



BANKINFORMATION

Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken

06
24



CHANGE

Personalentwicklung

Alle gestalten die Zukunft mit

Zu einem erfolgreichen Change Management gehört es, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Neuausrichtung zu gewinnen. Sie müssen Teil der Veränderung sein und rasch in ihren Teams erste Erfolge feiern. Mit wachsendem Gestaltungswillen der Teammitglieder geht eine höhere Bereitschaft der Verantwortungsübernahme bei der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells einher.

Matthias Lanig und Verena Schneider

Wie alle Industrien befindet sich auch der Markt für Finanzdienstleistungen ständig im Wandel. Genossenschaftsbanken und Sparkassen müssen sich anpassen, um erfolgreich zu bleiben. Häufig ist eine strategische Neuausrichtung erforderlich, um auf Marktveränderungen, Digitalisierung, verän-

derte Kundenanforderungen sowie Inflations- und Zinsentwicklung zu reagieren. Es geht dabei um nicht weniger als Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit.

Zu den Herausforderungen zählen dabei insbesondere:

- Weiterentwicklung des Geschäftsmodells und der Leistungsfelder: Technologische Trends wie Plattformökonomie und Prozessautomatisierung sowie neue Mitbewerber zwingen Kreditinstitute zur Innovation ihrer Geschäftsmodelle. Wie genau will man sich künftig positionieren?
- Kundenorientierung: Wie verändern sich Kundenbedarfe, und wie lassen sich in der Omnikanalwelt End-to-End-Prozesse realisieren, bei denen der Kunde im Mittelpunkt steht?
- Entwicklung und Bindung der Mitarbeiter: Wie begegnet man Unsicherheit und vielleicht sogar Widerstand, die häufig mit einer Neuausrichtung der Mitarbeiter einhergehen?

Transparente und klare Kommunikation bildet eine wichtige Basis, reicht jedoch bei strategischen oder weitreichenden Veränderungen nicht aus. Eine frühzeitige Einbindung der Belegschaft ist entscheidend, um diese Herausforderungen zu bewältigen und neue Perspektiven und Chancen greifbar zu machen.

Vom Finanzgeschäft zum Lösungsanbieter

Diese und viele weitere Fragen stellte sich 2022 auch ein Mandant der GenoPersonalConsult im Kontext seines Strategieprozesses, der die Erfolgsgeschichte auch unter veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen fortschreiben sollte.

Nach über 40 Jahren erfolgreicher Tätigkeit in der Zahlungsabwicklung hat sich das Unternehmen – das anonym bleiben möchte – zum Ziel gesetzt, sich als Spezialist für digitale Zahlungs- und Geschäftsprozesse in seiner mit-

