



ING als agile Avantgarde. Sieben Lehren der erfolgreichen Transformation

Gekürzte und redigierter Beitrag basierend auf: Erste Lehren aus ING's agiler Transformation, in: Seidel, Marcel (Hrsg.), Banking & Innovation 2020, Springer-Gabler, Heidelberg 2021, S. 65-77.

Viele Manager sind bereits mit den Vorteilen agiler Organisation vertraut. Agilität versetzt Unternehmen in die Lage, näher am Kunden zu bleiben und sich dynamischer an veränderte Bedingungen anzupassen, als es zuvor möglich war. Werden agile Methoden richtig umgesetzt, führen sie fast immer zu einer höheren Mitarbeitermotivation, Teamproduktivität, schnelleren Markteinführung und höheren Kundenorientierung bei geringerem Risiko als plangetriebene Ansätze (vgl. Rigby et al. 2018; Ramsauer et al. 2017, S. 17 ff.). Als Arbeitsdefinition soll deshalb gelten: Agilität ist die Fähigkeit, sensitiv, intelligent, schnell und flexibel auf Kundenanforderungen und Veränderungen in der Organisationsumwelt reagieren zu können (vgl. Aghina et al. 2017; Armutat et al. 2018, S. 127 ff.; Hackl et al. 2015, S. 31 ff.).

Das alte, effizienzorientierte Paradigma des Industriezeitalters wird abgelöst durch Unternehmen, die funktionieren wie Organismen (Aghina et al. 2017). Angesichts des dynamischen Wandels in der Unternehmensumwelt und auf vielen Märkten streben Unternehmen nicht mehr nur danach, robuster zu werden, sondern antifragil. Das heißt, Veränderung schadet dann nicht mehr, sondern wird zum Vorteil genutzt (vgl. Taleb 2014, S. 21 ff.; Rigby et al. 2018).

Kein Wunder also, dass einer McKinsey-Studie zufolge 68 % aller Unternehmen, die noch keine agilen Methoden einsetzen, dies anstreben. Aber nur vier Prozent der Unternehmen in derselben Studie waren bereits agil organisiert. Immerhin 37 % waren auf dem Weg, vor allem kundenrelevante Funktionen agil zu gestalten. Doch noch liegt die agile Transformation für die meisten weit entfernt (vgl. Ahlbäck et al. 2017).

So verlockend die Vision des agil funktionierenden Unternehmens auch ist, so schwierig ist es, sie in die Realität umzusetzen (vgl. Aghina et al. 2017). Unternehmen haben schon Schwierigkeiten zu wissen, welche Funktionen in multidisziplinäre Tribes umorganisiert werden sollten. Auch ist es nicht ungewöhnlich, dass Unternehmen agile Einheiten als Testballons gründen, nur um sie dann an ihrer Bürokratie und Mikropolitik scheitern zu sehen (vgl. Rigby et al. 2018). Doch gibt es bereits Erfolgsbeispiele, aus denen Unternehmen lernen können, die mit einer Transformation liebäugeln (vgl. Ahlbäck et al. 2017).

Ist die Rede von Agilität, werden viele zuerst an Google, Apple, Facebook oder Amazon denken. Denn agile Methoden sind Teil des Erfolgsgeheimnisses vieler der in den letzten rund 25 Jahren gegründeten Wachstumsunternehmen, die inzwischen weite Teile der Geschäftswelt dominieren (vgl. Galloway 2017, S. 1 ff.). Da sie inzwischen teils sogar die Märkte etablierter Anbieter attackieren, überleben diese auf Dauer nur, wenn sie ebenfalls schnell, wendig und kundenorientiert werden. Doch noch hat kaum ein alteingesessenes Unternehmen die umfassende Transformation zur Agilität versucht, geschweige denn geschafft. Was passiert also, wenn eine Organisation, deren Wurzeln mehr als ein Jahrhundert zurückreichen, sich für agile Managementmethoden entscheidet, die vor allem in der Digitalwirtschaft entwickelt wurden?

