

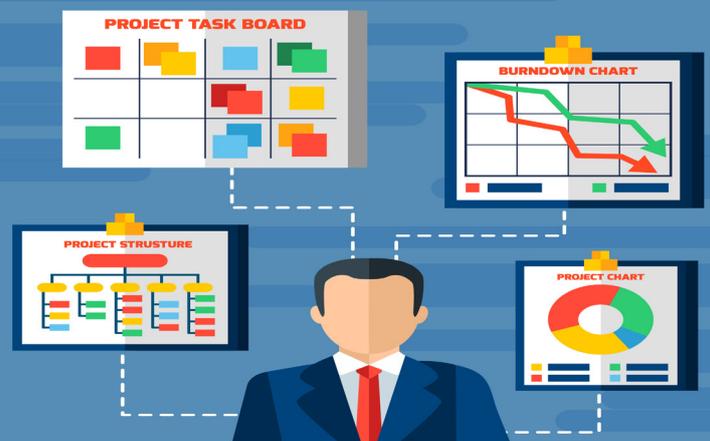
# Agile Transformation in Banken aus Mitarbeiterperspektive

## Effektive Befähigung und mögliche Fallstricke

White Paper Serie des Lehrstuhls ABWL: Service Operations  
Volume 2



Teamwork



Scrum methodology



Sprint



Project Planning

**Volume 2, Nr. 4**

Februar 2020

**Michael Leyer** Universität Rostock

**Ann-Kathrin Hirzel** Universität Rostock

## AGILES ARBEITSMODELL ALS ENABLER

Die Digitalisierung setzt die Bankenwelt immer stärker unter Druck schneller, innovativer und digitaler zu werden - sei es bestimmte Standardprozesse vollständig zu automatisieren, das bestehende Produkt- und Serviceportfolio möglichst auf allen Kanälen zu vermarkten und End2End vertreiben zu können oder neue Bankprodukte und -services zu entwickeln. Der Kunde und seine Bedürfnisse stehen dabei immer klar im Fokus. Der Großteil der Finanzdienstleister hat dafür eine Digital-Agenda identifiziert und diese in der Unternehmensstrategie implementiert. Die sich schnell verändernden Kundenbedürfnisse stellen Banken dabei jedoch vor eine grundlegende Herausforderung, da aktuelle Bankprozesse und Arbeitsweisen nicht darauf ausgelegt sind, sich flexibel an wechselnde Einflussfaktoren anzupassen und den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen.

Um Banken für die neue „Arbeitsweise der Digitalisierung“ zu befähigen, implementieren immer mehr Finanzinstitute agile Arbeitsmethoden. In Deutschland ist bereits eine Anzahl an Leuchtturm-Instituten zu beobachten, die ihr Zusammenarbeitsmodell vollständig auf die agile Zusammenarbeit umgestellt haben. Bestehende Arbeitsweisen und Prozesse werden dabei radikal aufgehoben und die betroffenen Mitarbeiter erleben eine grundlegende Transformation des eigenen Arbeitens und des eigenen Mind-Sets. Forschungsergebnisse und Fallstudien zeigen dabei immer wieder, dass die Akzeptanz und das Engagement der Mitarbeiter in solchen Organisationstransformationen von besonderer Bedeutung ist. Wie bei jeder Prozessänderung sind es die Mitarbeiter,



Quelle: Interviews mit den Befragten

die die Veränderung letzten Endes jeden Tag umsetzen und diese somit in einer Organisation langfristig verankern.

Um besser verstehen zu können, welchen Effekt eine agile Transformation auf die betroffenen Mitarbeiter hat und was ihnen effektiv dabei geholfen hat, sich erfolgreich anzupassen, haben wir Tiefeninterviews mit den betroffenen Mitarbeitern durchgeführt. Da wir in dieser Studie die Mitarbeiterperspektive einnehmen wollten, haben wir bewusst keine Führungskräfte befragt. Wir haben uns zudem nur auf Finanzinstitute fokussiert, die entweder vollständig oder in weiten Teilen agile Arbeitsweisen in Ihr Unternehmen implementiert haben.

## POSITIVE VORERFAHRUNG AKTIV NUTZEN UND FÖRDERN

Zu Beginn jedes Interviews wurde der jeweilige Interviewpartner gefragt, was ihm oder ihr spontan zum Begriff Agilität einfällt. Die Antworten waren überwiegend positiv, insbesondere bei den Mitarbeitern, die agile Arbeitswei-

sen bereits aus früheren IT-nahen Industrien kannten. Aber auch die restlichen Mitarbeiter hatten bereits für sich verinnerlicht, dass agile Arbeitsweisen nicht negativ oder rückschrittlich für sie selbst sind. Agiles Arbeiten wurde am häufigsten mit den Worten Flexibilität, Schnelligkeit, Autonomie und Anpassungsfähigkeit beschrieben. Eine grundlegende innere Abwehrhaltung zu dem Thema war nicht bei den Teilnehmern zu erkennen. Banken können diese positive Grundeinstellung insbesondere bei bereits erfahrenen Kollegen aktiv nutzen und diese als „Mind-set-Multiplier“ fördern, um ihre persönlichen „Success Stories“ der agilen Arbeitsweise mit den Kollegen zu teilen, um anfängliche Skepsis oder sogar Angst zu reduzieren.

