

zeb

AGILITÄT – DAS GRÖSSTE MISSVERSTÄNDNIS UNSERER ZEIT

Alle wollen agil sein oder werden – doch was bedeutet das eigentlich und wo steht die Finanzbranche?

partners for change

TAKE-AWAYS –

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

1. **Agilität** ist für uns die Fähigkeit von Individuen, Teams und Organisationen, kundenzentriert, **schnell und flexibel** agieren zu können.

2. **Die Welt um uns** herum ändert sich **dramatisch, schnell und radikal**. Um sich in diesen Zeiten anpassen zu können, ist **Agilität nicht nur eine Option, sondern eine überlebenswichtige Fähigkeit**.

3. **Agile Unternehmen überleben nicht nur, sie sind auch nachweislich erfolgreicher**.

4. **Der Wandel hin zum agilen Unternehmen ist eine der grössten, wenn nicht sogar die grösste Herausforderung für das Management von Finanzdienstleistern**.

5. Viele Finanzdienstleister haben die Zeichen der Zeit zwar erkannt, stehen aber noch ganz am Anfang einer tief greifenden Transformation.

6. Um nachhaltige Veränderungen zu bewirken, müssen alle Dimensionen von Agilität zusammenspielen. Es reicht nicht, nur einzelne Komponenten wie die Organisationsstruktur anzupassen. Vielmehr sind u. a. etablierte Menschenbilder und Führungspraktiken zu ersetzen.

7. Zu Beginn ist es wichtig, ein gemeinsames Verständnis von Agilität aufzubauen und die individuelle Zielsetzung festzulegen.

8. Jede Organisation muss ihren eigenen Pfad der Transformation und Befähigung finden – keiner verläuft linear, keiner ist ohne Risiko. Je radikaler der Pfad, desto wichtiger ist das uneingeschränkte Commitment der Führung.

Für Banken und Finanzdienstleister sind stürmische Zeiten angebrochen. Früher sind oft Jahre vergangen, bis ein neues Produkt entwickelt, getestet und auf den Markt gebracht wurde. Heute entstehen in weniger als einem Jahr komplett neue Banken, die sich den veränderten Kundenbedürfnissen radikal anpassen und den etablierten Playern Konkurrenz machen. Das kann man bedauern – oder darin eine Chance erkennen. In stürmischen Zeiten geraten Finanzdienstleister zwar leicht in schwieriges Fahrwasser, können aber auch sehr schnell Fahrt aufnehmen.

AGILITÄT – DER SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG IN STÜRMISCHEN ZEITEN

Anders ausgedrückt: Das Marktumfeld ist so volatil wie noch nie. Es ändert sich schnell, oft und tief greifend. Neue Stürme können ganz plötzlich aufziehen und alles durcheinanderwirbeln. Unsicherheit und Komplexität nehmen beständig zu. Zugleich sind die Informationen, die den Entscheidungen zugrunde liegen, häufig mehrdeutig oder sogar widersprüchlich.

Worauf es ankommt, um in einem solchen Marktumfeld Erfolg zu haben? Der Schlüssel heisst Agilität. Zugegeben: Der Begriff ist momentan in aller Munde, und oft ist unklar, was genau damit gemeint ist. Als Konsequenz sind Assoziationen von und Erwartungen an Agilität ebenfalls nicht klar fixiert.

Für uns ist Agilität die Fähigkeit von Individuen, Teams und Organisationen, kundenzentriert, schnell und flexibel agieren zu können. Damit verbunden existieren typische Eigenschaften

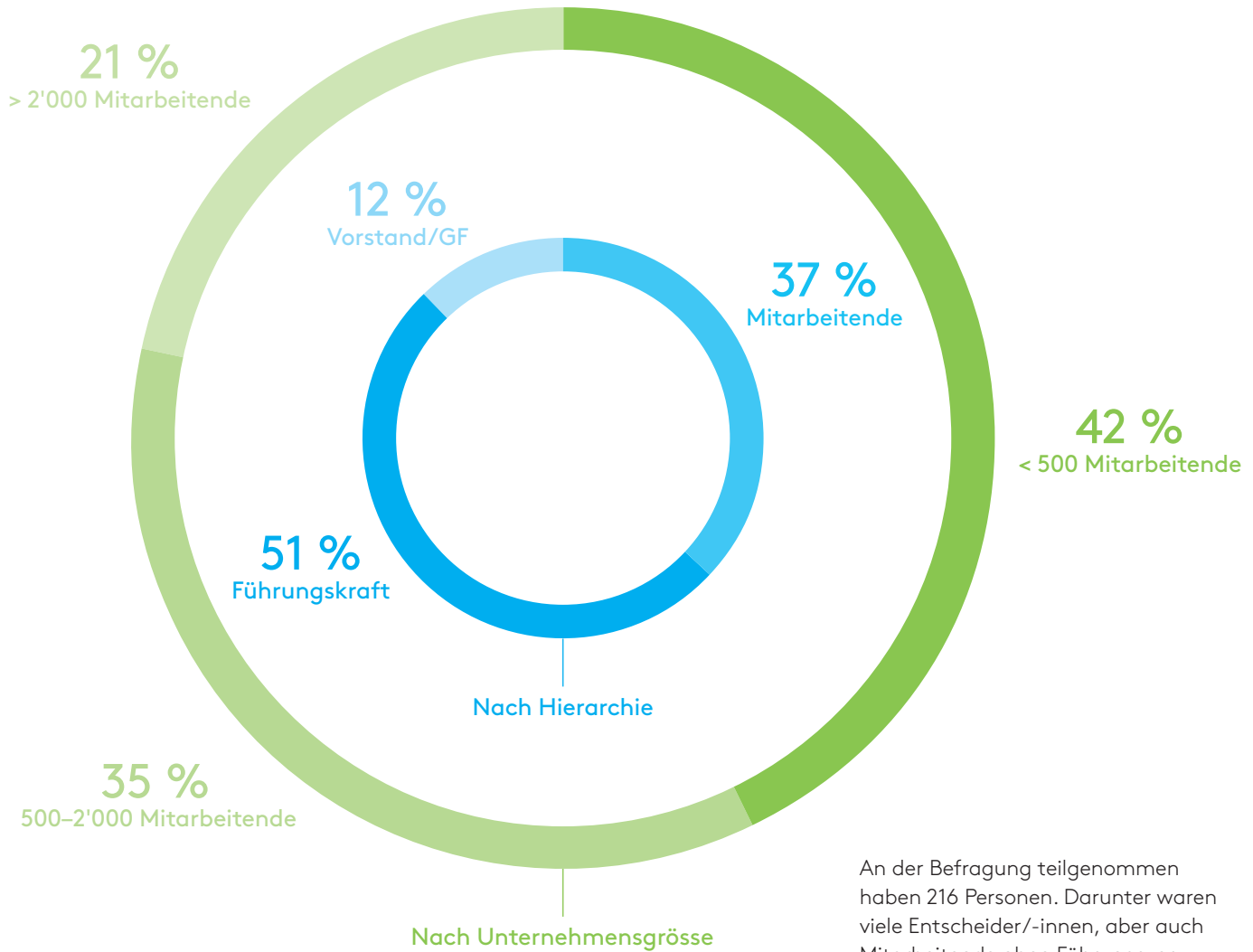
von Agilität: Agile Unternehmen stellen die Kunden in den Mittelpunkt und binden diese konsequent in die Entwicklung von Produkten ein. Sie erarbeiten Ergebnisse in kurzen Zyklen und bilden cross-funktionale Teams, in denen die Mitarbeitenden innerhalb gesetzter Leitplanken eigenverantwortlich handeln können. Dafür geben Führungskräfte Macht und Verantwortung ab, und Mitarbeitende verabschieden sich von etablierten Routinen und Prozessen.

