

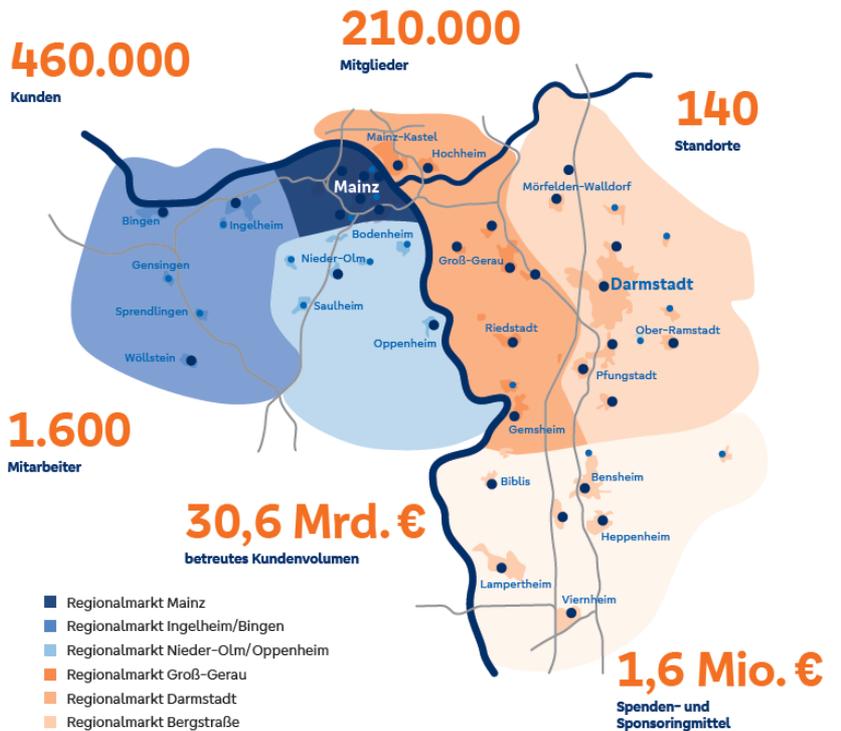


**Volksbank  
Darmstadt Mainz**

# **Veränderung braucht Struktur – die Change Architektur der Volksbank Darmstadt Mainz**

Bettina Jacobs, 19. Februar 2025  
#NewWorkGoesFinance

# Volksbank Darmstadt Mainz: Eine leistungsstarke Genossenschaftsbank ist 2023 durch Fusion entstanden



**50 Standorte** mit persönlicher Betreuung



**15 Mrd. Euro** Bilanzsumme (2024)



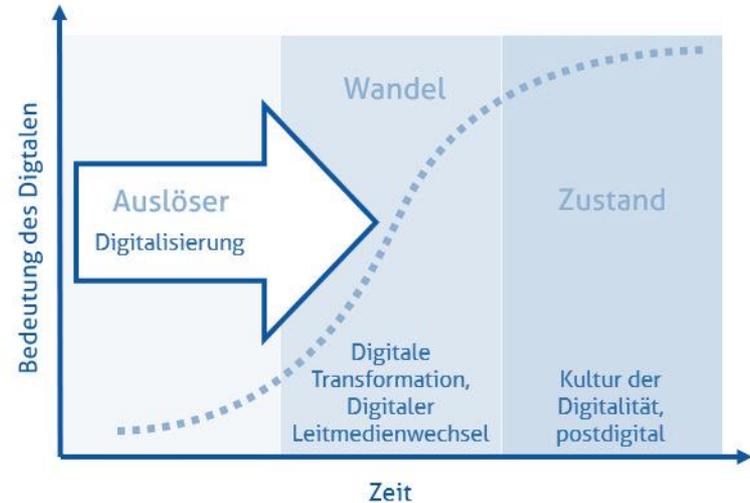
Klares Bekenntnis zu **gesellschaftlichem Engagement und Nachhaltigkeit**

## Die digitale Transformation ist ein Veränderungsprozess, der noch lange nicht abgeschlossen ist

**Digitale Transformation** ist ein

- durch digitale Technologien ermöglichter und vorangetriebener
- kontinuierlicher **Veränderungsprozess** der über
  - veränderte Kundenbedürfnisse und Kundenverhalten,
  - disruptive Geschäftsmodelle,
  - neue Wettbewerber,
  - veränderte Arbeitswelt,
  - gesellschaftliche und kulturelle Trends
- das **gesamte Unternehmen** betrifft

