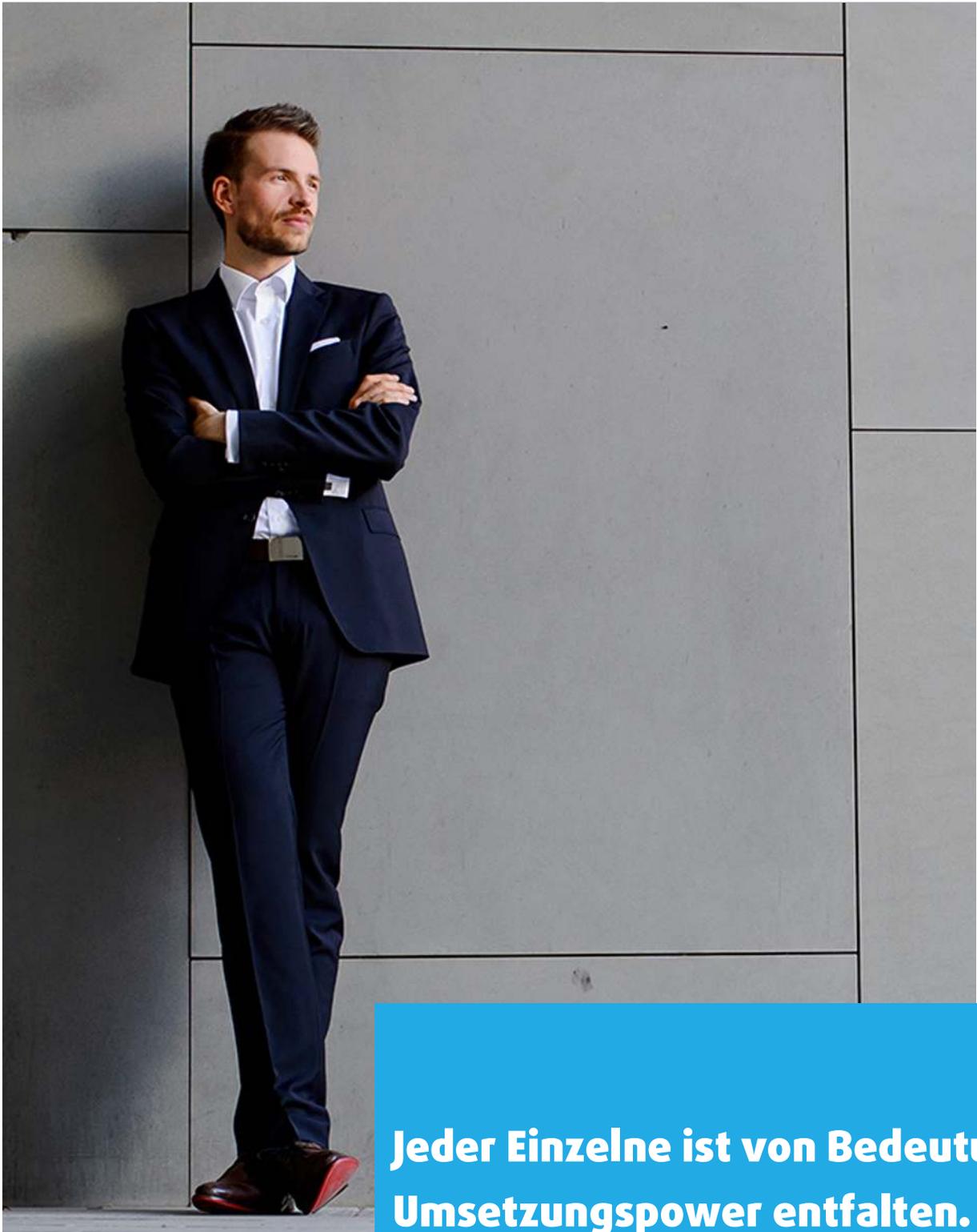


JürgenWeimann®

Die Weimann-Wirkung®. Jeder Einzelne ist von Bedeutung.
Umsetzungspower entfalten. Digitalisierung meistern.

Weimanns Thesenpapiere – Ausgabe 5

Umsetzungspower entfalten



**Jeder Einzelne ist von Bedeutung.
Umsetzungspower entfalten.
Digitalisierung meistern.**

Inhaltsverzeichnis

1. Auf einen Blick – Management Summary	3
2. Heute: viele Maßnahmen und Projekte – keine Wirkung!	4
3. Morgen: transformieren oder fusionieren	6
4. Jetzt: Vom Umsetzungszwerg zum Umsetzungsriesen	9
4.1. Reißen Sie die alte Welt ein	10
4.2. Rituale 2.0 statt „weiter wie immer“	11
4.3. Nicht alle mitnehmen – entscheiden!	12
4.4. Pioniere fördern und Bremsern konsequent begegnen	13
4.5. Nicht planen, loslegen!	15
4.6. Vergessen Sie, was die meisten Berater, Trainer und Coaches sagen	15
5. Umsetzungspower entfalten	16
5.1. Innehalten: Was wollen wir erreichen und wie kommen wir dahin?	16
5.2. Fahrt aufnehmen – Sprint 1 umsetzen	17
5.3. Geschwindigkeit erhöhen – Umsetzungspower entfalten	17
6. Fazit	19
7. Über den Autor	20

1. Auf einen Blick – Management Summary

Mit einer von mir leicht veränderten Form des Zitats von Karl Jaspers, könnte man die aktuelle Situation der Sparkassen folgendermaßen beschreiben:

**„Die Sparkasse steht heute vor der Alternative:
Untergang oder Wandel.“**

Die gesamte Branche befindet sich im Umbruch. Doch Sparkassen sind alles andere als untätig, zahlreiche Maßnahmen und Projekte werden durchgeführt. Doch viel konzipieren und wenig umsetzen bringt nichts. Zu häufig habe ich DSGVO-Projekte gesehen, die Jahre später die gleichen Ergebnisse wie im Vorgängerkonzept postulierten. Zu häufig höre ich in Gesprächen „ja, da haben wir letztes Jahr ein Projekt dazu gemacht“ – im Ergebnis besser ist aber nichts geworden. Ich behaupte, dass Sparkassen mit 50 % der Maßnahmen 100 % besser sein könnten, wenn es gelingt, eine erfolgreiche Umsetzung zu gestalten. Schluss mit dem Reden, mehr Tun und Handeln, mit Mut, Entschlossenheit und Konsequenz. Mit dem vorliegenden Thesenpapier möchte ich Sie dazu animieren und gleichzeitig meine geballte Erfahrung für erfolgreiche Veränderungen mit Ihnen teilen. Das klassische Changemanagement ist tot, es wird Zeit, neu zu denken und zu handeln. Genug von falschen Formaten mit den falschen Inhalten, ausgerichtet auf die falschen Menschen, empfohlen durch die falschen externen Berater. Folgende fünf Punkte sorgen für Flow bei der Umsetzung:

- **Reißen Sie die alte Welt ein** – die Veränderung beginnt sofort!
- **Rituale 2.0 statt „weiter wie immer“** – der Montag ist ein anderer Tag als der Freitag vor der Veränderung
- **Nicht alle mitnehmen – entscheiden!** – smartes Vorgehen statt Elefantenrunden
- **Pioniere fördern und Bremsern konsequent begegnen** – die einen beflügeln und die anderen verstummen lassen
- **Nicht planen, loslegen!** – agiles, iteratives Vorgehen, statt linearer Standardplanung
- **Hören Sie nicht auf Berater, Trainer, Coaches, die sagen, Veränderung brauche Zeit** – Transformation geht schneller als Sie heute glauben und gesagt bekommen.