Viele experimentieren zwar mit Innovation Labs im Silicon Valley oder anderen Hubs, aber diese Einheiten machen meist nur einen Bruchteil des Gesamtunternehmens aus und gehören nicht zu dessen produktiven Funktionen. Sie rangieren deshalb irgendwo zwischen Testeinheit für neue Produkte wie Managementmethoden und Feigenblatt für uninspiriertes Innovationsmanagement. Weiter sind da Unternehmen wie Bosch, Siemens oder Viessmann, die noch weitüberwiegend konservativ organisiert sind, aber eine wesentliche Funktion, meist die für den Kunden wichtigste, agil organisiert haben (vgl. Kotter 2012, S. 26 ff.; Petry 2016, S. 231 ff.; Rigby et al. 2018).

Ein besonders interessantes Fallbeispiel für die Wandlung zum agilen Unternehmen ist deshalb die ING-Bank aus den Niederlanden, die mit ihrer bereits über 100-jährigen Firmengeschichte wahrlich kein Neuling ist. Zudem gilt die Finanzindustrie eher als konservativ und risikoavers. Trotzdem entschloss sich die Unternehmensführung 2014 dazu, konsequent den Weg zum vollständig agil organisierten Unternehmen zu gehen (Schlatmann, in Mahadevan 2017, S. 3 f.). Die Muttergesellschaft in den Niederlanden fungierte als Pilot, die ING DiBa als deutsche Tochter zog einige Jahre später nach (vgl. ING 2020; Gleibs und Alpert 2019, S. 294 f.). Die Erkenntnisse, die bereits in verschiedenen Fallstudien und auch hier gewonnen werden, können nach gut fünf Jahren nur als vorläufig gelten, aber dennoch schon wertvolle Aufschlüsse über Vorteile, aber auch Risiken eines solchen Transformationsprozesses geben.

Einen fruchtbaren Boden für ihren tiefgreifenden organisatorischen Wandel hatte die ING vielleicht schon durch ihre positiven Erfahrungen als Vorreiter im Online-Banking und z. B. bei der Gründung der ING DiBa in Deutschland (Birkinshaw 2017). Hinzu kam, dass die niederländische IT-Abteilung bereits erfolgreich auf Scrum und andere agile Methoden umgestellt hatte (Barton et al. 2018, S. 37).

Außerdem erkannte sie die strategische Dringlichkeit, den Schritt zu gehen. Die Tech-Unternehmen Alphabet, Facebook, Netflix, Spotify oder Zappos fungierten als Vorbild, da sie durch ihre agilen Organisationsmodelle Wettbewerbsvorteile vor allem durch stärkere Mitarbeiter- und Kundenorientierung erzielten (vgl. Schlatmann, in Mahadevan 2017, S. 1; Barton et al. 2018, S. 38). Zugleich waren verschiedene Fintechs, allen voran vielleicht Paypal, bereits in den Bankensektor eingebrochen (Gleibs und Alpert 2019, S. 294). Es war klar: Man würde diese nur erfolgreich in Schach halten können, wenn man sich die Stärken der Angreifer selbst zu eigen machen könnte (Birkinshaw 2017). Dazu kam, dass ING durch interne Untersuchungen feststellte, dass bürokratische Strukturen, Bereichsegoismen und Risikoaversion bereits zu einer Last geworden waren. Die Umstrukturierung sah vor, zunächst am Hauptsitz der ING in Amsterdam zu beginnen. Dieser Schritt war als Pilotprojekt und Vorbild geplant, die Tochtergesellschaften sollten aus den Erfahrungen lernen und nachziehen.