## Digitalisierung - Digitalität



## Klassische Modelle sehen Change als Projekt – Change IST die neue Normalität!



- Die beliebten Modelle von **Kurt Lewin (1947)** und **John Kotter (1995)** unterstellen, dass vor und nach der Veränderung ein stabiler Zustand existiert. Beide Modelle gehen davon aus, dass **Change der Organisation verordnet und zentral gesteuert werden kann**.
- **Change** wird zunehmend durch externe Notwendigkeit getrieben, **Taktung und Komplexität** nehmen zu. Change verläuft **nicht linear und planbar** von Anfang bis Ende. Wie ist Veränderung unter diesen Bedingungen gestaltbar?

## Transformation aus dem mittleren Management erfordert, die eigene Machtkompetenz zu erkennen und zu nutzen

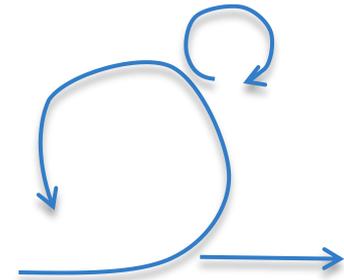
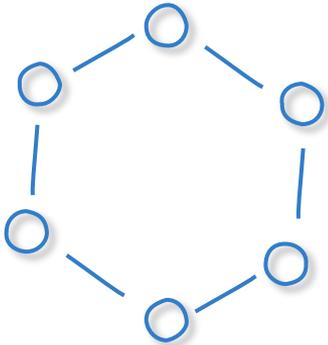
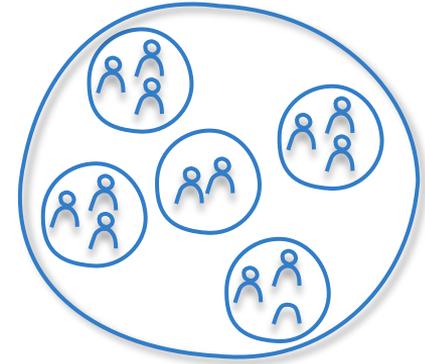
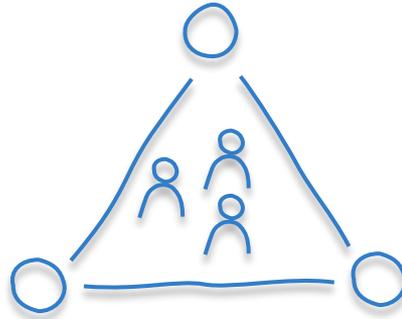
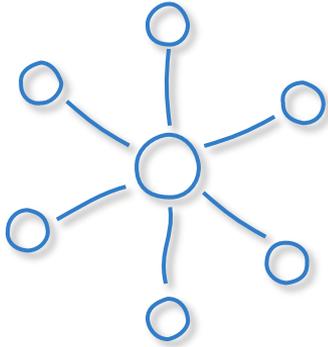
**Machtkompetenz** = Die Fähigkeit, seine Interessen notfalls auch gegen Widerstand durchzusetzen und für seine Interessen zu kämpfen.

**8 Quellen der Macht** nach Elfriede Bauer-Jelinek:

- 1. Macht der Materie:** Prioritäten, Geld (Budget), **Kapazitäten, Energie**
- 2. Macht der Zugehörigkeit:** Zugehörigkeit zur Organisation, zum Unternehmen
- 3. Macht der Mehrheit:** Verbündete, **Koalitionen**, Interessengemeinschaften
- 4. Macht des Wissens:** Erkenntnis, Erfahrung, Fähigkeiten, **Methoden**
- 5. Macht der Gefühle:** Emotionale Intelligenz, Gespür für den richtigen **Zeitpunkt**
- 6. Macht der Kontakte:** Netzwerke, Förderer, Mentoren
- 7. Macht der Überzeugung:** Ziele, Visionen, **Zukunftsbilder**, Geschichten
- 8. Macht der Funktion:** Kompetenzen, Position, Hierarchie, **Strukturen**



## Die Lösung: Neue Strukturen in der Organisation, die Veränderung dauerhaft unterstützen und ermöglichen



## Digital Office – Verankerung der digitalen Transformation in der Organisation

Im Digital Office ist die Verantwortung für die (digitale) Transformation organisatorisch abgebildet.

