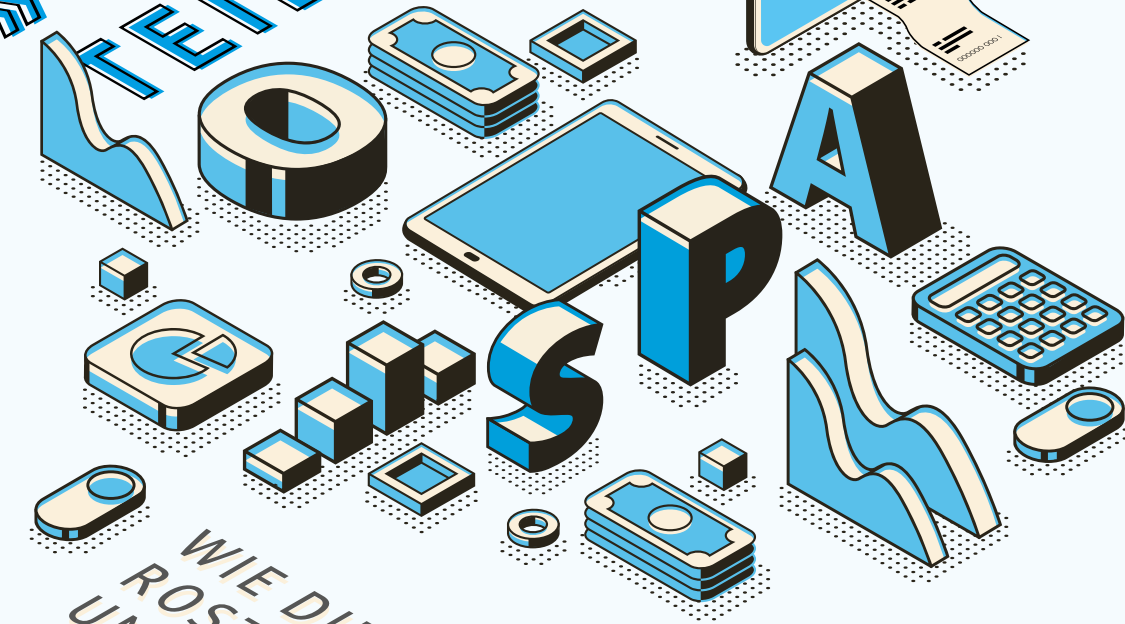
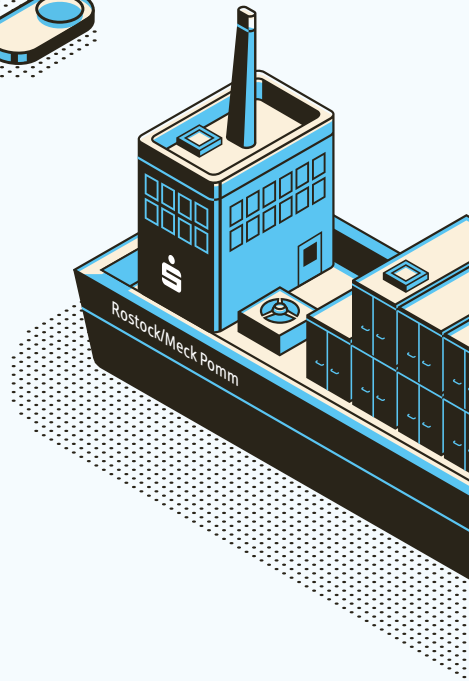


# »VERÄNDERUNG IST TEIL UNSERER DNA«



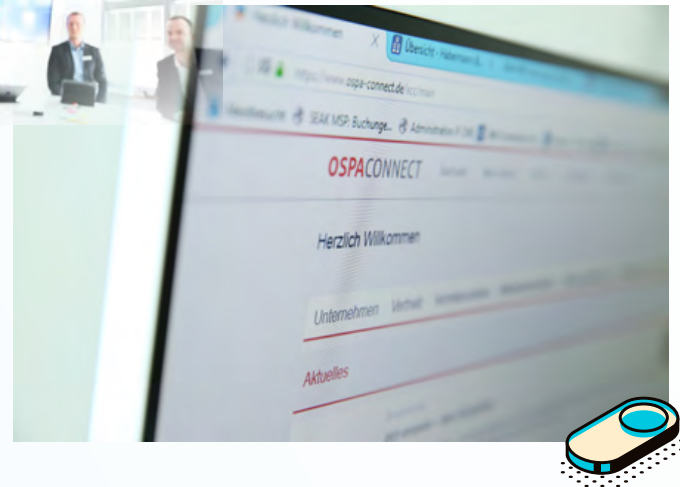
WIE DIE OSTSEESPARKASSE  
ROSTOCK MITARBEITER  
UND KUNDEN DIGITAL AN  
BORD HOLT





