

Atruvia's Continuous Enterprise-wide Digital and Agile Transformation

Janine Damm

Dr. Patrick Freudenstein | Atruvia

Janine Damm

Ja, grüß Gott, München. Schöne einleitende Frage: Wie bewegen wir Systeme und Menschen? Sechsendsechzig Tage, sagen Forscher, dauert es, einen Mensch dazu zu bewegen, sein eintrainiertes Verhalten oder tägliche Routinen zu verändern. Die Tech Revolution und in dem Kontext die daraus sich ergebende Unternehmenstransformation hat im Kern, dass jeder Mitarbeiter, jeder Mitarbeitende sein Verhalten verändern muss.

Sechsendsechzig Tage, ein Mensch: Jetzt transportieren wir das mal auf eine Organisation wie unsere mit 5.000 Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen. Das hat eine gewisse Komplexität und der begegnet man aus unserer Sicht nur gut mit einem sehr strukturierten Ansatz und strukturierten Transformationsmanagement. Wie wird es in der Atruvia leben und was wir in dem Kontext auch aus dem DevSecOps-Ansatz ziehen, darum soll es heute in den nächsten zwanzig Minuten mit Ihnen allen gehen.

Dr. Patrick Freudenstein

Ich habe versprochen, ich sage auch grüß Gott: Grüß Gott, München. Vielleicht erst mal, wer sind wir eigentlich als Atruvia? Also Atruvia, wir sind der Digitalisierungspartner, der IT-Dienstleister der genossenschaftlichen Finanzgruppe. Wir sind jetzt auch nicht mehr in Form von CFO, Cost-Function, wie es der Jochen vorhin erwähnt hat, sondern wir haben unsere eigenen Preismodelle. Wir sind wirklich einigermaßen wettbewerbsfähig unterwegs bei unseren Banken. Und in Summe sind es knapp 1.000 Banken, die wir da mit Full-Service ausstatten, angefangen vom Bankarbeitsplatz über die SB-Geräte bis hin zum gesamten Omni-Kanal-Banking. Alles, was eine Bank so an IT braucht. Und das sind eben

um die 700 Volks- und Raiffeisenbanken und darüber hinaus auch noch mal einige Privatbanken.

Die Anzahl schrumpft von Monat zu Monat, weil bei uns die Banken sich auch massiv konsolidieren. Wir haben mittlerweile Banken, die haben deutlich über 20 Milliarden Bilanzsumme, also wirklich große Player. Eine Berliner Volksbank ist so aktuell die Größte, bis hin zur Wald- und Wiesenvolksbank im Dorf, die auch genauso unser Kunde ist und von uns alles bezieht, was man als Bank so braucht. Hier so ein paar Zahlen. Sie sehen es noch mal: 5.100 Mitarbeiter, im Atruvia-Konzern sind es 8.000/9.000 Mitarbeiter, 830 betreute Banken aktuell, 85 Millionen Konten, 30 Millionen Kunden. Also im Grunde, wir erreichen wirklich relativ eine große Masse im deutschsprachigen Banking-Raum.

Janine Damm

Ja, dabei bewältigen wir vielerlei Finanzindustrie, aber auch geno-spezifische Herausforderungen. Ich denke, den ersten Teil kennen Sie alle aus Ihren eigenen Häusern. Zum einen natürlich sich rapide verändernde Kunden, Erwartungen in einem sehr disruptiven Umfeld, immer wieder neue regulatorische Anforderungen, aber natürlich auch das makroökonomische Umfeld. Mit Blick auf die geno-spezifischen Herausforderungen: Wir haben 1.000 Banken, die sind sehr heterogen. Patrick hat es gerade erwähnt, eine große Bank mit 20 Milliarden Bilanzsumme hat andere Anforderungen an ihr Geschäft an uns wie die kleine Volksbank um die Ecke.

