



Wie die neue Arbeitswelt von Bankern gestaltet ist

Viele Unternehmen im Finanzsektor haben ihre Mitarbeitenden mittlerweile zurück ins Büro beordert. Gleichzeitig erkennen immer mehr Arbeitgeber, dass Heimarbeit ein wichtiges Instrument zur Personalgewinnung geworden ist.

Michael Sudahl

Tech-Gigant Apple macht es vor, Meta-Chef Mark Zuckerberg und sogar Videoanbieter Zoom rufen seit vergangenem Sommer ihre Mitarbeitenden zurück ins Büro. Bei Google wiederum gibt es schon seit 2022 eine Büropflicht. Das ignorieren bislang jedoch viele Angestellte. Selbst in der Firmenzentrale in Mountain View seien etliche Schreibtische verwaist, schreibt die „Washington Post“. In Deutschland will die Commerzbank neue Regeln fürs Heimarbeiten vereinbaren. Auch die Hamburg Commercial Bank (HCOB) kürzt Homeoffice – was für Unmut bei den Beschäftigten sorgt. J P Morgan verlangt von Führungskräften volle Büropräsenz.

Ist damit die Zeit vorbei, in der Mitarbeitende zu Hause am Laptop ihren Job machen? „Nein“, sagt Felix Pflüger, Geschäftsführer von Peoplefone Deutschland. Auch wenn manche Vorstände meinen: in postpandemischer Zeit ist Heimarbeit nicht mehr angebracht – jedenfalls nicht fünf Tage pro Woche. Doch längst nicht alle Kreditinstitute sehen das so. Im Gegenteil: Mancher Branchenbeobachter erachtet die Bay-

ern LB als moderner als das Silicon Valley. Denn die Münchner schreiben ihren aktuell 2.600 Beschäftigten keine Büroquote vor. Damit besetzen sie innerhalb der Branche eine exponierte Position. Das ist gewollt und hat seinen Grund, wie

Kompakt

- 65 Prozent der Bürobeschäftigten in Deutschland wollen auch künftig sowohl im Office als auch Zuhause arbeiten.
- Damit Mitarbeitende dennoch gerne zurück in die Büros kommen, braucht es dort einen Mehrwert.
- Vor allem für kreative Tätigkeiten ist das Arbeiten in Präsenz besser geeignet als per Videokonferenz.
- Künstliche Intelligenz hilft beim Protokollieren und entlastet damit das Dokumentieren.

den HR-Managerin Anne Stetter verdeutlicht: „Wir stehen am Ende einer vierjährigen Transformation.“ Was neben einer geschäftlichen Fokussierung auf Fortschrittsbranchen auch bedeutet, dass in der Zentrale in der Landeshauptstadt und ihren zehn nationalen sowie internationalen Standorten, knapp 900 Menschen weniger arbeiten. Die andere Seite dieses Wandlungsprozesses hat mit Digitalisierung zu tun. Und da gehört das ortsungebundene Arbeiten in ganz Deutschland dazu. „Auch arbeiten im Ausland ermöglichen wir den Mitarbeitenden, dann reden wir von Workation, aber da gelten andere Vereinbarungen“, konkretisiert Stetter.

Mit der freien Wahl des Ortes geht das Auflösen fester Arbeitsplatzstrukturen in den Büroräumen einher. Stattdessen verdichtet die Landesbank in der Zentrale und richtet ein Desk-Sharing-Modell ein, „das die Anzahl der Schreibtische um 30 Prozent reduziert“, wie die HR-Managerin sagt. Gleichwohl arbeiten die Beschäftigten hybrid und nutzen das Büro verstärkt als Raum für Inspiration und Austausch. Sei es bei Treffs mit Vorständen oder zum Feierabendevent mit Kolleginnen und Kollegen. So laden die Chefs regelmäßig zum Frühstück ein. Bis zu 15 Beschäftigte können sich auf die Termine bewerben, um niederschwellig mit den Führungskräften ins Gespräch zu kommen. Gleiches gibt es an Sommerabenden: „Unsere Sundowner-Events werden vor allem von Jüngeren angenommen“, sagt Stetter. Von der Dachterrasse aus mit Blick auf die Frauenkirche sowie einem Cocktail in der Hand lässt sich fast so lässig plaudern wie in einer Bar.

In dieses Bild passt auch die neue Kleiderordnung. Mit dem Slogan „Come as you are“ signalisiert die Bayern LB ihren Angestellten, dass Krawatte und Anzug, respektive Kostüm, nicht mehr zwingend sind. Statt intern Distanz durch Uniformen aufzubauen, sollen Kommunikations- und Hierarchiehürden überwunden werden. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern scheint das zu gefallen. Sie kommen zurück