»Nördlich von uns liegt nur noch die Ostsee«, bringt Frank Habermann, Medialer Vertrieb, die geographische Lage des Geschäftsgebiets der OstseeSparkasse Rostock (OSPA) auf den Punkt. Die wirtschaftlichen Wachstumsmöglichkeiten des Instituts in Mecklenburg-Vorpommern mögen natürlich räumlich begrenzt sein. Doch das Wachstum findet heute längst woanders statt: Die rund 700 Mitarbeiter in den 42 festen und den beiden mobilen Filialen entwickeln beständig neue Ideen und setzen die besten davon um. Voraussetzung dafür ist ein funktionierender und regelmäßiger Dialog zwischen den Filialen und der Zentrale in Rostock – für eine Flächensparkasse wie die OSPA, aber auch für jedes größere Unternehmen eine echte Herausforderung.

»Unsere Philosophie ist es, die Filialen zu erhalten bzw. zu modernisieren und auszubauen«, sagt Frank Habermann. Anfang April hatte das Institut zum Beispiel die Filiale im mecklenburgischen Teterow nach einer umfangreichen Modernisierung für rund eine Million Euro wiedereröffnet. Damit man sich das auch leisten könne, müsse man sich beständig verändern, um leistungsfähig zu bleiben. Digitale Services könnten da helfen. »Wir wollen für die Menschen vor Ort da sein und ihnen auch über die digitalen Kanäle unsere Dienste anbieten«, betont Frank Habermann. Der bisherige Erfolg gibt ihm recht: Wenn über das Filialnetz gesprochen werde, dann geht es im Gebiet der OSPA um Modernisierungen, nicht um Schließungen.



### START VON OSPA-CONNECT

Mut, Neugier und Offenheit für Experimente – nicht zuletzt seitens des Vorstands – waren die starken Schubkräfte, die 2015 zum Start des eigenen Enterprise Social Networks OSPA-Connect führten. »Wir beobachten natürlich, wie sich andere Unternehmen beständig verändern und welche Schlüsselrolle Google, Facebook & Co dabei einnehmen. Dadurch ist am Ende auch zu erkennen, wie stark sich das Verhalten der Kunden verändert hat. Daraus ergab sich für uns die Notwendigkeit, dass wir als Sparkasse künftig anders zusammenarbeiten müssen«, betont Gabriel Rath, bei der OSPA zuständig für die Bereiche Marketing und Kommunikation.

Im Unterschied zu einem herkömmlichen Intranetportal, dessen Ziel es ist, möglichst viele Informationen bereit zu stellen, funktioniert OSPA-Connect ganz so, wie man es von den großen Social Media-Plattformen kennt. Im Vorstands-Blog gibt es zum Beispiel Botschaften, die alle Mitarbeiter betreffen. In sogenannten »Communities« werden Projekte und deren Status präsentiert, neue Mitarbeiter vorgestellt sowie wichtige Informationen und Bilder geteilt. Diese Idee sorgte jedoch nicht sofort und überall für Begeisterung: Wozu brauche es ein weiteres Portal, wenn es doch bereits E-Mail und Dateiordner gebe?

Hinter der Idee eines »hauseigenen Facebook«, einem rein internen System, steht jedoch nicht weniger als ein kompletter Kulturwandel. Schreiben, bloggen, kommentieren und zugleich selbst Kommentare auf eigene Beiträge bekommen – das hatte es in der OSPA in der Form noch nie gegeben. Mehr noch: In einem Social Intranet hat jeder Mitarbeiter eine Stimme. »Von außen sieht es aus wie ein IT-Projekt, aber tatsächlich ist es eher ein Kommunikations-, Mentalitäts- und Kulturprojekt«, bewertet Rath, der 2016 als Quereinsteiger zur Sparkasse kam, den durch OSPA-Connect ausgelösten Wandel. Nicht allein die Kommunikationsabteilung ist jetzt für Inhalte verantwortlich, sondern ebenso die einzelnen Bereiche und jeder Mitarbeiter.