Wie jede Fähigkeit muss auch Agilität erlernt werden. Das ist eine Herausforderung – für mehrere Jahre. Aber es lohnt sich:

Ein agiles Unternehmen, davon sind wir überzeugt, wird auch in stürmischen Zeiten die Anpassungsfähigkeit besitzen, sich auf diese einzustellen und die richtigen Entscheidungen zu treffen. Alle anderen laufen Gefahr, mittelfristig unterzugehen. Ein Indiz dafür sind die Ergebnisse unserer diesjährigen European Banking Study. Jene Banken, die wir dort als digitale Pioniere identifiziert haben, konnten ihr operatives Ergebnis zwischen 2013 und 2018 um durchschnittlich 5,1 Prozent steigern. Die Ergebnisse der weniger digitalisierten Banken – der «Challenger» und «Follower» – gingen um 10,1 Prozent bzw. 9,6 Prozent zurück. Eine nähere Betrachtung der digitalen Pioniere zeigt: Alle von ihnen sind auch führend beim Thema Agilität. Kein Wunder, ohne Agilität hätten sie die Digitalisierung nicht so erfolgreich und zielgerichtet umsetzen können.

Doch wo steht die gesamte Branche? Für unsere Studie zur agilen Readiness haben wir 216 Mitarbeitende von Finanzdienstleistern befragt. Die gute Nachricht: Viele haben die Bedeutung von Agilität längst erkannt. Die schlechte: An der Umsetzung hapert es oft noch. Ihren eigenen Organisationen bescheinigen die Befragten grosse Defizite.

Teilnehmende Agile Readiness Check 2019



An der Befragung teilgenommen haben 216 Personen. Darunter waren viele Entscheider/-innen, aber auch Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung. Sie arbeiten sowohl für grosse als auch für kleinere Finanzdienstleister.

STATUS QUO – WO BANKEN IM PROZESS DER TRANSFORMATION STEHEN

Die Zeichen der Zeit sind erkannt

Agilität, daran lässt die Studie keinen Zweifel, ist eines der «heisesten» Themen für Finanzdienstleister. Knapp zwei Drittel der befragten Mitarbeitenden stimmen der Aussage zu, dass die Entwicklung hin zu einer anpassungsfähigen und kunden-zentrierten Organisation notwendig und hochrelevant ist. Die Zeichen der Zeit sind also erkannt, die grundsätzliche Bereitschaft zur Veränderung ist vorhanden.

66 %

der Teilnehmenden schätzen Agilität als hochrelevant ein.

Die Transformation hat gerade erst begonnen

In Kontrast zu der hohen Relevanz, die die Befragten dem Thema zuordnen, steht der aus ihrer Sicht schwach ausgeprägte Reifegrad der Transformation. Nur 21 Prozent sind der Meinung, dass innerhalb des Unternehmens bereits ein einheitliches Verständnis von Agilität vorherrschend ist.

Weniger als 6 Prozent der Unternehmen weisen einen fortgeschrittenen oder sehr fortgeschrittenen Reifegrad auf. Durchschnittlich erzielen sie auf einer Skala von 1 (sehr schwach ausgeprägte Agilität) bis 5 (sehr stark ausgeprägte Agilität) einen Wert von 2,5. Die Transformation hat in den meisten Unternehmen erst begonnen.

