



 **TRANSFORMATION –
ZUKUNFT MUTIG GESTALTEN**

Ausgabe 1/2019

Inhaltsverzeichnis

1. Wie sieht Ihr Zukunftsbild aus?	01
2. Transformation geht weiter als Changemanagement	02
3. Wie geübt sind Sie im Transformieren?	05
4. Tipps als Zusammenfassung	10
5. Quellen	11
Genderhinweis	11

1. Wie sieht Ihr Zukunftsbild aus?

Die Banken setzen sich mit der digitalen Zukunft auseinander und erkennen, dass ein breites Umdenken in der Branche erforderlich ist. Viele Bankmanager suchen nach einem Bild, wie sie all das, was durch Fintechs, eigene Rechenzentren und durch andere Branchen mit deren Erkenntnissen und Entwicklungen bereits marktreif ist, in ihrem Haus umsetzen können. Häufig „träumen“ Vorstände oder HR-Manager regelrecht von der Bank von morgen:

- Dass in der Bank von morgen alles auf den Kunden, nicht auf die internen Strukturen ausgerichtet ist.
- Dass die Bank von morgen ein Selbstverständnis hat, digitale Leistungen am Puls der Zeit anzubieten und mit persönlicher Beratung und Betreuung zu verbinden.
- Dass die Bank von morgen die nötige Entwicklungs- und Innovationsdynamik besitzt, um immer „vorne mitschwimmen“ zu können.
- Dass es für die Mitarbeiter nicht mehr wichtig ist, ob man direkt zuständig ist, sondern, ob der Kunde schnell eine Lösung erhält.
- Dass wir als Bank von morgen die Interaktion mit unseren Kunden zu einem besonderen Erlebnis machen.
- Dass in der Bank von morgen eine Unternehmenskultur herrscht, die innovative, kreative und selbstbewusste Menschen als Mitarbeiter anzieht.
- Dass in der Bank von morgen ein Klima existiert, in dem auch verrückte Ideen ausprobiert werden können.
- Dass in der Bank von morgen die Führungskräfte Förderer eigenverantwortlicher Teams sind.

- Dass in der Bank von morgen eine ausgeprägte Vertrauens- und Fehlerkultur herrscht, die Offenheit bringt und Lust weckt, vieles auszuprobieren.
- ...

Wir sind überzeugt davon, dass zumindest einige dieser „Träume“ in den nächsten Jahren Realität werden müssen, wenn die Banken ihre Existenz auch in der Zukunft sichern wollen und der Traum nicht zum Alptraum werden soll. Anders ausgedrückt: Die Megatrends wie Digitalisierung, Kundenzentrierung, etc. sind bekannt, jetzt kommen sie zunehmend im Tagesgeschäft an. Positiv ist: Längst stehen die Volksbanken Raiffeisenbanken hier nicht mehr am Anfang – vor allem durch die Digitalisierungsoffensive ist ein klares Signal gesetzt, dass die Gruppe sich mit der Zukunft aktiv auseinandersetzt.

Zahlreichen Studien zufolge sieht die Mehrzahl der Unternehmen in Deutschland aktuell die Aufgabe der Transformation darin, Geschäftsprozesse zu digitalisieren. Die eingangs beschriebenen „Träume“ sind allerdings nicht nur durch digitalisierte Prozesse zu realisieren – sie fordern, dass sich die Unternehmen wirklich auf den Weg in die Zukunft ihres Business machen.

„Wenn das Maß der Veränderung außerhalb des Unternehmens höher ist als das Maß der Veränderung im Unternehmen selbst, ist das Ende absehbar.“ – J. Welch

Die Auseinandersetzung mit dieser Zukunft muss selbstverständlich nach außen, aber auch von innen heraus stattfinden.

Nach außen heißt: Marketing, Produktentwicklung, Online-Angebote, Abschlusstrecken, Online-Kommunikation zu den Kunden, etc. Diese Perspektive ist in vielen Banken sehr präsent, es gibt kaum ein Institut, das hier nicht mindestens ein Projekt aufgesetzt hat. Allerdings macht hier VUCA den Unterschied, denn im Vergleich zu bisherigen Entwicklungsetappen und Anpassungsprozessen erweisen sich die Einflüsse Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit zunehmend als „game changer“ – sie ändern die Art und Weise, wie die Anpassungsprozesse stattfinden müssen grundlegend.

Das erfordert den Wandel von innen heraus: Attraktivität für starke Mitarbeiter, Zusammenarbeit (zunehmend „collaboration“ genannt) und Leadership, das dies initiiert und entwickelt. Ohne diesen Wandel wird der Weg in das Banking von morgen nicht möglich sein. Warum? Weil sich die Innovationsprozesse in Zukunft umkehren und Rollen neu aufteilen werden. Der Wandel von innen heraus wird den Wandel nach außen überhaupt erst nachhaltig ermöglichen.

