

TOPTHEMA

Auf Transformationsreise

Wie gelingt Veränderung? „Profil“ hat dazu Unternehmen in und außerhalb der genossenschaftlichen Gruppe gefragt, von der Genossenschaftsbank bis zum IT-Unternehmen. Hier die Antworten.

Zusammengestellt von Florian Christner, Redaktion „Profil“

Foto: VR-Bank Werdenfels



Hier geht's direkt zu den Unternehmen

- [VR-Bank Werdenfels: Viele Freiheiten, Themen zu testen und zu pilotieren](#)
- [DATEV eG: Aus 50 Entscheidungsgremien wurden drei](#)
- [Atruvia: Wir werden lernen müssen, uns permanent an die Anforderungen des Marktes anzupassen](#)
- [Viessmann SE: Eine Kultur des Mutes, der Aufgeschlossenheit und Neugier](#)

VR-Bank Werdenfels: Viele Freiheiten, Themen zu testen und zu pilotieren

Marcel Liebig, Bereichsleitung Unternehmensentwicklung der VR-Bank Werdenfels:



„Die VR-Bank Werdenfels ist eine erfolgreiche Genossenschaftsbank mit dem Ziel, den genossenschaftlichen Gedanken zukunftsfähig und das genossenschaftliche

Prinzip nachhaltig wettbewerbsfähig zu erhalten. Deshalb beschäftigen wir uns intensiv mit dem Thema Veränderung. Das ist notwendig, weil sich die Kundenbedürfnisse stetig ändern. Dabei dürfen wir keine Zeit verlieren, denn Innovationen, Start-Ups und die Transformation der Wettbewerber geben ein schnelles Tempo vor. Außerdem müssen wir uns an die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anpassen, um weiterhin als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Das gilt auch für Bewerberinnen und Bewerber sowie potenzielle neue Mitarbeitende im Onboarding. Nicht zuletzt werden die aufsichtsrechtlichen Anforderungen immer komplexer. Das führt dazu, dass wir unsere Anstrengungen auch in diesem Bereich ständig intensivieren und an immer neuen Vorgaben ausrichten müssen.

Intern gehört der Bereich Unternehmensentwicklung zu den Veränderungstreibern, indem er Innovationen und Themen in der Transformation begleitet. Aktuelle Beispiele in der Umsetzung sind ein neues Informations- und Prozessmanagementsystem, robotergesteuerte Prozessautomatisierung (RPA), ein neues Betriebsmodell mit dem Fokus auf Prozessmanagement und wohnortnahes/mobiles Arbeiten.

„Aufgrund der digitalen Transformation benötigen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heute ganz andere Qualifikationen, Kenntnisse und Talente als früher.“

Marcel Liebig, Bereichsleitung Unternehmensentwicklung der VR-Bank
Werdenfels

Ein weiterer Veränderungstreiber sind neue Anforderungen an unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Aufgrund der digitalen Transformation benötigen diese heute ganz andere Qualifikationen, Kenntnisse und Talente als früher.

Außerdem müssen sie die Bereitschaft zur Veränderung mitbringen. Unsere Mitarbeitenden sind aufgerufen, im Umgang mit der Technik und der IT sowie dem digitalen Banking mehr und mehr selbst Verantwortung zu übernehmen.

Diese Veränderungen und die von der VR-Bank Werdenfels angebotenen Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirken bereits. So werden viele Führungspositionen an junge, motivierte Mitarbeitende vergeben, die zum großen Teil bereits in der Bank ausgebildet und entwickelt wurden. Weiterbildungsangebote zur Persönlichkeitsentwicklung sowie Führungskräfteworkshops verstärken diese Wirkung. Dabei geht es um Werte und Talente mit dem Ziel, das eigene Persönlichkeitsprofil zu schärfen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können unsere Angebote zur Persönlichkeitsentwicklung auf freiwilliger Basis wahrnehmen. Auch die Qualifikation von einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Bereich Organisationsentwicklung dient dazu, die Bank als Ganzes zu entwickeln.