Für uns bedeutet als Atruvia Transformation nicht nur die Transformation von unserem Unternehmen, sondern auch im Sinne von End-to-End die Transformation, die bei uns anfängt und bei unseren Banken aufhört. Deshalb ist für uns Transformation mittlerweile ein sehr kontinuierlicher Begleiter geworden und auch Erfolgsfaktor, den wir sehr strukturiert angehen. Einerseits, um

unsere, aber auch die Wettbewerbsfähigkeit der GFG zu sichern. Dazu braucht es eine performante skalierte agile Lieferorganisation. Und was es aber auch braucht, ist, dass wir uns als Unternehmen schneller und stärker in der Stärke in der Lage sind, zu wandeln und somit auch unsere Resilienz zu erhöhen, was Veränderungen angeht.

Dabei ist es wichtig, wenn wir auf Transformation schauen, dass wir sie holistisch anschauen. Was bedeutet das? Was meine ich damit? Wenn wir von der Strategie aus uns das Ziel setzen, effizienter zu werden, als Atruvia und beispielsweise zu sagen, dafür nutzen wir Möglichkeiten von Generative AI, dann ist das eine: Okay, wir integrieren oder führen eine neue Technologie ein. Das hat natürlich Auswirkungen auch im Kontext der Architektur, aber es hat eben auch Auswirkungen auf die Organisation, auf die Prozesse der Organisation, auf die Capabilities in der Organisation. Das heißt, ich muss mir auch anschauen, wenn ich sowas einführe, welche Funktionalitäten habe ich denn heute in den Enterprise-Funktionen vielleicht noch nicht, die ich noch aufbauen muss?

Wie verändert die Einführung einer solchen Technologie unsere Aufbau-, aber auch Ablauforganisation in Gänge? Und last but not least, was bedeutet es für die Menschen im Unternehmen? Was bedeutet es für unsere Kunden? Was bedeutet es an Skill-Aufbau, der stattfinden muss im Unternehmen und was braucht es auch für eine Unternehmenskultur, um nicht nur die Einführung einer einzelnen Technologie gut zu managen, sondern auch Transformation als kontinuierliche Reise? Wichtig vielleicht zum Abschluss für uns ist auch, man managt die Transformation nur dann gut, wenn es einem gelingt, diese drei Dimensionen auszubalancieren. Das heißt, es bringt mir nichts, wenn ich die Technologie an Bord habe, aber nicht die entsprechenden Skills. Das heißt, die Herausforderung in der Geschwindigkeit, in der wir das Ganze tun müssen, ist diese drei Dimensionen, die es aber braucht in Balance zu halten und in der gleichen Geschwindigkeit zu entwickeln.

Dr. Patrick Freudenstein

Blicken wir mal auf unsere letzte Reiseroute, unsere letzten Reiseetappen, die wir hinter uns haben. Es ging 2018 jetzt los und schon sehr in diesem Dreiklang-Sinne. Wir haben vor einer ziemlich desaströsen Situation gestanden, im Sinne von Kundenzufriedenheit, Innovationsgeschwindigkeit etc. Und haben dann 2018 erst mal ein Programm gegründet, wirklich sehr bewusst nebedran als Innovationsinkubator in allen Dimensionen. In der Dimension Architekturtechnologie komplett neuer Tech Stack, mit dem modernsten, was es zu dem Zeitpunkt gab. In der Dimension Kultur, in der Dimension agiles Arbeiten, agiler Auf- und Ablauforganisation über die Zeit sind 1.500, 2.000 Menschen in dieses Programm entsandt worden. Also, das war jetzt dann nicht mehr nur so ein kleines Programm nebedran, sondern

das war schon eine Art Suborganisation, die wir da aufgebaut haben, die es uns aber ermöglicht hat, extrem neu, disruptiv, schnell in allen diesen drei Dimensionen unterwegs zu sein.

2020 hat dann sozusagen das Unternehmen nachgezogen. Wir haben komplett in agiles Auf- und Ablauforganisationsmodell gewechselt. Wirklich von Corporate Functions bis hin zu den Geschäftsfeldern, wo die Softwareproduktion sozusagen stattfindet und eben wie gesagt komplett Ende zu Ende nach damaligen besten Möglichkeiten uns aufgestellt. 2021 kam dann auch der neue Markenauftritt. Das frühere Fiducia GAD, das war noch so ein bisschen sperrig. Das hat deshalb noch so den Zusammenschluss aus zwei Unternehmen, die wiederum aus ganz vielen Unternehmen zusammengeslossen waren, dargestellt.

