

New Work @ Varengold

INTERVIEW MIT DEM VORSTAND, DR. BERNHARD FUHRMANN UND FRANK OTTEN, ZUM NEW-WORK-KONZEPT DER VARENGOLD BANK.



#GREATPLACETOWORK

„WENN MAN MENSCHEN FRAGT, AN WELCHEN ORTEN SIE DIE BESTEN IDEEN HATTEN, DANN SIND TRISTE MEETINGRÄUME SELTEN DIE ANTWORT.“

Was bedeutet für Sie New Work?

Dr. Fuhrmann: New Work ist eine Arbeitsphilosophie, die unser gesamtes Miteinander komplett verändert – nicht nur ein neu gestaltetes Office: Wie arbeiten wir künftig zusammen? Wie gewinnen und binden wir Mitarbeiter? Wie schaffen wir Identifikation mit dem Unternehmen – auch dann, wenn ein Teil der Mannschaft mobil an einem anderen Ort arbeitet? Dafür braucht es eine geeignete Arbeitsumgebung, die von einer Kulturveränderung begleitet wird.

Warum der Aufwand, alles auf den Prüfstand zu stellen und ein New-Work-Konzept umzusetzen?

Otten: Wie heißt es, old ways won't open new doors! Es ist wichtig, sich immer wieder zu hinterfragen: Passen Arbeitsweisen und Prozesse, Arbeitsplatz- und Zeitmodelle, aber auch der eigene Führungsstil noch in die Zeit und lassen sich am Ende so die Geschäftsziele erreichen. Wir haben ein New-Work-Konzept entwickelt, mit dem wir die Mitarbeiterzufriedenheit maximieren und zugleich die Art und Weise optimieren wollen, wie wir unsere Geschäftsziele erreichen. Dabei setzen wir vollständig auf die Eigenverantwortung der Mitarbeiter und die Vorteile des mobilen Arbeitens als einen zusätzlichen Stillarbeitsort.

Was bedeutet das, Sie setzen auf die Eigenverantwortung der Mitarbeiter?

Dr. Fuhrmann: Für uns ist Empowerment ein Schlüsselement des New-Work-Konzepts. Jeder Einzelne im Unternehmen muss nachvollziehen können, welchen Anteil er an der Umsetzung unserer Strategie und damit am Erfolg der Varengold Bank hat. Das schafft Identifikation.



Unsere Aufgabe als Vorstand und Führungskräfte ist es, Freiheiten zu geben, die Selbstverantwortung und Persönlichkeitsentwicklung fördern.

Hat New Work Auswirkungen auf Ihren Führungsstil?

Dr. Fuhrmann: Klar! Arbeit neu zu denken, heißt auch, Führung neu zu denken! Wenn ich New Work und damit verbundene hybride Arbeitsmodelle leben will, wird Führung wesentlich anspruchsvoller. Jetzt arbeiten die Mitarbeiter, die ich bis dato regelmäßig gesehen habe, möglicherweise tage- oder wochenlang mobil von zu Hause aus oder wo sie eben arbeiten mögen. Es ist für mich nicht relevant, wann und wo die Kollegen arbeiten, solange das Ergebnis stimmt. Aber die zufälligen Begegnungen in der Kaffeeküche oder auf dem Flur, bei denen ich sonst ein Gespür für die Stimmung bekam, fehlen teilweise und müssen durch etwas anderes ersetzt werden. Denn als Führungskraft muss ich auch weiterhin wissen, wie es meinen Leuten geht, wo sie ggf. Unterstützung brauchen etc. Dieses Dranbleiben erfordert mehr Zeit und muss besser geplant werden.

Otten: Wer seine Rolle als Vorgesetzter ernst nimmt, hat künftig nicht weniger zu tun! Man muss einen Modus finden, wie Arbeitsresultate transparent gemacht werden können. Auch gehört es zum Job, Guidance zu geben und zu coachen, um einen solchen Change zusammen mit den Mitarbeitern zu schaffen. Und in Zeiten des mobilen Arbeitens müssen wir mehr denn je darauf achten, dass alle die nötigen Informationen haben. Ein Beispiel: Bei uns setzen sich Kollegen aus verschiedenen Abteilungen zusammen, um gemeinsam Projekte z. B. im Bereich Digitalisierung oder Nachhaltigkeit anzugehen. Bisher sprach sich das oftmals zwischen Tür und Angel rum. Wer Lust hatte, kam einfach dazu. Das funktioniert so nicht mehr. Daher wird interne Kommunikation noch wichtiger. Hier müssen neue Wege und Tools

gefunden werden, alle Mitarbeiter auf dem Laufenden zu halten.

