

# Veränderungsmanagement und Transition

*Banken sehen sich technologischen, soziokulturellen und krisenbedingten Entwicklungen gegenüber.* Umbrüche wie sie in der Finanzwelt derzeit stattfinden erfordern prompte, zugleich nachhaltige Veränderungen. Für den Wandel müssen Gewohnheiten und Strukturen aufgegeben und neue Wege eingeschlagen werden. Wo früher Abgrenzung und langfristige Planung prägend waren, sichern Vernetzung, Offenheit, Flexibilität und teils ein radikales Umdenken das Wachstum von morgen. Lösungen diskutierten Experten in einem Tischgespräch in Frankfurt.

## Die Diskutanten im Überblick



**Dieter Schambach,** Abteilungsleiter Business Development, Süd-West-Kreditbank (SWK)



**Nicole Wittig,** Leiterin strategische Personal- und Organisationsentwicklung, Rheingauer Volksbank



**Carsten Graf,** Vorstandssprecher, PSD Bank Braunschweig



**Lars Sørstrøm,** Partner, Synpulse Management Consulting



**Dr. Armin Schwarze,** Vorstandsmitglied, Volksbank Dortmund-Nordwest



**Uwe Kuntz,** Stellvertreter der Vorstandsvorsitzender, Sparkasse Saarbrücken



**Florian Springer,** Vorstandsstab Digitalisierung, Volks- und Raiffeisenbank Starnberg-Herrsching-Landsberg

*„Die Welt verändert sich immer schneller“, konstatierte Nick Jue, CEO der ING Deutschland, auf dem Handelsblatt Banken-Gipfel 2020 und US-Ökonom Peter Drucker stellte schon vor über 50 Jahren fest: „We are becoming aware that major questions regarding technology are not technical but human questions.“*

**Schambach:** Das wichtigste Asset in einer Veränderung sind Menschen mit der Fähigkeit, Dinge zu adaptieren und neu zu denken. Welche Technologie darunter liegt,

wie die Tools dann letztendlich heißen, welches Bankenkerensystem man einsetzt ist fast nebensächlich. In der Süd-West-Kreditbank sind wir im White Label Banking unterwegs und haben unterschiedliche Partner, von der kleinen Sparkasse bis zur Großbank im Ausland. In solchen Projekten geht es immer darum, möglichst schnell Neues umzusetzen. Veränderungen bestehender Prozesse müssen bei unseren Bankpartnern individuell angegangen werden, da wir sehr divergierende technische und kulturelle Bedingungen vorfinden. Das

sind immer wieder neue Change-Projekte, bei denen mehrere Abteilungen der SWK und des Kunden involviert sind. Wir haben von vornherein auf eine schlanke Infrastruktur geachtet, so dass wir Agilität leben können. Es reicht nicht, nur junge, dynamische Leute ins Unternehmen zu holen. Bei der Personalauswahl achten wir auf Soft Skills und bevorzugen Generalisten mit holistischem Blick auf Prozesse. Wir ziehen uns eigene Talente und bilden aus. In den Fachabteilungen lernen sie die Prozesse von der Pike auf kennen und starten

mit dem entsprechenden Mindset in den Projekten. Für uns als schlagkräftige, eher IT-getriebene Bank, war Change-Management Grundlage für Wachstum und sichert dauerhaft unsere Existenz.

*„Die Führung muss einen kulturellen Boden schaffen: Nicht zum Jagen tragen, sondern diejenigen einbinden, die das Erlebnis hatten, die als Multiplikatoren Lust erzeugen und in anderen Teams davon erzählen.“*