War ein bisschen sperrig, hat auch nicht dieses One-Team-Culture wirklich gefördert. Deswegen neuer Name, neues Emblem war auch so ein bisschen unsere neue Rolle als nicht Rechenzentrale des Verbundes, sondern als wirklich Digitalisierungspartner, auch vielleicht Digitalisierungsvorreiter. Wir können gar nicht anders als die Geschäftsmodelle der Banken mitzudenken in unsere Rolle. Wir können nicht warten, dass die Banken uns sagen, in 830 unterschiedlichen Varianten, was sie denn jetzt gerne von uns hätten. Deswegen war auch der Markenauftritt ein wichtiger Schritt.

2022 kam dann das, damals schon 2020 angekündigt, der Review des neuen Zusammenarbeitsmodells, also des Reviews unserer neuen agilen Auf- und Ablauforganisation, wo wir wirklich noch mal ganz dediziert hingeschaut haben, wie hat es sich bis jetzt entwickelt, lief es gut, wo müssen wir nachschärfen, auch im Sinne von Learning Organisation ständig weiter sich zu entwickeln. Und es stand auch die Challenge bevor, das große Programm, was, ich hab's eben gesagt, schon mittlerweile auf 1.500, 2.000 Menschen angewachsen war, in einer Art Silostruktur, wieder zurück in die Linie zu holen.

Und dieses Zurück in die Linie holen, während wir gerade das Programm, die erste Welle der Digitalisierungsoffensive der genossenschaftlichen Finanzgruppe zu Ende geliefert haben und wir alle wussten am Tag das Programmendes, am nächsten Tag haben wir schon die nächste Welle wieder vor uns, mit einer noch schnelleren Taktung, mit einer noch größeren Skalierung und wir konnten uns keine Pause, kein wir halten mal kurz inne, sortieren uns und machen dann weiter leisten. Es war wirklich in Full Flight, die Überführung des Programms in die Linie.

Um auch sozusagen gesamthaft unternehmensweit das neue IT-Zielbild im gesamten Unternehmen weiterzuspinnen, haben wir dann auch eine Initiative, die nennt sich Atruvia-IT-Zielbild gegründet. Das ist im Grunde eine komplette IT-Transformation des gesamten Kerns, also wirklich vom Mainframe bis hin zu den dann natürlich digitalen Angeboten. Dann gibt es jetzt ein Zielbild

und eine Transformationsinitiative, die schaut, dass wir sukzessive von unserem natürlich auch Legacy-Kern in die neue Welt kommen. Ja, jetzt stehen wir gerade in 2023, dieses Inflight-Transformation-Programm in Linie hat geklappt.

Wir haben auch eine neue Aufbauorganisation nochmal weiterentwickelt, um eben noch besser Ende-zu-Ende uns aufzustellen. Ich denke, das wird auch immer wieder mal kommen, wenn Architektur, Technologie etc. soweit sind, dass wir noch mehr Ende-zu-Ende sein können, dann nehmen wir das natürlich und passen uns auch in der Aufbauorganisation entsprechend an. Und wir haben auch, wie gesagt, die zwei Welten, die Ablauforganisation im Programm, die ja dann teilweise schon fünf Jahre hoch agil gearbeitet hatten und die Linie, die das jetzt erst seit ein paar Jahren gemacht wird und noch nicht in diesem Reifegrad zusammengeführt, Rollmodelle konsolidiert, Abläufe konsolidiert, weiterentwickelt. Das war dann sozusagen jetzt gerade just dieses Jahr in der Jahresmitte. Jetzt sind wir in Full Flight und liefern im Grunde unsere nächste große Digitalisierungswelle Zukunftsbanking für die genossenschaftliche Finanzgruppe.

Janine Damm

Ja, wie haben wir das gemacht? Für uns ein Erfolgsmodell gerade der, ja ich sag mal, letzten zwölf Monate war das, was wir im Transformation Office als Umsetzungsmodell leben. Sie erinnern sich an die drei Dimensionen, die wir immer im Blick haben müssen, wenn es um Veränderungen und Transformation geht. Und für uns ein Erfolgsfaktor ist wirklich das Ganze systematisch zu managen, mit einem Team was interdisziplinär zusammengestellt ist.

