



Agilität als Kernkompetenz für erfolgreiche Bankgeschäfte

Fabian Hoheisel

Agilität als Kernkompetenz für erfolgreiche Bankgeschäfte

Autor: Fabian Hoheisel

Herausgeber: St. Galler Forschungsverbund, St. Gallen 2020

Schriftenreihe: Ganzheitliches Management in der Praxis
Publikation des St. Galler Forschungsverbunds, einem gemeinnützigen Verein zur Verbreitung der ganzheitlichen St. Galler Management Lehre mit dem Ziel, die Qualität des Managements in Unternehmen und Organisationen zu fördern und zu entwickeln.

Rechte: Alle Autorenrechte und Autorenpflichten liegen beim Autor.
Das Exklusivrecht zur Publikation liegt bei der St. Gallen Business School, als Verlag amtet der St. Galler Forschungsverbund. Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ausserhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Kontakt: E-Mail: seminare@sgbs.ch | Internet: www.sgbs.ch

Konzept: Diese Publikation ist eine vom Autor verfasste Projektarbeit im Rahmen des St. Galler Praxisstudiums zum 'SGBS Certified Expert St. Gallen'. Das Thema adressiert ein aktuelles Thema der betreffenden Branche, zeigt Herausforderungen und Handlungsbedarf. Der Autor versucht, für die aufgezeigten Herausforderungen geeignete Lösungen zu entwickeln. Die Arbeit ist bewusst praxisorientiert und nicht wissenschaftlich ausgerichtet. Das St. Galler Praxisstudium ist ein bewusst nicht akademisches, berufsbegleitendes Studium für Führungskräfte, das sich voll auf die Bedürfnisse der Praxis ausrichtet. So werden gezielt jene Kompetenzen erlernt, die für das Berufsziel der Teilnehmenden besonders wichtig sind. Das Motto: «Lernen, was wirklich nützt». Mehr dazu: www.sgbs.ch/experts

Disclaimer: Der Herausgeber übernimmt keine Verantwortung für Darstellungen, Inhalt, jedwelchen Aussagen, Zitaten oder Verbindungen, die vom Autor in diesem Werk beschrieben werden.

Druck: Rosch-Buch, D-Schesslitz
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.



Agilität als Kernkompetenz für erfolgreiche Bankgeschäfte

Fabian Hoheisel

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	1
2.	Aktuelle Herausforderungen der Bankenbranche	2
3.	Was ist Agilität?.....	3
3.1.	Geschichte der Agilität	4
3.2.	Agile Werte.....	4
4.	Die bestehende Unternehmenskultur der ING und das agile Mindset.....	5
5.	Implementierung des „One Agile Way Of Working“ der ING	6
5.1.	Die neue Organisationsstruktur	9
5.1.1.	Funktion und Rollen	10
5.1.2.	Agile Arbeitsmethoden.....	12
5.1.3.	Eingeführte und etablierte Routinen	14
5.2.	Hierarchiestufen und Führungsspanne	16
5.3.	Der Zeitfaktor	17
6.	Herausforderungen der Agilität	18
6.1.	Der Umgang der Mitarbeiter mit der neuen Struktur	18
6.2.	Die neuen Führungskräfte auf der untersten Hierarchiestufe	20
6.3.	Das Management und der Status Quo	21
6.4.	Unterschiedliche Möglichkeiten der Implementierung	23
7.	Schlussfolgerung.....	24
	Literaturverzeichnis.....	26
	Abbildungsverzeichnis.....	II

1. Einleitung

Effizienz ist das Wort der Stunde. Organisationen werden gestrafft, Prozesse werden optimiert, es werden Wände eingerissen und Großraumbüros eingerichtet. Und alles nur um die Effizienz zu erhöhen. Aber was genau bedeutet Effizienz überhaupt? Allgemein definiert ist Effizienz ein Beurteilungskriterium, mit dem sich beschreiben lässt, ob eine Maßnahme geeignet ist, ein vorgegebenes Ziel in einer bestimmten Art und Weise (z.B. unter Wahrung der Wirtschaftlichkeit) zu erreichen.¹ Mit eingesetzten Ressourcen soll also ein möglichst ergiebiger Ertrag erzielt werden. Effizienz ist also mit der Produktivität verwandt. Natürlich versuchen auch Banken ihre Produktivität, gemessen bei Banken am Cost Income Ratio², zu steigern um weiterhin wettbewerbsfähig zu sein. Bei der UBS werden beispielsweise in der Vermögensverwaltung drei Management-Ebenen gestrichen um schnellere Entscheidung treffen zu können und somit die Effizienz zu erhöhen. Und die ING-DiBa AG (im Folgenden abgekürzt mit ING)³ in Deutschland geht sogar noch einen Schritt weiter. Sie hat zum 01. September 2019 ihre Transformation abgeschlossen und nennt sich seitdem die erste agile Bank Deutschlands. Über 18 Monate wurden Großraumbüros geschaffen, alte Hierarchien abgeschafft, verschlankt und teilweise mit neuen Führungskräften besetzen. Darüber hinaus wurden verschiedenste Bereiche umstrukturiert und Mitarbeiter in neu installierte „Squads“, „Tribes“, „Expertise Teams“ und „Customer Loyalty Teams“ eingeführt. Es fand also eine Transformation auf Gesamtbank-Ebene statt und die Agilität hat Einzug gehalten.

Im Rahmen dieser Projektarbeit soll untersucht werden, inwiefern die Agilität als neue Kernkompetenz für erfolgreiche Bankgeschäfte geeignet ist. Dies geschieht anhand des Beispiels der ING. Können zum jetzigen Zeitpunkt überhaupt schon Rückschlüsse gezogen werden ob und inwiefern Agilität und die damit einhergehenden strukturellen Veränderungen zu einer Effizienzsteigerung führen? Muss nicht auch der Zeitfaktor in Bezug auf die neuen Anforderungen an die Mitarbeiter und ihre Einstellung betrachtet werden? Werden sich neu zusammengestellte Teams eigenverantwortlich und

¹ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2020)

² Vgl. Burger (2008), S. 65

³ Wenn hier und im Folgenden von der ING-DiBa AG gesprochen wird, fließt nicht das Wholesale Banking mit in die Betrachtung ein. Aufgrund der globalen Ausrichtung und der damit einhergehenden Matrixorganisation wurde das Wholesale Banking nicht transformiert.

selbstorganisiert zu „High Performance Teams“ entwickeln oder werden sich im Zeitverlauf die alte hierarchische Struktur wieder formen und bilden? Mit Blick auf die gestrichenen Hierarchiestufen wird in dieser Projektarbeit die These aufgestellt, dass sich im Laufe der Zeit automatisch Mitarbeiter herauskristallisieren werden, welche die gestrichenen Hierarchiestufen einnehmen, ohne weisungsbefugt und disziplinarisch vorgesetzt zu sein.

Zu Beginn dieser Arbeit werden die aktuellen Herausforderungen für die Bankenbranche betrachtet und analysiert. Anschließend wird der Begriff der Agilität näher erläutert sowie die Herkunft der agilen Arbeitsweise beschrieben. In den darauffolgenden Kapiteln werden sowohl die Implementierung des One Agile Way of Workings (OAWOW) innerhalb der ING sowie die damit einhergehenden Herausforderungen eines solchen Wandels für die Unternehmung aufgezeigt. Zum Abschluss wird ein Ausblick gegeben und die aufgestellte These hinterfragt.

2. Aktuelle Herausforderungen der Bankenbranche

Das Bankgeschäft verändert sich momentan radikal. Gründe dafür sind eine Verkettung mehrerer Trends. Geändertes Kundenverhalten im Zeitalter der Digitalisierung, schwindende Erträge aufgrund der anhaltenden Niedrigzinsphase und neue Wettbewerber die in den Markt strömen sind nur einige Beispiele für diese Trends. Vor diesem Hintergrund gibt es für Finanzinstitute verschiedene strategische Herausforderungen zu meistern.⁴

Ein großer Teil der Erträge vieler deutscher und auch europäischer Banken, welche auf dem Prinzip der Fristentransformation beruhen, fällt auf lange Sicht aufgrund des anhaltend niedrigen Zinsumfeldes weg. Darüber hinaus haben es viele Banken in der Vergangenheit versäumt ihre Provisionserträge zu steigern. Es müssen also neue Ertragsquellen erschlossen werden. Aus diesem Grund müssen Banken neue Dienstleistungen entwickeln was mit einer ausgeprägten Innovationskultur einhergeht. Das traditionelle Angebot von Finanzinstituten wird nicht mehr ausreichend sein.

Um die sinkenden Erträge aufgrund kleiner werdender Zinsmarge auszugleichen, kann alternativ auch versucht werden die Kosten zu senken. Dieser Schritt muss allerdings konsequent verfolgt werden, um effizient die Leistungserbringung zu steigern. Dazu gehören die Automatisierung bei allen Prozessen bei denen es möglich und sinnvoll ist, eine

⁴ Vgl. hier und im Folgenden Der Bank Blog (2020)

generelle Vereinfachung der Prozesse und auch eine Standardisierung. Weiterführend kann hier auch eine Auslagerung von nichtkritischen Bereichen an externe Partner erfolgen.

