

Transformationsprozess

# Jetzt mutig transformieren

Der Finanz- und Arbeitsmarkt verändert sich. Immer mehr Genossenschaftsbanken entscheiden sich daher für einen komplexen Transformationsprozess, um im Wettbewerb mit anderen Kreditinstituten weiter Schritt halten zu können. Diese Veränderungen kosten Zeit, Mühe und verlangen neue Ansätze des Denkens und Handelns. Doch dafür macht dies die Institute resilienter.

**Alfred Burkhart und Armin Schuster**

**H**and aufs Herz – die meisten Genossenschaftsbanken spüren den Druck zur Veränderung bereits unmittelbar am Arbeitsmarkt. Die Finanzbranche scheint aus Sicht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Vergleich zu anderen Branchen an Attraktivität zu verlieren. Die Folge: Qualifizierte Stellen bleiben länger unbesetzt und Ertragspotenziale am Markt können nicht gehoben werden. Außerdem können die Kundenberatung und der Bereich der internen Dienstleistungen die Qualitätsstandards oft nur unter Mehrbelastung der bestehenden Belegschaft stemmen.

Der Druck zu Veränderungen zeigt sich auch an anderen Stellen immer deutlicher: Die Inflation, die Zinswende und der andauernde Krieg in der Ukraine machen das profitable Wirtschaften der Banken schwieriger. Daher gehören die Fähigkeiten, verschiedene Ökosysteme zu vernetzen und die

Agilität des Instituts zu verbessern, genauso zu den Herausforderungen der Banken wie die Ausbalancierung der operativen Belastbarkeit und der Innovationsfähigkeit. Das betont die Sopra Steria Group in einer aktuellen Studie.

Außerdem hängen die gesellschaftlichen Veränderungen mit Blick auf das Thema Nachhaltigkeit maßgeblich von der Kreditvergabepolitik der Banken ab. Nachhaltigkeit spielt dabei nicht nur in diesem Kontext eine Rolle. Vielmehr muss das Thema in den Banken bezüglich der eigenen Geschäftsmodelle geprüft werden, da immer mehr „Ökobanken“ als Konkurrenz auf dem Markt auftauchen, wie eine Studie des Unternehmens msg GillardonBSM herausfand.

Die hohe Volatilität des Finanzmarkts wird sich auf absehbare Zeit vermutlich nicht verändern. Die Boston Consulting Group schlussfolgert in einer Analyse: Kreditinstitute müssen die Fähig-

keit entwickeln, Störungen in sämtlichen Bereichen aufzufangen, abzuwehren und sich nicht nur auf das Kreditportfolio zu konzentrieren. Um die operative Belastbarkeit in Zukunft zu garantieren, sollten Prozesse und Dienstleistungen so aufgesetzt werden, dass sie die Stabilität und Resilienz der Banken unterstützen.

Das Marktforschungsinstitut Forsa verdeutlicht in einer aktuellen Befragung zudem, wie sich die junge Arbeitnehmergeneration von der älteren unterscheidet. Die jüngere Generation erwartet nicht nur ein ansprechendes Gehalt, sondern weist außerdem eine höhere Bereitschaft auf, den Arbeitgeber zu wechseln: Betrachtet man alle Altersgruppen gemeinsam, erwarten 42 Prozent der Befragten ein höheres Gehalt aufgrund eines Jobwechsels. Bei den 18- bis 29-Jährigen fällt dieses Ergebnis deutlich höher aus. Mehr als drei Viertel der über 2.500 Arbeitnehmerinnen und Arbeit-

nehmer im Alter von 18 bis 29 Jahren, die von Forsa im Auftrag von Xing befragt wurden, würden demnach den Arbeitsplatz für mehr Gehalt wechseln.