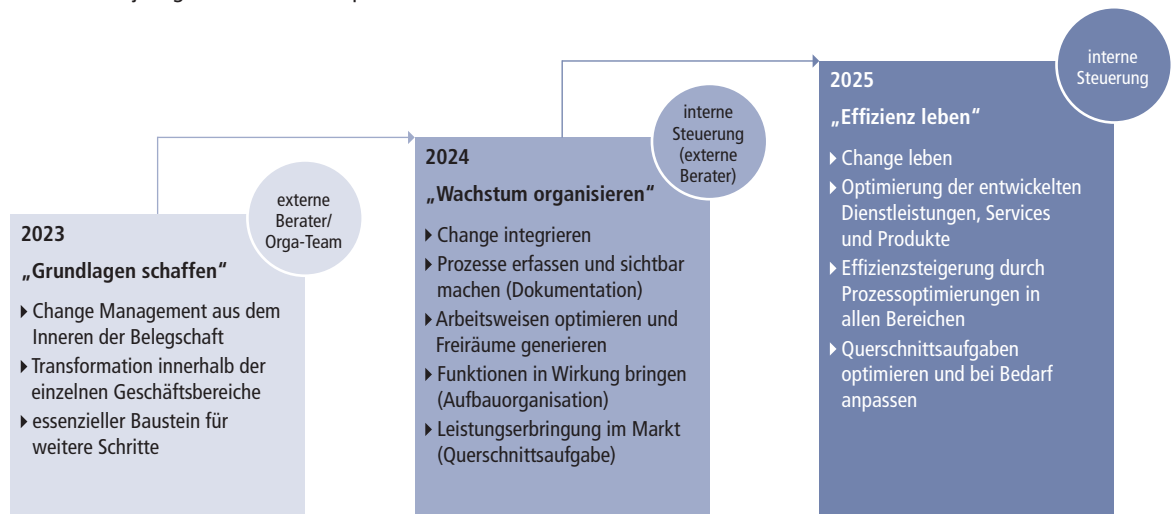


Matthias Lanig ist Senior Manager bei der GenoPersonalConsult GmbH.
E-Mail: matthias.lanig@gpconsult.de



Verena Schneider ist Manager bei der GenoPersonalConsult GmbH.
E-Mail: verena.schneider@gpconsult.de

Abb. 1: Dreijähriger Transformationsprozess



Quelle: GPC

telstandsgeprägten Branche zu positionieren. Im Rahmen einer Weiterentwicklung des Unternehmensleitbilds erarbeitete das Unternehmen die „Zukunftsstrategie 2025 – mit innovativen Geschäftsprozessen nachhaltig die Zukunft sichern“.

Als übergeordnete Ziele formulierte der Zahlungs- und Prozessdienstleister:

- Aktiv und innovativ Trends und (zukünftigen) Entwicklungen begegnen,
- Digitalisierung vorantreiben und als Chance begreifen sowie
- in die Mitarbeiter investieren, um die zukunftsweisenden Veränderungen mit ihnen und ihrer Expertise gemeinsam zu gestalten.

Für die Konkretisierung und Umsetzung der neuen Unternehmensstrategie hat man einen ambitionierten Drei-Jahres-Zeitraum definiert (siehe Abbildung 1).

Da im Unternehmen wenig Erfahrung mit komplexen kooperativen Prozessen zur Neuausrichtung vorherrschte, entschied sich das Management für eine externe Begleitung. Gerade in der kooperativen Ausrichtung besteht häufig eine Herausforderung für Finanzdienstleister und Banken bei der Einfüh-

rung von Innovationen oder Neuausrichtungen: Das strategische Zielbild ist als Leitstern fixiert. Der konkrete Weg der Umsetzung muss allerdings – aufgrund der Komplexität und Dynamik solcher Projekte – mit den jeweiligen Spezialisten, den etwa 50 Mitarbeitern, im Prozess entwickelt werden.

Der Startpunkt des gemeinsamen Projekts war die Konkretisierung der Strategie. In bilateralen Gesprächen und Workshops mit der Unternehmensleitung wurden das Zielbild geschärft sowie eine Change-Story und ein Kommunikationsfahrplan erstellt. Um die Komplexität dieses Gesamtvorhabens zu reduzieren, wurde letztlich das strategische Zielbild 2025 durch die drei zentralen Fokusthemen Risikomanagement, Zusammenarbeit mit externen Partnern und digitale Lösungen operationalisiert.

Über allem standen die Ziele, einen aktiven Beratungsansatz zu entwickeln sowie eine übergreifende Marktbearbeitung und Wachstum – teilweise auch mit veränderten Rollen – zu organisieren.

