

Projektmanagement

Zwischen Regulatorik und Agilität

Um die Komplexität im Projektportfolio sowie die entsprechenden Risiken beherrschen zu können, werden die Systeme immer ausgefeilter. Die Bankenaufsicht nimmt das Projektmanagement erstmalig explizit in den Fokus. Es sollte daher an den spezifischen Bedürfnissen der jeweiligen Bank ausgerichtet werden.

Frank Schäfer

Volksbanken und Raiffeisenbanken, aber auch die genossenschaftlichen Verbundunternehmen sehen sich einem hohen Veränderungsdruck ausgesetzt. Projekte sind ganz wesentliche Träger dieser Veränderungsprozesse. Der Ausgestaltung des Projektmanagements und der entsprechenden Einbettung in die gesamte Bank kommt daher eine zentrale Bedeutung zu.

Projektarbeit wird immer anspruchsvoller. Zum einen steigt die Anzahl der vorgesehenen oder beantragten sowie auch der durchgeführten Projekte. Zum anderen wächst die Zahl der „Muss-Projekte“, die aufgrund von fachlichen oder technischen Abhängigkeiten sowie regulatorischer Anforderungen durchgeführt werden müssen.

Bei vielen Projekten gibt es zudem wachsende inhaltliche und ressourcenbedingte Abhängigkeiten untereinander – die trennscharfe Abgrenzbarkeit sinkt. Der damit steigende Ressourcenbedarf für die Projektdurchführung

kann bankintern immer weniger abgedeckt werden. Hinzu kommt, dass sich der Erfolg von Projekten insgesamt betrachtet in den vergangenen Jahren nicht verbessert hat.

So berichten Praktiker und übergreifende Studien relativ übereinstimmend, dass im Durchschnitt nur etwa 50 bis 60 Prozent der Projekte wirklich als Erfolg gewertet werden können, also der Geschäftszweck oder die ursprünglichen inhaltlichen Ziele erreicht wurden. Die übrigen Projekte müssen ganz oder teilweise als Fehlschlag betrachtet werden.

Regulatorik als Komplexitätstreiber

Die gesetzlichen Neuerungen und aufsichtsrechtlichen Vorgaben müssen zum einen eingeführt und umgesetzt werden, sind also daher selbst Gegenstand von Projektaktivitäten. Zum anderen wirkt die Regulatorik aber auch als beschränkender Rahmen. Dies kann indirekt erfolgen, etwa über Anforderungen an Datenschutz und IT-

Sicherheit sowie über allgemeine aufsichtsrechtliche Grundprinzipien. Hierbei sind die Regelungen des § 25a KWG („besondere organisatorische Pflichten“) sowie die MaRisk zu nennen.

Auch wenn dort bislang keine expliziten Bezüge auf Projektmanagementprozesse zu finden sind, sind folgende Vorgaben natürlich auch im Zusammenhang mit der Projektarbeit in Banken zu sehen:

- ordnungsgemäße Geschäftsorganisation mit einem angemessenen und wirksamen Risikomanagement,
- Einrichtung interner Kontrollverfahren,
- Aufbau- und ablauforganisatorische Regelungen mit klarer Abgrenzung der Verantwortungsbereiche (u.a. Kompetenzregelungen, Vier-Augen-Prinzip),
- angemessene personelle und technisch-organisatorische Ausstattung,
- Ausgestaltung der IT-Systeme und der dazugehörigen IT-Prozesse grundsätzlich mit Bezug

Frank Schäfer ist Senior Manager bei innovent consult in Münster/Westf. Er berät u.a. Genossenschaftsbanken im Umfeld von Kostenmanagement und Effizienzsteigerung.
E-Mail: frank.schaefer@iv-c.de



zu gängigen Standards (AT 7.2 Tz. 2 MaRisk).

Mit den BAIT (siehe auch Artikel auf Seite 64) gibt es erstmalig aufsichtsrechtliche Bestimmungen, die die Projektarbeit direkt adressieren, wenn auch im IT-Kontext. Durch die Projektmanagementbrille betrachtet, mag es diskussionswürdig sein, ob Projektmanagement nun wirklich ein originärer IT-Prozess ist. Man muss aber auch feststellen, dass entsprechende IT-Rahmenwerke wie etwa COBIT („Control Objectives for Information and Related Technology“) davon ausgehen.

