

AUSGABE #03

Magazin für Finance & Innovation

# Finno

Kommunikation

*Individuell maßgeschneidert*

Digital  
Leadership

*Führen 4.0*

Generation Y

*Die Digital Natives kommen*

Erfolgsfaktor Mensch

*Motor der digitalen Transformation*

# Inhalt

## MANAGEMENT

- 2 Erfolgsfaktor Mensch – Motor der digitalen Transformation
- 4 Digitalisierung – eine Kultur- und Führungsfrage
- 6 Dem Elefanten das Tanzen lehren
- 8 Digital Leadership für alle
- 10 Generation Y küsst Komfortzonen
- 12 Ressource Mensch – Einsichten aus der Arbeit mit Solisten und Ensembles
- 14 Jeder Jeck ist anders – Maßgeschneiderte Kommunikation im Projekt

## LÖSUNGEN

- 16 Einfluss der steigenden aufsichtsrechtlichen Anforderungen an die Datenhaltung auf die Arbeit
- 18 Steuerung des Wertschöpfungsnetzwerks einer Bank

## PARTNER

- 20 Wertschöpfung durch Wertschätzung – wie geht das?
- 22 Eine Starke Partnerschaft – Für den Kunden und uns

## VERANSTALTUNGEN

- 23 FinnoDay 3.0: Die Finanzwelt zu Gast im Rheinland
- 24 BusinessBreakfast Serie Blockchain
- 24 Jahresabschluss im Kloster
- 25 Alle in einem Boot: Event für Kunden, Mitarbeiter und Businesspartner
- 25 Solit Finance feiert mit Kölner Lichtern

## ENGAGEMENT

- 26 B2Run: Solit Finance ist Kölns fittestes Unternehmen
- 26 KG Närrische Werkstatt freut sich über Spende

## AKTUELLES

- 27 Scheinselbständigkeit – Das Ende der Freelancer?

## OFFSITE

- 28 18 Tage kein Netz – Wo die Welt noch analog ist

## Liebe Leserinnen und Leser,



ich freue mich, Ihnen heute die neueste Ausgabe des FinnoMagazins vorstellen zu können.

In dieser Ausgabe widmen wir uns dem wichtigsten und wertvollsten Gut eines Unternehmens: Dem Menschen – als Mitarbeiter, als Kunde, als Führungskraft. In dieser Zeit des Wandels ist seine Rolle wichtiger denn je. Nicht umsonst ist „Erfolgsfaktor Mensch“ auch der neue Unternehmensclaim der Solit Finance. Denn der Mensch ist es, der den Erfolg ausmacht.

In der vorliegenden Ausgabe finden Sie deshalb viele interessante Beiträge, die das Thema ‚Der Mensch in der digitalen Transformation‘ von den unterschiedlichsten Seiten beleuchten. Und vor allem: Was kann er tun, um an diesem Prozess aktiv teilzuhaben und die Zukunft erfolgreich zu gestalten?

In den unterschiedlichen Artikeln zu diesem sehr komplexen Themenfeld zeigen wir Ihnen anhand konkreter Beispiele, wie man mit der Veränderung umgehen kann. Wie sich z.B. Konzerne anderer Branchen, aber ähnlichen Problemstellungen wie die der Finanzindustrie, in Richtung Zukunft bewegen. Wo Wertschöpfung und Wertschätzung kein Widerspruch ist und mit welchen Methoden Teams ihre Stärken voll ausschöpfen können.

Frau Cornelia GoulNIK brachte es in Ihrem Vortrag auf dem letzten FinnoDay treffend auf den Punkt: „Der Erfolg des Ganzen ist das Ergebnis jedes Einzelnen“.

In diesem Sinne danke ich allen Gastautoren ganz herzlich für Ihre anregenden und informativen Beiträge und wünsche Ihnen viel Vergnügen beim Lesen!

Ihr

Kurt Jungnitsch

Mitglied der Geschäftsführung Solit Finance GmbH



Herausgeber: Solit Finance GmbH

Technologiepark Bergisch Gladbach, Friedrich-Ebert-Straße 75, 51429 Bergisch Gladbach  
Tel.: 02204/8428-70 | E-Mail: info@solit-finance.de | Internet: www.solit-finance.de  
Amtsgericht Köln HRB Nr. 70483  
V.i.S.d.P.: Kurt Jungnitsch | E-Mail: k.jungnitsch@solit-finance.de

Redaktion: Textagentur Weidemann, Köln

Gestaltung: s-konform, Pascal Stoffels, Bonn

Autoren dieser Ausgabe: Kim Bauer, Marc Ecklebe, Arjan van der Eijk, Christoph Felten, Norbert Fischer, Dr. Peter Hager, Kurt Jungnitsch, Benjamin Kamien, Thorsten Klütsch, Michael Kupermann, Sonja Maria Lehmann, Jürgen C. Pfitzner, Sascha Pult, Gero Weidemann, Prof. Dr. Christian Zabel

Bildnachweise: Titelbild: olly@fotolia.com | S.1: Miriam Dierks | S.2: alphaspirt@fotolia.com | S.3: SergeyNivens@fotolia.com | S.4-5: ra2studio@fotolia.com | S.6: pixabay.com | S.7: doppelganger4@fotolia.com | S.8-9: eigenland.de | S.10: Artenauta@fotolia.com, nadia\_snopek@fotolia.com | S.11: YouTube, BitsandSplits@fotolia.com | S.12: AfricaStudio@fotolia.com | S.13: Jürgen C. Pfitzner | S.14: ras-slava@fotolia.com | S.15: aks@fotolia.com | S.19: pixabay.com | S.20: netempire.de, alphaspirt@fotolia.com | S.21: EtiAmMos@fotolia.com | S.22: pixabay.com | S.23: Miriam Dierks | S.24: pixabay.com, Kurt Jungnitsch | S.25: Kurt Jungnitsch | S.26: Kurt Jungnitsch, Babette Haux | S.28-29: N. Fischer, RomoloTavani@fotolia.com

Alle Rechte vorbehalten. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der durch das Urheberrechtsgesetz festgelegten Grenzen ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig.

FinnoMagazin ist auch als Download unter [www.solit-finance.de/Downloads](http://www.solit-finance.de/Downloads) digital abrufbar.

# Erfolgsfaktor *Mensch*

## Motor der digitalen Transformation

*Noch nie veränderte sich die Umwelt dermaßen schnell wie heute – und die Geschwindigkeit der Veränderungen wird auch weiterhin zunehmen. Für Unternehmen aller Branchen wird es höchste Zeit, ihre Strukturen und ihr Geschäftsmodell sowie ihre bisherigen Muster in Führung sowie Kunden- und Mitarbeiterbindung zu überdenken.*

“It’s no longer the big beating the small, but the fast beating the slow.”

Eric Pearson, CIO, Intern. Hotel Group (IHG)

Es stellt sich nicht die Frage, ob man die digitale Transformation vollzieht, sondern wann und wie. Und auch wenn die Bezeichnung digitale Transformation es nicht sofort vermuten lässt, ist der Mensch hierbei der wohl wichtigste Faktor. Denn nach Jahren der knappen Budgets und Rationalisierungen, der Konzentration auf die Umsetzung regulatorischer Vorgaben und der Ertragsorientierung ist der Mensch fast unbeobachtet geblieben. Als Kunde und als Mitarbeiter.

“Customers should be number one, Employees number two, and then only your Shareholders come at number three.”

Jack Ma, CEO and founder of Alibaba

In der zunehmend digitalisierten und übertechnisierten Arbeitswelt geht der Mensch als Individuum schnell unter. Eine Unternehmenskultur, die partnerschaftlichen und vertrauensvollen Umgang miteinander fördert, die Fehler zulässt, die wertorientiert und verlässlich ist, fördert jeden Einzelnen. Diese Elemente, wie Führung und Motivation, optimierte Projektteams, neue Karriereleitbilder in Kombination mit bestehendem fachlichen Know-how führen zu spürbar besseren Resultaten.

“What is Oracle? It’s people. We rely on our HR department to build this organization, to help find those people, to help grow those people.”

Larry Ellison, CEO Oracle

Nicht nur die Bedürfnisse der Kunden und damit der Markt wandelt sich, sondern auch die Marktteilnehmer und nicht zu vergessen, die Bedürfnisse der Mitarbeiter. Die Generationen Y und Z streben nach ganz anderen Zielen und Arbeitsumfeldern als es die Strukturen zahlreicher etablierter Unternehmen derzeit erlauben. Ausschlaggebend für die Gewinnung der „richtigen“ Mitarbeiter sind Schlagworte wie: Selbstverwirklichung, culture fit und Sinnhaftigkeit. Statusdenken, Sicherheit und starre Strukturen hingegen wirken eher abschreckend.

“Employees, especially young people, want more than a paycheck.”

Marissa Mayer, CEO Yahoo

Um einen sich neu abzeichnenden „War for talents“ zu bestehen, bedarf es eines modernen, angepassten Führungsstils. Ob man es „Alternative Führung“, „Digital Transformational Leadership Style“, „Digital Leadership Excellence“ oder einfach nur Digital Leadership nennt ist egal. Was bei jungen Start-Ups gang und gäbe ist, muss in großen Konzernen mühsam gelernt werden.

Bei den Youngstern erfolgt diese Art zu führen von selbst und von innen heraus, da es ihrer Mentalität entspricht, bei den Mitgliedern der älteren Generation X ist dies oftmals ein langwieriger und schwieriger Lernprozess. Denn Digital Leader hinterfragen alte Werte und langjährig bewährte Strukturen. Sie setzen auf Vertrauen und Partizipation anstelle hierarchischer Macht. Sie begeistern Teams, geben Impulse und schaffen eine agile Arbeitswelt.

“Change is the law of life and those who look only to the past or present are certain to miss the future.”

John F. Kennedy

Digital Leader leiten ihre Mitarbeiter nicht einfach an, sondern überzeugen sie. Wikipedia definiert ihn als Führungsstil, bei dem die Leader durch das Transformieren (umformen, umgestalten) von Werten und Einstellungen der Mitarbeiter – hinweg von egoistischen, individuellen Zielen, in Richtung langfristiger, übergeordneter Ziele – eine Leistungssteigerung hervorrufen. Als Werkzeuge dienen hierfür das Schaffen intrinsischer Motivation, die Vermittlung attraktiver Visionen und die Unterstützung der individuellen Mitarbeiterentwicklung. Vor allem aber ist elementar, den Führungsstil selbst zu leben und Vorbild zu sein.

“You can’t delegate Digital Transformation for your company... you and your executives have to own it! Executives need to engage, embrace and adopt new ways of working with the latest and emerging technologies.”

Barry Ross, CEO and Co-Founder, Ross & Ross International

Mutig und aktiv in der Führung zu sein – und zwar auf allen Ebenen eines Unternehmens – ist Voraussetzung für die erfolgreiche Transformation. Für viele kein einfaches Unterfangen, aber ein lohnenswertes. Gemeinsam können Digital Leader und Mitarbeiter ein ganzes Unternehmen erneuern und in die digitale Zeit transformieren. In neue Geschäftsbereiche, zu neuen Aufgaben und zu neuen Kunden. Trotz aller Digitalisierung sind sie der eigentliche Motor für die Zukunft.

“Silicon Valley is coming and if banks don’t up their game, then tech companies will take over the industry’s business. There are hundreds of startups with a lot of brains and money working on various alternatives to traditional banking.”

Jamie Dimon, CEO, J.P. Morgan

Die Solit Finance lebt Digital Leadership und vollzieht aktiv den Weg der digitalen Transformation. Von dieser gelebten Erfahrung profitieren unsere Kunden.

Mit dem Wissen um den Erfolgsfaktor Mensch fordert und fördert Solit Finance die Mitarbeiter auf Kundenseite. Und sichert durch Coaching, Innovationsberatung, Strukturoptimierung und Wissenstransfer den nachhaltigen Erfolg – auch über das eigentliche Projekt hinaus. Solit Finance optimiert den Erfolg seiner Kunden durch eine möglichst passgenaue Projektbesetzung und findet den richtigen Menschen für die richtige Aufgabe – ob als punktuelle Projektunterstützung mit Spezialisten oder im Rahmen von Festpreisprojekten. „Erfolgsfaktor Mensch“ ist deshalb für uns nicht nur ein Slogan, sondern elementarer Bestandteil unserer Unternehmensphilosophie und -kultur. □



# Digitalisierung – eine Kultur- und Führungsfrage

*„Nicht können, nicht wollen, nicht dürfen“ – das sind die drei Hürden, vor denen Unternehmen bei ihrer Digitalisierung stehen. Oftmals fokussieren sich die Anstrengungen dabei auf die erste Hürde, die des Könnens.*

Und natürlich stehen Firmen bei der digitalen Transformation zunächst vor strategisch-analytischen Herausforderungen: Wohin geht die Werterstellung? Wie kann das Unternehmen auf profitable Customer Journeys fokussieren, wenn im entgrenzten Wettbewerb Branchenbarrieren verschwinden?