Das heißt, um eben die Auswirkungen auf diese drei Dimensionen, die wir eben gezeigt haben, frühzeitig zu identifizieren, haben wir ein Team aus Entwicklern, Scrum Mastern aus den Liefereinheiten, Menschen aus der Organisationsentwicklung, Kommunikation, Enablement, aber auch Compliance, auch die Revision sehr früh mit an Bord genommen, um eben frühzeitig gemeinsam zu identifizieren, welche Auswirkungen hat es auf unsere Organisation? Wir schauen uns das ganze sehr früh End-to-End an, sprich beginnend mit: Passt unser Leistungsschnitt? Gibt es irgendwelche Entwicklungen oder Veränderungen aufbau-organisatorisch? Wo müssen sich unsere Prozesse verändern? Wo müssen wir neue Prozesse gegebenenfalls etablieren?

Welche Transitionsstrategie braucht es eigentlich, um vom heutigen Ist ins gewünschte Soll zu kommen? Wie begleiten wir das Ganze kommunikativ? Welche Stakeholder-Gruppen haben wir eigentlich innerhalb dieser Transformation, die wir bedienen müssen? Und last but not least: Haben wir eigentlich die Skills an Bord? Haben wir die Mitarbeiter entsprechend ausreichend

ausgebildet? Das alles bearbeiten wir agil in einem feststehenden Team, was auch zur Zielsetzung hat, sich natürlich Gedanken darüber zu machen, wie bringen wir das Ganze nachhaltig zur Wirkung?

Das eine ist, wir haben es umgesetzt, das andere ist, haben wir eigentlich den gewünschten Erfolg oder Mehrwert damit erzielt? Das heißt, es geht auch wirklich darum, zu konzeptionieren, wie schaffen wir es, dass das, was wir hier vorhaben, am Ende auch bei jedem Einzelnen ankommt? Für uns ist es wirklich ein Learning, dass man das Ganze mit einem interdisziplinären Team, was von Anfang an zusammenarbeitet und über die Dauer der Transformation auch bestehen bleibt. Das verändert sich natürlich im Kontext der Reise immer mal wieder. Aber, dass man es wirklich systematisch und strukturiert angeht.

Dr. Patrick Freudenstein

Wir sind ja heute auf dem Tech Revolution Summit. Deswegen wollten wir auch noch eine kleine Analogie Tech mit Transformation Management machen. Viele von Ihnen kennen vielleicht die liegende DevSecOps-Acht. Wir haben jetzt mal überlegt: Was ist DevSecOps für Transformationsmanagement? DevSecOps macht ja aus, interdisziplinär zusammenzuarbeiten. Dev und Ops wirklich sehr verzahnt, jeder mit dem Blick für den anderen, beziehungsweise oft ja auch in Personalunion den Blick in den Betrieb oder den Blick zurück in die Entwicklung zu haben.

Und das gleiche Prinzip haben wir im Grunde für Transformationsmanagement angewendet. Ich mache mal ein Beispiel: UX-UI-Governance, wenn es zum Beispiel darum geht, aus Unternehmen strategischer Perspektive beziehungsweise Bank-Strategieperspektive, Customer Experience ist ein differenzierender Faktor am Markt. Deswegen für uns wichtig: User Experience, UI Governance in unseren Entwicklungsprozessen Ende-zu-Ende stärker zu verankern, wirklich zu professionalisieren. Da fangen wir an mit Strategie: Was wollen wir erreichen? Wie wollen wir den Erfolg danach messen? Gehen dann wirklich in die Ende-zu-Ende-Lieferprozesse, schauen an welchen Stellen müssen wir entlang des gesamten Lieferprozesses UX-UI-Governance noch besser verstetigen?