*Carsten Graf, Vorstandssprecher,  
PSD Bank Braunschweig*

**Kuntz:** Eine kommunale Sparkasse ist noch mal ein ganz anderer Monolith. Allein die Personalstruktur oder das Dotierungssystem sind genau reglementiert. Als ich das erste Mal Filialschließungen organisieren musste, kam es zu ganz unterschiedlichen Reaktionen. Gerade Mitarbeiter, die eine sehr lange Zeit in ihrer Filiale gearbeitet hatten, konnten sich eine Versetzung in eine andere Einheit nur sehr schwer vorstellen. Ähnlich war es bei Einführung des Private Banking. Anfangs bekam man zu hören, im strukturschwachen Saarland könne man das nicht mit Erfolg umsetzen. Wir starteten mit einem Mitarbeiter in der Betreuung von anspruchsvollen Privatkunden. Heute sind in unserem Unternehmensbereich Private Banking über 50 Mitarbeiter im Einsatz – natürlich ist das auch ein Spiegelbild der sich stark ändernden Vermögens- und Einkommensverhältnisse im Privatkundenmarkt. Aktuell setzen wir uns intensiv mit unseren Kundensegmenten im Filialgeschäft auseinander; eine Trennung von Service- und Beratungskunden ist das Ziel. Damit unsere Mitarbeiter in diesen notwendigen Veränderungsprozess eingebunden werden, starten wir eine Mitarbeiterbefragung. Ein Soundingboard soll im Projekt laufend Feedbacks einholen. Damit verbunden sind hohe Erwartungen und Spannungsfelder sowie veränderte Entwicklungs- und Karrierevorstellungen. Ein gewaltiger Change, bei dem wir die Mitarbeiter bestmöglich begleiten wollen.

**Wittig:** Man kann Wandel natürlich vorantreiben, wenn man viel frisches Mindset mit neuen Leuten implementiert, wie bei Herrn Schambach. Auch für uns ist das un-

abdingbar. Aber die klassischen Banken sind ja darauf angewiesen, das Gros ihrer Mannschaft mitzunehmen. Ein neues Mindset bei langjährigen Mitarbeitern hinzubekommen ist natürlich etwas anderes. Jemand von außen mit einer frischen Herangehensweise, mit Erfahrung von vielen anderen Change-Prozessen ist dafür sehr hilfreich. Und zwar nicht von oben nach unten. Man muss von unten ansetzen und dann schauen, was brauchen wir dafür, wo ganz konkret sind Hindernisse? Leute, die unten in der Change-Kurve „stecken“, dürfen nicht alle anderen in einen Negativsog ziehen. Es soll das Gefühl entstehen, wir ziehen an einem gemeinsamen Strang und ich bleibe als Einzelner nicht auf der Strecke. So, dass die, die erst mal beobachten, sich von den Begeisterten mitreißen lassen. Dann kriegen wir den Gesamtprozess hin. Wenn man Menschen dazu bringen will, hierarchieübergreifend mit neuen Ideen in verschiedenen Strukturen zu arbeiten, brauchen sie Freiheit und Selbstverantwortung. In allen Unternehmen müssen entsprechend alle Hierarchieebenen, einschließlich der Vorstandsebene, lernen und zulassen, dass der Einzelne sich in Teams selbst organisiert, Entscheidungen selbst herbeiführen darf und kann. Und das ist zweifellos ein Abenteuer und ein enormer Prozess, dies in die Köpfe einer gesamten Organisation hineinzubekommen. Denn die Verhaltensrituale haben sich ja über viele Jahre gefestigt, in jedem von uns. Schlussendlich geht es um eine gesamthaft neue Haltung.

*„Das wichtigste Asset in einer Veränderung sind Menschen mit der Fähigkeit, Dinge zu adaptieren und neu zu denken. Welche Technologie darunter liegt, welches Bankkernsystem man einsetzt ist fast nebensächlich.“*

*Dieter Schambach, Abteilungsleiter Business Development, Süd-West-Kreditbank (SWK)*

**Graf:** Dabei ist enorm wichtig, auch die Organisationsstrukturen anzupassen. Es funktioniert nicht, wenn alles in den bisherigen Bankbereichen bleibt. Es ist zwingend zu prüfen: Welche Bereiche brauche ich und wie viele, wie groß sind diese? Bei uns gibt es nur noch zwei: Das Markt- und Prozessmanagement. Im Stab noch Risiko-

