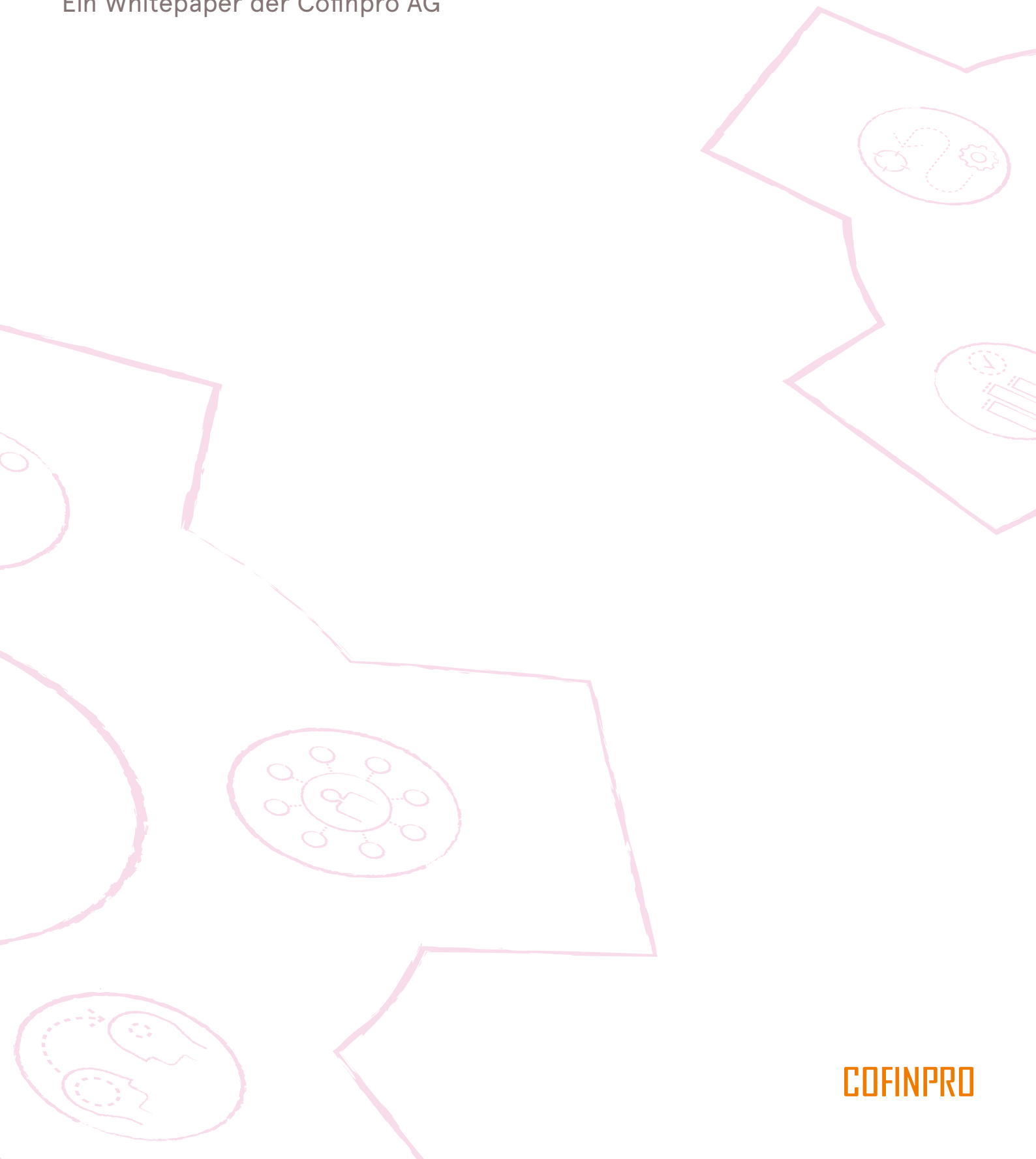


# Fünf Dimensionen der agilen Transformation: Mit Struktur zur erfolgreichen Umsetzung

Ein Whitepaper der Cofinpro AG



## **Klassische hierarchische Strukturen lähmen die digitale Transformation in Finanzunternehmen. Der Wandel zu mehr Agilität ist herausfordernd, aber lohnend und nachhaltig wirksam.**