Ziel der ING war es, eine fluide, stets anpassungsbereite, Organisation zu schaffen. Dazu wurden die 3500 Mitarbeiter der Zentrale zu 350 Squads geformt: Teams von bis zu neun Personen mit Verantwortung für eine bestimmte kundenbezogene Aktivität. Dazu mussten sich 2500 der Mitarbeiter um ihre neuen Aufgaben bewerben (Rigby et al. 2018). Die Squads sollten dann nach agilen Prinzipien arbeiten: eine Reihe von kurzen „Sprints“, täglichen Berichten zum Projektfortschritt und mit häufigem Feedback der Kunden. Die Squads wurden 13 Stämmen, sogenannten Tribes, zugeordnet. Ausgenommen wurden nur einige wenige Zentralfunktionen und solche mit regulatorischen Aufgaben, die aber ebenfalls agile Methoden anwenden und eng mit den Tribes zusammenarbeiten. Jeder Tribe hat bis zu 150 Mitarbeiter, was Anonymität vermindert und Kommunikation sowie Vertrauensbildung fördert.

Jeder Tribe erhält einen Lead, der die übergeordneten Prioritäten bestimmt, entsprechende Budgets festlegt, Aufgaben als Personalverantwortlicher wahrnimmt und als interner wie externer Netzwerker für Informationsaustausch sorgt (vgl. Mahadevan 2017, S. 1 f.; Barton et al. 2018, S. 37).

Die Squads haben die Schlüsselfunktion, für Kunden bestimmte Aufgaben zu erfüllen. Dieses „End-to-end“-Prinzip ist ein Kernelement der agilen Organisation, indem alle Fachdisziplinen in einem Team vereint werden, die für den Projekterfolg notwendig sind (vgl. Gleibs und Alpert 2019, S. 297 ff.; Rigby et al. 2018). ING hat diesen Ansatz adaptiert und in seinen Squads je nach Aufgabe Marketingexperten, Produkt- und Vertriebsspezialisten, User-Experience-Designer, Datenanalysten und Programmierer verbunden (vgl. Mahadevan 2017, S. 2). Ein Mitglied des Squads wacht als „Product-Owner“ darüber, dass das Projekt zielstrebig verfolgt wird und den Kundenanforderungen entspricht. Er koordiniert dafür die Arbeit des Squads und legt die Prioritäten fest (vgl. Barton et al. 2018, S. 37).

Typischerweise werden Squads aufgelöst, wenn eine bestimmte Aktivität abgeschlossen ist, um dann wieder in anderen Konstellationen für neue Projekte zur Verfügung zu stehen. Squads, die besonders gut agieren und die sich auf bestimmte Tätigkeiten spezialisieren, können dennoch zusammenbleiben und als Teameigeninitiative immer wieder neue Aufgaben übernehmen. Die Lebensdauer von Squads variiert dadurch zwischen wenigen Wochen und mehreren Jahren (vgl. Barton et al. 2018, S. 37).

Die Vertreter bestimmter Spezialdisziplinen in den jeweiligen Squads gehören ihrerseits zusätzlich Chapters an, in denen sie sich fachlich austauschen, Neuerungen erfahren und Best Practices kommunizieren. Der Chapter-Lead koordiniert diese Tätigkeiten und fungiert

zugleich als Coach und fachlicher Vorgesetzter. Die durch die Chapter entstehende Matrix-Organisation ermöglicht es, die Vorteile klassischer Fachfunktionen mit denen der agilen Projekte zu verbinden (vgl. Barton et al. 2018, S. 38).

Eine große Gefahr für das Funktionieren der Tribes und vor allem der Squads ist der Rückfall in die Unsitten klassischer Organisationen, so etwa Bereichsegoismen, Karrierismus, mangelnde Kommunikation oder Einzelgängertum. Besonders leichtgeratenen Manager in Versuchung, in die selbstgesteuerte Arbeitsweise der Squads einzugreifen, um ihre eigenen Interessen durchzusetzen.

So berechtigt dies im Einzelfall sein mag, unterhöhlt ein solches Vorgehen aber die agilen Grundregeln. Der agile Coach hat deshalb die Aufgabe, Einzelne und Squads bei der Anwendung der agilen Methoden zu unterstützen und sie im Extremfall vor Interventionen konfliktlösend zu schützen (vgl. Barton et al. 2018, S. 38 f.). Peter Jacobs, zu dem Zeitpunkt der Transformation verantwortlicher Chief Information Officer der ING Niederlande, betonte allerdings, dass die „alte Garde“ keineswegs zurückhaltender war als die jüngeren Generationen, sondern in vielen Fällen die agilen Methoden sogar schneller als diese adaptierte (Jacobs in: Mahadevan 2017, S. 9).

