

Newsletter.

Banken: Viele Veränderungen... aber wie steht es um die Veränderungskompetenz?

21.01.2015

An zwei aufeinanderfolgenden Tagen veröffentlichte das Handelsblatt kürzlich die folgenden Headlines: „Deutsche Bank prüft Radikalumbau“ und „Commerzbank baut radikal um“.



Disruptive Technologien, die Niedrigzinsphase, neue Konkurrenten aus dem Nichtbankenumfeld, zunehmende Regulierungsdichte und ein deutlich verändertes Kundenverhalten zwingen die Banken zum Wandel – immer schneller und immer tiefgreifender. Erst Ende vergangenen Jahres hatte Aufsichtsratschef Paul Achleitner den Vorstand damit beauftragt, eine neue Strategie für die Deutsche Bank zu entwickeln. Und die Commerzbank bereitet den größten organisatorischen Umbau seit der Integration der Dresdner Bank vor sechs Jahren vor. Sie will den Vertrieb des Privatkunden- und Mittelstandsgeschäfts neu organisieren und zudem eine gesamte Führungsebene mit etwa 260 Führungspositionen streichen.



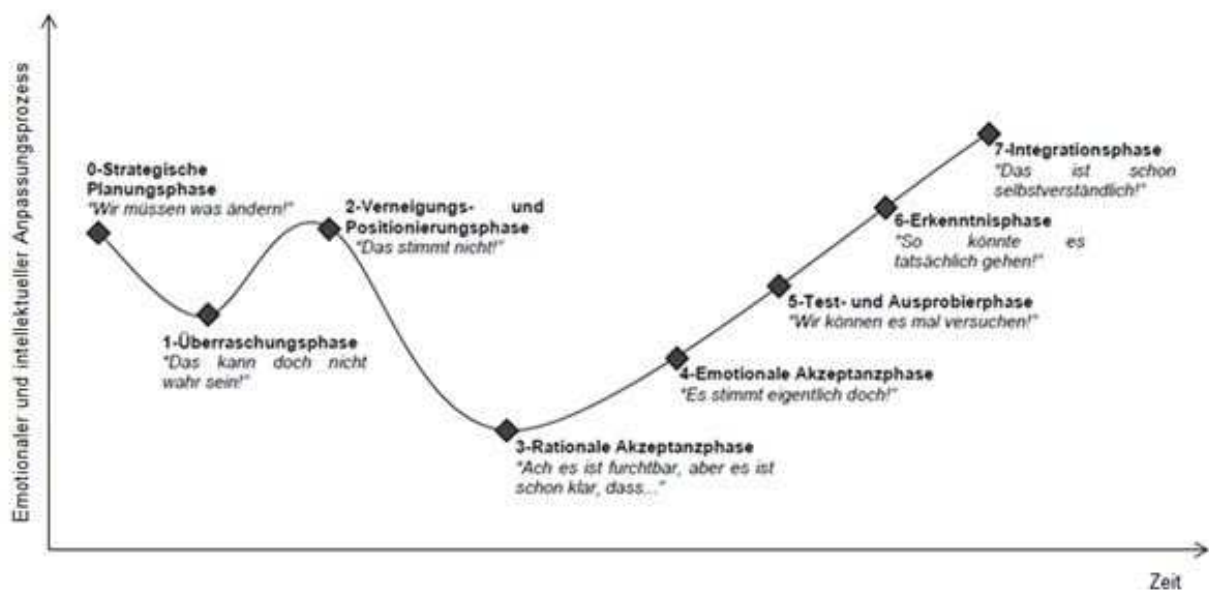
Hierbei handelt es sich aber nicht nur um ein Phänomen, welches bei den Großbanken anzutreffen ist – sie stehen aufgrund der Unternehmensgröße und des Umfangs der Veränderungsvorhaben naturgemäß häufiger in der Presse. Von den oben exemplarisch skizzierten Trends sind alle Kreditinstitute betroffen. Sparkassen und Genossenschaftsbanken beschäftigen sich ebenso mit Fragen der Zukunftsfähigkeit des eigenen Geschäftsmodells, der Rentabilität des Geschäftsstellennetzes, suchen Antworten auf die Herausforderungen der Digitalisierung und überarbeiten Betreuungsspannen und -gebiete. Vielfach ist das Produktangebot zu unübersichtlich und teilweise auch zu kompliziert. Überall erkennen wir Bestrebungen, das eigene Institut stärker auf den Vertrieb auszurichten und alle nicht für den Vertrieb notwendigen Tätigkeiten z.T. über die Grenzen des eigenen Hauses hinaus zu bündeln. Outsourcing von Aktiv- oder Passivmarktfolge ist seit einiger Zeit ein gewaltiger Trend in der Kreditwirtschaft.



Grundsätzlich gibt es in den Banken wenig Widerstand gegen diese Vorhaben. Warum auch, handelt es sich bei Bankkaufleuten doch um ökonomisch aufgeklärte Personen, die die Notwendigkeiten nachvollziehen können. Das darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Verunsicherung unter den Betroffenen sehr groß ist. Zumal es einen wesentlichen Unterschied macht, ob sich die Bank als solches wandeln muss, oder ob ein Mitarbeiter persönlich davon betroffen ist und sich dessen Arbeitsumfeld inhaltlich und/oder regional ändern wird.



Zwar ist es das erklärte Ziel der Maßnahmen, die Prozesse in den Banken zu vereinfachen, um letztendlich das Geschäft schneller und effektiver zu steuern. Doch dieses Geschäft muss erst einmal gemacht werden! Hierfür zuständig sind die in den Kreditinstituten arbeitenden Menschen – die sich aber beinahe ständig aufgrund immer neuer Veränderungsprozesse im Zustand der Verunsicherung befinden. Keine gute Basis für einen souveränen und damit geschäfts-trächtigen Umgang mit Kunden.