2. Transformation geht weiter als Changemanagement

Ein Blick in die Praxis: Sie entscheiden sich als Unternehmen für die Umsetzung eines bestimmten Konzeptes (z. B. die Einführung eines KSC). Dann nimmt diese Zielsetzung in konzeptionellen Schritten Gestalt an und wird in Ihrer Bank umgesetzt. Anschließend erfolgen das Mitnehmen der Mitarbeiter, Transfer- bzw. Feedbackschleifen und oft als Fundierung des Changemanagements auch Reflexions- oder Reframing-Workshops der Rol-

lenbilder und Veränderungserfolge. Ein klassisches Change-Projekt eben....

Jetzt ist Transformation in aller Munde. Ist Transformation ein neues, modernes Wort für „Change“? Nein, Transformation ist umfassender – sie ist auf ein verändertes Leistungs-/Businessverständnis ausgerichtet und braucht deswegen, wie die Abbildung 1 zeigt, auch veränderte Treiber aus der Bank heraus.

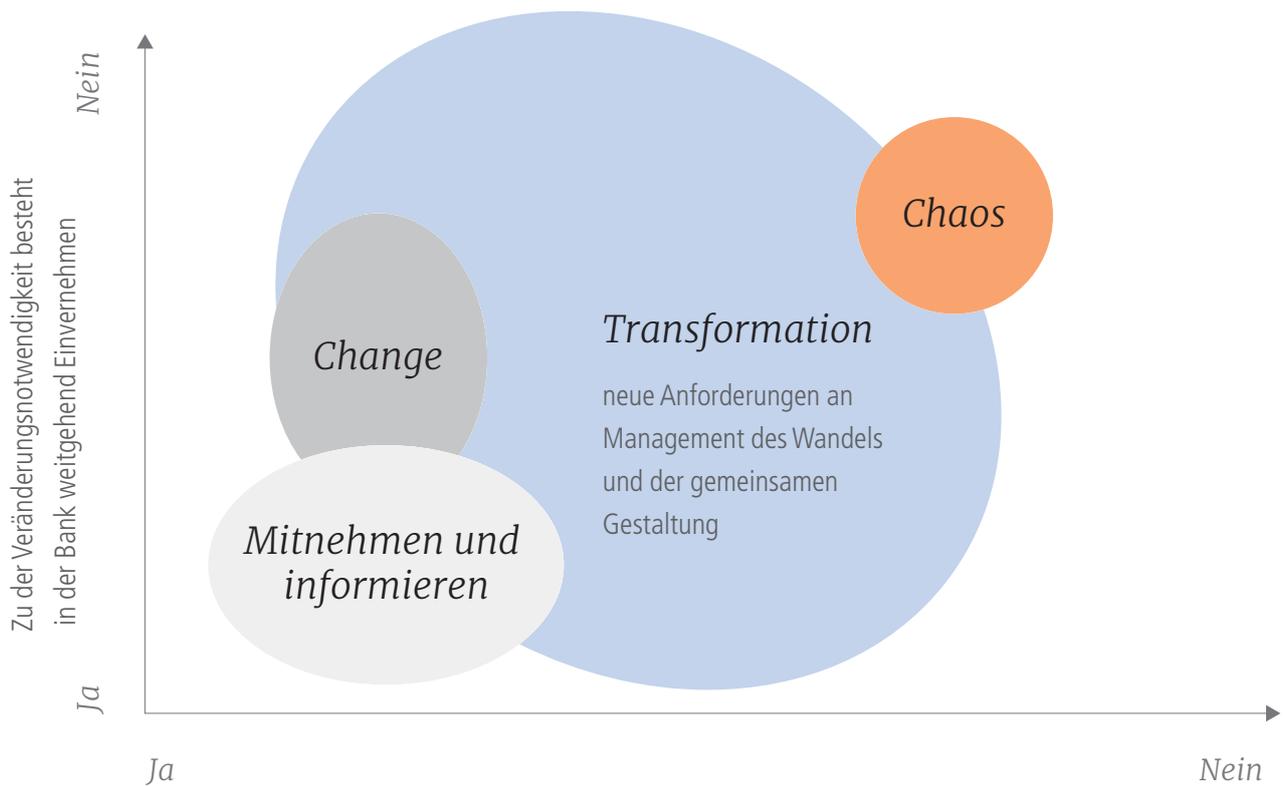
Ganz konkret ist Transformation die Antwort auf folgende Trends, die zunehmend prägnanter werden (Auswahl):

Wir alle haben kein definitives Bild, wo die Entwicklung schlussendlich hingeht – deshalb findet die Entwicklung bzw. Umsetzung neuer Konzepte zunehmend schrittweise und mit viel Markterprobung statt.

