

Digitale Transformation der dwpbank: Learnings aus der Pilotphase

Die agile Reise eines regulierten, mittelständischen Wertpapierdienstleisters



Agenda

1. Wer sind wir?
2. Wieso agile Transformation?
3. Agile Aufbauorganisation: Wo wollen wir hin?
4. Wie gehen wir vor?
5. Was haben wir bislang gelernt?
6. Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren?
7. Wie geht es weiter?

Wer sind wir?

Wir sind Wertpapierservice

Wir sind Wertpapierservice

Unser Anspruch: Wandel wertvoll machen – in allen drei Banksektoren Deutschlands



An unseren Standorten in Frankfurt, Düsseldorf und München arbeiten über 1.200 Mitarbeitende tagtäglich daran, dass unsere Kundeninstitute aus allen drei Bankensektoren am Finanzplatz Deutschland erfolgreicher sind. Mit unserer Wertpapierplattform WP3 verarbeiten wir für über 1.000 Banken und Sparkassen jedes Jahr zwei Milliarden technische Wertpapiertransaktionen – schnell, stabil und sicher. Wir entwickeln bestehende Prozesse proaktiv weiter und leiten unsere Kundeninstitute durch Zeiten des Wandels.

Sparkassen, Genossenschaftsbanken sowie Privat- und Geschäftsbanken vertrauen uns seit mehr als 22 Jahren. Für sie alle stehen wir im Dialog mit politischen Entscheidern, um Regulatorik nachhaltig mitzugestalten. Dieses umfassende Wissen über das deutsche Wertpapiergeschäft macht uns einzigartig.

Wir sorgen für reibungslose Auslagerungsprozesse. Wir suchen täglich Lösungen, die unsere Kundeninstitute im Wertpapiergeschäft weiterbringen. Und wir treiben Zukunftsthemen voran, die Effizienz verbessern und Kosten verringern.

Denn wir sind Wertpapierservice.

