

Hybrides Fallbeispiel „Kreditvergabe“

Inhalt

Projekt-Steckbrief	1
Projektklassifizierung nach Diamantmodell.....	2
Klassische Elemente von Organisation vorgegeben:.....	3
Von Organisation geforderte agile Elemente	3
Phasenplanung.....	4
Hybride Erfolgsfaktoren	4
Fazit.....	6

Projekt-Steckbrief

Projektbezeichnung: KreditvergabeNeu	P-Nr./Kürzel: KV01 Projektleitung: Herr Freundlich
Projektauftraggeber: Leiter Fachabteilung Kreditvergabe A Projektauftragnehmer: Herr Freundlich, Projektleiter-Pool der Bank	
Projektumfeld (WO, WARUM): Es handelt sich um ein internes Projekt in der deutschen Filiale eines englischen Bankhauses. Aktuell wird in Deutschland der Auszahlungsprozess für Kredite hauptsächlich manuell und papiergebunden dezentral durchgeführt. Die Prozesse unterscheiden sich in den 5 Vertriebsbereichen. Um die Wachstumsstrategie der Bank weiterhin zu forcieren, ist eine weitest gehende Digitalisierung des Auszahlungsprozesses erforderlich. Zudem sind die gewachsenen Strukturen der Prozesswelt zu vereinheitlichen und zu automatisieren. Dadurch muss mit einem engagierten Verhalten der Fachabteilung gerechnet werden bevor ein Konsens über die Vereinheitlichung erzielt werden kann. Auch sind die Prozesse komplexer, als zuerst angenommen, sodass die Erstellung eines formalen Lastenheftes in der Vergangenheit mehrfach gescheitert ist. Bei nicht Einhaltung von Regularien für das Bankgeschäft wie z.B. KWG, Basel II+III, MaRisk drohen Sanktion. Damit entsteht bei der Projektdurchführung ein erhöhter Prüf- und Rechercheaufwand. Es werden zwei Teilprojekte ausgerufen, auf die sich die fachlichen Schwerpunkte verteilen. Dazu werden 1 Product Owner und zwei Scrum Master mit Team installiert. Die angestrebte SW-Lösung soll Pilotcharakter für andere Filialen auf dem europäischen Festland haben.	

Projekthalt (WAS):

Automatisierung, Optimierung und Standardisierung des gesamten Auszahlungsprozesses fachabteilungsübergreifend. Damit verbunden ist die Digitalisierung des Posteingangs, die Entwicklung und Einführung einer Vorgangssteuerung sowie die Anpassung der Rule Engine und des Archivsystems. Zusätzlich soll mit der Lösung auch die Autokreditvergabe für Kleinkredite als neuer Prozess eingeführt werden.

Das Projekt fängt mit dem Schreiben der Project Charta (ca. 5 Seitiges Dokument) an und endet mit der Abnahme des Systems durch die Bankenaufsicht und die Betreuung einer 3 Monatigen Einführungsphase am Standort in Deutschland.

Nicht-Ziel ist die Übernahme auf andere kontinentaleuropäische Filialen.

