

## Projekt-System-Event in der apoBank

### Praxisbericht–Projekt-System-Event nach der Group-Relations-Methode

Özdemir, oezpa; Kunac, apoBank; Krämer, dwpbank

Laut des Chaos Report der Standish Group (2006) scheitern ca. 19 Prozent aller Informatik-Projekte (IT). Es gibt eine Vielzahl von Gründen, warum Projekte ins Schlingern geraten oder gar scheitern. Welche Gründe auch immer dafür verantwortlich sind, dass Projekte nicht so verlaufen wie sie sollen, das ist nicht das Thema dieses Artikels. Die Autoren dieses Artikels berichten vielmehr über ein IT-Migrationsprojekt, das mit Hilfe von Methoden der Organisationsentwicklung (Change Management) unterstützt und

erfolgreich abgeschlossen wurde. Die Herausforderungen des Projekts waren zum einen die vitale Bedeutung des Projekts für die Projektpartner und zum anderen der große Umfang des Projekts in Projekt-Personen-Tagen, die hohe Anzahl beteiligter Personen und die komplexe Bankmaterie.

#### *Worum ging es in dem Projekt?*

Anlass des Projekts war der technische Umstieg der Deutschen Apotheker- und Ärztebank (apoBank) auf das Wertpapierabwicklungs-Kernsystem ihres Providers dwpbank. Das technisch und fachlich anspruchsvolle Wertpapiergeschäft bearbeiten die Banken zunehmend nicht mehr in Eigenregie, sondern haben die Abwicklung an spezialisierte Partner ausgelagert. Als Transaktionsbank bietet die dwpbank ihren Kunden die Übernahme aller dem

Wertpapierhandel nachfolgenden Prozesse vom Orderrouting und der Abrechnung über die Belieferung bis zur Verbuchung und Verwahrung von Wertpapieren. Von dieser Spezialisierung und der damit verbundenen Bündelung standardisierter Prozesse profitieren die Kunden in Form von spürbarer Kosten- und Risikoreduktion. Die dwpbank unterstützt mit ihrem Leistungsspektrum die Industrialisierung des Bankensektors, die unter anderem zu einer Aufteilung in Vertriebsbanken mit Fokus auf Kundenberatung und -betreuung, Portfoliobanken als Produktlieferanten und Transaktionsbanken für die Abwicklungstätigkeiten führt. Um die Bündelungseffekte

#### **Deutsche Apotheker- und Ärztebank der Finanzspezialist für die Heilberufe**

1902 gründeten Apotheker den Vorläufer der Deutschen Apotheker- und Ärztebank als Selbsthilfeeinrichtung zur Vergabe günstiger Kredite. Heute ist die apoBank eine Universalbank, deren Produktspektrum sich an den besonderen Erfordernissen der Heilberufsangehörigen orientiert. Der satzungsgemäße Auftrag, dem sich die apoBank verpflichtet ist "die wirtschaftliche Förderung und Betreuung der und insbesondere der Heilberufsangehörigen, ihrer Organisationen und Einrichtungen". Als Partner der Apotheker, Ärzte, Zahnärzte und Tierärzte sowie ihrer Organisationen, Verbände und wirtschaftlichen Einrichtungen präsentiert sich die apoBank heute mit einem Leistungsspektrum, das über den üblichen Service eines Kreditinstituts weit hinausgeht. Dabei gewährleisten die langjährige Erfahrung der Bank im Gesundheitswesen und ihr berufsspezifisches Know-how, eine fundierte Betreuung der Kunden.

