

Universität der Bundeswehr München

Interviews der Dissertation zum Thema

Interaktion von Inhouse Consultants und Clients: Erklärungsansatz für Inhouse Consulting

zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.)

Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften

Dorothee Wulfert-Markert

Dekan: Prof. Dr. Thomas Hartung

Erstgutachter: Prof. Dr. Stephan Kaiser

Zweitgutachterin: Prof. Dr. Sonja Sackmann

Verfasser: Dorothee Wulfert-Markert

Datum: 22.05.2015

Interviewverzeichnis

| | | |
|----|--|-----|
| 1 | INTERVIEW 1: B1, GESCHÄFTSFÜHRENDER PARTNER INHOUSE CONSULTING | 1 |
| 2 | INTERVIEW 2: B2, CONSULTANT INHOUSE CONSULTING..... | 13 |
| 3 | INTERVIEW 3: B3, PROJEKTMANAGER BANK A..... | 39 |
| 4 | INTERVIEW 4: B4, BEREICHSLEITER BANK A..... | 59 |
| 5 | INTERVIEW 5: B5, BEREICHSVORSTAND BANK A..... | 69 |
| 6 | INTERVIEW 6: B6, SENIOR PROJECT MANAGER INHOUSE CONSULTING | 80 |
| 7 | INTERVIEW 7: B7, PRINCIPAL INHOUSE CONSULTING | 95 |
| 8 | INTERVIEW 8: B8, PRINCIPAL PROJECT MANAGER BANK A..... | 117 |
| 9 | INTERVIEW 9: B9, SENIOR PROJECT MANAGER INHOUSE CONSULTING | 136 |
| 10 | INTERVIEW 10: B10, PRINCIPAL INHOUSE CONSULTING..... | 152 |
| 11 | INTERVIEW 11: B11, BEREICHSVORSTAND BANK A..... | 166 |
| 12 | INTERVIEW 12: B12, PROJECT MANAGER INHOUSE CONSULTING..... | 179 |
| 13 | INTERVIEW 13: B13, ARCHITEKT BANK A | 197 |
| 14 | INTERVIEW 14: B14, SENIOR SPECIALIST BANK A | 205 |
| 15 | INTERVIEW 15: B15, SENIOR CONSULTANT INHOUSE CONSULTING..... | 218 |
| 16 | INTERVIEW 16: B16, SENIOR PROJECT MANAGER INHOUSE CONSULTING | 227 |
| 17 | INTERVIEW 17: B17, BEREICHSLEITER BANK A | 245 |

1 Interview 1:

B1, Geschäftsführender Partner Inhouse Consulting

TRANSKRIPT: 20121204_Interview 1_v1.1

BEFRAGTER: B1; Geschäftsführender Partner Inhouse Consulting; 46 J.; männlich

1 THEMA: "Interaktion zwischen Inhouse Consultant und Client"

2 BEFRAGTER: B1; Geschäftsführender Partner Inhouse Consulting; 46 J.; männlich

3 INTERVIEWER: Dorothee Wulfert-Markert; 30 J.; weiblich

4 ORT DES INTERVIEWS: Geschäftsräume Bank A, Frankfurt am Main

5 DATUM/ZEIT: 04.12.2012, 15:00-16:00 Uhr (Interviewdauer: 42min)

6 TRANSKRIPT: 20121204_Interview 1_v1.1

7

8 B1: Also ich erzähl Dir jetzt alles, was mir in Interaktion zwischen Inhouse Bera-
9 ter und Kunde einfällt. Und gehe - wenn es mir wichtig erscheint - auch auf die
10 Unterschiede ein zwischen interner und externer Beratung. 00:03:22-9

11

12 I: (unklar 00:03:22-7). 00:03:23-3

13

14 B1: Und zwar anhand eines Projektlebenszyklus. 00:03:26-2

15

16 I: Okay. 00:03:26-4

17

18 B1: Ja? Das/ 00:03:26-9

19

20 I: Ja. 00:03:27-0

21

22 B1: ist die Intention. 00:03:28-9

23

24 I: Ja, perfekt. 00:03:29-3

25

26 B1: Gut. (...) Fangen wir vielleicht mal an, was ein ganz wesentlicher Unterschied
27 ist zwischen einer internen und einer externen Beratung, die jetzt schonmal
28 vollkommen projektunabhängig ist, das ist die Budgetierung. Denn wir als inter-
29 ne Beratung werden ja im Voraus - wir sind also/ als Cost Center sind wir ja
30 organisiert - das heißt, unsere Kosten, die werden umgelegt auf unsere Abneh-
31 mer. Und bei so einer Kostenumlage gibt es zwei typische Verfahren. Entweder
32 macht man das über so eine Gemeinkostenverrechnung nach einem bestimm-
33 ten Schlüssel. Oder am Ende über bestimmte Abnahmepreise, Preis mal Menge.
34 (.) Und für uns trifft zweiteres zu. Ja? Dass wir also unsere Aufwände - das sind
35 also Mitarbeiter mal Tagessatz mal entsprechender Anzahl von Stunden - die
36 rechnen wir dem Kunden ab. Aber in dem Budgetprozess muss das Ganze schon
37 ex ante betrachtet werden, damit man die Mehrjahresplanung erstellen kann
38 für die einzelnen Bereiche. Und das bedeutet, dass wir jährlich im Voraus unse-
39 ren Kunden einen bestimmten Budgetposten einstellen, mit dem wir erwarten,
40 dass wir den Kunden später belasten werden. Die tatsächliche Abrechnung
41 später funktioniert aber tatsächlich auf abgenommener Menge. Und das führt
42 dazu, dass diese vorherigen Budgets, mit dem, was tatsächlich verrechnet wird,
43 oft auch signifikant auseinanderfallen kann, weil wir beispielsweise mit einem
44 neuen internen Kunden das erste Mal Projekte gemacht haben, das sich aber
45 erst im Verlauf des Jahres ergeben hat. Und wir das vorher noch gar nicht wuss-
46 ten, dass wir in dem Jahr irgendwie ein Projekt machen werden. Wie aktuell
47 gerade mit dem I-Bereich. (.) Das ist natürlich aber eine/ im Vergleich zu einer
48 externen Beratung bedeutet das, eine Beschäftigung des Kunden auch schon
49 mit uns in dem Sinne: Wie viel plant er denn, abzunehmen. Und bedeutet für
50 uns natürlich eine komfortable Situation, als dass wir wissen, wie werden unse-
51 re Leistungen denn voraussichtlich nachgefragt. Ja? Im Gegensatz zu einer
52 externen Beratung, die in der Regel keine Vorabbuchungen eines Kunden hat.

53 Und, ich sag mal, es gibt (.), ja, unterschiedliche Metriken in einer externen
54 Beratung. Also im Grunde genommen sagt man, wenn eine externe Beratung
55 für den Zeitraum von so 90 Tagen, 3 Monaten im Voraus gebucht ist, dann ist
56 das eigentlich schon recht gut. Und wir haben die komfortable Situation, dass
57 wir das über einen Zeitraum von, ich sag mal, 15, 16 Monaten mit dem entspre-
58 chenden Vorlauf bei der Budgetierungsrunde wissen. 00:06:20-7

59
60 I: Mhm. 00:06:21-5

61
62 B1: Gut. Das ist also, bevor wir überhaupt mit irgendeinem ein Projekt machen,
63 ist das schon mal die erste Interaktion mit unserem Kunden. Dass wir nämlich
64 mal grob planen: Was sind die Abnahmemengen. Was es uns natürlich erleich-
65 tert dann wiederum unsere Personalplanung zu machen, wenn wir feststellen,
66 die Bereiche wollen wesentlich mehr abnehmen, dann können wir sagen: Naja
67 gut, dann müssen wir halt mehr Leute einstellen. Also sehr komfortabel. Wenn
68 wir jetzt dann mal auf die einzelne Ebene heruntergehen, haben wir, sagen wir
69 mal, zwei verschiedene Kundengruppen. Das eine ist diejenigen, die wir aktiv
70 betreuen, unsere sogenannten Key Accounts, mit denen wir aufgrund unserer
71 Skills und auch auf der historischen Erfahrung bevorzugt Geschäfte machen.
72 Also bevorzugt Projekte machen. Und wir haben diese Kundengruppe, die wir
73 eher opportunistisch angehen, wo wir einfach auf Anfragen reagieren, aber kein
74 aktives Key Accounting betreiben. Fangen wir mal mit der zweiten Kundengrup-
75 pe an. Dann beginnt eigentlich ein Kontakt, eine Interaktion erst dann, wenn der
76 Auftraggeber, unser Kunde auf die Idee kommt, uns irgendwie zu beauftragen
77 und sich dann bei uns meldet und fragt, ob wir eine/ ein konkretes Projekt
78 unterstützen können. Bei denjenigen, die wir als Key Accounts betreuen, da
79 stellt sich das Ganze anders dar. Nämlich hier haben wir auch wiederum mit den
80 Hauptabnehmern, wir als Partner beziehungsweise die Principals, die eine Key
81 Account-Funktion wahrnehmen, regelmäßige Termine, in denen wir einfach
82 gemeinsam mit diesen Auftraggebern schauen: Was sind denn Themen, die hier
83 am Horizont auftauchen? Bei denen wir schon frühzeitig wissen, da gibt es/ da
84 gibt es Themen, die (.), ja, auf diesen Bereich zukommen. Sodass wir hier auch
85 relativ frühzeitig teilweise wissen: Aha, der Bereich XY, ja, der bekommt hier ein
86 regulatorisches Thema wie Basel III in absehbarer Zeit und zum Zeitpunkt X
87 wäre es gut, wenn wir dieses Thema unterstützen können. Und wir können uns
88 dann teilweise sogar auf diese Themen vorbereiten, bevor eigentlich eine/ ein
89 tatsächliches Projekt beginnt. Und das ist natürlich ein sehr vertrauensvoller
90 Umgang miteinander, was natürlich in der Konzernzugehörigkeit begründet
91 liegt, dass wir also auch gleichgerichtete Interessen haben. Und wir auch aus
92 diesem Informationsvorsprung, den wir haben, hier auch keinen, ja, gegenläufi-
93 gen Profit erzielen, sondern dass es in (.) / in aller Interesse ist, dass wir mög-
94 lichst früh über die Themen Bescheid wissen, um uns entsprechend darauf
95 vorbereiten zu können inhaltlich. Beziehungsweise die/ das entsprechende
96 Personal dann auch zu einem Zeitpunkt X tatsächlich zur Verfügung stellen
97 können. (..) Das ist also die Interaktion mit den, ja, mit den Auftraggebern im
98 Sinne der Key Accounts. Die Interaktion zwischen eben den Bereichsleitern,
99 Bereichsvorständen, den relevanten. Und bei uns auf der Seite eben die Partner
100 und die Principals. (.) Wenn das Ganze dann etwas konkreter wird, einzelne,
101 tatsächliche Projektanfragen, ist die/ am Anfang der Austausch auch zunächst
102 mal informell. Wenn ein Projekt ansteht, geht es zunächst mal in eine Auftrags-
103 klärung, die dann auch durchaus in unterschiedlichen Stufen oder Iterationen
104 abläuft. Indem wir uns in einem ersten Schritt immer erstmal zusammensetzen

105 und anhand von einigen Leitfragen mal versuchen, dieses Projekt eben grob zu
106 umreißen. Leitfragen können da sein: Was ist denn das Ziel des Projektes? Was
107 ist auch nicht Ziel des Projektes? Woher kommen wir? Also was ist Ausgangslage?
108 Wo wollen wir hin? Was ist der Nutzen des Projektes? Business Case. Wie
109 ist/ Wer ist der Auftraggeber? Wer sind die Key Stakeholder in diesem Projekt?
110 Wer ist tatsächlich verantwortlich? Wer hat ein Interesse daran? (..) Wie ist die
111 Vorstellung über die Problemlösungen? Das sind so/ Wie ist die Vorstellung
112 darüber, was die Rolle des Inhouse Consulting Bank A ist? Wie ist die Vorstellung
113 davon, wie lange das dauern soll? Wie viele Personen unterstützen sollen?
114 Wie überhaupt so eine grobe Projektorganisation aussieht? Das sind erste
115 Fragen, die man versucht in so einem ersten Gespräch zu klären. In der Regel
116 führt das dazu, dass, ja, ein großer Teil der Fragen gar nicht geklärt werden
117 können, weil das/ dieser Auftrag oftmals in einem sehr vagen Stadium noch ist
118 von dem Auftraggeber, der einfach nur mal sein Problem sieht, und oft noch gar
119 nicht an eine Lösung gedacht hat, sondern jemanden sich einfach an die Hand
120 holt, der ihm auch hilft, dieses Problem ein bisschen zu strukturieren. Und/ um
121 es dann tatsächlich zu lösen. (.) Und oft geschieht es dann in mehreren Schritten
122 der Interaktion, dann auch immer mit mehr Beteiligten, dass man eben eine
123 solche Auftragsklärung durchführt. Und diese Auftragsklärung, die äußert sich
124 dann auch erstmals in tatsächlich physischer Form in einem ersten Schritt
125 dadurch, dass für das Management-Board, Inhouse Consulting Bank A, ein One
126 Pager erstellt wird, in dem dieses Projekt grob umrissen wird. Und eben dann in
127 dem Management Board des Inhouse Consulting Bank A darüber entschieden
128 wird, ob wir das Projekt durchführen. Wenn wir es durchführen, wann wir es
129 durchführen können. Mit welchen Personen. Und was gegebenenfalls auch
130 offene Punkte sind, die zu klären sind. Und gegenüber dem Auftraggeber äußert
131 sich das dann in einer Auftragsklärungspräsentation, für die wir ein Template
132 haben. Und in dem eben diese wichtigsten Fragestellungen, die ich eben ge-
133 nannt habe, dann einfach nach und nach etwas tiefer gelegt werden, bis man
134 dann ein komplettes Bild hat, wie man dieses Projekt angehen möchte. Der
135 nächste Schritt besteht dann oft daraus, wenn diese Abstimmung stattgefunden
136 hat und Auftraggeber mit dem, was/ was wir tun wollen, wie wir es tun wollen,
137 in welchem Zeitraum, einverstanden ist, dass dann tatsächlich ein Projektteam
138 an den Start geht. Und, ich sag mal, auch in dieser ersten Stadium oftmals noch
139 an der Auftragsklärung im Detail feilt. Projektorganisation. Wer sind die tatsäch-
140 lich Beteiligten? Welche Ressourcen braucht man? Ganze Projektadministration
141 von: Wo sitzen wir? Also auch Interaktion mit dem Kunden. Hier ist es uns im-
142 mer wichtig, gemeinsam mit dem Kunden möglichst auf einer Etage in einem
143 sehr (..)/ mit kurzen/ kurzen Wegen einfach zu/ zu dem Auftraggeber sitzt. Wir
144 sind - also auch das im Vergleich zu teilweise externen Beratungen - bei uns ist
145 es extrem selten der Fall, dass wir einen Auftrag nehmen, den dann für uns
146 selbst für eine gewisse Zeit bearbeiten, um dann nach einer gewissen Zeit,
147 mehreren Wochen, zurückkommen mit den Ergebnissen. Sondern, dass wir
148 immer in gemischten Teams eben mit dem Auftraggeber arbeiten. (.) Und das
149 betrifft die Projektmitarbeiterebene, betrifft die Leitungsebene, als halt eben
150 auch Auftraggeber, sodass wir auf den verschiedensten Hierarchieebenen in so
151 einer Projektorganisation einfach als Inhouse Consulting da auch vertreten sind.
152 Also, zurück zu dem Projektteam, das am Start ist. Also oft ist es da noch der Fall,
153 dass eben administrative Themen geklärt werden, wie Projektlaufwerke, wie,
154 sagen wir mal, Spielregeln in dem Projekt, einzelne Beteiligte, Projekt Govern-
155 nance, welche Meeting-Strukturen gibt es. Welche/ also Regeltermine, in wel-
156 cher Abfolge nen/ wer nimmt wann wo teil. Und in dieser Phase wird dann auch

157 der Kick Off vorbereitet, der dann im Grunde genommen der Startschuss ist für
158 das gesamte Projekt-Team. Und in diesem Kick Off werden eben alle Projekt-
159 mitarbeiter eingebunden, ja, und auch, wenn es irgendwie möglich ist, die
160 wichtigsten Stakeholder an dem Projekt. Das dann auch der offizielle Start-
161 schuss für das Projekt ist, indem dann einfach auch wieder in Richtung Interak-
162 tion allen erklärt wird: Was machen wir hier überhaupt? Warum machen wir es?
163 Was ist das Ziel? Ja, und wie wollen wir jetzt weiter vorgehen. (.) Ja, und nach
164 dem Kick Off beginnt dann die tatsächliche Projektarbeit. Von unserer Seite jetzt
165 wieder verbunden damit, dass wir auf Basis dieser Auftragsklärung zunächst mal
166 ein formelles Angebot entwerfen. Das ist oft oder ist in aller Regel/ ist es parallel
167 zu der tatsächlichen Projektarbeit und erfolgt in den ersten zwei bis vier Wo-
168 chen - so normalerweise. (.) Und in diesem Angebot ist dann eben nochmal
169 formal unser Auftrag, also Ausgangslage, Zielsetzung, was macht das Projekt,
170 welcher Zeitraum, also Zeitplanung, Rollen, Aufgaben des Inhouse Consulting
171 Bank A-Teams, aber auch, sagen wir mal, unsere Geschäftsbedingungen, Ta-
172 gessätze, welche Mitarbeiter werden eingesetzt, wie hoch ist die/ der tatsächli-
173 che Preis voraussichtlich, Regelungen zu Reisekosten etc., wird dann in dem, ja,
174 in dem Angebot schriftlich niedergelegt. Außerdem kommen dann noch die
175 sogenannten Berater-Karten dazu, die eben einer/ auf einer Seite die/ das
176 Projekt-Team/ jedes Projekt-Team-Mitglied darstellen mit seiner Ausbildung,
177 akademisch, außerhalb der Universitäten, aber auch Erfahrungen, Berufserfah-
178 rungen und Projekterfahrungen, einfach nochmal dargestellt sind, sodass sich
179 der Auftraggeber dann halt auch ein Bild machen kann: Wer sind eigentlich hier
180 so die Projektteam-Mitglieder? (.) Ja, Interaktion in den Projekten verläuft dann
181 in ganz vielen Dimensionen. Angefangen von der gemeinsamen Projektarbeit,
182 Projektmitglieder, Inhouse Consulting Bank A, Mitarbeiter des Kunden, die dann
183 in gemischten Teams einfach ein bestimmtes Problem, nach einer vorgegeben-
184 en Methode, einfach versuchen zu lösen. Es gibt Interaktionen dann natürlich
185 zwischen den Projektleitern. In der Regel stellen wir eine Co-Projektleitung,
186 einen Projektleiter von unserem Kunden, einen Projektleiter seitens Inhouse
187 Consulting Bank A, die auf Augenhöhe agieren. Die natürlich auf täglicher Basis
188 miteinander kommunizieren und agieren. (..) Und dann gibt es eben noch weite-
189 re Projektgremien, üblicherweise Lenkungsausschüsse etc., in denen dann auch
190 der Partner oder der Principal, der in den Projekten immer auch eine Qualitäts-
191 sicherungsfunktion hat, dann hier miteingebunden ist, sodass wir, sagen wir
192 mal, in allen Hierarchien des Projektes eben dann auch mit Vertretern des
193 Inhouse Consulting Bank A vertreten sind. (.) Hier ist die Interaktion, wenn man
194 sich mal auf die/ wie/ wie ist/ wie erfolgt die Kommunikation, die Interaktion,
195 das ist natürlich sehr viel tägliche Arbeit. Also informell, mündlich, in gemein-
196 samen Teams, Workshops, aber natürlich auch viel über Dokumentationen, E-
197 Mails, Ergebnisprotokolle. Also alles, was man sich hier so vorstellen kann. Ja,
198 alle Mittel werden hier einfach/ werden hier einfach genutzt. (.....) In der Inter-
199 aktion - wenn man das jetzt auch mal wieder vergleicht zu externen Beratungen
200 - gibt es natürlich auch diverse Vorteile, die wir als interne Beratung haben. Das
201 eine ist: Wir werden auch als Teil des Konzerns angesehen. Das heißt, wir wer-
202 den in der Regel sehr freundlich empfangen. Das ist ein kollegiales Miteinander,
203 weil uns auch nicht unterstellt wird, dass wir, ich sag mal, eigene Interessen
204 verfolgen. Sondern, dass wir gemeinsam nur gleichgerichtete Interessen haben.
205 Das heißt, in den seltensten Fällen schlägt uns hier irgendwie Misstrauen entgegen.
206 Und zweitens sind wir natürlich auch in den Konzern komplett eingebettet,
207 sodass wir einfach Zugriff haben auf alle Informationen, die auch ein interner
208 Mitarbeiter hat. Wir können auf die entsprechenden Intranet-Seiten zugreifen.

209 Wir können auf Laufwerke zugreifen. Wir haben keine Restriktionen, was be-
210 bestimmte Informationen angeht. Und das unterscheidet uns schon sehr stark von
211 externen Mitarbeitern, die eben - zumindest in der Regel - nicht eine entspre-
212 chende (.) Informationstiefe/ denen ein/ die entsprechende Informationstiefe
213 gewährt wird. (...) So weit zu der Interaktion auf den/ in den laufenden Projek-
214 ten. Das Ganze wird auch, ich sag mal, immer wieder durch entsprechende
215 Status Reports untermauert. Jedes Projektteam/ ist normales Projektgeschäft,
216 aber jedes Projektteam erstellt in regelmäßigen Abständen - in der Regel ist es
217 wöchentlich - einen Status Report, der dann auch dem Projektauftraggeber
218 zugeht im Rahmen der normalen Projektroutine, sodass der Auftraggeber auch
219 auf einer regelmäßigen Basis offiziell informiert wird über zumindest unsere
220 Sicht auf die/ auf die Themen. Daneben haben wir noch ein weiteres Reporting.
221 Und das entscheidet/ unterscheidet uns wahrscheinlich auch von externen
222 Beratungen. Wir haben ein Inhouse Consulting Bank A-internes Projekt Report-
223 ing, so dass der Status der Projekte, in Verbindung aber auch mit Personalsitua-
224 tion, kritischen Themen, innerhalb des Management-Boards berichtet wird,
225 Management Board des Inhouse Consulting Bank A und diese Projektstatus
226 Reports gehen auch an den Bereichsvorstand Bereich E, dem wir ja angegliedert
227 sind, damit also auch auf dieser Ebene, sagen wir mal, Information darüber
228 vorhanden ist: In welchen Projekten ist die Inhouse Consulting Bank A engagiert
229 und wie ist der Status dieser Projekte. Und das ist ganz besonders wichtig auch
230 in Verbindung mit der Funktion von Bereich E, das ist (GELÖSCHT), in der viele
231 bankübergreifende Gremien aufgehängt sind. Zum Beispiel das Comittee P,
232 (GELÖSCHT), in dem der/ unser Bereichsvorstand, Herr V, den Vorsitz auch in
233 dem Comittee P hat. Und so ist er über diese Inhouse Consulting Bank A-
234 Projektreportings/ ist er natürlich auch noch mal ein Stück weit - zumindest in
235 den Projekten, in denen wir involviert sind - tiefer (.) informiert über den aktuel-
236 len Status als er es über seine Rolle in diesen Gremien wäre. Und das hilft ihm
237 sicherlich auch, das eine oder andere nochmal kritisch zu hinterfragen. (.) Ja,
238 soweit zur normalen Projektroutine. Das Ganze setzt sich dann weiter über
239 entsprechende Lenkungsausschussunterlagen, Protokolle, die dann natürlich
240 auch eine Form der Interaktion darstellen zwischen uns und unserem Auftrag-
241 geber. Und (...) ja, dann kommen wir fast schon in Richtung (.) / oder, na, sagen
242 wir mal vielleicht noch Ausnahmesituationen auch/ vergleichen uns-extern.
243 Durch unser Netzwerk in der Gesamtbank ist es uns und, ich sag mal, den ein-
244 zeln Mitarbeiter bei dem Inhouse Consulting Bank A als Unternehmen, haben
245 wir in der Regel einen viel besseren Überblick über: Wer macht was in der Bank
246 A? Was dazu führt, dass wir natürlich viel leichter in der Lage sind, zum einen zu
247 identifizieren, wenn wir jetzt hier irgendein Thema bearbeiten, wessen Aufga-
248 bengebiet könnte das denn tangieren, mit wem sollten wir uns abstimmen, wer
249 kann uns auch Input liefern gegebenenfalls, ja? Im Sinne: Wir müssen nicht für
250 jeden Bereich die/ die Welt irgendwie neu erfinden, sodass wir, ich sag mal,
251 auch zielgerichteter arbeiten können, passgenauer für die Bank A. Aber auch -
252 und das ist ja auch eine normale Situation im Projekt, es gibt immer mal kriti-
253 sche Situationen - dass es uns viel leichter fällt, hier die richtigen Ansprechpart-
254 ner zu identifizieren, die man vielleicht in so einer kritischen Situation mal ein-
255 binden sollte. Und da hilft uns natürlich, dass wir, ich sag mal, konzernweit tätig
256 sind. Und wenn nicht vielleicht in einer einzelnen Person, doch aber als Unter-
257 nehmen immer irgendwo Kontakte im Konzern haben. Und das uns dann auch
258 oft erleichtert, ich sag mal, die richtigen Ansprechpartner zu finden, sei es für
259 Input, sei es, um Eskalationen durchzuführen oder kritische Fragen zu klären. (.)
260 Ja, soweit zur Projektdurchführung. Kommen wir doch mal zu dem Projektab-

261 schluss. Auch hier, ich sag mal, interessante Interaktionen. (...) Das Know How,
262 welches wir auf Projekten sammeln, versuchen wir als Inhouse Consulting Bank
263 A aufzubereiten. Und über unser Knowledge Management zu bündeln. Wir/ Die
264 wichtigsten Projektergebnisse werden Inhouse Consulting Bank A-intern archi-
265 viert. Wir versuchen immer in Form von Review Workshops, Lessons Learned
266 aus den Projekten zu generieren. Aber auch Know How, das wir auf den Projek-
267 ten gesammelt haben, wieder wiederverwertbar zu machen. Zunächst mal für
268 das Inhouse Consulting Bank A, indem wir das aufbereiten und es dann einfach
269 verfügbar machen für andere Projekte. Aber oft einfach dann auch wieder über
270 unsere Mitarbeiter wieder in den Konzern zurück, sodass einfach durch uns, ich
271 sag mal, kein Know How verloren geht, sondern immer wieder zurückgeht in
272 den Konzern. Ja? Aber auch nicht die Gefahr besteht, das Know How, das wir da
273 aufgebaut haben dann irgendwie an Wettbewerber geht, was ja immer eine
274 latente Gefahr ist bei einer externen Beratung, die dann vielleicht ein Know
275 How, das die Mitarbeiter haben, sehr gerne wieder beim Mittbewerber einset-
276 zen. Also insofern auch eine Rückkopplung gegeben (.) des Wissens. Bei dem
277 Projektabschluss (...) erstellen wir immer entsprechende Projektabschluss-
278 Dokumentationen, in der die wichtigsten Ergebnisse noch mal zusammengefasst
279 werden. In der aber natürlich auch über/ (...) die Projektergebnisse übergeben
280 werden und in aller Regel ist es mit einem Projektabschluss ja nicht komplett
281 erledigt das Thema, sondern es wird etwas aufgebaut, was auch in der Linie
282 wieder weiterbetrieben wird. Und insofern ist dieser - ach, ich nenn das immer
283 so gerne so Service Transition - also so diese Übergabe von einem Projekt in die
284 Linienfunktion - ist eine wichtige Aufgabe. Und oftmals kommt man dann jetzt
285 auch nochmal mit Mitarbeitern in Kontakt, die vorher gar nicht im Projekt mit-
286 gearbeitet haben, sondern diejenigen sind, die es dann in dem tagtäglichen
287 Betrieb weiterbetreiben sollen. Also auch hier nochmal zusätzliche Interaktio-
288 nen mit/ mit/ mit unserem Kunden. (.) Hier ist noch mal ein Unterschied zu der
289 externen Beratung, dass wir zwar auch natürlich feste Übergabezeitpunkte,
290 Zeiträume haben, und dann sagen für uns - Inhouse Consulting Bank A - ist
291 dieses Projekt damit abgeschlossen. Aber auch hier im Vergleich zu externen
292 Beratern, die dann nach Abschluss eines Projektes bei einem anderen Kunden
293 auf einem anderen Projekt sind, sind wir natürlich weiterhin im Konzern. Und da
294 die meisten Projekte hier in Stadt L stattfinden natürlich auch greifbar, sodass
295 wir also auch nach Projektabschluss und nach Übergabe immer wieder zur
296 Verfügung stehen, um/ wenn es noch mal Rückfragen gibt, diese einfach zu
297 beantworten. Oder wenn es denn sein muss, eben auch noch mal ein paar Tage
298 einzuspringen, wenn irgendwo etwas nicht funktioniert. (...) Das ist so diese
299 Interaktion im Rahmen eines normalen Projekt-Lebenszyklus. Gibt ja sonst noch
300 einige Sonderfälle, was die Interaktion angeht. Und zwar haben wir eben gesagt,
301 dass wir versuchen, Know How, das wir gewun/ gewonnen haben, zu bündeln.
302 Das führt dann dazu, dass wir das in unsere Schulungen integrieren. Schulungen,
303 die in der Regel vom Inhouse Consulting Bank A für Inhouse Consulting Bank-
304 Mitarbeiter gemacht werden. Aber die über einen langen Zeitraum - zum Bei-
305 spiel alles, was das Thema Projektmanagement anging - wir dann auch angebo-
306 ten haben als Schulung für Mitarbeiter im Konzern. Und zwar auf einer regel-
307 mäßigen Basis, ja? Für die Projektmanagementschulung haben wir sogar einmal
308 im Monat einen Termin angeboten mit jeweils potenziell 12 bis 14 zu Schulen-
309 den. Sodass wir unser Methoden-Know How dann wiederum auch in die/ in die
310 Bank (.) zurückgespielt haben. Ja? Das ist jetzt allerdings aus/ aktuell aus (.), ja,
311 Gründen der Standardisierung und neuer Projektmanagementkarriere/ führen
312 wir das im Moment nicht mehr in diesem Umfang durch. Allerdings machen wir

313 unsere Schulungen, ich sag mal, auf/ auf Anfrage halten wir die nach wie vor
314 und geben somit unser Know How weiter, sei es Projektmanagement, sei es
315 alles rund um Strukturierung, Problemlösungsmethodik, Masterbau etc. Hier
316 führen wir dann immer mal wieder Schulungen durch, sodass das, was wir
317 gelernt haben, dann wieder auch in die Bank zurückgeht. (.) Einen Punkt hab ich
318 eben bei Projekt vergessen. Und ist natürlich das Feedback immer sehr wichtig,
319 also die Rückkopplung, wie wird unsere Leistung gesehen. Auch hier haben wir
320 einen standardisierten Prozess, einen Fragebogen, der an jeden Auftraggeber
321 geht. Der dann ausgefüllt wird und in dem wir uns, ich sag mal, bestätigen
322 lassen: Wo sind unsere Stärken, wo ist Verbesserungspotenzial. Aber hat der
323 Kunde auch eine andere Erwartung, müssen wir etwas anderes anbieten? Oder
324 ist es genau das, was wir anbieten/ hat auch die Erwartung des Kunden getrof-
325 fen? Und anhand dieses Fragebogens, der dann immer verbunden ist dann auch
326 noch mit einem persönlichen Gespräch mit dem Auftraggeber, versuchen wir
327 natürlich dann auch zu lernen und uns besser auf unseren Kunden einzustellen.
328 (..) Ja, das sind solche Themen, die mir ad hoc einfallen. 00:28:46-6

329

330 I: Danke. 00:28:47-4

331

332 B1: Gibt es noch/ gibt es noch Fragen? Habe ich irgendetwas übersehen aus/
333 aus Deiner Sicht? 00:28:55-1

334

335 I: Also Du hast ja schon gesehen, ich hab ein bisschen mitgeschrieben. Also
336 erstmal vielen Dank, es war/ also war echt super. Es/ ich hab mich auch an
337 vieles (Lachen) zurückerinnern können aus meiner Beraterzeit noch. (.) Ich hab
338 noch/ vielleicht kannst Du einfach nochmal ein bisschen detaillieren. Also an
339 dem einen oder anderen/ 00:29:14-6

340

341 B1: Ja. 00:29:14-7

342

343 I: Punkt. Hm, zum Beispiel hast Du gesagt, Ihr habt eine sehr/ also eine deutliche
344 Informationstiefe, also wie es/ da seid Ihr einem Externen zum Beispiel deutlich
345 im Vorteil. 00:29:27-0

346

347 B1: Ja. 00:29:27-5

348

349 I: Zum Beispiel erhaltet Ihr Informationen auf Managementebene. Wie sieht
350 denn das ganz konkret aus? Also wie steht Ihr denn da in Kontakt oder wie
351 bezieht Euch denn die Bank A da mit ein? 00:29:40-2

352

353 B1: Ja, also an meinem konkreten Beispiel. Ich habe mit meinem Key Accounts -
354 und das sind diejenigen, die sich um Projekte und, ich sag mal, Business Develo-
355 pment-Strategie meiner Key Accounts, insbesondere das Segment C eben küm-
356 mern - habe ich regelmäßige Termine, in denen wir als Teil der Standardagenda
357 haben - neben dem Review der aktuellen Projekte - immer auch eine Voraus-
358 schau auf zukünftige Themen, um einfach auch abschätzen zu können - ist auch
359 immer eine Priorisierungsfrage - Welche Themen kann jetzt der Kunde über-
360 haupt machen? Wo können wir denn sagen: „Wir unterstützen.“? Wo sagen wir:
361 „Wir können das besonders gut, ja? Da können wir einen signifikanten Mehr-
362 wert liefern.“? Oder wo sagen wir auch: „Achtung. Da kommt vielleicht ein
363 Thema. Das musst Du alleine machen. Oder wenn du es nicht alleine kannst,
364 dann musst Du Dir halt einen anderen/ eine andere Unterstützung holen, weil

365 wir nicht in der Lage sind - sei es personell, sei es von unseren Skills - eben so
366 ein Projekt zu begleiten.“ Und das ist natürlich eine Transparenz, die man in der
367 Regel einem Externen nicht gewährt. Einem Externen legt man in der Regel
368 nicht seinen kompletten Katalog offen und auch seine kompletten Fragestellun-
369 gen, sondern Externe, auch wenn man/ von denen holt man sich vielleicht mal
370 Tipps eher. Ja? Wo/ wo haben denn andere ihre Probleme? Und geht punktuell
371 dann auf die zu, um ein bestimmtes Problem zu lösen. Aber diese gemeinschaft-
372 liche Diskussion: „Was könnten denn vielleicht wichtige Themen sein? Und wer
373 könnte denn hier welche Rolle spielen?“, das kenne ich aus der externen Bera-
374 tung nicht. 00:31:20-4

375

376 I: Mhm. 00:31:20-9

377

378 B1: Ja? Das/ Also dieser Kontakt mit dem Management, ja, was ich aber auch
379 meine, als Projektmitarbeiter, wir sind/ wir haben hier eben vollen Zugriff auf
380 die komplette Infrastruktur der Bank A. Und als externer User ist man alleine
381 schon von seinen Benutzer- und Zugriffsrechten hier wesentlich eingeschränkt
382 und kann eben nicht auf die kompletten Informationen zugreifen - in der Regel.
383 00:31:44-2

384

385 I: Hm. 00:31:45-0

386

387 B1: Ja. 00:31:45-9

388

389 I: Okay. Dann ein anderer Punkt. (..) Du hast gesagt, die One Pager zu den Pro-
390 jekten, die bringt Ihr immer in das Management Board ein. Vielleicht kannst du
391 einfach nochmal kurz erläutern, was das, also Management Board des Inhouse
392 Consulting Bank A, ist und was Ziel und Zweck ist? Ja? 00:32:08-7

393

394 B1: Ja, also Management-Board des Inhouse Consulting Bank A besteht eben
395 aus den Partnern und den Principals sowie unserem COO, das ist das Entschei-
396 dungsgremium, das operative Entscheidungsgremium des Inhouse Consulting
397 Bank A. Und hier werden (..) unter anderem Personalentscheidungen getroffen.
398 Also im Grunde genommen ist das alles, was rund um Recruiting sich dreht, aber
399 auch, was Performance Management der Mitarbeiterförderung angeht, / wird
400 dort entschieden und besprochen. Dort wird entschieden, für welche Themen
401 wollen wir einfach interne Ressourcen aufwenden und wer soll es machen?
402 Also, ich sag mal, unsere interne Methodenweiterentwicklung. Aber die Haupt-
403 aufgabe ist tatsächlich in, ich sag mal, Projektentscheidungen/ welche Projekte
404 wollen wir unterstützen? Und nach der Entscheidung, welche Projekte wir
405 unterstützen wollen, welche unserer Mitarbeiter wollen wir darauf einsetzen?
406 Das wird im Management-Board besprochen. (..) Und die Entscheidung, welche
407 Projekte wollen wir unterstützen - die immer am Anfang steht - die wird anhand
408 des/ dieses sogenannten One Pagers (..) besprochen. In diesem One Pager - der
409 Name sagt schon, das ist eine Seite PowerPoint - wird dargestellt: Was ist die
410 Ausgangslage und die Zielsetzung dieses Projektes? Hier wird abgefragt, wel-
411 chen Impact hat dieses Projekt auf das Segment, auf die Bank, gibt es schon
412 einen Business Case, was ist die/ was ist quasi der NPV, wenn es zu diesem
413 Zeitpunkt schon/ schon feststeht. Ja? Hier wird geguckt, (..) welche/ , welche
414 Rolle haben wir in dem Projekt? Wer ist der Projektleiter? Auf welcher Ebene ist
415 das? Wer ist der Auftraggeber, auf welcher Ebene ist das? Wenn wir hier mit-
416 spielen, wie sind wir in der Projekthierarchie angesiedelt? Arbeiten wir da auf

417 Augenhöhe - was unser Ziel ist - oder sind wir hier eher als verlängerte Werk-
418 bank engagiert, was die Wahrscheinlichkeit des Projektes nicht erhöht, dass wir
419 es durchführen. Ja, und fragen uns auch: Ist das interessant für uns als Unter-
420 nehmen? Also hilft es uns quasi, einen neuen Key Account zu erschließen? Hilft
421 es uns, hier neues Methoden-Know How zu generieren? Aber auch: Ist es at-
422 traktiv für unsere Projektmitarbeiter im Sinne: Sind es die richtigen Inhalte ist es
423 die richtige Rolle auf dem Projekt? Ja? Und in jedem One Pager gibt dann der
424 zuständige Key Account eben auch die Beurteil/ ich sag mal, Empfehlung ab, ob
425 wir das Projekt durchführen sollen oder eher nicht. Und dann wird eben in der
426 großen Runde darüber diskutiert und entschieden, welche Projekte wir machen.
427 00:34:51-7

428

429 I: Mhm. (.) Ich hätte eigentlich nur noch eine/ eine letzte Frage und (.) die be-
430 trifft eher die, ja, Organisationsform oder Aufhängung des Inhouse Consulting
431 Bank A. 00:35:04-5

432

433 B1: Ja. 00:35:04-8

434

435 I: Da hast Du ja schon gesagt, die ist im Bereich E/ also unter dem Bereichsvor-
436 stand Bereich E. 00:35:10-4

437

438 B1: Mhm. 00:35:10-8

439

440 I: Kannst Du das noch mal ein bisschen erläutern, wie sich das so/ 00:35:12-8

441

442 B1: Ja. 00:35:13-0

443

444 I: in der, ja, Bank A/ 00:35:14-3

445

446 B1: Ja. 00:35:14-3

447

448 I: -systematik anordnet? 00:35:15-4

449

450 B1: Also grundsätzlich sind wir Tochtergesellschaft der Bank A, hundertprozen-
451 tige Tochtergesellschaft, Rechtsform einer GmbH. Aber jede Tochtergesellschaft
452 ist organisatorisch im Sinne eines Global Functional Leads-Konzept, ich sag mal,
453 einem Bereich zugeordnet. Und die Bank A unterscheidet zwischen unterschied-
454 lichen Bereichen. Das sind zunächst mal unter anderem Vertriebsbereich, wie
455 das Segment C, Segment M, Segment K. Unterstützenden Bereichen, wie zum
456 Beispiel also Marktfolge, Risikomanagement insbesondere für den Kreditbe-
457 reich. Dann weitere unterstützende Bereiche, die sich hier G-Bereich nennen,
458 wo zum Beispiel Audit oder die Rechtsabteilung sitzt. Bereich I ist ein G-Bereich.
459 Und daneben gibt es einen sehr großen Bereich, der nennt sich Bereich S, in
460 dem die unterstützende Dienstleistungen gebündelt sind, (GELÖSCHT), (GE-
461 LÖSCHT) sind hier Bereiche. Aber auch (GELÖSCHT), (GELÖSCHT), das sind einige
462 Beispiele für Bereich S. Und hier gibt es auch einen eigenen Bereich, Bereich E
463 nennt der sich, der im allgemeinen Vergleich zu anderen Unternehmen quasi
464 eine COO-Funktion hat. Und dessen Aufgabe es ist, ja, unternehmensweite
465 Prozesse zu regeln und entsprechende Gremien zu steuern. Ja? Das ist auch/ ja,
466 das sind mal so die groben Aufgaben dieses Bereich E. Und hier sind wir auch
467 zugeordnet als Tochtergesellschaft. Und das heißt, in der Führungsstruktur der
468 Bank gibt es hier einen Bereichsvorstand, der Herr V, der eine (.), ja, Führungs-

469 ebene 1 ist. Und daneben gibt es eben die Partner und den Geschäftsführer des
470 Inhouse Consulting Bank A, die auf der zweiten Führungsebene eben angesie-
471 delt sind. Und die an den Herrn V dann reporten. (...) Beantwortet das die Frage?
472 00:37:17-7

473

474 I: Ja. 00:37:18-6

475

476 B1: Ja. 00:37:19-1

477

478 I: Danke. (.) Ja, aus Deiner Perspektive sonst noch irgendwas? 00:37:24-0

479

480 B1: (...) Ja, hinsichtlich Interaktion Kunde (...) - Inhouse Consulting Bank A. Also
481 auch hier ist, wenn man jetzt mal von der normalen Projektarbeit weggeht, eher
482 so auf die informelle. Ist es natürlich durch unsere vielen Projekte bis/ führt es
483 natürlich zu großen Netzwerken, die jeder einzelne Mitarbeiter hat. Das Ganze
484 wird auch noch gefördert von einer, ich sag mal, Lunch Date-Kultur, die es in-
485 nerhalb der Bank A - zumindest in der Zentrale - gibt. Was bedeutet, dass man
486 sehr oft miteinander in unterschiedlichen Konstellationen essen geht. Das ist
487 natürlich auch eine Form der Interaktion, die einem/ einem externen Berater
488 quasi verwehrt wird, weil er nach einem Projekt eben nicht mehr/ oftmals nicht
489 mehr in der/ in der Bank A arbeitet, sondern bei einem anderen Kunden ist. Was
490 natürlich dazu führt, dass auch auf einer persönlichen Ebene die Kontakte viel
491 intensiver in der Regel werden, als es (..)/ als es bei den externen Beratungen
492 der Fall ist. Und führt natürlich auch dazu - und das ist auch Teil des Geschäfts-
493 modells des Inhouse Consulting Bank A - dass wir natürlich auch einen Karriere-
494 weg in die Bank anbieten, ja? Dass es für unsere Mitarbeiter immer zwei Karrie-
495 rewege gibt. Einmal die Karriereleiter innerhalb der Inhouse Consulting Bank A
496 hinauzuklettern, aber auf der anderen Seite auch in den Konzern zu wechseln.
497 Und das wird natürlich auch durch solche Netzwerke, die sich so langsam auf-
498 bauen/ wird das natürlich auch gefördert. (.) Also intensiverer Kontakt auch auf
499 der persönlichen Ebene. (...) Ja. (...) Doch, das ist das, was mir jetzt einfällt.

500 00:39:17-1

501

502 I: Ja. Wobei, mir fällt da noch ein (Lachen), das/ ja, oder zurück in das Inhouse
503 Consulting Bank A. 00:39:22-4

504

505 B1: Oder auch zurück, ja, ja. 00:39:23-3

506

507 I: Ja. 00:39:23-7

508

509 B1: Natürlich. 00:39:24-1

510

511 I: Ja. 00:39:24-2

512

513 B1: Beide Wege. 00:39:24-8

514

515 I: (Lachen) Genau. 00:39:25-2

516

517 B1: Beide Wege. 00:39:26-6

518

519 I: (.) Ja. Wolltest Du sonst noch zu den Doku/ also es war jetzt zum Projekt/ zu
520 den Projekten eher, die Interaktion zwischen Kunde und Berater. Möchtest Du
521 zu den Dokumenten/ willst Du mir dazu auch noch was sagen? 00:39:42-3
522
523 B1: Ja, also Dokumente/ ich hab sie, soweit sie mir eingefallen sind, an der
524 jeweiligen Stelle schon erwähnt. Was man noch sagen kann/ 00:39:48-9
525
526 I: Ja. 00:39:49-0
527
528 B:/ also, wir haben von vorne nach hinten, wir haben natürlich eben unsere
529 Budgetplanungen. Das sind entsprechende Dokumente, die liegen im Business
530 Management bei Herrn U. (.) Wir haben Auftragsklärungpräsentationen. Auf
531 Basis dieser Auftragsklärungspräsentationen werden die Projektangebote er-
532 stellt. Unsere Proposals. Im Laufe des Projektes gibt es immer unsere Abrech-
533 nungen, das sind natürlich Dokumente, die auch an den Kunden gehen. Auf
534 Basis einer Zeiterfassung werden eben dann Preis mal Menge in Rechnung
535 gestellt. Das sind entsprechende Rechnungen, die an den Kunden gehen. Und
536 wir haben natürlich die normalen Projektunterlagen, die von einer Kick Off-
537 Präsentation bis zu einer Projektabschluss-Präsentation, inklusive entsprechen-
538 der Mails, die hier ausgetauscht werden. (...) Ja, wir haben als Dokument unse-
539 ren Feedback-Bogen für unsere Projekte. Wir haben eine/ ich sag mal, Projek-
540 tabschlussordner, den wir in der Regel hinter/ übergeben, mit/ mit entspre-
541 chenden Checklisten, was da alles zu tun ist, sei dieser Ordner jetzt physisch, sei
542 es irgendwie in Form einer/ bereitgestellt auf einem Laufwerk oder auf einer CD
543 beispielsweise. (.....) Plus eben unsere Status Reports, die wir vorhin auch eben
544 verwendet haben, ich sag mal Standardkommunikation zwischen (.....)/ zwi-
545 schen Kunde und uns ist. (...) Ja, das waren so die wichtigsten Dokumente, die
546 mir jetzt einfallen zu diesem Thema. (...) Kundenbefragung ist natürlich auch
547 noch/ wir führen regelmäßige Kundenbefragungen durch. Regelmäßig ist gut -
548 alle paar Jahre. Die letzte, die liegt jetzt wahrscheinlich auch schon wieder zwei
549 Jahre zurück. (.....) Ja. (.) Mehr fällt mir jetzt im Moment nicht ein. 00:42:03-5
550
551 I: (..) Okay. Danke.

