

# Interview mit Dr. Anke Sax

## Verspielt die Bankenbranche ihre Zukunft?

Dr. Anke Sax spricht mit OBJEKTSpektrum über ihr Führungsverständnis und IT-Standardisierung beziehungsweise die „Industrialisierung“ der IT im Bankensektor. Dazu ist es ihr wichtig, dass Mitarbeiter mit spezifischem Know-how lernen zusammenzuarbeiten.



**Johannes Mainusch:** Anke, was ist dir als Führungskraft wichtig?

Es ist mir als Führungskraft wichtig, meine Mitarbeiter zum Reden zu bekommen, um so herauszufinden, worum es ihnen geht, welche Sorgen und Probleme sie haben und wo sie sich gut fühlen. Mein Motto ist deshalb auch: „Sprechenden Menschen kann geholfen werden“. Es ist sehr viel Arbeit, den Hierarchieunterschied immer wieder aufzulösen und eine Vertrauensebene zu schaffen. Das halte ich für sehr wichtig.

**„Ich bin die Frau mit den Fragen, nicht die Frau mit den Antworten“**

Das klingt ja nach sehr flachen Hierarchien bei den Banken. Was für eine Anzahl an Hierarchieebenen bist du denn da gewohnt zwischen dir und ...

Die Anzahl der Hierarchieebenen ist meines Erachtens nicht so entscheidend, sondern das Führungsverständnis. Meine Sicht ist, dass ich nicht der beste Sachbearbeiter bin. Ich sage immer, ich bin die Frau mit den Fragen, nicht die Frau mit den Antworten. Mir ist klar, dass ein Infrastrukturleiter über die Infrastruktur

sehr viel mehr weiß, als ich je wissen kann. Was ich weiß, ist – das hat mit Hierarchie erst mal gar nichts zu tun –, wie das alles zusammenspielt. Das ist normal und auch mein Job. Was ich versuche, ist, Menschen zur Zusammenarbeit zu bewegen. „Sprechenden Menschen kann geholfen werden“, gilt ja nicht nur für die Führungskraft, sondern dass ein Mitarbeiter aus der Infrastruktur mit einem Anwendungsentwickler reden kann und sagt, welche Sorgen und Nöte er hat. Nur so weiß dann der Entwickler, was er ändern muss, damit die Produktion läuft, und umgekehrt. Das ist das, was ich versuche. Trotzdem gibt es natürlich Hierarchie und Hierarchiedenken. Mein Ziel ist, dass meine Leute das im Tagesgeschäft, aber auch bei komplexeren Problemen immer besser ohne mich können. Mein Ziel ist also, meine Mitarbeiter so zu informieren und zu befähigen, dass die Zusammenarbeit gut funktioniert und sie Entscheidungen im Sinne des Unternehmens treffen. Wo kämen wir denn auch hin, wenn alles bei mir zu entscheiden wäre. An manchen Stellen muss die Führungskraft die Entscheidung treffen, klar. Wenn es um eine Richtungsentscheidung geht, bei der Kompromisse wenig sinnvoll sind, braucht es eine Führungskraft, die entscheidet. Das ist dann mein Job. Dafür muss ich auch die Verantwortung über-

nehmen. Dabei hilft es, vorab eine Diskussionsphase mit den richtigen Leuten gehabt zu haben, die die Situation überblicken, um die Pros und Cons gegeneinander abzuwägen.

**„Es gilt zu beweisen, dass es einem um die Information geht und nicht um Machtspielen“**

Die Organisation, in der du normalerweise arbeitest, hat wahrscheinlich ein paar Hundert Mitarbeiter in der IT. Das heißt, wir sprechen da schon über zwei oder drei Hierarchieebenen vom Entwickler bis Anke Sax, oder?

Stimmt. Das ist auch manchmal schwierig. Denn es gibt das Stille-Post-Phänomen. Nehmen wir mal meine letzte Funktion, da hatte ich sechs direct Reports: Wenn ich A was sage und der sagt es seinem direct Report B und der sagt es dann seinem Mitarbeiter C. Dann kommt möglicherweise etwas völlig anderes an, als wenn ich es dem Mitarbeiter direkt sage. Das Phänomen gibt es in beide Richtungen. Es ist nicht so, dass einer lügt oder Informationen verheimlicht, sondern jeder hat seinen spezifischen Filter. Das Einzige, was wirklich funktioniert, ist, direkt mit den Mitarbeitern zu sprechen, dann kann ein Gespräch zustande kommen, in dem sie dir sagen: „Das kann so nicht sein, das musst du falsch verstanden haben. Können wir noch mal reden?“

Damit meine Mitarbeiter eine Grundidee haben, was für mich wichtig ist, gehe ich zum Beispiel in Abteilungsrunden. Am Anfang sind die Abteilungsleiter sehr irritiert, aber erkennen dann, dass ich unterstütze und beim Übersetzen helfe. Ich würde auch nie etwas den Mitarbeitern zusagen, bevor ich das nicht mit dem Abteilungsleiter abgestimmt habe.