NUR 21 %

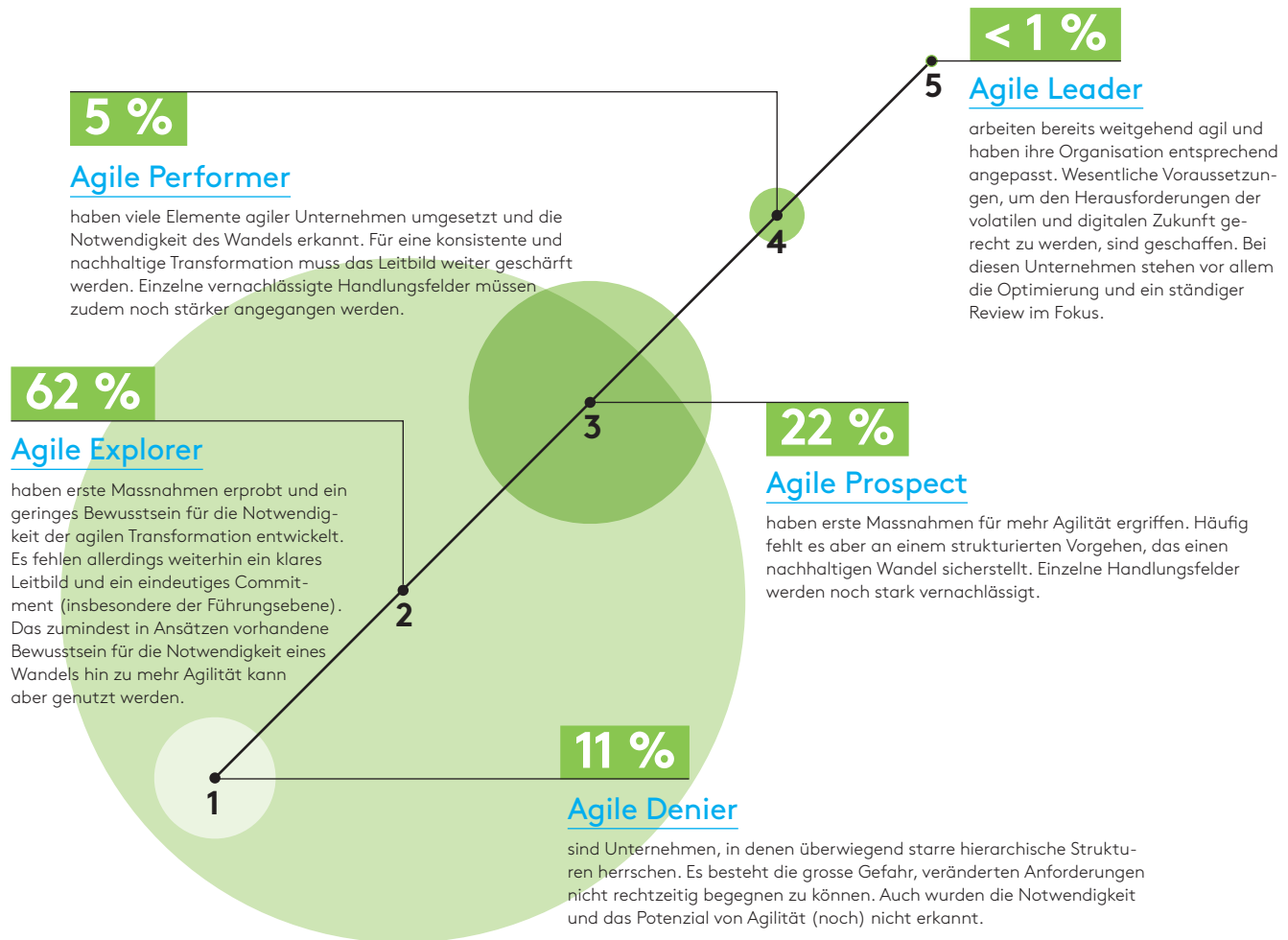
der Unternehmen haben ein einheitliches Verständnis von Agilität; weniger als 6 Prozent der Unternehmen weisen einen fortgeschrittenen oder sehr fortgeschrittenen Reifegrad auf.

Mit 62 Prozent zählen die meisten Unternehmen zur Gruppe der «Agile Explorer», die sich gerade erst auf den Weg gemacht haben. «Agile Performer» sind mit einem Anteil von 5 Prozent sehr selten, «Agile Leader» mit weniger als 1 Prozent quasi nicht existent. Insgesamt stehen die Banken also noch ganz am Anfang einer tief greifenden Transformation.

Mitarbeitende sind skeptischer als Führungskräfte

Die Umfrage zeigt: Je weiter oben die/der Befragte in der Unternehmenshierarchie steht, desto positiver bewertet sie/er im Durchschnitt den agilen Reifegrad ihrer/seiner Organisation. Anders ausgedrückt: Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung urteilen skeptischer. Entweder ist also die Agilität in den oberen Etagen tatsächlich schon weiter fortgeschritten oder aber die Führungskräfte überschätzen den Reifegrad ihrer Organisation, und das realistischere Bild wird von jenen gezeichnet, die im Alltag noch starre Strukturen erleben. In jedem Fall weisen die unterschiedlichen Einschätzungen darauf hin, dass sich nicht alle Mitarbeitenden beim Wandel hin zu einer agilen Organisation gleichermassen mitgenommen fühlen.

Agiler Reifegrad von Finanzdienstleistern



Grösse der Kreise entspricht der prozentualen Verteilung.

Quelle: Agile Readiness Check 2019

DER DIAMANT – DIE GESTALTUNGSDIMENSIONEN VON AGILITÄT

Agilität ist mehrdimensional. Es bringt wenig, wenn die Führung will, die Mitarbeitenden aber nicht mitziehen. Agile Managementmethoden bewirken innerhalb hierarchischer Strukturen nicht sonderlich viel. Flexible Projektteams funktionieren nur, wenn auch das Arbeitsumfeld und die IT-Architektur angepasst werden. Alles hängt miteinander zusammen.

Um die Herausforderungen zu strukturieren und in Handlungsempfehlungen zu überführen, haben wir auf Basis unserer Beraterpraxis einen «Diamanten der Agilität» entwickelt.



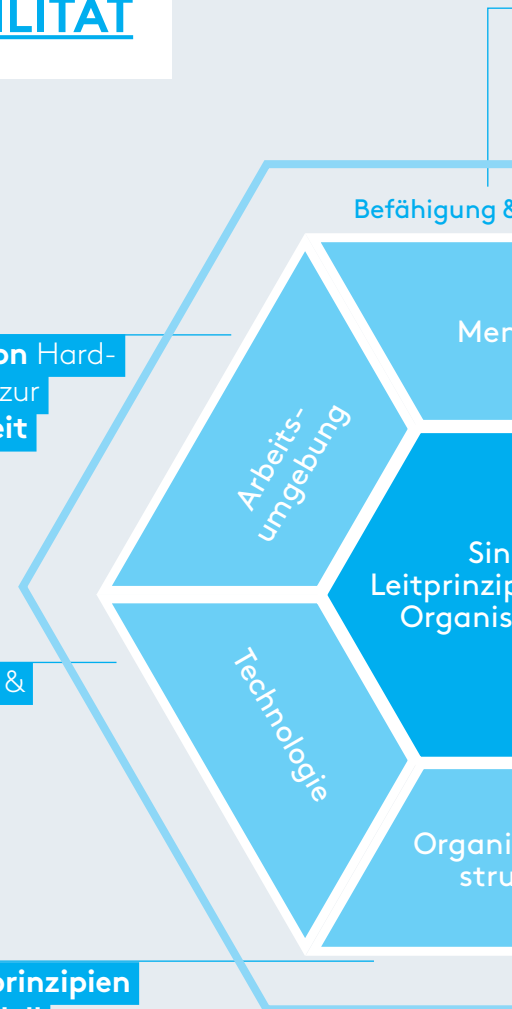
Räumlichkeiten für Kollaboration Hardware, Software und Arbeitsmittel zur **Unterstützung autonomer Arbeit**



