

Agile Zusammenarbeit

Realisierung eines Social Intranet

Nahezu jeder kennt und nutzt im privaten Umfeld soziale Netzwerke. Welche agilen Aktionsfelder und Wechselwirkungen bei der Realisierung eines Social Intranet im traditionellen Bankumfeld zu Tage treten können erläutert die VR-Bank Neu-Ulm.

Simone Fetzer und Kai Häckel

Die im Flurfunk kursierenden Meinungen zur Situation der Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb der VR-Bank Neu-Ulm haben im Jahr 2017 das dortige Innovationsteam befeuert, sich des Themas anzunehmen und ein Konzept zur Verbesserung der internen Informations- und Kommunikationssituation zu erarbeiten.

Um eine fundierte Entscheidungsbasis für die Geschäftsleitung zu schaffen, nutzte das Team

die Logik der „Innovation Kickbox“. Die Innovation Kickbox wurde im Jahr 2013 von Adobes Chefstrategen Mark Randall auf Basis von Design-Thinking-Elementen und dem Lean-Start-up-Ansatz entwickelt und wird unter anderem von der ADG als standardisierter Innovationsprozess promotet.

Der Kern des Prozesses ist eine stark nutzerzentrierte Vorgehensweise und die schrittweise Validierung der Annahmen und Hypothesen des erarbeiteten Modells. Das Konzeptionsteam widmete diesem Punkt folglich viel Aufmerksamkeit.

Neben den klassischen Störfeuern bei der innerbetrieblichen Kommunikation, die sich durch Bereichsabgrenzungen oder absichernde CC-E-Mails zeigen, wurde dem Konzeptionsteam deutlich, dass das im privaten Umfeld geprägte Nutzungsverhalten inzwischen auch die Anforderungen an eine zeitgemäße Kommunikationslösung im geschäftlichen Umfeld stark verändert hat.

Dieses auch als „Liquid Expectations“ beschriebene Phänomen

wurde neben den offensichtlichen und vielfach auch geäußerten Anforderungen berücksichtigt und führte zu einem Kriterienkatalog für die noch zu findende Lösung:

- Verbesserung des Informationsaustauschs,
- leichtere Zusammenarbeit,
- modernes Erscheinungsbild der technischen Anwendung,
- hierarchie- und bereichsgrenzenübergreifende Kommunikation,
- Wissen zusammentragen und generieren sowie
- Förderung der crossfunktionalen Zusammenarbeit zur Generierung von Ideen und Innovationen.

Ausgehend von den vorhandenen Kommunikations- und Informationslösungen, die typischerweise durch Lotus-Notes-Datenbanken und anderen eindirektionalen Informationsmitteln geprägt waren, schloss sich die Suche nach einer Lösung an, die pragmatische und betriebswirtschaftliche Aspekte ausreichend berücksichtigt. Die Entwicklungsumgebung „Intrex“ bot letztlich diese flexible und



*Simone Fetzer ist Bereichsleiterin Personal bei der VR-Bank Neu-Ulm eG.
E-Mail: simone.fetzer@vrnu.de*



*Kai Häckel koordiniert als Consultant Digital Business & Innovation verschiedene Digitalisierungs- und Innovationsvorhaben bei der VR-Bank Neu-Ulm eG.
E-Mail: kai.haekkel@vrnu.de*

gleichzeitig robuste Umgebung zur Realisierung.

Komplexe Anforderungen

In Zusammenarbeit mit einem im Bankenumfeld erfahrenen Dienstleister wurde in rund zwei Monaten Entwicklungsarbeit ein passgenaues Social Intranet für die VR-Bank Neu-Ulm designed. Durch die vorgelagerte konzeptionelle Arbeit konnten die Nutzerwünsche schnell konkret benannt und umgesetzt werden. Im weiteren Verlauf wurden gezielt agile Methoden und Prinzipien im Umsetzungsprojekt angewandt, um das komplexe Anforderungsspektrum im bis zu zwölfköpfigen Realisierungsteam zu koordinieren.

Das vom „Daily-Scrum-Event“ abgeleitete Wochenmeeting ist beispielsweise als eine neue Erfahrung herauszustellen, da sie für das Realisierungsteam und damit für den Projekterfolg von entscheidender Bedeutung war. Im Umsetzungszeitraum wurden 15-minütige Wochenmeetings abgehalten, bei denen jedes Team kurz und knapp erläuterte, was von den Mitgliedern erledigt wurde, welche Aufgaben anstehen und was die Umsetzung einer Aufgabe aktuell verhindert.

