

EXTRA

BANKMAGAZIN

Für Führungskräfte der Finanzwirtschaft ■

Change-Initiativen

Gemeinsam an der
Umsetzung arbeiten





Die Transformation gemeinsam angehen



Die Herausforderungen in der Finanzindustrie steigen täglich, bedingt etwa durch Regulatorik und Künstliche Intelligenz. Transformation ist notwendig, doch wie kann sie gelingen? Der Beitrag beleuchtet die Besonderheiten von Change-Initiativen in Geldhäusern und liefert Impulse für gelingenden Wandel.

Jürgen Weimann

Um eine erfolgreiche Transformation in der Bankenbranche zu erreichen, hilft es, sich im ersten Schritt bankspezifische Besonderheiten vor Augen zu führen. Im Vergleich zu anderen Industrien und Branchen zeigen sich vor allem drei wesentliche Unterschiede.

Erstens ist die Betriebszugehörigkeit zu nennen. Während in anderen Branchen die durchschnittliche Verweildauer bei unter zehn Jahren liegt, sind 20 oder 30 Jahre Betriebszugehörigkeit in manchen Instituten keine Seltenheit. Das schafft einerseits Stabilität und Expertenwissen, andererseits aber auch ein Netz informeller Beziehungen, das Veränderungen bremsen kann. Man kennt sich einfach, und damit lassen sich alte Prozesse oft länger aufrecht erhalten als gewünscht.

Zweitens gibt es eine organisatorische Follower-Mentalität. Menschen, die in Kreditinstituten arbeiten, sind von ihrer Wertebasis her eher konservativ geprägt. Während zum Beispiel in Tech-Unternehmen Mitarbeitende eher vorangehen, herrscht im Banking mehr die Mentalität: „Zeigt mir erst, dass es funktioniert, dann bin ich dabei.“ Diese Vorsicht ist nachvollziehbar,

wird aber dann zum Problem, wenn eine hohe Veränderungsgeschwindigkeit erforderlich ist.

Drittens liegt die Führungsqualität häufig nur im mittleren bis niedrigen Bereich. In früheren Tarifverträgen war eine Gehaltssteigerung fast ausschließlich durch die Übernahme von Führungstätigkeiten möglich. Dies führt zu einem überdurchschnittlich hohen Anteil an Führungskräften mit mittlerer bis schlechter Führungswirkung. Besitzstandswahrung und Beförderung nach Betriebszugehörigkeit haben dazu geführt, dass heute Positionen mit Menschen besetzt sind, denen Kompetenzen oder die Haltung für moderne Führung fehlen. Die jeweilige Ausprägung der Anzahl dieser Führungskräfte ist dabei von Institut zu Institut höchst unterschiedlich.

Diese drei Faktoren ergeben eine ungünstige Ausgangslage für Veränderungen: Gewachsene Verbindungen treffen auf eine eher geringere Veränderungsbereitschaft und werden von teilweise ungeeigneten Führungskräften initiiert. Bereits an dieser Stelle ist erkennbar, dass Change-Initiativen einen vollkommen anderen Ansatz brauchen.

Zwei Irrtümer lassen Transformation scheitern

In der Praxis werden diese Facetten häufig verdrängt, nicht berücksichtigt beziehungsweise deutlich unterschätzt. Betrachtet man den Aspekt der Führungsqualität, so macht es einen fundamentalen Unterschied, ob ein Institut den Anteil der Führungskräfte, bei denen die Passung zwischen Menschen und Funktion gegeben ist, auf 40 oder 80 Prozent einschätzt. Daher ist es gerade beim Start einer Initiative von besonderer Bedeutung, eine nüchterne und vor allem schonungslose Bestandsaufnahme der Ausgangssituation zu machen. Sonst bleibt bereits zu Beginn von großen Ambitionen wenig Erfolgchance für die Umsetzung übrig. Standard-Change-Vorgehen sitzen in der Praxis immer wieder zwei Irrtümern auf:

- **Irrtum Nr. 1, Kommunikation und Appelle sorgen für Veränderung:** „Wir müssen mehr kommunizieren“ – dieser Satz fällt in praktisch jeder Transformationsinitiative. Und er ist in Teilen grundlegend falsch. Nicht, weil Kommunikation unwichtig wäre, ganz im Gegenteil. Eine sinnvoll gesteuerte und adressatengerechte Change-Kommunikation leistet einen signifikanten Beitrag dazu, ob sich Menschen in Bewegung setzen. Doch wenn es nur bei Ankündigungen bleibt, von denen am täglichen Arbeitsplatz nichts spürbar ist, helfen weder perfekte Reden noch durchdesignte PowerPoint-Folien. Ein Beispiel zur Veranschaulichung: Wenn der Vorstand bei einer Veranstaltung in einer Messehalle im perfekten Ambiente die Vision ausruft, künftig das digitalste Kundenerlebnis am Markt bie-