Workshop bei der VR-Bank Werdenfels: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich über Umfragen, die interne Ideenwerkstatt und durch die proaktive Beteiligung an Projekten einbringen.
Foto: VR-Bank Werdenfels

Die VR-Bank Werdenfels bietet zudem relativ viele Freiheiten und Möglichkeiten, Themen zu testen und zu pilotieren. Dazu gehört zum Beispiel unser Werdenfels

Store. Dort bieten wir abseits des Bankings Produkte und Dienstleistungen aus der Region für die Region an. Weitere Möglichkeiten, Neues zu testen, gibt es zum Beispiel in den Bereichen Prozessautomatisierung und Employer Branding. Unsere IT-Infrastruktur ist so weit es geht individualisiert. Das ermöglicht es uns, viele neue Themen der digitalen Transformation selbst zu gestalten.

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich über Umfragen, die interne Ideenwerkstatt und durch die proaktive Beteiligung an Projekten einbringen. Zudem bieten wir ihnen die Möglichkeit, sich als ‚Digitaler Zukunftsbegleiter‘ an der Transformation der Bank zu beteiligen und die Kolleginnen und Kollegen sowie Kundinnen und Kunden bei der Nutzung digitaler Anwendungen zu unterstützen. Das alles hilft uns dabei, den genossenschaftlichen Gedanken zukunftsfähig und das genossenschaftliche Prinzip nachhaltig wettbewerbsfähig zu erhalten. Darauf arbeiten wir strategisch und kulturell als Bank in der Region hin.“

[Zurück zur Übersicht.](#)

DATEV eG: Aus 50 Entscheidungsgremien wurden drei

Robert Mayr, Vorstandsvorsitzender der DATEV eG:



„Mit der digitalen Transformation verändert sich alles. Wenn wir diesen Wandel aktiv mitgestalten wollen – und das muss unser Anspruch als drittgrößtes Softwarehaus in Deutschland sein! – dann müssen wir bei uns selbst anfangen. Wandel heißt aber auch nicht, alles zu verändern. Was wir keinesfalls ändern werden, ist unsere Gesellschaftsform der Genossenschaft. Ich bin überzeugt, dass die Genossenschaft als nachhaltige Organisationsform eine hervorragende Basis ist, um den anstehenden Herausforderungen der digitalen Transformation zu begegnen. Das maßgebliche Stichwort für die Transformation lautet Agilität – und zwar ganz in Sinne der Kundenorientierung. Von der Ausrichtung an der organisatorischen Aufstellung und Silo-Denken haben wir unser Mindset hin zu einer modularen, kollaborativen Lösungspalette verändert. Dazu gehören Strukturen, die stärker auf Kommunikation, Zusammenarbeit und Flexibilität ausgerichtet sind.

Ein wichtiges Ziel der Transformation war es, dass Entscheidungen so tief wie möglich in der Hierarchie getroffen werden können – dort, wo die Fachkompetenz

sitzt. So sind aus rund 50 Entscheidungsgremien drei geworden, die nicht hierarchisch besetzt sind, sondern nach fachlicher Kompetenz. Stehen Entscheidungen an, bestimmt die entscheidungssuchende Stelle, welche Menschen sie für ihr Thema braucht. Nach einer Diskussion wird entschieden.

„Als ich bei DATEV angefangen habe, war das Unternehmen noch von einem starken Hierarchiedenken geprägt. Heute leben wir einen lockeren, von gegenseitiger Wertschätzung geprägten Umgangston.“

Robert Mayr, Vorstandsvorsitzender der DATEV eG

Als ich bei DATEV angefangen habe, war das Unternehmen noch von einem starken Hierarchiedenken geprägt. Heute leben wir einen lockeren, von gegenseitiger Wertschätzung und Kommunikation auf Augenhöhe geprägten Umgangston. Wir haben da einen ganz schönen Kulturwandel hingelegt und verändern uns immer noch weiter. Ich bin sehr froh darüber und sehr dankbar, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diesen Weg mitgegangen sind und auch noch weiter mitgehen.