Ich wünsche Ihnen eine erfolgreiche Umsetzung all Ihrer Maßnahmen. Vergessen Sie dabei nicht, die besten Berater haben Sie bereits an Board – Ihre Mitarbeiter, nutzen Sie sie!

Herzliche Grüße sendet,



Ihr Jürgen Weimann

2. Heute: viele Maßnahmen und Projekte – keine Wirkung!

Seit nunmehr 16 Jahren bewege ich mich in der S-Finanzgruppe. Von außen betrachtet scheint die Welt der Sparkassen in bester Ordnung. Auf Bilanzpressekonferenzen werden die „besten Ergebnisse seit Langem“ verkündet, die Bilanzsummen wachsen, Regionalzeitungen titeln „Sparkasse trotz der Niedrigzinsphase“ – doch wie sieht es wirklich aus?

Die Anzahl der Fusionen steigt, Betriebsergebnisse gehen stetig zurück, die heute ausgewiesenen Gewinne resultieren aus nicht getätigten Zukunftsinvestitionen und die 5-Jahresplanungen vieler Sparkassen zeigen düstere Entwicklungen. Meist ist eine konjunkturelle Abschwächung gar nicht erst eingerechnet, damit die Stimmung nicht ganz in den Keller geht. Doch waren die Sparkassen untätig und haben ihre Strategien nicht angepasst? Oder wurden notwendige Projekte nicht angegangen? Weit gefehlt – zweimal im Jahr erfolgt ein OsPlus-Release mit laufenden Neuerungen, ein DSGVO-Projekt jagt das nächste, die Regionalverbände sind ebenso nicht untätig, zig Unternehmensberatungen entwerfen neue Strategien und Studien, ganze Busse voller Trainer der Verbundpartner ziehen durch die Sparkassen usw. Und immer noch fragen sich Vorstände:

**„Wie bringe ich meine Sparkasse in eine erfolgreiche Zukunft?“
In einem Satz: „Sparkassen ertrinken in Konzepten und verpassen trotzdem die Zukunft.“ Doch woran liegt das?
An einer mangelnden Umsetzung!**



Zwei Beispiele:

1

Das S-Finanzkonzept ist mittlerweile über zehn Jahre alt, erweitert man die Definition auf die ganzheitliche Beratung sogar noch älter. Trotzdem ist die Anzahl an Kunden, die in den Genuss einer solchen Beratung gekommen sind noch immer sehr gering. War es bereits vor zehn Jahren nicht einfach einen Kunden von der ganzheitlichen Beratung zu überzeugen, so hat sich die Situation durch die Digitalisierung und den damit einhergehenden, gestiegenen Kundenerwartungen massiv verschärft. Wie viel Tage Training und Schulung hat Ihre Sparkasse dafür bereits investiert? Für 1,5 S-Finanzkonzepte pro Woche?!

2

Im Jahr 2008 wurden mit der „Vertriebsintensivierung im Filialgeschäft“ verschiedene Modelle zur Betreuung der Geschäftskunden aufgezeigt. Die damaligen Projektparkassen hatten erkannt, dass man sich dieser Kundengruppe bisher zu wenig angenommen hat. Gleichzeitig bestand aber die Herausforderung darin, Kundenpotenzial und Risikoprofil in ein ausgewogenes Verhältnis zu bringen. Hierfür reicht das bisherige Wissen der Berater nicht aus, daher wurde eine spezialisierte Beratung dieses Klientels empfohlen. Heute – zehn Jahre (!) später – beschäftigen sich Sparkassen mit dem Aufbau sogenannter „Business-Center“, um genau dieses Problem zu lösen.

Es ließen sich weitere Beispiele finden, machen Sie sich einfach mal den Spaß und blicken Sie auf zurückliegende Ergebnisse sogenannter „Checks“ – das bewährte Vorgehen in der Organisation, um den Status quo mit den Empfehlungen zentraler Projekte abzugleichen. Sicher finden Sie Empfehlungen, die Jahre zurückliegen und heute immer noch brandaktuell sind. Kritische Leser denken nun: „Bei uns ist das ganz anders.“ Oder: „Zum Glück sind wir nicht allen Empfehlungen gefolgt.“ Das mag für Ihre individuelle Situation stimmen, insgesamt betrachtet würde aber allen Sparkassen eine höhere Umsetzungsgeschwindigkeit nicht nur gut tun, sondern ist aus meiner Sicht für eine erfolgreiche Zukunft essenziell. Dabei sei immer unterstellt, dass die umzusetzende Maßnahme auch diejenige ist, die eine konkrete Ursache adressiert und zum anderen die richtige Maßnahme zur Lösung dieses Problems ist. Auch daran scheitern einige Umsetzungen, dass an den falschen Themen gearbeitet wird, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Häufig höre ich z. B. in Gesprächen: „Wir müssen unsere Zielkarte überarbeiten.“ Ein Projekt „Überarbeitung der Zielkarte“ wird durchgeführt, das Zielsystem umgestellt, doch die gewünschten Effekte, z. B. Steigerung der Provisionsergebnisse, bleiben aus. War die Umsetzung nun erfolgreich oder nicht? Eng definiert war die Umsetzung erfolgreich, es ist eine neue Zielkarte vorhanden und die Mitarbeiter arbeiten danach. Gleichzeitig wurden dadurch aber nicht die gewünschten Ergebnisse erzielt. Daher definiere ich erfolgreiche Umsetzungen folgendermaßen:

„Mitarbeiter agieren ausschließlich in der gewünschten Weise und die mit der Maßnahme gewünschten Ergebnisse werden erzielt.“

Um beim Beispiel der Zielkarte zu bleiben: Aus meiner Erfahrung liegt die Ursache meist nicht an der Zielkarte selbst, sondern an einem mangelnden bzw. amateurhaft gelebten Führungsverständnis. Somit können Sie die Zielkarte umstellen wie Sie möchten, es wird nicht zu den gewünschten Ergebnissen führen, solange die gleiche Führungskultur in der Sparkasse herrscht. Transformation hat somit viele Facetten. In diesem Thesenpapier beschreibe ich die Umsetzung zielgerichteter Maßnahmen, die nicht auf Symptome, sondern auf Ursachen zielen. Gleichzeitig sind damit keine Umsetzungsmaßnahmen gemeint, die nur kleine organisatorische Veränderungen bedeuten (z. B. Unterschrift bei der Erstellung eines Dauerauftrags entfällt künftig). Mit diesem Thesenpapier möchte ich Ihnen helfen, einen organisationsweiten Wandel erfolgreich zu meistern. Warum die Erhöhung der Umsetzungsgeschwindigkeit für das weitere Überleben von Sparkassen von so großer Bedeutung ist, beschreibt das folgende Kapitel.