Kompakt

- Die Herausforderungen in der Finanzindustrie steigen täglich. Sinkende Zinserträge treffen auf sich erhöhende Kreditrisiken, volatile Kapitalmärkte und stetig steigende Kundenerwartungen.
- Die Rolle von Künstlicher Intelligenz (KI) und Regulatorik befeuert einige dieser Effekte zusätzlich.
- Die entscheidende Frage lautet nicht mehr, ob Transformation notwendig ist, sondern wie diese gelingen kann.

ten zu wollen, die Mitarbeitenden jedoch an ihrem Arbeitsplatz – mangels Webcam, Bandbreite oder Software – nicht einmal die Möglichkeit haben, vernünftig an einem virtuellen Meeting teilzunehmen, wird aus der perfekten Inszenierung schnell ein Strohfeuer. Der Autor nennt dies gerne „Change-Disneyland“: perfekte Inszenierung, wenig substantielle Veränderung. Es werden großflächige Kick-off-Events, Town Halls, Workshops veranstaltet, doch wenn am folgenden Morgen die gleichen Prozesse ablaufen, die gleichen Steuerungssysteme greifen, bleibt alles nur eine teure Inszenierung. Die Intention dahinter ist dabei meist positiv, man möchte die Mitarbeitenden mitnehmen, und viele Berater und Agenturen empfehlen genau das. Kommunikation kann zwar begleiten, einordnen, Orientierung geben. Aber die Nachhaltigkeit des Wandels entsteht durch das Erleben. Wenn die alte Welt nicht mehr funktioniert, dann realisieren Menschen sofort: „Ich muss mich verändern.“

- **Irrtum Nr. 2, Führungskräfte allein tragen die Verantwortung:** Die Annahme, Führungskräfte müssten nur ihre Teams vernünftig durch die Veränderung führen und schon entstehe gelingender Wandel, ist falsch. Die alleinige Verantwortung über Erfolg und Nichterfolg bei den Führungskräften zu sehen, ist paternalistisch und unterschätzt das Potenzial der Organisation. Häufig entstehen aus diesem Irrtum großflächige Schulungsprogramme für die Führungskräfte, da man glaubt, mit einer Mindset-Schulung könne man

die Zukunftsfähigkeit des Instituts steigern. Douglas M. McGregor beschrieb bereits in den 1960er-Jahren zwei grundlegend verschiedene Menschenbilder: Theory X geht davon aus, dass Mitarbeitende kontrolliert werden müssen und vom Grundsatz her faul sind. Theory Y unterstellt Eigenverantwortung und Lernbereitschaft. Viele Change-Prozesse folgen noch immer Theory X – obwohl die meisten Mitarbeitenden längst der Theory Y entsprechen. Das zeigt sich ebenso in einem weitverbreiteten Appell, man solle die Mitarbeitenden mitnehmen. Die Führungskraft wird zum Busfahrer, die Mitarbeitenden zu passiven Passagieren. Doch Menschen wollen gestalten und Verantwortung übernehmen. Gleichzeitig wissen die Mitarbeitenden häufig viel besser als die Führungskräfte, an welchen Stellen im Unternehmen wirkliches Verbesserungspotenzial vorhanden ist. Auch hier ist die Intention – häufig von Human Resources initiiert – grundlegend positiv. Die Wirkung für die Organisation ist jedoch gering, weil wirkliche Veränderungen von den institutionellen Rahmenbedingungen und dem Mut zu klaren Entscheidungen ausgehen. Oft versteckt sich hinter der „Mitnehmen“-Mentalität die Angst, unangenehme Entscheidungen zu treffen. Statt zu sagen „Wir haben entschieden – mit diesen Konsequenzen“, wird der Fokus auf Formate gelegt. Das Gefühl von Fortschritt ist jedoch trügerisch, denn wie John P. Kotter treffend formulierte: „Ein brennendes Haus lässt sich nicht in einem Meeting löschen.“

Wenn weder Kommunikation noch die

Führungskräfte die wahren Erfolgshebel für gelingenden Wandel sind, was dann? Aus der Begleitung zahlreicher Transformationsprozesse kristallisieren sich drei entscheidende Erfolgsfaktoren heraus.

