

CASE STUDY

Von einer zarten Pflanze zu einem starken Baum: Die GLS Bank als Vorreiterin für selbstorganisierte Zusammenarbeit

Wie die GLS Bank durch innovative Methoden und einen ganzheitlichen agilen Transformationsansatz eine agile Organisation aufbaut



EINFÜHRUNG

In einer Zeit, in der sich Märkte und Kundenbedürfnisse rasant verändern, ist das Schaffen einer agilen Organisation und bereichsübergreifendes Arbeiten in kleinen Teams für Unternehmen nicht länger eine Option, sondern eine Notwendigkeit. Die GLS Bank hat dies erkannt und sich auf eine transformative Reise begeben, um ein selbstorganisiertes Zusammenarbeitsmodell zu etablieren. Mithilfe bewährter agiler Methoden wie dem 6D Assessment und dem Transformation-Team-Ansatz von Boris Gloger verfolgt die Bank das Ziel, Kundenerfahrungen kontinuierlich zu verbessern und die Organisation zukunftssicher aufzustellen.

Zusammenfassung:

Ziel der GLS Bank war die Etablierung eines selbstorganisierten Zusammenarbeitsmodells, um Kundenerfahrungen und Marktanforderungen kontinuierlich zu verbessern. In Zusammenarbeit mit borisgloger consulting und deren Expertise im Change Management, Transformationsansatz und methodischer Sicherheit gelang es der GLS Bank, crossfunktionale Teams zu befähigen und ihre strategischen Vorhaben effizient umzusetzen. Im weiteren Verlauf des Whitepapers werden der Transformationsprozess sowie die eingesetzten Methoden und erzielten Ergebnisse vorgestellt.



Einleitung:

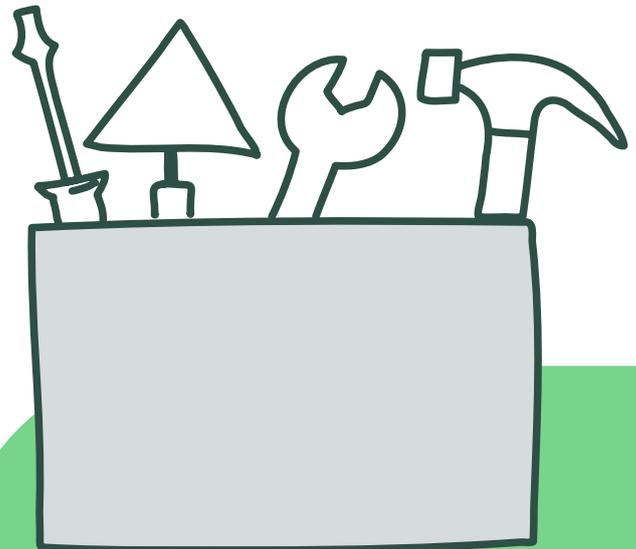
Bereits zwischen 2020 und 2024 hat die GLS Bank intensiv neue Formen der Zusammenarbeit erforscht. Ziel war es, sowohl die Effektivität als auch die Effizienz zu steigern, unternehmerische Potenziale zu heben und eine zukunftsfähige, menschengerechte Arbeitsweise sicherzustellen. Angestoßen durch die Vision des Vorstands, „Subsidiäre Führung nach Götz Werner verstärkt ins Haus zu tragen“, starteten nach und nach verschiedene Pilotprojekte zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit. Ziel der Projekte war es, Selbstverantwortung und -bestimmung gemäß dem Leitsatz „Entscheidungen sind dort zu treffen, wo die höchste Kompetenz liegt“, stärker im Unternehmen zu verankern.

Insbesondere in und um die Abteilung Kundenerlebnismangement wurde Initiative ergriffen, eine

neue, noch stärker auf Kund*innen ausgerichtete Arbeitsform zu entwickeln, die Kompetenzen aus unterschiedlichen Abteilungen zusammenführt und in einem Team bündelt. Beteiligt waren hierbei zudem Mitarbeitende aus der Gesamtbankorganisation, der IT, der Kommunikation sowie aus der Abteilung Menschen- und Wertekultur. Anlässe dafür waren neben der Pandemie die parallel auftretenden globalen Krisen: Klimawandel, Artensterben, Massenflucht ereignisse, Krieg und Hunger. Durch ihre besondere Kundschaft und gemeinwohlorientierte Arbeitsweise steht die Bank diesen gesellschaftlichen Herausforderungen mit besonderer Achtsamkeit gegenüber. Gleichzeitig erlebt auch die GLS Bank die rapide Transformation des Bankensektors mit immer kürzeren Innovationszyklen auf Produktseite und einer zunehmend anspruchsvollen und flexiblen Kundschaft.

