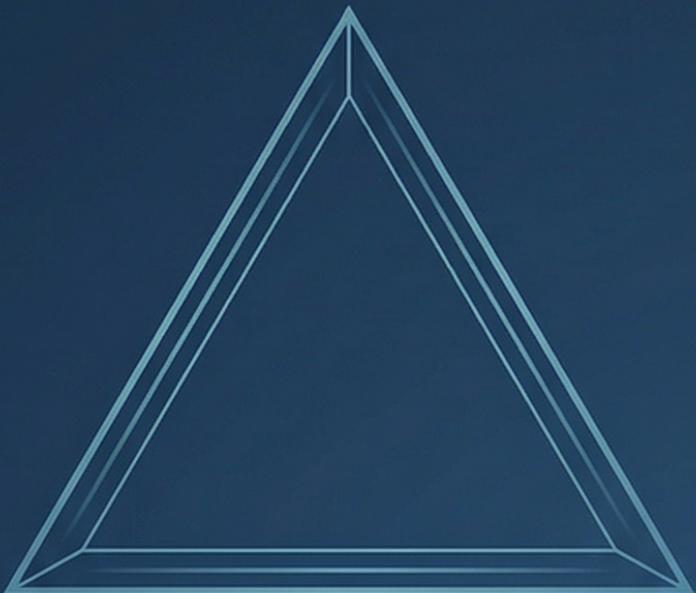


‘TRIANGULATION IN DER BANKSTEUERUNG’

Ein menschlicher Ansatz für mehr
Agilität und Verantwortung



Alexander Waidelich

Management Summary

Hohe Komplexität, Regulierungsdruck und wachsende Verantwortung prägen die Banksteuerung. Diese Anforderungen treffen oft auf etablierte, säulenorientierte Strukturen. Führungskräfte werden zum Engpass: Sie koordinieren, entscheiden und tragen die Verantwortung oft allein, während Teams nur begrenzt Verantwortung für Ergebnisse übernehmen.

Dieses Whitepaper stellt mit der **Triangulation** ein praxiserprobtes Organisations- und Führungsmodell vor. Es verankert Verantwortung dort, wo fachliche Kompetenz entsteht: im Team. Gleichzeitig bleiben Steuerbarkeit und Revisionssicherheit erhalten. Triangulation verbindet die drei Perspektiven – Team, Führungskraft und Organisation – systematisch. Erst ihr Zusammenspiel ermöglicht eine leistungsfähige und nachhaltige Arbeitsweise.

Im Mittelpunkt stehen klare Rollen, transparente Prozesse und eine gemeinsame Ergebnisverantwortung, nicht klassische Hierarchie. Arbeit wird weniger als isolierte Aufgabe, sondern als gemeinschaftliche Leistung verstanden. Führungskräfte agieren als Impulsgeber und Sparringspartner, während Teams fachliche, methodische und organisatorische Verantwortung übernehmen. Die gegenseitige Unterstützung im Team stärkt dabei Sicherheit, Qualität und Verlässlichkeit.

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die konsequente Verbindung von Arbeitsorganisation und Transparenz. Durch die strukturierte Steuerung der Aufgaben über Jira entsteht eine durchgängige, revisionssichere Dokumentation im Fluss der Arbeit. Verantwortung, Entscheidungen, Fortschritte und Ergebnisse werden sichtbar und nachvollziehbar – nicht als zusätzliche Kontrolle, sondern als Grundlage für Qualität, Steuerbarkeit und Vertrauen. Triangulation erhöht damit nicht das Risiko, sondern stärkt Governance und Nachvollziehbarkeit.

Das Whitepaper basiert auf konkreter Praxis: Das Modell wurde gemeinsam im Team entwickelt, erprobt und gelebt. Es ist kein theoretisches Konstrukt, sondern ein gewachsener Ansatz, der zeigt, wie höhere Ergebnisqualität, stärkere Teamleistung, mehr Motivation und deutlich mehr Transparenz in der Banksteuerung erreicht werden können – ohne zusätzliche Komplexität, sondern durch klare Prinzipien.

Triangulation versteht sich nicht als starres Zielbild, sondern als flexibler Rahmen, der Organisationen befähigt, Verantwortung neu zu denken, Führung zu entlasten und Zusammenarbeit wirksam zu gestalten. Dieses Whitepaper lädt dazu ein, den Ansatz kennenzulernen, zu reflektieren und auf die eigene Organisation zu übertragen.

Für Eilige: Worum geht es hier wirklich?

Dieses Whitepaper richtet sich an Fach- und Führungskräfte in der Banksteuerung, die täglich mit hoher fachlicher Komplexität, zunehmender Termindichte und steigenden Erwartungen des Vorstands arbeiten. In einer Umgebung, in der regulatorische Anforderungen wachsen, Fristen enger werden und Entscheidungen belastbar sein müssen, geraten klassische Organisations- und Führungsmodelle zunehmend an ihre Grenzen.

Triangulation ist kein theoretisches Gebilde, kein Agilitätsmanifest und kein Kulturpapier. Es ist ein in der Praxis entwickeltes und gelebtes Arbeits- und Führungsmodell, das zeigt, wie Verantwortung in der Banksteuerung wirksam verteilt werden kann – ohne Steuerbarkeit zu verlieren. Im Gegenteil: Durch klare Rollen, transparente Prozesse und geteilte Verantwortung wird Steuerbarkeit erhöht.

Das Whitepaper zeigt, wie Arbeit in der Banksteuerung weniger in starren Säulen und stärker als gemeinschaftliche, projektartige Leistung organisiert werden kann. Führungskräfte gewinnen Zeit für Führung, Priorisierung und strategische Fragestellungen, während Teams Verantwortung übernehmen – fachlich fundiert, abgestimmt und nachvollziehbar dokumentiert.

Neben der konzeptionellen Einordnung enthält das Whitepaper konkrete Praxisbeispiele, einen klaren Implementierungsfahrplan sowie eine realistische Betrachtung von Governance, Transparenz und Revisionssicherheit.

Einleitung: Warum Zusammenarbeit in der Banksteuerung neu gedacht werden muss

Die Banksteuerung steht heute unter einem besonderen Spannungsfeld: Die fachliche Komplexität nimmt stetig zu, regulatorische Anforderungen verdichten sich, und gleichzeitig steigen die Erwartungen des Vorstands an Qualität, Transparenz und Entscheidungsfähigkeit. Meldungen, Berichte, Ausschüsse und Ad-hoc-Anfragen laufen parallel – häufig unter engem Zeitdruck und mit hoher persönlicher Verantwortung.

Viele Organisationen begegnen dieser Entwicklung mit gewachsenen, stark säulenorientierten Strukturen. Verantwortung konzentriert sich dabei oft auf wenige Schlüsselpersonen, Abstimmungen erfolgen spät im Prozess, und Führungskräfte werden zum operativen Engpass. Steuerbarkeit wird über Kontrolle gesucht – und geht dabei paradoxeise verloren.

Das größte Risiko

Das größte Risiko in der Banksteuerung ist heute nicht fehlende Kontrolle, sondern überlastete Verantwortung.

Triangulation setzt genau an dieser Stelle an. Sie ist kein Bruch mit Steuerung oder Governance, sondern eine bewusste Weiterentwicklung. Verantwortung wird nicht abgegeben, sondern klar zugeordnet und geteilt. Arbeit wird nicht entgrenzt, sondern transparent organisiert. Führung bleibt verantwortlich – gewinnt aber Handlungsspielraum.

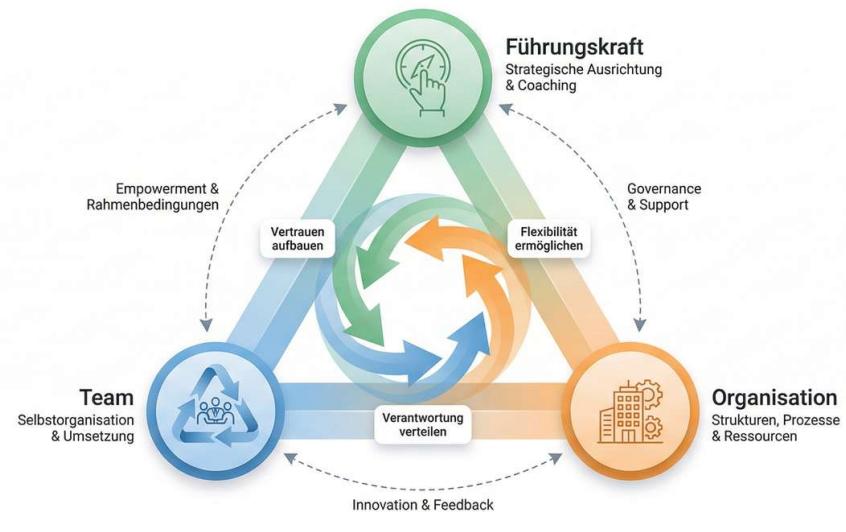
Dieses Whitepaper beschreibt Triangulation als pragmatischen Ansatz, um Zusammenarbeit, Verantwortung und Führung in der Banksteuerung neu auszubalancieren. Nicht als Zielbild, sondern als Arbeitsmodell, das in der Praxis entstanden ist, erprobt wurde und weiterentwickelt wird. Es richtet sich an Gestalterinnen und Gestalter, die ihre Organisation nicht „agiler machen“ wollen, sondern wirksamer.

