

NatWest gelingt der Einstieg in die Agile-Transformation



Branche:
Finanzdienstleistungen

Region:
Vereinigtes Königreich

Beschäftigte:
62.000

Planview Lösung:
Planview Enterprise Agile Planning

Planview Produkt:



DIE HERAUSFORDERUNG

Veränderungen sind für die NatWest Group – wie auch für ihre 19 Millionen Kunden – nichts Neues, doch plötzlich stand das Geldinstitut vor einer nie dagewesenen digitalen und wirtschaftlichen Umgestaltung: neue Technologien, Bevölkerungswandel und eine höchst unsichere wirtschaftliche (und politische) Situation. Vor diesem Hintergrund beschloss das renommierte britische Bank- und Finanzdienstleistungsunternehmen zusätzliche Investitionen in neue Tools, um den Geschäftsbetrieb zu straffen und effizienter zu machen. Das erforderte die umfangreichere Umsetzung von Lean- und Agile-Methoden in dem großen und komplexen Unternehmen mit seinen verschiedenen Standorten.

DIE LÖSUNG

Als NatWest auf die Planview Lösung für das Enterprise Agile Planning umstellte, wusste das Team nicht, was es erwarten konnte und inwieweit diese Lösung dem Unternehmen bei der Erarbeitung neuer Arbeitsweisen helfen würde. Aber schon sehr schnell war klar, dass die neue Plattform ein maßgeblicher Katalysator für die Akzeptanz und die Umsetzung der Agile-Skalierung im gesamten Unternehmen sein würde. Planview LeanKit™ passte perfekt zum Denkansatz und zur Unternehmenskultur bei NatWest, erleichterte den Umgang mit Veränderungen und erwies sich als wesentlicher Bestandteil des Transformationsprozesses.

„Wir nutzen Planview LeanKit, um Agile im ganzen Unternehmen nutzbar zu machen. Mit LeanKit kann der Wandel mühelos herbeigeführt werden, und zwar dauerhaft und nachhaltig.“

Paul Hickman, Senior Business Analyst

Über die NatWest Group

In der heutigen NatWest Group (früher Royal Bank of Scotland) und ihren Marken sind Hunderte ehemalige Finanzinstitutionen aufgegangen, einige über 300 Jahre alt. Das Unternehmen hat seinen Hauptsitz im Vereinigten Königreich und setzt auf Innovation und Partnerschaften. Die NatWest Group bietet Privatkunden, großen und kleinen gewerblichen Kunden sowie Institutionen eine umfangreiche Palette von Produkten und Dienstleistungen an.

Die Herausforderung: Die Transformation einleiten

Ein Unternehmen, das Jahrhunderte von Zusammenschlüssen, Übernahmen und Umfirmierungen übersteht, hat es offenbar verstanden, sich als Organisation weiterzuentwickeln. Veränderungen kennt die NatWest Group also nur zu gut.

Wie jedes Unternehmen muss sie sich an ein permanent im Wandel begriffenes Umfeld anpassen und die richtigen Änderungen zum richtigen Zeitpunkt vornehmen. Um Schritt zu halten, setzt das Geldinstitut bei der Verwaltung und Umsetzung von Aktivitäten zunehmend auf Agile-Methoden und Lean-Prinzipien. NatWest nennt diese Initiative „New Ways of Working“, also „Neue Arbeitsweisen“, und Kanban ist ein wesentlicher Teil davon.

NatWest hat verschiedene strategische Initiativen mit über 400 Mehrjahresprogrammen, die mehr als 4.000 Projekte umfassen. Je mehr Teams mit Kanban arbeiteten, desto öfter fanden sich Whiteboards in den Büros und natürlich überall Post-it-Notizen. Zwar gab es viele verschiedene Tools für die „New Ways of Working“, aber es fehlte ein zentrales, bewährtes Tool für das gesamte Unternehmen.

„Wir hatten ganz viele Pläne, als wir in einer gemischten Umgebung mit allen möglichen Ansätzen von Agile bis Wasserfall gearbeitet haben. Das Planen und das Zusammenführen der Aktivitäten lief mitunter sehr unterschiedlich ab und war oft schwierig“, sagt Kevin Meddeman, EPM Transformation Manager und Leiter des Teams, das für die Technologieumstellung bei NatWest verantwortlich ist.

Im Unternehmen gab es bereits viele positive Entwicklungen, die das Team mit der Einbindung eines neuen Tools nicht behindern wollte. Da aber eine schnelle Reaktionsfähigkeit, Skalierung und Umsetzung angesichts von Branchenanforderungen immer wichtiger wurden, war offensichtlich, dass zunächst die Herausforderungen gelöst werden mussten, die sich durch geografisch verteilte Teams ergeben. Dies galt insbesondere für die Arbeit mit Agile und Kanban.

