

Klarheit kostet. Unklarheit *mehr*.

Vier Spannungsfelder, die über die Zukunftsfähigkeit deutscher Regionalbanken entscheiden.

Einordnung

In vielen Regionalbanken gerät gerade etwas aus dem Gleichgewicht: Das, was ein Haus nach außen erzählt, deckt sich immer weniger mit dem, was es formal tut und im Alltag lebt. Das ist kein Versagen einzelner Häuser, sondern Folge der Geschwindigkeit, mit der sich Außenbilder verändert haben. Zwischen März und Mai 2026 haben wir darüber mit Vorständen und Führungskräften aus Sparda-Banken, Sparkassen, Volksbanken und einem genossenschaftlichen Verband gesprochen – ungewöhnlich offen, mit hoher Bereitschaft, auch Unbequemes selbst zu benennen.

Die Ausgangslage ist dabei von Bank zu Bank sehr unterschiedlich. Manche Häuser kommen aus einer langen Phase intensiver Veränderung (IT-Migration, Fusion, neuer Vorstand) und arbeiten an deren Folgen. Andere stehen mitten in strukturellen Entscheidungen, die in den Vorjahren bewusst aufgeschoben wurden. Wieder andere agieren in stabilen Geschäftsgebieten und stellen sich die langfristigen Zukunftsfragen, weil sie den Spielraum dafür haben.

Was auf den folgenden Seiten steht, ist eine Verdichtung dessen, was in mehreren Häusern parallel sichtbar wird. Für diese Verdichtung haben wir uns von drei Fragen leiten lassen^[1], die in jeder Bank gleichzeitig wirken und, mehr oder weniger bewusst, beantwortet werden:

Wie zeigen wir uns nach außen?	Markenversprechen wie „Bank vor Ort“ oder „Gemeinwohlsbank“, Werte wie Vertrauen und Nähe, strategische Selbstbilder wie Kundenzentrierung oder Digitalisierung.
Wie erledigen wir unsere Arbeit formell?	Mitgliedschaftsmechanik, Vertreterversammlung, Filialnetz, Produktarchitektur, Konditionsgestaltung, Berichtswege.
Wie erledigen wir sie informell?	Lange Betriebszugehörigkeiten, ungeschriebene Karrierepfade, eingespielte Routinen mit den Verbund-Dienstleistern und das, was Mitarbeitende über ihr Haus tatsächlich denken.

Dass die Antworten auf diese drei Fragen nicht immer deckungsgleich sind, ist normal und in Maßen sogar funktional. Eine Bank kann nach außen Kundennähe versprechen und intern Effizienzziele verfolgen. Dass die drei Ebenen nicht starr aneinanderhängen, erlaubt einer Organisation, mit widersprüchlichen Anforderungen umzugehen, ohne handlungsunfähig zu werden.

Interessant wird es dort, wo die Antworten so weit auseinandergehen, dass die Stimmigkeit verloren geht: mal innen, mal außen, mal in beide Richtungen gleichzeitig. Wo das passiert, entstehen Spannungen. Vier davon kehrten in fast allen Gesprächen wieder, quer durch Sparkassen wie Genossenschaftsbanken, unabhängig von Größe und Ausgangslage. Sie bilden die Spannungsfelder, die wir auf den folgenden Seiten aufgreifen: als Beobachtungen und als Stellen, an denen die nächsten Entscheidungen anstehen.

[1] Die Analyse-Architektur dieser Verdichtung folgt lose der Organisationssoziologie von Stefan Kühl, der drei Seiten einer Organisation unterscheidet: Schauseite, formale Seite, informale Seite. Vgl. Stefan Kühl: Organisationen. Eine sehr kurze Einführung, Wiesbaden 2011.

Die *vier* Spannungsfelder

01 Die Identität operationalisieren

Wo wird unser Markenversprechen konkret erlebbar und wo bleibt es Erzählung?

Nähe, regionale Verankerung und Gemeinwohl tragen als Erzählung. In Produkten, Konditionen und im Beratungsalltag finden sie aber oft keinen Widerhall mehr.

02 Die mittlere Führungsebene befähigen

Wo arbeitet unsere Mittelebene am System und wo im System?

Strategie entsteht im Vorstand, das Tagesgeschäft bindet Bereichs- und Abteilungsleitung. Dazwischen geht die Richtung verloren und mit ihr die Kraft zur Veränderung.

03 KI als Wertversprechen neu denken

Wo treffen wir Kund:innen, die uns nicht mehr suchen und welche unserer Versprechen können wir bei ihnen einlösen?

Im Haus wird KI als Sicherheits- und Effizienzthema verhandelt, während sich draußen verschiebt, wo Kund:innen ihre Finanzentscheidungen überhaupt treffen.

04 Strukturen erzeugen Kultur

Wann trägt unsere Kulturarbeit die strukturellen Entscheidungen, die Transformation verlangt?