Wir gehen runter bis zu Meetings-Schedules für Teams, bis auf Rollmodell-Mapping und sagen: „Okay, wer muss jetzt was machen, damit wir wirklich nachher eine bessere User Experience, UI-Governance haben?“ Dann schauen wir uns, welche Kulturen müssen wir etablieren, damit das auch UX genauso gezählt, wie mehr Funktionalität? Damit das Team nicht immer mehr Funktionalität zulasten von UX priorisiert, sondern dass es wirklich kulturell verstanden ist: Welche Skills brauchen wir in den Teams eventuell noch zusätzlich? Wie enablen wir daher dieses Skills, dieses ganze Vorgehen,

die Anpassungen in unseren Abläufen? Und welche Akzeptanzkriterien geben wir uns, um zu sagen: Es ist jetzt wirklich nachhaltig im Alltag der Teams angekommen.

Dann geht es sozusagen ins Ops, ins zur Wirkung bringen. Auch da denken wir uns in der Konzeption schon, machen uns Gedanken, wie werden wir diese Veränderungen kommunizieren? Wie werden wir diese Veränderungen trainieren? Wie werden sie denn wirklich ausrollen, wirklich sicherstellen in jedem einzelnen Team, dass es auch gelebt wird? Und wie messen wir dann nachher den Erfolg? All das findet bei uns schon zur Konzeption einer ablauf- und aufbau-organisatorischen Veränderung statt, im interdisziplinären Team, mit all diesen Skills aus dem Unternehmen wird dieser gesamte Kreislauf bedacht.

Janine Damm

Jetzt weiß ich nicht, wie es in Ihrem Unternehmen mit Informationen ist. Bei uns war es zum Startzeitpunkt mal so, dass sie doch vielfältig verteilt waren und wir uns Gedanken darüber gemacht haben, wie kriegen wir es denn hin für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, all das, was wir hier verändern, was wir anpassen, was aber auch neu entsteht, in einen Zusammenhang zu bringen und zu dokumentieren? Daraus ist unser HI-Playbook geworden. Wir wollten etwas zum Anfassen, was Spaß macht, was nicht ist, wie so ein klassisch früher bekanntes Organisationshandbuch.

Und uns war wichtig, dass in dem HI-Playbook alle drei Dimensionen, also Architekturtechnologie, Organisation, Prozesse, aber auch die Menschen-Skills, Unternehmenskultur in Connect miteinander gebracht werden. Und das ist das Ergebnis. Wir haben ein HI-Playbook rausgebracht, was zum einen komplett den End-to-End-Lieferprozess darstellt. Jedes Kapitel, was sich dahinter befindet, ist so kurz wie es ging, mit Videos, mit Best Practices aus der Organisation.

Wir haben als zweite Ebene das komplette Rollenmodell darin verankert, aber nicht nur eine Beschreibung: Was ist jetzt ein Tribe Lead oder was ist ein Scrum of Scrums Master? Sondern wir haben auch versucht, die Rollen in Connect zum Lieferprozess zu bringen. Sprich, wie müssen diese Rollen zusammen spielen? Wann hat welche Rolle, welche Verantwortung, wo? Wann kommt der Kunde ins Spiel? Das findet sich alles im HI-Playbook wieder. Wir haben uns lange überlegt, was es für Säulen braucht, um das Ganze nachhaltig zur Wirkung zu bringen. Das HI-Playbook ist eine Säule, es gibt aber weitere. Zum einen haben wir eine Transformation Community, wo sich Mitarbeiter jederzeit informieren können, was gibt es für neue Schulungen? Was gibt es für neue Trainings?

Wir haben das Ganze gerade in den letzten zwölf Monaten im Kontext der Überführung der Digitalisierungsoffensive des Programms in die Linie wie folgt aufgeteilt: Wir hatten Base Days, das waren

Präsenzveranstaltungen mit über 2.000 Mitarbeitern, wo wir wirklich in kleinen, verdaubaren Häppchen den kompletten Lieferprozess und Rollenmodell im Zusammenhang verschult haben. Wir haben kapitelspezifische Trainings ins Leben gerufen, sprich den Lieferprozess unterteilt in Kapitel und dann wirklich in der Tiefe verschult. Wir hatten rollenspezifische Trainings pro Rolle, aber auch in der Interaktion miteinander. Was auch zu einer schönen Vernetzung verschiedener Rollenträger quer übers Unternehmen geführt hat. Und wir haben das Thema HI-Coaching inklusive KPIs ins Leben gerufen. Wir haben heute in Atruvia HI-Coaches, die haben nicht ganz ausgereicht.

