

# Agilität und Resilienz

Der Veränderungsdruck auf Banken ist gross. Hohe Resilienz einer Organisation ist dabei ein strategischer Erfolgsfaktor. Es geht darum, Veränderungsenergie positiv zu kanalisieren.

Von Stefanie Auge-Dickhut und Bernhard Koye

Bei der strategischen Ausgangslage im Bankensektor besteht Einigkeit, dass nicht mehr von einer längeren Phase der Kontinuität ausgegangen werden kann. Steigende Kosten aufgrund des Regulierungsdrucks und sinkende Margen werden als Herausforderungen nun ergänzt durch die Unsicherheit über die Auswirkungen der digitalen Entwicklungen auf die Geschäftsmodelle der Banken. Entscheide müssen unter Unsicherheit gefällt werden.

In der Summe resultiert ein subjektiv und objektiv deutlich erhöhter Stresslevel für viele Bankmitarbeitende sowie ein ebenso erhöhter Ver-



Bankmitarbeitende müssen dafür offen sein, sich laufend an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassen.

änderungsdruck auf die gesamte Organisation. Die Fähigkeit, diese Veränderungsenergie positiv zu kanalisieren, kann in den kommenden Jahren ein wertvoller Differenzierungsfaktor werden. Wie schafft man nun die Balance zwischen fokussierter Weiterentwicklung des Bestehenden und gleichzeitiger Ausrichtung auf die wahrscheinlichen zukünftigen Erfolgsfaktoren? Kundenzentrierung und passgenaue Organisationsentwicklung von innen werden dabei in Kombination mit der Digitalisierung zu den entscheidenden Dimensionen bei der Neuausrichtung.

Organisationen, die eine hohe Resilienz aufweisen, haben in der Regel verschiedene Vorteile. Sie spüren rechtzeitig den Wandel in der internen und externen Umwelt, und Informationen werden sinnvoll akquiriert, zur Verfügung gestellt und verwendet. Diese Informationen werden auch passgenau interpretiert, und korrekte oder angemessene Massnahmen werden abgeleitet – beispielsweise durch eine kontinuierliche und dynamische Anpassung der Geschäftsmodelle und der Strategien an die ständigen Veränderungen des Marktes. Unternehmen transformieren sich, um Herausforderungen zu meistern, ohne die eigene Identität zu verlieren. Zugleich haben sie eine flexible Unternehmenskultur, in der auf Krisen schnell und adäquat reagiert wird. Hier liegt die Differenzierungschance für Organisationen und Verantwortungsträger.

Das Schweizerische Institut für Finanzausbildung (SIF) der Kalaidos Fachhochschule hat im Rahmen einer empirischen Studie die Resilienz in Schweizer Banken untersucht.

Dabei wurde das Modell von «Resilient Organisations» zugrunde gelegt.

## Resilienz ermöglicht kontinuierliche Anpassung

Resilienz reflektiert die Fähigkeit, disruptive Veränderungen und eigentliche Schocks zu absorbieren und ihre Strukturen und Aktivitäten vor diesem Hintergrund und unter langfristigen Stress, hohem Veränderungsdruck und Unsicherheit in Richtung zukunftsfähiger Geschäftsmodelle zu transformieren. Auf die Bankenwelt bezogen, steht Resilienz für einen Perspektivenwechsel, weg von Krisen, Katastrophen und Defiziten hin zu Potenzialerkennung und Problembewältigung.

Resilienz steht daher für die Eigenschaft eines Systems, sich kontinuierlich an die sich ändernden politischen, wirtschaftlichen, technologischen, gesellschaftlichen und ökologischen Rahmenbedingungen anzupassen, ohne dass dadurch die eigene Identität und Integrität verloren geht. Der Begriff «Resilienz» wird seit den 1990er-Jahren in verschiedenen wissenschaftlichen Bereichen zunehmend verwendet. Zu diesen Aspekten gehören Wirtschaft, Globalisierung, Menschen, Markt, Konkurrenten, Umwelt, Naturkatastrophen, Technologie, Regierung und politische Landschaft und viele mehr. Eine Organisation muss resistent sein, um erfolgreich zu bleiben.