Offenheit und Beweglichkeit entstehen nicht durch Programme. Kultur ist Folge struktureller Entscheidungen, nicht umgekehrt.

Wie die Kapitel aufgebaut sind

Jedes der vier Kapitel folgt derselben Dramaturgie. Es beginnt mit den **Beobachtungen aus den Gesprächen** – verdichtete Stimmen aus den Häusern, ohne Glättung. Daraus folgt die **strategische Ableitung**. Wir zeigen die Wege, die an dieser Stelle offenstehen. Und es schließt mit **Fragen für das eigene Haus** – als Einladung, das Gelesene auf die eigene Situation zu beziehen.

So lässt sich jedes Kapitel für sich lesen, je nachdem, wo der eigene Druck gerade am größten ist. Und doch fügen sich alle vier zu einem Bild: Die Spannungen lassen sich eine Weile aushalten, aber das Aushalten hat seinen Preis und er steigt mit der Zeit. Genau dort, wo er am höchsten ist, stehen die nächsten Entscheidungen an.

Die Identität *operationalisieren*

Wo wird unser Markenversprechen konkret erlebbar und wo bleibt es Erzählung?

Genossenschaft, Sparkassen-Auftrag, regionale Verankerung, Nähe, Gemeinwohl: das sind tragfähige Erzählungen. Sie binden Mitarbeitende, orientieren Verband und Aufsicht und geben Kund:innen etwas, womit sie sich identifizieren können. Und es ist völlig normal, dass sie nicht in jeder Geschäftsentscheidung wörtlich eingelöst werden. Das Problem sitzt tiefer: dort, wo die formale Praxis (Produkte, Konditionen, Mitgliedschaftsmechanik) so wenig Anschluss zur Erzählung bietet, dass diese an Bodenhaftung verliert. Und dort, wo die Belegschaft beginnt, das Markenversprechen im Kundengespräch nicht mehr in eigene Worte zu fassen. An genau diesem Punkt setzen die Stimmen unserer Gespräche an.

Ein langjähriger Vorstand einer Genossenschaftsbank diagnostiziert die Lücke ungeschönt: „Wir nutzen dieses Differenzierungsmerkmal gerade in der digitalen Welt nicht.“ Eine Verbandsstimme formuliert dieselbe Spannung auf der Markenebene: Der zentrale Claim sei in seiner Kürze gelungen, aber „das ist ein Markenversprechen, das wir noch nicht einhalten.“ Eine Vertriebsbereichsleiterin benennt die Konsequenz im Beratungsalltag: „Viele Kolleg:innen, die beim Kunden sitzen, können im Zweifel das Thema Gemeinwohl nicht erklären.“

Drei Beobachtungen aus den Gesprächen

01 Die Erzählung trägt nicht digital.

Vertrauen, Familie, Nähe: das ist die Sprache, in der sich Regionalbanken seit Jahrzehnten beschreiben. Die Herausforderung heute ist aber, dass sie auf zwei Begriffen ruht, die viele Häuser sehr statisch denken. Genossenschaft als Mitgliedschaft auf Lebenszeit passt nicht zu neueren Formen, in denen sich Menschen punktuell und an konkreten Interessen zusammenschließen. Regionalität als Territorium widerspricht den digitalen Plattformökonomien, in denen Kundenbeziehungen ohne geografische Bindung entstehen. Beide Begriffe sind strukturell verankert. Was fehlt, ist eine Vorstellung davon, was sie heute bedeuten. Vertreterversammlung, Stiftungsarbeit und lokales Sponsoring tragen die Identität analog. Im digitalen Raum hat sie kaum ein Format. Mehrere Interviewpartner:innen stellen die Frage selbst: „Wie machen wir das im digitalen Raum erlebbar?“ Die Antwort bleibt offen.

02 Die Verbundlogik verschärft das auf der Produktebene.

Eine Vorständin einer Sparkasse beschreibt das nüchtern: „Kein Produkt, das konkret sagt: Hier ist Köln und hier ist Bonn.“ Union Investment, Schwäbisch Hall und R+V im genossenschaftlichen Verbund, vergleichbare Verbundprodukte bei den Sparkassen: sie sind in München, Köln, Hamburg oder Stuttgart identisch. Regionale Anpassung findet, wenn überhaupt, in der Beratung statt. Das Markenversprechen ist strukturell nicht weitreichend genug verankert, um daraus eine Wettbewerbsposition aufzubauen.

03 Die Zielgruppenlogik ist im Sektorvergleich unterschiedlich offen.

Bei Sparkassen entsteht die Spannung zwischen dem öffentlich-rechtlichen Anspruch, „Bank für alle“ zu sein, und der operativen Notwendigkeit, sich auf konkrete Zielgruppen zu fokussieren – ein Schritt, der schnell als Verletzung des Auftrags gelesen wird. Bei Genossenschaftsbanken liegt die Spannung anders: Das Eigentümermodell war historisch konkret, ist heute operativ aber nicht mehr spürbar. In beiden Sektoren folgt aus unterschiedlichen Gründen die gleiche Konsequenz: Eine Identität, die alle meint, trifft am Ende niemanden konkret.

