



INHALT

Aktuelles

- » Nachhaltiger Werte- und Kulturwandel kann nicht erzwungen werden
- » Finanzsektor: Zinsen und Gesetze wichtiger als Digitalisierung und Image
- » Interview zum Change Support Value
- » Change-Fitness-Studie 2016/17

Tipps und Trends

- » Was macht einen guten Change Manager aus?
- » MUTAREE auf YouTube: Ziel und Methoden im Change Management

Presse

- » Wer sich nicht ändert, wird geändert
- » Bye-bye, Bankkauffrau

Sehr geehrte Damen und Herren,

Werte dienen der Orientierung für das Miteinander in einer Gesellschaft oder einer Organisation. Gerade bei Veränderungen in Unternehmen muss oft das Wertesystem angepasst und auch kommuniziert werden, damit eine nachhaltige Verankerung gelingen kann.

Für Unternehmen, die vor einem Change stehen, bedeutet das: Nachdem die Notwendigkeit erkannt ist, muss eine Bereitschaft zur Veränderung innerhalb der Organisation geschaffen werden. Vor allem sollte diese von den Betroffenen nie als Pflicht wahrgenommen, sondern als Chance angesehen werden. Denn die Mitarbeiter lassen sich nicht zur Annahme neuer Werte und einer Änderung ihrer Einstellungen zwingen. Erst dann kann die Umsetzung folgen.

Wie Sie das erreichen können, und noch viel mehr rund um das Thema Change Management, lesen Sie in unserem Newsletter.

Viel Vergnügen bei der Lektüre!

Ihre

Claudia Schmidt

Nachhaltiger Werte- und Kulturwandel kann nicht erzwungen werden

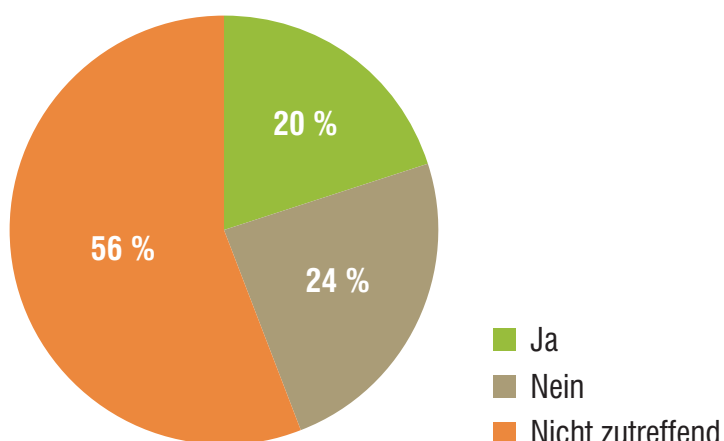
Nachhaltige Veränderungen finden nicht unter Zwang statt. Das originäre Bedürfnis muss aus dem Business heraus entstehen. Die Finanzbranche ist ein passendes Beispiel dafür: Neue regulatorische Vorgaben des Gesetzgebers zwingen Banken, ihre Geschäfte stärker auf die Kunden auszurichten. Diese Kundenorientierung haben die Bankhäuser in ihren Wertesystemen verankert. Rund die Hälfte der Führungskräfte nimmt das Wertesystem als Grundlage ihrer Überzeugung und etwas weniger als die Hälfte der Mitarbeiter leben die Werte. Aber nur 33 Prozent der Banken stimmen voll und ganz zu, dass die Werte für Kunden erlebbar sind. Das zeigt, dass die Werte in der täglichen Praxis vieler Banker noch nicht richtig angekommen und daher für die Kunden nicht immer erlebbar sind. Der gut gemeinte Kulturwandel kann nur durch ein einheitliches Werteverständnis und durch gezieltes Change Management nachhaltig verankert werden.

Wertekonformes Verhalten wird nicht honoriert

Nur 20 Prozent der Teilnehmer des aktuellen Change-Barometers der Mutaree GmbH bestätigen, dass wertkonformes Verhalten in ihrer Bank honoriert wird. Über die Hälfte der Befragten geben an, dass solch eine Honorierung für sie nicht zutreffend ist und dass in ihrem Haus noch keine Auseinandersetzung mit dem Thema erfolgt ist. Gründe, warum wertkonformes Verhalten nicht honoriert wird, reichen von Defiziten im Zielsystem – seien es keine oder unpassende diesbezügliche Ziele – bis hin zu Diskrepanzen zwischen Theorie, also der offiziellen Darstellung der Werte, und der Praxis des täglich gelebten Verhaltens. Hier besteht extremer Nachholbedarf, denn nur wenn Werte in gewünschtes Verhalten übersetzt und dieses auch belohnt wird, können sie sich nachhaltig in den Köpfen verankern. Und nur so wird die Relevanz für das Business und für alle Mitarbeiter greifbar.

Honorierung von wertekonformem Verhalten

Wird wertekonformes Verhalten in Ihrer Bank honoriert?



