

Von harten Zahlen zu soften Veränderungen

Kultur-Change Management im Finanzressort von Aareon

Susanne Kucklei

Im Rahmen der internationalen Wachstumsstrategie von Aareon wurde ein neues Vorstandsressort Finanzen und Interne Dienstleistungen geschaffen. Um die bestehende Finanzorganisation neu auszurichten und alle internationalen Finanzfunktionen zu integrieren, initiierte das neue Vorstandsmitglied Christian M. Schmahl im Herbst 2012 das zwei Jahre dauernde Programm «Finance International Transformation» (FIT).

FIT für die internationale Zukunft

Ende März 2012 startete Christian M. Schmahl bei Aareon als neues Vorstandsmitglied und ist seitdem verantwortlich für Finanzen und Interne Dienstleistungen, nachdem er zuvor bei T-Online International als Chief Financial Officer (CFO) tätig war. Nach einer kurzen Orientierungsphase setzte der neue Ressortchef als Sponsor das Programm FIT auf, um in einem strukturierten Prozess alle wesentlichen Bestandteile seines Ressorts zu erfassen und ggf. neu zu gestalten. FIT umfasste drei wesentliche Handlungsfelder: Processes (Überprüfung der bestehenden Prozesse), Performance (Untersuchung der Effizienz und Leistungsfähigkeit) sowie People (begleitendes Change Management der Führungskräfte und Mitarbeiter). Der vorliegende Artikel beschreibt, welche Maßnahmen für die

rund 90 Mitarbeiter des Finanzressorts (inkl. International) entwickelt wurden. Das komplette Programm wurde mit internen Mitarbeitern von Aareon aufgesetzt – inklusive der Programmsteuerung – ein wesentlicher Erfolgsfaktor, denn die Mitarbeiter konnten so den gesamten Prozess kreativ mitgestalten. Ziel war es, ein internationales Finanzteam zu schaffen, das offen, verlässlich, transparent und vertrauensvoll zusammenarbeitet. Das Programmende war für Mitte 2014 gesetzt.

Mit dem Vorhaben wurde eine kontinuierliche Kulturveränderung angestoßen. Letztlich ging es um die Schaffung einer neuen Identität des Ressorts. Die Aareon Gruppe befindet sich zurzeit in einem grundlegenden Veränderungsprozess hinsichtlich ihrer internationalen Wachstumsstrategie und des Trends zur Digitalisierung in der Immobilienwirtschaft. Eine wichtige Voraussetzung für diese Veränderung ist eine innovative und leistungsfähige Finanzorganisation – diese hat Aareon mit dem Change Prozess geschaffen. Die zweijährige Programmdauer zeigt, dass dies nicht in einem Sprint, sondern eher in einem Marathon geleistet wurde. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war die engagierte Programmleiterin, die in dem Bewusstsein agierte, dass die Veränderung nur gemeinsam mit vielen motivierten Mitarbeitern zu schaffen ist.

Der Start: Was wollen unsere Kunden?

«Ein Vorstandsressort für Finanzen und Interne Dienstleistungen», so Christian M. Schmahl, «sollte die Anforderungen der internen Kunden bzw. Businesspartner kennen. Von daher ha-

Aareon

Die Aareon AG, hundertprozentige Tochter der Aareal Bank Gruppe, ist Europas führendes Beratungs- und Systemhaus für die Immobilienwirtschaft. Sie bietet ihren Kunden Lösungen in Beratung, Software und Services zur Optimierung IT-gestützter Geschäftsprozesse. Aareon ist an 27 Standorten vertreten. Das Beratungs- und Systemhaus beschäftigt über 1.200 Mitarbeiter. 2014 verzeichnete Aareon einen Umsatz von rund 178 Mio. € und ein operatives Ergebnis (EBIT) von rund 27 Mio. €.

ben wir diese direkt beim Start mit in die Projektarbeit eingebunden.» Der Perspektivenwechsel im Sinne von: «Was wollen oder erwarten unsere Kunden?» floss zu jeder Zeit in die Kulturentwicklung mit ein. Im Programm-Kick-off waren daher neben den Teilprojektleitern auch Vertreter der wichtigsten internen Schnittstellen eingeladen. In diesem Meeting wurden wesentliche Projektziele definiert sowie die Anforderungen der internen Kunden abgefragt.

Kultur verändern – Veränderung kultivieren

Nach dem erfolgreichen Kick-off des Projekts im Dezember 2012 ging die Kulturreise richtig los. Die bestehende Führungsmannschaft, deren Zusammensetzung sich im Verlauf des Change Prozesses veränderte, setzte sich direkt nach dem Programm-Kick-off zusammen, um für sich ihre Führungsarbeit im Veränderungsprozess zu orientieren. Diese eintägige Offsite-Veranstaltung konzentrierte sich auf die Fragen

- Wo ist mein jetziger Platz im Führungsteam und wo möchte ich zukünftig stehen?
- Welche Werte bestimmen unsere derzeitige Kultur im Finanzressort?