Auch im Kontext der Prüfungspraxis von interner Revision, Wirtschaftsprüfern und Aufsicht wird man sich kaum auf eine Unterscheidung von „IT-Projekten“ und „Nicht-IT-Projekten“ als Bedingung für eine differenzierte Anwendung der regulatorischen Vorgaben einlassen. De facto ist somit das „IT“ gedanklich zu streichen und die projektspezifischen Regelungen der BAIT als verbindlich für alle Projekte im Portfolio einer Bank anzusehen. Das heißt:

- Die organisatorischen Grundlagen von IT-Projekten (inklusive Qualitätssicherungsmaßnahmen) und die Kriterien für deren Anwendung sind zu regeln (Tz. 33).
- IT-Projekte müssen angemessen gesteuert werden, insbesondere unter Berücksichtigung der Risiken im Hinblick auf die Dau-

er, den Ressourcenverbrauch und die Qualität von IT-Projekten. Hierfür sind Vorgehensmodelle festzulegen, deren Einhaltung überwacht werden muss (Tz. 34).

- Das Portfolio der IT-Projekte ist angemessen zu überwachen und zu steuern. Dabei ist zu berücksichtigen, dass auch aus Abhängigkeiten verschiedener Projekte voneinander Risiken resultieren können (Tz. 35).
- Wesentliche IT-Projekte und IT-Projektrisiken sind der Geschäftsleitung regelmäßig und anlassbezogen zu berichten. Wesentliche Projektrisiken müssen im Risikomanagement berücksichtigt werden (Tz. 36).

In diesen Vorgaben gibt es kaum wesentliche inhaltliche Neuerungen. Ein etabliertes Projektmanagementsystem sollte alle genannten Anforderungen immer abdecken können. Neu ist jedoch, dass die Aufsichtsbehörden nun das Projektmanagement in einer Bank explizit in den Fokus nehmen und die damit verbundene Sichtweise zwangsläufig aufsichtsrechtlich geprägt ist und daher nicht einem üblichen Projektmanagementverständnis entsprechen muss.

So wird auch im Projektmanagement der Begriff der „Wesentlichkeit“ eingeführt, der inhaltlich zu füllen ist. Auch weitere, eher allgemein gehaltene Vorgaben der Aufsicht („angemessene

Steuerung“) müssen im jeweiligen Unternehmen konkretisiert und umgesetzt werden.

Im Spannungsfeld von Formalisierung und Agilität

Auf die zunehmende Komplexität im Projektumfeld und die zum Teil unbefriedigenden Ergebnisse reagieren viele Banken mit der Diagnose, dass offenbar in der Projektdurchführung Handlungsbedarf besteht, da insbesondere Budgets überschritten und Termine nicht eingehalten werden können.

Auch wird in zunehmendem Maß die Notwendigkeit gesehen, das Projektgeschäft gesamthaft zu steuern. Mit immer ausgefeilteren Ansätzen und zentralen Vorgaben wird versucht, gegenzusteuern und die Komplexität in den Griff zu bekommen. Dazu zählt insbesondere die Entwicklung von Methoden, Prozessen, Tools und Templates sowie eine weitgehende Standardisierung der Projektmanagementprozesse.

Der gerade in der Bankenbranche und bei Wirtschaftsprüfungsgesellschaften zu beobachtende Trend zu übergreifenden Rahmenwerken und zum Ausbau interner Kontrollsysteme führt folgerichtig zu einer starken Betonung formaler Aspekte in der Projektarbeit.

Diese Tendenz wird durch die regulatorischen Vorgaben noch verstärkt. Gerade in Banken dominiert aufgrund des Geschäftsmodells traditionell der Risikofokus

sowie eine eher hierarchisch geprägte Führungskultur. Bei einer eher risikoavers ausgerichteten Unternehmenskultur wird man sicherlich lückenlose Projektdokumentationen, ein ausgefeiltes Reporting sowie die Abdeckung aller Revisionsanforderungen finden.

Kreativität und Entscheidungsfreude werden in einem solchen Umfeld jedoch oft unterdrückt. Wird die Risikoaversität übertrieben, werden am Ende gar keine Entscheidungen mehr getroffen, um eventuelle Fehler möglichst zu minimieren. Dies gilt auch für die Projektplanung und -durchführung.