Braucht es angesichts solcher Herausforderungen nicht deutlich mutigere Schritte hin zu einer stärkeren Transformation des Geschäftsmodells, der Unternehmenskultur und zu neuen Formen der Zusammenarbeit? Kreditinstitute – wie beispielsweise die genossenschaftliche TeamBank, die Sparkasse Bremen, die Hamburger Sparkasse oder die ING – gehen bewusst andere Wege. Sie richten ihre Identität anhand der Wünsche ihrer Kundinnen und Kunden aus. Die Institute fungieren als eine Art Sparringspartner, um den Kundinnen und Kunden und ihren Geschäften bei den Herausforderungen der Digitalisierung beizustehen oder über eine Innovationsberatung mit dem eigenen Know-how zu unterstützen.

Diese Institute haben ihre Organisationsstruktur verändert, um flexibler und schneller auf die Anforderungen der Kundinnen und Kunden reagieren zu können. Das Ziel ist eine flexible, lernende Organisation, die die Kundenperspektive in den Mittelpunkt stellt und Prozesse, Strukturen und die Unternehmenskultur überdenkt. Außerdem sollen die veränderten Strukturen für mehr Transparenz und Vertrauen sorgen sowie zu einer breiteren

Verteilung von Verantwortungen und damit zu einem Umdenken bei Führungskräften und Mitarbeitenden führen.

Der hierfür erforderliche Wandel in den Banken ist dabei nicht bruchstückhaft zu verstehen. Er stellt vielmehr eine laufende Transformation dar. Die Institute müssen authentisch vorgehen und auf die Wünsche der Kundinnen und Kunden sowie der Angestellten gleichermaßen reagieren. Gescheiterten Transformationsprozessen der Vergangenheit mangelte es wiederholt an Authentizität. Hier kam es lediglich zu einer Art Pseudo-Transformation, die insbesondere die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vernachlässigte.

Das Gabler Wirtschaftslexikon beschreibt eine Transformation als fundamentale Wende eines Unternehmens im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld, wobei alle Beziehungen neu definiert werden. So gestaltet ein Institut das Selbstbild und die Vorstellungen von den eigenen Möglichkeiten um. Es ändert die Einstellung und restrukturiert sich, um sich mit einem wettbewerbsfähigen Leistungsniveau und Wachstum zu revitalisieren.

Im Zuge des Transformationsprozesses darf der Faktor Mensch nicht außer Acht gelassen werden. Es gilt mithilfe optimierter Strukturen, Arbeitsprozesse und angepasstem Führungsverhalten eine

*Alfred Burkhart ist geschäftsführender Partner bei der SWK GmbH & Co. KG. Er ist spezialisiert auf die Themen Strategie, Transformation, Führung und Personalmanagement. E-Mail: alfred.burkhart@swk-team.de*



*Dr. Armin Schuster ist geschäftsführender Partner bei der SWK GmbH & Co. KG. Er berät Finanzinstitute und KMUs in den Themen Strategie, Transformation, Nachhaltigkeit und Kommunikation. E-Mail: armin.schuster@swk-team.de*



Arbeitskultur zu entwickeln, in der sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert fühlen, neue Kompetenzen zu entwickeln und schließlich für den Erfolg des Unternehmens beizutragen.

### **Neues Managementverständnis notwendig**

Die Autoren Kopsch und Stork nennen im aktuellen Diskussionspapier Nr. 11 des Zentrums für nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmenspolitik der Hochschule Darmstadt mehrere Gründe, weshalb ein Umdenken im Managementbereich notwendig sei. Unter dem Titel „Resilienz und Neugier als neue Orientierungsgrößen in Zeiten der Transformation“ stellen sie fest: Transformationsprozesse könnten unter dem systemisch-synergetischen Blickwinkel nicht anhand von einem klassischen Managementverständnis aus der Industriegesellschaft durchgeführt werden. Denn im Fokus einer solchen Transformation stünden vor allem die inneren Prozesse und die Identität des Instituts. Anders formuliert: Eine äußere Transformation könne nur dann gelingen, wenn sie von einer inneren flankiert werde.