## Herausforderung Digitalisierung

So komplex diese Aufgabe ist: Die größeren Hürden treten später auf, in der Implementierung. Digitalisierung stellt dabei zuvorderst eine kulturelle und Führungsherausforderung dar. Dies liegt zunächst am transversalen Charakter der Aufgabe: So erfordert etwa

der Fokus auf Customer Journeys eine Beteiligung verschiedener, wenn nicht aller Einheiten eines Unternehmens. Dabei muss neben der ‚Hardware‘ von Organisationsstruktur und IT-Systemen auch die ‚Software‘ von Prozessen und Arbeitsweisen verändert werden.

Letzteres wird nicht nur nötig, weil junge Mitarbeiter aus der Millennial-Generation dies erwarten. Auch die gestiegene Wettbewerbsdynamik erfordert dies. Neue, branchenfremde Wettbewerber können nun leichter in den Markt eintreten, mit Hilfe digitaler Instrumente schnell skalieren und zu einer Bedrohung für bestehende Anbieter werden – man denke an Tesla, uber, airbnb.

## Mentale Hürden überwinden

Die Einführung dieser Arbeitsweisen erfordert aber auch, neben dem Aufbau der richtigen digitalen Kompetenzen, die Hürden des Nicht-Wollens und Nicht-Dürfens durch Führung, Change Management und Organisationsplanung zu überwinden:

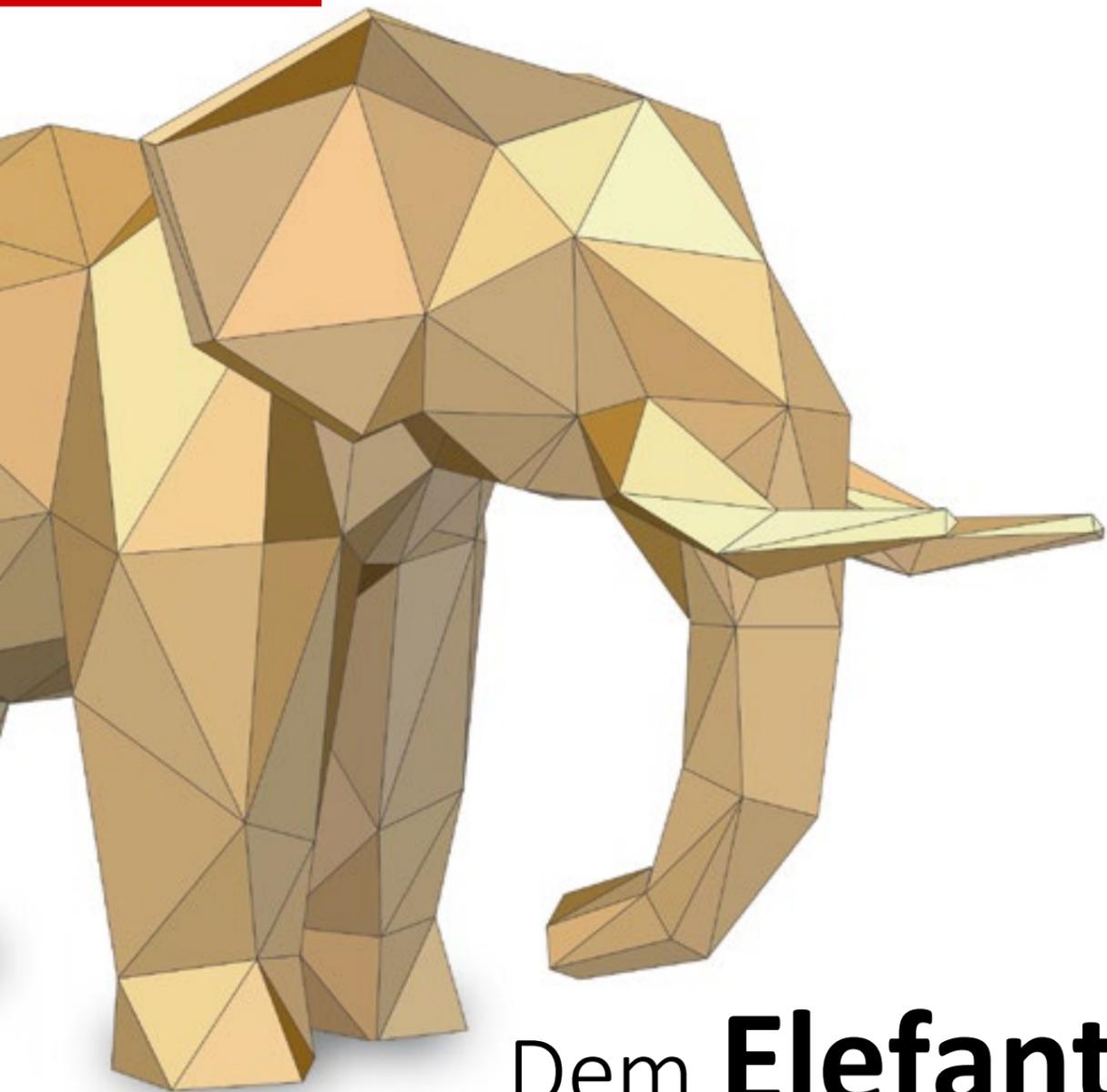
- Führungskräfte müssen statt wie bisher rein direktiv im Regelkreis Planung-Steuerung-Kontrolle zu arbeiten auf die Selbststeuerung von Teams durch metrikengesteuertes Führen setzen. Sie schaffen die notwendigen Strukturen und Prozesse, um eine Ausrichtung auf Wertschöpfung und datenbasiertes Lernen zu ermöglichen und leben diese gleichsam als Coach dem Team vor.

- Daher muss auch die Organisation in ihrer Struktur angepasst werden (Hürde des Nicht-Dürfens). Eine Isolation agiler Einheiten vom Restunternehmen ist nicht für jedes Unternehmen geeignet; vielmehr stellt sich die Frage, wie agile Strukturen integriert und nicht abgeschottet werden können.

- Diese ‚kulturelle Revolution‘ anderer Arbeitsweisen und Organisationsformen wird schließlich auf Widerstände treffen und muss daher mit einem kohärenten Change Management begleitet werden. Neben der Unterstützung des Top-Managements muss diese Kommunikation den Realitäten des Unternehmens Rechnung tragen. Daher bleibt zu fragen: Weshalb wollen wir anders arbeiten? Wie arbeiten wir konkret? Was sind wir bereit aufzugeben?

Dafür benötigen die Führungskräfte als Ausgangspunkt zunächst ein digitales Credo quasi als persönliche Positionierung – nur so können sie ihre zentrale, transformierende Rolle ausfüllen. Und diese Kompetenzen sind nicht nur an der Spitze, sondern auf jeder Ebene des Unternehmens von Nöten. □





# Dem Elefanten das Tanzen lehren

## Transformation von großen Versorgungsunternehmen und die Schlüsselrolle der Führungskräfte

Führungskraft bei einem der großen europäischen Energieversorger zu sein, war in den letzten Jahren keine leichte Aufgabe. Sinkende Energiepreise, stetig wechselnde staatliche Regulierung, zunehmende Konkurrenz und Kunden, die selbst Energie erzeugen... Bestehende Geschäftsmodelle werden schneller als

je zuvor wertlos. Für die Branche, die an langfristige Planung und stabile Erträge gewöhnt war, ist die Geschwindigkeit der Veränderung beispiellos. Kurz gesagt: Was auch immer Versorgungsunternehmen in der Vergangenheit gemacht haben, wird nicht ausreichen, um auch in der Zukunft erfolgreich zu sein!

### Anforderungen für die Zukunft

Aber was braucht ein moderner Energieversorger? Grundsätzlich das Gleiche, wie jeder Dienstleister in einem wettbewerbsorientierten Umfeld auch. Etwa eine enge Kundenbindung, Kostenführerschaft, Produktinnovation und ein hohes Maß an Digitalisierung. Dies erfordert Agilität, schnelle Entscheidungsfindung, Unternehmerngeist und Ermächtigung der Mitarbeiter dem Kunden zu liefern was er begehrt – und zwar schnell. Dies ist leichter gesagt als getan in Konzernen, die seit Jahrzehnten gelernt haben, Risiken bis ins kleinste

Detail zu kalkulieren und zu bewältigen, riesige Kapitalinvestitionen zu kontrollieren und dabei ein Umfeld zu schützen, das in dieser Form nicht mehr existiert.

Wie sehen diese Unternehmen also die notwendige Transformation? Nach über 20 Jahren Arbeit mit großen Veränderungen in der Branche, sind meiner Erfahrung nach mindestens die folgenden drei Elemente wichtig. In erster Linie den Mitarbeitern einen transparenten Rahmen für ihre Arbeit zu bieten, gebaut um eine klare Strategie und ein Geschäftsmodell, das die Unternehmensrichtung unterstützt. Zweitens: Man braucht die richtigen Leute, um den Job zu machen. Das klingt vielleicht sehr offensichtlich, ist aber gar nicht so leicht, wenn man Tausende von Mitarbeitern hat, die nicht für diese komplexen Aufgaben ausgewählt wurden und nicht immer die Fähigkeit besitzen, sich an die neue Situation anzupassen. Das dritte Element, auf das ich mich konzentrieren möchte, sind die erforderliche Grundeinstellung und der dazu passende Führungsstil, um die Veränderung im Unternehmen zu ermöglichen.

### Veränderungen leben

Nichts ist besser, um den Führungsstil eines Unternehmens kennenzulernen, als einen unerwarteten Karriereschritt zu machen. Nachdem ich lange im Führungsteam eines großen niederländischen Versor-

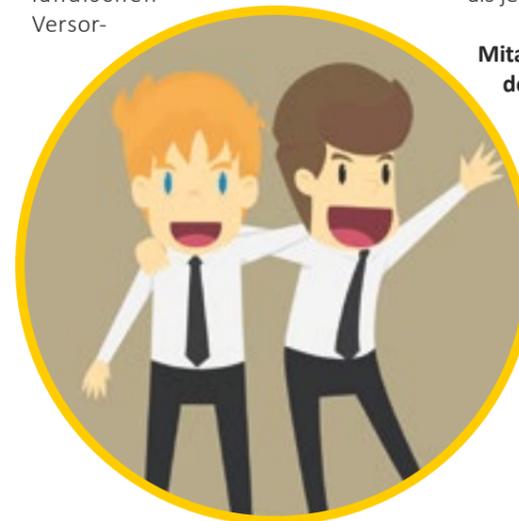


gers war, wählte ich eine internationale Aufgabe als leitender Manager für ein Change Programm an unserem deutschen Hauptsitz. Dies bedeutete den Tausch zahlreicher persönlicher Vorteile meiner ehemaligen Arbeit wie etwa der Leitung eines großen Teams, einer persönlichen Assistentin sowie einem Direktoren-Titel gegen eine steile Lernkurve in einer für mich unbekanntem Umgebung. Die Reaktionen waren gemischt. Manche Kollegen dachten, ich wäre gescheitert und meine Karriere sei auf Talfahrt. Sie kannten keine horizontale Karriereschritte und konnten nicht verstehen, wie man persönliche Vorteile aufgeben konnte, nach denen sie jahrelang gestrebt haben. Unterstützt von einem Vorstand, der sich stark dem Wandel und der Veränderung verpflichtet hat, kann ich nun jedoch viele wichtige Entscheidungen in unserem Unternehmen beeinflussen. Ich bin unmittelbar an mehr und spannenderen Projekten mit interessanten Partnern als je zuvor beteiligt.

### Mitarbeiter richtig führen und fördern

Also, was macht den Unterschied als Führungskraft? Ich persönlich glaube, in der hochkomplexen und schnelllebigen Energiewelt von heute braucht es eine ehrliche, nichtpolitische und niedrige Ego-Haltung als Führungsstil.

Ein Harvard-Professor benutzte einmal den Begriff „humble“. Eine Führungskraft ist verantwortlich für die Entwicklung der Menschen, mit denen er arbeitet und muss sie fördern und unterstützen. Nur so können sie auf höchstmöglichem Niveau produktiv sein. Ich werde oft mit Mitarbeitern in den Teams, mit denen ich arbeite, konfrontiert, die von dieser neuen Entscheidungsfreiheit überrascht sind. Diese Leute fühlen sich zunächst ganz unsicher angesichts der Möglichkeit selbst die Kontrolle zu übernehmen. Fakt ist: sie haben das beste verfügbare Wissen – wer könnte also bessere Entscheidungen treffen? Als Teamleiter ist es wichtig, diese Fähigkeiten auszubauen, in persönliche Beziehungen zu investieren und ein Vertrauensumfeld zu schaffen. Egal, auf welchem Führungslevel man arbeitet und in welcher Unternehmensstruktur: Das ist der Moment, in dem die Menschen wirklich für einen arbeiten wollen und für das Ziel, für das man steht. Und dann ist es auch möglich, auch ein traditionelles Versorgungsunternehmen zu einem kundenorientierten und agilen Dienstleister zu verwandeln – oder einem Elefanten das Tanzen beizubringen. □



Arjan van der Eijk arbeitet bei Innogy in Deutschland als Head of Retail Programme Management



# Digital Leadership für alle

## Spielerisch zur neuen Unternehmenskultur

Die klassischen Managementansätze und -werkzeuge sind im digitalen Zeitalter nicht ausreichend. In einer zunehmend global vernetzten, hochdynamischen Wirtschaft müssen Unternehmen flexibel und offen für Veränderungen ihrer Strukturen sein.