Die Mitarbeiter sind am Anfang ebenfalls unsicher, mir etwas zu sagen, weil sie denken, das ist gegen ihren Abteilungsleiter. Da musst eine Führungskraft durch. Es gilt zu beweisen, dass es einem um die Information geht und nicht um Machtspielen.

Das heißt, wenn du jetzt über deine Führungsebenen hinweg mit den Mitarbeitern kommunizierst, dann überbrückst du sozusagen deine Hierarchiestruktur. In vielen Unternehmen, die ich kenne, ist die Führungsstruktur heutzutage mehrdimensional vermascht. Erlebst du das auch so, dass Organisationen sich hin von einem eindimensionalen Modell „Chef – Untergebener“ zu einem vieldimensionalen Gebilde ausprägen?

Genau. Ich ticke sowieso eher projekthaft. Also, welche Menschen brauchen wir, um dieses Problem zu lösen. Dann sollen die sich zusammensetzen. Da ist es völlig egal, ob sie in meiner Organisation sind oder in einer anderen. Ich finde auch, es ist nicht nötig, ständig Organisationsstrukturen zu ändern – Leute brauchen ihre Heimat. Die Mitarbeiter sollten in der Lage sein, themenbezogen, projektbezogen mit anderen Leuten zusammenzuarbeiten, und zwar für das große Ganze.

**„Je mehr du aber von der Materie verstehst, desto ehrfürchtiger wirst du“**

Im Finanzsektor erwartet man eher Beständigkeit und Sicherheit als Innovations- oder Veränderungsbereitschaft. Da kann ich verstehen, wenn Menschen sich an den klassischen Strukturen orientieren möchten.

Ja, und das ist gerade ein bisschen frustrierend, weil ich glaube, dass die Bankenbranche ihre Zukunft verspielt. Ich finde die Bankenbranche gerade in einer schwierigen Phase. Jetzt kommen wir

zu meiner These – du hast mit Bankern Leute, die produktbezogen gelernt haben: „Das ist ein Kredit. Das sind Wertpapiere.“ Usw. Und was du jetzt brauchst, sind Prozesse. Wir müssen uns Gedanken darüber machen, wie man Standardisieren, Modularisieren, Automatisieren kann über Produktgrenzen hinweg. Das beginnt bei den Businessprozessen, ganz vorne am Kunden.

Automatisieren bedeutet dann mehr IT in Banken. Das heißt, die Budgetverhältnisse verschieben sich. IT-Kosten werden tendenziell wachsen. Aktuell fallen in einem hoch digitalisierten Prozess, bei dem mit Daten umgegangen wird, über 80 Prozent der Kosten nicht in der IT an.

Dann gibt es die zweite Problematik, dass Fachbereichsleiter oft denken, dann übernehme ich die IT. Dann habe ich die Macht wieder bei mir. Das funktioniert aber nur bedingt, weil in aller Regel Manager, die zuvor etwa Kreditbearbeitung verantwortet haben, nicht wirklich in der Lage sind, ein Softwareprojekt oder eine Produktion zu leiten. Dies ist meines Erachtens ein nicht zu unterschätzendes Problem für Banken.

Immer wieder schlägt dann der Dunning-Kruger-Effekt (<https://de.wikipedia.org/wiki/Dunning-Kruger-Effekt>) zu. Der Effekt beschreibt, dass weniger kompetente Menschen dazu neigen, ihre Fähigkeiten zu überschätzen. Je mehr du aber von der Materie verstehst, desto ehrfürchtiger wirst du. Das gilt übrigens in beide Richtungen, manche ITler meinen auch, die besseren Banker zu sein, obwohl ich sie sicher nicht so an die Kundenfront stellen wollte. Beziehungsweise warum eigentlich nicht? Das wäre auch sehr lehrreich.



