

ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Wie agile Teams erfolgreich arbeiten

Agilität ist mittlerweile auch in der Finanzbranche kein Fremdwort mehr. Sind die ersten agilen Initiativen auf den Weg gebracht, lässt die „Management Attention“ allerdings oft spürbar nach. Dabei wird es dann erst spannend. Damit Agilität nicht nur ein Lippenbekenntnis bleibt, sondern agile Teams langfristig erfolgreich arbeiten können, müssen sich auch die Organisationsstrukturen wandeln.

Mit ihrer Ankündigung, „die erste agile Bank Deutschlands“ werden zu wollen, rüttelte die ING die deutsche Finanzbranche wach. Mittlerweile versuchen sich immer mehr Finanzdienstleister an Agilität: Die Berlin Hyp will zum Beispiel unter dem Slogan „agil. vernetzt. kreativ“ neue Strukturen, Prozesse und Arbeitsanweisungen einführen.

Auch die traditionell eher zurückhaltenden Sparkassen öffnen sich agilen Themen. Innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe gilt die Sparkasse Bremen als Vorreiter: Hier werden die Prinzipien der künftigen Zusammenarbeit mit „flexibler, agiler, innovativer“ beschrieben. Der Neubau des Verwaltungsgebäudes auf dem Campus der Universität Bremen soll dafür die richtigen Rahmenbedingungen schaffen.

Andere Häuser stehen hingegen noch ganz am Anfang des Transformationsprozesses. Mit kleinen Pilotprojekten und Initiativen werden agile Methoden ausprobiert. Laufen die Pilotprojekte positiv, werden weitere Projekte und Teams angehängt: Der agile Zug nimmt Fahrt auf.

Damit die ersten Erfolge nicht verpuffen und agile Vorhaben nicht an den bestehenden Strukturen scheitern, müssen diese auf ihren „Fit“ zu den agilen Prinzipien überprüft werden. Typische Prüfpunkte zeigen wir im Folgenden.

Prüfpunkt Budgetprozess

Agile Methoden werden bei komplexen Vorhaben eingesetzt, bei denen es vorab zwar eine Vision des Endprodukts gibt, die konkreten Ausprägungen aber iterativ unter Einbeziehung des Kundenfeedbacks erarbeitet werden. Der genaue Umfang des Endprodukts ist daher zu Beginn des Projekts noch unbekannt.

Genau darauf basieren aber oftmals Budgetfreigaben. In einem detaillierten Business Case wird eine Antwort darauf erwartet, welche Funktionen genau zur Verfügung stehen, was deren Umsetzung kostet und was sie schließlich einbringen.

Bei agilen Projekten braucht es deshalb einen grundsätzlich anderen Angang. Ähnlich wie bei der Finanzierung von Start-ups kann mit verschiedenen Finanzierungsrunden dem iterativen Vorgehen in agilen Projekten Rechnung getragen werden. So wird bei einer überzeugenden Vision mit erster, positiver Potenzialabschätzung zunächst das Budget für einen Prototypen freigegeben. In der nächsten Finanzierungsrunde wird dann auf Basis des Prototyps und Kundenfeedbacks entschieden, ob das Projekt weiterverfolgt werden soll.

Anstatt Zeit in die Erstellung von umfangreichen Business Cases zu investieren, kann mit wenig Budget ein Produkt schnell getestet und damit das Risiko der Investition deutlich gesenkt werden. So lassen sich innovative Ideen bei relativ geringem Risiko unbürokratisch umsetzen.

Prüfpunkt Zielsysteme und Leistungsbewertung

Durch die iterative Vorgehensweise und wechselnde Teambesetzungen in agilen Projekten laufen klassische Zielsysteme schnell ins Leere. Ähnlich wie beim Budgetprozess werden die Ziele für ein Jahr im Voraus definiert, unterjährige Änderungen am Zielsystem sind nicht mehr möglich. Häufig sind die individuellen Ziele dabei lediglich eine direkte Resultante aus der Geschäftsplanung, betreffen nur die Mitarbeiter im Vertrieb und stellen ausschließlich auf den kurzfristigen vertrieblischen Erfolg ab.

