

Autor: Frank Schäfer
Seite: 48 bis 51
Rubrik: BETRIEBSWIRTSCHAFT
Gattung: Zeitschrift

Nummer: 08/2014
Auflage: 7.000 (gedruckt) 5.860 (verkauft) 6.748 (verbreitet)
Reichweite: 0,02 (in Mio.)

Vom Tanker zum Schnellboot

Keywords: Regulierung, Organisation, Projektkultur

PROJEKTARBEIT Das Projektumfeld in Banken ist durch steigende Komplexität und Unsicherheit bei gleichzeitig kürzeren Reaktionszeiten gekennzeichnet. Mitverantwortlich hierfür sind vor allem die stetig wachsenden regulatorischen Anforderungen. Bei der Bewältigung dieser Herausforderungen stößt die klassische Projektarbeit schnell an ihre Grenzen. Neben flexibleren Projektmethoden finden sich Lösungsansätze insbesondere im erweiterten Projektumfeld: Verbreiterung der Know-how-Basis, nachhaltige Etablierung einer Projektkultur sowie Verankerung des Gedankens eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Projekte werden nach wie vor häufig in eher klassischer Weise gesteuert. Dies bedeutet u. a., dass die Projektplanung jährlich revolvierend unter Einbeziehung der Fachbereiche stattfindet. Im Rahmen dieses Planungsprozesses erfolgt auch die engpassorientierte Priorisierung der Projekte (z. B. Muss, Fortsetzung, strategisch/wirtschaftlich wichtig, Kann, etc.). Bei der Engpassbetrachtung steht oftmals die finanzielle Perspektive im Fokus (externes Projektbudget, Ausgaben-/GuV-Sicht). Gerade in frühen Phasen der Projektfindung unterbleibt eine intensivere Betrachtung der internen Personalressourcen als zentraler Engpassfaktor, da dies häufig als zu aufwändig gilt.

Auf der Einzelprojektebene dominiert nach wie vor das Wasserfallmodell: Die einzelnen Projektphasen, typischerweise Analyse - Konzeption - Umsetzung, werden dabei sequentiell geplant und jeweils vollständig durchlaufen. Erfahrungsgemäß zahlt sich eine fundierte Projektplanung zu Beginn eines Projekts während der Umsetzungsphase durch geringeren Ressourcenaufwand aus. Obwohl die von Veränderungsprozessen betroffenen Fachbereiche oftmals über das Ausmaß der empfundenen Projektbelastung klagen, gelten Projekte - kurioserweise - häufig immer noch als Ausnahmesituation und weniger als originärer Teil des Tagesgeschäfts. Insofern fließen Projektaktivitäten nicht oder nur eingeschränkt in die langfristige Kapazitätsplanung ein.

Grenzen klassischer Projektarbeit

In einem relativ stabilen Unternehmensumfeld mag die klassische Form der Projektarbeit angemessen sein. Tatsächlich jedoch wird das Projektumfeld durch hohe Komplexität und Unsicherheit bestimmt. Gleichzeitig nehmen die zur Verfügung stehenden Reaktionszeiten ab.

In Folge der Finanzkrise startete auf nationaler und internationaler Ebene eine Vielzahl regulatorischer Initiativen, welche die Banken stark belasten. Alle diese Vorhaben bedeuten zum Teil sehr umfassende Veränderungen von Inhalten, Prozessen, Strukturen und IT. So nimmt der Anteil von Muss-Projekten im Portfolio kontinuierlich zu und beansprucht immer mehr Personalressourcen und Management-Kapazitäten.

Regulatorische Anforderungen erreichen die Banken immer öfter in einem vorläufigen Entwurfsstadium bei gleichzeitig kürzeren Umsetzungsfristen. Zu Beginn der Umsetzung stehen die genauen Erfordernisse noch nicht mit hinreichender Konkretisierung fest. Gleichwohl muss das entsprechende Projekt aufgrund der engen zeitlichen Vorgaben starten (z.B. IFRS 9, FACTA, Basel III, MiFID II). Die klassische Projektplanung stößt hier zunehmend an ihre Grenzen:

Bei verkürzten Innovationszyklen und kurzfristigen regulatorischen Anforderungen greift eine jährlich revolvierende Projektplanung ohne bewusste Puffer zu kurz.

