

EXPERTEN- INTERVIEW

**Peter Gaschler, Abteilungsleiter Finanzen/Konzernbilanzierung,
Bayerische Landesbank Financial Office**

Rolle von Agilität vs. Effizienz

Viele unserer Projekte werden von Neuregelungen seitens der Bankenaufsicht ausgelöst. Um angesichts der Vielzahl an neuen Regulierungen termingerecht ins Ziel zu kommen, müssen wir die Projekte oft schon starten, während die Aufsicht selbst noch an dem Thema arbeitet. Sprich: Das Zielbild ist im Fluss – wir wissen nicht genau, wie das Endprodukt aussieht. Ein agiles Projektmanagement ist in diesem Umfeld unerlässlich. So müssen wir während des Projektes laufend beobachten, was die Aufsicht aktuell kommuniziert und dementsprechend nachjustieren.

Projektarbeit konkret

Die Zunahme der Projektarbeit ist für uns ein Riesenthema. Neben den Aufsichtsthemen, die die Projektarbeit in den letzten Jahren bestimmten, rücken nun verstärkt auch wieder eigene Themen wie die Erneuerung unserer IT-Architektur in den Vordergrund.

Einige Mitarbeiter stellen wir heute zu 100 Prozent in Projekten ab – die Projektleitertätigkeit, zum Beispiel, lässt sich nicht im Nebenjob erledigen. Dann gibt es Mitarbeiter, die dual unterwegs sind – also gleichzeitig in der Linie und oft in mehreren Projekten tätig sind.

Allerdings sollte das Ziel sein, dass sich die Mitarbeiter auf eins oder wenige Projekte fokussieren können. Sonst sind diese bereits mit Abstimmungs- oder Verwaltungstätigkeiten für die Einzelprojekte ausgeschöpft – zulasten der Effektivität. Das lässt sich nicht für alle Mitarbeiter zufriedenstellend lösen, da einige Spezialisten bei einer Vielzahl von Projekten gefragt sind.

Wenn wir an unsere Grenzen stoßen, dann engagieren wir auch externe Berater. Wir haben einen Pool an Externen, die unser Haus schon gut kennen und so relativ schnell einsteigen können. Insgesamt mögen es die Mitarbeiter, sowohl in der Linie als auch im Projekt zu arbeiten, da die unterschiedlichen Herausforderungen eine Abwechslung zur täglichen Routine darstellen und Projekte kreatives Arbeiten ermöglichen.

Bei Projektthemen wie „Arbeiten 4.0“ setzen wir gern junge Kollegen ein. Die haben so die Chance, über den Tellerrand zu schauen und im Haus neue Kontakte zu knüpfen. Die Kollegen nehmen dieses Angebot gern wahr, auch weil sie in solchen Projekten kreativ wirken können, was sonst im Finanzbereich nicht so stark gefordert ist.

Herausforderungen

Herausforderungen entstehen, weil der Anteil an Projektarbeit immer mehr zunimmt und zugleich die Aufgaben in der Linie nicht weniger werden. Weiterhin laufen viele Projekte parallel – mit gegenseitigen Abhängigkeiten. Es gibt also nicht nur Abstimmungsbedarf zwischen Linien- und Projektorganisation, sondern auch zwischen den Projekten. Gleichzeitig gibt es eine Konkurrenz um die Budgets zwischen den Projekten. Aus diesem Grund hat die Bank innerhalb des Organisationsbereichs eine eigene Abteilung geschaffen, die sich unternehmensübergreifend um eine effektive Koordination der Projekte kümmert.

Erfolgsfaktoren

Es braucht einfach Zeit, um die Erwartungshaltungen abzustimmen und die Ressourcenzuteilung zu planen. Die Verwaltungstätigkeiten im Zusammenhang mit der Projektsteuerung sind massiv, aber auch notwendig, damit alles funktioniert.

Zugleich ist es wichtig, flexibel zu bleiben: Die Schwerpunkte innerhalb der Abteilung kann ich nicht abschließend ein Jahr im Voraus im Detail planen. Die Planungen sind regelmäßig wieder nachzujustieren.

Wichtig sind vor diesem Hintergrund regelmäßige Status- und Erfolgskontrollen zum Arbeitsstand und möglichen Risiken. Hier müssen auch regelmäßig Priorisierungen vorgenommen werden, z. B. welche Themen noch vor dem Bilanzstichtag abgeschlossen sein müssen und welche warten können.

Um die notwendige Transparenz zu gewährleisten, sind einfach verständliche, optisch gut aufbereitete und einheitliche Formate notwendig. In unserem Unternehmen hat sich eine Ampelfunktion als Zusatz zu den Statusberichten etabliert. Aus meiner Sicht ein wertvolles Mittel: Beschreibungen gut und schön – bei der roten Ampel schrillt die Alarmglocke.

Als Führungskraft bin ich gefordert, die Mitarbeiter zu motivieren, neue Herausforderungen anzunehmen – auch wenn dies angesichts der Fülle an Projekten in der Momentaufnahme nur schwer möglich scheint. Umgekehrt muss ich als Führungskraft auch den Mut haben, bei Projektanfragen einmal „Nein“ zu sagen und so die Mitarbeiter ein Stück weit zu schützen. Das „Nein“ erweist sich im Nachhinein oft als einfacher, als es vorher scheint. Man kommt so in die Diskussion mit den Projektverantwortlichen und oft lassen sich die Projekte entsprechend verschlanken.



Alle Ergebnisse zu unserer Studie finden Sie hier.