

Veränderungsprozesse spielerisch kommunizieren

Von Frank A. Künneke – Eine neue Leitungsstruktur, eine strategische Neuausrichtung oder ein anderer Umbruch im Unternehmen – auf dem Papier ist alles klar. Und doch: Zwischen offiziellem Kurswechsel und gelebter Praxis liegt eine kommunikative Leerstelle, die mit Haltung und Fingerspitzengefühl gefüllt werden muss. Denn nur wer Veränderung erklärt, erzählbar macht und emotional verankert, sorgt dafür, dass sie mitgetragen wird. Der entscheidende Hebel liegt nicht im Inhalt der Botschaft, sondern in ihrer Vermittlung.

Vom Diktat zur Beteiligungskultur

Fusionen, Reorganisationen, Standortverlagerungen oder Nachfolgeregelungen – der Wandel ist auch für Banken und Sparkassen zur Daueraufgabe geworden. Doch noch immer geschieht die interne Kommunikation allzu oft nach dem Prinzip: so wenig wie möglich, so spät wie nötig. Das Resultat sind Gerüchte, Unsicherheit, stille Ablehnung. Denn für die Belegschaft markieren diese Prozesse Zäsuren. Sie wecken Identitätsfragen und durchkreuzen bewährte Routinen. Dabei gilt: Wer nicht ausgiebig und gezielt kommuniziert, überlässt Deutungshoheit und Vertrauen dem Zufall.

Stattdessen braucht es einen Perspektivwechsel. Weg vom Top-down-Diktat, hin zur partizipativen Beteiligungskultur. Eine Sprache, die erreicht und zum Dialog einlädt, erklärt nicht nur – sie berührt. Genau hier liegt das Potenzial des spielerischen Ansatzes: nicht als Spielerei, sondern als Erfahrungsraum für Beteiligung, Verständnis und Identifikation.

Gamification auf interne Prozesse übertragen

Ein Spiel ermöglicht strukturierte Freiheit, einen geschützten Raum und ein interaktives Lernfeld. Was unter dem Begriff „Gamification“ im Kundendialog etabliert ist, lässt sich auch auf interne Prozesse übertragen. Immer mit dem

Ziel vor Augen, Komplexität zu reduzieren, Beteiligung zu fördern und Barrieren abzubauen.

Beispielhafte Formate reichen von Outdoor-Teamchallenges über Change-Escape-Rooms bis zu interaktiven Strategie-Parcours. Sie eröffnen Erlebnisräume für Reflexion, Orientierung und kollektives Lernen. Die Umstrukturierung wird als gemeinsam gestalteter Prozess erfassbar, nicht als bloße Anweisung. Dabei entstehen positive Narrative, die helfen, rationale wie emotionale Anschlussfähigkeit herzustellen.

Führung als narrative Kraft

Eine Neuausrichtung lässt sich nicht anordnen. Sie muss erklärt und erfahrbar gemacht werden. Kommunikation ist dabei kein Begleitprogramm, sondern ein zentrales Führungsinstrument. Leadership in Transformationszeiten bedeutet: Spannungsfelder moderieren, Sinn stiften und Erzählräume öffnen. Wer als Führungskraft seine Mitarbeiter durch einen Umbauprozess begleiten will, sollte statt Powerpoint-Fakten zu liefern, kommunikative Leitplanken setzen in Form von Geschichten. Warum dieser Schritt? Warum jetzt? Was bedeutet das für jeden Einzelnen? Und wie sieht das Zielbild aus?

Gelingt dies, wird aus der reinen Information ein Identifikationsangebot. Interne Q&A-Sessions, digitale Feedbacktools, Podcasts der Leitungsebene oder Storytelling-Formate mit konkreten Change-Botschaftern können diese Erzählräume etablieren. Die Rolle der Führungskraft wandelt sich zur resonanzfähigen Dialogpartnerin, die Unsicherheiten ernst nimmt und Orientierung bietet.

Veränderungen werden oft in Konzeptpapieren beschrieben, doch sie entfalten ihre Wirkung erst, wenn Menschen sie verstehen und einordnen können. Besonders bei tiefgreifenden Umstrukturierungen helfen sprachliche Bilder, das Abstrakte greifbar zu machen. So wird aus einer Prozessoptimierung ein

„Levelwechsel“ oder aus einer neuen Abteilungsstruktur eine „Mannschaftsaufstellung mit klarem Spielplan“.

