

## »Entscheidender ist, wie wir die Technologien nutzen«

Ursula Tavolato-Kuntner und Markus Posch von der Erste Group im Gespräch über die digitalisierte Bankenlandschaft und neue Formen der Arbeitsplatzgestaltung

New-Skills-Gespräche des AMS (8)  
www.ams.at/newskills



»Wir verstehen unser Unternehmen als offenen Arbeitsraum, in dem wir die Zukunft gestalten können«, sagt Markus Posch, Head of Human Resources der Erste Group, über das veränderte Selbstverständnis der Erste Group, die 2016 in ihre neue Unternehmenszentrale direkt neben dem Wiener Hauptbahnhof übersiedelt ist. Mit diesem Standortwechsel und der Nutzung der neuen Gebäudearchitektur für veränderte Arbeitsbedingungen hat sich insbesondere seine Kollegin Ursula Tavolato-Kuntner, Leiterin des Change Managements im Rahmen des Projektes »Die neue Arbeitswelt« am neuen Erste-Campus, beschäftigt. Ursula Tavolato-Kuntner, die nach ihrer AHS-Matura direkt in die Finanzbranche einstieg, kann hier auf langjährige Erfahrungen, die sie im direkten KundInnenkontakt, in der Aus- und Weiterbildung sowie im Personalbereich gemacht hat, zurückgreifen. Ebenso ist Markus Posch schon lange mit diesen Themenfeldern vertraut. Nach einer landwirtschaftlichen Ausbildung und dem Studium der Betriebswirtschaft hat er u.a. bei Phillips Erfahrungen in verschiedenen Positionen und Ländern gesammelt. Für dieses AMS info im Rahmen der New-Skills-Gespräche des AMS haben Ursula Tavolato-Kuntner und Markus Posch über die veränderten Anforderungen an BankberaterInnen, die Bedeutung von Datenmanagement sowie über offene und mobile Arbeitsräume gesprochen.

### Frau Tavolato-Kuntner, Sie haben sich in einem Projekt mit der Veränderung der Arbeitswelt befasst ...

*Ursula Tavolato-Kuntner:* Im Jahr 2013 wurde ich mit dem Change Management im Projekt »Die neue Arbeitswelt«, kurz DNA, beauftragt, das wir Ende letzten Jahres abgeschlossen haben. Es ging dabei um die Übersiedlung der Unternehmenszentrale vom ersten in den zehnten Wiener Bezirk und darum, die Mitarbeiter in einem Veränderungsprozess auf die neue Arbeitswelt vorzubereiten und zu begleiten. Das Projekt stand dafür, unseren Mitarbeitern eine Arbeitswelt zu ermöglichen, in der flexibel und mobil gearbeitet sowie besser zusammengearbeitet werden kann. Wir haben dafür einen offenen Arbeitsraum gewählt, damit Führungskräfte nicht abgeschirmt hinter Assistentinnen und Assistenten sitzen, sondern gemeinsam mit Mitarbeitern jederzeit an Lösungen für die Kunden arbeiten können. Dadurch verändert sich bei uns auch die

Führungskultur: Man kann aufgrund des mobilen Arbeitens nicht mehr kontrollieren, ob jemand an seinem Arbeitsplatz sitzt. Um mobil arbeitsfähig sein zu können, erhalten fast alle Mitarbeiter ein Notebook und die notwendige Software.

### Arbeiten Ihre MitarbeiterInnen auch von zu Hause?

*Ursula Tavolato-Kuntner:* Wir haben mit dem Betriebsrat die geänderten Rahmenbedingungen für das mobile Arbeiten vereinbart: Wenn zum Beispiel ein Mitarbeiter von zu Hause arbeiten möchte, regelt er das mit der zuständigen Führungskraft. Wir bieten diesen Freiraum an, wenn es den Leuten in ihrer Lebenssituation hilft. Dafür kann es viele Gründe geben, etwa eine weite Anreise, Betreuungsaufgaben oder wenn einmal die Handwerker kommen. Ich muss in einer solchen Situation nur sicherstellen, dass ich ungestört arbeiten kann. Gleichzeitig müssen wir im Interesse des Teams darauf achten, dass hier keine Entfremdung stattfindet und die Zusammenarbeit gewährleistet ist.

