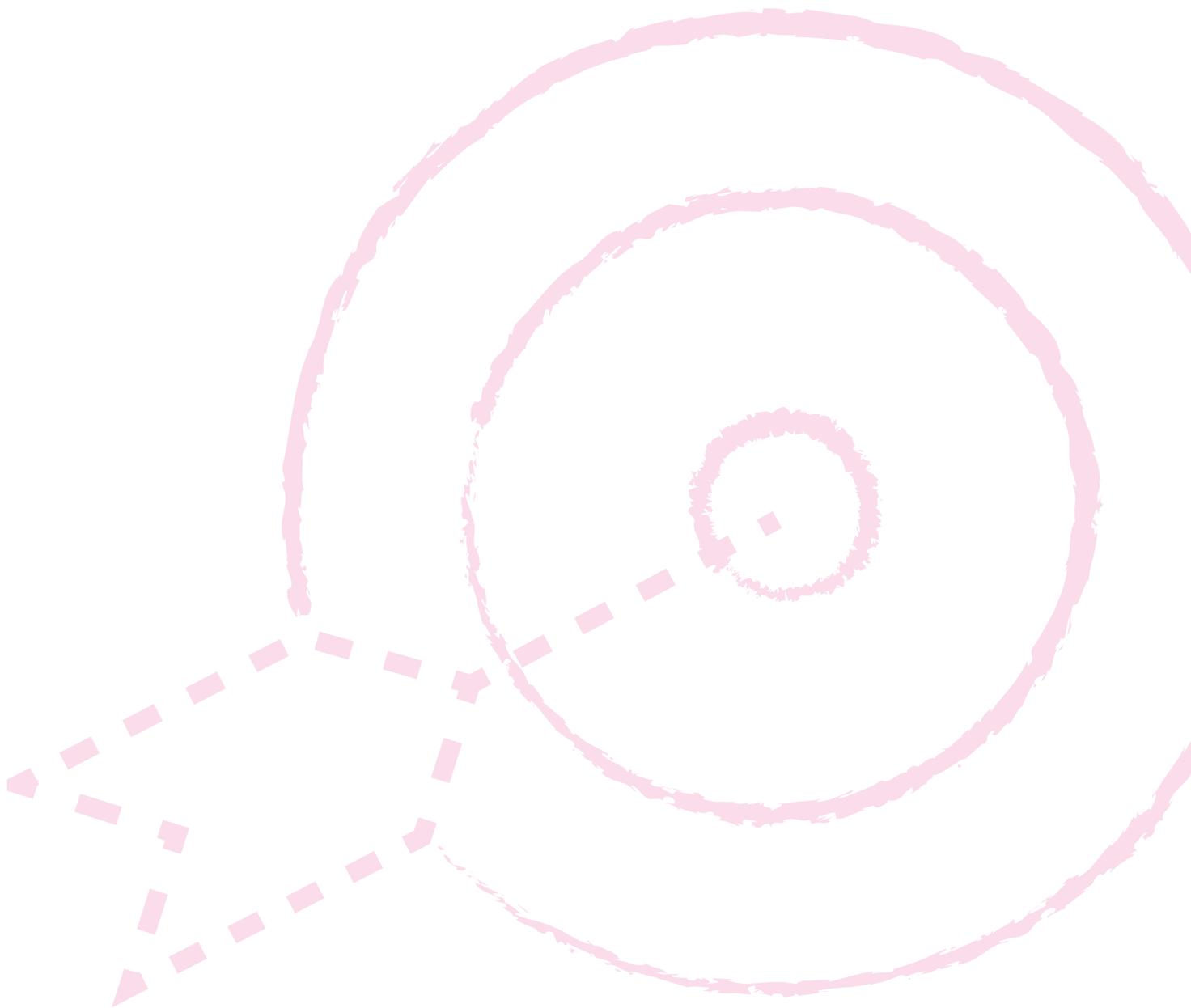


# Quo vadis, Organisations- und Prozessmanagement?

Vom Arbeiten im System zum Arbeiten am System

Ein Whitepaper der Cofinpro AG



In jedem Finanzinstitut gibt es eine Einheit, die für die wirtschaftliche und regulatorische Ausgestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation die operative Verantwortung trägt. Diese Einheit benötigt ein tiefgehendes Verständnis über die aktuellen technologischen Trends zur Verbesserung der Prozessabläufe, wie z. B. die Nutzung Künstlicher Intelligenz oder den Einsatz von Automatisierungstechnologien.

