

# Ein offener Brief an Vorstände und Mitarbeiter: Aufwachen, liebe Sparkasse!

**Die aktuellen Herausforderungen könnten nicht größer sein. Die externen Zeichen, das Geschäftsmodell einer Sparkasse kompromisslos neu zu denken, mehren sich täglich. Daher ist es an der Zeit aufzuwachen und vor allem anzupacken. Noch besteht die Möglichkeit zu Handeln und die Sparkasse in die Zukunft zu führen. Jeder Einzelne ist dabei gefragt. Dies setzt das Aufwachen von Vorständen und Mitarbeitern voraus. Ein Versuch in Briefform:**

Liebe Vorstände,

Vorstand einer Sparkasse zu sein, ist aktuell nicht vergnügungssteuerpflichtig. Herausfordernder könnte die Marktsituation kaum sein. Und die aktuellen Prognosen zeigen, dass es in naher Zukunft nicht besser, sondern nur noch herausfordernder wird. Unruhige Zeiten stehen bevor. Vieles wurde bereits unternommen, doch es reicht bei weitem nicht, um die Sparkasse betriebswirtschaftlich erfolgreich zu positionieren. Das Geschäftsmodell ist massiv angegriffen.

Fast täglich erreichen Sie neue Studien und Projektvorschläge, wie Sie denn nun Ihre Sparkasse in die Zukunft bringen können. Im Kern erzählen alle das gleiche: „Die Welt hat sich verändert.“ Darauf folgend wird Ihnen erklärt, wie die Welt nun ist und wie die Lösung aus Sicht des jeweiligen Beratungsunternehmens aussieht. Auch hier ist der Tenor immer gleich; verändern dürfen sich immer die anderen, in den meisten Fällen die Mitarbeiter, die Prozesse oder die Steuerungssysteme. Doch was haben all die Optimierungen der Vergangenheit gebracht? Wie häufig haben Sie z. B. Ihr Vertriebssteuerungssystem neu ausgerichtet und was stieg dadurch an – die Erträge oder nur die Diskussionen?

Heute lassen sich Menschen nicht mehr kategorisieren, sondern leben ihre Individualität, wo sie nur können. Der Wettbewerb und die Märkte haben sich massiv verändert und tun es auch weiterhin permanent. Daher ist die Welt von morgen weder heute planbar, noch mit den heutigen, linearen Instrumenten wie Strategieplänen oder Projektmanagement beherrschbar.

Die positive Seite dieser Veränderung ist: Der Wirkungsbereich des Einzelnen hat sich massiv vergrößert. Zukunft findet dann statt, wenn SIE damit anfangen. Aus „Ihr müsst euch verändern“ muss „Ich verändere mich“ werden! Nicht Ihre Mitarbeiter müssen produktiver werden, sondern Sie fangen damit an. Verabschieden Sie sich zuerst von lieb gewonnenen Privilegien, wenn Sie einen wirklichen Wandel auslösen wollen. Seien Sie das Vorbild, das Orientierung gibt und mit jeder Faser seines Körpers Entschlossenheit zeigt. Ein Beispiel: Während die Mitarbeiter dazu angehalten werden, abteilungsübergreifend zusammenzuarbeiten, achten die Vorstände strikt auf die jeweilige Ressortzuständigkeit. Hinterfragen Sie sich selbstkritisch, welche Dissonanzen lassen sich bei Ihnen aus dem Blickwinkel eines Mitarbeiters festmachen?

Verschwenden Sie keine Zeit damit, Maßnahmen wie BdZ oder SiNDi nur zu beauftragen, sondern sorgen Sie durch Ihre Mitarbeit dafür, dass die Handlungsfelder nicht kleingeredet werden, sondern noch weitere Maßnahmen hinzukommen. Denn die aktuellen Herausforderungen sind nicht mehr mit kleinen Schritten zu meistern. Es erfordert Mut, Ihren Mut. Sie werden merken, wie Ihre direkten Führungskräfte anders agieren, wenn zunächst Sie selbst anders agieren. Ich verwende bei meinen Coachings immer gerne das Bild des übergewichtigen Ernährungsberaters. Würden Sie dessen Tipps für Ihre Ernährung umsetzen? Seien Sie das Vorbild des Wandels und Sie sparen sich unzählige Beratungskosten und kommen viel schneller in der Zukunft an, als Sie es heute glauben. Machen Sie den Weg in die Zukunft erlebbar. Für Ihre Mitarbeiter und Ihre Sparkasse.

Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter,

was ist nur aus der Sparkasse geworden? Vielleicht stellen Sie sich aktuell genau diese Frage. Ein Projekt jagt das nächste, mehrere Maßnahmen gilt es parallel umzusetzen und der Anspruch an Ihre Arbeit bezogen auf Qualität und Geschwindigkeit hat sich massiv erhöht. Vielleicht denken Sie manchmal „Im Vergleich zu früher hat sich ganz schön viel verändert.“, oder Sie blicken mit Zweifel in die Zukunft.