Partizipation ist immer der Schlüssel, um der Skepsis zu begegnen, die ganz automatisch aufkommt, wenn Veränderungen ins Haus stehen. Unsere wichtigste Spielregel war: Ablauforganisation vor Aufbauorganisation. Wir wollten wissen, was an den Prozessen nicht funktioniert und wie eine bessere Zusammenarbeit aussehen könnte. Diese Spielregel hat dazu beigetragen, dass alle mitgemacht haben. Dabei ist es wichtig, den Mitarbeitenden Raum zu geben, ihre Vorstellungen zu äußern und sich einzubringen. Menschen ändern zu wollen, ist nicht nur ein schweres Unterfangen, sondern oft auch kontraproduktiv. Ich kann niemanden anweisen, über den Tellerrand zu schauen, und mit derartigen Anweisungen erreiche ich bei manchen nur, dass sie oder er sich verschließt. Wenn ich aber die Diversität meiner Belegschaft als Bereicherung, als Chance sehe, und ein Umfeld schaffe, in dem jede

und jeder mit seinen Eigenschaften den bestmöglichen Platz findet, profitieren alle davon. So handhaben wir das bei DATEV.

Das A und O für eine funktionierende Transformation ist offene Kommunikation: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen ihre Meinung kundtun und auch Bedenken äußern können, wenn etwas aus ihrer Sicht nicht richtig läuft. Umgekehrt sollten sie auch umgehend erfahren, ob ihre Arbeitsergebnisse dem entsprechen, was gebraucht wird. Um diese Feedbackkultur und freies Denken zu fördern, aber auch um näher am Markt zu sein, haben wir an den neuen Prozessen ausgerichtet unsere Organisation umfassend transformiert, Entscheidungsprozesse verschlankt, die Verantwortung in die Teams gegeben und eine Vertrauenskultur aufgebaut.“

[Zurück zur Übersicht.](#)

Atruvia: Wir werden lernen müssen, uns permanent an die Anforderungen des Marktes anzupassen

Jörg Staff, Vorstand bei der Atruvia AG für People & Business Services:



„Die Volksbanken und Raiffeisenbanken brauchen einen verlässlichen Partner, der ihnen zukunftsfähige Lösungen anbietet, die „time to market“ verkürzt, sie in die Entwicklung neuer Lösungen einbindet, berät und gleichzeitig eine hohe Qualität, Sicherheit und Performance sicherstellt. Wir müssen die Herausforderungen durch die Digitalisierung, die äußeren Einflüsse, wie zum Beispiel die Pandemie und die Umsetzung der Strategieagenda gemeinsam als genossenschaftliche FinanzGruppe meistern. Dafür haben wir unsere internen Strukturen verändert und ein neues Zusammenarbeitsmodell eingeführt, das auf flache Hierarchien, starke Kundenorientierung, mehr Flexibilität und End-to-End-Verantwortung setzt. Wir stärken unsere Fähigkeit zur Ambidextrie – also effizient und flexibel gleichzeitig zu sein, arbeiten nach agilen Methoden, fördern intern einen Austausch auf Augenhöhe und motivieren die Mitarbeitenden dazu, mehr Eigenverantwortung zu übernehmen. Das klappt an vielen Stellen sehr gut, an manchen Stellen ist zugegebenermaßen noch Luft nach oben.

Aber nicht nur unternehmensintern haben wir viel verändert. Auch die Zusammenarbeit mit unseren Kunden wird weiter professionalisiert. Wir arbeiten in der Lösungsentwicklung viel mehr direkt mit den Mitarbeitenden der Banken und teils auch mit deren Kunden zusammen. Dafür haben wir unterschiedlichste Formate für Co-Creation entwickelt. Ein Beispiel ist das Referenzbankmodell. Hier arbeiten Bankmitarbeitende aus 50 Primärbanken ganz direkt an Atruvia-Lösungen mit.