Unsere Kundeninstitute

Zwei Drittel aller Kreditinstitute in Deutschland vertrauen unseren Services



692

über die DZ BANK
angeschlossene Institute



17

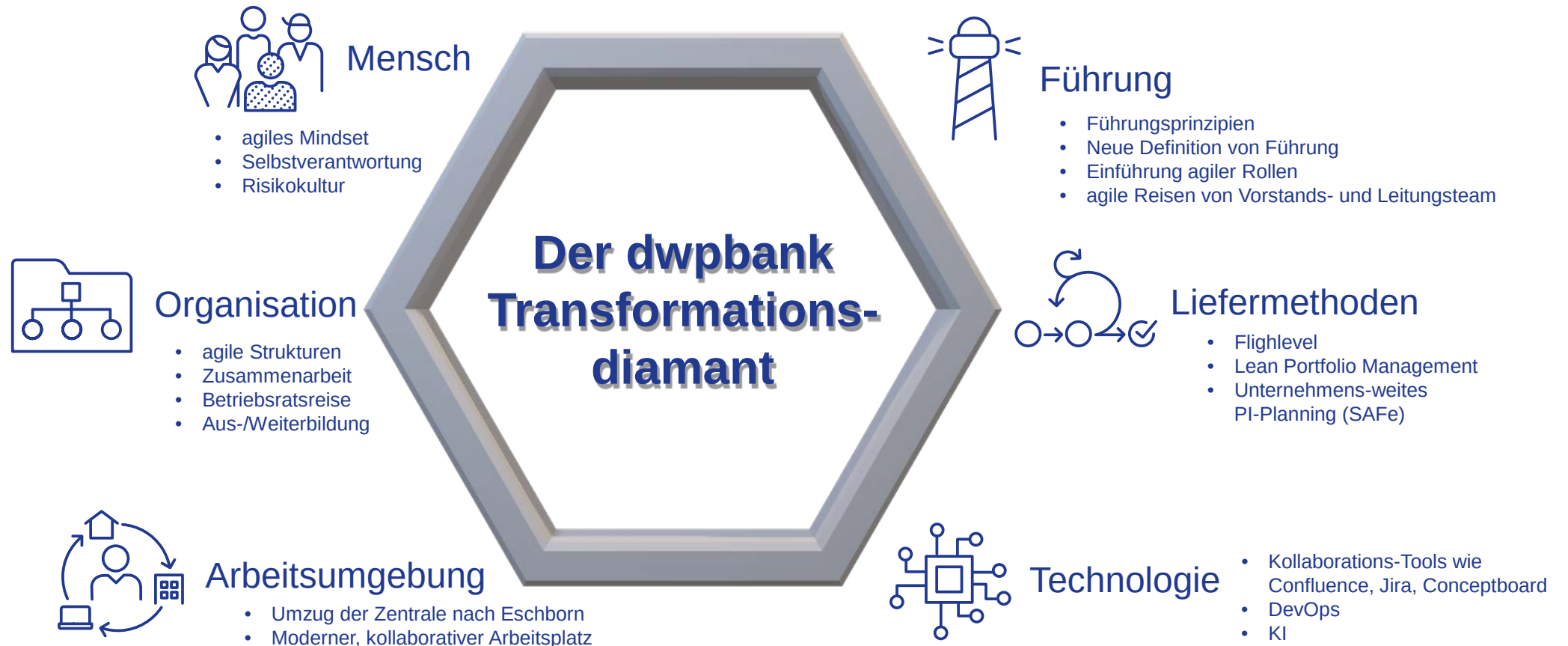
Privat- und Geschäftsbanken



309

Sparkassen und Unternehmen
der Sparkassen-Finanzgruppe

Wir denken digitale Transformation ganzheitlich



Wieso agile Transformation?

Notwendigkeit

Warum ist Agilität wichtig?



Erhöhte Flexibilität und Anpassungsfähigkeit:

Agile Methoden ermöglichen es Unternehmen, schnell auf Marktveränderungen, Kundenbedürfnisse und neue Anforderungen zu reagieren.



Verbesserte Produktqualität:

Durch iterative Entwicklung und kontinuierliches Feedback wird die Produktqualität gesteigert, da Fehler frühzeitig erkannt und behoben werden.



Kürzere Entwicklungszyklen und Time-to-Market:

Agiles Arbeiten beschleunigt die Produktentwicklung und ermöglicht eine schnellere Markteinführung neuer Produkte oder Features.



Verbesserte Fehlerkultur:

Agilität fördert eine offene Fehlerkultur, in der Fehler als Lernchance gesehen werden und nicht als etwas, das es zu vertuschen gilt.



Transparente Kommunikation und Zusammenarbeit:

Agile Teams arbeiten eng zusammen, kommunizieren offen und transparent, was zu einer verbesserten Zusammenarbeit und einem besseren Verständnis der Projektziele führt.



Höhere Kundenzufriedenheit:

Die enge Einbindung des Kunden in den Entwicklungsprozess führt zu einer besseren Anpassung an seine Bedürfnisse und Erwartungen, was die Kundenzufriedenheit steigert.



Effizientere Arbeitsweise:

Durch die Fokussierung auf wertschöpfende Aktivitäten und die Vermeidung von Verschwendung wird die Effizienz der Arbeitsprozesse gesteigert.



Erhöhte Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit:

Selbstorganisierte Teams, die eigenverantwortlich arbeiten, fühlen sich oft stärker eingebunden und motiviert, was zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führen kann.

Warum ist Agilität für die dwpbank notwendig?



Muss-Treiber
externe Faktoren
Interne Faktoren

Interne und externe Faktoren führen unweigerlich zu den nächsten Schritten einer agilen Transformation. Umfang und Geschwindigkeit haben wir selbst in der Hand. Auch hier gilt jedoch: Wer früher losläuft, kommt früher an.



Agile Aufbauorganisation: Wo wollen wir hin?