Der Startschuss für die neue Struktur in den Niederlanden fiel am 15. Juni 2015 (vgl. Schlatmann in: Mahadevan 2017, S. 1). 18 Monate später war das Mitarbeiterengagement gestiegen, der Net-Promoter-Score – als zentrale Kennzahl zur Messung der Kundenzufriedenheit – verbesserte sich in den Niederlanden von minus 21 % im Jahr 2015 auf minus 7 % im Jahr 2017 und das spezifische Aufwand-Ertrag-Verhältnis sank im gleichen Zeitraum von 65 % auf 51 % (vgl. Mahadevan 2017, S. 1, 9; Barton et al. 2018, S. 38; Birkinshaw 2017; Perkin 2017). Über den Transformationsprozess der ING kann deshalb ein positives Zwischenfazit gezogen werden, wenngleich nicht alle Ziele vollständig erreicht wurden. Aus dem Beispiel der ING können die in den folgenden Abschnitten aufgeführten sieben Lehren für die Transformation klassischer Unternehmen vor allem des Finanzsektors gezogen werden.

Lehre 1: Agilität verändert die Machtstrukturen und Führungsrollen

Agiles Management verändert die Machtbalance in Unternehmen. Überspitzt dargestellt, arbeiten die Angestellten nicht mehr für die Führungskräfte, sondern die Führungskräfte unterstützen die Angestellten im Erreichen von deren Zielen. Eine der größten Widerstandskräfte im Change-Prozess sind deshalb die Manager, die ihre Machtposition nicht aufgeben und den Rollenwechsel nicht vollziehen wollen. Längst nicht alle waren zu überzeugen, aber eine so eingreifende Veränderung war nur unter der Bedingung erfolgreich zu gestalten, dass die weit überwiegende Mehrheit der Führungskräfte mitzog. Zu Beginn des Transformationsprozesses in den Niederlanden trennte sich ING deshalb von gut 30% der Manager (Birkinshaw 2017). Bei dem nachfolgenden Prozess der ING in Deutschland waren es ebenfalls fast 40 %. Ein Gutteil der Führungskräfte, die blieben, musste sich auf die neuen Positionen bewerben, da durch die neue Struktur die alten Führungsstrukturen und -aufgaben weggefallen waren. Der Veränderungsdruck, der bei einer solchen Zäsur auf den Führungskräften lastet, darf nicht unterschätzt werden. Der agile Mindset war für das interne Recruiting wichtiger als Fähigkeiten und Erfahrung, da die neuen Rollen andere Kompetenz erforderten und der Vorstand Blockaden durch hochrangige Manager vermeiden wollte (vgl. Schlatmann, in: Mahadevan 2017, S. 9; Rigby et al. 2018).

Lehre 2: Die Transformation erfordert Change-Management

Die Umstellung auf agiles Management in einem traditionsreichen Unternehmen bedarf eines besonders sorgfältigen Change-Managements und einer entsprechenden Change-Kommunikation (vgl. Gleibs und Alpert 2019, S. 302). Die Notwendigkeit des Wandels muss ebenso klar sein wie der Vorteil im Falle des Gelingens. Die fortschreitende Digitalisierung und der Markendruck durch das ungünstige Zinsumfeld in Folge der Finanzkrise bereiteten einen guten Boden für die Argumentation der ING-Führungsspitze. Vielen Mitarbeitern war bereits klar, dass der Wettbewerb unter den Finanzdienstleistern und durch neuartige Fintechs im Zweifel eher zunehmen würde (vgl. Rigby et al. 2018). Trotzdem blieb die angekündigte Veränderung eine große Herausforderung, zumal noch keine andere europäische Bank den Sprung gewagt hatte. Für das Storytelling half, dass das Topmanagement auf Erfolgsgeschichten aus der Vergangenheit zurückgreifen konnte. So entstand im Unternehmen ein recht breiter Konsens, dass sich der ING2015 die einmalige Gelegenheit bot, sich aus einer Position der Stärke heraus planvoll und geordnet zur agilen Organisation zu wandeln (vgl. Schlatmann, in: Mahadevan 2017, S. 3 f.; Birkinshaw 2017).

