWO:

- Selbstorganisation und Eigeninitiative, Rollen auf Zeit
- Aufgaben, Arbeitsabläufe und Teamziele werden in den Teams geregelt
- Hohe Entscheidungsfreiheit und Verantwortung
- Transparente Information und Dokumentation
- Offener Umgang mit Konflikten
- Permanente Weiterentwicklung

Hierarchiearme Netzwerkorganisation

Blick auf die Organisationsstruktur der Sparkasse Bremen

- Funktions-, Kern- und Changeteams
- Verfassung und Präambel
- Gebäude und Technik
- Beispielprojekte, Ideengenerierung, Ausgründungen
- Erste Herausforderungen:
  - Karriere
  - Bezahlung
  - Sichtbarkeit

Attraktivität als Arbeitgeber seit 2020 von 70% auf 88% gestiegen.

smanet

Hierarchiearme Netzwerkorganisation

Orientierung für die Kollegenschaft

Um die wirksame Zusammenarbeit im Team sicherzustellen, kann jedes Teammitglied eine oder mehrere Rollen übernehmen.

Jedes Team besetzt laut Verfassung (Art. 2.2):

- Sprechende/r
- ModeratorIn
- Diverse Themenverantwortliche, z.B. Personal

smanet

Verfassung & Präambel

Verfassung

https://www.sparkasse-bremen.de/content/dam/myif/sk-bremen/work/dokumente/pdf/Ihre-Sparkasse/Nachhaltigkeit/Verfassung%20Auszug%20Internet.pdf?stref=iconbox

Präambel

Als Sparkasse Bremen gestalten wir unsere Zukunft mit einer klaren Ausrichtung auf unsere Kundinnen und Kunden. Für sie wollen wir nachhaltig einen hohen Nutzen stiften. Um aber dauerhaft ein starker Partner für Privat- und Firmenkunden zu sein, brauchen wir effizientere Prozesse, eine höhere Produktivität und ausreichende Gewinne. Dies gilt umso mehr unter den Vorzeichen der Digitalisierung – in Zeiten rasanter, disruptiver und wenig vorhersehbarer Veränderungen unseres Umfeldes.

Um dies zu erreichen, will die Sparkasse ein agiles Unternehmen sein. Das heißt, sie muss die Fähigkeit haben, auf schwer vorhersehbare und sehr schnelle Veränderungen ihres Umfeldes flexibel zu reagieren. Dienstleistungen und Arbeitsabläufe müssen schnell genug und unkompliziert auf neue Kundenbedürfnisse oder an digitale Lösungen angepasst werden.

Eine solche Agilität als Unternehmen erreichen wir mit einer selbstorganisierten Netzwerkorganisation. Das bedeutet, dass alle Mitarbeitenden und Teams in der Sparkasse in einem verbindlichen und klar kommunizierten Rahmen selber entscheiden, was sie erledigen können und wie sie dies am besten tun. Das führt zu mehr Eigeninitiative, zu schnelleren Entscheidungen und zu mehr Flexibilität. Und das führt zu mehr Kollegialität, mehr sinnstiftenden Tätigkeiten und damit einer größeren beruflichen Erfüllung bei allen Mitarbeitenden.

Damit all dies gelingt, brauchen wir klare Regeln, die für alle Beteiligten gleichermaßen gelten und auf die sich alle verlassen können. Sobald die Regeln nicht mehr hilfreich sind für unsere Mission, werden wir sie gemeinsam abschaffen oder ändern.

smanet

New Work mit smanet

UNSERE USP:
wir (er)leben und (er)lernen New Work seit Jahren in der Sparkasse Bremen

-Einblick in die hierarchiearme Netzwerkorganisation der Sparkasse Bremen

-Reason Why / Change of Mind

-Kurzer Überblick über alternative Organisationsmöglichkeiten

-Rundgang durch den Campus und den Campus Space

-Diskussion über Ausgangslage und Ziele der Kundin

  -Reason Why

  -Austattung / Technik / hybride Modelle / Gebäude

  -Change of Mind

-Optional: Impuls eines Vorstands

-Mögliche Arbeitsmethoden & Follow Up

smanet

Follow us – Follow me

smanet

smanet