Gerade in heterogenen Teams fungieren solche Metaphern als kollektive Deutungsmuster und erleichtern den Dialog über sonst sperrige Themen. Im besten Fall transformieren sie den Kurswechsel von einer bedrohlichen Herausforderung zu einer gemeinsamen gestaltbaren Zukunftschance.

Spieltypische Elemente können helfen, komplexe Prozesse zugänglicher und motivierender zu gestalten. Gamification – also der Einsatz spielerischer Prinzipien in einem ernsten Kontext – ist ein Katalysator für echte Beteiligung. Ein Change-Quiz zur neuen Strategie, ein Punktesystem für erfolgreich umgesetzte Maßnahmen, eine Ideen-Challenge oder ein digitaler Fortschrittsbalken stiften Motivation, machen Erfolge sichtbar und erzeugen Dynamik.

Entscheidend dabei ist die psychologische Dimension. Gamification nutzt intrinsische Motivatoren wie Autonomie, Kompetenzerleben und soziale Einbindung. Leaderboards fördern gesunden Wettbewerb zwischen Abteilungen, Badges würdigen Meilensteine im Veränderungsprozess und Level-Systeme visualisieren den Fortschritt der gesamten Organisation. Sehr effektiv sind kollaborative Elemente wie Team-Challenges, die reale Problemstellungen lösungsorientiert bearbeiten und gleichzeitig das Verständnis für neue Prozesse sowie den Zusammenhalt stärken.

Eine Voraussetzung ist: Die Formate müssen glaubwürdig und kulturell anschlussfähig sein. Eine traditionsreiche Privatbank wird andere Ansätze wählen als eine agile Direktbank oder eine regional verwurzelte Sparkasse.

Spielerische Formate als Resonanzräume

Wie lassen sich Inhalte, Perspektiven und Emotionen in Bewegung bringen? Indem aus Kommunikation Erlebnis wird. Etwa durch Strategie-Parcours, die zentrale Leitlinien in mehreren Stationen haptisch und visuell nachvollziehbar machen. Durch Comics oder Storyboards, die Abstraktes in greifbare Geschichten übersetzen. Oder

durch Escape-Room-Szenarien, die kollaboratives Denken unter Zeitdruck herausfordern und fördern.

Solche Formate schaffen Resonanzräume, in denen kollektives Lernen, Perspektivenwechsel und emotionale Verankerung möglich werden. Aber auch hier ist entscheidend: Nur wenn der gewählte Ansatz authentisch ist und zur Kultur des Hauses passt, kann er seinen vollen Wirkungsgrad entfalten.

Ergänzung des Repertoires

Spielerische Formate sind kein Allheilmittel, jedoch eine bereichernde Ergänzung eines Repertoires. Veränderungskommunikation lebt von Vielfalt. Videobotschaften der Führungsebene, interne Podcasts, visuelle Fortschrittsanzeigen oder interaktive Storyboards zum Projektstatus können das Spektrum sinnvoll ergänzen.

Besonders wertvoll sind Change-Botschafter – Mitarbeiter, die als erste Ansprechpartner zur Verfügung stehen und als Brückenbauer zwischen Führung und Belegschaft agieren. Sie übersetzen strategische Entscheidungen in den jeweiligen Arbeitsalltag und geben dem Wandel ein vertrautes Gesicht.

Entscheidend ist die Haltung. Kommunikation ist kein punktuell Event, sondern ein kontinuierlicher Prozess. Und sie ist kein Monolog, sondern ein echtes Dialogangebot, das Fragen willkommen heißt und Unsicherheiten ernst nimmt.

Transformation als Gemeinschaftsprojekt

Veränderung wird nicht zur Bedrohung, wenn sie als gemeinschaftliche Aufgabe begriffen wird. Spielerische Kommunikation kann dabei zum Schlüssel wer-

den. Sie erreicht Kopf und Herz, öffnet neue Dialogräume und macht aus interner Restrukturierung ein kollektives Gestaltungsprojekt. Das Spiel wird dabei von der Nebensache zum Möglichkeitsraum. Hier beginnt die Arbeit an der Zukunft – explorativ, beteiligungsorientiert und sinnstiftend.

