

gi

GELDINSTITUTE

Fachzeitschrift für IT-Entscheider und Manager

+++ Schwerpunkt +++
Sicherheit im Home-Office



Weniger Hierarchie wagen!

Das Tischgespräch von gi Geldinstitute:

Wie die Finanzindustrie agile und leane Methoden in ihren Häusern einsetzt

Weniger Hierarchie wagen!

Agile und leane Organisation in Banken. Unternehmen, die die Arbeitsmethoden „Agile“ und „Lean“ eingeführt haben, können in ihren Unternehmen mehr Effizienz, schnellere Anpassung an ein sich veränderndes Umfeld, mehr Gestaltungsmöglichkeiten für Mitarbeiter und eine gesteigerte Kundenzufriedenheit erkennen. Auch Banken haben erste Erfahrungen mit diesen Methoden gemacht. Wie sehen diese aus?

Die Diskutanten im Überblick



Markus Klusemann,
Triodos Bank,
Leiter Retail
Banking &
Operations



Roland Krüger,
KfW Bankengruppe,
Leiter Change
Management in der
Personalabteilung



**Christoph Richard
Müller,**
Frankfurter
Sparkasse,
Referent Unter-
nehmensstrategie



Dr. Martin Schilling,
VR-Bank Rhein-
Sieg, Vorstands-
vorsitzender



Michael Schindler,
LBBW Landesbank
Baden-Württem-
berg, Agilitäts-
manager der LBBW
und Leiter der
Gruppe Prozesse
& Steuerung
Bankbetrieb



Lars Sørstrøm,
Synpulse Manage-
ment Consulting,
Partner und
Geschäftsführer
Deutschland

Wo liegt der Ursprung der Methoden „Agile“ und „Lean“ in Ihrem Unternehmen. Wo findet es Anwendung? Was sind die Motive für die Einführung?

Krüger: Einen festen Ausgangspunkt gab es bei uns im Haus nicht. Vielmehr haben sich in den vergangenen Jahren ganz unterschiedliche Bereiche und Abteilungen in unserer Organisation mit agilen Arbeitsmethoden beschäftigt. Die IT-Abteilung hat zum Beispiel mithilfe von Scrum untersucht, wie man Team- und Projektarbeit verbessern kann. Auch in der Produktentwicklung waren die Mitarbeiter mit einer Fülle von Themen und anspruchsvollen Zielsetzungen konfrontiert und haben nach Optimierungsoptionen gesucht. Dabei sind sie auf die Methode „Scrumban“ gestoßen, eine Kombination aus „Scrum“ und „Kanban“. Innerhalb einer Abteilung

haben sie dann teamübergreifend begonnen, mit diesen Methoden zu arbeiten. Dies wurde extern begleitet, um in der Anwendung schneller Fuß zu fassen. Unser Digital Office ist ein weiteres Beispiel. Es hat den Auftrag, die Themen Digitalisierung, Innovation und Agilität in der Bank stärker zu verankern. Gemeinsam mit dem Personalbereich gründete das Digital Office eine Digitalakademie. Mit deren Hilfe transportieren wir agile Methoden und Werte in die gesamte Bankengruppe und bieten Räume für Experimente. 2017 haben wir zudem ein Booklet zum Thema „Agiles Führen“ erstellt und veröffentlicht – als Orientierungsrahmen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Führungskräfte wurden so ermutigt mit den agilen Methoden zu experimentieren und Erfahrungen zu sammeln.

Müller: 2016 haben wir unser Innovation Lab gegründet. Mitarbeitende können dort Themen, die vom Vorstand vorgegeben werden, einmal anders bearbeiten als zuvor – und dies vornehmlich in agiler Methodik. Darüber hinaus ist Agilität auch bei uns ein fortlaufender Prozess. Das Mindset der Mitarbeitenden ist dafür das Entscheidende! Das Anerkennen, dass Rahmenbedingungen sich geändert haben und die laufende Überlegung, wo und warum man Dinge anders machen kann. Agiles Arbeiten ist multikausal. Der Kontext hat sich verändert in dem wir uns in der Branche bewegen. Konsens ist, dass man sich bewegen und Alternativen finden muss. Wie aber findet man diese? Andere Branchen haben dies beantwortet, indem sie sich reorganisiert haben. Sie haben auf Geschäftsmodell-Ebene hinterfragt: Warum tun wir die Dinge,

die wir tun und wie tun wir diese? Ein solcher Überdenkungsprozess war auch in der Bankenbranche überfällig. In einer Welt, die immer technologischer und digitaler wird, ist dabei oftmals auch eine methodische Veränderung nötig. Wir verändern überall dort, wo wir es für sinnvoll halten.