In diesem ersten Meeting wurden Methoden wie z. B. Organisationsaufstellung oder systemische Reflexionsarbeit eingesetzt. Da es im Finanzbereich bereits ein schriftliches Dokument mit festgeschriebenen Ressort-Zielen sowie Werten (Selbstverständnis) gab, wurde auf dessen Basis sukzessive das «Neue» entwickelt. Die im Unternehmen eingeführten Marktwerte und Führungsleitlinien sollten weitere Orientierung bieten. Das erste FIT-Führungskräfte-Treffen stand unter dem Motto: «Mitverantworten, Mitgestalten und Miteinander». Bislang hatte es eine ungleiche Verteilung innerhalb des Führungsteams von Rede- und Aktionsanteilen gegeben. Für den Projekt-Initiator war deshalb ein Ziel, die Beteiligung aller Führungskräfte – unabhängig von ihrer Hierarchiestufe – zu mobilisieren. In diesem ersten Meeting wurde unter anderem die Frage beantwortet: «Wie wollen wir uns im Innen- und im Außenverhältnis präsentieren?»

Auf Basis dieses Treffens wurde dann ein Kulturfahrplan entwickelt. Sein Ziel: ein kontinuierliches Zusammenspiel von Führungskräften untereinander, von Führungskräften mit Mitarbeitern und zwischen Mitarbeitern. Alle Zielgruppen sollten durch diesen Maßnahmenplan mehr in Kontakt miteinander kommen – denn Kommunikation untereinander war und ist ein wichtiger Teil des Prozesses.

Nach dem Führungskräfte-Meeting entstand die Idee, alle Mitarbeiter des Ressorts für eineinhalb Tage einzuladen. Dieses Ressortmeeting – seitdem feste Tradition im Austausch untereinander – bereiteten die Führungskräfte vor. Eine klare Zieldefinition mit dem Fokus «was wollen wir mit diesem Meeting erreichen?» und die Aufteilung verschiedener Themenschwer-

Die Ziele des Change-Projekts People im Detail

- Ein internationales Finanzteam ist geschaffen, das offen, verlässlich, transparent und vor allem vertrauensvoll zusammenarbeitet.
- Das internationale Finanzteam ist in seinem Selbstvertrauen gestärkt.
- Neue Aufgaben im Zuge der Internationalisierung sind allen Mitarbeitern im Bereich bekannt.
- Die persönliche Weiterentwicklung hat für jeden Mitarbeiter im Bereich einen hohen Stellenwert.
- Für die Einzel-Ausbildung der Führungskräfte im Hinblick auf Führungsverhalten und -verständnis werden Empfehlungen ausgesprochen.

punkte auf die Führungskräfte zeigten, dass der Erfolg des Meetings von allen Beteiligten abhängt. Natürlich waren diese nicht von Anfang an alle mit voller Überzeugung dabei – aus der Vergangenheit galt, dass viele Dinge angestoßen, dann aber nicht nachverfolgt wurden. Hier musste zunächst Vertrauen aufgebaut werden, dass nun kontinuierlich an der Umsetzung gearbeitet würde. Mittlerweile ist die Gestaltung von größeren Meetings durch die Mitarbeiter eine ideenreiche Gemeinschaftsarbeit geworden, die das Thema Verantwortungsübernahme unterstreicht. Dieses erste Meeting diente zur Neupositionierung – nicht zuletzt der Finance-Führungskräfte. Zu den Schwerpunkten zählten: der ausführliche Dialog zum Selbstverständnis des Ressorts in Form eines World-Cafés, aktuelle Themen innerhalb und außerhalb des Bereichs sowie die gemeinsame kreative Arbeit. Das daraus entstandene zweimal zwei Meter große FIT-Bild hängt heute an einem zentralen Platz im Unternehmen und erinnert an das Ressortmeeting 2013.

Die intensive Vor- und Nachbereitung dieser größeren Meetings war für den Erfolg des Zusammenwachsens im Ressort sehr wichtig. Mit Hilfe einer Umfrage innerhalb der Mitarbeiter des Ressorts erhielten die Führungskräfte im Anschluss an das Meeting Feedback. Sie konnten so – im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses – Rückschlüsse ziehen, was beim nächsten Mal noch optimiert werden könnte. Dieses Feedback sicherte die fortlaufenden Rückmeldungsschleifen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern und hielt die Beteiligten im Dialog. Mittlerweile werden diese jährlich stattfindenden Bereichsmeetings gemeinsam von den Mitarbeitern und von den Führungskräften gestaltet.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.