Fazit

Die nachhaltige interne und externe Verankerung der Werte ist nur dann erfolgreich, wenn Unternehmen eine aus dem originären Geschäft heraus entstehende Notwendigkeit sehen und nicht nur einen äußeren Zwang, um ihre Wertesysteme anzupassen. Damit diese langfristig etabliert werden, müssen außerdem die Strukturen und Prozesse entsprechend ausgerichtet werden – dazu gehört besonders die Honorierung wertekonformen Verhaltens.

Wollen Sie mehr wissen?

Sie erreichen uns per E-Mail unter info@mutaree.com oder telefonisch unter 0611 334 821 800.

Zinsen und Gesetze im Finanzsektor wichtiger als Digitalisierung und Image

Die deutschen Banken sehen in neuen regulatorischen Auflagen, gesetzlichen Zwängen sowie der Entwicklung des Zinsniveaus die größten Herausforderungen für ihre Branche. Die zunehmende Digitalisierung ihres Geschäftes folgt erst an dritter Stelle der Prioritätenliste und die Banken treffen kaum Vorbereitungen für damit zusammenhängenden Veränderungen. Außerdem werden die durch die Bankenkrise entstandenen negativen Imageeffekte als wenig bedeutend eingeschätzt. Dies sind Ergebnisse des Change-Barometers 5, „Herausforderungen der Bankenbranche 2014 bis 2018“. An der Studie beteiligten sich 283 Teilnehmer.

Veränderung nur wenn es wehtut

Viele deutsche Banken scheinen sich nur dann in eine neue Richtung zu bewegen, wenn Gesetze, Markteinflüsse oder andere externe Faktoren eine Veränderung zwingend notwendig machen. Dort, wo der eigene Handlungsspielraum am größten ist, bleibt man oft passiv. Traditionelle Geschäftsbereiche und Leistungen brechen weg. Aber die Banken sehen nach wie vor „steigende regulatorische Auflagen und gesetzliche Zwänge“ (82 Prozent sehen einen hohen Einfluss) und die „Entwicklung des Zinsniveaus/eines dauerhaften Niedrigzinses“ (73 Prozent) als größte Veränderungstreiber. Die Digitalisierung wird lediglich von 39 Prozent als wichtiger Treiber wahrgenommen. Fragt man nach den Herausforderungen der Zukunft, steigt der Wert für dieses Thema immerhin auf 59 Prozent. Der Handlungsdruck wird aber aktuell noch nicht als groß empfunden, was der geringe Ausprägungsgrad der Vorbereitung für Veränderungen vermuten lässt. 60 Prozent der Häuser haben keine Vorbereitungen zu neuen Vertriebs- und Servicekanälen geplant oder diese noch nicht abgeschlossen und 57 Prozent planen nicht im Bereich neuer Technologien wie Social Media und Big Data aktiv zu werden. Ebenso bedenklich: bei acht von zehn Veränderungsthemen hat rund die Hälfte der Teilnehmer keine Vorbereitungen oder Reaktionen geplant bzw. noch nicht abgeschlossen.

Gewinnen und Binden von Talenten nicht im Fokus

Dramatisch, auch im Abgleich zur wahrgenommenen Bedeutung des Themas, scheint die nicht ausreichende Vorbereitung der Banken in Bezug auf das Thema „Gewinnung und Bindung von Talenten“. 62 Prozent haben keine Vorbereitungen hierzu geplant oder diese noch nicht abgeschlossen und 67 Prozent planen keine Maßnahme zur Bindung ihrer Nachwuchskräfte. 25 bzw. 22 Prozent planen auch keinerlei Vorbereitungen in Hinblick auf die „Gewinnung und Bindung von Talenten“.

Wollen Sie mehr wissen?

Sie erreichen uns per E-Mail unter info@mutaree.com oder telefonisch unter 0611 334 821 800.

Interview zum Change Support Value

Claudia Schmidt sprach zur Bedeutung von Change Unterstützung mit Herrn Prof. Dr. Barthel von der Frankfurt School of Finance and Management.

Claudia Schmidt: Warum braucht man Unterstützung durch Change Management?

Prof. Dr. Barthel: Wandel gehört in jedem Unternehmen zum Alltag, aber oft konzentriert man sich zu sehr nur auf die technischen Änderungen. Das Management geht in der Regel davon aus, dass die Anwender den Sinn des Schritts hin zu einer neuen Technik sofort erkennen. Doch viele – auch sehr gut durchdachte – Projekte scheitern genau an dem Punkt: Der Sinn wird nicht ausreichend verdeutlicht und kommuniziert. Daher tragen die Mitarbeiter die Veränderung nicht mit, weil sich ihnen der Sinn nicht erschließt. Genau hier setzt aber eine vorausschauende Unterstützung an.

CS: Aber nicht jeder glaubt, dass die zusätzlichen Aufwendungen auch notwendig sind?

Prof. Dr. Barthel: Das ist richtig. Gerade ältere Manager konzentrieren sich oft auf den Kern des Änderungsprozess mit den dazu gehörigen Aufgaben. Sie erwarten von ihren Mitarbeitern die „Pflichterfüllung“ und weniger, dass sie sich eigenständig über den Sinn Gedanken machen. Jüngere Manager werden bereits an den Hochschulen im Umgang mit Veränderungen geschult. Sie lernen, dass funktionale Arbeitsaufteilung nicht nur in der Linie sondern auch bei Projekten Sinn macht. Außerdem berücksichtigen sie in ihrer Arbeit auch die weichen Faktoren.