Ein Geschäftsmodell zu entwickeln welches ausreichend neue Ertragsquellen beinhaltet wird nicht für alle Banken möglich sein. Auch die Steigerung der Effizienz stößt irgendwann an ihre Grenzen. Für Finanzinstitute, denen dieses nicht gelingt, bleibt noch die Möglichkeit der Konsolidierung. Einen ersten Schritt geht die Frankfurter Volksbank.⁵ Sie versucht das bestehende Filialnetz mit anderen Sparkassen zusammen zu legen um weiterhin die Nähe zum Kunden zu haben und ihre Kosten dadurch zu senken.

All das wird allerdings nicht erfolgreich sein, wenn die Finanzinstitute nicht lernen mit der Zeit zu gehen und neue technologische Möglichkeiten ungenutzt lassen. Dazu gehören die Blockchain-Technologie, künstliche Intelligenz, Robotics, Data Analytics und Cloud-Computing um nur einige Beispiele zu nennen. Daraus werden sich eine Vielzahl neuer Möglichkeiten ergeben. Es kommt hier auf einen smarten Umgang mit den Daten der Kunden an um deren Bedürfnisse zu kennen, zu verstehen und um anschließend die passenden Produkte und Services anbieten zu können. Denn auch Banken sind Datenverarbeitungsunternehmen.

Um erfolgreich die anstehenden Herausforderungen zu überwinden sind Investitionen in das Wissen der Mitarbeiter notwendig. Banken entwickeln sich immer mehr zu Technologieunternehmen und um erfolgreich zu sein, sind auf allen Ebenen Fähigkeiten notwendig, welche traditionell in der Bankenbranche nicht oder nur in sehr geringem Ausmaß vorzufinden sind. Ein Umbau des Personals oder eine Veränderung der geistigen Einstellung sind somit unabdingbar.

3. Was ist Agilität?

Im Wirtschaftskontext bedeutet Agilität schneller reagieren zu können, zum Beispiel auf Marktveränderungen oder Kundenverhalten.⁶ Unternehmen sollen sich also flink, beweglich und rege gegenüber Veränderungen anpassen können und das natürlich innerhalb bestehender Strukturen und Regeln. Die agile Vorgehensweise betrachtet sowohl die organisatorischen Prozesse wie auch soziale und kommunikative Aspekte. Agilität ist daher

⁵ Vgl. hier und im Folgenden Handelsblatt (2020)

⁶ Vgl. hier und im Folgenden Hofert (2018), S. 5 f.

die Fähigkeit von Organisationen, Teams und Individuen in der VUCA⁷ Welt, in der wie uns befinden, flexibel, schnell und anpassungsfähig zu agieren. Um es den Menschen einfacher zu machen sich so zu verhalten greift Agilität auf verschiedenste Methoden zurück, von denen einige im weiteren Verlauf der Arbeit noch näher erläutert werden.

3.1. Geschichte der Agilität

Erstmals im Managementumfeld nutzten den Begriff der Agilität der ehemalige McKinsey-Vorstand Tom Peters sowie die Professorin an der Harvard Business School Rosebeth Moss Kanter in den 1970er Jahren.⁸ In ihren Büchern und Aufsätzen beschrieben beide die Fähigkeit von Unternehmen flexibel, anpassungsfähig und aktiv auf Veränderungen zu reagieren.

Als Gegenbewegung zum klassischen Wasserfallmodell entstand Ende der 1990er Jahre Agilität im Projektmanagement. Auslöser war das viele Scheitern von IT-Projekten. Entwickler Kent Beck veröffentlichte im Februar 2001 sein agiles Manifest, welches als Anstoß der Agilität bezeichnet werden kann.⁹ In den darauffolgenden Jahren zog Agilität und die daraus resultierenden Ideen mehr und mehr auch ins Management ein, da agile Arbeiten sehr gut zu den veränderten Bedingungen der Unternehmen passten.

Frederic Laloux, ehemaliger McKinsey-Berater, entdeckte 2014 durch eigene Untersuchungen und Recherchen, dass selbst Unternehmen in typischerweise schwierigen Branchen durch agile Prinzipien erfolgreicher sind.

3.2. Agile Werte

Um eine Abteilung, einen Bereich oder sogar ein ganzes Unternehmen auf Agilität umzustellen bedarf es agiler Werte, welche als Fundament dienen.¹⁰ Diese führen zu Prinzipien, welche als konkrete Ableitung von Werten zu verstehen sind und Handlungen nach sich ziehen. Werte sind hierbei als dynamische Konstrukte zu verstehen, die sowohl

⁷ Der Begriff VUCA ist in Akronym für die englischen Wörter Volatility (Volatilität), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit). Er beschreibt die zunehmenden schwierigen Rahmenbedingungen mit der sich die Unternehmensführung heutzutage auseinandersetzen muss. Vgl. onpulson (2020)

⁸ Vgl. hier und im Folgenden Hofert (2018), S. 6

⁹ Vgl. Hofert (2018), S. 6

¹⁰ Vgl. hier und im Folgenden Hofert (2018), S. 9 f.

von außen als auch von innen beeinflusst werden können. Des Weiteren sind sie interpretierbar. Was genau unter einem Wert verstanden wird unterliegt unterschiedlichen Interpretationen, viel entscheidender ist, wie der jeweilige Wert in die Praxis umgesetzt wird, wie er also gelebt wird.

Die wichtigsten agilen Werte sind die folgenden:¹¹

1. Selbstverpflichtung
2. Feedback
3. Fokus
4. Kommunikation
5. Mut
6. Respekt
7. Einfachheit
8. Offenheit

Um agil arbeiten zu können muss erstmal überprüft werden, ob die agilen Werte zu den eigenen oder zu denen der Unternehmung passen und sie sich im besten Fall überschneiden. Dies ist unabdingbar, da agile Ideen sich nicht auf Werte aufsetzen lassen, die den eigenen zuwiderlaufen. Dies gilt sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter innerhalb der Unternehmung. Bevor eine Abteilung oder ein Unternehmen auf Agilität umgestellt werden kann, muss zu allererst einmal betrachtet werden was die aktuell gelebten und etablierten Werte sind.¹²

4. Die bestehende Unternehmenskultur der ING und das agile Mindset

Wie bereits im vorherigen Kapitel aufgezeigt, ist es für eine Unternehmung essential vor einer Transformation in agile Strukturen und Arbeitsweisen den aktuellen Status Quo der Unternehmenskultur und somit der Werte und Normen einzuschätzen. Die ING entwickelte schon einige Jahre vor der Transformation den „Orange Code“, welcher die gewünschten Verhaltensweisen innerhalb der Bank beschreibt. Der Orange Code umschließt drei Verhaltensweisen:

1. Du nimmst die Dinge in die Hand und treibst sie voran

¹¹ Vgl. Hofert (2018), S. 11

¹² Vgl. Andresen (2018), S. 7 f.

2. Du hilfst anderen, erfolgreich zu sein
3. Du bist immer einen Schritt voraus

Bei Betrachtung des Orange Codes fällt auf, dass sich viele der wichtigsten agilen Werte bereits in diesen Aussagen wiederfinden. In der ersten Verhaltensweise (Du nimmst die Dinge in die Hand und treibst sie voran) finden sich beispielsweise die agilen Werte Selbstverpflichtung, Fokus und Mut. In der zweiten Verhaltensweise (Du hilfst anderen, erfolgreich zu sein) finden wir Feedback und Kommunikation wieder. Und in der dritten (Du bist immer einen Schritt voraus) zeigen sich die Werte Mut und Offenheit. Somit kann man sagen, dass bereits lange vor der Transformation der Grundstein für diese, mit den fest etablierten und gewünschten Verhaltensweisen innerhalb der ING, gelegt wurde.

Zusätzlich zum Orange Code und somit dem Fundament einer erfolgreichen Transformation, ist aber auch das agile Mindset aller Mitarbeiter über alle Hierarchieebenen entscheidend. Es braucht Offenheit für Neues und die Bereitschaft sich ständig zu verändern um auf Veränderungen schnell reagieren zu können und wollen. Aus diesem Grund erweiterte die ING den Orange Code um das Agile Mindset. Dabei handelt es sich um weitere sechs Verhaltensweisen, welche als Zusatz dienen.

1. Übernehme Verantwortung und teile dein Wissen
2. Gebe und nehme Feedback
3. Wachse über dich hinaus
4. Probiere aus und lerne aus Fehlern
5. Vertraue auf dein Potential und das deiner Kollegen
6. Agiere und priorisiere

Durch diese Ergänzung wurden alle wichtigen agilen Werte in der Unternehmenskultur niedergeschrieben.

5. Implementierung des „One Agile Way Of Working“ der ING

Die Installation agiler Arbeitsweisen oder der Agilität in eine Unternehmung kann über viele unterschiedliche Szenarien geschehen. Es können einzelne, gezielt ausgesuchte Organisationseinheiten transformiert werden, bis hin zu allen Organisationseinheiten einer Unternehmung. Darüber hinaus kann beispielsweise die Umstellung auch über einen relativ kurzen Zeitraum oder aber über einen längeren Zeitraum von mehreren Jahren erfolgen.