### Gibt es am Erste-Campus dann überhaupt fixe Arbeitsplätze?

*Ursula Tavolato-Kuntner:* Für zehn Mitarbeiter gibt es acht klassische Schreibtische, keiner hat einen fixen Platz, weil wir der Ansicht sind, dass nicht jede Tätigkeit einen Schreibtisch erfordert. Das heißt, dass ich einen Schreibtisch nicht den ganzen Tag besetzen muss. Einige Kollegen sind auch auf Dienstreise, Urlaub oder in Weiterbildung, von denen wollen wir dann auch den freien Platz nutzen. Und daher haben wir diese Desk-Sharing-Rate eingeführt.

### Wie gestalten andere Unternehmen der Banken- und Finanzbranche die Arbeitsräume?

*Ursula Tavolato-Kuntner:* Als Unternehmen, das wie unseres aus einer derart traditionellen Welt kommt, sind wir in Österreich sicherlich ein Vorreiter. Wir haben eine radikale Veränderung durchgemacht, und unsere modernen Räumlichkeiten hier am neuen Standort bieten uns viele neue Möglichkeiten. Die Übersiedlung alleine kann die Arbeitswelt allerdings nicht grundlegend verändern, dafür müssen Prozesse im Unternehmen mit der entsprechenden Denkweise und dem Führungsverhalten neu organisiert werden.

### **Wie hat sich die Arbeitswelt dieses Berufsbereiches in den letzten Jahren verändert?**

*Markus Posch:* Welche technologischen Neuerungen wir nutzen und in der Zukunft nutzen werden, ist gar nicht so wichtig. Entscheidender ist, wie wir die Technologien nutzen und was das mit uns macht. Die Bankenlandschaft und die Bankenkompetenzen der Mitarbeiter haben sich noch nie so schnell verändert, wie das jetzt passiert. Wir gehen davon aus, dass wir in den nächsten drei bis fünf Jahren viele der derzeitigen Kompetenzen völlig erneuern müssen, um den Anforderungen gerecht zu werden. Ich glaube, dass die Veränderungsgeschwindigkeit noch schneller werden wird. Die Digitalisierung ist nur eine Perspektive auf die vielen Ursachen der gesellschaftlichen Veränderungen.

*Ursula Tavolato-Kuntner:* Wie sehr man sich Kompetenzen neu aneignen muss, hängt, denke ich, sehr davon ab, in welchem Bereich man sich bewegt. Für Menschen, die im Recruiting arbeiten und immer Sicherheit gesucht und gelernt haben, sehr eindimensional zu arbeiten, erschwert sich die Lage durch die Digitalisierung und durch andere Veränderungen. Die Digitalisierung unterstützt die Arbeit mit anderen Instrumenten und Tools. Und wenn die Neugierde dafür nicht vorhanden ist, wird es schwer, neue Kompetenzen aufzubauen.

### **Welche Bereiche in Ihrem Unternehmen sind von den Veränderungen durch die Digitalisierung besonders betroffen?**

*Ursula Tavolato-Kuntner:* Ich glaube, dass jede Stelle dieses Unternehmens in unterschiedlicher Weise betroffen ist. Die Jobs im Datenmanagement etwa sind erst in den letzten Jahren entstanden. Das Wissen, Daten so zu generieren, um für das Unternehmen und die Kunden einen Mehrwert zu schaffen, hat es in dieser Form nicht gegeben. Sogar die Mitarbeiter unserer Betriebsrestauration sind damit konfrontiert: Wie erfolgen Zahlungsvorgänge, wie kann der Kunde bestellen, wie kann der Kunde Konsumationen begleichen?

*Markus Posch:* Bleiben wir bei der Betriebsrestauration. Ein Tablett in der Hand, ein leerer Teller und ein Glas Wasser. Das ist gleich geblieben, die Mitarbeiter kochen nach wie vor Essen, aber sonst hat sich alles geändert. Früher wurde zum Beispiel das typische »Fleischlabelel« mit Kartoffelpüree auf den Teller gelegt, die Leute sind der Reihe nach durchmarschiert, und das war's. Heute servieren die Mitarbeiter bei uns im Haus für eine international geprägte Kundschaft, die unterschiedliche Sprachen verwendet, um ihr Essen aus einer Vielfalt auszuwählen und dabei auf sehr verschiedene Geschmäcker zurückgreift. Die Auswahl, die Optik und die Präsentation der Gerichte haben sich verändert.

*Ursula Tavolato-Kuntner:* Damals konntest du ein Feedback geben, wenn überhaupt, indem du einen Zettel ausgefüllt und in eine Box gelegt hast. Heute geschieht das über neue Medien.