Einführung von End-to-End-Verantwortlichen und cross-funktionalen, agilen Teams

Agiles Arbeiten in der dwpbank

agile Methoden



Tagesgeschäft



Delivery

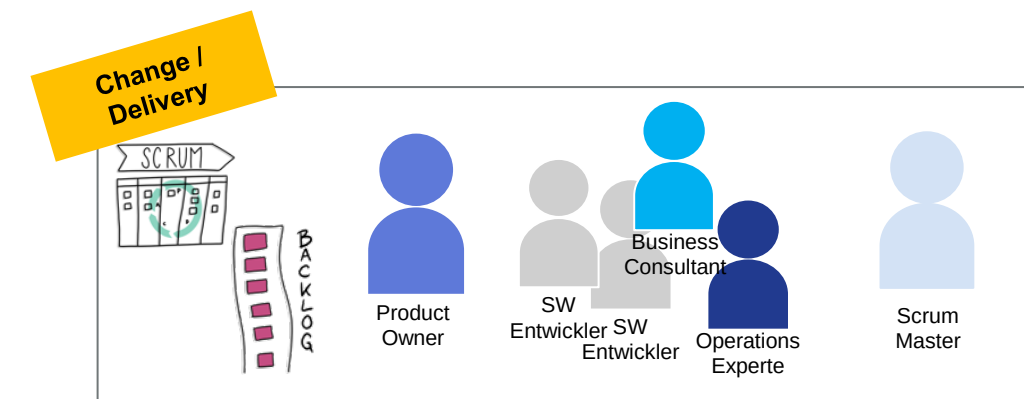
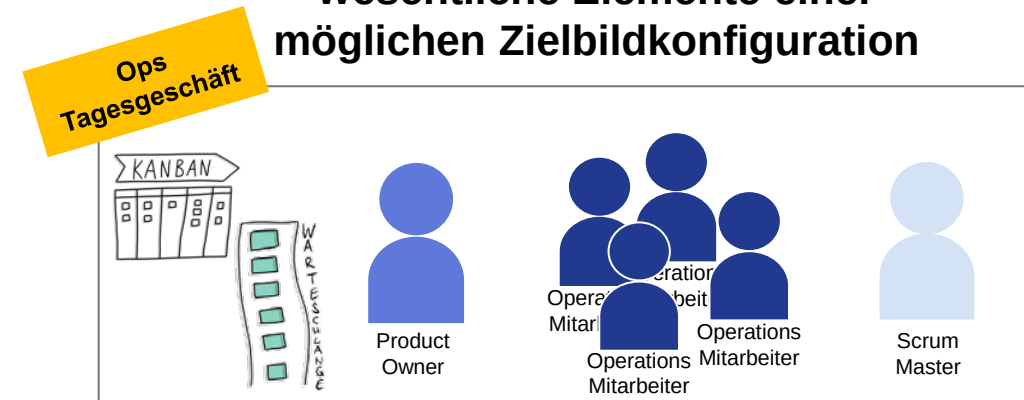
cross-funktionale Teams

- (fachliche) Operations-Teams für das Ops-Tagesgeschäft
- Gemischte Teams (Fach- & IT-Expertise) für Change / Delivery
- End-to-End Verantwortung in den Teams; Übergabe „von Projekt in Linie“ entfällt („you build it, you run it“)