- Innovation wird Gesamtaufgabe – das Treiben von Entwicklung und Veränderung allein durch Vorstand und 2. Führungsebene reicht nicht mehr.
- Die Banken haben für Entwicklungen nicht mehr die Zeit, die sie früher hatten – und nicht die wirtschaftliche Möglichkeit, zu lange ein vielleicht nur in anderen Banken (aber nicht in der eigenen) erfolgversprechendes Konzept zu verfolgen.
- Markterfolg hängt davon ab, wie gut die Bank den Kunden in den Mittelpunkt aller Prozesse und Entwicklungen stellt.
- Die wesentlichen Eckpunkte eines Businessmodells ändern sich schneller als die eingeübten Anpassungsprozesse nachkommen.

Abb. 1: Über die Intensität des Wandels

(Diagramm nach Ralph Stacey)



Wir haben ein Bild von der erforderlichen Entwicklung und können sie gut „greifen“

Diese Trends machen zunehmend ein neues Selbstverständnis erforderlich – zur Kundenorientierung, in der Rolle als Mitarbeiter, in der Organisation des Zusammenspiels der Teams und auch im Führungsverständnis. Konkret ist es die Aufgabe, ein Unternehmen kulturell und organisatorisch so „umzubauen“, dass es schneller, flexibler und innovativer wird. Auch wenn eine allgemeingültige Definition von Transformation nicht existiert, so findet man doch ein häufig dargestelltes Verständnis dazu: „Es ist die Wende in der Beziehung eines Unternehmens zu Einzelpersonen sowie zu seinem Umfeld“.

Auf den Punkt gebracht: Wir denken traditionell in Kategorien wie Change auf einen Zielzustand hin – und damit recht statisch. Im Moment ist

tatsächlich zu beobachten, dass ein Teil der Volksbanken Raiffeisenbanken z. B. das Omnikanal-Zielbild in diese Kategorie („Change auf einen Endzustand hin“) einordnet und auch so handelt. Das ist allerdings zu kurz gesprungen, tatsächlich müssten die Banken stärker in neuen Kategorien denken: Anpassungsfähigkeit/Flexibilität steigern, Kundenzentrierung sowie Leadership/Kultur „auf Augenhöhe“ etablieren.

Zu welchem Grad sind Sie Teil dieser Entwicklung?

Aus der Praxis wissen wir, dass sich die Ausgangssituationen der einzelnen Genossenschaftsbanken sehr individuell darstellen. Während die eine Bank in ihrem Umfeld gezwungen ist, sich aufzumachen

zu einer neuen Vision und neuen Geschäftsfeldern, kann die andere in ihrem Kundenumfeld derzeit noch Mindestmargen mit traditionellen Vorstellungen von „Bank“ erzielen. Die Praxis zeigt, dass diese Banken Themen wie Demokratisierung der Arbeitswelt, agile Führung, New Work oder agile Geschäfts(feld)entwicklung noch nicht für sich erschlossen haben – weil sie es noch nicht mussten.

Schließlich ist Transformation ja auch nicht zum Nulltarif zu haben. Sie ist mit spürbaren Investitionen in Zeit, intensive Kommunikation, persönliches Engagement, Emotionen und Kosten verbunden. Aber Vorsicht: Es ist wichtig, hier nicht den Einstieg zu verpassen – die Entwicklung erfasst am Ende alle Banken.

Abb. 2: Aktuelle Diskussion rund um Bank 4.0 in drei Szenarien



Arbeiten im System

Wir bleiben auf unserem (erfolgreichen) Weg

- Vertrauen auf etablierte Erfolgs-/Steuerungs-/Führungsmuster
- Kunden und Geschäftspartner finden es gut, wie es ist
- Ziel: Im gesetzten Rahmen besser werden
- Traditionelle Formen und Muster von Führung und Zusammenarbeit geben dabei Sicherheit
- Führungskräfte und Mitarbeiter können sich auf das verlassen, was sie kennen

Entwicklung des Systems

Wir befinden uns in der Transformation

- Auf den Weg gemacht in eine dialogorientierte Unternehmens- und Mitarbeiterführung
- Aktive Transformation = Entwicklung mit offenem Ergebnis
- Entwicklungen, Prozesse und Orga-Aspekte werden zunehmend vom Kunden aus gedacht und danach ausgerichtet
- New Work-Konzepte werden erprobt, um Dialog und laterale Führung zu unterstützen