3. Morgen: transformieren oder fusionieren

Sicherlich befinden sich Sparkassen in ihrer über 100-jährigen Geschichte in einer der herausforderndsten Zeiten. Es gilt, das gesamte Geschäftsmodell neu auszurichten und zu transformieren. Gedanken zu den notwendigen strategischen Schritten finden Sie in meinem Thesenpapier „Sparkasse 2022“ (<https://juergenweimann.com/weimanns-thesenpapiere-ausgabe-1-sparkasse-2022/>). Doch was nutzen die besten Ideen, Vorgehensweisen und Konzepte, wenn sie nicht bei allen Mitarbeitern ankommen und somit die erwünschten Ergebnisse nicht erzielt werden? Eine erfolgreiche Transformation vom aktuellen Istzustand zum gewünschten Sollzustand ist von essenzieller Bedeutung. Vier Trends verschärfen diese Situation zusätzlich.

Marktgeschwindigkeit und somit zu handelnde Komplexität steigt weiter

Andere Branchen haben den Wandel bereits hinter sich oder stecken mittendrin. Produktlebenszyklen sind deutlich kürzer als noch vor wenigen Jahren. War Apple vor Jahren Innovationsführer mit seinem Sprachassistenten „Siri“, so hinkt das Unternehmen bereits heute den Sprachassistenten von Amazon und Google hinterher. Konnte sich vor einigen Jahren kaum jemand vorstellen, wie man die Marktmacht von Facebook eindämmen könnte, sind die zwölf bis 19-Jährigen heute mehr auf Snapchat vertreten. Fast wöchentlich entstehen neue FinTechs, von denen bisher nur sehr wenige zu wirklichen Konkurrenten aufgestiegen sind, aber dennoch dazu führen, dass Kunden anders über Finanzdienstleistungen nachdenken als noch vor einigen Jahren. Blockchain als Technologie könnte den gesamten Intermediäransatz von Banken ad absurdum führen. Das Entscheidende bei allen Entwicklungen ist, dass man als Sparkasse nicht vor der Entscheidung steht: „Machen wir mit oder nicht?“, sondern die Marktentwicklungen Handlungsdruck erzeugen, sich entweder zu transformieren oder spätestens in zehn Jahren nicht mehr existent zu sein. Je später der Beginn der Transformation, desto höher die zu handelnde Komplexität, da der technologische Wandel unaufhörlich weitergeht.

Kunden werden täglich anspruchsvoller und Wechselbarrieren sind entfallen

Als Finanzdienstleister haben Sparkassen bisher das große Glück, dass sich die gesamte Branche nicht so innovativ zeigt, wodurch die starke und vertrauensvolle Marke Sparkasse noch eine große Strahlkraft erzeugt und Kunden mangels Alternativen treu bleiben. Auch wenn N26, auf die einzelne Sparkasse bezogen, noch keine wirkliche Konkurrenz darstellt, so ist die Gewinnung von über 300.000 Kunden beachtlich, schmerzt es doch vor allem die Sparkassen als Marktführer. Doch Kunden leiten ihre Ansprüche an die Sparkasse nicht nur aus den Erlebnissen mit anderen Finanzdienstleistern ab, sondern die branchenübergreifenden Erlebnisse mit Dienstleistern prägen die Kundenerwartungen. Während vor Jahren der telefonische Support an sieben Tagen der Woche noch ein Qualitätsmerkmal war, ist er heute Standard. Warum? Weil die meisten Dienstleister dies anbieten. Jetzt wirken zum Glück nicht alle technologischen Entwicklungen auf alle Kunden gleich, doch selbst meine 74-jährige Mutter ist mittlerweile ein täglicher Facebook-User geworden. Somit beeinflussen die kundenorientierten Entwicklungen anderer Branchen die Sparkasse ebenso, was dazu führt, dass Kunden einen höheren Anspruch an das Erlebnis Sparkasse haben als vorher. Dabei gilt es zu bedenken: Während die Ansprüche der Kunden täglich steigen, sind noch einige Sparkassen vom unteren Standard der Erwartungen der meisten Kunden entfernt. Somit ergibt sich in vielen Fällen nicht nur Innovationsbedarf, sondern zunächst Aufholbedarf. Zeitgleich sind auch frühere Wechselbarrieren entfallen. Für eine Kontoeröffnung braucht man heute dank z. B. IDnow nicht mehr zur Post zu gehen oder durch Lösungen wie fino nicht mehr jeden Abbucher über die neue Bankverbindung zu informieren.

Personalkostensenkung – mit weniger Menschen mehr erreichen

Betrachtet man die aktuelle Personalkostenquote der Sparkassen, so gibt es enormen Bedarf, Personalkosten zu senken. In Kombination mit dem zuvor erläuterten Effekt führt dies zur besonderen Herausforderung, dass Sparkassen künftig mit weniger Mitarbeitern (Abbau), mehr (bessere Qualität am Kunden) erreichen müssen. Eine Mammutaufgabe! Zusätzlich entstehen enorme Wissenslücken. Betrachtet man als Beispiel das Firmenkundengeschäft, so werden innerhalb der nächsten fünf Jahre die erfahrensten Firmenkundenbetreuer in Rente sein und Mitarbeiter qualifiziert werden müssen, die das Firmenkundengeschäft aufgrund der Vertriebsstrategien der Vergangenheit noch nie erlebt haben und gleichzeitig anspruchsvolleren, meist voll digital organisierten Kunden, gegenüberstehen.

Fusionen erhöhen die Komplexität zusätzlich

Die Anzahl der Sparkassen in Deutschland schrumpft durch Fusionen stetig. Diese Entwicklung wird durch die aktuellen Markttrends und den daraus resultierenden betriebswirtschaftlichen Druck weiter beschleunigt. Die Anzahl der Fusionen wird weiter zunehmen. Dadurch steigt die Größe der durchschnittlichen Sparkasse weiter an und mit ihr die Komplexität, Veränderungen zu managen. Wenn es viele Sparkassen bereits bei einer geringeren Mitarbeiteranzahl nicht gelungen ist, Veränderungen erfolgreich zu meistern, wie soll dies erst mit einer höheren Anzahl an Mitarbeitern und zugehöriger kultureller Unterschiede gelingen?