## FÜHRUNGSKRÄFTE MÜSSEN AGILITÄT VORLEBEN

Die Bedeutung der Rolle der Führungskräfte als Vorbild in der agilen Transformation wurde in den Interviews klar herausgestellt. Daher sollten Führungskräfte bereits von Anfang an

agile Werte und Prinzipien in sich verinnerlicht haben und diese den Mitarbeitern in der Transformation vorleben können. Dafür sollten Führungskräfte bereits vor der eigentlichen Umstellung oder sehr früh nach Beginn geschult und umfassend informiert werden. Dies ist nötig, auch wenn die aktuellen Führungskräfte im Zweifel nach der Transformation keine Führungsrollen mehr einnehmen, da sie in der aktuellen Situation noch eine Vorbildfunktion innehaben und das Teamgefüge ansonsten durch eine Unsicherheit empfindlich stören könnten.

## KLARE KOMMUNIKATION WÄHREND DES UMSTELLUNGSPROZESSES

Unsere Studie hat gezeigt, dass auch grundlegende Dinge wie beispielsweise eine klare Kommunikation sehr wichtig sind, um Mitarbeiter richtig mitzunehmen und mögliche Unsicherheit zu nehmen. Falls es in Zeiten zu Unsicherheit keine offiziellen Mitteilungen gibt oder Informationen nicht über alle Teams gleichverteilt werden, kann es zu Gerüchten und tiefsitzenden Unzufriedenheit kommen. Auch hier



hat sich die Bedeutung der Führungskraft als Vorbild und zentraler Kontaktpunkt gezeigt – Führungskräfte sollten umfassend informiert sein, um ihr Team entsprechend vorbereiten zu können. Unsicherheit über Umstellungsphasen und -prozess oder bspw. die frühzeitige Transformation des aktuellen Backlogs der Mitarbeiter für die Zeit nach der Transformation kann somit aktiv adressiert und angegangen werden. Phasen des reinen „Beobachten & Abwartens“ sollten minimiert werden. Die Transformation kann eher als Möglichkeit gesehen werden, das „Psychological Ownership“ der Mitarbeiter, also das subjektiv empfundene Zugehörigkeitsgefühl des jeweiligen Mitarbeiters zu der Organisation (dies ist „MEIN“ Unternehmen) aktiv zu stärken, indem man sie über eine gute Kommunikation über alle Schritte der Veränderung einbezieht (siehe Whitepaper Vol. 2, Nr 1, August 2019). Damit steigt das Zugehörigkeitsgefühl und innere Abwehrhaltungen können reduziert werden.

## NETWORKING-EVENTS ALS HILFE IN DER TRANSFORMATION

Durch die Interviews haben wir diverse Networking-Events kennenlernen können – zum einen Events mit klarem Schulungscharakter, die Mitarbeitern das Agile Mind-Set und Methoden näher bringen sollen, zum anderen eher lockere Events zum Austausch mit anderen Mitarbeitern, die auch die Transformation durchlaufen. Alle Events – ob Schulung oder lockeres Networking – haben den Befragten geholfen mit der Umstellung zurecht zu kommen. Oftmals war es jedoch der Zeitpunkt des jeweiligen Events, der noch verbesserungswürdig ist. Schulungen sollten frühzeitig angeboten oder verpflichtend sein, damit Mitarbeiter schnell die positiven Effekte der agilen Arbeitsweise verstehen und „mitreden“ können. So kann frühzeitig ein gemeinsamer Wissensstand in der Organisation aufgebaut werden, der niemanden auf der Strecke lässt und einen fundamentalen Schritt für die Mitarbeiterbefähigung darstellt.

## MITARBEITERBEFÄHIGUNG SOLLTE AKTIV GEMANAGT WERDEN

In der Befähigung von Mitarbeitern sollte die Übergabe aller benötigten Informationen, die notwendigen Skills, Tools, Unterstützung und Schaffung von Zeitfenstern für Mitarbeiter enthalten sein. Wie im vorherigen Punkt beschrieben, sind Informationen in Form von Schulungen zum agilen Mind-Set und Arbeitsweise sowie Informationen zu dem Umstellungsprozess kritisch, um Mitarbeitern eine erste Grundlage für die Befähigung zu geben. Die Informationen zur agilen Arbeitsweise müssen dann umgesetzt und geübt werden, um die benötigten Skills aufzubauen, die benötigt werden, um in einem agil arbeitenden Team erfolgreich arbeiten zu können.



Foto by patrick-perkins / unsplash.com

Gleichzeitig ist es jedoch nötig, dass die benötigten Tools (z.B. Videokonferenz und Kollaborationssysteme) im Unternehmen etabliert werden und die Mitarbeiter damit vertraut gemacht werden. Unsere Interviews haben gezeigt, dass dies lieber frühzeitig passieren sollte, um die bereits umgestellten und geschulten Teams in ihren Fähigkeiten nicht zurück zu werfen.