*Gabriel Rath (links) und Frank Habermann präsentieren ihren Video-Podcast »Habermann & Rath«.*



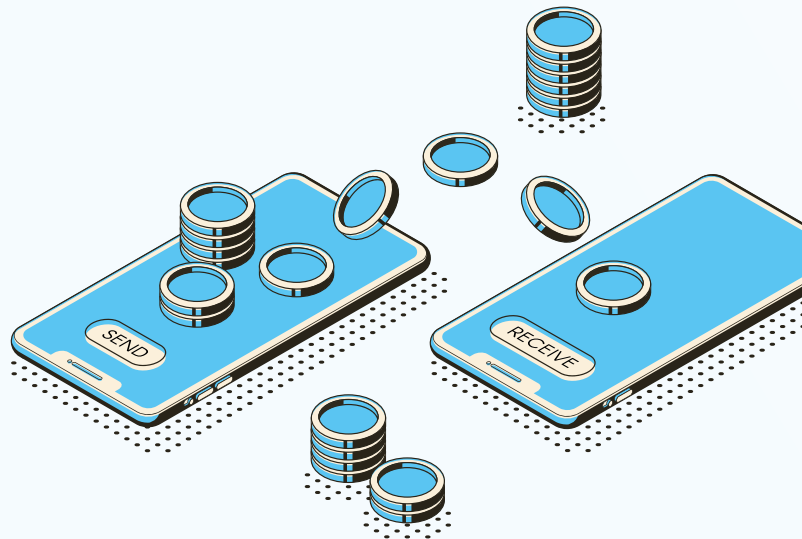
### MEHR VERNETZUNG WAGEN

Ein großes Ziel von OSPA-Connect war es, eine Kultur des Teilens im Unternehmen zu entwickeln. Denn nur wenn das vorhandene Wissen auch transparent ist, können am Ende alle davon profitieren. Eine klare Absage an Silodenken und Herrschaftswissen. Heute loggen sich 85 bis 90 Prozent aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter täglich ein – ganz egal, ob sie an ihrem Arbeitsplatz sitzen oder von daheim arbeiten. In über 1.000 Communities wird täglich gebloggt, geliked und kommentiert. Um den Überblick zu behalten, ist es für die Nutzer nötig, nur den relevanten Quellen zu folgen. Aufgaben, die bisher bequem per E-Mail im Posteingangsfach landeten, werden heute zu großen Teilen in OSPA-Connect bearbeitet. Neben einer deutlichen Senkung der E-Mail-Flut führte das dazu, dass sich Kollegen stärker interdisziplinär vernetzen und dadurch viel mehr Informationen bekommen als früher. Das schafft Freiräume für Neues und spart an anderer Stelle auch echte Kosten. So manches lange Meeting hat sich damit erübrigt; Teams bilden sich jetzt oft aus einem Thema heraus und werden nicht mehr »von oben« vorgegeben.

Diese agile Form der Zusammenarbeit führte nicht allein zu neuen Ideen in der Sparkasse. Die veränderte Mentalität in der OSPA spricht sich natürlich in einer Stadt mit 200.000 Einwohnern und bei potenziellen Bewerbern schnell herum. Und: Die Vernetzung endet nicht mit dem Feierabend. Pünktlich zur Fußball-Weltmeisterschaft 2018 startete ein After-Work-Raum in der Zentrale Am Vögenteich. Alle Mitarbeiter sind werktags ab 16 Uhr eingeladen, sich nach der Arbeit zu einem Feierabendbier zu treffen. Dass sich Kollegen dabei zwanglos über das eine oder Projekt austauschen, ist naheliegend und auch gewollt. Vor allem neue, jüngere Mitarbeiter nutzen die Gelegenheit, Netzwerke bei ihrem Arbeitgeber zu knüpfen und sich kennenzulernen.



Roboter Pepper, der in Rostock auf den Namen »Rudi« hört, im Kreise des Digital-Teams (v.l.n.r.): Gabriel Rath, Eric Held, Alexander Richter und Frank Habermann.