Möglichkeiten für Investitionen sinken

Die betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen für Sparkassen machen ein noch höheres Kostenbewusstsein notwendig. Zum einen sind Investitionen zur Digitalisierung des Geschäftsmodells dringend notwendig, zum anderen ist mit keinem großartigem Sprung der Erträge zu rechnen. Somit wird der Spielraum zur Finanzierung von langjährig angelegten Maßnahmen in Millionenhöhe immer kleiner. Sparkassen müssen viel mehr die im Unternehmen vorhandene „Umsetzungspower“ aktivieren und dadurch auf der einen Seite eine höhere Organisationsgeschwindigkeit auslösen und auf der anderen Seite die Kostenbudgets für externe Begleitungen reduzieren.

Bei all diesen herausfordernden Markttrends stellt sich nun die Frage:

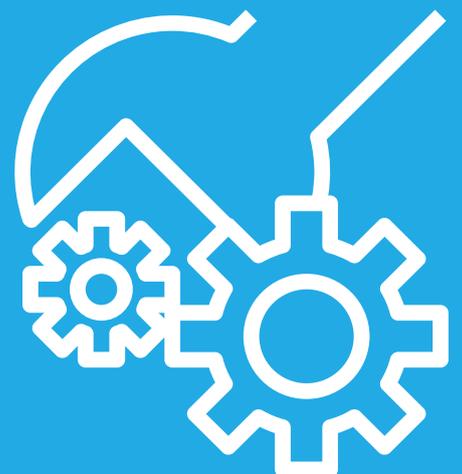
**Wie können trotzdem erfolgreiche Umsetzungen gelingen?
Dieser Frage geht das folgende Kapitel nach.**

4. Jetzt: Vom Umsetzungszwerg zum Umsetzungsriesen

Erfolgreiche Umsetzungen sind von „Flow“ geprägt. Die Führungskräfte und Mitarbeiter reagieren mit Freude und Begeisterung, ein Gefühl der positiven Aufregtheit entsteht sowie ein Miteinander nach dem Motto: „Packen wir es an!“ Diese Begeisterung steckt selbst die letzten Zweifler an und animiert zum Mitmachen und Dabeisein. Wodurch kann dieser Flow erzeugt werden, der zu einer positiven Sogwirkung führt? Voraussetzung ist ein klares und vor allem für alle anziehendes Zielbild. Stellen Sie sich vor, Sie möchten abnehmen. Rein intellektuell wissen Sie, welche Schritte dafür notwendig sind. Eine Umstellung Ihrer Ernährung, mehr Bewegung, Verzicht auf Alkohol und Süßigkeiten etc. Was motiviert nun zum Durchhalten? Der Gedanke an den Verzicht auf all die lieb gewonnenen Gewohnheiten oder der Gedanke daran, was dadurch alles ermöglicht wird, wenn das Ziel erreicht ist? Endlich wieder einer der ersten auf dem Berg sein! Mit den Kindern rumtoben, ohne nach fünf Minuten eine Pause zu brauchen! Neue Freiheit, da Treppen keine Hindernisse mehr darstellen! Endlich wieder in den geliebten Anzug reinpassen! Etc. Was immer es ist: Der Fokus auf ein anziehendes Zielbild motiviert uns, daher braucht jede erfolgreiche Umsetzung ein attraktives Zielbild. Daher gilt es Emotionen zu wecken. Fragen Sie sich u. a.: Was ist anders, wenn die Umsetzung erfolgreich ist? Wie viele Arbeitsplätze können dadurch gerettet werden? Kann dadurch eine Fusion abgewendet werden und die Sparkasse bleibt eigenständig? Gelingt es, dass die Kunden bei der Sparkasse bleiben und nicht zur Konkurrenz abwandern? Fühlt sich Zusammenarbeit künftig deutlich „leichter“ und voller Freude an? Aus den Antworten gilt es ein griffiges Zielbild zu erstellen, das die Frage „Warum das Ganze?“ klar beantwortet. Und mit griffig ist nicht gemeint, dass der Chefcontroller die 5-Jahresplanung auflegt, sondern, dass Sie das Zielbild Ihren Schulkindern oder einem Unbeteiligten/Branchenfremden erklären können, denn nur dann ist es griffig.

Und dann LOS:

Weimanns Punkte für die Entfaltung der vollen Umsetzungspower.



4.1. Reißen Sie die alte Welt ein

Die Veränderung beginnt ab sofort. Keine Ausnahme, keine Übergangszeit, kein Zögern – sondern einfach tun! Nehmen wir an, die gewünschte Veränderung beginnt ab Montag, dann muss sich das Erlebnis des Mitarbeiters am Montag kolossal von dem letzten Erlebnis am Freitag unterscheiden. Lassen Sie mich dies anhand eines Beispiels erläutern: Sie nehmen Ihren morgendlichen Arbeitsweg, nur dieses Mal gelangen Sie an eine Baustelle, der bewährte Weg, den sie bereits seit Jahren fahren, ist aktuell nicht mehr befahrbar. Eine Umleitung ist ausgeschildert. Wie lange brauchen Sie, um zu realisieren, dass sie den gewohnten Weg nicht mehr nehmen können? Organisatorische Veränderungen sind dann erfolgreich, wenn der alte Weg nicht mehr funktioniert, sorgen Sie dafür! Diese Konsequenz im Handeln ist vor allem für Sparkassen häufig schwierig. Durch die lange Betriebszugehörigkeit „kennt man sich einfach“, somit kann man z. B. den Kollegen in der Marktfolge eher davon überzeugen, dass man noch den alten Prozess verwendet, aber ab dem nächsten Fall den neuen, schließlich hat man ja schon zusammen die Ausbildung bei der Sparkasse gemacht. Aber auch die Entschlossenheit im Vorstand und vor allem die Einheitlichkeit ist erfolgskritisch. Kein Mensch verändert sich gerne, denn Veränderung heißt, die eigene Komfortzone zu verlassen und auch ein wenig den alten Vorgehensweisen hinterherzutruern. Für eine erfolgreiche Veränderung brauchen wir Menschen eine Initialzündung, einen Impuls, der zu der Entscheidung führt: „Jetzt packe ich es an.“ Dies kann im Privaten der nicht mehr passende Lieblingsanzug sein, der dazu führt, endlich die Ernährung umzustellen. Im beruflichen Kontext ist es die klare Entscheidung, dass die alte Welt nicht mehr existent ist. Je entschlossener vor allem die Vorstände und Führungskräfte agieren, desto schneller realisieren die Mitarbeiter, dass die „alte Welt“ Vergangenheit ist und die neue Welt bereits begonnen hat. Dies setzt Einigkeit und Konsequenz im Führungsteam voraus. Daher – wenn es sein muss – diskutieren Sie, streiten Sie, knallen Sie Türen zu, aber dann entscheiden Sie und sorgen Sie als Einheit für das Erleben der neuen Welt.