Was ist Triangulation? Ein einfaches Modell für eine komplexe Welt

Triangulation ist im Kern ein einfaches, aber kraftvolles Konzept: Statt Verantwortung und Entscheidungen an einer einzigen Stelle zu bündeln (z. B. bei einer Führungskraft), werden sie dynamisch zwischen drei zentralen Akteuren aufgeteilt: dem **Team**, der **Führungskraft** und der **Organisation**. Diese drei bilden ein Dreieck, in dem jeder Akteur eine klare Rolle hat, aber die Verantwortung je nach Situation und Bedarf flexibel wandern kann.

Stellen Sie es sich wie bei einem gut eingespielten Basketballteam vor. Es gibt zwar einen Kapitän und einen Trainer, aber auf dem Spielfeld übernimmt jeder Spieler die Verantwortung, der gerade am besten positioniert ist. Der Ball wird schnell gepasst, und das Team agiert als eine Einheit. Genau das ist die Idee der Triangulation.

Das Triangulationsmodell im agilen Bankmanagement

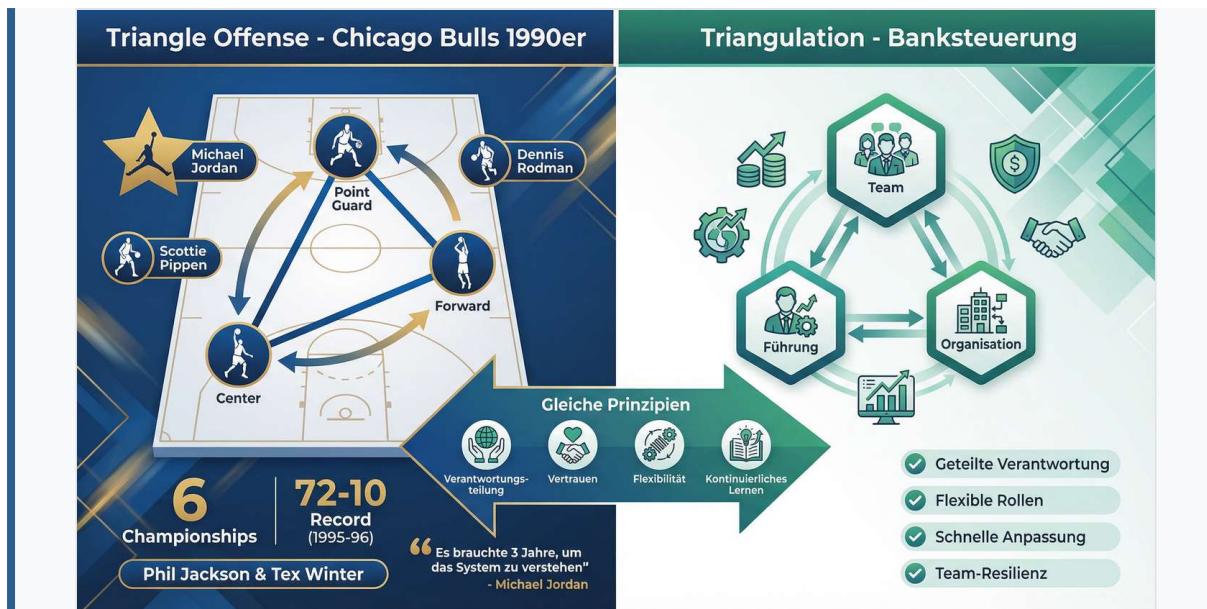


Exkurs: Die Triangle Offense der Chicago Bulls

Um die Dynamik der Triangulation besser zu verstehen, lohnt sich ein Blick in die Welt des Sports. In den 1990er Jahren dominierten die Chicago Bulls unter Coach Phil Jackson die Basketball-Welt. Ihr Erfolgsgeheimnis? Die **Triangle Offense**, eine Taktik, die von Assistentencoach Tex Winter perfektioniert wurde.

Statt sich allein auf ihren Superstar Michael Jordan zu verlassen, schuf das System eine Struktur, in der jeder Spieler eine aktive Rolle hatte. Durch ständige Bewegung, intelligente Pässe und flexible Positionswechsel war das Team unberechenbar. Die Verantwortung wurde geteilt, und jeder Spieler konnte je nach Spielsituation die Initiative ergreifen. Es war ein System, das auf Vertrauen, Spielintelligenz und der Bereitschaft basierte, die individuellen Fähigkeiten in den Dienst des Teams zu stellen.

Genau wie die Triangle Offense ist die Triangulation in der Banksteuerung kein starres Regelwerk, sondern ein flexibles System, das auf geteilter Verantwortung und kontinuierlicher Anpassung beruht. Es geht darum, die Stärken jedes Einzelnen zu nutzen, um als Team erfolgreich zu sein.



"Es brauchte mindestens drei Jahre, bevor wir das System vollständig verstanden haben." – Michael Jordan

Jordans Zitat zeigt, dass solche Systemwechsel Zeit und Engagement erfordern. Aber das Ergebnis – sechs Meisterschaften in acht Jahren – spricht für sich.

Die drei Akteure im Detail:

Das Team: Das Team ist das Herzstück der Triangulation. Es organisiert sich selbst, übernimmt die Verantwortung für die Umsetzung der Aufgaben und trifft die operativen Entscheidungen. Innerhalb des Teams kann es ebenfalls eine interne Triangulation geben, bei der die Rollen je nach Aufgabe und Kompetenz flexibel verteilt werden.

Die Führungskraft: Die Führungskraft agiert als Coach, Mentor und strategischer Impulsgeber. Sie schafft die Rahmenbedingungen, damit das Team erfolgreich arbeiten kann, und sorgt für die strategische Ausrichtung. Sie gibt die Verantwortung nicht ab, sondern teilt sie und befähigt das Team, sie zu übernehmen.

Die Organisation: Die Organisation stellt die notwendigen Ressourcen, Prozesse und Strukturen zur Verfügung. Sie sorgt für die Einhaltung von regulatorischen Vorgaben und schafft eine Kultur, die Vertrauen, Offenheit und psychologische Sicherheit fördert.

Der entscheidende Punkt ist, dass diese drei Akteure nicht isoliert voneinander agieren, sondern in einem ständigen Austausch stehen. Die Verantwortung rotiert, die Kommunikation fließt in alle Richtungen, und das System lernt und passt sich kontinuierlich an.

Governance & Verantwortung in der Triangulation

Die Einführung agiler Arbeitsweisen in der Banksteuerung wirft regelmäßig dieselbe zentrale Frage auf:

Wer trägt die Verantwortung – und wie bleiben Steuerbarkeit, Nachvollziehbarkeit und Revisionssicherheit gewährleistet?

Die Triangulation beantwortet diese Frage nicht durch den Abbau von Verantwortung, sondern durch deren klare Zuordnung, bewusste Teilung und transparente Umsetzung. Governance entsteht dabei nicht durch zusätzliche Kontrollen, sondern durch Klarheit im Rollenverständnis und Sichtbarkeit im Arbeitsprozess.

Verantwortung: geteilt gelebt, klar zugeordnet

In der Triangulation bleibt die **Gesamtverantwortung eindeutig bei der Führungskraft**. Gleichzeitig wird Verantwortung innerhalb des Teams bewusst geteilt und aktiv gelebt. Verantwortung folgt dabei der Rolle, nicht der Hierarchie oder einzelnen Personen.

Teams übernehmen Verantwortung für Projekte, Themen und Ergebnisse – jedoch immer innerhalb eines klar definierten Rahmens. Diese geteilte Verantwortung wird nicht als Risiko, sondern als Stabilisator verstanden: Durch die enge Zusammenarbeit im Team entsteht Sicherheit, fachliche Qualität und gegenseitige Unterstützung. Niemand arbeitet isoliert; Verantwortung wird gemeinsam getragen und positiv erlebt.

Entscheidungslogik: Klarheit statt Grauzonen

Die Triangulation unterscheidet bewusst zwischen unterschiedlichen Entscheidungsebenen:

Entscheidungen im Team

Aufgaben und Projekte werden gemeinsam besprochen, strukturiert und beschrieben. Anschließend wird festgelegt, wer die Projektleitung übernimmt und welche Kolleginnen und Kollegen Teil des Projektteams sind – in der Regel zwei bis drei Personen.