#### **Deutsche WertpapierService Bank AG (dwpbank)**

Die Deutsche WertpapierService Bank AG (dwpbank) ist Marktführer in der deutschen Wertpapierabwicklung. Die Eigentümerstruktur setzt sich gleichberechtigt aus Instituten des genossenschaftlichen Finanzverbands und aus der Sparkassen-Finanzgruppe zusammen. Mehr als 400 direkte Kunden mit rund 1.600 Instituten nutzen sektorübergreifend die Prozess- und Systemdienstleistungen rund um die Wertpapierabwicklung. Die dwpbank betreut insgesamt rund 8,6 Mio. Depots und bündelt das Wertpapiergeschäft im genossenschaftlichen Finanzverbund über die beiden Zentralbanken, mehr als 80 Prozent der Dienstleistungen im Wertpapiergeschäft für Sparkassen und Landesbanken sowie die Wertpapierabwicklung für rund 35 Institute im Segment der Privat- und Geschäftsbanken, darunter Dresdner Bank und Postbank.

für die Kunden weiter optimieren zu können, setzt die dwpbank auf ihre zentrale IT-Plattform WP2. Im Zuge der erforderlichen Systemkonsolidierung galt es, die apoBank in einem Großprojekt vom bisher genutzten System im IT-Service auf die Plattform WP2 im neuen Geschäftsmodell des Wertpapier SystemService zu überführen.

Die dwpbank hat bereits über 160 neue Institute oder bestehende Kunden technisch auf ihre Abwicklungsplattform WP2 überführt, verfügt also über eine große Migrationserfahrung. Da der Wechsel des Abwicklungssystems, sowohl bei den technischen Systemen als auch in den organisatorischen Abläufen, mit einem hohen Änderungsbedarf für den Kunden verbunden ist, hat jedes Projekt andere Schwerpunkte und Erfolgsfaktoren.

#### *Bedeutung des Projekts - Operation am „schlagendem Herzen“*

Die apoBank misst dem Wertpapiergeschäft eine vitale, hohe Bedeutung bei, sodass das neue System von der ersten Stunde an funktionieren musste. Der Kundenservice durfte nicht wesentlich beeinträchtigt werden, Haftungsrisiken und Ausfälle mussten ausgeschlossen werden. Eine weitere Herausforderung lag darin, dass die technische und auch wirtschaftliche Komplexität in einer vernetzten Welt zwischen Bank, Provider und Börsenplätzen, vorsieht, die Daten fast real time zu verarbeiten. Daher kam nur ein „Big Bang“, d.h. stichtagsbezogener Gesamtumstieg und kein schrittweiser Umstieg aller Nutzer in Frage, womit das Projekt einer Operation am „schlagendem Herzen“ glich.

Die Projektvorbereitungen nahmen ca. ein halbes Jahr in Anspruch, schließlich betraf der Umstieg rund 120.000 Kunden und knapp 1.000 Bankmitarbeiter.

Das sich anschließende Migrationsprojekt dauerte 15 Monate. An einem Wochenende im Oktober war es dann soweit, dass ca. 10 Mio. Einzeldaten auf das neue System erfolgreich übertragen wurden.

Der Gesamtaufwand des Projekts betrug ca. 70 Personenjahre, die durch etwa 250 Personen in vier großen Teams erbracht wurden. Die Koordination teilten sich zwei hauptamtliche Projektleiter auf Dienstleister- und Bankseite, ein wöchentlich tagendes Projektsteuerungsgremium (PSTG) und ein Lenkungskreis.

#### *Zum Auslöser des Projekt-System-Events*

Nach Start des Projekts zeigten sich die normalen Schwierigkeiten die den engen Terminplan gefährden können, wenn eine hohe Anzahl von Mitarbeitern in gemischten Teams – apoBank, dwpbank und verschiedene Unterstützungsfirmen – zusammenarbeiten und dabei nicht auf gemeinsam gewachsene Strukturen zurückgreifen können.

Vor diesem Hintergrund wurde es als sinnvoll angesehen, einen externen Begleiter (Organisations Coaches) für das Projekt hinzu zu ziehen, um den Prozess des „Zusammenwachsens“ im Projektteam professionell zu begleiten und zu beschleunigen. Die Organisations- und Personalentwicklung bietet hierzu verschiedene klassische, erprobte Ansätze wie z.B. Teamentwicklung und Prozessbeobachtung an. Aufgrund der Kopfstärke des Projektteams und der Vielzahl unterschiedlicher Rollen der Teilnehmer wurde bewusst kein klassisches Vorgehen gewählt, sondern ein aktiver, systemischer Ansatz favorisiert, der in den Analyse- und Veränderungsphasen das Individuum stets im Kontext des Umfelds sieht, d.h. es als gleichzeitigen Teil verschiedener Systeme betrachtet.