controlling, Projektinnovationsmanagement, natürlich klassische Revision und Personal. Alles andere ist nur noch ausgerichtet auf den Kunden. Kundenzentriertheit ist das Stichwort, entweder auf der reinen Markt- oder auf der Prozessebene, zwingend wirtschaftlich. Als Vorstand schaffe ich, z. B. durch Robotic Process Automation und Prozessoptimierung, Freiräume für die Mitarbeitenden. Die Führung muss einen kulturellen Boden schaffen: Nicht zum Jagen tragen, sondern diejenigen einbinden, die das Erlebnis hatten, die als Multiplikatoren Lust erzeugen und in anderen Teams davon erzählen. Wir haben seit langem ein Innovations- und Zukunftsteam. Die erneuern sich jährlich um die Hälfte rollierend. Ein bisschen wie in Big Brother entscheiden sie selbst, wer raus geht. Als das noch nicht der Fall war konnten wir das nur mit Ach und Krach nachbesetzen. Danach hatten wir zahlreiche Bewerbungen, sogar vom Compliance-Beauftragten. Frau Wittig, Sie sagten, Sie seien die einzige Nicht-Bankerin hier am Tisch. Ich glaube, dass das die Zukunft ist. Bei unserem Change-Prozess haben wir auch auf Experten von außen gesetzt, teilweise ohne Bankhintergrund, aber mit jahrzehntelanger Erfahrung in Führung und im Vertrieb. Das haben wir auch in unserer Strategie definiert: Wo wir neu besetzen, geht es um Skills und gar nicht mehr um Berufsbilder und Ausbildung. Für gewisse Dinge brauche ich ganz andere Kompetenzen als zuvor.

*Technologisches Wissen von außen reinholen*

**Springer:** Das ist genau auch das Thema, vor dem wir jetzt stehen. In der Privatbank, aus der ich kam, hatten nur wenige Kollegen eine echte Bankausbildung absolviert. Der Großteil waren Unternehmer und sehr technikaffin. Sie hatten zuvor ein FinTech aufgebaut und bekamen auf einmal eine Banklizenz. Eine historisch gewachsene Genossenschaftsbank mit etablierten Prozessen und Mitarbeitern, welche die Bank über Jahrzehnte hinweg mit aufgebaut haben, ist dazu natürlich ein Kontrast. Hier etwas Neues zu erschaffen beziehungsweise weiterzuentwickeln und alte Muster zu hinterfragen, kann eine große Herausforderung sein. Deshalb ist es für den Veränderungsprozess bei uns wichtig, ein Kernteam aus unterschiedlichsten Bereichen aufzu-



„Ich bin seit fast 20 Jahren bei der SWK, habe dort lange die IT und Organisation verantwortet und hatte hier die Chance, die Infrastruktur mit aufzubauen. Seit fünf Jahren bin ich im Business Development für neue Produkte zuständig. Die SWK bezeichnet sich als „FinTech mit Tradition“.

**Dieter Schambach,**  
Abteilungsleiter Business Development,  
Süd-West-Kreditbank (SWK)



„Ich bin keine Bankerin, aber jetzt in der dritten Bank dafür zuständig, den Change zu leiten. Vorige Station war die damalige ING-DiBa, jetzt ING Deutschland. Bei der im Größenvergleich mittelständischen Rheingauer Volksbank macht es unheimlich Spaß, Veränderungen auf sehr kurzen Wegen anstoßen und begleiten zu können.“

**Nicole Wittig, Leiterin strategische Personal- und Organisationsentwicklung,**  
Rheingauer Volksbank



„Ich bin seit neun Jahren Sprecher des Vorstands der PSD Bank in Braunschweig, einer von 14 PSD Banken Deutschlands. Eine Besonderheit im Vergleich zu unseren Kollegen in der PSD Bankengruppe ist, dass wir seit drei Jahren deutschlandweit das wohnwirtschaftliche Investoren-geschäft über die Plattform und Vermittler anbieten.“

**Carsten Graf,**  
Vorstandssprecher,  
PSD Bank Braunschweig

bauen, welches „out of the box“ denkt und sich mit Themen beschäftigt, die über das tägliche Bankengeschäft hinaus gehen. Unserer Ansicht nach ist es unglaublich wichtig, den Markt draußen zu verstehen. Aufgrund der Banklizenz ist man vielleicht im Vorteil gegenüber FinTechs. Aber den Zugang zur Finanzwelt haben diese bereits durch eine Handvoll technikaffiner Banken in Deutschland, wie der Solarisbank oder Raisin Bank. Gerade als Genossenschaftsbank, ist es vorteilhaft, auf FinTech-Messen Präsenz zu zeigen und für Kooperationen offen zu sein oder sich zumindest ein Netzwerk aufzubauen, um Innovationen auch außerhalb unserer genossenschaftlichen Finanzgruppe zu registrieren. Wenn man dieses „Mindset“ als Teil der Veränderung punktuell in der Bank etablieren kann, ist das ein wichtiger Schritt, um das Verständnis für Technologie und Arbeitsweisen zu verändern und wahrzunehmen, was die Finanzwelt mittlerweile zu bieten hat.