Architektur (bspw. modulare IT) & **Entwicklungsprozesse** (bspw. kontinuierliches Deployment)



Flexible Organisationsstruktur, Designprinzipien agiler Teams und **Zusammenarbeitsmodell** (Rollen, Meetings, Artefakte und Flow)





Sinnstiftung/verinnerlichtes «Why» der Organisation aus Kundennutzenperspektive



Menschenbild (u. a. Vertrauen in Mitarbeiterkompetenzen), **Ganzheit** (Betrachtung aller menschlichen Facetten), **Feedbackkultur & Weiterentwicklung** und Vergütung



Führungsverständnis (Vertrauen vs. Kontrolle) und -rollen (Coach & Mentor), **Steuerungsmethoden (bspw. Objectives & Key Results)** sowie **Entscheidungsprozesse**



Innovations-/Liefermethoden (bspw. Design Thinking, Scrum) und Verankerung der Kundenperspektive

Entlang dieser Dimensionen haben wir unsere Befragung zur agilen Readiness vertieft. Die Ergebnisse zeichnen ein detailliertes Bild, an welchen Stellen in den unterschiedlichen Handlungsfeldern bereits erste Schritte vollzogen wurden – und woran es häufig noch hapert.

Warum? Diese Frage steht immer im Mittelpunkt

Das Zentrum des Diamanten bildet der übergreifende Sinn, der «Reason Why». Er liefert die Basis für eine sinnstiftende, als wertvoll empfundene Tätigkeit und ist der Grund, weshalb Menschen gerne für ein Unternehmen arbeiten. Gerade in komplexen, agilen Organisationen ist er der Kitt, der zunehmend autonome Teams zusammenhält. So wie Volvo dem Credo folgt, tödliche Unfälle zu vermeiden, hat sich ein Finanzdienstleister der Mission verschrieben, Kunden vor dem finanziellen Bankrott zu schützen. Natürlich braucht jede Organisation ihren eigenen «Reason Why», denn ohne ihn fehlt die überzeugende Begründung für die Existenz des Unternehmens – und damit auch für den notwendigen Wandel.

Der Mensch – ohne ihn geht es nicht

In einem agilen Unternehmen sollen Menschen freiwillig neue Rollen und Funktionen einnehmen, Eigeninitiative zeigen und verantwortlich handeln. Das funktioniert nur, wenn ihnen im Gegenzug Vertrauen entgegengebracht wird, eine positive Feedbackkultur zu Veränderung ermuntert und die Bereitschaft zu Teamarbeit und Weiterentwicklung (auch finanziell) belohnt wird.

→ Die Wirklichkeit scheint davon noch weit entfernt. Nur ein Viertel der Befragten gibt an, dass Mitarbeitende in ihrem Unternehmen Veränderungsprozesse selbstständig anstossen und vorantreiben. Lediglich 15 Prozent stimmen der Aussage zu, dass sich die Mitarbeitenden in ihrem Unternehmen durch eine hohe Veränderungsbereitschaft auszeichnen.

Führung – ja, aber nicht so wie früher

Befähigung statt Kontrolle, Partizipation statt Hierarchie – das bedeutet auch ein neues Führungsverständnis. Vorgesetzte müssen einen Teil ihrer Macht an Teams delegieren, sich selbst eher als Coach und Mentor/-in verstehen. Das erfordert auch ein kommunikatives Umdenken. In hierarchischen Organisationen werden Informationen oft als Machtmittel eingesetzt. In einem agilen Unternehmen sollten sie ein «Schmiermittel» sein, also nicht zurückgehalten werden.

→ Bisher halten die meisten Organisationen an klassischen Führungsprinzipien fest. Nur 26 Prozent der Befragten geben an, dass ihre disziplinarische Führungskraft als Mentor/-in agiert und die (Weiter-)Entwicklung der Mitarbeitenden aktiv begleitet.

Innovations- und Liefermethoden – neue Werkzeuge müssen her

Ein agiles Unternehmen beruht nicht auf Kontrolle und starren Zielvorgaben. Komplexe Projekte können nicht nach dem Wasserfallprinzip von oben nach unten durchgereicht werden. Stattdessen braucht es Ansätze, die sinnstiftende Arbeit in cross-funktionalen Teams und kurzen Zyklen mit schneller «Time-to-Market» und Kundeneinbindung forcieren. Es braucht neue Werkzeuge – von der kundenzentrierten Ideen-/Innovationsförderung und -findung («Design Thinking» u. a.) über eine konsequente Umsetzung («Scrum», «Kanban» u. a.) bis zur Schaffung von Rahmenbedingungen wie Budgets und Zielen («Objectives und Key Results»). Bei aller Freiheit braucht es aber auch klare, verbindliche Ziele und Standards der Zusammenarbeit (Transparenz, Reviewzyklen u. a.).

→ Bisher sind die neuen Methoden in der Praxis nicht ausreichend angekommen. Nur ein Viertel der Befragten gibt an, dass agile Innovations- und Liefermethoden unternehmensweit eingesetzt werden. Lediglich 20 Prozent arbeiten in Projekten mit kurzen, iterativen Lern- und Entwicklungszyklen.