„Wenn man merkt, dass die Zusammenarbeit effizienter wird, das Ergebnis besser wird und vieles besser funktioniert, incentiviert und motiviert das für sich allein.“

Markus Klusemann, Triodos Bank

Klusemann: Dass die Haltung der Mitarbeiter das Entscheidende ist, ist auch meine Erfahrung! Die Triodos Bank wurde bei der Gründung von der anthroposophischen Grundhaltung inspiriert. Selbstorganisation war dort schon immer Thema und es gibt bei uns eine ausgeprägte Diskussionskultur. Elemente dieser Grundhaltung finde ich auch im agilen Arbeiten wieder. Agilität haben wir vor allem eingeführt, um eine bessere Kostenkontrolle zu haben und insgesamt effizienter zu werden. Zunächst wurde im Head Office in den Niederlanden IT-getrieben eine Domainstruktur entwickelt, die nach der Scrum-Methode arbeitet. Dies wird mittlerweile konzernweit konsequent umgesetzt und bestimmt auch, wie wir hier in Deutschland arbeiten. So stellen wir uns immer wieder die Frage, in welchem Projekt und bei welcher Aufgabenstellung es sinnvoll ist, agil in Teams zu arbeiten und wo nicht. Die Durchdringungsquote agiler Methoden würde ich bei uns bei 30 Prozent sehen. Es mag vielleicht esoterisch anmuten, aber wir integrieren neue Methoden z. B. auch

mit „Achtsamkeit“ in den Alltag – zum Beispiel verfolgen wir das Ritual einer Minute der Stille vor Meetings und geben auch wechselnde fachfremde Impulse. Das entfaltet eine unglaubliche Kraft, um agil und fokussiert zu sein.

Sorstrom: Der typische Aufhänger bei unseren Kunden ist Effizienz, wenn es darum geht neue Arbeitsmethoden einzuführen. Wenn Banken möglichst schnell eine große Transformation wie die Digitalisierung bewältigen wollen, wird dies oft mit der Einführung von Agilität begleitet. Wichtige weitere Motive sind Kundenkonzentrierung, Qualität und Anpassungsfähigkeit an den Markt – zum Beispiel bei der Frage, wie ich als Bank auf die x-te regulatorische Verordnung reagieren kann. Mitarbeiterzufriedenheit hat als Motiv ebenfalls stark zugenommen, ebenso der Wunsch, das Potenzial der Mitarbeiter besser auszuschöpfen. Doch egal, mit welchem Ziel sie starten: Wenn es gut und konsequent gemacht ist, bekommt man die anderen Vorteile quasi gratis dazu! Das ist Teil und Kraft dieses Ansatzes! Wenn wir dies mit Kunden umsetzen, verwenden wir meist einen hybriden Ansatz aus Lean und Agile und prüfen, welche Aspekte wo am besten wirken und tatsächlichen Nutzen bringen.

Schindler: Vor dreieinhalb Jahren hat die LBBW die Vision verkündet, die beste mittelständische Universalbank werden zu wollen. Für dieses Ziel haben wir die vier strategischen Hebel Geschäftsfokus, Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Agilität definiert. Das war für die LBBW der Ursprung des agilen Ansatzes. Daraus haben sich im Haus verschiedenste Initiativen entwickelt, sehr stark zum Beispiel auf der IT-Seite, wo

Scrum für Projektleiter ein Thema ist. Unsere Mitarbeiterbefragung im vergangenen Sommer hat ergeben, dass 75 Prozent davon überzeugt sind, bei Anwendung von Agilität näher am Kunden und prozessorientierter zu sein und dass die Zusammenarbeit besser funktioniere. Das Thema Lean findet in unterschiedlichsten Bereichen der LBBW Anwendung. Gerade in den Produktionsbereichen wurde es auf verschiedene Weise genutzt. Bei den Prozessen verzahnen wir gerade das Value Stream Mapping – also die Wertstromanalyse als Methode zur Verbesserung der Prozessführung unserer Dienstleistungen – mit der Lean-Methodik. Dadurch wollen wir einen höheren Nutzen gewinnen. Die Verbesserung von Prozessen sind neben dem Führungsthema bei uns die Haupttreiber für den Einsatz neuer Arbeitsmethoden.