Die neuen Anforderungen an Führungskräfte werden aktuell unter Überschriften wie „Digital Leadership“ oder „Führung 4.0“ intensiv diskutiert. In der Praxis stellen sich aber Fragen, die die Fachliteratur oft nur rudimentär betrachtet:

- Wie starte ich den Kulturwandel im Unternehmen?
- Wie nehme ich die Mitarbeiter mit auf den Weg?

Best Practice für alle Veränderungsprozesse ist es, zu Beginn die Ist-Situation zu bestimmen. Wie die meisten Berater setzten wir hier in der Vergangenheit auf die üblichen Workshops mit Moderationskarten und Klebezetteln. Aber wir waren mit den Ergebnissen nicht zufrieden. Wir erreichten selten alle. Einige Teilnehmer dominierten die Diskussionen, andere versteckten sich geradezu in der Gruppe. Auch bei den Teilnehmern spürte man oft Unmut, wieder einen Tag mit Kartenabfragen und ausufernden Diskussionen zu verbringen.

### Einbindung aller Mitarbeiter als Erfolgsfaktor

Dieses Vorgehen ist nicht nur frustrierend, sondern für die Einführung von Digital Leadership völlig ungeeignet. Ein zentraler Erfolgsfaktor in der digitalen Unternehmenszukunft ist die Einbindung der Mitarbeiter. Partizipation, Selbstorganisation und Transparenz erschließen dem Unternehmen die bislang versteckten Potentiale der Mitarbeiter. Widerstand würde man an dieser Stelle vorrangig von den Führungskräften erwarten, die einen Teil ihrer Macht verlieren. Aber auch viele Mitarbeiter müssen mentale Hürden überwinden, um sich wirklich einzubringen. In der Praxis finden wir meist drei Gruppen von Mitarbeitern:

- Diejenigen, die Digital Leadership als Befreiung erleben und ungehindert ihrer Kreativität folgen und sich aktiv einbringen.
- Mitarbeiter, die durch die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umwälzungen zutiefst verunsichert sind und in einer Art „Schockstarre“ verharren.
- Menschen, die in hierarchisch geprägten Unternehmen sozialisiert wurden und quasi verlernt haben, die eigene Meinung zu äußern und sich selbst zu organisieren.

Sie alle in dem Veränderungsprozess mitzunehmen, gelingt nicht mit den üblichen Workshopansätzen. Wir setzen hier Eigenland® Intuitive Analysen ein, um das implizite Wissen des Teams zu erschließen und objektive Bewertungen zu erhalten.

### Spielerisch implizites Wissen zutage bringen

Als ich die Eigenland-Methodik kennenlernte, war ich zunächst skeptisch. Als Wirtschaftswissenschaftlerin und Informatikerin bin ich ein „Zahlenmensch“, für den Logik und Vernunft einen hohen Stellenwert haben. Den Wert von Intuition und menschlichem Spieltrieb musste ich erst noch kennenlernen.

Die aktuelle Hirnforschung hat ermittelt, dass nur ein Bruchteil der über die Sinnesorgane aufgenommenen Informationen in unsere Wahrnehmung

gelangt. Nur unglaubliche 0,0004 % aller Botschaften sollen unser Bewusstsein erreichen. Die „restlichen“ 99,9996 % werden in unserer persönlichen Erfahrungsdatenbank gespeichert und bilden die Basis unserer Intuition.

Die Spielelemente in einem Eigenland-Workshop erschließen das implizite Wissen aller Teilnehmer. Das Spiel erfordert Bewertungen in wenigen Sekunden. Die Teilnehmer handeln intuitiv, da keine Zeit für taktische Überlegungen bleibt. Gleichzeitig räumen die Spielregeln jedem Mitspieler (also Mitarbeiter) gleiche Rechte in der Meinungsfindung ein. Alle begegnen sich auf Augenhöhe; keiner kann sich in der Gruppe verstecken. So entsteht ein substantielles und aussagekräftiges Meinungsbild.

Übertragen auf die drei Gruppen von Mitarbeitern bedeutet dies, diejenigen, die sich sowieso beteiligen würden, bringen ihre Meinung ein, ohne andere zu dominieren. Die Mitarbeiter, die sich eher zurückziehen und schweigen wollen, müssen teilnehmen. Dieser „Zwang“ wird durch die entspannte Spielatmosphäre aber nicht negativ empfunden.

### Effizientes Tool für umfassende Analysen

Eigenland® Intuitive Analysen eignen sich durch den besonderen Aufbau nicht nur sehr gut als Startpunkt für erfolgreiche Veränderungsprozesse, sie rechnen sich auch finanziell. In einem herkömmlichen Workshop werden meist nur wenige Thesen diskutiert.

Anders bei einem Eigenland-Tag. Der Wechsel von Spiel- und Diskussionsphasen ermöglicht hohe Effizienz. In den Spielphasen werden Blöcke von bis zu 10 Thesen von den Teilnehmern gleichzeitig intuitiv bewertet. Die anschließende IT-gestützte Auswertung zeigt, bei welchen Aussagen es hohe Übereinstimmungen zwischen den Teilnehmern gibt und wo die Meinungen stark auseinandergehen. In der folgenden Diskussionsphase widmen sich die Teilnehmer nur den Thesen mit stark unterschiedlichen Bewertungen oder einheitlicher, aber negativer Sicht der Gruppe. Insgesamt können an einem Tag bis zu 60 Thesen – also 6 Blöcke á 10 Aussagen – bearbeitet werden.

### Individuelle Inhalte

Als Partner der Solit Finance GmbH kombinieren wir die Eigenland-Methodik mit unserem umfassenden Fachwissen und entwickeln für unsere Kunden eigene Themeninhalte, die individuell auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnitten sind. Zur Digitalisierung bieten wir folgende Workshops:

- Digital Leadership
- Digitale Transformation
- Digitalisierung in Banken



Sonja Maria Lehmann ist Geschäftsführerin der solecon GmbH und unabhängige Eigenland-Beraterin.



# Generation Y küsst Komfortzonenisten

*“Bevor ich meine Entscheidung treffe, möchte ich gerne einmal eine Woche in dem Team auf Probe arbeiten.” Mit diesem Vorschlag erwischte die modisch gekleidete, 28-jährige Bewerberin die Personalabteilung eines großen und alteingesessenen Konzerns eiskalt und unvorbereitet. Sie waren mit dieser, für sie offensichtlich neuen, Idee sichtlich überfordert.*

Hier trifft eine Vertreterin der Generation Y auf einen Komfortzonenisten. Dabei bezeichnet dieses Kunstwort Personen oder Unternehmen, die sich in ihrer Komfortzone eingekuschelt haben. Es ist auch ein Synonym für Veränderungsresistenz. Die Generation Y, geboren zwischen 1985 und 2000, wird oft dadurch charakterisiert, dass sie gut ausgebildet ist und gepaart mit Kreativität vor Selbstbewusstsein strotzt; die Katze, die sich selbst im Spiegel als Löwe sieht. Und eine ihrer wohl wichtigsten Eigenschaften ist, dass sie vernetzt aufwächst.

Damit reiht sich die Generation Y in einer Stereotypisierung ein, die bei den Traditionalisten beginnt, die vor 1946 geboren wurden. Auf die Traditionalisten folgen dann die Baby-Boomer, geboren zwischen 1946-1964, und die Generation X, die Mitte

60er bis Mitte der 80er das Licht der Welt erblickten. Seit dem Jahr 2000 spricht man dann von der Generation der Millennials, Digital Natives oder auch Generation Z. Jede dieser Generation kann mit typischen Werten und Eigenschaften charakterisiert werden. Ein Beispiel ist die klare Rollenteilung zwischen Mann und Frau bei den Traditionalisten, die wir vielleicht von unseren Großeltern her kennen.

### Alte Werte treffen auf neue

Schauen wir in heutige Unternehmen, so sind die meisten Führungspositionen bis hoch in die Geschäftsleitung durch Vertreter und Vertreterinnen der Baby Boomer und Generation X besetzt. Die durch sie geprägte Wertebasis steht in starkem Kontrast zu dem, für das die Generation Y einsteht. Für die Erstgenannten sind der Firmenwagen, das Einzelbüro oder der Titel auf der Visitenkarte erstrebenswerte Ziele, die sie sich auf der Karriereleiter erarbeitet haben. Ebenso finden sich in deren Führungsstil oft eine Top-Down-Kommunikation mit Bedacht auf Hierarchien und eine Wachsamkeit auf Einhaltung von Anwesenheit und regulierten Arbeitszeiten.

Im Gegensatz dazu strebt die Generation Y nach Mobilität ohne den zwingenden Besitz eines Autos. Sie fördern und fordern eine offene Kommunikation, abgeleitet aus ihrer Vernetzung,

hinweg und vorbei an Hierarchien. Haben sie eine Idee, dann ab damit zum CEO. Mit dem Einzug von Apples erstem iPhone begann das Zeitalter des „Always-On“, das die Generation Y quasi mit der Muttermilch aufgenommen hat. In einer immer komplexer werdenden Welt entwickeln sie neue Fähigkeiten.

Sie gehen Fragestellungen anders an. Sie schaffen alternative Problemlösungsstrategien. Sie bearbeiten ihre Aufgaben vernetzt: in WhatsApp-Gruppen werden Hausaufgaben gepostet und Fragen erklärt, Bücherlesen für den Deutschunterricht wird durch Zusammenfassungen aus dem Internet zeitlich optimiert, Einkäufe werden auf Twitter und Facebook gepostet und geliked. Freie Zeiten werden dann mit chillaxen, Freunden und anderen Freizeitaktivitäten verbracht. Sie tun etwas, weil sie es lieben; sie wollen einen Sinn stiften. Und das wann und wo sie wollen, abseits vom Büro: im Home Office, im Garten, im Café oder nachts, wenn die Kinder im Bett sind. Für sie zählt das Ergebnis.

### Influencer übernehmen Marketing

Und jetzt trifft diese Generation auf Unternehmen; als Kunden und als Mitarbeiter. Nehmen wir auf der Kundenseite als Beispiel Bibi. Bibi ist, mit ihrem „BibisBeautyPalace“, ein sogenannter Influencer. Mittels YouTube, Instagram und Pinterest schieben sich diese Social Media-Experten in der Kommunikation zwischen Unternehmen und die jungen

Kunden. War es vor einigen Jahren über Unternehmen noch essenziell, eine Webseite zu besitzen oder aufwendig in Print-Medien zu inserieren, um Inhalte zu präsentieren, transportieren jetzt diese Influencer die Werbebotschaft. Und es gibt Unternehmen, die diese Partitur bereits wunderbar bedienen. Sie bezahlen solche Markenbotschafter dafür, ihre Produkte direkt der Zielgruppe zu präsentieren.

### Bewerbungsprozesse neu definiert

Auf der Seite der Mitarbeiter dreht sich der Bewerbungsprozess um. Unternehmen müssen sich für die Bewerber präsentieren und teilweise sogar bewerben. Unsere Bewerberin hatte sich im Vorfeld vollumfänglich über das Unternehmen informiert: über die Webseite, aktuelle Nachrichten, Social Media und Bewertungsportale wie kununu. Sie stellte Fragen, auf welche die Personalabteilung nicht vorbereitet war. Und es verleitet schon sehr stark zum Schmunzeln, wenn eine Bewerberin sich für das freundliche Gespräch bedankt und mit den Worten abschließt, dass sie sich meldet, sollte sie sich für die Stelle entscheiden.



Bianca „Bibi“ Heinicke betreibt den YouTube-Kanal „BibisBeautyPalace“ mit mehr als 4,4 Mio. Abonnenten und ist eine gefragte Influencerin.

Den Unternehmen bieten die Fähigkeiten der jungen Generation einen großen Nutzen und eine Vielfalt an neuen Möglichkeiten – sofern sie diese zulassen. Dazu dürfen sie ihr Dasein als Komfortzonenisten ruhig ablegen und sich von der Generation Y wachküssen lassen. Es lohnt sich. □



Sascha Pult ist Speaker, Interim Manager und Experte für Veränderungsfähigkeit.