Der Transformationsprozess der ING in Deutschland, der noch andauert, trifft auf größere Widerstände. Ein Grund könnte sein, dass die Führungskräfte und Mitarbeiter ihre alten, lieb gewonnenen Gewohnheiten bereits aufgeben mussten, die neuen Methoden aber noch nicht vollständig adaptiert haben und deshalb deren Vor- wie Nachteile nicht ausreichend gut einschätzen können (vgl. Tillmann 2019).

Ein Fehler der ING dabei könnte sein, dass man bei der Transformation der Muttergesellschaft in den Niederlanden noch vorsichtig vorging, da der Erfolg noch nicht sicher, die genaue Vorgehensweise unklar und das Risiko des Scheiterns hoch war. Nachdem der Pilot nun als gelungen gilt, könnte die Selbstgewissheit beim Ausrollen der agilen Transformation bei den Tochtergesellschaften nun gar zu groß sein. Für diese These spricht der Unmut, der in Deutschland zu vernehmen ist (vgl. Slodczyk 2019). Die Kritik gerade der Führungskräfte, die die ING verlassen mussten, verwundert kaum, war es ja gerade der fehlende agile Mindset, der auch anfangs bei der ING Niederlanden zu einer Welle von Kündigungen geführt hat.

Trotzdem sollte jeder Veränderungsprozess als ein eigenständiges Projekt angesehen werden, der auch im Falle von positiven Vorreitern mit dergleichen Vorsicht und Sensibilität durchgeführt werden muss wie beim ersten Mal.

Lehre 3: Stakeholder-Management ist ein Erfolgsfaktor

Zu einem erfolgreichen Change-Management gehört auch die Einbindung wichtiger Stakeholder. Die Bankenaufsicht musste informiert werden und zeigte sich zunächst skeptisch, da sie agile Methoden mit IT-Unternehmen assoziierte und für den Bankenbereich eher für ungeeignet hielt (vgl. Schlatmann, in: Mahadevan 2017, S. 8). Sie zweifelte insbesondere mit Blick auf die streng regulierten Bankaktivitäten daran, dass diese mit agilen Strukturen ordnungsgemäß ausführbar seien. Daraufhin lud die ING-Führung die Aufsichtsbehörde in die Zentrale ein, um zu demonstrieren, dass die agilen Methoden zu einem verbesserten Kundenservice führten. Ausschlaggebend war jedoch, dass vor allem die Finanz-, Compliance- und Rechtsfunktionen weiterhin traditionell erledigt wurden.

Lehre 4: Das Ziel von Agilität ist optimale Kundenorientierung

Agilität ist kein Selbstzweck und darf es nicht bleiben (vgl. Schlatmann, in: Mahadevan 2017, S. 10), sondern Agilität heißt, das ganze Geschäft auf die Bedürfnisse des Kunden auszurichten (frei nach Peter F. Drucker). Die Idee der Kundenorientierung ist so alt wie der Markt, aber klassische Unternehmen liegen zwar zu Anfang richtig, halten dann aber zu lange an ihrer ursprünglichen Lösung fest, obwohl sich die Kundenbedürfnisse verändern. Das Ziel der Agilität ist es deshalb, nicht am eigenen Angebot, sondern am Kunden zu „kleben“. Das heißt, die Produkte und Dienstleistungen werden möglichst synchron mit den sich verändernden Kundenbedürfnissen weiterentwickelt.

Agile Methoden bieten hierdeutliche Vorteile – ist doch die iterative Produktentwicklung mit direkter Kundenintegration ihr Kernmerkmal.