CS: Dann kommt jetzt die Change Berater aus dem Personalbereich?

Prof. Dr. Barthel: In einer rationalen Welt ist es nur wichtig, dass das Argument stimmig ist. Woher es kommt beziehungsweise wer es vorträgt, ist dabei nicht von Bedeutung. In der Welt begrenzter Rationalität arbeiten wir aber mit Vorannahmen. Hier hat unsere Untersuchung zum Change Support Value gezeigt, dass man einem Leiter der Unternehmensentwicklung eher den Sinn von zusätzlichem Aufwand für Change Support abkauft, als einem Leiter Personal. Die Akzeptanz des Vorschlags zu Change Management Support von Seiten des Personalleiters ist vor allem bei den Personen besonders gering, die an der Bedeutung der Maßnahme insgesamt zweifeln. Bei dieser Gruppe fehlt es dem Bereich Personal an Überzeugungskraft.

Change-Fitness-Studie 2016/17

Ab Herbst können Sie wieder an der MUTAREE Change-Fitness-Studie 2016/17 teilnehmen.

Alles weitere dazu erfahren Sie natürlich auf unserer [Website](#). Oder lassen Sie sich bei Interesse per E-Mail unter change-fitness-studie@mutaree.com zur Studienteilnahme vormerken.

Checkliste – Was macht einen erfolgreichen Change Manager aus?

Die Aufgabe von Change Managern ist es, erfolgreich Veränderungsprozesse zu planen und umzusetzen. Deshalb sollten sie über die folgenden sechs Kompetenzen verfügen:

1. Exzellente Kommunikationsfähigkeiten:

Egal mit welchen Zielgruppen ein Change Manager spricht, er muss immer den richtigen Ton treffen und sich in seine Gesprächspartner hineinversetzen. Auf diese Weise kann er das Veränderungsvorhaben auf allen Geschäftsebenen kommunizieren.

2. Business-Einfluss:

Ohne Akzeptanz und den entsprechenden Einfluss auf den Cheftagen kommt ein Change Manager nicht weit. Um wichtige Meilensteine zu erreichen und Veränderungen nachhaltig zu festigen, muss er entsprechende Befugnisse haben. Dafür sind Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Kommunikation auf Augenhöhe das A & O.

3. Commitment zum Change:

Ein Change Manager, der nicht hinter der Veränderung steht, ist völlig fehl am Platz. Nur mit Commitment kann er alle von der Veränderung Betroffenen dafür gewinnen und sie vom Nutzen überzeugen.

4. Business-Wissen:

Ohne das Verständnis für die Veränderung geht es nicht. Ein Change Manager muss ebenso die Materie des Geschäfts und die Inhalte der einzelnen Bereiche kennen, in dem er eine Veränderung begleitet, wie auch gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge verstehen.

5. Interpersonale Skills (Teampartner):

Der Erfolg von Change Projekten hängt von Menschen ab. Daher muss ein guter Change Manager mit den betroffenen Menschen umgehen und mit ihnen arbeiten können. Ansonsten kann er sie nicht für die Veränderung gewinnen.

6. Change Management Expertise:

Natürlich muss er auch wissen, was er tut. Dafür sind praktische Kenntnisse im Projektmanagement und tiefe Expertise im Change Management Pflicht. Diese Erfahrungen schaffen die idealen Startbedingungen für ein Change-Projekt.

Wenn Sie Ihre Kompetenzen stärken oder sich neue Fähigkeiten aneignen möchten, dann schauen Sie sich doch unser Trainings- und Qualifizierungsangebot an. Weitere Informationen finden Sie [hier](#).

MUTAREE auf YouTube: Ziel und Methoden im Change Management

Der zweite Beitrag unserer Reihe zu Trends im Change Management. Sie erfahren, welche Ziele und Methoden wichtig sind und in der Praxis funktionieren. [Zum Video](#).

Wer sich nicht ändert, wird geändert

In einem Kommentar im Handelsblatt beschäftigt sich Jens Hagen mit der Moral der Banker und mit den Ergebnissen des fünften MUTAREE Change-Barometers.

Handelsblatt | Juni 2015

[Zum Kommentar](#)

Bye-bye, Bankkauffrau

Die Zahlen der Auszubildenden in der Finanzbranche sind rückläufig. In einem Bericht über die aktuelle Situation wird Claudia Schmidt zu den Ergebnissen des Change Barometers zitiert.

KarriereSpiegel | Juni 2015

[Link zum Artikel](#)

Impressum & Kontakt

Unternehmenskommunikation

Erik Bethkenhagen

Telefon: +49 (611) 334 821 805

E-Mail: e.bethkenhagen@mutaree.com

MUTAREE GmbH

Dornkratz 1

65207 Wiesbaden-Igstadt

Telefon: +49 (611) 334 821 800

Telefax: +49 (611) 334 821 808

» [Kontakt](#)

» [Webseite](#)