Schlussendlich ist das eine Entscheidung der Geschäftsführung. Die ING entschied sich, die gesamte Organisationsstruktur in einem relativ kurzen Zeitraum umzustellen, um das agile Denken und Arbeiten in die Unternehmung zu bringen. „One Agile Way Of Working“, kurz OAWOW, wurde diese Reorganisation genannt. Das große Ziel: schneller als jede andere Bank auf Kundenwünsche und Marktveränderungen zu reagieren. Denn der Kunde gibt vor, was er möchte. In Zukunft werden also nur die Marktteilnehmer erfolgreich sein, welche es schaffen die Kundenbedürfnisse schnellstmöglich zu befriedigen und somit eine starke und enge Kundenbindung zu erzeugen. Als Besonderheit ist noch zu erwähnen, dass es keinen Plan B gab. Die Transformation wurde angegangen und es wurde hundertprozentig darauf vertraut, dass die unterwegs auftretenden Fehler behoben und bessere Lösungen gefunden werden können.¹³

Vor Start der Transformation wurden vom Management acht Prinzipien festgelegt, welche den OAWOW beschreiben und als wesentlichen Grundzüge in der zukünftigen Organisation enthalten sein sollten. Kollaboration wurde als Schlüssel zu einer erfolgreichen Transformation erkannt und in diesen acht Prinzipien umgesetzt. Die festgelegten acht Prinzipien sind die Folgenden:

1. Wir arbeiten in starken und kompetenten Teams.
2. Wir fördern Autonomie und Selbstbestimmung in Teams.
3. Wir fördern Talent und Expertise.
4. Wir lernen von unseren Kunden und nutzen dieses Wissen, um uns zu verbessern.
5. Wir setzen klare Prioritäten, um unserer übergeordneten Ziele zu erreichen.
6. Wir haben ein einheitliches Organisationsdesign und einheitliche Arbeitsweisen.
7. Wir arbeiten einfach, unkompliziert und verständlich.
8. Wir verbessern Bestehendes, anstatt alles neu zu erfinden.

Als nächster Schritt, bevor die eigentliche Reorganisation und das damit einhergehende Aufbrechen von Silo-Denken und Top-down-Strukturen begann, wurden 50 ehemalige

¹³ Vgl. brand eins (2019), S. 22

Angestellte zu Agil Coaches¹⁴ ausgebildet um die Organisation als Unterstützung in der Umsetzung auf agile Strukturen und Prozesse zu begleiten und an den Stellen auszuhelfen, an denen es klemmt. Da bereits andere ING Units weltweit teilweise transformiert wurden und somit auch schon erste Erfahrungen gesammelt werden konnten, wurden auf diese Erfahrungen bei der Ablaufentscheidung zugegriffen. So wurden die Agil Coaches über ein internes Auswahlverfahren ausgewählt und intern nach bereits bestehendem Vorbild ausgebildet. Zusätzlich dazu wurde eine Transformation Squad¹⁵ nach internationalem Vorbild gebildet, welches den Vorstand bei der Umstellung unterstützte und begleitete. Es wurde also keine Unternehmensberatung mit dem Mandat ausgestattet die Transformation zu begleiten, sondern es wurde alles selbst geplant und umgesetzt. Nachdem diese ersten Schritte abgeschlossen waren, konnte mit der eigentlichen Transformation begonnen werden.

Die neue Organisationsstruktur wurde in vier Einheiten eingeteilt. Delivery, Sales, Service und Support. Diese vier Einheiten wurden in drei Phasen über einen Zeitraum von 18 Monaten transformiert. Die ING begann in 2018 mit den Delivery- und abhängigen Support-Einheiten. Danach kam es in Phase zwei zu der Transformation von Service & Sales im Sommer 2019 und den Abschluss bildeten die verbliebenen Support-Einheiten zum 01. September 2019. Die Umstellung basierte auf dem Referenzmodell der ING. Dabei wird keine fertige Schablone genommen und diese 1-zu-1 umgesetzt. Es handelt sich hierbei vielmehr um einen iterativen Prozess. Da sich die Vorgehensweise innerhalb der verschiedenen Phasen nur minimal unterscheidet und eine detaillierte Betrachtung der Phasen den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, wird im Folgenden anhand der Phase zwei für Service & Sales kurz der Ablauf beschrieben. Bevor dies allerdings geschieht wird an dieser Stelle noch auf eine entscheidende Gemeinsamkeit eingegangen. Die neuen Führungskräfte oder Leads.

Sämtliche Führungspositionen unterhalb des Vorstandes, bei denen sich der Job oder die Jobbezeichnung änderte, wurden von der ING neu ausgeschrieben. Das bedeutet, dass sich

¹⁴ Ein Agile Coach hat bestimmte Funktionen und Rollen. Es konzentriert sich auf die Verbesserung der Zusammenarbeit innerhalb des Teams und teamübergreifend. Er ist verantwortlich für die Einführung und Weiterentwicklung der agilen Rollen und Arbeitsweisen, arbeitet mit anderen Agilen Coaches an einheitlichen Standards für agile Methoden und Arbeitsweisen und begleitet alle Mitarbeiter und Führungskräfte.

¹⁵ Squads sind Teams von 7 +/-2 Mitarbeitern. Die Mitglieder kommen aus unterschiedlichen Fachbereichen und verfügen über spezielle Kenntnisse. Sie sind autonom und end-to-end verantwortlich für eine spezifische kundenbezogene Aufgabe.

jede Führungskraft aus der alten Struktur neu auf die geschaffenen Stellen bewerben musste und zu begründen hatte, warum sie für diese neue Aufgabe in dieser neuen Struktur die richtige sei. Für einige ehemalige Führungskräfte war dies eine Option, für andere hingegen kam es nicht in Frage und dementsprechend viele nahmen das sozialverträgliche Abfindungsangebot der ING an und verließen die Unternehmung. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass gerade auf der unteren Hierarchiestufe viele Positionen mit neuen und teilweise unerfahrenen Führungskräften besetzt wurden.

Die Umstrukturierung der Bereiche Service und Sales begann im ersten Schritt mit der Ernennung der jeweiligen Leads durch den Vorstand. Anschließend hat der Vorstand zusammen mit dem Transformation Squad und dem ernannten Senior Management ein grundsätzliches Design für die Service- wie auch Sales-Struktur erarbeitet. Die konkrete Detailausgestaltung lag bei den ernannten Leads, deren Stellvertretern und den Leads aus dem mittleren Management in Zusammenarbeit mit den Agile Coaches und dem Transformation Squad. Der Prozess startete im Herbst 2018 und zog sich in den Januar 2019. Die Lead Positionen auf der untersten Führungsebene wurden im März 2019 ausgeschrieben und konnten teilweise auch erst nach Abschluss der Transformation besetzt werden.

5.1. Die neue Organisationsstruktur

Nachdem im oberen Abschnitt über die Implementierung und den Ablauf der Umstrukturierung gesprochen wurde, soll tiefer auf die neue Struktur eingegangen werden. Wie bereits erwähnt basierte die neue Struktur auf dem Referenzmodell der ING mit seinen vier Einheiten. Die vier Einheiten sind Delivery, Sales, Service und Support. Die Delivery-Einheiten sind verantwortlich für die Formulierung einer produkt-, segment- und bankweiten Strategie. Außerdem konzipieren, entwickeln und pflegen sie die Plattformen, Tools, Produkte und Services, welche entweder direkt vom Endkunden oder durch Kollegen genutzt werden. Sie verfolgen das Ziel dem Endkunden und den Kollegen relevante Inhalte zur Verfügung zu stellen und so das Umsatzwachstum und die Produktnutzung zu steigern. Die Sales-Einheiten engagieren sich im täglichen und direkten Kundenkontakt und konzentrieren sich hauptsächlich auf den Verkauf und die Beratung. Zusätzlich dazu übernehmen sie aber auch die Ausführung einiger operativer ad-hoc Kundenservicetätigkeiten. Die Service-Einheiten haben die Hauptaufgabe, den Kunden bei der Nutzung seiner Produkte zu unterstützen. Ergänzend dazu sind sie aber auch

verantwortlich das Umsatzwachstum und den Absatz weiterer relevanter Produkte zu steigern. Abschließend dazu beruhen die Support-Einheiten auf Fachwissen und sind somit für die Unterstützung der gesamten Organisation verantwortlich. Dazu gehören z.B. verschiedene Kontrollfunktionen wie auch Teile der IT-Infrastruktur. Somit tragen sie auch zur Leistung der Banking-Plattformaktivitäten bei. Innerhalb dieser Einheiten wurden dann je nach Zielgruppe oder Aufgabenbereich Tribes, Center of Expertise (CoE) und Super Circle etabliert. Im folgenden Abschnitt werden die verschiedenen Funktionen sowie Rollen und die Zusammensetzung der Tribes, CoEs und Super Circles nochmal näher durchleuchtet.

5.1.1. Funktion und Rollen

CoEs, Tribes und auch Super Circles setzen sich aus verschiedenen Funktionen und Rollen zusammen auf die an dieser Stelle näher eingegangen werden soll.

Tribe

Ein Tribe ist eine Zusammenfassung verschiedener Squads mit der gleichen Aufgabe oder mit dem Fokus auf die gleiche Zielgruppe/Einheit. Es besteht aus maximal 150 Mitarbeitern und sorgt durch seine Struktur dafür, dass die Squads ihre Arbeit leichter erledigen können und unterstützt diese bei der Realisierung ihrer Ziele.