### **Wie wirkt sich der technologische Wandel zum Beispiel auf den Wertpapierhandel oder das Investmentbanking aus?**

*Markus Posch:* Erinnern Sie sich an den Handelsraum an der Wiener Börse? Viele wissen wahrscheinlich gar nicht mehr, was das eigentlich war. Im Handelsraum standen die Wertpapierhändler, haben dort geschrien und ihre Transaktionen durchgeführt. Weltweit gibt es nur noch zwei solcher Räume und auch

nur, um die Tradition aufrechtzuerhalten. Notwendig wäre das heute nicht mehr.

*Ursula Tavolato-Kuntner:* Heute sitzen alle hinter ihren Bildschirmen.

*Markus Posch:* Bei vielen Wertpapierhändlern läuft der Kauf und Verkauf von Wertpapieren mit Limits am Computer automatisch im Hintergrund ab, die machen das gar nicht mehr selbst. Die Art der Arbeit hat sich hier völlig verändert. Und im Risikomanagement werden aus den großen Datenmengen Modelle erstellt, um die Einflussfaktoren zu berechnen und Preise zu gestalten. Es geht dabei um die Frage: Wie kann ich das Bankgeschäft so organisieren, dass ich Risiken besser abschätzen kann. Entscheidungen werden viel professioneller und reflektierter getroffen, als das in der Vergangenheit der Fall war.

### **Welche Rolle werden technische Kompetenzen zukünftig in der Berufswelt einnehmen?**

*Markus Posch:* Die Installierung von Prozessen und Systemen nimmt einen relativ breiten Raum ein, und ein guter Teil unserer Beschäftigten befasst sich damit. Es gibt am österreichischen Arbeitsmarkt eine große Nachfrage nach Programmierfähigkeiten sowie mathematischem und statistischem Verständnis, das werden ihnen achthundert andere Experten auch erzählen. Die Zukunft der digitalen Geschäftswelt wird aber viel zu technisch gesehen und viel zu wenig inhaltlich. Das Programmieren ist eine vergleichbare Technik – wie einst die Schrift, als sie eingeführt wurde. Damals hat man auch Menschen gebraucht, die schreiben können. Da es nur wenige gab, ging man für einen Brief zum Schreiber, heute geht man zum Programmierer, wenn etwas programmiert werden soll. Und übermorgen wird man das Programmieren – so wie damals das Schreiben – in sich selbst aufnehmen und selbstverständlich beherrschen.

### **Wie haben sich die Tätigkeiten und Anforderungen an die in der Bankberatung Beschäftigten verändert?**

*Markus Posch:* Den Bankberater, der den Kunden bei der Umsetzung seines Anliegens in der Filiale unterstützt, braucht man heute nicht mehr. Dafür habe ich mein Netbanking. Ich weiß nicht, wann ich für ein Transaktionsgeschäft das letzte Mal in einer Bankfiliale gewesen bin. Der Gang in die Filiale ist die Ausnahme und nicht die Regel. Banken besitzen aber ein großes Wissen über Transaktionen der Kunden, und aus diesem Wissen kann ich viele mögliche Vorteile für meinen Kunden ziehen. Ich weiß zum Beispiel, wie viel der Kunde für seinen Strom ausgibt und kann zum Beispiel bei ihm anrufen: »Sie waren schon lange nicht mehr bei mir, aber ich kann Ihnen sagen, dass Sie dreiundzwanzig Prozent mehr für den gleichen Strom ausgeben als der Durchschnitt im Land. Können wir Ihnen dabei helfen, das zu ändern?« Die eine Hälfte der Kunden wird sich denken: »Was geht es den Bankberater an, wie viel Geld ich für Strom ausgeben.« Die andere Hälfte wird vielleicht antworten: »Das ist gar nicht so blöd. Und können Sie mir sonst wo helfen?« Dann kann der Berater dem Kunden Anlagemöglichkeiten vorschlagen. Der Berater von heute muss sich sehr fein in den Kunden hineindenken und etwas Passendes anbieten können. Einfach den Kunden anrufen und fragen, ob er zum Beratungsgespräch kommen möchte, ist nicht das, was der Kunde will. Da würde ich mich auch auf den Schlipps getreten fühlen. Er selbst kann aber nicht

alles wissen und muss mit anderen interagieren, um den Kunden etwas Passendes vorschlagen zu können. Der Berater muss daher in höchstem Ausmaß austausch- und teamfähig sein und benötigt dafür Kommunikationsfähigkeiten. Diese Entwicklung hängt mit Big Data und neuen Technologien zusammen, die uns mehr Möglichkeiten bieten. Dadurch verändern sich die Verhaltensanforderungen, und daher ist Anpassungsfähigkeit derzeit sehr gefragt.