Wie wollen Sie dieses neue Mindset ins Unternehmen tragen?

Otten: Das müssen wir gar nicht. Da New Work uns alle betrifft, haben wir das Thema auch gemeinsam entwickelt. Vielmehr sind unsere neuen innovativen Büroflächen, die Flexibilität bei den Arbeitsmodellen oder auch der weniger förmliche Dresscode mit Jeans und Sneakers Ausdruck eines starken kulturellen Wandels bei Varengold. Und da sind alle mit viel Freude dabei!

Anders als viele andere Unternehmen haben Sie in der Pandemie nicht etwa Bürofläche abgestoßen, sondern sich vergrößert. Warum?

Dr. Fuhrmann: Wenn man Menschen fragt, an welchen Orten sie die besten Ideen hatten, dann sind triste Meetingräume selten die Antwort. Wir wollten unsere Arbeitsumgebung verändern, Räume schaffen, um zusammenzukommen und so Arbeitsprozesse fördern wie Team- und Projektarbeit. Dafür wurden Wände eingerissen bis beinahe nur noch die tragenden Säulen standen. Wir schufen Platz für individuelles und flexibles Arbeiten aber auch für entspanntes „Abhängen“. Es ist doch direkt einsichtig, dass die „alte Welt“, in welcher für all

diese Arbeitssituationen quasi nur ein Büro mit Schreibtischen zur Verfügung stand, nicht optimal war. Und das Ergebnis kann sich wirklich sehen lassen! Alle sind total begeistert – auch die, die dem Konzept anfangs kritisch gegenüberstanden!

Otten: Jeder Mitarbeiter entscheidet jetzt immer wieder neu, ob er einen Schreibtisch in einem der hellen Großraumbüros wählt, sich lieber in einen ruhigen Konferenzraum zurückzieht, den Laptop neben einem Kollegen am langen Esstisch aufklappt oder sich auf die oberste Stufe der begrünten Treppe in unserer Garden Area setzt. Manche legen sich gerne zum Nachdenken in eine Schwebeliege und wer lieber steht, fährt den höhenverstellbaren Schreibtisch zum Stehpult hoch.

Ist es richtig, dass auch der Vorstand keine festen Arbeitsplätze mehr hat?

Dr. Fuhrmann: Richtig, Frank und ich kommen wie jeder andere morgens hier rein, holen unsere Tastatur und die Maus aus dem persönlichen Schließfach und suchen uns einen Arbeitsplatz.

Otten: Ich kann doch nicht von Mitarbeitern erwarten, Konzepte zu akzeptieren und anzunehmen, die ich selbst nicht umsetze. Es beginnt mit uns und stärkt das Wir-Gefühl!



**"OLD WAYS WON'T
OPEN NEW DOORS!"**

Sie sind aber ja immer noch eine Bank und bewegen sich in einem regulatorischen Umfeld. Wie geht das mit so einem offenen und flexiblen Raumkonzept?

Dr. Fuhrmann: Das ist richtig. Deshalb haben wir gemeinsam mit Compliance und unserem externen Datenschutzbeauftragten geprüft, wie die Arbeitsumgebung gestaltet sein muss, um allen Anforderungen zu entsprechen. Wir waren erstaunt, wie gut sich diese Themen durch ein paar Handgriffe lösen ließen. Dass wir bereits ein weitgehend papierloses Büro sind, erleichtert die Sache zusätzlich. Wir haben Verhaltensweisen und Regeln aufgestellt, welche Funktionen bzw. Abteilungen nicht zusammensitzen dürfen, und für bestimmte Tätigkeiten sind auch immer Rückzugszonen vorhanden. Die Informationssicherheit bzw. IT-Security war uns zusätzlich ein hohes Anliegen bei der Ausgestaltung des hybriden Konzepts, denn wir arbeiten eben mit sensiblen Daten und wollten die Gefahrenabwehr ganzheitlich betrachten. Neben all den Regeln und Sicherheitsvorkehrungen ist es der Faktor Mensch, von dem Gefahren ausgehen können. Deshalb sind Schulungen und Sensibilisierung auch im neuen Konzept für uns unabdingbar.



