

## Agiles Arbeiten

# Was geht – und was nicht

Wie viele Führungskräfte einer Bank inspirieren ihre Mitarbeiter zu Kreativität, Selbstverantwortung und zum Gehen neuer Wege? Und wie viele steuern und kontrollieren, ob ihre Mitarbeiter die vorgeschriebenen Wege und Ziele im geforderten Umfang liefern? In den meisten Fällen wohl eher Letzteres. Doch es geht auch anders.

## Bernd Nolte

**D**iese Art des Zusammenarbeitens und des Organisierens von Aufgaben ist für die meisten Menschen in einer Bank ebenso unersetzbar wie ungeliebt. Unersetzbar, weil in einer Bank nun einmal Vorschriften gelten, dennoch gleichzeitig ungeliebt, weil diese Art des Arbeitens einengend ist. Der Mensch wird in dieser Kultur vom Kreativwesen zum domestizierten Abarbeiter.

Viele lieben gerade das, weil es verlässlich, routiniert und professionell ist. Menschen mögen Berechenbarkeit und Verlässlichkeit – auch, weil man mit den Jahren nicht mehr ganz so viel nachdenken muss. Aus einem „Machen wir es so, oder vielleicht besser so?“

wird ein klares „So und nicht anders. Das haben wir immer schon so gemacht.“

Natürlich hat diese Arbeitsweise positive Aspekte: Immer mehr Mitarbeiter werden bei spezialisierten arbeitsteiligen Prozessen immer produktiver und zielorientierter, individuelle Handlungsspielräume werden verkleinert, es gibt klare Handlungsanweisungen, Prozessbeschreibungen, IT-gestützte Vorgänge, Zielvereinbarungen und Ergebnismessungen.

Etwas überspitzt könnte man formulieren, dass der hier skizzierte Charaktertyp sich diesen Traditionen folgend oft vom Bankbeamten zum Bankproduktivarbeiter weiterentwickelt hat. Entscheiden dürfen in dieser Welt gerne andere, dann muss man selber keine Verantwortung für das eigene Entscheiden und Handeln übernehmen. Dies kann durchaus funktionieren.

### *In der Komfortzone*

Denkt man so eine Kultur jedoch zu Ende, bedeutet das meist, dass

Führungskräfte sehr viele Entscheidungen über ihren Schreibtisch laufen lassen. Sie kontrollieren zudem deren Erfüllung, weshalb diese Führungskräfte Zielerreichungs- und Kontrollsysteme favorisieren. Es liegt viel Verantwortung auf ihnen und sie werden leicht zum altbekannten Flaschenhals, der eine Organisation hemmen kann.

Auf diese Art geführte und über Jahre konditionierte Mitarbeiter entwickeln zwar keine übermäßige Selbstverantwortung, Kreativität oder Begeisterung in der Bank, dafür jedoch im heimischen Sportverein, in der Familie oder beim Reisen in ferne Länder. Sie lassen sich ihre Phantasien also keinesfalls von Vorschriften, Bürokratie, Besprechungen und Kontrollen ersticken. Sie leben sie nur woanders aus.

Bei der Arbeit haben sie dann keine Neigung mehr zum Ausprobieren, zu riskanten Entscheidungen und der damit verbundenen Verantwortung. Oft haben sie sogar gerade deshalb in einer Bank



Prof. Dr. Bernd Nolte ist Gründer und Vorsitzender der Geschäftsführung der 4P Consulting GmbH Stuttgart.

E-Mail: [b.nolte@4p-consulting.de](mailto:b.nolte@4p-consulting.de)

**Abb. 1:** Beispiele für erfolgsfördernde „Beschleuniger“

### Mentoren als Starthelfer

- ▶ geschulte Betreuer helfen den Ideengebern dabei, die Anforderungen jeder Entwicklungsstufe zu erreichen
- ▶ Machbarkeit der Ideen zu steigern

### Raum für Experimente

- ▶ Workshopflächen und Werkstätten als „Proto-Spaces“ abgeschottet vom Alltagsgeschäft, um Ideen weiter auszuarbeiten
- ▶ Ausstattung z. B. mit 3-D-Drucker oder anderen Werkzeugen