„Eine Transformation ist ein fortlaufender Prozess – und auch vier Jahre nach dem Startschuss befinden wir uns mitten in dieser Transformationsreise.“

Jörg Staff, Vorstandsmitglied der Atruvia

Eine Transformation ist ein fortlaufender Prozess – und auch vier Jahre nach dem Startschuss befinden wir uns mitten in dieser Transformationsreise. Mit dem neuen Zusammenarbeitsmodell haben wir die Strukturen im Unternehmen komplett umgekrempelt. Auch unser neuer Unternehmensname und unser neuer Markenauftritt sind Teil dieser Transformation. Darüber hinaus orientieren wir uns an agilen Methoden bei der Entwicklung unserer Lösungen und stellen heute nicht mehr fertige Produkte an die Rampe, sondern entwickeln sie unter Einbeziehung des Feedbacks der Kunden stetig weiter.

Auch für die Mitarbeitenden hat sich viel verändert. Sie arbeiten heute in eigenverantwortlichen, cross-funktionalen Teams zusammen. Es gibt ein neues Rollen- und Führungsmodell sowie ein neues Karrieremodell. Fachkarrieren wurden aufgewertet. Klassische Führungsrollen gibt es bei uns nicht mehr. Die Rahmenbedingungen für die Arbeit wie Arbeitszeit und Arbeitsort sind durch einen neuen Tarifvertrag stark flexibilisiert. Hybrides Arbeiten ist das neue Normal. Die physischen Arbeitsplätze haben sich den neuen flexiblen Anforderungen an Arbeit angepasst (activity based working). Die Arbeitsflächen sind technisch für hybride

Arbeit ausgelegt und fördern die Interaktion und Kreativität sowie den sozialen Austausch. Wenn ich heute durch die neuen Arbeitswelten laufe, ist es selbstverständlich, dass die Mitarbeitenden sich untereinander und auch mich als Vorstand duzen. Wir Vorstände sitzen gemeinsam mit unseren Assistenzen und engsten Mitarbeitenden auf einer Fläche und sind grundsätzlich direkt ansprechbar. Das ist ein Beispiel für Augenhöhe im Umgang miteinander.

Eine Transformation kann nur gelingen, wenn viele Mitarbeitende sie mitgestalten und unterstützen. Dazu messen wir zweimal jährlich durch eine Befragung den Fortschritt in unterschiedlichen Transformationsthemen, wie Strategie, Kultur und Werte. Auf Basis dieser Ergebnisse initiieren die Mitarbeitenden eigenverantwortlich Maßnahmen. Um Schritt für Schritt zu einer lernenden Organisation zu werden, gibt es im Rahmen des agilen Arbeitens regelmäßig Retrospektiven und weitere Austauschformate, Workshops und Seminare, mit denen wir die Transformation begleiten. Eine wesentliche Rolle spielt die Kommunikation. Bei vielen Projekten bringen sich die Kolleginnen und Kollegen direkt ein.

Ja, den Start der neuen Banking App hätten wir uns in der Tat anders gewünscht. Bei der Einführung der neuen Banking App haben wir uns gemeinsam für einen sogenannten „leisen Start“ entschlossen. Ganz im Sinne der agilen Softwareentwicklung wurde die App als MVP (Minimal Viable Product) auf den Markt gebracht, deren Funktionen kontinuierlich erweitert werden. Der Grund für diese Entscheidung war, dass wir den Primärbanken Zeit geben wollten, die Freischaltung der neuen App individuell für ihre Kundinnen und Kunden zu steuern. Da in der ersten Version die App nur über die Basisfunktionen verfügte, zeigte sich dies schließlich auch in den Bewertungen in den App Stores. Seit dieser Woche ist die Funktionsparität zwischen der alten und neuen App hergestellt. Das bedeutet, dass alle Features, die Kundinnen und Kunden von der App VR Banking Classic kennen, nun auch in der neuen VR Banking App zu finden sind. Doch das ist noch nicht alles. Mit Scan2Bank oder der Sprachsteuerung ist unser Mobilebanking

einfach, komfortabel und sicher.