Aus einer Reihe von Anbietern fiel die Wahl auf das Managementberatungsinstitut für strategische Organisations- und Personalentwicklung oezpa aus Erftstadt bei Köln. Ausschlaggebend für den Zuschlag waren IT-Affinität, nachgewiesene Branchen-Expertise im Banken- und Versicherungsbereich, Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Providern sowie fundierte Erfahrung in Fusionsprojekten und im Projektmanagement.

*Boden bereiten: Interviews im Vorfeld*

**oezpa GmbH**  
**Managementberatung für strategische Organisations- und Personalentwicklung**

Die oezpa GmbH ist eine seit 1992 international tätige Managementberatung mit Sitz in Erftstadt-Liblar (bei Köln), spezialisiert auf das Zusammenwirken von Strategie-, Organisations-, Team- und Personalentwicklung sowie Projektmanagement.

Herr Özdemir ist Senior Coach beim Deutschen Bundesverband Coaching, DBVC. Parallel zu seiner Coach- und Beratertätigkeit verfügt Herr Özdemir über Lehraufträge an verschiedenen Hochschulen im In- und Ausland.

Das Institut oezpa startet mehrfach im Jahr Fortbildungen in „Coaching“, in „Organisationsentwicklung/Change Management“ und in „Projektleitung“. Im jährlich stattfindenden Seminar „ORGLAB“ wird die hier beschriebene Methode offen ausgeschrieben und durchgeführt.

Herr Özdemir leitet gemeinsam mit Frau Barbara Lagler Özdemir aus der Schweiz das oezpa Institut.

Organisationsentwicklungsmaßnahmen oder Change Management Projekte leben von der rechtzeitigen Information und Involvierung aller relevanten Beteiligten. Einer der Grundsätze der Organisationsentwicklung was nach wie vor eine hohe Bedeutung hat, lautet: *Betroffene zu Beteiligten machen*. Betroffene zu Beteiligten machen bedeutet zunächst die betroffenen Mitarbeiter von dort mit zu nehmen, wo sie - im übertragenen Sinne - gerade stehen. Sie mit all ihren Gedanken und Gefühlen zum Projekt, ihrer Freude, Motivation und Hoffnung, ihren Erfolgen im Projekt, aber auch ihren Sorgen, empfundenen Risiken und ihrem Ärger abzuholen und vor allem ernst zu nehmen. Zwei oezpa Coaches führten Interviews mit den Vorständen, Projektleitern, Mitgliedern des PSTG, Teamleitern und Mitarbeitern verschiedener Teilprojekte beider Unternehmen. Weil es einfach nicht praktikabel war alle Projektbeteiligten zu interviewen, wurde eine Auswahl getroffen, die alle Teilprojekte abdeckte. Die Interviewpartner waren später auch die Teilnehmer des Workshops und fungierten im Anschluss daran als Multiplikatoren in ihren Teams. Die Gespräche dienten der wertschätzenden Erkundung der Ausgangssituation. Gleichzeitig wurde ein erster Kontakt mit den Projektbeteiligten aufgenommen und Vertrauen aufgebaut. Die Ergebnisse der Interviews wurden anonymisiert und dokumentiert. Das daraus entstandene Dokument bildete den Einstieg in den darauf folgenden Workshop („Analysespiegel“).

*Auftauen: Der Workshop*

Kurt Lewin beschrieb in seinem 3-Phasen-Modell (1958) erstmals Veränderungsprozesse in Organisationen nach wissenschaftlichen Kriterien. Die von ihm identifizierten Phasen waren:

1. Phase: Unfreezing (auftauen): Die aktuelle Organisationsstruktur wird durch Unterlassung von Bestätigung, Induzierung von Schuld/Angst und Schaffung psychologischer Sicherheit aufgetaut, um Motivation für Veränderungen zu schaffen.
2. Phase: Moving (verändern): In der Phase der Veränderung wird die aktuelle Organisationsstruktur geöffnet und in die vorher angestrebte Zielvorstellung gewandelt.