### Aktivitätensysteme für Manager

- ▶ „Mitmachen lohnt sich“ als wesentliche Kernbotschaft
- ▶ systematische Dokumentation der Innovationsaktivitäten
- ▶ Manager können auf dieser Basis Budgets abrufen und Mitarbeiter belohnen

### Anreize für alle

- ▶ „Innovation Credits“ als informelle Währung für die Unterstützung von Ideen
- ▶ Anerkennung und Ausgleich, bspw. für das gezeigte Engagement bzw. die investierten Ressourcen
- ▶ Fördermaßnahmen für hilfreiche und zügige Zuarbeiten

eingescheckt und sind nicht als Selbstständige in die Wildnis kleiner gewerblicher Mittelständler oder großer Konzerne gegangen.

Und wenn man dann als Mitarbeiter in so einer Kultur – häufig aus rein finanziellen Gründen – Führungskraft werden will, dann entwickeln oder besser arbeiten sich die meisten viel lieber über klar vorgezeichnete und über viele Jahre etablierte Wege nach oben. Mit klarem Routenplan, etablierten Beförderungsrhythmen und bekannten Verdienststufen. Nun ist die Frage berechtigt, ob das nicht eigentlich ganz gut so ist? Schließlich funktioniert es doch schon seit vielen Jahrzehnten recht gut.

In einer länger andauernden Nullzinsphase mit steigendem Ertrags- und Innovationsdruck steht diesen Herausforderungen ein Heer von mehr oder weniger engagierten Abarbeitern auf allen

Ebenen gegenüber. Doch nun kommen innovative Reformer um die Ecke, die in diese Kulturen agile Arbeits- und Organisationsformen tragen wollen. Sie schwärmen von innovativen Workshopformaten und Arbeitsweisen wie „Scrumming“, „Hackathons“ oder „Bootcamp Developing“ – und sprechen sich ganz offen für „unbossed structures“ aus.

Dahinter steckt letztlich stets die gleiche hoffnungsvolle Annahme: Weniger starre Systeme und Strukturen, weniger Chefs, weniger Vorschriften oder Denkbarrieren, mehr Kreativität und Eigenverantwortung, mehr Elan und letztendlich auch mehr Erfolg. Bei Scrum werden zum Beispiel neue Themen oder Herausforderungen in zeitlich begrenzte und ungewohnt intensiv zu bearbeitenden Einheiten strukturiert, an deren Ende immer wieder eine vorwärtstreibende

Evaluierung des Erarbeiteten steht.

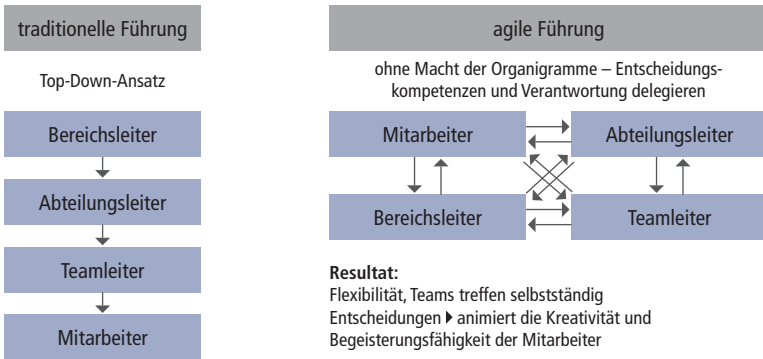
Noch weiter kommt nur die Idee der Schwarmintelligenz: Dieses produktive Arbeiten unter Druck soll vor allem bei der Neugestaltung von Arbeitsabläufen oder bei der Entwicklung neuer Produkte weiterhelfen.

Hinzu kommen in den Entwicklungsprozess eingebaute Abstimmungen der Zwischenergebnisse mit Anwendern oder Kunden. Ihre Feedbacks und Inputs entscheiden dann ob, und in welche Richtung weitergearbeitet werden soll. „Iterativ“ nennt sich diese schrittweise Annäherung an die gesuchte, optimale Lösung.