Laufzeit: 2 Jahre

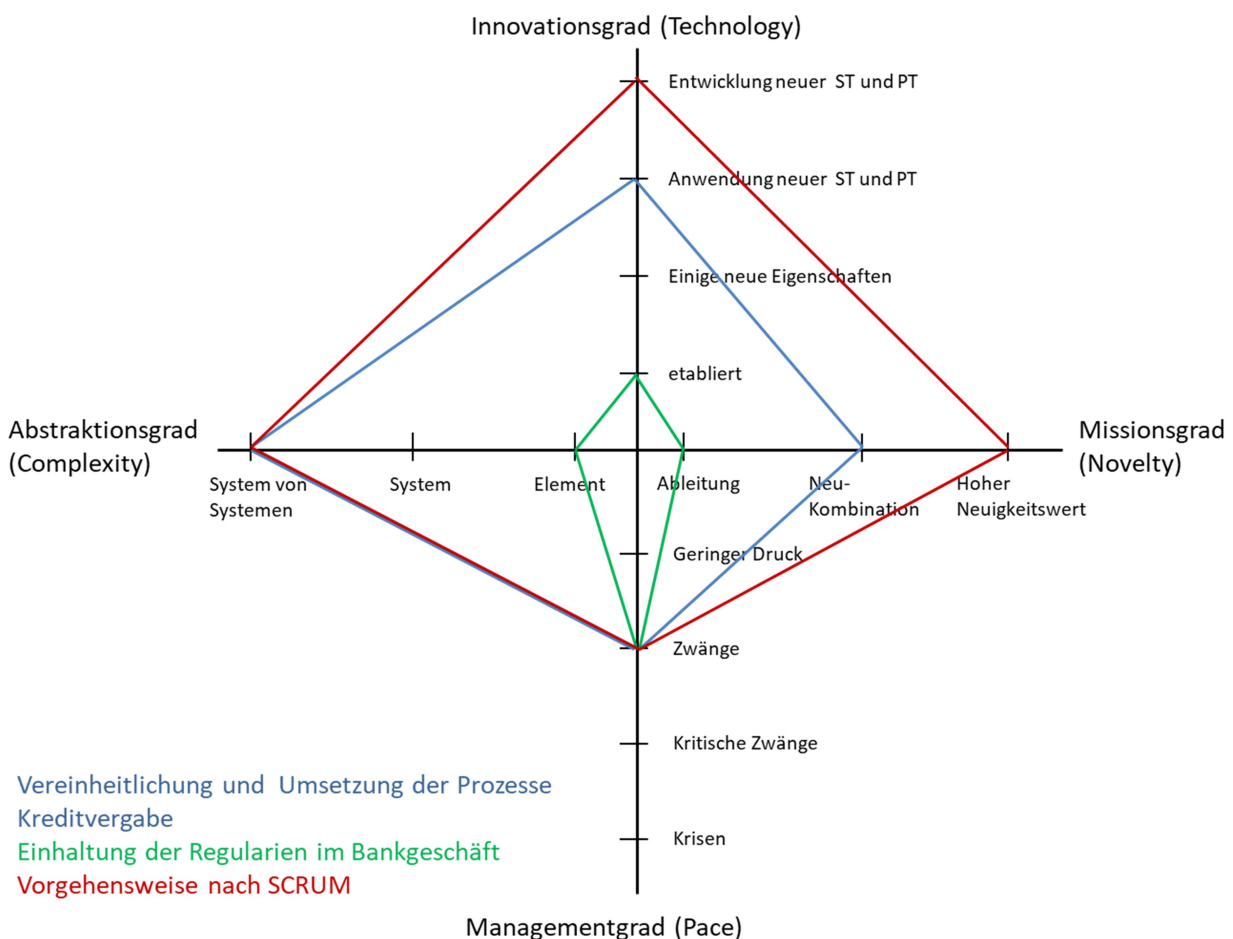
Projektbudget: 2,5 Mio €

Projektrisiken / Behinderungen:

- Gewachsene und verschachtelte Strukturen und Prozesse mit zu vielen Sondervarianten/-fällen die neu zu designen sind.
- Veraltete Technologie die ausgetauscht werden muss. Damit verbunden erhöhter Abstimmungsbedarf mit dem Steuerungsteam und externen Partnern.
- Paralleler OE-Prozess zur Umstellung der Projektabwicklung auf SCUM

Steckbrief, Stand MS1 Beauftragung

Projektklassifizierung nach Diamantmodell



Ablauforganisatorisch kann das Projekt laut Projektklassifizierung in zwei wesentliche Vorgehensweisen aufgeteilt werden:

- Agil: für Einführung SCRUM und Vereinheitlichung /Umsetzung der Prozesse
- Klassisch: für die Einhaltung der Regularien im Bankengeschäft.