Unklare Zuständigkeiten oder Missverständnisse wurden dank der Methode und dem transparenten Umgang im Realisierungsteam nach spätestens einer Woche offensichtlich. Nicht eindeutig umrissene Anforderungen konnten in den Wochenmeetings besprochen und bei Bedarf schnell an den beteiligten Dienstleister zurückgemeldet werden.

Dabei konnte das neue Social Intranet, das letztlich unter dem Label „Mitarbeiterportal“ ausgerollt wurde, bereits im Realisierungszeitraum seine Pluspunkte ausspielen. Virtuelle Gruppendiensten dem Umsetzungsteam

zum Informations- und Gedankenaustausch. Das integrierte digitale Taskboard fungierte als Projektplan und gleichzeitig als Basis zur Erfüllung der Dokumentationsanforderungen bei Projekten.

Nach Abschluss der administrativen Aufgaben sowie einer initialen Datenerfassung in den verschiedenen Modulen führte das Realisierungsteam eine Roadshow durch. Die Mitarbeiter aller Geschäftsstellen hatten die Möglichkeit, an einer Präsenzveranstaltung oder einem Webinar zum Thema Mitarbeiterportal teilzunehmen.

In den halbstündigen Terminen erläuterten die Referenten die Vorteile des Mitarbeiterportals und gaben einen Einblick in den Umsetzungsprozess sowie die unterschiedlichen Anwendungen. Der Zugriff durch die Mit-

VR-Bank Neu-Ulm eG

<i>Bilanzsumme</i>	<i>1.905 Mio. Euro</i>
<i>Kunden</i>	<i>rund 70.000</i>
<i>Kundenkredite</i>	<i>1.432 Mio. Euro</i>
<i>Kundeneinlagen</i>	<i>1.488 Mio. Euro</i>
<i>Mitarbeiter</i>	<i>340</i>
<i>Filialen</i>	<i>15</i>

Zahlen zum 31.12.2018

arbeiter selbst war jeweils ab dem Präsentationstermin möglich. Eine Erkenntnis im Realisierungsprozess war die Tatsache, wie umfangreich und damit fordernd ein neues Medium wie ein Social Intranet ist.

Flexible Handhabung

Ursprünglich gesetzte Prioritäten wurden deshalb neu sortiert und zum Teil zeitlich zurückgestellt. So wurde die Erstellung des digitalen Unternehmenshandbuchs für ver-

MünchenerHyp

Auf ins neue Leben.
Mit unserer Immobilienfinanzierung.

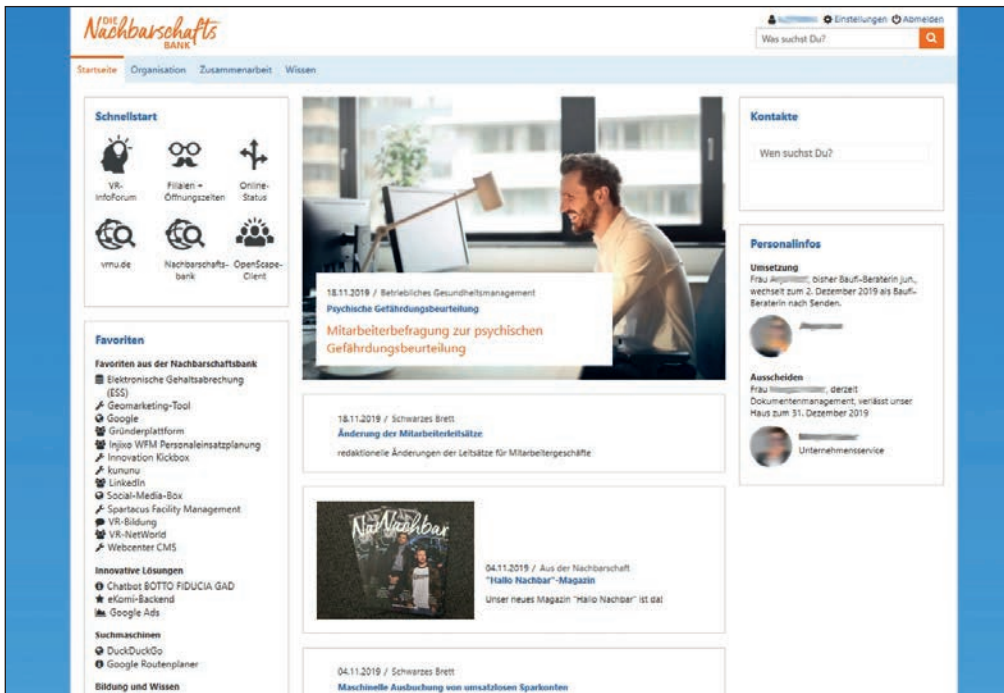
- Zinssicherheit bis 30 Jahre
- Vielseitige Tilgungsmöglichkeiten
- Flexibel durch wiederauszahlbare Sondertilgungen

Mehr Infos bei Ihrem Regionalbüro.

