

**comdirect**

## Kulturwandel und agile Transition

### Der Auslöser

Die comdirect bank AG hat vor einigen Jahren damit begonnen, agile Arbeitsweisen und agile Methoden in den Arbeitsalltag der Bank zu integrieren. Im Rahmen eines Vorprojektes hat Kurswechsel innerhalb einer Abteilung des Bereichs IT dabei geholfen, das Verständnis von Agilität zu schärfen, bestehende Arbeitsweisen zu reflektieren und im Sinne der Wertschöpfung zu verbessern. Insbesondere die agile Denkweise und Haltung haben sich durch die Zusammenarbeit mit Kurswechsel positiv verändert. Parallel dazu hatte comdirect mit ihren MitarbeiterInnen erhoben, welche Erfolgsfaktoren für die Bank wesentlich sind. Das volle Potenzial für die Organisation sollte ausgeschöpft werden, indem per Opt-In Verfahren alle MitarbeiterInnen und Führungskräfte an der Organisation und diesen Erfolgsfaktoren arbeiten konnten.

So entstand der Auftrag an die Kurswechsel Unternehmensberatung GmbH, die laufende agile Transition in diesem Bereich zu unterstützen.

Zunächst einmal wurde die Strategielandkarte, die bereits erfolgreich im Bereich IT eingesetzt worden ist, um die relevanten Erfolgsfaktoren der Gesamtbank erweitert. Im Rahmen einer unternehmensweiten Marktplatzveranstaltung sind alle KollegInnen eingeladen worden, sich aktiv für den Wandel der comdirect Bank AG zu engagieren. So konnten Verantwortliche für Handlungsfelder wie „Kommunikation“, „Führung“ und „Mindset“ gefunden werden, die gemeinsam mit Unterstützern des gesamten Unternehmens und begleitet durch Kurswechsel Rahmenbedingungen identifiziert haben, die für den Erfolg des jeweiligen Handlungsfelds zu erfüllen sind, um daraus konkrete Maßnahmen und Experimente für das Unternehmen abzuleiten, auf den Weg zu bringen und kontinuierlich weiterzuentwickeln. So konnten erste kleine Erfolge sehr schnell in weite Teile des Unternehmens hineinwachsen, wirksam und größer werden. Begleitet wurde dieser Prozess durch inhaltliche Impulse, Vorträge, Moderation und methodische Unterstützung der Kurswechsler.

### Das Ergebnis

Einladung, Transparenz und Vergemeinschaftung. Diese Prinzipien waren jederzeit handlungsleitend für alle Aktivitäten. Die Vorgehensweise hat in vielerlei Hinsicht dazu geführt, dass kulturelle Musterbrüche entstanden sind, die das Verständnis von Zusammenarbeit, Führung und Agilität teilweise neu deuten konnten. Die Selbstverantwortung und das Engagement vieler Kolleginnen und Kollegen ist gestärkt worden. MitarbeiterInnen identifizieren heute viel eigenständiger relevante Handlungsfelder, stellen diese in den Kontext der Strategielandkarte und bringen sich für ein schnelles Vorankommen ein. Dabei wird dem gesamten Unternehmen jederzeit der Anteil an wertschöpfender Tätigkeit und Verbesserungen in der Team- sowie bereichsübergreifenden Zusammenarbeit transparent gemacht. Das Verständnis für agiles Arbeiten >> eigeninitiiertes Identifizieren von Handlungsfeldern und die dafür notwendige Kultur ist gewachsen, entwickelt sich stetig weiter und stimmt zuversichtlich, die komplexen Herausforderungen der Zukunft erfolgreich bewältigen zu können.

### Die Inhalte

#### Die Kundin sagt

Die Art der Zusammenarbeit und Fragestellungen haben die Eigenverantwortung und Selbstorganisation aller MitarbeiterInnen und Führungskräfte vorangebracht. Der Entwicklung hat einen besonderen Schub gegeben, dass Instrumente und Strukturen nicht als gegeben angesehen werden, sondern sie selbstständig – durch unsere MitarbeiterInnen und Führungskräfte selbst – auf ihre Wirksamkeit oder auch Nicht-Wirksamkeit hin untersucht werden. Inzwischen ist es schon fast eine Art Organisationsbestandteil, dass gemeinsam neue Wege ausprobiert und diese im Sinne der gemeinsamen Organisationsentwicklung gestaltet werden.



Tanja Brunnecker  
Head of People Development  
& Talentmanagement