4.2. Rituale 2.0 statt „weiter wie immer“

Umsetzung bedeutet bei den meisten Sparkassen Folgendes: Alle Mitarbeiter werden abends zu einer Veranstaltung geladen, der Vorstand präsentiert mit einer mehr oder weniger langen PowerPoint-Präsentation die Projektergebnisse, vielleicht kommt noch ein externer Redner und dann dürfen die Mitarbeiter endlich wieder nach Hause. Am nächsten Tag ist alles wie immer. Daher gilt es die Rituale neu zu denken: Was sind Rituale im unternehmerischen Kontext? Vereinfacht ausgedrückt beschreiben sie die Vorgehensweisen, Plattformen der Begegnung und Formen der Zusammenarbeit in einer Organisation. Dies kann von „wer bei uns neu anfängt, muss eine Runde ausgeben“ bis zu „Vorstandsvorlagen müssen immer drei Vorschläge enthalten“ gehen. Rituale prägen die Unternehmenskultur und sind in jeder Sparkasse höchst unterschiedlich. Machen Sie sich im ersten Schritt klar, was Ihre Rituale sind. Wie laufen Entscheidungsprozesse ab? Wie kommunizieren Sie miteinander? Welche Plattformen der Begegnung haben Sie, z. B. Führungsgespräche, Teamrunden, Personalversammlungen? Wie regeln Sie die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Abteilungen? Versuchen Sie sich in unterschiedliche Mitarbeitertypen hineinzuversetzen und überlegen Sie, an welchen Stellen erlebt der Mitarbeiter die Sparkasse? Ähnlich wie bei der kundenorientierten Analyse der Kontaktpunkte, ergeben sich so verschiedene Kontaktpunkte aus Sicht des Mitarbeiters. Von Veranstaltungen, E-Mails, Intranet bis hin zu persönlichen Gesprächen und Gesprächsrunden mit der Führungskraft. Im nächsten Schritt gilt es, die Veränderungen mit den Ritualen zu verknüpfen. Geschieht dies nicht, passiert Folgendes:

Ihre Sparkasse plant eine umfangreiche Veränderung im Vertrieb. Eine Projektgruppe wurde beauftragt und verschiedene Ergebnisse wurden erzielt und vom Vorstand beschlossen. Die interne Kommunikation hat am Freitag stattgefunden. Die Mitarbeiter kehren zurück an ihren Arbeitsplatz und es ist alles wie immer. Die wöchentliche Mitarbeiterbesprechung läuft ab, wie sie schon seit Jahren abläuft, die Gespräche mit der Führungskraft ebenso – nichts hat sich geändert. Der Mitarbeiter schaltet wieder auf „Autopilot“. Warum ist dies möglich? Ich möchte hier auf das Beispiel der Baustelle auf dem Arbeitsweg zurückkommen:

Wo steht im Fall des Mitarbeiters das Schild, das klar macht, dass der gewohnte Weg nicht mehr funktioniert?

Nehmen wir dieselbe Situation. Was würde sich verändern, wenn der Mitarbeiter am Montag realisiert, dass die Teambesprechung ein komplett neues Format hat: eine andere Struktur, neue Themen, eine andere Form der Interaktivität? Anstatt im Stuhlkreis in der Filiale oder in der Abteilung zusammensitzen, hat die Führungskraft dafür gesorgt, dass im nahegelegenen Restaurant ein Tisch reserviert ist und somit alle Mitarbeiter gemeinsam Mittagessen. Die Führungskraft erläutert dabei die Auswirkungen der vom Vorstand kommunizierten Veränderungen auf die einzelnen Mitarbeiter. Gleichzeitig sind bereits Einzelgespräche mit den Mitarbeitern terminiert, die nicht wie gewohnt im Büro der Führungskraft, sondern in Form eines gemeinsamen Spaziergangs stattfinden.

Im Rahmen dieses Spaziergangs geht es einzig und allein darum, welche Ängste und Sorgen der Mitarbeiter in Bezug auf die Veränderungen hat. Dadurch kann die Führungskraft punktgenau feststellen, wo der einzelne Mitarbeiter steht, was ihn bewegt und welche Hürden genommen werden müssen, um eine erfolgreiche Veränderung bei den Einzelnen zu erzielen. Was wäre, wenn dies sogar nicht die „gewohnte Führungskraft“ wäre, sondern eine aus der Nachbarabteilung oder dem Nachbarmarktbereich?

Wie würden die Information ankommen, wenn die Mitarbeiter nicht im gewohnten Umfang bei einer Massenveranstaltung zusammenkommen und der Vorstand präsentiert, sondern gemeinsam in Kleingruppen mit einer Führungskraft, die nicht die eigene Führungskraft ist, die Veränderungen erarbeitet werden? Wie wäre es, wenn er Leiter der Revision gemeinsam mit den Vertriebsmitarbeitern über die Veränderungen spricht und gleichzeitig auch hier Sorgen und Ängste mit diskutiert werden? Beide brauchen keine Vorbehalte zu haben, über ihre Ängste und Sorgen zu sprechen, da kein direktes Führungsverhältnis besteht. Gleichzei-tig vernetzen sich als spannender Nebeneffekt Menschen, die bisher vielleicht wenig Kon-takt hatten. Seien Sie also kreativ und denken Sie all ihre Rituale neu. Was sollten sie verändern? Was sollten Sie neu aufnehmen? Was auf gar keinen Fall bleiben lassen? Was kann weg?

