BLOG · STRATEGIEUMSETZUNG

AGIL IN 5 MINUTEN

Prof. Dr. Jürgen Weimann · 16. Juni 2018

Ein neues Management-Buzzword hat nun auch Einzug in die Sparkassenwelt gehalten: Agilität! Viele Vorstände hören derzeit auf Tagungen, die Antwort auf die Digitalisierung laute Agilität. Darunter wird gemeinhin das Auflösen von Ressorts und Abteilungen verstanden. Auch wenn das in letzter Konsequenz eine Form des agilen Arbeitens darstellt, kommt diese Forderung bezogen auf Sparkassen der Idee gleich, sich mit 50 kg Übergewicht sofort zum Ironman in Hawaii anzumelden. Agilität in Sparkassen bedeutet zunächst etwas anderes: erst mal Ballast abwerfen. Vier Stellhebel für die Verdoppelung Ihrer Organisationsgeschwindigkeit.

Die meisten Sparkassen sind „Top-down" organisiert. Es gibt den jeweiligen Vorständen zugeordnete Ressorts, in denen – abhängig von der Größe der Sparkasse – Direktionen/Bereiche/Abteilungen/Teams aufgabenbezogen organisiert sind. Vor allem Berater sind sehr gut in der Erfindung neuer Trends. War früher „Brainstorming" angesagt, heißt es heute „DesignThinking". So ist es auch bei den Organisationsformen. Agilität scheint der neue Heilsbringer für Sparkassen zu sein. „Die Sparkasse der Zukunft hat keine Abteilungen mehr", lautet die Botschaft vieler Publikationen, Veranstaltungen und vor allem Berater. Bei der Vorstellung, nun sämtliche Abteilungen aufzulösen, läuft es den meisten Vorständen – zu Recht – eiskalt den Rücken herunter. Heilloses Chaos wird erwartet, und diese Vermutung ist richtig. Denn die Auflösung von Abteilungen würde bedeuten, Schritt 5 vor Schritt 1 zu machen. Der zentrale Erfolgsfaktor agiler Organisationen sind Mitarbeiter, die über ein agiles Mindset verfügen; Organisationen, die bereits heute agil arbeiten, sind entweder gleich so gestartet oder haben sukzessive einen großen Teil der „Bremser" entfernt – beides Situationen, die für Sparkassen nicht gelten. So richtig und zukunftsträchtig eine agile Organisationsform ist, erfordert sie von Sparkassen zunächst, gewisse Hausaufgaben zu machen. Folgende Punkte haben wenig mit Agilität zu tun, werden aber Ihre Organisationsgeschwindigkeit in eine neue Dimension befördern und somit die Voraussetzung für Agilität schaffen:

WEG MIT LENKUNGSAUSSCHÜSSEN UND SONSTIGEN „ELEFANTENRUNDEN“

Sparkassen unterhalten zwei Gesprächsrunden, die massiv Geld kosten: Verwaltungsratssitzungen und Lenkungsausschüsse. Während Erstere Pflichttermine darstellen, sind Lenkungsausschüsse oder Projektausschüsse freiwillig initiierte Plattformen. Daher: weg damit! Die meisten Lenkungsausschüsse laufen nach folgendem Schema ab: 8 bis 15 hochbezahlte Manager (meist die gesamte oberste Führungsebene plus Vorstand) sitzen im Kreis, während der Projektleiter den aktuellen Projektstatus präsentiert. Es gilt, „alle zu informieren“ und vor allem „mitzunehmen“. Die Präsentation ist zigmal überarbeitet und neu formuliert worden, weil man als erfahrener Projektleiter natürlich weiß, mit welchen „Lieblings-“ und „Reizthemen“ man die Protagonisten einfängt. Das Ziel ist nicht eine wertschöpfende Diskussion, sondern dass die geplante Zeit möglichst schnell vorübergeht, Kontroversen nicht eskalieren und sich keiner auf den Schlips getreten fühlt. Die Vorbereitung einer solchen Sitzung ist immens aufwendig. Tagelang wird die Präsentation erstellt, jede einzelne Formulierung ganz genau abgewogen und die zu behandelnden Themen selektiert. Ist eine externe Unternehmensberatung involviert, entstehen dadurch weitere, massive Kosten. Vielleicht muss man zusätzlich auch noch mal den Projektplan „pimpen“, weil die marginale Erhöhung des prozentualen Erledigungsgrads eines Arbeitspakets zu einer Veränderung der Ampelschaltung von Gelb auf Grün führt – und grüne Ampeln liebt der Lenkungsausschuss. Man wähnt sich in Sicherheit und meint, das Projekt laufe. Es geht also weder um das Treffen einer Entscheidung, die wird noch mal separat in einer Gesamtvorstandssitzung gefällt, noch um die Erhöhung der Wertschöpfung. Stellt sich die Frage: Worum geht es denn dann überhaupt? Daher: weg damit! Lassen Sie Ihre Projektgruppen Ergebnisse erarbeiten und gehen Sie damit direkt in den Vorstand. Die von den beschlossenen Veränderungen betroffenen Bereiche können danach eingebunden werden. Dieses Vorgehen macht Ihre Projekte schneller, spart interne Zeit und externe Sachkosten, hilft dem Vorstand, nicht zigmal durchgekaute Ideen präsentiert zu bekommen, sondern kreative Lösungen, und erhöht dadurch insgesamt die Organisationsgeschwindigkeit und das Fortschrittstempo.