Organisationsstruktur – End-to-End statt top-down

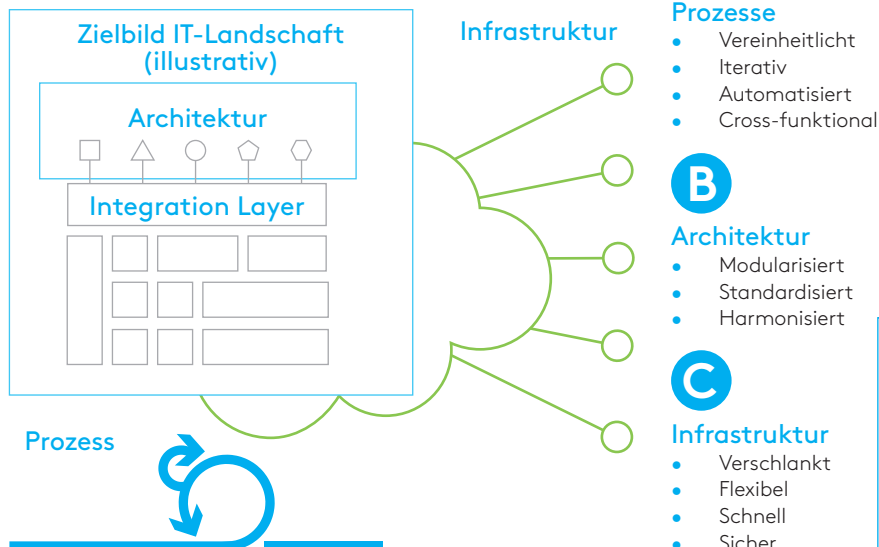
Eine agile Struktur stellt die Kundenbedürfnisse konsequent in den Mittelpunkt. Dazu braucht es eine Taxonomie, die aus Kunden- oder Prozessperspektive gestaltet wird. Innerhalb dieser Taxonomie gilt es, flexible, interdisziplinäre Teams zu schaffen, die schnell reagieren und funktionsübergreifend zusammenarbeiten – und das möglichst End-to-End, auf Augenhöhe und ohne dass hierarchische Strukturen den Prozess erschweren. Solange neben einer hohen Anzahl stark eigenverantwortlicher Teams weiterhin auch klassische Strukturen existieren, braucht es zudem ein Scharnier, das die «alte» Welt mit der «neuen» verbindet (siehe dazu auch das Praxisbeispiel «Der sequenzielle Pfad» auf Seite 14).

→ Die meisten Institute sind weiterhin geprägt von einem funktionalen Organisationsaufbau. Nur 28 Prozent der Befragten geben an, dass ihr Arbeitgeber End-to-End-Verantwortlichkeiten eingeführt hat.

Technologie – vom Blockierer zum Ermöglicher

Die IT von Finanzdienstleistern steht vor grossen Herausforderungen. Über Jahrzehnte gewachsene IT-Landschaften bergen eine hohe Komplexität mit umfangreichen (teilweise unbekannt) Abhängigkeiten, die jede Veränderung zum Risiko machen. In der Konsequenz lassen sich heutige Kundenerwartungen bezüglich Geschwindigkeit und Qualität kaum adäquat bedienen. Das Ergebnis ist oft ein lähmender Umsetzungsstau. Um das zu ändern, sind Entwicklungs-/ Betriebsprozesse, Architektur und Infrastruktur der IT-Landschaften fundamental anzupassen:

Agile IT-Infrastruktur



→ Noch blockieren die IT-Architektur und -Infrastruktur häufig das agile Arbeiten. Nur 21 Prozent der Befragten sehen die IT ihres Unternehmens so weit fortgeschritten, dass kurzfristig neue Releases eingespielt werden können.

Arbeitsumgebung – Agilität braucht «Raum»

Lange Flure mit lauter Einzelbüros – das funktioniert nicht mehr. Eine passende Arbeitsumgebung sollte agile Prinzipien unterstützen: Transparenz, Netzwerk und Zusammenarbeit, das Experimentieren/Explorieren. Entsprechend gilt es, Kollaborationstools, Arbeitsmittel und Räumlichkeiten auszugestalten: rotierende Arbeitsplätze, Sitzcken zum Brainstormen, Orte für spontanen und ungezwungenen Austausch.

→ Lediglich 28 Prozent der Befragten arbeiten in Unternehmen, deren Räumlichkeiten den persönlichen Austausch fördern. Das wirkt sich auf die Zusammenarbeit aus. Nur etwas mehr als ein Viertel der befragten Mitarbeitenden gibt an, dass Projektteams gemeinsame Räumlichkeiten ausserhalb von regulären Meetings nutzen. Auch digitale Kollaborationstools sind noch nicht weitverbreitet. Gerade einmal 32 Prozent der Befragten geben an, dass diese in ihrer Organisation zum Einsatz kommen.

Ein agiles Unternehmen ist kein Zufallsprodukt, sondern erfordert konsequente Befähigung und Transformation. Dazu gehört unter anderem, dass sich Führungskräfte die Transformation als «Product Owner» zu eigen machen, Mitarbeitende freiwillig neue Rollen und Funktionen übernehmen, das Unternehmen entsprechende Qualifizierungsangebote macht und der Reifegrad der Agilität regelmässig gemessen und überprüft wird.¹ Der erster Schritt beginnt mit der Einbindung von betroffenen Führungskräften und Mitarbeitenden in die Transformation selbst.

Der richtige Pfad – so beginnt die Transformation

Der Wandel vom hierarchischen zum agilen Unternehmen braucht Mut und Zeit. Mehr als drei Jahre sind realistisch. Aber natürlich ist jede Organisation anders. Sie muss ihre eigene Geschwindigkeit wählen – und den für sie passenden Pfad.

Startpunkte auf dem Weg zur agilen Transformation

Agile Wertschöpfung in «Strukturen auf Zeit»



Agile Software-Entwicklung
Aufbau Entwicklung innerhalb der IT mit agilen Methoden



Cross-funktionale Projekte
ganzheitliche cross-funktionale Besetzung agiler Projektteams mit klarer Governance



Agile Hub
Gesonderte Einheit, treibt einzelne Geschäftsfelder, Produkte oder Prozesse agil im Sinne einer End-to-End-Verantwortung voran



Teilweise agile Unternehmen
Umwandlung bestimmter Unternehmensbereiche/organisationsübergreifende Übertragung agiler Grundsätze



Vollständig agile Unternehmen
Vollständige Umwandlung der gesamten Organisation in agile Strukturen

Tragweite der Veränderung

Quelle: zeb-Projekterfahrung

¹ Hierzu erscheint in Kürze ein gesonderter Artikel auf bankinghub.de



Agile Software-Entwicklung: Die Transformation beginnt in der IT. Viele agile Methoden wie Scrum wurden ursprünglich für die Entwicklung von Software konzipiert. Sie lassen sich dort vergleichsweise leicht und schnell adaptieren. Die Fachbereiche bleiben davon erst einmal unberührt.

«In der Software-Entwicklung arbeiten unsere IT-Teams konsequent nach Scrum – die Fachbereiche sind davon unberührt.»