„Coaching ist ein wichtiger Aspekt; eine fragende Haltung einzunehmen, einen Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, die Schwierigkeiten, auf die er stößt, eigenständig lösen zu können.“

Roland Krüger, KfW

Schilling: Wir haben als Genossenschaftsbank in der zweiten Hälfte der 90er-Jahre im Vergleich zu heute ungefähr das doppelte Zinsergebnis erzielt. Mit der Bankenkrise 2008 war absehbar, dass die Einnahmen immer geringer werden würden. Wir mussten also sparen. Mithilfe von Prozesssteuerelementen haben wir daraufhin diverse Prozesse in Gang gesetzt und definiert, welches Ergebnis wir erzielen möchten und wer dazu beitragen soll. Das haben wir jedoch nicht mit dem Begriff Agilität belegt. Einem Mit-



„Mehr Verantwortung ist nicht für jeden gemacht. Viele kommen in einer hierarchischen Struktur viel besser klar – mit dem Schutz, im Zweifelsfall bei einer höheren Ebene nachfragen zu können.“

Markus Klusemann, Triodos Bank



„2017 haben wir ein Booklet zum Thema „Agiles Führen“ erstellt und veröffentlicht – als Orientierungsrahmen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“

Roland Krüger, KfW



„Kommunikation ist entscheidend! Sie ist durch den größeren Veränderungsdruck wichtiger geworden. Das gilt für die Organisation als Ganzes, aber auch für jeden Einzelnen.“

Christoph Richard Müller, Frankfurter Sparkasse

arbeiter habe ich damals zum Beispiel vierzehn Kollegen an die Seite gestellt, um unser digitales „Markt Service Center“ zu organisieren. Das hat funktioniert, deutliche Verbesserungen gebracht und sehr zur Motivation der Mitarbeiter beigetragen, da sie dabei hohe Gestaltungsfreiheit hatten. Ein weiteres Beispiel ist, dass wir bei der Kreditvergabe die Risikorelevanzgrenzen deutlich angehoben haben. Mitarbeiter erhielten somit mehr Verantwortung, da sie über höhere Kredite entscheiden können, ohne dass noch jemand darüberschauen muss. Das Erfordernis für verändertes Arbeiten kommt außer von der Kosten- auch von der Kundenseite. Bei einem Kreditantrag möchten Kunden z. B. zügige Entscheidungen, ohne dass noch viele Bankmitarbeiter eingeschaltet werden. Die Regulatorik ist für uns ein weiterer Treiber. Denn da bekommen wir Dinge vorgegeben, die wir teils sehr schnell und umfangreich umsetzen müssen. Um das zu bewältigen helfen uns diese Methoden.

Was tun, wenn Mitarbeiter keine Verantwortung übernehmen wollen?

Klusemann: Wenn Sie sagen, es gibt mehr Verantwortung für den Einzelnen bei größeren Kreditentscheidungen: Was ist da Ihre Erfahrung? Meine Erfahrung ist: Mehr

Verantwortung ist nicht für jeden gemacht. Viele kommen in einer hierarchischen Struktur viel besser klar – mit dem Schutz, im Zweifelsfall bei einer höheren Ebene nachfragen zu können.

Schilling: Dann bleiben zwei Möglichkeiten: Entweder man entlastet den Mitarbeiter oder man probiert es trotzdem aus. Dann darf aber nicht gleich das göttliche Gericht tagen, wenn einmal eine Entscheidung des Mitarbeiters fehlerhaft war!

Krüger: Es ist und bleibt Aufgabe der Führungskräfte die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu befähigen und zu ermutigen neue Aufgaben und die damit einhergehende Verantwortung zu übernehmen, auch wenn sie dies bisher noch nicht gemacht haben. Das Thema Verantwortungsübernahme kann jedoch auch mit dem Thema eines veränderten Umgangs mit Hierarchie einhergehen. Hier gibt es Kolleginnen und Kollegen, die immer gewohnt waren, dass die Chefin oder der Chef entscheidet. Eine Umgewöhnung kann da schwer fallen für beide Seiten.