# Ressource Mensch

## Einsichten aus der Arbeit mit Solisten und Ensembles



*Die Geschichte des Menschen ist eine Geschichte voller Geschichten. Berichtet wird sie zumeist als eine Geschichte einzelner Menschen – der Herrscher, Feldherren und Heiligen. Ganz selten wird von Teams berichtet. Für uns Kölner ist dies natürlich selbstverständlich – haben wir doch die drei Weisen aus dem Morgenland und die elftausend Jungfrauen zu Stadtheiligen gemacht. Internationale Teams, gender diversity und Menschen aller Alters- und Erfahrungsstufen<sup>1</sup> – mit Blick auf moderne Erwartungen an erfolgreiche Teams alles richtig gemacht. Köln eben ;-)*

Bis IT in Verbindung mit der sogenannten künstlichen Intelligenz effektive Impulse zur Organisationsentwicklung liefern kann, bleiben Menschen der wichtigste Erfolgsfaktor für Veränderungen. Als Schöpfer, Optimierer oder Zerstörer und natürlich als Umsetzer von Ideen und Konzepten. Sie sind zentraler Faktor der komplexen Gleichung, die die Produktionsfunktion jedes Unternehmens repräsentiert.

### Für jeden den richtigen Part in der Partitur!?!

Liefert die Geschichtsschreibung also gemeinhin nur wenig (Vor-)Bilder für Teams als Erfolgsfaktor von Erfolgsgeschichten, bietet ein Blick in die Welt der Musik die gewünschten Bilder: Mäzene ermöglichen es dem inspirierten aber oft mittellosen Komponisten, großartige Melodien zu orchestrieren und zur Aufführung zu bringen. Ensembles verschiedener Größe erwecken die Partituren mit und ohne Solisten zum Leben und werden vom Publikum gefeiert oder geschmäht. Und wie im wahren Leben, gibt es Solo-Stars, Orchester oder Bands, die sich als Marke etablieren und die die Musik unter dem Dirigat namhafter oder ungenannter Orchesterleiter erarbeiten. Mal ist die schiere Menge an Instrumenten und Stimmen notwendig, um dem Werk gerecht zu werden, mal sind es Experten-Combos, die Jazz-Standards zu Gehör bringen und Solostrecken in die Ensemblearbeit einbetten.

Erfolgreiche sogenannte Customer Journeys sind Sinnbild der Wertschöpfung durch Kundenorientierung eines Unternehmens. Im Zeitalter der Digitalisierung heißt das nicht nur interaktive Kundenschnittstellen sondern auch dynamische Produkte. Nach Jahren der Kostensenkung durch Mitarbeiter-Spezialisierung und -Outsourcing im Zuge industrialisierter Strukturen mit dem Fokus auf die Effizienz kleinteiliger Aufgabenerledigung müssen nun allerdings ganz neue Employee Journeys entwickelt werden.

### Neue Standards im War for Talents

20 Jahre nach dem Erscheinen der McKinsey Studie „War for Talents“ stellt sich die Herausforderung für Unternehmen in unverminderter Form – bezieht sich aber auf eine weitere Generation Mitarbeiter. 1997 hatten Unternehmenslenker vor allem die Generation X im Blick. Diese damaligen Talente sind heute Experten, Manager oder taylorisierte Mitarbeiter (in Bankfabriken). Wichtig ist es nun, nicht zu versuchen, die High Potentials von heute – egal ob Generation Y oder Digital Native – mit den Rezepten von damals zu erreichen. Die Jazz-Standards der 68er-Rebellen galten und gelten weder bei den nachgeborenen Punk-Rockern, Hip-Hoppern noch den Elektro-Poppern der Chill Out-Generation als besonders zeitgerecht. Musik und Management bedürfen für jede Generation des passenden Sounds.

Die erfolgreiche Etablierung von Innovationsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft erfordert es, die Gleichung **Wollen x Können x Dürfen** zeitgemäß zu orchestrieren. Noch mehr als die karriereorientierte Generation X stört die selbstbewussten Y's eine einzige Null als Multiplikator in der Wahrnehmung der Werthaltigkeit ihrer persönlichen Employee Journey.

Die jungen Digital Natives begreifen die neue Interaktivität und Dynamik der digitalisierten Welt als Gegenstand ihres Alltags. Start-Ups können auf der grünen Wiese anfangen – mit passenden Zielen und Menschen. Entscheider großer Unternehmen hingegen müssen Mitarbeiter aller Generationen durch Up-Skilling und Re-Skilling auf die Reise mitnehmen.

### Effizient und gleichzeitig flexibel arbeiten

Ein Lösungsweg kann aus den sich derzeit etablierenden Konzepten zur organisationalen Ambidextrie erwachsen. Hört sich an wie die organisationale Quadratur des Kreises – ist es auch. Um gleichzeitig effizient und flexibel sein zu können, werden Exploration (Suche nach neuem Wissen) und Exploitation (Verwendung und Entwicklung von Bekanntem) nicht mehr als „entweder/oder“-Ansatz betrachtet (wie in den monotonalen Konzepten des radikalen Wandels der 90er). Sondern es wird ein verbindendes Element für die Mitarbeiter formuliert, um Neugier und Erfahrung, fluide und kristalline Strukturen als gleichberechtigt wertschöpfend ansehen zu können.

Da für die Konservatoriumsabsolventen der Klassen Y und jünger beispielsweise das Wort „Welttournee“ auf dem Spielplan eine deutlich verminderte Strahlkraft entwickelt, könnten Manager auf die Repertoirearbeit erfolgreicher Ensembleleiter schauen: Eigenes (musikalisches) Talent und Charisma gelten als notwendige aber nicht hinreichende Basis. Zusätzlich heißt es, individuelle Stimmbildung (Können) betreuen sowie Rollenerfahrung vermitteln und Bühnenpräsenz entwickeln (Dürfen) zu können, um Musiker jeder Fertigungsstufe und Aufführungspraxis zu einer zeitgemäßen Klangfarbe zusammenzuführen.

Jede einzelne dieser Aktivitäten und die Vermittlung eigener Begeisterung für das jeweilige Stück sind die essentiellen Faktoren, um aus dem Willen zu Musizieren jedes Einzelnen letztendlich Musik zu machen. □

1) Den Legenden nach zogen die Weisen „aus dem Morgenland“ nach dem Besuch in Bethlehem bis Indien. Die Weisen werden oft als Jüngling, Mann und Greis dargestellt; die Jungfrauen als junge Frauen, die vor ca. eineinhalb Jahrtausenden den Pilgerweg Bretagne, Köln, Basel, Rom, Köln hinter sich bringen durften.



# Jeder JECK ist anders

## Maßgeschneiderte Kommunikation im Projekt

„Was du nicht willst, dass man dir tu, das füg auch keinem andern zu.“ Diesen Spruch haben wir alle in unserem Leben bestimmt oft gehört. Er war ein Lieblingssatz unserer Lehrer, Eltern und anderer Menschen. Der Satz hat mit Sicherheit einen wahren Kern – aber ich bin heute der Auffassung, dass er nicht überall passend ist.

Der Satz müsste eigentlich lauten: „Jeder Mensch ist anders, und was für den einen eine Wohltat sein, kann für den anderen eine Strafe sein.“ Eine provokante Aussage – das gebe ich zu. Was dies mit Kommunikation und insbesondere Projekten zu tun hat, möchte ich anhand eines Beispiels, erläutern.

Herr Müller ist externer Projektleiter und verfügt über einige Jahre Erfahrung. Sein neues Projekt führt ihn in eine moderne, aber über viele Jahre gewachsene Konzernstruktur. Das Projektteam auf der Kundenseite besteht aus vier Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern:

- Frau Schmitz, seit vielen Jahren im Unternehmen, soll im Projekt die fachlichen Themen verantworten.
- Herr Kaiser, gerade von der Uni, hat die Aufgabe bekommen, Frau Schmitz zu unterstützen.
- Herr Kruse, technischer Experte, kommt von einem Unternehmen, das der Kunde vor einem Jahr gekauft hat und verantwortet die IT-Themen.
- Herr Schneider, ebenfalls extern, soll das Projektmanagement-Office (PMO) verantworten.

### Kommunikation und ihre Eigenarten

Jeder von uns hat sich bestimmt schon über Kolleginnen und Kollegen, Kunden oder Geschäftspartner geärgert – insbesondere über E-Mails. Projektleiter Müller hat Frau Schmitz zum Beispiel in der Eile abends eine E-Mail gesendet: „Bitte veranlassen Sie die Verlegung der Workshops auf den kommenden Montag“. Ohne Anrede, ohne Gruß ...musste ja schnell gehen. Da er Frau Schmitz ja nun schon einige Wochen kennt, glaubt er, das wäre nicht so wild. Ihn selber stört es ja schließlich auch nicht, wenn er eine solche E-Mail bekommt. Im Gegenteil, er schätzt selbige sogar! Denn Herr Müller ist zielstrebig, Zeit ist wertvoll und lange E-Mails, mit überflüssigen Worten sollten seiner Meinung nach verboten werden. Nun, Frau Schmitz fühlt da anders! Sie machen solche E-Mails traurig und an manchen Tagen sogar wütend. Sie empfindet sie als respektlos und des Öfteren fühlt sie sich sogar persönlich angegriffen.

Dieses Beispiel kommt öfters vor, als man denkt. Ich habe es selber erlebt und gerade am Anfang meiner Projektleiter-Laufbahn war auch ich manchmal Herr Müller.

### Wissenschaft trifft Realität

Es gibt eine Vielzahl von Persönlichkeitsmodellen, die versuchen, Menschen, ihre Bedürfnisse und Verhaltensweisen in unterschiedlichen Cluster einzuteilen. Geläufige Beispiele hierfür sind DISG oder Insights-MDI. Eine Abwandlung des DISG ist es, Farben für die unter-

schiedlichen Typen zu definieren. Dies funktioniert – in stark vereinfachter Form – folgendermaßen:

- **Blaue** Menschen sind Analytiker. Sie brauchen Fakten (schriftlich), Beweise und treffen ihre Entscheidungen ohne Emotionen. Daten und Inhalte müssen für sie präzise, ausführlich und nachvollziehbar sein.
- **Rote** Menschen sind die Zielstrebigsten. Sie wollen ihre Ziele möglichst schnell erreichen, damit ihr Ansehen und ihre Position gestärkt werden. Ein gutes Wachstum treibt sie an.
- **Gelbe** Menschen sind die Innovatoren. Lange Texte mögen sie nicht, sie sind extrovertiert, stehen gerne im Mittelpunkt und mögen ständige Veränderungen.
- **Grüne** Menschen sind die Introvertierten. Sie sind sensibel, brauchen Sicherheit, Stabilität und kümmern sich gerne um Andere.

Grundsätzlich sollte man Menschen nicht in Schubladen stecken, denn sie sind zu komplex und vielschichtig. Eine Orientierung anhand des Farben-Modells hilft aber dabei, grob verschiedene Persönlichkeiten zu identifizieren. Und diese wollen über das gesamte Projekt hinweg sehr unterschiedlich angesprochen werden: Persönlich, in Präsentationen oder auch in einer vermeintlich ‚unwichtigen‘ E-Mail. Maßgeschneiderte Kommunikation ist also nicht nur ein „nice to have“, sondern für erfolgreiche Projekte ein „Muss“.



### Maßgeschneiderte Kommunikation

Haben Sie sich beim Lesen der Farben-Typen wiedererkannt? Wahrscheinlich haben Sie eine Tendenz und können sich mit ein bis drei Farben gut identifizieren, denn wir sind alle irgendwie ‚Mischtypen‘. Im privaten Umfeld leben wir vielleicht eine andere Farbe, als auf der Arbeit. Auch die Tagesform spielt eine wichtige Rolle. Wäre ich Projektleiter Herr Müller (Typ knallrot) unterschiede ich für die optimale Kommunikation mit meinem Team zunächst die einzelnen Persönlichkeitstypen:

- Frau Schmitz: mehr der grüne Typ, mit einer Neigung zu blau.
- Herr Kaiser: sehr gelb, mit einer Neigung zu rot.
- Herr Kruse: voll blau (die Farbe - nicht der Alkoholpegel)
- Herr Schneider: grün, blau und mit Anteilen von gelb.

Wie kommuniziere ich nun mit meinem Team, und wie Sorge ich für eine reibungslose Interaktion innerhalb und außerhalb des Projekts?