Aktuelle und künftige Herausforderungen lassen sich nach Ansicht der Autoren nicht allein mit Erfahrungen früherer Strategie-

und Organisationsentwicklungsansätze lösen. Neue technologische, ökologische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen der global vernetzten Welt beeinflussen die Art und Weise, wie sich ein Kreditinstitut ausrichten müsse und wie Entwicklungsprozesse gesteuert werden sollten, immer wieder unterschiedlich. Es setzte sich mehr und mehr die Erkenntnis durch, dass die Entwicklungen der VUCA-Welten und die Herausforderungen der sozial-ökologischen Transformationsprozesse mit klassischen Managementkonzepten und ihrer starken Fokussierung auf die Effizienz-Rationalität nicht zu bewältigen seien.

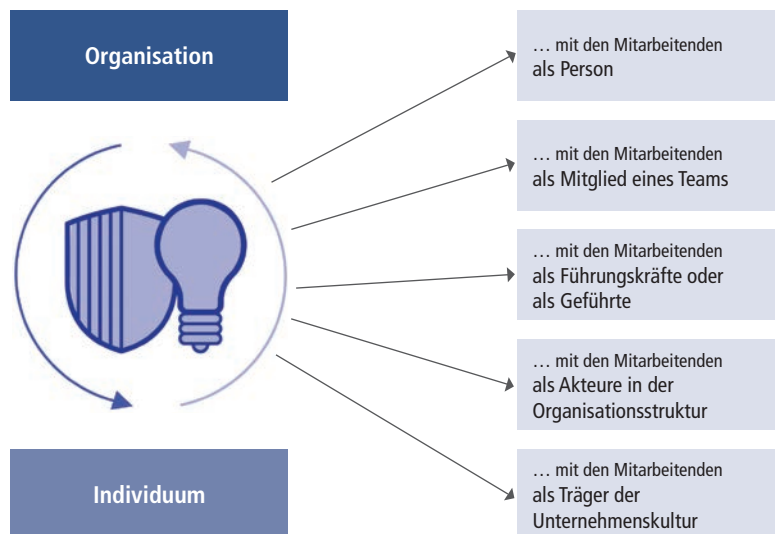
Das Konzept der Resilienz als dynamische Kernkompetenz scheint dagegen immer mehr zu einem neuen Leitbild für das Management des 21. Jahrhunderts zu werden. Weitere spannende Beiträge zum Thema Resilienz finden sich in der Januarausgabe 2023 der BankInformation.

### Rekonfiguration im Blickpunkt

Im allgemeinen Sprachgebrauch und in der betrieblichen Praxis wird Resilienz häufig mit Widerstandskraft in Verbindung gebracht. In Wirklichkeit bildet dies jedoch nur eine Dimension der unternehmerischen Resilienz ab. In der Finanzbranche wird Widerstandskraft oftmals mit den finanzwirtschaftlichen Stress-tests der Bundesbank verbunden, denen sich die größeren Banken regelmäßig stellen müssen. Die Arbeit des betrieblichen Risikomanagements befasst sich ebenfalls mit der Widerstandskraft eines Instituts.

Bei der Wirkung von Resilienz auf organisationaler Ebene können insgesamt drei Dimensionen voneinander unterschieden wer-

Abb. 1: Gegenseitigkeit



Quelle: Stork, Schuster, Kopsch, Grund (2022): Resilienz und Neugier. 15 Rezepte für eine gesunde Unternehmensentwicklung im 21. Jahrhundert

den. Die drei „R's“ der Resilienz sind demnach:

- **Resistenz:** Kreditinstitute können auf Krisen wie beispielsweise die Coronapandemie reagieren und dem damit einhergehenden wirtschaftlichen Druck standhalten.
- **Regeneration:** Damit können Institute zu ihrem ursprünglichen Leistungsniveau zurückkehren.
- **Rekonfiguration:** Institute erfinden sich regelmäßig neu und passen sich veränderten Rahmenbedingungen an.