**Wittig:** Aus Erfahrung und Überzeugung bin ich der Meinung, dass man sich nicht damit zufriedengeben sollte, nur punktuell

in der Bank ein Mindset der Veränderungsbereitschaft herzustellen. Man muss alle komplett ins Boot holen. In unserem bisherigen Veränderungsprozess bei der Rheingauer Volksbank achten wir daher über alle Hierarchieebenen weg sehr darauf, dass wir unseren Mitarbeitern Vertrauen schenken, damit sie selbst überzeugt sind und weiter mitmachen. Es ist ja nicht das erste und auch nicht das letzte Mal, dass wir uns anpassen müssen. Früher habe ich noch gelehrt, dass man im Wandel, ganz oben in einer Change-Kurve, eine Pause hat, um sich an Neues zu gewöhnen und erst dann käme wieder eine Veränderung. Diese Phase gibt es nicht mehr. Wir sind in einem Prozess, wo Wandel zu uns gehören muss. Wir brauchen ein Miteinander, um wertschätzend die Pros und Contras abzuwägen und miteinander zu lernen. Wichtig ist, dass wir das Feuer bei Allen entfachen. Bei der DiBa im direkten Vergleich haben wir mehrere Jahre lang in der Immobilienfinanzierung die Linie begeistert – oder besser: eben ein Feuer entfacht. In unserer Rheingauer Volksbank haben wir die Chance zu kürzeren Wegen. Dennoch: Es

ist ein Prozess von geraumer Zeit, bis man Verhaltensrituale ändert. Der Schlüssel ist Wertschätzung. Das „Gesehen werden“, das Gefühl zu geben, ich werde gehört. Gerade die mittleren Führungsebenen müssen wir so begeisterungsfähig machen, dass sie ihre Leute hinter die neuen Ideen bekommen. Wenn das nicht gelingt, wird Change von oben runtergebetet und das letzte Rädchen unten sagt, wieso zum Teufel soll ich das so machen? Es hat doch vorher auch geklappt?

*„Es für den Veränderungsprozess bei uns wichtig, ein Kernteam aus unterschiedlichsten Bereichen aufzubauen, welches „out of the box“ denkt und sich mit Themen beschäftigt, die über das tägliche Bankengeschäft hinaus gehen.“*

**Florian Springer, Vorstandsstab**  
Digitalisierung, Volks- und Raiffeisenbank  
Starnberg-Herrsching-Landsberg

**Sorstrom:** Ich stimme Ihnen zu. Wichtig ist tatsächlich, zu versuchen, dass alle mit-



„Wir sind eine mittelständische Beratung mit 500 Leuten, spezialisiert auf Financial Services. Ich selbst bin in der Geschäftsführung Deutschland zuständig für Umstrukturierungen und (digitale) Transformationen. Dabei befasse ich mich mit neuen Arbeitsweisen, Lean Banking und der agilen Organisation, also teils dem, was die ING gemacht hat, abgestimmt auf die Realitäten klassischer Regionalbanken.“

*Lars Sørstrøm, Partner,  
Synpulse Management Consulting*

machen, selbst verändern und nicht verändert werden! Der Mensch mag letzteres nicht. Veränderung selbst durchzuführen ist durchaus nicht so unpopulär. In jedem steckt nämlich der Problemlöser, aber methodische Anreicherung befähigt dazu noch mehr. Ich muss ihm nur die Möglichkeit geben. Er muss es dürfen und sollen, aber auch da hingeführt werden, dass er es lernt. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es locker über neunzig Prozent sind, die sich Veränderungsprozessen anschließen. Aber, Sie möchten ja Gewohnheiten verändern. Um das zu erreichen brauchen Menschen Zeit und Sicherheit.