### Dr. Anke Sax

CIO des Jahres 2019 (Mittelstand), Award der IDG Business Media GmbH

2017 bis 2019 CIO der Deutschen Wertpapier-Service Bank AG

Profil: [https://www.xing.com/profile/Anke\\_Sax/cv](https://www.xing.com/profile/Anke_Sax/cv)

Motto: „Sprechenden Menschen kann geholfen werden“

Größter Wunsch: digitale Transformation treiben und dies mit Menschen mit gemeinsamer Vision

Superkraft: aktiv zuhören und herausfinden, wie es den Menschen wirklich geht

Ich halte es für sehr wichtig, dass Mitarbeiter mit spezifischem Know-how lernen zusammenarbeiten. Schwierig finde ich, wenn am Schluss alle alles wissen sollen. Das geht nicht, dann wissen alle eben nur ein bisschen und das nötige Spezialwissen nimmt ab. Das halte ich für eine Gefahr. Industrialisierung bedeutet, die Produktion, den Service ... grundsätzlich zu durchdenken, dann zu entscheiden, was für heute für diese Kunden wie sinnvoll ist, und danach das entsprechend abzuarbeiten. Ich versuche gerade, mehr und mehr Mitstreiter zu finden, die das ebenfalls so sehen und auch sagen: „Habe ich verstanden und ändere diese Strukturen“.

**„Ich nehme gerne ein Auto-Beispiel: Die Bankenindustrie sollte jetzt anfangen, zu definieren, wie ein Getriebe aussieht“**

Auf die Spitze getrieben haben wir auf der einen Seite unser konservatives Business wie Bank, deren Experten dafür ein einmal erstelltes Geschäftsmodell so lange polieren, bis es aussieht wie ein nagelneuer Rolls Royce, und auf der anderen Seite die IT, die eigentlich immer umstürzt, neu







**baut, viel innovativer ist und eigentlich die Kultur der neuen Erschaffung gegen die Kultur der Bewahrung und Erhaltung darstellt. Ist das so?**

Das würde ich nicht sagen. In Banken sind ja auch bestimmte ITler. Das sind keine Fin-Tech-ITler. Banken-ITler haben gelernt sauber, ordentlich, stabil zu arbeiten. Im Bankensystem ist das auch extrem wichtig. Aber ich glaube, da gibt es eine gewisse Sprachlosigkeit. BWLer, die irgendwann mal entschieden haben, BWL zu studieren, Jura, VWL und nicht Mathe oder Physik, schwer mit Menschen auf Augenhöhe reden können, die völlig anders ausgebildet sind und umgekehrt. Nebeneinander her zu arbeiten, hat jahrelang funktioniert. Die einen haben einen Auftrag gegeben und die anderen haben den umgesetzt. Das führt aber zu der Architektur, die wir gerade haben. Also ein Sammelsurium von bestimmten Tools, Standards, ...

Das ist zwar schon eine Weile her, aber wir haben schon Rechner in ein Krankenhaus getragen, weil keiner wusste, wie die Software funktioniert, weil das eben nur der ITler, der nur leider gerade krank war, wusste.

Ich glaube, das Grundproblem ist, dass man die ganze Systematik sowohl von der

IT als auch beim Business neu aufbauen muss. Ich nehme gerne ein Auto-Beispiel: Die Bankenindustrie sollte jetzt anfangen, zu definieren, wie ein Getriebe aussieht, und zwar für die A-, B- und C-Klasse. Und sie sollte sich Gedanken darüber machen, wie das Ganze skaliert. Man muss es nicht 27 Mal bauen, wie in der Vergangenheit, für den Diesel und den Benzinler usw. Das klar zu machen, dass wir eine Industrie sind und keine Manufaktur, fällt auch einem ITler schwer. Ein ITler ist manchmal ein Künstler, er hätte es ja auch gerne so, wie er es gern gemacht hätte, und will sich nicht an Standards orientieren müssen.