Ein Blick in das Innere vieler Finanzinstitute zeigt, dass diese Einheiten in vielen verschiedenen Ausprägungen vorkommen, z. B. Bankbetriebsorganisation, Organisation & IT, Informations- und Organisationsmanagement, Organisation & Verwaltung, Produktivität & Prozesse, Organisation & Prozessmanagement oder schlicht Organisation. Im Folgenden sprechen wir vereinfacht von der »Einheit Organisation«.

#### »Arbeiten im System« und »Arbeiten am System«?

- Zum »Arbeiten im System« gehören alle Tätigkeiten, die zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs notwendig sind (im Englischen auch »Run« genannt).
- Zum »Arbeiten am System« gehören alle Tätigkeiten, die zur strategischen und inhaltlichen Weiterentwicklung eines Instituts beitragen (im Englischen auch »Change« genannt).

Finanzinstitute stehen vor der Herausforderung, einerseits die Einheit Organisation »am System« und damit als Impulsgeber auszurichten und andererseits in dieser Einheit auch sinnvolle »Arbeiten im System« anzusiedeln. Eine typische Einheit Organisation bewegt sich somit in einem Spannungsfeld zwischen dem »Arbeiten im System«, also der Sicherstellung des laufenden Betriebs auf der einen Seite und dem »Arbeiten am System«, also der strategischen Weiterentwicklung des Kreditinstituts. Abbildung 1 zeigt exemplarisch das beschriebene Spannungsfeld:

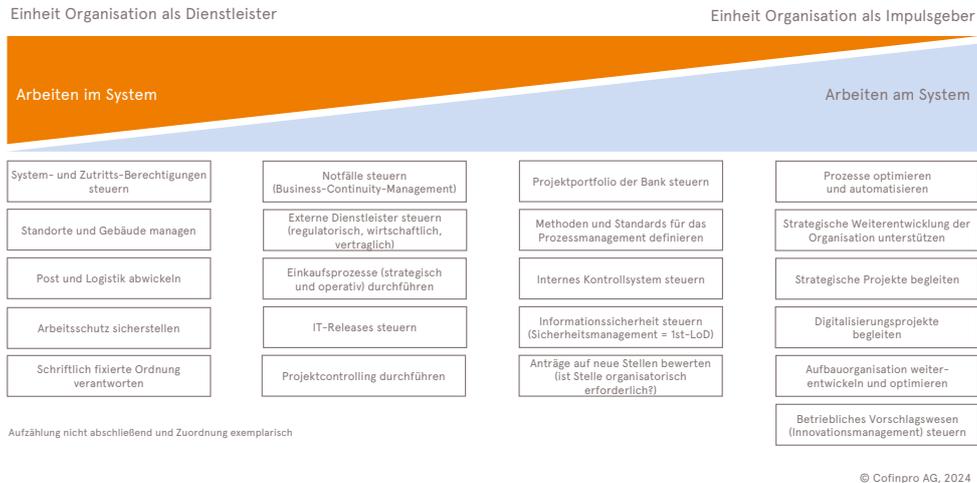


Abbildung 1: Arbeiten im System und Arbeiten am System (beispielhafte Nennungen)

Je mehr die Einheit Organisation für »Arbeiten am System« ausgerichtet wird, desto mehr Zeit bleibt für das Setzen von Impulsen zur strategischen und wirtschaftlichen Weiterentwicklung des Hauses. Erst durch diese Impulsgeberrolle kann eine Einheit Organisation in Abstimmung mit der Geschäftsleitung die Eckpfeiler für die strategische Weiterentwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation gestalten. Wesentlich dafür ist z. B. die Bereitstellung entsprechender Managementinformationen zu den Prozessen (z. B. KPIs) oder auch den Kapazitätsbindungen im Haus (z. B. Benchmarks von Best Practices) für die verantwortlichen Führungskräfte.