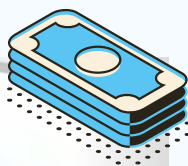
### ZENTRALE FAKTOREN DES ERFOLGS

Die erfolgreiche Veränderung liebgewonnener oder gewachsener Verhaltensmuster beruht im Wesentlichen auf zwei Säulen. »Die Artikel im Vorstandsblog sind regelmäßig die meistgelesenen im System«, freut sich Gabriel Rath. Das aktive Vorgehen des Vorstands wie auch der Führungskräfte entscheidet nach Ansicht des Kommunikators wesentlich über den Erfolg neuer Projekte, völlig unabhängig, ob es dabei um Digitalisierung gehe oder um etwas anderes. »Zudem haben wir die Qualität der Kommunikation mit dem Vorstandsblog völlig neu definiert: Jeder Mitarbeiter wird damit direkt erreicht – und zwar ungefiltert«, ergänzt Frank Habermann. »Dieser direkte Weg in der Kommunikation kommt bei den Mitarbeitern sehr gut an.«

### CONNECTOREN ALS MULTIPLIKATOREN AUS DER MITTE

Mindestens ebenso wichtig war es, die Kolleginnen und Kollegen so früh wie möglich einzubeziehen. Mit ihrem »Connectoren-Projekt« suchte die OSPA im Frühjahr 2015 Freiwillige aus dem ganzen Unternehmen, vom Azubi bis zum Filialleiter, die Lust hatten, den digitalen Wandel im Institut von Anfang an mitzugestalten. Mittlerweile sind dies wichtige Multiplikatoren, die als Ansprechpartner in den Abteilungen bekannt sind.

Es überraschte dabei nicht, dass das Wissen über die Digitalisierung zum Start höchst unterschiedlich in der Belegschaft verteilt war. »Der von uns so genannte »Digitale Reifegrad« war in vielen Bereichen ausbaufähig. Das führte bei uns zu der Idee eines »Digitalen Führerscheins«, den jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter verbindlich machen musste«, erinnert sich Gabriel Rath an den Start. Mit Hilfe eines webbasierten Tools konnten sich die Kollegen Woche für Woche einzelne Lernbausteine inklusive einer Abschlussprüfung erarbeiten. »Die Zertifikate, die man sich beim Bestehen ausdrucken konnte, hängen noch heute in vielen Büros«, freut sich Gabriel Rath über den Erfolg wie auch über den spürbar gestiegenen digitalen Reifegrad. »Daran wollen wir natürlich anknüpfen.«



### GAMIFICATION ALS NEUE HERANGEHENSWEISE

Einen völlig anderen Weg zum gleichen Ziel der »digitalen Reife« gab es parallel mit der Quiz-App, die jeder OSPA-Mitarbeiter auf seinem privaten Smartphone installieren konnte. Nach dem Prinzip des Quiz-Duells konnten Kollegen herausgefordert werden, Fragen zu Sparkassenthemen zu beantworten. Über 1.000 Fragen, von der Baufinanzierung über den Aktienhandel bis hin zu Digitalthemen, wurden zuvor innerhalb der Belegschaft gesammelt. Erwünschter Nebeneffekt: Durch die Chat-Funktion der App wurde zugleich die Interaktion angeregt. Eine Rangliste zeigte jederzeit die erfolgreichsten Spieler; ein Duell mit dem Vorstand war natürlich ebenso möglich.

### HUMOR IST GESCHMACKSSACHE – MACHT ABER VIELES LEICHTER

Die Art des Contents auf OSPA-Connect unterscheidet sich nicht wesentlich von den großen Vorbildern wie Facebook, Twitter, Instagram und YouTube. Es gibt Texte, Blogs, viele Bilder und inzwischen auch mehr als 150 Videos. Dazu etablierte man eine Video-Content-Management-Plattform, schaffte neues Equipment an, um eigenständig Bewegtbildmaterial zu erstellen und verteilte Tablets und Kopfhörer an die Teams. Der Vorteil der visuellen Kommunikation gegenüber langen Texten: Trockene Themen wie Gesetzesänderungen lassen sich vielseitiger und anschaulicher erzählen, die wesentlichen Inhalte sind schneller auf den Punkt gebracht. Ein eigenes, internes Reporter-Team befragt regelmäßig Vorstand, Filialleiter oder Azubis zu ihren Projekten und sorgt so für beständigen Nachschub. Das ist wichtig, wenn der Kanal auch genutzt werden soll.

Das Format »Video« kommt gut in der Belegschaft an. Inzwischen hat sich mit der Serie »Habermann & Rath« sogar eine eigene kleine Sitcom – das steht im Filmgeschäft für eine kurze Situationskomödie – etabliert. Themen wie das Elektronische Postfach oder Mobiles Zahlen mit dem Smartphone werden in kurzen, humorvollen Situationen erklärt – es macht einfach Spaß, dabei zuzuschauen. »Wir werden inzwischen von den Kollegen gefragt, wann die neue Folge endlich kommt«, freut sich Frank Habermann über die Nachfragen seiner Kollegen.