- Frau Schmitz (grün-blau): Meine Kommunikation ist respektvoll. Jede E-Mail, auch wenn es eilig ist, wird mit Anrede und Gruß versehen. Frau Schmitz erkläre ich auch, warum wir den Workshop verschieben müssen und welche Auswirkungen es hätte, wenn wir dies nicht täten. Evtl. noch einen Zusatz, wie wir in Zukunft kurzfristige Verschiebungen vermeiden können.
- Herr Kaiser (gelb-rot): Da er gerade von der Uni gekommen ist und schnell Karriere machen möchte, bekommt von mir E-Mails mit sehr kurzen Erklärungen. Ich bitte ihn, die PowerPoints für Frau Schmitz zu erstellen. In Rücksprache mit Frau Schmitz bitte ich ihn zudem, die Präsentationen teilweise zu übernehmen, da Frau Schmitz nicht gerne präsentiert (sie fühlt sich dabei nicht wohl). Auch fordere ich ihn auf, neue Ideen zu entwickeln und uns diese grafisch vorzustellen.
- Herr Kruse (blau): Er bekommt von mir ausführlich erläutert, warum und weshalb wir welche Methode für wel-

che Aufgabe verwenden. Ich bitte ihn auch, die Methoden zu bewerten. Insbesondere, die fachlichen Prozesse mit den technischen Prozessen zu verknüpfen und detailliert die jeweiligen Vor- und Nachteile aufzuzeigen. Weiterhin soll er die Projektdokumentation verantworten und die Qualität der Dokumentationen sicherstellen.

- Herr Schneider (grün-blau): Mit ihm ist die Kommunikation meistens unkompliziert, er ist ein sehr umgänglicher Typ. In der PMO-Rolle fühlt er sich wohl und er ist der zentrale Ansprechpartner für die Projektmitarbeiter. Er bekommt von mir klare und verständliche E-Mails. Ich bitte ihn, regelmäßige Meetings zu planen und durchzuführen. Da er sehr gut mit Frau Schmitz kommuniziert und sich beide gut verstehen, bitte ich ihn manchmal, den Status direkt mit Frau Schmitz abzustimmen. Wäre zwar als Projektleiter eigentlich meine Aufgabe, macht die Sache aber für alle einfacher, wenn sich manchmal Herr Schneider darum kümmert.

### Jeder Jeck ist halt wirklich anders

Wir von Solit Finance berücksichtigen bei allen Anfragen nicht nur die fachliche und technische Eignung von Kandidatinnen und Kandidaten, sondern berücksichtigen sehr genau, ob die jeweilige Persönlichkeit zum Team passt. Maßgeschneiderte und wertschätzende Kommunikation in Projekten – gerade bei vielen Beteiligten – ist ausschlaggebend für die Stimmung im Projekt und somit für eine erfolgreiche Durchführung. Bereits kleine Veränderungen in der Kommunikation, mit mehr Rücksicht auf die verschiedenen Charaktere und Typen, haben häufig einen positiven Einfluss.

In diesem Sinne. Bleiben Sie der Jeck, der Sie sind und lassen die anderen auch Jeck sein. □



Zusätzlich wird das Projekt mit circa 30-40 indirekten Projektmitgliedern zusammenarbeiten.



# SCHNELLER, GRANULARER, KONSISTENTER

## Einfluss der steigenden aufsichtsrechtlichen Anforderungen an die Datenhaltung auf die Arbeit der Fachabteilungen

*Es gibt wenige Wirtschaftszweige, die so stark reglementiert sind wie Kreditinstitute. Neben den für alle Unternehmen geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen sind in Kreditinstituten viele spezielle Vorschriften zu beachten. Zu nennen sind insbesondere die Normen zum Bank- und Bankaufsichtsrecht, Zahlungsverkehr, Verbraucherschutz, Börsen- und Wertpapierrecht, zur Bilanzierung und Geldwäschebekämpfung.*

Der Trend in der Regulatorik der Banken kann wie folgt zusammengefasst werden: schneller, granularer und konsistenter. Daten werden in immer kürzeren Meldefrequenzen und bei Erstmeldungen mit kurzen Vorbereitungsphasen von den Banken eingefordert. Granularer bedeutet, dass zunehmend Daten für Einzelkunden, Einzelgeschäfte bzw. Einzeltransaktionen abgefragt werden. Zudem werden die Daten zwischen einzelnen Meldungen und zu den Einzeldaten auf Kunden-, Konten- und Transaktionsbasis zunehmend cross validiert. Dies erhöht die Anforderung an die Konsistenz der Daten und Datenhaltung.

### Starke Auswirkungen auf Mitarbeiter

Die gezeigten Trends wirken auf die Prozesse, die Datenhaltung und Datenqualität sowie vor allem auf die Mitarbeiter in den Banken. Am intuitivsten können die Auswirkungen auf Basis des Grundmodells der Datenverarbeitung, bestehend aus den Phasen Eingabe, Verarbeitung, Ausgabe (EVA), beschrieben werden. Für die erste Phase der Dateneingabe können in der Praxis die beiden Grundphilosophien der geprüften Datenquali-

tät und der produzierten Datenqualität abgegrenzt werden. Datenerfassungskonzepte, die nach der geprüften Datenqualität arbeiten fokussieren bei Kunden- und Kontenanlagen im Bankverfahren vor allem auf Schnelligkeit im Vertrieb. Bei der Dateneingabe sind nur sehr wenige Dialogprüfungen vorhanden, so dass der Kundenstamm bzw. das Konto möglichst schnell angelegt und der Kundenwunsch erfüllt werden kann. Sind die Daten später relevant im Meldewesen, so werden nachgelagert umfassende Hinweise bzw. Prüfprotokolle ausgegeben mit der Zielsetzung falsche Eingaben zu bereinigen bzw. nicht erfasste Daten nach zu erfassen (geprüfte Datenqualität).

Für schlanke und schnelle Prozesse sollte jedoch die produzierte Datenqualität favorisiert werden. Hierbei sind die Prozesse und Systeme so zu organisieren, dass Mitarbeiter in der Datenerfassung möglichst wenig Fehler machen können. Die beiden Grundphilosophien bedingen unterschiedliche Qualifizierungs- und somit Personalkostenniveaus bei den eingesetzten Mitarbeitern.

### Alternative Datenverarbeitungspraktiken

In der Phase der Datenverarbeitung sind in der Praxis zwei Umsetzungspraktiken festzustellen – manuelle oder maschinelle Versorgung. Setzt die Bank zentrale Regelwerke auf Basis eines einheitlichen Datenhaushaltes für Rechnungswesen, Meldewesen und Controlling ein, so lassen sich viele Positionen maschinell versorgen. Die Mitarbeiter können sich dann vor allem auf die wichtigen Cross-Prüfungen konzentrieren und binden ihre Kapazität nicht in der manuellen Erfassung von Positionen und deren Abstimmung.

Zusätzlich werden zeitliche Ressourcen freigesetzt, um sich Gedanken über die interne Nutzung der Daten zu machen. Beispielhaft sei die zum 01.09.2017 beginnende neue Meldeanforderung AnaCredit genannt. Das Meldeschema der Stammdaten nach AnaCredit sieht vor, dass zum Vertragspartner (z.B. Schuldner) Unternehmensstrukturen gemeldet werden (z.B. Zweigniederlassung, direkte und oberste Mutter). Werden diese Strukturen aus bestehenden Personenrollen (Zweigniederlassung) oder aus bestehenden Gruppen verbundener Kunden (direkte und oberste Mutter) maschinell ins Meldeschema

versorgt, so entfallen im Meldewesen manuelle Eingaben und Kontrollen. Die Mitarbeiter im Meldewesen können mit den Kollegen aus der Produktions- und Vertriebsbank die Prozesse so organisieren, dass die erforderlichen Daten geschickt in Kundengesprächen abgefragt werden. Der konkrete Nutzen besteht darin, dass die Bank Informationen über verflochtene Kundenstrukturen erhält und diese im Rahmen des Vertriebs nutzen kann. Alternative Neukundengewinnungsprozesse verursachen dagegen regelmäßig höhere Kosten. Denkbar ist darüber hinaus, dass die Daten im Meldewesen verstärkt in die internen Steuerungsmodelle eingebunden werden (für den Bereich der FinaRisikoV muss sogar nach dem Vorstandsansatz gemeldet werden), zumal die Geschäftsleiter in regelmäßigen Aufsichtsgesprächen danach detailliert gefragt werden.

Die Vielzahl der aufsichtsrechtlichen Meldungen mit inhaltlichen Überschneidungen und die steigende Granularität der an die Aufsicht übermittelten Daten ermöglicht der Aufsicht Abgleiche zwischen den Datenauflieferungen der Institute. Sowohl die Konsistenz innerhalb einer Meldung als auch die Vergleichbarkeit bzw. Überleitbarkeit zu anderen Meldungen eines Instituts muss gegeben sein. Hier helfen Projekte zu

BCBS 239 / Risk Data Aggregation die Datenqualität und Nachvollziehbarkeit der Datenverarbeitungsschritte End-to-End transparent zu machen.

### Gezielter Mitarbeiterereinsatz in optimalen Funktionen

Kreditinstitute sind gut beraten die Prinzipien der BCBS 239 frühzeitig in ihren Häusern umzusetzen. Die Gefahr widersprüchlicher Meldungen gegenüber der Aufsicht wächst mit zunehmender Granularität der regulatorischen Meldungen. Denn die aufsichtsrechtlichen Meldungen zu Risiken, Eigenkapitalien und Risikotragfähigkeit gewähren einen umfangreichen Einblick in das „ganzheitliche Risikoprofil“ eines Kreditinstituts; was wiederum die Aufsicht bei der Analyse des Geschäftsmodells im Rahmen der SREP unterstützt. Die Aufsicht kann gegenwärtig die gesammelten Informationen einer Bank mit vergleichbaren Banken der Peer Group abgleichen, was neben der inhaltlichen Konsistenz einer institutsspezifischen Meldung und der inhaltlichen Konsistenz zwischen Meldungen eines Instituts eine dritte Stufe der Prüfung bedeutet.

Um hier nicht in die Defensive zu geraten, sollte das Management von Kreditinstituten folgende Tipps beachten:

Investieren Sie in eine integrierte Datenhaltung und automatisierte Verarbeitungsprozesse. Setzen Sie Mitarbeiter vor allem für Cross-Prüfungen und Datennutzungskonzepte im Vertrieb ein, dort wo Daten meistens erstmalig erfasst werden.

Fördern Sie die produzierte Datenqualität bei Dateneingaben, d.h. gestalten Sie die Prozesse der Datenerfassung so, dass die Mitarbeiter hierbei möglichst wenige Fehler machen können.

Organisieren Sie skalierbare Datenhaushalte und fördern Sie die Konsistenz der Daten, so dass bei den Mitarbeitern durch Reduktion des Prüfungsumfanges Freiraum für Datenanalysen entsteht.

Verstehen Sie aufsichtsrechtliche Vorgaben interdisziplinär und denken Sie bereichsübergreifend, nicht in Silos.



Dr. Peter Hager ist als freiberuflicher Berater und Dozent im Finanzwesen tätig.

# Steuerung des Wertschöpfungsnetzwerks einer Bank

## Neue Herausforderungen für die Retained Organisation!

Rund 20 Jahre nach dem Beginn der Auslagerungswelle, müssen Kreditinstitute die Struktur ihrer Wertschöpfungsnetzwerke und die Art der Steuerung überdenken. Neben sich weiterentwickelnden regulatorischen Anforderungen, entsteht auch aus geänderten Marktstrukturen der Dienstleister und der damit verbundenen Position der Kreditinstitute im Wertschöpfungsnetzwerk die Notwendigkeit, die Blickrichtung auf die internen Strukturen der Banken zu richten.

### Beginn der Auslagerungswelle

Unter dem Begriff „Industrialisierung des Bankgeschäfts“ startete Mitte der 90er Jahre die Auslagerungswelle in Banken und Sparkassen, insbesondere in den so genannten banknahen Bereichen (Zahlungsverkehr, Wertpapierabwicklung, Passivgeschäft, Kredit). Die damalige Positionierung der Kreditinstitute (KI) war komfortabel. Als großes Haus, sah man sich einer Vielzahl kleiner, neu gegründeter Dienstleister gegenüber und das Fachwissen in den ausgelagerten Geschäftsbereichen war ausreichend in den dezentralen Schnittstellenbereichen vorhanden.

Die Überwachung der Dienstleister umfasste die Qualität und die Einhaltung von Verträgen und Service Level Agreements. Daneben fokussierte man sich auf Erfüllung der formalen Vorgaben des damaligen §25a, Abs. 2 KWG in Verbindung mit dem Rundschreiben 11/2001 des BaFin. Durch die steigende Bedeutung der Auslagerungen erfolgte seitens der BaFin eine deutliche Änderung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen durch Aufnahme des Themenkomplexes in die MaRisk (2007).

### Neue Schwerpunkte und Anforderungen

Der Anforderungsschwerpunkt lag nun auf dem Management der Auslagerungsrisiken mit Fokus auf die Beurteilung des externen Dienstleisters. Die Kernaufgabe der Retained Organisation (RTO) war die Risikoanalyse, insbesondere die Analyse der Fähigkeit des externen Dienstleisters, die auszulagernden Tätigkeiten quantitativ und qualitativ durchführen zu können.