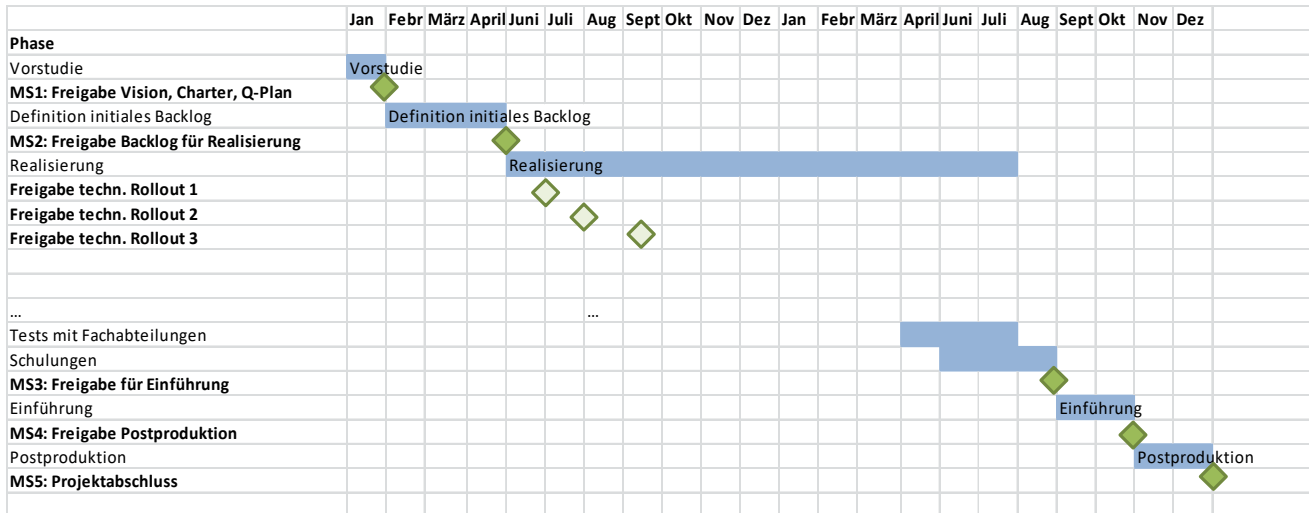
Klassische Elemente von Organisation vorgegeben:

- Projektportfoliomanagement der Bank mit einmaliger Jahresplanung und Einlastung der Projekte in die Organisation im September. Damit verbunden ist die Projektbeantragung Mittels einer ausführlichen Projektbeschreibung (Project Charter), welche bei dem Komplexitätsgrad im Vorfeld nur auf die Einhaltung der Regularien geleistet werden kann, weil nur diese wirklich bekannt.
- Berichtswesen: es wird ein monatlicher Status-Bericht verlangt mit den klassischen Kennzahlen des Magischen Dreiecks, Risiken, Meilensteine und ihr Erreichungsgrad.
- Im Unternehmen liegt ein klassisches Standard-Vorgehensmodell nach Wasserfall mit definierten Ergebnistypen pro Meilenstein vor, welches dem Prinzip nach auch mit SCRUM einzuhalten ist.
- Enge Koppelung an die Rolloutplanung der IT, welche explizit vom Projektteam für die Übernahme von Zwischenständen beauftragt werden muss und an welche auch die Prüfung gesetzlicher Vorgaben gekoppelt ist. Eine gute Planbarkeit, wann welche Lieferobjekte zur Prüfung ausgeliefert werden können, wird eingefordert.
- Budgetverantwortung wird vom bisher üblichen Projektleiter auf die beiden Scrum Master übertragen. Ebenso wird mit den Themen SH-Management, Vertragsmanagement und Projektmanagement verfahren.
- Klassisches Kundenverständnis: der Kunde ist der Leiter der Fachabteilung Kreditvergabe A und nicht der Endkunde.
- Projektabnahme erfolgt durch internes Gremium mit Beteiligung der Abteilungen Rech, Compliance und Datenschutz sowie der internen Revision.