*Ursula Tavolato-Kuntner:* Eine Herausforderung in unserer Arbeitswelt besteht darin, ganz eigenverantwortlich zu handeln und trotzdem nicht alleine. Heute ist es wichtig, zu wissen, mit wem und wie ich über dieses und jenes Thema kommunizieren kann, wenn die Person nicht neben mir sitzt. Über welche Kanäle ist es möglich, mit den anderen in Kontakt zu treten? Das war früher sicher anders.

#### **Welche Anforderungen haben noch aufgrund der Digitalisierung an Gewicht gewonnen?**

*Markus Posch:* Komischerweise auch Empathie. Wenn ich den Kunden anrufe und sage: »Ich weiß alles über Sie«, dann legt der Kunde wieder auf. Ich muss wissen, wie ich mit den Kunden reden kann, damit er das als hilfreich und nicht als Eingriff in die Privatsphäre empfindet.

*Ursula Tavolato-Kuntner:* Vielleicht möchte der Kunde ja nicht einmal angerufen werden. Womöglich ist ihm eine SMS lieber, weil er dann überlegen kann, zu welcher Zeit er sich damit beschäftigen wird.

*Markus Posch:* Wenn der Kunde früher in die Filiale kam und sagte: »Meine Tante ist gestorben, ich habe Geld geerbt, was mache ich jetzt damit?«, dann hat der Berater natürlich auch schon mitgedacht, aber in einer eher reaktiven Art.

*Ursula Tavolato-Kuntner:* Und nur innerhalb der Bankproduktwelt. Für einen Vergleich der Energieausgaben des Kunden besaß der Berater früher nicht den nötigen Wissenszugang.

#### **Mit welchen Aus- und Weiterbildungen reagieren Sie auf diese Entwicklungen?**

*Markus Posch:* Wir haben im Haus den Financial Life Park, kurz FLiP, geschaffen, ein Bildungszentrum für Financial Literacy für Kinder und Jugendliche, weil finanzielle Weiterbildung zukünftig einen Schlüssel für eine erfolgreiche Interaktion mit unseren Kunden darstellt. Unsere Mitarbeiter und unsere Kunden werden dann am meisten profitieren, wenn sie möglichst viel Wissen von uns vermittelt bekommen, aber auch dann, wenn sie gescheite Entscheidungen selbst treffen.

#### **Herzlichen Dank für das Gespräch!**

Das Interview mit Markus Posch und Ursula Tavolato-Kuntner führte Emanuel Van den Nest vom Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (ibw; [www.ibw.at](http://www.ibw.at)) im Auftrag der Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation des AMS Österreich. 



*Mag. Markus Posch:* Studium der Personalwirtschaft und Industriebetriebswirtschaft an der Wirtschaftsuniversität Wien, Sozialpolitische Abteilung der Industriellenvereinigung, Global Project Manager für Performance Management Philips Group, diverse HR-Funktionen und industrielle Aufgaben in Österreich, Ungarn und den Niederlanden, Personalmanager Philips in Deutschland und der Schweiz, Vorstand für Personal & Innovation Philips Austria



*Ursula Tavolato-Kuntner:* AHS Matura, Kundenbetreuerin und interne Trainerin bei »Raiffeisen Bausparkasse«, HR-Spezialistin bei Girozentrale Giro Credit, Management-Funktionen (Erste Bank AG, Erste Group Bank AG) in den Bereichen HR Development, Recruiting, Talent Management, Executive Development, Employer Branding

Fotos: Erste Group Bank AG

Die **New-Skills-Gespräche des AMS** werden im Auftrag der Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation des AMS Österreich vom Österreichischen Institut für Berufsbildungsforschung (öibf; [www.oebf.at](http://www.oebf.at)) gemeinsam mit dem Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (ibw; [www.ibw.at](http://www.ibw.at)) umgesetzt. ExpertInnen aus Wirtschaft, Bildungswesen, Politik und aus den Interessenvertretungen wie auch ExpertInnen aus der Grundlagen- bzw. der angewandten Forschung und Entwicklung geben im Zuge der New-Skills-Gespräche lebendige Einblicke in die vielen Facetten einer sich rasch ändernden und mit Schlagworten wie Industrie 4.0 oder Digitalisierung umrissenen Bildungs- und Arbeitswelt.