### 3. Phase: Refreezing (wieder einfrieren): Hier werden die erreichten Veränderungen stabilisiert.

Die erste Phase des Workshops diente demzufolge dem Auftauen der vorhandenen Strukturen und Prozesse. Den Teilnehmern wurden die Ergebnisse der Interviews zurück gespiegelt. Jeder Teilnehmer erhielt ein anonymisiertes Dokument mit 639 Aussagen unterteilt in 42 Cluster/Themenfelder. Zu jedem Themenfeld gab es zwischen 2 und 40 Aussagen. Die Teilnehmer hatten zunächst Zeit die Aussagen allein zu lesen. Anschließend wurden sie entsprechend der Projektstruktur in Arbeitsgruppen aufgeteilt: Vorstand, PSTG und die vier Teilprojekte erhielten folgenden Diagnoseauftrag:

- I. Was ist Ihr Gesamtfazit? (1-2 Sätze)
- II. Welche dringenden Handlungsfelder sehen Sie? (max. 5)
- III. Was müssen wir im Projekt dringend ändern?
- IV. Welche Schlüsselerfolgskriterien sehen Sie für das Projekt? (max. 5)

Die Präsentation der Ergebnisse der Gruppenarbeit führte zu ersten regen Diskussionen. Nachdem die Ergebnisse zu Clustern gruppiert worden waren, konnten folgende Punkte als die wichtigsten zu bewältigenden Erfolgsfaktoren identifiziert werden:

- Zeitdruck: ein fixer unveränderbarer Termin für das Going-Live (Stichtag für die Umstellung auf das neue System).
- Ressourcen: knappe Ressourcen (Fachleute und Projektmitarbeiter) sowie das konkurrierend zu bewältigende Tagesgeschäft.
- Komplexität des technischen Zielbildes: hohe Anforderungen an das technische Zielbild, das ein neuartiges Geschäftsmodell umsetzen soll.
- Kommunikation, Vertrauen und Verständnis im Projektteam: Fördern des verständnisvollen, ehrlichen und vertrauensvollen Umgangs zweier Partner, die bisher keine Projekte dieser Dimension gemeinsam bearbeitet hatten.

Zeitdruck, Ressourcen und Komplexität gehören praktisch zur Definition von Projekten. Mangelnde Kommunikation und fehlendes Vertrauen und Verständnis sind typische Stolpersteine in IT-Projekten. oezpa konzentrierte sich bei der Begleitung des Migrationsprojektes auf den Erfolgsfaktor Kommunikation, Kooperation, Vertrauen und Verständnis im Projektteam. Am Ende des ersten Workshopstages ließ sich festhalten: Der erste Schritt war getan, das soziale System „Projekt“ begann aufzutauen.

#### *Verändern: Das Projekt-System-Event*

Die Simulation und das Erleben im Hier und Jetzt sind bedeutsame Faktoren der erfolgreichen kognitiven Verhaltensmodifikation (*Meichenbaum, 1999*). Neue Verhaltensstrategien auszuprobieren und die Reaktion darauf sofort zu erfahren hilft neues Verhalten zu festigen. Lernen aus Erfahrung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass psycho- und gruppenspezifische Prozesse vorrangig nicht gelehrt werden können, sondern das Lernen in der unmittelbaren Erfahrung und der Auseinandersetzung damit stattfindet.

Die Methode des Projekt-System-Events ist in der Tradition der Tavistock-Konferenzen begründet. Am Londoner Tavistock-Institut, dessen deutscher

Kooperationspartner oezpa ist, hat man bereits in den 50er Jahren begonnen systematisch die Beziehungen in und zwischen Gruppen zu untersuchen. Eine Methode zur Erforschung gruppenspezifischer Effekte ist das Organisationslaboratorium, wie es von Kurt Lewin während seiner Feldforschungen (1948) am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Cambridge/USA durchgeführt wurde. Dabei wird eine Gruppe von Menschen zu einem System zusammengefügt, mit der Aufgabe die unbewussten, nicht sichtbaren Dynamiken und Wechselwirkungen in der Gruppe und zwischen Gruppen zu untersuchen. Einen ähnlichen Weg hat oezpa mit dem auf die Wirtschaft zugeschnittene Projekt-System-Event beschritten.