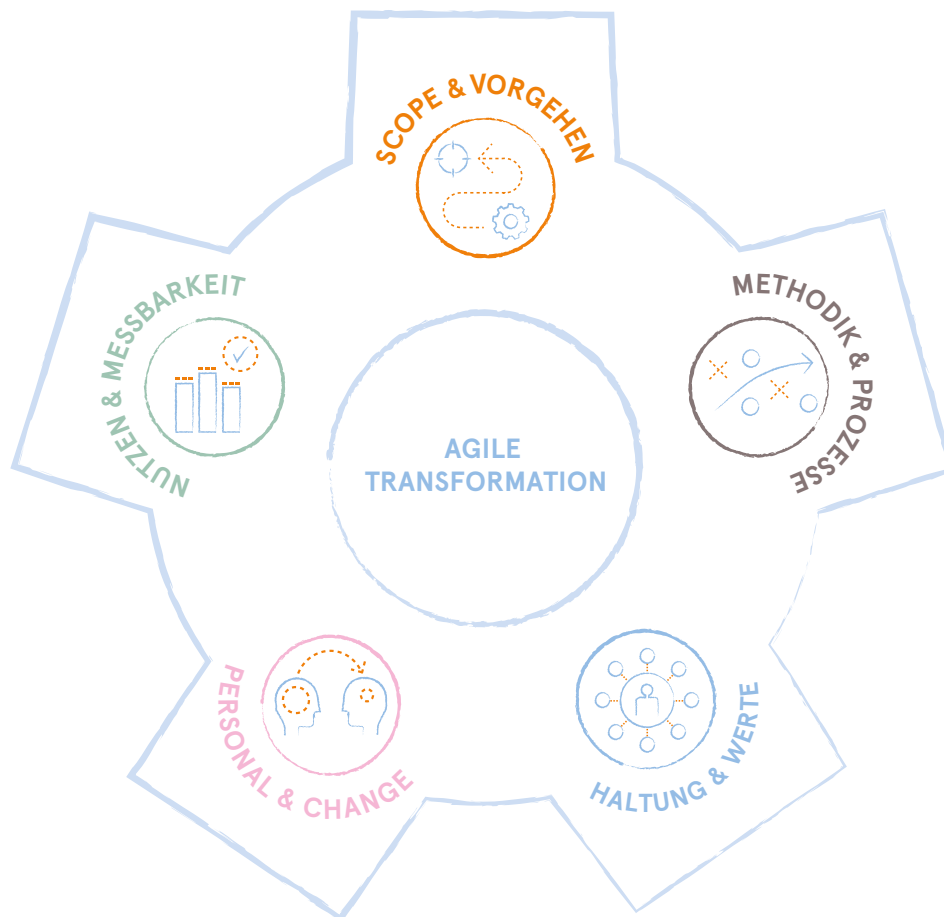
Unternehmen der Finanzbranche stehen unter steigendem Druck, sich trotz regulatorischer Hürden schnell an neue Marktsituationen anzupassen. Die Kunden, die von den Services der Big-Tech-Konzerne und aufstrebenden Fintechs verwöhnt sind, erwarten von den etablierten Banken und Fondsgesellschaften frische Ideen und eine digitale Produktphilosophie, die ihre Bedürfnisse optimal erfüllt.

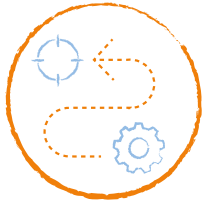
Doch mit den altbewährten Werkzeugen und Vorgehensweisen aus der Vergangenheit werden die Finanzinstitute den erforderlichen Wandel nicht bewältigen können. Um das digitale Banking-Ökosystem der Zukunft zu gestalten, müssen sie eine Veränderung durchlaufen und intern eine Kultur der Innovation und kreativer Ideenförderung schaffen. Dies erfordert autonome Teams, die in der Lage sind, schnell und effizient Ergebnisse zu erzielen. Ein Schlüssel zum Erfolg dieser digitalen Transformation sind agile Methoden.