4.3. Nicht alle mitnehmen – entscheiden!

Einer der größten Mythen des Change ist: Für eine erfolgreiche Veränderung müssen alle Mitarbeiter mitgenommen werden. Wenn Sie konsequent handeln und die Rituale neu ausrichten, wie kann es dann passieren, dass jemand nicht mitgenommen wird? Sie entscheiden ein Fußballverein zu sein und es stehen Spieler auf dem Feld in Eishockeymontur, diese merken, dass Sie im falschen Spiel stehen! Natürlich ist es für eine gelungene Veränderung notwendig, dass alle Menschen einer Organisation ihr Verhalten und ihre Vorgehensweisen ändern. Das ist aber nicht zu verwechseln mit „alle mitnehmen“. Es gilt zu informieren, im Idealfall bereits mit einem transparenten Vorgehen in der Erarbeitung der Ergebnisse. Die alte Projektmanagementregel, dass zuerst ein kleiner Kreis in der Projektgruppe tagt, oft monatelang, und dann groß verkündet wird, wie es nun weitergeht, gilt heute ebenso wenig wie „alle mitnehmen“. Bleiben wir auch hier beim Beispiel der Baustelle. Was ist notwendig, um zu realisieren, dass der alte Arbeitsweg nicht mehr existiert? Das Lesen des Schildes und das Realisieren, dass die Straße weg ist. Deshalb ist es für einen erfolgreichen Change nicht notwendig, alle Mitarbeiter mitzunehmen, in der Form, dass informiert wird, alle Meinung eingeholt werden und auf dieser Basis das Vorgehen abgestimmt wird, wobei Diskussionen sich oft nur noch um die individuellen Ängste und Nöten drehen. Ein besserer Weg ist, durch klares und entschlossenes Handeln zu signalisieren, dass eine konsequente Umsetzung erfolgt und organisatorisch sicherzustellen, dass gar keine anderen Möglichkeiten oder Vorgehensweisen möglich sind, ohne diese Änderung intuitiv zu vollziehen. Somit geht es nicht darum, alle mitzunehmen, sondern allen die Chance zu geben, an der Veränderung zu partizipieren, ohne aber die Veränderungsgeschwindigkeit an die Langsamsten anzupassen.

4.4. Pioniere fördern und Bremsern konsequent begegnen

Mit Triage wird in der Notfallmedizin das Kategorisieren von Verletzten bei Ressourcenknappheit bei gleichzeitiger hoher Anzahl an Verletzten beschrieben. Dadurch soll sichergestellt werden, dass diejenigen, die am dringendsten eine Behandlung brauchen, zuerst behandelt werden. Verhindert werden soll dadurch, dass die Patienten, die am lautesten schreien, durch die gewonnene Aufmerksamkeit als Erstes behandelt werden, obwohl andere, die nicht mehr schreien können, eine Behandlung dringender bräuchten. Bei Veränderungen in Organisationen ist dies nicht anders: Diejenigen Mitarbeiter, die am lautesten „schreien“, sind meist nicht diejenigen, die die Sparkasse nach vorne bringen, bekommen aber trotzdem die größte Aufmerksamkeit. Ausgeschlossen hiervon sind natürlich diejenigen, die sich während der Projektarbeit mit konstruktiven Gedanken einbringen, immer mit dem klaren Ziel, etwas zu verstehen und nicht pauschal „dagegen zu sein“. Diese Kategorisierung ist bei erfolgreichen Veränderungen ebenso notwendig, um zielgruppenspezifisch vorgehen zu können. Wichtig ist hierbei die neutrale Kategorisierung, nicht die Wunschkategorisierung. Natürlich wünschen Sie sich, dass die Führungskräfte der ersten Ebene alle in der besten Kategorie sind, im Idealfall sind sie es auch, aber die Realität sieht oftmals anders aus. Je neutraler Sie sind, desto besser das Ergebnis. Ich teile Mitarbeiter bei Veränderungen in vier Kategorien ein:



Mitarbeiter mit einer hohen Begeisterungsfähigkeit und gleichzeitiger hoher Strahlkraft sind die „Pioniere“. Dies sind Menschen, denen andere Menschen gerne zuhören, die gut vernetzt sind in der Sparkasse und auf deren Meinung ein Großteil der Belegschaft etwas gibt. Im Idealfall saßen diese Pioniere bereits in der Projektgruppe. Sollte dies nicht möglich gewesen sein, so ist es umso wichtiger, sie bei der Umsetzung in einem Team zu bündeln. Die „Beschleuniger“ kennzeichnet eine hohe Begeisterungsfähigkeit für Veränderungen, jedoch eine geringere Strahlkraft. Durch den „Drive“, den diese Mitarbeiter haben, sind sie jedoch perfekte Unterstützer der Pioniere, um die Veränderungen in die Sparkasse zu bringen. Am schwierigsten zu handhaben sind die „Bremser“, Menschen, denen andere gerne zuhören und deren Meinung für andere eine Bedeutung hat, die aber eine geringe Begeisterungsfähigkeit für die angestrebten Ergebnisse haben.

Die „Zweifler“ sind diejenigen mit einer niedrigen Strahlkraft und einer niedrigen Begeisterungsfähigkeit im Projekt. Diesem Teil der Belegschaft können Sie es – egal mit welcher Maßnahme – nicht recht machen.

Die höchste Priorität in der Umsetzung liegt auf den Pionieren. Zusammen mit den Beschleunigern bilden diese beiden Gruppen die Speerspitze der Veränderung. Hier gilt es situationsspezifisch zu entscheiden, wie das ideale Tandem aus Pionieren und Beschleunigern die beste Wirkung in der Organisation entfalten kann. Am Reißbrett wünscht man sich in jeder Abteilung und in jedem Ressort sowohl Pioniere als auch Beschleuniger, aber in der Praxis sieht es meist anders aus. Da gilt es über Multiplikatorlösungen oder intelligente Formate die Pioniere und Beschleuniger in alle Abteilungen zu bringen. In der zweiten Priorität gilt es die Bremser einzufangen, ihnen konsequent klarzumachen, dass ein gegenteiliges Verhalten nicht akzeptiert wird. Bewährt hat sich hier ein Trichterprinzip: erst zuhören, dann einladen, dann appellieren, dann ignorieren und ggf. entfernen.



Generell sind immer alle Bedenken von Mitarbeitern willkommen, es geht nur um den Blickwinkel. Sind diese nach vorne gerichtet oder rückwärtsgewandt, weil man nicht etwas erschaffen, sondern zerstören möchte? Egal, ob Sie die Bremser fragen oder nicht, diese werden ihre Meinung über die Veränderung sowieso lautstark kundtun, daher fragen Sie sie aktiv nach deren Bedenken. Im Rahmen der zweiten Phase, dem Einladen, werden die Ziele der Veränderung erläutert und der daraus resultierende Nutzen. Anschließend erfolgt der Appell, sich der Veränderung anzuschließen, um die Bremser im Idealfall zu Pionieren zu machen, oder zumindest verstummen zu lassen. Bringt dies immer noch keine Wirkung, dann hilft nur ignorieren, um nicht noch weitere Zeit und wertvolle Führungskapazität zu verschwenden. Im Eskalationsfall, der letzten Stufe, gilt Entfernen, also das Ergreifen von personalrechtlichen Konsequenzen. Die dritte Priorität genießen die Beschleuniger, die meist bereits durch die Pioniere „befeuert“ werden. Hier geht es vor allem darum, viele Kontaktmöglichkeiten mit den Pionieren zu schaffen. Die niedrigste Priorität haben die Zweifler. Natürlich möchte man auch diese Mitarbeiter zur Veränderung einladen, wenn es aber gelingt, die Pioniere und Beschleuniger herauszustellen, die Bremser verstummen zu lassen, entscheidet sich ein großer Teil der Zweifler bereits „automatisch“ die Veränderung zumindest nicht zu behindern.