Schilling: Habe ich Sie richtig verstanden, dass die jüngeren Mitarbeiter Probleme mit Hierarchien haben?

Krüger: Ich stelle fest, Hierarchien werden von jüngeren Mitarbeitern stark hinterfragt. Aber Manches kann ich dann auch mit der Praktikabilität und Befähigung plausibel erklären. Wenn man beispielsweise einen Data Scientist bitten würde, eine Führungskraft zu finden, die fachkompetenter ist als er, dann würde er kaum eine finden. Eine Führungskraft ist gerade bei neuen Technologien selten so detail-kompetent wie der Spezialist selbst. Wenn man das auf andere Technologien überträgt, wie Cloud Computing oder Blockchain, dann haben wir durchaus Situationen, in denen die neueren, jüngeren Mitarbeiter über größeres Wissen verfügen und so auch bessere Entscheidungen treffen können. Die Aufgaben einer Führungskraft verändern sich dadurch deutlich, eher weg von der Fachlichkeit hin zu einer unterstützenden, rahmengebenden Begleitung der Mitarbeiter. Coaching ist hierbei ein wichtiger Aspekt. Es hilft dem Mitarbeiter dabei, eine andere Haltung einzunehmen und Schwierigkeiten, auf die er stößt, gemeinsam zu reflektieren und dann eigenständig zu lösen.

Klusemann: Die Einführung von Agilität klappt bei uns unterschiedlich gut. Ein plastisches Beispiel geben unsere Business-Units der verschiedenen Länder. Unsere



„Agilität können Sie nicht befehlen! Die Mitarbeiter müssen vielmehr den Gedanken dahinter verstehen, ihn als sinnvoll erkennen und sich dann von sich aus einbringen. Dies zu erreichen ist die Kunst und setzt ein großes Vertrauen voraus.“

Martin Schilling, VR-Bank Rhein-Sieg eG



„Positive Erfahrungen und Erlebnisse bestärken die Motivation, es selbst auszuprobieren. Ein Erfolgsbeispiel aus der LBBW ist, dass sich ein Großteil der Mitarbeiter mit dem Themenfeld Agilität beschäftigt und auf den Weg macht.“

Michael Schindler, LBBW



„Ab einem bestimmten Punkt ist eine gewisse Qualität und Effizienz ohne neue Methoden und Arbeitsweisen nicht mehr machbar. Der Mitarbeiter entscheidet dann eigenständig, diese anzuwenden.“

Lars Sørstrøm, Synpulse Management Consulting

Muttergesellschaft in den Niederlanden ist generell extrem offen für Agilität während wir in Deutschland noch ein stärkeres Interesse an Führung und Struktur verzeichnen. In einer Unit in den Niederlanden klappt „Agile“ sehr gut. Es gibt dort einen sehr akzeptierten Domain-Lead. Die Mitarbeiter können viel gestalten, haben eine hohe Verantwortung und sind sehr zufrieden. Bei einer anderen vergleichbaren Einheit in Deutschland tauchen immer wieder viele und oft sehr kritische Fragen der Mitarbeiter auf. In der ersten Domain verzeichnen wir Effizienzgewinne, eine hohe Motivation und Innovationen. Bei der anderen ist es eher Frustration, was herauskommt. Insgesamt jedoch haben wir einen intensiven Austausch mit anderen Kulturen. Über die Länder hinweg verschwinden zunehmend die Hierarchien und werden ersetzt durch agile Projektstrukturen. Haben Sie ähnliche Erfahrungen gemacht? Die Heranführung der Mitarbeiter an diese Themen und eine gute vorbereitende Kommunikation und Coachings sind glaube ich wirklich sehr wichtig. Welche Rolle spielt dies für Sie als Banken mit einem im Vergleich zu uns eher hierarchischerem Modell?