Agile Wertschöpfung in «Strukturen auf Zeit»: Es werden Teams gebildet, die innerhalb der Organisation autonom und multifunktional arbeiten. Dabei kann es um einzelne Projekte gehen, in denen Lösungen für Kundenbedürfnisse erarbeitet werden, aber auch um die Weiterentwicklung von grossen Geschäftsfeldern oder Produkten in einem klar abgegrenzten Bereich («Agile Hub»).



Bei diesem Ansatz wird bewusst ein «doppeltes Betriebssystem» angelegt, neue und alte Strukturen existieren also zunächst nebeneinander. Der **«Agile Hub»** aber wirkt in die Organisation hinein – als Kraftvektor für die Transformation.

Cross-funktionale Projekte: «Die neuen Kundenlösungen entwickeln wir gemeinsam mit Endkunden, Vertrieb, IT und Risiko in einem Projektteam nach Design Thinking und Scrum.»

* Kundenstimmen



(Teil-)agile Unternehmen: Auf Basis unserer Projekte beobachten wir verschiedene Pfade auf dem Weg zu einem (teil-)agilen Unternehmen. Den ersten Pfad beschreiben wir als den «sequenziellen». Hier startet das Unternehmen klein, z. B. im Rahmen agiler Pilotprojekte, und skaliert bei Erfolg das Modell sukzessive auf die ganze Organisation.



Ein anderer Weg strebt direkt eine **«Agilisierung»** im Gesamtunternehmen an, indem eine möglichst breite Einbindung von Führungskräften und Mitarbeitenden erfolgt. Hier liegt der Fokus vor allem auf dem gewünschten Mindset- und Kulturwandel. Unabhängig davon, welchen individuellen Startpunkt man für seine Organisation findet, kann das vollständig agile Unternehmen das Ergebnis kleiner oder grosser Transformationsschritte sein. Diese Unternehmen zeichnet aus, dass alle Dimensionen des «Diamanten» ganzheitlich auf die ganze Organisation übersetzt wurden.

Agile Hub: «Ausgewählte Prozesse digitalisieren wir End-to-End in unserem Hub. Wir arbeiten separiert von der Kernorganisation in offener Arbeitsumgebung, cross-funktionalen Teams und mit agilen Methoden. Fertige Lösungen übergeben wir an die Kernorganisation.»



EINBLICK IN DIE PRAXIS

Praxisbeispiel Finanzierungsanbieter

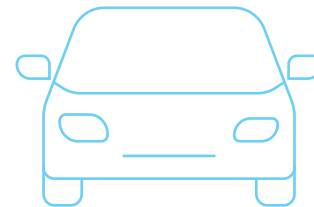
Der sequenzielle Pfad

Auslöser für den tief greifenden Veränderungsprozess eines Finanzierungsanbieters war ein durchwachsener Unternehmenserfolg. Es fehlte an einer gemeinsamen Vision, und die Orientierung am Kunden war kaum ausgeprägt. Zugleich sah sich das Unternehmen mit einer hohen Komplexität im Produkt-/Segmentportfolio konfrontiert. Der Finanzierungsanbieter hat sich daher entschieden, den Wandel zu einem agileren Unternehmen als Teil einer umfangreichen Neuausrichtung einzuläuten.



Im ersten Schritt wurden zwei cross-funktionale Projekte aufgesetzt. Eines zur Entwicklung digitaler Kundenlösungen und eines zur Überführung agiler Ansätze in die Gesamtorganisation. Das Ergebnis: Die Entwicklungszeit neuer Kundenlösungen wurde mehr als halbiert. Darüber hinaus entstand ein «Methodenkoffer» erprobter agiler Tools. So formte sich der Kern eines gemeinsamen Agilitätsverständnisses. Zusätzlich stärkten die ersten greifbaren Erfolge das Vertrauen des Managements und wichtiger Multiplikatoren in die Agilität.

Auf dieser Basis wurde dann im zweiten Schritt mit der unternehmensweiten Reorganisation begonnen. Geschaffen wurden zwei vollständig agile Bereiche für die Entwicklung digitaler Kundenlösungen und die Weiterentwicklung von Data Analytics. 20 Prozent der gesamten Belegschaft arbeiteten damit bereits agil. Um eine Verzahnung mit den klassischen Arbeitsbereichen sicherzustellen, wurde ein Zusammenarbeitsmodell eingeführt, das man sich als Scharnier zwischen «alter» und «neuer» Welt vorstellen kann. Dazu wurden typische Abläufe anhand von Anwendungsfällen wie Budgetierung und Software-Entwicklung vorab simuliert. Insgesamt konnte das Unternehmen deutliche Effizienzgewinne realisieren und – noch wichtiger – die Kundenorientierung ausbauen.



Praxisbeispiel Regionalbank

Der gesamthafte Pfad

Der Vorstand der Weser-Elbe Sparkasse («WESPA») hat von Anfang an eine (teil-)agile Gesamtorganisation angestrebt, um ein «doppeltes Betriebssystem», also eine Trennung in zwei Welten, zu vermeiden. Für einen solchen Schritt ist das Commitment des Topmanagements unerlässlich. Daher hat zeb in Interviews und Workshops mit dem gesamten Vorstand über mehrere Monate das grobe Ziel, den Rahmen einer agilen Organisation und das «Warum» der Veränderung erarbeitet. Letzteres wurde wie folgt festgehalten:

«Um uns herum ist ein neues Zeitalter angebrochen: das Zeitalter der digitalen Transformation. Das Kundenerlebnis, das unsere Kunden bei digitalen Services [...] haben, hat sich radikal gewandelt. Diese Erwartungshaltung [...] richten unsere Kunden heute auch an uns. Um diesen veränderten Bedürfnissen gerecht werden zu können, müssen wir uns auch selbst verändern:

hierarchieübergreifende Zusammenarbeit, Eigenverantwortung, Mut zur Veränderung und dabei immer den Kunden in den Mittelpunkt stellen.