Neben den geänderten aufsichtsrechtlichen Anforderungen sahen sich die Dienstleister deutlichen Forderungen der auslagernden KI nach weiteren Kostenreduzierungen ausgesetzt. Diesen Forderungen konnten die Dienstleister in der Folge nur durch Konsolidierung nachkommen, die in zwei Richtungen stattfand:

- Ausweitung des Dienstleistungsportfolios auf weitere Geschäftsfelder und Prozessstrecken (weitere Reduzierung der Wertschöpfungstiefe der auslagernden Bank)
- Fusion unterschiedlicher Dienstleister zur Erreichung von Skaleneffekten

Durch diese Zusammenschlüsse entstanden große Dienstleister mit hohen Marktanteilen.

### Oligopolistische Marktstrukturen

Die fortschreitende Konsolidierung ergab jedoch, dass sich die strategische Marktposition der Banken innerhalb des Wertschöpfungsnetzwerks deutlich veränderte. Die nunmehr entstandenen oligopolistischen Strukturen im Markt der Dienstleister führen dazu, dass die auslagernden KI einer von vielen Kunden eines Dienstleisters sind. Die Professionalisierung und Marktmacht der Anbieter hat somit enorm zugenommen, während die Einflussmöglichkeiten der auslagernden Kreditinstitute immer geringer werden.

Durch die fortschreitende Dauer der Auslagerung, hat sich gleichzeitig das bankinterne Wissen über die ausgelagerten Funktionen deutlich reduziert. Folglich wächst die Abhängigkeit zum Dienstleister und die Hürde zum Dienstleisterwechsel oder zum Insourcing wird immer höher.

### Geänderter Fokus auf die RTO einer Bank

Aufgrund der gestiegenen Abhängigkeiten richten die überarbeiteten MaRisk nun den Blick in Richtung des auslagernden KI. Der Fokus der Betrachtung liegt nun nicht mehr nur auf der Beurteilung des externen Dienstleisters, sondern auf die internen Fähigkeiten und fachli-



chen Kenntnisse hinsichtlich der ausgelagerten Bereiche. Unter anderen formuliert das BaFin folgende Kernpunkte:

- Die auslagernde Bank muss fundierte Kenntnisse und Erfahrungen bzgl. der ausgelagerten Kernbank- bzw. Kontrollbereiche aufweisen und eine potenzielle reibungslose Rückverlagerung gewährleisten.
- Die auslagernde Bank muss zudem eine Ausstiegsstrategie formulieren und die Auslagerungen im Rahmen der Notfallplanung berücksichtigen.
- Die RTO soll zentral in der Bank angesiedelt sein und einen Gesamtüberblick über die ausgelagerten Aktivitäten sicherstellen. Sie soll Kontroll- und Überwachungsaufgaben übernehmen und mindestens jährlich einen Bericht an den Vorstand verfassen.

### Neue Ansätze für die RTO

Für KI führen diese Anforderungen dazu, sich kritisch mit der Struktur und bisherigen Funktion der RTO auseinanderzusetzen. Ein „Black Box Outsourcing“ ist

regulatorisch nicht gewollt und kann auch nicht im Interesse des KIs sein. Der Blick der RTO wird sich verstärkt nach innen richten müssen und sowohl die strategische Positionierung des eigenen Instituts gegenüber dem Dienstleister als auch die Wahrung der wirtschaftlichen Flexibilität im Auge haben.

Ein einfaches Vergrößern der RTO kann dabei nicht die Antwort sein, da dies die Wirtschaftlichkeit der Auslagerung gefährdet. Mehr denn je kommt es für die RTO darauf an Agilität und Flexibilität des KI zu gewährleisten. In Bezug auf externe Dienstleister bedeutet dies, dass die RTO bei länger bestehenden Geschäftsbeziehungen eine „Erstarrung“ des Dienstleisters verhindern muss. Hierzu benötigt sie die notwendigen Kenntnisse über Markt- und Technologieentwicklungen, um den Dienstleister regelmäßig in seinem Fachgebiet

herausfordern und antreiben zu können. Gleichzeitig sind dieses Fach- und Marktkenntnisse notwendig, um diese Agilität auch in Richtung der eigenen Strukturen zu gewährleisten. Die RTO muss – auch in extern verursachten Situationen wie bspw. Fusionen – in der Lage sein, das Wertschöpfungsnetzwerk in angemessener Zeit anpassen zu können. Dazu gehört der Wechsel auf einen anderen Dienstleister ebenso, wie die Rücknahme einzelner Funktionen ins eigene Haus. □



# Wertschöpfung durch Wertschätzung – wie geht das?



Die Netempire AG aus Rösrath ist ein auf Finanzdienstleister, Konzerne und Behörden spezialisiertes Softwareunternehmen für Individuallösungen und Digitalisierung. Eine Branche, in dem die Mitarbeiter permanent auf Hochtouren laufen und starken Belastungen ausgesetzt sind. Weil ihre Mitarbeiter ihr höchstes Gut sind, hat das Unternehmen bewusst neue Wege eingeschlagen.

Wahrscheinlich stellen sich Führungskräfte eher die Frage, ob der Fokus im Management nicht vor allem auf der Wertschöpfung liegen sollte – gerade aus betriebswirtschaftlicher Sicht? Aus der Managementperspektive erscheint eine industrielle Ablaufoptimierung sehr reizvoll: Bemessener, planbarer Input und zuverlässige gleichbleibende Abläufe, die zu Just-In-time Ergebnissen führen. Sexy!

## Hohe Anforderungen an kreative Köpfe

Im Bereich der Digitalisierung – generell für Unternehmen im Dienstleistungssektor – kann diese Herangehensweise nicht fruchten: Entscheidend für den Erfolg von Dienstleistern ist häufig die hohe Güte an intellektueller Kreativarbeit. Die Mitarbeiter sind gefordert, sich laufend schnell in neue Themen und Szenarien einzuarbeiten sowie Anforderungen und Möglichkeiten laufend abzugleichen. Angesichts der ohnehin hohen Belastung erhöht sich die Produktivität nicht durch noch mehr Druck. Zunehmender Druck kann sogar zu sinkender Leistungsfähigkeit führen, da die Fehlerhäufigkeit steigt.

Somit ergibt sich die Frage: Was kann ein Unternehmen beitragen, damit seine Mitarbeiter langfristig und zuverlässig gute Leistungen erbringen können und wollen? Denn der Mensch ist der entscheidende Erfolgsfaktor.

Die Produktivität positiv beeinflussende Faktoren sind:

- ein ausgeglichenes Arbeitsklima
- weniger Stress
- eine angenehme, ruhige Arbeitsumgebung
- eine ausgeglichene Work-Life Balance
- Anerkennung, Bestätigung, Vertrauen, Wertschätzung.

Ansätze, um dies zu erzielen, sind die Gestaltung von flexiblen Arbeitszeiten, Teilzeit als grundsätzliches Modell über alle Positionen oder die Schaffung einer Vertrauenskultur, z.B. durch die Eliminierung von Zeiterfassungssystemen.

So bedeutet flexibles Arbeiten bei der Netempire AG ganz konkret, dass jeder Mitarbeiter entsprechend seiner Lebenssituation selbst entscheidet, wann und wo er arbeitet: Der Eine bringt morgens die Kinder zur Schule oder der Andere muss nachmittags früher los, um Angehörige zu pflegen. Die Mitarbeiter entscheiden individuell über ihren Arbeitsstart und das -ende. So gibt es Kollegen, die bereits vor 7 Uhr beginnen und andere Mitarbeiter, die erst gegen 10:30 Uhr starten. In der Organisation der Zusammenarbeit erfordert dies ein verantwortliches Miteinander im Team und klare Absprachen.

## Teilzeit für alle

Bei der Netempire ist Teilzeitarbeit auch in Führungspositionen möglich. Als das System eingeführt wurde gab es eine erhebliche Schrecksekunde, da deutlich mehr Mitarbeiter in Teilzeit arbeiten wollten, als geplant war. Es meldeten sich nicht nur jene, die aus familiären Gründen eine Arbeitszeitreduktion wünschten, sondern auch zahlreiche

andere Mitarbeiter. Die einen Kollegen benötigten freie Zeit für die Planung eines Hausbaus, andere wollten mehr Zeit für ihre Gesundheit, ihre Tiere oder Hobbies. Die Gründe waren so unterschiedlich wie die Mitarbeiter selbst. Nach einer anstrengenden Planungs- und Startphase zeigte sich aber das positive Resultat: Seit nunmehr sieben Jahren wird bei der Netempire erfolgreich das Teilzeitprinzip gelebt, mit mehr Zufriedenheit im Team

## Ein Ort zum „gerne Arbeiten“

Die Netempire hat zahlreiche Maßnahmen rund um den Unternehmenssitz „Haus Staade“ umgesetzt, um einen Arbeitsraum zu schaffen, in dem die Mitarbeiter sich gerne aufhalten. Eine „stressreduzierte“ und „ruhige Arbeitsumgebung“ finden, um produktiv zu sein aber auch, um aufzutanken. Neben Arbeitsplätzen drinnen und draußen und einer eigenen betrieblichen Kinderbetreuung gibt es zur Erholung etwa einen Sandplatz für Volleyball oder Beachsoccer, einen Fitnessraum sowie täglich frisch zubereitete Hausmannskost.

Nicht jede Maßnahme ist auf andere Unternehmen oder Geschäftsbereiche übertragbar. Und sie funktionieren auch nicht für jeden Mitarbeiter. Denn manche Menschen brauchen feste Strukturen und möchten sich

nicht selbst organisieren. Es gilt also, die jeweils passenden Maßnahmen für das Team oder das Unternehmen zu finden. Hilfreich ist es, die Wünsche und Ziele gemeinsam mit den Mitarbeitern zu identifizieren: „Was macht uns selbst glücklicher und bringt uns Spaß?“ Spannende und wirkungsvolle Ergebnisse entstehen, wenn die Möglichkeiten losgelöst vom betriebswirtschaftlichen Aspekt bestimmt werden. Wichtig war der Netempire, die Bedürfnisse des Mitarbeiters in den Mittelpunkt zu stellen.

## Das Ergebnis

Die Netempire AG verzeichnet einen um 40 % niedrigeren Krankenstand verglichen mit dem bundesweiten Durchschnitt. Es gibt eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit und wenig Fluktuation. Über die Empfehlungen durch das Team und eine steigende Anzahl von Initiativbewerbungen sind die Kosten für die Personal-Akquise spürbar gesunken. Die umgesetzten Maßnahmen unterstützen das Unternehmen in der Bindung bestehender und Anziehung neuer Mitarbeiter. Denn gerade diese „weichen Faktoren“ sind für potentielle Kollegen häufig entscheidend – und der IT-Bereich ist ein arbeitnehmerbestimmter Markt. Für die Netempire AG hat sich bewiesen: Das Ergebnis stimmt, wirtschaftlich, menschlich, nachhaltig.



Die Netempire AG und Solit Finance GmbH haben sich im Herbst 2016 kennengelernt. Schnell wurde klar, dass wir im Bezug auf Unternehmensführung und -kultur die gleichen Ansichten vertreten. Für die Zukunft planen wir die jeweiligen Stärken im Rahmen einer Kooperation zu nutzen. Netempire als Digitalisierungsspezialist und IT-Dienstleister sowie Solit Finance mit tiefgreifender finanzfachlicher Beratungs- und IT-Integrationsexpertise können somit der Finanzbranche umfassende und innovative Lösungen bieten.

Kim Bauer gehört zum Vorstand der Netempire AG in Rösrath





# Eine Starke Partnerschaft – Für den Kunden und uns

*Projektmanagement war für uns schon immer ein spannendes und abwechslungsreiches Arbeitsgebiet. Mit der Solit Finance als Partner haben wir die Möglichkeit bekommen, in einem noch angenehmeren und vertrauteren Umfeld zielorientiert Projekte umzusetzen.*

Die Ursprünge der techperts project management GmbH reichen in das Jahr 2005 hinein. Aus der Muttergesellschaft techperts GmbH, welche primär Infrastruktur für Endkunden zur Verfügung stellt und betreut, spaltete sich im Jahr 2015 eine Sparte ab. Ziel dieser Neugründung war es Projektmanagement noch bedarfsgerechter für Großkunden speziell im Rhein-Main-Gebiet zu unterstützen. Die techperts project management GmbH hat es sich zum Ziel gesetzt, mittels anerkannter Projektmanagement Vorgehensweisen wie Prince2, ITIL und COBIT den Endkunden bestmöglich zu unterstützen.

Nach einem Erstkontakt auf einer Online-Plattform, hat sich im Laufe der Zeit ein offenes und wertschätzendes Miteinander entwickelt. Partner zu sein

bedeutet bei der Solit Finance, dass beide Parteien an einem Strang ziehen und Informationen transparent kommuniziert werden. Diese offene Art schätzen wir als rheinländisches Unternehmen sehr und können uns durch dieses Vertrauen auf das Wesentliche konzentrieren: Erfolgreich Projekte umsetzen.

