

Change Management neu denken!

Dr. Andreas Wieland
Mag. (FH) Markus Eisl

Geschäftsleiter:innen und Vorstandsmitglieder von Raiffeisenbanken haben die Notwendigkeit erkannt, sich laufend auf Veränderungen einzustellen. Zur Routine werden größere Veränderungsvorhaben wohl für keine:n von uns – auch nicht in einer sehr dynamischen und komplexen Ära mit vielfältigen Anpassungserfordernissen. Lange Zeit war das Akronym „VUCA“ (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ängstlichkeit) das Leitmotiv des Change Managements. Heute jedoch, in einer Phase, die von Brüchigkeit, Angst/Ängstlichkeit, Nicht-Linearität und Irrationalität („BANI“) geprägt ist, müssen Banken und natürlich auch unsere Firmenkund:innen ihre Ansätze im Umgang mit Veränderungen grundlegend überdenken. Wie kann man Change Management angesichts des „BANI“-Umfelds neu gestalten und was können Raiffeisenbanken und deren Führungskräfte tun, um sich diesen veränderten Rahmenbedingungen erfolgreich zu stellen?



mittelbare Auswirkungen auf andere Regionen haben. Die Verwundbarkeit von Systemen und die Schwierigkeit, Veränderungen vorherzusagen, sind zentrale Merkmale. Regionale Konflikte oder Lieferketten-Probleme wirken sich sektorübergreifend in vielen Bereichen der Weltwirtschaft aus.

Ängstlichkeit: Die ständige Unsicherheit kann Angst hervorrufen, die wiederum zu irrationalen Entscheidungen führen kann. Die Angst vor dem Unbekannten kann die Fähigkeit beeinträchtigen, kluge und strategische Entscheidungen zu treffen. Dieses Verhalten war insbesondere in vielfältiger Weise in den letzten Jahren der Pandemie zu beobachten.

Nicht-Linearität: Traditionelle lineare Modelle versagen oft dabei, die heutige dynamische Welt zu erklären. Kleinste Veränderungen können sich exponentiell auswirken, was die Vorhersagbarkeit erschwert. Hier sind aktuell insbesondere die Entwicklungen rund um die „Künstliche Intelligenz“ als Beispiel anzuführen.

Irrationalität: Die Finanzwelt wurde seit jeher von Emotionen und irrationalen Verhalten beeinflusst. Die neue Dimension der Irrationalität hat jedoch weitläufigere Auswirkungen auf Entscheidungen von Individuen und auf Organisationen und Märkte als in der Vergangenheit. Ein Beispiel: In Zeiten niedriger Zinsen und finanzieller Anreize während der COVID-Pandemie neigten Individuen und Organisationen zu riskanteren Strategien, um höhere Renditen zu erzielen. Diese übermäßige Risikobereitschaft führte zum Teil zu irrationalen Investitionsentscheidungen, die in manchen Fällen zu Marktvolatilität und Blasenbildung führten.

Die Evolution von „VUCA“ zu „BANI“

Der „VUCA“-Begriff wurde in den 1990er Jahren geprägt, um die Unsicherheit und Komplexität der Geschäftswelt zu beschreiben. Doch die jüngsten globalen Ereignisse, wie Finanzkrisen, Pandemie, Technologieentwicklungen und geopolitische Veränderungen, haben gezeigt, dass eine Weiterentwicklung dieses Begriffes notwendig ist. Die „BANI“-Faktoren fügen eine tiefere Dimension hinzu:

Brüchigkeit: Die heutige Welt ist fragil geworden. Ereignisse in einem Teil der Welt können un-

Veränderungsprojekte bei Raiffeisen

Die dargestellte Entwicklung von „VUCA“ zu „BANI“ hat signifikante Auswirkungen auf die Durchführung von Veränderungsprojekten in vielen Unternehmen und Organisationen – auch im Raiffeisen-Sektor. Veränderungsvorhaben müssen diese neuen Faktoren sensibler berücksichtigen, um auch künftig erfolgreich zu sein und die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Nachfolgende Punkte skizzieren, wie sich Anforderungen an das Change Management für Veränderungsprojekte unter diesen Rahmenbedingungen neu darstellen:

1. Brüchigkeit und Unsicherheit

Veränderungsprojekte müssen flexibler und dynamischer gestaltet werden, um unerwartete Wendungen und Brüche in der Umgebung abzufedern. Pläne sind idealerweise anpassbar, um auf unvorhersehbare Ereignisse reagieren zu können. Regelmäßige Checks und Adaptationen von Projektplänen sind entscheidend, um sicherzustellen, dass das Projekt dauerhaft auf Kurs bleibt, selbst wenn sich die Rahmenbedingungen ändern. Erfolgskritisch dafür wiederum ist unter anderem eine optimale Mischung aus beweglichem Mindset und aktiver Umsetzung im Projektteam.

2. Ängstlichkeit und Widerstand

Die Ängstlichkeit in der „BANI“-Umgebung kann zu erhöhtem Widerstand gegen Veränderungen führen. Veränderungsprojekte sollten verstärkt auf Kommunikation und Partizipation setzen, um Ängste und Bedenken frühzeitig und laufend aufzugreifen. Ein offener Dialog, noch umfassendere Transparenz und die Einbindung der betroffenen Mitarbeiter:innen können dazu beitragen, Unsicherheiten abzubauen und die Erfolgswahrscheinlichkeit des Projekts zu erhöhen.