Mitgestalten statt nur mitgehen

Den Auftakt des operativen Prozesses bildete Anfang des Jahres

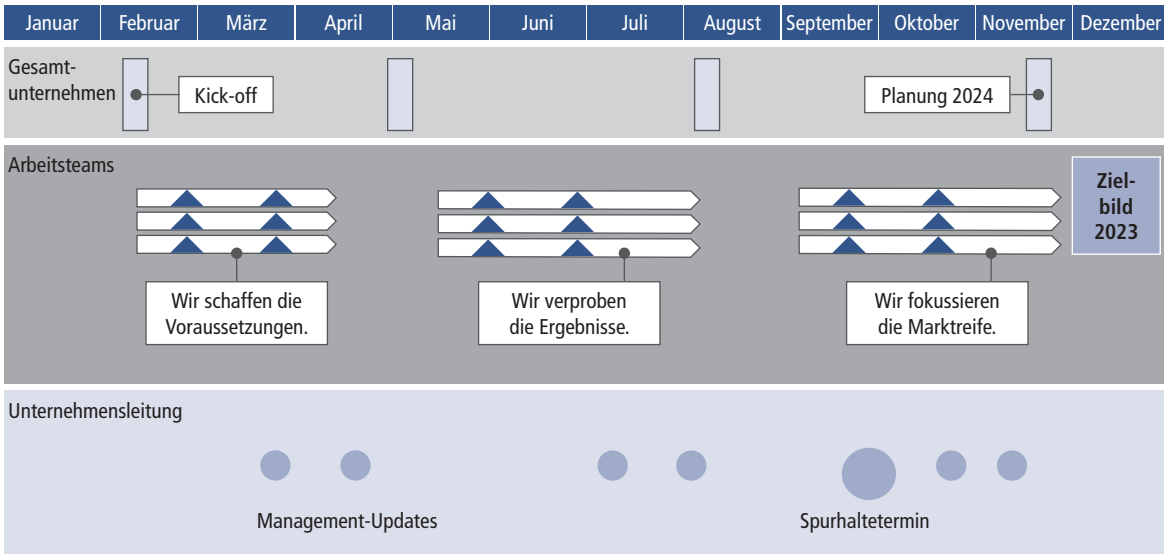
2023 ein gemeinsamer Kick-off-Workshop mit der Geschäftsführung und der Belegschaft, in dem neben der Zielbildvermittlung und der Darstellung der Vorgehensweise die Mitarbeiter im Mittelpunkt standen.

Zweck war es, ihnen Befürchtungen zu nehmen und sie zur Beteiligung am Projekt zu gewinnen. Hierfür war es wichtig, das Strategie-Zielbild 2025 zunächst in ein Teil-Zielbild für das Jahr 2023 und in entsprechende Erfolgskriterien zu reduzieren und die im Rahmen der agilen Projektvorgehensweise geplanten Aufgaben in leistbare Sprints zu übersetzen.

Die bereichsübergreifende Besetzung der Teams für die Sprints erfolgte anfangs per Nennung nach fachlicher Expertise und später – mit zunehmender Prozessroutine – durch initiative Meldung für die Arbeitsthemen. Die Planung sah 2023 insgesamt drei Sprints mit einer Länge von etwa acht Wochen und zwischenzeitlichen Pausen vor (siehe Abbildung 2).

Die Arbeitsgruppen wurden während der Sprintarbeit bedarfsgerecht begleitet. Typische Herausforderungen wie unterschiedliche Komplexitätslevel, Unterstüt-

Abb. 2: In drei kompakten Sprints erreichten die Teams ihre Ergebnisse



Quelle: GPC

zungsbedarfe und Kapazitätsengpässe konnten erfolgreich gemeistert werden. Im Projektverlauf erhöhte sich die eigenverantwortliche Bearbeitung stetig.

Zu Beginn des ersten Sprints ging es im Frühjahr 2023 unter dem Motto „Wir schaffen die Voraussetzungen“ insbesondere darum, die Grundlagen zu legen. Für ein besseres Verständnis der „neuen“ Produkte und Leistungen wurde ein Leistungs- und Beratungskatalog aufgestellt und auf die neuen Zielbilder hin angepasst.

Mit Blick auf die zukünftigen Leistungen wurden erforderliche neue Rollenbilder definiert sowie Anzahl und Aufbau der benötigten Kapazitäten abgeleitet. Zentrale Fragen waren: Mit welchen Leistungen decken wir die Bedarfe unserer Kunden in Zukunft? Wie müssen wir zukünftig arbeiten?