2 Interview 2:
B2, Consultant Inhouse Consulting

TRANSKRIPT: 20130606_Interview 2_v1.1

BEFRAGTER: B2; Consultant Inhouse Consulting; 34 J.; männlich

1 THEMA: "Interaktion zwischen Inhouse Consultant und Client"

2 BEFRAGTER: B2; Consultant Inhouse Consulting; 34 J.; männlich

3 INTERVIEWER: Dorothee Wulfert-Markert; 30 J.; weiblich

4 ORT DES INTERVIEWS: Geschäftsräume Bank A, Frankfurt am Main

5 DATUM/ZEIT: 06.06.2013, 15:30-16:30h (Interviewdauer: 79min)

6 TRANSKRIPT: 20130606_Interview 2_v1.1

7

8 I: Ja, okay, also das nimmt jetzt auf. Ja, also, kein Problem, Namen werden ja
9 nachher anonymisiert (Lachen). 00:00:08-9

10

11 B2: Gut (Lachen). 00:00:09-2

12

13 I: Also, trotzdem, ich spreche Dich trotzdem an. Also, erst mal vielen Dank, dass
14 Du am Interview teilnimmst. 00:00:17-7

15

16 B2: Gerne. 00:00:18-3

17

18 I: (..) Genau, also ganz kurz nochmal zum Themenbereich. Es geht um Inhouse
19 Consultants und Kunden. Und mich interessiert die Zusammenarbeit zwischen
20 Inhouse Consultants und Kunden. Und jetzt aus Deiner Perspektive primär.
21 00:00:35-5

22

23 B2: Mhm. 00:00:36-0

24

25 I: Also als Consultant. Genau. Und das ist auch der Hintergrund, warum ich
26 gerne mit Dir sprechen wollte, weil du ja im Inhouse Consulting arbeitest. Und
27 die erste Frage, die ich habe, ist, ob Du mal ganz kurz schildern kannst, wie Du
28 ins Inhouse Consulting gekommen bist. Also was der Anlass war. 00:00:59-2

29

30 B2: Mhm. 00:00:59-8

31

32 I: Und wie Dein Werdegang dann im Inhouse Consulting bisher ausgesehen hat.
33 Und auf welchem Projekt Du aktuell arbeitest. 00:01:09-5

34

35 B2: Okay. Gut, also, wie bin ich zur Inhouse Beratung gekommen? Ich hab BWL
36 studiert und ich hab da schon einen relativ breiten Ansatz gehabt. Also ich hatte
37 jetzt zwar ein Schwerpunktfach, aber/ und da wo ich auch Diplomarbeit ge-
38 geschrieben habe, Wirtschaftsinformatik. Aber mal abgesehen davon, alle anderen
39 Fächer, die im Hauptstudium/ die ich da gewählt hatte, die ich da belegt hatte,
40 die waren wirklich querbeet verstreut. Also sehr generalistischer Ansatz. Das
41 war schon mal der erste/ die erste Richtungsentscheidung, würde ich sagen
42 (Lachen). Dann bin ich nach Stadt L gegangen und hab hier gearbeitet, an der
43 Uni, beziehungsweise am E-Finance-Lab. Und da kommt schon das Wort Finance
44 und auch E. Gut, das E machen wir jetzt nicht mehr so häufig (Lachen). Aber das
45 Finance schon (Lachen) eher. Ich hab also als Assistent an dem Lehrstuhl für
46 Wirtschaftsinformatik gearbeitet. Und habe in Themen wie IT-
47 Projektmanagement, Outsourcing, Offshoring, Cultural Intelligence, diese Dinge,
48 im Finanzdienstleistungssektor promoviert. Da also auch verschiedene Paper
49 geschrieben zu diesen Themen. Und anschließend habe ich eben entschieden,
50 dass ich nicht in der Wissenschaft bleiben will, sondern dass ich in die Wirt-
51 schaft wechseln will, weil es mir einfach/ weil ich einen Perspektivwechsel
52 machen wollte. Und weil es mir zu theoretisch gewesen wäre, auf Dauer nur

53 sozusagen - nur in Anführungsstrichen - nur zu beobachten, wie die Wirtschaft,
54 wie die Realität tatsächlich läuft, wie die Praxis funktioniert. Das nur zu be-
55 obachten und aufzubereiten oder aufzuarbeiten und theoretisch zu analysieren
56 - ich wollte es auch mal selber machen. Deswegen war schon mal die erste
57 Entscheidung nach der Promotion und nach der Arbeit an der Uni, in die Wirt-
58 schaft zu wechseln. Dadurch, dass ich am E-Finance-Lab gearbeitet habe, und
59 wir diese ganzen Untersuchungen, IT-Projektmanagement, Outsourcing, Offsho-
60 ring im Finanzdienstleistungssektor gemacht haben, war auch schon klar: Okay,
61 es könnte - und weil es auch ein interessanter Sektor ist, eine interessante
62 Branche ist - war auch klar, es könnte auf jeden Fall (Lachen) ein Arbeitgeber
63 aus diesem Bereich werden. Dann habe ich mir überlegt: Okay, welche Art von
64 Job in dieser Branche könnte denn infrage kommen? Und da muss ich ganz
65 ehrlich sagen, dass ich es einfach nicht genau wusste. Also ich wusste nicht
66 genau, welche interessanten Aufgaben gibt es denn in der Bank. Gut, klar, ich
67 hätte direkt in die IT-Abteilung gehen, mit dem Wirtschaftsinformatik-
68 Hintergrund. Aber ich wollte eben auch das Bankgeschäft an sich besser verste-
69 hen. Ich kam ja dann schon von einem Lehrstuhl aus dieser Richtung. Und des-
70 wegen dachte ich: Okay. Puh, ich weiß so einigermaßen was über Outsourcing.
71 Aber ich weiß jetzt eben nicht wirklich, was eigentlich eine Bank ausmacht. Und
72 was in anderen Abteilungen von Banken passiert. Genau deswegen war der
73 Grund, zu sagen, ich gehe in eine Beratung, weil ich da eben über die Projektar-
74 beit viele verschiedene Bereiche kennenlernen ka/ kennenlernen kann in der
75 Bank. Mal abgesehen davon war das (Lachen) Promotionsthema an sich auch
76 Projektmanagement. Insofern (Lachen) passenderweise ist ja von unserer In-
77 house Consultancy auch das Thema Projektmanagement einer der Hauptver-
78 kaufspunkte. Also wir sind ja einer der Projektmanagement-Spezialisten in der
79 Bank. Genau deswegen hat sich Inhouse Consulting angeboten, um viele ver-
80 schiedene Bereiche kennenzulernen. Und über Projekte dann eben auch sich zu
81 orientieren in der Bank, um dann später möglicherweise auch mal in einen der
82 Bereiche zu wechseln. So bin ich zu dem aktuellen Arbeitgeber gekommen. (.)
83 Ansonsten, mein Werdegang seither: Ich hab im Juli 2011 angefangen als Con-
84 sultant, das bin ich jetzt immer noch. Das/ Mein aktuelles Projekt ist das vierte,
85 was ich im Inhouse Consulting Bank A gemacht habe. Ich hab ein Projekt im
86 Bereich Compliance gemacht, worüber ich leider nichts erzählen darf (Lachen).
87 00:05:18-9

88

89 I: (Lachen). 00:05:19-3

90

91 B2: Weil es immer noch ein Geheimprojekt ist. Das zweite Projekt war ein gro-
92 ßes Programm, Programm A. Das habe ich insgesamt 13 Monate lang gemacht.
93 Da war es ein Fokus auf Team-(GELÖSCHT), also die Einführung von Lean-
94 Management-Prinzipien innerhalb von Teams. Und da wiederum in einem
95 sogenannten zentralen Team, wo es eben um die methodische Weiterentwick-
96 lung von Instrumenten ging und aber auch primär um PMO-Aufgaben. PMO war
97 auch schon die Rolle in der ge/ in dem Compliance-Projekt. Danach bin ich in
98 den Privatkunden-Bereich gekommen, Anfang dieses Jahres, und zwar in das
99 Projekt B. Da ging es um die Neuausrichtung von den Filialmodellen sozusagen.
100 Also, welche Filialtypen sozusagen werden hier betrieben, in der Zukunft und
101 wie wird das Ganze umgestellt. (.) Analyse von Kundenverhalten aus der Urbani-
102 sierung heraus, also wie sich die demografische Zusammensetzung in der Zu-
103 kunft in Deutschland entwickeln wird und die Tendenz eben zur Verstädterung,
104 wie sich das auf die Nutzung von Bankfilialen auswirkt und so weiter, waren da

105 Themen. Allerdings meine Rolle auch im PMO. Also weniger inhaltlich, mehr
106 projektsteuernd. Und jetzt das vierte Projekt, da bin ich jetzt seit Ende April. Das
107 ist auch wieder ein Future Lab, auch aus dem Privatkunden-Bereich. Und da
108 geht es um (GELÖSCHT) beziehungsweise jetzt heißt es Projekt C. Also die Neu-
109 konzeption von Online-Banking, Mobile-Banking und Ausbau von allen digitalen
110 Vertriebskanälen für die Bank. Und da bin ich jetzt das erste Mal nicht mehr im
111 PMO eingesetzt, sondern tatsächlich inhaltlich-konzeptionell. Das heißt, da geht
112 es jetzt wirklich auch darum, beispielsweise den Research-Prozess neu zu struk-
113 turieren, wie der Abläufe in dem Future Lab, wie man den verbessern kann.
114 Oder auch Analyse tatsächlich von IT-Systemen, die die Bank schon betreibt und
115 welche Auswirkungen die auf die zukünftige Ausgestaltung von unserem Online-
116 Banking haben können. (.) So, ich glaube, ich habe zwei Fragen beantwortet von
117 den Dreien. Was war die (Lachen) Dritte? 00:07:27-9
118
119 I: Nein, wahrscheinlich hast Du schon alle beantwortet. (.) Werdegang ins und
120 im Inhouse Consulting geschildert. 00:07:38-5
121
122 B2: Genau. 00:07:39-0
123
124 I: Und auf welchem Projekt Du aktuell arbeitest. 00:07:40-8
125
126 B2: Okay. Passt. 00:07:41-8
127
128 I: Ja. Ich würde nur noch mal kurz fragen/ Also erst mal vielen Dank, dass Du das
129 auch so ausführlich erzählst. Das finde ich sehr gut, danke. Kannst Du mal in
130 einem Satz jetzt sagen, was hat denn dann den Ausschlag für Inhouse Consulting
131 gegeben. Also, wenn Du das sagen kannst. Wenn Du sagst, das kann man nur in
132 diesem Gesamtkontext sehen, ist auch in Ordnung. 00:08:03-2
133
134 B2: Was hatte den Ausschlag fürs Inhouse Consulting gegeben? Also jetzt konk-
135 ret für diese Stelle sozusagen oder für diese/ für diesen Job? 00:08:10-5
136
137 I: Fü/ Ja, konkret fürs/ also, Consulting verstehe ich. 00:08:14-5
138
139 B2: Mhm. 00:08:14-8
140
141 I: Inhouse auch. Aber/ 00:08:17-3
142
143 B2: Okay. 00:08:17-4
144
145 I: wenn Du jetzt sagst, in diesem Gesamt/ also Du hast dich ja wahrscheinlich
146 mit unterschiedlichen, alternativen Arbeitgebern auch/ 00:08:24-1
147
148 B2: Ja. 00:08:24-2
149
150 I: auseinandergesetzt. Warum gerade Inhouse Consulting. Nicht zum Beispiel,
151 was weiß ich, Consulting oder so. 00:08:31-3
152
153 B2: Ja. Ganz einfache und ehrliche Antwort: Mir sind die Arbeitszeiten zu lang
154 bei der externen Beratung. 00:08:37-2
155
156 I: Mhm. 00:08:37-4

157

158 B2: Deswegen wollte ich in die interne Beratung gehen. Also ich glaube einfach,
159 dass die Work-Life-Balance bei externen Beratungen, zumindest bei den strate-
160 gischen Beratungen, dann schon sehr stark leidet. Und dass das, was man mehr
161 verdient, überkompensiert oder unterkompensiert (Lachen) wird durch die
162 zusätzliche Arbeitszeit. Insofern dachte ich mir/ 00:08:59-7

163

164 I: Hab ich diesen Business Case aufgemacht (Lachen), ja. 00:09:01-7

165

166 B2: (Lachen). So ungefähr (Lachen). Nein, also da war wirklich entscheidend/ das
167 ist der eine Faktor. Und der andere ist aber auch, dass ich nicht so viel reisen
168 wollte. Also das Reisetema war auch eins, wo ich sage: Ich war zu der Zeit
169 schon in Frankfurt eben, weil ich vorher hier schon gearbeitet hatte. Bin dann
170 mit meiner Freundin zusammengezogen. Und deswegen dachte ich mir, ich
171 würde gerne die Vorteile kombinieren von Beratung, nämlich die abwechslungs-
172 reiche Tätigkeit und die projekthafte Tätigkeit und auch die anspruchsvollen
173 Aufgaben, mit denen von einer Linienaufgabe, nämlich, dass man zwar ab und
174 zu gerne mal zu Dienstreisen irgendwo unterwegs ist, aber dass man eben nicht
175 ständig unterwegs ist. Und dass man nicht ständig nur aus dem Koffer lebt und
176 in Hotels wohnt. Deswegen/ also Frankfurt war zu dem Zeitpunkt eh schon
177 Lebensmittelpunkt. Und deswegen ist es Inhouse Consulting in der Bank gewor-
178 den. 00:09:58-8

179

180 I: Mhm. Okay. Danke. (..) Also, wenn Du Deine Erfahrungen als Inhouse Consul-
181 tant jetzt noch mal rekapitulierst. Was würde denn heute den Ausschlag geben,
182 wenn Du Dich jetzt noch mal entscheiden müsstest für einen/ für den Job?
183 00:10:16-8

184

185 B2: (..) Mhm. Du meinst jetzt, wo ich weiß, wie es wirklich ist (Lachen)? 00:10:21-
186 6

187

188 I: Ja, genau. 00:10:22-5

189

190 B2: Mhm. Puh. Das ist eine schwierige Frage, weil ich mir nicht sicher bin, ob ich
191 mich wieder dafür entscheiden würde. Also jetzt aktuell würde ich sagen, mit
192 den Arbeitszeiten die wir haben, nicht in dem jetzigen Projekt, aber deutlich in
193 dem letzten Projekt und teilweise auch in dem vorletzten Projekt, da muss ich
194 ganz ehrlich sagen, dass die Arbeitszeiten schon beinahe vergleichbar sind mit
195 denen von der externen Beratung. Insofern muss ich sagen, es, puh/ Würde ich
196 jetzt wieder vor der Wahl stehen, mit dem Wissen, was ich jetzt habe, hm, ja,
197 ich würde es wieder machen vor dem Hintergrund, dass ich projekthaft arbeiten
198 will und verschiedene Bereiche kennenlernen wollen würde, aber ich würde
199 mich vorher noch mal genau informieren, was das konkrete Profil von der inter-
200 nen Beratung ist. Ob der Schwerpunkt auf Methodik liegt oder ob der Schwer-
201 punkt auf PMO-Tätigkeiten liegt oder ob der/ ob der Schwerpunkt vielleicht
202 eher auf den fachlichen, inhaltlichen, konzeptionellen Dingen liegt. Also konkret
203 in meinem Fall: Ich würde mich wieder für eine Inhouse-Beratung entscheiden,
204 wenn die Bedingungen gegeben sind: Erstens, die Arbeitszeiten sind tatsächlich
205 nicht so lange wie bei Externen. Weil wenn sie das sind, dann kann man auch
206 die Externe nehmen. Dann kann ich auch die Reisetätigkeiten in Kauf nehmen.
207 Und zweitens: Macht die Inhouse-Beratung Projektmanagement, PMO. Und
208 möglicherweise noch irgendwie Storylining oder so was, PowerPoint-

209 Geschichten rauf und runter, zu 80 Prozent. Oder macht die Inhouse-Beratung
210 mehr inhaltliche Arbeit in dem Sinn, dass man wirklich auf einem - ich will nicht
211 sagen Expertenniveau - aber zumindest auf einem qualifizierten, fachlichen
212 Niveau mit den Leuten von Kundenseite zusammenarbeiten kann. Wenn das
213 gegeben ist, würde ich mich wieder fürs Inhouse Consulting entscheiden. Wenn
214 es nicht gegeben ist, würde ich es nicht mehr machen. 00:12:18-8

215

216 I: Okay danke. (.) Du bist ja eben schon eingegangen auf die Kompetenzen oder
217 die Skills (Lachen), die gefragt sind. (.) Welche kannst Du denn auf Deinen Kun-
218 denprojekten einsetzen? 00:12:38-7

219

220 B2: (.) Von denen, die ich vorher mitgebracht habe, die ich nicht während der
221 Arbeitszeit er/ 00:12:45-0

222

223 I: Nein, das ist egal. Also welche/ Also wo Du die erlernt hast, ob Du die jetzt im
224 Inhouse Consulting erlernt hast oder vorher, das ist mir nicht wichtig. Aber
225 wenn Du jetzt an Deine Projekte denkst, einfach zu sagen: Okay. Das sind so
226 Kompetenzen, die (.) / die kann ich einsetzen. 00:13:01-0

227

228 B2: Also auf jeden Fall die analytischen Fähigkeiten. Wobei die natürlich in
229 solchen Projekten mehr zum Tragen kommen, wo man wirklich inhaltlich-
230 konzeptionell arbeiten kann. Also wo man neue Dinge, puh, durchdenken kann.
231 Oder wo man Alternativen präsentieren kann. Wo man innovative Sachen ent-
232 wickeln kann, wie zum Beispiel jetzt gerade im aktuellen Projekt im Future Lab.
233 Da geht das. Da wird auch wirklich, mehrheitlich zumindest, inhaltlich gearbeitet
234 im Sinn von Workshops, die man entweder intern - also beratungsintern macht -
235 oder zusammen mit dem Kunden macht. Also da kann man die analytischen
236 Fähigkeiten gut einsetzen und überhaupt auch das innovative Denken. Also das
237 über den Tellerrand hinaus gucken. Solche Sachen kann man da eben gut ein-
238 setzen. Bei den PMO-Tätigkeiten, wo es um die Projektsteuerung geht auch, in
239 dem Sinn, dass man Stakeholder-Analysen oder solche Dinge betreibt oder
240 Meilenstein-Pläne erstellt. Aber in deutlich geringerem Umfang. Also insofern,
241 analytische Fähigkeiten, über den Tellerrand hinausschauen. Das geht. Abhängig
242 vom Projektumfeld. (.) Was kann ich noch/ Naja, das methodische Wissen zum
243 Thema Projektmanagement an sich (.) so halb, weil vorher eben der Fokus eher
244 auf IT-Projekten lag. Und da ist es eben noch mal was anderes, wenn es wirklich
245 um die Erstellung von Software beispielsweise geht, als wenn es jetzt um Bera-
246 tungsprojekte geht, wo der Fokus auf Steuerung von Kunden liegt. Also, ja,
247 ansonsten natürlich BWL-Grundkenntnisse logischerweise auch. Ja. Aber, wie
248 gesagt, ich glaube, die/ die Hauptfähigkeit ist, sich schnell in/ in/ also schnell
249 Dinge durchdenken zu können, sich schnell in Dinge einarbeiten zu können. Die
250 analytischen Fähigkeiten eben. Und dann aber nicht nur das Einarbeiten im Sinn
251 von einem schnellen Onboarding. Dabei brauche ich übrigens immer ein biss-
252 chen länger, weil ich ein anderes - was ich gestern gelernt habe - ein tieferes (.) /
253 warte mal, wie war die Bezeichnung? Komfort-Level. Genau. Ich brauch ein
254 tieferes Komfort-Level. Also das heißt, ich brauche stärkeres inhaltliches Wissen,
255 bevor ich mich wohlfühle, inhaltliche Diskussionen mit dem Kunden zu führen
256 als andere. Als andere Berater. 00:15:36-3

257

258 I: Wer hat Dir dieses Feedback jetzt gegeben? 00:15:39-0

259

260 B2: Aktuelle Projektleitung unter der Beobachtung, die sie eben jetzt schon
261 gemacht hat. Und aber auch das, was ich selber/ an mir selber feststelle, muss
262 ich sagen, da hat sie recht. 00:15:49-8
263
264 I: Mhm. 00:15:50-2
265
266 B2: Weil das war auch schon Feedback aus anderen Projekten, dass ich eben ein
267 bisschen/ ja, wie soll ich sagen, härter auftreten sollte. Und mehr/ mehr Drive
268 zum Kunden. Was auch immer das heißen soll. Aber (Lachen), ich glaube, wir
269 schweifen ab (Lachen). 00:16:06-9
270
271 I: Nein. Das ist/ das/ das ist sehr wertvoll (Lachen), da die Einschätzung, ja.
272 00:16:13-4
273
274 B2: Okay. 00:16:13-8
275
276 I: Also/ 00:16:15-2
277
278 B2: Ja. 00:16:15-6
279
280 I: Also gerne ruhig tatsächlich sagen/ also das/ das gehört ja alles zu Deinem/
281 00:16:22-2
282
283 B2: Ja. 00:16:22-5
284
285 I: zu Deiner Arbeit als Inhouse Consultant dazu. 00:16:24-6
286
287 B2: Ja. 00:16:24-7
288
289 I: Also, das/ also auch wirklich gerne solche Anmerkungen einbringen, ja.
290 00:16:27-7
291
292 B2: Okay. 00:16:28-3
293
294 I: Also das, das ist jetzt absolut sachlich, ja. 00:16:30-9
295
296 B2: Ja. 00:16:31-3
297
298 I: Das ist halt/ so sieht unser/ unsere Arbeit oder Deine Arbeit halt dann in dem
299 Fall tatsächlich aus. 00:16:37-5
300
301 B2: Ja. 00:16:38-1
302
303 I: Ja. Okay. Wolltest du jetzt sonst noch was dazu sagen, welche Kompetenzen
304 Du so als Inhouse Consultant auf einem Kundenprojekt einsetzen kannst oder/
305 00:16:48-5
306
307 B2: Meinst du methodisch oder fachlich oder alles, was mir einfällt? 00:16:50-8
308
309 I: Nein, ich mein das alles. Also ich meine, sowohl interpersonell - Du hast ja
310 eben einmal was Interpersonelles geschildert. Das war jetzt zwar interpersonell
311 insofern, als dass es auf dem/ also nur Inhouse Consulting-intern war -, aber

312 auch gerne Inhouse/ Du kannst auch gerne s/ (.) zum Beispiel Personelles in
313 Richtung Kunde, wie es da aussieht, schildern. Oder/ also Skills auch im Sinne
314 von Know How. Ich glaube, darauf bist Du schon/ sogar schon so ein bisschen
315 eingegangen. Oder/ also Methoden, Know How oder/ 00:17:23-7

316

317 B2: Ja. 00:17:23-7

318

319 I: Personelles. (00:17:24-3). 00:17:24-8

320

321 B2: Ja. 00:17:25-5

322

323 I: Alles, was Dir halt dazu einfällt. 00:17:27-2

324

325 B2: Also das Interpersonelle ist ein gutes Stichwort. (.) Was ich einbringen kann,
326 ist auf jeden Fall die Teamfähigkeit. Also die/ Auch große Freude daran, im
327 Team Inhalte zu erarbeiten. Und dann auch im Team zu präsentieren. Also ich
328 glaube, ich bin ein guter Teamplayer. (.) Was/ naja, die Frage ist für diese Ant-
329 wort falsch gestellt (Lachen). Ich wollte jetzt eigentlich darauf hinaus, zu sagen,
330 dass man weniger auf Team bedacht beziehungsweise einfach weniger inhalt-
331 lich tief eingestiegen sein muss in ein Thema, um Dinge auch als Einzelperson
332 mal in den Raum zu werfen. Und Inhalte von Kunden oder Workshops, Gesprä-
333 chen, Diskussionen und so weiter, zu challengen. Da fehlt mir sozusagen die
334 interpersonelle Fähigkeit, einfach mal draufzuhauen und einfach mal irgendei-
335 nen einen Beitrag zu leisten, solange ich noch nicht wirklich das tiefe inhaltliche
336 Wissen habe, um mich da wohlfühlen. Das war/ 00:18:36-7

337

338 I: Ja. 00:18:36-7

339

340 B2: nämlich auch einer der Feedback-Punkte. Das heißt also, eigentlich, wie ich
341 jetzt mitbekommen habe im Laufe der Zeit/ 00:18:42-9

342

343 I: (Lachen). 00:18:43-1

344

345 B2: und wie mir jetzt auch öfter mal gespiegelt worden ist, brauchst Du im
346 Inhouse Consulting eigentlich nicht so tiefes Metho/ na, falsch. Methodisches
347 Wissen schon. Aber Du brauchst nicht so ein tiefes inhaltliches Wissen, nicht so
348 ein tiefes fachliches Wissen. 00:18:55-6

349

350 I: Mhm. 00:18:55-9

351

352 B2: Da kannst Du an der Oberfläche bleiben. Du musst an der Oberfläche blei-
353 ben, habe ich gehört. Weil sonst kannst du dich gar nicht schnell genug einarbei-
354 ten, um überhaupt auf irgendwie einer fachlichen/sachlichen Ebene mit den
355 Leuten vernünftig reden zu können. Und da auch wirklich einen Inhalt zu brin-
356 gen. Das heißt, immer schön an der Oberfläche bleiben. Und das ist eine Fähig-
357 keit, die ich nicht habe. Wenn ich mich nicht in dem/ also ich kann natürlich
358 irgendwie Ideen oder/ einbringen oder schlaue Fragen stellen, aber um jetzt
359 wirklich einen Mehrwert für einen Kunden zu liefern, indem ich sachlich ir-
360 gendwelche Dinge durchdiskutiere, habe ich das Bedürfnis, mich inhaltlich
361 stärker, tiefer einzuarbeiten/ 00:19:33-4

362

363 I: Mhm. 00:19:33-4

364

365 B2: in einen Sachverhalt, bevor ich dann in irgendeinem Meeting oder wo auch
366 immer auftrete und irgendwelche Dinge von mir gebe. Aber das ist eine Fähig-
367 keit, die man als Consultant, als Inhouse Consultant haben sollte. Hab ich ge-
368 lernt. 00:19:47-5

369

370 I: Okay (Lachen). 00:19:48-4

371

372 B2: (Lachen). 00:19:49-4

373

374 I: Ja. Gut. Dann erst noch mal/ also auch für die Antwort vielen Dank. (.) Dann
375 (..) würde ich einen nächsten Themenbereich/ 00:20:02-3

376

377 B2: Mhm. 00:20:02-8

378

379 I: anschneiden mit Dir. Und zwar (.) tatsächlich weiter eingehen auf die Kunden-
380 projekte. Also haben wir ja eben schon angesprochen. Und (.) genau. Also ich
381 möchte da mal auf Deine ganz konkrete Arbeit eingehen. Wenn Du jetzt an
382 Deine Projekte denkst, also die Du durchgeführt hast, (.) wie sieht denn da die/
383 wirklich die ganz konkrete, alltägliche Zusammenarbeit mit dem Kunden aus?
384 00:20:32-4

385

386 B2: (..) Im aktuellen Projekt oder über alle Projekte? 00:20:35-7

387

388 I: Das kannst Du über alle Projekte hinweg/ Also das sieht ja/ Du hast ja selbst
389 schon gesagt, das sieht ja auf jedem Projekt/ kann das ja anders aussehen. Aber
390 wenn du jetzt, was weiß ich/ du wirst ja wahrscheinlich/ zu jedem Projekt fällt
391 Dir irgendwas ein und wie sieht denn das/ ist auch wahrscheinlich anders. Aber
392 wie sieht denn das konkret aus, was/ was machst Du denn da? 00:20:55-3

393

394 B2: Also ich fang einfach mal chronologisch an beim ersten Projekt. Also das
395 erste Projekt, als ich da angefangen hab, das war eben eine PMO-Rolle. Und da
396 war es aber wirklich die/ die klassischen Dinge wie Statusberichte aktuell halten
397 und dann im Lauf der Zeit auch noch ein paar mehr Sachen wie Budgetverwal-
398 tung und so weiter. Aber da war die Zusammenarbeit mit dem Kunden wirklich
399 darauf beschränkt, den Kunden-Projektleiter in Terminen auf den aktuellen
400 Stand zu bringen. Also da war es/ meinerwegen Budgetbesprechungen immer
401 vor einem Lenkungsausschuss, dass man sich zusammengesetzt hat und dann
402 anhand von zwei, drei Folien den aktuellen Stand durchgegangen ist, wie die
403 Prognose aussieht und so weiter. Das war also wirklich auf einzelne Termine
404 beschränkt, die dann aber auch eingestellt waren und jeweils im Vorfeld von
405 einem Lenkungsausschuss stattgefunden haben, alle paar Monate. Und ansons-
406 ten habe ich direkte, persönliche Zusammenarbeit mit einem Kunden selten
407 gehabt, außer per E-Mail. Also irgendwie aktuelle Statusmeldungen oder so per
408 E-Mail schicken, das war es aber auch. Das hat sich eigentlich darauf beschränkt.
409 Also es war im ersten Projekt noch sehr rudimentär (Lachen), sage ich mal. Das
410 war eher die Arbeit im Team dann, im Team der Inhouse Consultancy. Bei dem
411 zweiten Projekt, bei dem Programm A der Bank, also die Lean-Management-
412 Einführung, da war die Zusammenarbeit mit dem Kunden ganz anders, wesent-
413 lich intensiver. Wir haben direkt mit dem Kunden zusammengesessen auch in
414 einem Büro. Genau, das war bei dem ersten Projekt nämlich auch nicht so, da
415 war es ein abgetrennter Raum. Und da hast du wirklich immer erst die Termine

416 vereinbaren müssen und so weiter, das war wirklich sehr, puh, ja, separiert
417 eigentlich, für alle Mitarbeiter der Beratung im Vergleich zu dem Rest. Beim
418 zweiten Projekt, was/ wo ich 13 Monate lang war, da sind wir im Prinzip/ das
419 war Body-Leasing. Also da sind wir wirklich ausgeliehen worden an diese Abtei-
420 lung, das war auch kein klassisches Projekt, wie es die Beratung normalerweise
421 macht, dass es irgendwie ein abgegrenzter Zeitraum ist, maximal ein Jahr oder
422 vielleicht eineinhalb Jahre, sondern das war ein großes Programm, was über
423 mindestens fünf Jahre angelegt ist. Und da sind auch, weiß ich nicht, puh, 80
424 Leute oder so beschäftigt in diesem Bereich. Und die Beratung hat da mindes-
425 tens 15 Berater entsandt. Und ich war insgesamt 13 Monate da drauf. Also auch
426 das ist ein außergewöhnlich langer Zeitraum, glaube ich, für einen Projektein-
427 satz. Und das war wirklich so, dass wir da gearbeitet haben, als wären wir in
428 diesem Bereich angestellt, direkt. Klar, wir hatten auch unsere internen/ bera-
429 tungsinternen Meetings und unsere beratungsinternen Besprechungsunden.
430 Dann auch mit anderen Teams von der Beratung innerhalb des Programms. Das
431 war auch wiederum so, dass es eine kleine, abgegrenzte Einheit in verschiede-
432 nen Teilbereichen von diesem Programm gab. Also in verschiedenen Abteilun-
433 gen, wo die Beratung da jeweils ein paar Leute hatte. Bei uns waren es insge-
434 samt vier Leute am Anfang, am Ende nur noch zweieinhalb (Lachen). Und da war
435 es aber wirklich so - mal abgesehen von unseren internen Meetings - haben wir
436 Aufträge direkt vom Kunden entgegengenommen, wir sind direkt nebenan
437 gesessen. Wir haben auch eher informelle Meetings mal gehabt in irgendwie
438 Sitzungsecken oder so was oder in Teeküchen sogar. Oder mal beim Zigaretten-
439 rauchen draußen (Lachen) vor der Tür. Das waren im Prinzip die wichtigsten
440 Meetings überhaupt, mit dem Bereichsleiter aus dem Bereich. Also wenn Du
441 irgendwas Wichtiges vom Bereichsleiter haben wolltest, bis Du mit ihm eine
442 Zigarette draußen/ rauchen gegangen. (Lachen) Das war/ Das war sein/ sein
443 liebster Besprechungsplatz. Also kein Witz. Insofern, es war eine sehr informelle
444 Zusammenarbeit. Es war eine sehr gute Zusammenarbeit. Ich fand das gut. Also
445 mir hat es großen Spaß gemacht, viel besser als dieses Termin einstellen und Du
446 arbeitest auf einen Termin mit dem Kunden hin und hast dann eine halbe Stun-
447 de Zeit, um Deine Präsentation zu machen. Sondern einfach die kontinuierliche
448 Zusammenarbeit, die vertrauensvolle Zusammenarbeit über einen längeren
449 Zeitraum hinweg. Und auch die direkte Kommunikation mit dem Kunden. Also
450 das war ganz anders. (.) Dann (.) drittes Projekt, da war es wieder so/ das war
451 eher ein klassisches Projekt von der internen Beratung, würde ich mal sagen,
452 auch vom Staffing her, und in der Zusammenarbeit mit dem Kunden, ja, auch,
453 puh, relativ eng. Da gab es sogar auch Mitarbeiter innerhalb der PMO-Rolle, die
454 wir da hatten. Wir hatten sowohl PMO-Rolle als auch eine inhaltlich-
455 konzeptionelle Rolle. Ich war in dem PMO-Bereich. Und da haben wir aber auch
456 in dem PMO-Bereich mit Bankmitarbeitern von Kundenseite direkt zusammen-
457 gearbeitet, die dann aber eher uns interessanterweise zugearbeitet haben
458 (Lachen). (Lachen) Und wir hatten dann sozusagen die PMO-Verantwortung
459 getragen für das Projekt. Aber wir hatten eben auch Kundenmitarbeiter in dem
460 PMO-Bereich bei uns. Und dann war es auch eine intensive Zusammenarbeit mit
461 dem Kunden, da gab es wesentlich mehr Meetings, also regelmäßige Meetings,
462 an denen ich auch teilgenommen habe mit dem Kunden direkt. Zwei, drei Ter-
463 mine pro Woche mindestens. Und dann aber auch regelmäßiger, häufigere
464 Einlieferungen für irgendwelche Sitzungen. Und teilweise auch direkte Abspra-
465 che von Inhalten für Sitzungen, die eingeliefert worden sind. Also mit den Kun-
466 den-Abteilungsleitern haben wir auch abends um halb elf noch die Inhalte
467 besprochen, die wir jetzt in die nächste Kernthemensitzung einliefern wollen. Es

468 war da auch eine intensive Zusammenarbeit, aber anders als in dem Programm
469 A vorher, würde ich mal sagen. Also ein bisschen formeller. Obwohl es ein Fu-
470 ture Lab war, aber ein bisschen formeller, weil die ganze Struktur einfach anders
471 war. Im Bereich C vielleicht sowieso immer ein bisschen anders. 00:27:11-0

472

473 I: (Lachen). 00:27:12-6

474

475 B2: So, und in dem aktuellen Projekt, da ist es so, (..) auch sehr intensive Zu-
476 sammenarbeit mit dem Kunden, ähnlich wie bei dem großen Programm A. Wir
477 sitzen in den/ also wir haben ein eigenes Gebäude nur für das Projekt. Und wir
478 sitzen direkt mit dem Kunden zusammen. Also ich bin in einem Zweierbüro, mir
479 gegenüber sitzt ein Kunde. Insofern (Lachen) sehr enger Austausch, als wer
480 irgendwelche/ wenn ich irgendwelche Konzepte meinetwegen jetzt für den
481 SharePoint/ wir machen fürs Research-Management eine SharePoint-Lösung,
482 möglicherweise sogar SharePoint 2013. Supermodern. Passend zum Future Lab.
483 00:27:56-1

484

485 I: Was ist das? SharePoint 2013? 00:27:56-5

486

487 B2: Als Pilot/ So eine/ Eine Microsoft-Anwendung für Social Collaboration,
488 Workflow-, Dokumentenmanagement. Also ist ein sehr mächtiges Tool. Wird in
489 einer Uraltversion von der Bank eingesetzt bisher. Und wir werden einen Pilot
490 für die/ also, ich drücke die Daumen, dass wir ein Pilot werden (Lachen)/
491 00:28:16-7

492

493 I: (Lachen). 00:28:17-2

494

495 B2: für die aktuellste Version der Anwendung. Und dann wollen wir damit näm-
496 lich auch unseren Research-Management-Prozess strukturieren. Und wenn es
497 um genau diese Konzeption geht, dann ist es eine direkte Zusammenarbeit mit
498 dem Kunden. Schon allein die Diskussion mit dem Kollegen, der mit gegenüber-
499 sitzt, aber auch mit dem Projektleiter, der nämlich auch ein Tekki ist und da sehr
500 affin in all diesen Sachen und eigentlich viel zu viel Zeit (Lachen) mit operativen
501 Dingen verbringt. Und aber gut, ich meine, der ist genau richtig da, er ist ein
502 Visionär und er leitet das Future Lab. Und da fühle ich mich wohl. Eine sehr
503 intensive Zusammenarbeit. Wir sind auch mit allen per Du. Das waren wir übri-
504 gens auch in dem/ in dem Programm A. Auch ein Unterschied zu den anderen
505 Projekten. Zu den normalen Projekten würde ich mal vermuten. Insofern sehr
506 angenehm. 00:29:11-1

507

508 I: (...) Gut. (..) Aus Deiner Erfahrung jetzt. Also Du hat es ja eben geschildert und
509 hast auch (..) viel gesprochen über (..) diese/ also wie Deine Rahmenbedingungen
510 aussahen. Wenn Du jetzt (..) daran denkst, was sind denn so die/ die Unter-
511 schiede zu anderen Projektmitarbeitern und auch externen Beratern, wenn Du
512 zum Beispiel mit denen zusammengearbeitet hast? (..) Also, Du hast ja gesagt,
513 Du sitzt mit dem Kunden zusammen und mit anderen Projektmitarbeitern. Wo
514 liegt denn der Unterschied zwischen, ja, praktisch Dir als Inhouse Consultant
515 und dem anderen Projektmitarbeiter. 00:30:00-6

516

517 B2: (..) Mhm. Ich glaube, die Inhouse Consulting-Einheit wird auch als Team
518 wahrgenommen. Also wer/ selbst, wenn wir uns sogar innerhalb von der In-
519 house Consulting-Einheit aufteilen auf verschiedene Büroräume und dann auch

520 an verschiedenen Themen arbeiten, also wenn jeder Mitarbeiter ein eigenes
521 Thema verantwortet, trotzdem werden wir vom Kunden als Inhouse Consulting-
522 Firma wahrgenommen. (.) Ich glaube, das ist schon anders, als wenn jetzt ein
523 normaler Kunden-Projektmitarbeiter da reinkommen würde. Ansonsten (.)
524 anders in der Zusammenarbeit/ also gut, im aktuellen Projekt muss ich ehrlich
525 sagen, habe ich mit en/ also wir haben eine externe Beratung drin, das sind
526 auch 60 Leute oder so. 00:30:52-4

527

528 I: Mhm. 00:30:52-7

529

530 B2: Aber ich hab mit denen eigentlich nichts zu tun gehabt bisher. 00:30:54-9

531

532 I: Mhm. 00:30:55-2

533

534 B2: Das sind/ Die Kollegen, die die PMO-Rolle von denen übernommen haben
535 schon eher, aber bei mir hatte ich eigentlich mit den externen Beratungen
536 bisher wenig zu tun. Anders war es allerdings bei dem Projekt vorher. Da kam
537 auch eine externe Beratung rein. Und die hat aber sozusagen die Rolle und die
538 Aufgabe von der internen Beratung übernommen. Also die hat dieses Thema
539 Projekt B weitergeführt, was wir angefangen hatten, was wir im Projektaufsatz
540 gemacht haben, ist dann von der externen Beratung weitergeführt worden, die
541 da eben auch die Expertise hatte. Und da kommen wir, glaube ich, auch schon
542 zu dem Thema, dass anders mit den Leuten zusammengearbeitet wird von
543 Kundenseite aus. Die interne Beratung wird halt für Manage/ wird für Projekt-
544 management-Fähigkeiten und auch für Master-Steuerung von Führungsperso-
545 nen über Master/ PowerPoint-Master eingestellt. Also das habe ich auch ge-
546 lernt, das war einer der Verkaufspunkte, dass wir gesagt haben, wir sind gut im
547 Storylining, und genau das brauchte der Kunde dann auch, um das eben in die
548 ganzen höheren Gremien zu transportieren, was wir da an Inhalten erarbeiten.
549 Wir werden da auch als Sparring-Partner eingesetzt. Aber wenn es jetzt wirklich
550 um solche Dinge wie Marktvergleiche geht oder wie machen Wettbewerber
551 irgendwelche f/ Zukunftsthemen im Online-Banking, was sind die technischen
552 Feinheiten von verschiedenen Dingen. Da werden die externen Berater anders
553 wahrgenommen. 00:32:38-8

554

555 I: Mhm. 00:32:39-0

556

557 B2: Da werden die einfach als Know How-Träger wahrgenommen. Und so war es
558 auch in der/ in dem letzten Projekt. Ich bin ein bisschen gesprungen jetzt, das
559 war das Aktuelle. Aber/ 00:32:46-3

560

561 I: Macht nichts. 00:32:46-6

562

563 B2: Genau. Im letzten Projekt war es auch so, als die externe Beratung reinge-
564 kommen ist, dann haben die das Thema übernommen, weil eben genau diese
565 Beratungsfirma schon mal in Land H eine Flaggschiff-Filiale eröffnet hat für eine
566 andere Bank. Und die dann eben das Wissen dazu hatten. Die hatten einen viel
567 weiteren Marktblick natürlich, klar, als externe Beratung kannst du dann auch
568 das vergleichen mit Wettbewerbern. Und insofern sind die da schon anders vom
569 Kunden wahrgenommen worden und da ist auch anders mit denen zusammen-
570 gearbeitet worden. Ansonsten/ ja? 00:33:19-3

571

572 I: Was heißt anders? 00:33:21-2

573

574 B2: Eher als Ideengeber. 00:33:25-0

575

576 I: Mhm. 00:33:25-7

577

578 B2: Also (..), wir konnten als interne Beratung auch Ideen geben, aber wir sind
579 dann sozusagen auf einem Level auch mit den bankinternen Mitarbeitern wahr-
580 genommen worden. Beziehungsweise, wir waren vielleicht sogar nur in der
581 Moderatoren-Rolle/ nur in Anführungsstrichen - wir waren eher in der Modera-
582 toren-Rolle und haben auch unsere Ideen mit eingebracht, aber die Bankmitar-
583 beiter, die werden eben, dadurch, dass sie schon lange auf so einem Thema
584 arbeiten oder aus dem Bereich arbeiten, von wo der Auftraggeber kommt,
585 schon mal als Spezialisten wahrgenommen. Wir als interne Beratung als sozusa-
586 gen die Moderatoren, die das Ganze dann inhaltlich strukturieren können und
587 auch ein bisschen ihre eignen Ideen mit einbringen. Und das dann vielleicht
588 noch auf einen Foliensatz bringen, womit man die Inhalte transportieren kann.
589 Aber die externe Beratung/ wenn von denen ein Principal oder ein Partner
590 irgendwas zu einem Thema gesagt hat, dann ist dem ganz andere Aufmerksam-
591 keit geschenkt worden. Also die haben da einfach ein ganz anderes Standing,
592 inhaltlich gesehen, als wenn wir das jetzt/ Wir haben vielleicht genau dasselbe
593 gesagt. Jetzt, wenn es um diese Filialausgestaltung ging, dann haben wir uns
594 halt überlegt, ja, wie würden wir das als Kunde gut finden. Aber der externe
595 Berater kann halt dann noch seine Sicht der Dinge reinbringen, wie das bei
596 anderen Banken schon gelaufen ist. Und deswegen hat er da ein anderes
597 Standing und ist auch auf einer höheren Ebene angesiedelt. Also da gab es
598 einfach (.), puh, nach meiner Wahrnehmung zumindest, einen häufigeren Kon-
599 takt zwischen Partner-Level von der externen Beratung und unseren Executives,
600 als das bei uns intern der Fall war. Jedenfalls was die inhaltliche Abstimmung
601 angeht. Was das Projektvorgehen angeht, mag sein, dass da auch regulär sich
602 abgestimmt wird, aber was die Projektinhalte angeht, um das Projektthema
603 voranzutreiben, da ist die externe Beratung ganz anders wahrge/ also intensiver
604 wahrgenommen worden und glaubwürdiger (Lachen) wahrgenommen worden.
605 Da ist eher mehr darauf geachtet worden, was die sagen. Okay, wenn die das
606 sagen, dann muss es ja (Lachen) stimmen, dann lass es und mal so machen.
607 00:35:28-1

608

609 (GELÖSCHT)

610

611 I: Ja. (.) Ich/ Also erst mal vielen Dank, dass das/ ist wirklich sehr hilfreich, auch
612 in/ wie Du das in der Breite/ in der Du das angibst, das fin/ also, vielen Dank. Ich
613 muss trotzdem/ ich geh trotzdem manchmal jetzt auf so kleinteilige Themen
614 ein. Ja? Und zwar (.), welche Methoden und Tools hast Du denn dann ganz
615 konkret auf Deinen Projekten eingesetzt? Also Du hast zwischendurch ja schon
616 mal welche genannt, aber wenn Du das jetzt noch mal fokussierst. Welche
617 Methoden kannst Du da nennen? 00:36:48-3

618

619 B2: (..) Okay, was haben wir alles eingesetzt? Also die klassischen Projektma-
620 nagement-Methoden, (wie zum Beispiel Stakeholder-Analyse, Meilensteinpla-
621 nung, (.) Risiko-Management, (.) natürlich so Statusberichte. (.) Was hatten wir
622 denn noch. Alle möglichen Checklisten, wie man einen Projektaufsatz macht,
623 also was/ welche administrativen Dinge beachtet werden müssen, sei es Abwe-

624 senheitsplanung oder, puh, (.) Laufwerkstruktur, solche Geschichten, also zum
625 Projektaufsatz, die administrativen Dinge, damit das Projekt läuft. (.) Und dann
626 immer au/ aber eben auch diese analytischen Dinge, damit man sich schon mal,
627 sagen wir mal, den Projektkontext besser vorstellen kann, wie Stakeholder-
628 Analysen und so weiter. Zur Planung, ja, wie gesagt, Meilensteinplanung und
629 auch Aktivitäten-Planung. Also das Ganze noch mal eine Runde tiefer gelegt.
630 Dann (..), puh, Budgetplanung. (.) Business Case haben wir auch gemacht. Hab
631 ich jetzt selber nicht eingesetzt, aber Business Case war auch vom Kollegen/ also
632 ich hab da zumindest dann mal eine QS gemacht, eine Qualitätssicherung. (..) Ja.
633 Was hatten wir denn noch. Natürlich Storylining, also PowerPoint, wenn das
634 auch eine Methodik ist. Einfach/ 00:38:23-1

635

636 I: Ja, Medieneinsatz oder so ist das schon, nicht? Also/ Ja. 00:38:26-7

637

638 B2: Genau. Ja, also PowerPoint, selbstverständlich (Lachen). (.) Was hatten wir
639 denn noch. (..) Also aktuell bin ich ja das erste Mal nicht im PMO eingesetzt.
640 Deswegen ist es aktuell weniger Projektmanagement-Methodik. (..) Eher/ naja,
641 das ist auch keine Problemlösungs-Methodik. Also wir g/ wir machen Work-
642 shops. 00:38:55-8

643

644 I: Ja. 00:38:56-9

645

646 B2: Wir machen dann solche Dinge wie einen Issue Tree beispielsweise.

647 00:38:59-8

648

649 I: Mhm. 00:39:00-4

650

651 B2: Dass man da gemeinsam irgendwie Themen erarbeitet. 00:39:06-0

652

653 I: Was ist denn das Ziel? 00:39:08-0

654

655 B2: Von dem/ 00:39:09-1

656

657 I: Von diesen/ von den Workshops. 00:39:11-5

658

659 B2: Dass wir beispielsweise uns überlegen, wo Informationsquell/ oder welche
660 Informationsquellen können wir verwenden, um den Research-Management-
661 Prozess/ oder überhaupt um Research zu betreiben. Also wir sind ja im Future
662 Lab. Eine Rolle ist eben, Innovationen zu screenen, wie man so schön sagt. Also
663 überwachen, was es da alles so draußen gibt, was der Rest der Welt macht. Und
664 aber auf der anderen Seite auch eigene Ideen entwickeln. So, und zu dem einen
665 Thema/ dann ist eben/ was wir gestern erst hatten, wir haben eben intern so
666 einen kleinen Workshop gemacht und haben uns überlegt, welche Informati-
667 onsquellen gibt es denn überhaupt alle. 00:39:54-1

668

669 I: Was heißt intern? 00:39:55-2

670

671 B2: Also teamintern. Das heißt, innerhalb der Beratung. Und dann aber nur das
672 Dreier-Team, was in dem Future Lab gestafft ist und nicht das andere Team von
673 der/ auch von der Beratung, aber was eben dann die PMO-Rolle hat. 00:40:08-2

674

675 I: Mhm. 00:40:08-5

676

677 B2: Also wir haben zu dritt uns zusammengesetzt und haben dann, puh, in zwei
678 Stunden mit Brainstorming (Lachen) und Arbeit am Flipchart uns überlegt,
679 welche Informationsquellen können wir denn da heranziehen. (.) So was ma-
680 chen wir jetzt aktuell. Ansonsten, wie gesagt, in den anderen Projekten vorher,
681 waren es eben die klassischen Projektmanagement-Techniken, die man so
682 kennt. Mir fallen gerade keine aktuellen/ aktuell keine zusätzlichen mehr ein zu
683 denen, die ich schon genannt habe. 00:40:41-2

684

685 I: Mhm. 00:40:41-6

686

687 B2: Plus - von den Methodiken her - in dem Lean Management-Programm, also
688 in dem Programm A, da waren auch/ naja, ist die Frage jetzt, ob das eine Me-
689 thodik ist, also solche Geschichten, wie Whiteboard-Meeting morgens auch zu
690 moderieren oder überhaupt auch erst mal so ein Whiteboard aufzusetzen. Was
691 da genau draufsteht, welche Inhalte man dann morgens mit den Teilnehmern
692 aus dem Team besprechen will, wie man das moderiert, wie man eine Kapazi-
693 tätsplanung macht – CAPA Management; das wäre auch so eine Sache. (.) Dann
694 auch, (..) ja, puh, Seminare halten. Weiß ich nicht, ob das auch eine Methodik
695 ist. Aber wir hatten als eine große Aufgabe in dem Programm A/ oder meine,
696 eine meiner größeren Aufgaben war das sogenannte Nachhaltigkeitscontrolling.
697 Also Finanz-, Budget-Thema sozusagen, um da einfach ein Tool zu haben, um zu
698 sehen, wie viel von diesen Effekten, die sich durch den/ durch den Einsatz von
699 den/ den Team-Excellence-Methodiken ergeben, führen denn zu wie viel/ bei-
700 spielsweise schnellerem Prozessdurchlauf. Wie viele Personentage kann man
701 einsparen oder wie viel theoretisches Budget könnte man einsparen, wenn man
702 das tatsächlich heben würde, diese Effekte, wenn die Team-Excellence-
703 Methodik umgesetzt wird. So, und dann gab es dazu eben ein Tool, ein Excel-
704 Tool, Nachhaltigkeitscontrolling, eine Riesendatei. Selbst programmiert vom/
705 von einen Kollegen von mir, ich hab sie dann übernommen und ein bisschen
706 weiterentwickelt. Und das ging eben quer durch die Bank, diese Datei. Und die/
707 die Leute, die dieses Tool dann befüllen mussten in einem regulären Zeitab-
708 schnitt, also immer einmal im Monat, die das Ganze dann ausgefüllt wieder an
709 uns zurückschicken mussten, denen mussten wir überhaupt erstmal beibringen,
710 wie das Tool funktioniert. Das heißt, wir haben Schulungen angeboten.

711 00:42:50-0

712

713 I: Ah. 00:42:50-5

714

715 B2: Also tatsächlich erstmal da teilweise auch so ein bisschen Excel/ eine Schu-
716 lung mit dabei oder zumindest kamen Rückfragen in diese Richtung. Und dann
717 aber eben auch, wie genau dieses Tool funktioniert. Also das wäre vielleicht
718 noch eine Management/ noch eine Methodik die wir angewendet haben.

719 00:43:04-7

720

721 I: Mhm. 00:43:06-1

722

723 B2: Seminare halten. 00:43:07-5

724

725 I: Okay. Von dem, was Du genannt hast, was ist denn da jetzt Inhouse Consul-
726 ting-spezifisch oder Konzern/ also in dem Fall Bank A-spezifisch. 00:43:21-4

727

728 B2: (...) Also Bank A-spezifisch ist, glaube ich, der intensive Einsatz von Excel
729 anstelle von Standardsoftware oder (..)/ oder anderen Dingen, was, glaube ich,
730 auch/ naja, das ist schwierig einzuschätzen. Ich weiß nicht, ob andere Unter-
731 nehmen auch so stark PowerPoint-getrieben sind wie die Bank A. Dass also die
732 Bank sehr viel Wert auf interne Kommunikation und internes Verkaufen von
733 Inhalten legt. Kann ich nicht einschätzen, wie andere Unternehmen da ticken.
734 Vermutlich ähnlich. Aber ich glaube, dass es Inhouse Consulting-spezifisch ist/
735 diese/ dieses Storylining. Also dass Du mit Hilfe von PowerPoint Projektinhalte
736 transportierst, um damit andere Interessengruppen oder einfach unsere/ unse-
737 re Entscheidungsträger zu informieren und abzuholen und dann eben auch
738 Entscheidungen einzuholen. Also PowerPoint ist das Kommunikationstool. (..)
739 Inwiefern das spezifisch ist für die Bank, weiß ich nicht. Für Inhouse-Beratung,
740 glaube ich, schon. (.) Zumindest mal der Fokus darauf, die Story zu entwickeln.
741 Ich glaube bei externen Beratungen, die arbeiten auch mit PowerPoint natür-
742 lich, aber die legen vermutlich noch mehr Wert auf die Inhalte, weil sie eben die
743 Inhalte auch von anderen Projekten selbst mitbringen, einen Marktvergleich
744 haben, Wettbewerbervergleich haben. Und da dann eben aber auch ihre eige-
745 nen Inhalte mit verkaufen können. Insofern glaube ich, dass wir da eher auf das
746 Storylining an sich, also auf das Strukturieren an sich Wert legen, als es die
747 externen Beratungen tun. Oder zumindest ist die Aufteilung anders. (...) Was
748 weiter Inhouse-spezifisch ist. (.) Naja, ich glaube, Inhouse-spezifisch ist, dass wir
749 überhaupt so eine (.) Projektmanagement-Kompetenz haben. (.) Es gibt zwar
750 auch Projektmanagement-Abteilungen natürlich in der Bank und es gibt auch
751 ein Projektmanagement-Framework, was in der Bank A angewendet wird, aber
752 ich glaube nicht, dass es so intensiv verwendet wird. Also jetzt beispielsweise,
753 wenn ich da an, puh, Stakeholder-Analysen denke oder an Risiko-Management.
754 Ich weiß nicht, wie intensiv das in Projekten in der Bank tatsächlich eingesetzt
755 wird/ 00:45:53-9

756

757 I: Mhm. 00:45:54-3

758

759 B2: dieses Werkzeug, wenn nicht die interne Beratung dabei ist. Ich glaube
760 schon, dass wir genau deswegen auch eingekauft werden, weil wir eben solche
761 Dinge dann machen. Oder auch einfach sicherstellen können, dass immer eine
762 hoch qualitative Unterlage in irgendwelche Lenkungsschüsse eingeliefert wird.
763 Solche Dinge sind, glaube ich, auch Inhouse Consulting-spezifisch. 00:46:16-6

764

765 I: (...) Okay. (.) Wie würdest Du denn Dein Verhältnis zum Kunden beschreiben?
766 00:46:25-4

767

768 B2: (...) Das persönliche Verhältnis oder das professionelle Verhältnis? 00:46:33-
769 1

770

771 I: (.) Also beides. 00:46:35-8

772

773 B2: (.) Mhm. (.) Kommt sehr auf den Kunden an. (..) Puh, also, grundsätzlich ein
774 gutes Verhältnis in dem Sinn, dass man produktiv zusammenarbeiten kann. Und
775 (.) puh, nach/ je nach Abhängigkeit, wie lange man (Lachen) in Projekten ist und
776 je nachdem, wie gut man mit den Kunden zusammenarbeitet auch ein gutes
777 persönliches Verhältnis. Also in einigen Projekten ist man sofort per Du mit
778 allen. Dann ist natürlich immer noch die Frage, keine Ahnung, persönliche Präfe-
779 renzen und so weiter. (.) Aber grundsätzlich bin ich, glaube ich, vom Typ her

780 einer, der mit relativ/ einer hohen Bandbreite an Persönlichkeiten gut zurecht-
781 kommt (Lachen). (.) Insofern habe ich da eigentlich nie irgendwie, puh, persönli-
782 che oder professionelle Probleme mit irgendwelchen Kunden-Mitarbeitern
783 gehabt. Aber natürlich gibt es dann Unterschiede. Und jetzt beispielsweise in
784 dem aktuellen Projekt, in diesem Future Lab, wo die Leute ähnliche Interessen
785 haben, wo die Leute auch an Innovationen interessiert sind und wo sie an der
786 Sache interessiert sind, wo sie weniger vielleicht irgendwie an der politischen
787 Positionierung innerhalb des Projekts oder innerhalb des Bereichs interessiert
788 sind, wie das in anderen Projekten auch schon der Fall war, wo sie eher eben an
789 der inhaltlichen Entwicklung von zukunftsweisenden Lösungen für die Bank
790 interessiert sind, da ist, glaube ich, die Zusammenarbeit noch besser, weil da
791 merke ich eben auch, dass die Leute wirklich genau das machen wollen und in
792 diesem Projekt arbeiten, weil sie genau das interessiert. Und das finde ich cool
793 und deswegen macht es gerade noch mehr (Lachen) Spaß/ 00:48:26-8

794

795 I: (Lachen). 00:48:27-0

796

797 B2: als es vielleicht in anderen Projekten Spaß gemacht hat. (.) Aber grundsätz-
798 lich ist die Zusammenarbeit bisher eigentlich immer produktiv gewesen. Also ich
799 hab nie schlechte Erfahrungen gemacht, dass ein Kunde zu mir gesagt hätte:
800 Also das, was du jetzt abgeliefert hast, das war aber totaler Blödsinn. Das ist mir
801 nie passiert. 00:48:47-6

802

803 I: Mhm. Da habe ich jetzt noch mal zwei Nachfragen. Also, woran liegt das,
804 wenn/ wenn man sofort oder wenn Du jetzt sofort mit einem Kunden per Du
805 bist? 00:48:55-6

806

807 B2: (.) Mhm. (...) Also, ich glaube immer noch, dass es eher die Ausnahme ist. In
808 dem einen/ also bei dem Programm A war es so, dass (.), als das Programm
809 aufgesetzt worden ist, war das ja sozusagen das Nachfolgeprogramm von der
810 Integration, um jetzt einfach die Bank nach vorne zu bringen, um die Bank
811 besser zu machen. Und da hat man gesagt: Okay, Lean Management ist eine
812 gute Sache. Das hilft uns nicht nur qualitativ besser zu werden, das hilft uns
813 auch schneller zu werden, besser zu werden, kundenorientierter zu werden und
814 so weiter. Also eine sehr (.) breit angelegte Maßnahme, die die gesamte Bank
815 erfassen soll. Und da, puh, vermute ich mal, hat man gesagt: Wenn wir so ein
816 Programm sind, was alle besser machen will und wo wir alle intensiv zusam-
817 menarbeiten, um dieses riesengroße und breitgefächerte Ziel zu erreichen, da
818 sind wir einfach mal alle per Du, standardmäßig, per Definition (Lachen). Das
819 war eine Idee, die von der externen Beratung reingekommen ist, die dieses
820 Programm der Bank verkauft hat. Und diese externe Beratung hat eingeführt
821 sozusagen oder hat, puh, der Kunden-Projektleitung oder Programm-Leitung
822 vorgeschlagen, dass wir in diesem Programm grundsätzlich alle per Du sind. Die
823 fanden es gut. Insofern, alle, die von Anfang an dabei waren in diesem Pro-
824 gramm waren per Du. Deswegen war ich es auch automatisch mit den Bere/ mit
825 den Leuten aus dem Bereich oder aus der Abteilung, wo wir eingesetzt waren.
826 Allerdings dann, wenn neue Leute dazugekommen sind, und diese externe
827 Beratung war in der Zwischenzeit schon wieder weg, dann hat man das nicht so
828 konsequent gemacht, also dann sind die Leute erstmal wieder gesiezt worden.
829 Also das ist nicht konsequent durchgehalten worden in dem Bereich. Aber da
830 war es einfach von der Konstellation her so. Jetzt in dem aktuellen Projekt, da
831 ist es so, puh, dass es als Future Lab, glaube ich, eine ähnliche Argumentation

832 wie bei dem Programm A auch, einfach zukunftsgerichtet ist. Das heißt, da ist es
833 ja sogar noch so, dass die Leute alle casual kommen und irgendwie Jeans und
834 Sneakers anhaben. Und da ist es auch/ da würde das überhaupt nicht passen,
835 sich zu siezen. Da passt es einfach in das Umfeld von dem Projekt rein, Future
836 Lab, Social Media, direkte Zusammenarbeit. Solche Schlagworte. Und da gehört
837 es einfach dazu, dass man sich duzt. 00:51:26-3

838

839 I: Mhm. 00:51:27-1

840

841 B2: Und da finde ich es auch gut, weil, wie gesagt, mit den Leuten komme ich
842 gut zurecht und die sind auch mit ähnlichen Interessenlagen da drin. Insofern.
843 Und die sind auch von einer ähnlichen Altersgruppe, würde ich mal sagen.