Ungewissheit, Sorge und Angst machen sich breit. Was passiert mit unserer Sparkasse? Was mit unserem Bereich? Was mit mir? Kein Tag vergeht, an dem in der Tagespresse

keine neue negative Meldung rund um den Finanzbereich verkündet wird. Was also tun? Schnell das „sinkende Schiff“ verlassen und woanders hingehen? Den Arbeitsmodus auf „Schema F“ schalten und den Kopf in den Sand stecken? Oder vielleicht doch alles geben, um gemeinsam die Sparkasse in die Zukunft zu führen?

Ihren Kunden geht es teilweise genauso. Auch deren Sparkasse ist eine andere wie noch vor wenigen Jahren. Gebühren wurden erhöht, Filialen geschlossen, Prämiensparverträge gekündigt und der persönliche Service massiv reduziert. Aus Kundensicht sind die einzigen Konstanten leider oftmals ein Erscheinungsbild aus den 80ern und komplizierte Prozesse. Doch es gibt noch eine wichtige Konstante: Sie! Wer ist eigentlich „die Sparkasse“? Der Vorstand? Die Führungskräfte? Oder doch eher alle Mitarbeiter zusammen? SIE sind die Sparkasse, jeder von Ihnen! Daher gilt im Umkehrschluss aber auch: dass die Situation so ist, wie sie ist, liegt ebenso an Ihnen allen gemeinsam. Daher ist es an der Zeit, aufzuwachen!

Wenn Sie es für sich einfach machen wollen, können Sie an dieser Stelle sagen: „Ich bin weder Vorstand noch Führungskraft, was soll ich schon bewegen?“. Aus meiner Sicht eine faule Ausrede, um sich nicht zu bewegen und die eigene Verantwortung auf Dritte auszulagern. Jeden Tag aufs Neue sagen Sie „Ja“ zu Ihrer Sparkasse und somit auch zu all dem, was Ihre Sparkasse ausmacht. Sie lesen richtig, Sie sagen ebenso täglich ja zu den kundenunfreundlichen Prozessen, den umständlichen Herangehensweisen, den unproduktiven Meetings, den launigen Kollegen und natürlich auch zu den vielen positiven Aspekten Ihrer Sparkasse. Denn trotz der aktuellen Situation hat das Arbeiten in einer Sparkasse viele positive, um nicht zu sagen paradiesische Aspekte. Überstunden abfeiern, keine Meetings mehr nach 17 Uhr, kein Wunsch nach permanenter Erreichbarkeit, Weiterbeschäftigung auch bei nur 80% Zielerreichung – um nur wenige Aspekte zu nennen, die im Vergleich zu den Arbeitsbedingungen bei anderen Unternehmen eine Seltenheit geworden sind.

Können Sie sich noch daran erinnern, wie Sie bei der Sparkasse angefangen haben? Mit welcher Energie und welchem Gestaltungswillen Sie gestartet sind? Was Sie alles verändern und/oder erreichen wollten? An alle, denen diese Energie heute fehlt: Erinnern Sie sich mal zurück an diesen Moment. Wie könnte Ihre Sparkasse morgen aussehen, wenn es Ihnen gelingt, zu dieser früheren Persönlichkeit wieder eine Verbindung zu finden?

Wie weit könnten Sie Ihre Sparkasse bringen, wenn Sie Ihrer Führungskraft oder Ihrem

Vorstand offen gegenüberzutreten und all die Themen, die ihnen oftmals täglich auffallen, kundtun? Wenn Sie konstruktive Vorschläge machen, wie sich die Sparkasse in Ihrem Bereich verbessern kann? Auch hier bitte keine Ausreden! Sie denken, Ihre Meinung interessiert keinen, oder Sie haben das bereits probiert und es wurde nicht umgesetzt? Fragen Sie wieder, fragen Sie jemand anderen, bleiben Sie so lange dran, bis sich etwas geändert hat, oder jemand Sie ehrlich davon überzeugt hat, dass die bestehende Lösung die betriebswirtschaftlich sinnvollere ist. Das Schlimmste, was Sie Ihrer Sparkasse in der aktuellen Marktsituation antun können, ist Schweigen. Dies macht Sie zum Mitschuldigen am Untergang.

Daher möchte ich an Ihre innere Rebellin und Ihren inneren Rebellen appellieren: Nehmen Sie die Zukunft der Sparkasse in die Hand. Trotz der herausfordernden Situation gibt es viele Chancen, den Kunden auch weiterhin für die Leistungen der Sparkasse zu begeistern, denn der Bedarf an Finanzdienstleistungen ist nach wie vor gegeben. Er hat sich nur massiv gewandelt, daher darf sich die Sparkasse, dürfen Sie sich auch wandeln. Ich verspreche Ihnen, es geht vielen Kolleginnen und Kollegen genau wie Ihnen. Formieren Sie sich, bilden Sie die positive Wandlungsbewegung. Wandel fällt uns oftmals nicht leicht, doch beginnt er stets mit dem ersten Schritt. Was könnte Ihr erster Schritt sein?