Arbeiten am System

Wir sollten uns auf den Weg machen

- Etablierte Erfolgsrezepte greifen nicht mehr
- Gesellschaftliche Einflüsse und Wettbewerb erfordern kulturelle Veränderungen
- Neue Konzepte und IT-Komponenten sind eingeführt, erfordern aber neue Wege in der Führung und Zusammenarbeit
- Das etablierte System fördert für neue Konzepte und Ansätze zu wenig Initiative und Augenhöhe

In der (konservativen) Bankenwelt herrscht vielerorts eine tendenziell hierarchische, traditionelle Unternehmenskultur vor, die der Gruppe in den vergangenen Jahren vergleichsweise hohe Stabilität ermöglichte. Das war in Zeiten der Finanzmarktkrise z. B. ein großer Vorteil. Die Gruppe der Volksbanken Raiffeisenbanken steht hier allerdings nicht mehr am Beginn dieses Transformationsprozesses. Das „Feld“ ist in der Entwicklung sehr breit geworden, die in Abbildung 2 ganz holzschnittartig dargestellt ist.

3. Wie geübt sind Sie im Transformieren?

Wenn wir von Anpassung oder Transformation sprechen, dann finden wir auf der Skala von sehr operativen Anpassungen bis zu tiefgreifender strategischer Veränderung (=Transformation) einen breiten Spread. Der Veränderungsexperte Otto Scharmer gliedert hier vier mögliche Intensitäten von Anpassung bzw. Transformation (Abbildung 3):

Abb. 3: 4 Intensitäten von Veränderung



Intensitätsstufe 1

Auf Rahmenbedingungen operativ reagieren



Intensitätsstufe 2

Strukturen und Prozesse anpassen



Intensitätsstufe 3

Denken und Annahmen anpassen



Intensitätsstufe 4

Neues entstehen lassen

- Intensitätsstufe 1:
Auf Rahmenbedingungen operativ reagieren, z. B. Personalbestand verändern, bei gleichen Rahmenbedingungen neue Leistungen einführen, etc.
- Intensitätsstufe 2:
Strukturen und Prozesse anpassen, z. B. Geschäftsstellennetz oder Kapazitäten anpassen, Prozesse neu ausrichten, etc.
- Intensitätsstufe 3:
Denken und Annahmen anpassen, z. B. neues Führungsverständnis, mehr Augenhöhe – weniger Hierarchie, neue Formen der Zusammenarbeit, etc.
- Intensitätsstufe 4:
Neues entstehen lassen, z. B. neue Businessmodelle etablieren, neue Marktpositionierung entwickeln, etc.

Das ehrliche Bild zeigt in der Praxis, dass bei vielen Unternehmen bislang häufig die Stufen 1 und 2 zum Einsatz kamen. Die Volksbanken Raiffeisenbanken bilden keine Ausnahme. Das hat zum einen mit der Historie und Erfahrung von Unternehmen in Veränderungen zu tun. Zum anderen hängt es allerdings auch davon ab, zu welcher Stufe die äußeren Einflüsse oder die Umfeldynamik das Unternehmen „zwingt“, sich zu verändern und dadurch weitere Stufen zu erschließen. In der Gruppe der Volksbanken Raiffeisenbanken kommen hier mit der Möglichkeit, zu fusionieren oder – wie bereits vorher beschrieben – (noch) über vergleichsweise stabile Geschäftsergebnisse ein gewisser „Komfortzonen-Effekt“ dazu.

Letztlich müssen Sie als Unternehmen die Situation bewerten und entscheiden: Bleibt es bei operativen Anpassungsversuchen oder dringen Sie als Unter-

nehmen in eine evolutionäre Weiterentwicklung Ihres Businessmodells ein? Und um einem gebräuchlichen Kritikpunkt gleich zu begegnen: Es geht nicht darum, dass das eine gut ist und das andere schlecht. Es geht allein darum, die richtige Intensität zu finden für das „Problem“, das zu lösen ist. Mittelfristig allerdings wird es ohne Anpassung des Businessmodells bei keiner Bank gehen – und die ist mit den ersten beiden Intensitätsstufen nicht zu erreichen.

Über zwei Stellschrauben tätig werden

Transformation im dargestellten Sinne setzt den Umgang mit den beschriebenen Intensitätsstufen 3 und 4 voraus. Hierzu ist es erforderlich, an zwei Stellschrauben zu arbeiten:

1. Die technisch-organisatorische Stellschraube

Derzeit findet in vielen Volksbanken Raiffeisenbanken spürbar Wandel statt. Überwiegend sehr zentral getrieben, durch den Kundenfokus und die Entwicklungen rund um die Digitalisierungsoffensive. Es werden z. B. Omnikanalbeauftragte ernannt, Online-Vertriebskonzepte umgesetzt und viele Maßnahmen gepusht, um bei Vorstand, Führungskräften und Mitarbeitern die Bedeutung des digitalen Bankings herauszustellen. Hier entstehen nicht selten auch neue (Geschäfts-)Räume, in denen der Kunde seine Bank 4.0 erleben kann. Kundenzentrierung ist häufig eine bedeutende Maxime, dies macht sich in dynamischen und agilen Entwicklungs-/Umsetzungsprozessen bemerkbar. Es gibt Banken, die sich mit Design Thinking als Kreativmethode beschäftigen, lean six sigma einsetzen oder in sehr dynamischen Kontexten auch schon Scrum als Entwicklungsverfahren nutzen. Als ä-

ßeres Zeichen hat sich nicht selten in den letzten Monaten der Dresscode sehr deutlich geändert und „New Work“, z. B. über verstärkte Homeoffice- und Teilzeitangebote, steigern die Attraktivität als Arbeitgeber – dies lässt sich nicht selten in der Anzahl an (Initiativ-)Bewerbungen messen. Schließlich gilt es in diesem Kontext nicht nur für die Kunden, sondern auch für potenzielle Mitarbeiter attraktiv zu sein.

Allerdings ist – wie aufgezeigt – Transformation nicht nur eine Frage von Technik oder einzelnen Initiativen. Die VR Banking-App allein bringt für Banken noch keinen wirklichen Wandel und die Onlinefiliale bedeutet nicht die Transformation im Businessmodell. Transformation ist mehr als nur die Digitalisierung der Leistungen, die vorher persönlich erbracht wurden. Sie ist nur zu erreichen, wenn auch die zweite Stellschraube bedient wird.

2. Die Stellschraube von Überzeugungen und Verhalten

(Digitale) Transformation ist – wie bereits beschrieben – kein klassisches Change-Projekt auf einen erarbeiteten Soll-Zustand hin, sondern die Steigerung von Flexibilität, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit. Aus diesem Grund ist die technisch-organisatorische Stellschraube sehr wichtig, denn sie macht Entwicklungen greif- und erlebbar. Sie vermittelt die Überzeugung: Wir verändern uns spürbar, Vieles ist schon anders....

Keine der beschriebenen Maßnahmen wird allerdings nachhaltig wirken, wenn sie gegen die aktuellen Erlebnis- und Handlungsmuster aller Mitarbeiter gerichtet sind. Das findet in zahlreichen Entwicklungsprozessen (in Volksbanken Raiffeisen-

banken und selbstverständlich auch darüber hinaus) zu wenig Berücksichtigung und bringt Brüche und Widerstände. Ein Beispiel aus der Praxis (leicht verfremdet):

Eine Bank stellt alle Angebote aus der IT-Infrastruktur rund um das Online- und Mobilebanking um. Sie hat hierzu im Vertriebsmanagement einen Online-Beauftragten installiert, der sich sehr engagiert kümmert. Selbstverständlich haben die Mitarbeiter im Vertrieb den Online-Führerschein gemacht und alle Mobilebanking-Angebote werden aktiv beworben. Allein bleibt die Wirkung an der Oberfläche – im Wesentlichen bleibt es ein Thema der Vertriebssteuerung, die Mitarbeiter „akzeptieren“ den nunmehr zusätzlichen Vertriebs- bzw. Kommunikationskanal „Onlinebank“ als Ausdruck zeitgemäßen Auftretens. Omnikanal heißt für sie, dass diejenigen Kunden, die das unbedingt wollen, auch die Online-Angebote nutzen können. Die Nutzungsquote der Online-Angebote steigen anfänglich an, bleiben dann aber konstant auf niedrigem Niveau.

Das Bild, das aus dem Vorstand gezeichnet wird: Die (Vertriebs-)Mitarbeiter engagieren sich hier nicht, alles hängt am Vorstand oder am Online-Beauftragten, kaum einer bringt innovative Ideen ein. Wenn eine Idee eingebracht wird, wird sie zerredet...

In der Abwandlung eines berühmten Zitates des Management-Gurus Peter Drucker lässt sich hier sagen: „Culture eats transformation for breakfast“. Die zweite Stellschraube muss sich deshalb darauf konzentrieren, neue Handlungs- und Erlebnismuster zu etablieren, die eine „neue Welt“ in der Bank ermöglichen. Denn in der Bank 4.0 spielen die Mitarbeiter eine wichtige Rolle.