Die Vergangenheit hat uns gezeigt, dass wir mit den Werkzeugen von gestern nicht die Probleme von morgen lösen können. Daher haben wir uns entschieden, uns gemeinsam auf den Weg in ein agiles Unternehmen zu machen. Wir wissen heute noch nicht, wie das Ergebnis am Ende dieses Weges im Detail aussehen wird [...].» Darüber hinaus wurden konkrete Leitplanken zu zentralen Themen wie Kundenorientierung, Führung, Veränderung und Teamarbeit erarbeitet. «Führung bedeutet, individuell auf die Menschen einzugehen und sie zu befähigen, eigenverantwortlich zu arbeiten» lautete eine dieser Leitplanken. Weitere konkrete Vorgaben machte der Vorstand nicht. Stattdessen hat er alle Mitarbeitenden aufgerufen, in agil arbeitenden Zukunftswerkstätten sowie Design-Thinking-Workshops das Fundament der agilen WESPA selbst zu erarbeiten. Jeder Vierte hat sich um eine Teilnahme beworben. Der Vorstand hat den Rahmen des Spielfelds also nur abgesteckt – und es dann zur weiteren Gestaltung freigegeben.

Was dadurch erreicht wurde, sagt Ihnen der Vorstandsvorsitzende der Weser-Elbe Sparkasse, Peter Klett, am besten selbst:





«Da ist eine Eigendynamik entstanden, die lässt sich gar nicht mehr stoppen.»

Peter Klett ist Vorstandsvorsitzender einer grossen Regionalbank¹. Vor einem Jahr hat er mit dem Umbau zu einem agilen Unternehmen begonnen. Ein Werkstattgespräch über Werte, Überraschungen und die persönliche Rolle als Dienstleister.

Herr Klett, wie kommt man auf die Idee, die eigene Organisation von Grund auf umzukrempeln?

Peter Klett Der Trigger war die Digitalisierung. Wir haben anfangs gedacht: Wir müssen uns einfach digitaler aufstellen, um den **veränderten Kundenbedürfnissen als Sparkasse gerecht zu werden**. Dann aber haben wir schnell gemerkt, dass das zu kurz gesprungen wäre, dass die Umwälzungen so gross sind, dass wir mit den herkömmlichen Strukturen nicht weiterkommen. Ich vergleiche das gerne mit dem Fosbury-Flop. Bei den Olympischen Spielen 1968 sprang der Hochspringer Dick Fosbury als Erster nicht mehr seitlich, sondern rückwärts über die Latte. Damals war das eine völlig neue Sprungtechnik, ein **radikaler Methodenwechsel**. Wir haben im Vorstand gespürt, dass auch wir mit den etablierten Methoden – Ziele rauf, Kosten runter – nicht mehr wirklich weiterkommen, dass es an der Zeit für etwas ganz Neues ist.

Und wie ist es dann zu der Zusammenarbeit mit zeb gekommen?

Peter Klett Wir haben mehrere Unternehmensberatungen eingeladen, die uns erklärt haben, wie wir aus deren Sicht agiler werden können. Da kam zum Beispiel ein Berater, der das als Strukturprojekt begriffen hat und uns sagte, wir müssten diese und jene Abteilung zusammenlegen. Als wir ihn fragten, wie das zu einem agileren Mindset der Mitarbeitenden führen sollte, meinte er, das müsse man dann eben über Zielvereinbarungen regeln. Danach war das Gespräch, ehrlich gesagt, schnell beendet. Die **zeb-Berater waren anders**. Sie haben uns nicht erklärt, was wir schon lange wissen. Sie haben uns auch nicht gesagt, was wir machen müssen. Stattdessen haben sie uns gezeigt, wie wir selbst kreativ werden können.

Was heisst das konkret?

Peter Klett Anfang des Jahres haben wir zunächst mit dem gesamten Vorstand über zwei Monate hinweg Leitgedanken entwickelt. Ein Beispiel zum Thema Führung: Wir haben für uns definiert, dass es bei Führung vor allem darum geht, Mitarbeitende zu befähigen, eigenverantwortlich zu handeln.

99 Prozent der Entscheidungen sollen von den Mitarbeitenden selbst getroffen werden. Das heisst nicht, dass es keine Führungskräfte mehr braucht. Aber ihre Rolle ändert sich fundamental. Es geht vor allem um das Empowerment der Mitarbeitenden. Solche Leitgedanken haben wir auch für andere Bereiche wie Kommunikation, Fehlerkultur etc. festgelegt. Sie bilden gewissermassen das Spielfeld, das dann von den Mitarbeitenden selbst bespielt werden kann.

Wie muss ich mir das vorstellen?

Peter Klett Wir haben die Mitarbeitenden aufgerufen, an Zukunftswerkshops und Design Thinkings teilzunehmen. Ausser den Leitplanken haben wir nichts vorgegeben. Alle Mitarbeitenden konnten sich bewerben. Es war uns wichtig, dass nicht wir als Vorstand die üblichen Verdächtigen auswählen, sondern **das Ganze ein offener Prozess ist**. Anfangs hatten wir noch etwas Sorge, dass sich gar nicht genug bewerben würden. Aber das Gegenteil war der Fall. Auf 80 Plätze haben sich 164 Mitarbeitende beworben.

Und was haben die Workshops ergeben?

Peter Klett Nach etwa einem Monat durften wir als Vorstand einen kurzen Blick hineinwerfen. Wir waren wirklich überrascht. Der Leiter Marktfolge Kredit schlug zum Beispiel vor, das komplette Sonderkonditionstableau für das Aktivgeschäft **einfach abzuschaffen!**

¹ Weser-Elbe Sparkasse

Das waren drei DIN-A3-Seiten, in denen detailliert festgelegt wurde, wer in welcher Kompetenzstufe berechtigt ist, welche Konditionen zu gewähren. Das ist das Gegenteil von Eigenverantwortung. Also haben wir das abgeschafft. Ein anderer Mitarbeitender schlug vor, **dass wir uns künftig alle duzen** sollten, vom Vorstandsvorsitzenden bis zum Azubi. Das haben wir auch eingeführt. Und das Erstaunliche ist: Es ist viel mehr als eine symbolische Geste, es verändert etwas. Das merke ich auch selbst. Wenn ich einem Mitarbeitenden gegenüber sitze und ihn duze, fällt es mir leichter, ihm ohne Umschweife zu sagen, was ich denke. Dies gilt natürlich auch umgekehrt.

Am Ende ist Agilität kein Selbstzweck. Der Kunde soll etwas davon haben. Was merkt er von den Veränderungen?