Was das strategisch heißt

Historisch war die Genossenschaftsidee genau das: ein eingelöstes Versprechen. Schulze-Delitzsch und Raiffeisen haben im 19. Jahrhundert einen Mechanismus erfunden: Hilfe zur Selbsthilfe als konkrete Mitgliedschaftsmechanik, mit gegenseitigem Haftungsverband und Beteiligung an den Erträgen. Was die Bank nach außen erzählte und was sie formal tat, war damals identisch. Heute ist Mitgliedschaft in den meisten Häusern Marketing, nicht Mechanismus. Das markiert die strategische Entscheidung, vor der die Häuser stehen:

Die Erzählung zurückbauen. Retailbank werden, ohne Genossenschafts- und Nähe-Romantik. Eine Verbandsstimme formuliert das nüchtern: „Du willst nicht über die Regionalität den Kampf gewinnen, sondern über die Geschwindigkeit, die Masse und den Preis.“ Günstige Preise, hohe Qualität, abgespecktes Retail-Sortiment, hybrid mit Filialen. Die Frage wird: Wo sitzt unsere Marktposition, und wie füllen wir sie? Das ist keine glamouröse Selbstbeschreibung. Aber es ist eine, die das, was die Bank nach außen sagt, und das, was sie formal tut, wieder in Stimmigkeit bringt.

Ein zeitgemäßes Verständnis von Genossenschaft und Regionalität finden – eines, das in einer digital geprägten Welt trägt. Mitgliedschaft als spürbare Beteiligung, nicht als Eintrag. Regionale Produktbausteine, die mehr leisten als ein Markenname. Beziehungsformate, die vor dem Verkauf ansetzen. Dieser Weg ist aufwändiger, weil er Verbundlogik, Produktarchitektur und Mitgliedschaftsmechanik gleichzeitig adressiert. Aber er gibt dem Markenversprechen wieder eine Substanz, die zum heutigen Alltag der Kund:innen passt.

Für die eigene Bank lohnt es sich zu fragen

- Welche operativen Routinen tragen heute unser Markenversprechen so, dass Kund:innen sie als Erlebnis erfahren und nicht als Aussage? Welche Routinen fehlen?
- Welche unserer Mitarbeitenden könnten einem Kunden das Markenversprechen in eigene Worte übersetzen, an welcher Stelle, in welchem Gespräch?
- Wenn wir Mitgliedschaft als Mechanismus statt als Marketing dächten: Welche konkreten Beteiligungs- oder Eigentümerformate würden daraus folgen?
- Welche formale Architektur tragen wir, damit das Markenversprechen erlebbar wird?

Die mittlere Führungsebene *befähigen*

Wo arbeitet unsere Mittelebene am System und wo im System?

Vorstände stellen überlebenswichtige Fragen: Wie bleiben wir relevant für eine Generation, die ihre Finanzen in Apps löst? Wie reagieren wir auf Plattformökonomien? Welche Bank wollen wir in zehn Jahren sein? Strategien werden formuliert, Prozesse umgestellt, Ziele gesetzt. Im Alltag erzählt sich eine andere Geschichte. Die mittlere Führungsebene – Bereichs- und Abteilungsleitung – ist im Tagesgeschäft gebunden: Personalführung, Prozesse, Kundenservice, Reporting. Strategische Arbeit findet im Vorstandszimmer statt; was „unten“ ankommt, sind Aufgaben, nicht Richtung. Strategie kommt obendrauf, statt zu klären, was die Bank verändert und was sie bewusst weiterträgt. Die Folge ist konkret: 60-Stunden-Wochen, steigender Krankenstand, Geschäftsführungen, die operativ einspringen, um die Mittelebene zu entlasten.

Ein Vorstandsvorsitzender einer fusionierten Volksbank diagnostiziert das strukturelle Missverhältnis: Der Vorstand arbeitet „am System“, die Bereichsleitungsebene „im System“, und beide finden in dieser Differenz nicht zusammen. Ein designerter Vorstand einer Sparda-Bank formuliert die Belastungsrealität nüchtern: „Unter 60 Stunden läuft die Woche nicht.“ Und ein Bereichsleiter einer Sparkasse benennt die Lücke bei der Befähigung knapp: „Kein Führungskräfteprogramm. Null.“

Drei Beobachtungen aus den Gesprächen

01 Strategie bleibt Absicht, solange sie nicht entscheidungsreif konkretisiert ist.

Begriffe wie „kundenzentriert“, „digital“, „nachhaltig“ formulieren eine Richtung, aber sie klären nicht, was das im Alltag der Bereichsleitung bedeutet. Andere Kundenauswahl, andere Produkte, andere Beratungsroutine, oder alles zusammen? Ohne diese Klärung kann die Mittelebene nicht entscheiden, was zur Strategie passt und was nicht. Sie übersetzt dann nach eigener Interpretation, die sich von Bereich zu Bereich unterscheidet. Genau das produziert das Gefühl, dass „nichts ankommt“.