Dieses Projektteam entscheidet eigenständig über Lösungswege, fachliche Ausgestaltung und operative Umsetzung. Der Fortschritt wird regelmäßig transparent gemacht, etwa in täglichen kurzen Sprint-Abstimmungen oder im wöchentlichen Jour fixe.

Entscheidungen der Führungskraft

Die Führungskraft priorisiert Projekte und Aufgaben, löst Zielkonflikte und trifft Entscheidungen bei Eskalationen. Sie greift dann ein, wenn Rahmenbedingungen, Ressourcen oder strategische Zielsetzungen betroffen sind. Führung bleibt damit entscheidungsfähig, ohne operative Verantwortung unnötig an sich zu ziehen.

Organisatorisch vorgegebene Entscheidungen

Regulatorische Anforderungen, feste Abgabefristen und formale Vorgaben – etwa Meldungen wie SOT NII oder SOT EVE, der Risikobericht, Vorlagen für den Gesamtbanksteuerungsausschuss oder Vorstandsvorgaben – sind nicht verhandelbar. Sie bilden den stabilen Rahmen, innerhalb dessen die Triangulation wirkt.

Eskalation: Teil der Steuerung, nicht Zeichen des Scheiterns

Eskalationen sind in der Triangulation kein Ausnahmezustand, sondern integraler Bestandteil guter Steuerung. Sie erfolgen bewusst und frühzeitig:

- bei Fristgefährdungen
- bei Zielkonflikten oder nicht erreichbaren Projektzielen
- bei Interessenkonflikten mit anderen Bereichen

- bei erkannten Risiken oder potenziellen Gefahren für die Bank

Die Eskalation erfolgt zunächst an die Führungskraft, die aktiv nach Lösungen sucht oder – wenn notwendig – an Bereichsleitung oder Vorstand weiter eskaliert. Wichtig ist dabei ein klarer Grundsatz: **Eskalationen werden nicht hinausgezögert**, um Endlosschleifen und implizite Risiken zu vermeiden.

Transparenz als Grundlage von Revisionssicherheit

Ein zentrales Element der Governance in der Triangulation ist die durchgängige Transparenz im Arbeitsprozess. Dokumentation entsteht nicht nachgelagert, sondern im Fluss der Arbeit:

- **Jira** dient als zentrales Werkzeug für Aufgaben, Checklisten, Prozessschritte, Abnahmen und Kommunikation.
- **GBS (Gesamtbanksteuerungstool)** bildet die fachlichen Ergebnisse, Berechnungen und Auswertungen ab.

Entscheidungen, Annahmen, Abnahmen, das Vier-Augen-Prinzip sowie Kommentare und Kontrollschritte sind jederzeit nachvollziehbar dokumentiert. Prozesse sind sichtbar, Abhängigkeiten klar erkennbar – insbesondere bei komplexen, aufeinander aufbauenden Abläufen wie der Erstellung des Risikoberichts.

Wichtiger Hinweis

Im Vergleich zu Excel-Listen und E-Mail-Verkehr bietet diese Arbeitsweise eine deutlich höhere Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Revisionssicherheit. Der Prozess selbst ist bereits die Dokumentation; zusätzliche Protokolle oder nachträgliche Unterschriften werden überflüssig.

Rollenverständnis im Überblick

Team: Das Team trägt die Verantwortung für Projekte und fachliche Weiterentwicklung der Themen. Es stellt die Übergabe, Vertretung und termingerechte Abgabe sicher und unterstützt sich gegenseitig fachlich. Diese gegenseitige Unterstützung ist Kern der Triangulation: Verantwortung wird geteilt, gemeinsam getragen und dadurch als entlastend erlebt.

Führungskraft: Die Führungskraft verantwortet die Rahmenbedingungen innerhalb und außerhalb des Teams, priorisiert Themen, trägt Verantwortung für die Mitarbeitenden und die strategische Ausrichtung der Gruppe. Im Tagesgeschäft agiert sie als Coach, Problemlöser und Entscheider dort, wo es notwendig ist – und treibt Eskalationen aktiv voran.

Organisation: Die Organisation stellt Ressourcen bereit, schafft geeignete Rahmenbedingungen für agiles Arbeiten und unterstützt durch Funktionen wie Personalabteilung und IT. Sie ermöglicht damit die nachhaltige Umsetzung der Triangulation.

Klare Abgrenzung

Triangulation bedeutet ausdrücklich:

- **keine** Abschaffung von Führung
- **keine** Beliebigkeit
- **keine** Selbstorganisation ohne Rahmen
- **keine** Reduktion von Verantwortung

Im Gegenteil: Verantwortung wird sichtbarer, strukturierter und wirksamer.

Einordnung

Dieses Governance-Verständnis schafft die Grundlage dafür, dass Triangulation in der Banksteuerung nicht als Risiko, sondern als robuste, steuerbare und revisionssichere Arbeitsweise verstanden wird – und damit als tragfähiger Ansatz für steigende Komplexität und wachsende Verantwortung.

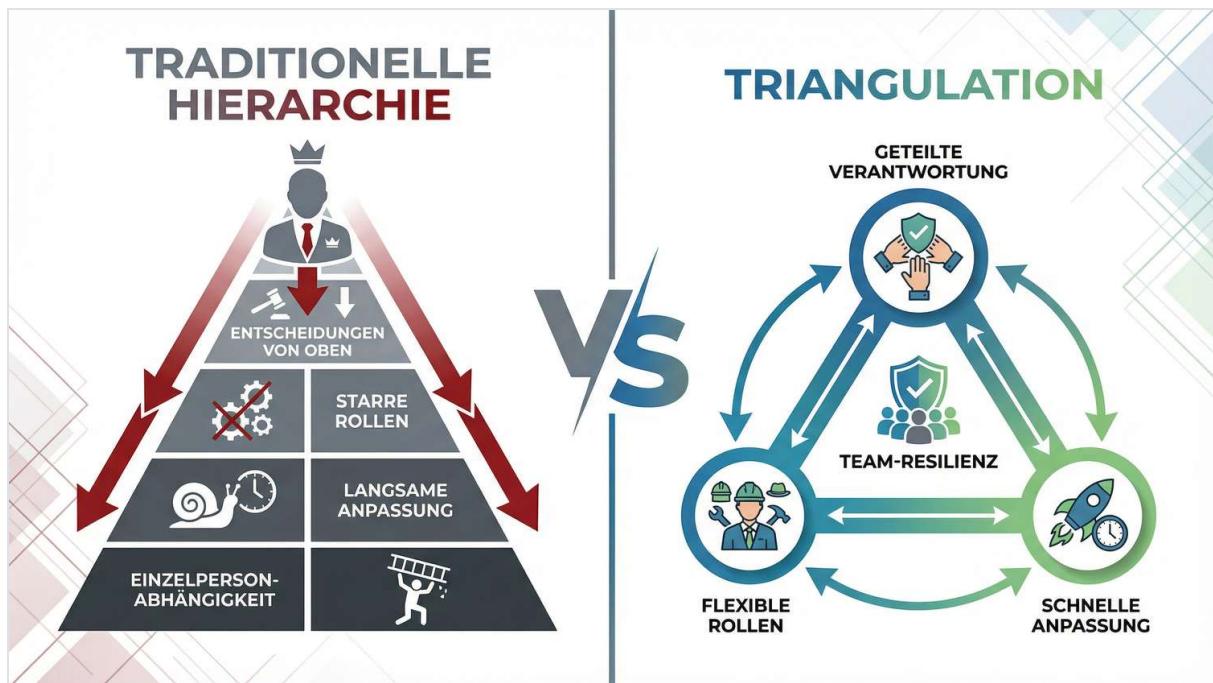
Für den Vorstand

Für den Vorstand bedeutet das konkret:

Verantwortung bleibt eindeutig zugeordnet und steuerbar. Durch klare Rollen, transparente Prozesse und definierte Eskalationspunkte wird Führung entlastet, ohne Kontrolle zu verlieren. Entscheidungen werden früher sichtbar und Risiken schneller adressiert.

Hierarchie vs. Triangulation: Ein Systemwechsel, der sich lohnt

Um die Vorteile der Triangulation wirklich zu verstehen, lohnt sich ein direkter Vergleich mit dem traditionellen, hierarchischen Modell, das in vielen Banken noch immer dominiert. Während die Hierarchie auf Kontrolle und starren Strukturen basiert, setzt die Triangulation auf Vertrauen und Flexibilität.