Von Organisation geforderte agile Elemente

- „Es muss Scrum draufstehen und auch drin sein!“
- Aufteilung der Projektleiterrolle in Product Owner und Scrum Master
- Stetige Lieferung von Funktionalität zur Zufriedenheit des Kunden. Wobei der Kunde der Sponsor (Leiter Fachabteilung Kreditvergabe A) ist.

Phasenplanung



Fast alle Phasen wurden aus dem Standard Vorgehensmodell dem Namen nach übernommen. Nur die Standardphasen „Spezifikation“ und „Design“ wurden in der Phase „Definition initiales Backlog“ umbenannt und zusammengefasst.

Hybride Erfolgsfaktoren

Aufteilung des Projektes in klassisch und eine agile Vorgehensweisen

Die „rechtlichen Vorgaben“ behandelte der PO **klassisch**. Er beschrieb Sie mit Hilfe der Rechtsabteilung in der Vorstudie genau und nahm sie als Aufgaben ins Backlog auf. Bei der Rolloutplanung disponierten die SM jeweils einen realistisch umzusetzenden Umfang an Rechtsthemen pro Sprint ein, so dass die Fachexperten sich gut planbar an die Rolloutzyklen halten konnten.

Ebenso klassisch wurde eine umfangreiche Risikoanalyse durchgeführt. Dazu gingen der PO, Vertreter der SCRUM-Teams und des Lenkungsausschusses in einen zweitägigen Workshop. Die Risikoanalyse erfolgte nach Grundsätzen der IPMA. Präventive Maßnahmen flossen in das Stakeholder Management mit ein oder gingen als Aufgaben in das Backlog.

Aus rechtlichen Gründen musste das Projektergebnis von verschiedenen Instanzen des Unternehmens abgenommen werden. Dieses Gremium setzte sich aus der Abteilungen Rech, Compliance und Datenschutz sowie der internen Revision zusammen. Nach Freigabe durch die Fachabteilungen (gewünschte Funktionalität weitestgehend vorhanden) führte dieses Gremium die Abnahme nach einem klassisch definierten Abnahmeprozess durch (Einhaltung der Regularien im Bankengeschäft).

Der Bereich „Vereinheitlichung und Umsetzung Prozesse Kreditgeschäft“ wurden prozesstechnisch **agil** behandelt. Die Länge der Sprints lehnte sich an die Rolloutplanung des Unternehmens an. Innerhalb der Sprints arbeitete das Team klassisch nach Scrum mit agiler Rollenverteilung und Sprintplanung nach vom Kunden vorgegebener Priorität.

Auch die „Vorgehensweise nach SCRUM“ führten die SM auf agile Weise schrittweise in das Unternehmen ein.

- Das klassische Berichtswesen mit Kennzahlen nach magischem Dreieck wich der Berichterstattung nach Burn-Down und Maßnahmen aus der Retrospektive.
- Die Organisation stabilisierte das SCRUM-Team, indem nicht mehr monatlich Personal ausgewechselt wurde.
- Die SM (nicht der PO !) entwickelten das Kundenverständnis immer mehr dorthin, dass der Kunde nicht der Sponsor, sondern die einzelnen Fachabteilungen und die Kreditnehmer als Kunden der Bank sind.
- Es wurde erkannt, dass der sehr fachlich orientierte Product Owner die Aufgaben Projektmarketing, Budgetverantwortung und Stakeholdermanagement nicht übernehmen kann. Die Aufgaben wurden auf die Scrum-Master und den Sponsor verteilt.

Während am Anfang des Projektes die agile Vorgehensweise noch wie ein Fremdkörper in die klassische Organisation des Unternehmens hineinragte, wurde das Unternehmen mehr und mehr an agile Prinzipien herangeführt:

Beteiligung

Den Mitarbeitern außerhalb des Projektteams war nicht bewusst, welche Aufgaben in einem agilen Projekt auf den Kunden (Sponsor und Fachabteilungen) zukommen. Somit war keine Bereitschaft vorhanden zum üblichen Tagesgeschäft bei der Anforderungserhebung und in den Reviews mitzuhelfen.