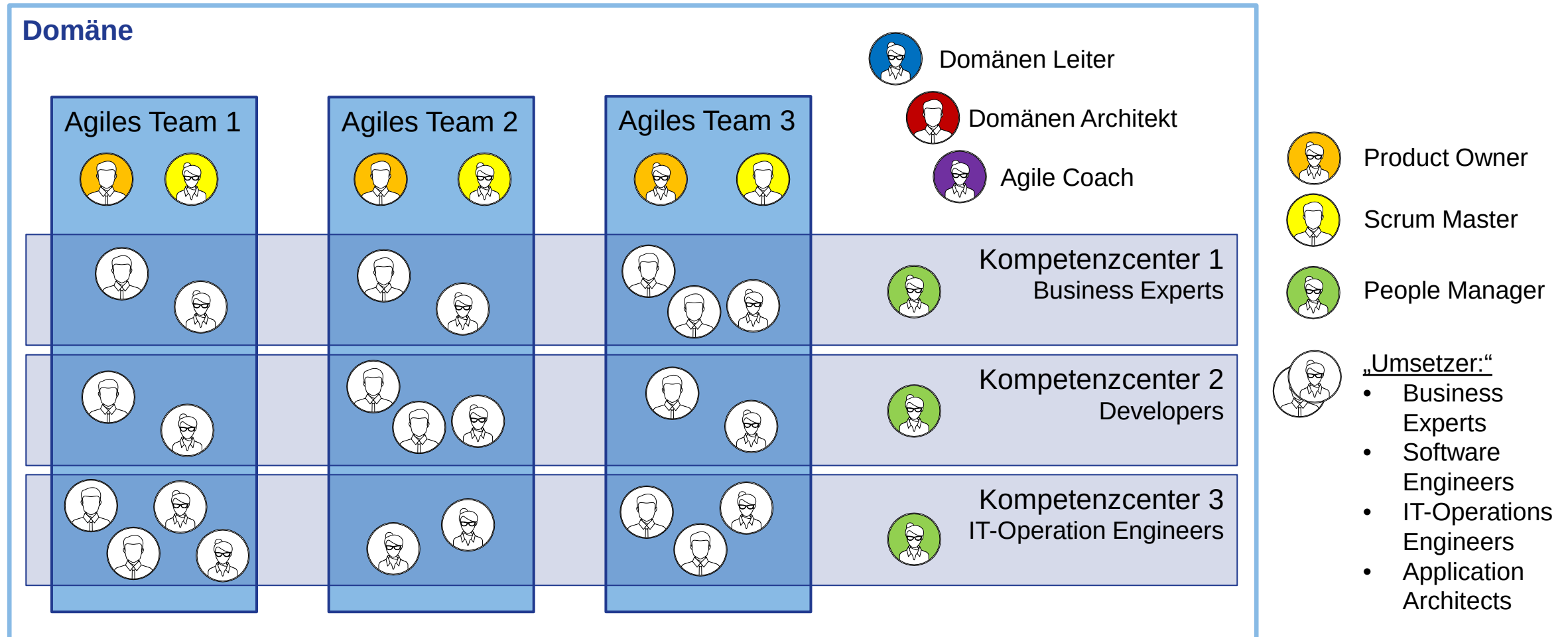
agile Rollen gemäß Markt-Standards

- (Lead) Product Owner
- Scrum Master (auch für „Kanban“ Teams!)

wesentliche Elemente einer möglichen Zielbildkonfiguration



Generisches organisatorisches Zielbild



Die neuen Rollen im Überblick

Fachlich



Product Owner (PO)

Definiert woran gearbeitet wird. Sorgt für Fokus, Wirtschaftlichkeit, Priorisierung.

Hat die Produktverantwortung, priorisiert Aufgaben, Ressourcenplanung und Ressourceneinsatz in Abstimmung mit PM, verantwortet Kosten, Anpassung sfO, Kundenanfragen

Methodisch



Scrum Master (ScM)

Führung von Prozess und agilem Team. Sorgt für Effizienz, Effektivität und Team-Zusammenarbeit, um den Fluss der Arbeit zu garantieren und zu optimieren.

Methodische Verantwortung, Organisation und Durchführung von Meetings, Optimierung Prozesse & Methoden, Schnittstellen, Ressourcen eskalation

Disziplinarisch



People Manager (PM)

Dedizierte People Manager übernehmen die disziplinarische Führung. Die People Manager haben einen klaren Fokus auf die (Weiter-) Entwicklung der Mitarbeitenden für die jeweilige Rolle/Funktion.

Dialog, Zielvereinbarung, Abwesenheiten, Arbeitszeitänderung, PE, Berechtigungen, Ressourcenplanung und Ressourceneinsatz in Abstimmung mit PO

Das agile Team ist selbstorganisiert



Umsetzer

Die Umsetzer managen sich als Team selbst und sind ergebnisverantwortlich dafür.

Sie sorgen für die Lieferung der Ergebnisse und ihre Qualität im definierten Produkt/Service.

Wie gehen wir vor?