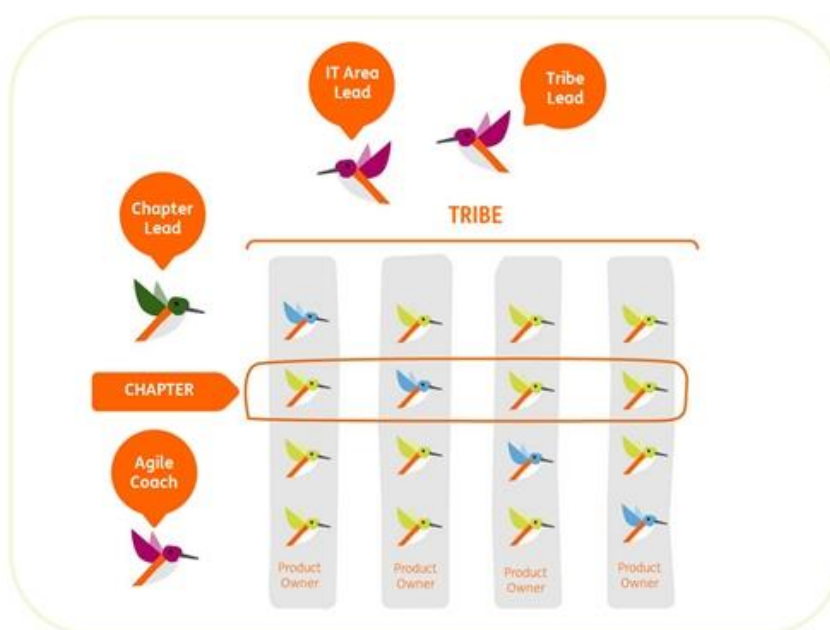


Abbildung 1: Darstellung der Tribe Organisation mit den verschiedenen Rollen. Quelle: ING Intranet

Ein Tribe setzt sich zusammen aus mehreren Squads (horizontal) und wird geleitet vom Tribe Lead. Außerdem werden auch sogenannte Chapter gebildet. Diese Chapter bestehen aus 8-10 Mitarbeitern und sind eine Zusammenfassung von Squad-Mitgliedern mit den gleichen spezifischen Fachkenntnissen oder der gleichen Kompetenz (vertikal). Alle Mitglieder stammen aus der gleichen Organisationseinheit. Geleitet werden die Chapter von einem Chapter Lead. Zusätzlich dazu gibt es noch den IT Area Lead, der den Tribe Lead hilft, die IT-Ausrichtung des Tribes zu definieren. Zusätzlich dazu werden jedem Tribe feste Agile Coaches zugewiesen. In jedem Squad gibt es noch Produkt Owner (PO). Diese sind verantwortlich für die operationale Ebene („Was“) der Squads und somit für die Maximierung des Wertes der erledigten Arbeit. Der PO legt Abläufe fest und setzt Prioritäten bezüglich der zurückgestellten Arbeit.

Center of Expertise (CoE)

Das Center of Expertise ist eine organisatorische Einheit, die sich aus Einzelpersonen mit spezialisierten Fachkenntnissen, oder einzelnen Expertise zusammensetzt. Die Mitglieder dieser Teams führen spezielle Aufgaben aus und dies entweder selbstständig oder in einem Squad.



Abbildung 2: Darstellung der Center of Expertise Organisation mit den verschiedenen Rollen. Quelle: ING Intranet

Ein Center of Expertise besteht aus mehreren Expertisen und/oder Einzelpersonen. Die einzelnen Expertisen werden geleitet vom Expertise Lead, welcher direkt an den CoE Lead berichtet. Die jeweiligen Expertisen werden teilweise durch Product Owner ergänzt. Wie auch schon in der Tribe-Struktur, gibt es auch hier fest zugewiesen Agile Coaches.

Super Circle

Ein Super Circle ist eine Zusammenfassung mehrere Circle, welche gemeinsam für die Erbringung von Dienstleistungen in Bezug auf verschiedene Prozesse oder Kundenanfragen verantwortlich sind.

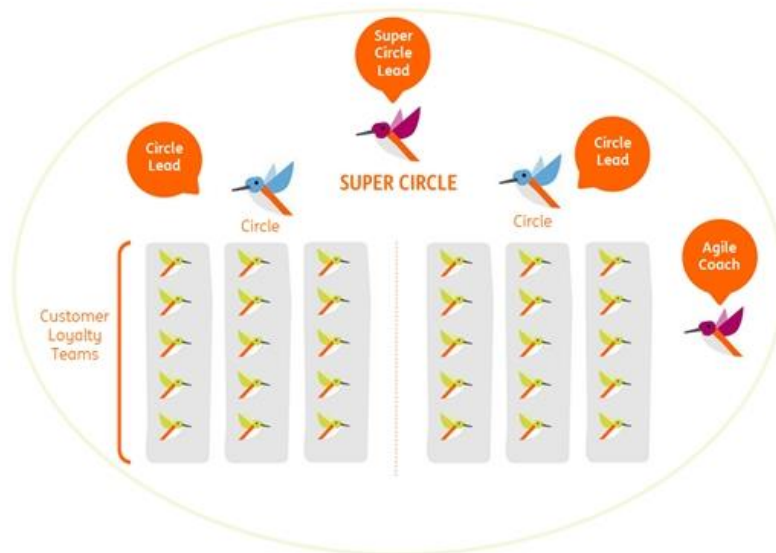


Abbildung 3: Darstellung der Super Circle Organisation mit den verschiedenen Rollen. Quelle: ING Intranet

Ein Super Circle setzt sich zusammen aus mehreren Circles. Dieser werden geführt von einem Circle Lead. Die einzelnen Circle teilen sich dann nochmal auf in Customer Loyalty Teams (CLT). Die CLTs haben somit zwar einen direkten Vorgesetzten und eine disziplinarische Führung, verwalten sich aber als Team selber und erarbeiten auch die Wege zur Erreichung der gesteckten Ziele eigenständig. Dabei werden sie, wie der gesamte Super Circle, unterstützt von Agile Coaches.

Die Agile Coaches sind die Konstante in den doch unterschiedlichen Strukturen und der unterschiedlichen Prozesshandhabung. Die gesamte Organisation ist aber nicht komplett rigide nach diesen drei organisationstypen ausgerichtet. Es finden sich in der Praxis beispielsweise auch Expertise Teams in Super Circle wieder. Bei der Einordnung liegt der Fokus immer auf der Zielgruppe und dem damit einhergehenden Aufgabenbereich.

5.1.2. Agile Arbeitsmethoden

Der Ausdruck agile Arbeitsweise ist ein Sammelbegriff und umfasst verschiedene, damit in Verbindung stehende, Tools, Prinzipien und Methoden. Diese Methoden verbessern nachweislich die Effizienz, Produktivität und die Schnelligkeit bei der Erfüllung der

Kundenbedürfnisse in einem sich schnell verändernden Umfeld. Durch direktes Kundenfeedback und klare und kurze Zeiträume können Produkte und Dienstleistungen schneller und flexibler entwickelt werden. Es gibt eine Vielzahl von agilen Methoden. An dieser Stelle wird auf vier wesentliche Methoden eingegangen. Diese sind Kanban, Scrum, Design Thinking und PACE, als strukturierter Innovationsprozess der ING.

Kanban stammt aus dem Japanischen und bezeichnet eine Karte.¹⁶ Ursprünglich handelt es sich bei Kanban um einen Prozess der Produktionssteigerung. Heute steht es für die Arbeit in kleinen Schritten. Im Mittelpunkt dieser agilen Arbeitsmethode steht die Visualisierung der Prozesse an einem Kanban-Board. Darauf werden mit Zetteln offene Aufgaben, der aktuelle Stand der Arbeit, aber auch möglich auftauchende Probleme, sogenannte Impediments, visualisiert. So wird eine größtmögliche Transparenz beim gesamten Arbeitsprozess geschaffen. Die einzelnen Zettel helfen dabei, einen Flow zu erzeugen. Alles was den Fluss erhält, wird analysiert und anschließend optimiert. So ermöglicht Kanban einen Prozess der kontinuierlichen Verbesserung.

Bei Scrum wird die Grundidee verfolgt, ein Projekt nicht von A bis Z durchzuplanen, sondern iterativ, in kurzen Schleifen, den sogenannten Sprints durchzuführen.¹⁷ Dadurch wird in jeder Phase des Prozesses ein Eingreifen möglich, wenn dies notwendig ist. Scrum gibt somit allen Beteiligten die Möglichkeit, kurzfristig auf neu entstandene Probleme und Aufgabenstellungen zu reagieren. In der Erkenntnis, dass das Problem nicht vollständig verstanden oder definiert werden kann, konzentriert sich Scrum stattdessen darauf, die Fähigkeit des Teams zu maximieren, schnell zu liefern, zu reagieren und sich anzupassen. Der Prozess enthält eine Feedbackschleife zwischen den operativen Einheiten und dem Output des Projektteams.

Anders als bei Kanban oder Scrum geht es bei Design Thinking darum, bei allen Teilnehmern eines Projektes das maximale Potential freizusetzen und so systematische und komplexe Aufgabenstellungen zu lösen.¹⁸ Das Prinzip beinhaltet es, möglichst visuell zu arbeiten, verrückte Ideen zuzulassen und Kritik zurückzustellen. Im Mittelpunkt steht der Endnutzer, also der Kunde. In diesem Zusammenhang ist auch der Lean-Start-up-Ansatz zu erwähnen. Dabei geht es nicht um eine lange Vorab-Planung, sondern vielmehr auf

¹⁶ Vgl. hier und im Folgenden Andresen (2018), S. 50 f.

