



ARBEIT & LEBEN | Agiles Projektmanagement

Neues Arbeiten für eine neue Generation

Mit der Digitalisierung hält in vielen Unternehmen eine Arbeitskultur Einzug, die vom „Start-up-Spirit“ geprägt ist. Die Sparkasse Neuss hat damit gute Erfahrungen gemacht.

In einem leerstehenden Bürotrakt der Sparkasse Neuss bot sich über mehrere Monate ein seltsames Bild: Die Wände waren mit unzähligen farbigen Notizzetteln beklebt. Der Grund für die „Zettelwirtschaft“: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Sparkasse arbeiteten dort in einem sogenannten agilen Projektmanagement nach der Scrum-Methode (die [SparkassenZeitung berichtete](#)). Diese Arbeitsmethode

nutzt Notizzettel zur Visualisierung der Projektabläufe und Aufgaben.



© Sparkasse

Projekt der Sparkasse Neuss: Notizzettel verdeutlichen die Projektabläufe. Gemeinsam werden die Zusammenhänge verdeutlicht. Post-its spielen dabei eine wichtige Rolle.

Von Start-ups lernen

Was für die Sparkassen eher ungewöhnlich sein mag, ist in vielen Start-ups Alltag. Die Scrum-Methode stammt aus der Software-Entwicklung und wird vor allem von Start-ups aus der Fintech-Branche im Projektmanagement eingesetzt. Der Einsatz von farbigen Notizzeteln ist dabei nur ein Merkmal von mehreren, durch die sich diese Arbeitsmethode auszeichnet (siehe Bildunterschrift).

„Die Banken können von Start-ups viel lernen“, sagt Ulrich Weinberg. Er ist Professor an der Universität Potsdam und leitet am renommierten Hasso-Plattner-Institut die School of Design Thinking. Beim Design Thinking geht es nicht darum, gestalterisch etwas zu erschaffen. Diese akademische Zusatzausbildung vermittelt die Fähigkeit, in

multidisziplinären Teams vernetzt zu arbeiten und benutzerfreundliche Produkte, Dienstleistungen und Prozesse für alle Lebensbereiche zu entwickeln.



© Sparkasse

Mitarbeiter der Sparkasse Neuss überdenken gemeinsam Arbeitsabläufe und Methoden – und passen diese an die neue Zeit an.

Tätigkeiten „radikal neu definieren“

„Die Digitalisierung durchdringt fast alle Lebensbereiche“, sagt Ulrich Weinberg. So werde das Onlinebanking immer beliebter. Es sei also nur konsequent, wenn die Banken ihre Arbeitsabläufe und Methoden überdenken und an die neue Zeit anpassen.

„Die Banken müssen die Tätigkeiten der Mitarbeitenden radikal neu definieren, wollen sie wettbewerbsfähig bleiben. Das erfordert eine neue Struktur. Ein hierarchisch organisiertes Unternehmen mit einem starren Organigramm ist nicht mehr zeitgemäß“, zeigt sich Weinberg überzeugt.

Start-ups haben eine andere, teamorientierte Arbeitsweise und nutzen neue Strategien zur Produktentwicklung und Prozesssteuerung. Für die Entwicklung innovativer Lösungen und Produkte sei der Einsatz projektbezogener Arbeitsgruppen aus unterschiedlichen Fachabteilungen eine wichtige Voraussetzung, so Weinberg. Gleichzeitig sollte den Mitarbeitenden mehr Verantwortung übertragen werden, damit diese die Möglichkeit haben, Entscheidungen autonom zu treffen.



Ein hierarchisch organisiertes Unternehmen ist nicht mehr zeitgemäß. Mitarbeiter sollen verstärkt die Möglichkeit haben, Entscheidungen autonom zu treffen.

Präsentation mit Playmobil-Männchen

Bei der Sparkasse Neuss ist die neue Arbeitsweise am Projekt „Vertriebsstrategie der Zukunft“ im Privatkundenbereich erfolgreich umgesetzt worden. Während sechs Monaten an jeweils zwei Tagen pro Woche konnte sich das zwölköpfige Team in Kleingruppen komplett auf die Projektarbeit konzentrieren.

Diese bestand aus über 700 Unteraufgaben, die zu sieben sogenannten Sprints thematisch gebündelt wurden, zum Beispiel in „Produkte, Preise und Standorte“. Die Fragestellung dazu lautete: „Welches Produkt bieten wir an welchen Standorten beziehungsweise über welchen Vertriebskanal und zu welchem Preis an?“

Das interfachliche Projektteam hatte dazu ein eigenes Projektbüro zur Verfügung gestellt bekommen: „Das gab uns den Freiraum, um fokussiert arbeiten zu können“, sagt Sven Kellerhoff. Er ist einer der vier Bereichsleiter Vertrieb der Sparkasse Neuss.

Beratungssituation nachgestellt

Die Lösungsvorschläge wurden den relevanten Entscheidern im Haus präsentiert, um eine Entscheidung abzuholen. Dabei kamen unkonventionelle Präsentations- und Entscheidungsmethoden zum Einsatz, zum Beispiel Playmobil-Figuren, um die zukünftige Beratungs- und Servicesituation in den Filialen nachzustellen.

Nach Abschluss des Projekts zieht Sven Kellerhoff eine positive Bilanz. „Mit den Ergebnissen bin ich sehr zufrieden, weil wir die uns gestellten Aufgaben in der gegebenen Zeit erledigen konnten. Nur im Team konnten wir diese hochkomplexe Aufgabe lösen.“ Die selbstkritische Analyse der Resultate nach jeder Zwischenetappe und der selbst auferlegte Kommunikationsplan waren wichtige Erfolgsfaktoren.