02 Der Engpass ist architektonisch, nicht personell.

Die Bereichsleitungsrolle wurde historisch als Sachbearbeitung mit Management-Zusatz konzipiert: Eskalations-Adresse, Personalverantwortung, Reporting-Knotenpunkt. Strategische Mitgestaltung war nicht eingebaut. Wer heute von dieser Rolle verlangt, gleichzeitig Strukturen zu hinterfragen, Komplexität zu reduzieren und neue Modelle zu denken, fordert eine Funktion, die in der formalen Rollenarchitektur nicht vorgesehen ist. Hinzu kommt: Enge Regelwerke und Vorgaben lassen der Mittelebene kaum Ermessensspielräume. Wer sich den ganzen Tag im Vollzug bewegt, hat keinen Raum, um zu gestalten.

03 Die hohe Zahl an Führungskräften verschärft das Problem.

Ein HR-Verantwortlicher aus einer großen Sparkasse beobachtet: „Viel zu große Anzahl an Führungskräften im alten Mindset.“ Eine breite Führungsspanne schwächt die strategische Kohärenz strukturell. Wo Führungsverantwortung breit gestreut ist, vervielfältigt sich die Übersetzungsarbeit und damit die Wahrscheinlichkeit, dass die Übersetzungen auseinanderlaufen.

Was das strategisch heißt

Der erste Hebel ist die Strategie selbst. Eine Strategie, die ausdrücklich formuliert, was die Bank nicht mehr tut, und ebenso ausdrücklich, was sie bewusst weiterträgt, entlastet die Mittelebene sofort. Wer weiß, welche Komplexität abgeschnitten werden darf und welche bewahrt werden soll, kann den verbleibenden Spielraum strategisch füllen. Das verlangt vom Vorstand Mut zum Weglassen und Mut zur Klärung dessen, was bleibt. Beide Bewegungen sind notwendig.

Der zweite Hebel ist die strukturelle Befähigung der Mittelebene. Das verlangt drei ineinandergreifende Maßnahmen: reservierte Zeit für strategische Arbeit, die im Alltag nicht erodiert; ein echtes Mandat zur Mitgestaltung, nicht nur Umsetzung; und eine langfristige Lernarchitektur, in der strategisches Denken Schritt für Schritt entwickelt wird, nicht in Schulungen, sondern in praktischer Verantwortung.

Für die eigene Bank lohnt es sich zu fragen

- Haben wir Zielbilder oder nur Ziele? Was bedeutet „kundenzentriert“ in unserem Haus so konkret, dass eine Bereichsleitung entscheiden könnte, was zur Strategie passt und was nicht?
- Wo arbeitet unsere mittlere Führungsebene heute „am System“, und wo „im System“? Wie viel Zeit ist für strategische Arbeit strukturell reserviert und hält diese Zeit dem operativen Druck stand?
- Welche Komplexität nimmt unsere aktuelle Strategie aus der Bereichsleitungsrolle heraus und welche legt sie zusätzlich darauf?
- Tragen unsere Regelwerke und Vorgaben so viel Spielraum, dass die Mittelebene Ermessen ausüben kann oder so enge Vorschrift, dass sie nur vollzieht?
- Haben wir eine Lernarchitektur, die mit der Verantwortung der Mittelebene mitwächst oder erwarten wir, dass strategisches Denken aus dem Tagesgeschäft heraus von selbst entsteht?

KI als Wertversprechen *neu denken*

Wo treffen wir Kund:innen, die uns nicht mehr suchen und welche unserer Versprechen können wir bei ihnen einlösen?

Der Wettbewerbsraum deutscher Regionalbanken wird primär aus dem eigenen Haus heraus gedacht. Was passt in unsere Produkt-Architektur? Was lässt sich in der Atruvia-Welt umsetzen? Das ist ein Reflex, der bei Verbundlösungen naturgemäß zuerst nach innen geht. Die digitale Transformation ist auf der Agenda: Plattform-Ökosysteme, Kundenzentrierung, KI sind etabliert. KI-Schulungen werden organisiert, Datenschutzrichtlinien gesetzt, die Anbindung an Atruvia oder Finanz Informatik geregelt. Die Bewegungen sind ernst gemeint, aber sie kommen über das eigene Haus nicht hinaus. Parallel verschiebt sich die Realität außen. Plattformen greifen im Zentrum an. Die Sparkasse oder Genossenschaftsbank taucht dort, wo Kund:innen heute ihre Finanzentscheidungen treffen, selten auf.