Insbesondere die Rekonfiguration kann zu völlig neuen technologischen Ideen und zu veränderten Geschäftskonzepten führen. Das lässt sich mit einer Metapher erklären: Ein Mobile, das einen festen Schlag erhält und daraufhin in viele, durchgewirbelte Einzelteile zerfällt, muss neu sortiert und angeordnet werden. Ähnliches gilt für ein rekonfiguriertes Institut.

Zudem profitiert die Dimension der Rekonfiguration stark von einer grundsätzlich neugierigen und gestalterischen Haltung – gegenüber den Menschen in der Organisation ebenso wie

gegenüber der Organisationskultur.

Die organisationale Resilienz und die individuelle Resilienz der Akteure einer Bank beeinflussen und bedingen sich gegenseitig (siehe dazu Abbildung 1). Individuen agieren dabei persönlich und mit ihrer eigenen Resilienz als Person, Teammitglied, Führungskraft oder Geführte, genauso wie als Akteure in der Organisationsstruktur und als Träger der Unternehmenskultur. Sie prägen außerdem die organisationale Resilienz entscheidend mit. Umgekehrt beeinflussen das Team und die Führungskräfte als wichtige Akteure im sozialen Umfeld der Mitarbeitenden die Resilienz jedes Einzelnen.

Die Dimension der Rekonfiguration findet in der Praxis häufig zu wenig Beachtung. Es fehlt meist am erforderlichen Mut für eine Erneuerung und eine offenere Haltung. Beides sind jedoch Qualitäten – und Dimensionen der Resilienz –, die insbesondere bei den aktuellen Transformationsprozessen von großer Bedeutung sind. Resiliente Unternehmen verfügen über entschei-

dende Kompetenzen, mithilfe derer sie die nächsten disruptiven Veränderungen und Krisen meistern und darüber hinaus neue geschäftliche Chancen entwickeln können.

### **Auf der Suche nach der Next Practice**

Was bedeutet das für die Praxis der Genossenschaftsbanken? Nur wenn feststeht, dass sich die Marktumstände in näherer Zukunft nicht grundlegend ändern werden, ist eine Strategie im klassischen Verständnis und mit Planungshorizonten von üblicherweise fünf Jahren noch Erfolg versprechend. Doch spätestens seitdem der digitale Wandel und neue ökologische Umstände die Rahmenbedingungen der Wirtschaft immer stärker bestimmen, haben solche Best-Practice-Ansätze ausgedient. Heute befinden sich Kreditinstitute – mehr oder weniger bewusst – auf der Suche nach Erfolg versprechenden Varianten einer Next Practice.

In einem solchen Kontext müssen die Banken mögliche Vorstellungen von der Zukunft entwickeln, neue Ansätze testen, Konzepte diskutieren und Überlegungen anstellen, welche Zukunftsszenarien für sie am wahrscheinlichsten sind.

Das bedeutet aber auch, dass bestimmte Wege nicht mehr oder auf eine neue Art und Weise beschritten werden müssen. Dabei ist es ein Irrweg, wenn Institute den Fokus lediglich auf aktuelle Trends legen, anstatt sich auf die eigene Identität zu konzentrieren und zu prüfen, was sich daraus mit Blick auf die eigenen Stärken und Werte ableiten lässt.

### **„Beidhändig“ agieren**

Als Metapher für den Umgang mit künftigen Veränderungen lässt sich das Hase-Igel-Prinzip aus dem