*„Früher habe ich gelehrt, dass man im Wandel, ganz oben in einer Change-Kurve, eine Pause hat, um sich an Neues zu gewöhnen und erst dann käme wieder eine Veränderung. Diese Phase gibt es nicht mehr.“*

*Nicole Wittig, Leiterin strategische  
Personal- und Organisationsentwicklung,  
Rheingauer Volksbank*

**Springer:** Aber man kann keinen Veränderungsprozess herbeiführen, mit dem alle zufrieden sind. Als Beispiel: Um in der heutigen Welt Entscheidungen schneller treffen zu können, bedarf es nur noch eines kleinen Führungsteams, das agil arbeitet und ad hoc reagiert. Das hat uns auch die Corona-Krise gezeigt. Hier hatte man in der Vergangenheit womöglich noch eine andere Sichtweise und noch ein größeres Team. Es wird daher eine Illusion sein, zu glauben, dass jeder mit Umstellungen glücklich ist. Natürlich muss der Anspruch sein, jeden davon zu überzeugen, dass er sich verändern muss, weil sich der Trend nicht aufhalten lässt und der Grad der Veränderung exponentiell steigt. Verschiedene Instrumente und der direkte Einbezug in Change-Projekte können hier unterstützen.

### *Change als Gesamt-Mindset zur Zukunftssicherung*

**Graf:** Manager sind aufgefordert viel stärker als Unternehmer zu denken und diese Geisteshaltung auch in die Belegschaft zu bringen. Es geht nicht nur um organisatorischen Change, sondern darum, die gesamte Managementausrichtung zu ändern. Wir befinden uns eben auch in einer völlig anderen Phase. Was wir erleben steht in keinem Lehrbuch. Was haben wir vor zehn, zwanzig Jahren alles für große Businesspläne gebraucht, bevor wir etwas entschieden haben?

Heute gehen wir Dinge an und entwickeln uns zu Unternehmen, die nicht nur Finanzdienstleistungen anbieten, sondern in einem digitalen Ökosystem diverse Services. Da ist es auch egal, wer das Produkt entwickelt. Erst mal brauche ich als Dienstleister Produkte, die die Menschen wollen und brauchen. Dabei sollte ich auch selbst einige entwickeln und in Produkte und Prozesse investieren, bei denen nicht von Anfang an sicher ist, ob sie zum Erfolg führen – ein großer Umdenkungsprozess für viele Manager mit Blick auf den Return on Investment. Letztlich sind wir die Branche, die sich gesellschaftlich, wirtschaftlich, Corona-bedingt am meisten im Wandel befindet, um die Zukunftssicherung tatsächlich zu gewährleisten.

### *Transition einer Volksbank*

**Schwarze:** Als ich 2014 in die Volksbank Dortmund-Nordwest kam, war ich innerhalb von anderthalb Jahren der dritte Vertriebs-, Personal- und Handelsvorstand. Die Bank befand sich damals in einer echten Krise. Große Teile der Belegschaft hatten nur noch wenig Vertrauen in die Zukunft. Aber: Sehr viele Mitarbeiter wollten mit unserer Volksbank Dortmund-Nordwest eigenständig bleiben und das damals 125 Jahre alte Institut wieder auf Erfolgskurs bringen. Deshalb sind wir, neben der Sicherstellung der aufsichtsrechtlichen Stabilität, auch viele innovative Wege gegangen. Im Immobiliengeschäft haben wir z. B. das Geschäft mit der Interhyp-Plattform aufgebaut und sind inzwischen unter den Top-3-Genobanken, die mit diesem Kreditvermittler zusammenarbeiten. Zum nachhaltigen Gelingen gehört letztendlich auch der Erfolg.

*„Aktuell setzen wir uns intensiv mit den Kundensegmenten im Filialgeschäft auseinander; eine Trennung von Service- und Beratungskunden ist das Ziel.“*

*Uwe Kuntz, Stellvertretender  
Vorstandsvorsitzender,  
Sparkasse Saarbrücken*

Wir haben in diesem Jahr die Beteiligung am FinTech WechselGott auf den Weg gebracht, einem automatisierten Vertragsmanager für Gas- und Stromwechsel sowie sogenannte niederschwellige private Sachversicherungen (Haftpflicht, Wohngebäude, Kfz, Hausrat). Die jungen, extrem motivierten Mitarbeiter von WechselGott bringen auch viel frischen Wind in unser Geschäftsmodell. Die Zusammenarbeit mit ihnen macht Riesenspaß! Vor Corona waren wir des Weiteren dabei, eine eigene Crowdinvest-Plattform aufzubauen, ein Projekt, das wir vorerst zurückgestellt haben. Der Betriebsrat macht inzwischen eigene Vorschläge wie z. B. zur künftigen Entwicklung des mobilen Arbeitens in der Bank, weil er sieht, dass die Digitalisierung am Ende sogar mehr Arbeitsplätze schafft, hochwertigere natürlich – die niederwertigen Prozesse werden allerdings auch regelrecht wegdigitalisiert. Aber das war auch schon früher so, z. B. bei Post-



