

JAHRESAUFTAKT: WARUM „FRONTBESCHALLUNG“ BESSER IST ALS IHR RUF

Prof. Dr. Jürgen Weimann · 30. Oktober 2026

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

- Ein Jahresauftakt ist keine Lernveranstaltung und auch kein Strategieworkshop. Vielmehr ist er ein bedeutendes Ritual.
- Ein Jahresauftakt muss drei Funktionen erfüllen: Orientierung, Zugehörigkeit und Anerkennung.
- Beteiligung ohne Entscheidungsanschluss ist keine Beteiligung.
- Planen Sie mindestens so viel Zeit für Essen, Gespräche und Feiern wie für die Beiträge auf der Bühne.

„Wir wollen diesmal etwas ganz anderes. Bitte keine Frontbeschallung.“ Diesen Satz höre ich aktuell häufig in Briefings im Rahmen von Anfragen für Jahresauftaktveranstaltungen. Der Vortrag gilt als verstaubt und die Workshopformate als modern. Aber bringen diese wirklich so viel? Das Traditionelle ist moderner und wirkungsvoller als sein Ruf.

Denken Sie an die letzte Hochzeit, auf der Sie waren. Der Brautvater hält eine Rede – nicht perfekt, aber aus tiefstem Herzen. Niemand verteilt Moderationskarten mit der Frage, wie das Paar die ersten Ehejahre gestalten soll. Es wird zugehört, gelacht, angestoßen, gegessen und irgendwann getanzt. Jahre später wissen alle noch, was an diesem Abend gesagt wurde. Ich habe noch nie erlebt, dass jemand nach einer Hochzeit sagte: „Schade, dass es keine Workshopphase gab.“ Warum glauben so viele, dass es bei Jahresauftakten anders sein müsste?

Ein Jahresauftakt ist keine Lernveranstaltung und auch kein Strategieworkshop. Vielmehr ist er ein bedeutendes Ritual. Es gibt Orientierung und schafft Zugehörigkeit. Eine gewisse Konstanz wirkt dabei

positiv. Rituale werden nicht besser, wenn man sie jedes Jahr neu erfindet. Verstehen Sie mich bitte nicht falsch: Ich halte viel von Beteiligung. Beteiligung gehört in die Strategiearbeit, in die Teams und in Formate, in denen aus Beiträgen tatsächlich Entscheidungen werden. Der Jahresauftakt hat aber meist ein vollkommen anderes Ziel.

WAS LEISTET EIN JAHRESAUFTAKT?

Eine Organisation besteht aus Kommunikationsprozessen (vor allem aus Entscheidungen), die permanent ablaufen. Im Alltag läuft das über Meetings, Telefon, Chats, E-Mails, Vorlagen, Zielkarten und Intranet, häufig entkoppelt, asynchron und ohne Gesicht der Entscheider.

Der Jahresauftakt ist der seltene Moment, in dem die Sparkasse für zwei Stunden zum Interaktionssystem unter Anwesenden wird: Der Vorstand steht leibhaftig da und sagt, was entschieden wurde, warum und wohin es geht.

Hier werden Entscheidungen nicht nur mitgeteilt, sondern erlebbar verantwortet. Das kann kein Video oder Intranet ersetzen. Daraus ergeben sich drei Funktionen, die ein Jahresauftakt erfüllen muss:

- **Orientierung** (wohin gehen wir, was hat Priorität, was lassen wir?),
- **Zugehörigkeit** (wir sind eine Sparkasse, nicht 35 Beratungscenter und zehn Stabsbereiche)
- **Anerkennung** (Danke für das, was war).

Der Soziologe Émile Durkheim hat vor über hundert Jahren beschrieben, was passiert, wenn eine Gemeinschaft zusammenkommt und gemeinsam auf dasselbe schaut: Er nannte es kollektive Effervescenz – das Gefühl, Teil von etwas Größerem zu sein. Genau das ist die Energie, die ein guter Jahresauftakt freisetzt und bestätigt. Durch gemeinsames Zuhören, kurzen Austausch im Plenum oder später beim gemeinsamen Essen.

Hier liegt das Problem der Workshop-Formate: Partizipation erzeugt eine Erwartung, nämlich die Erwartung, dass aus dem Beitrag etwas folgt. Wer 600 Menschen fragt, was sich z. B. im neuen Jahr ändern soll und anschließend keine Entscheidung daraus macht – weil es in diesem Format gar nicht geht – erzeugt eher Enttäuschung. Systemtheoretisch beschrieben: Das Partizipationsritual erzeugt genau den Zynismus, den es verhindern sollte. Gleichzeitig gibt es gelungene Mischformen, z. B. den Einsatz von Mentimeter, drei Minuten Austausch mit dem Nachbarn, eine Fragerunde an den Vorstand. Das ist Interaktion in der Dosis, die das Ritual Jahresauftakt verträgt. Nachfolgend die Fehler, die ich in diesem Kontext immer wieder erlebe.