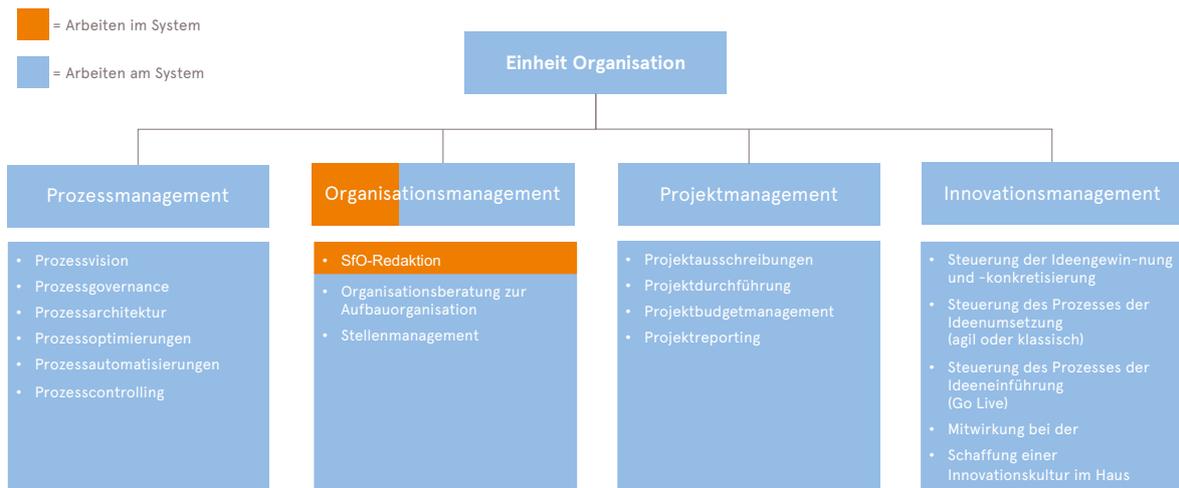
## Warum eine Einheit Organisation nur selektiv »im System« arbeiten sollte

Historisch gesehen, war in vielen Finanzinstituten eine typische Einheit Organisation überwiegend auf das »Arbeiten im System«, also als Dienstleister für das Haus ausgerichtet. Zum Aufgabenportfolio zählten neben der wichtigen Verantwortung für die Schriftlich fixierte Ordnung (SfO) auch Aufgaben wie z. B. die Unterstützung bei der Einführung neuer IT-Releases, die Verantwortung für das Berechtigungsmanagement bis hin zur Verantwortung für Post- und Logistik-Services oder das Standortmanagement. Eine solche Einheit wurde dadurch zum »Ordnungsamt des Finanzinstituts«. In der Zwischenzeit haben viele Finanzinstitute hier gegengesteuert und ihre jeweilige Einheit Organisation klarer auf das »Arbeiten am System« ausgerichtet. Wir sehen jedoch auch heute noch einige (auch größere) Finanzinstitute, die in ihrer Einheit Organisation weiterhin eher »organisationsfremde Arbeiten im System« angesiedelt haben.

## Erfolgsfaktoren einer Einheit Organisation als Impulsgeber des Hauses

Für die »Arbeit im System« braucht es keine zentrale Organisationseinheit. Diese Aufgaben können abhängig von der sonstigen Aufbauorganisation sinnvoll zugeordnet werden. Bevor also Aufgaben des »Arbeitens im System« in einer Einheit Organisation verortet werden, sollte darüber nachgedacht werden, inwieweit diese Aufgaben z. B. einer Einheit »Verwaltung« oder dezentral einzelnen Fachbereichen zugeordnet werden können. Wird diese Zuordnung vorgenommen, kann sich die Einheit Organisation voll auf die Aufgaben »am System« fokussieren.