844 Deswegen ist es da umso einfacher, die direkt zu duzen. 00:51:43-8

845

846 I: Mhm. 00:51:44-2

847

848 B2: Und die/ sie haben es auch angeboten. Also insofern, das ist auch gewollt
849 so. 00:51:47-4

850

851 I: Mhm. Und wie gehst Du da hin? 00:51:50-1

852

853 B2: Puh, ich hab da einen Anzug an, leider (Lachen). 00:51:53-7

854

855 I: (Lachen). 00:51:54-8

856

857 B2: Weil wir (.) als interne Beratung gesagt haben: Okay, die externe Beratung
858 kommt auch mit dem Anzug, deswegen müssen wir auch als interne Beratung
859 im Anzug kommen. Ich würde lieber Jeans und Sneakers tragen. 00:52:08-2

860

861 I: (Lachen) (.) Wo liegen denn sonst (Lachen) die Unterschiede, außer Jeans und
862 Sneakers? 00:52:13-2

863

864 B2: (Lachen). 00:52:13-4

865

866 I: Nein, also jetzt ganz ernsthaft. Wo liegen denn sonst (.) / also Ausgangspunkt
867 war ja so das Verhältnis zum Kunden. 00:52:20-5

868

869 B2: Mhm. 00:52:20-8

870

871 I: Wo liegen denn sonst die Unterschiede zu, also, anderen Projektmitarbeitern.
872 Damit meine ich meist die, nicht, Bankmitarbeiter, mit denen Du da zusammen-
873 arbeitest. Oder, wenn es vorkommt, externe Beratungen. Also jetzt im Verhält-
874 nis zum Kunden. Wo liegen da die Unterschiede? 00:52:37-2

875

876 B2: Mhm. (..) Mhm. Schwierige Frage. Also (.) ähnlich natürlich auch wieder, wie
877 es schon in dem vorherigen Projekt war, dass die externen Berater einfach mit
878 mehr Fachwissen da reingehen. 00:52:51-6

879

880 I: Mhm. 00:52:51-9

881

882 B2: Ist es jetzt auch so. Allerdings ist es eher auf einer technischen Ebene. Also
883 die technische Berat/ die externe Beratung, die jetzt drin ist, ist sowieso sehr

884 technologieorientiert. Und insofern, die arbeiten auch tatsächlich an der Pro-
885 grammierung. Also die sind auch in der IT eingesetzt. (.) Insofern, puh, ist das
886 einfach eine technischere Zusammenarbeit und die werden eben für solche
887 Themen auch verwendet. (.) Aber ansonsten/ gut, natürlich gibt es die klassi-
888 schen Unterschiede interne/externe Beratung. Die interne Beratung hat halt viel
889 mehr Konzern-Know How. Also Know How zur Bank. Insofern, von den An-
890 sprechpartnern her, von der Vernetzung her zu den anderen Projekten, (..) da
891 sind wir wahrscheinlich besser. (.) Aber die Frage war ja in der persönlichen
892 Zusammenarbeit mit dem Kunden. Also insofern nicht so sehr, was jetzt ver-
893 kauft wird, sondern wie die persönliche Zusammenarbeit ist. (...) Ich glaube,
894 dass die externen Berater noch ein bisschen formeller unterwegs sind. (..) Und
895 teilweise auch, puh, möglicherweise, weil sie eine höhere Fluktuation haben,
896 öfter neue Leute ins Projekt reinkommen, weiß ich aber nicht, ist jetzt Spekula-
897 tion. 00:54:14-4

898

899 I: Mhm. 00:54:14-8

900

901 B2: Auf jeden Fall noch eher die/ die Kunden-Mitarbeiter sitzen als wir das tun.
902 00:54:19-4

903

904 I: Mhm. 00:54:20-3

905

906 B2: Weil sie auch nicht so direkt am Kunden sitzen, wie wir das tun. Sondern in
907 einem eigenen Büro. Oder in einem eigenen Gebäude sogar zum großen Teil.
908 Wobei ich die dann aber jetzt nicht wirklich einschätzen kann, die in diesem
909 anderen Gebäude sitzen, weil ich die selber noch nie gesehen hab. Also ich kann
910 nur die Leute einschätzen, (Lachen) die von der externen Beratung/ 00:54:40-0

911

912 I: Ja. 00:54:40-0

913

914 B2: auch in unserem Gebäude sitzen. Und da würde ich aber trotzdem sagen:
915 Irgendwie ist das Verhältnis noch ein bisschen distanzierter zum Kunden.
916 00:54:45-2

917

918 I: Mhm. 00:54:45-5

919

920 B2: Also unser Verhältnis ist enger. Würde ich mal schätzen. 00:54:49-7

921

922 I: (...) Hat das einen Einflu/ also, welchen Einfluss hat das? Auf die Projekte, die
923 Du durchführst? 00:55:02-2

924

925 B2: (.) Mhm. (..) Wenn das stimmt, also wenn die Distanz zwischen der internen
926 Beratung und dem Kunden etwas geringer ist als die zwischen Externen und
927 Kunden, dann würde ich sagen, sind die Wege einfach kürzer, die Abstim-
928 mungswege kürzer. Also dass man den Kunden-Projektleiter jederzeit mal kurz
929 zu sich ins Büro rufen kann oder ins Büro bitten kann. Und mit ihm - und sei es
930 nur für fünf Minuten - mal kurz den Inhalt von einem Flipchart durchdiskutiert.
931 Ich glaube, das könnte ein kleiner Unterschied sein, dass es dann einfach schnel-
932 ler ist oder dass es zusätzliche Abstimmungsschleifen gibt bei der Entwicklung
933 von Inhalten, die die externen Beratungen vielleicht nicht unbedingt haben, weil
934 sie selber schon mit einem (.) ausgefeilteren Entwurf in die erste Besprechung
935 gehen. Und die vielleicht ein bisschen formeller aufgesetzt ist, als das bei der

936 internen Beratung der Fall ist. Aber das ist ja auch nur im aktuellen Projekt so.
937 Also bei dem letzten Projekt (..)/ Mit dem letzten Projekt, wenn ich das vergleiche,
938 die haben ja dann/ beim letzten Projekt hat auch die externe Beratung die
939 PMO-Rolle dann übernommen. (..) Und speziell in der PMO-Rolle würde ich
940 sagen, habe ich keinen Unterschied festgestellt. (..) Was das Verhältnis Kunde,
941 externe Beratung, Kunde/ oder Kunde, interne Beratung angeht. (..) Naja gut,
942 man könnte noch/ ein Aspekt fällt mir noch ein. Man könnte noch sagen, die
943 externe Beratung wird vielleicht (..) noch ein bisschen härter rangenommen,
944 weil von denen noch mehr Arbeitseinsatz verlangt wird. Nicht Arbeitseinsatz,
945 sondern Arbeitsquantität. Also die hatten auch dann, diese externe Beratung,
946 die hatten auch dann in der PMO-Rolle noch längere Arbeitszeiten, wo es dann
947 teilweise bis um zwei Uhr nachts ging oder so. Ich glaube, dass der Kunde das
948 von uns als interne Beratung nicht erwarten würde. Wobei ich ehrlich gesagt
949 auch nicht weiß, ob er es von der externen Beratung erwartet. Oder ob die
950 einfach mit weniger Leuten in diesem Projekt waren als wir als interne Beratung
951 - in Klammern, weil sie fünfmal so teuer sind und deswegen die Bank nicht so
952 viele externe Berater einkaufen kann. Ich weiß es nicht. (..) Kann sein, dass es da
953 noch einen Unterschied gibt, dass der Kunde noch mehr (.), puh, Lieferobjekte
954 oder noch kürzere Zeiten erwartet bei einer externen Beratung. Weil sie davon
955 ausgehen, die externe Beratung/ da werden die Leute so gut bezahlt, die können
956 auch Nachtschichten schieben. 00:57:42-0

957

958 I: Mhm. 00:57:43-1

959

960 B2: Könnte sein. 00:57:44-0

961

962 I: (.) Okay. Welchen/ - also Wort stört mich selbst, aber egal -, welche Mehrwert
963 (Lachen) leistest/ - ja, also, mir fällt jetzt wirklich kein besseres Wort ein - welchen
964 Mehrwert leistest du denn für den Kunden oder für den Bereich (..) oder
965 für den Konzern (.) ja (.), also, als Inhouse Consultant? Und was jetzt den Zeithorizont
966 angeht, ist das eigentlich egal. Ja? Das kann kurzfristig sein, das kann aber
967 auch langfristig sein. 00:58:22-3

968

969 B2: (...) Welchen Mehrwert leisten wir. Ich würde mal drei Beispiele sagen. Das
970 erste wären die Projektmanagement-Geschichten, also die Projektmanagement-
971 Methodik. Und da einfach, dafür zu sorgen, dass ein Projekt sauber durchläuft.
972 Das heißt, dass nichts hinten runterfällt, dass sauber kommuniziert wird. Dass
973 Risiken vielleicht besser gemanagt werden, als es ohne Inhouse Consulting-
974 Unterstützung der Fall wäre. Und dass einfach Projektmanagement-Know-How
975 eingekauft wird. Also das wäre, glaube ich/ und dass da natürlich auch ein paar
976 projektadministrative Dinge dabei sind, die man nicht so gerne macht. Dass sich
977 da möglicherweise der Kunde gerne mal die interne Beratung einkauft, weil
978 dann auch diese PMO-Tätigkeiten mit übernommen werden. Kann ich mir vorstellen.
979 Weiß ich nicht, ob das wirklich so ist, aber kann ich mir vorstellen. Aber
980 der Mehrwert an der Sache, an der Stelle wäre auf jeden Fall, die Projektmanagement-
981 Methodik, das Know-How dazu einzubringen, weil wir das eben
982 einfach schon sehr häufig gemacht haben. Und der Kunde das vielleicht jetzt
983 noch nicht so häufig gemacht hat. Das Zweite, da denke ich jetzt an meinen
984 Programm A-Einsatz zurück, an das lange Programm. Da war es wirklich Manpower-
985 Unterstützung. Also das war eher wenig/ eher weniger projekthafte
986 Arbeit. Und auch - hatten wir vorhin schon mal kurz diskutiert - es war auch
987 weniger so, dass wir als interne Beratung unsere eigenen Impulse da reinge-

988 bracht haben, sondern es war eher so, dass wir Themen übernommen haben
989 vom Kunden, weil der Kunde einfach nicht genug Leute hatte an der Stelle. Und
990 es war halt dann da wirklich eher so Bodyleasing. Würde ich mal sagen. Das war
991 ein Mehrwert für den Kunden, weil einfach die Mitarbeiter da waren, die dann
992 einen höheren Arbeitseinsatz als die Bankmitarbeiter gebracht haben, das muss
993 man auch sagen, zumindest, was die Zeit angeht. In den meisten Fällen. Also
994 meistens waren die Leute von der internen Beratung die Letzten, die abends das
995 Licht ausgemacht haben. Nicht immer, gab Ausnahmen, aber meistens war es
996 schon so. Die haben einfach viel weggeschafft beziehungsweise wir haben viel
997 weggeschafft (Lachen). Insofern war es da der Mehrwert: Mehr Personal, kurz-
998 fristig in diesem Bereich einsetzen zu können. Also einfach die Flexibilität für
999 den Kunden. Dass er einfach sich Leute aus der internen Beratung/ aus so einem
1000 A/ aus so einer Art Personal-Pool oder Projektmanagement-Pool sich einkaufen
1001 kann. Diese Art von Mehrwert. Und die dritte Art, das ist jetzt aktuell in dem
1002 Projekt der Fall, dass wir (.) den Konzern gut vernetzen können. Also, dass wir
1003 Leute an einen Tisch bringen, die zwar alle in einem ähnlichen Thema unterwegs
1004 sind, die aber entweder von sich untereinander noch gar nichts wussten oder
1005 das letzte Mal vor eineinhalb Jahren miteinander gesprochen haben. 01:01:21-4
1006

1007 I: (Lachen). 01:01:21-7

1008

1009 B2: Also das ist aktuell jetzt auch gerade wieder passiert, bei diesem einen
1010 Thema, wo es um dieses System ging, was so ein bisschen der Weiterentwick-
1011 lung von unserem Online-Banking im Weg steht. Da haben wir den Workshop
1012 durchgeführt und allein dadurch, dass die Leute an einem Tisch gesessen sind
1013 und dass sie miteinander geredet haben, was wir als interne Beratung initiiert
1014 haben, weil wir eben das ganze Thema aufbereiten und analysieren sollten.
1015 Allein dadurch, dass wir die alle an einen Tisch gekriegt haben, haben die schon
1016 untereinander Informationen ausgetauscht. Da haben die im Anschluss von sich
1017 aus gesagt, ohne dass wir da irgendwie nachgefragt hätten: „Wow, und es hat ja
1018 schon allein dieser Termin hat was gebracht, weil ich jetzt weiß auch (...), so
1019 habe ich das noch gar nicht gesehen. Ach, und das System hängt damit zusam-
1020 men. So ist das also.“ (Lachen) Also es hat/ die Vernetzung einfach, dass da
1021 verschiedene Parteien zusammenkommen und dass wir einfach so klischeehaft
1022 den Konzernblick oder die Konzernbrille aufhaben, das, glaube ich, ist auch ein
1023 Mehrwert für den Kunden. 01:02:18-0

1024

1025 I: (...) Danke. So, also, abschließend, wir kommen jetzt schon (.), ja, also wirklich
1026 fast zum Ende. (.) Möchte ich nochmal auf das Inhouse Consulting eingehen.
1027 Und (.) starte mal mit der Frage: Wie bereitest Du Dich auf Kundenprojekte vor?
1028 (..) Und, ja, gegeben falls auch nach. 01:02:45-6

1029

1030 B2: (Räuspern) Mhm, wie bereite ich mich auf Kundenprojekte vor. (.) Also es
1031 bleibt ja irgendwie kaum Zeit, dass man sich großartig einarbeitet in ein neues
1032 Projekt, ohne, dass man schon im Projekt (Lachen) direkt angekommen ist. Also
1033 bei mir war es jedenfalls so, seitdem ich angefangen habe, war ich, glaube ich,
1034 insgesamt fünf Tage mal in unserer Homebase zwischen Projekten. Ansonsten
1035 war es immer ein Tag ist es letz/ ist der letzte Tag von dem alten Projekt und der
1036 nächste Tag ist der erste vom (Lachen) neuen Projekt. Insofern bleibt da sehr
1037 wenig Zeit zur Vorbereitung außerhalb vom Projekt. (..) Aber auch, wenn man
1038 dann neu anfängt, kann man sich ja immer noch vorbereiten oder muss man
1039 sich ja vorbereiten. Und dann ist es halt einfach Einlesen in Unterlagen, die

1040 schon mal im Projekt selber zur Verfügung stehen. Da gibt es dann teilweise
1041 auch Onboarding-Unterlagen. Und aber auch, wenn es ein Thema ist, wo man
1042 inhaltlich mitsprechen können sollte, dann gibt es eine/ ein Knowledge Ma-
1043 nagement (.) bei uns in der Beratung. Und da kann man natürlich dann auch die
1044 Quelle anzapfen. Entweder selber auf die Suche gehen in unserer Wissensda-
1045 tenbank oder mal zum Hörer greifen und den Kollegen anrufen, der das Know-
1046 ledge Man/ -Management macht. Der hat da mit Sicherheit immer ein paar
1047 Artikel, die er mal rüberschicken kann, dann kann man sich da einlesen. Oder
1048 halt auch einfach selbst Recherche im Internet. Also jetzt bei dem Innovations-
1049 Thema, da ist es natürlich nicht irgendwie nur mit der Vorbereitung getan, dass
1050 man sich mal in das Thema einliest, sondern das ist dann ein kontinuierlicher
1051 Prozess, dass man eben jeden Tag spezielle Artikel zu diesen Themen kriegt, die
1052 haben wir dann als News Run von dem Knowledge Management extra bestellt.
1053 Und dass man auch einfach Augen und Ohren offen hält. Und beispielsweise,
1054 wenn man selber Online Banking betreibt oder Mobile Banking betreibt oder
1055 auch bei anderen Banken das Ganze kennt, dass man dann da halt noch seine
1056 Ideen einbring/ einbringen kann. 01:04:47-1

1057

1058 I: (...) Nachbereitung? 01:04:51-1

1059

1060 B2: Nachbereitung, ja. Gibt es auch (Lachen). Wir haben ja eine Phase im Pro-
1061 jektmanagement in der Beratung, die dann eben zur Nachbereitung oder bezie-
1062 hungsweise zum Projektabschluss gehört. Und da geht es auch wieder um das
1063 Thema Wissensmanagement. Also das heißt, wir legen eine Seite in unserem
1064 internen SharePoint an, also in unserem Portal, wo es einfach eine Ablage von
1065 Projekthinhalten geh/ gibt. Also wo man einfach in einer Übersichtsseite für jedes
1066 Projekt dann nachschauen kann: Wer hat da gearbeitet? Wer waren die Kun-
1067 den? Was war das Thema? Was war das Hauptergebnis, so nach dem Motto. So
1068 ganz grob im Überblick. Und dann gibt es von da aus eine weiterführende Ver-
1069 linkung zu einem Laufwerk, wo dann eben noch die wichtigsten Dokumente, die
1070 in dem Projekt erarbeitet worden sind, abgelegt werden. Das heißt, jetzt im
1071 letzten Projekt habe ich genau das als Nachbereitung gemacht, nämlich (Lachen)
1072 diesen Projektabschluss da anzulegen, die Dokumente abzulegen und dann - das
1073 allerdings habe ich selber noch nicht gemacht - gibt es auch noch einen Review
1074 Workshop, wo man beratungsintern auch mit dem Geschäftsführer von unserer
1075 Firma dann noch mal rekapituliert: Was ist alles passiert in dem Projekt, was
1076 war gut, was war schlecht. Und vor allen Dingen: Was können wir für andere
1077 Projekte mitnehmen, die entweder, puh, methodisch genauso sind oder vom
1078 Inhalt her ähnlich oder mit demselben Kunden sind. Was kann man da als Orga-
1079 nisation daraus lernen und fürs nächste Mal mitnehmen. Ja, das wäre so, glaube
1080 ich, das Wichtigste zur Nachbereitung. 01:06:28-3

1081

1082 I: Hast Du selbst schonmal auf nachbereitete/ also so nachbereitete Dokumente
1083 zurückgegriffen? 01:06:34-6

1084

1085 B2: (...) Mhm. Gute Frage. (.) Also ich glaube, ich hab einmal danach gesucht
1086 beziehungsweise ich habe bei diesem Knowledge Management-Portal, wo man
1087 Suchbegriffe eintippen kann dann auch mal nach einem Thema gesucht, wo es
1088 Inhalte von einem Projekt gab, auf das ich zugegriffen habe. Aber das war ein-
1089 mal in zwei Jahren. Also eher selten ehrlich gesagt. 01:07:03-6

1090

1091 I: Mhm. Okay. Anderes Thema. (.) Jetzt/ welche Rolle spielen denn Financials
1092 eines Projektes in Deinem täglichen Arbeiten? 01:07:17-9
1093
1094 B2: Also du meinst Budgetverbrauch, diese Dinge? 01:07:21-5
1095
1096 I: Ja, also zum Beispiel Abrechnung gegenüber dem Kunden/ also wie wirst Du
1097 abgerechnet (.), genau, spielt das (.) für Deine tägliche Arbeit irgendeine Rolle?
1098 01:07:36-5
1099
1100 B2: (...) Mhm. In dem einen Projekt, in meinem allerersten Projekt hat es eine
1101 Rolle gespielt, weil ich da die Budgetverwaltung hatte und da dann eben auch
1102 genau die Projektausgaben für einzelne Mitarbeiter verwalten musste. Aber das
1103 war eher die Ausnahme, das war eben, weil ich genau da diese Aufgabe hatte.
1104 Ansonsten hat es bisher, glaube ich, so gut wie keine Rolle gespielt. Allerdings/
1105 also jedenfalls im/ in der täglichen, praktischen Arbeit. Ich meine, man muss
1106 halt immer seine Stunden aufschreiben, wie viel man gearbeitet hat. Aber dass
1107 ich da jetzt irgendwie konkret damit was zu tun hätte oder, dass es schon mal
1108 irgendwie (.) / das Budget hätte, nicht gereicht, sagen wir mal so, dass wir weiter
1109 bezahlt werden können oder so, das ist bisher noch nicht vorgekommen. Also
1110 insofern spielt es eigentlich keine Rolle. Aber (..) es ist/ also wir sind als interne
1111 Beratung halt sehr günstig. Jetzt auch im Vergleich zu externen Beratungen,
1112 würde ich das mal sagen. Und (.) es spielt eine Rolle dahingehend, dass ich sage:
1113 Ich schade meinem Kunden nicht, wenn ich länger da bleibe. Weil wir Über-
1114 stunden nicht bezahlt kriegen. Also wir rechnen ab mit maximal acht Stunden
1115 pro Tag. Und egal, wie lange wir dann tatsächlich da waren, es kostet den Kun-
1116 den tatsächlich nur den maximalen Tagessatz und der basiert auf acht Stunden.
1117 Das heißt, wenn der tatsächliche Einsatz im Projekt zehn Stunden war, dann (.)
1118 ist es für den Kunden auch nicht teurer. Das heißt, wenn die Stunden eingetra-
1119 gen werden, also ich trage die Stunden immer richtig ein/ aber letzten Endes (..)
1120 bin ich nicht so sehr (.), puh, wie soll ich denn sagen. Externe Beratungen müs-
1121 sen akkurater abrechnen, glaube ich, weil bei denen tatsächlich jede einzelne
1122 Stunde gezahlt wird. Und da werden den Mitarbeitern auch die Überstunden
1123 ausbezahlt. Bei uns ist es eigentlich fast egal, was wir da reinschreiben, weil am
1124 Ende sowieso nur acht Stunden bezahlt werden und wir immer drüber liegen.
1125 01:09:50-9
1126
1127 I: Mhm. (..) Wie viel/ 01:09:53-7
1128
1129 B2: Also. 01:09:54-0
1130
1131 I: liegt Ihr drüber? So im Durchschnitt? 01:09:56-5
1132
1133 B2: (..) Also in einer normalen Woche würde ich mal sagen, wenn es keinen
1134 Office Day gibt, wo man dann sich eher mit internen Themen beschäftigt, puh,
1135 komm ich schon so auf, keine Ahnung, (..) 45 Stunden, die abgerechnet werden,
1136 im Durchschnitt. (.) Ja. 01:10:18-9
1137
1138 I: Mhm. (.....) Letzte Frage. 01:10:25-6
1139
1140 B2: Eher mehr. Ja. 01:10:26-9
1141

1142 I: Eher mehr, okay, das/ das will ich noch mal klarstellen (Lachen) hier. Ja, das/
1143 damit das jetzt hier nicht/ gut. 01:10:34-5
1144
1145 B2: Ja. 01:10:35-1
1146
1147 I: (..) Genau. Meine letzte Frage: Wie beurteilst Du die organisatorische Aufhän-
1148 gung des Inhouse Consulting? 01:10:44-3
1149
1150 B2: (..) Bei uns konkret? 01:10:47-1
1151
1152 I: Ja. Immer bei uns konkret. 01:10:49-1
1153
1154 B2: (..) (Räuspern) Unglücklich. Wäre besser, wenn wir bei der Konzernentwick-
1155 lung aufgehängt wären oder auf einer strategisch höheren Ebene. (..) Dadurch,
1156 dass wir in Bereich A hängen, ergibt sich zwangsläufig, glaube ich, auch so eine
1157 Ausrichtung auf unterstützende Funktionen. Also ein Hauptschwerpunkt von
1158 dem, was wir machen - haben wir auch schon gesagt - ist eben die Projektma-
1159 nagement-Methodik. Aber es ist dann eben auch, meiner Meinung nach, sehr
1160 stark in genau diese Richtung durch die Aufhängung getrieben und auch eher in
1161 Richtung, puh, projekthafter Einsatz von Mitarbeitern, die man flexibel in allen
1162 möglichen Projekten einsetzen kann. (..) Wären wir höher aufgehängt, wären wir
1163 höher angesiedelt, würden wir vermutlich auch strategischere Projekte machen.
1164 Klar, man kann sagen: Die strategischen Projekte sind naturgemäß eher bei den
1165 externen Beratungen, weil die eben das Wissen mitbringen von anderen. Aber
1166 ich glaube, dass wir mit dem Wissen, was wir durch die Leute haben, die von
1167 externen Beratungen eingekauft worden sind, und auch durch das Wissen
1168 dadurch, dass wir im Konzern an den verschiedensten Stellen unterwegs sind
1169 und dass die Organisation an sich ja auch durch den langen Zeitraum schon jede
1170 Menge Wissen eingesammelt hat, auch in allen möglichen Themen, die von
1171 strategischer Bedeutung sind, auch strategische Projekte machen könnten.
1172 Insofern würde die Aufhängung an einer anderen Stelle, meinerwegen bei der
1173 Konzernentwicklung, wahrscheinlich auch dazu beitragen, dass unsere Projekte
1174 strategischerer Natur wären als sie es aktuell sind. 01:12:39-8
1175
1176 I: Mhm. (..) Was ist gut an der Aufhängung? 01:12:43-5
1177
1178 B2: (.....) Ich weiß nicht, ob es an der Aufhängung liegt, (..) aber es trägt mit
1179 Sicherheit dazu bei, wenn wir so aufgehängt sind, wie wir sind, und dass wir
1180 eben diese Auf/ Ausrichtung auf Projektmanagement haben und Ausrichtung
1181 auf flexibler Einsatz in Projekten, dass wir dann wenig bis gar nicht mit irgend-
1182 welchen negativ besetzten Themen assoziiert werden. Also beispielsweise
1183 Personalabbau. Wenn jetzt eine strategische Entscheidung gefällt wird, dass
1184 mehr/ dass wir 4.000 oder noch ein paar mehr Leute abbauen, dann sind wir als
1185 interne Beratung mit dem Thema eigentlich nicht betroffen, weil wir sagen (..):
1186 Wir helfen, den Konzern zu verbessern. Wir helfen den Kunden "glänzen" zu
1187 lassen sozusagen. Also unterstützen ihn, dass seine Projekte sauber durchlau-
1188 fen. Wir bieten Management-Know How, aber wir haben jetzt nicht als Ziel, den
1189 Konzern strategisch zu beraten und dann kann natürlich die Beratung auch
1190 dahingehend sein, zu sagen, es sind einfach zu viele Leute an Bord. Also inso-
1191 fern, dadurch, dass wir so aufgehängt sind, haben wir auch keine negativen
1192 Themen, mit denen wir in der Bank assoziiert werden. Das wäre vielleicht ein

1193 Vorteil. Wobei, ich weiß nicht, wie hoch der Anteil an der Aufhängung an dieser
1194 Ausrichtung ist. 01:14:14-9
1195
1196 I: Mhm. 01:14:15-2
1197
1198 B2: Und wie sehr es einfach an der Projektauswahl liegt. Also dadurch, dass wir
1199 einfach die Projekte machen, die wir uns selber auswählen, dadurch, dass wir so
1200 ein hohes Angebot haben oder so eine hohe Nachfrage nach unseren Leistun-
1201 gen, können wir uns halt als Organisation auch aussuchen, auf welchen Projek-
1202 ten wir tätig sind. Und dann kann man sich natürlich auch die Projekte raussu-
1203 chen, die eben genau nicht negativ besetzt sind für den Konzern. Vielleicht ist
1204 das auch ein Erklärungsfaktor. 01:14:39-9
1205
1206 I: (..) Danke. Wir wären am Abschluss unseres (Lachen) Interviews. 01:14:45-5
1207
1208 B2: (Lachen). 01:14:45-8
1209
1210 I: (Lachen) Ja. Gibt es noch irgendwelche Aspekte, die Du erwähnen möchtest?
1211 (.) Die ich jetzt nicht gefragt habe. Oder irgendwas, was Du einfach noch erwäh-
1212 nen möchtest. 01:14:56-1
1213
1214 B2: (...) Was möchte ich noch erwähnen. (...) Ich finde es spannend/ aber ja,
1215 spannend ist der falsche Ausdruck. Ich finde es interessant, dass wir (.) obwohl
1216 wir eine interne Beratung sind und für den gesamten Konzern arbeiten sollten
1217 oder eigentlich das auch als/ als Ziel haben, für den gesamten Konzern zu arbei-
1218 ten, die Konzernbrille aufzuhaben, so gut wie nie in irgendwelchen/ oder selten
1219 in irgendwelchen nichtzentralen Standorten oder nicht bei der Bank an sich
1220 eingesetzt sind. Also wir haben selten Projekte bei Tochtergesellschaften. Ich
1221 kann mich nicht erinnern, dass wir jemals bei der Tochtergesellschaft E waren.
1222 Oder dass wir mal an anderen Standorten unterwegs gewesen wären in London
1223 oder in Singapur oder sonst wo. Dass wir sehr wenig Vertriebsthemen machen,
1224 das finde ich auch, puh, ja, (.) / wundert mich. Dass wir also relativ wenig mit
1225 dem Endkunden zu tun haben. Und aus dieser Endkundenperspektive das Ganze
1226 in die Bank rein tragen wundert mich auch für eine interne Beratung. Also wir
1227 sind sehr stark auf Back Office oder zentrale Einheiten und alles in Stadt L. Also
1228 alles am Standort der Zentrale/ oder nicht alles, aber eigene Erfahrung. Kann es
1229 natürlich auch nur für die letzten zwei Jahre sagen. Aber da hatten wir relativ
1230 wenig Standorte, die an anderen/ relativ wenig Projekte, die an anderen Stand-
1231 orten waren. Es gibt schon ein paar, aber da finde ich, da müssten wir eigentlich
1232 mehr machen, wenn wir aus Konzernsicht unterwegs sind. Und dass wir auch so
1233 wenig Vertriebsthemen haben, die mit dem Endkunden irgendwas zu tun ha-
1234 ben. Das würde ich als interne Beratung auch anders machen. 01:16:55-0
1235
1236 I: Wie erklärst Du Dir das? 01:16:56-4
1237
1238 B2: Mhm. (..) Sehr gute Frage. (.....) Man könnte es erklären (.), dass wir relativ
1239 wenig an anderen Standorten machen oder bei Tochtergesellschaften machen,
1240 dass wir als Arbeitgeber uns so positioniert haben, dass wir wenig Reisetätigkeit
1241 haben. Aber ist wahrscheinlich nicht die Haupterklärung. (.) Wär vielleicht ein
1242 Aspekt. Wie erkläre ich mir das noch? (...) Dass es (..) aus Konzernsicht einfach
1243 gerade im Moment eine Tendenz gibt, dass man möglichst Tochtergesellschaf-
1244 ten verkauft und sich sehr stark auf den Heimatmarkt konzentriert. Dass man

1245 deswegen auch einfach keine Notwendigkeit mehr sieht, zu anderen Einheiten
1246 zu gehen. Oder dann irgendwelche anderen Standorte mit aufzubauen bei-
1247 spielsweise. Und dass es einfach ein Kostenfaktor ist. Also wenn wir jetzt bei-
1248 spielsweise bei der N-Bank in Land O eingesetzt werden, dann wäre das natür-
1249 lich deutlich teurer, als wenn wir hier am/ am Standort der Zentrale eingesetzt
1250 sind, wo auch die Beratung sitzt. 01:18:10-1
1251
1252 I: Mhm. 01:18:10-9
1253
1254 B2: Aber das erklärt noch nicht, warum wir keine Vertriebsthemen machen,
1255 warum wir nicht am Endkunden sind. Und da habe ich, ehrlich gesagt, keine
1256 Erklärung dafür. Keine Ahnung. (...) Weiß ich nicht. 01:18:22-1
1257
1258 I: Okay. (...) Dann danke für die Teilnahme am Interview (Lachen), ja? 01:18:29-8
1259
1260 B2: Gerne. Hat Spaß gemacht. 01:18:32-1

3 Interview 3:

B3, Projektmanager Bank A

TRANSKRIPT: 20130607_Interview 3_v1.1

BEFRAGTER: B3; Projektmanager Bank A; 39 J.; männlich

1 THEMA: "Interaktion zwischen Inhouse Consultant und Client"

2 BEFRAGTER: B3; Projektmanager Bank A; 39 J.; männlich

3 INTERVIEWER: Dorothee Wulfert-Markert; 30 J.; weiblich

4 ORT DES INTERVIEWS: Geschäftsräume Bank A, Frankfurt am Main

5 DATUM/ZEIT: 07.06.2013, 12:00-13:00 Uhr (Interviewdauer: 53min)

6 TRANSKRIPT: 20130607_Interview 3_v1.1

7

8 I: Erstmal willkommen B3 (Lachend). Ich erkläre Dir ganz kurz nochmal, worum es in
9 dem Interview geht. Also es geht um das Thema Inhouse Consulting. Und worüber
10 ich mehr erfahren möchte, ist Deine Zusammenarbeit - primär als Kunde - mit In-
11 house Consultants. Genau. Und deshalb bin ich auch besonders an Dir jetzt interes-
12 siert. Und vielleicht starten wir mal mit Dir als Person. Und es wäre ganz gut, wenn
13 Du schildern könntest, also wie Du in die Bank gegangen bist, also wie Dein Werde-
14 gang in die Bank war, und auf welchem Projekt Du aktuell oder bereits mit Inhouse
15 Consultants zusammengearbeitet hast. 00:00:54-3

16

17 B3: Okay; kann ich gerne machen. Ich war mehrere Jahre externer Berater bei einer
18 Beratung aus Stadt N und bin dann zum dd.mm.yyyy zum Inhouse Consulting Bank
19 A gekommen, als Inhouse Consultant, war dort auf insgesamt drei Projekten unter-
20 wegs und bin dann zum dd.mm.yyyy von dem Inhouse Consulting in die Bank ge-
21 wechselt. Auf ein Projekt, auf dem ich auch schon als Inhouse Consultant gearbei-
22 tet habe. Und auf diesem Projekt - auf dem ich jetzt aktuell auch noch bin - habe ich
23 auch Erfahrung als Kunde, sozusagen, mit dem Inhouse Consulting gemacht. Das ist
24 so der Hintergrund. 00:01:35-7

25

26 I: Okay. Wie ist denn/ Also da/ Wie ist denn der, also, Kontakt dann zum Inhouse
27 Consulting damals zustande gekommen? 00:01:49-5

28

29 B3: Als ich in die Bank gekommen bin, oder als ich als sozusagen Kunde das Inhouse
30 Consulting angefragt habe, oder wir als Projekt, vielmehr? 00:01:58-5

31

32 I: Vielleicht beides. 00:02:00-4

33

34 B3: Beides? 00:02:01-3

35

36 I: In Deinem Fall ist es/ müssen wir immer beides machen, weil es beides interes-
37 sant ist. 00:02:04-1

38

39 B3: Ja. Ja; ja klar. Gerne. Also der Kontakt/ Also fangen wir mal chronologisch an. Als
40 ich zum Inhouse Consulting gekommen bin von der externen Beratung, war von mir
41 initiiert. Und ich hatte speziell auch nach Inhouse Consulting gesucht, weil ich gerne
42 im Projektgeschäft weiterarbeiten wollte. Ich wollte aber nicht mehr die Reisetätig-
43 keit aus privaten Gründen haben. Und das war für mich eine gute Kombination. Und
44 ich war in der externen Beratung auch sehr bankenlastig im Beratungsgeschäft
45 unterwegs. Und deswegen bot sich das auch an, wieder in der Bank weiterzuführen.
46 Und da gab es, sage ich mal, zwei große Inhouse Consulting-Beratungen, die mir
47 also ins Auge gestochen sind. Das war einmal von der Bank B, einmal von der Bank
48 A. Und da war es auch relativ stark abhängig von Internetauftritt des Inhouse Con-
49 sulting Bank A. Das hat mich sehr angesprochen, weil dort auch sehr stark die Ver-

50 einbarkeit von Beruf und Familie - und auch diese Beratertätigkeit - verbunden mit,
51 sage ich mal, geregelten Arbeitszeiten, wenig Reisetätigkeit, sehr stark hervorgeho-
52 ben wurde. Und das war ja genau das, was ich mir gewünscht habe. Das hatte auch
53 nochmal einen deutlich höheren Schwerpunkt als bei der Bank B. Deswegen habe
54 ich mich auch entschieden, bei der Bank A - oder bei dem Inhouse Consulting Bank
55 A - mich zu bewerben, und bin so dann auch zum Inhouse Consulting Bank A ge-
56 kommen. Der zweite Weg bezüglich Unterstützung durch Inhouse Consulting Bank
57 A - aus Bank A-Sicht heraus. Dort war ja das Inhouse Consulting bekannt, einfach
58 auch schon durch die Tatsache, dass wir beide ja bereits im Vorfeld beide auch
59 dieses Projekt unterstützt haben. Und insofern war der Weg da ja schon offen. Und
60 die Ansprechpartner waren bekannt. Und es gab einfach einen Ressourcenengpass,
61 und deswegen wurde an der Stelle dann nochmal von Ende Jahr yyyy bis Frühjahr
62 yyyy das Inhouse Consulting angefragt. 00:03:57-3

63

64 I: Ich würde ganz gerne nochmal, weil es bei Dir ja interessant ist, fragen: Wieso bist
65 Du dann aus dem Inhouse Consulting in die Bank gewechselt? 00:04:09-5

66

67 B3: Da gab es/ Also a) war das kein ganz aktives Wegbewerben, oder Wegorientie-
68 ren. Wie bei vielen anderen Kollegen und Kolleginnen aus dem Inhouse Consulting
69 war das eben so, dass durch dieses Projekt, auf dem ich gearbeitet habe - oder wir
70 ja zusammengearbeitet haben - kam dann auch der Kontakt zu den Projektleitern
71 zustande, und darüber kam auch die Anfrage, ob ich mir vorstellen könnte, von dem
72 Inhouse Consulting wegzugehen, in die Bank A direkt. Und die Punkte, die mich
73 dabei motiviert haben, waren: Einmal fand ich das Projekt interessant. Ich hatte
74 eine relativ hohe Sicherheit beim Wechsel, weil ich das Umfeld sehr gut kannte,
75 worauf ich mich dort einlasse. Dann hat das Ganze nochmal eine sehr starke Moti-
76 vation gehabt, dass meine Arbeitszeiten sich dadurch nochmal sehr stark, ja, nor-
77 malisiert haben, möchte ich sagen. Ich habe nochmal inhaltlich eine Entwicklung
78 mitgemacht. Und das im Gesamtpaket hat mich dazu dann bewogen, den Schritt zu
79 machen. 00:05:09-1

80

81 I: Mhm. Kannst Du quantifizieren, wie das von den Arbeitszeiten her zum Beispiel
82 anders aussah? 00:05:17-5

83

84 B3: Ja. Das geht ganz einfach. Wenn ich mal einen direkten Vergleich ziehe, zu
85 meinem letzten Projekt im Inhouse Consulting. Dort will ich mal sagen, war eine
86 normale Arbeitsbelastung so 55 Wochenstunden - im Mittel - so etwa. Schwankte
87 auch mal. Aber es war relativ intensiv. Da war es auch jetzt keine Seltenheit, dass
88 man mal abends um zehn noch im Büro war. Das gibt es jetzt nicht mehr. Jetzt habe
89 ich eher im Bereich 45 Wochenstunden Arbeitszeit - also im Mittel zehn Wochen-
90 stunden weniger. Und es gibt auch nicht mehr diese extremen Ausschläge. Also
91 wenn ich jetzt im Moment bis acht Uhr in der Bank sitze, dann ist das schon sehr
92 lang. Was bei dem Inhouse Consulting eine ganz normale Uhrzeit war. 00:06:06-6

93

94 I: Okay. Danke erstmal dafür. Du hast ja gesagt, dass der Kontakt zum Inhouse
95 Consulting, also, der war schon auf dem Projekt bekannt. 00:06:17-9

96

97 B3: Ja. 00:06:18-6

98

99 I: Wenn Du jetzt an die Situation - also an die Zusammenarbeit - oder, denkst: Würdest Du in einer vergleichbaren Situation wie damals bei Eurem Projekt auch nochmal den Einsatz von Inhouse Consultants empfehlen? 00:06:36-5

102

103 B3: Ja. Ja. 00:06:39-1

104

105 I: Warum? 00:06:39-1

106

107 B3: Mhm. Also ich kann es jetzt speziell für das Inhouse Consulting Bank A sagen:
108 Das Inhouse Consulting bietet dort ein gutes Gesamtpaket an. Es bietet nämlich auf
109 der einen Seite sehr motivierte, engagierte Mitarbeiter, die die Bank in der Regel
110 auch adäquat gut kennen, also auch einen guten inneren, internen, Blickwinkel auf
111 die Dinge haben und auch Erfahrung mitbringen. Man hat, sage ich mal, ein hohes
112 Vertrauensverhältnis, weil man in einem Konzern arbeitet. Dadurch hat man auch
113 eine hohe Sicherheit, dass nicht wie bei anderen externen Beratungen so eine,
114 irgendeine Hidden Agenda eine Rolle spielt, sondern dass es wirklich auch darum
115 geht, das Projekt voranzutreiben. Und man hat natürlich ein sehr interessantes
116 Preis-Leistungsverhältnis, weil die Tagessätze im Verhältnis zur externen Beratung
117 extrem gering sind. 00:07:38-5

118

119 I: Mhm. Also ganz kurz: Ist es in der Entscheidungsfindung/ Also ist das/ Wie könntest Du denn das einschätzen? Was ist/ Also das Gesamtpaket ist interessant, hast Du gesagt? 00:07:53-7

122

123 B3: Mhm (zustimmend). 00:07:54-0

124

125 I: Aber wenn Du das jetzt mal bewerten würdest: Was ist denn dann primär ausschlaggebend, jetzt das Inhouse Consulting/? 00:08:00-5

127

128 B3: Also zwischen Kunden allgemein - aus Bank A-Sicht - ist, glaube ich, ein ganz
129 wichtiger Aspekt, dass - mein Kenntnisstand - ich glaube, die/die Budgets für externe
130 Beratung nochmal separat behandelt werden. Ich glaube - ich bin mir jetzt nicht
131 ganz sicher - ob das Inhouse Consulting sozusagen ILV-verrechnet wird - interne
132 Leistung verrechnet wird - oder ob das, wie das genau verrechnet wird. Aber wichtig
133 ist dieser finanzielle Aspekt. Ganz klar. 00:08:33-0

134

135 I: Ja. 00:08:33-5

136

137 B3: Also wenn ich die Option habe: Ich bekomme gute Leute für, sagen wir mal, für
138 ein Projekt für zwanzigtausend Euro, oder ich bekomme eine externe Beratung, die
139 vielleicht nochmal einen Tick an der einen oder anderen Stelle einen Tick besser ist,
140 für aber dann hunderttausend Euro - dann ist die Entscheidung relativ einfach.

141 00:08:51-6

142

143 I: Okay. Du hast ja schon ein Stichwort genannt, und hast gesagt: Das Vertrauensverhältnis zum Beispiel ist anders. Wenn Du jetzt mal so ganz konkret an Dein Projekt denkst, mit dem Inhouse Consulting: Kannst Du mal beschreiben, wie die alltägliche Arbeit, also: was macht ihr da zusammen: Wie sieht das aus? 00:09:19-4

147

148 B3: Aus Inhouse Consulting-Sicht oder aus Kundensicht? 00:09:23-9
149
150 I: Du kannst in Deinem Fall immer beides sagen. 00:09:25-9
151
152 B3: Beides sagen; okay. 00:09:26-4
153
154 I: Ja? Also das kann jetzt wirklich ganz konkret sein: "Ich komme morgens an, und/".
155 00:09:32-1
156
157 B3: Also vielleicht erstmal ganz allgemein. 00:09:34-1
158
159 I: Ja. 00:09:34-6
160
161 B3: Und das ist unabhängig davon, aus welchem Blickwinkel ich das eigentlich be-
162 trachte: Man ist sehr stark integriert im Team. Man kommt dort an - das fängt
163 schon mal mit der Technik an - man hat ja/ Wenn ich jetzt als externer Berater
164 komme, dann brauche ich erstmal irgendwelche Zugriffe. Ich brauche irgendwie/
165 muss gucken, dass ich mein Laptop irgendwie anschließe. Ich muss vielleicht eine
166 Bank A-E-Mail-Adresse eingerichtet bekommen, eine Telefonnummer eingerichtet
167 bekommen, muss erstmal verstehen, wie das funktioniert, bis hin: Wo hat die Bank
168 A welche Gebäude? Und wo sind welche Funktionen? Und wie ist überhaupt die
169 Bank A strukturiert? All das fällt ja weg, weil das kenne ich ja schon als Inhouse
170 Consultant. 00:10:14-8
171
172 I: Mhm. 00:10:15-7
173
174 B3: Und das heißt: Ich komme an und werde letztendlich wie auch ein Mitarbeiter
175 der Bank behandelt, was gerade diese organisatorischen Themen angeht. Das heißt:
176 Ich sitze irgendwo mittendrin beim Kunden - in Führungszeichen - und arbeite
177 dort ganz normal als Projektmitglied mit. Die konkrete Zusammenarbeit hängt dann
178 auch ein bisschen vom Projekt ab. Es gibt sicherlich Projekte, wo man ein bisschen
179 eigenständiger oder separierter arbeitet. Das kann unterschiedliche Gründe haben.
180 Zum Beispiel beim letzten Inhouse Consulting-Projekt war es so, dass das Inhouse
181 Consulting nicht der einzige Berater im Projekt war, sondern dass auch externe
182 Beratung B als externer Berater noch dabei war. Und dass dort auch zwischen Kun-
183 de-Inhouse Consulting, externe Beratung B, gewisse Spannungsverhältnisse gab,
184 weil externe Beratung B natürlich auch nochmal ganz andere Interessen hat als das
185 Inhouse Consulting und vielleicht auch nochmal echte Eigeninteressen hat, die jetzt
186 nicht unbedingt auch intern die Interessen des Kunden sein müssen. Und dadurch
187 war man etwas separierter. Aber wenn man/ Wenn jetzt nur das Inhouse Consulting
188 eine Beratungsleistung erbringt, in einem Projekt beim Kunden, ist es meiner Erfah-
189 rung nach schon so, dass man wie ein Bankmitarbeiter letztendlich behandelt wird.
190 Das heißt im Umkehrschluss aber auch - auch eine wichtige Unterscheidung, gerade
191 jetzt zu den externen Beratungen -: die Art und Weise oder die Art der Projekte, die
192 man macht, und auch die Rolle, die man im Projekt spielt. Man ist ein Teil des
193 Teams, und man ist auch ganz klar der Projektleitung des Kunden untergeordnet.
194 Also man hat nicht als Inhouse Consulting die Projektleitung. Zumindest bei großen
195 Projekten nicht. Da gibt es auch sicherlich immer Sonderfälle. Aber - das ist auch
196 wieder meine Wahrnehmung - die Projektleitung ist ganz klar und damit auch die

197 Führung, ist ganz klar beim Kunden. Und das Inhouse Consulting ist ein Teil des
198 Teams. Wohingegen die externe Beratung B zum Beispiel ganz anders auftritt und
199 auch ein ganz anderes Selbstverständnis hat und auch vom Kunden - also in dem
200 Fall von der Bank A - ganz anders wahrgenommen wird. Also als echter externer
201 Berater, der auch sicherlich nochmal höher - ich will mal sagen - im Gespräch höher
202 angesehen wird beziehungsweise auch ein höheres Standing hat und einen höheren
203 Einfluss an der einen oder anderen Stelle noch hat. Das liegt alleine schon daran,
204 dass man, wenn man sich überlegt, auf welcher Ebene die externe Beratung B oder
205 die externe Beratung A in der Bank Kontakte hat und auch die Projektteams ange-
206 siedelt sind, dann, dann ist das in Relation zum Inhouse Consulting immer eine
207 höhere Ebene. 00:12:55-4

208

209 I: Mhm. 00:12:55-5

210

211 B3: Das ist dann eher die Bereichsleitungsebene, Executive-Ebene, Vorstandsebene,
212 wohingegen im operativen Doing man dann als Inhouse Consulting-Mitarbeiter sehr
213 stark mit Mitarbeitern, Abteilungsleitern, vielleicht mal mit Bereichsleitung zu tun
214 hat, aber Executive ist schon eher selten. 00:13:13-5

215

216 I: Ja. Also ich würde da gerne nochmal eingehen, auf zwei/ erstmal darauf: Du hast
217 gesagt - auf dieses konkrete Beispiel - wo Du gesagt hast: "Naja, wir waren irgend-
218 wie. Da war Inhouse Consulting, externe Beratung B und der Kunde." 00:13:27-0

219

220 B3: Ja. 00:13:27-6

221

222 I: Und Du hast gesagt: "Da war so ein Spannungsverhältnis." 00:13:32-1

223

224 B3: Mhm (zustimmend). 00:13:33-0

225

226 I: Wie hat sich das denn geäußert? 00:13:34-1

227

228 B3: Das hat sich darin geäußert, dass es schonmal keine direkte Kommunikation gab
229 zwischen Inhouse Consulting und der externen Beratung B. Direkt heißt, dass es
230 keine gemeinsamen Termine gab, wo man sich hätte austauschen können. Dass es
231 aber - sage ich mal - einen regen Informationsfluss über den Kunden gab. Also
232 sprich: Inhouse Consulting hat mit dem Kunden gesprochen, die externe Beratung B
233 auch mit dem Kunden gesprochen, und dass es da immer widersprüchliche Aussa-
234 gen gab, die beim Kunden dann angekommen waren. Dass die externe Beratung B
235 gewisse Dinge behauptet hat und das Inhouse Consulting hat: "Nee, so stimmt das
236 nicht", oder "Wir sehen das anders". Und das war ein gewisses Konkurrenzverhält-
237 nis, weil die externe Beratung B im Grunde genommen natürlich ein Interesse daran
238 hatte, auch den Projektteil von dem Inhouse Consulting mitzubegleiten. Und wenn
239 ich aus der Historie das richtig weiß, war es so, dass auch ursprünglich sogar mal
240 angedacht war, der externen Beratung B dieses Teilprojekt, was wir dort begleitet
241 haben, auch der externen Beratung B zu geben. 00:14:36-0

242

243 I: Mhm. 00:14:36-6

244

245 B3: Und deswegen war natürlich ein gewisses Konkurrenzverhältnis auch da.
246 00:14:39-7
247
248 I: Okay. Ja. Das war ja jetzt die Perspektive so als Inhouse Consultant. 00:14:47-4
249
250 B3: Mhm (zustimmend). 00:14:47-9
251
252 I: Wie ist das als Kunde? Also die alltägliche Arbeit jetzt. Du hast sie ja eben geschil-
253 dert als/ 00:14:57-1
254
255 B3: Also umgekehrt sehe ich das genauso als Kunde. Das ist jetzt für mich kein
256 großer Schritt gewesen, weil ich ja beide Seiten jetzt kenne. Oder auch die Inhouse
257 Consulting-Seite als Inhouse Consultant kannte. Und insofern habe ich auch das
258 Inhouse Consulting-Team im Projekt als Kunde genauso empfunden, wie ich das
259 umgekehrt als Inhouse Consultant empfunden habe. Das war ein Projektteam. Die
260 waren genauso integriert wie jede andere Gruppe im Projekt auch, war im Prinzip
261 ein eigenes Teilprojekt, was nochmal eine separate Funktion hatte, einen separaten
262 Auftrag hatte. Und fand ich auch sehr partnerschaftlich die Zusammenarbeit. Und
263 man kannte ja auch noch aus der Historie heraus die Kollegen persönlich. Also
264 insofern war da auch direkt, direkter und offener Umgang möglich. 00:15:48-4
265
266 I: Ja. Du bist ja eigentlich schon eingegangen. Ich hätte jetzt noch die Frage gehabt:
267 Wo liegen denn die Unterschiede so zu anderen Projektmitarbeitern und Beratern?
268 Aber ich glaube: Das hast Du jetzt schon ganz gut dargelegt. Deshalb würde ich
269 nochmal ein bisschen tiefer einsteigen. Also ich war ja schon mal/ hatte ja schon/
270 Wie sieht das so ganz konkret aus, und würde fragen: Wenn Du jetzt mal an Metho-
271 den und Tools denkst, die auf Projekten eingesetzt wurden: Welche waren denn
272 das? 00:16:28-5
273
274 B3: Welche Methoden und Tools? 00:16:31-5
275
276 I: Genau. Also welche Methoden und Tools hast Du eingesetzt als Berater?
277 00:16:35-8
278
279 B3: Mhm. 00:16:36-5
280
281 I: Also ich kann Dir auch Beispiele geben, wenn Du möchtest? 00:16:39-3
282
283 B3: Mhm (zustimmend). 00:16:40-2
284
285 I: Also zum Beispiel, was weiß ich: Du hast als Methode Masterkommunikation
286 eingesetzt oder als Tool hast Du eine Stakeholder-Analyse gemacht. Also solche
287 Fragestellungen. 00:16:53-6
288
289 B3: Also sagen wir es mal so: Ich versuche es mal, ein bisschen allgemeiner zu for-
290 mulieren. 00:16:59-0
291
292 I: Ja; klar. 00:16:59-6
293

294 B3: Ich habe den Eindruck gewonnen, dass das Inhouse Consulting, was Methoden
295 und Tools angeht, gut aufgestellt ist. Dass im Mittel sich das Inhouse Consulting dort
296 nicht verstecken braucht vor externen Beratungen. 00:17:17-6

297

298 I: Mhm. 00:17:18-3

299

300 B3: Da ist es halt auch wieder die Frage: Welchen Maßstab lege ich an? Wenn ich
301 jetzt das mit der externen Beratung B und der externen Beratung A vergleiche, dann
302 ist dort sicherlich an der einen oder anderen Stelle das noch strukturierter. Und
303 dort ist auch nochmal ein ganz wichtiger Aspekt, dass solche großen Strategiebera-
304 tungen auch immer nochmal eine Art Back Office haben, was sehr viel den Beratern
305 operativ abnimmt. Zum Beispiel den ersten Foliensatz mal erstellen, den der Bera-
306 ter dann quasi noch verfeinern kann. Aber man hat viel, viel Struktur nochmal hin-
307 tendran, die den operativen, auch im operativen Doing den Berater entlastet. Das
308 hat man bei dem Inhouse Consulting nicht. Dort macht man quasi dann alles selber.
309 Aber was die konkreten Tools und Methoden angeht, ist es mehr oder weniger
310 gleichwertig. Ich hatte immer den Eindruck: In der Bank ist das nicht so der Fall. Also
311 in der Bank hat man nicht so viel Struktur, nicht so viele Tools und Methoden, aber
312 das hängt sehr stark davon ab, wo man sich in der Bank bewegt. Und mittlerweile
313 muss ich das noch ein bisschen einschränken: Das ist in der Bank nicht flächende-
314 ckend vorhanden. Das ist auch logisch, weil ich habe natürlich im Inhouse Consul-
315 ting ein reines Projektumfeld. Ich habe in der Bank sehr stark unterschiedliche,
316 verschiedene Bereiche. Es gibt auch sehr projekthaft geprägte Bereiche, wo es
317 absolut vergleichbar ist. Also dort gibt es dann auch entsprechende Tools und Me-
318 thoden, die auch in der Bank immer stärker jetzt implementiert werden, und Stan-
319 dards immer stärker vorgegeben werden. Ich habe aber auch stark operativ gepräg-
320 te Bereiche, wo ich so etwas gar nicht habe, wo man schon mit einer kleinen Excel-
321 Tabelle sehr viel Struktur (lachend) reinbringen kann. Ist das so etwa das, was Du
322 Dir unter der Frage vorstellst? 00:19:12-6

323

324 I: Ja. 00:19:13-3

325

326 B3: Oder willst Du wirklich genau wissen, welche ganz konkreten Tools und Metho-
327 den man anwendet? 00:19:17-7

328

329 I: Ja. Also welche hast Du? Du kannst aus beiden Perspektiven schildern - als In-
330 house Consultant und als Kunde. Du kannst ruhig mal aufzählen: "Ich habe da." Also
331 die, die Dir gerade so primär noch in den Sinn kommen. 00:19:32-1

332

333 B3: Ja. Also was also so die Hauptmedien - fange ich vielleicht mal so rum an - die
334 man eingesetzt hat, waren PowerPoint und Excel. Und dort gab es dann halt ver-
335 schiedene Templates, angefangen vom Projektplan, über eine Stakeholder-Analyse,
336 über - sage ich mal - eine Aufgaben- oder so eine Offene Punkte Liste. Diese ganzen
337 Dinge gab es. Die wurden sehr unterschiedlich stark angewendet, sage ich mal. Das
338 hing natürlich auch immer vom konkreten Projekt ab, vom Projektleiter ab. Aber so
339 die Basis war eigentlich immer, dass man einen Projektplan hatte, dass man eine
340 Offene Punkte Liste hatte, dass man, ja, mit Stakeholder-Analyse ging es schon los,
341 wurde eher selten gemacht, war mein Eindruck. Aber man hat dann, sage ich mal,
342 die meisten Tools sehr hands-on angewendet, wie man es gerade brauchte. Ne?