**Würde der Sprung in die Cloud helfen? Also das, was wir genau jetzt machen. Wir treffen uns nicht mehr im Büro, sondern wir treffen uns im Internet über einen Service, den ich für 14 € im Monat in einer Wahnsinnsqualität buchen kann. Ähnliche Cloud-Angebote gibt es auch im Personalwesen. Ich kann ein ganzes Bewerber-Management-Tool einfach kaufen. Ähnliches im Bereich Personalfortbildung. Ist das denkbar in Banken?**

Ja und nein. SAP hat beispielsweise schon mehrfach versucht, einen Standard für Banken zu definieren. Das scheitert im-

mer wieder. Banken ticken häufig so, dass sie, wenn sie einen BMW kaufen, den erst mal zu einem Mercedes umbauen. Auch bei Standard-Software passiert das. Für mich ist der Weg andersrum. Man sollte sich erst einmal Gedanken darüber machen, was ist denn mein Kerngeschäft? Warum ist die Sparkasse anders als etwa die Commerzbank? Dann schaue ich, was standardisiert werden kann. Dann müsste ich mir eine Community von Banken nehmen und sagen: „Das ist jetzt mein neuer Standard.“

Auf Basis dieses Standards wünsche ich mir eine Dunkelverarbeitung – 100 Prozent automatisiert. Auto-Beispiel: Getriebe, Motor, der Unterbau ... Das alles interessiert den Kunden in aller Regel nicht. Daneben gibt es eine Eingabe und eine Ausgabe: Darüber, wie ich dunkel, in einer Art Black Box, verarbeite, möchte ich bitte mit keinem Kunden reden müssen. Diese Prozesse haben andere Kriterien. Sie müssen stabil sein, sie müssen kosteneffizient sein. Die Autoindustrie hat auch sehr lange dafür gebraucht Standards und Stecker zu definieren. In den Banken hast du derzeit 27.000 Stecker und 27.000 Steckdosen.

Die Mehrheit in unserem Job ist Commodity, und da müssen wir stabil und sicher sein. Nur zum Kunden hin brauchen wir

eine Manufaktur. Genau da muss ich mir als Bank Gedanken machen, wie ich mich herausheben möchte. Das ist das, was ich glaube, was zu tun ist. Und ich merke, dass sich ganz viele Leute dagegen wehren.

Ein Auto ist in gewisser Weise einfacher als Finanzwesen, weil es anfassbar und begreifbar ist. Das heißt, möglicherweise liegt die Schwierigkeit auch einfach darin, dass man einen nicht anfassbaren, nicht erfahrbaren, nicht zerlegbaren und damit schwieriger zu fassenden Prozess hat. Ganz im Gegensatz zum Autogetriebe.

Ich denke schon, dass das ein Problem ist. Kommen wir noch mal zum Auto und gehen bei Daimler lang. Die haben sofort den 7er von BMW gekauft, auseinandergenommen und gesehen: „Aha, so haben die das gemacht“. Also auch dieses Interesse scheint bei Ingenieuren ein bisschen stärker ausgeprägt zu sein als in der IT.

Nimm mal 5 Millionen Zeilen Java-Code auseinander. Das ist nicht so lustig wie einen 7er BMW zu zerlegen.

Stimmt (lacht), aber das geht ja auch geschickter. Die Frage ist, wie sieht der Prozess aus und wie haben die das hinbekommen? Ich versuche, mich zu vernetzen, damit wir gemeinsam einen Shift hinbekommen. Der Klassiker, den ich häufig erlebte, ist: Es gibt einen Business-Case, da ist vereinbart, die IT braucht eine Million mehr, der Service braucht 10 Millionen weniger. Das Problem ist nur, nicht immer kommt die Million bei der IT an. Und wenn das so ist, dann machst du deine IT auf Dauer kaputt. Sie bekommen ständig mehr Last aufgebürdet und können nicht mehr wie gefordert abarbeiten.

Themenwechsel – Auf deiner Keynote auf den Hamburger IT-Strategietagen im Februar 2020 waren etwa 730 Männer und 20 Frauen. Was macht das mit dir?

Zunächst mal nicht so viel. So eine Veranstaltung macht nichts mit mir, denn das bin ich gewohnt. Eine Zahl 2 zu 100, das ist sozusagen der Standard. Was schon was mit mir macht, sind bestimmte unbewusste Verhaltensmuster. Da gebe ich dir gerne ein Beispiel, welches ich von einer Freundin gehört habe. Sie ist Top-Führungskraft. Sie kam zu einer Veranstaltung und trug ihren Mantel über dem Arm. Dann kommt ihr ein Mann entgegen und legt seinen Mantel noch oben drüber, da er dachte, sie sei die Garderobiere.