Die folgende Abbildung zeigt exemplarisch die mögliche Aufstellung einer Einheit Organisation mit starkem Fokus auf das »Arbeiten am System«:



© Cofinpro AG, 2024

Abbildung 2: Beispiel einer Einheit Organisation mit starkem Fokus auf das Arbeiten am System

Maßstab für die Wirksamkeit dieser Einheit Organisation sind dabei die folgenden fünf Erfolgsfaktoren:

## Erfolgsfaktoren für das »Arbeiten am System«

- **Erfolgsfaktor Kunden- und Serviceorientierung:** Die Einheit hat sich als Dienstleisterin und Beraterin für interne Kunden mit Blick auf das Gesamthaus etabliert und agiert als Scharnier zwischen (internen) Kundenanforderungen und entsprechenden Lösungen.
- **Erfolgsfaktor Leistungs- und Strategieorientierung:** Die Einheit ist wichtige Beraterin des Vorstands und der Fachbereiche in aufbau- und ablauforganisatorischen Fragestellungen. Sie unterstützt die Kundenbereiche bei der Strategieumsetzung und ist bedeutender Treiber der strategischen Weiterentwicklung des Finanzinstituts.
- **Erfolgsfaktor Transparenz und Messbarkeit:** Die Einheit ist Produzentin von Prozesstransparenz (Zeiten, Kosten und Qualität) und Qualitätsstandards, die sicherstellen, dass das Finanzinstitut ihre Leistungsversprechen gegenüber ihren Kunden einhält.
- **Erfolgsfaktor Effizienzorientierung:** Die Einheit ist Treiberin der Standardisierung (und stellt teure Individualität infrage). Sie ist damit eine wichtige Treiberin der permanenten Optimierung von Prozessen und Strukturen im Gesamthaus.

## Exkurs: Prozessmanagement als wesentlicher Treiber für das »Arbeiten am System«

Ein leistungsfähiges Prozessmanagement ist der Kern einer Einheit Organisation und damit die Basis für das »Arbeiten am System«. Regulatorisch sauber aufgestellte Prozesse dienen zwar auch der Schriftlich fixierten Ordnung, stellen aber vor allem die Basis für die Entwicklung kundenorientierter und transparenter Prozesse dar. Sie sind für die Einheit Organisation im Zusammenspiel mit den Prozess- und Fachverantwortlichen die Voraussetzung für die Zukunftssicherung des Finanzinstituts. Denn nur solche Prozesse können als Basis für entsprechende Optimierungs- und Automatisierungsinitiativen dienen, die fachlich durch die dezentralen Prozess- und Fachverantwortlichen angeschoben und durch die Einheit Organisation orchestriert werden<sup>1</sup>. Die folgende Abbildung zeigt, welche Lösungselemente eine Einheit Organisation im Umfeld Prozessmanagement im Blick haben sollte:



© Cofinpro AG, 2024

Abbildung 3: Der Weg zur Prozessexzellenz

<sup>1</sup> Vgl. hierzu [BPM-Trend: Verantwortung bei Prozessmanagement \(it-finanzmagazin.de\)](https://www.it-finanzmagazin.de)

## Was macht eine zukunftsgerichtete Einheit Organisation aus?

Auf die Frage, wie die bestmögliche Aufstellung einer Einheit Organisation unter den Aspekten Regulatorik, Strategie und Betrieb auszurichten ist, gibt es keine einfache Antwort. Die Antwort darauf sollte in enger Abstimmung mit der Geschäftsleitung und den betroffenen Einheiten institutsspezifisch gefunden werden.

Dabei sollten folgende Aspekte intensiv diskutiert werden:

- Das »Arbeiten am System« erfordert vor allem ein hohes organisatorisches Methodenwissen bei den Mitarbeitenden, stringente Vorgehensmodelle für die Optimierung und Automatisierung von Prozessen sowie ausgeprägtes Projektmanagementwissen.
- Bei den Führungskräften und Mitarbeitenden muss die richtige Haltung, nämlich primär disruptiv und weniger bewahrend zu agieren, ausgeprägt sein.
- Zusätzliche Aufgaben des »Arbeitens im System« sind möglichst außerhalb der Einheit Organisation anzusiedeln.
- In der täglichen »Arbeit am System« sollten in regelmäßigen Abständen die oben genannten Erfolgsfaktoren auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden. Denn nur der Fokus auf diese Faktoren führt zu nachhaltigem Erfolg und zur Akzeptanz im Haus auf allen Ebenen.