Tatsächlich sind die internen Personal-

kapazitäten der eigentliche Engpass. Projekte werden daher um bestimmte, stets gleiche Kernressourcen herum aufgebaut und damit tendenziell zeitlich gestreckt.

Die zeitliche Streckung erhöht wiederum die Anzahl der parallel durchgeführten Projekte sowie die fachliche Komplexität durch Abhängigkeiten in der Bearbeitung.

Die abnehmende Stabilität der Projekte führt zu erhöhtem Abstimmungs- und überplanungsaufwand.

Darüber hinaus lauern bekannte Phänomene: Projekte sind oftmals ein beliebtes Auffangbecken für alle möglichen Sonderthemen und Nice-to-have-Anforderungen. Gerade vor dem Hintergrund der vielen externen Anforderungen ist es zwingend erforderlich, die Aktivitäten auf das unbedingt erforderliche Maß zurückzuführen. Bei der Durchführung von Kann-Projekten mit betriebswirtschaftlicher Motivation sollte zudem ein belastbarer Business Case die Vorteile belegen.

Steigende Komplexität, zunehmende Unsicherheit bei gleichzeitig abnehmender Vorbereitungszeit und knappen Ressourcen und das mit einer Teilzeit-Besetzung: Es kann nicht verwundern, dass die Projekt-Supertanker schwer zu steuern sind und ständig in Gefahr schweben, auf ein Riff zu laufen. Das Projektmanagement steht diesen Herausforderungen jedoch nicht hilflos gegenüber: Es gibt einige Erfolg versprechende Ansätze, um diese Klippen zu umschiffen.

Projektauftrag ändern

Es beginnt mit einem veränderten Auftrag: Die Projekthalte werden gleich in separate Projekte aufgeteilt. Wesentlich ist dabei, jeweils nutzbare Ergebnistypen zu definieren. Diese können und werden i. d. R. aufeinander aufbauen, sollten aber im Sinne eines eher modularen Zusammenspiels so gestaltet sein, dass sie auch bei veränderten Rahmenbedingungen und Anforderungen verwertbar sind. Projektlaufzeiten, die von vornherein auf mehrere Jahre angelegt sind, sollten die absolute Ausnahme bleiben. Flankierend könnte in einer ersten Stufe nur das zwingend Notwendige umgesetzt werden. Auf diese Weise generierte, frühe (Teil-)Erfolge verbessern erfahrungsgemäß die Akzeptanz des Projekts und die Motivation der Beteiligten.

Leitplanken vorab einziehen

Um Projektlaufzeiten zu verkürzen, sollten grundsätzliche Fragestellungen vorab bearbeitet werden. Hierdurch reduzieren sich insbesondere Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse. Projekte starten oftmals sehr operativ. Ergebnisse werden stark bottom-up erarbeitet, vielfältige Probleme sind häufig die Folge. Wenn wesentliche Eckpunkte noch nicht geklärt sind, werden grundsätzliche Fragen immer wieder und gegebenenfalls parallel an verschiedenen Stellen im Projekt diskutiert. Darüber hinaus werden Entscheidungsträger häufig zu spät einbezogen. Wenn diese jedoch grundsätzliche Aspekte anders bewerten, werden die oft mit hohem Aufwand erarbeiteten Lösungsalternativen obsolet. Bei direkt Betroffenen können zudem Interessenskonflikte vorliegen. Statt der fachlich richtigen kommt es dann häufig zu derjenigen Lösung, die den individuellen (Bereichs-)Interessen möglichst nahe kommt.

Um dieser Problematik zu begegnen, sollten grundsätzliche Fragen in einer vorgeschalteten Top-Down-Projektphase unter sehr enger Einbindung der Entscheidungsträger bearbeitet werden. Erst danach beginnt eine mögliche Detaillierungsphase. Voraussetzung für einen solchen Projektansatz ist die entsprechende Entscheidungskultur, d. h. insbesondere die Bereitschaft zur Entscheidungsfindung unter einer gewissen Unsicherheit, sowie das aktive und frühzeitige Herbeiführen einer Meinungsbildung im Projekt. Dies gelingt beispiels-

weise durch die Formulierung von Hypothesen, die anschließend sukzessive bestätigt oder verworfen werden.