4.5. Nicht planen, loslegen!

Häufig wird eine Veränderung wie ein Projekt designt. Es werden Meilensteine definiert und ein Projektplan wird aufgestellt. Ganz davon abgesehen, dass dies bereits bei Projekten nur in Teilen Sinn macht (agiles Projektmanagement), ist es bei Veränderungen fatal. Sollten Sie noch linear Ihre Projekte planen, sollten Sie dies nicht nur für Veränderungen insgesamt überdenken. Die klassische Trennung in eine Analyse-, Konzeptions- und Umsetzungsphase macht unter den vorhandenen Marktgegebenheiten schlicht keinen Sinn mehr. Agile Vorgehensweisen sind notwendig. Im Idealfall gelangen die konzipierten Ideen sofort in die Umsetzung, somit gibt es nicht „die eine“ Umsetzungsphase, sondern einen stetigen Umsetzungsflow. Sollten die Gegebenheiten eine Umsetzungsphase notwendig machen, so planen Sie nur die Meilensteine der Umsetzung (am besten mit den Pionieren). Ein Meilenstein ist dabei nicht „Mitarbeiter informiert“ oder „Veranstaltung durchgeführt“, sondern die Antwort auf die Frage: Was ist konkret anders, welches konkrete Ergebnis wurde erreicht? Ein Meilenstein wäre so z. B. „Mitarbeiter im PK-Vertrieb leben die neue Kundenorientierung“. Definieren Sie gleichzeitig, an welchen Kriterien Sie die Erreichung dieses Ziels festmachen. Sprechen die Mitarbeiter anders als heute mit den Kunden? Zeigt sich eine andere Art von Vertriebsaktivität? Wachsen die Ergebnisse? Etc. So entsteht ein Zielplan mit konkreten anvisierten Zielen, deren Umsetzung und gleichzeitig Kriterien, an denen Fortschritt erkannt werden kann. Häufig wird Fortschritt nämlich in der Erledigung von Veranstaltungen oder Workshops suggeriert, aber dieser Fortschritt ist nur ein definitorischer und somit ein Scheinfortschritt. Veränderungen sind erst dann erfolgreich umgesetzt, wenn sie gelebt werden. Viel wichtiger als ein genauestens ausgearbeiteter Projektplan ist eine wirkungsvolle Veränderungsarchitektur. Diese besteht aus den Pionieren (siehe vorheriger Punkt), klar definierten Zielen und den dazugehörigen Fortschrittskriterien. Innerhalb dieses Teams werden dann wöchentlich die Maßnahmen der nächsten sechs Wochen besprochen. Daraus erwächst ein iteratives Vorgehen mit veränderten Ritualen und Formaten.

4.6. Vergessen Sie, was die meisten Berater, Trainer und Coaches sagen

Vielleicht haben Sie bereits bei einem der vorherigen Punkten gedacht: „Aber warum empfehlen denn so viele Externe ein anderes Vorgehen?“ Aus meiner Sicht hat dies zwei Gründe, entweder aus bestem Wissen, weil sie noch keine anderen Erkenntnisse über wirkungsvollere Vorgehensweisen erlangt haben, oder aber, das wäre der schlimmere Fall, weil sie das eigene Geschäftsmodell mehr interessiert als Ihre erfolgreiche Umsetzung. Was resultiert aus der Erstellung eines Plans, vielen Workshops, Veranstaltungen, Planungsrounden etc.? Richtig, Aufwand – und dieser wird im Beratungsbusiness in Tagen bemessen. Je aufwendiger ein Vorhaben aufgezogen wird, desto ertragreicher ist es für den Externen. Hinterfragen Sie deswegen alle Empfehlungen, die Sie bekommen, kritisch und gehen Sie nur Honorarvereinbarungen mit einem Fixpreis ein, mit dem sämtliche Leistungen abgegolten sind. Nur dann sitzen der Externe und Sie im gleichen Boot, nämlich auf kürzestem Weg das Ziel zu erreichen.

5. Umsetzungspower entfalten

Die vorherigen Ausführungen haben gezeigt, welche Herausforderungen für heutige und künftige Umsetzungsmaßnahmen bestehen und Punkte für die Entfaltung der Umsetzungspower aufgezeigt. Im Folgenden wird nun ein Umsetzungsvorgehen dargestellt, welches Sie auf Ihre institutsspezifischen Ziele adaptieren können.

5.1. Innehalten: Was wollen wir erreichen und wie kommen wir dahin?

Definition des Zielbilds, Kurzevaluation des Status quo und Planung der ersten sechs Wochen:

Zielbild 	Status quo 	Planung des ersten 6-Wochen-Sprints: 
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was soll mit der Maßnahme erreicht werden? ▪ Welche Situationen sind danach anders? ▪ Woran machen wir fest, dass wir vorankommen? ▪ Woran erkennen wir, dass wir angekommen sind? ▪ Wie agieren die Vorstände im Zielbild? ▪ Wie agieren die Führungskräfte? ▪ Wie agieren die Mitarbeiter? ▪ Was sagen unsere Kunden über uns? ▪ Anhand welcher Kriterien können wir erkennen, dass wir dem Zielbild näherkommen? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Lehren haben wir aus der Umsetzung anderer Maßnahmen gezogen? ▪ Was können wir daraus lernen? ▪ Was sollten wir unbedingt wieder so machen? Was verändern? Was bleiben lassen? Was ausprobieren? ▪ Welche Rituale zeichnen unsere Sparkasse aus? ▪ Wer sind unsere Pioniere, Bremser, Beschleuniger, Zweifler? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Ressourcen benötigen wir? ▪ Welche Rituale haben den höchsten Wirkungsgrad (erreichen mit geringem Aufwand, die meisten Mitarbeiter) und sind daher Priorität Nr. 1? ▪ Was berücksichtigen wir aus den Fragen zum Status quo? ▪ Wie verbinden wir die Rituale mit der höchsten Priorität mit dem Zielbild? ▪ Was ist der Engpass hinsichtlich der Termine (z. B. Planung mit den Vorständen)? ▪ Wie informieren wir uns gegenseitig innerhalb des Umsetzungsteams? ▪ Wie begegnen wir den weiteren Pionieren? ▪ Wie begegnen wir den Bremsern?

Anhand der ehrlichen Beantwortung dieser Fragestellungen bekommen Sie einen sehr guten Überblick über die individuelle Ausgangssituation Ihres Instituts. Beachten Sie, dass die Größe des Umsetzungskernteams nicht größer als acht bis zehn Menschen sein sollte.