¹⁷ Vgl. hier und im Folgenden Andresen (2018), S. 32 f.

¹⁸ Vgl. hier und im Folgenden Andresen (2018), S. 111 f.

Learning by Doing durch das frühzeitige Platzieren des Produktes oder der Dienstleistung am Markt. Man spricht hier auch von einem MVP (Minimum Viable Product). Die Elemente der Lean-Start-up-Theorie sind dabei der interaktive Produkt-Launch, ein sehr kurzer Produktentwicklungszyklus und, als wichtigstes Element, das Kunden-Feedback.

PACE verbindet Design Thinking, Lean-Start-up und andere agilen Methoden zu einem, auf die Bedürfnisse der ING zugeschnittenen, Prozess. PACE fordert die schnelle Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen und verpflichtet die ING, kontinuierlich mit ihren Kunden zu validieren. Alles mit dem Ziel nur dann Ressourcen bereit zu stellen, wenn die Überzeugung da ist, dass die Innovation das Leben des Kunden verbessert. Das schnelle Stoppen von nicht rentablen Projekten ist eine der wichtigsten Facetten von PACE.

5.1.3. Eingeführte und etablierte Routinen

Die im vorherigen Abschnitt angesprochenen agilen Arbeitsmethoden beinhalten natürlich auch eine Vielzahl von Routinen, die in der Umsetzung und Realisierung von Projekten angewendet werden können. In diesem Kapitel wird anhand eines Squads aus einem Center of Expertise auf die Routinen eingegangen, welche in der Verbindung mit der PACE-Methode angewendet werden. Dieses Squad liefert seine Ergebnisse in Sprints.

In einem Quarterly Business Review werden die übergeordneten Ziele für das kommende Quartal durch den Tribe Lead oder den Vorstand definiert. Diese Ziele bilden die Grundlage für die detaillierte Planung der Storys¹⁹ und der Aufgaben für das Quartal und somit auch den nächsten Sprint. Im nächsten Schritt findet das Planning statt. Im Planning wird der nächste Sprint geplant. Dabei entscheidet sich der Squad welche Storys oder Aufgaben in die Bearbeitung gehen. Da die Storys meistens zu groß sind um in einem Sprint bearbeitet werden zu können, werden diese oft in einzelne Aufgaben runtergebrochen. Die Priorisierung nimmt der Squad dabei alleine vor. Nach dem Planning startet der Sprint. Während des Sprints werden keine Änderungen mehr vorgenommen, die das Sprint-Ziel gefährden können. Über den gesamten Sprint finden Daily-Stand-Ups statt. Bei einem Daily-Stand-Up trifft sich der Squad täglich zu einem kurzen Austausch bezüglich der laufenden und noch zu erledigen Aufgaben. Es werden die anstehenden Aufgaben verteilt und Schwierigkeiten bei der Bearbeitung der jeweiligen Aufgaben besprochen. Der Termin

¹⁹ Eine Story beschreibt dabei einen Wert, der von einem Squad innerhalb eines Sprints geliefert werden kann. Eine Story kann aus vielen Aufgaben bestehen. Eine Aufgabe ist daher die kleinste Arbeitseinheit.

sollte täglich so gewählt werden, dass möglichst alle Teammitglieder und auch der Agile Coach an dem Termin teilnehmen können. Nach Abschluss des Sprints findet ein Review mit den jeweiligen Stakeholdern statt, in dem der aktuelle Stand der Zielerreichung (z.B. ein erstes MVP) aufgezeigt und besprochen wird. Hierbei geht es darum das Produkt weiter zu optimieren und im nächsten Sprint dieses Wissen in die Aufgaben mit einfließen zu lassen. Im Anschluss an den Sprint und dem dazugehörigen Review erfolgt eine Retrospektive. Diese ist ein wichtiges Mittel zur kontinuierlichen Verbesserung der agilen Methoden. Hierbei geht es darum, die Arbeit im zurückliegenden Sprint zu reflektieren, entstandene Schwierigkeiten zu identifizieren, die Zusammenarbeit im Team zu verbessern und daraus konkrete Verbesserungsmaßnahmen für die Zukunft abzuleiten. Wichtig ist hierbei eine offene, direkte und ehrliche Kommunikation, daher sollte dieser Termin in einem geschützten Raum stattfinden und nur mit den Mitgliedern des jeweiligen Squads und dem Agile Coach als Moderator. Auf wöchentlicher Basis oder mindestens einmal im Laufe eines Sprints finden auch Leadership Meetings statt, z.B. das POLAC.²⁰ Dabei handelt es sich um regelmäßige Austauschformate um Hindernisse zu klären und die Entwicklung des Teams zu unterstützen. Gemeinsam sorgen die Teilnehmer dafür, dass die Einheiten qualitativ und quantitativ richtig besetzt sind und somit das bestmögliche Ergebnis erzielt werden kann.

Während eines Sprints gibt es also eine bestimmte Anzahl von Routinen. In diesem Beispiel ist es das Planning, der Sprint an sich, das Review, die Retrospektive, die Daily-Stand-Ups und die Leadership Meetings. In operativen Einheiten, welche meistens aus Super Circles bestehen, wird nicht in Sprints gearbeitet. Nichtsdestotrotz hat sich auch dort über die letzten Monate Retrospektiven, Daily-Stand-Ups und auch Leadership Meetings etabliert. Abschließend kann gesagt werden, dass es keinen festen vordefinierten Fahrplan für den Umgang mit den agilen Methoden und den dazu passenden Routinen gibt. Das jeweilige Team entscheidet mit dem dazugehörigen Agile Coach welche Methoden und Routinen sich am besten für die bevorstehende Aufgabe eignen. Es handelt sich hierbei um eine individuelle Betrachtung und Entscheidung. Der Optimierung sind keine Grenzen gesetzt. Die Methoden und Routinen unterscheiden sich von Team zu Team und es ist daher schwer,

²⁰ Das POLAC ist ein Termin an dem der entsprechende Product Owner, der Lead und der Agile Coach teilnehmen. POLAC setzt sich also durch die Anfangsbuchstaben der entsprechenden Teilnehmer zusammen. Es gibt auch CLACs. An diesen Termin würde dann nur der Circle Lead und der Agile Coach teilnehmen.

innerhalb der ING zwei Teams zu finden, welche die gleichen Methoden nutzen und darüber hinaus die gleichen Routinen etabliert haben.

5.2. Hierarchiestufen und Führungsspanne

Die einst bis zu sieben Hierarchiestufen wurden auf teilweise bis zu zwei reduziert oder zusammengestutzt. Dies ist ein radikaler Schritt, welcher natürlich nicht in allen Einheiten so umgesetzt wurde. In der Service-Einheit beispielsweise, gab es vor der Transformation bis zu sieben Hierarchiestufen, nach der Transformation beläuft sich die Zahl auf bis zu vier. Es wurden im Laufe der Umstrukturierung Hierarchiestufen wie geplant aus der Organisation entfernt um die Entscheidungswege zu reduzieren und Veränderungen schneller vorantreiben zu können. Zusätzlich darf nicht unbeachtet bleiben, dass sich im Zuge dieser Umstellung aber auch die Führungsspanne der einzelnen Leads teilweise erheblich erhöht hat. An dieser Stelle gehen wir einmal durch die alte und durch die neue Organisation anhand des Beispiels eines Kundenbetreuers bzw. Sachbearbeiters innerhalb von Service, um die Unterschiede aufzuzeigen.

In der alten Struktur gab es einen Bereichsleiter, darunter je nach Bereich drei bis fünf Abteilungsleiter. Denen unterstanden jeweils bis zu fünf Ressortleiter, welche wiederum bis zu fünf Teamleiter unter sich hatten. Die Teamleiter hatten in der Regel Teams von Sachbearbeitern und/oder Kundebetreuern. Diese Teams hatten eine maximale Größe von 12 Mitgliedern. In der neuen Struktur sieht es ein wenig anders aus. Es gibt einen Service Lead (Ebene Bereichsleiter), unter welchem sich 12 Leads (Ebene Abteilungsleiter) angeordnet haben. Das können sowohl Tribe Leads als auch Super Circle Leads sein. In unserem Beispiel ist es ein Super Circle Lead. Dieser Lead hat sieben Circle Leads unter sich (Ebene Ressortleiter), welche die disziplinarische Führung von bis zu 55 Mitarbeiter in der Kundenbetreuung oder Sachbearbeitung haben. Wie bereits erwähnt teilen sich die Mitarbeiter innerhalb eines Circles nochmal in CLTs ein, was die kleinste Organisationseinheit darstellt.

Dieses Beispiel zeigt auf, wo Führungsebenen gestrichen und wie diese zusammengelegt wurden. Außerdem wird hierdurch deutlich, dass sich durch die Transformation die Führungsspannen auf einigen Ebene enorm erhöht haben (Service Lead, von bis zu fünf auf 12, und auf der untersten Hierarchieebene, von maximal 12 auf bis zu 55).

Es gibt ein sehr heterogenes Strukturbild zwischen den verschiedenen transformierten Einheiten und auch innerhalb dieser. Gerade außerhalb der operativen Einheiten sind die

Entscheidungswege kürzer, es wird mehr in kleineren Teams gearbeitet und die Projekte werden eigenverantwortlich, meistens in zwei-Wochen-Rhythmus erarbeitet, den bereits angesprochenen Sprints.