Für gelingende Transformation übernehmen die Mitarbeiter Verantwortung bzw. treiben Innovation und Weiterentwicklung des Business aktiv voran. Sie sind sensibel für Kundenempfindungen und haben die Grundüberzeugung, dass ihre Ideen in der Bank wertschätzend aufgenommen und weiterentwickelt werden. Sie fühlen sich als wichtiger Teil der Bank und sind motiviert, einen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit zu leisten. Sie fühlen das Vertrauen, das die Bank in sie hat und wollen dies rechtfertigen. Die Mitarbeiter sind am nächsten am Kunden, nehmen Impulse für Innovationen auf und verwerten sie. Geschwindigkeit und Dynamik entstehen, weil sie sich nicht dauernd „Go's“ einholen müssen, sondern in ihren mit höherer Eigenverantwortung ausgestatteten und mit anderen Einheiten bestens vernetzten Teams schnell „vorwärts arbeiten“. Das entsteht nicht von selbst, denn dieses Bild der Mitarbeiter kontrastiert nicht selten mit historisch eingeübten Mustern. Mitunter lässt sich als Konsequenz dieser Entwicklung in den Unternehmen auch das Phänomen „gespaltener Mitarbeiter“ beobachten: im Job eher passiv – in der Freizeit proaktiver Treiber. Das fordert ein Infragestellen der tradierten Rahmenbedingungen geradezu heraus.

Zwei Welten in einer Bank

Die Anpassung/Transformation auf ein neues Business kann nicht „auf einen Schlag“ erfolgen. Neue Konzepte und Verhaltensweisen sind zu entwickeln und einzuüben, während das bisherige weiter läuft – und damit Sicherheit und Ertrag bringt. Dies führt, wie zahlreiche Erfahrungen zeigen, zur Wahrnehmung „zweier Welten“ in der Bank: Einerseits die traditionelle Welt, die das (klassische) vom Großteil der Kunden immer noch erwartete und gewohnte Bankgeschäft abbildet, bei dem

Effizienz, Sicherheit und Beachtung regulatorischer Anforderungen im Vordergrund stehen. Andererseits erleben sie die zukünftige, noch sehr unscharfe Welt: Fertigung von IT-Anwendungen im Praxisumfeld, neuartig gestaltete Geschäfts- oder Teamräume bzw. technisch-organisatorische Kreativprozesse – Felder eben, in denen andere als die traditionell gewohnten Parameter gelten. Um hier bei Führungskräften und Mitarbeitern dem Gefühl einer „Zerrissenheit“ entgegenzuwirken, helfen Initiativen, die Selbstständigkeit, Entscheidungsstärke und Augenhöhe fördern, wie z. B.

- Mitarbeiter als Online-Botschafter, die sich als Netzwerk und Treiber für entwickelte Innovationen und neue Ansätze verstehen,
- Innovations- oder Kreativteams, in denen die Mitarbeiter mit hoher Autonomie agieren,
- Feedback der Mitarbeiter (z. B. Mitarbeiterbefragung) zu wahrgenommener Eigenverantwortlichkeit, Offenheit von Kommunikation und Austausch, etc. (Inklusive der Vertiefung und Bearbeitung der Ergebnisse) oder
- mehr Intensität in den Teamentwicklungsprozessen, mehr Reflexion zum Einfluss des Prozesses der Bank auf das Team bzw. den Bereich (und offener Umgang mit den Ergebnissen).

Wichtigster Treiber: Führung

Entscheidend für das Gelingen des Transformationsprozesses ist das erlebte Führungsverhalten. Im Rahmen eines systemischen Verständnisses betrifft das sowohl die Führungskraft (wie diese von der Ebene darüber „geführt“ wird) als auch die Mitarbeiter (wie sehr sie entwicklungs- und autonomieorientierte Führung erleben).

Die Führungskraft in der Bank 4.0 ermöglicht und fördert das beschriebene Mitarbeiterbild. Dazu agiert sie stärker als Treiber und Steuerer von Teamprozessen. Sie befähigt ihr Team und die einzelnen Mitarbeiter, selbst zu entscheiden und den Arbeits- und Leistungsprozess auch selbst zu steuern. Eigenverantwortung und Autonomie stehen für sie im Vordergrund. Ihr Führungsprozess ist nicht auf die operative Geschäftssteuerung ausgerichtet, sondern auf die Befähigung des Teams, sich selbst zu steuern. Sie kann dabei weitgehend auf Kontroll- und Steuerungsansätze verzichten. Ihre Ressourcen, die dadurch frei werden, investiert sie in die Teamentwicklung und die intensive Beziehung zu den Mitarbeitern. Dieser Ansatz kann nur dort funktionieren, wo Hierarchie zu Augenhöhe und Statusdenke zu Teamorientierung wird.