## Gemeinsame Ziele

Sowohl die Solit Finance als auch wir verfolgen die gleichen Ziele: Den Anforderungen des Kunden gerecht zu werden, ihn in spannenden Projektumfeldern zu begleiten und Projekte erfolgreich umzusetzen. Die Gründe einen externen Dienstleister ins Haus zu holen sind vielseitig. Oftmals befinden sich Projekte in einer Schiefelage. Doch gerade das macht unsere Arbeit so interessant, denn sind wir doch mal ehrlich: Nur unter Druck entstehen Diamanten.

## Arbeit und Freizeit vereint

Die Solit Finance schafft es, Arbeit und Spaß miteinander zu verbinden. Events, welche woanders oftmals nur auf das Austauschen von Visitenkarten abzielen, werden bei der Solit Finance in einem familiären Umfeld durchgeführt und aktuelle Themenfelder professionell behandelt. Auch die weichen Faktoren stimmen bei der Zusammenarbeit: So lädt die Solit Finance jährlich neben dem FinnoDay u.a. zum B2Run nach Köln und zu einem nicht selbstverständlichen Jahresabschluss in die Eifel ein.

Der maximale Erfolg ist nur mit starken Partnern möglich. Wir freuen uns, mit der Solit Finance solch einen Partner gefunden zu haben und schauen gemeinsam in eine spannende Zukunft. □

Benjamin Kamien ist Geschäftsführer der techperts project management GmbH in Wesseling



## Die Finanzwelt zu Gast im Rheinland

*Mehr als 120 Vertreter aus Finanzen und Wirtschaft kamen zum dritten FinnoDay in die Domäne Walberberg nach Bornheim und informierten sich über den „Erfolgsfaktor Mensch“ für die Finanzindustrie. Denn nach jahrelanger Konzentration auf Sparmaßnahmen und Ertragsorientierung wurde der Mensch oftmals vergessen. Als Mitarbeiter und auch als Kunde.*



### Die Suche nach dem optimalen Mitarbeiter

Ein weiteres aktuelles Problem schilderte Business Coach Sascha Pult in seinem Vortrag über die Generation Y. Fachkräftemangel auf der Unternehmensseite und eine fremde Arbeits- und Lebenskultur auf der anderen Seite. Diese Problematik griff auch

Die Rolle des Menschen in der Finanzwirtschaft von Morgen, Veränderungen mit ihren Chancen und Risiken waren deshalb die Kernthemen des FinnoDay 3.0. Zu lange haben die Unternehmen nur reagiert. Wichtig sei aber, die Zukunft selbst zu gestalten und Veränderungen proaktiv anzugehen. In sieben Impulsvorträge gaben Referenten aus unterschiedlichsten Wirtschaftszweigen hierfür Vorschläge und Anregungen. Einer der wichtigsten Faktoren für erfolgreiche Veränderungen, ist der Wille sie auch durchzuführen, so das Fazit gleich mehrerer Vorträge. Und zwar in allen Führungsebenen und Abteilungen. Erst wenn vom Alten losgelassen werde, könne man erfolgreich Neues angehen.

Kim Bauer, Geschäftsführerin der Ne-tempire AG auf und berichtete aus der eigenen Unternehmenspraxis wie sie ihre Arbeitnehmer „frisch und funktionsfähig“ hielt, wie sie es provokativ ausdrückte. Weitere Tipps gab Cornelia Goulnik von der Postbank Systems für die Auswahl, Zusammenstellung und Leitung von Projektteams. Denn die Verantwortung jedes Einzelnen sei die

wesentliche Voraussetzung für den Erfolg des Ganzen, so Ihre Erfahrung. Und Jürgen Pfitzner, Geschäftsführer der STANTGroup stellte in seinem Vortrag heraus, dass der Mensch als Mitarbeiter, Kollege oder Kunde die wichtigste Variable der Produktionsfunktion sei. Seine Beachtung und Wertschätzung führe zum Erfolg – für beide Seiten.

### Positiv in die Zukunft

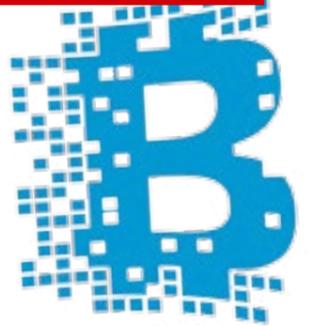
Gastgeber Kurt Jungnitsch freut sich: „Wir konnten wieder zahlreiche Spitzenvertreter der deutschen Finanzwirtschaft nach Bornheim im Rheinland holen und jeder konnte neue, innovative Impulse für seine Arbeit finden.“ Der FinnoDay hat sich mittlerweile als beliebtes Branchentreffen etabliert und stellt jedes Jahr ein neues, aktuelles Thema aus der Finanzindustrie in den Vordergrund. □

## Stimmen zum FinnoDay:

“Beim FinnoDay bekommt man neue Denkanstöße und sieht manche Themen anders und klarer.“

“Der FinnoDay ist eine besondere Veranstaltung mit vielen persönlichen Kontakten und tiefen Einblicken in die verschiedenen Themen der Finanzwirtschaft.“

“Die Veranstaltung verschafft gute Einblicke in die aktuellen Themen der Industrie und Wirtschaft.“



# BLOCKCHAIN – einfach erklärt

## Business-Breakfast Serie im Spätsommer 2016



Der Kernvortrag stellte die Funktionsweise dieser neuen „Schlüsseltechnologie“ dar und beleuchtete Auswirkungen, Potentiale und Gefahren für die Finanzwirtschaft. Viel Zuspruch erhielt Referentin Sonja Maria Lehmann für ihre sehr plastische Darstellung mit zahlreichen greifbaren Beispielen. Auch die im Anschluss an den Vortrag sehr lebhaft Diskussion und Ideenfindung für mögliche Use-Cases beim gemeinsamen Frühstück brachte allen Teilnehmern gewinnbringende neue Eindrücke, nicht nur zu Blockchain! Das Format dieser Veranstaltung selbst, als Business Breakfast mit Beginn um 8:30 Uhr, ermöglichte vielen Teilnehmern eine unproblematische Integration in den Arbeitsalltag.

Für diesen Herbst planen wir eine weitere Serie zu Blockchain. Schwerpunkt dieses Mal werden die möglichen Einsatzgebiete wie „Smart Contracts“ und „Einsatzmöglichkeiten bei Banken“ (mit aktuellen Beispielen) sein. Bei Interesse können Sie sich jetzt bereits unter [info@solit-finance.de](mailto:info@solit-finance.de) anmelden. Die Orte, Zeitpunkte und Agenda werden wir in Kürze bekanntgeben. □



In einer Gemeinschaftsveranstaltung zeigten die solecon GmbH und Solit Finance GmbH interessierten Fach- und Führungskräften aus dem Sektor Banken und Banken-IT die Funktionsweise und mögliche Einsatzfelder von Blockchain praxisnah auf.

## Jahresabschluss im Kloster

In alter Tradition erfolgte die gemeinsame Jahresabschlussveranstaltung im Verbund der Solit und der Solit Finance mit allen Mitarbeitern und Businesspartnern im ehemaligen Augustinerkloster in Hillesheim. Die Veranstaltung bildet den Schlussakt eines spannenden und erfolgreichen Jahres.

Nach den informativen Kurzvorträgen zu spannenden Themen wie dem Cloud Computing, berichtete die Geschäftsführung des Solit Unternehmensverbundes über die Highlights und Zahlen des vergangenen Jahres und gab einen Ausblick auf das folgende.

Genauso wichtig war der zweite Teil des Events. Bestens versorgt mit leckeren Köstlichkeiten und Getränken aus der Klosterküche folgten interessante Gespräche und lockerer Austausch mit allen anwesenden Kollegen/innen und Partnern beider Unternehmen. Die zahlreichen Projektspezialisten, die sich in unterschiedlichen Projekt- und Kundensituationen befinden, nutzten die Gelegenheit, sich über ähnliche Problemstellungen auszutauschen, neue Ideen zu finden und sich aufgabenspezifisch zu vernetzen. Es folgte ein lebhafter Know-how Transfer, von dem letztendlich die Kunden profitieren. Wie es sich für eine anständige Feier gehört, endete das Fest erst in den frühen Morgenstunden ... □

## Ein Event für Kunden, Mitarbeiter und Businesspartner der besonderen Art

# ALLE in einem Boot



Seit 2012 gestaltet die Solit Finance gemeinsam mit ihrem Verbundpartner der Solit alle zwei Jahre unter dem Motto „Solit Finance & Friends“ ein außergewöhnliches Event für Kunden, Partner und Mitarbeiter. Hintergrund und Ziel dieser Veranstaltungsreihe ist es, bei gemeinsamen und nicht alltäglichen Aktivitäten, die Menschen und nicht das Business in dem Vordergrund zu stellen. Losgelöst von den täglichen Herausforderungen, werden neue Eindrücke gesammelt, kleine Abenteuer erlebt und der Spaß mit Gleichgesinnten in den Vordergrund gestellt.

So kamen auch im Juli 2016 mehr als 130 Gäste inkl. Ihrer Familien zum „Sommerfest“ in die besondere Location des Clubhauses des „Kölner Ruderverein

von 1877“ in Rodenkirchen. Hier konnten alle Interessierten das gemeinsame Rudern in einem „Fünfer“ auf dem Rhein erleben. Ganz wie es sein soll: Kunden, Mitarbeiter und Partner aller Altersklassen in einem Boot, um gemeinsam das Ziel zu erreichen. Manchmal etwas wacklig aber im Ergebnis erfolgreich!

Neben dem sportlichen Aspekt des Ruderns, kamen auch Spaß und Wohlfühlcharakter (auch für die kleinen Gäs-

te) nicht zu kurz. Bestens versorgt mit kulinarischen Köstlichkeiten und beim gemeinsamen Public Viewing des Halbfinals der Fußball-EM fiel den Gästen das Networking leicht. Ein offener Gedankenaustausch, auch zu aktuellen bankfachlichen- sowie IT-technischen Themenstellungen, über die Unternehmensgrenzen hinweg, wurde von allen gerne genutzt! □

## Solit Finance feiert mit Kölner Lichtern und dem Kölner Stadtachter

Zum zweiten Mal sponsert Solit Finance im Juli 2017 die Kölner Stadtachter-Regatta und beteiligt sich bei der großen Feier des Kölner Rudervereins von 1877 am Strand von Köln-Rodenkirchen anlässlich der Kölner Lichter.

Für musikalische Unterstützung sorgt die wohl angesagteste Kölner Nachwuchsband Flasko und auch danach folgt ein Highlight dem anderen: Die Stadtachter-Regatta vor dem Dom via Großbildleinwand, die Feuerwerke von Porz bis Poll wäh-

rend der Schiffskonvoi unter voller Beleuchtung in Richtung Altstadt fährt und schließlich die fulminanten Kölner Lichter unter freiem Himmel.

Gemeinsam mit Business-Partnern, Mitarbeitern und Freunden des Hauses bietet sich in lockerer Atmosphäre wieder ein stimmungsvoller Rahmen zum Gedankenaustausch, um Kontakte zu pflegen und das eigene Netzwerk zu erweitern. □





## B2RUN

### Solit Finance ist Kölns fittestes Unternehmen!

Beim Firmenlauf B2Run in Köln am 01. September 2016 stellte die Solit Finance mit 71 Läufern die meisten Teilnehmer unter den rund 500 angetretenen KMUs und erhielt dafür den begehrten Preis der Team-Rakete als fittestes Unternehmen in Köln verliehen.

Auch deutschlandweit ist Solit Finance spitze: Unter den bundesweit bei 17 Läufen mehr als 4.000 teilnehmenden KMUs belegen die laufenden Finanzexperten einen sehenswerten Platz 5. „Wir sind mächtig stolz auf dieses Ergeb-

nis!“, freut sich Kurt Jungnitsch, der das Unternehmen zum dritten Mal anführte und Mitarbeiter, Businesspartner sowie Kunden aus der Finanzindustrie zum gemeinsamen Laufen einlud.

Neben gemeinsamer Freizeit, Fitness und Feiern stand auch in diesem Jahr der gemeinnützige Aspekt im Vordergrund. Als zusätzlichen Anreiz lobte Solit Finance pro Teilnehmer und gelaufenem Kilometer 5,- Euro Spende zugunsten der Lebenshilfe - Werkstätten aus. Bei einer Strecke von rund 5 Km wurden

somit 1775,- Euro erlaufen. Diese Summe wurde von der Bensberger Bank um 900,00 Euro und von der Daube Treuhand- und Steuerberatungsgesellschaft um weitere 325,00 Euro erhöht.