- Das **Digital Office** hat vor allem strategische, koordinierende und unterstützende Rolle
- Es schafft **Strukturen**, ermöglicht **Entscheidungen** und **befähigt** zur Veränderung
- Es ist intern in alle **Bereiche** der Bank sowie unternehmensextern **vernetzt**

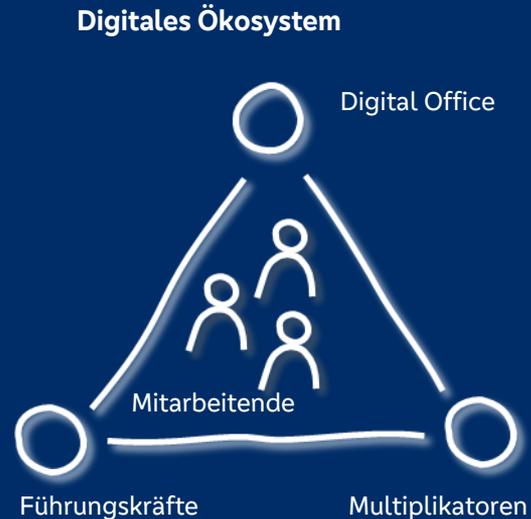
### Digital Office



## Digitales Ökosystem – Digital Office, Führungskräfte und Multiplikatoren gestalten gemeinsam

### Digital Office, Multiplikatoren und Führungskräfte bilden gemeinsam ein Digitales Ökosystem

- **Über 140 Multiplikatoren Digital** sind **Veränderungsbegleiter** für Mitarbeitende und Führungskräfte
- **Führungskräfte** benennen die Multiplikatoren Digital, geben ihren Mitarbeitern Orientierung und sind Vorbild im Rahmen der Digitalen Transformation
- Das **Digital Office** steht mit Multiplikatoren und Führungskräften in engem Austausch und begleitet sie durch vielfältige Formate

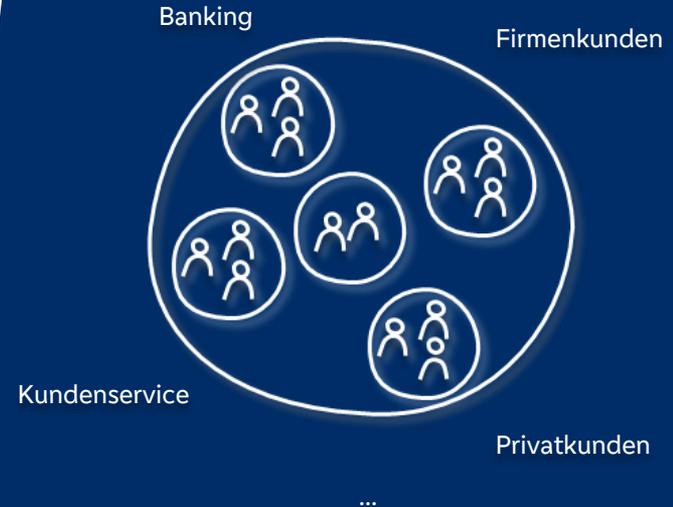


## Agile Projektstrukturen – am Beispiel Omnikanalplattform

### Agile Projektstrukturen stärken Eigenverantwortung und Zusammenarbeit

- **Führungskräfte** der anwendenden Bereiche übernehmen als **Product Owner** selbst Verantwortung für die Weiterentwicklung
- **Projektteams** arbeiten **interdisziplinär** und **selbstorganisiert** – Zusammensetzung und Arbeitsweise legen sie weitgehend selbst fest
- **Monatliche Treffen** sorgen für Transparenz und abgestimmtes Vorgehen, **Entscheidungen** werden gemeinsam getroffen
- **Agile Projektstruktur** („Tribes“) ist offen und flexibel für weitere Themen