Wir lernen auf dem Weg ständig dazu und müssen zwei grundsätzliche Themen unterscheiden: Es gab zum einen technische Schwierigkeiten auf der Omnikanalplattform – das will ich nicht beschönigen. Meine Vorstandskollegen Martin Beyer und Uli Coenen konnten auf der Hauptversammlung Ende Juni aber verkünden, dass wir diese Hindernisse inzwischen in den Griff bekommen haben. Das Zweite sind kommunikative Herausforderungen. Wir haben in den vergangenen Monaten wieder einmal festgestellt, wie wichtig es ist, die Volksbanken und Raiffeisenbanken gut zu informieren und wir haben dafür unter anderem unser relativ neues Format der LiveTalks genutzt.

Insgesamt sind wir auf einem sehr guten Weg. Seit Beginn unserer Transformation hat sich die Mitarbeiterzufriedenheit signifikant erhöht. 90 Prozent unserer Mitarbeitenden empfehlen Atruvia als Arbeitgeber weiter. Es gibt schnellere Entscheidungs- und Lernzyklen, zum Beispiel für die Portfolioentwicklung. Viele unserer Kunden entwickeln mittlerweile gemeinsam mit uns neue Lösungen. Ich bin stolz auf die Atruvia-Mitarbeitenden, für die die Transformation an vielen Stellen auch anstrengend ist. Ich kann voller Überzeugung sagen: Schon heute kann man Atruvia nicht mehr mit der ehemaligen Fiducia & GAD vergleichen. Trotzdem liegt noch ein weiter Weg vor uns, der nie enden wird. Denn wir leben in Zeiten der andauernden Veränderung. Wir werden lernen müssen, uns permanent an die Anforderungen des Marktes anzupassen und weiterzuentwickeln. Veränderung ist das neue Normal.“

[Zurück zur Übersicht.](#)

Viessmann SE: Eine Kultur des Mutes, der

Aufgeschlossenheit und Neugier

Michael Wagner, Lead External Communications bei Viessmann:



„Weltweit sind derzeit eine Reihe von Megatrends zu beobachten, die alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens enorm beeinflussen. Zuallererst sind dies die Digitalisierung und die Energiewende, aber auch andere Trends haben eine hohe Relevanz: Globalisierung, Urbanisierung und New Work sind Beispiele dafür. Für jedes Unternehmen ist es existenziell, den Megatrends in hohem Maße Rechnung zu tragen, indem sie in alle Entscheidungen und alle Überlegungen konsequent einbezogen werden.

Das aber ist nur möglich, wenn eine Unternehmenskultur etabliert ist, die dieses Denken beinhaltet und weiter fördert. Eine Kultur des Mutes, der Aufgeschlossenheit und Neugier, wie sie von unseren Mitarbeiterinnen und

Mitarbeitern – den Mitgliedern der weltweiten Viessmann Familie – mittlerweile ganz selbstverständlich gelebt wird.

Bei Viessmann haben wir in den vergangenen Jahren einen tiefgreifenden Kulturwandel vollzogen, und wir vollziehen ihn noch. Das funktioniert so gut, weil wir seit 105 Jahren eine Familie für positive Veränderung sind. Jede Herausforderung, mit der wir uns in unserer Geschichte auseinandergesetzt haben, hat uns vorbereitet und stark gemacht für die nächste Herausforderung. Dieser Prozess, das Denken und die eigene Kultur immer wieder den aktuellen Opportunitäten und Herausforderungen anzupassen, ist niemals beendet.