Stimmt es, dass es sogar ein Gym und ein Gaming Room im Büro gibt?

Otten: Ja, und da ist großartig! Kein Mensch ist zehn Stunden am Tag produktiv! Einfach mal auspowern, ein kollegialer Wettstreit beim Darts-Spiel oder vor der Playstation den Kopf frei kriegen. Das setzt Kreativität frei!

Dr. Fuhrmann: Die Begeisterung, mit der die Kolleginnen und Kollegen New Work leben, ist ansteckend. Einen ganz großen Anteil daran haben sicher die tollen neuen Räume und die Möglichkeiten, die sich hier jedem Einzelnen bieten. Und diese Begeisterung schlägt sich auch in unserer wirtschaftlichen Entwicklung nieder!

Sie meinen, Sie sind durch New Work erfolgreicher als früher?

Otten: Die bewusste Förderung von Teamarbeit ist ein wichtiges Element unseres New-Work-Konzeptes. Dieses abteilungsübergreifende Zusammenarbeiten und der Blick von „außen“ – nämlich der einer völlig anderen Abteilung – haben uns schneller und effizienter gemacht. Gerade im



Geschäftsbereich Marketplace Banking haben wir es mit agilen Startups zu tun, die irre schnell agieren und das auch von ihren Partnern erwarten. Mit unseren effizienten Prozessen und unserer Agilität unterscheiden wir uns von vielen klassischen Banken und empfehlen uns als Partner dieser FinTechs.

Wird es bei Varengold auch nach Corona flexible Arbeitsmodelle geben?

Dr. Fuhrmann: Absolut. Die Zeiten, in denen man von 9 bis 17 Uhr im Büro gesessen hat, sind vorbei. Hier arbeitet jeder, wo er will. Wer, wann und wie ins Büro kommt, wird mit den jeweiligen Vorgesetzten abgestimmt. Wir haben nicht mal ein Buchungssystem. So wenig Bürokratie wie möglich. Da wir diese Eigenverantwortung sehr ernst nehmen, gibt es bei uns auch folgerichtig kein Modell, bei dem Mitarbeiter z. B. zwei oder drei Tage pro Woche im Büro erscheinen müssen. Wir grenzen uns hier bewusst von den üblichen „halbgaren“ Modellen ab, die aktuell implementiert werden.

Was hat es mit den sogenannten 6 Säulen auf sich?

Otten: Die sechs Säulen sind: Culture, Work Environment, Leadership, Digital Transformation, Empowerment und Corporate Social Responsibility. Wir haben sie aus unseren Unternehmenswerten und der New-Work-Philosophie abgeleitet. Sie sind die Grundlage all unserer Maßnahmen, wie wir

arbeiten und unsere Geschäftsziele erreichen wollen.

Dr. Fuhrmann: Wir haben jede dieser Säulen Stück für Stück errichtet und dies wird auch in Zukunft ein gelebter Prozess bleiben, bei dem Maßnahmen ergriffen und Projekte umgesetzt werden. Beispielsweise prägen veränderte Kundenanforderungen, Transformation und Digitalisierung von Geschäftsprozessen, aber auch die eigene Digitalkompetenz unseren Beruf ohne dabei das Risiko außer Acht zu lassen. Diese Herausforderung nehmen wir an. So setzt die Varengold Bank bei wiederkehrenden Arbeiten z. B. im Customer Service Robotic-Process-Automation-Roboter ein oder testet derzeit eine Optimierung von Prozessen mit Hilfe von Künstlicher Intelligenz. Ziel ist es immer, Geschäftsprozesse zu straffen und qualitativ zu verbessern. Auch das ist ein Ergebnis abteilungsübergreifender Teamarbeit. Genauso wie unsere umfassenden Maßnahmen für mehr Ressourceneffizienz, Umweltschutz und gesellschaftliches Gemeinwohl im Rahmen unserer Säule Corporate Social Responsibility.



Ausschließlich zum Zweck der besseren Lesbarkeit wird in diesem Interview stellenweise auf die geschlechtsspezifische Schreibweise verzichtet und das generische Maskulinum verwendet. Alle personenbezogenen Bezeichnungen und Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat ausschließlich redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