Initiiert wurden die mit dem Jahr 2017 beginnenden New-Skills-Gespräche vom AMS Standing Committee on New Skills, einer aus ExpertInnen des AMS und der Sozialpartner zusammengesetzten Arbeitsgruppe, die es sich zum Ziel gesetzt hat, die breite Öffentlichkeit wie auch die verschiedenen Fachöffentlichkeiten mit einschlägigen aus der Forschung gewonnenen Informationen und ebenso sehr mit konkreten Empfehlungen für die berufliche Aus- und Weiterbildung – sei diese nun im Rahmen von arbeitsmarktpolitischen Qualifizierungsmaßnahmen oder in den verschiedensten Branchenkontexten der Privatwirtschaft organisiert, im berufsbildenden wie im allgemeinbildenden Schulwesen, in der Bildungs- und Berufsberatung u.v.m. verankert – zu unterstützen.

[www.ams.at/newskills](http://www.ams.at/newskills)

**Aktuelle Publikationen der Reihe »AMS report«**  
**Download unter [www.ams-forschungsnetzwerk.at](http://www.ams-forschungsnetzwerk.at) im Menüpunkt »E-Library«**

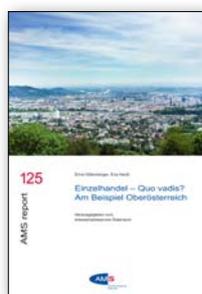


AMS report 123/124

*Karin Steiner, Monira Kerler*

**Trends und Bedarfe in der österreichischen Bildungs- und Berufsberatung**

ISBN 978-3-85495-599-5



AMS report 125

*Ernst Gittenberger, Eva Heckl*

**Einzelhandel – Quo vadis?  
Am Beispiel Oberösterreich**

ISBN 978-3-85495-601-0



AMS report 126

*Andrea Egger-Subotitsch, Martin Stark*

**Inklusionsbetriebe in Deutschland –  
Analysen und Rückschlüsse für Österreich**

ISBN 978-3-85495-602-9



AMS report 127

*Regina Haberfellner, Brigitte Hueber*

**Arbeitsmarkt- und Berufstrends  
im Gesundheitssektor unter  
besonderer Berücksichtigung des  
medizinisch-technischen Bereiches**

ISBN 978-3-85495-603-7

**[www.ams-forschungsnetzwerk.at](http://www.ams-forschungsnetzwerk.at)**

... ist die Internet-Adresse des AMS Österreich für die Arbeitsmarkt-, Berufs- und Qualifikationsforschung

**Anschrift der Interviewten**

Erste Group Bank AG  
 Am Belvedere 1, 1100 Wien  
 Tel.: 05 0100-10100m E-Mail: [contact@erstegroup.com](mailto:contact@erstegroup.com)  
 Internet: [www.erstegroup.com](http://www.erstegroup.com)

Alle Publikationen der Reihe **AMS info** können über das AMS-Forschungsnetzwerk abgerufen werden. Ebenso stehen dort viele weitere Infos und Ressourcen (Literaturdatenbank, verschiedene AMS-Publikationsreihen, wie z.B. AMS report, FokusInfo, Spezialthema Arbeitsmarkt, AMS-Qualifikationsstrukturbericht, AMS-Praxishandbücher) zur Verfügung – [www.ams-forschungsnetzwerk.at](http://www.ams-forschungsnetzwerk.at).

Ausgewählte Themen aus der AMS-Forschung werden in der Reihe **AMS report** veröffentlicht. Der AMS report kann direkt via Web-Shop im AMS-Forschungsnetzwerk oder bei der Communicatio bestellt werden. AMS report – Einzelbestellungen € 6,- (inkl. MwSt., zuzügl. Versandkosten).

Bestellungen (schriftlich) bitte an: Communicatio – Kommunikations- und PublikationsgmbH, Steinfeldgasse 5, 1190 Wien, E-Mail: [verlag@communicatio.cc](mailto:verlag@communicatio.cc), Internet: [www.communicatio.cc](http://www.communicatio.cc)

P. b. b.

Verlagspostamt 1200, 02Z030691M

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger: Arbeitsmarktservice Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation/ABI, Sabine Putz, René Sturm, Treustraße 35–43, 1200 Wien

April 2018 • Grafik: Lanz, 1030 Wien • Druck: Ferdinand Berger & Söhne Ges.m.b.H., 3580 Horn