### **Flexibel**

Flexibilität ist in diesen modernen Methoden eingebaut. Sie entsteht dadurch, dass ein Team fortlaufend selbstständig Entscheidungen trifft und auch Verantwortung dafür

**Abb. 2:** Traditionelle vs. agile Führung



**Resultat:**  
Führungskräfte müssen viele Entscheidungen treffen und tragen viel Verantwortung ▶ Führungskräfte als „Flaschenhals“ der Organisation

**Resultat:**  
Flexibilität, Teams treffen selbstständig Entscheidungen ▶ animiert die Kreativität und Begeisterungsfähigkeit der Mitarbeiter

übernimmt. Führungskräfte müssen loslassen – Mitarbeiter müssen sich darauf einlassen.

Die Idee dahinter: Wer die klassischen Hierarchien beim Arbeiten einfach abschafft, den Schwarm auf die Aufgaben loslässt, der überträgt den Mitarbeitern deutlich mehr Verantwortung, animiert ihre Kreativität und auch ihre Begeisterungsfähigkeit.

An dieser Stelle wird es spannend. Denn zum einen wollen viele Chefs eigentlich gar keine Veränderung, die nicht von ihnen selbst angestoßen und gesteuert wird. Zum anderen mögen viele Mitarbeiter eine Welt der klar geregelten Abläufe, der etablierten Befehlsketten und der Verantwortungsdelegation nach oben.

Agiles Arbeiten braucht aber genau das Gegenteil: Macht in den Schwarm geben, Verantwortung delegieren statt Gehorsam fordern. Mitarbeiter müssen dazu nicht nur Chefwünsche umsetzen, sondern selbst nachdenken, Initiative ergreifen, Aufgaben immer wieder neu lösen und nicht nur die gleichen Lösungen immer wiederholen, Grenzen überschreiten und selber Budgets kalkulieren und beantragen.

Sie müssen selbst entscheiden, wessen Expertise man am besten

für den nächsten Lösungsschritt hinzuzieht, und selbst ermitteln, was das dann kosten darf und was es bis wann im Wettbewerb um begeisterte und kaufende Kunden bringen muss.

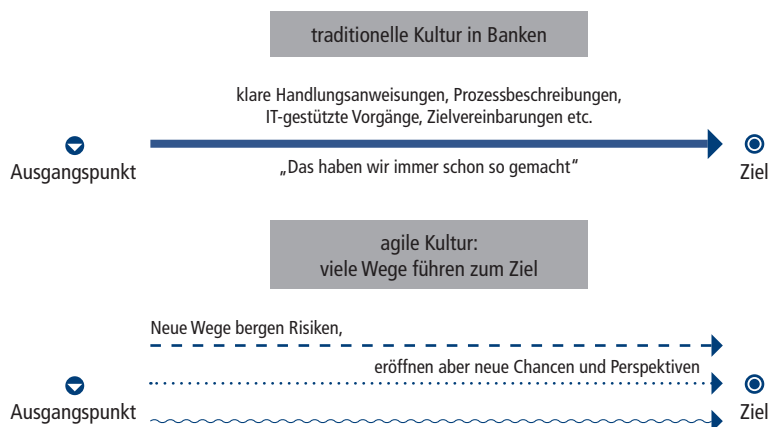
Für ein agiles Arbeiten würden viel mehr Aktionsmuster wie in Fischeschwärmen gebraucht, die ihre Richtung verändern, sobald einzelne, gescheite und vom Vorwärts- und Überlebenselan motivierte Fische sich in veränderten Situationen blitzschnell umorientieren. Nicht lahm und bürokratisch wie bei Daimler, sondern blitzschnell und unkonventionell wie bei Tesla.

Wenn aber Agilität ein entscheidender Erfolgsfaktor für das Überleben in extrem herausfordernden Zeiten wird, dann liegt die Frage nahe, ob, und wenn wie man als Bankvorstand so etwas im eigenen Institut initiieren kann?