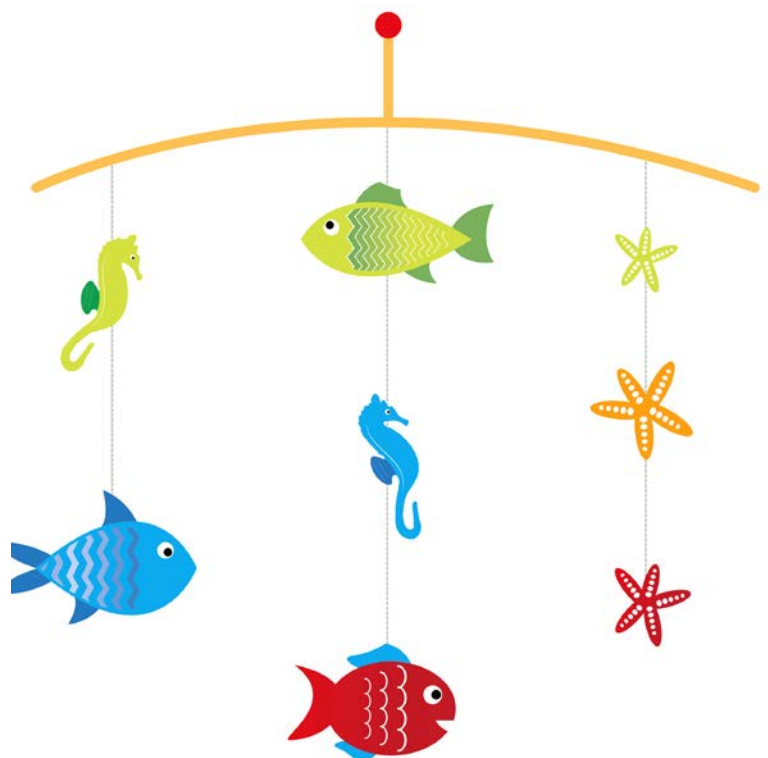
gleichnamigen Märchen heranziehen: Als haushoher Favorit tritt der Hase gegen den Igel zum Wettlauf an – und bleibt am Ende abgehetzt in der Furche liegen. Denn der Igel hat – im sprichwörtlichen Sinne – verstanden, wie der Hase läuft und dieses Wissen strategisch eingesetzt. Der Igel behält auch angesichts eines übermächtigen Gegners einen kühlen Kopf und entwickelt eine kreative Lösung: Er stellt seine – ihm zum Verwechseln ähnlich sehende – Frau auf die Ziellinie. Egal, wie schnell der Hase also läuft – der Igel ist schon da.

Wenn Genossenschaftsbanken ihre Vorteile regionaler Vernetzungen mit dem kreativen Wissen der gesamten Finanzgruppe kombinieren und mit mehr Mut, Tatkraft und Entschlussfreudigkeit auf Transformationsprozesse zugehen, können sie dem bestehenden wie auch künftigen Wettbewerb standhaft entgegentreten.

Genossenschaftsbanken sollten also ihr Knowhow und ihre Kreativität vereinen, um dem Hasen – oder der Konkurrenz in der Finanzbranche – einen Schritt voraus zu sein.

Um die eigene Transformation voranzutreiben, müssen Banken agiler werden. Gleichzeitig sollten sie stabil und effizient sein. Das scheint auf den ersten Blick wie ein nicht zu vereinbarendes Szenario. Dabei müssen Innovation und Effizienz keine Gegensätze darstellen. Im Gegenteil: Innovation und traditionelles Kerngeschäft ergänzen sich im Idealfall.

Indem Genossenschaftsbanken entsprechend „beidhändig“ agieren, können sie einerseits neue Lösungen für bestehende Probleme schaffen, während sie andererseits parallel die vorhandenen Produkt- und Dienstleistungsrahmen optimieren und auf Kosteneffizienz trimmen. „Beidhändige“ Institute



*Rekonfiguration: Ein Mobile, das in seine Einzelteile zerfällt und neu sortiert sowie angeordnet werden muss*

treiben ihr Kerngeschäft intensiv voran und schaffen sich auf diese Weise einen finanziellen Spielraum, um in die Zukunft zu investieren. Ihr Vorteil liegt darin, das Beste der Vergangenheit und der Gegenwart zu kultivieren und zu nutzen. Gleichzeitig erschließen diese Institute zukunftsgerichtet neue Innovations- und Geschäftsfelder. Dabei kommt es zwangsläufig in allen betrieblichen Handlungsfeldern zu signifikanten Änderungen.