FÜNF TYPISCHE FEHLER BEIM JAHRESAUFTAKT

1. **Angst vor Vorträgen:** Weil „Frontbeschallung“ verpönt ist, traut sich der Vorstand nicht mehr, 20 Minuten lang klar zu sagen, was Sache ist. Dabei ist genau das die Sehnsucht der Mitarbeitenden: Orientierung aus erster Hand.
2. **Partizipationstheater:** Kärtchen, Stationen, Galeriegänge mit hunderten von Menschen. Viel Aufwand, viel Bewegung, und am Ende eine Fotodokumentation, die niemand mehr öffnet. Beteiligung ohne Entscheidungsanschluss ist keine Beteiligung.
3. **Astronautenfalle:** Der Astronaut erzählt von der Raumstation, die Extremsportlerin vom Training bei minus zehn Grad. Meist sehr unterhaltsam, jedoch ohne jede Verbindung zur Arbeitsrealität der Menschen. Externer Content ja – aber nur, wenn er an den Alltag der Menschen andockt.
4. **Überlänge:** Vier Stunden Programm, acht Redner, Pausen mit Dehnübungen. Nach 120 Minuten ist die Aufnahmefähigkeit erschöpft, daher bitte inklusive kurzer Pause nicht länger als 2,5 Stunden.
5. **Essen als Anhängsel:** Das Buffet wird als Catering-Posten behandelt und nicht als Herzstück. Dabei ist das gemeinsame Essen der Teil, in dem Zugehörigkeit tatsächlich entsteht. Dies setzt auch voraus, dass es qualitativ gutes Essen gibt.

DREI IMPULSE FÜR IHREN NÄCHSTEN JAHRESAUFTAKT

1. **Sprechen Sie als Vorstand selbst:** Ehrlich, konkret, ohne Agentur-Dramaturgie und ohne Moderatorin, die den Vorstand interviewt. Kurze Impulse, jeweils maximal 20 Minuten, mit Ergebnissen, Entscheidungen und einem ehrlichen Dank. Was nicht entschieden ist, wird als offen benannt. Das ist Frontbeschallung im allerbesten Sinne.
2. **Dosieren Sie Interaktion:** Ein bis zwei Mentimeter-Fragen, deren Antworten der Vorstand live kommentiert und einmal der Satz: „Sprechen Sie drei Minuten mit Ihrer Nachbarin darüber.“ Und wenn Sie externe Impulse einbauen: Stellen Sie die Frage, ob der Vortrag anschlussfähig in den Arbeitsalltag der Menschen ist.
3. **Machen Sie das Zusammensein zum Hauptprogramm:** Planen Sie mindestens so viel Zeit für Essen, Gespräche und Feiern wie für die Beiträge auf der Bühne. Der Vorstand geht von Tisch zu Tisch. Hier entsteht, was keine Methode erzeugen kann: das Gefühl, zu dieser Sparkasse zu gehören.

ZURÜCK ZUR HOCHZEIT

Nur wenige erinnern sich an die Tischdekoration, aber viele erinnern sich an die Reden, die berührt haben. Ein Jahresauftakt braucht nicht „mal ganz was anderes“. Er braucht vor allem einen Vorstand, der ernsthaft spricht, Menschen, die ernsthaft zuhören und danach einen Abend, an dem aus Kolleginnen und Kollegen ein spürbares „WIR“ wird.

Wie Strategie im ganzen Haus ankommt, ist auch Thema meiner [Strategiebegleitung für Sparkassen](#) und meiner [Keynotes](#).

Von Herzen, Ihr Jürgen Weimann

FRAGEN UND ANTWORTEN

Ist ein Vortrag beim Jahresauftakt noch zeitgemäß?

Ja. Der Jahresauftakt ist der seltene Moment, in dem der Vorstand leibhaftig dasteht und sagt, was entschieden wurde, warum und wohin es geht. Kurze Impulse, jeweils maximal 20 Minuten, mit Ergebnissen, Entscheidungen und einem ehrlichen Dank – das ist Frontbeschallung im allerbesten Sinne.

Warum sind Workshop-Formate beim Jahresauftakt problematisch?

Partizipation erzeugt die Erwartung, dass aus dem Beitrag etwas folgt. Wer 600 Menschen fragt, was sich im neuen Jahr ändern soll, und anschließend keine Entscheidung daraus macht, erzeugt eher Enttäuschung. Gelungene Mischformen sind Mentimeter-Fragen, drei Minuten Austausch mit dem Nachbarn oder eine Fragerunde an den Vorstand.

Wie lang sollte ein Jahresauftakt sein?

Nach 120 Minuten ist die Aufnahmefähigkeit erschöpft, daher inklusive kurzer Pause nicht länger als 2,5 Stunden. Danach gehört mindestens genauso viel Zeit dem gemeinsamen Essen, den Gesprächen und dem Feiern.



Über den Autor: Prof. Dr. Jürgen Weimann

Prof. Dr. Jürgen Weimann ist Berater, Sparringspartner und Keynote-Speaker für Transformation und Führung in Banken und Sparkassen. Seit 1997 in der Bankenbranche, seit 2015 selbstständig, Professor für Digital Strategy an der DBU Berlin und Host des Podcasts Everyone Counts. Seine These: Strategien scheitern an der Umsetzung. Umsetzung scheitert an mangelnder Führung. Führung beginnt beim Vorstand.

juergenweimann.com · bueror@juergenweimann.com · +49 176 61 01 68 62