

# Change-Prozess in HR: Partizipation lohnt sich!

Langweilig, unbeweglich und kaum digital? Wie ein zäher Kaugummi am Schuh klebt dieses Image an vielen Old-Economy-Unternehmen und deren HR. Denn wenn es der Branchenwandel nicht erfordert, gehen nur wenige Unternehmen die eigene Veränderung aktiv an. Ein umfassender Wandel auf allen Ebenen des Unternehmens bleibt zudem meist aus.

**A**nders bei der Berlin Hyp AG. Im Jahr 2014 begann sie als einer der führenden Immobilienfinanzierer Deutschlands damit, einen unternehmensweiten Change-Prozess anzustoßen. Diese Phase des Umbruchs war vor allem von der Neupositionierung der Bank innerhalb des Konzerns der Landesbank Berlin Holding AG und in der Sparkassen-Finanzgruppe sowie vom zunehmenden Digitalisierungs- und Wettbewerbsdruck in der Bankenbranche geprägt.

## Genau zum richtigen Zeitpunkt

Genau jetzt entschied sich die Geschäftsführung dazu, den Wandel der Bank aktiv anzugehen. Der Anspruch, die eigene Zukunftsfähigkeit sicherzustellen, war der Motor, der das Unternehmen antrieb und weiterhin innovativ und beweglich hält. Dies besonders, weil die Folgen der Digitalisierung und neuer disruptiver Geschäftsmodelle immer deutlicher werden: Digitale Plattformen stellen gleichzeitig Konkurrenz und auch Potenzial für das Unternehmen dar. Klar ist: Mit einem traditionellen Geschäftsmodell wird es in Zukunft schwieriger werden, erfolgreich am Markt zu bestehen. „Dies ist eine große Herausforderung für die gesamte Bank“, bestätigt Norman Stöber, Projektleiter und Personalentwickler bei der Berlin Hyp AG.

„Die grobe Marschrichtung war klar, unklar war aber, wie wir alle Mitarbeiter ansprechen und mitnehmen können.“

Norman Stöber, Projektleiter  
und Personalentwickler bei der  
Berlin Hyp AG



ler bei der Berlin Hyp AG. Er ist einer von vielen Mitarbeitern, die diesen Wandel aktiv im Sinne des Unternehmens mitgestalten wollten. Der unternehmensweite Change-Prozess sei zwar grundsätzlich eine strategische Entscheidung der Geschäftsführung gewesen, zugleich war er aber auch eine „Herzensangelegenheit für viele Kollegen und Kolleginnen in der Bank“. Dies spiegelt

te sich in der hohen Beteiligung der Belegschaft am Change-Prozess und auch in der Unterstützung der Beteiligung durch die Geschäftsführung wider.

## Berlin Hyp AG wurde PERSÖNLICH

Der Bereich Personal spielte im Change-Prozesses natürlich eine zentrale Rolle. Ab 2017 kamen insbesondere noch die Über-



## Kostenloser Film

Der Film zum Projekt Change-Prozess HR der Berlin Hyp AG kostenlos unter [www.haufe-akademie.de/zukunftsaehigkeit](http://www.haufe-akademie.de/zukunftsaehigkeit)



Norman Stöber, Projektleiter „PErsönlich“ und Personalentwickler, zusammen mit Projektmitgliedern und Kollegen aus dem Bereich Personal

prüfung und Neugestaltung bestehender Personalinstrumente hinzu. Um neue Wege zu gehen und eine neue Kultur leben zu können, benötigt man schließlich auch innovative Unterstützung und zeitgemäße Mittel. Langjährig, in der Bank etablierte Instrumente wie z. B. Mitarbeitergespräche oder Zielvereinbarungen wurden deshalb innerhalb des bankweiten Projekts „PErsönlich“ auf den Prüfstand gestellt. Von Anfang an war der Bank die Einbindung der Mitarbeiter bei der Konzeption neuer Personalinstrumente äußerst wichtig. Das Ziel: eine maximale Identifikation der Belegschaft mit den neuen Instrumenten und damit die wirkliche Umsetzung der neuen Prozesse in die Arbeitsumgebung. Sascha Klaus, Vorstandsvorsitzender der Berlin Hyp AG, betont: „Uns war klar, dass es nichts bringt, wenn wir in Projekten sehr aufwendig Dinge erarbeiten. Das muss man auf allen Ebenen dann auch vorleben.“

### Kooperation statt Isolation

Die Auswahl eines geeigneten Kooperationspartners war ein zentraler Erfolgsfaktor

im gesamten Prozess. „Mit der Haufe Akademie fanden wir einen Change-Begleiter, der nicht nur Ware von der Stange im Repertoire hat, sondern bereit war, gemeinsam mit uns neue Wege zu gehen, und uns regelmäßig und auf Augenhöhe den Spiegel vorhielt“, bestätigt Norman Stöber. Ein Prozess, der nicht nur von Erfolgen, sondern auch von Stolpersteinen und den damit einhergehenden Lerneffekten verbunden war.

### Der bloße Aufruf zur Partizipation genügt nicht

„Partizipation klingt in der Theorie total einfach, die tatsächliche Umsetzung ist aber alles andere als ein Kinderspiel“, so der PE-Experte der Berlin Hyp AG. Um in einem Unternehmen mit einer 150-jährigen Traditionsgeschichte und ausgeprägten hierarchischen Strukturen innovative Personalinstrumente und Prozesse zu entwickeln, genügt der bloße Aufruf zur Partizipation nicht. Ein wirksamer Handlungsrahmen zur Orientierung und die professionelle Begleitung und Befähigung der beteiligten

Akteure durch Experten und das Projektteam waren Grundvoraussetzung für den Erfolg. Darüber hinaus half der Einsatz von modernen Arbeitsmethoden wie z. B. Lego Serious Play oder Eigenland. Insbesondere über diese Gamification-Tools konnte die anfängliche Skepsis der Mitarbeiter gegenüber dem Projekt und seinen möglichen Ergebnissen in Neugier und Begeisterung umgewandelt werden.

### Das Ziel erreicht – die Zukunft kann kommen

Das Projekt „PErsönlich“ wurde im Dezember 2018 erfolgreich beendet. Es hat – unter maßgeblicher Beteiligung der Mitarbeiter – wirksam und konzeptionell die Ziel Landschaft der neuen Personalinstrumente der Berlin Hyp AG gestaltet. Einige dieser neuen Instrumente sind bereits erfolgreich implementiert und Teil des Unternehmensalltags geworden: Die Zukunft kann kommen. ●

Redaktion Fokus Personalentwicklung