Ein designierter Vorstand einer Sparda-Bank diagnostiziert die Verschiebung ungeschönt: „Die klassische Volks- und Raiffeisenbank ist es nicht mehr. Unsere zukünftigen Mitbewerber sind eher Onlinebanken oder Hybridbanken.“ Eine Verbandsstimme benennt, was diese Verschiebung verstärkt: Die alte Stammkundschaft erodiert schneller durch Generationenwechsel, als neue Kund:innen hinzukommen. Ein langjähriger Vorstand einer Genossenschaftsbank beobachtet die hauseigene Antwort mit Skepsis: „KI-Grundschulungen werden organisiert, aber 80 Prozent der Mitarbeitenden werden das im Alltag entweder nicht spüren oder brauchen.“ Derselbe Vorstand nennt das strukturelle Problem: Die Verbund-Rechenzentren sind für KI-Prozesse nicht prädestiniert; das Kernsystem bleibt weitgehend geschlossen. Ein Bereichsleiter einer Sparkasse bringt den eigentlichen Befund auf den Punkt: KI-Use-Cases laufen auf Effizienz, Selbstberatung, Besuchsvorbereitung. Auf die Frage nach den Kernwerten – Vertrauen, Kundennähe, Menschen verstehen – antwortet er: „Da sind wir eher in Selbstbeschäftigung: wie können wir uns effizienter aufstellen.“

Drei Beobachtungen aus den Gesprächen

01 Der Wettbewerbsraum hat sich strukturell verschoben, die Wahrnehmung der Banken ist hinterher.

Plattformen besitzen heute den Erstkontakt: Trade Republic im Wertpapier, PayPal im Zahlungsverkehr, Neobanken bei der Anbindung von Geschäftskunden, Embedded-Finance-Anbieter im Alltag. Zusätzlich verlagert sich die Kundenreise weg von der Hausbank hin zu den Plattformen, auf denen die Finanzentscheidung de facto fällt. Was die alte Kundenbeziehung getragen hat – ein erster Anruf in der Filiale, ein Termin beim Berater – findet woanders statt, bevor die Bank überhaupt im Blick der Kund:innen ist.

02 KI wird als Defensiv-Thema geführt, nicht als strategisches.

Die formale Antwort ist Regulation: Schulungen, Datenschutzrichtlinien, Verbote, Vorsorge. Mitarbeitende arbeiten parallel auf privaten Geräten. Die Frage „Wie regeln wir KI sicher?“ steht im Vordergrund. Damit wird KI nicht zum Geschäftsmodell-Hebel. Die Frage, die aus keinem Innenraum der Banken gestellt wurde, lautet: Welches konkrete Wertversprechen könnte die Bank mit KI endlich einlösen?

03 Die Verbund-Architektur verstärkt diesen Blick nach innen und erzeugt blinde Flecken.

Wer auf zentrale IT-Dienstleistungen angewiesen ist, fragt zwangsläufig zuerst, was im Verbund machbar ist und erst danach, was Kund:innen brauchen. Das führt zu einer dezentralen, zufälligen Innovationslandschaft: Manche Banken testen Videokabinen, andere Chatbots, wieder andere schauen zu. Eine koordinierte Innovation gibt es nicht. Aber genau diese Situation produziert blinde Flecken, wenn sich die Kundenreise außen verschiebt, und sie tut das mit hoher Geschwindigkeit.

Was das strategisch heißt

Der erste Hebel ist eine KI-Architektur, die diese Außenverschiebung beantwortet. Sie verbindet zwei Aufgaben, die zusammengehören: Erstens die Skalierung des Wertversprechens an den Stellen, an denen die Bank bisher nur mit Personal und Filiale präsent war: Beratungsleistung, Vertrauensaufbau, Kundennähe, jetzt auch dort, wo die Kundenreise heute beginnt. Zweitens den Effizienzhebel im eigenen Haus: KI für Sachbearbeitung, Vertriebsvorbereitung, Wissensmanagement. Beide gehören zusammen. Wer nur den zweiten betreibt, optimiert ein Geschäftsmodell, das ihm außen entwischt. Wer nur den ersten anstrebt, ignoriert die wirtschaftliche Realität einer Branche unter Ertragsdruck.

Der zweite Hebel ist, den Blick umzukehren und konsequent von der Kundin her zu denken. Vor jeder KI-Entscheidung, vor jedem Innovationsbudget, vor jedem Plattform-Pilot steht die Frage, wo sich die eigene Kundengruppe heute bewegt, wo sie Finanzentscheidungen trifft und welche Plattformen dort bereits präsent sind. Das verlangt eine andere Datengrundlage, eine andere Kompetenzaufstellung im Strategiebereich und nicht zuletzt die Bereitschaft, die eigene Verbund-Optik zu relativieren.