5.3. Der Zeitfaktor

Eingangs wurde bereits erwähnt, dass sich die ING dazu entschlossen hat die Transformation in einem Zug über einen Zeitraum von 18 Monaten umzusetzen. Hierfür hat sie sich bewusst entschieden.²¹ Das Ziel war es die Transformation über einen so kurz wie möglichen Zeitraum abschließen zu können. Dadurch wurde die Zeitspanne verkürzt, in der einige Einheiten in den noch klassischen Strukturen arbeiteten und andere bereits agil unterwegs waren. Eine Überschneidung beider Arbeitsweisen über einen längeren Zeitraum hätte die ganze Transformation und deren erfolgreichen Abschluss noch mühsamer gemacht. Jede Veränderung schafft Unruhe und eine derart große Veränderung bringt somit auch große Unruhe mit sich. Auch dieser Grund spielt bei der gewählten Dauer eine entscheidende Rolle, da dieser Zeitraum auch so kurz wie möglich gehalten werden sollte. Die Transformation wurde also nach 18 Monaten formell abgeschlossen, allerdings ist das nur auf dem Papier. Wer eine Organisation mit 4000 Mitarbeitern auseinandernimmt und neu zusammensetzt muss ihr auch die Zeit geben neu zusammenzuwachsen. Denn eine solche Organisationsveränderung bedeutet auch, dass viele Mitarbeiter sich permanent hinterfragen mussten und viele nicht wussten wo sie sich in der neuen Struktur wiederfinden würden. Dies führte natürlich zu Unsicherheit und Unzufriedenheit während der ersten 18 Monate. Nach formellem Abschluss der Transformation begann die Zeit des Ankommens und Zurechtfindens. Schnittstellen mussten neu aufgebaut, Rollen innerhalb der Teams neu vergeben und die gestiegenen Transaktionskosten wieder gesenkt werden. „Während der Einführung sinkt die Leistung agiler Teams typischerweise um 20 bis 30 Prozent“, sagt Bain-Partner Ingolf Zies.²² Es kann mehr als zwei Jahre dauern bis eine Unternehmung die neue Organisationsstruktur und die damit einhergehenden Arbeitsweisen verinnerlicht hat. Aktuell befindet sich die ING nach knapp einem Jahr des formellen Transformationsabschlusses also noch mitten in der Transformation. Für den erfolgreichen Abschluss wird es von entscheidender Bedeutung sein, wieviel Zeit der Unternehmung von

²¹ Vgl. hier und im Folgenden brand eins (2019), S. 21 f.

²² Vgl. hier und im Folgenden manager magazin (2019), S. 4

Seiten des Managements eingeräumt wird und wann erste nachhaltige Ergebnisse geliefert werden müssen oder können.

6. Herausforderungen der Agilität

In den vorherigen Kapiteln wurden auf das generelle Konzept der Agilität und ihr Ziel sowie die Implementierung der agilen Arbeitsweisen in die Strukturen und Prozesse eingegangen. Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den dadurch entstandenen oder entstehenden Herausforderungen für die Unternehmung. Bis zum jetzigen Zeitpunkt wurde hauptsächlich auf den Ablauf eingegangen und somit die Praxis nur bedingt in die Betrachtung mit einbezogen. Daher wird im Folgenden ein Praxisbezug dargestellt und aufgezeigt, welche Herausforderungen in den ersten neun Monaten nach Transformation bereits aufgetreten sind und welche in weiteren Verlauf noch auftreten könnten.

6.1. Der Umgang der Mitarbeiter mit der neuen Struktur

Ohne Mitarbeiter, die die neuen Prozesse umsetzen und sich in den neuen Strukturen zurechtfinden, kann eine Unternehmung nicht über einen längeren Zeitraum erfolgreich wirtschaften. Die Mitarbeiter sind somit ein elementar wichtiger Bestandteil einer Unternehmung und tragen einen großen Teil zur Erreichung der Unternehmensziele bei. Wie bereits erwähnt kann eine agile Unternehmung mit neuen Prozessen und Strukturen nur auf agilen Werten aufgebaut werden und es ist von Vorteil, wenn diese Werte bereits in der Unternehmung etabliert waren bzw. sind. Ist dies nicht der Fall kann das große Herausforderungen für die Unternehmung bedeuten. Manche Mitarbeiter sind schon lange bei der ING oder generell in der Berufstätigkeit, für andere hingegen ist es der erste Job oder sie sind generell offen für Veränderungen. Innerhalb der ING bestand somit ein sehr heterogenes Mitarbeiterfeld mit unterschiedlichen Erfahrungen und Verhaltensweisen. Anders als ehemalige Führungskräfte, die sich aussuchen konnten ob sie das Abfindungsangebot annehmen oder sich neu bewerben, hatten die Mitarbeiter nicht diese Wahl. Sie konnten sich lediglich überlegen das Unternehmen selber zu verlassen oder den neu eingeschlagenen Weg mitzugehen. Die wenigsten haben sich für eine neue Herausforderung entschieden. Sie sind geblieben und haben sich damit bewusst auf die neue Arbeitsweise eingelassen. Nach einigen Monaten zeigen sich jetzt immer deutlicher die Herausforderungen der nächsten Monate und Jahre. Einige Mitarbeiter lassen sich auf die neue Arbeitsweise und die dazugehörigen neuen Strukturen und Ansprüche ein, verstehen

warum diese Entscheidung getroffen wurde und warum es notwendig ist um auch in Zukunft erfolgreich zu sein. Andere hingegen, gerade die Kollegen, welche schon seit über zehn Jahren oder sogar länger im Unternehmen sind, verstehen die Notwendigkeit nicht oder wollen sie auch nicht verstehen und sind auch nicht bereit diesen Weg ohne Widerstände mitzugehen. Schließlich war die ING auch in den Jahren zuvor, in der alten Struktur, sehr erfolgreich und hat nahezu jedes Jahr ein neues Rekordergebnis präsentieren können. Dass das für die Zukunft aber nicht mehr reicht ist noch nicht verstanden worden. Es hat sich gezeigt, dass diese Herausforderung gerade bei Mitarbeitern bestehen, welche lange in der alten Struktur gearbeitet haben. Es ist daher nicht alleine ihr Denken was der Veränderung im Wege steht, sondern auch die alten Prozesse, die sich über eine lange Zeit in ihrem Muskelgedächtnis und ihrem Verständnis verfestigt haben. So war es beispielsweise in der alten Unternehmensstruktur gängige Praxis das Feedback nicht direkt gegeben wurde, sondern über die eigene Führungskraft. Diese wiederum ist dann auf die andere entsprechende Führungskraft zugegangen und hat das Feedback platziert. Das bedeutet, dass in einen Feedback-Prozess vier Mitarbeiter involviert waren, anstatt zweien. Außerdem wurden in den alten Strukturen für fast alle zutreffenden Entscheidungen die Führungskräfte mit eingebunden und nicht selten haben diese die Entscheidung am Ende auch getroffen. Ein veranschaulichendes Beispiel dafür ist, dass nach Abschluss der formellen Transformation Mitarbeiter auf die neuen Führungskräfte zugegangen sind und gefragt haben, ob sie sich einen Block oder Stift nehmen dürfen. Das verdeutlicht, dass in den alten Strukturen eigenständiges Denken, Selbstverpflichtung und auch Eigeninitiative keine große Rolle gespielt haben. Die Entscheidungen wurden von den Führungskräften getroffen und es bestand ein großes Maß an Kontrolle. Und für manche Mitarbeiter war es auch genau das was sie wollten. Sie möchten auch heute noch keine eigenständigen Entscheidungen treffen, sie möchten klare Anweisungen bekommen, was sie genau wann zu tun haben.

Die Herausforderung wird sein, alle Mitarbeiter auf denselben Stand zu bringen in Bezug auf die agilen Werte und die dazugehörige Einstellung. Einige sind schon wesentlich weiter als andere und dieser Abstand führt natürlich auch zu Unzufriedenheit und Resignation bei den Mitarbeitern, die die neue Arbeitsweise schon verinnerlicht haben. Die Aufgabe, die Kluft nicht zu groß werden zu lassen, liegt bei den entsprechenden Führungskräften. Die Schnellen müssen etwas gebremst und die Langsamen an die Hand genommen und an die Thematik herangeführt werden. Dies wird Zeit benötigen und es wird auch notwendig sein

sich zu bestimmten Zeitpunkten von Mitarbeitern zu trennen, die sich als Blockierer erweisen und ganze Teams in ihrer Entwicklung zurückhalten.