### Hier finden Sie die OSPA in den Sozialen Netzwerken:

[www.twitter.com/ostseesparkasse](http://www.twitter.com/ostseesparkasse)  
[www.youtube.com/ostseesparkasserostockospa](http://www.youtube.com/ostseesparkasserostockospa)  
[www.xing.com/company/ospa](http://www.xing.com/company/ospa)  
[www.instagram.com/ostseesparkasse](http://www.instagram.com/ostseesparkasse)

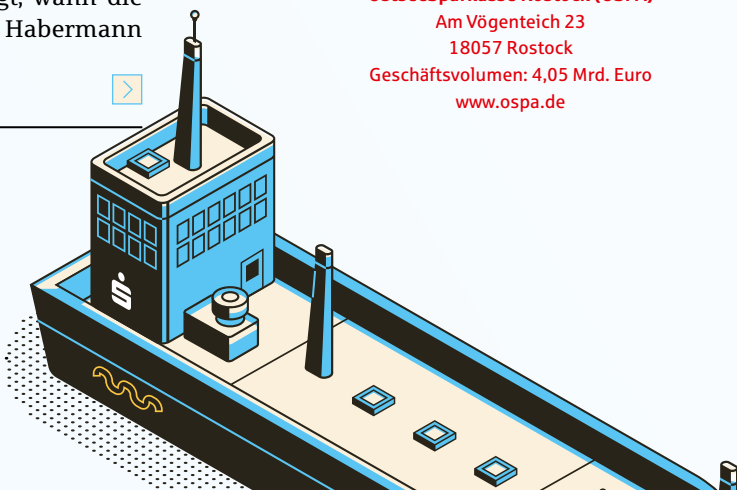


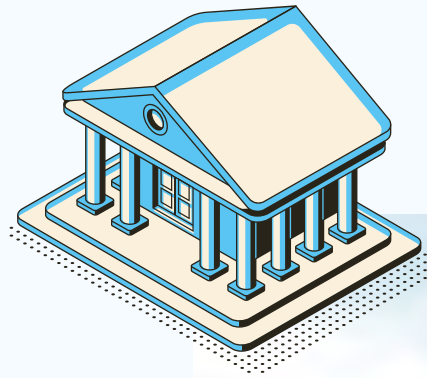
**Frank Berg**  
Vorstandsvorsitzender  
der OstseeSparkasse Rostock (OSPA)

»Für uns geht es schon immer darum, ein vertrauensvoller Partner für unsere Kunden zu sein. Dazu gehört für uns auch, dass wir uns auf die Bedürfnisse unserer Kunden konzentrieren und ihnen das Leben leichter machen. Die Digitalisierung bietet uns für diesen Ansatz viele Chancen, die wir gemeinsam nutzen wollen, indem wir dazu lernen. Die Veränderungsbereitschaft ist als Wert tatsächlich tief in der DNA der OSPA verankert, weshalb wir neue Ideen relativ schnell umsetzen können.«



**OstseeSparkasse Rostock (OSPA)**  
 Am Vögenteich 23  
 18057 Rostock  
 Geschäftsvolumen: 4,05 Mrd. Euro  
[www.ospa.de](http://www.ospa.de)





### NEUE IDEEN – FÜR DEN KUNDEN

Hinter all diesen Ideen und Maßnahmen steht ein Anspruch: Den Nutzen für die Kunden der OSPA zu erhöhen.