Erfolgsfaktor 1, Top-Management-Commitment: Veränderung beginnt an der Unternehmensspitze. Wenn Mitarbeitende bei jedem Kontakt mit dem Top-Management-Team spüren „Die meinen es ernst und sprechen nicht nur über Veränderungen“, wird aus einer ersten Idee langsam eine Bewegung. Dieser Aspekt setzt voraus, dass es innerhalb des Vorstands ein klares und vor allem emotionales Zukunftsbild gibt: Wo wollen wir in den kommenden Jahren gemeinsam hin? Wie wird es sein, in unserem Institut zu arbeiten? Was sagen Kundinnen und Kunden über uns als Finanzpartner? Change ist nicht delegierbar. Erfolgreiche Transformationen verbindet die Haltung in der Geschäftsleitung „Wir verändern uns – kommt ihr mit?“ statt „Verändert euch!“. Inspiration durch Vorbildwirkung und mit klarem Zielbild. Menschen schauen auf das Verhalten im Top-Management, hier kommen die langen Betriebszugehörigkeiten ins Spiel: Die Mitarbeitenden haben schon zahlreiche Vorstände und Strategien erlebt beziehungsweise an sich vorbeiziehen sehen. Daher gibt es eine institutionelle Intelligenz über Kohärenz zwischen dem Gesagten und dem Erlebten. Wenn der Vorstand agile Arbeitsweisen propagiert, aber selbst in alten Vorgehensweisen verharret, was lernen Mitarbeitende daraus? Wenn Kundenorientierung ins Zentrum der Strategie gestellt wird, im Kontakt mit dem Vor-

stand die Meinung der Kunden jedoch keine Rolle spielt, was lernen die Menschen? Wenn Fehlerkultur gefordert wird, bei Fehlern aber nach Schuldigen gesucht wird, wer wird dann noch Risiken eingehen? Top-Management-Commitment bedeutet: Das Top-Management, das heißt der Vorstand und die nächste Führungsebene, verändert zuerst sein eigenes Verhalten, seine Rituale und Entscheidungsmuster. So wird erlebbar, wie die Zusammenarbeit im Zukunftsbild aussehen wird. Diese Vorbildwirkung kann durch keine andere Initiative ersetzt werden.

Erfolgsfaktor 2, den institutionellen Rahmen radikal anpassen: Menschen verhalten sich in Organisationen kontextbezogen. Der Arbeitsplatz liefert permanent Informationen darüber, welches Verhalten in der jeweiligen Organisation angemessen ist. In Banken und Sparkassen wird das Verhalten der Mitarbeitenden vor allem durch die Aufbauorganisation, Kompetenzsysteme, Prozesse und Steuerungssysteme geprägt. Hier liegt der zentrale Fehler vieler Change-Initiativen: Es wird versucht, neues Verhalten in alten Strukturen zu etablieren. Erfolgreicher Wandel erfordert die konsequente Neuausrichtung des institutionellen Rahmens. Die folgenden Beispiele sollen dies verdeutlichen:

- **Interne Abläufe** – Wenn Sie kundenorientierter werden wollen, sollten Kunden nicht drei Hierarchieebenen für eine einfache Entscheidung durchlaufen müssen.
- **Prozesse** – Alte Prozesse, die für eine andere Zeit konzipiert wurden, müssen konsequent abgeschaltet werden. Der häufig praktizierte Pa-

rallelbetrieb wird nicht zur Nutzung der neuen Prozesse führen, egal wie viele Appelle durch Kommunikation und Führungskräfte an die Mitarbeitenden gegeben werden.

- **Kompetenzsystem** – Entscheidungskompetenzen wandern dorthin, wo die Kundennähe liegt. Zentralistische Steuerung verhindert Geschwindigkeit und Eigenverantwortung.
- **Steuerungsmodelle** – Wenn Sie Innovation fördern wollen, können Sie nicht nur Fehlerquoten messen. Wenn Sie Kooperation und übergreifende Zusammenarbeit stärken wollen, können Sie nicht ausschließlich individuelle Zielerreichung incentivieren.

Die Beispiele zeigen, wie groß der Hebel im institutionellen Rahmen ist. Die Denkrichtung ist dabei immer: Worauf berufen sich die Menschen, die sich nicht so verhalten, wie wir es uns im Zielbild wünschen? Menschen verhalten sich kontextbezogen positiv. Gerade am Beispiel der Incentivierung sieht man am Markt immer wieder, dass sich die gleichen Vorstände wundern, warum ihre Mitarbeitenden nicht zu Höchstleistungen bereit sind, gleichzeitig jedoch die bestehenden Zielsysteme 80 Prozent Zielerreichung incentivieren. Oder sinkende Kundenzufriedenheitswerte das Top-Management alarmieren, weil qualitative Analysen zeigen, dass Kunden sich nicht ernst genommen fühlen. Gleichzeitig verhindern interne Service-Level-Vorgaben im Callcenter ein wirkliches Zuhören im Kundengespräch, weil nur die Einhaltung der Anrufzeit, jedoch nicht die Kundenzufriedenheit mit dem Anruf gemessen wird.