6.2. Die neuen Führungskräfte auf der untersten Hierarchiestufe

Die neuen Führungskräfte sehen sich großen Herausforderungen gegenüber. Die erste zeigte sich gleich an ihrem ersten Arbeitstag in den neu geschaffenen Stellen. Nach Wochen und teilweise Monaten der Ungewissheit und daraus resultierenden Unzufriedenheit mussten sie eine Atmosphäre schaffen in dem sich die Mitarbeiter in den neu zusammengestellten Teams wohl fühlten. Ein Gefühl des „Angekommen seins“. Sie mussten den Mitarbeitern die Zeit geben sich kennenzulernen und sich in den neuen Strukturen zurecht zu finden. Und darüber hinaus mussten sie sich auch selber zurechtfinden und natürlich auch ihre Leute kennenlernen und ein erstes Gefühl für sie entwickeln. Kein einfacher erster Schritt, gerade wenn man bedenkt, dass viele Führungskräfte auf der untersten Hierarchiestufe neu waren und es sich teilweise um ihre erste Führungsposition handelte. Aber natürlich gibt es in den neuen Strukturen auch alte Führungskräfte, die bereits vorher schon im Unternehmen waren. Im Auswahlverfahren der neuen Führungskräfte hatte die fachliche Kompetenz generell eine geringere Bedeutung als die Haltung zur neuen Arbeitsweise und zur Bereitschaft neue Wege zu gehen und alte Barrieren einzubrechen. Schließlich sehen die neuen Prozesse und Strukturen vor Teams Ziele vorzugeben und sie anschließend bei der Erreichung zu unterstützen und zu steuern. Da ist es nicht mehr zwingend erforderlich fachlich auf dem aktuellsten Stand zu sein. Vielmehr sind Moderationsfähigkeiten, Menschenkenntnis, das Verständnis über das Verhalten von Gruppen oder Teams und die Vorbildfunktion entscheidend. Diese Fähigkeiten werden auf eine Führungsspanne angewandt, die teilweise viermal so groß ist wie in den alten Strukturen. Natürlich ist die Implementierung der agilen Arbeitsweise auch Aufgabe des Agile Coach, allerdings liegt die Verantwortung alleine beim Lead.

Für die Führungskräfte auf der untersten Hierarchiestufe ergeben sich somit mehrere Herausforderungen, welche sie sich gegenüberstehen sehen. Zu allererst müssen sie sich selber zurechtfinden und schnell adaptieren und lernen. Sie haben teilweise eine viel größere Führungsspanne als vorher und müssen trotzdem versuchen jedem Mitarbeiter gerecht zu werden und mitzunehmen. Dafür wird viel Zeit benötigt. Wenn aber die Prozesse und die entsprechenden Schnittstellen noch nicht feststehen und sich neu etablieren müssen kostet das gerade am Anfang zusätzliche Zeit, welche für die Mitarbeiter genutzt werden sollte.

Sie befinden sich somit in einer Zwickmühle. Dabei gibt es verschiedene Möglichkeiten damit umzugehen. Entweder konzentriert sich der Lead zuerst auf die Prozesse und Strukturen oder auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter und ihre noch bestehenden Ängste und Sorgen in der neuen Arbeitswelt. Aufgrund der teilweise großen Spanne an Mitarbeitern ist beides parallel nur bedingt umsetzbar. Welcher Schritt als erstes am sinnvollsten ist und welcher als zweitens konnte sich im Verlauf der Transformation noch nicht herauskristallisieren. Zusätzlich müssen sich die Führungskräfte selber in ihren Teams finden und die neuen Prozesse und Strukturen verinnerlichen oder erarbeiten. Denn auch für sie ist die geschaffene Arbeitsweise neu und auch diese Teams wurden neu zusammengestellt. Es bedarf also auch hier einer intensiven Einarbeitungszeit um die neuen Kollegen kennenzulernen und ein gemeinsames Zielbild für das Team zu entwickeln. Auf den Führungskräften lastet eine große Verantwortung in der neuen Struktur und es wird sich in Zukunft zeigen, ob die neuen und unerfahrenen Führungskräfte dieser Verantwortung gerecht werden oder die Belastung sich als zu groß erweisen wird.

6.3. Das Management und der Status Quo

In den vorherigen beiden Kapiteln wurde zuerst auf die Mitarbeiter eingegangen und danach auf die neuen Führungskräfte der untersten Hierarchiestufe. Ergänzend dazu gibt es auch Herausforderungen die durch das Management entstehen.²³ Anders als bei den Führungskräften wurden die Positionen des Managements mit bereits erfahrenen Managern besetzt. Zu einem sehr großen Anteil auch mit Managern aus der alten Struktur. Es wurde natürlich im Auswahlprozess auch auf die Einstellung zur agilen Arbeitsweise geachtet, jedoch wurde hier größeres Gewicht auf Führungs- und Managementenerfahrung gelegt.

Das Management nimmt eine sehr große Bedeutung ein um eine Transformation erfolgreich abzuschließen und somit die neuen Prozesse und Strukturen zu etablieren. Um in einen nicht optimal laufenden Prozess eingreifen und um diesen noch rechtzeitig anpassen zu können, wird der aktuelle Stand benötigt. Dafür bieten sich anonyme Umfragen innerhalb der Unternehmung an, welche bis auf die kleinsten möglichen Einheiten ausgewertet werden. Fraglos setzt eine Umfrage voraus, dass ein ehrliches und verlässliches Ergebnis dabei herauskommt, aus welchem Rückschlüsse auf die aktuelle Situation gezogen und ein

²³ Wenn in diesem Kapitel von Management gesprochen wird, sind damit die beiden Führungsebenen unter dem Vorstand gemeint. Der Vorstand hat sich, wie bereits aufgezeigt, nicht durch die Transformation verändert.

weiteres Vorgehen für die Zukunft abgeleitet werden können. Gerade für den Vorstand ist dieses Mittel geeignet um einen Überblick und aktuellen Stand über das Unternehmen zu erlangen und sich indirekt Feedback der Belegschaft einzuholen. Obwohl Umfragen eine sinnvolle Methodik sind, bringen sie auch Schwächen in ihrer Umsetzung mit sich. Wie eingangs bereits erwähnt wurden die Management-Positionen hauptsächlich mit erfahrenden Managern besetzt und es wurde weniger Augenmerk auf agile Werte gelegt als bei den Führungskräften der untersten Hierarchiestufe. Das bringt Herausforderungen mit sich. Denn wenn die Arbeitsmethoden, Verhaltensweisen und die grundsätzliche Einstellung des Managements und der Führungskräfte nicht identisch sind, kann es zu Konflikten innerhalb des Bereiches kommen. Es kann dazu führen, dass das Management sich in laufende Projekte und oder Prozesse einmischt um nicht die Kontrolle zu verlieren. Die gewünschte Fehlerkultur kann sich nicht verfestigen, da durch das andauernde Eingreifen des Managements eigenständige Fehler erst gar nicht geschehen. In Folge dessen wird weder von Führungskräften noch von den Mitarbeitern, welche dieses Verhalten mitbekommen, Verantwortung übernommen und die Unternehmung bzw. der Bereich befindet sich wieder in der alten Arbeitswelt vor der Transformation, in der absolute Kontrolle herrschte, jede Entscheidung im Vorfeld mit der direkten Führungskraft abgesegnet werden musste und Fehler nicht zum guten Ton gehörten. Entscheidungswege sind also wieder lang und der fehlende Lernprozess bremst die Entwicklung der Unternehmung. Durch die nicht angepassten Verhaltensweisen und Arbeitsmethoden des Managements kann es schnell dazu kommen, dass ein ganzer Bereich in der alten gedanklichen Arbeitswelt hängen bleibt und es umso schwerer wird die neuen gewünschten Verhaltensweisen zu verinnerlichen und zu implementieren. Bei einer Umfrage macht sich das dadurch bemerkbar, dass das Management die Führungskräfte unter Druck setzt mit dem Ziel nicht ein ehrliches Ergebnis zu bekommen, sondern ein bestmöglichstes um gut im Vergleich zu anderen Bereichen dazustehen. Dadurch wird ein ehrliches durch ein bestmöglichstes Ergebnis eingetauscht, es entsteht der Eindruck, dass die Prozesse schon in einander greifen und die Strukturen bereits etabliert sind. In Folge dessen werden auch entsprechende Ergebnisse erwartet, welche aber noch gar nicht geliefert werden können, da die Realität anders aussieht. Dies führt zu einer Abwärtsspirale, da als Konsequenz die neue Arbeitsweise in Frage gestellt wird und in die alten Strukturen zurückgekehrt werden könnte.

Durch die große Bedeutung und Strahlkraft des Managements für die entsprechenden Bereiche, ist die Auswahl des Managements für die Implementierung neuer Arbeitsmethoden und Verhaltensweisen eine nicht zu unterschätzende Herausforderung für die Unternehmung. Und zusätzlich dazu ist eine ehrliche Betrachtung der aktuellen Situation und den daraus resultierenden Ergebnissen ein wichtiger Bestandteil des Lernprozesses der Unternehmung und somit der positiven Entwicklung.

6.4. Unterschiedliche Möglichkeiten der Implementierung

Im Gegensatz zu gewünschten Verhaltensweisen oder Werten lassen sich neue Prozesse und Strukturen über verschiedene Wege in eine Unternehmung einbetten. Das Spektrum reicht vom radikalsten Weg, in dem die gesamte Unternehmung umgestellt wird, bis hin zur Umstellung eines einzelnen Teams und seiner Arbeitsabläufe bzw. Prozesse. Für die unterschiedlichen möglichen Wege zeigen sich verschiedene Herausforderungen auf.

