

# Nicht Reden, TUN! Warum Transformation schneller geht, als Sie heute glauben.

Die letzten Jahre waren für Sparkassen sehr herausfordernd. Die Niedrigzinsphase hat das Geschäftsmodell erodieren lassen. Die Digitalisierung das Kundenverhalten grundlegend verändert und die Aufsicht behandelt Sparkassen wie eine systemrelevante Großbank. Doch die kommenden Jahre werden nicht einfacher, im Gegenteil, noch herausfordernder. Zahlreiche Maßnahmen und Projekte sind die Folge. Trotzdem die Geschwindigkeit der Veränderungen extrem zugenommen hat, glauben viele Vorstände dennoch, dass Veränderungen „einfach länger brauchen“, bis sie von allen Mitarbeitern gelebt werden. Ein Irrglaube, fünf Gedanken für erfolgreiche Veränderungen.

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie wachen auf, noch schlafvernebelt bemerken Sie, dass der Raum voller Rauch ist, langsam realisieren Sie, was die Ursache dafür ist, ein Feuer! Nehmen wir an, dass Joggen nicht Ihre Leidenschaft ist und die letzte sportliche Aktivität auch schon eine Weile her ist – wie schnell glauben Sie, würden Sie einen Weg für sich und Ihre Lieben aus der Situation herausfinden? Würden Sie sich dafür erst hinsetzen, einen Plan machen, mögliche Alternativen durchdenken, die anderen Familienmitglieder dazu befragen, eine Entscheidung treffen, die Ergebnisse strukturieren und präsentieren, um anschließend die Umsetzung zu planen? Sicher nicht – warum? Weil Sie sonst längst tot wären, somit ist der Veränderungsdruck einfach sehr groß und siehe da, es funktioniert sofort. Ganz abgesehen davon, dass Sie sicher eine Rekordzeit erlaufen würden.

Wie machen es die Meisten bei organisatorischen Veränderungen? Es wird geplant, geredet, nochmal geredet, mehr geredet, ein Plan gemacht, der Plan verändert, der Plan präsentiert, diskutiert usw. und das Schlimmste ist, viele Vorstände und Führungskräfte glauben, es gäbe keinen anderen Weg, da man sonst „nicht alle mitnehmen würde“ oder „bei der Umsetzung etwas vergessen wird bzw. diese nicht nachhaltig wäre“.

Für mich bedeutet eine gelungene Umsetzung: Der alte Weg funktioniert nicht mehr. Denn nur dann gibt es gar keine andere Möglichkeit, als den neuen Weg zu nehmen. Dies setzt konsequentes Handeln voraus.

Lassen Sie mich das anhand eines weiteren Beispiels erläutern:

Durch eine Umleitung wird Ihr gewohnter Arbeitsweg verändert. Wie häufig werden Sie den alten Weg dennoch probieren zu fahren? Mindestens mehrmals werden Sie denken „vielleicht kann ich wieder so wie früher fahren“, das machen Sie so lange, bis Sie realisieren, den alten Weg gibt es nicht mehr, oder die Umleitung ist weg. Nicht anders machen es Ihre Mitarbeiter. Deshalb gilt für gelungene Veränderungen: alte Wege konsequent abreißen. Nein, es gibt keine Ausnahme und nein, es gibt keine „Übergangszeit“, die Veränderung beginnt sofort. Und woran erkennen wir Veränderung sofort? Indem sich das Verhalten unseres Gegenübers und die Art der Zusammenarbeit verändert hat. Veränderungen dauern genau so lange, wie lange wir planen, dass Sie dauern. Durch den Irrglauben des Managements, dass Veränderungen einfach „dauern“, verdient eine gesamte Industrie des „Change-Managements“ Millionen pro Jahr. Daher sorgen Sie mit diesen Punkten für Flow in Ihrer Umsetzung:

- 1) **Die Alte Welt einreißen** – Veränderungen gelten ab sofort! Keine Ausnahme, kein Rumgejammere, kein Aber, einfach TUN!
- 2) **Rituale der alten Welt durch Neue ersetzen** – Verändern Sie die Inhalte, Vorgehensweisen Ihrer Begegnungen, z.B. Mitarbeitergespräche, Personalversammlungen, sonstige Zusammenkünfte. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter spüren, dass etwas anders ist. Wie sprechen Sie miteinander? Wie arbeiten Sie zusammen? Wie sind Entscheidungswege der angestrebten „neuen Welt“? Wie sind Prozesse organisiert?
- 3) **Nicht alle mitnehmen – entscheiden!** – Alle mitnehmen ist ein Irrglaube, natürlich ist wichtig, dass alle Mitarbeiter über die Veränderungen informiert werden, doch erinnern Sie sich an das Beispiel der Umleitung. Bekommen sie vorher eine Information Ihres Bauamtes? Und wie lange dauert es, bis Sie auch ohne Information realisieren, dass etwas anders ist?

- 4) **Orientierung an Pionieren nicht an Bremsern** – Warum scheitern einige Expeditionen in Extremsituationen? Weil sich die Gruppe an den Schwächste orientiert hat, im Zweifel gerät dadurch die ganze Gruppe in Gefahr. Jeder bekommt die Chance den neuen Weg mitzugehen, aber wer nach mehrmaligen Einladungen und Hilfestellungen nicht mitkommen mag, der wird zurückgelassen bzw. muss die Gruppe verlassen. Nutzen Sie Ihre Pioniere für erfolgreiche Veränderungen.
- 5) **Nicht Planen, loslegen!** – Durch Projektpläne schreiben hat noch niemand die Welt verändert. Einzig und alleine entscheidend ist die Umsetzung. Natürlich ist die Planung der notwendigen Schritte wichtig, doch sobald die Planung länger als wenige Stunden dauert, wird ein Vorgehen geplant, welches in der Realität keinen Nutzen bringt. Je intensiver Menschen sich mit Plänen beschäftigen, desto mehr „verlieben“ sie sich darin. Das macht während der Umsetzung blind für bessere Vorgehensweisen oder Abkürzungen, denn man möchte den so mühevoll aufgestellten Plan „abspulen“.
- 6) **Vergessen Sie die Empfehlung der meisten Berater / Trainer / Coaches** – Wer Ihnen erzählt, dass eine spürbare Veränderung mehrere Jahre dauert, den interessiert das eigene Geschäftsmodell mehr, als Ihr Erfolg. Ja, bis die Veränderung zum intuitiven Verhalten aller Beteiligten wird, das dauert bis zu 12 Monaten. Deshalb kommt es auf ein intelligentes und flexibles Veränderungsmanagement an. Doch bis eine Veränderung bei den Mitarbeitern ankommt, das geht blitzschnell. Agile Vorgehensweise und ein iteratives Vorgehen sind gefragt, statt linearer Planung und Budgeterweiterungen, „weil es länger dauert“.

Den wichtigsten Punkt zum Schluss: Begegnen Sie der Veränderung mit Freude, indem Sie an die Ergebnisse denken, die durch die Veränderung künftig erzielt werden. Ziele erreichen macht einfach mehr Spaß, wenn man dabei an das denkt, was dadurch möglich wird, als wenn man die ganze Zeit an die dafür notwendige Arbeit denkt. Ich wünsche Ihnen Veränderungen im „Flow“.