### „Manchmal ist es schwierig, mit welcher Selbstverständlichkeit Männer Kompetenz-Zuschreibungen erfahren“

#### Was war das für eine Veranstaltung?

Eine Veranstaltung mit vielen Bankern und ITlern. Ich glaube, da passiert sehr viel unbewusst.

Ich gebe dir noch ein Beispiel: Wir hatten ein Meeting mit einigen Vorständen, und als ich reinkam, saßen zwei Männer auf der einen Seite und einer auf der anderen. Was man üblicherweise so macht, ist, man setzt sich zu dem Einzelnen. Dann kam Frau S. rein und Frau S. setzte sich neben ihren männlichen Kollegen auf „meiner“ Seite, da sie gemeinsam mit ihm vorträgt. Dann füllt sich der Raum und Frau K. setzt sich dahin, wo sie immer sitzt. Also saßen auf der einen Seite drei Frauen und drei Männer und auf der anderen Seite sechs Männer. Da sagt einer der Männer, die Frauen hätten sich ja zusammengerottet. Hmm, wir hatten 6 Männer anzuschauen und unsere Seite war mit je drei Männern und drei Frauen ausgeglichen. Da passiert ganz viel im Unterbewussten. Das ist auch nicht böse, das ist einfach das Muster.

Es stimmt, manchmal ist es schwierig, mit welcher Selbstverständlichkeit Männer Kompetenz-Zuschreibungen erfahren und Frauen Mäntel über den Arm gelegt bekommen. Das passiert leider immer noch täglich. Liebevoll und hartnäckig darauf aufmerksam machen, ist eine gute und vermutlich die einzige Lösung!

Anke, vielen Dank für das Gespräch.

**Das Interview führte ...**



**Dr. Johannes Mainusch**  
(johannes.mainusch@kommitment.works)  
Berater für Unternehmen, die Bedarf im Bereich IT, Architektur und agiles Management haben. Dr. Mainusch ist seit 2012 Mitglied der OBJEKTSpektrum-Redaktion.

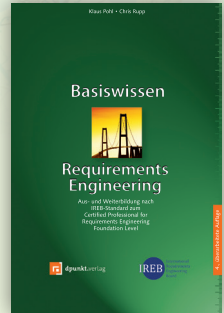
# Know-how für Requirements Engineers

K. Pohl · Ch. Rupp

## Basiswissen Requirements Engineering

Aus- und Weiterbildung nach IREB-Standard zum Certified Professional for Requirements Engineering Foundation Level

4. Auflage  
2015, 192 Seiten  
€ 29,90 (D)  
ISBN 978-3-86490-283-3

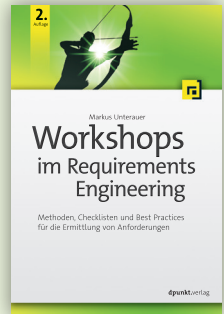


M. Unterauer

## Workshops im Requirements Engineering

Methoden, Checklisten und Best Practices für die Ermittlung von Anforderungen

2. Auflage  
2020, 226 Seiten  
komplett in Farbe  
€ 29,90 (D)  
ISBN 978-3-86490-695-4

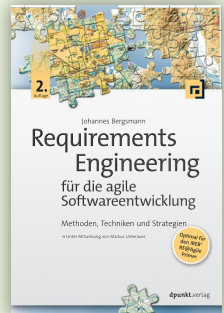


J. Bergmann

## Requirements Engineering für die agile Softwareentwicklung

Methoden, Techniken und Strategien

2. Auflage  
2018, 386 Seiten  
€ 36,90 (D)  
ISBN 978-3-86490-485-1

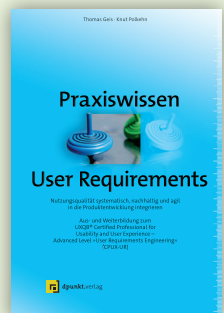


T. Geis · K. Polkehn

## Praxiswissen User Requirements

Nutzungsqualität systematisch, nachhaltig und agil in die Produktentwicklung integrieren

2018, 220 Seiten  
€ 32,90 (D)  
ISBN 978-3-86490-527-8



G. Vollmer

## Mobile App Engineering

Eine systematische Einführung – von den Requirements zum Go Live

2017, 324 Seiten  
€ 29,90 (D)  
ISBN 978-3-86490-421-9



www.dpunkt.de

Fon: 0 62 21 / 14 83 40  
bestellung@dpunkt.de

plus  
Buch + E-Book:  
www.dpunkt.plus