Die Institute haben bereits viele kleine Experimente im agilen Arbeiten durchgeführt. Nun stehen sie vor der Herausforderung, die nächsten Transformationsschritte einzuleiten. Bisherige lokale Optimierungen reichen nicht mehr aus, da sie an organisatorische Grenzen stoßen. Es ist ein ganzheitlicher Ansatz gefragt, der die gesamte Organisation einbezieht und die wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen Abteilungen berücksichtigt.

Die Aufgabe für Finanzinstitute besteht nun darin, das Ziel und den Rahmen für die nächste Stufe der agilen Transformation klar zu definieren. Insbesondere ist es erfolgskritisch, einen Überblick darüber zu erhalten und behalten, was alles zur Transformation gehört.

Cofinpro orientiert sich an den folgenden fünf Handlungsfeldern, um dem Wandel eine Struktur zu geben:





## Scope & Vorgehen – Wertschöpfungskette als Wegweiser der Transformation

Ursprünglich wurde das agile Arbeiten für Unternehmen im Technologie-Umfeld entwickelt, meist mit dem Fokus auf die Entwicklungs- und Einführungsphase. Auch in den Banken gehörten deshalb die IT-Departments zu den Early Adopters. Hierbei können bekannte Frameworks wie Cynefin oder die Stacey-Complexity-Matrix hilfreich sein, um die lokalen Anforderungen und Komplexitätsniveaus zu berücksichtigen. Bereiche, die in direktem Zusammenhang mit digitalen Produkten und der direkten Interaktion mit Kunden stehen oder weiter oben in der Wertschöpfungskette angesiedelt sind, können bei der Transformation zu agilem Arbeiten vorrangig angegangen werden. Hier ist die Reichweite der Veränderungen am größten und ein schneller Mehrwert für die Kunden möglich.

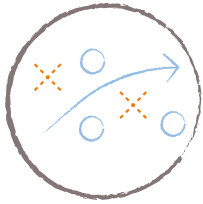
Der Transformationsprozess sollte in mehreren Stufen aufgebaut werden, um Akzeptanz und das Verständnis für agile Prinzipien zu schaffen. In unseren Projekten hat sich die folgende Vorgehensweise bewährt:

1. Fokus auf die Change-Bereiche in der Entwicklung digitaler Produkte. In dieser Phase sind üblicherweise die IT-Departments stark eingebunden, während sich die Fachabteilungen auf die Identifizierung des Kunden und seiner Bedürfnisse beschränken.
2. Integration der Bereiche, die für den Betrieb und die Wartung der digitalen Produkte verantwortlich sind. Im besten Fall wachsen Change und Run zusammen, sodass die agil geprägte Arbeitsweise auf den gesamten Produktlebenszyklus ausgedehnt wird.
3. Integration von Einheiten mit direktem Kundenkontakt, wie Kundenservice oder Vertrieb. Durch die agile Arbeitsweise können Kundenanforderungen schneller erkannt und umgesetzt werden, was zu einer verbesserten Kundenorientierung führt.
4. Erweiterung des Changes auf Teile der Organisation, die nicht unmittelbar digitale Produkte entwickeln oder in Kundeninteraktionen sind. Diese können Personalwesen, Finance oder andere unterstützende Funktionen umfassen.

Insbesondere für Service-Einheiten, die der Wertschöpfungskette zuarbeiten, empfiehlt es sich, eine nachgelagerte Position einzunehmen und mit Augenmaß agilisiert zu werden. Es ist wichtig, dass sie nicht um jeden Preis agile Methoden übernehmen müssen, sondern ein entsprechendes Mindset entwickeln, um die Wertschöpfungskette bestmöglich zu unterstützen.

Cofinpro empfiehlt: Durch eine differenzierte und auf die Wertschöpfungskette abgestimmte Abfolge der Bereiche, in denen der agile Wandel eingeführt wird, kann der Transformationsprozess effektiv umgesetzt werden. Unternehmen können so die Vorteile agiler Methoden nutzen und gleichzeitig sicherstellen, dass alle beteiligten Serviceeinheiten harmonisch zusammenarbeiten. Im Ergebnis wird die gesamte Wertschöpfungskette optimiert.