343 Also dort gab es jetzt nicht - aus meiner Erfahrung heraus - nicht, sage ich mal,
344 einen gewissen Mindest-Tool-Satz, der auch auf jeden Fall Anwendung finden soll-
345 te/musste. 00:20:41-2
346
347 I: Okay. 00:20:42-0
348
349 B3: Ja? Was zum Teil ein Unterschied zur Bank auch ist. Was jetzt bei der Bank auch
350 stärker vorangetrieben wird, in einzelnen Bereichen. Dass man sehr viel stärker
351 einzelne Methoden auch komplett vorgibt, standardisiert und auch somit eine
352 gewisse Vergleichbarkeit haben will. Ja, ob es wertschöpfend ist, kann man sich
353 drüber streiten. 00:21:03-0
354
355 I: Okay. (Lachend). So, jetzt würde ich dann nochmal die Frage stellen: Wenn Du
356 jetzt an diese/die Methoden und Tools denkst, die Du eben geschildert hast, hast
357 Du die - sowohl in Deiner Zeit als Inhouse Consultant als auch in Deiner Zeit als
358 Kunde - hast Du die als spezifisch - also Inhouse Consulting Bank A-spezifisch oder
359 hast Du die als Bank A-spezifisch - wahrgenommen? 00:21:33-7
360
361 B3: Mhm (verneinend). Nein. 00:21:36-2
362
363 I: Okay. Gut. Dann ein ganz anderes Thema. (Lachend). 00:21:41-3
364
365 B3: Mhm (zustimmend). 00:21:42-2
366
367 I: Wie würdest Du Dein Verhältnis zu Inhouse Consultants beschreiben? Du hast ja
368 schon, bist ja teilweise schon darauf eingegangen. Aber vielleicht kannst Du das
369 nochmal explizit hier ausführen. 00:21:52-3
370
371 B3: Mein Verhältnis zu Inhouse Consultants in Person, als Person? 00:21:57-7
372
373 I: Ja genau, als Person. 00:21:59-3
374
375 B3: Oder: Wie stehe ich dem Konzept Inhouse Consulting generell gegenüber?
376 00:22:02-8
377
378 I: Mach es gerne beides. Also. 00:22:04-0
379
380 B3: Beides geht? 00:22:04-2
381
382 I: Ja. 00:22:05-3
383
384 B3: Also ich kann jetzt, dadurch, dass ich nur - in Anführungszeichen - bei der Bank A
385 als Inhouse Consultant gearbeitet habe und auch als Kunde nur das Inhouse Consul-
386 ting Bank A kenne/ 00:22:13-6
387
388 I: Ich meine auch nur das Inhouse Consulting Bank A. (Lacht). Sorry. Ich dachte: Du
389 meinst jetzt gerade das Konstrukt. 00:22:18-2
390
391 B3: Ja. 00:22:18-9

392

393 I: Also das Konstrukt Inhouse Consulting Bank A als organisatorische Einheit/

394 00:22:22-2

395

396 B3: Okay. 00:22:23-5

397

398 I: Und die Person. Also. 00:22:24-9

399

400 B3: Okay. Also da kann ich sagen: Dem stehe ich positiv gegenüber. Ich bin der
401 Meinung, dass das Inhouse Consulting wertstiftend für die Bank ist. Dass es vom
402 Grundkonzept her, sehr positiv einzuschätzen ist. Und ich stehe den Leuten auch
403 positiv gegenüber. Aus meiner Sicht ist auch diese Positivauslese an Personen bei
404 dem Inhouse Consulting. Es sind sehr junge Leute, sehr engagierte Leute, sehr
405 motivierte Leute, die auch ein großes Interesse daran haben, etwas zu bewegen.
406 Gerade im Verhältnis jetzt zur Bank, wo man ein sehr breites Spektrum an Personen
407 hat, ist es eine absolute Positivauslese. Mhm. Wenn ich jetzt nochmal so selber als
408 Consultant - als Berater des Inhouse Consulting - das Ganze Revue passieren lasse,
409 dann hat das Inhouse Consulting/ Oder was ich bei dem Inhouse Consulting ein
410 bisschen kritisch finde, ist das Mismatch zwischen Selbstbild und Fremdbild. Also
411 sprich: Wie sieht sich das Inhouse Consulting selbst? Und wie nimmt der Kunde das
412 Inhouse Consulting wahr? Das strahlt dann ein Stück weit auch auf die Mitarbeiter
413 aus, in dem Sinne, dass an der einen oder anderen Stelle auch falsche Erwartungen
414 geweckt werden. Und dass, mhm, ja - ich glaube, das ist eigentlich schon der
415 Hauptpunkt, dass falsche Erwartungen geweckt werden - dass auch man vielleicht
416 an der einen oder anderen Stelle nicht das bieten kann, was man verspricht. Und,
417 ja, ich glaube: Da müsste man, müsste man, glaube ich, oder wäre mein Empfinden,
418 müsste das Inhouse Consulting nochmal an sich arbeiten und ein realistischeres Bild
419 für sich gewinnen. 00:24:22-2

420

421 I: Kannst Du das mal konkretisieren? 00:24:23-8

422

423 B3: Mhm (zustimmend). 00:24:24-3

424

425 I: Also/ 00:24:25-5

426

427 B3: Ja gerne. Also das Inhouse Consulting sieht sich, glaube ich, sehr - also so meine
428 Wahrnehmung und auch das, was präsentiert wird - schon als Strategieberatung, als
429 die Strategieberatung für die Bank A. Ich glaube: Es gibt sogar diesen Spruch: "die
430 Strategieberatung/die beste Strategieberatung für die Bank A"; oder so was ähnli-
431 ches. Ich kriege den Spruch nicht mehr ganz genau zusammen. 00:24:47-8

432

433 I: Mhm. 00:24:47-7

434

435 B3: Und es gibt auch so ein schönes Diagramm, wo E die externe Beratung B, die
436 externe Beratung A, drauf sind, wo auch eher umsetzungsorientierte Beratungen
437 drauf sind, wie externe Beratung C und externe Beratung D, und das Inhouse Con-
438 sulting Bank A sieht sich irgendwo so in der Mitte, aber eher so mit Tendenz zu den
439 Großen. Also zu der externen Beratung A und der externen Beratung B. Und hat
440 auch den Anspruch, wenn sie in Projekte geht - und das merkt man ja auch in der

441 direkten Verhandlung mit dem Inhouse Consulting - dass das Inhouse Consulting
442 immer in der Leitungsfunktion auftritt, in der Summe. Wenn sie irgendwo in einem
443 Projekt mitarbeitet, dann soll eben explizit kein Bodyleasing betrieben werden, wo
444 einzelne Mitarbeiter in ein Projekt als Ressourcen sozusagen reingehen, sondern wo
445 wirklich das Inhouse Consulting eine herausgestellte Position übernimmt, und dort
446 auch wirklich ein Teilprojekt zumindest leitet, oder das Projekt an sich mitleitet,
447 mindestens mal. Und das Ganze soll immer stattfinden mindestens auf Abteilungs-
448 leiterebene. Das ist, glaube ich, das definierte Minimum. Aber im Normalfall soll es
449 schon Bereichsebene sein. Gerne auch Executive-Ebene. Vorstandsebene ist
450 eher nicht so ein Scope. Und das ist ja auch realistisch. Aber das ist so die Inhouse
451 Consulting-Wahrnehmung, dass man eine Strategieberatung ist, dass man sich in
452 keiner Weise hinter externen Strategieberatungen verstecken muss. Und dass man
453 da auf Augenhöhe agiert. Und auch so vom Kunden wahrgenommen wird. Das ist,
454 hat man schon als Berater selber gemerkt, aber jetzt auch nochmal aus Kunden-
455 sicht, ist das nicht so. Also die Bank - aus meiner Wahrnehmung heraus - nimmt das
456 Inhouse Consulting so nicht wahr. Die nimmt das Inhouse Consulting so wahr, dass
457 es engagierte Leute sind, wo die Einzelpersonen sich vielleicht tatsächlich hinter
458 Einzelpersonen aus einer Strategieberatung nicht verstecken brauchen. Aber das
459 Inhouse Consulting wird halt gerne ad hoc eingesetzt, wenn Ressourcenengpässe
460 entstehen auf Projekten. Es wird sicherlich immer eine Lösung gesucht, dass im
461 Projektorganigramm das Inhouse Consulting nochmal herausgehoben hervorge-
462 stellt wird. Aber im operativen Tun ist es eben nicht der Fall. Was ich auch schon
463 mal früher - oder bei einer früheren Frage - meinte, dass eher Mitarbeiter im Pro-
464 jekt sind, dass das Inhouse Consulting in der Regel nicht das Projekt leitet - zumin-
465 dest bei größeren Projekten. Es mag da Ausnahmen geben: kleinere Projekte, die
466 vielleicht auch mal komplett ohne den Kunden durchgeführt werden - oder wo nur
467 für diesen Kunden Unterstützung notwendig ist - da mag es auch noch wirklich so
468 sein, dass das Inhouse Consulting durch das Projekt leitet. Aber das, was ich bisher
469 miterlebt habe - und auch noch miterlebe - ist es so, dass das Inhouse Consulting
470 dort eben als wertvolle Unterstützung gesehen wird. Aber es ist eine Unterstützung.
471 Das drückt sich ja auch schon im Tagessatz aus. Wenn ich jetzt, ich glaube, für einen
472 Berater bei dem Inhouse Consulting gibt man, ich sage mal so round about im Mittel
473 tausend Euro am Tag aus. Wenn ich jetzt sehe: bei der externen Beratung B kann ich
474 auch gerne mal dreitausend ausgeben. Dann kann ich mir auch überlegen: wenn
475 ich/ Ich kann ja auch keinen Porsche für dreißigtausend Euro kaufen, neu. Das
476 funktioniert halt nicht. Und der Preis spielt da, glaube ich, schon eine wichtige Rolle.
477 Und das prägt auch die Wahrnehmung des Kunden an der Stelle. Auch wenn die
478 Leistung der Einzelperson gar nicht schlechter ist als bei einer externen Beratung. Es
479 fehlt natürlich aber von der Struktur her auch ein bisschen was. Zum Beispiel dieses
480 angesprochene Back Office, was eine externe Beratung noch in der Form hat. Dann
481 diese weltweite Vernetzung, einfach auch die Masse an Mitarbeitern bei einer
482 externen Beratung, auch ein Stückweit auch die Professionalität, was die Projekt-
483 nachbereitung und Strukturierung der Ergebnisse angeht, was das Wissensma-
484 nagement angeht. Das ist im Inhouse Consulting natürlich so entweder gar nicht
485 vorhanden oder nur sehr rudimentär ausgeprägt. Und an der Stelle ist es eben
486 tatsächlich so, dass das Inhouse Consulting nicht mithalten kann. Das münzt sich
487 aber sehr stark auf die Organisation Inhouse Consulting und nicht auf die handel-
488 den Personen. 00:29:07-6
489

490 I: Mhm. 00:29:08-0

491

492 B3: Aber das ist, glaube ich, auch kein Nachteil, weil: das Inhouse Consulting bietet
493 ja ganz andere Vorteile. Das Inhouse Consulting - und das wäre für mich dann der
494 Schritt, wo das Inhouse Consulting selber ein realistischeres Eigenbild entwickeln
495 müsste - das Inhouse Consulting dient auch zur Mitarbeiterförderung, -entwicklung
496 im Konzern. Und das sieht man ja auch daran, dass sehr viele der Abgänge von dem
497 Inhouse Consulting in die Bank gehen. Ich glaube: So neunzig Prozent ist da sicher-
498 lich eine realistische Größe. Und das spricht ja auch dafür, dass man hier so eine Art
499 Talent Pool hat, der weiterentwickelt wird. Und das ist ja auch ein Teil des Ge-
500 schäftsmodells, gute Leute von außen in den Konzern zu bekommen, die man so
501 vielleicht nicht anheuern könnte als Bank A selbst, dort schnell auszubilden und
502 weiterzuentwickeln, viel Erfahrung sammeln zu lassen, auch viele verschiedene
503 Bereiche kennenlernen zu lassen, und dann entsprechend auch an die Bank abzu-
504 geben. Und insofern. Das ist für mich eine Kernaufgabe des Inhouse Consulting,
505 neben der Unterstützung bei der Weiterentwicklung der Bank. 00:30:15-2

506

507 I: Mhm. 00:30:15-5

508

509 B3: Aber ich glaube nicht, dass das Inhouse Consulting bei strategischen Weichen-
510 stellungen der Bank eine Rolle spielt. 00:30:23-5

511

512 I: Mhm. Nur noch eine kurze Nachfrage dazu, weil es mich interessiert: Du hast
513 gesagt: „Das führt manchmal zu so einem Mismatch“ - also diese Selbst- und
514 Fremdwahrnehmung. Wie äußert sich das denn? Also was hat dieser Mismatch?/
515 also wie äußert sich der Mismatch? Und was hat der für Konsequenzen? 00:30:39-7

516

517 B3: Also der hat/ eine konkrete Konsequenz ist, dass Erwartungen geweckt werden,
518 die nicht erfüllt werden können, nämlich zum Beispiel, dass Leute von außen kom-
519 men und denken: "Oh, super. Ich bin jetzt hier bei der Strategieberatung des Bank
520 A-Konzerns. Und ich arbeite jetzt hier auf Vorstandsebene und mache hier die
521 supertollsten Projekte und bin in der ganzen Welt unterwegs." Das ist eben nicht
522 der Fall. Ne? Das ist. Ich glaub: Der eine oder andere, der vielleicht auch mit so einer
523 Erwartungshaltung kommt, der wird da erstmal enttäuscht. Das andere ist - was ich
524 jetzt noch so aus meiner Beraterzeit bei dem Inhouse Consulting so empfunden
525 habe -, ist, dass halt an diesem Bild aber festgehalten wird, und natürlich mit zu-
526 nehmender Projekterfahrung man als Berater, Projektleiter, bei dem Inhouse Con-
527 sulting natürlich auch erkennt, dass das nicht so ganz der Realität entspricht. Und
528 da wächst natürlich auch eine gewisse Unzufriedenheit, weil man natürlich auch
529 merkt: Hier wird was versucht, zu verkaufen, was gar nicht der Wahrheit entspricht.
530 Und das führt auch zu einer Unzufriedenheit. Und das sehe ich einfach als nicht
531 notwendig an. Weil ich glaube, man könnte auch, wenn man das Bild ein bisschen
532 abwandelt, trotzdem gute Leute gewinnen. Da sehe ich gar nicht als den USP des
533 Inhouse Consulting, dass gesagt wird: "Wir sind hier auf Vorstandsebene unterwegs,
534 und wir sind die tollsten Strategieberater". Sondern man kann ja die Stärken des
535 Inhouse Consulting entsprechend verkaufen. Nämlich, dass man extrem gute Ent-
536 wicklungsmöglichkeiten in der Bank hat, dass man sehr gefördert wird, dass man
537 sehr viel von der Bank sieht, dass man - und das ist tatsächlich auch ein Vorteil von

538 des Inhouse Consulting - sehr freier, sehr viel freier agieren kann als in der Bank.
539 Man ist sehr viel weniger Restriktionen unterworfen. 00:32:24-9
540
541 I: Inwiefern? 00:32:24-9
542
543 B3: In organisatorischer Hinsicht. Nehmen wir mal an, das Thema Beförderungen.
544 Als ein Beispiel, da ist es in der Bank so, dass man als Mitarbeiter zwischen ver-
545 schiedenen Führungsebenen sogenannte Audits durchführen muss - und die auch
546 bestehen muss. Das ist im Inhouse Consulting nicht der Fall. Und es gibt auch ein
547 klares Mapping von Führungsebenen im Inhouse Consulting auf die Führungsebe-
548 nen in der Bank. Ja? Und man kann - zumindest ist das häufig der Fall - auf der
549 gleichen Ebene in die Bank wechseln von dem Inhouse Consulting und muss nicht
550 dafür ein Audit machen. Sondern da wird gesagt: Das Inhouse Consulting hat ein
551 entsprechend gutes Weiterbildungsprogramm. Und dafür ist kein Audit dann not-
552 wendig. Thema Weiterbildung ist auch ein Punkt. Im Mittel wird man nicht so stark
553 mit Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen gefördert in der Bank wie im In-
554 house Consulting. Also das sind alles so Vorteile. 00:33:23-2
555
556 I: Mhm. 00:33:24-5
557
558 B3: Aber jetzt nochmal zurückzukommen auf die Ausgangsfrage. 00:33:25-8
559
560 I: Ja. 00:33:25-8
561
562 B3: Ich glaube: Dieses Mismatch führt einfach zu einer Unzufriedenheit, die nicht
563 notwendig wäre, in dem Ausmaß. 00:33:28-7
564
565 I: Also zwischen Kunde und? 00:33:29-2
566
567 B3: Nee, innerhalb des Inhouse Consulting. 00:33:34-6
568
569 I: Ja okay. 00:33:34-6
570
571 B3: Dass Leute frustriert werden, weil sie sehen: "Mist, das, was mir versprochen
572 wurde, trifft ja gar nicht ein." 00:33:40-0
573
574 I: Ja; mhm. 00:33:36-5
575
576 B3: Beziehungsweise: "Mhm, ich merke ja immer stärker, das stimmt ja jetzt auch
577 nicht so wirklich. Machen wir jetzt mal die Augen auf", und da ist dann halt aber, da
578 wird dran festgehalten. 00:33:46-8
579
580 I: Ja. 00:33:47-7
581
582 B3: Da ist nicht wirklich so eine offene, eine Offenheit da, dass man mal sagt: "Naja,
583 wir müssen uns da vielleicht wirklich mal hinterfragen". Oder auch so eine Konse-
584 quenz da. Man könnte ja auch sagen: "Nee, das ist aber unser Bild. So wollen wir
585 sein." Aber dafür müssten wir auch anders aufgestellt sein. Dafür müssten wir dann
586 zum Beispiel direkt am Vorstand angesiedelt sein und nicht ein Bereich im E1 sein.

587 Sondern wir müssten am Vorstand auch angehängt sein. Und unsere Tagessätze
588 müssten dann halt auch doppelt so hoch sein. Und dann müsste vielleicht auch das
589 Gehalt unserer Mitarbeiter höher sein. Vielleicht ist noch eine gute Konsequenz:
590 Gehalt. 00:34:23-6
591
592 I: Mhm. 00:34:23-6
593
594 B3: Ich hatte ja eingangs gesagt: als Motivation war für mich das Gehalt eine Per-
595 spektive. Das, was ich jetzt bisher schon mal wahrgenommen habe, ist durchaus die
596 Bezahlung des Inhouse Consulting maximal genauso gut wie in der Bank, eher nied-
597 riger. Dafür ist aber die Arbeitsbelastung deutlich höher. Das ist auch so ein Punkt,
598 den man im Inhouse Consulting dann irgendwann wahrnimmt, wenn man mit dem
599 Kunden zusammenarbeitet. Und das führt natürlich auch irgendwann zu einer
600 gewissen Unzufriedenheit. Weil, wenn ich merke: Ich arbeite hier jeden Tag zwölf
601 Stunden und verdiene mutmaßlich deutlich weniger als der Kollege aus der Bank.
602 Dann führt das natürlich auch zu einer gewissen Unzufriedenheit auf Dauer.
603 00:35:15-4
604
605 I: Okay. Nochmal, also drei Punkte jetzt. Also Arbeitszeit von zwölf Stunden sind ja
606 pro Woche dann doch ungefähr so 60-Stunden-Woche. Ne? Weil Du eingangs 55
607 gesagt hast. 00:35:25-1
608
609 B3: Ja. Freitags ist es oft so, dass man entweder einen Office Day mal hat. Oder man
610 hat dann vielleicht auch freitags mal kürzer; ja. 00:35:34-2
611
612 I: Okay. Dann das zweite: würde ich nochmal ganz gerne fragen: Hat denn diese
613 interne Unzufriedenheit Kunden? Also wirkt die sich irgendwie auf das Kundenver-
614 hältnis oder aus? 00:35:47-3
615
616 B3: Nee, den Eindruck hatte ich eigentlich nicht. 00:35:44-7
617
618 I: Okay. 00:35:45-8
619
620 B3: Also das wirkt sich dann eher darauf aus, dass in der Vergangenheit die Fluktua-
621 tion einfach relativ hoch war. Das hat zwei Aspekte. Das hat, glaube ich schon damit
622 zu tun. Das hat aber auch den Aspekt, dass, ja, die Bank über Projekte sehr stark
623 Mitarbeiter aus dem Inhouse Consulting auch wieder rauszieht. Und wenn ich sehe
624 in der Bank: Da ist jemand, der ist im Konzern, der hat jetzt vielleicht jetzt ein halbes
625 Jahr auf dem Projekt gearbeitet - oder noch länger - und der ist wirklich gut, dann
626 kann ich mir natürlich auch überlegen: Nehme ich nicht lieber, versuche ich nicht
627 lieber, so jemand anzuwerben als jemanden komplett externen? 00:36:26-9
628
629 I: Mhm. 00:36:23-1
630
631 B3: Ne? Da ist natürlich auch eine große Motivation für die Bank da. 00:36:31-4
632
633 I: Dann nochmal zur organisatorischen Aufhängung. Du hast ja gesagt: Also wenn
634 das Geschäftsmodell auf Strategie basierte, ne, dann vielleicht bei der, direkt am

635 Vorstand oder so aufhängen. Kannst Du nochmal die Vor- und Nachteile der aktuel-
636 len Aufhängung nennen? Aus Deiner Perspektive? 00:36:58-1

637

638 B3: Die Vor- und Nachteile der aktuellen Aufhängung? 00:37:02-2

639

640 I: Ja, also aktuell ist das Inhouse Consulting ja woanders aufgehängt. Die ist ja im
641 Bereich E aufgehängt. 00:37:04-9

642

643 B3: Genau. 00:37:07-2

644

645 I: Wäre denn das? Oder machen wir zwei, fangen wir vielleicht vorher damit an. Du
646 hast gesagt: Wenn das das Zielbild wäre, wäre das denn/ Würdest Du denn empfeh-
647 len, dass das Inhouse Consulting dort aufgehängt sein sollte, unterm Kunden? Also
648 am Vorstand zum Beispiel. 00:37:27-8

649

650 B3: Also in der aktuellen Situation würde ich das nicht empfehlen. 00:37:30-2

651

652 I: Mhm. 00:37:26-4

653

654 B3: In der aktuellen Situation spielt, glaube ich, spielt das Inhouse Consulting schon
655 eine gute Rolle. (..) Mhm. Habe ich jetzt so mir noch keine Gedanken schon mal in
656 der Vergangenheit drum gemacht. Deswegen muss ich mir da kurz da was zu über-
657 legen. Wenn wir mal schauen, wie sich die Bank im Moment entwickelt, ist ja auch
658 eine ganz starke Trennung von Change und Run the Bank zu sehen. Also man geht
659 auch immer stärker dahin, und sagt: Wir sind in einem Umfeld, wo wir uns stark
660 weiterentwickeln müssen. Auch in Zukunft wird da immer mehr kommen - sei es,
661 dass wir regulatorische Anforderungen kriegen, die wir irgendwie umsetzen müssen
662 und weiterentwickeln müssen, sei es aber auch, dass wir uns strategisch weiterent-
663 wickeln müssen - und tendiert im Moment sehr stark dazu, auch intern Projektein-
664 heiten aufzubauen. Und in dem Kontext spielt das Inhouse Consulting entsprechend
665 auch eine Rolle. Dass man eben eine interne Projekteinheit ist, die dort einen wert-
666 vollen Beitrag leisten kann. Also insofern ist es aus Banksicht für mich im Moment
667 eigentlich eine gute Aufhängung. 00:38:38-0

668

669 I: Mhm. 00:38:39-1

670

671 B3: Weil man dort, ja, auch relativ effektiv Unterstützung bieten kann. Mhm. Was
672 wäre der Mehrwert, wenn man so eine Beratung beim Vorstand aufhängen würde?
673 Man hätte halt die Vorteile, die man auch so als Inhouse Consultant hat: Man hat
674 diesen internen Blick. Man hat ein hohes Verständnis für den Kunden. Man arbeitet
675 sehr viel offener und vertrauensvoller zusammen als vielleicht mit einer externen
676 Beratung. Man hat halt aber den Nachteil, dass man eben diesen eindimensionalen
677 Blick hat. Man kennt nur die Bank A. Und ein großer Charme von externer Beratung
678 ist ja, dass man mit so einem komplett neuen Blick auf diese Situation guckt und
679 vielleicht ganz neue Ideen reinbringt. Und wenn ich immer wieder nur mit dem
680 einen Kunden zusammenarbeite - und das auch sehr operativ tue - und die han-
681 delnden Personen kenne und weiß, wie die denken und weiß, was wer will, und in
682 welche Richtung das politisch auch gewollt ist. Dann wird mein Blickfeld halt sehr
683 stark eingeschränkt. Vielleicht auch unbewusst. Und diesen Mehrwert, diesen Blick

684 von außen einkaufen, den würde man dann halt verlieren, wenn man das Inhouse
685 Consulting umhängen würde. Und man hätte natürlich, klar, damit verbunden muss
686 man sicherlich auch ein stückweit die Tagessätze erhöhen. Das wären natürlich auch
687 Mehrkosten für die Bank an der Stelle. Wobei ich glaube: Das wäre jetzt nicht so
688 dramatisch entscheidend in der Summe. Aber ich glaube: Die Aufstellung im Mo-
689 ment würde ich aus Bank- aus Konzernsicht eigentlich als positiv beurteilen.

690 00:40:26-1

691

692 I: Mhm. Okay. Ich würde Dir jetzt nochmal ganz kurz sagen, welche Fragen ich so
693 gehabt hätte. Weil Du vieles eigentlich schon an unterschiedlichen Stellen beant-
694 wortet hast. 00:40:38-5

695

696 B3: Mhm. 00:40:39-7

697

698 I: Und ich nenne Dir jetzt nur nochmal, wie die konkret heißen. Falls Du sagst: Ich
699 möchte an dem einen oder anderen Punkt, möchte ich nochmal was hinzufügen.

700 00:40:47-4

701

702 B3: Mhm. 00:40:48-6

703

704 I: Das wäre nämlich gewesen: (..) Welchen Mehrwert Du im Einsatz von Inhouse
705 Consultants - also persönlich, im Bereich und für den Gesamtkonzern - siehst. Also
706 ich nenne, ich sage Dir jetzt erstmal alle. Und dann kannst Du entscheiden (la-
707 chend), ich möchte zu der oder der Frage nochmal etwas sagen. Ich kann die Dir
708 auch gleich nochmal hinlegen. (.) Dann, was so Dein erster und letzter Eindruck von
709 Inhouse Consultants war. Ja, welche Rolle die finanziellen Rahmenbedingungen bei
710 der Projektarbeit spielen. Und wie Du die organisatorische Aufhängung beurteilst.

711 00:41:31-7

712

713 B3: Mhm. 00:41:32-7

714

715 I: Gibt es da irgendwas noch, wo Du da was hinzufügen möchtest zu den Fragen?

716 00:41:37-8

717

718 B3: Also ich glaube: Die organisatorische Aufhängung haben wir relativ intensiv
719 besprochen. 00:41:42-9

720

721 I: Mhm. 00:41:39-2

722

723 B3: Da hätte ich jetzt eigentlich aus meiner Sicht heraus - wenn Du nicht noch eine
724 Detailfrage hast - nichts mehr hinzuzufügen. Die/ Ich muss ganz ehrlich sagen: Bei
725 der/ Bei dem Thema Budget und bei dem Thema Verrechnung, da weiß ich nicht
726 mehr ganz genau, wie das lief, wenn die Bank das Inhouse Consulting bezahlt. Ob
727 das über - weil das ja organisatorisch wie eine Einheit von Bereich E behandelt wird
728 - ich glaube: Es wird über die Leistungsverrechnung zugerechnet. 00:42:15-5

729

730 I: Ja, das/ 00:42:15-5

731

732 B3: Aber da bin ich mir nicht mehr ganz sicher. Aber das wäre ja sowieso so ein
733 organisatorisches Thema. 00:42:19-7
734
735 I: Ja. 00:42:20-5
736
737 B3: Aber Effekt davon ist natürlich, dass es sehr viel einfacher auch zu beantragen
738 ist, sehr viel einfacher auch eine Zustimmung einzuholen ist, wenn man Unterstüt-
739 zung vom Inhouse Consulting hat, als wenn ich mir extern einen Berater einkaufe.
740 Und man hat natürlich auch im organisatorischen Umfeld - was die Technik angeht,
741 was das Know How angeht, über den Konzernen - eine ganz andere Voraussetzung
742 bei dem Inhouse Consulting als bei einem externen Berater. Wenn ich einen exter-
743 nen Berater reinhole, dann muss den eigentlich in der Regel erstmal schlaumachen:
744 Wo ist er jetzt gerade? Und was habe ich vor? Und warum habe ich das vor? Und
745 was ist die Historie? Und wie läuft das hier so? Und bei dem Inhouse Consulting
746 kann ich im Prinzip relativ schnell loslegen. Das ist der große Mehrwert. Und im
747 Endeffekt formt das auch für mich einen positiven Blick auf das Konzept Inhouse
748 Consulting. Also ich sehe das als durchaus sinnvoll an. Die Frage ist immer: Ab wann
749 ist Inhouse Consulting Inhouse Consulting? Das Inhouse Consulting Bank A ist ja eine
750 eigene GmbH, ist aber organisatorisch in einen Bereich eingegliedert. Das heißt
751 formal rechtlich ist es eigenständig. Aber wenn man organisatorisch guckt, dann ist
752 es ja so: Man sitzt in einem Bankgebäude, mit anderen Bankeinheiten zusammen.
753 Man ist quasi als Bereich angehängt an Bereich E an einen Executive. Und die Frage
754 ist: Was unterscheidet da das Inhouse Consulting eigentlich noch konkret von einer
755 Projekteinheit in der Bank? Ich glaube: Da gibt es schon noch deutliche Unterschie-
756 de. Aber das verschwimmt im Moment immer mehr - aus meiner Meinung heraus.
757 Dadurch, dass man in der Bank auch immer stärker in einzelnen Segmenten Pro-
758 jektbereiche aufbaut, die auch viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Bera-
759 tungshintergrund haben. Und dadurch auch nicht unbedingt weniger professionell
760 agieren. Also insofern ist es immer spannend zu sehen, was/wie die Bank da in drei,
761 fünf, sieben Jahren aufgestellt ist. 00:44:37-6
762
763 I: Mhm. Okay. In der Zeit liegen wir top. Also eigentlich kann ich jetzt noch Detail-
764 fragen stellen. (Lacht). Nein. Gibt es. Ja? 00:44:43-2
765
766 B3: Ich habe gerade überlegt: Hattest Du nicht noch eine Frage? 00:44:49-6
767
768 I: Ja. Ich habe sonst gefragt, was so Dein erster oder letzter Eindruck von Inhouse
769 Consultants gewesen wäre. Und die andere war, welchen Mehrwert, also persönlich
770 für den Bereich beziehungsweise für den Konzern geliefert wird. Die beiden Fragen
771 waren jetzt noch. 00:45:12-4
772
773 B3: Also ich glaube: Der Mehrwert ist ganz klar da. Und der besteht darin, dass man
774 durch diese positive Auslese an Mitarbeitern und auch die gute Ausbildung, ja, für
775 ein Projekt eben sehr/ ein Projekt sehr gut voranbringen kann. Man hat im Prinzip
776 eine - wie soll ich es jetzt ausdrücken? - man kann da mit relativ wenigen Ressour-
777 cen nochmal relativ viel erreichen. Und kann auch/ Der Charme ist ja auch, dass
778 man so gewisse Ressourcenspitzen ausgleichen kann als Konzern. Wenn ich irgend-
779 wo einzelne Projekte habe, dann ist es ja ganz oft so, dass ich einen hohen Bedarf
780 an Mitarbeitern habe, die ich aufbauen muss. Die müssen dann ein Jahr irgendet-

781 was tun. Und dann baut sich dann das Mengengerüst im Projekt auch wieder ab.
782 Und wenn ich so eine Einheit wie das Inhouse Consulting habe, das viele Projekte
783 parallel begleitet. Dann kann man das eben gut ausgleichen. Und dann kann man
784 die Bank dort gut unterstützen. Sonst wäre es eben schwierig, wenn ich nicht so
785 einen Pool hätte, auf den ich zurückgreifen kann. Und das ist ein wichtiger, wichti-
786 ger Mehrwert; aus meiner Sicht heraus. Und mein erster Eindruck von Inhouse
787 Consulting war absolut positiv. Für mich stand aber nie so im Vordergrund, dass ich
788 als Strategieberater unbedingt arbeiten will. Sondern für mich stand ganz klar im
789 Vordergrund: Projektarbeit, Abwechslung, spannende Themen auf einem hohen
790 Niveau, mit motivierten Leuten zusammenarbeiten und dabei aber nicht mehr so
791 viel arbeiten und nicht mehr so viel reisen. 00:46:57-1

792

793 I: Mhm. 00:46:53-4

794

795 B3: Und das hat sich auch bewahrheitet, bis auf das "nicht mehr so viel arbeiten".
796 Das hatten wir ja schon, das Thema. Das ist teilweise sogar vergleichbar gewesen
797 mit externer Beratung, ist aber auf jeden Fall auf einem deutlich höheren Niveau als
798 im Mittel in der Bank das der Fall ist. Und insofern ist aber auch mein abschließen-
799 der - oder mein, mein jetziger - Eindruck von Inhouse Consulting auch sehr positiv.
800 Auch wenn man jetzt hinter die Kulissen geguckt hat, und sehen konnte, dass natür-
801 lich auch manche Dinge nicht so positiv sind oder manche Dinge auch nicht so
802 gehalten werden können, wie es versprochen wurde. 00:47:32-6

803

804 I: Dann würde ich trotzdem noch eine - bevor wir aufhören und das/ Also die vor-
805 letzte Frage, die ich habe, ist eine persönliche Frage: wenn Du jetzt nochmal Revue
806 passieren lässt, sowohl Deine Zeit im Inhouse Consulting, als auch Deine Zeit als
807 Kunde oder in der Bank. 00:47:58-5

808

809 B3: Mhm. 00:47:58-5

810

811 I: Würdest Du Dich an beiden Punkten noch einmal genauso entscheiden? 00:47:58-

812 1

813

814 B3: Ja. 00:47:59-5

815

816 I: Das/ 00:48:03-3

817

818 B3: Ja. 00:48:03-3

819

820 I: Mhm. 00:48:03-3

821

822 B3: Würde ich machen, weil meine Erwartung an Inhouse Consulting - als ich zum
823 Inhouse Consulting gekommen bin - haben sich zum Großteil erfüllt. Also sage ich
824 mal: Der größte Wermutstropfen war dann ganz klar die Arbeitszeit. Aber ansons-
825 ten hat sich das so erfüllt. Insofern war das ein guter Schritt für mich. Und ich würde
826 mich an der Stelle auch nochmal so entscheiden, weil ich damals nicht die Option
827 hatte, direkt in die Bank zu gehen. Wenn ich die Option gehabt hätte, direkt in die
828 Bank zu gehen in eine vergleichbare Position wie heute, hätte ich das gemacht. Aber
829 die Option war nicht da. Insofern aus heutiger Sicht würde ich mich an dieser Stelle

830 unter den gleichen Rahmenbedingungen nochmal so entscheiden. Und ich würde
831 auch ganz klar von dem Inhouse Consulting wieder zur Bank gehen. 00:48:51-2
832
833 I: Okay. Also ansonsten wären wir nämlich schon am Ende. 00:48:54-6
834
835 B3: Ja. 00:48:55-9
836
837 I: Also praktisch in time. (Lachend). Und deshalb möchte ich Dich fragen: Gibt es
838 noch irgendwelche Aspekte, die Du erwähnen möchtest, die ich nicht gefragt habe?
839 Also: was auch immer. 00:49:10-6
840
841 B3: Vor welchem - kannst Du es vielleicht eingrenzen? - vor welchem Hintergrund
842 Du sagen würdest: Das wäre vielleicht/ Also das wäre so die Zielrichtung und viel-
843 leicht/ 00:49:24-4
844
845 I: Ja. Also generell, wenn Du an das Inhouse Consulting denkst und an die Zusam-
846 menarbeit zwischen Inhouse Consultant und Kunden. Also gibt es da irgendwas bei
847 der Zusammenarbeit, was ich nicht gefragt habe? Oder irgendwas, was Dir spontan
848 einfällt? 00:49:48-2
849
850 B3: Also ich glaube, ein wichtiger Aspekt ist nochmal, wenn man das Inhouse Con-
851 sulting Bank A zum Beispiel mal mit Inhouse Consulting Unternehmen P vergleicht.
852 Ich glaube, ein ganz wichtiger Punkt ist: hat man als Inhouse Consulting auch ein
853 stückweit externe Kunden? Was vielleicht dem Grundkonzept so ein bisschen wi-
854 derspricht. Aber das ist für mich ein Riesenunterschied. Und zwar nicht nur im
855 Konzern, nochmal sozusagen externe Kunden. Sondern da meine ich wirklich exter-
856 ne Kunden mit. Wie das Unternehmen P macht. Und dort ist man sehr viel stärker
857 denn auf dem Weg zu einer gleichen Wahrnehmungsebene wie eine externe Stra-
858 tegieberatung. Und ich glaube, ganz wichtig ist auch die organisatorische Aufhän-
859 gung so eines Konstrukts. Meines Wissens nach ist in der Bank B das Inhouse Con-
860 sulting anders aufgehängt, hat aber auch nur den Bank B-Konzern als Kunden und
861 hat keine externen Kunden. Und ich glaube, da ist man auch, ja, sage ich mal, ein-
862 fach auf einer höheren Flugebene unterwegs. Aber das ist, glaube ich, ein wichtiger
863 Aspekt diese organisatorische Aufhängung. Sowohl was das im Konzern angeht,
864 aber auch: Habe ich nur den Konzern als Kunden? Oder habe ich neben dem Kon-
865 zern vielleicht auch noch einzelne externe Kunden? 00:51:13-0
866
867 I: Und welche konkreten Auswirkungen hat das auf die Zusammenarbeit? 00:51:18-
868 8
869
870 B3: Ja, ich glaube, dass die Wahrnehmung der Mitarbeiter einfach eine andere wird.
871 Und das ist ja nicht nur so, dass man denn zum Beispiel anders organisatorisch
872 aufgehängt wäre. Da würden ja auch noch andere Dinge mit dranhängen. Nehmen
873 wir mal an, das Inhouse Consulting Bank A würde direkt am Vorstandsvorsitzenden
874 Bank A hängen. Dann würde damit sicherlich auch einhergehen, dass man andere
875 Projekte machen würde als Inhouse Consulting. Dass man wahrscheinlich auch
876 andere Tagessätze hätte. Dass man vielleicht auch vielleicht an der einen oder
877 anderen Stelle nochmal ein Mehr von einem anderen Typus von Mitarbeitern
878 bräuchte, die einen anderen Erfahrungshintergrund mitbringen. Und dann eben

TRANSKRIPT: 20130607_Interview 3_v1.1

BEFRAGTER: B3; Projektmanager Bank A; 39 J.; männlich

879 vielleicht wirklich stärker nochmal darauf abzielen würde, von externen Strategie-
880 beratungen Leute anzuwerben. Und das wäre so ein ganz wichtiger Effekt. Dass die
881 Wahrnehmung des Kunden auf das Inhouse Consulting eine andere wäre. Und dass
882 man wahrscheinlich auch andere Projekte machen würde und damit anders arbei-
883 ten würde. 00:52:15-5

884

885 I: Kannst Du/ Also vielen Dank. Kannst Du nur nochmal ausführen - also ganz konk-
886 ret benennen: Was ist anders? 00:52:20-2

887

888 B3: Anders würde heißen: Dann würde - wenn es vielleicht wirklich um eine strate-
889 gische Wahrnehmungsrichtung geht - nehmen wir mal an: Es gäbe ein neues Projekt
890 "Strategie 2015, -17, 2020", was auch immer. Dann ist das aus jetziger Sicht sicher-
891 lich kein Projekt, was das Inhouse Consulting leiten würde; so. Würde ich jetzt so
892 nicht sehen. Wenn das Inhouse Consulting aber zum Beispiel beim Vorstandsvorsit-
893 zenden Bank A aufgehängt wäre und eine andere Wahrnehmung da wäre, dann
894 kann ich mir schon vorstellen, dass man solche Projekte dann auch mit dem Inhouse
895 Consulting besetzen würde. Und vielleicht dann zur Unterstützung nochmal externe
896 Beratung mit reinholen würde. 00:53:00-5

897

898 I: Mhm. 00:53:03-5

899

900 B3: Die Rolle wäre dann auch eine andere. Ja. 00:53:09-9

901

902 I: Sonst noch was? 00:53:13-5

903

904 B3: Nö. Also das wäre so im Moment das, was mir so einfällt. 00:53:15-1

905

906 I: Okay. Dann danke erstmal. 00:53:20-5

907

908 B3: Ja. Sehr gerne.

4 Interview 4:

B4, Bereichsleiter Bank A

TRANSKRIPT: 20130809_Interview 4_v1.1

B4; Bereichsleiter Bank A; 49 J.; männlich

1 THEMA: "Interaktion zwischen Inhouse Consultant und Client"

2 BEFRAGTER: B4; Bereichsleiter Bank A; 49 J.; männlich

3 INTERVIEWER: Dorothee Wulfert-Markert; 30 J.; weiblich

4 ORT DES INTERVIEWS: Geschäftsräume Bank A, Frankfurt am Main

5 DATUM/ZEIT: 09.08.2013, 12:30-13:30 Uhr (Interviewdauer: 33min)

6

7 TRANSKRIPT: 20130809_Interview 18_v1.1

8

9 I: B4, vielen Dank, dass Sie am Interview teilnehmen. 00:00:05-5

10

11 B4: Gerne. 00:00:07-1

12

13 I: Meine erste Frage ist, ich würde ganz gern über Ihren Werdegang - und zwar in
14 die Bank A und innerhalb der Bank A - etwas erfahren. Und auf welchem Projekt Sie
15 zuletzt mit dem Inhouse Consulting zusammengearbeitet haben. 00:00:20-6

16

17 B4: Ah ja. Gut. Also Werdegang. Also ich war selber irgendwann einmal Consultant
18 bei der externen Beratung Q für zwei Jahre etwa im Umfeld Prozessoptimierung,
19 Wertpapier, Back Office und so weiter. Bin dann zum/ auf die Klienten-Seite ge-
20 wechselt aus einem Projekt heraus. Und war dann acht Jahre bei der Bank G, später
21 Bank Z und dabei immer als Projektmanager, Senior Projektmanager, Prozessmana-
22 ger hieß das dann, also für das Projektportfolio zuständig und immer wechselnd mit
23 einer Linienfunktion. Also mal ein Jahr oder zwei Abteilungsleiter, mal wieder ein
24 Jahr oder zwei Senior Projektmanager. Hab dann die Fusion zwischen Bank W und
25 Bank G betreut. Bin dann gewechselt zur Bank E. War da sieben Jahre lang Bereichs-
26 leiter für IT komplett für Deutschland. Und in der Funktion natürlich auch in Projek-
27 ten, also bestimmt 60 Prozent, in Projekten unterwegs, eher 70,. Und dann aber
28 eher in Vorstudien, Steering Committees, Budgetierungsprozessen, Go Live-
29 Prozessen, Nachbetreuung von Projekten und so weiter. Und bin dann in die Bank A
30 gewechselt für erstmal ein halbes Jahr Masterplanung für Domestic Integration,
31 Farbe Bank C-Farbe Bank A (Anm.: gemeint sind die Unternehmensfarben der jewei-
32 ligen Bank) gemacht. Dann zwei Jahre lang eine Task Force und ein Projekt um
33 steuerregulatorische Themen geleitet mit 280 Leuten, davon ungefähr 90 Prozent
34 externe und dann eben das U-Projekt übernommen. Und das von einem kleinen
35 acht, zehn, zwölf-Leute-Team in der Vorstudie dann aufgebaut. Ein Projekt, wo jetzt
36 mittlerweile in Frankfurt irgendwie 95 Leute, in Deutschland irgendwie so 120 Leute
37 und weltweit wahrscheinlich so 250 Menschen parttime oder fulltime unterwegs
38 sind und an der Stelle eben auch mit Inhouse Consulting, mit dem Inhouse Consul-
39 ting der Bank A zusammen gearbeitet. 00:02:31-1

40

41 I: Mhm (bejahend). Wie ist der Kontakt zum Inhouse Consulting zustande gekom-
42 men? 00:02:35-2

43

44 B4: Der ist zustande gekommen auf unsere Initiative. Weil wir eben die Situation
45 hatten, dass wir aus dem Stand heraus sehr, sehr schnell timeboxed mit vorher
46 festgelegtem Scope und vorher festgelegten Ergebnissen ein Projekt zum Fliegen
47 kriegen mussten. Also wir mussten sehr schnell hochskalieren (..) und haben uns
48 dann an das Inhouse Consulting gewandt. Und dann das Team, im Teamstaffing
49 initial dann eben zusammengearbeitet. 00:03:05-8

50

51 I: Ein Grund, den ich jetzt eben rausgehört habe, war also: Sie brauchten schnell
52 Ressourcen. Gab es auch noch andere Gründe, weshalb Sie das Inhouse Consulting
53 dann beauftragt haben für diesen konkreten Einsatz? 00:03:22-1

54

55 B4: Gut, natürlich ist immer Kapazität und Skill. Kapazität war aber klar, das Hoch-
56 skalieren des Projektes, sehr schnell, sehr flexibel und der Skill natürlich ist die
57 methodische und projektmanagementmäßige und kommunikationsmäßige Ausbil-
58 dung der Kollegen und was sie an Methoden und Erfahrungen mitbringen. 00:03:52-
59 6

60

61 I: Mhm (bejahend). Sie haben ja beschrieben, auch jetzt haben Sie eigentlich viele
62 Mitarbeiter, die Projektmanagement-Skills haben. Unterscheiden die sich in irgend-
63 einer Hinsicht von den Kollegen des Inhouse Consulting? 00:04:05-9

64

65 B4: Also in der Tendenz. Es gibt natürlich immer Einzelfälle. Aber in der Tendenz ist
66 es so, dass die Berater und namentlich bei dem Inhouse Consulting sehr gut ausge-
67 bildet sind: sehr strukturiert, sehr klar, sehr guten methodischen Background ha-
68 ben. Hingegen die internen Mitarbeiter, auch die interne Projektmanager sind, ich
69 würde sagen, ein bisschen hemdsärmlicher, ein bisschen weniger dogmatisch auch
70 unterwegs. Die kommen eher aus der praktischen Arbeit und haben sich, sozusagen,
71 das nötige Set an Methoden unterwegs aufgesammelt. Also wenn man, wenn
72 es darum geht, ein Thema zu fassen, zu analysieren, zu strukturieren und sozusagen
73 in einen geordneten Lösungsweg zu führen, dann ist natürlich sehr, sehr wichtig und
74 sinnvoll, dass man jemanden hat, der methodisch und analytisch da sehr sauber
75 unterwegs ist. Wobei ich denke: Es ist immer ein Team-Mix. Im Grunde genommen
76 liegt die beste Lösung da drin, Kollegen, die sehr stark methodisch und manageriell
77 unterwegs sind, mit Kollegen, die aus dem Geschäft und vom Kunden und vom
78 Prozess kommen, zusammenzubringen, weil man dann eigentlich den besten Mix an
79 Skills hinbekommt. 00:05:37-2

80

81 I: Sie haben ja geschildert, Sie haben - neben den Projektmitarbeitern und den
82 internen Beratern - haben Sie auch viel Erfahrungen mit externen Beratern. Sie
83 haben ja gesagt, dass Sie ein Projekt, da waren 90 Prozent Externe, das Sie gesteu-
84 ert haben. Können Sie auch dort Unterschiede zwischen internen Beratern und den
85 externen ausmachen? 00:06:02-5

86

87 B4: Ja, also zunächst erstmal. Es ist eins immer wichtig, dass man genügend interne
88 Mitarbeiter an Bord hat, um das Thema zu greifen. Um die Ownership zu nehmen,
89 um auch den externen Kollegen zu steuern. Also das Schlimmste im Grunde ge-
90 nommen ist, wenn die Beratungsgesellschaft A das Konzept macht und die Bera-
91 tungsgesellschaft B macht die Umsetzung. Man steht eigentlich nur dabei, man hat
92 keine Hand daran und die Themen fallen einem dann spätestens vor die Füße, wenn
93 man es in die Produktion übernehmen will, wenn es wirklich die eigenen Leute
94 machen, man hat kein Know How und keine kritische Masse aufgebaut. Also ich
95 würde in einer idealen Welt, würde ich nie mehr als 30 oder 40 Prozent Consultants
96 überhaupt in einem Projekt haben wollen. Ich würde ein Projekt immer zu 60 Pro-
97 zent oder 70 Prozent intern staffen wollen. Um einfach auch das Know How und
98 Anschlussfähigkeit zu haben. Weil am Ende geht der Consult dann irgendwann mit

99 Lob oder ohne Lob, meistens hoffentlich mit Lob, nach Hause, aber das Know How
100 ist dann auch weg. So. Unterschied zwischen internen und externen Consultant:
101 Beim externen Consultant ist es natürlich so, dass die Kollegen am Ende von ihren
102 Umsatzerlösen leben. Es geht dann immer am Ende dadrum, dass die Mitarbeiter
103 irgendwo auch akquisitorisch unterwegs sind. Und man hat immer - deswegen
104 meine ich kritische Masse und den Externen steuern -/ muss aufpassen, dass die
105 Kollegen fokussiert sind. Dass sie immer auch - auf day-to-day-Basis wie auch auf
106 hoher Ebene - ein klares Scope Management haben. Dass die Kollegen sich nicht
107 verlaufen und Aufwände kreieren, die man eigentlich gar nicht will. Und ein Thema
108 soweit auszisellieren, wie man das auch nicht will. Da muss man sehr stark aufpas-
109 sen. Und dass sozusagen nicht der Folgeauftrag schon durch Verschiebung von
110 bestimmten Themen dann eben generiert wird. Und damit hat man auch am Ende
111 eine Effizienz und ein Lieferthema. Ich werde ja dafür im Projekt bezahlt, dass ich
112 einen ganz bestimmten Scope zu einem ganz bestimmten Zeitpunkt abliefern.
113 Wenn man in einem Projekt - das war ja die Situation in meinem Vorprojekt da in
114 der Abgeltungssteuer- , wenn man die Situation hat, dass man sehr viele unter-
115 schiedliche Beratungsgesellschaften hat. Dann hat man auch zusätzlich das Prob-
116 lem, dass man diesen Flohzirkus dann auch domptieren muss in dem Sinne, dass die
117 Kollegen sich nicht gegenseitig blockieren. Zum Teil laufen dann da politische Pro-
118 zesse ab, die man einfach durchschauen muss und die man auch abstellen muss
119 einfach. Dass also zum Teil Probleme kriert werden, die man dann hinterher pro-
120 nomen wieder löst. Man hat einfach das Problem mit den kaufmännischen Interes-
121 sen der Beratungsgesellschaften. Das würde ich mal sagen, hat man natürlich bei
122 einer Inhouse Consulting-Unternehmen auch in gewisser Weise. Weil natürlich:
123 Jeder muss sich positionieren. Und auch ein Inhouse Consulting, was dann meist
124 irgendwie eine Tochtergesellschaft oder ein bestimmter Unternehmensteil ist. Die
125 haben auch eine eigene P&L. Die müssen auch kostendeckend arbeiten. Die müssen
126 eine bestimmte Utilisation haben und so weiter. Aber ich denke: Das ist wesentlich
127 einfacher. Und sie haben eine gewisse Loyalität zum Konzern, zum Unternehmen
128 erstmal per se, sodass diese Prozesse nicht so kompliziert sind. Ich glaube, sie sind
129 loyaler und stärker auf Qualität fokussiert. Sie hängen auch stärker am Unterneh-
130 men. Sie haben beim Inhouse Consulting eine starke Qualitätswahrnehmung. Die
131 Kollegen wollen eine gute Reputation aufbauen, indem sie ein gutes Ergebnis ablie-
132 fern, damit sie halt entsprechend weiterempfohlen werden, damit sie genommen
133 werden, sie auch ihren Handlungsspielraum erweitern und eben auch für interes-
134 sante Projekte genommen werden und nicht sozusagen nur für Bodyshopping auf
135 irgendwelchen unattraktiven Admin-Themen. Also insofern: Da haben sie deutliche
136 Vorteile beim Inhouse Consulting. 00:10:05-6

137

138 I: Sie haben jetzt schon das Thema interessante Projekte angesprochen. Für welche
139 oder in welchen Projekten kann aus Ihrer Perspektive denn das Inhouse Consulting
140 am meisten Mehrwert liefern? 00:10:19-2

141

142 B4: Also ich würde da nicht von „das Inhouse Consulting“ sprechen. Man muss dann
143 gucken, wie sich das Inhouse Consulting positioniert. Also entweder positioniert
144 sich das Inhouse Consulting sehr stark methodisch, manageriell, was dann bedeuten
145 würde, dass die Kollegen eher ein bisschen kontextfrei arbeiten und so etwas wie
146 eine Projektplanung, eine Ressourcenplanung, eine Risikomatrix, ein Projektreport,
147 im Forecasting, Budgetierungsprozesse und so weiter. Das kann ich sozusagen in

148 jedem Projekt machen. Muss es auch machen. Wenn die Kollegen sich aber inhaltlich
149 lich positionieren - und da würde meiner Meinung nach auch ein spannendes Feld
150 und ein zukunftsfähiges Feld für jede Inhouse-Beratung liegen, dass die Kollegen
151 inhaltlich sich einarbeiten. So. Und wenn so ein Inhouse Consultant eben mal zwei,
152 drei, fünf Jahre unterwegs ist und unterschiedliche Prozesse, unterschiedliche
153 Kundengruppen, unterschiedliche Asset-Klassen und Produkte gesehen hat, die
154 Systemwelt kennt, die Kultur kennt. Dann wird es spannend. Und was ich dann
155 präferieren würde als Kunde, wäre, dass der Kollege eben das Haus kennt, die
156 Kultur kennt, auch Door Opener ist, auch Kommunikator, Mediator, Leute zusammenbringt,
157 Sichten zusammenbringt, Frontoffice, Back Office, Nachbarbereiche et
158 cetera. Und eben sehr stark inhaltlich Dinge zusammenbringt und ausarbeitet. Und
159 wenn das dann noch an entsprechend spannenden Themen ist, dann erleb ich
160 zumindest immer regelmäßig, dass die Kollegen auch persönlich angefasst sind und
161 persönlich mit Herzblut am Thema hängen, was dann wiederum dem Projektergebnis
162 zugute kommt. 00:12:10-7