Indem man seinen Mitarbeitern mit Kompetenzen versehenen Freiraum verschafft. Indem Ideen entstehen dürfen, die nichts mit dem Alltagsgeschäft zu tun haben müssen. Hier kann Revolutionäres gedacht und getan werden – nicht wie beim Klein-Klein in der klassischen Projektarbeit. Hier dürfen auch radikal neue Technologien getestet, neue Vorstellungen von Produkten, Leistungen oder Management entwickelt werden.

Der Vorstand gibt eine Fragestellung an ein Team aus zwei Internen und zwei mit derartigen Prozessen vertrauten Externen. In einem intranetgestützten Innovation-Lab können von nun an alle Mitarbeiter der Bank ihre Ideen zu der Frage an dieses Viererteam schicken. Mit dabei: eine kurze Begründung, warum sie in ein besonderes Innovationsteam abgestellt werden sollten, um sich dieser Fragestellung intensiver während der Arbeitszeit widmen zu können.

**Abb. 3:** Traditionelle vs. agile Kultur

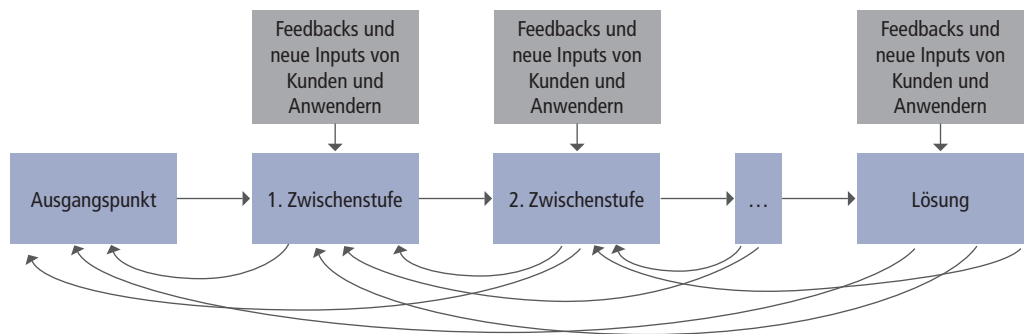


Dieser zweite Schritt nach der Vorstandsinitiative muss unbedingt von den Mitarbeitern ausgehen. Sie müssen selbst mitmachen wollen. So initiiert man eine agile Schwarmbewegung innerhalb einer etablierten Kultur. Evolution statt Revolution. Nicht unbossed, sondern vom Boss angestoßen und zukünftig Stück für Stück weiter ausbaubar.

In einem dritten Schritt wird dann ein vielköpfiges Innovationsteam auf die Reise geschickt, um im Dialog mit Kollegen, Freunden, Kunden, internen sowie externen Experten die Challenge gemeinsam anzugehen.

In einem mehrstufigen „Master-the-Challenge-Prozess“ geht es von nun an darum, fehlende Ressourcen und Informationen in

**Abb. 4:** Exemplarischer Entwicklungsprozess mit eingebauten iterativen Feedbackschleifen



einem begrenzten Zeitraum zu identifizieren. Ziel: kluge Wege zu entwickeln, wie die Fragestellungen beantwortet werden können und dann selbst initiativ und im Schwarm über Leitfische koordiniert Schritt für Schritt die Lösungen mit anderen zusammen entwickeln. Das sind so genannte Be-

schleuniger (siehe Hinweis auf Seite 64).

#### **Anreize schaffen**

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass Anreize zum Erneuern sowie eine Kultur des Mitmachens und Veränderns nicht nur einen Impuls von oben, sondern auch ein



## Hilfreiche Beschleuniger

### Mentoren als Starthelfer

*Geschulte Coaches helfen den Ideengebern dabei, die Anforderungen jeder Entwicklungsstufe zu erreichen. Wem Know-how fehlt, der bekommt Kontakte zu Experten oder Netzwerken. Wer Geld benötigt, dem wird geholfen, interne Budgets zu finden oder die Idee so anzupassen, dass die Chance auf eine Machbarkeit ansteigt. Mentoren verurteilen eine Idee nicht, weil sie noch nicht fertig durchdacht ist, sondern fragen: „Was braucht ihr für den nächsten Schritt?“*