Für Bankentscheider bedeutet das: Wer interne Transformationen nachhaltig gestalten und verankern will, muss über funktionale Prozesse hinausdenken und Begegnungen schaffen, in denen Atmosphäre, Beteiligung und Identifikation gedeihen können. Denn nur dort, wo Menschen sich gehört, eingebunden und ernst genommen fühlen, wächst die Bereitschaft zur aktiven Mitgestaltung. Hierbei kann der Weg zur Akzeptanz erfolgreich über den Spielplatz der Kommunikation führen.

Frank A. Künneke, Geschäftsführer, attentus Gesellschaft für Marketing und Kommunikation, kuenneke@attentus.com



bm
bank und markt
DIE DIGITALE BANK

Verlag und Redaktion

Verlag Fritz Knapp GmbH
Gerbermühlstraße 9,
60594 Frankfurt am Main,
Postfach 700362,
60553 Frankfurt am Main
Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-0
Telefax + 49 (0) 69/7 07 84 00

Internet: www.kreditwesen.de
E-Mail: red.bum@kreditwesen.de

Chefredaktion: Philipp Otto (P.O.),
Swantje Benkelberg (sb)

Redaktion: Carsten Englert (ce)

Redaktionsassistentin und Lektorat:
Volker Schmidt

Satz und Layout:

Jens Altstadt, Mike Moleri

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig.

Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter www.kreditwesen.de.

Verlagsleitung: Philipp Otto

Anzeigenverkauf: Heinrich Reuß,
Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-0

Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 54 vom 1.1.2025.

Erscheinungsweise: Am 15. jeden Monats.

Bezugsbedingungen: Abonnementspreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich 616,01 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: ½jährlich 320,04 Euro. Ausland: jährlich 646,61 Euro. Preis des Einzelheftes 30,00 Euro (zzgl. Versandkosten). **Verbundabonnement** mit der „Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen“: jährlich 1.153,56 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: ½jährlich 610,04 Euro. Ausland: jährlich 1.257,96 Euro.

Studentenabonnement: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt.

Bestellungen aus dem In- und Ausland direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter
Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-25

Als Supplement liegt „cards KARTEN cartes“ jeweils am 15. Februar, 15. Mai, 15. August und 15. November dieser Zeitschrift bei.

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindungen:

Frankfurter Sparkasse, IBAN: D68 5005 0201 0200 1469 71, BIC: HELADEF1822
Postbank Frankfurt, IBAN: DE96 5001 0060 0060 4826 09, BIC: PBNKDEFFXXX

Druck: Hoehl-Druck Medien + Service GmbH,
Gutenbergstraße 1, 36251 Bad Hersfeld
ISSN 1433-5204

Mitteilung gemäß § 5 Abs. 2 des Hessischen Pressegesetzes: Gesellschafter der Verlag Fritz Knapp GmbH, Frankfurt am Main, ist Philipp Otto.

Wir legen Wert auf gendgerechte Sprache. Zur besseren Lesbarkeit der Artikel ist auch bei Verwendung der männlichen Form immer auch die weibliche beziehungsweise neutrale sprachliche Form gemeint.

Quellenangaben Fotos

Seite 2: FKV; Seite 10: Ogilvy, Revolut, Digitas Germany; Seite 11: Berliner Volksbank, Mediaplus; Seite 14: AdobeStock/Cagkan, iwoca Deutschland; Seite 17: AdobeStock/benjaminolte, Hypovereinsbank; Seite 20: Pixabay/Quinn Brak, Qonto; Seite 23: AdobeStock/Coloures-Pic, Visa; Seite 25: AdobeStock/M.studio, beide privat; Seite 28: AdobeStock/fotomek, Urban Zintel; Seite 34: Adobe Stock/oatawa, Paul Träger; Seite 35: TU Darmstadt; Seite 38: Vivid; Seite 39: Revolut; Seite 40: Mario Thaten/Bausparkasse Schwäbisch Hall, Andreas Ermisch/KD-Bank, Anne Mahler/Hannoversche Volksbank, Kerstin Knoefel/Union Investment, Marcus W. Mosen/N26;