163

164 I: Sehen Sie hinsichtlich der Projektphase einen Unterschied, wo Sie Inhouse Consultants einsetzen würden, das heißt Projektbeginn, Umsetzung. Also, wenn man jetzt sagt, naja, zum Beispiel gibt es Themen, wo Sie in der Konzeption zum Beispiel eher eine externe Beratung sehen würden. Oder gibt es/ sagen Sie: Ein Inhouse Consulting kann von der Konzeption bis in die Umsetzung alles begleiten? 00:12:40-9

169

170 B4: Gut, also wenn ich jetzt Strategiethemene habe oder ein bestimmtes drittes Augenpaar vom Markt brauche, dann würde ich eher auf ein externes Consulting gehen. Weil die einfach unterschiedliche Häuser, unterschiedliche Branchen zum Teil sehen. Weil die eine entsprechende Know How-Datenbank haben, Referenzprojekte haben, aus denen sie sich refinanzieren können. Während ein Inhouse Consulting ja sich eher im Konzern bewegt. Die haben sicherlich auch einen breiten Blick und wenn sie in unterschiedlichen Konzerngesellschaften unterwegs sind. Aber wenn sehr stark marktgetrieben, outside-in ist, dann würde ich mich am Markt orientieren. Ansonsten würde ich Inhouse Consulting relativ stark sehen bei architektonischen Themen, bei Planungsthemen aber namentlich auch bei Ist-Analyse und Konzeption. Wenn es dann hinterher tatsächlich in die Umsetzung geht - also fein-fein die Prozesse zu beschreiben oder auch einen Test -, würde ich eher nicht die Stärken sehen. Das ist das, wo die Kollegen nicht so gerne unterwegs sind, weil sie da auch ihren Wert nicht steigern können. Aber insgesamt eher Konzeption. Aber nicht Konzeption auf der 18-Punkte-Powerpoint-Ebene, sondern wirklich auch Feinkonzeption. 00:14:11-7

186

187 I: Sie haben ja vorhin auch schon das Thema Loyalität vom Inhouse Consulting oder also gegenüber dem Kunden angesprochen. Können Sie mal aus Ihrem damaligen Projekt, aus der damaligen Zusammenarbeit mit dem Inhouse Consulting klassisch beschreiben, wie die ganz konkrete Zusammenarbeit aussah? Also so eine exemplarische Woche? Mit wem haben Sie sich dort abgestimmt? Auf welcher Ebene? Und zum Beispiel -: Wo saßen Sie räumlich? Also wirklich sehr detailliert mal anschaulich beschreiben, wie die Zusammenarbeit aussah? 00:14:44-1

194

195 B4: Mhm (bejahend). Also, was ich mir üblicherweise wünsche, ist ein sehr enger Kontakt. Räumlich war das ein ganz spannendes arbeitswissenschaftliches Experiment

196

197 ment. Wir haben, als wir angefangen haben mit dem U-Projekt, mit der Vorstudie,
198 haben wir in so einem typischen Handelsraum gegessen - in dem Fall Gebäude S der
199 Bank A - an den Händlertischen. So was bedeutet, das total open space und ganz
200 kurze Wege. Jeder sieht den anderen. Man kann auf Zuruf sehr viele Dinge klären.
201 Man hat dann immer mal wieder auch, um diese Einzelarbeit nicht zu stören, dann
202 sich zurückgezogen in Meeting-Räume. Hat die Themen strukturiert in einzelne
203 Work Packages. Und hat im Prinzip entlang der Work Packages gearbeitet. Also sei
204 es jetzt, dass wir da eine Planung gemacht haben. Wir haben im Prinzip eine Analy-
205 se der gesetzlichen Vorgaben gemacht. Wir haben eine Legal Entity-Analyse der
206 Konzernstruktur gemacht. Wir haben versucht, einen Produktkatalog aufzustellen.
207 Wir haben versucht, die Meilensteine entlang Konzeption und Umsetzung zu pla-
208 nen, mit Aufwänden zu belegen, zu bewerten. Und in den Umfeldern haben wir
209 einfach Work Packages gehabt und da waren dann die einzelnen Consultants ge-
210 nau so wie die Internen einfach zuständig für bestimmte Work Packages. Haben
211 bestimmte Dinge ausgearbeitet. Man hat sich einfach regelmäßig getroffen und hat
212 die Dinge wieder zusammengebracht. Also vom Zusammenarbeitsmodell her: Dass
213 die Kollegen, die fachlich-inhaltlich sehr zusammenarbeiten, wirklich so in so klei-
214 nen Inseln und kleinen Grüppchen und auch möbelmäßig und tischmäßig gruppiert
215 zusammensitzen. Und dass man dabei immer sehr, sehr interaktiv, sehr kurze Wege
216 einfach sich abgestimmt hat. Ganz spannend war es. Wir sind hinterher vom Händ-
217 lerraum ins Gebäude G gezogen. Auch ein Großraumbüro. Und da haben wir dann
218 für die einzelnen Projektteams - sei es jetzt Private Line, sei es jetzt Corporate, sei
219 es jetzt Tax oder Legal oder IT - so kleine Inseln gehabt, wo die Kollegen wirklich an
220 Zweier-, Dreiertischgruppen zusammengearbeitet haben. Ein Flipchart stand da.
221 Und man sich dann immer wieder getroffen und wieder vernetzt hat. Also ich glau-
222 be: Das ist am Ende das A und O. Ich sehe da jetzt auch an der Stelle gar keinen
223 großen Unterschied zwischen dem Internen und dem Externen. Mal sehen: Beim
224 Internen, der ist dann tendenziell länger da. Der Inhouse Consultant, den ich jetzt
225 mal als Externen zählen würde, ist eher auf einem kürzeren Engagement. Wäre
226 vielleicht ein Punkt, den man nochmal beleuchten kann. Weil natürlich der Wert
227 eines Inhouse Consultants sich auch daraus speist, dass er eben nicht drei Jahre lang
228 auf einem Projekt ist, sondern eben vielleicht im vier Monate-, sechs Monate-Takt
229 auch unterwegs ist. Was natürlich auch die Arbeitsorganisation ein bisschen schwie-
230 rig macht. Denn wenn ich weiß, dass der Inhouse Consultant dann irgendwann weg
231 ist, dann muss ich natürlich gucken, dass ich ein Arbeitspaket so schneide, das auch
232 tatsächlich dann abgearbeitet ist. Dass ich keinen Know How-Verlust habe. Dass ich
233 eine vernünftige Übergabe habe. Ist vielleicht auch eine Schwäche - müsste man
234 beleuchten - des Inhouse Consultings. Weil richtig Erfahrung generiere ich eigent-
235 lich, wenn ich sozusagen aus der Strategie kommend eine Business Idea habe. Dann
236 mache ich eine Vorstudie mit einer Architekturbetrachtung. Dann mache ich eine
237 Designphase. Dann mache ich eine Umsetzungsphase, eine Testphase, eine Go-Live-
238 Phase, eine Nachbetreuung. Und dann habe ich im Prinzip von der Wiege bis zur
239 Bahre mal so ein Projekt betreut und habe auch alle Probleme gesehen. Denn am
240 Ende besteht Projektarbeit ja nicht daraus substantiell, dass ich irgendwie ein span-
241 nendes Team unterwegs hatte, was sich irgendwie spannend beschäftigt, sondern
242 dass am Ende ein gutes Projektergebnis ist, was im Tagesgeschäft gut reinpasst und
243 was am Ende auch Geld in die Kasse spült oder den Regulator zufrieden macht oder
244 eine neue Infrastruktur ausrollt oder eine Kostensenkung bringt. Also am Ende wird
245 ja abgerechnet, wenn das Projekt in die Linie geliefert worden ist und dort auch

246 funktioniert. Und das ist noch einmal eine Thematik, wenn natürlich der Inhouse
247 Consultant nur einen bestimmten Teil der Wertschöpfungskette betreut und na-
248 mentlich dann die Konzeptionsphase üblicherweise, weil die auch vom zeitlichen
249 Ansatz her passt, die Umsetzung ist ja meist dann um einiges länger. Dann hat
250 natürlich das Construct Inhouse Consulting auch wieder eine Schwäche, weil natür-
251 lich der Inhouse Consultant, weil der nie die Umsetzung gesehen hat und weil der
252 nie die Tagesproduktion gesehen hat. Oder normal in Interviews kennengelernt hat,
253 natürlich nur eine eingeschränkte Einschätzung darauf, was man später für Proble-
254 me vermeiden muss. 00:19:43-3

255

256 I: Sehen Sie denn, das eine ist ja, wie lang ist das Inhouse Consulting gesamthaft,
257 also als Organisation praktisch bei einem Projekt an Bord, das andere ist, wie lang
258 ist eine einzelne Ressource des Inhouse Consultings an Bord? Sehen Sie da einen
259 Unterschied zwischen externen und internen Beratungen? Oder? Ja? 00:20:03-9

260

261 B4: Ja gut. Die, also Sie haben, der Punkt ist immer der: Sie haben natürlich eine
262 gewisse Einarbeitungszeit. Und dann eine Zeit, wo der Consultant seinen Wert
263 entfaltet. So, am Anfang stecke ich halt viel Energie rein und bis der Kollege das
264 versteht und sich orientiert hat und die Ansprechpartner kennenlernt und die gan-
265 zen Hygienefaktoren irgendwie klar sind. Und dann fängt der Kollege an, wirklich
266 Wert zu kreieren. Und insofern: Je länger jemand das Projekt begleitet, nehmen wir
267 mal an, dass er von Skill und Auftreten her in die Phase auch passt und in die Situa-
268 tion passt. Das ist natürlich immer schöner, ein längeres Engagement zu haben. Da
269 haben Sie nicht diese Rüstzeiten und diese Anlaufeffekte. 00:20:44-9

270

271 I: So. In Anbetracht der Zeit würde ich mich konzentrieren gerne noch auf zwei
272 abschließende Fragen. Ich sage Ihnen kurz, welche Themenbereiche das betrifft.
273 Das eine ist/ betrifft Finanzen. Ich erläutere es gleich noch einmal etwas. Das
274 andere: die organisatorische Aufhängung des Inhouse Consultings. Vielleicht begin-
275 nen wir mit dem Thema Finanzen? Welche Rolle spielt die, zum Beispiel der Prozess,
276 aber auch die Höhe des Budgets bei der Beauftragung von Inhouse Consultants?
277 00:21:17-6

278

279 B4: Gut. Inhouse Consulting ist natürlich immer ein bisschen geschmeidiger, weil
280 der Inhouse Consulting wie so ein Hybrid ist zwischen dem internen Mitarbeiter und
281 dem externen Consultant. Am Ende geht es natürlich auch um echtes Geld. Also
282 namentlich, wenn das eine eigene Legal Entity ist, dann fließt natürlich richtiges
283 Geld, aber das Geld bleibt halt im Konzern. So, da sind Mitarbeiter, die sind im
284 Konzern auf der Payroll. Die werden sowieso bezahlt. Die werden auch ausgelastet.
285 Üblicherweise werden dann Kontingente verhandelt, weil natürlich das Inhouse
286 Consulting muss auch planen. Die haben 100 Leute und sagen: so einem Segment S
287 verkaufen wir im Projektjahr 2014 eben 30 FTE. Und dann gibt es ein Kontingent,
288 dann gibt es auch ein Budget oder was da eingestellt wird, was man ausnutzen
289 kann. So und wenn man, nehmen wir mal an, man hat jetzt sozusagen bei der inter-
290 nen Priorisierung gewonnen und kann also von diesen 30 FTE jetzt eben im Prinzip
291 sieben haben, dann ist die budgetmäßige und vertragliche Situation relativ einfach
292 und alles relativ entspannt. Weil: das ist ein Kontingent, das ist sowieso bezahlt, das
293 Geld bleibt im Konzern, das wird nicht großartig verhandelt über Tagessätze, das
294 muss nicht gedrückt werden, es muss nicht der Einkauf an Bord sein, Vertragsgestal-

295 tung ist ein absoluter Standard, man hat den Leistungsschein und vereinbart die
296 entsprechenden Themen. Das alles, administrativ ist das sehr, sehr einfach. Das ist
297 beim externen Consult um einiges schwieriger. Entweder habe ich ein Projekt als
298 Aufwandsprojekt oder als Werkleistungsprojekt. Und in dem Moment, wo ich den
299 Kollegen nach Aufwand based on time and material abrechne, hat die Beratungsge-
300 sellschaft natürlich überhaupt keine Verantwortung mit Bezug auf das Ergebnis,
301 sondern sie wird ja nur für das Bemühen mitbezahlt und rechnet wie ein Taxifahrer
302 die Stunden ab. So. Wenn ich einen Werkvertrag abschließe, dann muss ich mir ein
303 riesen Vertragswerk antun mit Mitwirkungspflichten, mit Risiken, mit Zulieferleis-
304 tungen. Oftmals muss ich dann die Vorstudie based on time and material und dann
305 das Umsetzungsprojekt als Werkvertrag zu machen. Also ich muss/ hab dann den
306 Einkauf mit an Bord, dann muss ich Angebote einholen, muss ich einen Beauty
307 Contest machen und muss ein Wahnsinnsvertragswerk aufwenden für die Zerha-
308 ckerei: Ist das Bank A-Vertrag oder ist das ein externe Beratung T-Vertrag. Und
309 dann, wenn ich den externe Beratung T-Vertrag habe: Da muss ich bestimmte Klau-
310 seln umverhandeln. Dann sitze ich da im Prinzip tagelang, um das klarzuziehen. Und
311 das ist beim Inhouse Consulting einfach klarer, spielt ein bisschen auch in dieses
312 Thema Loyalität rein, was wir eingangs hatten. Und ich bin eigentlich schneller bei
313 der inhaltlichen Arbeit. 00:24:02-8

314

315 I: Wie schnell, also was für einen Zeitunterschied macht das? Wie schnell kann ich
316 ein Inhouse Consulting akquirieren? Und wie schnell bin ich dann/ habe ich prak-
317 tisch die Externen an Bord? 00:24:14-6

318

319 B4: Na gut, das Thema ist natürlich immer, ob die gute Ressource da ist. So. Wenn
320 ich mit einem externen Berater eine langjährige, vertrauensvolle Zusammenarbeit
321 habe, dann stellt er mir im Prinzip auch schon mal drei, vier gute Leute hin, die
322 fangen dann am nächsten Montag an zu arbeiten und gechartert wird dann zwei
323 Monate später, wenn der ganze Vertragsprozess abgearbeitet ist. Das geht natürlich
324 auch alles. Bei neuen Beratungsgesellschaften ist es immer sehr schwierig. Da muss
325 immer eigentlich erstmal der Vertrag fertig sein, bevor man anfängt zu arbeiten. Die
326 Externen tun sich, die externen Consultants tun sich einen Tick schwieriger, weil
327 natürlich die guten Leute auch alle in Lohn und Brot sind (..) Und die bei einem
328 anderen Kunden rauszueise. Ich muss dann wieder Einzelinterviews machen und so
329 weiter. Also ich habe eigentlich, wenn ich mit einer neuen externen Beratung an-
330 fange, immer einen Prozess von irgendwie vier Wochen bis sechs Wochen, bis das
331 vernünftig funktioniert. Und dann immer noch die Frage, dass dann der ein oder
332 andere Berater dann eben erstmal nur paar Tage und dann hochgefahren wird, so
333 wie er beim Kunden ausgephast wird. Im Inhouse Consulting geht das wesentlich
334 schneller. Hängt natürlich auch von der Verfügbarkeit der Mitarbeiter ab oder wenn
335 ich nur kure Engagements habe von drei, vier, sechs Monaten, dann wird auch eher
336 mal immer einer frei. Also ein Problem ist bei Inhouse Consulting und externen
337 Consulting gleich, das ist das Problem dieser Know How-Pyramide. Ich werde beim
338 externen Consulting, das ist im Prinzip besonders prägnant, immer das Thema
339 haben, wenn ich eine very senior person haben will. Dann steht da ein bestimmtes
340 Cost Accounting dahinter. Dann muss ich immer zwei Seniors und drei Rookies
341 mitkaufen, damit die sich sozusagen als Pyramide leveragen. Am Ende. Das Thema
342 bleibt in ähnlicher Weise natürlich auch beim Inhouse Consulting erhalten. Da kann
343 ich natürlich auch nicht nur die hochqualifizierten supererfahrenen Berater haben.

344 Da sind natürlich auch junge Berater immer dabei. Hängt natürlich damit zusam-
345 men, dass Inhouse Consulting immer Greenhouse für Führungskräfteentwicklung
346 ist. Das heißt: die haben eine hohe Fluktuation. Damit müssen sie nachkaufen.
347 Damit haben sie immer einen hohen Anteil an jungen Leuten, was erstmal gut ist
348 auch. Ja lieber, wie heißt das immer so schön "Hire for Attitude - Train for Skills".
349 Mir persönlich ist im Projekt immer wichtig, wenn ich Leute habe, die pfiffig sind,
350 die engagiert sind, die fleißig sind, die diszipliniert sind, die was auf die Beine stellen
351 wollen und gierig und hungrig sind. Da kann ich immer mehr mit anfangen, wenn
352 die gut geguidet werden, kann ich immer mehr mit anfangen als diese altvorderen
353 Berater, die seit 20 Jahren so "kenn ich, weiß ich, war ich schon." Aber grundsätzlich
354 würde ich mal sagen, ist ein Staffing schneller und flexibler über ein Inhouse Consul-
355 ting, wenn ich einen entsprechenden Zugriff auf die Mitarbeiter habe. 00:27:18-0
356

357 I: So, dann vielen Dank erst einmal dafür. Und der letzte Punkt wäre die organisato-
358 rische Aufhängung des Inhouse Consultings. Wie beurteilen Sie die aktuelle Aufhän-
359 gung des Inhouse Consulting der Bank A zum Beispiel? 00:27:35-0
360

361 B4: Also ich denke, die, das Inhouse Consulting sollte ein eigenes juristisches Gefäß
362 sein, sollte eine eigene Einheit sein im Konzern. Sollte nicht irgendwo ein Anhängsel
363 eines Organisations- oder IT-Bereiches sein, einfach um die Neutralität zu gewähr-
364 leisten. Und ich denke auch von den Kostenstrukturen und auch vom Manage-
365 mentmodell, vom Geschäftsmodell ist das einfach besser, wenn das eine kleine
366 Einheit ist, als wenn es irgendwie eine Organisationseinheit im Konzern ist. Insofern
367 finde ich das ganz gut, wie es im Augenblick bei dem Inhouse Consulting und bei der
368 Bank A aufgesetzt, eine schmale Geschäftsführung, die auf Augenhöhe mit dem
369 Bereichsleiter und Bereichsvorständen sprechen kann. Dann die Account Manager,
370 die auch mit den Projektleitern und den Sponsoren sprechen und dann die entspre-
371 chenden Abstufungen an Berater-Skills, die auch irgendwo auf die Organisation
372 mappen. Aber ich würde immer präferieren, dass das Inhouse Consulting eine
373 kleine feine Einheit außerhalb der legalen Struktur der Bank ist. Was ich mir wün-
374 schen würde, wäre, dass man durchaus, aber das ist eine Sache der Bank A in dem
375 Falle, dass man den Laden durchaus ein bisschen größer gestaltet, also ich würde da
376 durchaus auf 150, 200 Leute gehen. Wenn es größer wird, dann muss man wahr-
377 scheinlich Strukturen nachziehen, dann wird es wieder teuer und ein bisschen
378 inflexibel. Aber ich würde es durchaus ein bisschen größer und damit lieferfähiger
379 gestalten. 00:29:27-0
380

381 I: Wobei das Inhouse Consulting ja schon in der Zeit, in der Sie eingekauft haben, in
382 der Zwischenzeit von 60 auf 100 gewachsen ist. 00:29:36-2
383

384 B4: Mhm (bejahend). 00:29:37-2
385

386 I: Haben Sie da irgendeinen Unterschied bemerkt in der, durch dieses Wachstum?
387 00:29:42-0
388

389 B4: Also das, dazu bin ich jetzt nicht nah genug dran, also da müsste ich mehr Kon-
390 taktpunkte haben. Aber insgesamt ist das Hauptthema in der Zusammenarbeit mit
391 dem internen Consulting, dass die guten Leute natürlich sehr nachgefragt sind und
392 sehr ausgebucht sind und dass es einfach schwierig ist, für das Inhouse Consulting

393 dann wirklich lieferfähig zu sein. Das wird ganz gut kompensiert, wenn man dann
394 sagt "Okay, dann habe ich einen Senior und einen Junior" und das war das, was ich
395 eingangs sagte, da ist der Recruiting-Prozess von dem Inhouse Consulting recht gut.
396 Da sind junge, kreative, gierige, hungrige und gut ausgebildete Leute und die auch
397 was auf die Beine stellen wollen und die Guidens über den Senior ist da auch ganz
398 gut abgebildet. Die Geschäftsführer und die Key Accounter sind nahe an den Projek-
399 ten dran, betreuen da auch mit, unterstützen ein bisschen, also nicht nur die Grüß-
400 Gott-Auguste, die jetzt die Verträge abschließen, sondern sind auch nahe an den
401 Projekten. Es gibt wöchentliche Statusmeetings und so weiter. Insofern wird das
402 ganz gut gecovert. Aber natürlich, deswegen kritische Masse, deswegen würde ich
403 das eher so bei 150, 200 Leuten sehen, bevor sie sozusagen in bürokratische Prob-
404 leme reinlaufen, aber das Thema ist einfach die Lieferfähigkeit, das ich einfach
405 klasse Leute habe. Weil am Ende, Projekte leben ganz klar von den Menschen, die
406 da zusammenarbeiten. 00:31:20-6

407

408 I: B4, vielen Dank. Das waren alle meine Fragen. Möchten Sie ansonsten noch etwas
409 hinzufügen, was ich nicht aktiv angesprochen habe? 00:31:32-4

410

411 B4: Nein, fällt mir jetzt. Ja gut, wir haben alle wesentlichen Punkte. Also ich bin ein,
412 ein Schlusssatz. Ich bin ein Anhänger von Inhouse Consulting. Ich finde, dass das ein
413 sehr guter Königsweg ist, weil die internen Mitarbeiter oftmals aus dem Tagesge-
414 schäft einfach nicht rauszulösen sind, weil die Bank ist ja am Ende, die Bank wird
415 zwar entwickelt und langfristig ist immer die Geschichte, aus einem Ei kann ich
416 immer nur zu einem Zeitpunkt entweder ein Spiegelei oder ein Küken machen und
417 das Projekt ist immer eher das Küken und das Tagesgeschäft ist eher das Spiegelei.
418 Und oftmals schlägt eben Kurzfrist Langfrist. Und deswegen kriegen Sie die guten
419 Leute aus dem Tagesgeschäft oft nicht losgeeist und deswegen ist Inhouse Consul-
420 ting oft ein sehr, sehr guter Königsweg, um eben gute Leute mit einem entspre-
421 chenden Konzern-Know How und einem fachlichen, inhaltlichen Know How in ein
422 Projekt reinzubekommen. 00:32:38-5

423

424 I: Vielen Dank. 00:32:39-6

425

426 B4: Bitte. 00:32:39-8

5 Interview 5:
B5, Bereichsvorstand Bank A

TRANSKRIPT: 20130624_Interview 5_v1.1

BEFRAGTER: B5; Bereichsvorstand Bank A; 52 J.; männlich

1 THEMA: "Interaktion zwischen Inhouse Consultant und Client"
2 BEFRAGTER: B5; Bereichsvorstand Bank A; 52 J.; männlich
3 INTERVIEWER: Dorothee Wulfert-Markert; 30 J.; weiblich
4 ORT DES INTERVIEWS: Geschäftsräume Bank A, Frankfurt am Main
5 DATUM/ZEIT: 24.06.2013, 14:00-15:00 Uhr (Interviewdauer: 34min)
6 TRANSKRIPT: 20130624_Interview 5_v1.1
7
8 I: Ja, es hat ein rotes Lämpchen. Wir sehen jetzt, dass wir live sind. 00:00:03-6
9
10 B5: Na wunderbar. Gut. Ich dachte, es wäre ein Handy. 00:00:07-4
11
12 I: (..) Nein. Dieses Gerät/ 00:00:10-5
13
14 B5: Aber das ist das Diktiergerät der neuen Generation. 00:00:11-7
15
16 I: Ja. 49,99 Euro, Elektronikmarkt N, wenn Sie es genau wissen wollen (lacht).
17 00:00:16-8
18
19 B5: Das war früher teurer. 00:00:17-6
20
21 I: Ja. Die zweitbilligste Variante war das und ist tadellos. (..) Gut. Ich werde ein
22 bisschen mitschreiben während des Interviews. Herr Dr. X, vielen Dank für das
23 Interview. Herzlich willkommen. Warum wir dieses Interview führen: Ich bin beson-
24 ders an Ihnen als Interviewpartner interessiert, weil Sie Inhouse Consultants beauf-
25 tragen. Würde gerne aber vorab fragen, ob Sie mir Ihren eigenen Werdegang schil-
26 dern können, IN beziehungsweise IM/ in der Bank A. Und vielleicht abschließend
27 dann, in welchem Projekt Sie aktuell mit Inhouse Consultants zusammenarbeiten.
28 00:00:58-2
29
30 B5: Also ich bin seit 2003 im Bank A-Konzern. Ich hab erst bis Anfang yyyy in der
31 Bank C gearbeitet und bin dann yyy in die Bank A gewechselt. Bin Dezember yyyy
32 Executive geworden. War bis Sommer letzten Jahres zuständig als COO für den
33 Bereich G, also Immobilien- und Schiffsfinanzierung und Staatsfinanzierung und so
34 weiter. Und seit September letzten Jahres leite ich den Bereich T, das heißt das
35 (GELÖSCHT). Da geht es primär um die Koordination der Kosten- und Einsparpro-
36 gramme in der Bank A. Ich habe VORHER (..) mehrere Jahre in einer Beratung gear-
37 beitet. Bei der (GELÖSCHT). Und dort, ja, durch die Beratung bin ich eigentlich zum
38 Bankgeschäft gekommen, weil ich in erster Linie Banken beraten haben. Vor allen
39 Dingen eben auch die Bank A. Und dort die/ zum Beispiel die Fusion der drei Hypo-
40 thekenbanken zur Bank C betreut hat, was dann dazu führte, dass ich eben 2003
41 selber dann zu Bank C gegangen bin. 00:02:17-2
42
43 I: Ja. Danke. Arbeiten Sie aktuell auch auf einem Projekt mit? 00:02:23-4
44
45 B5: Ach so. AKTUELL ist/ ja. Ich hab also/ ich hab an mehreren Projekten mit der
46 Bank A-internen Beratung gearbeitet. In der Zeit bei Bereich G war das vor allen
47 Dingen die Integration der Bank D. Und jetzt seit letztem Jahr der Aufbau und jetzt
48 die erste Umsetzungsphase des Bereichs T ging halt von vornherein mit Inhouse
49 Consulting Bank A. Und in der Tat. Wir hatten am Anfang zehn Inhouse Consultants

50 hier an Bord. Inzwischen sind es noch vier. Es war halt wirklich so, dass wir den
51 ganzen Aufbau OHNE Inhouse Consulting Bank A gar nicht geschafft hätten, weil in
52 der Kürze der Zeit gar nicht genügend Kapazitäten hier in diesen neuen Bereich zu
53 versetzen waren. 00:03:10-4

54

55 I: Wie sah die Anfangsrelation aus von I Inhouse Consulting Bank A zu/ 00:03:14-9

56

57 B5: Ganz am Anfang war es so, dass wir/ ich/ da war ich, (..) meine Sekretärin, die
58 allerdings praktisch nur die ersten Wochen da war, weil sie dann in Mutterschaft
59 gegangen ist. Und zwei Senior/ also der, der heißt nicht Senior, sondern Principal
60 Project Manager, also F5er/ P5er Projektmanager. Und der Rest war Inhouse Con-
61 sulting Bank A. Und es waren halt/ also ganz am Anfang, war dann auch eben ein
62 bisschen schwer zu überblicken, weil die auch öfters eben die Teilnehmer wechsel-
63 ten, weil es eben so kurzfristig hier reingebracht werden mussten. Also es waren
64 ÜBER zehn Leute und mit denen haben wir halt dieses Projekt sehr schnell aufge-
65 baut. Da ging es ja erstmal darum, dass überhaupt erstmal sozusagen Struktur
66 aufgebaut werden musste, ein Prozess definiert werden musste und dann die Ent-
67 wicklung der Maßnahmen in Auftrag gegeben wurde und nachgehalten werden
68 musste. Also das ging alles recht holterdiepolter im Aufbau. Und erst Zug um Zug
69 war es dann so, dass wir im Laufe des Herbstes, also die ganze Sache ging im Sep-
70 tember los und bis zum ersten Dezember hatten wir dann die komplette Mann-
71 schaft beisammen. Das waren zehn Leute. Das heißt also, Inhouse Consulting Bank
72 A wurde da langsam runtergefahren. Der permanente/ das permanente Team
73 wurde hochgefahren. Und seit, ja, seit Juni sind wir jetzt, glaube ich, bei vier.

74 00:04:43-1

75

76 I: (..) Das Projekt/ wie ist die/ Ihr Kontakt zum Inhouse Consulting Bank dabei dann
77 zustande gekommen? 00:04:51-8

78

79 B5: Na ja, also ich kannte halt den geschäftsführenden Partner Z schon aus dem/
80 aus dem Bank S-Projekt. Aber in erster Linie kam das daher, dass der Bereichsvor-
81 stand V, der ja so eine Art COO für den E-Bereich ist, (..) mir dann sagte: „Pass mal
82 auf, das schaffst Du doch jetzt erstmal gar nicht. Ich gebe Dir mal ein paar Leute
83 vom Inhouse Consulting.“ Hab ich gesagt, „Super Idee.“ Und nur so ging dann die
84 ganze Sache los, weil sonst hätten wir es auch nicht geschafft, ne. Und wie gesagt,
85 dann hab ich mich mit den geschäftsführenden Partner Z zusammengesetzt. Der hat
86 dann eben, alles was er ankarren konnte, angekarrt. Und dann ging die ganze Sache
87 los. 00:05:27-8

88

89 I: Sie haben angesprochen, dass Sie zuvor auch mit Inhouse Consulting zusammen-
90 gearbeitet haben/ 00:05:32-7

91

92 B5: Ja. 00:05:32-8

93

94 I: bei der Bank S. Wie hat sich da der Kontakt ergeben? 00:05:36-1

95

96 B5: (..) Na ja, das kam daher/ also (..) wir hatten in der/ (...) also es war so, das war
97 ja, bei der Bank S relativ komplex, weil für die Integration war es zunächst mal
98 notwendig, dass noch die restlichen bei der Bank H befindlichen Anteile an der Bank

99 S gekauft wurden. (..) Und dann ging der eigentliche Integrationsprozess los. Oder
100 sagen wir mal so, tatsächlich war es so, dass dieser Kaufprozess und der Integrati-
101 onsprozess schon mal parallel liefen. Wir hatten am Anfang die externe Beratung B
102 drin. Und irgendwann haben wir dann gesagt: so jetzt ist es/ sind die Kosten nicht
103 mehr vertretbar, jetzt müssen wir die ausphasen und haben dann das Inhouse
104 Consulting verstärkt hineingephased. Also es gab eine Übergangszeit zwischen der
105 externen Beratung B und dem Inhouse Consulting und dann wurde die Schlussphase
106 der Integration bis hin/ oder Integrationsvorbereitung, muss ich sagen, bis hin zur
107 tatsächlichen Verschmelzung eben durch das Inhouse Consulting begleitet.

108 00:06:47-1

109

110 I: (..) Sie haben ja eben/ also bei beiden Projekten geschildert, wie der Kontakt zum
111 Inhouse Consulting zustande gekommen ist. (..) Wenn Sie jetzt überlegen, wofür Sie
112 diese Consultants einsetzen, was war DA der primäre Treiber? 00:07:06-0

113

114 B5: Ja, also muss man unterscheiden. Bei/ (..) also bei der Bank S war es so, (..) wir
115 brauchten die externe Beratung B am Anfang vor allen Dingen, weil wir einfach
116 nicht genügend Projektmanagementkapazitäten hatten. (..) Wir kamen dann ir-
117 gendwann an einen Punkt, wo diese Projektmanagementkapazitäten in dem Um-
118 fang nicht mehr erforderlich waren. Wir aber auch nicht genügend eigene Leute
119 hier aus dem Stab und den sonstigen Einheiten im Bereich G hatten, um das Ge-
120 samtprojekt wuppen zu können. Und dann brauchen Sie Projektspezialisten. Und
121 deshalb kamen wir auf das Inhouse Consulting. Und bei dem anderen Projekt, hab
122 ich es ja eben schon geschildert, da war es einfach auch so, dass wir keine Kapazitä-
123 ten hatten und schnell Leute brauchten, mit denen einfach dieses/ diese Ge-
124 samtstruktur, die ja, wenn es auch ein permanenter Bereich ist, doch eine Projekt-
125 struktur darstellt. (..) Der musste einfach losgetreten werden. Und auch da war es
126 dann eben notwendig, sozusagen über Nacht die entsprechenden Kapazitäten zu
127 bekommen, das kriegen Sie nur durch so eine/ wie sagt man, so eine schnelle Ein-
128 greiftruppe, die eben in diesem Falle inhouse vorhanden ist und uns es dadurch
129 erlaubte, direkt zuzugreifen. Und man muss natürlich auch sagen, ja, es ist so, na-
130 türlich sind die Kosten höher als bei einem permanent Zugeordneten. Allerdings ist
131 es auch klar, dass wir, wenn man nicht davon ausgeht, dass das nun eine permanen-
132 te Tätigkeit ist, sondern die ist zeitlich befristet. Und dann ist sie natürlich deutlich/
133 von den Kosten her deutlich geringer als ein externer Berater. Obwohl man da
134 nochmal differenzieren muss, ist sicherlich, also jemand von der externen Beratung
135 C oder von der externen Beratung D, ist billiger als jemand von der externen Bera-
136 tung B oder der externen Beratung A. Aber die Kosten vom Inhouse Consulting sind
137 nochmal deutlich niedriger. Und, das macht natürlich auch ein ganz wesentlichen
138 Punkt, die gehen einfach in den indirekten Aufwand. (..) Das heißt, das sind also
139 sozusagen Verrechnungskosten. Ja. Von daher ist es/ ist also die, ich sag mal, die
140 Schwelle gegenüber dem Einsatz vom Inhouse Consulting deutlich geringer als es
141 bei anderen Beratern, die extern arbeiten, wäre. 00:09:25-5

142

143 I: (...) Sie haben ja beschrieben, dass Sie also sowohl vom eigenen Hintergrund als
144 auch in der Zusammenarbeit mit externen Beratungen, aber auch mit Projektma-
145 nagementeinheiten im Konzern vertraut sind. Und haben auch zum Beispiel einen
146 Punkt der Übergabe angesprochen. Wenn Sie diese drei Gruppen vergleichen - also

147 interne, externe Berater und Projektmanagementeinheiten -, wie können Sie die
148 Unterschiede/ wie schätzen Sie die unterschiedlichen Kompetenzen ein? 00:10:00-6
149
150 B5: Na ja, also mein Stab war ja eine interne Projektmanagement-Einheit und jetzt
151 hier bei Bereich T ist das wieder genauso. Wenn ich mir jetzt mal so jetzt beim
152 Bereich T, also ansehe, was macht mein/ was machen meine permanenten Leuten,
153 was macht das Inhouse Consulting, würde ich sagen, ist überhaupt kein Unter-
154 schied. Der Unterschied ist nur, dass die Inhouse Consultants irgendwann wieder
155 aufhören. Während wir, die Permanenten, das weitermachen. Im Bereich G-Stab
156 war es vielleicht noch ein bisschen anders. Weil, da war es natürlich so, dass die
157 Leute/ es war ja da teilweise schon recht komplexe Aufgaben. Also wenn es zum
158 Beispiel darum geht, irgendwelche Umbuchungen bei Derivaten hinzubekommen,
159 ja, dann müssen Sie schon ein bisschen genauer in diesem ganzen Derivatefeld drin
160 sein. Sie müssen die Leute/ also das war nun ganz konkret, die Derivate, die bisher
161 eben in der Schiffs/ in der/ nicht in der Schiffsfinanzierung, sondern vor allen Din-
162 gen in der Staatsfinanzierung dort in der Bank S angewandt wurden, mussten nun
163 zum Segment C umgebucht werden. Da gab es Bewertungsfragen. Da gab es die
164 Frage des Abbildungs/ der Abbildung im System. Weil halt die Bank S andere Systeme
165 verwendet als Segment C. Die Bank S-Systeme aber abgestellt werden sollten
166 und so weiter. Also da müssen Sie auch fachlich relativ tief drin sein. Und da hatten
167 wir natürlich Leute, die das/ die über Jahre hinweg schon die Bank S betreut hatten
168 und da tiefer drin sind, inhaltlich, ja. (..) Während das Inhouse Consulting da relativ
169 stark im, sag ich mal, doch in die Projektarbeit/ also sprich ganz konkret, das Pro-
170 jektmanagement, das Projektbüro an, all das was damit zusammenhängt, darauf
171 konzentriert war. Wenn ich mir jetzt einen externen Berater dazu vergleiche, da
172 muss man natürlich sehen, das ist vor allen Dingen ausgeprägt bei solchen Strate-
173 gieberatungen wie der externen Beratung B und der externen Beratung A. Aber
174 ansatzweise auch bei den anderen. Da ist es natürlich so, dass die Karriereentwick-
175 lung und die Geschwindigkeit, die es bei diesen Beratern gibt, ne, Sie können also
176 theoretisch davon/ sozusagen vom Einstieg bis zum Partner, der nur noch mit den
177 Vorständen redet, es in sechs, sieben Jahren schaffen, ja. Da ist diese Geschwindig-
178 keit natürlich so extrem, dass auch der Einsatz der Individuen einen Umfang an-
179 nimmt, der teilweise echt schon als gesundheitsgefährdend bezeichnet werden
180 muss, ja. Und natürlich vielfach auch der Aufwand, der betrieben ist, so viel höher
181 ist, als das was man in einem/ in einem Unternehmen intern machen würde, wenn
182 man sagt, okay, das ist jetzt nicht unser Lebensinhalt hier, dieses Projekt in den
183 nächsten drei Monaten durchzuziehen, ja. Bei/ aber bei einem Berater ist es halt so.
184 Und sozusagen der Berater will natürlich auch eine äußere Dokumentation seiner
185 Arbeit produzieren. Und je aufwendiger diese äußere Dokumentation ist, desto
186 mehr sieht es nach Arbeit aus. Weswegen ja Folienpakete von der externen Bera-
187 tung B und der externen Beratung A teilweise so sind, dass Sie denken, wie haben
188 die das bloß in einer Nacht geschafft? Was mitunter durchaus Selbstzweck ist, ja.
189 So. Das macht nochmal einen zusätzlichen Unterschied. Es ist auch so, dass einfach
190 von der Qualifikation her, zumindest bei den Spitzenberatungen, durchaus auch
191 nochmal Leute dabei sind, die einfach von der Auffassungsgabe her nochmal schnel-
192 ler sind und nochmal, sag ich mal, schneller Durchblicke sich erarbeiten können und
193 so weiter. Und dass die auch beim Projektmanagement dann, ja, eine größere/
194 NOCH größere Schnelligkeit und noch größere Konsequenz in der/ in Ihrer Arbeit
195 darlegen, ne. 00:14:11-1

196

197 I: Können Sie mal ein Beispiel nennen anhand dem das etwas fassbar wird?

198 00:14:16-3

199

200 B5: Na ja, also diese ganze Geschichte/ bei der Bank S, hier beim Bereich T hatten
201 wir ja keinen externen Berater. Aber bei der Bank S da gab es halt schon sehr kom-
202 plexe Zusammenhänge. (...) Wie gesagt, allein diese ganzen Dinge Wartestrukturen,
203 die man im Einzelnen durchdringen muss. Es gab aber auch natürlich wirklich ein
204 SEHR komplexes (...) Projektfeld, weil eine ganze Reihe von teilweise sehr schwieri-
205 gen Handlungssträngen, die auch hier in der Bank noch nie durchgezogen wurden.
206 Wie zum Beispiel die Beantragung der neuen Pfandbrieflizenz für die Bank A, die im
207 Zuge der Integration der Bank S betrieben werden musste, weil ansonsten es/ dann
208 hätte es die Bank S zwar nicht mehr als Unternehmen gegeben, sondern nur noch
209 als Einheit der Bank A. Aber Sie hätten leider Ihre Pfandbriefe nicht aufrechterhal-
210 ten können, weil Sie keine Lizenz mehr gehabt hätten, weil die Lizenz hat/ musste
211 dann natürlich die Bank A haben. Und das musste halt alles im (Husten) in der ent-
212 sprechenden Zeit/ im entsprechenden Zeitfenster durchgezogen werden. Und es
213 war eine Fülle von Parallelsträngen, die betrieben werden mussten. Da brauchen
214 Sie schon jemanden, der ziemlich projekterfahren ist um erstmal diese ganze Pla-
215 nung im Einzelnen durchzuziehen. Den Überblick zu behalten und dann sozusagen
216 parallel und gleichmäßig diese Anzahl von Strängen voranzutreiben und da dann
217 auch dauernd Fehler passieren, diese Fehler wieder auf/ erstmal zu entdecken,
218 dann wieder aufzufangen. Und in der entsprechenden/ knappen, zur Verfügung
219 stehenden Zeit wieder auszumerzen. Ja, das ist schon eine sehr stark gesteigerte
220 Komplexität. Wie gesagt, die muss man dann irgendwie abbilden können. 00:16:01-
221 5

222

223 I: (...) Eine Frage, vielleicht auch die auch sehr konkret ist, wie stimmen SIE sich
224 denn ganz konkret mit dem Inhouse Consulting ab? Zum Beispiel mit, Sie haben
225 einmal den geschäftsführenden Partner genannt. Haben Sie regelmäßige Jour Fixes
226 oder/ 00:16:23-3

227

228 B5: Ja, jetzt hier bei/ beim Bereich T ist es so, dass wir eigentlich von Beginn an
229 jeden Tag ein Morning Meeting haben. Immer um viertel vor zehn. Das war anfangs
230 eine halbe Stunde lang, jetzt ist es noch eine viertel Stunde lang. Wo einfach sozu-
231 sagen die Aufgaben für den Tag durchgegangen werden. Wie, ich hab/ wir haben
232 einen wöchentlichen Leitungs-Jour Fixe, wo also meine beiden Principal Projekt
233 Manager mit dabei sind. Und eben der operative Partner vom Inhouse Consulting.
234 Und das sind eigentlich unsere Steuerungsgremien. Aber das wichtige ist vor allem
235 dieses tägliche Meeting, ja. Das haben wir auch/ das kannte ich so aus der Beratung
236 nicht. In der Beratung war es immer so, dass wir/ da hatten wir halt, bei der exter-
237 nen Beratung B nennt sich das Case Team Meeting. Aber die waren immer eigent-
238 lich normalerweise einmal die Woche, manchmal vielleicht zweimal die Woche,
239 wenn es besonders eng war, ne. 00:17:16-6

240

241 I: Auf wessen Veranlassung kam dieses Morning Meeting zustande? 00:17:19-7

242

243 B5: Inhouse Consulting Das hat das Inhouse Consulting so durchgezogen. Das hatten
244 wir auch früher bei den Projekten, die wir hier/ die wir intern im Bereich G gemacht

245 hatten, hatten wir das nicht in der Form. (...) Da hatten wir auch/ hatten wir die, die
246 üblichen, wöchentlichen Projekt Meetings. Die wir auch sehr stark gestaffelt hatten,
247 ja. In Teilprojekt Meetings, in Projektbüro Meetings, in Vorbereitungs-Meetings für
248 die Projektleitung und was weiß ich alles, ja. Also man das beliebig differenzieren.
249 Wesentlich war immer das Haupt-Steuerungsgremium war immer die Projektlei-
250 tungssitzung. Da war ich dann auch immer dabei. 00:17:55-5

251

252 I: Und wenn Sie ansonsten mal den Themenbereich Methoden fokussieren? Sehen
253 Sie dort beim Inhouse Consulting Dinge, die anders oder vielleicht gleich sind wie
254 bei externen Beratungen? 00:18:12-3

255

256 B5: Da sehe ich/ also bei der Methodik muss ich ehrlich sagen, sehe ich eigentlich
257 keinen großen Unterschied zwischen Inhouse Beratung und externer Beratung. Das
258 ist ja auch/ also ich mein, Projektmanagementmethodik ist jetzt nicht irgendwie
259 Rocket Science, ne? Ich sag mal Unterschiede kommen sicherlich bei komplexen
260 Themen, komplexen Fragestellungen. Aber/ (..) also, wenn ich mir heute Beratun-
261 gen wie/ also wenn ich jetzt mal sehe, ich nehme mal die externe Beratung B, ex-
262 terne Beratung A, externe Beratung C und das Inhouse Consulting, dann ist der
263 Unterschied für mich in erster Linie die Qualität der einzelnen Mitarbeiter. Also als/
264 ich hab 1991 bei der externen Beratung B angefangen. Dann definierte sich die
265 externe Beratung B gegen die externe Beratung A. Die externe Beratung B war
266 bewußt anders als die externe Beratung A. Wenn Sie heute zur externen Beratung B
267 kommen/ also ich kann die externen Berater B und A heute nicht mehr unterschei-
268 den. Damals konnte ich das genau. Ich konnte Ihnen genau sagen, wer externe
269 Beratung A ist und wer ein externer Berater B. Nur vom Hinsehen. Es ist ganz selten
270 mal passiert, dass wir - ich meine, es gibt ja so Beraterhotels und so einmal in drei
271 Monaten passierte es dann, dass sich jemand verlaufen hatte und externe Beratung
272 A am externe Beratung B-Tisch landete und ja und dann/ einmal hat eine erst im
273 Taxi gemerkt, dass er zum falschen Kunden fuhr, ja. Aber das ist ganz selten. Also
274 damals konnten Sie genau sagen, wer ein externer Berater A ist und wer ein exter-
275 ner Berater B ist. Ja. Das geht heute nicht mehr. Die Leute sind/ die sind nicht mehr
276 auseinanderzuhalten. (...) Die externe Beratung C (..) ist wieder was anderes. Ist also
277 sehr viel stärker IT-Schwerpunkt. Und die Qualität der Leute ist nicht ganz so wie bei
278 der externen Beratung A und B, wo Sie/ wo einfach das Selbstbewusstsein die Leute
279 treibt und dieser unbedingte Wille, das absolut beste Projekt überhaupt zu machen
280 und dafür auch noch den letzten Blutstropfen zu geben, ja. Und die gehen auch um
281 fünf Uhr morgens nicht nach Hause. Und Inhouse Consulting, also hier, das Team,
282 das wir hier haben, die haben/ ja, bis auf eine Ausnahme, wo ich wirklich sehr unzu-
283 frieden war. Aber das war eigentlich von allen den/ wir haben insgesamt bestimmt
284 fünfzehn, sechszehn Leute hier gehabt und das war der einzige wirkliche Ausfall,
285 was ich eigentlich hier für eine ganz gute Quote halte, ja. Ansonsten die sind wahn-
286 sinnig engagiert. Die arbeiten auch bis Mitternacht, wenn es sein muss. Die sind/
287 haben wirklich einen guten Durchblick. Aber es ist nochmal ein Unterschied zu einer
288 externen Beratung. Also dieser Klassen halt, ja. 00:20:40-9

289

290 I: (...) Dann würde ich zu einem anderen Themenblock übergehen wollen. (..) Sie
291 verantworten ja einen Bereich, jetzt und auch zuvor schon verschiedene. Wo sehen
292 Sie denn jetzt persönlich aber auch für Ihren Bereich oder für den Gesamtkonzern
293 einen Mehrwert in Inhouse Consulting? 00:21:05-3

294

295 B5: (...) Also (.) ich glaube, das ist gerade vor dem Hintergrund einer (...) straffen/
296 eines straffen Kostenmanagements kaum möglich ist innerhalb der Bereiche Pro-
297 jektmanagement-Kapazitäten in einem solchen Umfang aufrecht zu erhalten, dass
298 man die in allen Bereichen erforderlichen Projekte wirklich alle intern staffen kann.
299 Das ist extrem schwierig. Einfach weil Sie ein Auslastungsproblem haben, ne. (...)
300 Deshalb ist es von/ deshalb ist es sinnvoll eine/ ein Inhouse Consulting zu haben,
301 das auch breit einsetzbar ist. Das heißt, also dessen Know How sicherlich einige
302 fachliche Aspekte beinhaltet, aber vor allen Dingen methodisch begründet ist. Also
303 projektmanagementmethodisch begründet ist. Und eben damit zusammen die
304 Fähigkeit umfasst, möglichst schnell lernen zu können. Das ist sowieso das wichtigs-
305 te, was ein Berater können muss. (...) Es bietet einen deutlichen Kostenvorteil ge-
306 genüber externen Beratungen. Und für achtzig Prozent der Fälle und für achtzig
307 Prozent der Projektaufgaben ist eine solche/ ein solches Inhouse Consulting völlig
308 ausreichend. Und bei den zwanzig Prozent, da ist es dann/ da mag es dann sein,
309 dass es wirklich sinnvoll ist dann externe Berater reinzuholen. Und da muss ich halt
310 auch nochmal unterscheiden, ja, es gibt eben so was wie die Integration der Bank D,
311 wo auch das größte/ so ein großes Inhouse Consulting kann ich gar nicht haben,
312 dass ich dann genügend Leute hab, ja. Aber (..) da gibt es eben auch Projekte, wo es
313 auch, sag ich mal, um/ mehr um eine Strategie sag mal/ um eine Entwicklung von
314 strategischen Konzepten geht. Und da ist es halt sinnvoll, Leute zu haben, die auch
315 verschiedene Banken gesehen haben, die einen größeren Überblick über das haben,
316 was in der einen Bank funktioniert, was in der anderen Bank funktioniert. Und so
317 tatsächlich auch einen konzeptionellen Beitrag leisten können. Wobei ich immer/ da
318 auch sagen muss, es ist nicht so, dass ich das so oft erlebt hab. Also ich hab mit der
319 externen Beratung A, bei der Bank C das große Restrukturierungsprojekt Y gemacht.
320 Und da wollte ich eigentlich nach fünf Monaten die externe Beratung A raus-
321 schmeißen, am Ende der Konzeptphase, weil ich so dermaßen unzufrieden mit den
322 Partnern war, mit den Partnern und dem Senior Management, weil eben da nichts
323 kam in Richtung Konzeptentwicklung, ja. Die haben einfach alles das was sie vorher
324 bei der Bank R gemacht haben, haben sie dann zur Bank C übergekarrt, ja. Und da
325 hab ich mich auch/ wiederholt, doch sehr wütend darüber beschwert, dass mir auch
326 der konzeptionelle Input zu gering war. Aber, wie das da halt eben halt so ist, dann
327 wollten wir die externe Beratung A rausschmeißen, haben wieder einen Beauty
328 Contest gemacht und wen haben wir am Ende dann für die nächste Phase genom-
329 men, doch wieder die externe Beratung A. Warum? Weil die halt auch nicht blöd
330 sind. Die haben dann in diesem Beauty Contest ein neues Team präsentiert und
331 eine so starke Leiterin für dieses Team vorgeschlagen, dass wir dann gesagt haben:
332 Können wir uns das wirklich leisten die nicht zu nehmen? Dann haben wir sie doch
333 genommen. Die ist heute hier in der Bank A. Also war offensichtlich irgendwo auch
334 keine so schlechte Entscheidung dann, ne. 00:25:02-0

335

336 I: Ich würd gern nochmal an drei Punkten nachfragen, zu dem was Sie gesagt haben.
337 Ich beginne mit dem Punkt, den Sie auch zuerst genannt haben, den Umfang. Kön-
338 nen Sie denn schätzen, wie/ nach Ihrem Zielbild, wie groß müsste denn eine ent-
339 sprechende Inhouse Consulting-Einheit sein? 00:25:17-2

340

341 B5: Also das ist jetzt extrem schwierig. Weil/ ja gut, das hängt immer davon ab, wie
342 groß die Bank ist und auch, sag ich mal, wie stark jetzt der Projektstau in so einer

343 Bank ist, ja. Also im Moment/ (.) also ohne/ das ist wirklich extrem schwierig. Also
344 ohne so einen Überblick zu haben, wie viele Projekte anstehen und so/ aber/ also,
345 jetzt mal so aus dem Bauch raus, es müssen mindestens fünfzig Leute in so einer
346 Bank, wie die Bank A mit knapp fünfzigtausend Mitarbeitern, denke ich mal, also
347 fünfzig Leute bräuchte ich da schon, weil die werde ich mühelos los, ja. Und wir
348 haben inzwischen so vie/ an so vielen Stellen Ex-Berater, dass das interne Know-
349 how auch so, also das fachliche wie das projektmäßige Know-How so gut sein sollte,
350 dass eben die Anleitung, also sprich die/ also dann die Verantwortung für die Pro-
351 jekte da in guten Händen ist. Und dass es da in erster Linie darum geht, zusätzliche
352 Kapazitäten zu haben, mit denen ich eben das Projektmanagement hinkriege, ja.