Über den Gesamtbetrag von 3.000,00 Euro, freut sich die Lebenshilfe - Werkstätten Leverkusen/Rheinberg gGmbH, für die Christoph Demmer dankend den Scheck entgegennahm. Seit über 50 Jahren bieten die Lebenshilfe-Werkstätten erfolgreich Teilhabeleistungen für Menschen mit Behinderung an. □

### KG Närrische Werkstatt freut sich über Spende der Solit Finance

Mehr am gesellschaftlichen Leben von Refrath teilnehmen und mit 'Spaß an der Freud' die „Karnevalsgesellschaft Närrische Werkstatt“ und das Dreigestirn der Lebenshilfe Werkstätten vorstellen – dies ist bereits zu einer schönen Tradition beim Straßenkarneval in Bergisch Gladbach-Refrath geworden.

Unter dem diesjährigen Motto in Refrath „Us verschiedene Ecke, uns Hätz für Räfeds Jecke“ war die Lebenshilfe Werkstätten mit ca. 60 behinderten Mitarbeiter/innen in vorwiegend selbstgefertigten Kostümen beim Karnevalszug vertreten. Ihr großer Werkstatt-LKW war wieder ein besonderer Blickfang.

Die Teilnahme als größte Gruppe im Zug ist für die behinderten Mitarbeiter/innen und Betreuer immer ein großer Erfolg. Die Nähe zu den Bürgern am Straßenrand des Zugwegs ermöglicht ein Zusammentreffen ohne Berührungängste! Mit Unterstützung durch die Spende der Solit Finance konnte ausreichend Wurfmaterial für die Teilnehmer des Karnevalszugs besorgt werden. □



# Schein-selbständigkeit

## Das Ende der Freelancer?

Die Deutsche Rentenversicherung nimmt zunehmend freie Mitarbeiter ins Visier. Nicht selten gelangt sie im Rahmen einer Betriebsprüfung zu der Überzeugung, dass in Wirklichkeit keine freie Mitarbeit, sondern ein Arbeitsverhältnis vorliegt. Im Falle der Feststellung einer derartigen Scheinselbständigkeit kann die Deutsche Rentenversicherung einen Nachforderungsbescheid für in der Vergangenheit zu Unrecht nicht abgeführte Sozialversicherungsbeiträge erlassen.

Dieser kann u.U. erhebliche Auswirkungen für das den vermeintlich „freien Mitarbeiter“ beschäftigende Unternehmen haben. Um sicher vor unangenehmen Überraschungen zu sein, ist es sinnvoll, die Beschäftigungsverhältnisse genau zu prüfen und zwischen festen und freien Mitarbeitern zu unterscheiden, sowie die Rahmenparameter für „richtige Projektarbeit“ bereitzustellen.

#### Die Abgrenzung zwischen Arbeitnehmern und freien Mitarbeitern

Die Abgrenzung zwischen einem sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer und einem freien Mitarbeiter richtet sich nach einer Vielzahl von Indizien und erfordert daher eine wertende Betrachtung im konkreten Einzelfall.

#### Folgen für die berufliche Praxis

Aufgrund der Schwierigkeit der Abgrenzung sowie den mit einer fehlerhaften sozialversicherungsrechtlichen Bewertung einhergehenden Folgen wird in den Medien mitunter bereits das „Ende der Freelancer“ propagiert. Dieses ist jedoch noch lange nicht erreicht. Schließlich kann selbst die Behebung aller im Tagesgeschäft auftretender Probleme im reinen IT-Umfeld im Rahmen einer freien Mitarbeit erfolgen. Voraussetzung ist jedoch, dass sämtliche Einzelaufträge über ein zu diesem Zweck z.B. einzurichtendes Ticketsystem an den freien Mitarbeiter gerichtet und Direktbeauftragungen außerhalb dieses Ticketsystems konsequent unterbunden werden.

Unkomplizierter stellt sich die Rechtslage dar, wenn beispielsweise einem freien Mitarbeiter nicht die ständige Betreuung in allen EDV-Angelegenheiten, sondern ein bestimmtes Projekt übertragen wird. In diesem Fall ist es von elementarer Bedeutung, dass das Projekt bereits in den zu schließenden Verträgen konkret bezeichnet ist, sodass dem freien Mitarbeiter im Verlauf der Projektarbeit keinerlei Weisungen mehr erteilt werden müssen. Daneben empfiehlt es

sich, die Verträge von vornherein für die Dauer des Projekts zu befristen und anstelle von Verlängerungsoptionen mit kurzfristigen Kündigungsmöglichkeiten zu arbeiten.

#### Fazit

Auch in Zukunft wird eine freiberufliche Beratertätigkeit möglich sein. Zur Vermeidung von späteren Streitigkeiten mit der Deutschen Rentenversicherung sind jedoch sowohl bei der Gestaltung des Beratervertrags als auch bei dessen praktischer Umsetzung bestimmte „Spielregeln“ zu beachten.

Die Solit Finance steht mit ihren Kunden als auch freien Beratern zu diesem Thema im laufenden Dialog. Bei diesen Gesprächen können häufig Verständnisprobleme dieser nicht gerade trivialen Thematik beseitigt werden, als auch notwendige Änderungen z.B. in aktuellen organisatorischen Projekt-Strukturen auf Kundenseite, offen angesprochen und vermeidliche Hemmnisse gelöst werden.

Fachlich stehen der Solit Finance bei rechtlichen und steuerlichen Fragen zum sozialversicherungsrechtlichen Status die Experten von der AHW Steuerberater Wirtschaftsprüfer Rechtsanwälte zur Seite. □

#### Für eine Arbeitnehmereigenschaft können insbesondere folgende Indizien sprechen:

- Weisungsgebundenheit im Hinblick auf Inhalt, Ort und Zeit der zu erbringenden Leistung,
- Eingliederung des Mitarbeiters in eine fremde Arbeitsorganisation,
- Tätigwerden des Mitarbeiters allein für ein Unternehmen,
- Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall,
- Gewährung bezahlten Erholungsurlaubs,
- Abführung von Lohnsteuer und Sozialversicherungsbeiträgen durch das Unternehmen,
- Bezeichnung durch die Vertragsparteien als „Arbeitnehmer“ und „Arbeitgeber“,
- Zahlung einer an die Arbeitszeit orientierten Vergütung,
- Nichttragen eines unternehmerischen Risikos durch den Mitarbeiter.

Christoph Felten, LL.M. oec, Rechtsanwalt, Fachanwalt für Steuerrecht, Steuerberater, Geschäftsführender Gesellschafter und  
Marc Ecklebe, angestellter Rechtsanwalt. Jeweils bei AHW Steuerberater Wirtschaftsprüfer Rechtsanwälte in Köln





# 18 Tage kein Netz

8. Dezember 2016. Vor mir steht ein Glas Heineken, aus der Box klingt Weihnachtsmusik im Reggae Sound. Ich sitze bei tropischen 25° C und ca. 80% Luftfeuchte in der Boardwalk Bar in Rodney Bay auf St. Lucia, Karibik. Eigentlich müsste mich das glücklich machen, aber ich kann es (noch) nicht genießen, denn ich fühle mich hier deplatziert – wie ein Alien. Nach 18 Tagen ununterbrochen auf See fehlt mir plötzlich ein ganz elementares Gefühl, eines das ich als erwachsener Mensch viel zu selten spüre aber noch sehr gut aus meinen Kindertagen kenne: Das Gefühl, einfach nur da zu sein, ich zu sein und im Einklang mit meiner Umgebung.

Nein, ich bin nicht mit den Walen und Delfinen herübergeschwommen. Mein Transportmittel war ein moderner 45-Fuß Fahrtenkatamaran mit komfortabler Ausstattung und Navigationselektronik. Ich war auch nicht allein, sondern mit sieben weiteren Crewmitgliedern an Bord.

Aber dennoch: Das Leben war ganz anders als sonst: 18 Tage ohne Landschaft, stets bewegter Boden unter den Füßen, 2700 Seemeilen Strecke zu segeln, mindestens 4000 Meter Wasser unter dem Kiel und vor allem: Keine Verbindung zur Außenwelt! Den Tagesrhythmus bestimmt der Wachplan – egal ob es gerade Tag oder Nacht ist.

## Rückkehr zu elementaren Bedürfnissen

Oberstes Ziel ist es, das Schiff und die Crew jederzeit sicher voran zu bringen. Elementare Bedürfnisse rücken in den Vordergrund: Essen, Trinken, Schlafen, Wäsche waschen, Körperpflege beim Badestopp. Keine Mail muss beantwortet werden, kein Handy klingelt, keine ToDo-Liste ist abzuarbeiten. Was zu tun ist wird sofort gemacht, oder wenn es dran ist. Vergessen wird nichts. Es gibt ja kaum Ablenkung da draußen.

Vieles verliert seinen Wert während des Törns: Dollars, Euros, Kreditkarte sind für drei Wochen ohne Gegenwert. Fernsehen – für mich ohnehin von geringem Wert – wäre völlig nutzlos. Das Programm stattdessen: täglich unglaublich schöne Sonnenauf- und -untergänge, gelegentlich Wale an der Wasseroberfläche und Delfine, die minutenlang die Yacht begleiten und durch ihr Spiel, ihre Dynamik und große Sprünge begeistern. Ein fantastischer, klarer Sternenhimmel mit sichtbarer Milchstraße, unendlichen Weiten und vielen Sternschnuppen. Rasche Wetterwechsel mit kurzen, kräftigen Schauern, beeindruckenden Regenbögen und bizarren Wolkenformationen. Die Natur zieht alle Register, um Glücksgefühle zu erzeugen. Und alles ist echt – ohne Maussteuerung und Touchscreen.

Wo die Welt noch *analog* ist.

*Ein großes Ziel für viele Segler: Einmal den Atlantik mit einer Segelyacht überqueren. Norbert Fischer nahm eine berufliche Auszeit und erfüllte sich diesen Traum.*



Und dann immer wieder dasselbe: Ganz viel Nichts umgibt mich. Das macht auf Dauer ganz ruhig und tiefenentspannt und bringt mich derartig zurück zu mir, wie ich es seit Jahren nicht mehr erlebt habe.

## Neue Erfahrung von Dimensionen

„Land in Sicht“ – für die meisten an Bord ein positives Signal. Mir geht es am Ende zu schnell. Ich mag meine gefühlte Einheit mit „meinem“ Atlantik noch nicht wieder aufgeben, fahre als letzter – erst nach zwei Hafentagen – mein Smartphone wieder hoch.

Segeltechnisch ist so eine Atlantiküberquerung keine besondere Herausforderung und auch nicht wirklich interessant. Angesichts eines üblicherweise gleichbleibenden Nord-Ost-Passatwindes oder auch großen Flautenlöchern ist das nicht anders zu erwarten. Die Herausforderung steckt in der neuen Wahrnehmung von Dimensionen – räumlich und zeitlich. Und das macht völlig ruhig und gelassen...

Norbert Fischer ist Business Coach und Resilienz-Trainer von RE||SILENCE in Münster.



## Meine Reflexion des Törns:

*Was war der wichtigste Erfolgsfaktor für das Gelingen?*  
Jetzt machen statt weiter warten und planen!

*Was war die wichtigste Erkenntnis?*  
Mein Spielraum im Leben ist riesengroß, wenn ich die Grenze zwischen dem Veränderbaren und dem Unveränderbaren erkenne und beachte.

*Was war der größte Unsicherheitsfaktor?*  
Die Zusammensetzung der Crew und die Persönlichkeiten der Mitsegler.

*Was war das wichtigste Utensil an Bord und in meinem Gepäck?*  
An Bord der Windmesser, weil man auf einem Katamaran nicht fühlt, wenn der Wind zu stark wird und man reffen muss. In meinem Gepäck die Sonnencreme Faktor 50.

*Was war das beeindruckendste Ereignis?*  
Eine Sternschnuppe mit hellem Feuerschweif, die das Segel hell anstrahlte.

*Welche persönliche Eigenschaft war am meisten gefordert?*  
Empathie

*Welches war das stärkste Gefühl?*  
Glück, Demut und Dankbarkeit, ein Teil dieser wunderbaren Welt sein zu dürfen und dafür, in und mit ihr leben zu dürfen.

*Was habe ich während der Reise vermisst?*  
Nichts.

*Was habe ich vermisst als die Reise zu Ende war?*  
Das unbeschreiblich großartige Gefühl von Freiheit.

*Hatte ich auch Angst?*  
Nein, niemals. Aber sehr viel Respekt vor der Gewalt der Natur und der Psychologie an Bord.

*Würde ich so eine Reise noch einmal machen?*  
Gerne so bald wie möglich. Wer hat Lust mitzusegeln?



**Gibt es eine digitale Zukunft für Banken?**

**YES<sup>®</sup>**

**YES<sup>®</sup>** der Vertrauensdienst der Banken und Sparkassen