Die ersten Reviews bestritt das klassische interne Gremium zur Freigabe von Meilensteinen, welches aus Rechtsabteilung, Revision, Compliance und Datenschutzbeauftragten zusammensetzte. Dann ging man schrittweise dazu über zu den Fachabteilungen zu gehen und dort gesonderte Reviews mit dem Fachpersonal der einzelnen Kreditabteilungen vor Ort durchzuführen.

Nach anfänglichem Misstrauen und Widerstand nahm die freiwillige Mitarbeit der Fachabteilungen zu. Diese erkannten, dass ihre Verbesserungsvorschläge tatsächlich in neuen Versionen berücksichtigt wurden (Wertschätzung) und sie die neue Software dadurch mit gestalten konnten (Erfahrung von Selbstwirksamkeit).

Bewusste Komplexitätsreduktion

Die Vorgabe des Unternehmens, dieses Projekt agil nach SCRUM durchzuführen, hat den Komplexitätsgrad deutlich erhöht, da neben der SW-Einführung, der Änderung der Kreditvergabe auch ein paralleles Organisationsprojekt durchgeführt wurde (Einführung SCRUM), welches aber nicht als solches offiziell auftauchte (U-Boot-Projekt).

Diese Komplexitätserhöhung führte vor allem in der Anfangsphase des Projektes zu chaotischen Zuständen, die es nicht zuließen einen emergenter ¹Zustand aufrechtzuerhalten.

Nur durch gezielte Komplexitätsreduktion konnte das System Projekt wieder in einen emergenten Zustand zurückversetzt und somit schädliche Komplexität reduziert werden. Komplexitätsreduzierend wirkten:

¹ Emergenz beschreibt den Zustand eines Systems, bei dem das System mehr leistet, als es die Summe seiner Bestandteile vermuten lässt. In einem Team könnte man das z.B. auch mit dem Zustand der Performing Phase nach Tuckman gleichsetzen.

- Bewusste Aufteilung in klassisch und agile Vorgehensweisen. Die klassischen Vorgehensweisen waren im Unternehmen eingespielt und gaben der Beteiligten Sicherheit. Die agile Vorgehensweise half mit der komplexen Anforderungssituation umzugehen.
- Regelmäßige Retrospektiven halfen schrittweise und maßgeschneidert das Projekt zu steuern. Da in chaotischen Systemen kleine Veränderungen große Wogen schlagen können, war es wichtig behutsam vorzugehen um die Handhabbarkeit des Systems noch gewährleisten zu können.
- Die zwei Scrum Master nahmen inoffiziell die Rolle der Change Agents ein und erfüllten einen herausragenden Job indem sie im agilen Sinne auf der Beziehungsebene agierten: Beteiligung, Wertschätzung, Bewusstseinsarbeit, Weiterentwicklung in ein agiles Mindset bis in die höheren Managementebenen hinein.

Fazit

Die Steuerung des Projektes als System und nicht als Prozess nach standardisiertem Ablaufplan ermöglichte den Projekterfolg.

Als systemische Steuerungsmechanismen können gesehen werden:

- Analyse des Systems nach Komplexität (Diamantmodell) und abgeleitet davon Maßnahmen wie Aufteilung in klassisch und agil
- Ein Projekt ist ein soziales System, welches durch Kommunikation entsteht (Luhmann). Der Außergewöhnliche kommunikative Einsatz der beiden Scrum Master hat geholfen das System zu bilden und im Sinne des Projektziels zu steuern. Dazu zählen Bewusstseinsarbeit im oberen Management, Zurücknahme der Überforderung des POs genauso wie die Durchführung der Reviews in den Fachabteilungen.
- Bewusste Komplexitätsreduktion zur Wiederherstellung eines emergenten Projektzustandes.

Die Fähigkeit systemisch zu denken und der Mut neue Wege zu gehen waren die ausschlaggebenden Erfolgsfaktoren dieses Projektes.