353 00:26:18-2

354

355 I: Der zweite Punkt, auf den ich gern eingehen wollte, sind die Einsatzmöglichkeiten.
356 Sie haben gesagt „möglichst breit aufgestellt“. Wo sehen Sie die primären Einsatz-
357 möglichkeiten? 00:26:30-4

358

359 B5: Ja, immer da wo es eben konkrete Projektaufgaben gibt, ja. Also (..) ob das jetzt
360 Restrukturierungsprojekte sind oder/ also Restrukturierung ist sicherlich im Vorder-
361 grund. Oder eben organisatorische Änderungen, die eine projektmäßige Vor- und
362 Nachbereitung braucht oder eben so was wie, was weiß ich, wie ein Projekt V, wo
363 auf einmal eine neue IT-Plattform da sein muss und die auch konzeptionell entspre-
364 chend unterstützt wird. Das wär für mich also der/ wären für mich die Kernpunkte.
365 Wenn es jetzt zum Beispiel darum geht, dass gesagt wird, so, wie könnte denn das
366 Investment Banking der Zukunft in der Bank A aussehen? Da würde ich mir doch
367 dann eher aus den genannten Gründen eher mal Gedanken machen, ob es da nicht
368 sinnvoller ist, eine externe Beratung reinzuholen. 00:27:19-7

369

370 I: Unterschieden Sie auch nicht zwischen der Projektphase, in der Sie Inhouse Con-
371 sulting einsetzen? 00:27:25-9

372

373 B: Na ja, doch. Je stärker es in Richtung Implementierung geht, umso mehr würde
374 ich Inhouse Consulting nehmen. Weil, wie gesagt, da wird auch einfach der/ die
375 Notwendigkeit zum/ zur Konzentration auf das Projektmanagement, also auf echtes
376 Handwerk, das auch/ wird immer weniger von konkreten Einsatzthema und Ein-
377 satzort abhängig ist, immer größer, ne. 00:27:47-7

378

379 I: Ja, der dritte Punkt, auf den ich gerne eingehen wollte, waren die Kostenvorteile,
380 die Sie genannt haben. Gerne auch ein bisschen ausführlicher. Sie haben die ja
381 mehrmals schon angesprochen, gegenüber Extern. Haben aber auch gesagt, es wird
382 ganz anders verrechnet. Vielleicht können wir erstmal damit beginnen, können Sie
383 das quantifizieren, wie groß ist denn der Kostenvorteil? 00:28:11-5

384

385 B: Ich weiß das gar nicht. Also ich glaub die Durchschnittskosten (..) für einen In-
386 house Consulting-Berater dürften so zwischen 1.000 und 1.500 Euro liegen. Bei der
387 externen Beratung B sind sie ungefähr doppelt so hoch. Und bei so Beratungen wie
388 der externen Beratung C und der externen Beratung D oder so, denk ich mal, auch
389 nochmal ein Drittel höher. Aber das Entscheidende ist halt/ also das ist die eine
390 Sache. Und das andere ist eben, dass eben diese Verrechnungsform, dadurch dass
391 das nicht in den/ in die direkten Kosten geht, sondern in die indirekten Kosten, die

392 ja, sag ich mal, weitaus weniger streng budgetiert sind wie die direkten. Dadurch ist
393 die Zuordnung sehr viel einfacher und die Hemmschwelle, einen solchen Berater zu
394 beschäftigen, sehr viel geringer. 00:28:59-0

395

396 I: Hat das auch Konsequenzen darauf, wie schnell Sie jemanden akquirieren kön-
397 nen? Also ich/ 00:29:04-3

398

399 B5: Nö, das eigentlich nicht. Das ist mehr davon abhängig, sag ich mal, wie drän-
400 gend das Projekt ist. Und wie ich es in die Priorisierung der/ des Staffings innerhalb
401 des Inhouse Consulting einbauen kann. Aber wenn Bereichsvorstand V halt sagt, das
402 ist ein Prio Null Projekt und ich brauche morgen zehn Leute, dann wird in den Be-
403 reich, den er verantwortet, wahrscheinlich keiner sagen, Ne, geht jetzt aber nicht.
404 Ja. 00:29:29-6

405

406 I: (lacht) Gut. (..) Gibt es ansonsten finanzielle Rahmenbedingungen, die, wenn Sie
407 Inhouse Consulting akquirieren, für Sie entweder einen Unterschied machen zur
408 externen Beratung? Nein. Gut. 00:29:44-3

409

410 B5: Ja, vielleicht doch. (..) Also die Spesen sind natürlich innerhalb der Reisekosten-
411 verordnung der Bank A, von daher überschaubar. Früher bei der externen Beratung
412 B hatten wir immer 15 Prozent Spesen plus 19 Prozent Mehrwertsteuer. 15 Prozent
413 Spesen bei einem Tagessatz von viertausend Euro ist schon ein Wort, ja. 00:30:10-4

414

415 I: (..) Ein anderer Punkt, den Sie eben schon angesprochen haben, Sie haben den
416 Bereich angesprochen, wo das Inhouse Consulting Bank A aufgehängt ist. Wie beur-
417 teilen Sie denn die aktuelle Aufhängung? Die organisatorische Aufhängung.
418 00:30:25-2

419

420 B5: Ich find es okay. Also ich hab da nichts gegen einzuwenden. 00:30:30-3

421

422 I: Hat das irgendwelche Vor- und Nachteile? 00:30:32-8

423

424 B5: Na ja, für mich hat es einen Vorteil, weil ich Bereichsvorstand V gut kenne, ja.
425 Aber/ 00:30:37-4

426

427 I: Wenn Sie einen anderen Bereich verantworten würden? 00:30:40-4

428

429 B5: Ja, das liegt nicht an mir. Sondern, wenn jemand anders die/ wenn nicht Be-
430 reichsvorstand V, sondern irgendjemand anders sie nicht kannte, da Chef wär, dann
431 wäre es wahrscheinlich etwas schwieriger da drauf zuzugreifen. Aber, also ehrlich
432 gesagt, eigentlich völlig wurscht, wo Sie das aufhängen. 00:30:55-5

433

434 I: Okay. 00:30:55-6

435

436 B5: Ja, es muss nur irgendwo aufgehängt sein. Sie können es auch bei Bereich D
437 aufhängen, ja. (...) Es sollte halt irgendwas mit dem Projekt zu tun haben. Der Be-
438 reich, wo Sie es aufhängen, sollte Projekten nicht völlig fremd gegenüberstehen.
439 Und von daher ist es beim Segment E da gut aufgehoben. Aber wie gesagt, es könn-
440 te auch woanders sein. Nur, vom ganzen Selbstverständnis her ist es, glaube ich,

441 sehr gut, wenn es bei Segment E, weil dann eben auch eine Nähe zu, ich will mal so
442 sagen, zum (...) Maschinenraum der Bank da ist und das ist, denke ich, inhaltlich nur
443 positiv. 00:31:32-3

444

445 I: (...) Wir sind fast am Ende. Ich würde Sie gerne noch nach Ihrer persönlichen Ein-
446 schätzung zu Inhouse Consultants fragen. 00:31:43-2

447

448 B: Ne, ich hab es ja eben schon gesagt. Also wenn ich so zurückblicke. Also bei dem
449 Projekt S, da gab es öfter mal so ein hin und her, ja. Da war/ also das Team war
450 nicht immer so ganz zufrieden. Ja, der hat sich zu langsam eingearbeitet und mh,
451 und ich weiß gar nicht, in welchem Hotel die immer wohnen. Und hier diese Spe-
452 senabrechnung, da stimmt doch wieder alles nicht. Also da gab es schon immer ein
453 paar Reibungen, ja. Jetzt hier im Bereich T waren die Reibungen wirklich sehr über-
454 schaubar. Die Qualität war/ wie gesagt, bis auf eine Ausnahmen, (...) absolut in
455 Ordnung. (...) mehrere dabei, wo ich nur sagen kann, also exzellent. Wo also wirk-
456 lich noch sehr gut auch sehr viel Eigeninitiative. Und die eine Ausnahme, die kam
457 halt eigentlich vor allen Dingen daher, das war aus meiner Sicht jemand, der zu
458 schnell befördert worden war. Und wo ich dann später/ ich hab dann mit dem
459 zuständigen Partner mich lang darüber unterhalten, (...) weil das war halt jemand,
460 der gerade sozusagen zum Projektleiter befördert worden war. Und dann eigen-
461 ständig arbeiten wollte. Und er hat mir dann erzählt, dass diese Person eben sich
462 dann bei ihm beschwert hatte, dass er sie nicht selbstständig genug laufen lässt.
463 Dann hat er sie selbstständig laufen lassen, mit dem Erfolg, dass er sofort gegen die
464 Wand gefahren ist, ja. Ja. Und dann hab ich gesagt, na ja, also hättest halt genauer
465 hingucken müssen. (...) Aber das kann einem immer/ das ist völlig wurscht, ob das
466 jetzt intern oder extern ist, ja. Es kann einem immer passieren. Und das Problem ist
467 halt, immer bei solchen Sachen, dass man natürlich sozusagen in dubio pro reo
468 immer die Leute erstmal machen lassen will. Aber manchmal ist es dann halt zu
469 spät. Und dann muss der ganze Schaden dann wieder aufgefangen werden. Das hat
470 mich massiv geärgert. Weil ich mich auch wirklich so wahnsinnig geärgert hab,
471 warum haben wir das überhaupt so weit kommen lassen, ne. Aber gut, ich mein,
472 dann war es auch relativ schnell wieder vorbei und seitdem läuft es sehr gut.

473 00:33:43-8

474

475 I: (...) Und wie vorher angekündigt. Möchten Sie noch eigene Aspekte/ 00:33:49-2

476

477 B: Ich glaub, wir haben alles durch. 00:33:50-3

478

479 I: Okay. Dann, vielen Dank für Ihre Teilnahme, B5. 00:33:54-2

480

481 B: Ja, sehr gerne. 00:33:53-7

6 Interview 6:

B6, Senior Project Manager Inhouse Consulting

TRANSKRIPT: 20130628_Interview 6_v1.1

BEFRAGTER: B6; Senior Project Manager Inhouse Consulting; 36 J.; weiblich

1 THEMA: "Interaktion zwischen Inhouse Consultant und Client"
2 BEFRAGTER: B6; Senior Project Manager Inhouse Consulting; 36 J.; weiblich
3 INTERVIEWER: Dorothee Wulfert-Markert, 30 J.
4 ORT DES INTERVIEWS: Geschäftsräume Bank A, Frankfurt am Main
5 DATUM/ZEIT: 28.06.2013, 08:30-09:30 Uhr (Interviewdauer: 45min)
6 TRANSKRIPT: 20130628_Interview 6_v1.1
7
8 I: Also, die rote Lampe leuchtet. (lacht) Wir sind live. Herzlich willkommen, B6.
9 Vielen Dank, dass Du Dir Zeit für das Interview genommen hast. Ich habe eben
10 schon ganz kurz erklärt, worum es geht. Und am Anfang würde ich gerne damit
11 beginnen, warum Du auch ein interessanter Interviewpartner für mich bist. Näm-
12 lich, weil Du ja Inhouse Consultant bist. Und vielleicht kannst Du erstmal ausführen,
13 wie Dein persönlicher Werdegang aussieht. Das heißt, in das Inhouse Consulting
14 beziehungsweise dann auch im Inhouse Consulting. Und zum Schluss nochmal
15 nennen, auf welchem Projekt Du aktuell arbeitest. 00:00:43-9
16
17 B6: Also nur bezogen auf Inhouse jetzt erstmal? 00:00:47-0
18
19 I: Nein, Du kannst/ 00:00:48-3
20
21 B6: Persönlicher Werdegang? 00:00:48-3
22
23 I: Ja genau, aber Du hast ja einen Werdegang davor auch gehabt. (lacht) 00:00:47-4
24
25 B6: Genau. Okay. 00:00:51-7
26
27 I: Also Deinen gesamten (lacht)/ 00:00:53-0
28
29 B6: Den gesamten/ 00:00:53-0
30
31 I: Ja. 00:00:53-0
32
33 B6: Also insgesamt arbeite ich jetzt seit über 12 Jahren in der Financial Services
34 Branche. Angefangen mit einer Bankausbildung und zwei Jahre dann nochmal dort
35 bei der Bank verbracht. Bei einer Sparkasse, da bin ich direkt nach dem Abitur hin-
36 gegangen. Und dann habe ich mir gedacht: das kann nicht alles gewesen sein. Bin
37 also nochmal studieren gegangen, International Business, mit dem Hintergrund,
38 dass ich da schon wusste, was Unternehmensberatung ist und auch das nach dem
39 Studium machen wollte. Das heißt, ich habe auch während des Studiums schon
40 immer bei einer studentischen Unternehmensberatung gearbeitet. Also seit dem
41 ersten Semester an und habe da schon erste Projekterfahrungen sammeln können.
42 Dann bin ich danach direkt auf - ja, also zum Ende des Studiums zu einem Internati-
43 onal Case Competition gegangen und wurde dort von der externen Beratung E
44 angesprochen, dass die mich gerne haben wollen. Das heißt, ich konnte direkt nach
45 dem Studium dann zu einer externen Beratung gehen, der externen Beratung E.
46 Dort war ich zwei Jahre im Bereich Strategie und Prozesse, auch schon immer auf
47 Financial Services fokussiert, weil ich halt damals die Bankausbildung gemacht habe.
48 Und dann bin ich zu einer anderen Beratung gewechselt: der externen Beratung F,
49 (GELÖSCHT). Dort war ich drei Jahre. Die sind rein fokussiert auf Financial Services

50 und habe insofern da halt auch weiter die Projekte im Bankensektor machen kön-
51 nen. Und am Ende des Tages, nach fünf Jahren aus dem Koffer leben, habe ich mir
52 gedacht: ich möchte mal wieder etwas sesshafter werden. Und habe deswegen
53 dann den Schritt ins Inhouse Consulting gemacht. Und somit auch bei einer Bank,
54 also bei der Bank A, weil ich da halt auch einfach die meisten Erfahrungen mitbrin-
55 ge. Und jetzt im Inhouse Consulting ist es so, dass ich da jetzt seit über drei Jahren
56 bin. Eingestiegen damals als Projektmanager, habe sozusagen einen Sidestep von
57 der externen Beratung gemacht. Nach einem halben Jahr bin ich dann zum SPM,
58 also Senior Projekt Manager, befördert worden. Das bin ich immer noch. Und arbei-
59 te jetzt in unterschiedlichen Projekten, seitdem ich beim dem Inhouse Consulting
60 bin. Habe also in relativ kurzer Zeit die Bank sehr gut kennenlernen können. Habe
61 damals angefangen, im Rahmen der Integration bei Bereich E5 zu arbeiten. Da war
62 ich sieben Monate. Dann bin ich - hatte ich einen kurzen Abstecher zum Privatkun-
63 dengeschäft gemacht. Dann war ich im Bereich ist Bereich E, habe dort ein Thema
64 Kostenallokation gemacht. Dann (lacht) bin ich zum Segment S gekommen, für ein
65 paar Monate. Und mittlerweile, schon seit über einem Jahr, im Bereich E1 zum
66 Thema (GELÖSCHT). Und da bin ich jetzt immer noch. (lacht) 00:03:41-5

67

68 I: Okay, danke. Du hast ja schon einen Aspekt genannt, warum Du ins Inhouse Con-
69 sulting gewechselt bist. Also aus dem Koffer leben. (lacht) Und gab es noch andere
70 Aspekte, die da eine Rolle gespielt haben? 00:03:56-8

71

72 B6: Ja also ich habe gemerkt, dass ich zum Teil mit der Mentalität nicht klar ge-
73 kommen bin. In der Beratung zumindest, wo ich da war. Also ich hatte ja zwei ex-
74 terne Beratungen kennengelernt und die Mentalität war relativ gleich. Das war sehr
75 Sales-getrieben. Also es war sehr, sehr darauf fokussiert, dass man seine Verkaufs-
76 ziele erreicht. Und auch als junger Projektmanager hatte ich schon sehr hohe Ziele
77 vorgegeben bekommen. In dem Fall war es eine halbe Million Umsatz. Und ohne
78 irgendeine Ausbildung im Sinne von: So und so verkauft man Projekte, sollte ich
79 diese Verkaufszahlen bringen. Und wenn man die schafft, dann ist gut. Und wenn
80 nicht, dann hat man halt Pech gehabt und dann nimmt man auch sehr schnell den
81 Hut. Das fand ich nicht fair für die Mitarbeiter. Und ich habe zwar die Ziele erreicht,
82 aber auch nur weil ich einen sehr, sehr guten Chef damals hatte, der mich an die
83 Hand genommen hat. Das ging anderen nicht so. Und ich fand das von der Mentali-
84 tät deswegen nicht ganz so optimal. Darüberhinaus war es eher so, da halt dieser
85 große Sales-Bezug ist, dass man halt eher Langläuferprojekte sucht. Und das habe
86 ich selber auch gemerkt. Sobald ich diese Ziele halt hatte, habe ich schon versucht,
87 meine Leute dann entsprechend in so Langläuferprojekten zu lassen, zu Lasten der
88 Entwicklung der einzelnen Mitarbeiter. Und da sehe ich einen ganz großen Vorteil,
89 in Bezug auf Inhouse Consulting. Da war ich sehr überrascht, weil das habe ich gar
90 nicht gewusst. Von außen betrachtet habe ich erst gemerkt, als ich selber im In-
91 house Consulting war, plötzlich nach meinem ersten Projekt, nach sieben Monaten,
92 sagte mein Chef: „So jetzt wäre es mal schön, wenn Du was anderes siehst. Wir
93 nehmen Dich vom Projekt.“ Und da dachte ich erst: „Hä, hab ich was falsch ge-
94 macht? Wie seid Ihr denn drauf?“ (lacht) Und dann hieß es: „Nein, nein, Du sollst ja
95 noch die Bank kennenlernen.“ Und ich so: „Ja, aber mir gefällt es auf dem Projekt.“
96 „Ja, nein, trotzdem.“ Ich sollte da jetzt bitte runter und irgendwo anders hin. Und
97 dann hat sich mein Chef auch echt mit dem Kunden angelegt. Weil der fand das
98 echt gar nicht witzig, dass dann im Prinzip das Team ausgetauscht wurde. Und ja,

99 aber da habe ich gemerkt, das wird hier echt ernstgenommen. Und das fand ich
100 auch gut, weil daran merkt man halt den großen Unterschied. Und ich finde, das
101 führt auch dazu, dass man irgendwie insgesamt entspannter und netter miteinan-
102 der umgeht. Also ansonsten war schon sehr viel in der externen Beratung im Sinne
103 von Kampf der Partner untereinander. Wer hat die größten Sales-Ziele erreicht usw.
104 Und dann geht es auch um den Kampf um die besten Ressourcen. Und das ist halt
105 hier nicht so. Wir leben den Beraterpool, aber auch nur deswegen. Weil wir halt
106 relativ entspannt mit den Leuten umgehen können. Im Sinne von: Ja okay, ich habe
107 hier gerade mal kein Projekt. Dann nimm Du sie und ich nehme dann mal wieder ein
108 paar von Deinen anderen Leuten. Das geht hier alles sehr, sehr partnerschaftlich zu.
109 00:06:50-1

110

111 I: Wenn Du jetzt nochmal überlegst, dass Du vor der Situation stehen könntest, Dich
112 zu entscheiden. Würden denn dieselben Argumente, Ausschlag für den Weg ins
113 Inhouse Consulting geben? 00:07:04-3

114

115 B6: Ja. 00:07:04-3

116

117 I: Oder würde noch irgendetwas hinzukommen? 00:07:07-3

118

119 B6: Es wären dieselben Argumente. Aber ich würde es immer wieder so machen,
120 dass ich erst in die externe Beratung gehe. Weil ich glaube nicht, dass der Schritt
121 von intern zu extern so leicht ist. Also das hätte ich - das wäre es nicht gewesen,
122 weil man lernt halt gewisse Vorzüge kennen, von der internen Beratung. Und wenn
123 man dann in die externe kommt, dann glaubt man, glaube ich, man ist in einer
124 anderen Welt. Das hatte ich auch erst geglaubt, als ich in die interne kam, aber es
125 war eher eine positive Überraschung. Auch im Sinne von, dass die interne Beratung
126 aus meiner Sicht sehr viel Wert legt auf das Thema Qualifizierung und Weiterent-
127 wicklung der Mitarbeiter. Ich will nicht sagen, dass Externe das nicht machen. Aber
128 die externen Beratungen die ich kennengelernt habe, da war das nicht der Fokus.
129 Da ging es eher darum, dass die Leute auf Projekten sind und Geld verdienen. Und
130 insofern, der Vorteil der externen Beratung ist einfach, dass man sehr schnell halt
131 auch andere Bereiche mal kennen lernt, andere Banken. Und das sind halt Erfah-
132 rungen, von denen ich immer noch zehre. Also ich kann die Bank A immer noch gut
133 vergleichen mit anderen Banken, die ich kennen gelernt habe. Es gibt Dinge, die
134 sind gleich, es gibt Dinge, die sind anders. Aber da kann ich das irgendwie glaube ich
135 besser in Bezug setzen, als andere, die nur die Bank A kennen. Und ich glaube, das
136 wäre mir auf Dauer auch zu langweilig gewesen. Jetzt bin ich in einem Alter, sage
137 ich mal, wo ich sage, ich muss nicht mehr die Welt kennenlernen. Ich habe schon
138 viel gesehen und das ist auch so okay. Wenn ich als junger Berater einsteigen wür-
139 de, dann würde ich halt auch wahrscheinlich irgendwann mal nach zwei Jahren die
140 Biege machen. Oder gemacht haben, weil ich noch andere Dinge sehen will. Das ist
141 glaube ich auch ganz natürlich. Und den Vorteil hat man in der internen halt nicht.
142 00:08:42-9

143

144 I: Du hast ja jetzt darüber gesprochen - ja, bist schon auf ein paar Unterschiede
145 zwischen Inhouse Consulting und externem Consulting eingegangen. Hast Du denn
146 aus Deiner Erfahrung das Gefühl, dass Du als interner Berater und externer Berater
147 unterschiedlich vom Kunden wahrgenommen wurdest? 00:09:08-8

148

149 B6: Ja, doch. Also bis auf ein Projekt was ich hatte, da wurden wir eigentlich sogar -
150 ja, da wurden wir eigentlich gleich behandelt mit externen Beratern. Das war aber
151 glaube ich der Gesamtsituation geschuldet. Da hatte ich immer das Gefühl, dass wir
152 näher dran sind. Also das Vertrauensverhältnis ist dann doch ein anderes. Der Kun-
153 de nimmt uns mehr als Kollege wahr, als Berater. Und gerade auch im Moment das
154 Projekt, was ich habe. Da ist es sehr stark ausgebildet. Wir sind halt eher so die
155 halben Internen, die auch entsprechend die Entscheidungen treffen können und die
156 externen Berater werden halt auch entsprechend als externe Berater behandelt im
157 Sinne von: teilweise sind sie halt außen vor, wenn gewisse Meetings gemacht wer-
158 den. Ich glaube, so muss man das aber auch spielen. Das Inhouse Consulting kann
159 das natürlich auch als Vorteil nutzen, weil sie können manchmal sich eher auf die
160 Seite des Beraters stellen, im Sinne von: Gewisse Dinge tun wir nicht oder wir müs-
161 sen anders behandelt werden, weil wir sind Berater. Auf der anderen Seite kann sie
162 aber auch die andere Karte ziehen, im Sinne von: „Hey, wir sind doch irgendwie halb
163 Kollegen.“ (lacht) Und man kann ja da schon irgendwie ganz gut sich positionieren,
164 in die eine oder andere Richtung. Wie man es halt gerade braucht in der Argumen-
165 tation. Und das ist glaube ich schon der große Vorteil der Inhouse Consulting Bran-
166 che als solches, dass man halt mal die und mal die Karte ziehen kann. 00:10:39-7
167

168 I: Kannst Du irgendein Beispiel nennen? Das kann ja auch abstrakt sein? 00:10:45-1
169

170 B6: Ja, also wenn es gerade irgendwie darum geht, so einen Projektausstieg vorzu-
171 bereiten. Das ist ja auch ein großer Unterschied. Bei den externen Beratungen
172 versucht man immer lange in Projekten zu bleiben, weil das halt eine Cashcow ist.
173 Bei den internen Beratungen fragt man halt irgendwann mal nach dem Mehrwert,
174 den man bildet. Und gerade im aktuellen Projekt bei mir ist es so, dass wir diesen
175 Mehrwert mehr und mehr infrage stellen, weil es ist ein sehr baulastiges Thema und
176 wir gegenüber dem Kunden argumentieren wollen, dass wir rausgehen. Wären wir
177 externe Beratung, würde man das gar nicht wollen, raus. Aber hier - weil, es ist ein
178 Langläuferprojekt - hier wollen wir schon. Und hier ziehen wir gerade die Karte,
179 dass wir halt immer noch Berater sind und dass wir einen gewissen Mehrwert brin-
180 gen. Und dass wir in anderen Projekten wahrscheinlich einen größeren Mehrwert
181 bringen können, als in diesem, weil wir jetzt mittlerweile an unsere Baukompeten-
182 zen stoßen, die wir einfach nicht mitbringen. Auf der anderen Seite ist es aber auch
183 schon so, ich komme gerade aus einem Meeting, da war kein externer Berater
184 dabei. Weil man redet über interne Strukturen und die können halt Inhouse Consul-
185 tants viel besser beurteilen als externe. Die kennen die nicht, können sie nicht
186 kennen, sollen sie auch nicht kennen. Aber wenn es darum geht, irgendwie darüber
187 zu diskutieren, wer intern eine Nachfolge einer Projektleitung bilden kann, da sind
188 die Inhouse Consultants wieder mit an Bord. Und so spielt man halt die eine oder
189 andere Karte mal so, mal so. Ich glaube, der Kunde merkt schon, dass wir anders
190 sind. Es wird mir auch irgendwie immer wieder gespiegelt, dass/ Also - ja, wir treten
191 halt anders auf als - ich sage mal in Führungszeichen „normale Bankmitarbeiter“,
192 zumindest der Schnitt. Aber irgendwie sind wir dann doch so verwoben in der Or-
193 ganisation und kennen die so gut, dass sie auch wiederum merken: „Hey, wir sind
194 eigentlich welche von Euch.“ 00:12:32-8
195

196 I: Kannst Du dieses "anders" nochmal beschreiben? Inwiefern zum Beispiel ein
197 interner Berater gegenüber dem Projektmitarbeiter zum Beispiel der Bank A und
198 auch dem Externen anders ist? Also extern hast Du ja schon zum Teil angedeutet,
199 aber was genau da anders ist? 00:12:51-6

200

201 B6: Ja, die merken schon, dass wir sehr viel Struktur mitbringen. Also strukturelles,
202 strukturiertes Vorgehen, Analysefähigkeiten. Und ich habe immer wieder die Dis-
203 kussion, jetzt auch gerade mit einem Kunden von uns, die können das von außen
204 irgendwie überhaupt nicht verstehen, dass wir so viel Aufwand in Masterstorys
205 stecken. Dass wir halt Action Titles auf die Slides bringen und darauf achten, dass
206 alles vernünftig auch aussieht usw. Die verstehen teilweise auch gar nicht unsere
207 Sprache. Ich bin gerade im Bereich E1, also (GELÖSCHT). Und wenn wir da irgendwie
208 so mit Action Title und Masterstory oder so kommen, dann fragen die immer: „Hä,
209 was wollt Ihr?“ Und dann erklärt man das nochmal, was der Sinn ist. Und da ist es
210 oft so, dass die nicht verstehen, was wir tun, (lacht) damit wir halt entsprechend so
211 eine Masterstory vernünftig aufbauen. Sie merken aber sehr wohl, dass das Ma-
212 nagement das einfordert. Also das Management zum Beispiel von unserem letzten
213 LA hat klar gesagt: „Hey, Eure LA-Unterlage, die war so. Der eine Teil, den habe ich
214 verstanden und der war super und der andere Teil das war so, als hätte das eine
215 andere Person gemacht.“ Da haben wir gesagt: „Ja, hat es auch.“ (lacht) Weil der
216 erste Teil war halt Inhouse Consulting-mäßig strukturiert und aufgebaut, weil das
217 die Fachseite abgedeckt hat und das andere waren Bauthemen. Und das war halt
218 von den externen Beratern gemacht und die leben halt nicht eben dieses vom
219 Inhouse Consulting eingepöbelte Erstellen von Präsentationen. Und da merkt man,
220 glaube ich, schon den Unterschied, dass wir diese Kompetenzen mitbringen und
221 dass wir uns deswegen auch schon differenzieren. Ein anderes Beispiel, was mir
222 einfällt, ein Kunde hat mich mal darauf angesprochen und meinte: Er findet das
223 immer total faszinierend, wenn er irgendwie bei uns ins Büro kommt, dass wir
224 meistens irgendwie zusammenstehen und miteinander reden. Also meistens ir-
225 gendwie am Flip-Chart oder am Whiteboard und irgendetwas austüfteln. Und er
226 sagt. Das findet er total super, weil er merkt da die andere Arbeitsweise. Bei denen
227 ist es so, wenn man da ins Büro kommt, die sitzen alle immer an ihrem Schreibtisch,
228 gucken auf ihren PC und das war es. Die reden kaum miteinander. Und hier ist es
229 halt viel mehr Teamwork und viel mehr untereinander die Informationen austau-
230 schen. Also eben wirklich Projektarbeit und nicht Linienarbeit. Und das macht das
231 Inhouse Consulting glaube ich aus. 00:15:21-0

232

233 I: Du hast zwei Punkte angesprochen, auf die ich gerne nochmal eingehen würde.
234 Und zwar: Einmal hast Du gesagt, der Mehrwert - also Dein Projektleiter wollte Dich
235 vom Projekt runternehmen, weil er gesehen hat/ Also erstens, für Dich persönlich
236 als Qualifikation, aber auch der Mehrwert für die Bank, der/ 00:15:37-0

237

238 B6: Also nicht mein Projektleiter, mein Chef. 00:15:38-1

239

240 I: Ach so. Sorry. 00:15:39-0

241

242 B6: Der Partner. 00:15:39-9

243

244 I: Genau. (lacht) Dein geschäftsführender Partner. 00:15:41-3

245

246 B6: Genau. 00:15:45-2

247

248 I: Es geht ja auch gar nicht anders. Der Projektleiter wärest ja wahrscheinlich Du
249 gewesen. (lacht) 00:15:49-6

250

251 B6: Ja. (lacht) 00:15:53-7

252

253 I: Und das andere Thema: Also Mehrwert für die Bank, das ist das eine, worauf ich
254 hinaus möchte. Und das andere Thema vielleicht damit verknüpft - das weiß ich
255 nicht, das kannst Du vielleicht besser einschätzen - hast Du gesagt, diese Präsentation
256 die Ihr erstellt habt, war Inhouse Consulting-typisch. Insofern ist die erste Frage
257 vielleicht - ja, nochmal: Welchen Mehrwert bringt Ihr für die Bank und auf den
258 zweiten Punkt gehe ich gleich nochmal ein. Vielleicht erstmal die erste Frage.
259 00:16:25-0

260

261 B6: Also jetzt mal speziell auf unser Projekt gemünzt. Ich glaube unser Mehrwert ist
262 es, dass wir gewisse/ dass wir die Stränge in der Hand halten. Also die ganzen un-
263 terschiedlichen Dinge, die dort kommen, wir gucken uns die an und versuchen die
264 irgendwie transparent zu machen. So transparent für das Management, damit die
265 eine Entscheidung treffen können. Also wir bereiten entsprechend immer sehr
266 strukturiert diese Lenkungsausschüsse vor. Und wenn man das nicht tun würde,
267 würde das Projekt, glaube ich, aktuell zumindest, im aktuellen Stand, nicht die
268 wesentlichen Entscheidungen treffen können. Die würden irgendwie was machen,
269 was sie für richtig halten. Und wir sagen eher: Nein, lasst uns mal das dem Ma-
270 nagement als Entscheidung vorgeben. Und wir müssen denen das so für Kinderlein
271 und Vorstände transparent machen, damit die das verstehen auf den ersten Blick.
272 Weil die Situation ist sehr, sehr komplex und es fällt auch uns sehr schwer manch-
273 mal, das einfach auf so eine Slide zu bannen, was hier gerade das Thema ist und wie
274 das alles miteinander verknüpft ist. Aber wenn das keiner tut, dann kann man nicht
275 vom Management erwarten, dass die sinnvolle Entscheidungen treffen. Weil die
276 verstehen nicht, worum es geht. Und ich glaube, dass das Inhouse Consulting es
277 geschafft hat, in der ganzen langjährigen Erfahrung, die sie mit der Bank hat, sich
278 der Bank so anzupassen, dass die wissen, was will das Management? Was wollen
279 die von uns wissen, damit sie eine Entscheidung treffen können? Und ich glaube,
280 dass deswegen das Inhouse Consulting auch gerne für solche Projekte verwendet
281 wird. Weil die wissen, es wird dann vernünftig strukturiert, es wird vernünftig auf-
282 gesetzt das Projekt. Die relevanten Entscheidungsträger werden an einen Tisch
283 geholt und man kennt die Strukturen der Bank, dass man so etwas auch machen
284 kann. Externe Berater können das dann zum Teil nicht. Das kann man aber auch gar
285 nicht von denen erwarten. Also die bringen eher den Vorteil dieser externen View
286 mit rein. Dass man sagt, die verwendet man gerne auch für Marktanalysen oder für
287 irgendwelche strategischen Entscheidungen, wo man halt mal links, mal rechts
288 gucken muss. Und uns nimmt man gerne für Themen, wo man in die Bank schaut,
289 die Bank gut kennt, schnell aktiv werden kann diesbezüglich. Und die internen
290 Mitarbeiter insofern so ein bisschen in die Reihe stellt. Und halt auch für die we-
291 sentlichen Kernthemen dann auch platziert. 00:18:36-6

292

293 I: Die zweite Frage hat sich für mich damit eigentlich erledigt. (lacht) Denn die wäre
294 gewesen - da wollte ich nochmal auf diese Präsentation eingehen, die Inhouse
295 Consulting- oder Bank A-spezifisch ist. Aber das hast Du ja eigentlich schon gesagt.
296 Ihr kennt die Strukturen der Bank, insofern sind die ja auch der Zielgruppe, also im
297 Konzern angepasst. 00:18:54-2

298

299 B6: Genau. 00:18:56-2

300

301 I: Ich habe mal eine sehr praktische Frage, die sieht/ Vielleicht kannst Du mal bei-
302 spielhaft beschreiben, was/ Ihr bereitet Managementunterlagen vor, zum Beispiel
303 für LAs. Wie sieht denn das aus, wie setzt Ihr Euch denn mit dem Kunden ganz
304 konkret zusammen? Also was die Lokation angeht, was die Terminfrequenz angeht,
305 was die Beteiligten angeht. Du hast ja auch schon einzelne Tools und Methoden
306 genannt, die Ihr dann anwendet. Kannst Du das vielleicht an einer beispielhaften
307 Woche erzählen? 00:19:32-0

308

309 B6: Also ich versuche auf den Projekten immer eine gute Balance zu finden, zwi-
310 schen Terminen, die wir mit den Kunden machen und Terminen, die wir ohne Kunde
311 machen. Also das sollte sich ungefähr die Waage halten. Weil ich glaube, man
312 braucht beides, um ein Projekt vernünftig steuern zu können. Zum einen, wenn ich
313 jetzt mal die Kundentermine mir anschau, das ist in der Regel einmal wöchentlich
314 ein Modul Jour Fixe oder Modulleiter-Jour Fixe, wo halt so die wesentlichen Kern-
315 personen an einen Tisch kommen und wo man halt einen entsprechenden Jour Fixe
316 durchführt. Wo man sagt: Was ist der Status, was sind die aktuellen Themen? Was
317 sind Fokusthemen, die wir besprechen wollen? Darüber hinaus muss es aber auch
318 nochmal solche eher inoffiziellen Termine geben, wo man einfach mal mit den
319 Kunden den Kopf zusammensteckt. Im besten Fall Themen diskutiert, die man
320 vorher im Inhouse Consulting-Team schon mal aufgearbeitet hat und dann dort mit
321 dem Kunden erst mal in kleiner Runde bespricht. In der Regel mit der Projektlei-
322 tung. Kann aber auch gerne FE2er oder FE1er sein, wo man halt Themen erst mal
323 vordiskutiert, bevor man jetzt anfängt, das in die breite Masse zu stoßen. Die In-
324 house Consulting-Meetings sind insofern wichtig, als dass man halt auch mal Raum
325 schaffen sollte, wo die Mitarbeiter offen sprechen können. Was läuft gut, was läuft
326 schlecht? Wo haben sie halt vielleicht auch gerade ein Thema mit einem Kunden,
327 wo ich mich einschalten muss, als sozusagen erste Eskalationsstufe. Oder wo man
328 halt auch einfach Themen erst mal für sich klar kriegen muss, damit das Inhouse
329 Consulting eine einheitliche Sprache spricht, wenn es von unterschiedlichen Kunden
330 angesprochen wird. Und dann wird das strukturiert, halt mit dem Kunden diskutiert.
331 Und da sieht aktuell der Kunde auch gerade unseren Mehrwert, dass wir nicht
332 immer nur mit Fragen kommen, sondern wir kommen mit Lösungsansätzen. Was es
333 auch gibt, sind halt in der Woche modulinterne Termine. Also unser Projekt ist so
334 aufgestellt, dass es unterschiedliche Module gibt, darüber die Projektleitung. Und
335 in den Modulen, die müssen ja auch die Möglichkeit haben, mal fachspezifische
336 Themen auszuarbeiten. Das heißt, die Mitarbeiter gehen halt immer mit anderen
337 externen Beratern und dem internen Kunden in diese Modul Jour Fixes und disku-
338 tieren Themen auf Arbeitsebene und bereiten die so vor, dass sie dann halt wiede-
339 rum in dem Modulleiter Jour Fixe präsentiert werden können. Und das sind eigent-
340 lich so im Wesentlichen die Termine, die wir mit oder ohne den Kunden oder halt
341 auch mit oder ohne externe Beraterbeteiligung machen. Ach so, einen Termin noch

342 immer, der mit dem Qualitätssicherer. Bei dem Inhouse Consulting ist es ja so, dass
343 ein Projektleiter auch immer einen QSler nebendran hat. Und diesen Termin nutze
344 ich immer so in Dreierkombi: Projektleitung, Kunde, QSler und ich, wo wir halt
345 gewisse Themen diskutieren können. Sei es fachlicher Natur, was das Projekt anbe-
346 trifft, aber auch Inhouse Consulting -Themen. Also so etwas wie: Wir bereiten unse-
347 ren Projektausstieg vor oder wo können wir vielleicht noch sinnvoll Mehrwert stif-
348 ten im Projekt. Oder wir wollen Mitarbeiter mit dazuholen oder halt wegnehmen.
349 Also das sind so Themen. Aber das auch nur fallbezogen. Also wenn es keine The-
350 men gerade gibt auf der Ebene miteinander zu besprechen, dann lässt man den
351 Termin halt ausfallen. 00:22:52-8

352

353 I: Du hast das Thema Projektausstieg ja auch schon mehrmals erwähnt. Wie sieht
354 denn der Prozess im Inhouse Consulting aus, nachdem Du einen oder wenn Du
355 einen Projektausstieg beziehungsweise vielleicht auch Projekteinstieg vorbereitest?
356 00:23:15-5

357

358 B6: Gegenüber dem Kunden oder der interne Inhouse Consulting-Prozess? 00:23:17-
359 7

360

361 I: Beides. 00:23:18-1

362

363 B6: Beides. Okay. 00:23:22-1

364

365 I: Danke für die Rückfrage. (lacht) 00:23:23-8

366

367 B6: Also gegenüber dem Kunden ist es so, dass ich so etwas immer sehr transparent
368 mache. Also ich versuche dem Kunden zu erklären, warum wir einen Projektausstieg
369 vorsehen oder warum wir ihn eben nicht für sinnvoll halten. Das dem Inhouse
370 Consulting schließt ja in der Regel immer relativ kurzfristige Verträge, also ich habe
371 es mitbekommen, maximal ein halbes Jahr, aber auch mal gerne für drei Monate,
372 um erst mal zu schauen: Wie ist das dem Inhouse Consulting dann dort aufgestellt?
373 Wie läuft es? Bringen wir wirklich einen Mehrwert? Wenn ich jetzt daran denke,
374 diesen Projektausstieg vorzubereiten, dann würde ich das grundsätzlich erstmal
375 intern diskutieren und zwar einmal mit dem QSler, mit meinem zuständigen Part-
376 ner, mit dem Management; zum anderen aber auch mit dem Team. Weil es kann
377 gut sein, dass das Management vielleicht noch nicht ganz oben auf der Agenda hat,
378 dass ein Projektausstieg sinnvoll wäre. Wie auch? Weil sie kennen das Projekt nicht
379 im Detail. Dass aber das Team sehr wohl sieht, dass ein Projektausstieg sinnvoll
380 wäre. Und wenn ich den Eindruck selber habe beziehungsweise auch von dem Team
381 das bestätigt bekomme, dann bin ich jemand, der für solche Themen auch kämpft.
382 Das heißt, dann würde ich erst mal das Team entsprechend informieren, dass wir so
383 etwas nicht nur einfach sagen können nach dem Motto: Wir gehen jetzt raus, son-
384 dern das muss halt sinnvoll begründet sein. Warum? Weil der Kunde wird es im
385 Zweifel nicht verstehen. Man wird dann erst mal eine Unterlage vorbereiten. Dass
386 man sagt: Das haben wir bisher schon erreicht. So haben wir dem Projekt geholfen.
387 Das war unser konkreter Mehrwert. Und aus folgenden Gründen sehen wir hier
388 jetzt zukünftig nicht mehr den Mehrwert. Weil beispielsweise es wird zu IT-lastig
389 oder es wird zu baulastig und da sind einfach unsere Kernkompetenzen nicht dafür
390 ausgeprägt. Mit dieser Unterlage wird man das dann erstmal mit dem Qualitätssi-

391 cherer besprechen und wenn man den auf seiner Seite hat - weil das ist ganz wich-
392 tig, dass der einen unterstützt -, dann kann der das in das Managementboard brin-
393 gen. Und wenn dann das Managementboard auch der Meinung ist, dass das alles
394 sinnvoll ist, würde ich in erster Linie erstmal ein Zweiergespräch mit dem Kunden
395 führen und ihm sagen: So sieht es aus, das ist unsere Haltung. Und er wird dann
396 sagen: Findet er doof - das sagt er immer eigentlich (lacht). Und insofern wird das
397 dann halt immer eine Ebene höher gespielt. Bis halt irgendwann das auch nicht
398 mehr in meiner Verantwortung ist, das zu diskutieren, sondern auf FE1-Ebene bei-
399 spielsweise diskutiert wird. Und da muss sich das Inhouse Consulting mit dem Kun-
400 den einigen, wie es weitergeht. 00:25:56-1

401

402 I: Und wie sieht das beim Projekteinstieg aus? 00:25:59-9

403

404 B6: Beim Projekteinstieg ist es ja meistens so: Wir haben mehr Anfragen, als wir
405 eigentlich bedienen können. Auch im Gegensatz zur externen Beratung übrigens. Da
406 kämpft man ja immer darum, den nächsten Auftrag zu bekommen. Und da ist das
407 halt auch sehr strukturiert im Sinne von „Oh, wir wissen schon drei Monate vorher:
408 ein Projekt läuft aus. So und so viele Ressourcen werden frei. Das heißt, wir müssen
409 jetzt Akquise machen in dem und dem Bereich, um die Leute halt nicht auf der
410 (unklar 00:26:23-5) zu haben.“ Hier im Inhouse Consulting habe ich mich erst ge-
411 wundert. Also ich kann mich an meinen ersten Jour Fixe da im Team erinnern, wo
412 mein Chef sozusagen erzählt hat, welche Projekte alle auslaufen und meine erste
413 Frage war: Ja und wie? Was habt Ihr jetzt in der Pipeline? Was kommt jetzt noch?
414 Und habt Ihr mal Wahrscheinlichkeiten irgendwie so (lacht) dahinter gelegt, wann,
415 wie, wo welches Projekt kommt? Und er hat gesagt: Wow, wow, entspann Dich mal.
416 Also wir haben so viele Projektanfragen. Es wird nie der Fall sein, dass wir unsere
417 Leute nicht unterbringen können. Und das war für mich echt ein großes Aha-
418 Erlebnis, das kannte ich natürlich gar nicht. Und da habe ich dann auch kennen
419 gelernt, dass Partner da völlig entspannt mit umgehen, weil andauernd der Kunde
420 an der Tür klopft und sagt: Ich hätte gerne Inhouse Consultants. Und ich glaube
421 nicht nur weil die Inhouse Consultants günstiger sind wegen interner Leistungsver-
422 rechnung, sondern weil sie halt auch einfach einen echten Mehrwert auf ein Projekt
423 bringen und die Kunden das gelernt haben. Das spricht sich ja auch rum. Das heißt,
424 die Inhouse Consultants sind eine wertvolle Ressource in der Bank und die will
425 irgendwie fast jeder haben. Wenn es dann darum geht, dass der Kunde an die Tür
426 klopft. Also ich habe es auch oft erlebt, dass ein Kunde bei mir persönlich angefragt
427 hatte im Sinne von: Hier kannst Du mal hier wieder ein Projekt bei uns machen?
428 Dann nehme ich das in der Regel mit und erzähle das jemandem aus dem Manage-
429 mentboard und dann wird halt ein entsprechender One-Pager auch vorbereitet, wo
430 dieses Projekt bewertet wird. Das heißt, man geht mit dem Kunden in eine kleine
431 Auftragsklärung und sagt: Was ist Zielsetzung des Projektes? Wie lange dauert es?
432 Wie viele Ressourcen würdest Du brauchen? Und dann wird das im Management-
433 board nochmal bewertet im Sinne von: Wie groß ist der Mehrwert dieses Projektes
434 aus Inhouse Consulting-Sicht? Wie groß ist auch der Mehrwert für die Mitarbeiter?
435 Also ist es wirklich interessant auch für Mitarbeiter? Passt es in die Inhouse Consul-
436 ting-Strategie rein? Oder ist das ein Thema, was wir eigentlich in der Regel nicht
437 bedienen? Natürlich kommen politische Einflüsse da noch mit rein. Das ist ganz klar.
438 Es gab auch schonmal Themen, die im Managementboard abgelehnt wurden. Aber
439 dann gab es einen netten Anruf vom Vorstand und dann hat man es trotzdem ge-

440 macht. Das ist halt so der kleine Nachteil der internen Strukturen. Man hat halt
441 immer einen Bankchef und wenn der sagt: Du machst das jetzt. Dann muss auch das
442 Inhouse Consulting das machen. Auch wenn sie den Mehrwert vielleicht nicht so
443 extrem sehen. Ja und wenn man sich dann entschieden hat, dieses Projekt zu ma-
444 chen, dann wird in der Regel als erstes der Projektleiter ausgewählt. Und dann wird
445 das Team drum herum gebildet. Und ich versuche es schon immer so zu steuern,
446 dass ich auch ein kleines Wörtchen mitreden kann, wer im Team ist. Klappt nicht
447 immer, aber manchmal. Und das ist auch, glaube ich, ganz gut. Weil man die Leute
448 ja schon ganz gut kennt und sagt: Okay, könnte ich mir vorstellen, könnte ich mir
449 nicht vorstellen. Im besten Fall kennt man auch schon den Kunden, dass man das
450 ganz gut einordnen kann. Ja und dann fängt man an, einen Kick Off vorzubereiten.
451 Ich mache das eigentlich nie so offiziell, sondern ich sage, ich trommle die Leute
452 zusammen, sage so: Wunderbar, wir sind jetzt zusammen auf einem Projekt. Und
453 dann erzähle ich denen, was Inhalt dieses Projektes ist und wie wir uns aus meiner
454 Sicht aufstellen sollten. Und ich erzähle auch immer so ein bisschen von mir also im
455 Sinne von: Wie ticke ich? Was könnt Ihr erwarten? Was könnt Ihr nicht erwarten?
456 Wie strukturierte ich Projekte? Feedback ist mir wichtig. Solche Themen. Und dann
457 geht es halt los. Dass man dann das/ Erstmal sich mit dem Kunden zusammensetzt
458 und sich so ein bisschen beschnuppert und mit dem Kunden gemeinsam dann einen
459 Vorschlag für die Projektstruktur macht. Vorausgesetzt, es ist ein ganz neues Pro-
460 jekt. Ja? Wenn es ein Langläufer ist, dann hat man da natürlich nicht mehr viel
461 mitzureden. Da muss man nur noch gucken, wie man das Inhouse Consulting ir-
462 gendwie in die bestehenden Strukturen einbaut. 00:30:14-9

463

464 I: Eine Frage habe ich noch zu dem, was Du gesagt hast. Du hast gesagt, na ja gut
465 einmal - es kann dann in bestimmten Fällen vorkommen, da kommt der Anruf von
466 einem Vorstand und dann wird das Projekt gemacht. Wie sieht es da aus Deiner
467 Expertenschätzungen jetzt aus? In wie vielen Fällen kommt das vor, dass/ 00:30:34-
468 2

469

470 B: 10 Prozent würde ich sagen. 5 bis 10 Prozent. Also meistens ist ddas Inhouse
471 Consulting dann doch noch relativ frei in dem, was sie da machen kann und ob sie
472 es für sinnvoll erachtet. Aber es gibt halt wirklich immer Ausnahmen, wo gesagt
473 wird: Ja, ist uns klar, das ist kein Projekt was Ihr irgendwie total fancy findet. Finden
474 wir auch nicht, aber es muss halt gemacht werden, also macht Ihr es jetzt. 00:30:56-
475 3

476

477 I: Dann auf Deine Freiheitsgrade als Projektleiter. Du hast gesagt: Du erzählst dann,
478 wie Du ein Projekt strukturierst. Wie sieht das mit Deinen eigenen Freiheitsgraden
479 gegenüber Standards, die zum Beispiel Inhouse Consulting-intern vorgegeben sind,
480 aus? 00:31:12-7

481

482 B6: Also ich versuche mich immer wirklich an Standards zu halten, weil ich die auch
483 gut finde. Also die Inhouse Consulting-Standards - ich finde es gut, dass das Inhouse
484 Consulting überhaupt Standards hat. Ich habe auch schonmal Berater kennege-
485 lernt, die haben definitiv keine Standards. Und das merkt man dann auch. Und
486 insofern versuche ich da auch ein gutes Vorbild zu sein für die neuen Leute, die das
487 Inhouse Consulting kennenlernen. Dass man immer wieder auch diese Standards
488 anwendet. Nichtsdestotrotz nehme ich mir die Freiheit, halt meine eigene Meinung

489 mitreinzubringen. Aber da widerspreche ich nicht den Standards, sondern ich ma-
490 che Lösungsvorschläge, wie ich ein Projekt strukturieren würde. Und das geben die
491 Standards des Inhouse Consulting auch nicht vor. Das Inhouse Consulting gibt eher
492 so etwas vor wie, dass man eine Projektaufgabenvereinbarung macht, dass man
493 regelmäßig Feedback gibt, Beurteilungen gibt, dass man - wie man einen Master
494 baut. Das sind Standards des Inhouse Consulting. Aber ansonsten bin ich da relativ
495 frei in meiner Meinungsgebung. Es kommt natürlich immer darauf an, wieviel Frei-
496 heitsgrade einem der QSler lässt. Also wenn der QSler eher so ein Mikromanager
497 ist, dann versucht der sehr viel vorzugeben. Das funktioniert bei mir in der Regel
498 nicht so gut. (lacht) Und das sage ich dem dann auch. Und da hat man bisher immer
499 eine Einigung gefunden. Aber das kommt auch darauf an, ob ein Projektmanager
500 noch relativ unerfahren ist, dann muss der QSler sich natürlich ein bisschen mehr
501 einklinken und das sollte er auch tun. Wenn man mir da irgendwie zu sehr reinre-
502 det, dann kann das schon mal ein bisschen ungemütlich werden. 00:32:48-2

503

504 I: Einen anderen Punkt, den Du auch vorhin angesprochen hattest, sind neue Pro-
505 jekte beziehungsweise bestehende Projekte. Das ist ja jetzt die Projektphase, auf
506 die ich eingehen möchte. Siehst Du bestimmte Schwerpunkte, was Projekte angeht
507 oder auch Projektphasen, in denen das Inhouse Consulting einen besonderen/
508 besonders effektiv ist? 00:33:14-8

509

510 B6: Ja. Ich finde, das Inhouse Consulting ist ganz stark im Projektmanagement. Das
511 heißt, das kann man am besten in einem Projektaufsatz machen, wo man wirklich
512 sagt: So und so sollte das das Projekt strukturiert sein, das sollten die Meetings sein,
513 die wir sinnvollerweise machen. Die und die Leute sollten in der und der Position
514 sein und folgende Rolle ausüben. Also dieses ganze Denken in Strukturen, Rollen,
515 das kann das Inhouse Consulting, glaube ich, sehr gut. Es kann auch gut strukturie-
516 ren und analysieren. Das heißt, also gerade so diese Analysephase oder die Strate-
517 giephase können sie gut. Es sei denn, es sind irgendwelche Strategien aufzusetzen,
518 wo ganz klar jetzt die Richtung in externe Märkte geht. Da sind die externen Bera-
519 tungen, glaube ich, wesentlich besser und da kann das Inhouse Consulting einfach
520 nicht mithalten. Aber so interne Strukturen, Strategien, das kann es gut. Wenn es
521 darum geht, dass es immer mehr in die Umsetzung geht, glaube ich, verliert das
522 Inhouse Consulting an Mehrwert. Am Anfang ist noch wichtig, dass man halt nicht
523 nur eine Strategie über den Zaun wirft, wie es teilweise in externen Beratungen
524 gemacht wird, nach dem Motto: Nach mir die Sintflut, sondern man nimmt diese
525 Strategie und versucht sie wirklich auch - zumindest am Anfang - umzusetzen. Also
526 man erklärt den Leuten das. Man sagt: Das und das und das müsst Ihr tun, um halt
527 das Ganze in der Linie dann zu machen. Aber wenn es dann wirklich so im einge-
528 schwungenen Zustand ist, dann ist ganz klar der Ausstieg des Inhouse Consulting
529 sinnvoll. 00:34:48-8

530

531 I: Ich würde jetzt kurz vor Abschluss noch auf einen letzten Themenblock eingehen
532 wollen. Und der Themenblock ist Financials. Spielen die in Deinem alltäglichen
533 Ablauf, spielen die dort eine Rolle? Und, ja, wenn ja, welche? 00:35:10-6

534

535 B6: Financials in Bezug auf? 00:35:12-0

536

537 I: Habe ich jetzt auch absichtlich (lacht) sehr kryptisch ausgedrückt. Zum Beispiel ist
538 dieses Projekt - also die Fragestellungen können sein: Ist dieses Projekt ein Business
539 Case für Inhouse Consulting oder wie wirkt sich die Abrechnung, die Ihr vornehmt,
540 gegenüber dem Kunden aus? 00:35:32-3

541

542 B6: Also da habe ich ehrlich gesagt noch gar nicht mitbekommen, dass es solche
543 Themen gibt bei dem Inhouse Consulting im Gegensatz zur externen Beratung. Also
544 da habe ich sehr viel Zeit als Projektleiter darauf verwendet, zu sagen, wie viel billen
545 wir, haben wir da und da noch Zusatzleistungen erbracht, kann man da noch ir-
546 gendeinen Auftrag schreiben oder so etwas, einen neuen Vertrag machen? Also das
547 war in Teilen, sehr, sehr nervenaufreibend, weil da halt auch extrem drauf geschaut
548 wurde, wie hoch sind die Reisekosten? Also sind die Reisekosten so hoch, dass man
549 dann halt eigentlich auch keine Marge mehr erzielen kann? So etwas. Das war sehr
550 hoch aufgehängt. Hier bei dem Inhouse Consulting erlebe ich das nicht. Es gibt,
551 glaube ich, mal die eine oder andere Diskussion wegen Reisekosten. Aber da ich
552 eher der Typ bin, dass ich sage, ich möchte ein Projekt in Frankfurt machen und
553 nicht außerhalb, weil dann könnte ich ja wieder in die externe Beratung gehen,
554 habe ich dieses Thema mit den Reisekosten eigentlich nie gehabt. Und wenn ich
555 irgendwie länger gearbeitet habe oder das Team länger gearbeitet hat und ich die
556 Leute nicht mehr auf die Straße schicken will, dann wird halt ein Taxi gerufen und
557 dann wird das halt über das Projekt abgerechnet. Mir ist eigentlich völlig egal, was
558 das Business Management daraus macht. Ob sie das jetzt dem Kunden in Rechnung
559 stellen oder nicht. Das ist mir wurscht. Aber wir nehmen halt ein Taxi. Aber anson-
560 ten: das macht den Kohl jetzt auch nicht fett. Also ob man jetzt mal ein Taxi nimmt
561 oder nicht? Oder ob man jetzt mal irgendwie einen Ausstieg - wenn man einen
562 Projektausstieg hat und gibt dem Kunden noch etwas aus, dann würde ich das auch
563 - also dann muss das halt das Inhouse Consulting bezahlen. Aber ansonsten kriege
564 ich nicht mit, dass da solche Business Case Berechnungen gemacht werden.