Zumindest für die agil arbeitenden Teams sollte das Zielsystem daher weiterentwickelt werden. Die Methode „Objectives and Key Results“ (kurz: OKR) kann hierfür einen strukturellen Rahmen liefern. Bei OKR erfolgt die Zieldefinition jeweils nur für einen kurzen Zeitraum – zum Beispiel ein Quartal – und unter Beteiligung der Mitarbeiter. Gleichzeitig geht es weniger darum, die Planzahlen anteilig zu erreichen, sondern um den Weg dorthin.

Ein weiterer Vorteil: Über OKR lässt sich am Ende des Jahres strukturiert belegen, an welchen Themen ein Mitarbeiter gearbeitet hat. So kann – zumindest vorübergehend – auch für Mitarbeiter, die in crossfunktionalen und regelmäßig wechselnden Teams arbeiten, die Grundlage für eine jährliche Leistungsbeurteilung gelegt werden.

Prüfpunkt Führungskultur

Übergreifend verändert sich durch mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Teams und Individuen die Rolle der Führungskraft. Für agile Teams ist das fachliche Tiefen-Know-how ihrer Führungskraft weniger relevant. Viel wichtiger sind der Blick fürs große Ganze, Empathie, Kommunikationsstärke und die Fähigkeit, Menschen und Teams weiterzuentwickeln und zu Höchstleistungen anzuspornen.

Für Führungskräfte, die es gewohnt sind, hauptsächlich das fachliche Vorgehen zu managen, ist dieser Wandel sehr tiefgreifend und fällt mitunter schwer. Unternehmen sollten sich daher grundlegend mit der bestehenden Führungskultur auseinandersetzen und definieren, an welchen Stellen im Unternehmen agile Führung besonders wichtig ist. Anschließend gilt es, die Zielprofile und Einstel-



lungskriterien anzupassen sowie vorhandenes Personal an den kritischen Stellen gezielt zu schulen und weiterzuentwickeln.

Prüfpunkt Raumkonzepte

Damit agile Teams effizient arbeiten können, brauchen sie nicht nur gute Führung, sondern auch die richtigen Räumlichkeiten. Typische Verwaltungsgebäude und Beratungszentren von Banken sind jedoch nach wie vor durch Einzel- oder Doppelbüros geprägt, Konferenz- und Besprechungsräume für Kundenveranstaltungen vorbehalten oder bereits wochenlang im Voraus ausgebucht. Sicherlich verhindert das keine gute Teamarbeit, es wird aber deutlich schwerer, effizient zusammenzuarbeiten.

Darum ist es kaum verwunderlich, dass die agile Transformation wie bei der Sparkasse Bremen auch an ein neues Raumkonzept geknüpft wird. Mithilfe von offenen Bürokonzepten können Mitarbeiter je nach Bedarf entscheiden, ob sie im Open Space, dem Bespre-

chungsraum, der Lounge oder an den verschiedenen Touch Points zusammenarbeiten möchten. Auch die Wandgestaltung steht ganz im Zeichen der gemeinsamen Arbeit: Hier ist idealerweise Platz für Flipcharts, Whiteboards und Post-Its, sodass Ideen und Diskussionen jederzeit visualisiert, aktuelle Arbeitsstände festgehalten und Timelines sowie Verantwortlichkeiten präsentiert werden können.

FAZIT

„Agilität“ einzuführen bedeutet, sukzessive auch die grundlegenden Strukturen in einer Organisation zu hinterfragen und an die neuen Prinzipien der Zusammenarbeit anzupassen. Der Wandel kann also auf Dauer nicht nur auf Projektebene stattfinden. Gleichzeitig sollte sich eine Organisation auch nicht überfordern und alle Strukturen auf einmal verändern. Auch hier gilt

das Prinzip „agil agiler werden“: Schritt für Schritt und je nach individueller Ausgangslage der Organisation werden die größten Druckpunkte identifiziert und anschließend adressiert.

Autorinnen



Franziska Nowak ist Managerin bei der Beratungsgesellschaft Berg Lund & Company. Sie berät u. a. Unternehmen in der Finanzwirtschaft im Bereich agile Führung und Transformation, agile Methoden und Executive Coaching.



Anna-Lena Kuhlmann ist Managerin im gleichen Unternehmen und zertifizierte Change-Managerin. Sie berät Unternehmen in der Finanzwirtschaft schwerpunktmäßig bei vertriebsstrategischen Fragestellungen, Digitalisierungsinitiativen und der agilen Organisationsentwicklung.