Wir haben mehrere auch Externe mit an Bord geholt an der Stelle, um eben sowohl die Geschäftsfelder, als auch Tribes und Squads zu unterstützen. Wie haben wir das gemacht? Wir haben das HI-Playbook, was Sie gerade gesehen haben, genommen und haben für jedes Kapitel, was da drin ist, Akzeptanzkriterien definiert. Das heißt, wir haben uns überlegt, Beispiel PI-Planning. Wenn ich ein PI-Planning in einem Geschäftsfeld einführe, was muss dafür zwingend vorhanden sein? Welche Meetingstrukturen müssen da sein, welche Artefakte? Was muss vor, während, nach einem Planning getan werden? Wie funktioniert das übergreifend über Geschäftsfelder hinweg, die gemeinsam unserer Omnikanalplattform verantworten?

Das Ganze haben wir dokumentiert, in ein Dashboard gepackt, sodass jeder HI-Coach auch Transparenz darüber hat, aber nicht nur der HI-Coach, sondern auch die Geschäftsfelder und Tribe Leads, wo stehen wir mit dem zur Wirkung bringen der Ablauforganisation? Natürlich ist das kein Indiz dafür, wie qualitativ gut das dann an jeder Stelle funktioniert, aber es stellt zumindest mal sicher, ob in allen Geschäftsfeldern, Tribes, Squads, die entsprechenden Rahmenbedingungen, die es braucht, Rollenbesetzungen etc. da sind. Wir haben auch das Ganze, vielleicht einen abschließenden Satz noch im Sinne von: Es braucht dafür auch ein sehr, sehr gutes Leadership im Unternehmen, um das wirklich ins komplette Unternehmen zu tragen. Deswegen hatten wir auch jede Woche zwei bis zweieinhalb Stunden Calls mit allen Leads aus den Geschäftsfeldern, wo wirklich durch die Kapitel, durch die Inhalte durchgegangen sind und auch Kommunikationshilfe gegeben haben, wie man das in die Mannschaft tragen kann.

Dr. Patrick Freudenstein

Ja, ein paar Etappen haben wir jetzt hinter uns. Die Reise ist zwar noch nicht zu Ende, aber wir sind nun relativ stolz, was wir erreicht haben. Unser größtes Ziel war ja, die Digitalisierung der Banken, Stand 2018, Stand heute, massiv voranzubringen. Ich glaube, das haben wir geschafft. Wir haben gut aufgeholt. Wir haben über 20.000 Features umgesetzt, auf unserer neuen Omnikanalplattform, wo wirklich alle Kanäle komplett neu gebaut wurden. Das hat am Ende dazu geführt,

dass wir jetzt relativ lange schon 4,5 oder mehr Sterne im App Store haben. Platz eins in der Kategorie Finanzen sind mit unserer App und da feilen wir natürlich jetzt mit Vollgas weiter.

Wir haben auch eine sehr performante, agile Lieferorganisation. Wie gesagt, das gesamte Programm ist jetzt in der Linie angekommen. Wir liefern aus mehreren Geschäftsfeldern an eine Plattform, komplett agil eskaliert und haben damit auch die Kundenzufriedenheit, wie gesagt, die war 2018 nicht ganz so gut, die haben wir jetzt auch noch mal um 30 % steigern können, um da wirklich auch den Banken zu zeigen, dass wir nicht nur die Rechenzentrale sind, sondern wirklich der Digitalisierungsleader, der Digitalisierungspartner in der genossenschaftlichen Finanzgruppe. Einige weitere tolle KPIs, auf die will ich jetzt nicht eingehen, weil die Reise ist ja noch nicht vorbei.

Janine Damm

Genau, die Reise geht für uns weiter. Kann auch sein, dass auf diesem Bild jetzt Dinge fehlen, weil es können immer unterjährig auch noch mal Dinge hinzukommen. Aber was wir kontinuierlich tun, ist den agilen Reifegrad im Unternehmen zu erhöhen. Wir arbeiten gerade auch an einem integrierten unternehmensweiten KPI-Konzept, also nicht nur KPI für hat jetzt unsere Transformation Erfolg, sondern auch wirklich Liefer-KPIs. Wir haben eine gesamthafte Weiterentwicklung nochmal von Aufbau- und Ablauforganisation. Also gerade auch noch mal was Enterprise Funktionen angeht, zu schauen, wie müssen die sich weiterentwickeln, um den Anforderungen auch gerecht zu werden, insbesondere auch mit Blick auf ITC-Bild, aber nicht nur.