Der partizipative Ansatz ermöglichte es den Mitarbeitern, in Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung und dem Team Business Development, ihr Unternehmen ganzheitlich nach vorn zu denken und sich dabei an einem vorher definierten Mehrwert-Versprechen zu orientieren (siehe Abbildung 3).

Unter dem Motto „Wir verproben die Ergebnisse“ wurden im zweiten Sprint im Frühsommer 2023 die künftig benötigten Kompetenzen und Lernbedarfe erarbeitet: Was müssen die Mitarbeiter wissen und können? Wo müssen sie vernetzt sein, um bestehende und neue Kundengruppen abdecken zu können? Darüber hinaus wurden Eckpunkte für ein Innovationsmanagement festgelegt, um die Leistungen der neuen Geschäftsfelder konsequent weiterzuentwickeln.

Im dritten Sprint schließlich – der Leitspruch war hierbei „Wir fokussieren die Marktreife“ – wurden im Herbst 2023 als Impuls für das Kundenmanagement Phasen- und Kontaktpunkte für die Marktbearbeitung anhand einer Customer Journey definiert. Darüber hinaus wurden Lösungsmodulare für unterschiedliche Kundensegmente strukturiert und festgelegt, welche Lösungsangebote modular angeboten werden sollen.

Mitarbeiter sind Experten

Nach jedem Sprint wurde unter der Leitung des Managements eine Konferenz mit allen Mitarbei-

tern durchgeführt. Die Arbeitsgruppen hatten den Raum, ihre Ergebnisse vorzustellen, Erfahrungen auszutauschen und Erkenntnisse in den Folgeprozess einfließen zu lassen. Gleichzeitig wurden die Termine genutzt, um an übergreifende Themen, zu denen die Mitarbeiter zunächst noch keine größere Nähe hatten, interaktiv heranzuführen.

Die Ausgestaltung der Sprints und Arbeitspakete berücksichtigte eine elementare Grundlage für erfolgreiche Veränderungsprozesse: Je tiefgreifender die Auswirkung der Veränderung, desto tiefgreifender müssen Mitarbeiter einbezogen werden, um sich gleichzeitig mit der Unternehmensentwicklung auch selbst weiterzuentwickeln und weiterhin zu identifizieren.

Erfolgreiche Veränderungen überzeugen die Mitarbeiter nicht nur von ihrer Notwendigkeit, sondern bauen auf deren Innovationskraft und dem Unternehmergeist auf, indem sie (die Experten) das Geschäftsmodell der Zukunft maßgeblich (mit)gestalten.

Nach dem Start mit intensiverer externer Begleitung fand eine suk-



zessive Befähigung der Führungskräfte und Mitarbeiter statt. Die Vorgehensweise wurde nach anfänglich eher stärker vorgegebenen Aufgabenstellungen zunehmend eigenverantwortlicher und selbstbestimmter. Mit der stärkeren Befähigung verstärkte sich auch das Commitment bei der Belegschaft sowie die Bereitschaft und der Wunsch, über sich hinauszuwachsen. Die Identifikation mit dem Projekt war und ist bis heute groß, viele wollen daran mitarbeiten, ihr Unternehmen zukunftsfähig zu machen, verspüren gestärkten Teamgeist und Lust auf Zukunft.

Erfolgreich Kurs gehalten

Nach knapp einem Jahr blickten alle gemeinsam zurück, um die Sprint-Arbeit zu besprechen, das Erreichte zu beurteilen und gegebenenfalls notwendige Impulse für das Jahr 2024 zu diskutieren. Ergebnis: Alle Fachthemen für das Zielbild 2023 wurden ab-

Mit drei Sprints zu positiven Effekten: gut zu bearbeitende Aufgaben führen zu Erfolgserlebnissen

schließlich bearbeitet beziehungsweise waren in den letzten Bearbeitungsschritten. Lediglich die Finalisierung eines Fokusthemas musste aus Kapazitätsgründen in das Jahr 2024 verschoben werden.