Für die eigene Bank lohnt es sich zu fragen

- Wo bewegt sich unsere Zielgruppe heute, wenn sie Finanzentscheidungen trifft und welche Plattformen sind dort bereits präsent, ohne dass wir es wären?
- Welches konkrete Wertversprechen, das wir heute machen, könnten wir mit KI vollständiger einlösen? Wo gibt es eine Lücke zwischen dem, was wir versprechen, und dem, was wir mit heutigen Mitteln liefern können?
- Wird die Richtung unserer KI-Entscheidungen eher durch die Frage „Was ist sicher?“ bestimmt, oder durch „Welches Versprechen lösen wir damit ein?“?
- Welche KI-Anwendungen sind im Rahmen unserer Verbund-Architektur möglich, welche nicht? Welche strukturellen Veränderungen wären die Voraussetzung, um den Spielraum zu erweitern?

Strukturen erzeugen *Kultur*

Wann trägt unsere Kulturarbeit die strukturellen Entscheidungen, die Transformation verlangt?

Kulturarbeit ist in deutschen Regionalbanken selten ein geplanter Programmpunkt. Sie entsteht ausgelöst durch konkrete Anlässe: IT-Migrationen, Fusionen, neue Vorstandsteams, Wettbewerbsdruck, demografische Verschiebungen in der Belegschaft. Was als Reaktion beginnt, entwickelt eigene Folgen, und genau die werden in den Gesprächen unter dem Begriff Kulturarbeit eigentlich verhandelt.

Nach außen ist Kulturarbeit präsent als Selbstbeschreibung: Offenheit, Fehlerfreundlichkeit, Agilität. Formal sind Programme angelegt: Workshops, Offsites, teilweise strukturelle Eingriffe wie Free Seating oder veränderte Meeting-Kulturen. In der Praxis zeigt sich eine differenzierte Wirkung: Wer Veränderung ohnehin will, findet Resonanzraum. Wer skeptisch ist, erlebt sie als externe Erzählung mit begrenztem Anschluss zur Arbeitswirklichkeit.

Ein langjähriger Vorstand einer Genossenschaftsbank beschreibt die emotionale Schicht der Kulturarbeit ungewöhnlich offen: „Auf der menschlichen Seite ist Kulturarbeit, was mich extrem umtreibt. Dass so eine Veränderung so viel zerstört in der Wahrnehmung von Menschen.“ Eine Generalbevollmächtigte einer Sparda-Bank, die eine vollständige IT-Migration begleitet hat, beobachtet, wie schnell sich Vertrauen am täglichen Produkterleben festmacht und verliert: „Wie stolz bist du auf die Produkte, die die Bank anbietet? Die Reaktionen waren nicht gut.“ Ein HR-Verantwortlicher einer großen Sparkasse markiert den Moment, an dem das Haus heute steht: „Wir sind gerade im Auge des Orkans. In den ersten fünf, sechs Jahren gab es die großen, schnellen, bedeutenden Erfolge. Die gibt es jetzt nicht mehr.“

Drei Beobachtungen aus den Gesprächen

01 Nach außen geben sich die Häuser offen und beweglich, die Strukturen dahinter sind es nicht.

In den meisten Häusern unserer Gespräche hat sich die Außendarstellung in den letzten Jahren in Richtung Offenheit, Fehlerfreundlichkeit und Agilität verschoben. Formal sind die Banken aber regelorientiert und hierarchisch geblieben. Und in der gelebten Praxis sind sie familiär und loyal geprägt. Diese drei Ebenen ziehen auseinander, und das lässt sich nicht durch Kulturprogramme auflösen. Es ist Folge struktureller Entscheidungen, die unverändert geblieben sind. Wer hier Kulturarbeit als Hebel begreift, behandelt das Symptom statt der Ursache. Strukturen erzeugen Kultur, nicht umgekehrt.

02 Mitarbeiterstolz ist Folge struktureller Qualität, nicht Indikator gelungener Kulturarbeit.

Eine Bank, deren IT die Mitarbeitenden täglich daran erinnert, dass sie hinterherhängen, Apple Pay nicht anbieten können, Apps mit Wartezeiten, Migrationen mit Folgekosten, verliert Stolz schnell. Das ist kein Kulturproblem im engeren Sinn. Es ist ein Strukturproblem, das in der Kultur sichtbar wird. Wer hier Kulturprogramme aufsetzt, um Stolz wiederaufzubauen, behebt die Ursache nicht. Wer die strukturellen Voraussetzungen verbessert – Produkte, IT, klare Strategie –, erzeugt Stolz als Folge.