„Ich bin seit gut dreißig Jahren im Bankgeschäft tätig, davon die erste Hälfte in verschiedenen Positionen bei der Commerzbank. Bei den Herren Blessing, Mandel und Zielke durfte ich einige teils heftige Change-Projekte begleiten, u.a. die Schließung von 200 der Anfang der 2000er Jahre noch bestehenden 1000 Filialen. Bei der DZ Privatbank in Zürich sowie in Luxemburg begleitete ich die Entwicklung des genossenschaftlichen Private Bankings. Seit 2014 bin ich bei der Volksbank Dortmund-Nordwest Vertriebs-, Personal- und Handlungsvorstand. Unser Veränderungsprojekt „Kurs Nordwest 2020“ befindet sich jetzt auf der Zielgerade und das neue „Voll Digital Persönlich 2025“, geht schon bald an den Start.“

**Dr. Armin Schwarze,**  
Vorstandsmitglied, Volksbank  
Dortmund-Nordwest



„Ich bin seit über zwanzig Jahren in unserem Vorstand für das Privatkundengeschäft verantwortlich. Im Privatkundengeschäft haben wir drei Säulen, das Retailbanking (Filialgeschäft), Private Banking und das Multikanalmanagement. Gerade mit der frühzeitigen Einführung des Private Banking vor fast 20 Jahren bin ich sehr zufrieden. Mittlerweile managen wir hier einen mehrfachen Milliardenbetrag an Volumen. Entgegen der landläufigen Meinung gibt es auch im Saarland eine prominente Anzahl von vermögenden Kunden. Andererseits ist auch die Anzahl der einkommensschwachen Kunden überdurchschnittlich.“

**Uwe Kuntz,**  
Stellvertretender Vorstandsvorsitzender,  
Sparkasse Saarbrücken



„Wir sind eine der größeren Genossenschaftsbanken in Bayern. Wir hatten einige Fusionen in den letzten Jahren und sind auf einem guten Weg, viele Veränderungen voranzutreiben. Im Zuge dessen verantworte ich die Themen Digitalisierung, Innovation und Projektmanagement. Für mich persönlich ist es auch eine kulturelle Veränderung, da ich aus einer kleinen Privatbank komme, wo ich FinTech- und Start-up-Kooperationen aufgebaut habe.“

**Florian Springer,**  
Vorstandsstab Digitalisierung,  
Innovation & Projektmanagement,  
Volks- und Raiffeisenbank  
Starnberg-Herrsching-Landsberg

verteilern oder Sekretärinnen. Von unseren 120 Mitarbeitern haben wir vor zwei Jahren zehn das Angebot gemacht, die Bank einige Jahre vor der regulären Rente zu verlassen. Sie sahen in unserer agilen Bank nicht mehr ihre berufliche Zukunft. Inzwischen haben wir – im Zuge der Coronakrise – auch alle personenbedienten Servicefunktionen in den Filialen abgeschafft und unsere sechs Filialen vor eineinhalb Jahren mit „SISy-Kabinen“ ausgestattet, in denen die Kunden live einen Online-Service erleben. Mitarbeiter, die sich auf unsere neue Direktfiliale bewerben, müssen durchweg neben der Telefonie auch „SISy-fähig“ sein und die Kunden face-to-face über den Videobildschirm bedienen können. Eine Top-Telefonistin, die das für sich nicht wollte, fand über unser Orientierungszentrum eine neue Aufgabe im KSC-

Backoffice und ist damit dort glücklich. Vor zwei Jahren sind einige Mitarbeiter noch im Service der großen Filialen geblieben, als wir bereits angekündigt hatten, dass diese Jobs voraussichtlich nur noch maximal drei Jahre bestehen bleiben. Seit Corona haben wir keine Servicekraft mehr. Die Verbliebenen gehen in andere Wachstumsbereiche der Bank.