3. Nicht-Linearität und Anpassungsfähigkeit

Die Nicht-Linearität der „BANI“-Umgebung erfordert eine erhöhte Anpassungsfähigkeit.

Veränderungsprojekte sollten lösungsorientierte Ansätze annehmen, bei denen regelmäßige Bewertungen und Anpassungen vorgenommen werden, um sicherzustellen, dass das Projekt den sich ändernden Anforderungen gerecht wird. Diese Flexibilität ermöglicht es, auf nicht-lineare Trends und Entwicklungen angemessen und rechtzeitig zu reagieren. In diesem Kontext wird auch von Anpassungsintelligenz als neuer Kompetenz von erfolgreichen Führungskräften und Change Manager:innen gesprochen.

4. Irrationalität und emotionale Intelligenz

Die Einbeziehung der irrationalen Elemente in Veränderungsprojekten erfordert eine höhere Sensibilität für die emotionalen Aspekte der Beteiligten. Veränderungsinitiativen sollten auf die Bedenken und Erwartungen der Mitarbeiter:innen eingehen und gleichzeitig klare als auch rationale Informationen liefern. Ein besseres Verständnis der psychologischen Faktoren hilft, die Akzeptanz und den Erfolg des Projekts zu steigern.

Im Detail können folgende Aktivitäten – hier als kompakte Checkliste zusammengefasst – ziieldienlich einwirken:

Effektive Veränderungsprozesse im „BANI“-Umfeld

1. Ganzheitliche Analyse: Beginnen Sie mit einer gründlichen Analyse der aktuellen Situation unter Berücksichtigung der „BANI“-Faktoren. Verstehen Sie die spezifischen Herausforderungen und Chancen, die sich aus der Umstellung ergeben können.

2. Klare Kommunikation: Kommunikation ist entscheidend, um Ängste abzubauen und Irrationalität zu minimieren. Klären Sie von Anfang an die Gründe für die Veränderung, die Ziele und wie sie die Mitarbeiter:innen und die Bank als Ganzes beeinflussen werden.

3. Involvierung der Mitarbeiter:innen: Bieten Sie den Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich aktiv am Veränderungsprozess zu beteiligen.

Dies fördert Engagement, verringert Widerstand und berücksichtigt die menschlichen Aspekte des Change-Vorhabens.

4. Agilität: Entwickeln Sie einen flexiblen Projektplan, der es ermöglicht, auf unvorhergesehene Brüche und Änderungen zu reagieren. Halten Sie den Plan flexibel, um sich an die Nicht-Linearität der Umgebung anzupassen.

5. Risikomanagement: Identifizieren Sie mögliche Unsicherheiten und Brüche im Veränderungsprozess. Entwickeln Sie Strategien, um mit diesen Risiken umzugehen und die Widerstandsfähigkeit der Organisation zu stärken.

6. Begleitung: Bieten Sie Begleitung, Schulungen und Unterstützung für die Mitarbeiter:innen an, um die Ängstlichkeit zu reduzieren. Je besser sie vorbereitet sind, desto rationaler werden ihre Entscheidungen sein.

7. Innovationsförderung: Nutzen Sie die Nicht-Linearität, um innovative Ideen und Ansätze zu fördern. Ermutigen Sie Mitarbeiter:innen, neue Lösungen zu entwickeln und bestehende Geschäftsmodelle zu hinterfragen.

8. Psychologisches Verständnis: Berücksichtigen Sie die Irrationalität, indem Sie ein tiefes Verständnis für die emotionalen Bedürfnisse und Reaktionen der Mitarbeiter:innen entwickeln. Passen Sie die Kommunikation und Unterstützung entsprechend an.

9. Kontinuierliches Monitoring und Anpassung: Überwachen Sie den Fortschritt des Veränderungsprozesses kontinuierlich und passen

Sie die Vorgehensweise an, wenn sich Brüchigkeit oder Nicht-Linearität zeigen.

10. Feiern Sie Erfolge: Anerkennung und Belohnung für erreichte Meilensteine und positive Verstärkungen erreichter Ergebnisse können Ängste bzw. Vorbehalte verringern und die Motivation der Mitarbeitenden steigern.

Selbstverständlich ist diese Liste noch individuell für Ihre Bedürfnisse in Ihrer Raiffeisenbank zu erweitern. Wir freuen uns, wenn Sie uns an Ihren Ideen und Gedanken zum Change Management im „BANI“-Umfeld teilhaben lassen. Kontaktieren Sie dazu bitte Markus Eisl, einen der beiden Autoren, unter der E-Mail-Adresse: markus.eisl@raiffeisencampus.at.

Für noch mehr Impulse und Austausch zu Veränderungsprozessen und Change-Vorhaben empfehlen wir Ihnen und Ihren Führungskräften das Seminar „Führen in Veränderungsprojekten“. Profitieren Sie bei diesem Bildungsangebot des Raiffeisen Campus von der langjährigen Erfahrung des Organisationsentwicklungs-Profis und Autors dieses Artikels, Andreas Wieland, und lernen Sie, wie eine optimale Change Landkarte für Ihr persönliches Veränderungsvorhaben in Ihrer Raiffeisen-Organisation aussehen kann.

Dr. Andreas Wieland ist Berater, Coach, Trainer und Speaker.

Mag. (FH) Markus Eisl, MBA CMC leitet im Raiffeisen Campus die Bereiche Führungskräfte- und Funktionärs-Entwicklung sowie Inhouse-Bildungsveranstaltungen.