Problemstellung:

Die Herausforderung bestand darin, der ins Stocken geratenen Initiative „Neue Formen der Zusammenarbeit“ neuen Schwung zu verleihen. Nach der Anfangseuphorie fehlte den Mitarbeitenden das methodische Wissen, um ihre Ideen umzusetzen und die Teams zum Liefern zu bewegen. Die Fachabteilungen, die auf die Teams angewiesen waren, wurden zunehmend ungeduldig und stellten die Transformation bereits offen in Frage. Deshalb war die Aufgabe, den Bereich Kundenerlebnismangement unter Zuhilfenahme agiler Methoden zu einer selbstorganisierten Einheit zu transformieren. Dabei sollte gleichzeitig die Skalierung des Bereichs in mehrere Teams mit weiteren Mitarbeitenden begleitet werden.



- ✓ **Reinertsen-Matrix**
- ✓ **6D Assessment**
- ✓ **Flight Levels**
- ✓ **Transformationsteam-Modell**
- ✓ **Schulungsformate & Coaching**

“Gefühlt lief die Organisation auf die finale Entscheidung zu, ob es das neue Arbeitsmodell weiter vorantreiben möchte, oder sich in das alte und bekannte Verhaltensmuster zurückzieht.”

– Marius Nies, Abteilungsleiter Kundenerlebnismanagement und Mitglied des Zirkelbegleitungsteams GLS Bank



Klärung von Begriffen und Vermittlung neuer agiler Methoden:

Die Einführung von Agilität erfordert ein gemeinsames Verständnis der zugrunde liegenden Prinzipien und Methoden. Um dies zu gewährleisten, wurde eine initiale Schulungsreihe durchgeführt, in der die Mitarbeitenden mit agilen Konzepten vertraut gemacht wurden. Auf Grundlage dieser Schulungen wurde entschieden, welche Praktiken aus dem agilen Methodenkoffer in die tägliche Arbeit in den Zirkeln aufgenommen werden.

Priorisierung von Projekten im Einklang mit der Unternehmensstrategie:

Eine zentrale Herausforderung war die Priorisierung des Projektportfolios, um sicherzustellen, dass die Ressourcen auf die strategisch wichtigsten Vorhaben fokussiert werden. Hierfür wurde die Reinertsen-Matrix in Priorisierungsworkshops mit dem Vorstand und den Führungskräften eingesetzt. Dieser Workshop bildete einen zentralen Ausgangspunkt für die selbstorganisierten Teams. Inspiriert von den Prioritäten des Workshops können Teams ihre Backlogs priorisieren und ihre Arbeit planen.

Vorstandsworkshop zur Erarbeitung einer Nutzenargumentation für agiles Arbeiten:

Der Workshop mit dem Vorstand diente der grundsätzlichen Einordnung agiler Arbeitsweisen in die Herausforderungen und Aufgaben der Bank. Auf Grundlage einer Einführung wurde eine Nutzenargumentation entwickelt, um den Sinn agiler Arbeitsweisen in den Zirkeln zu begründen. Diese Argumentation fand später Eingang in die Zirkelverfassung – einem zentralen Arbeitsdokument zur Standardisierung der Arbeitsmethoden in den Zirkeln.

Analyse bestehender Zirkel und Definition eines Zielbilds für die zukünftigen Teams:

Die Analyse der bestehenden Strukturen und die Definition eines klaren Zielbilds waren entscheidend für die erfolgreiche Bildung der neuen Zirkel. Dazu wurde zunächst ein Mandat für das Transformationsteam erarbeitet und in Form eines Auftragspapiers vom Vorstand verabschiedet. Dieser Rückhalt half dem Team bei der Erarbeitung und Einführung der neuen Arbeitsweise. Die entwickelte Vision der Zirkelarbeit diente als Gesprächsgrundlage mit dem Vorstand zur inhaltlichen Ausrichtung und personellen Besetzung der Zirkel.

Aufbau und Führung eines Transformationsteams:

Das Transformationsteam hatte die Aufgabe, die agile Transformation aktiv voranzutreiben. Es bestand aus Führungskräften und Mitarbeitenden und fungierte als zentrale Anlaufstelle für die Umsetzung der Veränderungen. Das Team begann mit einer Bestandsaufnahme der bisher in der Bank verwendeten Methoden und Arbeitsmodelle. Auf Grundlage eines agilen Change-Management-Ansatzes und mit Unterstützung der Berater von borisgloger arbeitete das Team über insgesamt ein Jahr hinweg an der Entwicklung und Verbesserung des neuen Arbeitsmodells für die Zirkel.

Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten in selbstorganisierten Teams:

In selbstorganisierten Teams ist es entscheidend, klare Rollen und Verantwortlichkeiten zu definieren. Die GLS Bank entwickelte neue Rollenmodelle für die Führung in den Zirkeln und erarbeitete ein Coaching- und Ausbildungsprogramm für die Rolleninhaber:innen. Dabei griff das Transformationsteam auf die zuvor vermittelten Konzepte aus den agilen Basistrainings und das Praxiswissen der Berater:innen zurück.

“Mein Herz tanzt, wenn ich sehe, wie gut wir gemeinsam ins Arbeiten gekommen sind, wie konstruktiv wir aus Feedback und Fehlern lernen und welche Erfolge wir bereits in kurzer Zeit erzielen konnten.“



- Pia van Ravenstein, Angebotsinhaberin des Zirkelbegleitungsteams und Referentin für Organisationsentwicklung, GLS Bank

Entwicklung eines Standardarbeitsmodells als Vorlage für andere Teams:

Ausgehend von den agilen Basisschulungen und bestehenden Erfahrungen wurde ein Arbeitsmodell entworfen, das als Blaupause für die anderen Zirkel diente und die Einführung der neuen Arbeitsweise erleichterte. Zur Unterstützung der neuen Teams wurden die Rolleninhaber:innen über ein halbes Jahr hinweg intensiv begleitet.

Die Arbeitsweise in den selbstorganisierten Teams wurde zusätzlich durch einen teamübergreifenden Austausch der agilen Lotsen unterstützt. Diese Rolle – vergleichbar mit Scrum Master oder Team Coach – hilft den Zirkeln, ihre Zusammenarbeit kontinuierlich weiterzuentwickeln. Der Austausch der Lots:innen unterstützt die Teams dabei, strukturelle Hindernisse für das kontinuierliche Liefern zu erkennen und zu beheben. So entsteht auch teamübergreifend eine agile, lernende Organisation.

Etablierung eines effektiven Abstimmungsmodells:

Um die Zusammenarbeit zwischen den Zirkeln zu verbessern und Abhängigkeiten zu koordinieren, wurde ein zirkelübergreifendes Abstimmungsmodell mit regelmäßigen Besprechungen auf Halbjahres- und Quartalsebene eingeführt. Dabei diente das Flight-Level-Modell als Inspiration. Die inhaltlich koordinierenden Rollen der Angebotsinhaber:innen (vergleichbar mit Product Ownern) übernahmen in gemeinsamen Besprechungen die Prioritäten und stimmten ihre Lieferungen sowie den Einsatz gemeinsam genutzter Ressourcen aufeinander ab. Perspektivisch soll über dieses Modell die Ausrichtung aller Zirkel an den mittel- und langfristigen Zielen der Bank realisiert werden – durch die Vernetzung mit der Portfolio-Priorisierung der ersten und zweiten Führungsebene.



6D Assessment

Zum Abschluss der Zusammenarbeit wurde ein 6D Assessment über mehrere Funktionen hinweg durchgeführt. Über die Ebenen Architektur, Infrastruktur, Produktentwicklung, Management Frameworks sowie Führung & Werte wurde eine Analyse der Stärken und der Herausforderungen auf Basis der neuen Organisationsstruktur ermittelt. Ausgewählte Ansprechpartner:innen aus dem Kundenerlebnismangement, der Abteilung Menschen- und Wertekultur (vergleichbar mit einer Personalabteilung) sowie dem Vorstand gaben eine abschließende Einschätzung zum erreichten Stand und neuen Handlungsfeldern für die kontinuierliche Weiterentwicklung.

FAZIT

Die GLS Bank hat mithilfe des agilen Change Managements in Kombination mit der breiten Ausbildung der Teammitglieder in agilen Methoden in ihrer Transformation einen wichtigen Schritt in Richtung Zukunftssicherheit gemacht. Durch den Einsatz bewährter Methoden und einen ganzheitlichen Ansatz gelang es der Bank, im Kundenerlebnismangement eine selbstorganisierte Organisation zu schaffen, die flexibel auf Kundenbedürfnisse reagieren kann. Die Transformation ist ein fortlaufender Prozess, und die GLS Bank wird weiterhin an der Optimierung ihrer agilen Organisation arbeiten.

Die Reise der GLS Bank ist ein inspirierendes Beispiel dafür, wie Unternehmen durch Mut zur Veränderung und den Einsatz innovativer Methoden ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern und einen positiven Beitrag zur Gesellschaft leisten können. Die GLS Bank hat gezeigt, dass Agilität nicht nur ein Schlagwort ist, sondern einen entscheidenden Beitrag für mehr Nachhaltigkeit in der Wirtschaft liefern kann.

Bei Fragen gerne erreichbar:
Malte Schulz
malte.schulz@borisgloger.com

borisgloger consulting GmbH
Westhafentower,
Westhafenplatz 1
60327 Frankfurt am Main

borisgloger.com