Resilienz kann daher als eine Kerneigenschaft einer lernenden Organisation verstanden werden. Veränderungen werden in solchen Organisationen als etwas Alltägliches wahrgenommen. Die Organisation passt sich durch ihre lernenden Fähigkeiten an, indem sie Auswirkungen der Änderungen absorbiert oder sich reorganisiert.

## Vorteile von hoher Resilienz

Organisationen, die eine hohe Resilienz aufweisen, haben in der Regel folgende Vorteile:

- Sie «spüren» rechtzeitig den Wandel in der internen und externen Umwelt.
- Informationen werden sinnvoll akquiriert, zur Verfügung gestellt und verwendet.
- Sie interpretieren Informationen und leiten korrekte oder angemessene Massnahmen ab (beispielsweise passen sie kontinuierlich und dynamisch Geschäftsmodelle und Strategien den ständigen Veränderungen des Marktes an).

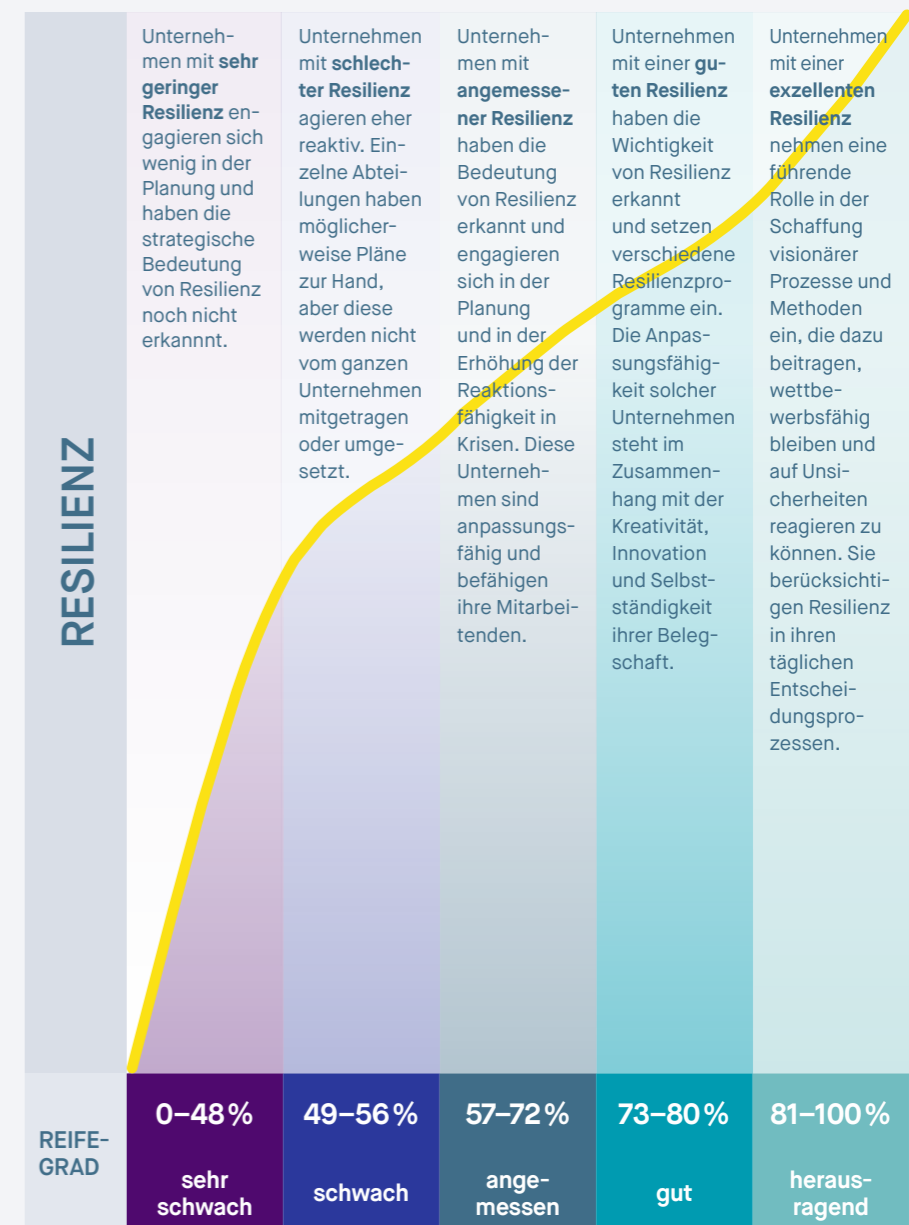
## STUDIENDESIGN MESSUNG DES RESILIENZWERTES

