



## *Digitalisierung der Arbeitswelt - Kurzinterview mit Herrn Oliver Burda stellv. Vorstandsvorsitzender Santander Consumer Bank*

*ImpulsLetter Q3/2020*

### *Abstract*

Die Digitalisierung der Arbeitswelt geschieht branchenübergreifend und auf allen Karriereebenen. Dennoch zeigen sich immer wieder Unterschiede beim Grad der Digitalisierung und dem Fortschritt. Finanzdienstleistern und Banken in Deutschland wird beispielsweise nachgesagt, dem Stand der Zeit hinterherzuhängen. Doch es gibt in der Branche auch Vorreiter, wie die Santander Consumer Bank.

Wir durften mit Herrn Oliver Burda, stellvertretendem Vorstandsvorsitzenden der Santander Consumer Bank, zu deren „New Way of Work“ Modell sprechen und erfahren, mit welchen Maßnahmen die Bank das digitale und mobile Arbeiten fördert.

Das Interview führte Burkhard Wagner  
30.9.2020



IM ZUGE DES PROJEKTES „NEW WAYS OF WORK“ HABEN SIE MIT DER SANTANDER BANK BEREITS IM VERGANGENEN JAHR EINE VORREITERROLLE ÜBERNOMMEN UND SICH VON TRADIERTEN ARBEITSMODELLEN EIN STÜCK WEIT ENTFERNT. IN WELCHEN DIMENSIONEN IM ARBEITSALLTAG SIND DIESE VERÄNDERUNGEN AM MEISTEN SPÜRBAR GEWORDEN?

Für uns bei der Santander Consumer Bank steht bereichs-, fach- und hierarchieübergreifende Zusammenarbeit im Fokus der „New Ways of Work“. Ebenso konzentrieren wir uns verstärkt auf die Anwendung und Akzeptanz von *Mobile Work*, um den Anforderungen heutiger Zeiten stets gerecht zu werden und gleichzeitig die Arbeitsgeberattraktivität zu fördern. Dies wiederum erfordert zunehmend agile Projekte in IT und Projektmanagement, sowie die Förderung des papierlosen Büros. Dabei hat die Offenheit unserer Führungskräfte für neue Arbeitsweisen sowie deren Unterstützung die Umstellung des Arbeitsalltags stets erleichtert.

INWIEWEIT HABEN SICH DIE ZUVOR ANGESTOßENEN UND UMGESetzten VERÄNDERUNGEN VON „NEW WAYS OF WORK“ IN DER COVID-19 PANDEMIE BEREITS BEZAHLT GEMACHT?

Unsere Vorarbeiten im Sinne der „New Ways of Work“, vor allem dem *Mobile Work* ermöglichten es, dass bei Ausbruch der Pandemie innerhalb von sieben Tagen bereits 90 Prozent der Mitarbeitenden unserer Hauptverwaltung ohne Qualitäts- und Produktionsverlust von Zuhause aus arbeiten können. Nach zwei Wochen waren es sogar bereits 97 Prozent unserer Belegschaft. Die Einführung von Office 365, insbesondere von Microsoft Teams, erleichterte das mobile und hybride Arbeiten in Zeiten der Umstellung. Zudem wurden unsere Besprechungsräume mit neuer Technik ausgestattet, um hybride Meetings unserer Teams zu ermöglichen.

IST DAS ARBEITEN IN AGILEN TEAMS IHRER ERFAHRUNG NACH IN EINER DIGITALISIERTEN ARBEITSWELT WEITERHIN MÖGLICH UND WENN JA, WELCHE VORAUSSETZUNGEN MÜSSEN VOM ARBEITGEBER DAFÜR GESCHAFFEN WERDEN?

Ja, das Arbeiten in agilen Teams ist definitiv weiterhin möglich. Es muss jedoch klar definiert werden, welche gemeinsamen Touchpoints es gibt und für welche Themen persönliche Meetings vor Ort angesetzt werden. Zudem gelten erhöhte Anforderungen an Führungskräfte, um nicht nur den Output, sondern auch das „wie“ der Arbeit zu messen.

WIE GEHEN SIE MIT DEM WUNSCH MANCHER ARBEITNEHMER NACH ORTSUNABHÄNGIGEM ARBEITEN UM, BEI EINEM GLEICHZEITIG VORHANDENEN BEDARF VON PRÄSENZZEITEN BEIM ARBEITEN IN AGILEN TEAMS?

Hierfür muss es klare, nachvollziehbare und faire Regelungen geben. Am Ende gibt es aber keine Vollflexibilität. Eine gewisse Mindestanwesenheit am Arbeitsplatz ist letztlich notwendig, um die gemeinsame Unternehmenskultur zu fördern und zu leben.

MERKEN SIE, DASS DIE HOHE EIGENVERANTWORTUNG VON ARBEITNEHMERN DIE STEUERUNGSINTENSITÄT VERRINGERT HAT UND WIE GEHEN SIE DAMIT UM?

