

Inhaltsverzeichnis

1 Bleibt das Banking auch in Zukunft Ihr Geschäft?	1
1.1 Intro: Die Not wird noch größer – ein Virus mit der Wirkung eines Brennglases	2
1.2 Die Pandemie als explosiver Treiber der digitalen Transformation	6
1.2.1 Verändertes Kundenverhalten	7
1.3 Wirtschaftliche Lage in Deutschland und Einflussfaktoren	8
1.4 Schwache Rentabilität und Kostendruck bei den Banken: Konsolidierungsdruck steigt weiter	8
1.5 New Normal im Banking	11
1.5.1 Transformationsebenen und Digitalisierungsstufen zur Optimierung des Leistungsangebotes	12
1.5.2 Es ist 5 vor 12: Jetzt die digitale und kulturelle Transformation aktiv gestalten	14
Literatur	15
2 Vom Silodenken zum vernetzten Arbeiten: Wie Sie Silos in Ihrem Unternehmen erkennen und erfolgreich gegensteuern	17
2.1 Silo 1: Isolierte und statische Organisation	17
2.1.1 Regulatorik und Verbandsvorgaben: Starre Richtlinien oder flexible Gestaltung von Spielräumen	18
2.1.2 Horizontaler Austausch: Vorprogrammierter Misserfolg von institutsübergreifenden Arbeitsgruppen	19
2.1.3 Unternehmenserfolg als retardierender Faktor	21
2.1.4 Unveränderlichkeit einer Organisation – Folgen einer unzureichenden Mitarbeiterfluktuation	23
2.1.5 Silo-Gesamtergebnis: Isolierte und statische Organisation	24
2.1.6 Raus aus der isolierten und statischen Organisation – rein in die Kooperation	25
2.2 Silo 2: Abteilungs- und Projektsilos	28
2.2.1 Hierarchie: Das Gift gegen Offenheit und Vernetzung	28
2.2.2 Das Wissenssilo: Wissen ist Macht	30

2.2.3	Kommunikationssilo: Wildwuchs statt vernetztem Austausch	31
2.2.4	Ein schmaler Grat: Autarke Entscheidungen für die eigene Abteilung	32
2.2.5	Antrainiertes Verhalten im Abteilungssilo	34
2.2.6	Abschottungsstrategie: Aus Angst und Unsicherheit unter sich bleiben	35
2.2.7	Silo-Gesamtergebnis: Abteilungs- und Projektsilos	36
2.2.8	Raus aus den Abteilungs- und Projektsilos – rein in die Vernetzung	36
2.3	Silo 3: Macht der Führung	40
2.3.1	Die Grundeinstellung des Managements entscheidet: Treiber des Wandels oder Leugner der Zukunft	41
2.3.2	Isolation im Elfenbeinturm	42
2.3.3	Besitzstandswahrung der Statussymbole	43
2.3.4	Kontrolle als Kreativitätsbremse	44
2.3.5	„Viel-bringt-viel“ war gestern: Das Ende des Workaholic-Managers	46
2.3.6	Silo-Gesamtergebnis: Macht der Führung	47
2.3.7	Raus aus den Machtsilos – rein in die Vertrauenskultur	48
2.4	Silo 4: Komfortzone der Mitarbeiter	51
2.4.1	Bequemlichkeit und Unkenntnis: Komfortzone als Fels in der Brandung	51
2.4.2	Früher war alles besser! Lasst uns die Zukunft aufhalten solange es geht	52
2.4.3	Par Ordre Du Mufti: Anweisung und gelernte Unselbstständigkeit statt Selbstorganisation	54
2.4.4	Banker als Bewahrer statt Abenteurer mit Pioniergeist oder „Zuhause ist's am schönsten“	56
2.4.5	Jenseits des Flows: Die Gefahren von Unter- und Überforderung	58
2.4.6	Lineare Karriere: Das Ende des planbaren Erfolges	61
2.4.7	Silo-Gesamtergebnis: Komfortzone der Mitarbeiter	62
2.4.8	Raus aus der Komfortzone – rein in den Flow	63
2.5	Silo 5: Traditionelle Wertschöpfung	66
2.5.1	Der Tradition verpflichtet – dem Untergang geweiht!	67
2.5.2	Wann funktioniert die Gelddruckmaschine wieder? Und sind Minuszinsen nur ein Marketingtrick?	69
2.5.3	Die Hoheit über Gebühren und Entgelte	71
2.5.4	KI, Robotics & Co.: Fluch statt Segen?	73
2.5.5	Kryptowährungen haben doch keine Chance!	75
2.5.6	Minimalprinzip statt maximaler Vernetzung: Wir erfüllen nur das, was der Gesetzgeber fordert	77