Schindler: Banken sind grundsätzlich hierarchisch geprägte Häuser. In den letzten

Jahren haben sich aber, auch bedingt durch Spezialisten, etwa auf dem Feld der Künstlichen Intelligenz, einige agile Domains gebildet. Die Anforderungen an die Führungskräfte verändern sich durch die neusten Entwicklungen, durch veränderte Kundenbedürfnisse, Technologien u. v. m. Da Führung der zentrale Hebel für Veränderungen ist, haben wir unsere neuen und auch die etablierten Führungskräfte in diesen Themen aus- und weitergebildet. Um sich auf diese neuen Herausforderungen einzulassen, brauchen sie Flexibilität. Nicht alles was in der Vergangenheit getan wurde ist falsch, bekommt aber durch die aktuellen Rahmenbedingungen und Veränderungen eine neue Brisanz. Es ist zwingend nötig, dass sich Führungskräfte mit diesen Themenfeldern auseinandersetzen!

Sørstrøm: Der Vorstand ist Veränderungen gegenüber meist aufgeschlossen, sonst gäbe es die Initiative zu neuen Wegen ja auch nicht! Vom Teamleiter abwärts bis zum Sachbearbeiter ist die Begeisterung binnen weniger Wochen sehr hoch, wenn man autonome Arbeitsmethoden anwendet. Das mittlere Management ist zu Beginn häufig zögerlicher. Wir helfen ihnen u. a. zu reflektieren, was die Verhaltensmuster, die sie lange erfolgreich verwendet haben,

heutzutage bewirken und wie sie sich bei einem Verharren damit letztlich selber das Leben schwer machen. Eine Führungskraft im Agile-Lean-Kontext hat eine neue Rolle. Sie muss nicht alles selber bewältigen und „retten“ – die „Heldenfunktion“ fällt hier weg. Das erfordert eine Umgewöhnung. Es sind oft auch Unsicherheiten oder Gewohnheiten, in denen Mitarbeiter feststecken. Die von ihnen gewohnten Vorgehensweisen waren ja auch über viele Jahre erfolgreich und gefragt! Dies zu verändern, ohne gute Leute zu verlieren, ist nicht trivial! Dazu muss u. a. ein Umfeld geschaffen werden, in dem sich alle sehr sicher fühlen.

Incentivierung funktionierte klassischerweise über ein höheres Gehalt oder einen größeren Dienstwagen. Wie kann man zu agilem Arbeiten motivieren?

Krüger: Das ist eine spannende Frage! Vieles von dem, was wir in den vergangenen Jahren gemacht haben, etwa das Booklet zur agilen Führung oder agile Coaches als Begleiter einzusetzen, hat eher einen Unterstützungscharakter. Man erreicht damit einige Mitarbeiter, aber nicht alle. Wir haben daher im vergangenen Jahr tatsächlich in die Zielvereinbarungen eingegriffen. Allen Bereichsleitern und Führungskräften wurde das Ziel vorgegeben, sich jeweils in ihrem

eigenen Bereich mit Agilität auseinanderzusetzen. Somit wurde z. B. das Thema „Agilität in Projektarbeit verankern“ in die Zielvereinbarung aufgenommen. Die Ernsthaftigkeit und Intensität der Auseinandersetzung mit Agilität hat seitdem deutlich zugenommen.

Schindler: Häufig wird bei uns auch die Frage nach der Intensität des agilen Arbeitens und einem messbaren Output gestellt. Die zu messen ist jedoch eine große Herausforderung. Für den Konzern haben wir in unseren Jahreszielen die vier besagten strategischen Hebel vorgegeben, mit Agilität als einem davon. In diesem Jahr möchten wir zudem einen Index schaffen, der die übergreifende Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten messbarer machen soll. Am Ende geht dies nur mit einer detaillierten Zieledefinition zum Anwenden agiler Methoden.

Sørstrom: Unsere Erfahrung ist eine andere. Wenn jemand als Ziel erhält, agil zu sein und definiert bekommt, in welcher Form, dann ist das eine Art Zirkelschluss: Man versucht auf der einen Seite, jemanden dazu zu bringen, in seinem Bereich autonomer zu agieren und selbstständiger zu entscheiden. Auf der anderen Seite aber zwingt man ihm auf, wie und was er bewerkstelligen soll. Aus unserer Erfahrung funktioniert das langfristig meist nicht. Wenn man Dinge erzwingt, kommt nichts Autonomes dabei heraus! Dies bewirkt letztlich keine Motivation. Anders ist es bei Zielen zur Qualität dessen, was erstellt wird! Ab einem bestimmten Punkt ist eine gewisse Qualität und Effizienz ohne neue Methoden und Arbeitsweisen nicht mehr machbar. Der Mitarbeiter entscheidet dann eigenständig, diese anzuwenden. Er erkennt von alleine, welcher Weg am besten zur Zielerreichung ist.