Im Projekt-System-Event wurde die Struktur des Migrationsprojektes nachgestellt und das System des Projektes nachgebildet. Der Aufbau dieses temporären Lernsystems diente dem Erleben, der Beobachtung und der direkten Veränderung des sozialen Systems Projekt. Folgende Subsysteme wurden zusammengestellt: Vorstand, Projektsteuerungsgruppe und vier Teilprojekte (TP I bis IV). Das Projekt-System-Event folgt dem Grundsatz das gesamte System zusammen zu bringen, jedoch zunächst nicht in einen Raum, da es gilt, das System Projekt wie im Tagesgeschäft in seiner Arbeit zu erleben. Es entstand eine Art Laborsituation.

Jedes Subsystem erhielt einen eigenen Arbeitsraum, aber denselben Arbeitsauftrag: *„Bitte erarbeiten Sie die Erfolgsfaktoren zur Abarbeitung der kritischen Themen zur Sicherstellung des Migrationstermins (Stichtag): Probleme, Maßnahmen Entscheidungsbedarf und Lösungsvorschläge.“* Als Basis wurde der oezpa-Analysespiegel mit den über 600 Aussagen verteilt.

Es blieb den Subsystemen freigestellt mit anderen Subsystemen in Verbindung zu treten, z.B. um Informationen einzuholen, andere Subsysteme über eigene Entscheidungen und Fortschritte zu informieren oder auch Entscheidungen oder Entscheidungsvorlagen mit dem PSTG oder dem Vorstand abzustimmen. Die Gruppen hatten vier Stunden Zeit, die Aufgabe zu bearbeiten.

Tatsächlich arbeiteten die Subsysteme, wie in ihrer sonstigen Arbeitszeit auch, voneinander getrennt in ihren Räumen an den Maßnahmen und Lösungsvorschlägen. Die Rolle der beiden oezpa Berater war es, das Geschehen zu beobachten, zu reflektieren und Anstöße zu geben. An passenden Stellen gaben sie den Teilnehmern ihre Eindrücke wieder, gaben Feedback und/oder stellten kritische und manchmal auch provokante Fragen. Nach einer Stunde – einem Viertel der zur Verfügung stehenden Zeit – trat ein Subsystem an einen Berater heran und berichtete die Aufgabe sei erledigt. Der Berater sah sich zusammen mit den Mitgliedern die Ergebnisse an und stellte kritische Fragen, z.B. *Ist Lösungsvorschlag A mit Teilprojekt 4 abgesprochen? Welche Informationen brauchen Sie zur Umsetzung von Maßnahme C von den anderen Teilprojekten? Welche Mittel brauchen Sie zur Umsetzung? Wer kann Ihnen die Mittel zur Verfügung stellen? Sind die Mittel vom PSTG oder Vorstand genehmigt?* Und schließlich: *Warum haben Sie die Punkte A bis C nicht mit den anderen Teilprojekten abgesprochen oder wenigstens Informationen weiter gegeben? Die Mitglieder der Teilprojekte sitzen im Raum nebenan...*

Die Mitglieder des Subsystems traten in Kontakt mit den anderen Subsystemen, um ihre Ideen vorzustellen und zu diskutieren. So konnten schnell Hindernisse und Stolpersteine in der Umsetzung erkannt werden. Schließlich stimmten die

Subsysteme ihre Maßnahmen mit dem PSTG und dem Vorstand ab. Daraus entstanden wiederum neue Ideen für Maßnahmen bzw. neue Arbeitsaufträge. Der Knoten war geplatzt: Die Subsysteme Vorstand, PSTG und Teilprojekte I-IV standen in engem Kontakt und Austausch. Alle Entscheider waren im Projekt-System-Event anwesend, Informationen konnten schnell übermittelt und Entscheidungen direkt getroffen werden.