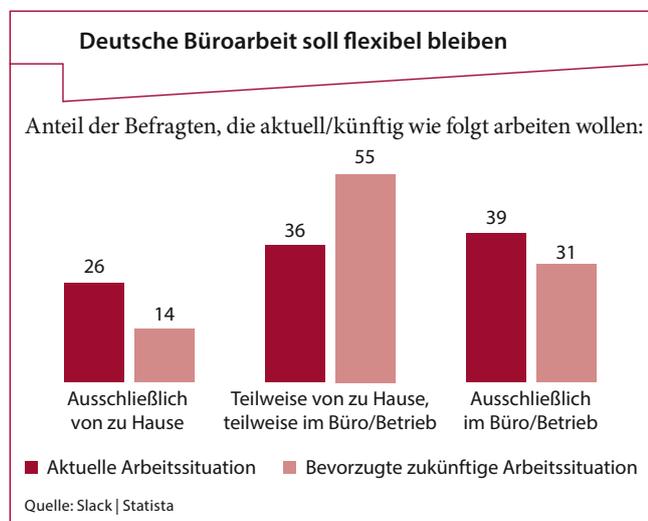
ins Büro – ohne Quote und Vorgabe. Stehen dienstags, mittwochs und donnerstags stattdessen freiwillig wieder in der Kantinenschlange. Klappen Laptops an Bistrotischen in der Cafeteria auf, um im Kreis stehend zu arbeiten. Das Zwanglose scheint sich zu bewähren. Was sicher auch an der Konkurrenz liegt. In München finden sich Europazentralen besagter Tech-Firmen, Automobilisten und Versicherer werben ebenso um Fachkräfte. Wer da mithalten will, schafft zeitgemäße Arbeitsbedingungen und Räume wie die Zukunftswerkstatt der Bayern LB. „Wir bieten hier das Equipment, um strategisch-kreativ arbeiten zu können“, sagt Volkswirtin und Soziologin Stetter. Da finden sich dann Monitore, Raumteiler, Rolltische, Digitalboards. So können sich Teams Arbeitsinseln schaffen. „Letztlich geht es darum, das Wir-Gefühl zu stärken und in den Büros eine Wohlfühl- und Kreativatmosphäre zu schaffen“, bilanziert die Personalerin. Vor allem bei angehenden Trainees und Studierenden kommt das gut an. Immer wieder hört sie, dass sich Bewerber für die Bayerische Landesbank als Arbeitgeber entscheiden, weil sie die kulturelle Veränderung goutieren.

Viele Büroetagen stehen bereits leer

Bundesweit arbeiten die meisten Bürobeschäftigten hybrid. Derzeit kommen Angestellte im Schnitt 3,2 Tage in der Woche zum Arbeitsplatz. Das zeigt eine Umfrage der Immobilienfirma Jones Lang LaSalle. Das soll so möglichst auch bleiben – geht es nach den Befragten. 65 Prozent der Büroangestellten in Deutschland wollen auch künftig im Office und Zuhause arbeiten. Dabei stehen schon heute in jedem dritten Unternehmen ungenutzte Etagen leer. Gleichzeitig entwickelt sich die Technik für Kommunikation und Künstliche Intelligenz (KI) rasant weiter.

Wie also sieht sie aus, die neue Banken-Bürowelt? Arbeiten künftig alle remote, also von zuhause oder einem Urlaubsort aus, ausgestattet mit einem KI-Co-Piloten, wie Microsoft-Chef Satya Nadella es nennt? Werden die Arbeitsplätze eher Marktplätzen gleichen, die mal zum Einzelbüro, mal zur Vortragsbühne oder zum Konferenzraum umgebaut werden? „Auffällig ist, dass Büros multifunktional und chillig werden, ausgestattet mit Sitzgruppen, Schaukeln und Teeküchen wollen sie wohnlich wirken“, hat Pflüger beobachtet. Sein Unternehmen hat mehr als 10.000 gewerbliche Kunden, darunter etliche aus der Finanzwirtschaft. Peoplefone investiert in die Zukunft. Etwa in Videokonferenzen, die Hologramm-Technik einsetzen. Damit können künftig Bankberater virtuell „Vor ort“ beim Kunden im Meetingraum erscheinen.

Hinzu kommt der Aspekt Nachhaltigkeit. Bürofahrten kosten Sprit und verursachen Kohlendioxid. Menschen, die den Weg auf sich nehmen, wollen im Büro etwas finden, das



es zuhause nicht gibt. Ruhe etwa. So werden immer mehr Ruhezeiten zum Telefonieren oder für den Videocall in den Arbeitsräumen eingerichtet. Oder es gibt Fokusbüros, die dazu genutzt werden, ungestört und damit konzentriert an einem Text, einer Kalkulation oder einem Vortrag zu feilen. Dazu gesellen sich Meetingräume, in denen Workshops stattfinden, gerne mit beschreibbaren Wänden und Kameras ausgestattet, damit Kollegen beispielsweise per Teams, Zoom oder Google-Meet dazugeschaltet werden können. Auf der anderen Seite ist seit Corona das Vereinsamen der Menschen in den Fokus gerückt. Vor allem Junge und Alte sind davon betroffen. Selbst der Bundestag debattierte unlängst darüber und beschloss dazu mehr als 100 Maßnahmen.