Projektmethoden flexibilisieren

Weitere Lösungsansätze bieten darüber hinaus Erfahrungen mit flexiblen Methoden beispielsweise aus Softwareprojekten. Im klassischen Wasserfallmodell können veränderte oder neue Anforderungen nur schwer integriert werden, da nachgelagerte Phasen nach dem Rücksprung erneut durchlaufen werden müssen. Change-Request-Erfordernisse gelten tendenziell als störend, sodass sich eine Augen-zu-und-durch-Mentalität herauszubilden droht und veränderte oder neue Anforderungen ausgeblendet werden. Dieses Vorgehen ist für die Umsetzung von unscharfen bzw. unvollständigen Anforderungen eher ungeeignet. Zielführender ist es vielmehr, den Projektverlauf nicht als linearen Prozess zu gestalten. Im Spiralmodell wird die evolutionäre Vorgehensweise beispielsweise aus Softwareentwicklungsprojekten mit Prototypen auf Projekte in Umgebungen übertragen, in denen die Zielsetzung nicht vollständig definiert bzw. bekannt ist. Bei Großprojekten werden die zu planenden Blöcke durch das kleinschrittige Vorgehen in übersichtlichere Portionen zerlegt. Durch viele kurze Zyklen und ein regelmäßiges Feedback nähert man sich im Projekt inkrementell - aber deutlich schneller - der Lösung. Voraussetzung ist auch hier, dass die Auftraggeber frühzeitig einbezogen werden und auch bereit sind, sich auf einen solchen iterativen Prozess einzulassen.

Agile Projektmethoden

Sogenannte agile Projektmethoden zielen darauf ab, die vorhandene Projektkomplexität durch die drei Prinzipien Transparenz, Überprüfung und Anpassung zu reduzieren. Die damit verbundenen zentralen Paradigmen lassen sich - zumindest im Grundsatz - auch auf Nicht-IT-Projekte übertragen. Hierzu zählt die Betonung von Interaktion und Kommunikation im Projekt, besonders die laufende Zusammenarbeit mit den Kunden (Projektauftraggebern). Weiterhin sind Mut und Offenheit gegenüber Veränderungen anstatt striktes Befolgen eines vorab festgelegten Plans gefordert. Wesentlich ist auch das Prinzip, veränderte Anforderungen bewusst zuzulassen; der Change Request gilt somit nicht als Störfaktor, sondern als selbstverständliches Element des Projektvorge-

hens. Allerdings ist darauf zu achten, dass der bewusst iterativ gestaltete Prozess nicht Anspruchsinflation und Moving Targets als Dauerzustand zur Folge hat. Agile Projektvorgehensweisen bedeuten und bedingen daher auch: Laufende enge Einbeziehung der Kunden/Auftraggeber in den Entwicklungsprozess (z. B. Fachkonzepte werden nicht erst dann zur Verfügung gestellt, wenn sie fertig sind, sondern wenn die Struktur abgestimmt ist, wesentliche Kapitel erstellt sind etc.).

Aktives Anforderungs- und Erwartungsmanagement während der gesamten Projektlaufzeit durch die Projektleitung.

Laufendes Projektcontrolling hinsichtlich der zentralen Parameter, insbesondere jedoch Kontrolle der fachlichen Ergebnisse.

Feste, systematische Taktung im Vorgehen mit definierten Spielregeln (Dokumente, Meeting-Strukturen, Projektzyklen) und Rollen der Beteiligten.