ING setzte dies um mit Squads, die sich auf eine bestimmte Kundengruppe konzentrieren. Diese Trupps wurden dann zu größeren Stämmen zusammengefasst, die an verwandten Aktivitäten arbeiteten. ING differenziert dabei zwischen „Experience Tribes“, die neue Kunden werben, und „Service Tribes“, die bestehende Kunden pflegen.

Wichtig ist es, die Strukturen stets flexibel zu halten, damit sie weiterentwickelt werden können. So war zum Beispiel der für das tägliche Bankgeschäft zuständige „Experience Tribe“ eine Zeit lang für verschiedene Aufgaben der Kundenkommunikation zuständig. Es zeigte sich aber, dass dafür der auf Kommunikation spezialisierte Tribe besser geeignet war, sodass die Aufgabe auf diesen verlagert wurde. Ebenso hat die ING das Konzept der „Pop-up-Squads“ geschaffen, um einmalige, kurzfristige Projekte zu verwalten.

Lehre 5: Agiles Management braucht visionäre Führung

Die Erfahrung von ING erinnert daran, dass man in einer agilen Organisation immer noch eine Aufsicht auf höchster Ebene braucht – um die Vision und die abgeleiteten Unternehmensziele zu kommunizieren und das Niveau der Ambitionen hochzuhalten.

Für das Gelingen der agilen Transformation ist die Vorbildfunktion aller Führungskräfte besonders wichtig. Diese müssen lernen, sich gegenüber ihrer klassischen Kompetenzzuordnung deutlich zurückzunehmen. Gefragt ist ein demokratischer Führungsstil, der nach der Maxime funktioniert, die eigene Leistung in den Dienst der Vorhaben der geführten Mitarbeiter in deren Tribes und Squads zu stellen.

Die Bedeutung der fachlichen Kompetenzen der Führungskräfte nimmt dadurch ab, während die Anforderungen an Empathie, psychologische Kompetenzen und Coachingfähigkeit wachsen. Ebenfalls erhöht Agilität den Anspruch an die Fähigkeit, Ziele an die Mitarbeiter in der agilen Organisation zu kommunizieren, Aufgaben an eigenständig arbeitende Squads zu delegieren und Entscheidungsprozesse wie -kriterien so transparent zu machen, dass die Mitarbeiter diese nicht nur verstehen, sondern selbst vollziehen können, um in ihren Squads selbstständig zu arbeiten (vgl. Ahlbäck et al. 2017).

Wie Schlatmann verdeutlicht, müssen die Führungskräfte die Balance finden zwischen der weitgehend autonomen Arbeitsweise der Squads und ihrer Koordination zu einem großen Ganzen. Auch darf das Bemühen, Kundenwünsche zu erfüllen, nicht die Ressourcen des Unternehmens überfordern oder sogar seinen legitimen Gewinninteressen zuwiderlaufen. Dazu bedarf es regelmäßiger Abstimmungstreffen im Quartals- oder Halbjahresrhythmus.

Außerdem müssen die Tribes mit ihren Squads immer wieder auf die übergeordneten Organisationsziele fokussiert werden (vgl. Mahadevan 2017, S. 10).

Lehre 6: Spezifisches Controlling für agiles Management

Agilität führt keineswegs zum Verzicht von Steuerung. Doch die kurzen, kundenorientierten Prozesse erfordern ein angepasstes Controllingsystem. Klassische Controllingmethoden stoßen hier an ihre Grenzen. Digitalunternehmen wie Google und Netflix arbeiten hier erfolgreich mit dem vierteljährlichen Geschäftsprüfungsprozess (QBR) und „Objectives and Key Results“ (OKR).

