

Aus gewohnten Prozessen ausbrechen

Viele Veränderungsprojekte in Kreditinstituten werden nur halbherzig verfolgt. Dabei könnten sie erfolgreich umgesetzt werden, wenn sich alle Beteiligten an agilen Methoden orientieren würden.

Rainer Spies

Der Finanzsektor ist einem enormen Anpassungsdruck ausgesetzt. „Veränderungen müssen in immer kürzeren Zyklen vollzogen werden“, sagt Carsten Höltkemeyer, Chief Executive Officer (CEO) von Barclaycard Deutschland. „Entscheidungen auf der Sachebene haben immer kürzer Bestand, das macht häufige Kurskorrekturen nötig.“ Darauf stellen sich Führungskräfte und ihre Mitarbeiter mit adaptiven Methoden ein. Doch wenn das Managen von Veränderungen ein fester Bestandteil des Arbeitsalltags wird, benötigen Banker einen verlässlichen und nicht veränder- oder verhandelbaren Rahmen für ihr Tun. „Wir haben in einem partizipativen Prozess sechs verbindliche Führungsversprechen entwickelt. Diese legen den Fokus auf Dialog, Feedback und Zusammenarbeit“, erklärt der Barclaycard-Chef. Um etwa auf Unvorhersehbarkeiten reagieren zu können, seien im Team getroffene Entscheidungen geeigneter, als wenn eine Einzelperson entscheide. „Das hilft, verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen und Risiken bes-

ser einzuschätzen“, weiß Höltkemeyer. Daneben müsse in einer Arbeitswelt, die geprägt ist von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität, im Englischen kurz VUCA genannt, schnell auf Fehler reagiert werden und eine Entscheidung revidierbar sein.

Teams auf Zeit bearbeiten Projekte

Bei der Sparda-Bank West sollen Veränderungen gemeinsam bewerkstelligt und daraus gelernt werden. Das genossenschaftliche Institut gibt jedem Mitarbeiter die Möglichkeit, an Change-Themen mitzuwirken und diese eigenständig umzusetzen. Die drängenden Themen werden über einen längeren Zeitraum auf einem so genannten Change Board gesammelt. Für das agile Arbeiten können sich die Beschäftigten bewerben, um ein Projekt anschließend in neuer Teamkonstellation und losgelöst von der angestammten Aufgabe zu betreuen. Vier Wochen dauern die so genannten Sprints. „Wir grenzen das agile Vorgehen von mehrmonatigen Projekten ab“, erklärt Heike Szary-Bogdon, Bereichsleiterin im Vorstandsstab der Sparda-Bank West.

Bestimmte Fachkompetenzen müssen die Bewerber nicht mitbringen. Ihnen wird nur vorab vermittelt, was mit agilem Vorgehen gemeint ist. Zudem steht den Teams immer ein Mitarbeiter mit Erfahrung in agilem Arbeiten zur Seite. „Dadurch sichern wir, angefangen von der 6-3-5-Methode bis hin zum Prototyping, das nötige Know-how für das agile Vorgehen“, erläutert Szary-Bogdon. Zum Thema „Kundenfeedback in der Baufinanzierung“ beispielsweise haben drei Mitarbeiter in einem Sprint im Herbst 2017 einen digitalen Fragebogen entwickelt und an Kunden der Sparda-Bank West verschickt. Das Team entschied selbst, welche Expertise es über die Baufinanzierung für die Entwicklung des Fragebogens

Kompakt

- Change-Projekte erfordern einen intensiven Dialog in der Belegschaft, um ein klares und attraktives Zielbild der Veränderungen zu vermitteln.
- Mitarbeiter müssen ihren Ängsten vor Neuem Raum geben können, damit sie sich später sicher in ihren neuen Rollen bewegen.
- Vergleichsweise kurze Projektphasen geben den Beschäftigten die Möglichkeit, aktiv an Veränderungen mitzuwirken und sich an eine anhaltende Change-Kultur zu gewöhnen.