Genossenschaftliche FinanzGruppe
Volksbanken Raiffeisenbanken

Jetzt Topzins sichern!

www.muenchenerhyp.de



bindliche Dokumente, wie Arbeitsanweisungen oder Prozessbeschreibungen, auf ein Folgerelease verlegt. Zum Breitenrollout Mitte September 2019 wurde im Realisierungsteam entschieden, dass der Schwerpunkt zunächst auf weiche Themen gelegt wird, die den Mitarbeitern einen Mehrwert in Tagesgeschäft bieten sowie auf Features, für die es bisher keine Lösungen gab.

So erfreuen sich die virtuellen Gruppen bereits großer Beliebtheit. Nach etwa vier Wochen sind bereits über 80 Gruppen im Mitarbeiterportal entstanden. Neben klassischen Abteilungs- oder Bereichsgruppen, die dem regen Informationsaustausch dienen, entstehen laufend neue Gruppen mit vielerlei Zielsetzungen – von A wie Auszubildende bis zu Y wie Yoga-Runde.

Neben positivem Feedback verspürte das Realisierungsteam mancherorts auch Skepsis. Durch die zunächst fehlenden verbindlichen Einträge im Unternehmenshandbuch des neuen Mitarbeiterportals erhöhte sich zunächst die Zahl der Informationsquellen und damit die Medienvielfalt. Den-

noch scheint der gewählte Weg des stufenweisen Rollouts wichtig für den nachhaltigen Erfolg zu sein.

Um sich in einem umfangreichen Social Intranet zurechtzufinden, ist Anwenderpraxis ein Schlüssel zum Erfolg. Durch die zunächst überwiegend positiv belegten Themengebiete soll die Nutzung bewusst angeregt werden. Die bereits erwähnten 80 Gruppen mit über 1.000 Beiträgen sowie mehr als 200 Einträgen in der frei editierbaren Wissensdatenbank „Wiki“ nähren die Hoffnung, tatsächlich eine gute Antwort auf die Herausforderungen gefunden zu haben.

Das Realisierungsteam wird am Ball bleiben und sich auch weiter in iterativen Zyklen am großen Ziel orientieren, rund 80 Prozent der innerbetrieblichen Kommunikation auf das Mitarbeiterportal zu verlagern. Überquellende E-Mail-Postfächer nach dem Wochenende oder dem Jahresurlaub sollten damit bald Geschichte sein.

Das Beispiel zur Konzeptionierung und Realisierung eines Social Intranet bei der VR-Bank Neu-Ulm zeigt, an wie vielen Stellen tradi-

tionelle Organisationsstrukturen von agilen Methoden, Werten und Prinzipien profitieren können. Rückblickend galt beim gesamten Projekt die alte chinesische Weisheit „Der Weg ist das Ziel“.

Durch die Erfahrungen des Realisierungsteams besteht die Chance, dass die vielerorts angepreisene und teils gehypte Agilität nun ohne Laborversuche und gesonderte Methodenworkshops noch mehr in das Tagesgeschäft einfließen kann. Die VR-Bank Neu-Ulm erhofft sich zudem Impulse für eine vorwärtsgewandte Organisationsentwicklung: Laterale Führungsansätze, die den Kunden voll und ganz in das Zentrum des Handelns stellen, tun letztlich jedem Thema gut.

Die weitere Transformation der Organisation hin zu einer mehr oder minder agilen Organisationsstruktur setzt jedoch die ehrliche Selbsterkenntnis im Management voraus, dass lange gehütete Glaubenssätze und bisherige Managementmodelle hinterfragt werden müssen, um den Anforderungen des heutigen Markts begegnen zu können.

Um die Entscheider in die Lage zu versetzen, sich selbst ein Bild von diesem gänzlich anderen und für Banken ungewohnten Organisationsbild zu machen, wurden zwischenzeitlich spezielle Führungskräfte trainings aufgelegt und zur Teilnahme ausgeschrieben. Damit geht die VR-Bank Neu-Ulm den nächsten logischen Schritt. **B**