Diese Controllinginstrumente hat ING übernommen. Viermal im Jahr schreibt jeder Tribe-Leader im QBR eine maximal sechsseitige Zusammenfassung darüber, was der Tribe erreicht hat, was er nicht erreicht hat (und warum nicht), was er im nächsten Quartal erreichen wird und welche Abhängigkeiten außerhalb der Kontrolle des Tribes bestehen. Diese Reports werden dann in einem großen Treffen (dem QBR-Markt) diskutiert, an dem die Tribe Leader und andere relevante Führungspersonen teilnehmen – einem Steuerungskreis von etwa 20 Personen. Sie stellen die Errungenschaften und Pläne der anderen in Frage und lösen dabei oft Spannungen oder Überschneidungen. Jeder Tribe-Leader leitet eine Reihe von OKRs aus dem QBR für das folgende Quartal ab. Dafür wird zunächst ein qualitatives, ehrgeiziges Ziel („Objective“) gesetzt, das mit einer spezifischen Kennzahl („Key Result“) unterlegt werden muss. Die OKRs werden dann in Aufgaben für die einzelnen Squads innerhalb des Tribes umgesetzt, deren Fortschritt in kurzem Takt überprüft wird.

Auch diese Umstellung war nicht einfach für die Mitarbeiter der ING. Zunächst vereinfachten sie den Umgang mit dem QBR und den OKRs, indem sie Ziele vereinbarten, die eher bequem zu erreichen waren. Die ING-Führung musste sich deshalb zu ambitionierten Zielen drängen, denn der Gedanke der OKR ist, von der Erfüllung eines Plansolls wegzukommen und anstatt dessen das tatsächlich Mögliche auszuloten, Risiken einzugehen und so zu kreativen Neuerungen zu kommen. Da es im klassischen Controlling darum geht, Vorgaben möglichst zu 100 % zu erfüllen, war es ungewohnt, nun schon eine Zielerreichung von 80 % als erfolgreich anzusehen. Deshalb war auch für die Umstellung des Controllingsystems ein Kulturwandel notwendig (vgl. Birkinshaw 2017; Mahadevan 2017, S. 8 f.; Barton et al. 2018, S. 38).

Lehre 7: Personalentwicklung an die veränderten Präferenzen und Karrieren anpassen

Agile Strukturen können für Mitarbeiter verunsichernd sein, die daran gewöhnt sind, dass ihre persönliche Entwicklung und ihr beruflicher Werdegang von den Personalabteilungen oder den üblichen Karrierepfaden einer bestimmten Branche festgelegt werden. Außerdem kann die kürzere Taktung agiler Prozesse dazu führen, dass Mitarbeiter sogar zu aufgaben- und ergebnisorientiert agieren und ihre eigene, langfristige Karriereentwicklung vernachlässigen. Angesichts der hohen Leistungsanforderungen und der Ziele, die oft unmöglich vollständig zu erreichen sind, besteht ein erhöhtes Burnout-Risiko. ING hat diese Risiken präventiv untersucht und im betrieblichen Gesundheitsmanagement Vorkehrungen getroffen.

Zuständig für die fachliche Mitarbeiterentwicklung sind der Product Owner, der Chapter Lead und der agile Coach, die zusammen auch für das Empowerment einer Truppe verantwortlich sind. Sie treffen sich wöchentlich, um die Aktivitäten ihrer Gruppe und die Entwicklungsbedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter gemeinsam zu diskutieren.

Dies war eine der Veränderungen, die ING Probleme bereitete, da in agilen Prozessen aktuelle Projekte in den Vordergrund treten und ebenfalls wichtige, aber längerfristige Aufgaben hintergestellt werden. Außerdem liegen die Mitarbeiterführung und -entwicklung – letztere im Zusammenspiel mit dem Personalmanagement – in der klassischen Organisation häufig in der Hand meist nur einer Führungskraft. Im agilen Management dagegen liegen die Elemente Produkt, Prozess und Mitarbeiter in der Verantwortung je einer anderen Person. Den neuen Chapterleitern, Produktbesitzern und agilen Coaches fiel es deshalb schwer, sich daran zu gewöhnen, bestimmte neue Verantwortlichkeiten zu übernehmen, andere Kompetenzen aber nicht mehr zur Verfügung zu haben (vgl. Birkinshaw 2017).