Wer eine Kultur ausruft, in der Fehler okay sind, aber gleichzeitig sichtbar macht, dass Fehler-Macher:innen in der Karriere zurückfallen, erzeugt nicht Sicherheit, sondern Ungerechtigkeitsgefühl. Ein Marketingverantwortlicher: „Viele haben psychologische Sicherheit nicht, weil die Leute Angst haben, Fehler zu machen. Sie haben gesehen: Wer Fehler macht, ist weg.“ Eine Vertriebsbereichsleitung benennt die andere Seite: Wer Leistungsprobleme benennt, wird „negativ behaftet“, während andere als Superführungskräfte gelten, die Konflikte vermeiden. Der größte Killer psychologischer Sicherheit sind nicht klare Konsequenzen, sondern unklare Erwartungen. Wer hier kulturell glättet, ohne strukturell zu klären, was eigentlich erwartet wird, erzeugt das Gegenteil dessen, was er anstrebt.

Was das strategisch heißt

Verankerung der Kulturarbeit in strukturellen Entscheidungen. Wenn eine Bank eine neue Filialstrategie entscheidet, gehört die Kulturarbeit nicht in ein separates Programm. Wenn ein neues Bonus-Modell eingeführt wird, ist die Kulturarbeit Teil der Einführung, als Übersetzungsarbeit, die erklärt, warum diese Entscheidung trotz ihrer Härte konsistent mit den Werten ist. Erst diese Verankerung erreicht die mittlere und tiefe Schicht der Kultur, also Routinen, Rituale und Grundüberzeugungen, und nur dort wird Veränderung tragfähig.

Die teuerste Variante ist Oberflächlichkeit statt echter Veränderung. Symbolische Arbeit ohne strukturelle Entscheidungen, also Krawatte ab, Free Seating, neue Meeting-Kultur, neue Sprachformen, mobilisiert kollektive Energie, ohne dass sich die Programme, Kommunikationswege oder Personalentscheidungen verändern. Die Folge ist eine Glaubwürdigkeitskrise: Mitarbeitende erleben den Widerspruch zwischen Selbstbeschreibung und Realität täglich. Was als Bewegung beginnt, endet als Vertrauensverlust.

Für die eigene Bank lohnt es sich zu fragen

- Welche strukturellen Entscheidungen stehen bei uns an, die Kulturwirkung haben werden, ob wir sie kulturell begleiten oder nicht?
- Welche Programme, Kommunikationswege und Personalentscheidungen prägen heute unsere Kultur am stärksten, und ist uns das bewusst?
- Wo machen wir Kulturarbeit, wo eigentlich eine strukturelle Entscheidung anstünde, die wir vor uns herschieben?
- Steigt oder sinkt der Mitarbeiterstolz auf das, was unsere Bank tut? Wenn er sinkt: Welche strukturelle Ursache liegt dahinter?
- Wenn eine Mitarbeitende:r nicht die erwartete Leistung bringt, was passiert in unserem Haus? Sind die Erwartungen und Konsequenzen klar und transparent kommuniziert, oder bleibt es informell?
- Welche unserer aktuellen Kulturprogramme zielen auf strukturelle Probleme, die sie nicht lösen können, und wo wäre die Entscheidung wichtiger als das Programm?

Was tun?

Die Spannungen, die wir in den vier Spannungsfeldern dieser Synthese verdichtet haben, sind keine Eigenheit der deutschen Regionalbanken. Wir finden sie überall dort, wo Organisationen ihr Außenbild in den letzten Jahren in Richtung Beweglichkeit und Innovation verschoben haben, während ihre formalen Strukturen und ihre alltäglichen Routinen den alten Logiken folgen.

In der Energiewirtschaft, die seit Jahren die Energiewende kommuniziert, in Strukturen aber weiterhin auf konventionelle Wertschöpfung optimiert ist. In Versicherungen, die Kundenfreundlichkeit kommunizieren, während Antragsstrecken und Schadenprozesse ihre eigene Realität haben. In öffentlichen Verwaltungen, die Bürgernähe versprechen, während ihre Strukturen Verwaltungslogik bleiben. Wer in einer Regionalbank heute den Eindruck hat, dass das, was nach außen erzählt wird, mit der formalen und alltäglichen Praxis aus dem Gleichgewicht gerät, beobachtet ein Phänomen, das in fast allen ehemals stabilen Branchen sichtbar ist. Es ist eine Folge der Geschwindigkeit, mit der sich Außenbilder in den letzten zehn Jahren verändert haben, nicht das Versagen einzelner Häuser.

Was diese Branche besonders macht

Innerhalb dieses gemeinsamen Phänomens verfügen Regionalbanken über eine Reihe von Eigenschaften, die in anderen Branchen nicht selbstverständlich sind. Sie haben ein Vertrauenskapital, das nicht erkaufte, sondern über Generationen gewachsen ist, ein Pfund, das in einer Welt schneller Markenwechsel ungewöhnlich wertvoll wird. Sie sind in regionalen Strukturen verwurzelt. Sie haben eine demokratische oder öffentlich-rechtliche Verfasstheit, die sie nicht den Quartalslogiken eines Kapitalmarkts unterwirft. Sie haben loyale Belegschaften mit langen Betriebszugehörigkeiten, also die Voraussetzung für ernsthafte Transformationsarbeit. Und sie haben in den meisten Häusern einen institutionellen Auftrag, sprich Mitgliedschaftsförderung, Gemeinwohlaufrag, regionaler Wirtschaftsbezug, der eine Legitimitätsquelle darstellt, über die Fintechs und Plattformanbieter strukturell nicht verfügen.