Die Umfrage basiert auf dem «Benchmark Resilience Tool». Dieses verwendet drei Indikatoren, die eine Messung des Resilienz-Wertes einer Organisation ermöglichen:

- Führung und Kultur,
  - Netzwerke und Beziehungen,
  - Veränderungsbereitschaft.
- Dabei wird eine Bewertungsskala mit den Werten «sehr schwach» (0 bis 48

Prozent), «schwach» (49 bis 56 Prozent), «angemessen» (57 bis 72 Prozent), «gut» (73 bis 80 Prozent) und «hervorragend» (81 bis 100 Prozent) verwendet. Pro Indikator wird ein Mittelwert aus den Werten der einzelnen Subthemen gebildet.

Mittels eines standardisierten Online-Fragebogens wurde eine Umfrage unter deutsch- und englischsprachigen Schweizer Bankmitarbeitenden durchgeführt. Die Umfrage wurde über den Newsletter des SIF und über verschiedene soziale Netzwerke gestreut. Den Online-Fragebogen vollständig beantwortet, haben 91 Teilnehmende. Rund 90 Prozent der Befragten haben eine Fach- oder Führungsverantwortung.



## FALLBEISPIEL RESILIENZ DANK VERTRAUEN UND AGILITÄT

Béatrice Sidler-Gisler, Leiterin Marktsupport und Mitglied der Geschäftsleitung der Obwaldner Kantonalbank (OKB), beschreibt in ihrem Referat «Agil macht stabil – Resilienz dank Vertrauen und Agilität» am Schweizerischen Institut für Finanzausbildung den Kulturprozess mit insgesamt sieben Stufen, den die OKB in den letzten Jahren durchlaufen hat. Dieser umfasste nicht nur bereichsübergreifende Seminare und Gruppen-Workshops zu verschiedenen Kulturthemen, sondern auch ein freiwilliges Angebot für Mitarbeitende, externe Einzel-

coachings in Anspruch zu nehmen. «Man muss einen gemeinsamen Mindset entwickeln, um aus alten Denkmustern ausubrechen», stellte Sidler-Gisler fest. Sie hält es für wichtig, einfach mit agilen Arbeitsweisen zu starten und sich nicht zu lange mit übergeordneten Theorien aufzuhalten. Voraussetzung dafür aber ist, dass das Unternehmen auf eine starke Kultur bauen kann, welche von einer klaren Identität, Vertrauen und Authentizität geprägt ist. Agilität bedeutet für sie aber nicht, ganz ohne Leitplanken unterwegs zu sein,

sondern den einzelnen Teams und Mitarbeitenden innerhalb dieser Leitbanken eine möglichst breite Fahrbahn an Selbstbestimmung und Selbstverantwortung zur Verfügung zu stellen. So sollen für Kunden, Mitarbeitende und die Bank als Unternehmen Win-Situationen entstehen, und die Kundenzentrierung soll voll gelebt werden. Bei der agilen Arbeitsweise steht damit primär die kundenzentrierte Lösung im Fokus, welche mit einzelnen Sprints erarbeitet wird, und nicht lange Diskussionen über Dokumentationen oder Prozessreports.