Peter Klett **Der Kunde** ist der einzige Grund, dass wir existieren! Dieser Gedanke steht im **Mittelpunkt aller Veränderungen**. Ich gebe auch hier einmal ein Beispiel: Wenn ein Kunde geheiratet und seinen Namen geändert hat, musste er bisher 14 Unterschriften bei uns leisten, eine für die EC-Karte, eine für die Schufa-Auskunft und so weiter. Aus einer internen Prozesslogik heraus macht das Sinn. Aber für den Kunden ist das der Wahnsinn. Auch das ist ein Ergebnis der Workshops: Der Kunde muss jetzt nur noch eine Unterschrift leisten. Um den Rest kümmern wir uns.

Hatte der Prozess auch Auswirkungen auf die Struktur des Unternehmens?

Peter Klett Wir haben ganz bewusst nicht mit dem Thema Struktur begonnen. Es war richtig, mit dem Mindset der Mitarbeitenden und den Werten unseres Unternehmens zu starten. In der Vergangenheit haben wir manchmal endlos über Gehaltsstufen diskutiert. **Dabei ist Sinnstiftung den Menschen viel wichtiger**. In einem Pilotprojekt testen wir deshalb ein komplett neues Zielsystem, bei dem die Mitarbeitenden die Ziele selbst festlegen. Aber natürlich hat **Agilität viele Dimensionen**, und wir stehen erst am Anfang eines tief greifenden Wandels. In einer neuen Zukunftswerkstatt wird es auch um das Thema Struktur gehen.

Wenn 80 ihrer Mitarbeitenden in Workshops und Design Thinkings solche Verbesserungen erarbeiten, leidet dann nicht das Tagesgeschäft?

Peter Klett Das war am Anfang unsere grosse Sorge. Wir können ja kein Schild an unsere Filialen kleben: «Wegen Umbau zur agilen Sparkasse geschlossen.» In der Praxis aber war das überhaupt kein Problem. Wir haben unsere Ziele im Privatkundengeschäft sogar übererfüllt. Die Mitarbeitenden sind mit so viel Begeisterung dabei, **die haben einfach Spass an der Sache**. Viele bilden jetzt aus eigener Initiative interdisziplinäre Teams, um etwas im Haus zu verbessern. Da ist eine Eigendynamik entstanden, die lässt sich gar nicht mehr stoppen. Auch ich als Chef muss mich an meine neue Rolle gewöhnen, lernen, auch mal loszulassen und nur dort zu unterstützen, wo es gewünscht und benötigt wird. Als Führungskraft werde ich immer mehr zum **Dienstleister meiner Mitarbeitenden**.

Ob der Wandel besser sequenziell und behutsam oder gesamthaft und so schnell wie möglich erfolgen sollte, hängt von der Organisation ab. In der Praxis erleben wir beides, auch wenn die schrittweise Umsetzung sicher weiter verbreitet ist. Unsere Erfahrungen zeigen: Je radikaler der Ansatz, desto wichtiger ist es, dass folgende Kriterien erfüllt sind:



Uneingeschränktes Commitment der Führung



Aufgeschlossene Unternehmenskultur und hohe Risikobereitschaft



Erfahrene Mitarbeitende mit agilem «Know-how»



Genaue methodische und prozessuale Vorgaben



Notfallpläne, um im Ernstfall betriebsbereit zu bleiben

FAZIT

Agilität ist keine Modeerscheinung, die bald durch eine neue Managementmethode ersetzt wird. In einer sich schnell und radikal verändernden Welt sind eine hohe Anpassungsgeschwindigkeit, Flexibilität und Kundenzentrierung kein Nice-to-have, sondern eine Frage des Überlebens. Finanzdienstleister, das zeigt unsere Studie, stehen bislang noch ganz am Anfang einer tief greifenden Transformation. Sie haben die Zeichen der Zeit zwar erkannt, weisen in allen Dimensionen von Agilität aber noch erhebliche Defizite auf. Hierarchische Strukturen und Prozesse dominieren ihre Organisationen nach wie vor. Es ist daher höchste Zeit zu handeln. Unsere Projekte belegen, dass der Wandel gelingen kann – schonend Schritt für Schritt oder ganzheitlich und möglichst schnell. Machen Sie sich besser heute als morgen auf den Weg zu einem agilen Unternehmen.

Kontakt

Mathias Gans
Senior Manager

E-Mail mgans@zeb.de
Phone +4930473753126
Mobile +4915112054258

Office Berlin
Friedrichstr. 78
10117 Berlin

Martin Fürst
Senior Manager

E-Mail mfuerst@zeb.de
Phone +4969719153433
Mobile +4915112054123

Office Frankfurt
Taunusanlage 19
60325 Frankfurt am Main

Dr. Jens Wiegel
Manager

E-Mail jwiegel@zeb.de
Phone +4969719153522
Mobile +491704439583

Office Frankfurt
Taunusanlage 19
60325 Frankfurt am Main

Dr. Sophie Strelczyk
Manager

E-Mail [sstrelczyk@zeb.de](mailto:ssstrelczyk@zeb.de)
Phone +4989543433315
Mobile +4915112054223

Office Hamburg
Kurze Mühren 20
20095 Hamburg

Heinz Rubin
Partner

E-Mail hrubin@zeb.ch
Phone +41445609760
Mobile +41793527266

Office Zürich
Gutenbergstr. 1
8002 Zürich

Norman Karrer
Partner

E-Mail norman.karrer@zeb.ch
Phone +41445609771
Mobile +41794606277

Office Zürich
Gutenbergstr. 1
8002 Zürich

Disclaimer:

Diese Publikation wurde ausschliesslich zur allgemeinen Orientierung erstellt und berücksichtigt nicht die individuellen Anlageziele oder die Risikobereitschaft der Leserin/des Lesers. Die Leserin/der Leser sollte keine Massnahmen auf Grundlage der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergreifen, ohne zuvor spezifischen professionellen Rat einzuholen. zeb.rs.a GmbH übernimmt keine Haftung für Schäden, die sich aus einer Verwendung der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergeben. Ohne vorherige schriftliche Genehmigung von zeb darf dieses Dokument nicht in irgendeiner Form oder mit irgendwelchen Mitteln reproduziert oder vervielfältigt werden. ©zeb.rs.a GmbH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.