Ja, das ist deutlich zu spüren. Daher haben wir uns auch dazu entschlossen, eine Hierarchieebene, nämlich die des Teamsleiters, abzuschaffen. Zusätzlich entfernt sich die traditionelle Rolle der Führungskräfte zunehmend weg von einer Kontrollfunktion hin zu einer Rolle als Coach und Moderator.



GLAUBEN SIE, DASS EIN DIGITALER ARBEITSPLATZ GENAUSO VIEL BEITRAGEN KANN ZUR ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT WIE DIE EINFÜHRUNG IHRER „NEW WAY OF WORK“ INITIATIVE?

Sicherlich sind digitale Arbeitsplätze, wie auch Möglichkeiten des mobilen Arbeitens, wesentliche Argumente bei der Suche nach den besten Talenten im Markt. Dies umso mehr, da unsere Hauptverwaltung nicht in einer der Top Ten Städte Deutschlands liegt, ausgenommen vom Fußball natürlich (Anm. ADVYCE: die Hauptverwaltung der Santander Consumer Group liegt in Mönchengladbach)!

WAR AUS IHRER SICHT DIE AKZEPTANZ FÜR DIGITALE ARBEITEN BEI DEN ARBEITNEHMERN IM ALLGEMEINEN BEREITS GEGEBEN, ODER GAB ES BEDARF FÜR KULTURELLE VERÄNDERUNG INNERHALB DER ORGANISATION?

Trotz einer hohen Akzeptanz gab und gibt es sicherlich Veränderungsbedarf, insbesondere bei den Führungskräften aufgrund der sich wandelnden Mitarbeiterführung. Letztlich ist die Veränderung der Arbeitsweisen nur ein Teil einer umfassenden Transformation, welche noch nicht abgeschlossen ist.

WELCHE TREIBER HAT ES IN IHRER ORGANISATION FÜR DIE DIGITALISIERUNG DER ARBEITSWELT, NEBEN DER NOTWENDIGKEIT FÜR DEZENTRALES ZUSAMMENARBEITEN WÄHREND DER COVID-19 PANDEMIE, NOCH GEGEBEN?

Für uns standen hier zwei zentrale Faktoren im Zentrum: die Förderung der Arbeitgeberattraktivität, sowie der steigende Wettbewerbs- und Kostendruck. Beispielsweise lassen sich durch eine gesteigerte Digitalisierung und ein nahezu papierloses Büro nachhaltig Kosten sparen.

GLAUBEN SIE DER DIEJÄHRIGE SCHUB BEIM THEMA „DIGITALE ARBEITSWELT“ WIRD EINEN NACHHALTIGEN EFFEKT AUF DIE ZUSAMMENARBEIT INNERHALB IHRER ORGANISATION HABEN?

Sicherlich, denn nun sind fast alle Hemmschwellen und Bedenken gegenüber dem mobilen Arbeiten sowie den hybriden Teams gefallen und die Konzepte haben sich innerhalb der Organisation etabliert. Generell wird dies zu schnelleren Entscheidungen und einfacheren Prozessen führen.

*Vielen Dank Herr Burda für das Interview und die interessanten Einblicke, die Sie uns in Ihre Organisation gewährt haben.*

## Wir möchten mit ADVYCE ein Zeichen setzen -

denn unsere Welt ist komplexer geworden

Seit der Gründung im Jahr 2014 hat sich **ADVYCE** zu einer rasant wachsenden und umsetzungsstarken Strategieberatung mit Standorten in München, Düsseldorf, Berlin, Wien und Zürich entwickelt. Mit derzeit 50 Consultants und einem etablierten internationalen Netzwerk verbindet **ADVYCE** klassische Strategiearbeit mit moderner Technologie, Umsetzungskompetenz und aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen.

**ADVYCE** setzt moderne Ansätze ein, baut auf interdisziplinäre Teams und kooperiert mit Forschungseinrichtungen als festem Bestandteil der Beratungsleistung. Dafür werden enge Beziehungen zu herausragenden Lehrstühlen, die Forschung, Lehre und Praxis vereinen, unterhalten. Netzwerkpartner und unsere internationalen Offices liefern eine Bandbreite additiver Leistungen, die den Beratungsansatz komplementieren und stets eine rasche Implementierung von Ideen absichern, z.B. mit Labs zur Prototypenentwicklungen.

In einer digitalen Welt ist Technologiekompetenz von zentraler Bedeutung und bei **ADVYCE** integraler Bestandteil der Beratungsleistung, welche von Business Analytics Tools bis zur Evaluierung der Legacy Systemwelt Empfehlungen für den Kunden dauerhaft absichert.



Burkhard Wagner  
Geschäftsführer & Senior Partner  
Advyce GmbH  
Königsallee 60 F  
D-40212 Düsseldorf

Tel: +49 (0) 211 86 93 69 80  
Mail: [b.wagner@advyce.com](mailto:b.wagner@advyce.com)  
[www.advyce.com](http://www.advyce.com)

München – Düsseldorf – Berlin – Wien – Zürich

© 2020 Advyce GmbH | All rights reserved