Die ING ist den radikalsten Weg gegangen und nach Ablauf einiger Monate konnten die entstanden Herausforderungen noch nicht in allen Bereichen behoben werden. Bei Umstellung einer gesamten Unternehmung auf die agile Arbeitsweise kommt es im Vorfeld zu viel Unruhe aufgrund der kommenden Veränderung. Wie bereits erläutert, ist diese Unruhe umso größer, je größer und einschneidender die Veränderung ist. Die erste Herausforderung ist die Unternehmung nach abgeschlossener Umstrukturierung wieder in ruhige Fahrwasser zu bekommen. Nichtsdestotrotz ist mit dem Abschluss der Implementierung die Unruhe nicht aus der Unternehmung verschwunden, sie hat sich vielmehr innerhalb dieser verschoben. Lag die Unruhe vorher bei jedem einzelnen Mitarbeiter und der Unsicherheit über seine Rolle in der neuen Struktur, ist nun die Rolle für den einzelnen Mitarbeiter klar, allerdings oft nicht die Rollen der anderen Mitarbeiter. Einst genutzte und fest etablierte Schnittstellen sind verloren gegangen, Stellen wurden neu definiert und Ansprechpartner haben sich geändert. Somit ist die Unruhe des Einzelnen auf die neuen Prozesse und Strukturen übergegangen. Je länger sich diese Unruhe und Unwissenheit innerhalb der Unternehmung hinzieht und die Prozesse mit den verantwortlichen Ansprechpartnern sich nicht langsam etablieren, umso größer wird die Unzufriedenheit mit der Gefahr in einer Stagnation zu enden. Und natürlich ist es mit Blick auf die Transaktionskosten und einer möglichen Stagnation für die Unternehmung von elementarer Bedeutung, dass die Schnittstellen sich schnell neu bilden, die Prozesse laufen und die Unzufriedenheit verschwindet.

Die zweite Möglichkeit der Umstellung auf Agilität ist die gezielte Umstellung einzelner Bereiche oder Teams. Im Gegenzug zu der ersten beschriebenen Möglichkeit wird hier die Unruhe aufgrund der kleineren Veränderung reduziert. Aber auch hier zeigen sich Herausforderungen auf, welche Einfluss auf die zukünftigen unternehmerischen Erfolge haben können. Durch das gezielte Implementieren werden innerhalb der Unternehmung verschiedene Arbeitsmethoden und somit Routinen und Rhythmen etabliert. Dies kann dazu führen, dass die einzelnen Bereiche oder Teams nicht mehr denselben Weg zur Zielerreichung verfolgen und es zu Unstimmigkeiten kommt und im schlimmsten Fall zur Nichterreichung der gewünschten Leistung zum angestrebten Zeitpunkt. Durch die unterschiedlichen Arbeitsmethoden und Hierarchiestufen erhöht sich der Abstimmungsfaktor und somit der zu erbringende Aufwand. Das Silo-Denken des einen Bereiches kann ein Hindernis darstellen für, den auf agilen Methoden umgestellten, anderen Bereich, da dieser auf das Wissen und die Expertise des anderen angewiesen ist um ein bestmöglichstes Ergebnis erzielen zu können.

7. Schlussfolgerung

Seit etwas mehr als 20 Jahren, als agiles Arbeiten im Zusammenhang mit dem Projektmanagement entstand, hat sich Agilität immer weiter ausgebreitet. Diese Ausbreitung hat dazu geführt, dass branchenübergreifend fast jedes Unternehmen direkt oder indirekt mindestens eine agile Methode anwendet oder zumindest die dazugehörigen Werte etabliert hat. Das trifft auch auf die Bankenbranche zu. Die Banken stehen vor großen Herausforderungen und es wird nicht leicht diese zu meistern und weiterhin in dieser disruptiven Zeit erfolgreich zu sein. Eine Möglichkeit auf die häufigen Veränderungen und die immer neuen Kundenwünsche reagieren zu können, stellt das Arbeiten mit agilen Arbeitsweisen und das dazugehörige Anpassen der Prozesse und Strukturen innerhalb der Bank dar. Es gestattet das Aufbrechen alter Strukturen, das Abschaffen von Silo-Denken und die schnelle und flexible Produkt- und Prozessausrichtung um den Kunden das zu geben, nach dem sie verlangen oder im besten Fall das, von dem sie noch gar nicht wussten, dass sie es brauchen oder möchten. Bedeutend für eine erfolgreiche Transformation eines Unternehmens sind die bereits etablierten Werte und Normen und das diese mit den agilen Werten übereinstimmen. Ungeachtet dessen bringt die Umstellung auf Agilität auch Herausforderungen mit sich, welche nicht unterschätzt werden sollten. Die Menge der Herausforderungen ergibt sich hauptsächlich über die gewünschte Zielstruktur und die

gewollte Umstellung auf Gesamtbank- oder Bereichsebene. Darüber hinaus konnte aufgezeigt werden, dass die menschliche Komponente und der dazugehörige Umgang mit Veränderungen über alle Hierarchiestufen Herausforderungen mit sich bringen.

Am Anfang dieser Arbeit wurde die These aufgestellt, dass sich im Laufe der Zeit automatisch Mitarbeiter herauskristallisieren werden, welche die gestrichenen Hierarchiestufen einnehmen, ohne weisungsbefugt und disziplinarisch vorgesetzt zu sein. Nach näherer Betrachtung des Konzepts, der Implementierung und der Herausforderungen der Agilität konnte im Verlauf der Arbeit aufgezeigt werden, dass sich die aufgestellte These bestätigen lässt. Die Mitarbeiter, welche die agilen Werte wie Fokus, Offenheit, Mut, Kommunikation, Respekt und andere bereits verinnerlicht haben und somit eine Vorbildfunktion innerhalb des Teams einnehmen, werden indirekt die unterste gestrichene Hierarchiestufe des ehemaligen Teamleiters einnehmen und folglich das Team inoffiziell führen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es keinen Königsweg gibt um eine Bank für die Zukunft erfolgreich aufzustellen. Die Umstellung auf Agilität kann allerdings ein Weg sein, dieses Ziel zu erreichen. Aber auch dieser Weg bringt Herausforderungen und Unsicherheit mit sich und ob es der richtige Ansatz ist und Agilität als neue Kernkompetenz innerhalb der Bankenbranche verstanden werden kann, wird sich erst im Laufe der nächsten Jahre zeigen. Nämlich dann, wenn erste Rückschlüsse gezogen und erste Vergleiche gemacht werden können.

Literaturverzeichnis

Andresen, Judith (2018): Agiles Choaching. München

brand eins (Ausgabe 12/2019): OAWOW? Text: Harald Willenbrock

Burger, Andreas (2008): Produktivität und Effizienz in Banken. Working Paper, Frankfurt School of Finance & Management, No. 92.

Der Bank Blog (2020): <https://www.der-bank-blog.de/banken2020-tradition-hightech/strategie/37661869/>, abgerufen am 07.03.2020.

Gabler Wirtschaftslexikon (2020): <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/effizienz-35160>, abgerufen am 04.03.2020

Handelsblatt (2020): <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/volks-sparkasse-gemeinsame-filialen-frankfurter-volksbank-intensiviert-kooperation-mit-der-sparkasse/25486448.html?ticket=ST-5282447-dH9T7HkKqbZ5CM4WEWe4-ap1>, abgerufen am 07.03.2020

Hofert, Svenja (2018): Agiler führen. 2. Aufl., Wiesbaden

manager magazin (2019): <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/agiles-arbeiten-wie-radikal-nick-jue-die-bank-ing-umbaut-a-57b3b24d-b6e0-491a-8004-f01e2041691d#ref=rss>, abgerufen am 24.04.2020

Onpulson (2020): <https://www.onpulson.de/lexikon/vuca/>, abgerufen am 07.03.2020

II

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Darstellung der Tribe Organisation mit den verschiedenen Rollen. Quelle: ING Intranet.....	10
Abbildung 2: Darstellung der Center of Expertise Organisation mit den verschiedenen Rollen. Quelle: ING Intranet.....	11
Abbildung 3: Darstellung der Super Circle Organisation mit den verschiedenen Rollen. Quelle: ING Intranet.....	12

Publikationen im Rahmen der Schriftenreihe: Praxisarbeiten

In der Schriftenreihe ‚Praxisarbeiten‘ veröffentlichen wir Arbeiten mit einem Fokus auf ein jeweils aktuelles und relevantes Thema einer Branche. Wir sind die Herausgeber, die Autorenrechte und Autorenpflichten liegen bei den jeweiligen Verfasserinnen und Verfassern.

2020



Die Vertriebsbank der Zukunft
St. Gallen 2020



Agilität als Kernkompetenz für erfolgreiche Bankgeschäfte
St. Gallen 2020

2010 – 2019



Vermarktung und Investition in der Gesundheitsbranche
2. Auflage 2020,
186 Seiten



Optimierung von Prozessen und Projekten
2. Auflage 2020,
225 Seiten



Analysieren, bewerten, kontrollieren
2. Auflage 2020
289 Seiten

2010 – 2019



Prozesse effizient gestalten
2. Auflage 2020,
172 Seiten



Optimale Organisations-
entwicklung
2. Auflage 2020,
193 Seiten



Märkte analysieren.
Integrierte Strategien entwickeln.
2. Auflage 2020
206 Seiten



Der Kunde im Fokus
2. Auflage 2020,
285 Seiten



Das EFQM-Exzellenz-Modell
und seine Anwendung
2. Auflage 2020,
128 Seiten



Humanressourcen:
Rekrutierung, Aus- und
Weiterbildung
2. Auflage 2020,
192 Seiten



St. Gallen Business School
Rosenbergstrasse 36
CH-9000 St. Gallen

Telefon: +41 71 225 40 80
E-Mail: seminare@sgbs.ch
Internet: www.sgbs.ch