## Methodik & Prozesse – Frameworks als Inspiration für den individuellen Weg

Seit den agilen Anfängen mit Scrum und Kanban als Methoden, haben sich inzwischen eine Reihe von Frameworks etabliert, welche sich auch für die Kollaboration im größeren Umfang eignen.

Erfolgreicher als das reine Umsetzen von vorhandenen Frameworks wie SAFe, Nexus oder LeSS ist es jedoch, individuelle Lösungsansätze zu verfolgen. Zwar liefern die Frameworks wertvolle Impulse, insbesondere bei den Rollen und der teamübergreifenden Koordination. Sie lösen aber immer nur eine konkrete Herausforderung und sind damit eine hilfreiche Orientierung. Die Kunst besteht jedoch darin, die verschiedenen Lösungsalternativen passend zusammenzuführen. Hier gilt das Prinzip der individuellen Lösungsfindung.

Der Einsatz fester Frameworks birgt zudem immer die Gefahr, alte Ansätze lediglich umzubenennen, wodurch die Identifikation mit dem Wandel ausbleibt. Agilität sollte nicht auf eine bestimmte Methode, ein Framework oder einen Ansatz reduziert werden, sondern vielmehr als eine grundlegende Haltung verstanden werden, wie Komplexität gemanagt werden kann.

Cofinpro empfiehlt: Während die konkreten Frameworks als Trends betrachtet werden können, ist Agilität an sich kein vorübergehendes Phänomen. Es geht vielmehr darum, dass jedes Unternehmen sich permanent die Fragen stellen muss: Wer ist unser Kunde oder Nutzer? Wissen wir, was er braucht? Sind unsere Kunden zufrieden oder, besser noch, begeistert? Lösen wir ihre Probleme effektiv?



Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass sich z. B. für die zeitliche Strukturierung größerer Produkte, an denen mehrere Entwicklungsteams beteiligt sind, der Etappengedanke von SAFe sinnvoll ist. Das sogenannte Programm Increment Planning ist eine effiziente Möglichkeit, alle Teams zu verbinden und Transparenz & Commitment zwischen ihnen zu schaffen. Dadurch wird eine konkrete Planung einzelner Phasen in einem agilen Vorgehen möglich. Das hilft insbesondere dem Management, Weitsicht und Vertrauen in eine Roadmap zu gewinnen.

Wenn die größte Herausforderung in der gemeinsamen Verantwortung für ein Produkt in einem skalierten Setting liegt, haben wir uns für die Aufteilung der Teams nach Scrum Nexus entschieden. Nexus Integration Teams hält hierbei über ein geteiltes Backlog die Produktvision und durch die übergreifende Koordination den Workflow des Nexus zusammen. Dies erlaubt eine leichtgewichtige Skalierung von Feature- und Komponenten-Teams unter Beibehaltung vergleichsweise vieler agiler Prinzipien.



## Haltung & Werte – Kultur als zentraler Auftrag agiler Führung

In der agilen Transformation spielen Haltung und Werte eine entscheidende Rolle bei der erfolgreichen Umsetzung. Eine zentrale Komponente ist die Kultur der Eigenständigkeit, in der jeder Einzelne sein Können und Wissen einbringen kann. Sie ist multidisziplinär und stellt nicht den Einzelnen, sondern das Team in den Mittelpunkt. Hierarchische Strukturen und Schulterklopfen sollen überwunden werden zugunsten von Entscheidungen, die auf Wissen, Erfahrung und Argumentation beruhen. Dieser Wandel ist jedoch in konservativen Branchen wie dem Bankensektor oft eine Herausforderung, da Mut und Risikobereitschaft häufig fehlen.

Ein entscheidender Faktor für eine erfolgreiche agile Transformation ist das Mindset der Beteiligten. Statt Veränderung als Bedrohung zu sehen, wird ein neuer Ansatz verfolgt: Veränderung wird als Chance betrachtet, etwas zu verbessern und sich gegenüber dem Wettbewerber neu zu positionieren. Eine neue Denkkultur etabliert sich, die dazu ermutigt, Dinge auszuprobieren, zu evaluieren und zu verbessern. Das Prinzip „Inspect & Adapt“ steht im Vordergrund und ist der neue Status Quo.