5.2. Fahrt aufnehmen – Sprint 1 umsetzen

1. **Veränderungsarchitektur implementieren:**
Kommunikationsstruktur aufbauen und Neuausrichtung der evaluierten Rituale, Beschleuniger einbinden
2. **Commitment im Vorstand:**
im Rahmen eines Workshops, Schaffung eines einheitlichen Verständnisses über das Zielbild und die zugehörigen Maßnahmen
3. **Commitment in der 1. Führungsebene (Voraussetzung hier ist die Beantwortung der Frage: Sitzen wirklich die richtigen Personen am richtigen Ort?):**
Vorstellung der Definition des Vorstands, Übertragungsleistung auf den eigenen Bereich – was bedeutet das?
4. **Trichter für die Populisten aufbauen:**
zuhören → einladen → appellieren → ignorieren → entfernen
5. **Feedback ggf. Anpassung:**
laufende Evaluation des Umsetzungsstandes anhand der definierten Fortschrittskriterien und ggf. Anpassung des Vorgehens
6. **Planung Sprint 2:**
Planung der Maßnahmen der nächsten sechs Wochen. Was hat gut funktioniert? Wo ergibt sich noch weiterer Handlungsbedarf? Was hat nicht geklappt?

5.3. Geschwindigkeit erhöhen – Umsetzungspower entfalten

1. **Veränderungsruck in der Belegschaft:**
Einbindung aller Mitarbeiter durch ein Großgruppenformat, in dem sämtliche bisher erledigten Maßnahmen vorgestellt werden, der Vorstand das Zielbild der Sparkasse emotional präsentiert und erste Fortschritte für die Mitarbeiter erlebbar gemacht werden (Zweifler für die Veränderung gewinnen).
2. **Veränderungsruck in den Abteilungen:**
Entsendung der Pioniere in jeden Bereich – im Rahmen einer einwöchigen Begleitung der Mitarbeiter werden weitere Ideen zur Umsetzung gesammelt und realisiert.
3. **Kommunikation:**
Laufende Kommunikation über sämtliche Maßnahmen und fortwährendes Aufgreifen der Erfahrungen bei allen möglichen Ritualen

Der Fokus liegt bei allen Maßnahmen auf dem TUN, nicht auf dem Konzipieren, Diskutieren, Entscheiden, Informieren. Ein iteratives statt ein lineares Vorgehen ist wichtig. Dieses Vorgehen funktioniert nur, wenn die Arbeitsgruppe erstklassig mit Pionieren besetzt ist. Mitarbeiter außerhalb des Projekts bekommen von der Maßnahme nicht nur durch Informationen oder Workshops, sondern vor allem durch direktes Erleben etwas mit: z. B. „wow, meine Führungskraft spricht anders mit mir“, „so habe ich den Vorstand noch nie erlebt“, „das ging aber schnell“. Momentum entsteht nur durch das Erlebnis und nicht durch Erzählen und Informieren.



**"Transformation geht
doppelt so schnell,
als Sie heute glauben."**

6. Fazit

Mit diesem Thesenpapier wünsche ich mir, dass es der Sparkasse noch viel schneller gelingt, erfolgreich Maßnahmen umzusetzen. Die Ausführungen zeigen, dass es dafür einiger Schritte bedarf, gleichzeitig aber Umsetzungspower vor allem dann entsteht, wenn Klarheit und Konsequenz, gepaart mit den richtigen Menschen als Speerspitze der Veränderung zusammentreffen. Bisher habe ich noch keine Sparkasse erlebt, in der es keine Pioniere gibt. Menschen, die voller Leidenschaft an Veränderungen arbeiten und für deren erfolgreiche Umsetzung brennen. Leider habe ich aber häufig erlebt, dass Veränderungen scheitern, weil man sie entweder auf die leichte Schulter nimmt und sich keinerlei Gedanken zur Veränderungsarchitektur macht, sondern sagt: „Das machen wir im Rahmen unseres Führungsprozesses.“ Oder aber Veränderungen werden so kleinteilig geplant und aufgebläht, dass alles andere als Flow entsteht. Hoffentlich konnte ich Sie mit diesem iterativen und integrativen Vorgehen dazu animieren, all Ihre Veränderungen zusammenzufassen, die Sparkasse zu befähigen, laufend Umsetzungspower zu entfalten und somit Veränderung und Wandel zu einem weiteren Ritual zu machen. Auch hier kann man wieder eine Metapher aus dem Sport wählen: Je öfter Sie eine Bewegung ausgeführt haben, desto natürlicher und intuitiver wird sie für Sie. So ist es auch mit dem „Veränderungsmuskel“ einer Organisation: Je kraftvoller und alltäglicher Veränderungen stattfinden, desto natürlicher ist die Entwicklung. In einer Zeit, in der nichts so beständig ist wie die dauerhafte Veränderung, gilt es den gewünschte Zielzustand schnell zu erreichen. Damit die Sparkassenidee noch lange weiterlebt und auch in einer digitalen Welt Bestand hat.

Dabei bin ich gerne an Ihrer Seite.

Ihr



Jürgen Weimann



7. Über den Autor

Jürgen Weimann ist **Umsetzungsbeschleuniger** und zählt zu den führenden Experten für digitale Transformation bei Sparkassen.

Schluss mit Unklarheit in der Strategie, hindernde Abteilungsdenke, Meetings ohne Mehrwert, Markt/Stab-Diskussionen, lustlosen Führungskräften und Mitarbeitern in sinnlosen PowerPoint-Schlachten. Hin zu einer Sparkasse in positiver „Wallung“ mit Klarheit in der Strategie, Freude im Handeln, steigenden Erträgen, Innovationskraft, Kundenfokus in allen Bereichen und Mitarbeitern, die Veränderungen mit Leidenschaft leben. Für diese Kultur und Ergebnisse steht Jürgen Weimann.

Was ihn von anderen Beratern unterscheidet ...

Jürgen Weimann vereint betriebswirtschaftliches Know-how, profunde Praxiserfahrung und Empathie für das Mobilisieren von Menschen. Dadurch gelingt es ihm Vorstände und Mitarbeiter gleichermaßen zu erreichen und organisatorische Zusammenhänge schneller einzuschätzen. Folgende Punkte charakterisieren sein Wirken:

<p>Geschwindigkeit: um 50 % kürzere Projektlaufzeiten durch konsequente Fokussierung auf Ergebnisse</p>	<p>Seniorität: 100% exklusive Begleitung durch Jürgen Weimann</p>	<p>Expertise: zehn Jahre Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsleiter sowie zehn Jahre Beratungsexpertise in über 200 Projekten</p>
<p>Empathie: Egal ob Vorstand, Führungskraft oder Mitarbeiter, alle spüren Augenhöhe</p>	<p>Rentabilität: Beratungshonorar amortisiert sich nach spätestens sechs Monaten.</p>	

Jürgen Weimann
Berater | Speaker | M.Sc.
Pestalozzistr. 52
80469 München
jw@juergenweimann.com
+49 - 176 - 61 01 68 62