Die Lösung: Agile mit Unterstützung durch LeanKit

NatWest nutzte bereits Planview Produkte und beschloss deshalb auszuprobieren, wie der Einsatz der Planview Lösung für das Enterprise Agile Planning das Unternehmen bei der Einführung neuer Arbeitsweisen und der Förderung der Agile-Transformation unterstützen könnte. Man entschied sich für ein Proof-of-Concept-Projekt mit Planview LeanKit. Das cloudbasierte Modul für das Agile-Programm-Management zur visuellen Aufgabenumsetzung, das Teil der Planview Lösung für das Enterprise Agile Planning ist, sollte es den Teams ermöglichen, Lean- und Agile-Prinzipien und -Prozesse anzuwenden.

Kevin Meddeman und Paul Hickman (letzterer Senior Business Analyst im Change Center of Excellence bei NatWest) entschieden

sich dafür, den Teams die Option zu geben, LeanKit nach Bedarf einzusetzen. Sie ermöglichten die Nutzung ohne weitere Hürden und machten den Teams keine Vorgaben zu den Einsatzzwecken. Den Verantwortlichen bei NatWest war klar, dass die Akzeptanz von LeanKit und die Transformation an sich nur mit einem soliden Verständnis der Lean-Agile-Prinzipien gelingen konnten, und sie implementierten den Machbarkeitsnachweis nach einer Train-the-Trainer-Logik.

Schulungen sollten die ersten Nutzer dazu befähigen, andere zu unterstützen. Die Nachfrage stieg stetig, und LeanKit erwies sich bei den ersten Nutzern als äußerst beliebt. Meddeman und Hickman ließen dem organischen Wachstum freien Lauf, und als dann im Unternehmen Ergebnisse sichtbar wurden, die Mundpropaganda wirkte und immer mehr Teams von Erfolgserlebnissen berichteten, explodierte die Nachfrage förmlich. Die beim Pilotprojekt erwießen Vorteile und die Möglichkeit, mit LeanKit Aufgaben teamübergreifend zu visualisieren, trieben das Agile-Wachstum kräftig voran.

Mithilfe des Planview Success Centers entwickelte NatWest Best Practices, damit Teams schneller produktiv arbeiten und erfolgreich von den bisherigen Praktiken bzw. Work-Management-Systemen auf Planview umstellen konnten. Auf diese Weise holte NatWest ganz unterschiedliche Arbeitsgruppen innerhalb des Unternehmens an Bord, von der Finanzabteilung bis zum Marketing, und dank der breiteren Aufstellung konnte NatWest die Wirksamkeit von LeanKit als Transformationsbeschleuniger umfassend erproben.

Führungskräfte begannen, ihre Abteilungsergebnisse mit LeanKit zu erfassen. Die Aufgaben auf verschiedenen Hierarchieebenen wurden auf über- und untergeordneten Karten und Boards miteinander verknüpft. Mit der Zeit gelang es immer besser, die Kennzahlen zur kontinuierlichen Verbesserung einzusetzen. Einige Teams nutzten LeanKit sogar für ihr virtuelles Program Increment (PI) Planning.

Das Ergebnis: Begeisterung und Kooperation

Die Umstellung begann im Mai 2018 mit einer kleinen Gruppe von 100 bis 200 Personen, die an einem Pilotprojekt teilnahmen, und am Ende stand die unternehmensweite Nutzung von LeanKit – Lean-Prinzipien und Kanban waren voll und ganz im Unternehmen angekommen. Zur LeanKit Nutzergruppe bei NatWest gehören heute über 5.000 Personen, es ist eine florierende Gruppe, die sich durch Eigenverantwortung und Kooperation auszeichnet.

„Von den allerersten Nutzern bis zu den verschiedenen Teams of Teams lautet das überwiegende Feedback, dass die Flexibilität und Anwenderfreundlichkeit von Planview LeanKit enorm bei der Einführung geholfen haben und für unser Wachstum mitverantwortlich sind“, so Paul Hickman, dessen Team für die Rahmenbedingungen bei Veränderungen in der NatWest Group verantwortlich ist.

„Wir können diese Produktivanwendung als Lösung für eine integrierte Architektur zur Verwaltung der unternehmensweiten Agile-Skalierung rundum befürworten.“

Ein Blick in die Zukunft: Dauerhafte und nachhaltige Veränderung

NatWest möchte am Ball bleiben und den Einsatz von LeanKit ausweiten, um der vorhandenen Nachfrage gerecht zu werden und die Agile-Transformation voranzutreiben.

Weitere Informationen zu den Vorteilen von Planview® Lösungen für Ihr Unternehmen finden Sie unter [Planview.com/de](https://www.planview.com/de).

planview®