Eine echte Fehlerkultur ist ein weiterer wichtiger Aspekt. Es wird nicht nur akzeptiert, dass Fehler gemacht werden müssen, um daraus zu lernen. Das „Fehlermachen“ wird gefördert und als Lernchance gesehen. Entscheidend für den Fortschritt und die kontinuierliche Verbesserung ist diese Offenheit für Fehler und die Bereitschaft, aus ihnen zu lernen.

Auch die Bedeutung von Führung ist ein zentrales Thema in der agilen Transformation. Führungskräfte müssen sich bewusst sein, dass ihre Rolle nicht mehr darin besteht, Anweisungen zu erteilen und zu kontrollieren, sondern Teams zu unterstützen, zu motivieren und zu befähigen. Eine agile Führungskraft schafft eine Umgebung, in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr volles Potenzial entfalten können.

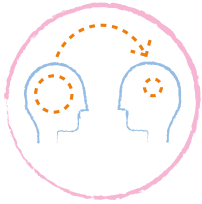


Häufig wird der Kulturwandel in Richtung Agilität vom Top-Management eingefordert, das die Notwendigkeit der Veränderung erkannt hat. Die Belegschaft trägt den Wunsch nach Selbstbestimmung und Verantwortungsübernahme weitgehend mit, wenn er nicht ohnehin "bottom up" initiiert wurde. Das mittlere Management kann jedoch häufig blockieren, da es seine Rolle in der neuen Agilitätsperspektive nur schwer annehmen kann oder will. Hier gilt es, die Führungskräfte zu unterstützen und zu begleiten.

Cofinpro empfiehlt: Insbesondere für Führungskräfte des mittleren Managements muss Führung neu definiert werden, wie z. B. durch die Rolle des People Managers, der die Weiterentwicklung von Menschen und Teams im Fokus hat. Oder ein Community Lead, der sich einem bestimmten fachlichen Thema widmet und dort Voraussetzungen und Paradigmen für die ganze Organisation entwirft.



Insgesamt ist bei einer agilen Transformation die Veränderung der Haltung und Werte sowohl essenziell als auch herausfordernd, um eine Kultur der Zusammenarbeit, des Lernens und der kontinuierlichen Verbesserung zu schaffen.



## Personal & Change – Veränderung als Chance

Aber auch bei den Mitarbeitenden gibt es nicht nur positive Gefühle hinsichtlich des Wechsels zu agilen Arbeitsweisen.

Sie beklagen wegfallende Routinen und unklare Hierarchien.

Hinzu kommt, dass sie sich um ihre Fähigkeiten sorgen, fundamentale Entscheidungen tatsächlich eigenständig treffen zu können. In ihrem bisherigen Arbeitsleben wurde ihnen beigebracht, sich auf ihre Zuständigkeit zu fokussieren und nicht allzu weit über den Tellerrand zu blicken. Die Mitarbeitenden müssen wieder mehr Autonomie erhalten und lernen, die Verantwortung für ein Produkt als eine Bereicherung zu sehen.

Cofinpro empfiehlt: Agile Transformationen markieren den Startpunkt für immer wiederkehrende Veränderungen. Damit sind sie eine Besonderheit im Vergleich mit anderen Veränderungsprozessen, wie zum Beispiel dem Merger zweier Banken. Sie stellen eine doppelte Herausforderung dar, da es sich um eine Transformation hin zu einer permanenten Veränderung handelt. Es geht nicht darum, Menschen in einen zukünftigen Soll-Zustand zu versetzen und dort zu halten. Vielmehr müssen sie lernen, den Status quo als Ausgangspunkt für die nächste Veränderung zu begreifen.