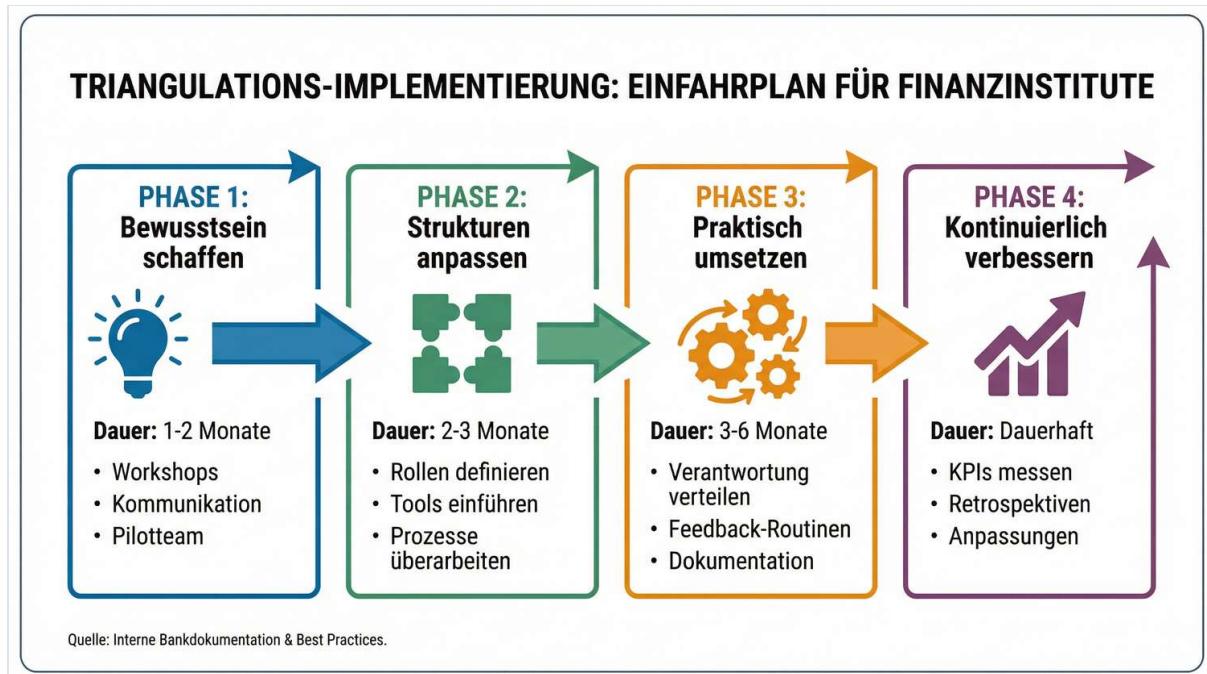
Die folgende Tabelle fasst die wichtigsten Unterschiede zusammen:

Aspekt	Traditionelle Hierarchie	Triangulation
Entscheidungen	Top-down, zentralisiert	Dezentral, im Team
Verantwortung	Einzelpersonen (Führungskräfte)	Geteilt, im Dreieck
Rollen	Starr, fest definiert	Flexibel, situativ
Kommunikation	Einseitig, von oben nach unten	Multidirektional, offen
Anpassungsfähigkeit	Langsam, schwerfällig	Schnell, agil
Fokus	Kontrolle, Prozesse	Ergebnis, Zusammenarbeit
Mitarbeiter	Ausführende	Mitgestalter

Es wird schnell deutlich, dass die Triangulation nicht nur eine kleine Anpassung ist, sondern ein fundamentaler Wandel in der Art und Weise, wie wir über Führung, Verantwortung und Zusammenarbeit denken. Es ist ein Wechsel von einem System, das auf der Angst vor Fehlern basiert, zu einem System, das auf dem Mut zum Ausprobieren und dem gemeinsamen Lernen aufbaut.

Der Weg zur Triangulation: Ein Fahrplan in 4 Phasen

Die Einführung der Triangulation ist kein Sprint, sondern ein Marathon. Es ist ein Veränderungsprozess, der Zeit, Geduld und das Engagement aller Beteiligten erfordert. Um Ihnen den Einstieg zu erleichtern, habe ich einen einfachen Fahrplan in vier Phasen entwickelt, der Ihnen als Orientierung dienen kann.



Phase 1: Bewusstsein schaffen (1-2 Monate)

In dieser ersten Phase geht es darum, das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Veränderung zu schaffen und die Grundlagen für die Triangulation zu legen. Führen Sie Workshops mit Führungskräften und Teams durch, um das Konzept der Triangulation vorzustellen und die Vorteile zu diskutieren. Kommunizieren Sie offen und transparent über die Ziele und den geplanten Veränderungsprozess. Wählen Sie ein erstes Team aus, das bereit ist, als Pilot für die Einführung der Triangulation zu fungieren. Dieses Team sollte offen für Neues sein und eine hohe Motivation mitbringen.

Phase 2: Strukturen anpassen (2-3 Monate)

In der zweiten Phase geht es darum, die notwendigen strukturellen Voraussetzungen für die Triangulation zu schaffen. Definieren Sie die Rollen und Verantwortlichkeiten im Triangulations-Modell klar, aber lassen Sie genügend Raum für Flexibilität. Führen Sie die notwendigen Tools ein, die eine transparente Zusammenarbeit unterstützen (z. B. Jira für die Aufgabenverteilung). Passen Sie bestehende Prozesse an die neue Arbeitsweise an und eliminieren Sie unnötige Bürokratie.

Phase 3: Praktisch umsetzen (3-6 Monate)

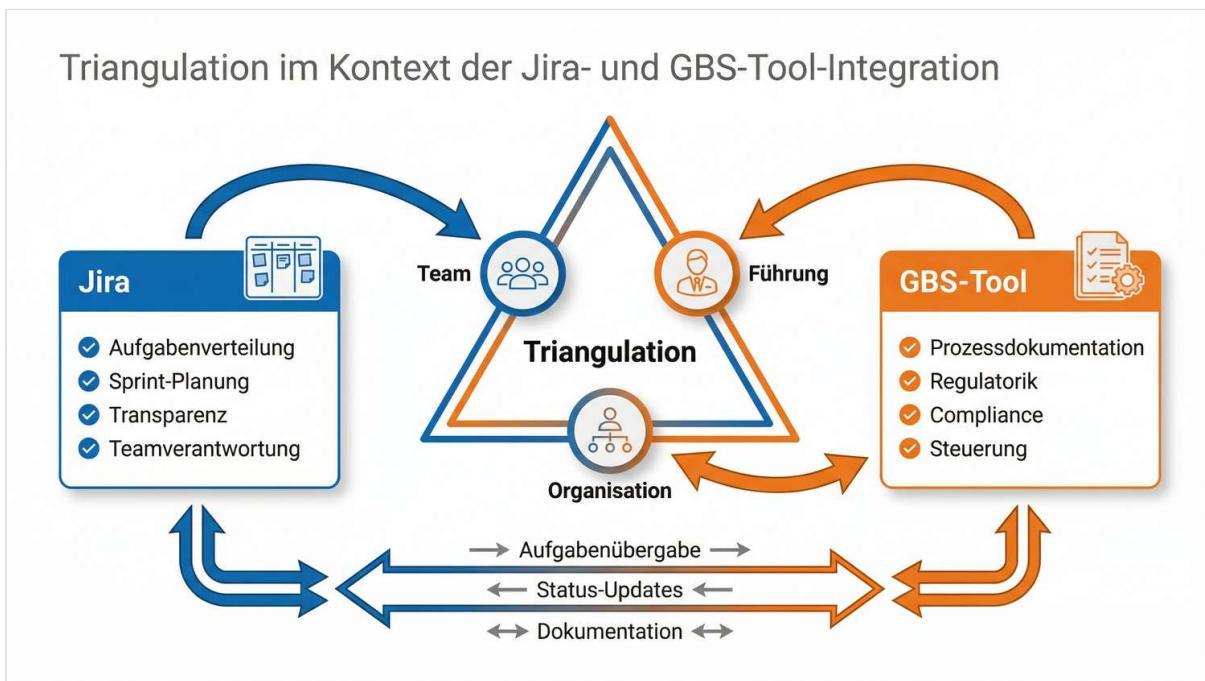
Jetzt geht es an die praktische Umsetzung. Das Pilotteam beginnt, nach dem Triangulations-Modell zu arbeiten. Die Führungskraft beginnt, die Verantwortung schrittweise an das Team zu übergeben. Führen Sie regelmäßige Feedback-Routinen und Retrospektiven ein, um den Lernprozess zu unterstützen. Sorgen Sie dafür, dass alle Prozesse und Entscheidungen transparent dokumentiert werden.

Phase 4: Kontinuierlich verbessern (Dauerhaft)

Die Einführung der Triangulation ist nie wirklich abgeschlossen. Es ist ein kontinuierlicher Prozess des Lernens und Verbesserns. Messen Sie regelmäßig die relevanten Kennzahlen (KPIs), um den Erfolg zu bewerten. Führen Sie regelmäßige Retrospektiven durch, um zu reflektieren, was gut läuft und was verbessert werden kann. Seien Sie bereit, das Modell und die Prozesse kontinuierlich an neue Gegebenheiten anzupassen.