*„Wir wissen alle nicht, was in fünf Jahren das Wichtigste ist. Momentan ist es Digitalisierung, Automatisierung und Kunden-zentralität als immerwährendes Thema. Corona hat den Lerneffekt getrieben.“*

**Lars Sørstrom, Partner,**  
Synpulse Management Consulting

Wir haben stattdessen digitale Lotsen, die ähnlich wie Mitarbeiter in einem Apple Store, den Kunden unsere digitalen Dienstleistungen näherbringen. Teils sind das neben ausgebildeten jungen Bankfachkräften auch Studenten, sogar Rentner, die den Kunden z. B. vom papierhaften Kontoauszug zum elektronischen bringen oder den Kunden helfen, die VR-Banking-App zu installieren. Die Kunden haben inzwischen alle durch die Lotsen den Weg in die SISy gefunden, so dass wir sie jetzt nur noch in den großen Filialen einsetzen. Wenn wir jetzt unser neues Projekt „Voll Digital Persönlich 2025“ mit einem Strategieworkshop starten, werden wir wieder Mitarbeiter aus allen Bereichen und den Aufsichtsrat einladen, um uns gemeinsam für die Zukunft aufzustellen.

*„Der Betriebsrat macht inzwischen eigene Vorschläge, weil er sieht, dass die Digitalisierung am Ende sogar mehr Arbeitsplätze schafft, hochwertigere natürlich – die niederwertigen Prozesse werden regelrecht wegdigitalisiert.“*

*Dr. Armin Schwarze, Vorstandsmitglied,  
Volksbank Dortmund-Nordwest*

In unseren strategischen Projekten haben wir in der Regel zehn bis zwölf Teilprojekte. Im Teilprojekt „Direktfiliale 2.0“ entwickeln wir beispielsweise die App „SISy-Mobil“, die auch vom Sofa aus die Einwahl in die Direktfiliale ermöglicht. Seit fünf Jahren haben wir in unserem Projekt „Kurs Nordwest 2020“ damit neben der normalen Hierarchie praktisch eine agile Parallelorganisation geschaffen. Die Teilprojektleiter sind typischerweise normale Mitarbeiter, teils auch Teamleiter, durch die Bank gemischt. Vorstände und Bereichsleiter sind dort oft einfache Projektmitglieder. Der Projektleiter sagt ihnen dann manches Mal wo es langgeht und kann ihnen selbstverständlich auch Aufgaben zuteilen. Wie früher beim Elchtest kann man bei der Projektarbeit auch mal gegen Projektergebnisse „treten“, bevor diese dann reif für das Roll-out sind. Es muss nicht gleich alles perfekt sein. Vor der Umsetzung tauschen wir uns auf diese Weise noch einmal offen und konstruktiv kritisch aus. Diese Form der Projektarbeit kann sehr motivierend sein. Aber auch da werden Sie fast immer eine Gaußsche Normalverteilung vorfinden. Ein erstes Drittel ist richtig begeistert, ein zweites Drittel macht irgendwie mit und die übrigen müssen richtig angeschoben werden. Ganz so einfach ist das in der Tat nicht, jeden mitzunehmen. Aber Anspruch und Angebot müssen vorhanden sein!

### *Lerneffekte während Corona in der Grenzregion*

**Kuntz:** Um das Stichwort Lerneffekte während Corona nochmal aufzugreifen: Wir liegen an der Grenze zu Frankreich und das Robert Koch-Institut hat die Region Grand Est relativ früh zum Krisengebiet erklärt. Also haben wir mehr oder weniger ad hoc entschieden, unsere

grenznahen Filialen zu schließen. Zunächst einmal diese, später dann alle Filialen für den unregelmäßigen Kundenverkehr. Insbesondere „Klein“-Filialen haben wir aufgrund der im Saarland existierenden Corona-Regeln bis heute nicht mehr geöffnet. Zunächst wurden unsere Filialschließungen wohl aufgrund der allgemeinen Situation kaum bemerkt. Erst nach Öffnung der größeren Einheiten und Beibehaltung der Schließung unserer kleinen Einheiten kam es zu öffentlicher Kritik. Eigentlich sollten diese kleinen Vertriebsstellen im Rahmen unseres Projektes „Zukunftsvision Retailbanking“ zur Disposition anstehen. Aber es macht keinen Sinn, Einheiten zu schließen, zu öffnen und dann Anfang 2021 wieder zu schließen.