Die bewährten Change-Management-Prinzipien müssen daher nicht nur angewendet werden, sondern selbst Teil des Erlernenen werden. Wir empfehlen insbesondere vier Aspekte im Blick zu behalten:

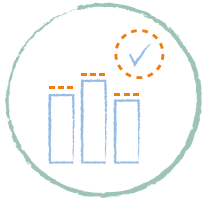
**Vision, Ziele & Gründe:** Es ist entscheidend, vor allem eine klare Vision, überzeugende Ziele und Gründe zu haben. Sie stellen die intrinsische Motivation der Beteiligten sicher und helfen beim Durchhalten der problematischen Phasen. Gleichzeitig müssen sowohl die Vorteile als auch die möglichen Nachteile der Veränderung offen kommuniziert werden, um realistische Erwartungen zu schaffen.

**Transparente, fehlertolerante Kommunikation:** Zwischenergebnisse und erste Ideen sollten mit den Mitarbeitenden von Anfang an geteilt werden, auch wenn diese im Verlauf gegebenenfalls korrigiert werden müssen. Dies kann zunächst zu Irritationen führen, allerdings lernen Mitarbeitende schnell, dass sie den Veränderungsprozess selbst mitgestalten können und ihr Feedback in frühen Phasen tatsächlich etwas bewirken kann. Sie übernehmen die offene, kreative Kommunikation und passen ihr Denken an eine freiere Fehler- und Korrekturkultur an.

**Hart in der Sache, weich zum Menschen:** Es muss deutlich gemacht werden und unumstößlich sein, dass die agile Transformation erfolgt. Gleichzeitig muss der Umgang mit den Mitarbeitenden unterstützend und einfühlsam sein. Es muss ihnen aufrichtig zugehört und ihre Sorgen ernst genommen werden.

**Führungskräfte als Paradebeispiel:** Am Verhalten der Führungskraft sollen die Mitarbeitenden Agilität in der Praxis erleben. Befähigung und Ermächtigung stehen dabei im Vordergrund.

Die Berücksichtigung dieser Punkte trägt dazu bei, dass die agile Transformation erfolgreich wird und die Mitarbeitenden die Fähigkeit zur permanenten Veränderung entwickeln und verinnerlichen können.



## Nutzen & Messbarkeit – Agile Erfolgsmessungen als nachhaltiger Motivator des Changes

In der agilen Transformation fehlt oft das Vertrauen, auf dem richtigen Weg zu sein. Dies liegt daran, dass herkömmliche Werkzeuge zur Erfolgsmessung in agilen Kontexten oft nicht greifen.

Sowohl die Intuition und Erfahrung, auf die wir uns in anderen Bereichen verlassen können, als auch die herkömmlichen Key Performance Indicators (KPIs), sind in agilen Transformationen nicht ausreichend. Die Veränderung erfolgt oft auf unerforschtem Terrain, und wir müssen uns auch im Bereich der Messbarkeit auf neue Ansätze und Methoden einlassen und zum Beispiel den agilen Werten, Prinzipien und Zielen Raum geben.

Agile Transformationen zielen auf einen schnelleren und engeren Kontakt mit dem Kunden ab, da sie fokussierter sind und sich besser an seine Bedürfnisse anpassen können. Außerdem braucht es mehr Flexibilität, da Umwelt und Umfeld dynamischer geworden sind. Commitment, Transparenz, Lernen aus Fehlern und releasefähige MVPs sind wiederum Werte und Prinzipien, die sich durchaus auch messen und vergleichen lassen.

Es ist entscheidend, dass der Nutzen der agilen Transformation von Anfang an klar definiert und messbar gemacht wird. Hier schwächeln agile Ansätze oftmals, da dies nicht im ursprünglichen Sinne von Agilität ist. Messen und Kontrollieren stehen im Verdacht, Kreativität und das Streben nach maximaler Kundenzufriedenheit zu behindern. Bei kleinen agilen Teams mag das ggf. noch stimmen, wenn aber ganze Organisationen agilisiert werden sollen, muss auch eine Nutzenbetrachtung erfolgen. Diese sollte dann aber auch die richtigen Dinge messen.