565 00:37:17-0

566

567 I: Okay, gut. Ich habe noch eine Rückfrage. Und zwar hast Du gesagt: Wenn Ihr dann
568 mal ein Taxi nehmt. Wie sehen denn so die durchschnittlichen Arbeitszeiten aus?
569 Und auch vielleicht im Vergleich zur externen Beratung dann nochmal? 00:37:29-0

570

571 B6: Also ich hatte schon Projekte, wo ich gesagt habe: Ups, da hätte ich ja gleich in
572 der externen Beratung bleiben können, weil da habe ich regelmäßig auch irgendwie
573 mal bis Mitternacht da gesessen und das fand ich einfach nicht angemessen für eine
574 interne Beratung. Das kommt immer, glaube ich, also auf die Rahmenbedingungen
575 drauf an. Gerade wenn man jetzt eng mit Strategieberatern zusammenarbeitet, die
576 haben da natürlich nicht so das Riesenverständnis dafür, dass wir sagen, keine
577 Ahnung: Ab 19:00 Uhr wollen wir jetzt auch mal nachhause gehen. Aber wenn es
578 mir dann zu bunt wird, dann eskaliere ich das auch. Mit mal mehr, mal weniger
579 Erfolg. Also es gibt halt manchmal Situationen, da kann man das nicht ganz ändern.
580 Also ich habe Extremsituationen kennengelernt auf Inhouse Consulting-Projekten.
581 War aber eher die Ausnahme. Also jetzt auf dem Projekt haben wir zwar auch viele
582 Höhen und Tiefen. Aber in der Regel kommen wir so gegen 19, 20 Uhr nachhause.
583 Also das ist für andere Leute auch eigentlich schon echt lange. Also das muss man
584 auch nicht schön reden. Es gibt hier auch viele Mitarbeiter der Bank, die würden
585 sagen: Würden sie nie machen. Ich glaube, die Inhouse Consultants sind da ein

586 bisschen anders gestrickt. Die sind da schon leidensfähiger. Aber man darf das nicht
587 ausnutzen. Und das ist die Kunst dabei. Man muss schon sagen: Okay, Ihr bringt
588 mehr, Ihr geht die extra Meile und das erwarten wir auch von Euch. Aber man darf
589 es nicht ausnutzen. 00:38:59-0

590

591 I: Wie sieht die Durchschnittliche Arbeitszeit dann in der Bank aus? 00:39:02-2

592

593 B6: Also ich würde mal schätzen - naja, das ist ganz unterschiedlich. Also hier in dem
594 Bereich gerade ist es glaube ich von 9:00 Uhr bis 17:00 Uhr, maximal 18:00 Uhr im
595 Durchschnitt. Es gibt welche, die sind auch ganz klar außerhalb dieses Durch-
596 schnitts. Ich habe aber auch Bereiche kennengelernt, da habe ich gedacht, ich wür-
597 de nie im Leben für das Geld so viel arbeiten. Die lassen sich da zum Teil echt ein
598 bisschen ausnutzen und sitzen dann auch bis in die Puppen. Also irgendwelche
599 Halbtagskräfte, die dann doch bis 22:00 Uhr am Tisch sitzen. Das verstehe ich dann
600 nicht. Aber solche Bereiche gibt es auch. Also es ist ganz schwer, so einen Maßstab
601 wirklich draufzusetzen. Also es kommt sehr stark darauf an, in welchem Bereich
602 man in der Bank eingesetzt ist. 00:39:47-7

603

604 I: Die vorletzte Frage: Wie beurteilst Du die organisatorische Aufhängung des In-
605 house Consulting? 00:39:54-3

606

607 B6: Hier bei dem Inhouse Consulting glaube ich, tun wir uns keinen Gefallen damit,
608 dass wir im E5-Bereich aufgehängt sind, weil die Wahrnehmung halt da nicht so
609 stark ist. Ich glaube aber, man sollte das auch nicht überbewerten. Ich glaube
610 manchmal, egal wo man aufgehängt ist, wenn man gute Arbeit leistet, dann hat
611 man auch eine entsprechende Nachfrage. Und die haben wir auch. Ich glaube trotz-
612 dem, wenn wir jetzt direkt am Vorstand aufgehängt wären, dann würde unser Wort
613 auch ein bisschen mehr Gewicht haben. Also ich glaube, dann wäre denen schon
614 mehr klar, wenn das jetzt hier im Projekt nicht fluppt, dann erfährt es direkt der
615 Vorstand. Und hier bei uns in dem Fall ist es halt so, dann erfährt es halt maximal
616 der FE1er im Bereich E5. Und das kann in einigen Projekten ein Vorteil sein, wenn
617 man anders aufgehängt wäre. 00:40:51-4

618

619 I: Und ein Nachteil? Du hast ja eine Zielorganisationsaufhängung genannt. Würde
620 damit auch ein Nachteil einhergehen? 00:40:59-4

621

622 B6: Ja, ich glaube schon. Also wahrscheinlich wäre der Druck dann größer. Also ich
623 glaube, dass ein Vorstandsvorsitzender dann vielleicht nicht unbedingt akzeptieren
624 würde, dass sich das Inhouse Consulting zwar so exponiert in der Organisation zeigt,
625 aber dann doch darum kämpft, halt irgendwie nochmal vernünftige Arbeitszeiten zu
626 haben. Also das könnte natürlich dazu führen, dass dann auch entsprechend der
627 Druck größer wird und die Erwartungshaltung eine andere wird. Kann ich schwer
628 einschätzen, ob das wirklich der Fall wäre. Aber das ist ein Risiko auf jeden Fall.

629 00:41:33-4

630

631 I: Vielen Dank erst mal von meiner Seite, B6. Das waren alle Fragen, die ich hatte.
632 Ich möchte Dir aber trotzdem den Raum geben, Aspekte, die Du noch nennen
633 möchtest, zum Thema Inhouse Consulting - ja/ 00:41:49-5

634

635 B6: Gute Frage. (lacht) (..) Also dieser Qualifizierungsaspekt, den würde ich nochmal
636 hervorheben wollen. Also weil, da habe ich das Inhouse Consulting zumindest so
637 kennengelernt, dass die extrem viel Wert darauf legen. Ich habe in der externen
638 Beratung leider oft die Erfahrung machen müssen, ich war in einem Projekt und
639 habe gesagt: Ich habe morgen aber eine Schulung. Dann heißt es: Ja, Pech, kurzfris-
640 tig absagen. Hilft nichts. Wenn ich - also das habe ich hier bei dem Inhouse Consul-
641 ting einmal versucht, eine Schulung kurzfristig abzusagen. Das würde ich jetzt nicht
642 nochmal versuchen, (lacht). Das wird nicht gerne gesehen. Und das finde ich gut.
643 Also dass da auch vom Management dann teilweise es einen auf die Finger gibt,
644 wenn man halt dann doch kurzfristig hier irgendwelche Schulungen nochmal ver-
645 sucht, abzusagen. Das finde ich gut. Also da wird einfach der Mehrwert stärker
646 darauf gelegt, die Mitarbeiter auch zu entwickeln. Und man wird eher als Individu-
647 um gesehen als Nummer. Gerade das Inhouse Consulting ist ja relativ klein, wenn
648 ich jetzt mal an meine externe Beratung D-Zeiten denke, die Unternehmensbera-
649 tung ist sehr groß und da war halt der Zugang zum Management ein ganz anderer.
650 Da musste man sich erst mal an drei, vier Sekretärinnen vorbeischleusen, um mal
651 mit dem Obermufti zu sprechen oder um ihn mal zu sehen. Und hier ist es ja eher
652 so: da ist eine Open Door Policy. Und wenn ich mal mit dem Geschäftsführer reden
653 will, dann gehe ich vorbei und sage Hallo. Und das finde ich/ Ist aber generell der
654 Vorteil von kleinen Unternehmen. Und ich würde jetzt nicht sagen: das ist spezifisch
655 Inhouse Consulting, sondern Inhouse Consulting ist in der Regel nicht so groß und
656 dadurch gibt es die Vorteile der kleinen Unternehmung. 00:43:36-6

657

658 I: Eine Rückfrage habe ich noch: Hast Du denn das Gefühl, dass die Qualifizierungen,
659 die stärker nachgehalten werden, auch auf die Beratungsqualität einen Einfluss
660 haben? 00:43:46-3

661

662 B6: Das muss ich jetzt ganz klar mit Ja beantworten, (lacht) weil ich bin ja Leiter von
663 TC Quali (lacht). Aber ich mache es auch aus Überzeugung heraus. Weil wir versu-
664 chen natürlich schon, Schulungen so spezifisch zu münzen, dass die für Berater gut
665 sind. Wir kaufen nicht irgendwelche Standardschulungen vom Markt, nur um ir-
666 gendwie sagen zu können: Hier, Ihr habt eine Schulung, sondern wir machen das
667 beraterspezifisch. Also wir briefen so einen Referenten auch entsprechend: Mit
668 wem hast Du es hier zu tun, worauf legen wir besonders viel Wert und wie ticken
669 wir als Inhouse Consulting. Uns ist wichtig, dass die Referenten das Inhouse Consul-
670 ting kennen und uns dann auch entsprechend zielgerichtet schulen können. Und
671 nicht so eine 08/15-Schulung vom Markt. Ja und da glaube ich schon, dass das einen
672 Mehrwert dann auch bringt in der Beratung. Also es gibt viele Schulungen die ich
673 gehabt habe hier, wo ich ganz oft einfach mal so wieder dran denke. Einfach: Ach
674 Mensch, die Situation hatte ich doch mal diskutiert oder bei der Schulung „Sicher
675 präsentieren“, wenn ich vorne stehe und eine Präsentation mache, denke ich vor-
676 her immer an diese ganzen Aspekte, die ich vorher gelernt habe und versuche die
677 dann auch entsprechend umzusetzen. 00:45:01-5

678

679 I: Gut. Vielen Dank dann für die Teilnahme. Dann schalte ich das Gerät jetzt mal aus
680 (lacht). 00:45:09-1

7 Interview 7:
B7, Principal Inhouse Consulting

TRANSKRIPT: 20130628_Interview 7_v1.1

BEFRAGTER: B7; Principal Inhouse Consulting ; 36 J.; männlich

1 THEMA: "Interaktion zwischen Inhouse Consultant und Client"
2 BEFRAGTER: B7; Principal Inhouse Consulting ; 36 J.; männlich
3 INTERVIEWER: Dorothee Wulfert-Markert; 30 J.; weiblich
4 ORT DES INTERVIEWS: Geschäftsräume Bank A, Frankfurt am Main
5 DATUM/ZEIT: 28.06.2013, 16:00-17:00 Uhr (Interviewdauer: 49min)
6 TRANSKRIPT: 20130628_Interview 7_v1.1
7
8 I: Ja, das Gerät läuft jetzt. Herzlich willkommen zum Interview, B7. 00:00:05-9
9
10 B7: Herzlichen Dank. 00:00:06-5
11
12 I: Vielen Dank, dass Du teilnimmst. (.) Ja, warum ich an Dir jetzt als Interviewpartner
13 interessiert bin, ist, weil Du Inhouse Consultant bist. Und bevor wir in die Fragen
14 einsteigen, würde ich ganz gerne, dass Du vielleicht mal Deinen Weg in das Inhouse
15 Consulting schilderst. Auch im Inhouse Consulting dann. Und vielleicht damit ab-
16 schließt, was Dein aktuelles Projekt ist. 00:00:35-8
17
18 B7: Ja, gerne. Also, wie bin ich zum Inhouse Consulting gekommen. Eigentlich ir-
19 gendwie, wie die Mutter zum Kinde. Nein, sagt man das so? Die Jungfrau zum Kin-
20 de. 00:00:42-8
21
22 I: (Lachen). 00:00:43-0
23
24 B7: Das andere ist, glaube ich, natürlicher. 00:00:44-3
25
26 I: (Lachen). 00:00:44-9
27
28 B7: Ich hab gemacht eine Bankausbildung bei der Bank W in Stadt U. Zweieinhalb
29 Jahre. Ich glaube, das ist so die normale Regelzeit da. Wollte danach ein Studium
30 anschließen. Habe ich auch. Ich hab berufsintegriert hier in Frankfurt studiert an der
31 Frankfurt School of Finance and Management. BWL. Natürlich da schon mit dem
32 Finance-Schwerpunkt. Ich bin dann, weil es ein berufsintegriertes Studium ist, paral-
33 lel eingestiegen in die Bank A. Also Bank war damals das Thema. Das war auch die
34 Grundvoraussetzung. Die Bank A ist es geworden nach mehreren Gesprächen.
35 Allerdings noch mit der Zielfunktion, irgendwann mal Firmenkundenbetreuer hier
36 zu werden bei uns in der Bank. Mhm. (.) Unter uns gesagt, weil ich damals eben
37 auch wusste, dass die Bank in dem Moment Firmenkundenbetreuer suchte, inso-
38 fern war das das, was ich schon immer mal machen wollte. So. Dann war ich erst
39 mal drin im Hause. Hab da so dieses/ den ganz typischen Weg bin ich da gegangen.
40 Auch mit dem Auslandsstudium. Was da alles so ansteht im/ im Rahmen des Haupt-
41 studiums. Hab danach aber geschaut, dass ich dann mal herauskomme aus dieser
42 ganzen Vertriebschiene. Weil das ist irgendwie nicht so meins. Ich bin nicht der
43 Verkäufer, der Standardprodukte irgendwo an den/ an den Mann bringt und das
44 möglichst häufig mit möglichst viel Gewinn. Bin dann damals aufmerksam gewor-
45 den auf die Vorgängerorganisation des heutigen Inhouse Consulting, damals die
46 (GELÖSCHT). Hatte mit Beratung mal gar nichts zu tun. Sondern war, ja/ was war
47 denn der Geschäftsauftrag? Geschäftsauftrag war eigentlich, strategische Invest-
48 ments für die Bank A AG zu tätigen im Bereich E-Commerce. Ja? Da gab es eine
49 entsprechende Ausstattung mit Eigenkapital Durch die Bank A AG. Und die (GE-

50 LÖSCHT) sollte entsprechende Zukäufe tätigen. So. Das war dummerweise zu dem
51 Zeitpunkt, als die E-Blase schon wieder geplatzt ist. Und schon hattest Du da ir-
52 gendwo einen Laden mit wirklich hier zusammengewürfelten, fähigen Mitarbeitern
53 sitzen, damals noch in Ort D, die dann auf einmal ihres Geschäftsmodells beraubt
54 worden sind. Und das war (.) ziemlich genau, glaube ich, so der Zeitraum, als das
55 Thema Inhouse Consulting - hier in Deutschland zumindest - groß diskutiert worden
56 ist. Dass doch zumindest die DAX-Unternehmen so was bräuchten. So. Bank A als
57 DAX-Unternehmen brauchte sowas natürlich auch auf einmal, (.) weil, sowas gab es
58 noch nicht. Und schwupps, waren alle Mitarbeiter, die damals in der (GE-
59 LÖSCHT)waren/ hatten dann das Angebot, in der Inhouse Beratung weiterzuma-
60 chen. Mich persönlich hat es interessiert. Ich hatte zwar keine genaue Vorstellung,
61 was denn da so zu beraten wäre, und wie das Ganze vonstattengeht. Also insofern
62 bin ich da reingerutscht und hab da Interesse daran gefunden. (..) Bin dann auch
63 nach dem Studium da entsprechend geblieben. Ich weiß gar nicht ganz genau, ich
64 glaube, vier oder fünf Jahre letztendlich bis zum Project Manager. Bin dann aller-
65 dings rausgegangen aus der Inhouse Beratung. Ich bin deshalb rausgegangen, weil
66 ich für mich persönlich, in meinem eigenen Profil, das Thema disziplinarische Füh-
67 rung lernen wollte. Und da hat mir die Inhouse Beratung keine Chance damals
68 gegeben, weil Funktion eines Project Managers von disziplinarischer Führung mal
69 mindestens zwei Stufen entfernt ist. Und hab dann quasi drei Jahre in/ in zwei
70 unterschiedlichen Funktionen als Abteilungsleiter in der Bank verbracht. Hab da das
71 Thema Führung quasi gelernt und hatte dann die Chance, wieder zurückzukommen
72 in das Inhouse Consulting. Und das Thema Mitarbeiterführung, Corporate Banking,
73 also Firmenkundenbetreuung, was ich vorher eigentlich als/ als Steckenpferd haben
74 sollte und das Thema Beratung wieder in der Rolle des Principals zu vereinen, ja.
75 Hier bin ich. 00:04:06-7

76

77 I: (..) Ja. Und der letzte Punkt? Auf welchem Projekt arbeitest Du aktuell? 00:04:12-9

78

79 B7: Aktuell arbeite ich noch - wenige Stunden - auf dem Projekt T. T ist nichts ande-
80 res als ein Kostensparprojekt oder -programm, was sich die Bank A gegeben hat vor
81 rund einem dreiviertel Jahr. Ziel ist, mit der Bank A zu erreichen, dass ambitionierte
82 Kosten-Targets jetzt in den Jahren 2013, 14, 15 und 16 auch wirklich getroffen
83 werden. Diese Kosten-Targets haben wir entsprechend dem Markt zugesagt. Auch
84 unseren Investoren zugesagt. Insofern hat natürlich unser CFO als/ als
85 Hauptsponsor/ hat das/ das starke Interesse, auch diese Kostenziele zu erreichen.
86 Und wir als Inhouse Consulting unterstützen dieses Projekt im Aufsatz, im Anschie-
87 ben, in der Konzeption. So. Das ist das, was wir die letzten zehn Monate getan
88 haben. 00:05:00-3

89

90 I: (.) Okay. Vielleicht ein fiktive Frage jetzt, um in den Hauptteil des Interviews ein-
91 zusteigen. (.) Wenn Du jetzt nochmal die Möglichkeit hättest - (.) also gegeben Fall
92 Du wärst in der Bank A -, was für Gründe würden denn jetzt für das Inhouse Consul-
93 ting für Dich sprechen? 00:05:21-0

94

95 B7: Potentiell, um da hinzuwechseln als Mitarbeiter meinst Du? 00:05:23-6

96

97 I: Mhm. 00:05:24-2

98

99 B7: Ich glaube, heute ist das Inhouse Consulting sehr viel attraktiver als es damals in
100 den Anfangsjahren war. Weil damals war das nicht viel mehr als eine Idee und das
101 war so ein bisschen Jugend forscht, was wir da alle gemacht haben. 00:05:35-2

102

103 I: Mhm. 00:05:35-3

104

105 B7: Haben uns überlegt: Wie müsste denn eigentlich so eine Inhouse Beratung
106 aufgesetzt sein, um sich entsprechend zu etablieren? Von grundsätzlichen Fragen:
107 Muss ich mich eigentlich verrechnen, wer könnten denn eigentlich meine Kunden
108 sein? Welche Art von Projekte mach ich? Welche mach ich nicht? (..) Das waren
109 sehr viele Grundsatzfragen vor rund, keine Ahnung, sieben, acht Jahren als das das
110 Ganze losgegangen ist. Heute haben wir, aus meiner Sicht, ein echt gutes Ge-
111 schäftsmodell entwickelt. Und durch die Vielzahl von Projekten, die wir hier ge-
112 macht haben, auch - in einigen Bereichen, nicht in/ in allen - einen recht guten Ruf.
113 So. Dass/ Dass ich grundsätzlich glaube, dass Inhouse Berater bei uns im Inhouse
114 Consulting - zumindest bei den Mitarbeitern, die sie/ die sie erlebt haben - (.) auch
115 angesehen ist. Ja? Es ist/ Und anerkannt ist. Wir sind auch, glaube ich, mittlerweile
116 keine/ keine Fremdkörper mehr auf den Fluren dieser Bank, wie es vielleicht am
117 Anfang war. (.) Dass uns jemand mit Skepsis begegnet. Also mit so diesen Berüh-
118 rungsängsten, wie es in den Anfangsjahren war. Das nehme ich auch immer weniger
119 wahr. Insofern, glaube ich, ist es ein ganz attraktives Gesamtpaket von der Integra-
120 tion in die Bank, mit allen Vorteilen aber aus der Bank. Du weißt selbst, wir können
121 vom Qualifizierungskatalog bis/ bei der Kommunikation sind wir dabei. Also wir
122 wissen eigentlich alles, was die Kunden wissen und dürfen alles anfassen, alles
123 nachfragen, alles hinterfragen/ müssen nicht/ eigentlich sehr spannend, weil Du
124 eigentlich in jeden Winkel reinschauen kannst. Ja. 00:07:03-5

125

126 I: (..) Du hast eben schon (Räuspern) einen Punkt angesprochen. Du hast gesagt: Wir
127 sind anerkannt/ 00:07:11-2

128

129 B7: Mhm. 00:07:11-4

130

131 I: im Konzern. (..) Inwiefern? Also wodurch seid Ihr anerkannt? 00:07:17-2

132

133 B7: (..) Die Frage ist: Für was sind wir anerkannt? 00:07:20-1

134

135 I: Oder so. Ja, ja. 00:07:20-4

136

137 B7: Als ich glaube/ Ich würde sagen, wir sind anerkannt als (..) Lösungsunterstützer.
138 Also ich/ häufig habe ich das Gefühl (.), dass diese Bank - wie wahrscheinlich jedes
139 andere Unternehmen auch - sich eine Richtung ausdi/ denkt, was sie gerne tun
140 würde. Nach dem Motto: Man müsste ja mal. Aber nicht so richtig weiß, wie sie es
141 denn tun soll. Vorgesprochen wird immer: Ja, wir haben keine Kapazitäten, irgend-
142 was zu tun. Aber ich glaube, was dahintersteht, ist, ja, dass oftmals einfach keiner/
143 niemand eine A/ wirklich eine Ahnung hat, wie er ein Thema anpacken soll, um zu
144 einem Ziel zu kommen, was definiert worden ist. Ja? (..) So. Eine Idee, man müsste
145 mal. Wird/ Muss nicht immer eine Strategie sein, sondern es kann eben auch sein,
146 in einem bestehenden Geschäftsmodell besser zu werden. Also ein Stückweit ein-

147 fach, sich stetig zu verbessern in/ in einzelnen Prozessen, einzelnen Produkten,
148 einzelnen Ansätzen. Das muss nicht immer die Gesamtbank sein, nicht? 00:08:17-3
149

150 I: Mhm. 00:08:17-7

151

152 B7: Und ich glaube, dass dadurch, dass die Bank A im/ im Wesentlichen sehr stark
153 auf Spezialisten-Profile geht - (...) Spezialisten/ Fachspezialisten. Nicht? Die verste-
154 hen ihre Produkte, Prozesse, Kunden und so weiter - haben wir relativ wenig Me-
155 thodiker bei uns. Die irgendwie in der/ in der Lage wären zu sagen: Ich mach einem
156 Schritt nach dem nächsten. Wenn ich Schritt eins gemacht habe, dann kommt
157 Schritt zwei, dann Schritt drei und dann Schritt vier. Oder was passiert denn eigent-
158 lich, wenn nach Schritt vier irgendwie was Schreckliches passiert? Und ich glaube,
159 das ist etwas, (.) was wir als/ als Berater leisten können, quasi ein Thema zu struktu-
160 rieren, in Teile zu zernehmen/ zu zerlegen, und einfach mal mit ganz normalem
161 Grund/ gesunden Menschenverstand zu sagen: Was müsste denn als nächstes
162 kommen? 00:09:01-6

163

164 I: (.) Kannst Du es mal anhand eines Beispiels beschreiben? Wie sieht das aus, wenn
165 Du jetzt ein Projekt, ja, entweder leitest oder als/ 00:09:12-3

166

167 B7: Mhm. 00:09:12-6

168

169 I: vielleicht auch als QSler betreust? 00:09:15-0

170

171 B7: (Lachen) Ja, ich/ ich nehme mal das aktuelle Projekt. 00:09:18-2

172

173 I: Mhm. 00:09:18-4

174

175 B7: Also, was haben wir/ was haben wir seinerzeit gewusst, als wir die Projektanfra-
176 ge zum Thema T bekommen haben. Wir wussten (.), der Vorstand war in einer
177 Klausurtagung und hat gesagt, wir müssen als Gesamtbank sparen. So. Der Vorstand
178 war dann zumindest noch so fleißig (Lachen) und hat für jeden/ jede Einheit auf
179 FE1-Ebene, oberstes Level, gesagt, wie viel denn einzusparen sei beziehungsweise
180 was denn die Kostenbasis in 2016 sein muss. So. Diese Kosten-Targets sind aus/ aus
181 dem Himmel gefallen. So. Und jetzt ging es/ geht es dann irgendwie darum, zu
182 sagen: Ja, wie können wir denn eigentlich sicherstellen, dass sowas pass/ dass
183 wirklich diese Kosten-Targets erreicht werden? Und (.) jetzt hättest Du verschiede-
184 ne Möglichkeiten gehabt. Entweder läuft irgendwie jeder selbst los. (.) Und (.) ruft
185 in den Mitarbeiterkreis: Keiner möge mehr erste Klasse reisen. Und Hotels immer
186 nur noch mit Doppelstockbetten. Und keine Ahnung was. Aber die Frage, ob das
187 nachhaltig ist. Und insofern sind wir seinerzeit da reingegangen als/ als Inhouse
188 Consulting und haben erstmal (.) / mal so Basisfragen gestellt, zu sagen: Ja, wir
189 haben verstanden. Es gibt ein/ ein Ziel 2016. Gibt es denn eigentlich Zwischenziele?
190 So. Nein, gab es nicht. Dann wurden halt noch welche nachgereicht. So. Und dann
191 haben wir auch mal die Frage gestellt, was denn eigentlich zulässig ist, um diese
192 Ziele zu erreichen? Also dürfen/ dürfen wir zum Beispiel darüber nachdenken, auch
193 auf der/ auf der Personalseite einzusparen? Also wir haben mal nach Lösungsrest-
194 rktionen gesucht. Oder ob das Ganze irgendwie aus den/ aus den Sachkosten hät-
195 ten kommen müssen. Also wir haben/ eigentlich haben wir nichts anderes gemacht,

196 als/ als Fragen zu stellen. (.) Und über diese Fragen beziehungsweise über die Ant-
197 worten oder den Erkenntnisgewinn - weil oftmals haben wir auch gemerkt: Keiner
198 hat sich diese Fragen vorher gestellt - haben wir uns Schritt für Schritt daran lange-
199 hangelt, das Ziel klarer zu bekommen. Und haben dann wiederum im Hintergrund
200 ein/ ein/ einen/ einen Rahmen - das klingt immer sehr abstrakt - geschaffen, um
201 diese Ziele zu erreichen. Also. Wir haben ein/ eine Datenbank aufgesetzt, wo wir für
202 jede Einheit nachvollziehen können, wo sie heute auf der Kostenbasis steht. Da
203 kannst Du reingucken, kannst Du sehen: Sind sie auf dem Weg oder sind sie nicht
204 auf dem Weg? Sind die da, wo sie sein müssten? Wir haben die Bereiche gefragt: Ja,
205 was hast denn Du eigentlich für Ideen, wie Du Kosten sparen möchtest? Ist das nur
206 das Thema „Wir reisen weniger und haben Dock/ Doppelstockbetten?“ Oder gibt es
207 vielleicht was Kreativeres? Dann haben wir gesagt: Ja, irgendwie, wenn wir doch auf
208 der Personalseite suchen dürfen, dann müsste man den Betriebsrat auch involvie-
209 ren. Also haben wir Betriebsratsgespräche geführt. Das sind eigentlich alles nur ganz
210 kleine Häppchen, die dann in der Summe dann hoffentlich dazu führen, dass wir die
211 Ziele erreichen. 00:11:51-5

212

213 I: Mhm. 00:11:52-1

214

215 B7: Mhm. 00:11:52-4

216

217 I: (..) Zwei Fragen. Wie sah denn das Setup des Inhouse Consulting/ 00:11:59-0

218

219 B7: Mhm. 00:11:59-2

220

221 I: also ihr habt/ personaltechnisch Inhouse Consulting-seitig aus. Und (..) die andere
222 Frage: Was meinst Du, warum die Entscheidung bei diesem Projekt auf Inhouse
223 Consulting gefallen ist? 00:12:12-4

224

225 B7: Mhm. Also erste Frage: Wie sah das Setup aus? Das Setup hat sich über die Zeit
226 verändert, es war natürlich ein/ von Anfang an ein Thema mit sehr hoher Rel/ Rele-
227 vanz und Visibilität. Wie gesagt, die (..) Vorgaben kamen aus dem Gesamtvorstand.
228 Hauptsponsor ist unser CFO, der natürlich die/ die Zahlen im Blick hat und nach
229 außen vertritt. Und insofern haben wir, auf gut Deutsch, alles zusammengeklaut,
230 was nicht bei drei auf den Bäumen war im Inhouse Consulting. Und haben sie hier,
231 in dem Raum, wo wir gerade sitzen, quasi ins Projekt gesteckt. Das war so die erste
232 ad hoc-Phase. Die ersten drei, vier Wochen, saßen wir, ich glaube, in der/ in der
233 Hochphase mit bis zu zwölf hier. Und haben versucht erst mal dieses Problem aus-
234 einanderzunehmen und erst mal eine Basis zu schaffen, um zu verstehen: Ja, wo
235 stehen wir denn eigentlich heute? Wie ambitioniert ist das Ziel-Niveau. Also erstmal
236 der erste Schritt: Verstehen, wo sind wir heute? Um dann zu verstehen: Wo müssen
237 wir hin? Und wie kommen wir dahin? So. Als wir geklärt haben, wo wir heute stan-
238 den, haben wir das Ganze/ haben wir parallel quasi eine Struktur aufgebaut in der/
239 in der/ im Inhouse Consulting, mit der wir langfristig arbeiten konnten. Weil vorher
240 waren das so Bruchteilskapazitäten, Nicht? Wie gesagt/ 00:13:17-7

241

242 I: Mhm. 00:13:17-8

243

244 B7: , der eine konnte mal Montag, der nächste Mittwoch und Donnerstag. Und so
245 weiter. Letztendlich sind wir dann weitergelaufen mit einem Team von, ich glaube,
246 sieben Personen unterschiedlicher Senioritäten unter meiner Leitung. Zeitweise mit
247 einer/ mit einer Doppelspitze auf Inhouse Consulting-seitig/ war der/ der Principal
248 M als zweiter Principal mit drin. Jeweils mit Teams drin. Und wir haben quasi das
249 Kunden-Team hier gematcht. Also Auftraggeber hier ganz konkret ein FE1er - (GE-
250 LÖSCHT) - und seine zwei (.) Principal Project Manager - (GELÖSCHT) und (GE-
251 LÖSCHT). Und noch weitere sechs Mitar/ sieben Mitarbeiter, die sie hier haben.
252 00:13:57-7

253

254 I: Mhm. 00:13:58-0

255

256 B7: Also wir waren von der Personenstärke letztendlich jetzt fast genauso stark wie
257 der Bereich selbst. Wir haben die Rollen alle doppelt besetzt. Eigentlich immer
258 Kunde und Inhouse Consulting zusammen. Zweite Frage hab ich vergessen.
259 00:14:10-4

260

261 I: Die zweite Frage war: (.) Was/ warum aus Deiner Perspektive Inhouse Consulting
262 für dieses Projekt gewählt wurde. 00:14:17-0

263

264 B7: Das ist eine spannende Frage. Die S/ Die Frage haben der geschäftsführende
265 Partner S und ich dem FE1er (GELÖSCHT) vor zwei Tagen gestellt. Und geschäftsfüh-
266 rende Partner S hatte scherzhaft auch irgendwie gesagt: Ja, Du hast doch damals
267 auch das Inhouse Consulting genommen, weil es günstiger war. So. Und da hat er
268 gesagt: Nein. Ich habe nicht das Inhouse Consulting genommen, weil es günstiger
269 war. Sondern, weil er davon überzeugt war, dass es/ die Kenntnisse der Bank A
270 bedarf, um hier adäquate Lösungen zu finden. Er hat gesagt, er hat in seiner Ver-
271 gangenheit - er kommt ja selbst von der externen Beratung B - externe Beratung B
272 glaube ich. Ne? Genau. 00:14:49-1

273

274 I: Ja. 00:14:49-3

275

276 B7: Schon deshäufigeren mit externen Unternehmensberatungen zusammengear-
277 beitet - das war auch übrigens eine Zeit, wo sie ihm hier fast die Tür eingerannt
278 hätten, weil sie ihm alle Angebote hingelegt haben. Die wollten alle gerne das Pro-
279 jekt machen. Er hat sich aber bewusst für das Inhouse Consulting entschieden, weil
280 er ges/ weil er eben gesagt hat: Ich brauch Leute, die diesen Konzern kennen, die
281 diese Strukturen kennen und die auch mit den Leuten reden können. (.) So. Über
282 auch ein sensibles Thema, weil ich meine, wir haben hier Einblicke bekommen als
283 Inhouse Consulting, die den gesamten Konzern betreffen für die Zeit bis 2016.
284 00:15:19-2

285

286 I: Mhm. 00:15:19-2

287

288 B7: Wir kennen die Strategie. Wir kennen jeden einzelnen Bereich in der Ist- und in
289 der Ziel-Struktur. Und wir kennen alle Maßnahmen. Und das ist schon auch hoch-
290 sensibel. Musst Du auch so verstehen. Und das alles hat dazu geführt, dass er dann,
291 ja, uns beauftragt hat. Und (.) ich schätze mal, weil er auch zufrieden war, auch bei
292 uns geblieben ist die ganze Zeit - die letzten zehn Monate. 00:15:40-6

293

294 I: Mhm. (.) Die Kunden-Ratio habe ich ja jetzt (Lachen) verstanden. Was war für das
295 Inhouse Consulting an dem Thema attraktiv? 00:15:50-8

296

297 B7: Na erst mal die Intention oder die Notwendigkeit. Wir richten uns ja immer ein
298 Stück weit natürlich daran, was denn wirklich die Bank nach vorne bringt. Und die
299 Bank ist jetzt gerade mal nicht in der/ in der Situation, wo wir sagen: Es läuft alles
300 wunderbar. Weder auf der Ertrags- noch auf der Kostenseite. Also der Kostendruck,
301 der ist schon da. Solange auch insbesondere die Erträge auf der/ auf der Bereich C-
302 Seite ausbleiben. Und Insofern ist die (..)/ Gibt es aus meiner Sicht oder gab es
303 damals - oder auch heute -/ gibt es kaum relevantere Themen als das Thema Kos-
304 tensparen in den nächsten Jahren. So. Und wenn wir da von vornherein als Inhouse
305 Consulting mit dabei sein können, um da unseren Beitrag zu leisten, dann ist das
306 natürlich (.) super. 00:16:30-2

307

308 I: Mhm. 00:16:30-5

309

310 B7: Und nichtsdestotrotz oder ergänzend haben wir natürlich auch eine/ eine ge-
311 wisse Attention bei uns bekommen oder zum Inhouse Consulting, auch über Len-
312 kungsausschüsse, die mit bis zu 20 Executives besetzt waren und Vorstand. Also ich
313 glaube, wir haben auch, ja, unsere eigene Reputation auch hier nochmal gefestigt.
314 Also/ 00:16:49-5

315

316 I: Du hast ja gesagt, ihr ward in einem Gespräch mit dem FE1er (GELÖSCHT).
317 00:16:54-3

318

319 B7: Ja. 00:16:54-7

320

321 I: (..) Kannst Du schildern, wie der Kunde/ was ihr so für so ein Kunden-Feedback
322 bekommen habt? 00:17:03-5

323

324 B7: Kann ich Dir nicht explizit/ 00:17:05-0

325

326 I: Mhm. 00:17:05-2

327

328 B7: , weil wir haben ja so aufgeteilt, dass das der Partner macht. 00:17:07-8

329

330 I: (Lachen) Okay. 00:17:08-1

331

332 B7: Geschäftsführender Partner S hatte sein Gespräch. Ich hatte auch kein De-
333 Briefing. Das war/ was ich gerade geschildert habe, war im Rahmen einer Leitungs-
334 runde. 00:17:14-7

335

336 I: Mhm. 00:17:15-1

337

338 B: Wir sind dabei. FE1er (GELÖSCHT), seine zwei Principal Project Manager - (GE-
339 LÖSCHT) und (GELÖSCHT), geschäftsführender Partner S und ich. Und das war/ da
340 war es wirklich durchaus/ oder durchweg positives Feedback. 00:17:26-2

341

342 I: Mhm. 00:17:26-5

343

344 B7: Also in Bezug auf das Team, auf die Leistung, auf das Gesamtergebnis, die Art
345 und Weise vor allem, wie wir zusammengearbeitet haben. Das war auf Augenhöhe,
346 jeder mit jedem hier. Da war kein Unterschied: Wer kommt von der Kundenseite,
347 wer kommt von der Inhouse Consulting-Seite. Sondern das war einfach „an einem
348 Strang zu ziehen“. Und das hat der Kunde auch positiv, ich sag mal, wahrgenom-
349 men. Und hier hatte keiner wirklich irgendwie Sorge, ob er sich aufgrund seiner
350 Hierarchie oder wie auch immer, die Hände schmutzig macht. Da hat einfach jeder
351 mit angepackt. 00:17:51-0

352

353 I: Mhm. Wenn Du/ Also, Du hast ja eben geschrie/ geschildert, eine fast paritätische
354 Verteilung von/ 00:17:59-2

355

356 B7: Mhm. 00:17:59-4

357

358 I: Kunden-Mitarbeitern und Inhouse Consulting-Beratern. Was würdest Du denn als
359 Unterscheidungsmerkmale zwischen diesen beiden Gruppen nennen? Zum Beispiel
360 hinsichtlich Methoden, hinsichtlich Fachwissen. 00:18:13-6

361

362 B7: Ja, wir hatten (Lachen)/ ja, das war eigentlich immer spannend zu erkennen,
363 weil wir haben in der/ in der Regel haben wir immer so Pärchen gehabt. Nicht?
364 Inhouse Consulting und/ und Fachmitarbeiter. Wir hatten eigentlich immer zwei
365 Beschwerden. Wir hatten immer Inhouse Consulting-seitig/ (.) haben sich unsere
366 Kollegen immer beschwert, wie unstrukturiert die (Lachen)/ die Fachseite denn
367 wäre. Und die Fachseite hat sich immer beschwert, dass wir nur über Struktur, aber
368 nicht über Inhalte sprechen. Nicht? Wir mögen doch mal bitte auf den Punkt kom-
369 men und aufhören so dezidiert zu planen. Und vieles könne man ja gar nicht planen.
370 Und das war/ in den Momenten hat es Reibungswärme erzeugt, keine Frage, immer
371 mal wieder. Das hat aber auch/ auch im/ im Feedback waren wir uns darüber einig,
372 dass das auch sehr erfrischend war und auch sinnvoll für das Thema. Nicht? Und
373 irgendwo liegt dann letztendlich die Wahrheit in der Mitte. Du brauchst einen
374 gewissen Grad an Planung, den können wir als Inhouse Consulting, glaube ich, sehr
375 gut mit einbringen. Manchmal brauchst Du aber auch einfach mal pragmatische
376 Entscheidungen und Vorgehensweisen, die Du sicherlich dann besser treffen
377 kannst, wenn Du auch den entsprechenden Fachhintergrund hast, den natürlich die
378 Linie mehr hatte als wir. Ja? 00:19:16-7

379

380 I: Mhm. 00:19:16-9

381

382 B7: Und insofern hat sich mal die eine Seite ein Stück weit mehr durchgesetzt und
383 mal die andere. Aber ich glaube, grundsätzlich ist es ja eher so, dass unser Profil das
384 eines Generalisten ist mit Kenntnis der/ der Bank A. Die Fachseite ja eher ein/ ein
385 tiefes Verständnis dessen hat, was sie hier jeden Tag tut. 00:19:34-6

386

387 I: Mhm. Weil Du ja/ weil wir jetzt schon über Fachkenntnisse und auch über Metho-
388 denkenntnisse gesprochen haben und mir bewusst ist, dass Du auch die Rolle des
389 Principals hast, also das heißt Personalführung. (..) Und damit einhergehend auch
390 Qualifizierung. (.) Welches konkrete Qualifikationsprofil möchtest Du als Führungs-

391 kraft denn dann Deinen Mitarbeitern hier mit auf den Weg geben, damit sie zum
392 Beispiel auf so einem Projekt einen Mehrwert für die Bank A liefern? 00:20:12-5
393

394 B7: Mhm, gar keine/ keine einfache Frage. Also ich/ Ich hab am Anfang mal gesagt:
395 Beratung ist für mich nicht viel mehr, als geradeaus denken zu können. Und ein
396 großes Problem in viele kleine Probleme auseinandernehmen zu können. (Lachen)
397 Ist es für mich auch nicht. Also wenn jemand halbwegs im Kopf aufgeräumt ist,
398 dann bin ich der festen Überzeugung, kriegen wir jedes Problem irgendwie gelöst.
399 So. Natürlich ist es hilfreich, wenn Du so die eine oder andere Methode - großes
400 Wort - Methode schon mal angewendet hast/ 00:20:39-5

401

402 I: Mhm. 00:20:39-7

403

404 B7: Und da in Deinen Koffer greifen kannst, (..) um da entsprechend was rauszu-
405 nehmen. Also Strukturierungsfähigkeit, also jetzt mal in Kompetenzen gesprochen.
406 Ich finde Strukturierungsfähigkeit extrem wichtig. Ich finde es extrem wichtig, dass
407 jemand auch das artikulieren kann, was in seinem Kopf gerade passiert. Also (La-
408 chen) Kommunikationsfähigkeit. Das heißt auch Zuhören. Das heißt beides. Nicht?
409 Das ist/ geradeaus sprechen, geradeaus denken, geradeaus sprechen, aber auch
410 zuhören, weil sonst geht das irgendwie aneinander vorbei. Und das entsprechend
411 auch Durch sein Auftreten auch verkörpern kann. Also ich brauche/ Mir nützt kein
412 Brain irgendwas, der dann aber nicht drei Sätze geradeaus sprechen kann und das
413 irgendwie auch gegenüber dem Kunden - der ja auch, ja, manchmal beratungsresis-
414 tent ist - auch vermitteln kann, was er denn eigentlich da jetzt gerade sich Schönes
415 ausgedacht hat. Also ich würde da eher auf Kompetenzen gehen als auf grundsätzli-
416 che Methoden, die man antrainieren kann. 00:21:30-4

417

418 I: Mhm. 00:21:31-0

419

420 B7: Mhm? 00:21:31-9

421

422 I: Dann vielleicht die/ eine ähnlich Frage, (Lachen) anders gestellt. Und auch an-
423 knüpfend an das/ oder das, was Du gesagt hast mit diesem S/ warum es auf diesem
424 konkreten Projekt jetzt eine Entscheidung für Inhouse Consulting gab. Du hast ja
425 gesagt, es ist/ war auch ein sensibles Thema. 00:21:48-8

426

427 B7: Mhm. 00:21:49-1

428

429 I: Gibt es denn ansonsten aus Deiner Perspektive Dinge im Inhouse Consulting, die
430 Bank A-spezifisch sind? Also Methoden, Tools? Also unter dieser/ diesem Punkt
431 sensibel hab ich jetzt schon mal verstanden, ihr habt ein besonderes Vertrauens-
432 verhältnis zum Kunden. 00:22:12-1

433

434 B7: Ja, das haben wir aber, glaube ich, generell. Also wir haben auch häufig so die
435 Frage: Wie ist denn das so mit zusätzlichen Vertraulichkeitserklärungen und so
436 weiter? 00:22:19-0

437

438 I: Mhm. 00:22:19-2

439

440 B7: Also mal als Beispiel: Hier gab es das nicht. 00:22:21-0

441

442 I: Mhm. 00:22:21-4

443

444 B7: Weil wir einfach sagen: Wir sind als Inhouse Beratung, als hundertprozentige

445 Tochter, Teil des Konzerns. 00:22:26-1

446

447 I: Mhm. 00:22:26-1

448

449 B7: Da kannst Du das genau/ von uns genauso erwarten wie von jedem anderen

450 Mitarbeiter auch. Da brauchen wir kein separates Papier mehr. Letztendlich abgesi-

451 chert und/ haben wir uns trotzdem über den/ über den Vertrag. Da steht, glaube

452 ich, nochmal ein Passus drin bezüglich Vertraulichkeit. Aber sonst gab es hier keine

453 Chinese Walls oder so. Wir dürften auch alles anfassen, alles sehen. Es gab auch

454 kein Laufwerk, auf das wir nicht kamen. Nicht? Andersherum haben wir natürlich

455 ein Inhouse Consulting -Laufwerk gehabt, wo wir Kunden nicht draufgelassen ha-

456 ben. Aber das ist ein anderes Thema. (...) Du hast die Frage gestellt, was ist Inhouse

457 Consulting-spezifisch? Oder was ist Bank A-spezifisch. Bis auf das Wissen um den

458 Konzern selbst (.) eigentlich nicht viel. Oder ich hab die Frage noch nicht ganz ver-

459 standen. 00:23:07-2

460

461 I: Doch, Du hast sie (Lachen), glaube ich, schon verstanden. Das kann ja auch eine

462 Antwort sein. (...) Was möchte/ kannst Du denn detaillieren oder nochmal ausfüh-

463 ren, was/ „wir kennen“/ Wie sich dieses: „wir kennen den Konzern“ - äußert?

464 00:23:23-9

465

466 B7: Mhm. Mhm. Fängt natürlich ganz oben an bei Strukturen. Also ich sollte schon/

467 jed/ jeder Berater sollte im Kopf haben, wie die Bank A aufgestellt ist. Mal mindes-

468 tens in/ ja, ich sag mal, die/ die Segmente. Jeder sollte wissen, dass wir einen Ma-

469 schinenraum haben, der sich E nennt. Dass wir eine/ eine Stabssteuerungsfunktion

470 haben, die sich M nennt. Und auch die Ebene darunter, sprich die FE1-Bereiche,

471 zumindest hier in der Zentrale. So. Und wenn Du die Strukturen kennst, dann sollte

472 auch jeder was mit den Namen anfangen können, weil häufig/ persönlich sitz ich

473 auch eben in Meetings, wo es dann/ dann sprechen wir nicht über (.) Segment C,

474 sondern sprechen wir über Bereichsvorstand A. So, und wenn ich Bereichsvorstand

475 A und Segment C nicht zuordnen kann, dann bin ich in dem Moment draußen aus

476 der (Lachen) Diskussion. Also, Strukturen sollte man kennen, die wesentlichen Key

477 Player, sprich mindestens die Executives sollten wir kennen. Und wir sollten auch

478 irgendwie wissen, was so die/ die wesentlichen Themen sind, die die Segmente

479 gerade umtreiben. Also jemand, der jetzt gerade nicht weiß, dass wir ein Problem

480 haben auf der Ertragsseite im Segment C, dass das Segment S - in den letzten Jahren

481 zumindest - uns damit ein Stückweit über die Runden gerettet hat, aber jetzt auch

482 mittlerweile bröckelt, dass das Thema Segment M heikel ist. So ein paar Eckdaten

483 sollte jeder irgendwo schon parat haben, um auch ein s/ um auch ernst genommen

484 zu werden. Alles, was darunter ist, (.) kannst Du, aus meiner Sicht, relativ schnell

485 lernen im Rahmen von/ von einem Projekt. Und da bin ich auch kein großer Freund,

486 große/ großes Wissen vorzuhalten. Also gebe ich Dir so ein Beispiel: Ich muss jetzt

487 nicht auf dem Flipchart aufmalen können - kann ich auch gerade nicht - wie die

488 Systemlandschaft der Bank A aussieht. Ich kenne so ein paar bestandsführende

489 Systeme. Ich könnte es aber nicht in einen Zusammenhang setzen. Jetzt hab ich
490 mich geoutet. 00:25:13-6
491
492 I: Dann/ 00:25:14-6
493
494 B7: Kann man lernen. 00:25:15-3
495
496 I: Naja gut, vielleicht ist es ja auch bei/ mal/ führen wir das Thema weiter - vielleicht
497 hat es ja auch mit den Projekten zu tun/ 00:25:24-7
498
499 B7: Stimmt. 00:25:25-0
500
501 I: ,die Ihr als Inhouse Consulting macht. Vielleicht möchtest Du ja (.) ausführen, auf
502 welchen Projekten Ihr primär/ also für die Ihr Euch primär entscheidet? Wo Du den
503 Schwerpunkt des Inhouse Consulting siehst? Beziehungsweise wo Du siehst, wo der
504 größte Mehrwert geliefert wird? 00:25:41-8
505
506 B7: Ja. Ich hab es am Anfang schon mal gesagt. Ich glaube/ 00:25:43-5
507
508 I: Ja. 00:25:43-7
509
510 B7: Das, was wir am/ am besten und am meisten können, sind/ ist Umsetzung von
511 Ideen in/ im bestehenden Geschäftsmodell. 00:25:53-6
512
513 I: Mhm. 00:25:54-0
514
515 B7: So. Und da/ da sind mehrere Themen drin, wenn ich das so anspreche. Ich
516 glaube, wir sind nicht gut, weil wir das einfach no/ noch nicht häufig gemacht ha-
517 ben, neue Geschäftsmodelle in Teilen zu entwickeln. Also so von komplett (.) / kom-
518 plett irgendwie was Neues zu entwickeln. Ich glaube, das können wir nicht. Was wir
519 gut können, wie gesagt, ist eine/ eine Richtung dahingehend umzusetzen, dass wir
520 fragen: Welche Produkte, Prozesse, Strukturen betrifft denn das Ganze? Und was
521 erhöht meine Erfolgchancen, um, wie gesagt, das bestehende Prozess-Modell ein-
522 stückweit zu verbessern. Ich glaube, das können wir. Nicht? So Fragen: Was muss
523 ich denn tun, damit ich das in die Bank A reinbekomme? Die Bank A, wie sie heute
524 aussieht. (.) Ja? Wir sind nicht - und (.) höre ich auch relativ häufig - wir sind nicht
525 die Strategieberatung, die dem Gesamtvorstand auf dem Schoß sitzt und sagt, wie
526 er denn bitte die Bank A als Ganzes zu steuern hat. Nicht? Nach dem Motto: Groß/
527 Großer Tanker, wir sitzen oben in der Kapitänskajüte und sagen links herum oder
528 rechts herum. Das machen wir nicht. Können wir nicht. Das wäre auch vermessen.
529 Das können andere viel besser. Ich glaube, wenn die Richtung feststeht, dann kön-
530 nen wir sagen: Was müssen wir machen, damit der Tanker da auch wirklich in diese
531 Richtung fährt. 00:27:04-1
532
533 I: Mhm. (.) Ich würde ganz gerne noch auf einen anderen Punkt eingehen, den (.) Du
534 vorhin genannt hast, als wir über Qualifizierung Deiner Mitarbeiter gesprochen
535 haben. (..) Und Du ja auch gesagt hast: Naja, also (Lachen) die müssen geradeaus
536 denken können. Du selbst hast aber ja auch von Dir selbst gesagt: Du hast einen
537 Bankenhintergrund. Was sind denn für Dich die entscheidenden Kriterien, wenn Du

538 dann Personalakquise betreibst? Also wenn es für Dich zur Entscheidung kommt:
539 Wen stelle ich ein? Was für ein Profil muss jemand haben, der im Inhouse Consul-
540 ting der Bank A arbeiten möchte? 00:27:42-0
541
542 B7: Tja. (Lachen) Also. (.....) Ich glaube, eine Besonderheit, die wir hier bei uns im
543 Inhouse Consulting haben, ist, dass wir sehr stark auf das Thema Teamfit achten.
544 Und auf das Thema Teamfit achte ich natürlich dann auch bei der Auswahl von
545 Mitarbeitern. Also mal zwei Beispiele. Wir haben ja einen/ einen Vorfilter zur Einla-
546 dung von/ von Mitarbeitern, der ist rein papierbasiert. Das heißt, wir haben jeman-
547 den im Business Management sitzen, der schaut sich an: Wie ist ein Lebenslauf
548 gestrickt? Sehe ich da einen roten Faden? Wie waren die Zeugnisnote/ -noten? Und
549 so weiter. So. Wenn Du Durch diesen Vorfilter kommst, dann kannst Du in den
550 Gesprächen immer noch zwei Arten von Menschen finden. Die, wo Du (.) Dich
551 bestätigt siehst, dass die was auf dem Kasten haben. Du kannst das auch entspre-
552 chend prüfen über (.) Cases, Strukturierungsfragen, was immer Du nicht alles
553 machst, um mal reinzubohren auch in den/ in den CV. (.) Aber auch/, wie gesagt,
554 das ist so der erste Typ: Echt gut. Echte Brains. Aber irgendwie menschlich schwie-
555 rig. Ja. Geht irgendwie nicht an Dich und wenn Du dann irgendwie Dir die Frage
556 stellst: Möchtest Du eigentlich mit dem zusammenarbeiten? Das sollte man auch
557 mit einem klaren Ja beantworten. Also Brains, aber auf der Persönlichkeitsebene
558 schwierig. Und auf der andere Seite: Supernette, umgängliche Typen Mensch, aber
559 eben vielleicht nicht so sehr das Brain. Also das sind so die (Lachen)/ das ist das, was
560 ich erlebe in den/ Du verzeihst da meine Offenheit. Das ist das, was ich/ was ich
561 erlebe. Und ich sag Dir ganz ehrlich, ich nehme lieber den zweiten Typen Mensch.
562 Weil, ich meine: wir verbringen hier in den/ in den Projekten mehr Zeit miteinander
563 als, ja/ ich/ ich sehe hier meine Projektmitarbeiter häufig länger als meine Frau. So.
564 Insofern sind wir, glaube ich, darauf angewiesen, dass wir irgendwie eine Sprache
565 sprechen. Dass wir alle an einem Strang ziehen. Dass wir hier keine Egoismen ha-
566 ben. (..) Dass wirklich alle nur hart an der Sache arbeiten und diskutieren und keine
567 Einzelkämpfer mehr haben. Und das ist was, worauf ich persönlich sehr stark achte,
568 im Rahmen von/ von Gesprächen, wenn ich da irgendwie ein Störgefühl Richtung
569 Mensch, Richtung Teamfit - heißt das immer so schön - habe, dann bin ich immer
570 eher geneigt, abzusagen. Sonst: von der reinen Kompetenzseite her: natürlich will
571 ich schon verstehen, was war bei dem Bewerber, der vor mir sitzt, der rote Faden?
572 Warum sitzt der heute hier? Ich möchte natürlich schon das Brennen auch in den
573 Augen sehen, dass jemand echt Bock hat auf Beratung (.) Und das nicht irgendwie
574 als Opportunität sieht. Und ich möchte auch verstehen, warum er das Inhouse
575 Consulting und im Bank A-Konzern machen möchte. Warum er jetzt nicht gerade in
576 diesem Moment bei der Bank B im Inhouse Consulting sitzt? Mhm? Also da versu-
577 chen wir schon/ versuche ich persönlich auch, schon immer, die richtigen Personen
578 zu finden. Und natürlich ist es da auch hilfreich, wenn jemand einen Bankenhinter-
579 grund hat. Ganz klar. Es ist auch hilfreich, wenn jemand ein Wirtschaftsstudium hat
580 - BWL, VWL ist mir persönlich ganz egal -, aber zumindest da schonmal einen Ein-
581 blick hat in die Wirtschaft. Und auch Praktika schon mal gemacht hat, um eben auch
582 zu wissen, dass es/ dass es ihm auch liegt, in großen Unternehmen auch, ja, zu
583 arbeiten. Weil, ich glaube, das ist auch für jemanden, der bislang nur von der aka-
584 demischen Seite kommt, auch erst mal ein Aha-Effekt, zu wissen, wie funktioniert
585 hier was oder warum funktionieren auch Dinge vielleicht nicht in so einem Unter-
586 nehmen. Also das sind alles Dinge/ Themen, die, wie gesagt, hilfreich sind. Aber