2.5.7	Silo-Gesamtergebnis: Traditionelle Wertschöpfung	79
2.5.8	Raus aus der „Traditionellen Wertschöpfung“ – rein in das Open Banking	79
2.6	Silo 6: Ignoranz des Kundenfeedbacks	89
2.6.1	Standardisierung versus Megatrend Individualisierung.....	90
2.6.2	Der Kunde als echtes Projektmitglied oder nur in Alibifunktion?..	92
2.6.3	Nur oberflächliche Fragen stellen oder auch zuhören (wollen)?....	93
2.6.4	Es geht auch ohne Kundenfeedback und Selbstreflexion	94
2.6.5	Silo-Gesamtergebnis: Ignoranz des Kundenfeedbacks	96
2.6.6	Raus aus der Ignoranz des Kundenfeedbacks – rein in die ehrliche Co-Kreativität.....	96
2.7	Silo 7: Entscheidungshoheit des Vorstands	102
2.7.1	Alphatiere: Vom Aussterben bedroht.....	102
2.7.2	Relikt vergangener Zeiten: Top-down-Management und starre Strukturen.....	103
2.7.3	Fingierte Partizipation: Am Ende entscheidet doch nur einer – der Vorstand	104
2.7.4	Silo-Gesamtergebnis: Entscheidungshoheit des Vorstands	105
2.7.5	Raus aus der Entscheidungshoheit des Vorstands – rein in die Partizipation	106
2.8	Silo 8: Mitarbeiterauswahl nach Schema F	110
2.8.1	Mit der „Kompetenz von gestern“ die „Bank von morgen“ gestalten?	111
2.8.2	Vorsicht bei hoher „Leerformel-Quote“.....	112
2.8.3	Bank sucht Banker – finde den Fehler.....	114
2.8.4	Konventionelle Kommunikation im Bewerberprozess	115
2.8.5	Fehlurteile sind vorprogrammiert	116
2.8.6	Mit Vertragsunterschrift ist der Neuling fest an Bord	118
2.8.7	Silo-Gesamtergebnis: Mitarbeiterauswahl nach Schema F	119
2.8.8	Raus aus der Mitarbeiterauswahl nach Schema F – rein in die Candidate Experience	120
2.9	Silo 9: Weiterbildung ist Budgetsache	125
2.9.1	Kostendruck vs. Weiterbildung	126
2.9.2	Bildung nach Plan: Statisch, praktisch, gut	127
2.9.3	Weiterbildung als Karriereturbo – ist Weiterbildung also freiwillig?.....	128
2.9.4	Wissen als Eigentum und Statussicherung	130
2.9.5	Silo-Gesamtergebnis: Weiterbildung ist Budgetsache	131
2.9.6	Raus aus „Weiterbildung ist Budgetsache“ – rein in das Wissens-Sharing.....	131
2.10	Silo 10: Pseudonym Unternehmenskultur	136
2.10.1	Kostenfokus statt Kultur	137

2.10.2	Nice to have – sofern wir dafür Zeit haben	138
2.10.3	Unternehmenskultur per Arbeitsanweisung: Quasi bedeutungslos wie ein Lippenbekenntnis	139
2.10.4	Unkultur: Die schwerste Form von Misstrauen, Angst und Ablehnung in Organisationen	140
2.10.5	Silo-Gesamtergebnis: Pseudonym Unternehmenskultur	141
2.10.6	Raus aus dem Pseudonym Unternehmenskultur- rein in die Beziehungsqualität.	142
Literatur.	152
3	Kurswechsel in der Führung: Mehr Mut und Verantwortung	155
3.1	Die Metamorphose in der Organisation beschleunigen	156
3.1.1	Die Chronologie für den Paradigmenwechsel akzeptieren	156
3.1.2	Bewusstheit für die Tragweite Ihres Handelns und eine Frage der Haltung	156
3.1.3	Mit einem neuen Mindset den Paradigmenwechsel leben	159
3.2	Mut zur Veränderung: Der Orbit einer Führungskraft	160
3.2.1	Zeit für einen neuen Führungsstil	160
3.2.2	Ihre neue Rolle als New Leadership-Manager: Führungsprofil statt Führungsstil	162
3.2.3	Jeder mutige Mitarbeiter wird zur Führungspersönlichkeit	166
3.2.4	Als Organisation den Wandel stärken und auf Führungsebene gemeinsam Mut beweisen	167
3.2.5	Mut zum Konflikt.	170
3.3	Stolpersteine einer Führungskraft auf der Heldenreise des Wandels und Lösungsansätze	171
3.3.1	Ihre Organisation ist noch nicht so weit (wie Sie es schon sind)	171
3.3.2	Sie sind persönlich noch nicht so weit (wie Ihre Organisation es von Ihnen fordert)?	173
3.3.3	Veränderungsresistente Mitarbeiter: Wie Sie Ängste, Boykott und Widerstand erkennen und aufbrechen	176
3.3.4	Und plötzlich haben Sie den schwarzen Peter? Der Umgang mit dem Risiko des Scheiterns	180
3.4	New Normal: Operative Führung in der hybriden Arbeitswelt	182
3.4.1	Vertrauen und Fairness für das krisenfeste Beziehungsmanagement	183
3.4.2	Sinn und Zweck Ihrer Mission	183
3.4.3	Agile Prinzipien – Teamkultur statt Ich-AG	185
3.4.4	Remote führen – motivieren statt kontrollieren	187
3.4.5	Lernkultur und Wissens-Sharing	189
3.4.6	Erfolgsfaktor Innovationskultur	191
3.4.7	Gen Y, Gen Z & Co: Generationen-Unterschiede	192