## FAZIT

Die Einführung von agilem Arbeiten bedeutet ein grundsätzliches Umdenken der Arbeitsweise von Mitarbeitern, was diese aufgrund von Erfahrungen grundsätzlich positiv begrüßen. Allerdings erwarten Mitarbeiter von ihren Führungskräften klar und deutlich, dass diese trotz einer anderen Aufgabenstruktur agiles Arbeiten vorleben. Zudem sollte agiles Arbeiten auf allen Ebenen mit sozialem Austausch, Informationen, Tools und Trainings weitestgehend gleichzeitig erfolgen. Dafür ist kein

Top-Down-Umsetzungsprogramm nötig, sondern eine unterstützende und anreizende koordinierte Umgebung für alle Führungskräfte und Mitarbeiter. Im Sinne eines strukturellen Empowerments können diese Rahmenbedingungen zu einer sinnvollen Unterstützung für Mitarbeiter und die Anpassung an die gewünschten neuen Arbeitsbedingungen führen.

## KONTAKTDATEN

Prof. Dr. Michael Leyer  
Lehrstuhl ABWL: Service Operations

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät

Adjunct Professor, School of Management,  
Queensland University of Technology,  
Brisbane, Australien

Direktor Center für Accounting and Auditing

Direktor Institut für Bankrecht und Bankwirtschaft  
an der Universität Rostock

Email [michael.leyer@uni-rostock.de](mailto:michael.leyer@uni-rostock.de)

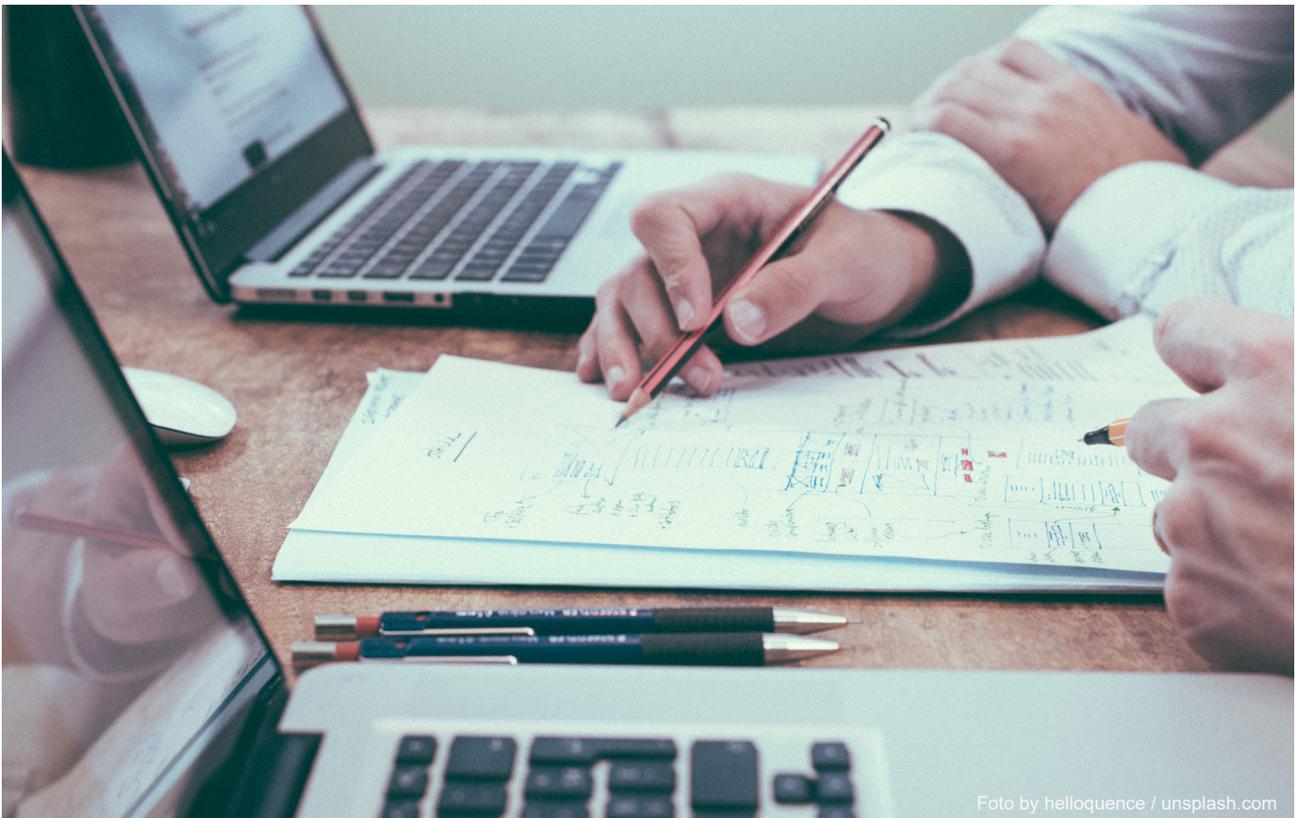


Foto by helloquence / unsplash.com