Hier finden sich in der Praxis z. B. folgende Ansätze oder Leitplanken, die eine Entwicklung unterstützen können – sie sind selbstverständlich unternehmensindividuell auszugestalten:

- Entwicklung eines Führungsbildes der Zukunft: Welche Führungswerte/-Maximen werden wichtiger, welche verlieren an Bedeutung für uns? Welche Haltungen und Führungsansätze sollen unsere Mitarbeiterführung in den nächsten Jahren prägen?
- Stärkere Integration von Reflexionsschleifen im Führungsteam: Wo stehen wir in der Evolution unseres Führungsverständnisses – wo wollen wir hin?
- Abkehr von traditionellen Vorgehensweisen in der Führungskräfteentwicklung: Die Führungskraft erforscht stärker selbst, welche Entwicklungsimpulse ihr helfen.

- Anpassung des Führungsinstrumentariums auf das weiterentwickelte Führungsverständnis: Möglicherweise harmonisieren Teile einzelner Instrumente nicht mehr mit dem neuen Ansatz und neue müssen hinzukommen, um ihn gut in der Praxis zu verankern (z. B. wird das traditionelle Mitarbeitergespräch klassischer Prägung in der Regel nicht mehr passen).
- Veränderte Ansätze und Inhalte in der Auswahl von Führungskräften: Mehr auf Dialog und Vernetzung, Vorbild, Entwicklung und Sinnstiftung ausgerichtet.

HR muss mitmachen

Die beschriebenen Voraussetzungen, Haltungen und Beispiele zeigen nochmals auf, dass die Aufgabe „Digitale Transformation“ kein Spaziergang ist und auch nichts, was man projekthaft mit dem Zeitziel einiger Monate in der Bank wird umsetzen können. Die Entwicklung muss hier „step-by-step“ vorstattengehen. Im Zusammenspiel der beiden Dimensionen (technisch-organisatorisch und Verhalten) liegt die besondere Herausforderung. Die eine hat eine starke Verbindung zur Vertriebssteuerung, der Orga/IT oder zu den operativen Vertriebsbereichen. Die zweite hingegen braucht Fähigkeiten aus der Führungs- und Personalentwicklung (sprich: Entwicklung dieser beiden Aspekte im Hinblick auf sich ändernde Rahmenbedingungen für Leistung und Erfolg). Der Transformationsprozess „gehört“ damit nämlich nicht nur dem Vertrieb, der IT oder der Orga. Er braucht das Zusammenspiel. Transformation bringt aus diesem Grunde das schon lange diskutierte Zusammenfließen von Personal- und Organisationsentwicklung auf den Punkt. In vielen Banken, die hier eine Vorreiterrolle einnehmen, sind

beide Bereiche bereits unter einheitlichem Dach. Hier lassen sich schon beide aufgezeigte Ebenen aus einem Team heraus koordinieren und begleiten.

Wie sieht Transformation konkret in der Praxis aus?

Transformationsprozesse verlaufen meist nicht so spektakulär, dass sich ein umfassendes Projekt- und Kulturprojekt ergibt. Meist gibt es digitale oder kundenfokussierte Initiativen, die zunächst intern, dann extern wahrnehmbar machen, dass die Bank neue Wege geht. Im nächsten Schritt kommt es dann mehr oder weniger deutlich zu Brüchen aus Führungs- bzw. Mitarbeitersicht. Denn das Neue will nicht so recht zum bisherigen Weltbild in der Bank passen. Dann kommt mit der gezielten Arbeit über die Überzeugungs- und Verhaltensebene die zweite Stellschaube zum Einsatz.

Ein praktisches Beispiel soll hier zeigen, dass Transformation als konsequenter Prozess in einzelnen Schritten stattfinden kann:

Eine Volksbank Raiffeisenbank testet neue Wege in der Marktbearbeitung. Nach Geschäftsstellenschließungen stellt sie fest, dass die Überleitung nicht in allen früheren Präsenzen geklappt hat: Die Kunden wandern ab. Ihr Plan ist es, spezielle Kundengruppen gezielt mit digitalen Angeboten zu binden. Hierzu ist es erforderlich, nahe an den Kunden zu sein, etwas zu versuchen und schnell zu korrigieren. Hierzu wird das Team der „Jungen Wilden“ eingesetzt, das auch gute und vor allem im Frühstadium effektive Wege findet. Bei der Auswertung im Management zeigt sich, dass es zunächst sogar von Seiten der Führungskräfte Vorbehalte gibt, denn klassische Regeln, wie bspw.

diejenige, dass die Führungskräfte Neuerungen erarbeiten, alle Informationen haben und „Herr des Verfahrens“ sind, gelten diesmal nicht. Die Bank hat diesen Punkt realisiert und reagiert, in dem sich das Führungsteam offen mit den wahrgenommenen Problemen beschäftigt hat und über die bankinternen Führungswerte mit dem „Los lassen“ sowie mit Führung ohne automatisierte Kontrollmechanismen auseinander gesetzt hat. Ein verändertes Führungs(leit)bild ist entstanden.