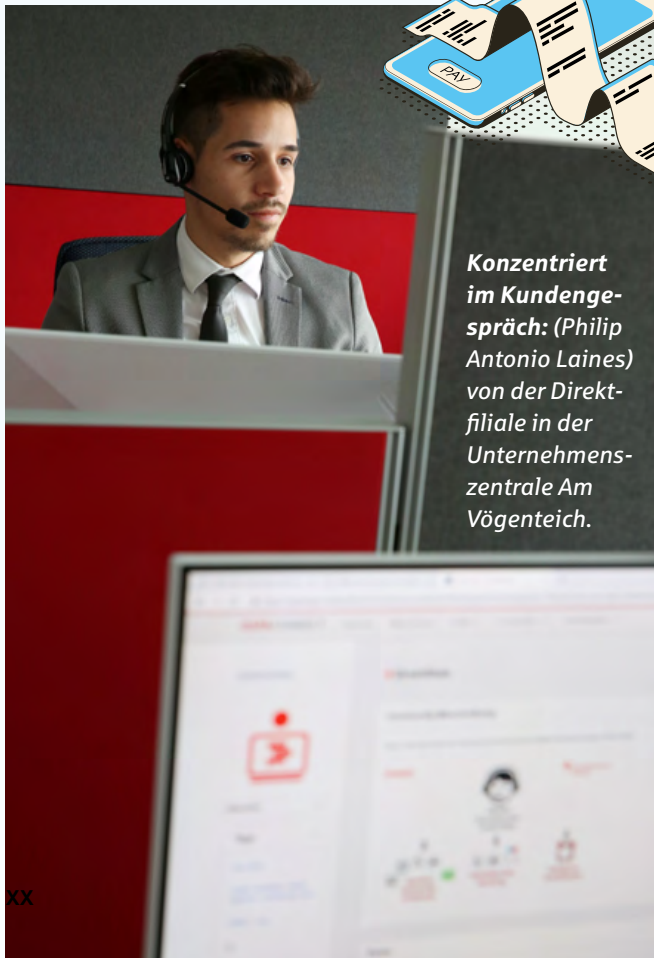
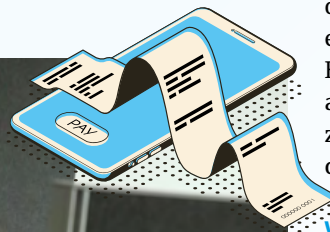
### PAYMENT AUF NEUEN WEGEN

Zu den jüngsten innovativen Projekten gehört das bargeldlose Bezahlen im Ostseestadion des Fußball-Drittligisten »FC Hansa Rostock«. Seit dem 9. Februar dieses Jahres können das Ticket, das Bier und die Bratwurst an über 90 Kassen und Terminals kontaktlos und mobil, mit der Debitkarte, der Kreditkarte, dem Handy oder einer Digital-Watch bezahlt werden. Für ein Institut wie die OSPA war die Einführung ein durchaus großes Projekt, welches mehr als ein Jahr dauerte und in Zusammenarbeit mit S-Payment und Mastercard realisiert wurde. »Jetzt sammeln wir im Echtbetrieb bei den Heimspielen Erfahrungen und werten diese aus«, berichtet Frank Habermann. »Übrigens: Im Dezember 2018 kündigte Bayern München die Einführung von Apple Pay in der Allianz Arena an. Wir waren eine Woche vorher damit fertig.«



### VIDEOBERATUNG PER OSPA DIREKT

Ein weiteres Beispiel: Die Direktfiliale der OSPA, in der heute Kunden bundesweit und sogar in Australien betreut werden. Per Chat oder Videokamera beraten Sparkassenmitarbeiter Kunden zu allen möglichen Fragen, auch außerhalb der üblichen Kernzeiten der Filialen. Für die OSPA hat dies eine strategische Bedeutung, denn in den wirtschaftlichen Krisenzeiten in den 90er-Jahren wanderten viele Menschen aus Mecklenburg-Vorpommern ab. Einige sind mittlerweile zurückgekommen, andere stehen über ihre Bankverbindung mit der Heimat in Kontakt.



**Konzentriert im Kundengespräch:** (Philip Antonio Laines) von der Direktfiliale in der Unternehmenszentrale Am Vögenteich.

### WO STEHT DIE OSPA HEUTE?

Neue Reize schaffen, spielerisch die Neugier der Kunden wecken – was im Stadion funktioniert, geht auch an vielen anderen Stellen. »Sie müssen einen Nutzen für den Kunden haben, Prozesse vereinfachen und den Komfort erhöhen«, beschreibt Gabriel Rath den »Dreiklang« erfolgreicher Projekte. »Insofern sind wir noch lange nicht am Ende der Reise angekommen, sondern befinden uns in einem permanenten »Beta-Zustand« des Entwickelns, Ausprobierens und manchmal auch des Einstellens.« Auch in der OSPA wisse man nicht, was in zehn Jahren Mitarbeiter wie Kunden von einer Sparkasse erwarten werden. Umso wichtiger sei es deshalb, eine offene Fehlerkultur zu entwickeln und Dinge immer wieder zu verändern. »Sie glauben gar nicht, wie viele Projekte selbst ein Internet-Gigant wie Google entwickelt, aber auch wieder erfolglos eingestellt hat«, sagt Gabriel Rath. Allerdings bestimmten die Ideen, die dabei übriggeblieben sind, heute große Teile unseres Lebens.