Wir haben auch Feedback aus der Organisation. Das ist unser Review-Prozess, welches wir immer versuchen weiterzuarbeiten. Und ich hatte vorher gesagt, End-to-End hört bei uns nicht auf, sondern geht bis zu unseren Banken, sodass wir uns auch Gedanken darüber machen, was brauchen die im Sinne von Transformationsberatung, Transformations-know-how, um den zukünftigen Herausforderungen gut gewachsen zu sein. Ich glaube, ich habe wahrscheinlich jetzt nur noch ein paar Sekunden, aber so viel Zeit muss sein, nämlich um Danke zu sagen. Es ist nur ein ganz, ganz, ganz kleiner Teil hier, aber ich würde die Gelegenheit trotzdem gerne nutzen, um Danke an dieses Team zu sagen. Diese Reise war sehr intensiv und sie wird auch sehr intensiv weitergehen. An der Stelle auch danke an Accenture, dass sie die Reise mit uns begleiten. Hier sind nicht alle drauf, aber ich hoffe, die Botschaft erreicht trotzdem alle. Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Audience/Host

Moment, wir müssen bitte mit Mikro arbeiten.

Audience/Host

Sie haben des Öfteren über das interdisziplinäre Team gesprochen. In welcher Einheit von dem Unternehmen war dann das aufgehängt? IT, Controlling, Personalwesen, also wer war mehr oder weniger der Auftraggeber oder der Stakeholder von dieser Transformation oder diesem Team?

Janine Damm

Also, das Transformation-Office hängt direkt am Vorstand. Und das interdisziplinäre Team bestückt sich auch immer wieder neu aus den Linieneinheiten. Aber der Auftrag für die Transformation kommt direkt vom Vorstand.

Audience/Host

Alles klar, danke.

Audience/Host

Ja, mich wird auch mal interessieren, einige Unternehmen, die auf agile Formen gehen, machen ja eine Product-Led Organisation. Das heißt, sie bilden die Unternehmen komplett um Services und bringen dann die Leute rein, anstatt Aufbauorganisation. Ist das ein möglicher nächster Schritt oder weil Sie hören sich schon so an, als würden sie sehr stark themenbezogen konzentrieren und dann die richtigen Teams zusammenstellen? Oder ist es Product-Led, weil auch eine Ihrer Bankkunden eventuell, nicht im Sparkassenverbund, aber ja bei Product-Led doch sehr, sehr führend ist?

Dr. Patrick Freudenstein

Ja, also haben jetzt natürlich nicht gezeigt in der Kürze der Zeit, wie unsere Aufbauorganisation aussieht, aber in den Liefereinheiten, also spricht wirklich den Geschäftsfeldern, die Kundenlösungen produzieren, geht es bis runter zum Squad. Und ein Squad verantwortet ein Produkt oder ein Teilprodukt und ein Tribe bündelt dann Teilprodukte oder einzelne Produkte zu einem Themenbereich oder zu einem Bedarfswelt, sagen wir eigentlich. Es ist am Ende auch noch mal groß kartografiert in Bedarfswelt seitens der Banken und in den Bedarfswelt Lösungen. Und wir sind da wirklich End-to-End, also auch mal zur Frage von eben: Wir haben keine IT, wir haben nur Fach-IT, Squads, Tribes, Geschäftsfelder.

Audience/Host

Ja, okay. Danke.

Audience/Host

Jede Transformation hat immer das Problem, dass es Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt, die sagen: „Ich

hab schon zehn von diesen Dingen mitgemacht, es ändert sich eh nichts.“ Wie haben Sie die geschafft, mitzunehmen?