Unsere agilen Reisen

Vorgehen und Status agile Transformation



Der Großteil von IT & Operations arbeitet bereits agil

**350 Personen, die
in agilen
Arbeitsweisen
unterwegs sind.**



**agile Aufbauorganisation:
21 Teams mit
215 Mitarbeitenden**



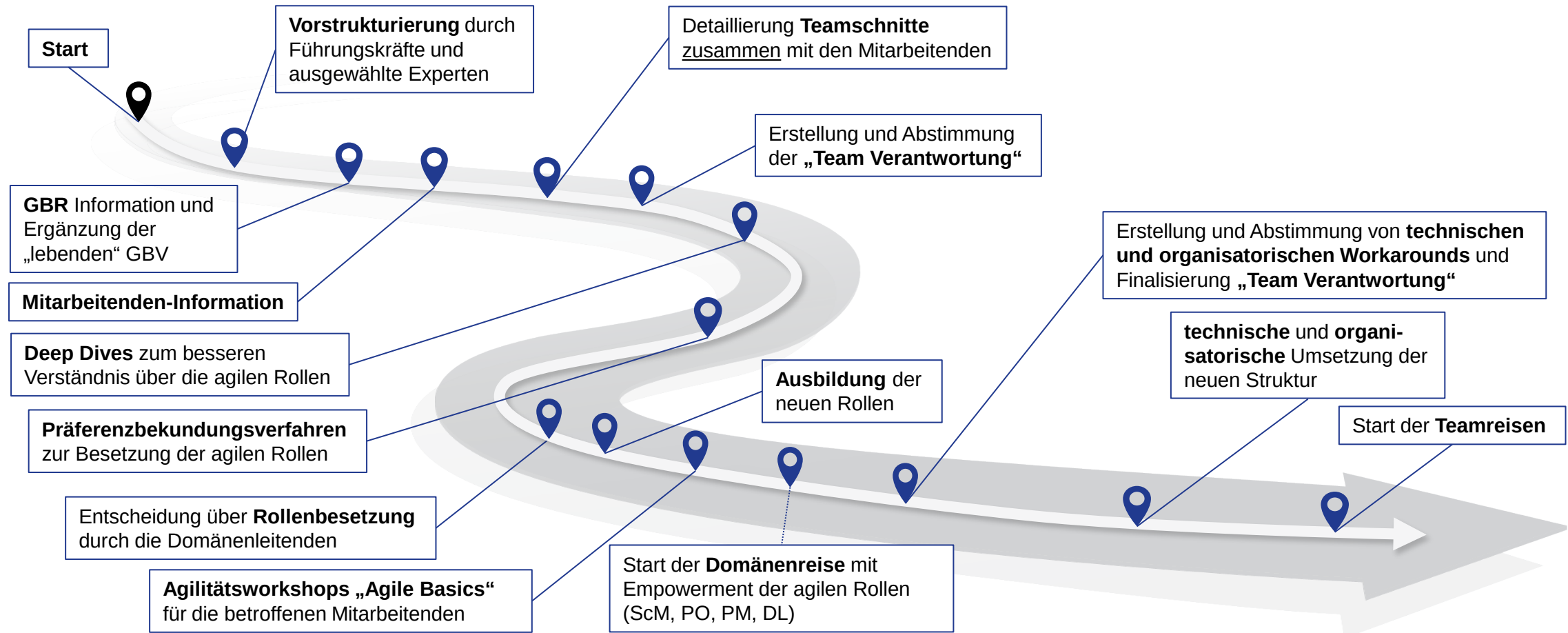
**agiles Großprojekt:
15 Teams mit
120 Mitarbeitenden**