3.4.8	Effiziente Meetings statt Endlos- und Sinnlos-Sitzungen	193
3.4.9	Nachhaltigkeit der Changeprozesse: Auf die passenden Messgrößen kommt es jetzt an.	194
3.4.10	Agile Methoden und Tools für neue Anforderungen	196
3.5	Resilienz in der Führung	201
3.5.1	Definition und Begrifflichkeiten angrenzender Themenfelder . . .	202
3.5.2	Vulnerabilität und Stressfaktoren.	203
3.5.3	Resilienzmodell: 7 Säulen der Resilienz	203
3.5.4	Ableitungen für Führungskräfte: Resilienz stärken	204
Literatur.	205
4	Ausgewählte Handlungsfelder: Chancen und Herangehensweise	207
4.1	Künstliche Intelligenz im Personalwesen	207
4.1.1	Künstliche Intelligenz im Personalwesen: Den Wandel in Personalabteilungen vorantreiben und die digitale Führung optimieren	207
4.1.2	Definition und Anwendungsmöglichkeiten von KI im Kontext von HR und Führung	208
4.1.3	Herausforderungen in der Praxis	211
4.1.4	Die Richtlinien des Ethikbeirats HR-Tech.	212
4.1.5	Handlungsbedarf und Handlungsfelder für HR-Abteilungen bei geplanten KI-Projekten	213
4.2	Sustainable Finance – Nachhaltigkeit als Chance	214
4.2.1	Bedeutung von Klimawandel und Nachhaltigkeit für den Finanzsektor.	214
4.2.2	Entwicklungen, regulatorische Hintergründe und Fachbegriffe . .	215
4.2.3	Klimaschutz-Selbstverpflichtungen und Allianzen der Finanzindustrie.	220
4.2.4	Herausforderungen und Kritikpunkte zur aktuellen Umsetzung .	222
4.2.5	Handlungsbedarf und Handlungsfelder für Banken, um Nachhaltigkeit fest in der Bank zu verankern:	222
4.3	Ökosysteme als neue Wertschöpfungsmodelle	223
4.3.1	Verlust der Kundenschnittstelle und Grenzen von Allfinanzdienstleistern – Chance für Neues.	224
4.3.2	Definitionen und Fachbegriffe	224
4.3.3	Ausgangssituation und Relevanz für Plattformen und Ökosysteme (Studien-Auszüge).	225
4.3.4	Ökosysteme und digitalen Plattformen: Rollen, Aufgaben und Chancen	226
4.3.5	Ökosystem-Konzepte (Business Ecosystems) und Initiativen im Finanzsektor.	228
4.3.6	Abgrenzung	229

4.3.7	Handlungsbedarf und Handlungsfelder zum Thema „Ökosysteme“ für Regionalbanken	230
Literatur.		231
5	Evolutionstheorie: Ableitungen für die Zukunft des Finanzsektors	233
5.1	Mehr AQ statt IQ: Ein Interview mit Dr. Carl Naughton zur Schlüsselqualifikation „Adaptability“	234
5.2	Zukunftsvisionen zu der nächsten Evolutionsstufe des Bankings mit dem Trend- und Zukunftsexperten Nils Müller	241
5.3	Werden Banken in Zukunft erfolgreich als Softwareschmieden? Professor Dr. Jürgen Moormann über die Frage, wie sich Banken im Rahmen der Digitalen Transformation am besten anpassen	244
5.4	Struggle for life: Dr. Bernhard Lingens erläutert, wie mit neuen Plattformen und Ökosystemen der Wettbewerb ums Überleben gelingen kann	247
5.5	Anpassung an Umweltbedingungen: Dr. Ernst Stahl plädiert dafür, dass Banken auch mal über ihren Schatten springen	251
5.6	Corinna Slawitschka über die Herausforderungen von Krisen und über Resilienz als Future Skill	257
5.7	Epilog: Wieviel Zeit haben wir noch?	259
Literatur.		261