Bei der Messung des Fortschritts einer agilen Transformation möchten wir folgende Impulse mitgeben:

1. Von Anfang an sollte überlegt werden, wie der Nutzen der agilen Transformation überhaupt gemessen werden kann. Es ist wichtig, die Ausgangssituation und die angestrebten Ziele zu erfassen, um den Fortschritt beurteilen zu können. Ein Beispiel ist die Definition von Time to Market bei MVP-Ansätzen verglichen mit den Big Bang-Produktreleases. Hier könnte in die Messung einfließen, ab wann ein wahrnehmbarer Kundennutzen entsteht.
2. Es muss zwischen kurz- und langfristigen Messergebnissen unterschieden werden. Kurzfristige KPIs auf operativer Ebene sollten schnell verfügbar, einfach zu interpretieren und trotz ihrer Kürze aussagekräftig sein. Zum Beispiel: Zahlen die Dinge, die wir tun, auf die Strategie ein? Setzen wir die richtigen Prioritäten? Langfristige KPIs auf strategischer Ebene helfen dabei, den Fokus der Organisation zu überprüfen. Sind wir in der Lage, die Bedürfnisse unserer Kunden zu verstehen und ihnen gerecht zu werden? Sind unsere Teams crossfunktional und haben sie das nötige Fachwissen? Sind wir widerstandsfähig und flexibel, um auf Veränderungen zu reagieren?
3. Agile Transformationen werden durchgeführt, weil das Umfeld komplexer geworden ist und klassische Lösungsansätze nicht mehr greifen. Daher müssen auch unsere Messungen komplexer werden bzw. es müssen verschiedene Werte und neue Parameter in Zusammenhang gesetzt werden. Ebenso müssen sich inkrementelle und iterative Ansätze in den Messungen widerspiegeln. Zum Beispiel muss die Messung der Mitarbeitendenzufriedenheit öfter als alle drei Jahre erfolgen, um ein Gefühl dafür zu bekommen, welche Phasen der Veränderung angenehmer oder unangenehmer sind. Auch muss in diesem Zusammenhang betrachtet werden, ob beispielsweise die Unzufriedenheit mit der Veränderung an sich oder mit der erhöhten Transparenz zusammenhängt.

Cofinpro empfiehlt: Die Messbarkeit des Nutzens ist entscheidend, um das Vertrauen in den Transformationsprozess aufrechtzuerhalten. Durch die Berücksichtigung der genannten Punkte können die Ergebnisse der agilen Transformation transparent gemacht und bewertet werden.



## **Schlussfolgerung: Agile Transformationen können nur durch „Machen und daraus lernen“ erfolgreich werden**

Aus einem klassisch hierarchisch geprägten Unternehmen ein agiles zu machen, bedeutet, dass Sie das Denken, Handeln, Betrachten und Führen grundlegend ändern müssen. Das ist eine vielschichtige Herausforderung, der Sie mit der richtigen Struktur begegnen können und sich dadurch mehr Sicherheit verschaffen. Wenn Sie noch überlegen, wie und wo Sie beginnen sollen, probieren Sie anhand Ihrer Ziele und der genannten Dimensionen erste Impulse und Ideen in abgesteckten Bereichen aus. Gut formulierte erste Experimente sind nicht nur einfacher, sondern auch der Grundgedanke von Agilität.

## Über Cofinpro ([www.cofinpro.de](http://www.cofinpro.de))

Cofinpro unterstützt Deutschlands führende Banken und Fondsgesellschaften in der Management-, Fach- und Technologieberatung. Zu den Kunden zählen große Geschäfts-, Landes- und Förderbanken sowie die genossenschaftliche Finanzgruppe. Gegründet 2007 als mitarbeitergetragene Aktiengesellschaft beschäftigt die Unternehmensberatung inzwischen rund 250 Bank- und Technologieexperten. Das Haus hat 2023 zum 13. Mal in Folge vom Great Place to Work® Institut die Auszeichnung als einer der besten Arbeitgeber Deutschlands erhalten.

## Kontakt

Cofinpro AG  
Untermainkai 27–28  
60329 Frankfurt am Main  
[marketing@cofinpro.de](mailto:marketing@cofinpro.de)  
[www.cofinpro.de](http://www.cofinpro.de)