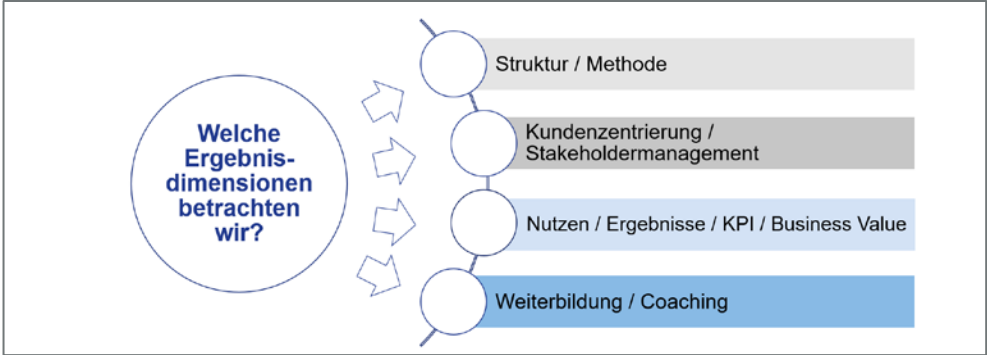
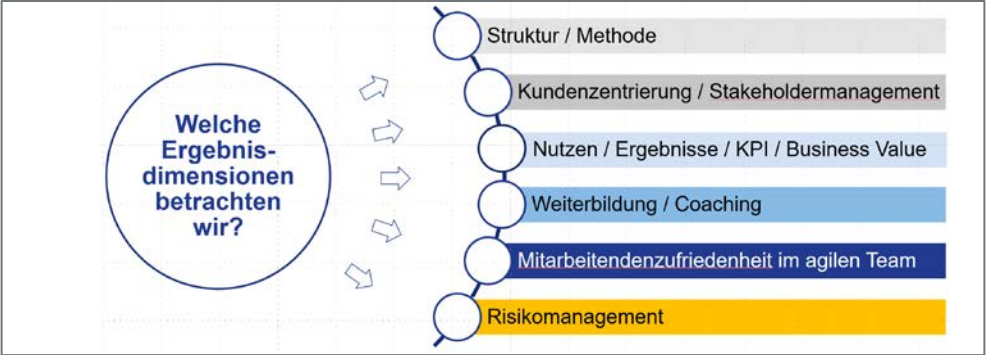
**darüber hinaus weitere:
2 Teams mit
15 Mitarbeitenden**



Unsere Roadmap in die Agilität



Domänen- und Teamreisen als Erfolgsfaktoren unserer agilen Transformation

	Domänenreise	Teamreise
		
Fokus	Fokus auf die organisatorische Einheit Domäne	Fokus auf das einzelne agile Team innerhalb der Domäne
Ziel	- Die Domäne wird als organisatorische Einheit in der Lage versetzt, unter den agilen Prinzipien zu arbeiten. Dabei wird sowohl die Struktur (Teamzuschnitt, Führungsrollen, Arbeitshypothesen) als auch das Mindset in Richtung Agilität entwickelt. - Die Domänenreise konzentriert sich auf die agilen Führungsrollen.	- Das agile Team durchläuft die Teamreise als Befähigung zum agilen Arbeiten (Selbstorganisation, Eigenverantwortung, cross-funktionale Zusammenarbeit etc.) u.a. durch Coaching. - Das Team nimmt im Rahmen der Teamreise die agile Rolle wahr und liefert erste Inkremente. - Start der Teamreise nach Abschluss der Domänenreise.
Dauer	6 Wochen, abhängig vom Reifegrad (in Einzelfällen ggf. auch länger)	12 Monate, abhängig vom Reifegrad (in Einzelfällen ggf. auch länger)

Reifegradmodell Teamreise: Was ist das Ziel und der Fokus der Coaching-Phasen?

	Phase In	Coaching Stufe 1	Coaching Stufe 2	Coaching Stufe 3	Phase Out
Ziel	Das Team versteht sein(en) Produkt / Service, macht seinen Arbeitsfluss und Engpässe sichtbar und hat initiale Vereinbarungen für die Zusammenarbeit festgehalten. → good enough to start	Das Team lässt sich auf die Reise ein, sammelt erste Erfahrungen und erzielt erste Erfolge.	Das Team entwickelt sich weiter und geht erste Schritte in Richtung einer kontinuierlichen Verbesserung selbstständig.	Das Team ist selbstständig und ohne Agile Coaches lauffähig und wird durch die Impulse des Coaches reibungsloser und exzellenter.	Rückzug der Agile Coaches in die ScM Community.
Fokus (Agile Coaches)	Beraten und Anleiten	Vormachen (Mitmachen)	Mitmachen (Beobachten)	Beobachten, Nachjustieren und Impulse geben	Sparring auf Anfrage (Zurückziehen)

Reifegradmodell Teamreise: Welche Ergebnisdimensionen betrachten wir?



Reifegradmodelle: Welche Themen liegen hinter den Ergebnisdimensionen?