Daher haben wir dieses Teilprojekt vorgezogen und Anfang Oktober die Umwandlung/Schließung von 16 „Klein“-Filialen beschlossen, ohne die Gesamtstruktur unseres Projektes abzuwarten. Wir hatten ursprünglich geplant, zu kommunizieren, dass wir unsere Beratungskompetenz in den größeren Vertriebsseinheiten aufgrund abnehmender Frequenz bündeln wollen. Aber jetzt haben wir als erstes erkennbares Ergebnis für die Öffentlichkeit 16 Filialen geschlossen. Eine Sparkasse wird von der Presse und Öffentlichkeit anders wahrgenommen als eine private Bank. Auch andere Banken haben in den letzten Wochen Filialen geschlossen. Wir mussten uns aufgrund von Beschwerden und Leserbriefen der Kritik stellen und erfahren daher eine ganz andere Aufmerksamkeit. Diese Reaktionen sind leider nicht immer von betriebswirtschaftlicher Akzeptanz für unsere Entscheidung getragen.

### *Auch Regulatorik macht innovativ*

**Schwarze:** Auch die viel beschimpfte Regulatorik kann kreatives Handeln auslösen, wenn ich unter Druck stehe. Ein Beispiel: Unsere Volksbank Dortmund-Nordwest muss – wie jedes Kreditinstitut – eine bestimmte bankaufsichtliche Mindestquote an Kernkapital einhalten. Aufgrund unseres sehr starken Wachstums im Kreditgeschäft – insbesondere im überregionalen Immobilienkreditgeschäft – haben wir neben der jährlichen Gewinnthesaurierung regelmäßig Bedarf, weitere

Volumina an neuem Geschäftsguthaben einzuwerben. Daraus entstand folgende innovative Idee: Im Rahmen der Veröffentlichung in einer großen überregionalen Zeitung, welche Volks- und Raiffeisenbanken wie viel Dividende zahlen und wie viel Geschäftsguthaben man dort zeichnen kann, lagen wir mit einem maximalen Geschäftsguthaben pro Person von 45.000 Euro und einer regelmäßigen Dividende von drei Prozent ziemlich weit vorne. Darüber hinaus wurde dort erstmals berichtet, dass wir nun auch bereit sind, bundesweit neues Kernkapital aufzunehmen. Seitdem bekommen wir jeden Tag zahlreiche neue Anfragen zur Zeichnung von Geschäftsguthaben unserer Bank. Dabei werden unsere ursprünglichen Erwartungen inzwischen deutlich übertroffen. Parallel sprechen wir die neuen Mitglieder natürlich auch darauf an, weitere Geschäfte, wie zum Beispiel Wertpapieranlagen bei uns zu tätigen.

### *Nachhaltige Veränderungsfähigkeit*

**Sorstrom:** Wir wissen alle nicht, was in fünf Jahren das Wichtigste ist. Momentan ist es Digitalisierung, Automatisierung und Kundenzentralität als immerwährendes Thema. Corona hat den Lerneffekt getrieben. Man hatte nicht die Zeit, musste Ausprobieren und Bedenken beiseite wischen. In anderen Zeiten hätte man häufig erst mal noch die Diskussion, ist denn das das Richtige? Statt es einfach mal zu machen und zu schauen, okay, wenn es nicht klappt, machen wir etwas anderes. Das ist natürlich jetzt temporär angeschaltet gewesen. Ich fürchte nur, das schaltet sich nach Corona zumindest in Teilen wieder aus. Deshalb müssen wir es uns zur Aufgabe machen, nachhaltig veränderungsbereit zu bleiben! Wir sehen den Erfolgsfaktor darin, Unternehmen generell anpassungsfähig zu machen. Dazu braucht es letztendlich die lernende Organisation und tatsächlich die absolute Mehrheit der Leute, um die geballten Problemlösungsfähigkeiten einsetzen zu können. Dann kann ich schnell reagieren in sämtlichen Situationen.

*Autorin:  
Stefanie Walter,  
Fachredakteurin*