Offenbar müssen die Rollenträger in agilen Prozessen noch intensiver auf ihre Aufgaben vorbereitet und dafür sensibilisiert werden, über die kurzfristig orientierte Zielverfolgung nicht die ebenso wichtige Weitsicht zu verlieren. Eine ebenfalls wichtiger Aspekt ist, dass die flachen Hierarchien deutlich weniger Managementpositionen und Aufstiegschancen für karriereorientierte Mitarbeiter bieten. Dies können Tech-Unternehmen durch ihr Wachstum, das Karrierechancen eröffnet, durch Aktienpakete für Mitarbeiter und durch die Förderung von Intrapreneurship kompensieren.

Alle drei Optionen stehen Unternehmen wie der ING aber kaum zur Verfügung. Sie steht gerade am Anfang ihrer agilen Entwicklung, sodass sich die Frage der Entwicklungsperspektive für besonders ehrgeizige und leistungsstarke Mitarbeiter vielleicht noch nicht in aller Brisanz stellt. Aber es wird dennoch deutlich, dass auch hier Lösungen gefunden werden müssen. Schließlich sind agile, kundenorientierte Unternehmen ganz besonders von hochmotivierten und qualifizierten Mitarbeitern abhängig (vgl. Gleibs und Alpert 2019, S. 302 ff.). Für den langfristigen Erfolg der ING könnte deshalb die Achillesferse im Coaching und der nachhaltigen Entwicklung der Mitarbeiter liegen.

Fazit: Auch ein alter Hund lernt neue Tricks

Die agile Transformation der ING beweist, ein „alter Hund kann neue Tricks lernen“. Unternehmen mit dominierendem Projektgeschäft und Start-ups, die direkt mit agiler Organisation groß werden, sind die Avantgarde des neuen Managementparadigmas. Aber wenn ING als Unternehmen mit mehr als einhundertjähriger Geschichte in dem stark reglementierten Finanzsektor den Wandel schafft, dann können viele andere folgen. Das Beispiel von ING zeigt, dass Agilität nicht mit dem Verzicht auf die Stabilität erkaufte werden muss, die Unternehmen in traditionellen Branchen auszeichnet (vgl. Aghina et al. 2015, S. 1 f.).

Auch Schlatmann betont, jedes Unternehmen könne agil werden, aber Agilität sei kein Allheilmittel. Jede Organisation sollte vor Beginn der Reise zur Agilität die folgenden Fragen beantworten:

1. Warum will es agil werden?
2. Was ist das strategische Ziel?
3. Ist man bereit, die Opfer zu bringen, die die Veränderung erfordert?

Vor allem die Manager müssen ihre gewohnte Position und Arbeitsweise aufgeben. Ohne die breite Unterstützung der Führungskräfte scheitert das agile Management. Außerdem müssen sich bestehende Unternehmen von ihrer traditionellen Hierarchie, den Karrierepfaden, den

formellen Treffen und Gepflogenheit, der Sicherheitskultur, dem daraus resultierenden Hang zum Over-Engineering, der Liebe zur Detailplanung und von ihrer Binnenorientierung trennen.

Anstelle dessen müssen sie auf hierarchieübergreifende Kommunikation, Transparenz, eigenverantwortliche Teams, informelle Netzwerke und radikale Kundenorientierung vertrauen. Dies beinhaltet den Blick über Branchengrenzen hinaus zur Entwicklung des eigenen Geschäftsmodells und die Entwicklung einer Risikokultur, die es erlaubt, Neues zu wagen, intelligent zu scheitern, gerade aus seinen größten Fehlern zu lernen und dadurch Innovationssprünge zu machen. Der Lohn ist eine antifragile Organisation, die allen Fährnissen der Umwelt und des Wettbewerbs trotz (vgl. Schlatmann, in: Mahadevan, S. 10).

© Leif Erik Wollenweber 2022

Mobile D +49 179 2373773

Mobile CH +41 772427272

E-mail erik@leiferikwollenweber.de

Website leiferikwollenweber.com

LinkedIn [linkedin.com/in/leiferikwollenweber/](https://www.linkedin.com/in/leiferikwollenweber/)