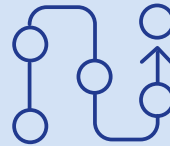
Struktur/Methode	Kundenzentrierung	Nutzen / Ergebnisse / KPI / Business Value	Weiterbildung / Coaching	Mitarbeitendenzufriedenheit
				
Kick Off Workshop inkl. Entscheidung über die Methode (Scrum oder Kanban)	Stakeholdermanagement	Business Value	Weiterbildung/Coaching Team	Mitarbeitendenzufriedenheit
Teamspielregeln	E2E-Blick auf das Produkt	KPI	Weiterbildung/Coaching ScM/PO	Agilometer
Rollenverständnis		SLA		Risikomanagement
Stakeholdermanagement		Rückblick und Verbesserung		
Infrastrukturvoraussetzungen				Erkennen und proaktives Management von Risiken
E2E-Blick auf das Produkt				

Was haben wir bislang gelernt?

Was funktioniert? Was nicht? Unsere Key Learnings.

Unsere Key Learnings

Agiles Arbeiten in der dwpbank funktioniert gut, auch in OPS Einheiten!



Das angepasste Vorgehensmodell (Domänenreise und Teamreise) ist erfolgreich pilotiert.



Für die erfolgreiche Umsetzung der agilen Transformation ist die Umsetzung der technischen und organisatorischen Anpassungen zwingend und zeitnah erforderlich.

Das entwickelte Zielbild wird positiv in der Organisation angenommen (Rollen, Methoden etc.).



Die agilen Piloten würden sich über ein Commitment aus der Organisation freuen!



Die Umsetzung der agilen Skalierung und ein Lean Portfolio Management sind notwendig, um die Prioritäten der dwpbank über alle Ebenen transparent zu steuern.

Was funktioniert? Was nicht?

Was funktioniert?

- ▶ **Agiles Arbeiten** zeigt sich als **wirkungsvoll**. Die Teams erleben eine höhere Transparenz und eine verbesserte Teamdynamik.
- ▶ Die **agilen Methoden** Scrum, Kanban oder eine Mischform werden **positiv** aufgenommen und umgesetzt.
- ▶ Die **agilen Führungsrollen** Product Owner und Scrum Master **funktionieren**, bei People Managern gibt es Adjustierungsbedarf
- ▶ Das **angepasste Vorgehensmodell** (Domänen- und Teamreisen) funktioniert **gut**.
- ▶ **Agiles Coaching** ist ein wichtiger **Erfolgsfaktor** und notwendig für die Transformation.
- ▶ **Veränderung** in den Piloteinheiten wird überwiegend **positiv** (Offenheit, Mut) aufgenommen und benötigt Zeit.
- ▶ Durch die **Strukturveränderung** ändert sich auch die **Kultur** (Transparenz und Kommunikation, offeneres Denken/Kreativität, Wertschätzung und Motivation).

Was funktioniert nicht?

- ▶ **Technische Workarounds** (z.B. Fehlende Abbildung der Matrixorganisation im Berechtigungsmanagement) führen zu Reibungsverlusten, Intransparenz und Verzögerungen.
- ▶ Neben einer agilen **Aufbaustruktur** ist auch eine agile **Ablauforganisation** (Lean Portfolio Management) zu implementieren, damit die agilen Teams die **Prioritäten** für ihre komplette Arbeit kennen.
- ▶ Fehlendes **Commitment** aus der Organisation für die neue Arbeitsweise auf Grund von zu wenig Kommunikation / Erleben.
- ▶ Nicht **ausreichendes Tool Wissen** (Jira und Confluence).

Was sind wichtige Erfolgsfaktoren?

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren der agilen Transformation der dwpbank

Die agile Transformation ist selbst agil.

Einbindung der Mitarbeitenden und Führungskräfte (Change Dreieck beachten)

Die Organisation bestimmt den Fortschritt der Transformation.

Ganzheitliche Betrachtung der Umstrukturierung.

Der Betriebsrat ist dein Freund.

Laufende Begleitung der Teams durch Agile Coaches (Domänen- & Teamreisen).



Jan Willemsen

Senior Manager Transformation

Deutsche WertpapierService Bank AG

Wildunger Straße 14 | 60487 Frankfurt a.M.

T: +49 69 5099-1749 | F: +49 5099-85 1749

M: +49 151 22654111 | www.dwpbank.de

E-Mail: jan.willemsen@dwpbank.de

 [Jan Willemsen | LinkedIn](#)





Wir sind Wertpapierservice