Dementsprechend fiel auch das Feedback des Finanzdienstleisters zum ersten Jahr dieser Phase aus: So konstatierte das Management, dass das Team ein sehr hohes Maß an Eigenverantwortung gezeigt habe und die Menschen wirklich in Veränderung gebracht wurden. In Anbetracht der zeitlichen Enge und der Herausforderungen, die Zeit für die Sprint-Arbeit zu organisieren, habe man nie gedacht, so vieles bereits im ersten Jahr zu erreichen.

Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die große Bereitschaft zu Engagement und Verantwortungsübernahme gezeigt haben, beurteilten die Entwicklung des Jahres. Als wesentliche Erfolge

wurden aus ihrer Sicht insbesondere genannt:

- hohe Identifikation mit dem Unternehmen und dem Prozess „Das ist wichtig!“,
- gespannte Sicht und Lust auf die Zukunft,
- erfolgreiche Problemanalyse und Verbesserungsansätze,
- Verteilung von Verantwortung und Teamstärkung,
- neue Strukturen und das Schaffen von Mitwirkungsmöglichkeiten,
- neue Ansätze für bereichsübergreifenden Informationsfluss und Zusammenarbeit,
- Einsatz der Mitarbeiter dort, wo sie den größten Beitrag leisten können.

Als größte Herausforderung erwies sich über das gesamte erste Jahr der Umgang mit Kapazitätsengpässen und steigender Arbeitsbelastung. Da die Geschäftsentwicklung sich nicht von heute auf morgen vollzieht, ist ein Vorgehen als lernernder Prozess zu empfehlen. Wenn Projektetappen neben dem fordernden Tagesgeschäft Anpassungen bedürfen, können im Dialog zwischen Management und Mitarbeitern erfahrungsgemäß gute Lösungen gefunden werden.

Nachdem somit im Jahr 2023 umfangreiche Grundlagen geschaffen wurden, sieht der Projektplan für 2024 unter der Überschrift „Wachstum organisieren“ die Fortführung insbesondere in den drei Schwerpunkten Markt und Schnittstellen, neue Rollen in der Risiko- und Geschäftspartnerbetreuung sowie Prozesse und deren Dokumentation vor.

Veränderung integrieren

Dabei wandelt sich die Rolle der externen Begleitung: Während in der ersten Phase stärkere Impulse und Projektorganisation gefordert war, übernimmt nun überwiegend das interne Business-

Development-Team diese Aufgabe. Begleitung erfolgt nun mehr als Sparringspartner mit größerem Abstand zu den operativen Bearbeitungsschritten.

Gerade dieser bewusst geplante Anstieg in der Intensität der Beteiligung der Mitarbeiter auf der einen und der abnehmenden operativen externen Steuerung auf der anderen Seite, ist ein wirkungsvoller Faktor für einen nachhaltigen Projekterfolg. Veränderung und Wachstum werden so unabhängig von externen Impulsen dauerhaft in die Organisation des Unternehmens integriert und selbständig weitergetragen.

Zahlreiche Volksbanken und Raiffeisenbanken befinden sich vor ähnlichen Herausforderungen wie der in diesem Projektbeispiel dargestellte Finanzdienstleister. Externe und interne Faktoren erfordern

Abb. 3: Das Mehrwertversprechen im Rahmen des Projekts

Unternehmen	Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen	Kunden
<ul style="list-style-type: none"> ▶ gesicherte Zukunft durch Wachstum ▶ klare Struktur und Verantwortlichkeiten ▶ größere Handlungsfähigkeit ▶ ein noch stärkeres Team ▶ Imagegewinn 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Teilhabe an der Weiterentwicklung ▶ neue und sichere Perspektive ▶ neue interessante Chancen und Aufgaben ▶ Reputationsgewinn ▶ mehr digitale und branchenspezifische Tools und Anwendungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ mehr Entscheidungsqualität und -sicherheit ▶ Verbesserung der Geschäftsprozesse ▶ Professionalisierung durch mehr Tools ▶ branchenspezifische passgenaue Leistung ▶ digitale Leistungen und Funktionalitäten ▶ mehr Planungsqualität/-sicherheit durch valide Parameter

Quelle: GPC

häufig eine Neuausrichtung des Unternehmens. Um Mitarbeiter für diese Neuausrichtung zu gewinnen, ist es wichtig, dass sie Teil der Veränderung sind. Sprints mit realistisch bearbeitbaren Aufgabenpaketen führen dabei zu raschen Erfolgserlebnissen der Teams.