Die Werkzeuge der Triangulation: Wie Jira und GBS-Tools zusammenspielen

Die Triangulation ist in erster Linie eine Frage der Haltung und der Kultur. Aber die richtigen Werkzeuge können den Prozess erheblich erleichtern und unterstützen. In der Praxis hat sich eine Kombination aus **Jira** für die agile Aufgabensteuerung und einem **GBS-Tool** (Gesamtbanksteuerung) für die prozessuale und regulatorische Dokumentation als sehr wirkungsvoll erwiesen.



Jira: Das Werkzeug für das Team

Jira ist das ideale Werkzeug, um die agile Arbeitsweise des Teams zu unterstützen. Es ermöglicht transparente Aufgabenverteilung, bei der jeder im Team sehen kann, wer an welcher Aufgabe arbeitet und wie der aktuelle Stand ist. Die flexible Sprint-Planung erlaubt es dem Team, seine Arbeit in kurzen Zyklen zu planen und sich schnell an neue Prioritäten anzupassen. Durch die Nutzung von Jira übernimmt das Team die Verantwortung für die Planung und Umsetzung seiner Aufgaben.

GBS-Tool: Das Werkzeug für Organisation und Führung

Das GBS-Tool ist das zentrale Instrument für die Organisation und die Führungskraft, um die prozessuale und regulatorische Konformität sicherzustellen. Es dient dazu, alle relevanten Prozesse zentral und nachvollziehbar zu dokumentieren, regulatorische Anforderungen abzubilden und die Einhaltung aller internen und externen Compliance-Richtlinien zu gewährleisten.

Die Brücke zwischen Agilität und Stabilität

Der entscheidende Punkt ist die intelligente Verknüpfung dieser beiden Werkzeuge. Aufgaben, die im GBS-Tool als notwendig dokumentiert sind, werden an Jira übergeben und dort vom Team agil umgesetzt. Der Status der Umsetzung wird von Jira zurück an das GBS-Tool gemeldet. So entsteht eine Brücke zwischen der agilen Welt des Teams und der stabilen, prozessorientierten Welt der Banksteuerung. Die Triangulation sorgt dafür, dass diese beiden Welten nicht gegeneinander, sondern miteinander arbeiten.

Steuerungsrelevante KPIs in der Triangulation

Die Wirkung der Triangulation zeigt sich nicht in der Anzahl bearbeiteter Aufgaben, sondern in der Qualität der Ergebnisse, der Verlässlichkeit der Prozesse, der Übernahme von Verantwortung im Team und der Transparenz über den gesamten Steuerungsprozess. Die folgenden Kennzahlen dienen dazu, diese Wirkung sichtbar und steuerbar zu machen.

1. Ergebnisqualität in der Banksteuerung

Ziel: Sicherstellung fachlich belastbarer, konsistenter und adressatengerechter Ergebnisse.

Indikatoren:

- Anzahl und Intensität von Verständnis- und Rückfragen durch Vorstand und Ausschüsse
- Fehlerquoten in Analysen, Präsentationen und im Risikobericht
- Konsistenz der Aussagen über alle Risikoarten hinweg
- Qualität des Management Summary (Fokus, Klarheit, Steuerungsimpulse)

Einordnung

Hohe Ergebnisqualität bedeutet nicht, möglichst viele Zahlen zu liefern, sondern Komplexität verständlich zu reduzieren. Die Banksteuerung übernimmt Verantwortung, indem sie analysiert, priorisiert und gezielte Steuerungsimpulse ableitet – nicht indem sie eine Zahlenflut weiterreicht.

2. Termintreue und Prozessverlässlichkeit

Ziel: Zuverlässige Einhaltung kritischer Fristen bei gleichzeitiger Reduktion von Zeitdruck.

Indikatoren:

- Einhaltung fixer Termine (z. B. Risikobericht sechs Wochen nach Quartalsultimo, SOT-Meldungen, Ausschussunterlagen)
- Zeitpunkt der Fertigstellung im Verhältnis zur Deadline
- Anzahl kurzfristiger Korrekturen und Eskalationen kurz vor Abgabe

Einordnung

Frühere Fertigstellung schafft Puffer, reduziert „Feuerwehr-Einsätze“ und verbessert die Arbeitsatmosphäre. Termintreue wird nicht durch Druck erreicht, sondern durch Transparenz und realistische Planung.

3. Transparenz des Steuerungsprozesses

Ziel: Jederzeitige Nachvollziehbarkeit von Stand, Abhängigkeiten und Verantwortlichkeiten.

Indikatoren:

- Sichtbarkeit des Gesamtprozesses in Jira (Status, Meilensteine, Abhängigkeiten)
- Klarheit über Prioritäten und Projektziele
- Reduktion von Rückfragen zum Bearbeitungsstand („Wo stehen wir?“)

Einordnung

Transparenz ist kein Kontrollinstrument, sondern ein Schutzmechanismus. Sie ermöglicht Unterstützung, verhindert versteckte Verzögerungen und bildet die Grundlage für kontinuierliche Prozessverbesserung.

4. Team-Performance und Verantwortungsübernahme

Ziel: Stärkung eigenständiger Verantwortung und verlässlicher Zusammenarbeit im Team.

Indikatoren:

- Eigenständige Entscheidungsfindung im Projekt- und Tagesgeschäft
- Funktionierende Vertretung ohne Qualitätseinbußen
- Flexible Verschiebung von Ressourcen innerhalb des Teams

Einordnung

Mit klar beschriebenen Prozessen und gemeinsamer Systemnutzung (z. B. GBS-Tool) wird Wissen ent-siloisiert. Verantwortung wird nicht delegiert, sondern getragen – und dadurch verlässlich.

5. Entlastung der Führungskraft

Ziel: Reduktion der Führungskraft als operativer Engpass bei gleichzeitiger Stärkung der Führungsrolle.

Indikatoren:

- Reduktion von Einzelabstimmungen
- Weniger operative Eingriffe in laufende Prozesse
- Mehr Zeit für Priorisierung, strategische Ausrichtung und Coaching

Einordnung

Führung wird nicht geschwächt, sondern wirksamer. Die Führungskraft ist Teil des Systems, nicht dessen Flaschenhals.

6. Governance- und IKS-Qualität

Ziel: Erhöhung von Nachvollziehbarkeit, Revisionssicherheit und Qualität der Dokumentation.

Indikatoren:

- Vollständige, prozessintegrierte Dokumentation in Jira
- Klar dokumentiertes Vier-Augen-Prinzip
- Reduktion von Sonderaufwänden für Prüfungen
- Positive Rückmeldungen der Revision zum IKS

Einordnung

Dokumentation entsteht im Fluss der Arbeit. Der Prozess selbst ist die Dokumentation – nachvollziehbar, vollständig und ohne nachträgliches Zusammensuchen von Unterlagen.

7. Steuerungswirksamkeit

Ziel: Stärkung der Rolle der Banksteuerung als Impulsgeber.

Indikatoren:

- Qualität und Anzahl konkreter Steuerungsimpulse
- Klarer Fokus auf steuerungsrelevante Themen
- Wahrnehmung der Banksteuerung als aktiver Gestalter statt Zahlenverwalter

Einordnung

Triangulation schafft Raum für Analyse, Diskussion und Weiterentwicklung.
Steuerung wird wieder aktiv gestaltet – nicht nur berichtet.

Für den Vorstand

Steuerungsrelevant ist dabei insbesondere:

Nicht die Anzahl der Kennzahlen, sondern ihre Wirkung. Die dargestellten KPIs machen Qualität, Verlässlichkeit und Steuerungsfähigkeit sichtbar und zeigen, ob die Banksteuerung ihrer Rolle als Impulsgeber gerecht wird – nicht als reiner Zahlenlieferant.

Die dargestellten Kennzahlen zeigen, dass Triangulation in der Banksteuerung messbar Wirkung entfalten kann – in der Qualität der Ergebnisse, der Verlässlichkeit der Prozesse, der Transparenz der Steuerung und der Übernahme von Verantwortung im Team.

Gleichzeitig ist Triangulation kein lineares Optimierungsprojekt. Die Einführung verändert Arbeitsweisen, Rollenverständnisse und gewohnte Sicherheiten. Nicht alles funktioniert von Beginn an reibungslos, und nicht jede Reaktion ist sofort positiv.

Reibung als Teil des Prozesses

Gerade diese Reibung ist jedoch kein Zeichen von Schwäche, sondern Ausdruck eines echten Veränderungsprozesses. Die folgenden Abschnitte beleuchten typische Stolpersteine, die bei der Einführung der Triangulation auftreten können – nicht als Warnung, sondern als realistische Einordnung aus der Praxis.

Typische Stolpersteine bei der Einführung der Triangulation

Die Einführung der Triangulation ist kein technisches Projekt und kein Organisationsumbau „per Knopfdruck“. Sie greift tief in Arbeitsweisen, Rollenverständnisse und bestehende Sicherheiten ein. Entsprechend treten typische Stolpersteine auf, die nicht als Scheitern zu verstehen sind, sondern als normaler Teil eines Veränderungsprozesses. Entscheidend ist, wie bewusst mit ihnen umgegangen wird.