© stockWEEK/Fotothek

einholt. Auch wer welche Rolle innerhalb des Teams ausfüllt, wurde von den Mitgliedern selbst geklärt. In den Sprints der Sparda-Bank West werden Themen bearbeitet, die nicht in eine klassische Projektstruktur passen. Auf externe Unterstützung bei den vergleichsweise kurzlaufenden Veränderungsprojekten verzichtet das Kreditinstitut ganz bewusst. „Wir können es auch ohne“, betont Szary-Bogdon. „Wir haben viele Mitarbeiter, die über den Tellerrand schauen und richtig gute Ideen haben.“

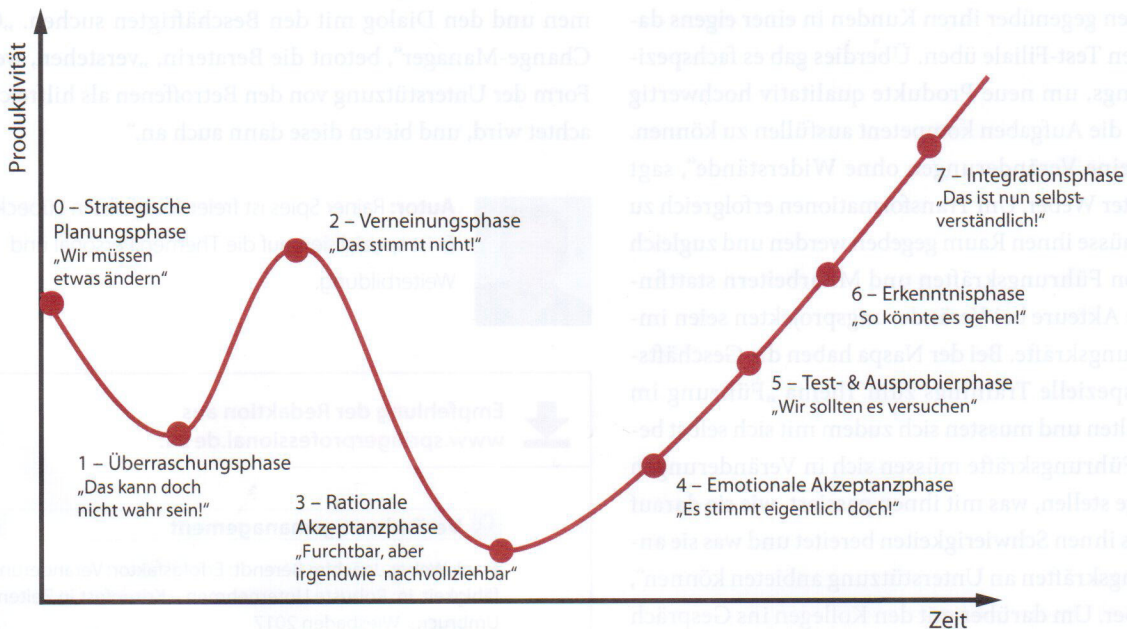
Auf professionelle Change-Beratung wollte die Nassauische Sparkasse (Naspa) beim Projekt „Relaunch P“ nicht verzichten und holte sich Weber Advisory an Bord. Deren Gründer Frank Weber weiß, dass „nach wie vor viele Veränderungsprojekte scheitern“. Dafür gebe es drei Gründe:

1. ein unklares beziehungsweise unattraktives Zielbild der Veränderung,
2. ein unzureichender Umgang mit Verunsicherungen, Ängsten und Widerständen sowie
3. ein mangelndes Engagement der Führungskräfte.

Erschwerend kommt laut Weber bei mancher Bank oder Sparkasse hinzu, dass ausgeprägte hierarchische Strukturen und ein in diesen Strukturen verhaftetes Denken und Handeln das notwendige Unternehmertum beim Einzelnen behindern, um Transformationen erfolgreich umzusetzen.

Im Rahmen des Projekts „Relaunch P“ hat die Naspa mithilfe von Weber Advisory innerhalb von 24 Monaten ihr Beratungs- und Betreuungskonzept komplett überarbeitet sowie die Filial- und Standortkonzepte angepasst. „Wir verfügen jetzt über eine kundenorientiertere Filialtypenstruktur. Je nach Bedarf bestehen die Filialen aus einem oder zwei Mitarbeitern und einer automatisierten Selbstbedienung. An anderen Standorten bieten wir hingegen Beratung für komplexe Produkte sowie bediente Bargeschäfte an“, beschreibt Gerd Räh, Leiter Vertriebsmanagement Privatkunden bei der Naspa, die Neuerungen. Auf die Mitarbeiter kommen un-

Reaktionen in Veränderungsprojekten



Quelle: Weber Advisory, in Anlehnung an R. K. Streich (1997)