Insbesondere im Vertrieb und an der Kundenschnittstelle adaptieren auch Volksbanken und Raiffeisenbanken zunehmend Methoden neuer Marktteilnehmer. Die Digitalisierung ist in aller Munde und agile Vorgehensweisen haben Hochkonjunktur. In diesem flexiblen Umfeld wird die Umsetzungsgeschwindigkeit im Sinne eines „time to market“ betont.

Es muss passen

Die Herausforderung besteht darin, diese innovativen agilen Methoden mit Standardprozessen herkömmlicher Art sinnvoll zu verknüpfen. Während in Innovation-Labs Prototypen außerhalb der Regelorganisation schnell erstellt werden können, gestaltet sich die Überführung in den Normalbetrieb oftmals schwierig, da die üb-

lichen Regularien dort nicht ausgeblendet werden können.

Das Spannungsfeld aus eher formal und regulatorisch geprägtem Umfeld auf der einen und Innovationsinitiativen sowie agilen Keimzellen auf der anderen Seite kann in vielen Banken beobachtet und in der Projektarbeit auch erlebt werden. Letztlich müssen für das „Projekte-Biotop“ Rahmenbedingungen gefunden werden, die einen möglichst optimalen Ausgleich zwischen den verschiedenen Anforderungen schaffen. Ein solches System sollte eine differenzierte Ausgestaltung der Projektgovernance beinhalten, um den jeweiligen Bedarf möglichst genau zu treffen.

Grundsätzlich muss zunächst sichergestellt werden, dass das Projektmanagementsystem insgesamt zum Bedarf der jeweiligen Bank (Größe, Geschäftsmodell) und zur Größe und Komplexität des Veränderungsprozesses passt. Das heißt, dass eine strukturierte, grundsätzlich einheitliche und effiziente Vorgehensweise in Projekten sichergestellt wird, ohne jedoch in einen übertriebenen Methodenfetischismus zu verfallen.

Auf der Einzelprojektebene werden Projektvorgehensweisen und -instrumente den Bedürfnissen der jeweiligen Aufgabe in Art und Umfang angepasst und auch im Projektverlauf fortgeschrieben. So kann sichergestellt werden,

dass der Aufwand für das Projektmanagement in einem angemessenen Verhältnis zum jeweiligen Steuerungsbedarf steht.

Dieser Ansatz steht somit nicht im Widerspruch zum Effizienzgedanken und der damit verbundenen Standardisierung von Strukturen, Prozessen und Instrumenten. Auf der Basis eines definierten, standardisierten Baukastens erfolgt ein differenzierter und begründeter Zuschnitt auf die jeweiligen Projektbelange: so viel Standardisierung wie möglich, aber so wenig wie nötig.

Die Grunderkenntnis besteht darin, dass unterschiedliche Arten von Projekten auch einen unterschiedlichen Steuerungs- und Projektmanagementbedarf aufweisen. Die Kriterien für die Typologisierung der Projekte sind darauf abzustellen und können insbesondere die strategische Bedeutung für die Bank, das jeweils ausgewählte Projektphasenmodell sowie die fachlichen Projekteinhalte sein. Eine Kategorisierung nach der „Bedeutung“ für die Bank ist ohne nähere Erläuterung allerdings nicht operational umsetzbar. Gemeint sind hiermit Kriterien, die im Zusammenspiel das strategische Projektrisiko und damit auch den Projektmanagement-Bedarf beeinflussen, etwa

- die geschäftsstrategische Bedeutung (Kunden- oder Vertriebs-sicht),



- die Geschäftskritikalität bezogen auf Prozesse,
- die regulatorische Bedeutung,
- die externe Wirkung (Öffentlichkeit, Image der Bank, Reputation),
- die Breite der Betroffenheit (einzelne vs. mehrere/viele Organisationseinheiten, Gesamtbank),
- die Art und der Umfang der Abhängigkeiten zu anderen Projekten und
- der Projektaufwand.

Zur Aggregation dieser Kriterien haben sich klare Entscheidungsregeln bewährt. Wichtig ist es, dass nicht eine Abteilung alleine über

die Bedeutung entscheiden kann, sondern eine Kontrolle und Bestätigung durch eine weitere erfolgt, damit mögliche Interessenskonflikte reduziert werden können. Weitere übergeordnete Entscheidungsinstanzen – Projektausschuss oder Vorstand – können diese Einstufung dann im weiteren Prozessverlauf bestätigen.