Menschen durchlaufen in Veränderungsprozessen ausnahmslos die gezeigte Kurve. Statt auf der Ordinate die so wichtige emotionale Akzeptanz einer Veränderung abzutragen, könnte man dort auch Umsatz, Deckungsbeitrag oder Gewinn abtragen. Der Kurvenverlauf ist immer identisch. Mit verunsicherten Menschen, Mitarbeitern die größte rationale und vor allem emotionale Probleme mit einer Veränderung haben, kann man eben keine Spitzenleistungen im Vertrieb erbringen.

Hier nun schlägt die große Stunde der Führungskräfte in den Kreditinstituten – eigentlich. Denn es ist ihre Aufgabe, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch den Verlauf der Change-Kurve zu führen. Führung soll sicherstellen, dass die Kurve weniger intensiv und vor allem auch schneller bewältigt werden kann, damit Menschen recht schnell wieder zum Tagesgeschäft übergehen können. Es sind vor allem die Führungskräfte der dritten Ebene, auf die es ankommt. Filialleiter, Leiter von Kunden-Centern oder Team-Verantwortliche; alle im direkten Kontakt mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie müssen Orientierung geben, informieren, empathisch führen und zugleich auch die Umsetzung der Maßnahmen im Team initiieren.

Doch sind die Führungskräfte auf diese Herausforderungen vorbereitet? Welches Führungsverständnis ist überhaupt vorhanden? Existieren Tools und Instrumente für eine situativ angepasste Führung? Ist bekannt, dass Menschen in den unterschiedlichen Phasen der Kurven auch unterschiedlich geführt werden müssen? Oder wurden die besten Vertriebsmitarbeiter bzw. Sacharbeiter zu Führungskräften befördert und nehmen im Grunde kaum Führungsverantwortung wahr...?



„Banking is peoples business“. Trotz bester Strategien und Prozessdefinitionen basiert der Erfolg auf dem Schlüsselfaktor Mensch – hierauf hat sich **weber.advisory** spezialisiert: Menschen und deren dauerhafte Leistungsfähigkeit. Auf die Menschen kommt es an. Von ihnen ist es abhängig, ob sich im Unternehmen komplexe Probleme lösen lassen und Prozesse tatsächlich funktionieren. Mitarbeiter überführen ambitionierte Strategien und Pläne ins betriebliche Alltagsleben. Führung, Kommunikation und gutes Change Management sind die zentralen Erfolgsfaktoren für das Engagement von Menschen und damit auch für den Erfolg von Veränderungsprojekten.



Meine Erfahrungen zeigen: Hier besteht Handlungsbedarf. Zu viele Veränderungsprozesse stocken und scheitern gar. Zu viele Projekte werden ausgebremst und gering ist die Bereitschaft der Menschen sich neuen Dingen zuzuwenden.



Bei den folgenden Themen bin ich Ihr Ansprechpartner:

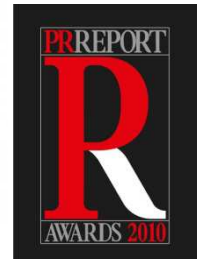
- Sparrings-Partner von Geschäfts- und Projektleitung
- Architektur von Veränderungsvorhaben
- Aufbau kaskadierender Kommunikationskonzepte – inkl. Inhalte, Dramaturgie und Instrumente
- Workshop-Konzepte für einen unternehmensweiten Roll-out
- Lernprozesse - verstehen, gestalten, coachen
- Konzeption und Implementierung von PE-Konzepten zum Aufbau von Veränderungskompetenz
- Veränderungs-Vorhaben umsetzen (persönliche/organisatorische) mit Verantwortung und Authentizität
- Individuelles Coaching
- Einzelne Menschen, Teams und die Organisation mobilisieren
- Prozesse managen, Strukturen gestalten und steuern
- Aufbau von Netzwerkgruppen als interne Treiber von Veränderungen



Frank Weber, Gründer von **weber.advisory** und Hochschuldozent an der Hochschule Fresenius für Change- und Innovations-Management und Leadership sowie Preisträger...



DEUTSCHER PREIS
FÜR WIRTSCHAFTS
KOMMUNIKATION



GEWINNER

weber.advisory ist eine Unternehmensberatung, die sich auf organisatorische und persönliche Entwicklungs- und Veränderungsprozesse konzentriert. Dabei kombiniert **weber.advisory** klassische Beratungsansätze mit kommunikativen und verhaltensbasierten Perspektiven zu einem Gesamtansatz. Zu den Kunden von **weber.advisory** zählen Geschäftsführer, Vorstände und Führungskräfte mit ihren Herausforderungen rund um die Themenfelder von Führung, Kommunikation und Change Management.

Bei größeren oder komplexeren Aufgabenstellungen arbeite ich mit meinen Kolleginnen und Kollegen von der **Satya-Gruppe AG** zusammen. Ein starker Verbund von 23 Experten, die ich über Jahre kennen und schätzen gelernt habe. In diesem Team arbeiten wir national und international, auf allen Hierarchieebenen, in den Sprachen deutsch, englisch, italienisch, spanisch, französisch vertrauensvoll zusammen.

weber.advisory

Unter den Eichen 5
Medienpark / Haus G
65195 Wiesbaden
Tel +49 (0) 611 88 09 335-0
Mobil +49 (0) 151 240 200 70
Mail fw@weber-advisory.com
Web www.weber-advisory.com