1. Vertrauen entsteht nicht durch Struktur, sondern durch Erfahrung

Ein zentraler Stolperstein liegt im fehlenden Anfangsvertrauen. Transparenz, offene Kommunikation und sichtbare Arbeitsstände werden zu Beginn häufig nicht als Unterstützung, sondern als potenzielle Kontrolle wahrgenommen. Insbesondere die Einführung von Jira wurde anfangs kritisch betrachtet oder als nicht sinnvoll erachtet.

Diese Reaktion ist nachvollziehbar. Transparenz legt nicht nur Stärken offen, sondern auch Unsicherheiten, Unklarheiten und Abhängigkeiten. Das kann zu Abwehrhaltungen führen – insbesondere in Umgebungen, in denen über Jahre stark abgeschottet in Säulen gearbeitet wurde. Vertrauen entsteht hier nicht durch Erklärungen, sondern durch positive Erfahrung im Alltag: durch Unterstützung statt Sanktion, durch gemeinsames Lösen von Problemen und durch spürbare Entlastung.

2. Die alte Säulenlogik kehrt unter Druck zurück

Ein häufig beobachteter Effekt ist das Zurückfallen in alte Muster, insbesondere in Stresssituationen. Wenn Termindruck steigt oder Fehler drohen, greifen Teams intuitiv auf vertraute Arbeitsweisen zurück. Verantwortung wird wieder eingegrenzt, Informationen zurückgehalten und Aufgaben isoliert bearbeitet.

Dieser Reflex ist menschlich – aber gefährlich. Denn genau in diesen Situationen zeigt sich der Wert der Triangulation. Umso wichtiger ist es, bewusst gegenzusteuern, Prozesse konsequent transparent zu halten und einfache, nachvollziehbare Lösungen zu bevorzugen. Komplexe Prozesse, die über Jahre auch der Arbeitsplatzsicherung dienten, stehen einer agilen Zusammenarbeit oft im Weg. Einfachheit ist keine Vereinfachung der Leistung, sondern Voraussetzung für Vertretbarkeit und Stabilität.

3. Angst vor Sichtbarkeit und Kontrollverlust

Ein weiterer Stolperstein ist die Angst vor Sichtbarkeit – sowohl auf Mitarbeitenden- als auch auf Führungsebene. Fachkräfte, die lange in klar abgegrenzten Zuständigkeiten gearbeitet haben, empfinden es zunächst als angenehm, sich nicht mit dem Gesamtprozess beschäftigen zu müssen. Triangulation fordert hier ein Umdenken: Der eigene Beitrag wird Teil eines größeren Ganzen.

Auf Führungsebene tritt nicht selten die Sorge vor Kontrollverlust oder sogar vor dem Verlust der eigenen Daseinsberechtigung auf. Diese Angst ist selten offen formuliert, aber wirksam. Triangulation ersetzt Führung jedoch nicht – sie verändert sie. Führung wird weniger operativ, aber deutlich wirksamer. Dieser Perspektivwechsel braucht Zeit und klare Kommunikation.

4. Ungeduld und falsche Erwartungen

Ein häufiger Denkfehler besteht in der Erwartung, dass Triangulation sofort zu messbaren Verbesserungen führen muss. Gerade in der Anfangsphase entsteht der Eindruck, dass tägliche Abstimmungen oder erhöhte Kommunikation „Zeit kosten“. Skepsis gegenüber Formaten wie täglichen Sprint-Sitzungen ist daher normal.

Die Erfahrung zeigt: Erst mit der Etablierung klarer Routinen, gutem Zeitmanagement und der gemeinsamen Weiterentwicklung der Formate entsteht der gewünschte Effekt. Interessanterweise gingen Impulse zur Optimierung häufig direkt aus dem Team hervor. Die täglichen Sprint-Sitzungen wurden nicht verordnet, sondern vom Team selbst gewünscht, angepasst und verbessert. Kommunikation ist kein Selbstzweck – sie ist der Schlüssel zur Effizienz.

5. Widerstände außerhalb des Teams

Triangulation verändert nicht nur ein Team, sondern wirkt auch nach außen. Andere Abteilungen oder Bereiche begegnen dem hohen Kommunikationsniveau und der Transparenz mitunter mit Argwohn oder Unverständnis. Neues wird als „unnötig“, „zu aufwändig“ oder „nicht passend“ bewertet – oft ausgelöst durch Unsicherheit.

Diese Reaktionen sollten nicht ignoriert, aber auch nicht überbewertet werden. Transparente Arbeitsweisen wirken irritierend in Umgebungen, die stark auf formale Übergaben und abgeschottete Zuständigkeiten setzen. Hier hilft es, ruhig zu bleiben, Ergebnisse sprechen zu lassen und nicht in Rechtfertigungslogiken zu verfallen.

6. Unterschiedliche Menschen brauchen unterschiedliche Wege

Nicht jeder Mensch kommt mit hoher Kommunikationsdichte, Offenheit und permanenter Abstimmung gleichermaßen gut zurecht. Für manche ist dies anstrengend oder überfordernd. Triangulation bedeutet daher nicht Gleichmacherei, sondern situatives Führen. Geduld, Ausprobieren und Anpassen an Team und Individuen sind entscheidend.

Wesentlich sind ein klares Zielbild, transparente Prioritäten und das sichtbare Feiern von Erfolgen. Kleine Formate – wie ein Positivity Board – können helfen, Fortschritte sichtbar zu machen und Motivation zu stärken. Veränderung wird dann nicht als Zumutung erlebt, sondern als gemeinsamer Weg.

Einordnung

Triangulation ist kein konfliktfreier Ansatz. Sie bringt Spannungen, Reibung und Unsicherheiten mit sich – gerade weil sie Verantwortung, Transparenz und Zusammenarbeit ernst nimmt. Genau darin liegt ihre Stärke. Wer diese Stolpersteine kennt, offen adressiert und als Lernfelder begreift, schafft die Grundlage für nachhaltige Wirksamkeit in der Banksteuerung.

Die beschriebenen Stolpersteine zeigen, dass Triangulation weder konfliktfrei noch sofort wirksam ist. Vertrauen, Klarheit in den Rollen und eine veränderte Führungspraxis entwickeln sich schrittweise – durch Erfahrung, nicht durch Vorgaben.

Wie sich Triangulation unter realen Bedingungen bewährt, zeigt sich am deutlichsten in komplexen, kritischen Kernprozessen der Banksteuerung. Ein solcher Prozess ist die Erstellung des Risikoberichts, der hohe fachliche Anforderungen, enge Fristen und klare Governance-Vorgaben miteinander verbindet.

Das folgende Praxisbeispiel beschreibt, wie der Risikobericht schrittweise aus einer stark säulenorientierten Arbeitsweise herausgelöst und mithilfe der Triangulation neu organisiert wurde – mit allen Herausforderungen, Lernprozessen und erzielten Verbesserungen.

Für den Vorstand

Für den Vorstand ist entscheidend:

Reibung und Widerstände sind kein Zeichen von Scheitern, sondern Teil eines wirksamen Veränderungsprozesses. Entscheidend ist nicht die Abwesenheit von Konflikten, sondern ihre frühe Sichtbarkeit und professionelle Steuerung.

Psychologische Sicherheit als Voraussetzung für Qualität und Steuerungsfähigkeit

Psychologische Sicherheit wird häufig als kulturelles oder zwischenmenschliches Thema verstanden. In der Banksteuerung ist sie jedoch vor allem eines: eine fachliche Voraussetzung für Qualität, belastbare Analysen und wirksame Steuerungsimpulse.

Ohne psychologische Sicherheit bleiben Risiken unausgesprochen, Annahmen unhinterfragt und Fehler verborgen – mit direkten Auswirkungen auf die Ergebnisqualität.

Die Aufgabe der Banksteuerung besteht darin, Schwachstellen frühzeitig zu erkennen, Risiken sichtbar zu machen und steuerungsrelevante Entwicklungen offen zu benennen. Das erfordert Mut zur Klarheit – auch dann, wenn Ergebnisse unbequem sind oder bestehende Sichtweisen infrage stellen. Psychologische Sicherheit schafft den Rahmen, in dem genau dies möglich wird.



Fehler sind in diesem Kontext kein Zeichen von Schwäche, sondern ein notwendiger Bestandteil professioneller Analysearbeit. Qualität entsteht nicht durch das Vermeiden von Fehlern, sondern durch den offenen Umgang mit ihnen. Nur wenn Mitarbeitende sich sicher fühlen, Annahmen zu hinterfragen, Modelle kritisch zu prüfen und Unsicherheiten anzusprechen, können Analysen weiterentwickelt und Entscheidungsgrundlagen verbessert werden.