Das bedeutet: Eine Einheit Organisation ist dann erfolgreich, wenn sie als Beraterin und Unterstützerin für das Finanzinstitut wahrgenommen wird. Das Außenbild muss innovativ, kundenorientiert und partnerschaftlich sein.

## Wie kann eine zukunftsgerichtete Einheit Organisation implementiert werden?

Der Weg zu diesem Ziel benötigt etwas Kondition, aber er lohnt sich. Dabei sind zahlreiche Parameter zu analysieren und entsprechende Vorschläge abzuleiten.

### So sollte vorgegangen werden:

#### Schritt 1:

Der erste Schritt ist, das Zielbild der künftigen Einheit Organisation mit ihrem Schwerpunkt auf dem »Arbeiten am System« zu entwickeln. Hier ist es neben der inhaltlichen Arbeit sehr wichtig, in geeigneter Weise die Geschäftsleitung einzubinden.

#### Schritt 2:

Im zweiten Schritt ist eine strukturierte und möglichst neutrale Standortbestimmung der heutigen Strukturen und Prozesse der Einheit durchzuführen. Dabei sind folgende Parameter zu betrachten:

- **Aufbauorganisation:** Organigramme, Stellenpläne und Aufgabenbeschreibungen der einzelnen Organisationseinheiten, die »am und im System« arbeiten.
- **Ablauforganisation:** bestehende Prozesslandkarte mit den definierten Verantwortlichkeiten und Prozess-Schnittstellen, um die Prozesse zu identifizieren, die sich mit dem »Arbeiten am und im System« beschäftigen.
- **Vertiefte Informationen zur heutigen Einheit Organisation:** Dazu gehören das aktuelle Aufgabenspektrum, die personelle Ausstattung der einzelnen Funktionen in der Einheit (mit besonderem Fokus auf Prozessmanagement), die Aufgabenbeschreibungen der einzelnen Funktionen in der Einheit (mit besonderem Fokus auf das Selbstbild und Rollenverständnis des Prozessmanagements) und die bestehenden technischen Grundlagen (BPM-Tool, Automatisierungstools etc.).

#### Schritt 3:

Drittens werden auf Basis der Analyseergebnisse aus der Standortbestimmung die für das jeweilige Institut erforderlichen konkreten Umsetzungsschritte abgeleitet, um das definierte Zielbild einer wirksamen Einheit Organisation umzusetzen.

## Hier können wir unterstützen:

- Basierend auf unserer umfangreichen Erfahrung in der Implementation von Prozessmanagement-Strukturen und -Systemen in vielen führenden Finanzinstituten haben wir ein Angebot entwickelt, das eine solche Standortbestimmung mit möglichst geringem Aufwand ermöglicht.
- Unser Vorgehen gibt Handlungsempfehlungen auf Best-Practice-Basis und ermöglicht es dem Management eines Finanzinstituts, das definierte Zielbild für das Gesamthaus und insbesondere für eine Einheit Organisation konkret zu entscheiden und dann auch erfolgreich umzusetzen.

Unsere Expertinnen und Experten haben große Erfahrung in der organisatorisch-strategischen Weiterentwicklung und unterstützen Sie gern auf Ihrem Weg zum »Arbeiten am System«. Sprechen Sie uns an. Wir freuen uns über Ihre Kontaktaufnahme.



### **Über Cofinpro ([www.cofinpro.de](http://www.cofinpro.de))**

Cofinpro unterstützt Deutschlands führende Banken und Fondsgesellschaften in der Management-, Fach- und Technologieberatung. Zu den Kunden zählen große Geschäfts-, Landes- und Förderbanken sowie die genossenschaftliche Finanzgruppe. Gegründet 2007 als mitarbeitergetragene Aktiengesellschaft beschäftigt die Unternehmensberatung inzwischen rund 250 Bank- und Technologieexperten. Das Haus hat 2024 zum 14. Mal in Folge vom Great Place to Work® Institut die Auszeichnung als einer der besten Arbeitgeber Deutschlands erhalten.

### **Kontakt**

Cofinpro AG  
Hanauer Landstraße 211  
60314 Frankfurt am Main  
[welcome@cofinpro.de](mailto:welcome@cofinpro.de)  
[www.cofinpro.de](http://www.cofinpro.de)