Je mehr definierte Kriterien als hoch eingestuft werden, desto größer ist auch das daraus folgende Steuerungserfordernis. Die Ausgestaltung der angemessenen Projektmanagementintensität folgt dann diesen Kategorien. Neben diesem „Bedeutungssco-

ring“ kann eine weitere Differenzierung nach dem verwendeten Phasenmodell sowie den fachlichen Inhalten erfolgen.

So werden in einem Projekt, das agilen Prinzipien folgt, andere Prozesse und Instrumente angewendet als in einem klassischen, streng sequenziell gestalteten Phasenmodell. Auch die fachlichen Inhalte können Einfluss auf die Projektmanagementintensität und -ausgestaltung haben.

So werden etwa regulatorische Projekte straffer und stringenter gemanagt werden müssen als solche mit expliziten Innovationsthemen, wo eher der Forschungs- und

Entwicklungsgedanke herrscht und man einen größeren individuellen Gestaltungsspielraum benötigt.

Die differenzierte Ausgestaltung des Projektmanagements umfasst alle Elemente eines solchen Systems. Neben dem klassischen Projektmanagementdreieck (Inhalt/Umfang, Termin, Kosten) sind weitere Teildisziplinen zu berücksichtigen, wie etwa Risikomanagement, Kommunikations- und Stakeholdermanagement, Beschaffung, etc.

Hier ist es zweckmäßig, sich an bestehenden Best-Practice-Ansätzen zu orientieren, wie es auch die Bankenaufsicht fordert. Es ist jedoch immer darauf zu achten, dass eine individuelle Anpassung an die spezifischen Bedarfe der einzelnen Bank erfolgt. Da eine umfassende Ausdifferenzierung wenig effizient und auch nicht erforderlich ist, wird man im Ergebnis zu gewissen Basisausprägungen kommen, die für alle Projekte grundsätzlich angewendet werden müssen. Dies kann etwa ein einheitlicher Projektauftrag sein oder ein Standardreporting. In Abhängigkeit von der Kategorisierung der Projekte können dann auf dieser Basis spezifische Ergänzungen definiert werden.

Nutzen auch im Projektumfeld

Die Einführung eines individuellen, bankweiten Projektmanage-



mentensystems bedeutet Aufwand. Gleichzeitig bietet sich jedoch die Chance, grundlegende Elemente des Veränderungsmanagements in der Bank auf den Prüfstand zu stellen und zu optimieren. Denn Lösungen für im Projektmanagement bestehende Probleme sind nicht nur im Projektmanagement selber, sondern auch im Umfeld zu finden.

Hierzu zählen unter anderem eine unklare oder nicht ausreichende Positionierung der Projekte im jeweiligen Unternehmensumfeld sowie unzureichende Kompetenzen der Projektleiter. Beides sind Aspekte, denen durch zentrale Vorgaben und Standards nur schwer beizukommen ist.

Da Projekte nur eingeschränkte Einflussmöglichkeiten auf die Rahmenbedingungen haben, sind Maßnahmen erforderlich, die nicht nur auf die Projektwelt alleine, sondern vielmehr auch auf das

Umfeld in der Bank ausgerichtet sind. Ein differenziertes Projektmanagementsystem kann zur Motivation der Beteiligten beitragen, da es den erforderlichen Freiraum lässt und die Steuerungs-, Reporting-, Dokumentations-, Controlling- und Compliance-Anforderungen auf das erforderliche Minimum beschränkt.

Der Projektleiter kann in einem so gestalteten Umfeld als „Unternehmer“ für sein Projekt agieren. Gleichzeitig können aber auch die regulatorischen Anforderungen abgedeckt werden, hier insbesondere die Erwartungen an „Angemessenheit“ und „Risikoorientierung“. Bei einer konsequenten Umsetzung werden sich auch bessere Projektergebnisse im „magischen Projekt-dreieck“ einstellen. Und dies ist letztlich der eigentliche Maßstab für ein erfolgreiches Projektmanagement-System in der Bank. 

Weil jeder anders arbeitet.



Das neue personalisierbare Unternehmensportal:

www.dgverlag.de

DG VERLAG

Partner im genossenschaftlichen Verbund