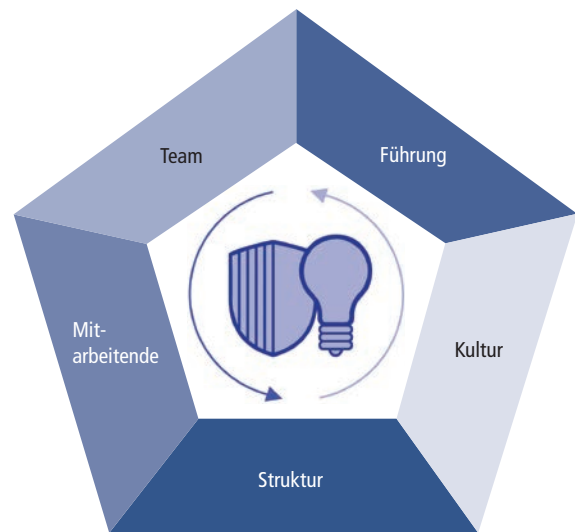
### **Gesundes Gleichgewicht finden**

In diesem Sinne ist es die Aufgabe des Instituts, ein gesundes Gleichgewicht zu finden – zwischen der effizienten Steuerung des Tagesgeschäfts einerseits und dem ständigen Erkunden neuer Gelegenheiten und dem permanenten Erlernen neuer Fähigkeiten andererseits.

Für das Entstehen dieses gesunden Gleichgewichts wiederum ist im Salutogenese-Ansatz des Medizinsoziologen Aaron Antonovsky das Kohärenzgefühl zentral. Das Kohärenzgefühl ist eine allgemeine Orientierung, die ausdrückt, in welchem Ausmaß Personen ein durchdringendes, andauerndes und dennoch dynamisches Gefühl des Vertrauens haben, dass

- die Ereignisse und Erlebnisse, die sich ergeben, als strukturiert, vorhersehbar und erklärbar erscheinen lässt (Verstehbarkeit),
- für die Bewältigung der Ereignisse und Erlebnisse jeweils die notwendigen Ressourcen und Kompetenzen zur Verfügung stehen (Beherrschbarkeit),
- diese Anforderungen als Herausforderungen empfunden werden, für die es sich lohnt, sich anzustrengen und zu engagieren (Sinnhaftigkeit).

**Abb. 2:** Wirkungsfelder



Quelle: Stork, Schuster, Kopsch, Grund (2022): Resilienz und Neugier. 15 Rezepte für eine gesunde Unternehmensentwicklung im 21. Jahrhundert

Mit dieser einfachen Fokussierung auf Verstehbarkeit, Beherrschbarkeit und Sinnhaftigkeit lässt sich auf allen Ebenen sehr wirksam – für alle Akteure innerhalb der Organisation – eine gesunde und vor allem positive Einstellung in Bezug auf Veränderungen entwickeln.

### **Gute Voraussetzungen für Genossenschaftsbanken**

Insbesondere die Genossenschaftsbanken können den Herausforderungen, die zu Beginn des Artikels genannt wurden, zuversichtlich entgegensehen. Denn die Zusammenarbeit in dezentralen Wertschöpfungsketten wie Ökosystemen ist in den Genossenschaftsbanken über die Förderung der Mitglieder in der eigenen Identität fest verankert. Das Gemeinsame ist Teil der genossenschaftlichen Überzeugung und kulturellen Prägung. Dieser Wert muss also nicht erst erlernt werden.

Außerdem ist die subsidiäre Zusammenarbeit erprobt und funktioniert seit Gründung der Genossenschaften. Das Vernetzungspotenzial ist hoch und die regionale Verankerung schafft Nähe zu Kundinnen und Kunden und de-

ren Bedürfnissen. Allerdings müssen vorhandene Ideen konkretisiert und umgesetzt werden, damit die zunehmende Konkurrenz der Techkonzerne abgewehrt werden kann.