Belastungen von Führungskräften und Mitarbeitern in Change-Projekten



Quelle: Mutaree, TED-Umfrage 2017

terschiedliche persönliche Konsequenzen zu. Einige sind nach wie vor in der gleichen Geschäftsstelle tätig sowie mit den gewohnten Themen und Kunden betraut. Andere haben hingegen neue Aufgaben beziehungsweise sind in eine andere Geschäftsstelle der Naspas umgezogen. Verändert haben sich zudem die Teamstrukturen sowie deren Umfang. Ein Ziel der Sparkasse war es, den Beschäftigten während der Transformationsphase möglichst viel Sicherheit zu geben, zum Beispiel über Schulungen. Die Mitarbeiter konnten ihre neuen Rollen und die Geschäftsprozesse sowie das veränderte Verhalten gegenüber ihren Kunden in einer eigens dazu aufgebauten Test-Filiale üben. Überdies gab es fachspezifische Trainings, um neue Produkte qualitativ hochwertig anbieten und die Aufgaben kompetent ausfüllen zu können.

„Es gibt keine Veränderungen ohne Widerstände“, sagt Change-Berater Weber. Um Transformationen erfolgreich zu bewältigen, müsse ihnen Raum gegeben werden und zugleich ein Dialog von Führungskräften und Mitarbeitern stattfinden. Zentrale Akteure bei Veränderungsprojekten seien immer die Führungskräfte. Bei der Naspas haben die Geschäftsstellenleiter spezielle Trainings zum Thema „Führung im Change“ erhalten und mussten sich zudem mit sich selbst beschäftigen. „Führungskräfte müssen sich in Veränderungen auch die Frage stellen, was mit ihnen passiert, wie sie darauf reagieren, was ihnen Schwierigkeiten bereitet und was sie anderen Führungskräften an Unterstützung anbieten können“, erläutert Weber. Um darüber mit den Kollegen ins Gespräch zu kommen, sei in der Naspas-Führung ein dezidierter Erfahrungsaustausch etabliert worden. Zu den Erfolgsfaktoren von

Relaunch P gehörte die Partizipation auf allen Hierarchieebenen. „Alle Regionalmarktleiter waren von Beginn an eng eingebunden und haben das Projekt im Sinne des Vorstands unterstützt. Besonders wichtig waren jedoch unsere Filialleiter. Sie haben vor Ort in den Geschäftsstellen die erfolgreiche Umsetzung des Projektes verantwortet und die Mitarbeiter mit auf die Reise genommen“, ergänzt der Naspas-Generalbevollmächtigte Rätch.

Veränderung belastet die Belegschaft

Laut Claudia Schmidt, Geschäftsführerin des Beratungshauses Mutaree, muss ein Unternehmen über Ambidextrie verfügen. Darunter wird die Fähigkeit einer Organisation verstanden, effizient in einem bestehenden Geschäftsbereich zu agieren und sich gleichzeitig flexibel auf Neues einzulassen. Doch Veränderung dürfe nicht immer und überall stattfinden. Laut einer Umfrage von Mutaree sind Mitarbeiter und Führungskräfte in Change-Prozessen ganz besonderen Belastungen wie hohe Arbeitsverdichtung, Zeitdruck, Überstunden, Unsicherheit durch fehlende Orientierung und mangelnden Einflussmöglichkeiten ausgesetzt (siehe Grafik links). „In vielen Veränderungsprojekten mangelt es an Zeit für Information und Dialog“, moniert die Beraterin. „Die Entscheider gehen davon aus, dass hinreichend informiert und kommuniziert wurde. Die Betroffenen sehen das jedoch häufig anders.“ Hinzu kommen die von Veränderungen ausgelösten Emotionen. „Menschen brauchen Sicherheit, Wertschätzung, Anerkennung, Zugehörigkeit, Orientierung und Selbstwirksamkeit, die durch Veränderungen negativ beeinflusst werden können“, weiß Schmidt. Führungskräfte müssten diese Emotionen wahrnehmen und den Dialog mit den Beschäftigten suchen. „Gute Change-Manager“, betont die Beraterin, „verstehen, welche Form der Unterstützung von den Betroffenen als hilfreich erachtet wird, und bieten diese dann auch an.“



Autor: Rainer Spies ist freier Journalist in Lübeck. Er ist spezialisiert auf die Themen Personal und Weiterbildung.



Empfehlung der Redaktion aus www.springerprofessional.de zu:

Veränderungsmanagement

Frank Weber, Joachim Berendt: Erfolgsfaktor: Veränderungsfähigkeit, in: Robuste Unternehmen – Krisenfest in Zeiten des Umbruchs, Wiesbaden 2017

www.springerprofessional.de/link/12271676