Aus den Ausführungen wird erkennbar: Organisatorische Veränderungen sind dann erfolgreich, wenn der alte Weg nicht mehr funktioniert. Bedeutet, die Arbeits- und Vorgehensweisen verändern sich tatsächlich, anstatt nur über das Neue zu reden. Und es bedeutet ebenso, den Mythos aufzugeben, dass „alle Mitarbeitenden mitgenommen werden müssen“. Stattdessen braucht es organisatorische Rahmenbedingungen, in denen Verantwortung übernommen werden muss – nicht nur kann. Nicht die Anzahl an Change-Formaten entscheidet über den Erfolg, sondern die konsequente Anpassung des institutionellen Rahmens.

Erfolgsfaktor 3, konsequentes Transformationsmanagement: Der dritte Erfolgsfaktor klingt zunächst banal, ist aber der Punkt, an dem die meisten Transformationen scheitern: die konsequente Umsetzung. Im Zentrum steht dabei die Frage: Warum versanden Ergebnisse? Meist liegt es an der mangelnden Konsequenz der handelnden Personen, denn eine Nicht-Umsetzung gelingt ja nur, wenn keine der handelnden Personen an die notwendige Umsetzung von Entscheidungen erinnert und sich dafür einsetzt. Hier setzt konsequentes Transformationsmanagement an.

In der Praxis hat sich hier OKR-Management bewährt, wobei die Abkürzung für Objectives and Key Results steht. Anhand von klar definierten Zielzuständen und zugehörigen Fortschrittskriterien beginnt die Veränderung sofort. Hier hilft: iterativ statt linear arbeiten. Nicht monatelang planen und dann „den großen Wurf“ präsentieren, sondern in kurzen Zyklen arbei-

ten, Ergebnisse sichtbar machen, lernen, anpassen. Dieser Ansatz des Transformationsmanagements schafft Momentum und bedeutet nachhalten, prüfen, nachsteuern. Nicht kontrollierend, sondern konsequent.

Drei Impulse für das Top-Management

Die Ausführungen zeigen, dass Banken und Sparkassen über in Teilen andere Ausgangsvoraussetzungen verfügen als Unternehmen anderer Branchen. Die drei Erfolgsfaktoren haben bereits zahlreichen Instituten bei ihrer Transformation geholfen. Stellen Sie sich daher im Rahmen von Change-Initiativen folgende Fragen:

1. Wenn Sie Ihre eigenen Verhaltens- und Vorgehensweisen der vergangenen drei Monate betrachten – welche Signale haben Sie in Ihr Institut gesendet?
2. Wie müsste der institutionelle Rahmen (Aufbauorganisation, Kompetenzen, Prozesse, Steuerungssysteme) gestaltet sein, damit der Zielzustand nicht mehr optional ist?
3. Woran machen Sie fest, dass Sie dem Zielzustand näher kommen und wer hat hierfür die Verantwortung?

Die Antworten auf diese Fragen können unbequem sein. Aber genau diese Unbequemlichkeit ist notwendig, wenn Wandel wirklich gelingen soll. ■



Verfasst von

Professor Jürgen Weimann,
Managementberater und
Inhaber des Lehrstuhls
Digital Business Strategy
an der DBU Digital Business
University in Berlin.

Weitere Digitaltipps

Links

- Auf springerprofessional.de gibt es begleitend zum Beitrag ein Interview mit Professor Jürgen Weimann,
- Podcast „Everyone Counts – Transformation für Banken und Sparkassen“ von Professor Jürgen Weimann,

IMPRESSUM:

Sonderausgabe 2026 in Kooperation mit JürgenWeimann.Consulting GmbH, Spinnereinsel 3d, 83059 Kolbermoor;
Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Postfach 1546,
65173 Wiesbaden, Amtsgericht Wiesbaden,
HRB 9754, USt-IdNr. DE81148419

GESCHÄFTSFÜHRER

Stefanie Burgmaier | Andreas Funk | Alexandra Dambeck

PROJEKTMANAGEMENT Anja Trabus

TITELBILD: © fotogestoeber/Stock.adobe.com



DIE WEIMANN WIRKUNG®.

JEDER EINZELNE IST
VON BEDEUTUNG.

Prof. Dr. Jürgen Weimann
JürgenWeimann.Consulting GmbH

+49 - 176 - 61 01 68 62



jw@juergenweimann.com

juergenweimann.com