Fehlt psychologische Sicherheit, zeigen sich fachlich klare Muster: Fehler werden spät oder gar nicht adressiert, Risiken relativiert oder ignoriert, Annahmen nicht mehr überprüft. Modelle und Ergebnisse werden als gegeben hingenommen, statt kritisch

reflektiert. Steuerungsimpulse bleiben aus – nicht aus fachlicher Unfähigkeit, sondern aus Zurückhaltung. Die Forschung von Amy Edmondson zeigt diesen Zusammenhang eindrucksvoll: Organisationen mit geringer psychologischer Sicherheit melden weniger Fehler, nicht weil sie weniger machen, sondern weil sie weniger sichtbar werden.

Triangulation wirkt diesem Effekt bewusst entgegen. Durch transparente Prozesse, gemeinsame Verantwortung und regelmäßige fachliche Abstimmungen entstehen Räume für offene Diskussionen über Zahlen, Annahmen und Risiken. Schuldzuweisungen treten in den Hintergrund, der Fokus verlagert sich auf Lösungswege und Weiterentwicklung. Peer-Reviews und fachliche Diskussionen erhöhen die Qualität der Ergebnisse und führen zu belastbareren Entscheidungsgrundlagen für Führung und Vorstand.

Dabei geht es ausdrücklich nicht um eine „Feel-Good-Kultur“. Psychologische Sicherheit ist kein Selbstzweck und kein Ersatz für Leistungsanspruch. Sie ist die Grundlage dafür, dass hohe fachliche Standards überhaupt erreicht und gehalten werden können. Offenheit, Klarheit und Widerspruch sind keine Gefälligkeiten, sondern professionelle Anforderungen in einer zunehmend komplexen Steuerungsumgebung.

Triangulation fördert diese Form der Sicherheit nicht durch Appelle, sondern durch Struktur: klare Rollen, transparente Verantwortlichkeiten und ein Arbeitsumfeld, in dem Diskussionen nicht sanktioniert, sondern erwartet werden. Das Ergebnis ist eine stärkere intrinsische Motivation der Mitarbeitenden, höhere fachliche Tiefe in den Analysen und eine Banksteuerung, die ihrer Rolle als Impulsgeber gerecht wird.

Für den Vorstand

Für den Vorstand bedeutet das konkret:

Psychologische Sicherheit ist kein Kulturthema, sondern ein Qualitätsfaktor. Sie erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Risiken frühzeitig adressiert, Annahmen kritisch geprüft und belastbare Steuerungsimpulse abgeleitet werden.

Ein Blick in die Praxis: Der Risikobericht als Anwendungsfall der Triangulation

Der Risikobericht ist einer der zentralen Steuerungs- und Kommunikationsbausteine in der Banksteuerung. Er ist hochreguliert, terminkritisch, inhaltlich komplex und steht regelmäßig im Fokus von Vorstand, Ausschüssen und Aufsicht. Genau deshalb eignet er sich besonders gut, um zu zeigen, wie Triangulation in der Praxis wirkt.

Die Ausgangslage: Hohe Verantwortung, geringe Transparenz

Vor der Einführung der Triangulation lag die Gesamtverantwortung für den Risikobericht nahezu vollständig bei der Führungskraft. Sie organisierte den Prozess, stellte die termingerechte Lieferung der Daten und Analysen sicher und übernahm die Endabnahme. Die operative Arbeit erfolgte jedoch weitgehend in Einzelarbeit. Jede Kollegin und jeder Kollege bearbeitete „seinen“ Abschnitt – meist isoliert – und fügte die Ergebnisse in ein zentrales Word-Dokument ein. Es bestand kaum Transparenz darüber, wer wie weit war, welche Abhängigkeiten bestanden oder an welcher Stelle Verzögerungen drohten. Ein gemeinsames Verständnis dafür, dass alle Kapitel Teil einer durchgängigen Prozesskette sind, war nur eingeschränkt vorhanden.

Die Folge

Jede Person baute eigene Sicherheitspuffer in ihre Arbeit ein. Diese Puffer verdichteten sich am Ende der Kette – insbesondere dort, wo Kolleginnen und Kollegen auf Vorarbeiten und Daten angewiesen waren. Abstimmungen fanden spät im Prozess statt, häufig unter hohem Zeitdruck. Die Aufmerksamkeit lag weniger auf dem Gesamtprodukt, sondern auf der fristgerechten Lieferung des eigenen Beitrags.

Über die Jahre verschärfte sich diese Situation. Regulatorische Anforderungen nahmen kontinuierlich zu, neue Themen kamen hinzu, ohne dass bestehende Inhalte konsequent reduziert oder neu strukturiert wurden. Der Risikobericht wuchs – fachlich wie organisatorisch. Es blieb kein Raum mehr für Weiterentwicklung, sprachliche Verbesserung oder inhaltliche Fokussierung auf die Stakeholder. Ziel war primär: fristgerecht abgeben.

Die Abhängigkeit von einzelnen Schlüsselpersonen nahm zu. Prozesse wurden monopolisiert, Vertretung war kaum möglich. Fehler, die an einer Stelle entstanden, zogen sich durch alle Daten und Analysen und konnten aufgrund des Zeitmangels häufig nicht mehr korrigiert werden. Quartal für Quartal wiederholte sich eine hohe persönliche Belastung – ohne psychologische Sicherheit, ohne Zeit für Reflexion oder Verbesserung.

Der fachliche Rahmen: Komplexität in der Banksteuerung

Der Risikobericht umfasste unter anderem folgende Inhalte:

- Adressrisiko (mit tiefgehender Analyse des Kundenkreditgeschäfts)
- Periodische Zinsbuchsteuerung

- Barwertige Zinsbuchsteuerung
- Marktpreisrisiken
- Liquiditätsrisiken
- Ergebnisvorschaurechnung

Insgesamt waren rund zehn Personen aus Banksteuerung und angrenzenden Bereichen beteiligt. Schnittstellen bestanden insbesondere zum Risikocontrolling, Treasury (zwischenzeitlich fusioniert), sowie zum Rechnungswesen bzw. Meldewesen. Die fachliche Komplexität war hoch – die organisatorische Transparenz gering.

Der Wendepunkt: Der Risikobericht als gemeinsamer Prozess

Mit der Einführung der Triangulation wurde der Risikobericht bewusst als gemeinsamer Prozess neu aufgesetzt – nicht als Sammlung einzelner Beiträge.

Ein Projektteam aus drei Personen erhielt den Auftrag, den gesamten Risikobericht erstmals vollständig in Jira als Prozess abzubilden. Ziel war zunächst nicht die inhaltliche Neugestaltung, sondern Transparenz:

- Wer arbeitet wann an welchem Kapitel?
- Welche Abhängigkeiten bestehen?
- Wo entstehen Engpässe?

Der Risikobericht wurde damit sichtbar – für alle Beteiligten.

Im nächsten Schritt begann das Projektteam, den Risikobericht konzeptionell neu zu denken. Statt eines großen, schwerfälligen Dokuments entsteht schrittweise eine Struktur aus klar abgegrenzten Teil-Dokumenten, die sich stärker an den jeweiligen Stakeholdern orientieren. Diese Weiterentwicklung ist bewusst als iterativer Prozess angelegt und wird insbesondere für das Jahr 2026 eine zentrale Rolle spielen.

Rollen und Verantwortung im triangulierten Prozess

Das Projektteam entscheidet eigenständig über:

- die Abbildung des Prozesses in Jira
- die Struktur und Logik des Risikoberichts
- die Einbindung der relevanten Stakeholder

Die **Führungskraft** priorisiert die Themen, steht als Sparringspartner zur Verfügung und übernimmt Eskalationen bei Zielkonflikten oder Ressourcenfragen. Sie bleibt verantwortlich für den Rahmen – nicht für jede operative Entscheidung.

Die **Qualitätssicherung** erfolgt primär im Team. Die fachliche Abnahme des Risikoberichts liegt beim Risikomanagement. Damit wird Verantwortung bewusst dorthin verlagert, wo die fachliche Kompetenz am höchsten ist.

Jira und GBS: Transparenz im Fluss der Arbeit

Der gesamte Prozess des Risikoberichts wird in Jira abgebildet:

- Zeitplan und Meilensteine
- Aufgaben und Abhängigkeiten
- Dokumentation von Kontrollen und Vier-Augen-Prinzip
- Kommentare, Rückfragen und Freigaben

Alle Berechnungen, Ergebnisse und Szenarien entstehen im GBS-Tool.

Sobald Ergebnisse vorliegen, wird über Jira – beispielsweise über die Kommentarfunktion – eine Kontrolle angestoßen. Die zuständige Kollegin oder der zuständige Kollege erhält automatisch eine Benachrichtigung, prüft die Daten und dokumentiert die Freigabe direkt im System.