### Raum für Experimente

*Um eine Idee weiter auszuarbeiten, benötigen die Beteiligten Platz. Workshop-Flächen dienen als so genannte Proto-Spaces. Dort können alle Beteiligten abgeschottet vom Alltagsgeschäft an ihren Ideen arbeiten. Ihnen stehen dafür verschiedene Werkzeuge und Methoden zur Verfügung: Design-Thinking-Experten oder die Problemlösungsmethode Lego Serious Play. Wer Prototypen bauen will, kann unter anderem auf 3-D-Drucker oder Handwerker zugreifen.*

### Aktivitätensysteme

*Die Innovationsaktivitäten werden systematisch dokumentiert. Erfasst werden vor allem zwei Werte: Erstens die Anzahl der Ideen aus einem Bereich und zweitens die Anzahl der erreichten Stufen. Dieser Wert dient dann – wie bei einem Videospiel – als Maßstab für den Fortschritt und das Level der entwickelten Ideen und misst seinen Einfluss auf das Problem. So kann das Management in Jour fixes den Status der Innovationsbemühungen abfragen und weitere Aktivitäten einfordern. Führungskräfte, die sich um die Innovationen der Bank kümmern, können auf dieser Basis auch Budgets abrufen.*

### Anreize für alle

*Als informelle Währung für die Unterstützung von Ideen werden so genannte „Innovation Credits“ eingeführt. Das ist keine Währung im eigentlichen Sinne, sondern eher eine Anerkennung, zum Beispiel für das gezeigte Engagement oder die investierten Ressourcen. Nicht das Dagegenarbeiten wird belohnt, sondern das Mitmachen. Dafür wird ein Fonds eingerichtet, der ähnlich wie ein Risikokapitalfonds funktioniert. Zusätzlich hilft das Innovationsteam dabei, für einzelne Projekte weitere Investitionen innerhalb der Bank zu finden. Das gelingt natürlich vor allem dann, wenn eine Neuerung einem Bereich dabei hilft, durch gesammelte „Innovation Credits“ ins nächste Level zu gelangen. Außerdem gibt es zahlreiche Fördermaßnahmen für ein hilfreiches und zügiges Arbeiten. Dazu werden verschiedene Formate angeboten, wie etwa Sprints, Hackathons oder so genannte Bootcamps.*

engagiertes Angehen, Kommunizieren, Transparentmachen und spürbares (auch monetäres) Fördern braucht.

Nur so können Führungskräfte und Mitarbeiter davon überzeugt werden, dass es vorteilhaft ist, das Alltagsgeschäft immer wieder zur Seite zu stellen und sich ebenfalls existenziell wichtigen Zukunftsthemen zu widmen. Das Anstoßen von oben und das interne Marketing sind neben der Innovationskompetenz entscheidend für den Erfolg. Eine hohe Teilnahmequote an den agilen Kampagnen gibt es nur, wenn möglichst viele Informationskanäle genutzt werden, um möglichst viele zum Mitmachen zu begeistern.

Letztlich bedeutet Innovation immer auch Veränderung und Kampf mit den über Jahre und Jahrzehnte aufgebauten Verhaltensmustern. Man muss das System von innen heraus erneuern. Wer dies schaffen will, muss mit den etablierten Kulturen arbeiten – nicht gegen sie. Letzteres würde erfahrungsgemäß zu viel Kraft kosten und motiviert eher die Gegner als die Promotoren.

Erst wenn man das schafft, verschieben sich die Prioritäten und die Kultur beginnt sich zu verändern. Vorstand und Führungskräfte sind für das Gelingen dabei von hoher Relevanz. Sie müssen den Wandel wirklich wollen und die Motivation an alle Mitarbeiter weitergeben. Zudem stellt eine agile und vielköpfige Entwicklergemeinschaft an sich noch keinen Wert dar, wenn sie nicht klug gemanagt wird. Wenn nicht zur richtigen Zeit die richtigen Impulse gesetzt und die richtigen Partner hinzugezogen werden. Geschieht das nicht, verpufft die Energie der Impulsgeber. Dann fühlen sich die Skeptiker bestätigt. Und genau das darf nicht geschehen. BI