4. Tipps als Zusammenfassung

Aus den beschriebenen Zusammenhängen und Beispielen heraus lassen sich zusammenfassend acht praktische Tipps im Umgang mit der Transformation auf den Punkt bringen:

1. Verschließen Sie nicht die Augen vor der Transformation; sie steht für alle Unternehmen an – vielleicht lässt Ihnen die Dynamik Ihres Umfeldes noch Zeit bzw. ermöglicht Ihnen Transformation noch in homöopathischen Dosen.
2. Viele Banken sind schon in Transformationsprozessen – reflektieren Sie, inwiefern Sie in diesem Prozess sind und gestalten Sie die Transformation bewusst.
3. Vergessen Sie nicht die Rolle des Personalbereiches – sonst bleibt Ihre Transformation vielleicht „nur technisch“ und wird, wenn Peter Drucker recht hat, von der Kultur wieder aufgefressen.
4. Lesen und beobachten Sie das, was man als neue Arbeitswelt beschreibt und behalten Sie dadurch die Zukunft im Auge. Banken als oft hierarchisch und statusgeprägte Organisationen nehmen manchmal nur Ausschnitte der Realität wahr. Manchmal sind andere Unternehmen und Branchen weiter, als wir uns

vorstellen können.

5. Prüfen Sie, wie Sie Personalentwicklung (PE) und Organisationsentwicklung (OE) in diesem Prozess zusammen bringen können – wenn nicht als gemeinsamen Bereich, dann vielleicht als Tandem-Lösung in der Prozessbegleitung.
6. Gehen Sie Schritt für Schritt vor und lassen Sie die technisch-organisatorische Ebene führend sein.
7. Stellen Sie von „Druck“ auf „Zug“ um. Beziehen Sie die Führungskräfte und Mitarbeiter in die Frage ein, was im jeweiligen Prozessschritt hilfreich und nutzbringend ist. Ein „Forderungskatalog“, was Führungskräfte und Mitarbeiter alles an sich werden verändern müssen, bringt Sie nicht weiter.
8. Denken Sie in Ihrem Transformationsprozess lieber etwas „größer“: Es geht um mehr als um technische Anpassungen, Sie wollen längerfristig andere Führungs- und Mitarbeitertypen. Da ein einfacher Austausch nicht möglich ist, müssen Sie diese entwickeln.

5. Quellen

- Unternehmen am Rande des Chaos, Ralph. D. Stacey
- Redefining leadership for a digital age, global center for business transformation, 2018
- Gabler Wirtschaftslexikon
- DZ BANK, <https://innovationsblog.dzbank.de/2018/06/14/wolfgang-kirsch-digitization-of-our-organization-goes-beyond-a-mere-technical-challenge-keynote-speech/>
- Wegweiser Personal im Rahmen des KundenFokus Privatkunden, BVR
- Whitepaper 2 der GPC – Im Fokus: Zukunftskompetenzen, <https://www.gpconsult.de/unternehmen/publikationen/>
- Vertrauenskultur als Wettbewerbsvorteil in digitalen Zeiten, IW-Trends 2/2018
- Understanding digital mastery today, Studie Capgemini, 2018
- Moderne Organisationstheorien 2, Organisationsationale Transformation, springer.com
- Wandlung einer Bank: New Work bei Sanstander, <https://www.youtube.com/watch?v=nkjNX1jfRoo>
- Theory U, Von der Zukunft her führen, Otto Scharmer
- Accelerate, John Kotter
- Mythos Change, Anderl M.& Reineck U.
- What is VUCA? https://www.youtube.com/watch?v=9yg_BLNSYZU

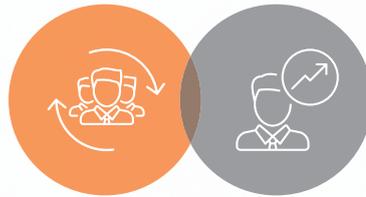
Genderhinweis

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit werden für alle geschlechterspezifischen Bezeichnungen die maskulinen Formen verwendet. Gemeint sind damit jedoch Personen jeglichen Geschlechts.



Recruiting & Assessment

Wir kennen die Menschen, die für Sie arbeiten wollen und unterstützen Sie dabei, gute Personalentscheidungen zu treffen.



Change & Coaching

Wir bringen sie in Führung, mit dem besonderen Gespür für Unternehmertum, Menschen und Entwicklungen.



Wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen.

GenoPersonalConsult GmbH

 Wilhelm-Haas-Platz, 63263 **Neu-Isenburg** | Hannoversche Str. 149, 30627 **Hannover**

 069 6978- 3129

 kontakt@gpconsult.de

 www.gpconsult.de