„Wir haben uns fortwährend gefragt, was funktioniert gut und was können wir verbessern“, so Kellerhof. Im traditionellen Projektmanagement kämen diese Fragen oft zu kurz. Ein lockerer und wertschätzender Umgang auf Augenhöhe und ohne Kleiderordnung sorgen für eine konstant gute Arbeitsatmosphäre und Motivation im Team, führt Kellerhoff weiter aus.

Modernes Raumkonzept schafft ideale Arbeitsbedingungen

Für diese neue Art von Projektmanagement ist das SKPlab die ideale Umgebung. Das SKPlab am Berliner Gendarmenmarkt – Lab steht für Laboratory – ist eine Einrichtung der S-Kreditpartner GmbH. Das SKPlab besteht aus multifunktionalen Räumen, die für Veranstaltungen, Workshops und als Arbeitsplätze genutzt werden können.

Der Veranstaltungsbereich im SKPlab ist mit modularen Regalböden, Filzhockern und Whiteboards eingerichtet und strahlt eine kreative Atmosphäre aus. „Eine solche Umgebung hilft, verkrustete und hierarchische Strukturen und Verhaltensmuster aufzubrechen“, sagt Ulrich Weinberg von der Universität Potsdam. Seit der Eröffnung im Mai 2019 fanden im SKPlab bereits über 40 Veranstaltungen statt, zum Beispiel die Digital Learning Journey der Stadtsparkasse Düsseldorf, die zur Vernetzung von Start-ups und Unternehmen diente.

Michael Thaler teilt Ulrich Weinbergs Einschätzung. Thaler leitet an der Management-Akademie der Sparkassen-Finanzgruppe die Gruppe Personalmanagement und Bildungspolitik. Der Spezialist für Arbeits- und Organisationspsychologie ist von der Idee des Berliner SKPlab überzeugt. Ein weiteres Beispiel für ein modernes **Arbeits-**

raumkonzept ist das „S Haus“ der Sparkasse Rhein-Nahe in Bad Kreuznach.

Dort herrscht keine nüchterne Büro-Atmosphäre, sondern gemütliche Wohnzimmer-Stimmung. „Hier kann kreativ, selbstbestimmt und kooperativ gearbeitet werden“, sagt Kai Wilhelm, Personalleiter der Sparkasse Rhein-Nahe. „Und das entspricht nicht nur den Bedürfnissen einer jungen Generation“, ergänzt Thaler.

Führungskraft ist mehr Coach als Chef

Neben der Schaffung einer „neuen Arbeitswelt“ geht es auch um die Etablierung einer neuen Führungskultur, einer Führung, die auf Vertrauen und Wertschätzung basiert: „Die Führungskraft muss heutzutage weniger Chef sein als vielmehr Coach, der mit motivierenden Fragen das Potenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Entfaltung bringt, wie zum Beispiel ‚Was ist für dich wichtig bei diesem Projekt?‘ oder ‚Wie kann ich die Zusammenarbeit im Team verbessern?‘ Führung mit Druck und Vorschriften sind definitiv passé.“

Doch die befragten Experten wissen, dass tief greifende Veränderungen stets auch auf Widerstände stoßen: „Einstellungen, die sich in Aussagen wie ‚Das haben wir immer schon so gemacht‘ widerspiegeln, bringen uns nicht weiter. Solche Äußerungen sind tabu“, sagt Michael Thaler.

„Werden die Wünsche und Erwartungen der Jungen nicht berücksichtigt, werden es die Sparkassen angesichts des Fachkräftemangels zukünftig schwer haben, die besten Mitarbeiter an sich zu binden und neue Talente für sich zu begeistern.“ Dabei liegen die Vorteile für ihn auf der Hand: „Mit einem offenen Arbeitsklima mit flexiblen Strukturen werden ganz klar bessere Arbeitsergebnisse erzielt.“

Fehler zulassen

Bei der Sparkasse Neuss hat dieser Kulturwandel bereits vor Jahren eingesetzt. „Gegenseitige Wertschätzung und Vertrauen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen bei uns ganz weit oben“, sagt Sven Kellerhoff. Es sei deshalb kein Zufall, dass sich die Sparkasse Neuss in

einem bundesweiten Ranking der besten Arbeitgeber in der Kategorie der Unternehmen mit 500 bis 2000 Mitarbeitern **in den Top 20 von 100 platzieren konnte.**

Doch wie können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die keine oder wenig Veränderungsbereitschaft zeigen, überzeugt werden? „Hinter einer Verweigerungshaltung verbirgt sich oft Angst“, sagt Simon Klos. Er ist Arbeitspsychologe und Teilprojektleiter an der Management-Akademie in Bonn.

Die zwei Personalexperten Klos und Thaler plädieren deshalb vor allem auch für eine ausgeprägte Fehlerkultur: „Fehler zu machen bedeutet nicht zu scheitern, im Gegenteil: Fehler sind wertvolle Erfahrungen, die einen voranbringen“, sagt Klos. Gezielte Weiterbildungen, Informationsveranstaltungen mit Fachleuten und Besuche von Best-Practice-Projekten oder Hospitationen können Hemmschwellen weiter abbauen helfen.

Für Sven Kellerhof von der Sparkasse Neuss steht jedenfalls fest: „Die Ära der langen Sitzungen an langen Tischen ist endgültig vorbei. Das agile Projektmanagement ist die Zukunft und für viele Themen innerhalb der Sparkassen-Organisation anwendbar. Ich kann nur dazu ermutigen, diese Methoden auszuprobieren.“

Ricardo Tarli – 2. Januar 2020