

Sprints mit Teamspirit

Anja Pottmeier, Sparkasse Neuss

Selbstorganisation statt starrer Regeln: Die Sparkasse Neuss setzt das Projekt "Vertriebsstrategie der Zukunft" im Privatkundenbereich als agile Projektarbeit nach der "Scrum"-Methode um.

Bei der Sparkasse Neuss begann alles mit Vertrauen – Vertrauen des Vorstands in die Mitarbeitenden. "Vor einigen Jahren haben wir uns auf den Weg gemacht und gemeinsam mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unseres Hauses die Vision 'Menschen erfolgreich machen' erarbeitet", erklärt Michael Schmuck, Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Neuss. "Wir haben begonnen, unsere Mitarbeitenden in vielerlei Hinsicht weiterzuentwickeln und uns zukunftsweisend aufzustellen." Die sogenannte transformationale Führung sei dabei ein maßgeblicher Punkt. "Wir vertrauen unseren Mitarbeitern, und sie vertrauen uns, ihren Führungskräften. Wir kennen unsere Mitarbeiter und setzen sehr erfolgreich auf Selbstverantwortung und Eigenorganisation", so Schmuck.

So waren die Weichen richtig gestellt, als man vor der Herausforderung stand, das Projekt "Vertriebsstrategie der Zukunft" im Privatkundenbereich (kurz: VdZ PK) für die Sparkasse Neuss umzusetzen. Doch wie schafft man es, solch ein Mammutprojekt zum gewünschten Erfolg zu führen? Man nehme ein Auftragerteam, bestehend aus den klassischen Entscheidern der Sparkasse, und eine komplexe Aufgabe mit sehr großem Themenumfang. Dem füge man eine begrenzte Projektlaufzeit von einem halben Jahr hinzu und nehme als Zielsetzung die Akzeptanz der Ergebnisse im Gesamthaus der Sparkasse Neuss - vor allem aber im Vertrieb. Man setze eine Projektleitung ein, die sich aufgrund der Komplexität der Aufgabe für ein agiles Projektmanagement entscheidet.

Nur viele, viele bunte Zettel? Die zu Kanban-Boards umgewidmeten Wände visualisieren die Projektabläufe und Aufgaben.

(© Sparkasse)

Doch was ist eine Projektleitung ohne Team? Also führt man eine Gruppe motivierter Mitarbeitender aus Vertrieb und Stab zu einem sogenannten Entwicklerteam zusammen. Wichtige Voraussetzungen des Projektteams: die Veränderungsbereitschaft des Einzelnen, Agilität, Flexibilität hinsichtlich der (teilweise auch fachfremden) Themenvielfalt, ein guter Blick für das große Ganze

im Gesamthaus und ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten. Voilà, die richtigen Voraussetzungen für ein Projektmanagement, angelehnt an die Scrum-Methode sind gegeben.

"Wir haben genau die richtige Entscheidung getroffen, als wir zur Durchführung des Projekts VdZ PK ein hybrides Projektmanagement gewählt haben", so Projekt- und Bereichsleiter Sven Kellerhoff. "Hybrid, da wir einerseits ein agiles Projektmanagement präferiert haben, andererseits als Sparkasse natürlich stark an die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen gebunden sind und einige Entscheidungen erst in konstituierenden Sitzungen endgültig getroffen werden konnten." Im November 2018 habe man ein eigenes Projektbüro bezogen, das uns ausreichend Freiraum, ohne Störung von außen, sicherte. Das Team konnten sich dort an zwei Arbeitstagen in der Woche komplett auf die Projektarbeit fokussieren – beste Voraussetzungen. "Profitiert haben wir sicherlich auch von der punktuellen Erweiterung des originären Teams mit hausinternen Kollegen aus bestimmten Fachbereichen sowie mit externer Unterstützung, etwa durch den RSGV“, erläutert Kellerhoff weiter.

Wie man der Grafik entnehmen kann, wurden insgesamt sieben Sprints benötigt, um die zahlreichen Arbeitsthemen des Auftragnehmers abschließend zu bearbeiten.

Im Vorfeld wurden aus den Arbeitsthemen die Aufgaben abgeleitet, und es erfolgte eine Priorisierung der Reihenfolge, mit Bewertung des jeweiligen Arbeits- und Zeitaufwands. Anschließend wurden diese zu sogenannten "Sprints" geclustert, und die Weiterbearbeitung im Projektteam konnte starten. Im Laufe der Zeit ergaben sich auch gänzlich neue Aufgaben, die den jeweiligen Sprints hinzugefügt oder auch separat bearbeitet wurden. Fortschritt und Hindernisse eines Projektes konnten regelmäßig und für alle sichtbar an sogenannten Kanban-Boards festgehalten werden – komplexe Aufgaben konnten somit in kleinere und weniger komplexe Bestandteile strukturiert und detailliert und übersichtlich dargestellt werden – hilfreich vor allem auch für die Nachvollziehbarkeit der jeweiligen Entscheidungen. Diese Art von Projektmanagement ist kein starres System – im Fokus stehen: das Lernen durch Erfahrungen, die Selbstorganisation bei Problembehebungen und die Reflektion von Erfolgen und Niederlagen, mit dem Ziel der kontinuierlichen Verbesserung.