*„Es wurden in unglaublich kurzer Zeit so viele Entscheidungen getroffen und offene Fragen geklärt, die für den Projekterfolg wichtig waren.“* Kommentar eines Teilnehmers.

Am Ende des Projekt-System-Events kehrte das gesamte System zurück in einen Raum, in das Plenum. Hier war nun Gelegenheit gemeinsam den Prozess und die Dynamiken mit Hilfe der Berater zu reflektieren. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden in gemeinsam verabschiedete Regeln und Grundsätze übersetzt. Im vorliegenden Praxisfall einigte man sich z.B. darauf Projektteams, die aus Mitarbeitern beider Partner bestehen, nicht nur fachlich, sondern auch lokal zusammen zu bringen. Kurze Wege für rasche Entscheidungen wurden durch das Projekt-System-Event als Erfolgsfaktor erkannt.

*„Mich hat begeistert, wie über alle hierarchischen Ebenen hinweg miteinander gearbeitet wurde. Tolles Konzept.“* Kommentar eines Teilnehmers.

#### *Wieder einfrieren: Projekt-System-Event Nummer Zwei*

Bereits bei Auftragsvergabe einigte man sich darauf zwei Projekt-System-Events durchzuführen, um die optimale Begleitung des Projektes zu gewährleisten. Das zweite Event fand drei Monate später, kurz vor Beginn der „heißen Phase“ des Projekts statt. Der Termin wurde gewählt, um einerseits die Nachhaltigkeit der im ersten Event angestoßenen Maßnahmen zu sichern. Andererseits bot der Termin drei Monate vor „Going-Live“ (Stichtag) genug zeitlichen Spielraum, um Kurskorrekturen vornehmen zu können. Dieses zweite Event wurde von den Teilnehmern nicht nur gewünscht, sondern auch aktiv unterstützt.

#### *Fazit*

Das Going-Live fand planmäßig am Stichtag statt. Das gesamte Projekt muss als voller Erfolg betrachtet werden.

Projekte laufen nicht von allein, sie werden von Menschen getragen und getrieben. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Projekte ist daher die frühzeitige, professionelle und konsistente Begleitung des Teams. Die laufende Begleitung empfiehlt sich, wenn komplexe Aufgabenstellungen von einem großen Projektteam unter Zeitdruck bearbeitet werden müssen. Aber insbesondere dann, wenn keine Zeit zum Zusammenwachsen war, zeigt die externe Begleitung ihre Stärke und ist als eine Art „Enabler“ und „Katalysator“ anzusehen, der den Teamgeist und die Arbeitseffizienz ungemein steigert und so ein „winning-Team“ entstehen lässt.

#### *Die Autoren:*

Hüseyin Özdemir, Gründer und Geschäftsführer oezpa GmbH.

Stefan Kunac, Leiter Dezernat Bankbetrieb, Deutsche Apotheker- und Ärztebank.

Christina Krämer, Projektleiterin aufseiten der dwpbank.

*Literatur zur weiteren Lektüre:*

Lewin, K. (1948): Resolving social conflicts: selected papers on group dynamics. New York: Harper.

Meichenbaum, D. (1999): Kognitive Verhaltensmodifikation. Weinheim: Beltz.

Özdemir, Hüseyin (2008): Organisations-Coaching - Wie Coaching und Organisationsentwicklung zusammen kommen, Coaching-Magazin Ausgabe 3/2008.

Özdemir, Hüseyin (2008): Fehlzeiten und Fluktuation reduzieren durch Organisationsentwicklung - Ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis, edition oezpa, SARIM Management Verlag, Erfstadt.

Özdemir, Hüseyin (2009): Change Management Praxis - Strategische Organisationsentwicklung, ein Leitfaden für Führungskräfte und Berater, Ulrich Leutner Verlag Berlin (Herausgeber der Reihe "Organisation Beratung Mediation": Dr. Harald Pühl), erscheint im Mai 2009.

Rice, A. K. (1973): Führung und Gruppe. Stuttgart: Klett 1965, 1971, 2. Auflage.

Standish Group (2006): The Chaos Report 2006. Boston: Standish Group.