Diese Eigenschaften sind kein Garant für Erfolg. Aber sie öffnen einen Spielraum, den andere Banken nicht haben. Sie verweisen auf eine Rolle, die in einer veränderten Welt an Bedeutung gewinnt: lokal verwurzelte, demokratisch verfasste Akteure, die dort Lösungen organisieren können, wo staatliche Strukturen an ihre Grenzen kommen, etwa Energieversorgung in der Region, Mobilität im Alter, Nachfolgeregelungen für kleine und mittlere Betriebe, gemeinschaftliche Wohnformen. Das ist nicht der Kampf gegen Trade Republic. Es ist die zeitgemäße Form der Selbsthilfe, die historisch der Gründungsgedanke war.

Drei Schritte, die helfen

Was sich aus den Gesprächen ableiten lässt, ist eine Reihenfolge, die in allen vier Kapiteln wiederkehrt.

01 Verortung

Vor jeder Entscheidung steht die Frage, wo das eigene Haus heute steht, nicht im Vergleich zum Branchendurchschnitt, sondern im Verhältnis zu den eigenen Versprechen. Wo ist das, was die Bank nach außen erzählt, in der formalen und alltäglichen Praxis tatsächlich gedeckt? Wo gerät die Stimmigkeit aus dem Gleichgewicht? Diese Verortung lässt sich nicht delegieren. Sie ist Vorstands- und Führungsteamarbeit und Voraussetzung für alles Weitere.

02 Entscheidung

In jedem Kapitel stehen Wege offen. Die Häuser, die in unseren Gesprächen am produktivsten klangen, waren die, die einen klaren Weg gewählt hatten, auch wenn das hieß, eine Filiale konsequent als Beziehungsraum neu zu erfinden oder Kulturarbeit nicht weiterzuführen, ohne sie an strukturelle Entscheidungen zu koppeln. Klarheit kostet. Aber sie ist günstiger als ihr Gegenteil.

03 Verankerung

Eine getroffene Entscheidung wird erst tragend, wenn sie in Strukturen, Routinen, Belohnungssystemen, Karrierepfaden, in der Sprache der Führungskräfte und in den Prioritäten des Vorstandsteams ankommt. Diese Verankerungsarbeit braucht Zeit. Realistisch ist mit fünf Jahren zu rechnen, bis eine wirklich getroffene strategische Entscheidung in der gesamten Organisation angekommen ist.

Eine letzte Beobachtung

Die Häuser, mit denen wir gesprochen haben, sind handlungsfähiger, als sie sich oft selbst zuschreiben. Die Spannungen, die in den vier Spannungsfeldern verdichtet sind, sind keine Sackgassen. Sie sind die Stellen, an denen die nächsten Entscheidungen anstehen.

Bleiben wir im Gespräch.

Dieses Papier ist ein Angebot zum Denken. Wenn Dich etwas irritiert hat, wenn Du denkst „das sieht bei uns ganz anders aus“ oder „genau, das ist unser Problem“, dann schreib uns gerne. Denn gute Fragen entstehen oft aus Reaktionen und nicht aus den Papieren selbst.

hallo@regiobanking.de →

Was ist RegioBanking?

RegioBanking ist eine Initiative von zero360, einer Transformationsberatung aus Berlin. Wir begleiten Regionalbanken, ihre Verbünde und Verbundpartner bei genau den Entscheidungen, um die es in diesen Spannungsfeldern geht, von der Verortung des eigenen Hauses bis zur Verankerung im Alltag.

Entstanden aus jahrelangen Gesprächen mit ihren Vorständen und Führungskräften, bringt RegioBanking zusammen, was sonst selten zusammenkommt: Erfahrungen aus der Praxis, Stimmen aus den Banken und der Blick von außen auf die Branche, um Selbstverständliches infrage zu stellen.

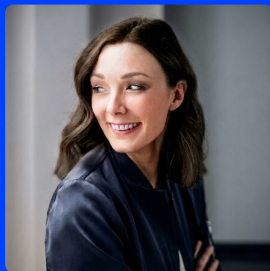
Regelmäßig teilen wir, was wir sehen, und bündeln Gespräche, Perspektiven und Einblicke in unserem Newsletter.

[Jetzt anmelden](#) →

Das Herausgeberteam



Dr. Nadja Berseck
Senior Managerin · Strategie
& Transformation



Anne Hahn
Senior Beraterin · Service
Design & Transformation



Johannes Meyer
Senior Experte · Führung &
Transformation



Dr. Shamim Rafat
Geschäftsführer & Gründer



Marco Springer
Managing Partner