NACHDENKEN STATT POWERPOINT

Eine PowerPoint-Präsentation ermöglicht es, über Themen zu sprechen, von denen man keine Ahnung hat. Das bedeutet nicht, dass jeder, der eine solche Präsentation einsetzt, keine Ahnung hat. Herausfinden kann man es, wenn man den Vortragenden bittet, die Inhalte ohne PowerPoint vorzutragen. Wenn man ein Thema durchdacht und verstanden hat, braucht es keinerlei Medien, um es

zu transportieren. Oder verwenden Sie eine PowerPoint-Präsentation, um Ihren Freunden vom letzten Urlaub zu berichten? Medien können immer ergänzen – ich visualisiere zum Beispiel gerne an einem Flipchart –, sollten aber nie die Führung des Themas übernehmen. Bei komplexen Themen oder Entscheidungen empfehle ich die Ausformulierung in einem Text. Das ermöglicht eine deutlich bessere Vorbereitung und somit wertvollere Diskussionen, da man nicht anhand von Halbsätzen raten muss, was der Ersteller wohl gemeint hat. Hinterfragen Sie daher kritisch: Wo können Sie überall auf PowerPoint verzichten? Mehr dazu finden Sie auch in diesem Artikel.

ARBEITEN STATT BETREUTES VORLESEN

Viele Meetings sind davon geprägt, dass 90 % der Anwesenden unvorbereitet daran teilnehmen. Entweder weil im Vorhinein nicht klar war, worin die Zielsetzung des Meetings besteht, oder weil die Vorbereitung schlicht keine hohe Priorität genossen hat. Das führt dazu, dass – anstatt über Lösungen zu diskutieren – erst mal alle informiert werden müssen, um überhaupt in eine wertschöpfende Diskussion einsteigen zu können. Das freut vor allem tagbasierte Abrechnungssysteme, weil dadurch die Anzahl der Meetings/Workshops steigt. Und weil ein Thema, welches innerhalb einer Sitzung abgearbeitet sein könnte, drei Sitzungen benötigt, bis alle in der Lage sind, wertschöpfend zu diskutieren. Das originäre Ziel eines Meetings ist nicht, sich gegenseitig „aufzuschlauen“, sondern über Themen/Lösungen/Ideen zu sprechen, die man unbedingt persönlich und gemeinsam erörtern sollte. Alles, was man lesen kann, ist nicht Bestandteil eines Meetings oder Workshops. Beobachten Sie daher diese Woche mal die Meetings/Workshops, an denen Sie teilnehmen, und fragen Sie sich: Wie bekommen wir es hin, dass alle Anwesenden vorbereitet erscheinen? Die erfolgreiche Umsetzung erfordert die Konsequenz, künftig Meetings, bei denen nicht alle vorbereitet sind, abzubrechen und zu vertagen.

MUTIGE KOMMUNIKATION STATT KUSCHELKURS

Wie sähe die Sparkasse aus, wenn alle Mitarbeiter frei aussprächen, was Sie denken? Sicherlich in einigen Situationen sehr spannend, im Innovationsgrad aber grandios. Gerade Analysephasen in Projekten verkürzen sich auf ein Minimum, wenn es nur darum geht, die Sparkasse zu verstehen – und nicht darum, Katalysator von Ideen zu sein, indem man Vorschläge, die sich keiner anzusprechen traut, aggregiert und dann präsentiert. Sparkassen verfügen über großartige Mitarbeiter, wovon die meisten eine sehr hohe Loyalität gegenüber ihrem Arbeitgeber aufweisen. Gleichzeitig ist es Sparkassen besonders wichtig, Konformität zu zeigen. Das heißt leider häufig: nicht besonders auffallen. Weder im Positiven noch im Negativen. Und es führt dazu, dass die besten Vertriebler lieber nicht in einer

Veranstaltung honoriert und somit „sichtbar“ gemacht werden möchten, weil es zu viele Neider gäbe anstatt Menschen, die sagen: „Das will ich auch!“ In Projekten/Meetings/Workshops führt es dazu, dass die besten Ideen auf der Strecke bleiben. Zu groß ist die Angst, dass man zum Beispiel den Kollegen aus dem Vertriebsmanagement „an den Karren fährt“ oder die Gunst des Vorstandes verliert. Wenn es nur gelänge, eine Atmosphäre zu schaffen, in der das Finden der besten Lösung vor dem eigenen Ego steht, dann wäre produktive Arbeit möglich. Dies gelingt nicht von heute auf morgen; aber äußern Sie nur jeden Tag einen Gedanken, den Sie bisher für sich behalten haben. Gehen Sie als Vorstand oder Führungskraft mutig voran, dann tun es die Mitarbeiter ebenso. Nach vorne gerichtete, konstruktive Gedanken sind keine „Angriffe“, sondern bieten die Möglichkeit, voneinander zu lernen und somit die Sparkasse erfolgreicher zu machen. Die besten Ideen stecken in Ihren Mitarbeitern, heben Sie sie! Mehr zum Thema finden Sie auch hier.

Mit diesen Maßnahmen bleibt das „anarchische Chaos“ erst mal aus. Trotzdem erhöht sich die Organisationsgeschwindigkeit, das Ziel der Agilität, massiv. Ich wünsche Ihnen wertvolle und mutige Diskussionen.



Über den Autor: Prof. Dr. Jürgen Weimann

Prof. Dr. Jürgen Weimann ist Berater, Sparringspartner und Keynote-Speaker für Transformation und Führung in Banken und Sparkassen. Seit 1997 in der Bankenbranche, seit 2015 selbstständig, Professor für Digital Strategy an der DBU Berlin und Host des Podcasts Everyone Counts. Seine These: Strategien scheitern an der Umsetzung. Umsetzung scheitert an mangelnder Führung. Führung beginnt beim Vorstand.

juergenweimann.com · buero@juergenweimann.com · +49 176 61 01 68 62