Janine Damm

Ja, also ich glaube, das ist eine Herausforderung, mit der man immer zu kämpfen hat. Und ich glaube, in so einem Prozess muss man auch permanent eine Einschätzung davon haben, habe ich jetzt den Großteil an Bord oder nicht? Ich glaube, der Anspruch jeden Einzelnen von 5.000 komplett an Bord zu haben, ich weiß nicht, ob man sich an dem nicht kaputt arbeiten würde, aber es ist natürlich trotzdem eine Herausforderung, die wir haben. Deswegen ist es uns wichtig, die Mitarbeiter auch mit einzubeziehen.

Das heißt, wir hatten auch Promotorengruppen, wo wir wirklich komplett quer durch die Company die Menschen mit an Bord hatten, wo es auch wirklich teilweise sehr kontroverse Diskussionen gab, warum wir das machen? Wie das auch wirklich in der Belegschaft ankommt? Wo wir uns Gedanken darüber gemacht haben, wie können wir das angehen? Also, unser Rezept war wirklich tief reinzugehen in die Organisation und auch wirklich aus verschiedenen Teilen der Organisation Mitarbeiter mit an den Tisch zu holen.

Aber auch klar manchmal zu sein, dass man eben nicht, das meinte ich gerade mit, nicht jedes einzelne Feedback kann auch immer berücksichtigt werden. Und ich glaube, das ist auch ein kultureller Aspekt und eine Challenge in dem Kontext. Ich kann alle mit ins Boot holen, aber ich muss an der anderen ein oder anderen Stelle vielleicht auch mal ein Feedback nicht berücksichtigen. Ich muss es nur erklären, warum. Und ich glaube ein Erfolgsrezept oder etwas was wir gelernt haben, ist auch manchmal zu kommunizieren, auch wenn es nichts wirklich Neues gibt. Weil je länger man nichts mehr ins Unternehmen als Gesamtes sendet, bewegt sich trotzdem was. Und im Zweifel gibt es Gedankengänge oder Hypothesen, die nicht wirklich stimmen. Von daher versuchen wir, so gut es geht und so oft wie möglich zu kommunizieren.

Dr. Patrick Freudenstein

Ich glaube, was auch ein Teil des Erfolgs war, dass die Janin es geschafft hat, erstmalig in der Atruvia, den Betriebsrat als Teil der Promotorengruppe zu gewinnen. Also, das war am Anfang extrem divers. Aber ich glaube, die haben dann mit viel, viel Zeit, viel erklären, warum machen wir das? Was ist die Alternative, wenn wir es nicht machen? Haben wir es auch geschafft, den Betriebsrat auf unsere Seite zu ziehen, der dann wirklich auch mit kommuniziert hat, mit an einem Strang gezogen hat.

Plus, was man jetzt auch nicht verkennen darf, diese Akzeptanzkriterien waren natürlich auch ein Teil von Transformation Governance, um zu gucken, scheren

welche jetzt aus? Machen sie es doch nicht? Wir haben auch Tribe Designs gemacht, bis zur Squad-Ebene runter, wo wir designt haben nach dem Rollenmodell, nach unserer neuen Ablauforganisation, wie muss ein Tribe aussehen? Wie muss ein Squad aussehen? Und da haben wir auch sechs Monate später Tribe-Checkpoints gemacht. Haben die sich wirklich so entwickelt, wie wir das damals vereinbart haben oder haben sie doch die alten Rollen wieder teilweise eingeführt? Also, am Ende ist auch immer ein bisschen Governance, bisschen gucken, passiert es auch wirklich.

Janine Damm

Und vielleicht noch eine Ergänzung. Ich glaube, das Thema Leadership ist einfach auch extrem wichtig. Wir haben am Anfang manchmal festgestellt, wenn wir Dinge konzeptioniert haben oder verändert haben, dass es auch überall teilweise anders transportiert oder angekommen ist. Es ist natürlich, ist menschlich. Wo wir irgendwann gesagt haben: „Ich glaube, wir müssen es irgendwie schaffen, die initiale Info einmal an alle gleich zu senden.“ Und auch die Leads dabei zu unterstützen, eine gewisse Mehrwertargumentation auch für Mitarbeiter zu haben und aber auch viele Fragen des Warum beantworten zu können. Ja, das vielleicht noch als weiteres Learning.