Kapazitäten erweitern

Um die Projektbesetzung flexibler gestalten zu können, ist die personelle Basis der Projektarbeit zu verbreitern. Dieser Ansatz betrifft nicht die Sphäre des Projektmanagements im engeren Sinn, sondern Personalarbeit und Führung und somit das Projektumfeld. Im Rahmen der Personalplanung sind je Organisationseinheit entsprechende Kapazitäten für die Projektarbeit vorzusehen. Im Regelfall wird es sich hierbei nicht um spezielle Stellen handeln, sondern um eine rechnerische Größe, die sich auf verschiedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verteilt. Dieses Vorgehen verhindert, dass immer wieder die gleichen Know-how-Träger in die Projekte entsandt werden und so Kopfnopole und Engpässe entstehen. Andernfalls wird Projektmitarbeit zu einer zusätzlichen (Dauer-)Belastung.

Die Mitglieder von Projektteams sind daher entsprechend freizustellen. Zudem sollten die Beteiligten mit einem möglichst großen Anteil ihrer Arbeitszeit in das Projekt entsandt werden, wenn auch eventuell nur für einen relativ eng begrenzten Zeitraum. Dies gilt natürlich für Projektleiter in ganz besonderem Maße; hier sollte eine 100-prozentige Freistellung der Regelfall sein. So entstehen keine übergroßen, breit gefächerten Projektteams mit einer Vielzahl von fachlichen Ansprechpartnern, die mit Splitterkapazitäten eingebunden werden müssen.

Die betroffenen Fachbereiche haben das - berechnete - Anliegen, mit dem jeweils richtigen Ansprechpartner im Projekt vertreten zu sein. Daher ist bereits zu Projektbeginn darauf zu achten, dass die Beteiligten die entsprechenden Entscheidungskompetenzen erhalten, um handlungsfähig zu sein. Diese Kompetenzen und Befugnisse können sich durchaus von denen in der Linienfunktion unterscheiden. Wesentlich sind vorab klar abgegrenzte Rollen, um aufwändige Abstimmungs- und Rückversicherungsprozesse in einer Grauzone von Linien- und Projektverantwortung auf ein Minimum zu reduzieren.

Schlagkräftige Projektteams bilden

Besonders effizient arbeiten somit überschaubare, schlagkräftige Projektteams mit hierfür weitgehend freigestellten Mitarbeitern. Diese Projektmitarbeiter brauchen die - vorab zu definierende - Kompetenz, ihren Fachbereich im Projekt umfassend vertreten zu können. Weitere Voraussetzungen können geschaffen werden durch die Erhöhung der Transparenz über die

Kompetenz von Mitarbeitern durch z. B. Skillprofile (Basis für eine Projekteinsatzplanung),

die Schulung von Mitarbeitern im Projektmanagement (Erhöhung der Veränderungskompetenz),

eine Etablierung von Maßnahmen zur Wissensverbreiterung und Ausweitung der Einsatzmöglichkeiten, z. B. Job Rotation und bewusster Projekteinsatz zur Personalentwicklung,

die explizite Planung der Projektressourcen auch aus der Linienperspektive heraus sowie das Nachhalten der vereinbarten Mitarbeit im Projekt über eine Zeiterfassung,

die Integration der Projektarbeit in das Anreiz-/Beurteilungssystem der Bank (z. B. Projektleitungserfahrung als Voraussetzung für die Übernahme von Führungsaufgaben in der Linie).

