

# Veränderung erfordert viel Kommunikation

Von traditionellen Bereichsstrukturen hin zur agilen Organisation führte der Transformationsprozess einer Bank in Baden-Württemberg. Dabei mussten sich nicht nur die konträren Einstellungen der Mitarbeitenden annähern, sondern auch die internen Neuerungen nach außen sichtbar gemacht werden.

**Norbert Albert**

Anfangs hatte sich das Geldhaus in Baden-Württemberg in einem Projekt zum Ziel gesetzt, seine zwei getrennten IT-Bereiche nicht nur technisch und organisatorisch, sondern auch kulturell zusammenzuführen. Denn der Leiter eines der beiden IT-Bereiche hatte aus Altersgründen das Unternehmen verlassen und daraufhin sollte seine Abteilung zu einer Einheit mit der Software-Entwicklung des Instituts zusammengefasst werden. Insgesamt waren rund 150 Mitarbeitende von der Neuorganisation der beiden Bereiche betroffen. Angelegt war der Change-Prozess zunächst als Fünf-Jahres-Projekt mit dem Ziel der Vollendung bis 2022.

Mit einem Blick von außen unterstützte die Personal- und Managementberatung Liebich & Partner aus Baden-Baden den Transformationsprozess des Geldhauses. Schnell zeigte

sich, dass dabei nicht nur zwei separate Unternehmensbereiche aufeinandertrafen, sondern auch unterschiedliche Denkweisen und Einstellungen der Mitarbeitenden. Das Aufgabenfeld des einen IT-Bereichs war es, vor allem Soft- und Hardwarevorgaben innerhalb klar festgelegter gesetzlicher und bankinterner Rahmenbedingungen umzusetzen. Diese Struktur spiegelte sich auch in einem traditionellen Führungsstil und einem konservativen Projektmanagement wider. Ganz anders hingegen tickte der Software-Entwicklungsbereich. Dort ging es in erster Linie darum, Softwarelösungen neu zu konzipieren und umzusetzen. Dabei waren und sind kreative Lösungen sowie ein Denken außerhalb festgelegter Strukturen gefragt, um maßgeschneiderte Programme zu erarbeiten und zu realisieren. Ein Führungsstil mit flachen Hierarchien, Kommunikation auf Augenhöhe sowie erste erfolgreiche Projekte nach den Grundsätzen des agilen Projektmanagements kennzeichneten diesen Bereich.

## Kompakt

- Zu Beginn eines Transformationsprozesses gilt es, alle Beteiligte zu Wort kommen zu lassen und nach und nach eine gemeinsame Vision mit konkreten Zielen zu entwickeln.
- In Veränderungssituationen gibt es kein Übermaß an Kommunikation. Die Botschaften müssen immer wieder auf den relevanten Kanälen wiederholt werden.
- Um den internen Transformationsprozess nachhaltig zu verankern, sollten die Ergebnisse der Veränderung auch nach außen hin sichtbar sein.

## Kick-off-Workshop dient zur Kalibrierung

Um die unterschiedlichen Welten innerhalb des Geldhauses schrittweise zusammenzuführen, startete der Veränderungsprozess mit einem Kick-off-Workshop. Zu den knapp 20 Teilnehmenden aus verschiedenen Funktions- und Hierarchieebenen gehörten neben Führungskräften und Projektleitenden auch Nachwuchskräfte. Sie wurden zu Promotoren des Changes ernannt, die die im Workshop entwickelten Botschaften in die tägliche Arbeit hineinbringen, sie transparent und verständlich machen sowie das übrige Kollegium für den Prozess begeistern sollten.

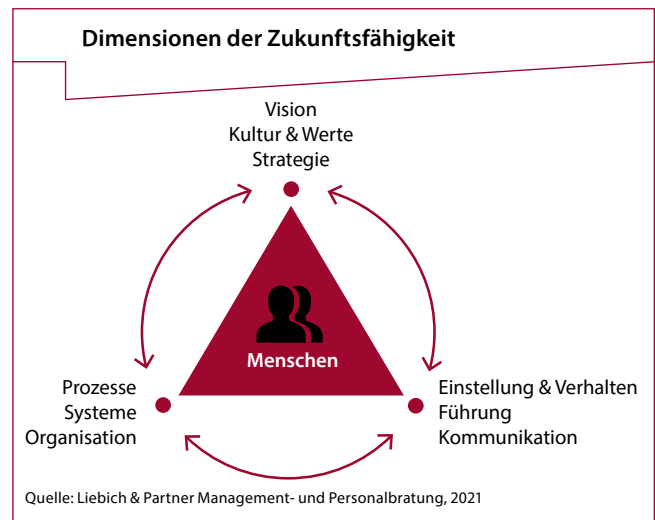
Im ersten Schritt des Workshops ging es zunächst darum, eine Kalibrierung der beiden unterschiedlichen Kulturen aufeinander zu erreichen, um Synergien aus beiden Bereichen möglichst effizient zu nutzen. Dabei verhandelten die Teilnehmenden zwölf ausgewählte Themen, angefangen bei den Werten, über die Führung, bis zur Kommunikation. Unter anderem gehörten Fragen zum Einsatz von agilen Methoden und deren Grenzen zu den Themen des Workshops. Konkret setzten sie sich etwa beim Thema Führung mit der Frage auseinander, inwiefern eine Führungsperson die alleinige Verantwortung tragen, oder ob Führung kaum spürbar sein sollte.