Schindler: Die Zielvereinbarungen orientieren sich qualitativ und quantitativ an den strategischen Stoßrichtungen. Darin wird vereinbart, wie und wodurch die gesteckten Ziele zu erreichen sind. Somit wird gewährleistet, dass unser Haus in den Themen agiles Mindset und agiles Arbeiten vorankommt.

„Das Mindset ist das Entscheidende. Das Anerkennen, dass Rahmenbedingungen sich geändert haben.“

*Christoph Richard Müller,
Frankfurter Sparkasse*

Klusemann: Zum Thema „Incentives“ zur Motivationsförderung würde ich noch ergänzen, dass die Triodos Bank bewusst keine Boni zahlt. Wir halten die Zahlung von Boni für die falschen Steuerungsimpulse, unabhängig davon, was sie im Einzelnen



Oben v. l. n. r.: Roland Krüger (KfW Bankengruppe), Markus Klusemann (Triodos Bank), Lars Sørstrøm (Synpulse Management Consulting), Unten v. l. n. r.: Dr. Martin Schilling (VR-Bank Rhein-Sieg), Michael Schiller (LBBW Landesbank Baden-Württemberg), Christoph Richard Müller (Frankfurter Sparkasse)

bewirken sollen. Was wirklich motiviert, sind gute gemeinsame Ergebnisse! Wenn man merkt, dass die Zusammenarbeit effizienter wird, das Resultat ein besseres ist und vieles besser funktioniert! Das incentiviert und motiviert für sich allein! Natürlich schreiben wir auch übergeordnete wichtige Ziele fest, und Agilität ist eines davon.

„Es darf bei mehr Mitarbeiterverantwortung nicht gleich das göttliche Gericht tagen, wenn einmal eine Entscheidung fehlerhaft war.“

Martin Schilling, VR-Bank Rhein-Sieg eG

Krüger: Beim Thema Ziele stimme ich vollkommen zu, dass man nicht die Art und Weise vorgeben sollte, wie Ergebnisse erreicht werden, sondern dass man die Ergebnisse an sich erzielen sollte. Das ist auch per se die Idee von Agilität. Das angestrebte Ergebnis wird definiert und das Team kommt selbst auf eine Lösung, wie es dorthin kommt – idealerweise mit agilen Methoden.

Haben Sie noch ein konkretes Beispiel aus Ihrem Unternehmen, bei dem mit „Agile“ Erfolge erzielt worden sind?

Müller: Vor einem Beispiel würde ich gern noch einen zentralen Punkt aufgreifen. Kommunikation ist entscheidend! Sie ist durch den immer größeren Veränderungsdruck immer wichtiger geworden. Das gilt für die Organisation als Ganzes, aber auch für jeden Einzelnen, der sich in der Organisation bewegt. Wir versuchen dies zu lösen, indem wir jedem Reflektionsräume geben, ob nun auf Managementebene oder auf Mitarbeiterebene. Jeder unserer Mitarbeitenden kann an einem Seminar der Frankfurter Sparkasse, dem sogenannten „Crashkurs Zukunft“ teilnehmen, bei dem ein offener Austausch stattfindet. Behandelt werden dabei aktuelle Themen, Problematiken, Effizienzfragen. Mitunter geht es auch um die jeweils richtige Methodik.

Insgesamt ist es unser Ziel, dass sich möglichst viele Menschen, die sich bei uns im System bewegen, mit dem identifizieren, was sie tun. Hierfür müssen wir transparent kommunizieren und auch einen Diskurs zulassen. Jeder ist eingeladen mitzuwirken – muss aber auch die Notwendigkeit von

Veränderungen erkennen. Dies alles sollte nicht nur auf Basis einer Zielfestlegung stattfinden, sondern vor allem aus einer intrinsischen Motivation heraus kommen.

„Positive Erfahrungen und Erlebnisse bestärken die Motivation, es selbst einmal auszuprobieren.“

Michael Schindler, LBBW

Schilling: Ihre Vorgehensweise klingt nach hoher Agilität!