Die Transformation unserer Kultur wird genauso wie alle anderen Handlungen im Unternehmen letztlich durch unseren Unternehmenszweck „We create living spaces for generations to come“ getrieben. Alle Frauen und Männer, die weltweit bei Viessmann arbeiten, sehen sich als eine Familie für positive Veränderung. Diesem Denken entspringt alles, was uns in die Lage versetzt, die sich aus den Megatrends ergebenden gewaltigen Herausforderungen zu meistern: unser integriertes Lösungsangebot, das alles bereithält, die Energiewende gelingen zu lassen, die Entwicklung immer neuer innovativer Lösungen zur Verringerung des CO₂-Ausstoßes sowie der Abhängigkeit von Energieimporten. In den kommenden drei Jahren werden wir eine Milliarde Euro in grüne Energielösungen investieren. Ein weiterer Treiber ist der Wissensaustausch mit Partnern und Stakeholdern. Beispielhaft dafür steht unser Maschinenraum in Berlin – ein offenes Innovations-Ökosystem aus Mittelstand und Familienunternehmen, um gemeinsam eine erstrebenswerte Zukunft für kommende Generationen zu schaffen.



Viessmann-Produktionshalle am Unternehmensstammsitz im nordhessischen Allendorf (Eder): In den kommenden drei Jahren will das Unternehmen eine Milliarde Euro in grüne Energielösungen investieren. Foto: Viessmann SE

Dieser Kulturwandel muss aus der Mitarbeiterschaft heraus gelebt werden. Die Unternehmensführung setzt lediglich die Leitplanken, und – noch wichtiger – verleiht den Familienmitgliedern Mut. Sie werden ermutigt, offen zu sein, „out of the box“ zu denken, Gedankenbarrieren abzubauen und sich durch das, was gemeinhin Fehler genannt wird, nicht entmutigen zu lassen, sondern daraus zu lernen, um sich selbst sowie die gesamte Organisation noch besser und fokussierter weiterzuentwickeln zu können. Eines der wichtigsten „Werkzeuge“ dafür ist Co-Creation. Nur gemeinsam ist die große Viessmann Familie stark, und gemeinsam gestalten wir die Zukunft – so, wie wir es zum Beispiel bei der Entwicklung unserer Dream-Kampagne gemacht haben, der Strategie für 2025.

Viessmann hat bereits im Jahr 1960 ein Ideenmanagement – damals noch unter dem Namen Vorschlagswesen – etabliert, weil im Unternehmen schon früh erkannt wurde, dass das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein riesiges Optimierungspotenzial birgt. In mehr als sechs Jahrzehnten entwickelte sich diese Einrichtung zu einer einzigartigen Erfolgsstory, die noch immer fortgeschrieben wird. Flankierend finden regelmäßige Veranstaltungen und Challenges, wie Kreativ-Werkstätten oder Hackathons, statt.

Wie kompetent, engagiert und kreativ die Mitglieder der großen weltweiten Viessmann Familie sind, belegen die Zahlen des Ideenmanagements eindrucksvoll: Allein im vergangenen Jahr wurden weltweit mehr als 35.000 Ideen eingereicht, mit deren Umsetzung Einsparungen in Höhe von 3,6 Millionen Euro erzielt werden konnten. Insgesamt beträgt die Zahl der Ideen in 62 Jahren fast 1,3 Millionen und die Summe der Einsparungen 64 Millionen Euro. Dabei sind stets nur die Einsparungen berücksichtigt, die im ersten Jahr nach Umsetzung der Idee erzielt wurden.“

[Zurück zur Übersicht.](#)

WEITERFÜHRENDE LINKS

- [Die Webseite der VR-Bank Werdenfels](#)
- [Die Webseite der DATEV eG](#)
- [Die Webseite der Atruvia AG](#)
- [Die Webseite der Viessmann SE](#)