Um eine gleichbleibend hohe Motivation des Teams zu gewährleisten, musste das Miteinander natürlich stimmen: Wichtig war zu allererst die Kennenlernphase, die maßgeblich zum Teambuilding beigetragen hat. Hier galt es auch, die einzelnen Stärken der Projektmitglieder kennenzulernen. Ein lockerer Umgang, keine Kleiderordnung und ein vollkommen hierarchiefreies Arbeiten gehörten unter anderem zu den Erfolgsgaranten des Projekts. Wichtig waren Flexibilität statt

starrer Regeln und aufwendigem Dokumentieren sowie hohe Anerkennung und Wertschätzung des Auftraggeberteams.

Die Präsentation einzelner "Etappensiege" motiviert

"Ein hoher Motivationsfaktor war für uns zudem die jeweilige Präsentation unserer Ergebnisse nach Abschluss der einzelnen Sprints", so Teammitglied Katharina Kuck. "Hierzu wurde von uns das Auftraggeberteam als Entscheidungsgremium eingeladen, das direkt seine eigene Agilität unter Beweis stellen durfte. "Wir alle sind mehr als zufrieden, dass wir das in unser Team gesetzte Vertrauen rechtfertigen und nach einem guten halben Jahr intensivster Arbeit alle Themen erfolgreich bearbeiten konnten", so Kuck weiter.

"Für mich als Projektmitglied war es wichtig, dass wir uns nach jedem Sprint zusammengesetzt und eine Retrospektive zum abgeschlossenen Sprint durchgeführt haben. Unser Fokus lag auf den Fragen, was wir noch verbessern können und was gut gelaufen ist", erklärt Jorge Reis-Pires. "Aber auch unsere täglichen Treffen im Projektteam zu Beginn des Arbeitstags, sogenannte Daily Scrums, dienten als absolut wichtiger Informationsaustausch. So hat jeder von uns einen Überblick über den aktuellen Stand der Arbeiten und der noch offenen Aufgaben bekommen.“

Um die Dynamik aus dem VdZ-Projekt aufrecht zu erhalten und zur Sicherung einer nachhaltigen Umsetzung der Projekt-Entscheidungen, wurde nun im Nachgang ein Umsetzungsteam gebildet. Dieses wurde teilweise mit Mitgliedern besetzt, die am ursprünglichen Entwicklungsprozess des VdZ-Projekts beteiligt waren. Hierin sieht man einen weiteren Erfolgsgaranten.

Nach dem Sprint ist vor dem Sprint – das Entwicklerteam trifft sich zur Retrospektive, um aus der Vergangenheit für zukünftige Prozesse zu lernen. Gemeinsam schaut man zurück und bewertet, was gut und was schlecht gelaufen ist und vor allem warum. So können Maßnahmen zur Verbesserung ergriffen werden.

(© Sparkasse)

Gab es auch Kritiker? Nicht alle Mitarbeitenden der Sparkasse Neuss konnten zunächst der agilen Projektdurchführung etwas abgewinnen. "Debattierclub" und "Bunte-Zettel-Kleber" wurden als Vorurteile genannt. Allerdings konnten diese schnell entkräftet werden: Die Akzeptanz ergab sich durch die hohe Transparenz. Zum einen stand die Projekt-Kommunikation, anhand eines immer auf dem aktuellsten Stand gehaltenen Blogs im Intranet, im Fokus. Des Weiteren nahmen zahlreiche Kollegen das Angebot an, dem Projektteam einen persönlichen Besuch abzustatten, um dessen Arbeit live mitzuerleben. Spätestens hier wurden alle Vorbehalte vergessen und nichtig.

Aufgrund der hervorragenden Erfahrungen aus dem Projekt VdZ-PK entschied sich die Sparkasse Neuss für einen breiteren Einsatz agiler Projektmethoden. Mittlerweile wurden sieben Mitarbeitende zu Scrum-Mastern ausgebildet, zertifiziert vom TÜV

Süd. Im täglichen Doing nutzen einige Abteilungen bereits diese Methode, um ihre Arbeiten übersichtlicher und effizienter zu strukturieren. Die Zerlegung von Arbeitsaufträgen in kleine Aufgabenpakete, inklusive der Visualisierung mittels Kanban-Boards, erweist sich auch im Arbeitsalltag als sehr hilfreich und gut umsetzbar.

Möchten Sie mehr zum agilen Projektmanagement mit der Scrum-Methode und der Umsetzung des VdZ-Projektes PK erfahren? Wäre das auch etwas für Ihr Haus und möchten Sie mit uns in den Austausch gehen? Die Projektleiter Sven Kellerhoff (Tel.02131 97 0200 oder per E-Mail: sven.kellerhoff@sparkasse-neuss.de) und Andreas Jäger (Tel. 02131 97 1811 oder per E-Mail: andreas.jaeger@sparkasse-neuss.de) freuen sich über Ihr Interesse.

Anja Pottmeier, Sparkasse Neuss: Sprints mit Teamspirit, in SparkassenZeitung (10. Juli 2019). URL: <https://www.sparkassenzeitung.de/arbeit-%26-leben/sprints-mit-teamspirit.html>. Abgerufen am: 11. Juli 2019



Scannen Sie diesen Code mit Ihrem Smartphone und lesen Sie diesen und weitere Beiträge online