Müller: Wir sind sehr agil. Was hierbei hilft, sind konkrete Erfolgsbeispiele, etwa die Anwendung „Friends in Banks“, mit der wir national und international sogar Preise gewonnen haben. Wir hatten den Mitarbeitenden eine offene Fragestellung gegeben: Wie kann man die Maßgabe „digital first“, die für Kunden bei ihrem Kontakt zu uns höchste Priorität hat, am besten verknüpfen mit dem Service unserer Kundenberater aus den zahlreichen Geschäftsstellen der Frankfurter Sparkasse? An dieser Challenge konnten sich alle Mitarbeitenden beteiligen, die Interesse hatten mitzuwirken. Heraus kam ein „digitaler Beraterfinder“. Dieser befragt den Nutzer zu seinen finanziellen Vorhaben und zu seinen persönlichen Interessen. Aus den eingegebenen Antworten heraus wird dann der Berater aus der jeweiligen Geschäftsstelle herausgesucht, der persönlich am besten zu dem Kunden passt. Für diese Anwendung wurde die Frankfurter Sparkasse mehrfach ausgezeichnet. Ein solches Ergebnis, das aus einem agilen Projekt heraus entstanden ist, ist sehr motivierend und hilft dabei, agiles Arbeiten weiter zu forcieren. Der Erfolg damit ist natürlich nicht planbar. Es ist aber lohnend, zu überlegen, wie sich möglichst viele Mitarbeitende aus innerer Motivation heraus mit dem Unternehmen verbinden. Hierzu ist es notwendig, dass sich die Menschen jenseits ihrer Position „barrierefrei“ austauschen. Diese Freiräume muss ich ihnen geben.

Klusemann: Ihr Projekt ist ein sehr gutes Beispiel! Es gab eine bestimmte Fragestellung – Sie haben diese „ausgeschrieben“, Mitarbeiter haben Ideen und Lösungen geliefert und gemeinsam mit der Bank umgesetzt. Vielleicht muss man als Führungskraft oder als Vorstandsmitglied wegkommen von dem ursprünglichen Gedanken,

Entscheidungen allein zu fällen, sondern vieles auch als eine Art Beratungsprozess sehen.

Sørstrom: Man muss allerdings erst einmal den Menschen die Gelegenheit geben, sich auszuprobieren! Unsere Erfahrung bei Lean und Agile ist: Etwas vorab rein über Kommunikation spürbar zu machen, ist fast unmöglich. Um etwas wirklich zu verstehen oder zu erkennen, dass es einem selbst bzw. dem Unternehmen Kraft gibt, muss man es ausprobieren! Dazu muss man die Methodik gemeinsam mit den Mitarbeitern anwenden und auf diese Weise wirken lassen. So spüren sie das Vorgehen! Von dort aus kann es Schritt für Schritt weitergehen.

Müller: Da stimme ich zu. Es geht um das Erleben! Nichts ersetzt das eigene Erfahren.

„Die Kraft und die Möglichkeiten neuer Arbeitsmethoden wie Agile und Lean kann man nicht per Schulung verstehen, sondern man muss sie erlebbar machen.“

Lars Sørstrøm,

Synpulse Management Consulting

Schilling: Für mich selbst ziehe ich ebenfalls als eine Art Fazit: Agilität können Sie nicht befehlen! Die Mitarbeiter müssen vielmehr den Gedanken dahinter verstehen, ihn als sinnvoll erkennen und sich dann von sich aus einbringen. Dies zu erreichen ist die Kunst und setzt ein großes Vertrauen voraus. Da komme ich wieder zum Thema des Psychologen, der bei dieser Aufgabe unterstützend tätig ist, damit Mitarbeiter innerlich bereit und überzeugt sind, den Weg mitzugehen.

Schindler: Positive Erfahrungen und Erlebnisse bestärken die Motivation, es selbst einmal auszuprobieren. Ein Erfolgsbeispiel aus der LBBW ist, dass sich ein Großteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Themenfeld Agilität beschäftigt und auf den Weg macht. Und auch kleine Erfolge sind wichtig, ebenso wie eine gute Kommunikation ins Haus hinein.

Autorin:

Stefanie Walter, Fachredakteurin