Das Thema Nachhaltigkeit gehört ebenfalls zum genossenschaftlichen Selbstverständnis, wie das Nachhaltigkeitsleitbild der genossenschaftlichen Finanzgruppe verdeutlicht. Unter der Überschrift „Transformation und Innovation“ heißt es dort: „Wir wollen einen signifikanten Beitrag zur Förderung nachhaltiger Lebensgrundlagen in den Regionen und einer klimafreundlichen Wirtschaft leisten.“

Bei der Kommunikation eines Nachhaltigkeitskonzepts darf nicht vernachlässigt werden, dass vermeintlich werbewirksame und klangvolle Pseudomaßnahmen in der Praxis schnell entlarvt werden. In der internen und öffentlichen Wahrnehmung ist Glaubwürdigkeit daher ein zentraler Prüfstein eines Nachhaltigkeitskonzepts.

Um die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von heute zu gewinnen und zu binden, braucht es ein

klares Bekenntnis zu agilen und hoch technisierten Organisationsstrukturen. Die – in der Coronapandemie entstanden – Notwendigkeiten zeigen, wie konsequent und flexibel Genossenschaftsbanken im Ernstfall handeln können. Diese Flexibilität sollte, unabhängig von Krisen und ebenso bei anstehenden Entscheidungen demonstriert werden, wenn es um moderne Organisations- und Arbeitsmodelle geht. So wird eine zeitgemäße Außen- und Innenwahrnehmung einer modernen und zukunftsorientierten Bank geschaffen – nicht nur bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, sondern auch bei Kundinnen und Kunden sowie den Mitgliedern.

Neben diesen strategischen und strukturellen Ansätzen bedarf es jedoch noch weiterer Herangehensweisen (siehe dazu Abbildung 2). Die Abbildung verdeutlicht die fünf Wirkungsfelder zur Förderung von Resilienz und Neugier in Banken und zeigt deren zirkuläre Anordnung in Verbindung mit der

Notwendigkeit, auf allen Ebenen zu agieren.

### ***Konstruktive und lösungsorientierte Kultur schaffen***

Soll der kulturelle Wandel eines Instituts vorangetrieben werden, so muss Sinn und Bedeutung einer neuen Ausrichtung des Unternehmens klar vermittelt und entlang einer Transformationskommunikation ins Haus getragen werden. Das Commitment des kompletten Vorstandsteams ermöglicht dabei die Umsetzung und hilft gerade an den Stellen, wo unangenehme Entscheidungen getroffen werden müssen.

Moderne Kreditinstitute verstehen, dass exzellente Führung ein Magnet sein kann, um Spitzentale anzuziehen und zu halten. Ziel sollte sein, ein Bewusstsein zu schaffen, wie Führung im eigenen Institut neu verteilt – oder zumindest mit einem neuen Verständnis belebt – werden kann. Eine Analyse zum jeweiligen Reifegrad der Selbstverantwortlichkeit von Teams

oder einer einzelnen Person ist wichtig, um Veränderung individuell ermöglichen zu können. Es lohnt sich außerdem, neue Methodiken und Verantwortlichkeiten frühzeitig zu implementieren. Nach dem Start der Transformationsprozesse können im gemeinsamen Austausch Stück für Stück Verbesserungen umgesetzt werden. Während des Prozesses ist es hilfreich, ein Stück Unzufriedenheit zuzulassen. Denn das Vorgaukeln einer perfekten Umsetzung ist nicht glaubwürdig. Stattdessen helfen dialogorientierte Formate dabei, sich mit dieser Unzufriedenheit und den damit verbundenen Fragen bewusst auseinanderzusetzen.

All diese Elemente sind immant wichtig, um eine Kultur in der Bank zu schaffen, in der ein Diskurs gewollt und gelebt wird und in der konstruktiv und lösungsorientiert miteinander umgegangen wird. Und die eigentlich ständig spannungsgeladene Finanzbranche zeigt: Jetzt ist die Zeit zum Handeln gekommen. BI



# Transformation

...loading...