### Agile Projektstrukturen

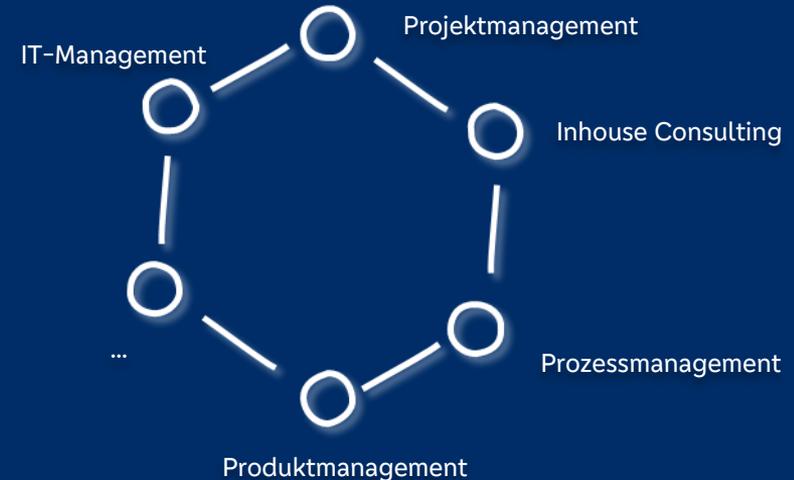


## Innovationsmanagement: Netzwerk statt Stabsstelle

### Das Innovationsmanagement ist bewusst als Netzwerk organisiert

- Das **Innovationsmanagement** wird durch einen **Innovationszirkel** koordiniert
- **Innovationszirkel** aus Projektmanagement, Prozessmanagement, Inhouse-Consulting, IT-Management, IT-Governance/IT-Sicherheit, Produktmanagement und weitere **bewertet Trends und Ideen** und erarbeitet **gemeinsame Positionen**
- Dabei wird unter anderem der **BVR Trendradar** genutzt
- **Projekte** werden durch die Fachbereiche umgesetzt, das Innovationsmanagement unterstützt sie dabei

### Innovationsmanagement



## Informations- und Wissensmanagement: Kontinuität und Festigung

Informations- und Wissensmanagement spielt eine zentrale Rolle bei der Kommunikation und Stabilisierung von Veränderungen

- **Informations- und Wissensmanagement** ist feste Aufgabe im Digital Office (konzeptionell und redaktionell)
- **Austausch und Vernetzung** in verschiedenen Formaten (u.a. Lunch and Learn, Barcamp) mit Multiplikatoren und Führungskräften
- **Interne Kommunikation** durch themenspezifische Newsletter und Blogs
- Befähigung durch **Mikrotrainings** (DIGI-Aufgabe)

### Informations- und Wissensmanagement

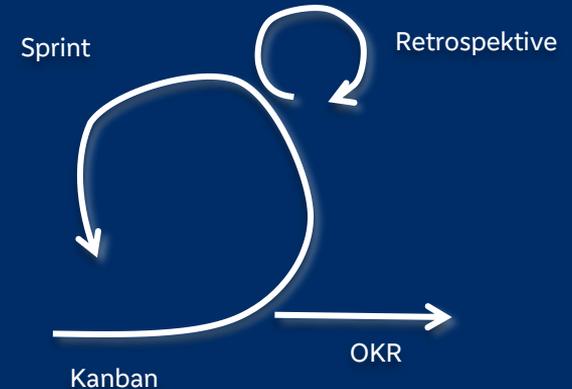


## Agile Methoden: Iteratives Vorgehen und kontinuierliche Verbesserung

### Agile Methoden werden gezielt erprobt und eingesetzt

- Förderung einer leistungsfähigen **Projekt- und Innovationskultur** in der Bank
- Weiterentwicklung der **Methodenkompetenz** durch Einsatz **agiler Methoden** im Tagesgeschäft und in Projekten
  - Kanban für Zusammenarbeit und Planung
  - Timeboxing und Sprints
  - Retrospektiven
- **Lernen und Scheitern** ausdrücklich erwünscht!

### Agile Methoden – iteratives Vorgehen



## Fazit: Veränderung braucht Struktur!

### Veränderung...

- ist kein Projekt, sondern eine **strategische Daueraufgabe**
- kann nicht **mit der Organisation** gemacht werden, sondern nur **von der Organisation**
- ist nicht Aufgabe einer Abteilung, sondern braucht **alle Disziplinen**
- kann langfristig nur gelingen, wenn es **gute Strukturen** dafür gibt
- braucht die Bereitschaft **zu lernen, auszuprobieren und sich weiterentwickeln**