Kernerkenntnis

Der Fortschritt ist jederzeit sichtbar. Prozesse werden nicht erklärt, sondern gelebt und dokumentiert – schlank, schnell und revisionssicher.

Eskalation und Qualität: früh, transparent, wirksam

Treten Probleme auf, werden sie sofort adressiert – meist bereits in den täglichen kurzen Sprint-Abstimmungen. Dort wird offen besprochen, welche Daten benötigt werden, wann mit Ergebnissen zu rechnen ist und wo Risiken entstehen.

Das Vier-Augen-Prinzip wird sowohl technisch im GBS-Tool über Freigabefunktionen als auch organisatorisch in Jira dokumentiert. Reviews finden regelmäßig in den Sprint-Abstimmungen und im wöchentlichen Jour fixe statt. Freigaben erfolgen in der Regel durch Kolleginnen und Kollegen – dort, wo das Fachwissen sitzt. Die Führungskraft greift ein, wenn es notwendig ist, nicht reflexartig.

Die Wirkung: mehr Qualität, weniger Druck

Die Wirkung der Triangulation im Risikobericht ist deutlich spürbar:

- Die **Durchlaufzeiten haben sich verkürzt**, weil Abhängigkeiten sichtbar und Schwachstellen gezielt adressiert werden.
- Das **Stressniveau ist spürbar gesunken**, da der Prozess für alle transparent ist und Probleme früh erkannt werden.
- Die **Qualität der Ergebnisse ist gestiegen**, weil Zeit für Abstimmung, Korrektur und Weiterentwicklung entsteht.

Noch wichtiger ist die **kulturelle Wirkung**:

Psychologische Sicherheit im Team

Im Team ist ein Gefühl von Sicherheit entstanden. Kolleginnen und Kollegen wissen, dass sie nicht allein sind. Verantwortung wird geteilt, Ressourcen können flexibel verschoben werden. Unterstützung wird aktiv angeboten – und angenommen. Genau diese Sicherheit führt dazu, dass Verantwortung heute bewusst übernommen wird.

Kernerkenntnis

Transparenz schafft Vertrauen – und Vertrauen ermöglicht Verantwortung.

Der Risikobericht ist damit nicht nur ein regulatorisches Pflichtprodukt, sondern ein Beispiel dafür, wie Triangulation Qualität, Steuerbarkeit und menschliche Zusammenarbeit in der Banksteuerung nachhaltig verbessert.

Für den Vorstand

Der steuerungsrelevante Mehrwert zeigt sich hier besonders deutlich:

Ein hochregulierter, terminkritischer Kernprozess wird transparenter, verlässlicher und qualitativ besser steuerbar – ohne zusätzliche Hierarchie oder personellen Mehraufwand.

Fazit und Ausblick: Die Zukunft der Arbeit ist menschlich

Wir haben gesehen, dass die Triangulation weit mehr ist als nur ein neues Modell für die Aufgabenverteilung. Sie ist ein fundamentaler Wandel in der Art und Weise, wie wir Führung, Verantwortung und Zusammenarbeit verstehen. Sie ist die Antwort auf eine Welt, die immer komplexer, schneller und unvorhersehbarer wird.

Die Triangulation ist kein Allheilmittel und erfordert Mut, Geduld und die Bereitschaft, alte Gewohnheiten loszulassen. Aber die Belohnung ist enorm: eine Organisation, die nicht nur effizienter und agiler ist, sondern auch menschlicher. Eine Organisation, in der Mitarbeiter ihr volles Potenzial entfalten können, weil sie Vertrauen spüren, Verantwortung übernehmen und den Sinn in ihrer Arbeit sehen.

Die Zukunft der Arbeit liegt nicht in noch mehr Kontrolle und noch komplexeren Prozessen. Sie liegt in der intelligenten Vernetzung von Menschen, in der Förderung von psychologischer Sicherheit und in der Schaffung von Strukturen, die es Teams ermöglichen, sich selbst zu organisieren und gemeinsam Großes zu leisten. Die Triangulation ist ein kraftvoller Wegweiser in diese Zukunft.

Ihr nächster Schritt

Dieses Whitepaper hat Ihnen die Grundlagen und den potenziellen Nutzen der Triangulation aufgezeigt. Doch die eigentliche Reise beginnt erst jetzt. Der Wandel hin zu einer agileren und menschlicheren Organisation ist ein Prozess, der von innen heraus wachsen muss.

Ich lade Sie ein: Fangen Sie klein an. Suchen Sie sich ein motiviertes Pilot-Team und wagen Sie das Experiment. Schaffen Sie einen Raum, in dem psychologische Sicherheit gelebt wird, und beobachten Sie, was passiert. Sie werden überrascht sein, welche Potenziale in Ihrer Organisation schlummern.

Wenn Sie auf dieser Reise Unterstützung benötigen, sei es bei der Durchführung von Workshops, der Begleitung Ihres Pilot-Teams oder der Anpassung Ihrer Prozesse, stehe ich Ihnen gerne als Sparringspartner zur Seite. Lassen Sie uns gemeinsam die Zukunft der Arbeit in Ihrer Bank gestalten.

Beginnen Sie noch heute. Die Zukunft wartet nicht.

Glossar: Die wichtigsten Begriffe auf einen Blick

Agilität: Arbeitsweise, die durch Flexibilität, schnelle Anpassungsfähigkeit und iteratives Vorgehen gekennzeichnet ist. Ermöglicht rasches Reagieren auf veränderte Anforderungen.

Banksteuerung: Gesamtheit aller Prozesse und Maßnahmen zur Planung, Steuerung und Kontrolle der finanziellen und risikobezogenen Aspekte einer Bank. Umfasst u.a. Liquiditätssteuerung, Kapitalplanung und Risikomanagement.

GBS (Gesamtbanksteuerungs-Tool): Operatives System der Banksteuerung zur Durchführung von Prozessen, Simulation von Szenarien und Dokumentation von Ergebnissen. Dient als Ausführungs- und Dokumentationsplattform für die im Jira geplanten Aufgaben.

Jira: Projektmanagement-Tool, das im agilen Umfeld zur transparenten Dokumentation, Priorisierung und Nachverfolgung von Aufgaben eingesetzt wird. Ermöglicht die klare Zuweisung von Verantwortlichkeiten und die flexible Anpassung der Aufgabenverteilung.

KPI (Key Performance Indicator): Kennzahl zur Messung des Erfolgs oder der Leistung einer bestimmten Aktivität oder eines Prozesses. KPIs helfen, den Fortschritt zu bewerten und Verbesserungsbereiche zu identifizieren.

Psychologische Sicherheit: Von der Harvard-Professorin Amy Edmondson geprägter Begriff für ein Arbeitsumfeld, in dem Teammitglieder ohne Angst vor negativen Konsequenzen Ideen einbringen, Risiken eingehen und Fehler zugeben können. Grundlage für offene Kommunikation, Kreativität und kontinuierliche Verbesserung.

Regulatorik: Gesamtheit der gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen, denen eine Bank unterliegt. Umfasst Gesetze, Verordnungen und Richtlinien von Institutionen wie der BaFin oder der EZB.

Sprint: In agilen Methoden (wie Scrum) ein kurzer, zeitlich begrenzter Arbeitszyklus (meist 1-4 Wochen), in dem ein Team ein definiertes Arbeitspaket umsetzt.

Triangle Offense: Eine von Tex Winter und Phil Jackson perfektionierte Basketball-Taktik, die auf der Bildung eines Dreiecks durch drei Spieler basiert. Das System zeichnet sich durch geteilte Verantwortung, flexible Positionen und kontinuierliche Anpassung an die Verteidigung aus. Es diente als Inspiration für das Triangulations-Modell in diesem Whitepaper.

Triangulation: Strategisches Modell zur gezielten Verteilung von Verantwortung zwischen Team, Führungskraft und Organisation. Schafft eine Struktur, die Flexibilität ohne Kontrollverlust ermöglicht und die Belastung Einzelner reduziert. Innerhalb des Teams entsteht ein zweites Dreieck durch dynamische Rollenverteilung.

Bei der Erstellung dieses Whitepapers wurden KI-Assistenten verwendet: ChatGPT (OpenAI), Claude (Anthropic) und Manus AI.

Danksagung

Dieses Whitepaper wäre ohne mein Team nicht entstanden. Das Konzept der Triangulation ist keine theoretische Konstruktion am Schreibtisch – es wurde gemeinsam entwickelt, erprobt und weiterentwickelt. Es lebt, weil wir es jeden Tag gemeinsam leben.

Mein Dank gilt dem gesamten Team Treasury & Risikocontrolling der Sparkasse Freiburg-Nördlicher Breisgau. Ihr habt den Mut gehabt, eingefahrene Strukturen zu hinterfragen, neue Wege mitzugehen und Rückschläge als Teil des Prozesses zu akzeptieren. Ohne dieses Vertrauen und diese Bereitschaft gäbe es keine Triangulation.