Fazit

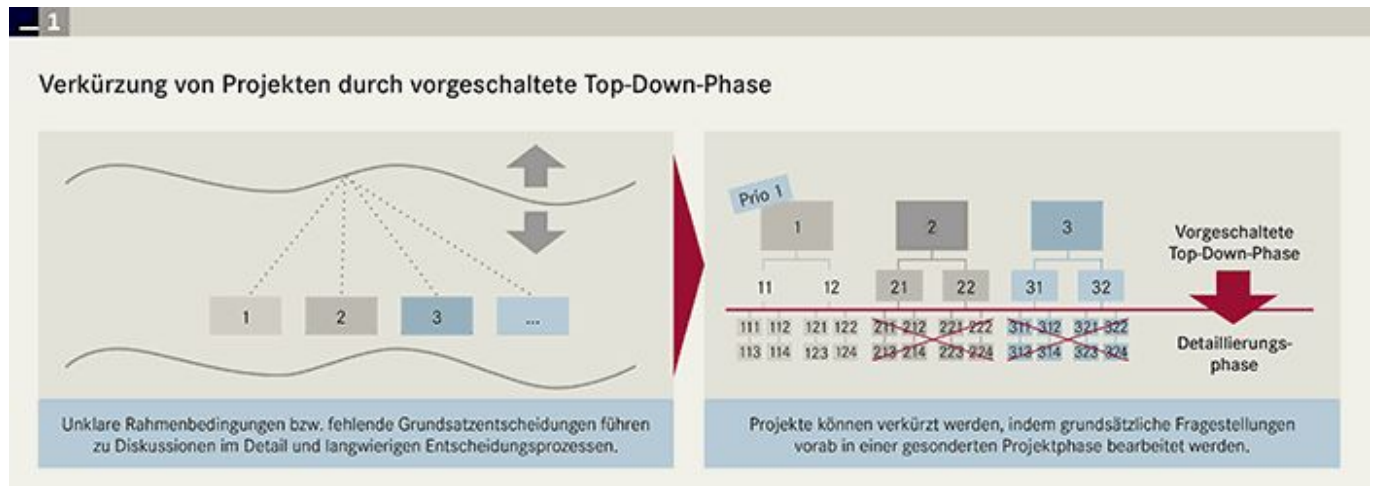
Um der steigenden Komplexität im Bankenumfeld Herr zu werden, führt an flexibleren Projektmethoden kein Weg vorbei. Daneben gilt es, das Know-how für Projektarbeit zu verbreitern und eine unternehmensweite Projektkultur zu eta-

blieren. Dieser Prozess ist eine originäre Managementaufgabe aller Unternehmensbereiche. Dazu gehört das Selbstverständnis der Führungskräfte als Manager (u. a. Entscheidungs-/Delegationsfähigkeit) sowie das bereichsübergreifende Denken in Prozessen bzw. Wertschöpfungsketten. Je stärker ein Institut dem bereichsbezogenen, siloartigen Denken verhaftet ist, desto schwerer lässt sich Projektarbeit erfolgreich umsetzen. Bewusst gestaltet kann sie hingegen maßgeblich dazu beitragen, Strukturen und Prozesse der Bank kontinuierlich zu verbessern.

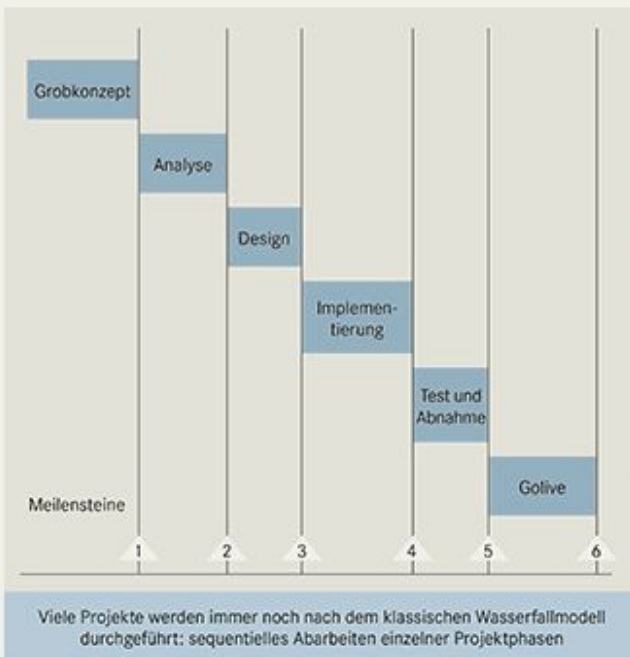
Frank Schäfer ist Abteilungsdirektor und Leiter der Abteilung Organisationsberatung im Bereich Organisation und Betrieb der WGZ BANK AG in Düsseldorf.

Fussnote:

1 Vgl. Ken Schwaber, Jeff Sutherland, et.al., Agiles Manifest, 2001.



Flexible Vorgehensmodelle aus Softwareprojekten



Wörter:

1680