- Sie transformieren sich, um Herausforderungen zu meistern, ohne die eigene Identität zu verlieren.
- Sie haben eine flexible Unternehmenskultur, in der auf Krisen schnell und adäquat reagiert wird.

**Resultate und Empfehlungen: «Führung und Kultur»**

Die Gesamtbewertung der Dimension Führung und Kultur zeigt ein einheitliches Resultat am oberen Ende der Stufe «angemessen» zwischen den Werten 71 und 73 Prozent (Mittelwert 72,2 Prozent).

Im Bereich Führung und Kultur sind Entscheidungsstrukturen tendenziell noch stark hierarchisch geprägt. Die Schaffung von interner und externer Netzwerkfähigkeit bedingt auch eine Stärkung der Entscheidungsfindung entlang von fachlichen Verantwortlichkeiten. Mitarbeiter werden zwar eingeladen zum Mitdenken, aber «Out-of-the-box»-Denken wird mehrheitlich in den Banken (noch) nicht belohnt. Die Schaffung von struktureller und kul-

tureller Agilität und Innovationsfähigkeit hängt auch von der Anerkennung dieses Out-of-the-box-Denkens ab. Daher gilt es, diese formell und informell zu stärken.

**«Netzwerke und Beziehungen»**

Die Dimension Netzwerke und Beziehungen erhalten eine Resilienz-Gesamtnote von 71 Prozent (angemessen). Die Banken sind im Tagesgeschäft gut in der Lage, bereichsübergreifend zusammenzuarbeiten.

In Bezug auf die oben erwähnte strukturelle und kulturelle Agilität gilt es jedoch, unternehmensintern vermehrt Freiräume, Incentivierung und Vertrauen für die zukunftsfähige Umgestaltung der Geschäftsmodelle zu schaffen. Zudem ist die Erhöhung der externen Netzwerk- und Kooperationsfähigkeit auf technologischer, struktureller und kultureller Ebene eine entscheidende Grundvoraussetzung für die Zukunftsfähigkeit der Banken. Die Kompetenz zum Einbezug von Partnern zur Optimierung einzelner Elemente der Wertschöp-

fung wird noch als herausfordernd bzw. teilweise als noch nicht existent angesehen.

**«Veränderungsbereitschaft»**

Die Beurteilung mit einem Resilienzwert von 67 Prozent fällt bei der «Veränderungsbereitschaft» im Schnitt als «angemessen» aus. Auch hier gilt, dass Banken sehr effizient in der Bearbeitung des Tagesgeschäfts sind. Im Grundsatz wird aber Veränderung als herausfordernd empfunden – sie wird oftmals mehrheitlich als einmalige Abweichung vom Tagesgeschäft verstanden. Schon die Fähigkeit, diese Veränderung zu managen, weist Optimierungspotenzial auf. Das digitale Zeitalter bedingt aber permanente Veränderungsfähigkeit und erfordert emergente Strategieentwicklung, agile Prozesse und Kooperationsformen auf Augenhöhe. ●

**STEFANIE AUGÉ-DICKHUT**

ist Forschungsleiterin am SIF der Kalaidos FH. **BERNHARD KOYE** ist Institutsleiter SIF an der Kalaidos FH.

RESILIENZ-INDIKATOREN  
DAS MODELL VON «RESILIENT ORGANISATIONS»

Resilienz besteht gemäss dem Modell von «Resilient Organisations» aus drei wesentlichen Hauptbereichen: Führung und Kultur, Netzwerke und Beziehungen und Veränderungsbereitschaft.

Diese drei Hauptbereiche werden durch weitere Subfaktoren verfeinert beziehungsweise definiert. Für alle drei

Hauptbereiche wird dann ein Resilienzwert ermittelt, welcher eine Bewertung in den folgenden Kategorien ermöglicht.