In der Diskussion traten die unterschiedlichen Mindsets deutlich ans Licht und lagen sich fast diametral gegenüber. Eine Annäherung der Positionen musste daher in kleinen Schritten und mithilfe von vielen persönlichen Gesprächen erfolgen. Anschließend erarbeiteten die Teilnehmenden eine gemeinsame Vision mit messbaren Zielen und Spielregeln. Dies bildete die Basis für den fortschreitenden Veränderungsprozess. Die anfänglich ausgearbeiteten Ziele mussten in dem mehrjährigen Prozess allerdings immer wieder angepasst werden. Unvorhergesehene Herausforderungen wie ein personeller Wechsel des Change-Treibers formten und beeinflussten den gesamten Prozess. Derartige Nachjustierungen in späteren Projektphasen sind die Regel und keine Ausnahme. Wichtig ist dennoch, auch bei Zieländerungen weiterhin glaubwürdig zu sein, selbst wenn sich der Prozess neu ausrichten muss.

### Kommunikation auf vielen Kanälen hilft gegen Widerstände

Wie in jedem Change-Prozess gab es auch in der Bank Herausforderungen bei der Umsetzung, unter anderem zu der Frage, wie sich einzelne Widerstände auf der Ebene der Führungskräfte lösen lassen. Teilweise begleitete das Projektteam daher einzelne Personen mit Leitungsfunktion. Überdies war es wichtig, auf allen Ebenen in den richtigen Kanälen zu kommunizieren und die Beteiligten vom Veränderungsprozess zu überzeugen, etwa in Workshops oder Podcasts, auf Youtube und im Intranet. Nach dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“ war es sinnvoll, die entsprechenden Kommunikationskanäle zu bespielen und die relevanten Botschaften beständig zu wiederholen.

Essenziell für den Erfolg eines Change-Projekts ist es, in seinem Verlauf die Veränderung bei den Mitarbeitenden zu verankern und so zu einem Teil des beruflichen Alltags werden zu lassen. Die Fortschritte beim Veränderungsprozess bildeten deshalb bei den regelmäßigen Meetings und Gesprächen einen wichtigen Punkt auf der Tagesordnung. Wöchentliche Teamrunden wurden genutzt, um den Status des Projektes kurz aufzuzeigen. Auch in den Jahresgesprächen



zwischen Führungskräften und deren Mitarbeitenden war die Transformation ein Thema, um die Bereitschaft und das Vertrauen in die Umsetzung des Change-Projekts weiter zu stärken.

Wichtig war außerdem, dass die Organisation die innere Veränderung auch nach außen hin sichtbar machte. Aus diesem Grund entstand ein neues Bürokonzept, das das Zusammenwachsen der beiden Bereiche zeigt. Waren die Abteilungen früher räumlich weit voneinander getrennt, so gibt es jetzt mehr Nähe und kurze Wege, denn die Mitarbeitenden sitzen nun Tür an Tür. Infolge der Corona-Pandemie realisierte das Institut das Konzept auch digital und investierte in Kollaborationstools wie Slack, Trello oder Microsoft Teams, um kurze virtuelle Wege zu schaffen sowie schnell und unkompliziert miteinander kommunizieren zu können.

Auch für die anderen Abteilungen der Bank wurde das Veränderungsprojekt im Projektverlauf immer sichtbarer. An häufig frequentierten Orten, etwa im Flur zur Kantine, informierten Aushänge über das Projekt der IT-Abteilungen und zeigten erste Ergebnisse auf. Überdies organisierten die Promotoren des Changes eine interne Roadshow, bei der sie die bisherigen Resultate dem Kollegenkreis aus anderen Abteilungen präsentierten. Und was als Personalmanagement-Projekt im IT-Bereich startete, hat sich nun, wenige Jahre später, auf die Kultur des gesamten Instituts ausgewirkt. Durch die vielfältigen Schnittstellen der IT-Abteilungen mit den anderen Abteilungen gaben deren kultureller Wandel und die damit verknüpfte moderne Herangehensweise den Anstoß hin zu einer agilen Gesamtorganisation. ■



#### Autor

**Norbert Albert**

ist Managementberater sowie Trainer und Coach bei Liebich & Partner in Baden-Baden.