Mit wachsendem Gestaltungswillen der Teammitglieder geht eine höhere Bereitschaft der Verantwortungsübernahme einher, sodass eine externe Begleitung dann mehr und mehr eine Sparringsfunktion übernehmen kann.

BI

Impressum

BI Sonderausgabe GenoPersonalConsult
Ausgabe 2024/Juni

HERAUSGEBER

Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V.
Schellingstraße 4, 10785 Berlin
T +49 30 20 21-13 41, F +49 30 20 21-19 13 40
E-Mail: bankinformation@bvr.de

REDAKTION

Markus Krüger (mak, verantwortlich)
Dr. Simone Lindenstädt (Li)
Raphael Nagler (ran)

Anschrift: Schellingstraße 4, 10785 Berlin,
T +49 30 20 21-13 41, F +49 30 20 21-19 13 40
E-Mail: bankinformation@bvr.de

Für unverlangt eingereichte Manuskripte, Fotos oder Karikaturen übernimmt die Redaktion keine Gewähr. Namentlich gekennzeichnete Artikel stellen nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers dar. Mit der Annahme zur Veröffentlichung geht das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts vom Autor an den Verlag über. Dies umfasst insbesondere auch das Recht zur Herstellung elektronischer Versionen und zur Einspeicherung in Datenbanken sowie zur weiteren Vervielfältigung online und offline ohne zusätzliche Vergütung.

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern in dieser Publikation hauptsächlich die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

REDAKTIONSKOMITEE

Dr. Martin Polle, Prenzlau (Vors.) • Ilona Pollach, Dresden (stellv. Vors.) • Martin Beyer, Münster • Johannes Freundlieb, Oldenburg • Anja Kukuck-Peppler, Melsungen • Ursula Pelzl, Montabaur • Martin Roth, Frankfurt am Main

VERLAG + VERTRIEB

DG Nexolution eG
Vertreten durch den Vorstand:
Peter Erlebach (Vorsitzender), Marco Rummer (stellvertretender Vorsitzender), Dr. Sandro Reinhardt
Leipziger Straße 35, 65191 Wiesbaden
T +49 611 50 66-0, F +49 611 50 66-15 00
direct@dg-nexolution.de

Konto: Wiesbadener Volksbank eG, IBAN: DE79 5109 0000 0002 1000 02

ANZEIGENVERWALTUNG

geno kom Werbeagentur GmbH, Nicole Reher (verantwortlich)
Lippstädter Straße 54, 48155 Münster
T +49 2 51 5 30 01-86
nicole.reher@geno-kom.de, www.geno-kom.de

Konto: DZ BANK AG, IBAN: DE55 4006 0000 0000 4036 78

Jeweils gültige Anzeigenpreisliste sowie Anzeigenschluss für BI Sonderausgaben auf Anfrage.

FOTONACHWEISE

Titel: SYHM MEDIA@stock.adobe.com; Seite 5: e_stamm@pixabay.com

HERSTELLUNG

Görres-Druckerei und Verlag GmbH
Niederbieberer Straße 124, 56567 Neuwied-Segendorf
T +49 0 26 31 9 51 18-0, F +49 26 31 9 51 18-50
www.gorres-druckerei.de

Das für die Printausgabe der Bankinformation verwendete Papier trägt das FSC-Siegel.

FSC (Forest Stewardship Council)® steht für nachhaltige Forstwirtschaft und ist eine internationale, nicht staatliche Organisation zur Erhaltung der Wälder durch umweltgerechte, sozial verträgliche und wirtschaftlich tragfähige Bewirtschaftung.