Wer zuhause arbeitet, ist unkreativer

Forschende von der Columbia University sowie der Stanford University haben in einem Versuch gezeigt, dass Menschen im Homeoffice unkreativer sind. Aus 602 Versuchspersonen wurden zufällige Paare gebildet, die sich fünf Minuten lang originelle Verwendungen für ein Produkt überlegen sollten. Die eine Hälfte war persönlich im Labor, die andere per Video verbunden. Ergebnis: Die Bildschirm-Paare waren unkreativer. In einem anderen Versuch entwickelten 1.500 Ingenieurinnen aus Europa, dem Nahen Osten und Südasien eine Stunde lang paarweise Produktideen. Auch hier waren diejenigen kreativer, die direkt gesprochen haben. Fazit: Wer Ideen entwickeln will, sollte die persönliche Runde wählen, statt das Homeoffice.

Unabhängig von Studien lässt Roger Pawellek seine knapp 180 Beschäftigten da arbeiten, wo sie wollen. Stattdessen setzt der Vorstand der Sparkasse Traunstein seit sieben Jahren konsequent auf Digitalisierung seines Geldhauses in Oberbayern. Waren anfangs nach eigenem Bekunden die Widerstände noch groß, so sorgt die Pandemie – wie in vielen Firmen und Organisationen – für einen Digital Schub in den Köpfen der Menschen. „Wir waren froh, dass im ersten Lockdown unsere IT-Infrastruktur stand“, resümiert der Sparkassenvorstand. Jetzt, da viele Chefs ihre Mitarbeitenden in die Büros zurückbeordern, baut Pawellek auf die Eigenverantwortung der Teams. „Sie entscheiden, an welchen Tagen sie ins Büro kommen“, sagt der Vorstand. Entsprechend groß ist die Bandbreite der hybriden Modelle. So gibt es Kolleginnen und Kollegen in der Sparkasse Traunstein, die mehrere Wochen im Homeoffice arbeiten am einen Ende der Skala. Und am anderen Ende sind die Mitarbeitenden, die pro Woche drei Tage ins Büro kommen. Im Mittel liegt die Homeoffice-Quote bei 20 Prozent, schätzt der Vorstand.

Das wiederum wirkt sich auf die Büroflächen am Sparkassenplatz in Traunstein aus. In der Hauptverwaltung sind seit

2023 zwei Etagen an Ärzte vermietet. Was bedeutet, dass 1.000 Quadratmeter weniger Bürofläche zur Verfügung stehen. Andererseits generiert das Institut dadurch zusätzliche Erträge und spart Betriebskosten – zumal im Kreis insgesamt 15 Filialen betrieben werden. Ebenfalls schon vor Corona baute das Haus ein digitales Kundenservicecenter auf. Aktuell ist die Bank auf Expansionskurs, wie Pawellek berichtet. Gesucht seien gute Berater.

Dass er die findet, daran glaubt der Vorstand. Denn das variable Arbeitsmodell würde inzwischen von vielen Bewerbern erwartet. Pawellek selbst nutzt es übrigens auch. „Ich bin zwar oft bei Kundenterminen vor Ort“, erklärt er. Doch um etwa Fahrzeiten zu sparen, nutze er den Heimarbeitsplatz regelmäßig – auch stundenweise. Als das Interview für diesen Artikel montagsmorgens stattfindet, telefoniert er vom Homeoffice aus. „Ich habe eine hohe Affinität zum Digitalen“, sagt Pawellek und weiß um seine Vorbildrolle.

Pflüger beobachtet, dass Beschäftigte gerne ins Büro zurückkommen, wenn es dort attraktiv ist. „Wer selbstständig arbeitendes Personal will, sollte den Leuten zutrauen, zu entscheiden wo und wann sie am produktivsten arbeiten“, rät er. Er findet, wie die beiden Beispiele oben zeigen, dass Leitplanken reichen. So kämen vielerorts Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heute ins Büro, stöpseln ihre Laptops an Ladestationen mit Monitor an. Auf den Notebooks ist der Client der Telefonanlage installiert. „Einen Telefonapparat gibt es nicht mehr“, sagt Pflüger. Stattdessen gibt es personalisierte Schließfächer mit Transportboxen darin. Darin liegen Headsets mit Noise-Cancelling, kabellose Tastatur und Maus sowie das obligatorische Familienfoto. Der Schreibtisch steht im Multifunktionsbüro, das mit Pflanzen bestückt ist – sie dienen als Schallschutz. Steht ein Meeting an, treffen sich die Teams in medial ausgestatteten Konferenzräumen. Auf digitalen Whiteboards skizzieren Kollegen neue Strategien, die sie mit einer KI diskutieren. Das Protokoll zeichnet die KI ebenfalls auf. Anschließend trifft sich das Team in der loungeartigen Cafeteria. Ein Teil der Kollegen arbeitet in Einzelbüros, die sie per App gebucht haben. Hier können sie in Ruhe telefonieren und per Video konferieren. ■



Autor

Michael Sudahl

ist Bankkaufmann und freier Wirtschaftsjournalist in Schorndorf.