587 wenn ich auf der menschlichen Seite ein Störgefühl habe, dann sag ich lieber ab.
588 00:31:05-8
589
590 I: Mhm. (...) Du hast/ eben zum Beispiel bist auf Praktika und akademischen Hinter-
591 grund eingegangen. (.) Wie sieht denn die/ (Lachen) ich möchte jetzt nicht das Wort
592 - ich nenn es jetzt nicht - ich umschreibe es mal anders: Wie sieht denn die Vertei-
593 lung der/ auf Senioritätsstufen aus? Bei den/ 00:31:26-8
594
595 B7: Mhm, wie wir sie aktuell haben? 00:31:29-2
596
597 I: Genau. 00:31:29-4
598
599 B7: Oder wie wir sie gerne hätten? Oder/ 00:31:30-6
600
601 I: Oh, beides gerne. 00:31:31-7
602
603 B7: Oh. 00:31:32-0
604
605 I: Danke (Lachen)/ 00:31:32-4
606
607 B7: Oh. 00:31:32-9
608
609 I: für die Anregung (Lachen). 00:31:33-8
610
611 B7: Oh. Also, wir versuchen natürlich immer schön klassisch die Pyramidenform
612 abzubilden, weil/ also Pyramidenform ganz kurz noch/ von der/ von der höchsten
613 Hierarchie jetzt mal in/ im Rahmen eines Projektes gesprochen. 00:31:45-6
614
615 I: Mhm. 00:31:45-7
616
617 B7: Ein Projektleiter, der bei uns idealerweise PM oder SPM ist, mit einem entspre-
618 chenden Unterbau von fleißigen Beratern, Senior Consultants und Consultants. Das
619 sollte natürlich vom Fuß her - deshalb Pyramidenform - unten immer breiter wer-
620 den. Macht natürlich dann auch Sinn, diese Pyramidenform auch gesamthaft im
621 Unternehmen auch abzubilden. Ja? Weil wir machen ja nichts anderes als viele
622 Projekte. Und viele Pyramiden sind eine große Pyramide. (.) Macht, glaube ich, auch
623 Sinn. 00:32:13-7
624
625 I: Mhm. 00:32:14-3
626
627 B7: So. Wir haben da keine festen Ratios, nach denen wir steuern. Wir gucken
628 regelmäßig drauf, ob wir dieses Pyramide haben. Und jetzt komm ich gleich zu
629 Deiner zweiten Frage: Haben wir die Pyramide aktuell? Nein, wir haben sie nicht.
630 Wir sind im oberen Teil im Moment zu breit. Ich glaube, wir haben 14 PMs, SPMs/
631 00:32:31-9
632
633 I: Mhm. 00:32:32-0
634
635 B7: in Summe. 00:32:32-5

636

637 I: Mhm. 00:32:32-9

638

639 B7: Wir haben, glaube ich, neun Principal und Partner zusammen. Also da geht das
640 mit der Pyramide noch auf. 00:32:38-4

641

642 I: Mhm. 00:32:38-7

643

644 B7: Aber dann wird es, glaube ich, da drunter eher ein Rechteck oder vielleicht
645 verjüngt sich das sogar nach unten. 00:32:44-5

646

647 I: Mhm. Mhm. 00:32:44-9

648

649 B7: Also, wenn Du mich heute fragst, würde ich sagen, (..) wir haben zu viel/ im
650 Verhältnis zu viele seniore Mitarbeiter, zu wenig juniore Mitarbeiter. Aber auch da
651 ist in der Vergangenheit/ das ist immer ein Pendel. 00:32:59-2

652

653 I: Mhm. 00:32:59-3

654

655 B7: Vor drei Jahren war das genau andersherum. 00:33:00-4

656

657 I: Mhm. 00:33:00-6

658

659 B7: Da hatten wir zu viele Juniors, die haben wir dann alle entwickelt. Und jetzt
660 haben wir zu viele Seniors für den Moment. 00:33:05-7

661

662 I: Mhm. 00:33:05-9

663

664 B7: Das wird auch wieder andersherum sein. Mhm. 00:33:07-3

665

666 I: (...) Überleitend zu dem Thema, auf das ich gleich kommen möchte, gibt es denn
667 dann eine sogenannte Grow or Go-Policy? 00:33:19-5

668

669 B7: Nein, haben wir explizit bei uns Inhouse Consulting nicht. (..) Und dadurch
670 untersch/ wir unterscheiden uns dadurch tatsächlich von/ von externen Unterneh-
671 mensberatungen. Wir machen das aber ganz bewusst. Wir sind ja/ Wir/ Wir gehen
672 so weit, dass wir sagen: Ab Level Project Manager darf jemand, der bei uns einen
673 guten Job macht, auch dort bleiben solange, wie er möchte. Auch ohne den Zwang,
674 sich auch beispielsweise weiterzuentwickeln. Wir sprechen da, wie gesagt, von der
675 Landing Plattform ab Project Manager. Natürlich erwarten wir grundsätzlich, dass
676 jeder sich ein stückweit persönlich, aber auch in den Methoden weiterentwickelt,
677 um für uns weiter einsetzbar zu bleiben. Aber wir haben hier keinen Up or Out.
678 Ganz bewusst nicht. Wir stellen immer mal wieder fest - mit den Mitarbeitern in der
679 Regel dann zusammen (.). Manchmal gibt es einfach den Fall, dass wir eben sagen:
680 Du hast jetzt ein bestimmtes Level erreicht. Bei uns kommst Du aber nicht weiter.
681 Ja? Das müssen wir dann aber begründen über Kompetenzen, über Lernfortschritte,
682 die wir vielleicht vermisst haben. Über Performance in Projekten. Das ist immer
683 begründet. So. Und dann gucken wir uns alle in die Augen und sagen: Wie kann es

684 denn weitergehen innerhalb des Inhouse Consulting oder halt außerhalb, was in der
685 Regel dann aber Konzern ist. 00:34:38-0
686
687 I: Mhm. Diese Fälle von - also Du hast ja gesagt: „wir haben dann so eine Art
688 Landing Policy.“ Aber wie real schlägt sich das nieder? 00:34:47-2
689
690 B7: Sehr real. 00:34:48-2
691
692 I: Also, es gibt tatsächlich wie viele Mitarbeiter, die auf ihrer Stufe dann über Jahre
693 verharren? 00:34:53-5
694
695 B7: (Lachen) Ich hab die Zahlen nicht im Kopf. Aber das ist gefühlt schon eine Men-
696 ge. Also/ 00:34:58-1
697
698 I: Gibt es, ja? 00:34:58-7
699
700 B: Ja, ja. Also gerade, wenn Du mal so guckst - ich mach nochmal ein Beispiel, bist
701 auch lange genug dabei. Guck mal unsere/ ja, okay. 00:35:05-7
702
703 I: Das ist aber/ das müsste man statistisch bereinigen. Ich dachte, Du bist Berater
704 (Lachen)? 00:35:09-4
705
706 B7: Das müsste man (Lachen) statistisch/ 00:35:10-6
707
708 I: Ja, das müsste man/ 00:35:11-4
709
710 B7: Nein, das war/ das war gar nicht mein Fall. 00:35:12-8
711
712 I: Ja, ja. 00:35:13-8
713
714 B7: Ich wollte sagen, Du bist lange genug dabei, um das zu beobachten. Dass bei-
715 spielsweise - ich fang mal ganz oben an - so unsere Partner und Principal haben/
716 00:35:21-1
717
718 I: Ja. 00:35:21-3
719
720 B7: Da hast Du wenig Fluktuation drin. Unseren Geschäftsführer haben wir von
721 Anfang an. Unsere Partner haben wir seit Jahren. Und die Principals haben wir seit
722 Jahren. Und das haben wir, glaube ich, bei unseren SPMs und PMs/ führt sich das
723 fort. Ich glaube, die größte Fluktuation - und insofern die geringste Verweildauer -
724 haben wir im Moment auf/ auf Ebene Senior Consultant. 00:35:40-5
725
726 I: Mhm. Und woran liegt das? 00:35:43-3
727
728 B7: Frag Senior Consultants. 00:35:44-9
729
730 I: Okay. Werde ich tun, B7. 00:35:47-0
731
732 B7: (Lachen). 00:35:47-4

733

734 I: Dann machen wir mit dem anderen (Lachen) Thema, das ja auch/ worauf ich/ ich
735 hab, ja gesagt, ist überleitend, also worauf ich (Lachen) hinaus wollte. 00:35:53-6

736

737 B7: Mhm. 00:35:53-6

738

739 I: Das waren externe Beratungen. Du hast selbst im Kurzfragebogen angegeben,
740 dass Du ein/ mit einer anderen externen Beratung zusammengearbeitet hast.

741 00:36:02-4

742

743 B7: Mhm. 00:36:02-8

744

745 I: Wo siehst Du denn die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale zwischen exter-
746 nen Beratungen und dem Inhouse Consulting der Bank A. 00:36:12-2

747

748 B7: Im/ Im Akquise-Druck. (.) Also externe Unternehmensberatungen haben oftmals
749 - ich will nicht sagen ausschließlich - das starke Bedürfnis, möglichst lange und mit
750 möglichst vielen Mitarbeitern in die Konzerne zu gehen, weil jeder Mitarbeiter
751 jeden Tag bare Euros bedeutet. (..) Und ich glaube, wenn es nach externen Unter-
752 nehmenberatern geht, dann muss das auch kein/ kein Enddatum häufig da/ dazu
753 geben. Das ist, glaube ich, bei uns im Inhouse Consulting anders. Auf der einen
754 Seite, aufgrund der Größe, weil wir eben nur in der Lage sind, durch unsere 93
755 Berater, eine begrenzte Anzahl von Projekten gleichzeitig zu machen. Wir fragen
756 uns aber auch immer nach dem Wirkungsgrad eines Projektes. Also in dem Mo-
757 ment, wo wir irgendwie sagen: Wir machen ein Projekt, aber irgendwie ist der
758 Mehrwert des Konzerns aus irgendwelchen Gründen nicht mehr gegeben, weil sich
759 die Rahmenbedingungen geändert haben, weil das Projekt vielleicht in einem Le-
760 benszyklus so weit vorangeschritten ist, dass es die Linie auch sozusagen selbst
761 machen könnte. Dann würden wir tendenziell eher dazu gehen, zu sagen: Wir mel-
762 den ein Projekt ab. Wir gehen raus. Wohingegen eine/ eine/ eine externe Beratung
763 sicherlich - solange wie es gute Euros bringt - noch weiter drinbleiben würde. Also
764 insofern, ich glaube, die größte Unterscheidung liegt nicht so sehr in den/ in den
765 Profilen der Menschen oder dessen, was/ was da getan wird, sondern in dem/ in
766 dem Ansinnen, auf der einen Seite Geschäft zu machen, externe Unternehmensbe-
767 ratungen, aber auch, wie gesagt, interne Unternehmensberatung, dann doch den
768 Konzern voranzubringen. 00:37:38-7

769

770 I: Mhm. Wie sah die Zusammenarbeit ganz konkret an/ mit Deinem Beispiel aus?

771 00:37:43-4

772

773 B7: Ja, das war/ ist ein bisschen/ an dem Beispiel war es die externe Beratung B. Ist
774 ein paar Jahre her. Sollten im Be/ Bereich C ein/ ein Branding, eine Kreditkarte
775 machen. Eingeladen waren/ ja, war sowohl die Fachseite, weil der Koordinator war
776 von der externen Beratung B und, wie gesagt, das Inhouse Consulting mit an Bord.
777 Die externe Beratung B in einer früheren Phase als/ als das Inhouse Consulting.
778 Hatte quasi so die Weichen gestellt, zu sagen: Mit wem könnten wir das Branding
779 durchführen. Andere Banken gescreent und so weiter. Dann kamen wir an Bord. Die
780 externe Beratung B wollte nicht raus. So. Kunde hat gesagt, er hätte gerne das
781 Inhouse Consulting drin. (.) War so ein Stück weit ein Gartenkampf. Mein Garten,

782 Dein Garten. Wer bleibt, wer macht welche Rollen. Nicht immer ganz sauber. Letzt-
783 endlich ist die externe Beratung B aber rausgegangen. (...) Sicherlich auch eine Kos-
784 tenfrage gewesen damals. 00:38:32-6
785
786 I: Mhm. 00:38:33-0
787
788 B7: Für die Bank A. Mhm. 00:38:34-9
789
790 I: (.) Du hast das Thema Kosten angesprochen. 00:38:38-3
791
792 B7: Mhm. 00:38:38-6
793
794 I: Welche (.)// gibt es ansonsten irgendwelche finanziellen Rahmenbedingungen, die
795 in Deinem Projektalltag oder bei der Projektakquise ein Rolle spielen? (.) Also/
796 00:38:51-2
797
798 B7: Du meinst Gründe, uns zu beauftragen? 00:38:52-8
799
800 I: Ja. 00:38:53-5
801
802 B7: Ja. Ganz viele, hoffe ich. (Lachen). 00:38:56-5
803
804 I: (Lachen). 00:38:57-2
805
806 B7: Also (Lachen)/ Also auch da mag ich jetzt nochmal erinnern an das, was/ was
807 FE1 (GELÖSCHT) vor zwei Tage gesagt hat. Ja? Er hat gesagt: (.) Kosten war gar nicht
808 das Ding. Letztendlich. Und ist auch in der/ in der Endphase des Projektes war das
809 gar nicht das Ding. Er sagt: Ihr verkauft Euch als Inhouse Consulting unter Wert
810 aktuell. Wie gesagt, dadurch, dass er den Vergleich hat zu vielen externen Unter-
811 nehmensberatungen, insofern auch die Leistungsfähigkeit einschätzen kann, hat er
812 gesagt: Oftmals - aus seinem Kollegenkreis - hört er, man solle das Inhouse Consul-
813 ting dann beauftragen, wenn es darum geht, dass externe Unternehmensberater
814 quasi eine Konzeption erstellt haben, die es dann umzusetzen gilt. So. Er hat selbst
815 mit uns die Erfahrung gemacht, dass wir uns unter Wert verkaufen, weil konzeptio-
816 nieren können wir mindestens genauso gut. Punkt. Das ist, glaube ich, mal ein
817 Statement. (...) Und insofern hoffe ich, dass das Thema Preis über die interne Lei-
818 stungsverrechnung nie ein Hauptthema ist. Vielleicht ein/ ja, ein initialer Gedanke,
819 der sicherlich auch valide ist. Zu sagen: Es ist immer leichter in der internen Geneh-
820 migung auch an/ an Bank A-Geld zu kommen als an harte, externe Dollars. (.) Dass
821 wir dann mal spätestens beim nächsten Projekt über die Leistung des Vorprojektes
822 quasi gebucht werden. Ja? Insofern/ ja, ich möchte über die Fähigkeiten gebucht
823 werden, die ich als Team - nicht, stellvertretend für das Team, als Inhouse Consul-
824 ting auch/ und ich glaube, dass wir da mindestens den/ den gleichen Impact haben
825 können wir externe Unternehmensberatungen. Das was wir nicht können, da sind
826 die Externen einfach nunmal/ nunmal besser aus meiner Sicht - sind Marktverglei-
827 che. Wir schwimmen im eigenen Saft, was auf der eine Seite ein Segen ist, ist auf
828 der anderen Seite ein Fluch. Wir sehen nicht, was die Welt draußen macht. Peer
829 Group-Vergleiche fallen uns extrem schwer. Insofern müssen wir, glaube ich, auch

830 anerkennen, dass es auch Felder gibt, die die externe Unternehmensberatung
831 besser kann. Nicht? 00:40:46-8
832
833 I: (...) Wir sind fast am Ende unserer Zeit, B7, und liegen auch gut in der Zeit. Ich
834 hätte noch zwei abschließende Fragen. Die erste wäre, wie Du die organisatorische
835 Aufhängung des Inhouse Consulting beurteilst. 00:41:05-5
836
837 B7: Völlig in Ordnung. (.) Völlig in Ordnung. Wir sind ja aufgehängt in Segment E
838 unter E5. (..) Ich/ Ich kenn die Diskussion über: Sollte man nicht direkt am Vorstand
839 angehängt werden? Oder/ Oder was auch immer. Es macht keinen Unterschied.
840 00:41:22-7
841
842 I: Mhm. 00:41:22-9
843
844 B7: Weil niemand bucht uns, weil wir irgendwo aufgehängt sind oder irgendwo
845 nicht aufgehängt sind. Ich glaube, was sehr viel entscheidender ist als die Aufhän-
846 gung, ist, dass wir frei über unsere Projekte entscheiden können. Und zwar autark
847 und dass uns da keiner reinregiert. Und deshalb/ das haben wir im Moment umge-
848 setzt. Wir haben einen/ einen/ ein Staffing und einen/ einen/ einen Projektent-
849 scheidungsprozess innerhalb des Inhouse Consulting, wo uns, wie gesagt, keiner
850 reinredet. Ich bezweifle, dass das so frei und autark wäre, wenn wir woanders
851 aufgehängt wären. 00:41:49-9
852
853 I: Mhm. 00:41:50-0
854
855 B7: Insofern: für mich persönlich ist die Aufhängung absolut zweitrangig. Hauptsächlich
856 wir sind unabhängig und können darüber entscheiden, die richtigen Projekte
857 für/ 00:41:59-9
858
859 I: Mhm. 00:42:00-3
860
861 B7: den Konzern zu machen. 00:42:02-6
862
863 I: Mhm. Jetzt hast Du zwar gesagt (Lachen), für Dich ist die/ 00:42:05-4
864
865 B7: Mhm. 00:42:05-7
866
867 I: relativ wenig entscheidend, hast aber Vorteile genannt. 00:42:09-5
868
869 B7: Ja. 00:42:09-6
870
871 I: Hat die auch Nachteile, die Aufhängung? 00:42:11-9
872
873 B7: Na die (Seufzen)/ die Nachteile sind natürlich, dass durch unsere Aufhängung im
874 E-Bereich natürlich auch das Geschmäcke vom E-Bereich mit zu uns rüberkommt.
875 Und der E-Bereich ist nunmal, ja, der Maschinenraum der/ der Bank A, der auch
876 noch nie einen einzigen Euro für die Bank A verdient hat. Also es ist ein reiner Kos-
877 tenbereich. (..) Und insofern wird, glaube ich, auch das Inhouse Consulting sehr
878 stark/ sehr stark in diese/ in diese Ecke gedrängt. Also natürlich wäre eine/ wäre es

879 schön, manchmal eine Sichtbarkeit zu haben, dadurch, dass wir sagen können: Wir
880 sind direkt am Vorstand. Aber bringt uns das bessere Projekte oder die Frage: Ha-
881 ben wir dadurch im Moment Nachteile? Ich meine Nein. 00:42:51-7
882
883 I: Mhm. 00:42:51-8
884
885 B7: Ich glaube, dass wir - unabhängig von der/ von der Aufhängung - im Moment die
886 Projekte machen können, die für die Bank A/ 00:42:57-3
887
888 I: Mhm. 00:42:57-3
889
890 B7: relevant sind. Weil sie ihren Weg zu uns finden. Weil wir nah genug dran in der
891 Organisation sind, um diese Projekte zu erkennen. Und wir dürfen sie machen. Weil
892 wir sie selbst entscheiden. 00:43:07-3
893
894 I: Mhm. Trotzdem hast Du ja von Dir aus auch schon eine andere hypothetische,
895 organisatorische Aufhängung genannt. Was wären denn - von dieser hypotheti-
896 schen Aufhängung zum Beispiel am Vorstand - Vor- und Nachteile? 00:43:20-7
897
898 B7: Ein Vorteil wäre der Glanz, der potentiell abfällt. Einen Nachteil habe ich Dir
899 auch schon genannt. Wie gesagt, ich glaube nicht, dass wir dann so unabhängig in
900 unseren Entscheidungen wären, wie wir es heute sind. (...) Dadurch, dass ich gesagt
901 habe: Aufhängung ist mir egal/ 00:43:36-8
902
903 I: Mhm. 00:43:36-8
904
905 B7: - fällt es mir echt schwer, da Vor- oder Nachteile zu finden. 00:43:38-9
906
907 I: Gut. Dann die letzte Frage von mir, die wäre eigentlich auf Dich nochmal bezogen.
908 Du hast gesagt, dass Du in dem Inhouse Consulting warst, dann - um Führungsver-
909 antwortung zu übernehmen und das damals in dem Inhouse Consulting nicht mög-
910 lich war - bist Du in den Konzern gewechselt und danach wieder zurückgekommen.
911 Hast Du denn auch im Konzern dann, als Führungskraft, Inhouse Consultingbeauf-
912 tragt? Oder die Möglichkeit gehabt, mit dem Inhouse Consulting zusammenzuarbei-
913 ten? 00:44:10-2
914
915 B7: Mhm. Beauftragt: Nein. 00:44:12-1
916
917 I: Ja. 00:44:12-3
918
919 B7: Ich war auf einer FE3-Position/ 00:44:14-7
920
921 I: Mhm. 00:44:14-8
922
923 B7: und Inhouse Consulting wird nur beauftragt FE2 oder aufwärts. 00:44:18-0
924
925 I: Mhm. 00:44:18-4
926

927 B7: Zusammenarb/ -gearbeitet Ja. Weil das genau die Zeit war der Integrationen.
928 Wir haben im Rahmen von Projekt (GELÖSCHT) in verschiedenen Modulen quasi die
929 kom/ die komplette Bank A begleitet in der Umsetzung/ 00:44:31-8
930
931 I: Mhm. 00:44:32-1
932
933 B7: der Zusammenfügung beider Strukturen aus Bank D und Bank A. Und da war ich
934 natürlich auch als Betroffener, ja, auch der/ insbesondere ganz konkret die Abtei-
935 lung in d/ im Bereich E5, den ich damals geleitet habe, im Prozessmanagement, hat
936 Zuwachs bekommen, um, ich glaube, zwei VZK (Lachen) aus der/ aus der Bank D.
937 Das war relativ wenig, was da rübergekommen ist. Aber nichtsdestotrotz waren wir
938 im Fokus Projekt (GELÖSCHT). Und da gab es ein Modul, was durch das Inhouse
939 Consulting betreut worden ist, was dann entsprechend auch, ja, in meine Abteilung
940 mit reingesteuert hat. 00:45:06-9
941
942 I: Und wie hast Du die Zusammenarbeit so - jetzt in der Nachschau - empfunden?
943 (..) Oder was ist Dir besonders im Hinterkopf geblieben? 00:45:18-3
944
945 B7: Für mich war das Inhouse Consulting damals - das war aber aufgrund des Kon-
946 strukts - sicherlich recht wenig/ wenig sichtbar. Also ganz konkret: Die Abteilung
947 beziehungsweise der Bereich wurden betreut durch/ im/ im Patenmodell. Das
948 heißt, wir hatten einen Inhouse Consulting-Paten, der wiederum die Aufgabe hatte,
949 unsere Belange quasi wieder nach oben zu spülen und es uns/ uns aber zu sagen als
950 Bereich, was wir denn zu tun hätten. Das heißt, wir haben genau einen Mitarbeiter
951 gesehen vom Inhouse Consulting. Der hat es immer abbekommen, (Lachen) der
952 Gute. War für mich kaum sichtbar. Ganz ehrlich. 00:45:52-2
953
954 I: Okay. 00:45:53-4
955
956 B7: Ja. 00:45:53-5
957
958 I: (.) Ja, ich hab ja schon vorhin gesagt: zum Abschluss würde ich Dir auch noch
959 gerne die Möglichkeit geben, von Dir aus jetzt Aspekte zu nennen, (.) die Du einfach
960 im Rahmen von Inhouse Consulting, Zusammenarbeit mit dem Kunden, die Dir (.)
961 einfallen, die Du vielleicht nochmal erwähnen möchtest. Die ich nicht gefragt habe.
962 00:46:15-1
963
964 B7: (Lachen). 00:46:15-8
965
966 I: (Lachen). 00:46:17-2
967
968 B7: Das ist eine sehr gute Frage. (.) Was gibt es da zu erwähnen? Zu erwähnen gibt
969 es, glaube ich, dass (.) wir als Inhouse Consulting nicht Erfüllungsgehilfe von/ des
970 Kunden werden sollten. Und ich glaube, da/ da/ müssen wir hinkommen, dass es
971 uns gelingt, diesen Spagat, den wir auch relativ häufig haben, (..), ja, zu umgehen.
972 Als, ich mag es Dir/ ich mag es Dir nochmal ganz kurz erläutern. Wir haben/ Wir
973 haben einen Bezahler. Wir haben einen Sponsor. Dieser Bezahler oder Sponsor hat
974 Interessen. Zur Umsetzung dieser Interessen beauftragt er das Inhouse Consulting.
975 Wir sind aber eigentlich - und das ist unser Anspruch - im Interesse der Gesamtbank

976 immer unterwegs. Nun kann das nun mal passieren - das merken wir im Kleinen wie
977 im Großen - dass die Gesamtbankinteressen nicht unbedingt immer den Bereichs-
978 und Einheiten-Interessen entspricht. So. Und da musst Du, glaube ich, als Inhouse
979 Beratung sehr stark aufpassen, dass Du da nicht unter die Räder kommst. Dass Du
980 quasi Deinen beratenden Ansatz beibehältst, sprich, auch die Konzernsicht immer
981 wieder reinspiegelst, auch, ja, auch mehrfach und/ und wiederholt auch gegenüber
982 dem Kunden entsprechend aufbringst. Du musst Dir allerdings bewusst sein, dass
983 Du kein Entscheider bist. Ja? Entscheiden tut dann der Auftraggeber oder Kunde.
984 Aber Du musst Dich halt immer wieder zwingen, zu beraten. Und nicht einfach nur
985 stumpfsinnig umzusetzen, sondern zu überlegen: Was macht denn das eigentlich
986 auf/ auf Gesamtbanksicht gerade. Und das ist ein Konflikt, der, glaube ich, insbe-
987 sondere für interne Beratungen nach wie vor gilt. Also mehrere Interessen vertre-
988 ten zu müssen. Ganz unabhängig davon, dass wir auch noch eigene Interessen
989 haben. Aber da habe ich (.) eigentlich noch keine Konflikte (.) - zumindest auch in
990 diesem Projekt hier - gesehen. Wir sind Diener mehrerer Herren. Punkt. 00:48:11-2
991
992 I: Mhm. 00:48:11-3
993
994 B7: Mhm. 00:48:11-9
995
996 I: (...) Fü/ Hast Du auch eine Idee, wodurch man das beheben kann? 00:48:18-2
997
998 B7: Nein. Nur in jedem Einzelfall, in jedem Projekt, immer wieder dranbleiben, den
999 Beratungsansatz selbst hochhalten. Sich nicht scheuen, in dadurch unangenehme
1000 Gespräche zu gehen. Aber dann auch zu wissen, wann gut ist. 00:48:31-5
1001
1002 I: Mhm. (...) Okay, dann ist bei uns (Lachen) jetzt auch gut, B7. Vielen Dank, dass/
1003 00:48:37-9
1004
1005 B7: Gerne. 00:48:38-3
1006
1007 I: Du das Interview gegeben hast (...).

8 Interview 8:
B8, Principal Project Manager Bank A

TRANSKRIPT: 20130701_Interview 8_v1.1

BEFRAGTER: B8; Principal Project Manager Bank A; 42 J.; männlich

1 THEMA: "Interaktion zwischen Inhouse Consultant und Client"
2 BEFRAGTER: B8; Principal Project Manager Bank A; 42 J.; männlich
3 INTERVIEWER: Dorothee Wulfert-Markert; 30 J.; weiblich
4 ORT DES INTERVIEWS: Geschäftsräume Bank A, Frankfurt am Main
5 DATUM/ZEIT: 01.07.2013, 14:00-15:00 Uhr (Interviewdauer: 50min)
6 TRANSKRIPT: 20130701_Interview 8_v1.1
7
8 I: Also die rote Lampe leuchtet. Das heißt: es wird jetzt alles aufgenommen/
9 00:00:07-9
10
11 B8: Okay. 00:00:08-5
12
13 I: Was wir hier sagen. B8, herzlich willkommen zum Interview. Schon vorab, herzli-
14 chen Dank, dass Sie am Interview teilnehmen. 00:00:15-2
15
16 B8: Gerne. 00:00:15-7
17
18 I: Wir haben ja eben schon besprochen, worum es geht. Ich würde gerne vorab mit
19 der ersten Frage starten. Und zwar geht die über Ihren persönlichen Hintergrund.
20 Vielleicht können Sie schildern, wie Ihr Werdegang in die Bank A aussieht und auch
21 in der Bank A und auf welchem Projekt Sie zuletzt von internen Beratern unterstützt
22 worden sind. 00:00:39-4
23
24 B8: Gerne. Also ich bin seit fünf Jahren in der Bank A. Davor war ich zehn Jahre bei
25 der externen Beratung C - damals (GELÖSCHT) hießen die noch - angefangen. Dort
26 bis Senior Manager. Dann ein Jahr bei (GELÖSCHT). Heißt mittlerweile externe
27 Beratung F. Und ab/ seit 2008, August 2008 bei der Bank A. Dort als/ zuerst ange-
28 fangen bei der/in HR quasi als direkter Berater von Vorstand E und den Bereichsvor-
29 ständen, die es damals noch nicht gab. Damals hießen die ja noch Konzernleiter,
30 bevor dann die Besetzung der ersten Führungsebene vonstatten ging. War dort
31 ungefähr ein Jahr. Dann bin ich zum Segment C gewechselt. Privatkundengeschäft.
32 Hab dort die Bereichsleitung übernommen für (GELÖSCHT). Das war im Prinzip der
33 Teil, der die IT-Koordination übernimmt, wo die Prozessbetreuung innerhalb von
34 Segment C. Also alles, was in irgendeiner Form mit den Servicefunktionen der Bank
35 zutun hatte. Dort verantwortlich dann auch noch für die Integration des Privatkun-
36 dengeschäfts auf der technischen Seite. Also daher auch das, wo wir uns dann mehr
37 oder weniger, glaube ich, auch mal gesehen hatten, auch beim/ hinterher - wie hieß
38 das nochmal? Leitstand? - und die ganzen Geschichten/ 00:01:46-4
39
40 I: Ja, genau. 00:01:46-9
41
42 B8: draußen im Gebäude L. Genau. Von daher: das ist quasi zu der Zeit passiert.
43 Hatte quasi den technischen Teil, die Verantwortung für Test und Migration. Bin
44 dann nach Abschluss der Integration, das war ja Ostern yyyy - auch schon lange her
45 -, nachdem der COO dann ja aufgelöst wurde - ähnlich wie im Segment S -, bin ich
46 dann ins Segment E direkt gegangen. Zu Bereichsvorstand V. Dort bin ich auch
47 heute noch - quasi disziplinarisch, (GELÖSCHT). Hab dann anderthalb Jahre dieses
48 Thema Lizenzmanagement für die Bank gemacht. (GELÖSCHT) vielleicht ein Begriff.
49 Haben dort im Prinzip das ganze Lizenzmanagement neu aufgesetzt. Wie man im

50 Prinzip mit der Bank mit dem Thema umgeht. Und mach seit, (..) oh je, November
51 letzten Jahres, das Thema X für die Bank. In der Hoffnung, viele versteckte Kosten
52 noch einsparen zu können. So, das ist eigentlich der Lebenslauf. Und für Thema X
53 hab ich im Prinzip zwei Inhouse Consulting-Teams an Bord. Einmal die Kollegen, die
54 das/ einen Piloten vorbereiten für die Umstellung von dem Unternehmen A auf
55 Unternehmen B. Das müssen Sie dann rausnehmen aus dem Interview. 00:02:54-3

56

57 I: Ja. Ja? Natürlich. Das/ 00:02:55-1

58

59 B8: Genau. Genau, von Unternehmen A auf Unternehmen B. 00:02:56-4

60

61 I: Ja. 00:02:56-9

62

63 B8: Und da geht es darum, ist eigentlich unser größter Case, wo wir hoffen, dass wir
64 hinterher im eingeschwungenen Zustand sieben bis acht Millionen einsparen wol-
65 len. Das ist das eine. Und wir haben quasi noch ein anderes, kleineres Team, die mir
66 dabei helfen, in bestimmten Themengebieten Kosten einzusparen. Also das mag
67 beim Thema Bankwagen sein, das mag beim Thema externes Personal sein und so
68 weiter. Also quasi zwei Inhouse Consulting-Teams, die aber gemeinsam in Thema
69 Thema X laufen. 00:03:23-0

70

71 I: Mhm. Sie haben eben gesagt, die Teams sind unterschiedlich groß. Wie groß sind
72 die jeweils? 00:03:29-8

73

74 B8: Drei und vier Leute. 00:03:31-1

75

76 I: Okay. Gut. 00:03:32-3

77

78 B8: (Lachen) Das ist also nicht so groß. Aber für das Inhouse Consulting ein relativ
79 großes Team für nur einen/ für nur ein Projekt mehr oder weniger. Aber zum Glück
80 auch geteilt, weil ich glaube, schlagkräftig werden die Kollegen immer dann, wenn
81 sie quasi mit so einem kleinen/ so einem kleinem Nukleus arbeiten. Ja? Also jetzt
82 irgendwie sieben Leute am selben Thema, fänd ich persönlich ein bisschen schwie-
83 rig, weil - dann fehlt immer so ein bisschen der interne Bezug. Ja? Das Inhouse
84 Consulting ist zwar intern, aber wir brauchen Leute in der Linie, die das Thema
85 mitmachen. Also ich möchte ungern normalerweise Themen nur durch einen Bera-
86 ter behandelt wissen, sondern es sollten immer die Leute, die später in der Linie
87 übernehmen, von Anfang an mit dabei sein. 00:04:06-6

88

89 I: Mhm. Wie sieht das auf Ihren aktuellen Projekten aus? Die Verteilung zwischen/
90 00:04:11-0

91

92 B8: Intern und/ (..) ist eine gute Frage? Sind ungefähr hälftig momentan. Also wir
93 haben schon einen relativ hohen Anteil. Es sind jetzt, glaube ich, 16, 17 oder 18
94 Leute? Ja. Und wie gesagt, sieben, acht, je nachdem wie man zählt, Inhouse Consul-
95 tants mit dabei. Wobei ich zähle da auch noch Praktikanten mit dazu. Also die ha-
96 ben ich jetzt nicht rausgenommen. Also die von der/ über das Inhouse Consulting
97 als Praktikanten bei uns sind. Genau. Die sind da einfach mit reingezählt, zum Teil
98 des Teams - und auch richtig gut. 00:04:35-4

99

100 I: (...) Das freut mich zu hören. Wenn ich/ wenn Sie die beiden Gruppen jetzt verglei-
101 chen, also die Linienmitarbeiter und die internen Berater: Wo sehen Sie denn da die
102 unterschiedlichen Kompetenzen? 00:04:49-7

103

104 B8: (...) Schwierige Frage. (...) Ich glaube, die internen Mitarbeiter sind noch nicht so
105 projektgestellt wie das die Kollegen von dem Inhouse Consulting sind. Das ist in der
106 Natur der Sache. Ne. Ein Berater arbeitet per se immer projektgetrieben. Die Kolle-
107 gen/ die internen Kollegen müssen dahingehend halt auch noch mal lernen, dass
108 halt ein Berater - ob intern oder extern ist völlig egal - ist getrieben durch Meilen-
109 steine. Ja? Und dann dadurch natürlich auch getrieben, an diesen Meilenstein
110 gemessen zu werden. So. Und das ist intern in der DNA noch nicht angekommen.
111 Aber das gilt für die Gesamtbank. Ja? Also ein Termin ist nicht unbedingt ein Ter-
112 min, damit ich da was liefern muss. Ein Termin ist: „Ja, wir haben uns mal drüber
113 unterhalten.“ Also etwas weniger verbindliches. Und das ist, glaube ich, auch so ein
114 bisschen der Unterschied. Interne Mitarbeiter sind weniger verbindlich, was Ter-
115 mintreue betrifft, als das die Berater sind. So, das ist der eine. Der andere: man
116 merkt den Unterschied - auch wenn es interne Berater sind -, sind sie doch soweit
117 extern, dass sie nicht tief genug in der Materie teilweise inhaltlich stecken. Wo sie
118 natürlich schnell reinkommen. Aber damit sind sie eigentlich quasi von der Aus-
119 gangssituation genau gleichgestellt wie jeder externe Berater auch. Also der Vorteil/
120 also ich sehe keinen Vorteil darin, dass die Kollegen jetzt im Konzern sind. Weil die
121 Netzwerke, die man braucht, um Themen voranzutreiben, die bringen die internen
122 Berater nicht mit. Das ist für mich vielleicht auch so einer der Punkte, wo man sich
123 teilweise vielleicht etwas mehr erwarten würde. Dass sie viel, viel stärker in der
124 Bank vernetzt sind. Die ihnen aber helf/ hilft auch mal so ein politisches Thema zu
125 lösen. Ich glaube, das, was in/ - da komm ich später vielleicht noch mal dazu, wenn
126 die Frage kommt, was mir immer wichtig ist/an. Man merkt es vor allem, wer es/
127 glaube ich, zur Perfektion mittlerweile beherrscht. Mag daher kommen, dass ich
128 die/ aus dem gleichen Laden mal kam. Externe Beratung C ist meistens schneller
129 vernetzt und besser vernetzt als der Rest der Bank. Die wissen teilweise, bevor es
130 ein Interner weiß, wissen die was entschieden wurde und wo was langläuft. Wie
131 auch immer die das geschafft haben. Ich weiß wie es geht. Das kann das Inhouse
132 Consulting nicht. Also das ist irgendwie für mich ein Phänomen. Ich hab noch nicht
133 verstanden genau, warum es die Internen nicht schaffen. Aber in diese Richtung:
134 das wäre das, was man, glaube ich, noch als Mehrwert sehen würde. Im Sinne: die
135 interne Beratung ist immer ein Schritt voraus. Ja? Aufgrund ihrer Vernetzung, auf-
136 grund ihrer Art und Weise wie sie in der Bank mit anderen Leuten agiert, dass sie
137 solche Themen einfach viel schneller spielen kann. Ja? Und das ist das, was man
138 jetzt direkt so nicht merkt. Ja? Und das sieht man durch die externe Beratung. Ich
139 glaub, bei Ihnen ist es ein ähnlicher Fall. Ja? Wenn Sie mal drin sind, sind die extrem
140 schnell mit der Vernetzung und Verästelung und kriegen Dinge mit, die das Inhouse
141 Consulting nicht mitbekommt. Und das ist für mich noch so ein Punkt. Da würd ich
142 mir eigentlich ein/ eigentlich hätte ich da einen Standortvorteil, müsste man mal
143 sagen oder einen Heimatvorteil, sollte man haben. Der wird aktiv noch nicht gelebt.
144 Das ist für mich da der Unterschied. Ja? Wieder zur Linie hinweg. Also da ist die
145 Linie mit Vorsprung vor dem Inhouse Consulting. Ich hoffe, ich hab die Frage be-
146 antwortet. 00:07:46-2

147

148 I: Ja. Ich würde/ Sie haben/ sind auf die Frage eingegangen. Ich würde aber gleich
149 gern, auf das, was Sie angesprochen haben, eingehen. 00:07:53-9

150

151 B8: Klar. 00:07:54-3

152

153 I: Und zwar das Thema Netzwerk. Da hätte ich zwei Fragen. Und zwar die eine wäre:
154 sagen/ können Sie das jetzt für einen bestimmten Bereich des Inhouse Consulting
155 sagen, mit dem Sie aus Ihrer Historie zusammenarbeiten? Oder würden Sie das über
156 alle - praktisch Key Accounts Segment S, Segment C, Segment E - hinweg sagen
157 können? 00:08:17-4

158

159 B8: Schwierig. Ist ganz schwierig. Also ich hatte/ (...). Man kann es nicht pauschalisie-
160 ren. Ich merke es jetzt in dem Umfeld mit den Kollegen, die ich jetzt habe. Das ist
161 aber/ es ist momentan nicht tragisch. Also für mich ist es nicht tragisch. Ich überlege
162 mir immer nur, ich glaube persönlich sagen zu können, dass ich relativ gut vernetzt
163 bin in der Bank. Ich weiß, wen ich ansprechen muss. Dann hat mir natürlich auch
164 damals die Integration geholfen. Ja? Und wenn Sie Projekte von einer bestimmten
165 Größenordnung machen und immer auf FE2-Ebene verankern, dann haben Sie
166 natürlich einen ganz anderen Zugang zu Leuten, als wenn Sie das nicht sind. Ist
167 Faktum. Von daher brauche ich das nicht. Ich stelle mir nur gerade vor, dass das
168 Inhouse Consulting in Bereiche geht, wo das nicht der Fall ist. Wo vielleicht neue
169 Leute mit reinkommen. Ja? Wir haben jetzt schon auch noch ein bisschen externen
170 Austausch. Wenn ich mir grad mal das Geschäft im Segment C anschau: Da kam
171 jetzt ein Herr X aus, glaube ich, Regionalfiliale Ort (GELÖSCHT) neu dazu, kennt die
172 Zentrale fast nicht. Und dann/ - ja? nur als Beispiel, ich weiß gar nicht, ob momen-
173 tan überhaupt ein Projekt dort läuft bei ihm oder ein anderer, der jetzt neu einge-
174 stellt wurde -: Ich glaube, die Leute würden sich eher/ würden eher erwarten, dass
175 sie von einem internen Berater dann auch genau dieses Thema mitnehmen. Und
176 dann quasi: ist Teil des Preises. Ja? Also nicht nur, dass sie länger arbeiten, sondern
177 ist auch mit drin, dass das politische Netzwerk funktioniert. Ja? Und dass sie da
178 Hinweise bekommen, mit wem man sich austauschen muss. Das würde ich jetzt
179 nicht pauschal für das ganze Inhouse Consulting sagen. Ich könnte mir gut vorstellen
180 - weil den geschäftsführenden Partner S kenn ich ganz gut, der war ja auch mal bei
181 der externen Beratung C gewesen -, ich glaube, dass der (Anm: geschäftsführende
182 Partner S) Teile dieser Vernetzung, Verästelung einfach durch sich als Person auch
183 dort entsprechend treibt. Ich weiß es aber nicht. Keine Belege. Ist einfach nur eine
184 Vermutung. Ja? Von daher hängt es wahrscheinlich immer davon ab, mit wem man
185 in dem Moment gerade redet oder mit wem man da zu tun. Ja? Im Segment C hatte
186 ich direkt keinen. Das war damals mit einer Übergabe auf den geschäftsführenden
187 Partner F. Wir hatten aber nie miteinander zu tun. Großartig. Also wir hatte keine/
188 wir hatten damals während der Integration nicht mit Inhouse Consulting gearbeitet,
189 sondern externe Beratung Y und externe Beratung C. 00:10:12-6

190

191 I: Mhm. Dann, der zweite Teil der Frage, der auf das Thema Netzwerk abzielt. Sie
192 haben ja eben schon gesagt, externe Beratung C kann das sehr gut. Sie selbst haben
193 lange, Jahre bei der externen Beratung C gearbeitet (..) und haben auch die Vermu-
194 tung geäußert, dass ein Partner, der von der externen Beratung C kommt, das kann.
195 Wie? Weil: Welche konkreten Schritte müsste denn eine interne Beratung einleiten
196 um auch eine/ solches Netzwerk aufzubauen oder schnell zu pflegen? 00:10:42-3

197

198 B8: Ist schwierig. Also die Frage ist schwierig. Ich glaube, der Punkt ist (..): Wenn
199 man nach draußen geht und große Beratungen einkauft, da haben die meistens ja
200 Zugang zu den Topentscheidern der Bank. Und dort ist es so, dass die Topentschei-
201 der der Bank wissen, dass es jemanden gibt, der einen Wissensvorsprung hat in
202 bestimmten Themen. Ich glaube, diesen Wissensvorsprung gibt man, zumindest mal
203 dem Inhouse Consulting nicht gleich mit. Die sagen: „Die gehören zum Konzern.
204 Wieso sollen die mehr sehen? Die sehen ja nichts anderes außer den Konzern.“ Ja?
205 Die Berater, die man einkauft, die kommen ja immer mit dem Verkaufsargument
206 „Die anderen machen es so. Die anderen machen es so. Ich hab hier mal eine
207 Benchmark, hier mal einen KPI.“ Da sind sie auf Augenhöhe ein anderer Ansprech-
208 partner. Glaube ich, auch Diskussionspartner. Und ich weiß gar nicht, mit wem ich
209 die geführt hab? Ich glaub geschäftsführender Partner K mal - oder wem auch im-
210 mer. Ich glaube, das ist so ein bisschen immer das Thema „der Nimbus einer In-
211 house Beratung“. Dass genau der Aspekt eigentlich fehlt. Und die Frage ist: „Kann
212 ich den haben den Aspekt? Will ich mir den aneignen?“ Dann müsste ich irgendwie
213 nach draußen gehen. Oder dieses Netzwerk der Inhouse Berater aktiver promoten
214 als: „Das ist mein Knowledge Exchange. Das ist meine Markterfahrung“. Aber die
215 funktioniert im Prinzip ja nur, wenn man da wirklich auch anteesert. Mit dem Ge-
216 schäftsführer des Inhouse Consulting, zum Beispiel, hat damals der Kontakt funktio-
217 niert Richtung Unternehmen A, Unternehmen B. Wo auch immer wir hingegangen
218 sind zur Inhouse Beratung. Oder über die Inhouse Beratung Kontakt herstellen zu
219 anderen Industrieunternehmen. Aber das wird aus meiner Sicht nicht stark genug
220 gespielt. Also dass man/ dass das kein Nachteil ist, dafür dass man nicht nach drau-
221 ßen geht und irgendwie Unternehmen C berät, was eher umgekehrt passieren
222 sollte. Oder dass man irgendein anderes Unternehmen berät aus dem Inhouse
223 Consulting heraus. Ja? Keine Ahnung: irgendwelche kleineren Banken - oder wer
224 auch immer da passen würde. Das wird, glaube ich, auch auf absehbarer Zeit nicht
225 passieren. Aber dass man dieses Asset, was de facto eins ist, einfach aktiver spielt.
226 Ich sehe es heute nicht. Also. Ja? Und das ist, glaube ich, der große Unterschied.
227 Und deswegen sind die/ bin ich/ weiß ich nicht, ob ein Inhouse Consulting-Berater
228 so (..) gesehen/ also ein Inhouse Consulting-Partner so gesehen wird wie ein Partner
229 in der externen Beratung, die halt dieses/ diesen Blick von aussen. Ja? Der geht
230 denen immer mit. Das haben die immer eingemeißelt. Steht in deren Gesicht. Ja?
231 Die kommen immer mit: „Der Blick von außen - meine Meinung dazu.“ Die können
232 auch ganz anders staatsmännisch auftreten. Können sagen: „Ich hab das da gese-
233 hen. Warum soll das bei Euch nicht funktionieren?“ Tut sich wahrscheinlich ein
234 geschäftsführender Partner S schwer. Ja? Und auch die anderen Kollegen. Weil: er
235 kennt in dem Sinne für so eine Statement nur die eigene Bank. Ja? Also das glaube
236 ich, ist so der große Unterschied. Und dann/ es gibt bestimmt Wege, wie man das
237 machen kann. Ja? Ohne dass man gleich das Geschäftsmodell ändern muss. Aber
238 dass man die Dinge, die zum Geschäftsmodell gehören, einfach aktiver nutzt. Ja?
239 Und dann irgendwie zu sagen: „Okay, hör mal zu. Wir haben über den und den
240 Kanal und den und den/ der in der Firma das so und so gesehen.“ Und im Zweifel
241 geht Geschäftsführer des Inhouse Consulting Bank A auf den Chef Inhouse Consul-
242 ting Unternehmen C zu und sagt. „Komm mal mit. Beim nächsten Mal bist Du mal
243 mit dabei. Rede doch einfach mal, wie es bei Euch ist.“ Und zwar: Ihr könnt dann
244 mehr reden als externe Beratung B, die bei Unternehmen D Beratungsgeschäft
245 gemacht haben. Die alles/ da war alles toll. Wenn sie gegangen sind, durfte die

246 interne dann wieder alles umsetzen - sozusagen. Also dass man das vielleicht mal
247 ganz deutlich aktiver nutzt. Hab ich bis heute nicht gesehen. Aber das wär für mich
248 so ein Punkt, wo man klar eine Inhouse Consulting anders positionieren könnte.

249 00:14:09-7

250

251 I: Kommen wir dann mal zurück auf ein Thema, das aber auch damit eng zusam-
252 menhängt. Was waren denn dann Ihre Gründe Inhouse/ das Inhouse Consulting für
253 Ihr Projekt gleich zweifach zu besetzen? 00:14:22-3

254

255 B8: Also, (...) ja. Ich hab ein hartes Umsetzungsprojekt, was wir methodisch aber so
256 gemacht haben: Wir wollen die Kraft und die Gedanken und die Intelligenz unserer
257 eigenen Leute nutzen. Ja? Wir gehen bewusst nicht hin und sagen: „Ich hol mir jetzt
258 von außen Expertise dazu, die mir sagt: 'Die anderen Häuser machen es so und so
259 und so.'“ Das haben wir bewusst als Risiko klassifiziert, weil ich weiß, wenn man im
260 eigenen Saft gart, ist das nicht unbedingt die beste Lösung. Da kommt man bis zu
261 achtzig Prozent. Aber die restlichen zwanzig, die sieht man einfach nicht. So. Und
262 dann konnte ich es natürlich auch nicht alleine machen. Und dann war die Idee:
263 „Wen nehmen wir mit dazu? Wie muss man das Projekt staffen?“ Und dann waren
264 wir relativ schnell dabei zu sagen: „Okay, hör zu, wir brauchen für einen Teilaspekt
265 und für ein komplettes Team, was wir noch nicht/ methodisch noch nicht so aufge-
266 setzt hatten.“ Ich hatte, Entschuldigung, eine neue Idee, wollt ich dann quasi ein
267 Inhouse Consulting-Team dafür haben. Die haben quasi fünf oder sechs Themen,
268 kleinere Themen, parallel gemacht mit einem neuen Ansatz. Und da der noch nicht
269 verprobt war - also alles andere war vorher irgendwie verprobt. Da gab es ein
270 Methodenhandbuch und was weiß ich alles. Aber das war ein neuer Ansatz. Und
271 dafür, hab ich mir gedacht, eignet sich wahrscheinlich das Inhouse Consulting mit
272 am besten, weil man muss sich methodisch noch mal klar werden: „Wie soll man
273 das umsetzen? Wie gehen wir da ran?“ Ja, und die zwei/ das war das erste. Und die
274 zweiten Berater, die jetzt das Postzusteller-Thema machen - Post auf Unternehmen
275 B - da kam das Inhouse Consulting auf mich zu und meinte: „Wie sieht es denn aus?
276 Wir hätten da vielleicht ein Team, was dir da helfen kann.“ Ich so: „Warum sollte ich
277 da nein sagen? Mit Sicherheit nicht.“ Also das hängt, glaube ich, auch da so ein
278 bisschen/ das/ es läuft symbiotisch. Weil die genau wissen, woran sie bei mir sind.
279 Weil ich relativ ähnlich/ oder die Kollegen ähnlich ticken wie ich oder umgekehrt.
280 Ja? Weil ich bin einfach von Hause aus Projektarbeit gewohnt. Und ich lass halt
281 normalerweise auch nicht locker, wenn wir mal Themen haben. Aber es muss halt
282 einfach auch weitergetrieben werden. Und sie merken halt auch: damit kriegen sie
283 eine gewisse Attention. Das Programm liegt momentan relativ weit oben auf der
284 Prio-Liste. Es kann zwar keine Milliarden bewegen. Aber wir bewegen Millionen auf
285 der Baseline, was immer schwieriger ist als zu uns zu sagen: ich mach mal weniger
286 Travel. Ich mach mal weniger Beratung. Das ist einfach. Ja? Da wo es weh tut, sind
287 wir jetzt dran. Und ich glaube, das ist mit der Grund, warum die Kollegen dann/ da
288 wurde proaktiv angebunden. Beim ersten wollte ich aktiv jemanden haben von dem
289 Inhouse Consulting, weil es methodisch noch nicht sauber war. Und beim zweiten:
290 gegebenenfalls haben die Kollegen so gut Werbung gemacht, dass ein zweites Team
291 dann gab. Ich weiß es nicht. (lacht) Ja. Ja? 00:16:58-0

292

293 I: Nur des Interesses halber, wer ist da auf Sie genau zugekommen? 00:17:00-2

294

295 B8: Der, na, Principal K. 00:17:03-0
296
297 I: Okay. 00:17:03-5
298
299 B8: Und geschäftsführender Partner K. Ich geh ja davon aus, dass die alle das immer
300 in Abstimmung machen. Von daher/ 00:17:07-3
301
302 I: Ja. 00:17:07-9
303
304 B8: Ja, der Key Account. 00:17:09-3
305
306 I: Eine andere Frage. Genau. Eine an/ das wollte ich wissen. Eine andere Frage: Sie
307 haben gesagt, dass eine/ der eine Projekt ist ein Umsetzungsprojekt. 00:17:18-6
308
309 B8: Mhm (bejahend). 00:17:18-9
310
311 I: Das heißt, es gab ja auch eine Phase davor. Wer hat denn methodisch-
312 konzeptionell davor gearbeitet? 00:17:27-0
313
314 B8: Da war das Inhouse Consulting auch mit dabei - in der ersten Phase. Hat aber
315 mit mir nichts zu tun, weil ich das Projekt mehr oder weniger übernommen habe.
316 Ja? Die waren da/ die haben quasi mit das Methodentoolset gemacht dafür. Ja?
317 Aber unter einer anderen Führung und Leitung. Und es ist meistens so, wenn es
318 dann jemand anderes übernimmt, wird da noch mal kritisch draufgeguckt. Also die
319 Vorarbeit war okay. Ja? Aber für das was wir eigentlich erreichen wollten aus mei-
320 ner Sicht (.). Das ist so ein Thema. Da ist das Konzeptpapier mit 120 DIN A4-Seiten
321 und (..). Die helfen halt noch lange nicht, Kosten einzusparen. Erstmal geht es da-
322 rum, Ideen zu generieren. Das steht da nicht drin. Ja? Also auf die Ideen müssen
323 Leute selber kommen. Und da hab ich halt einfach entschieden, das eher pragmati-
324 scher mal anzugehen und zu sagen: „Okay. Wir haben die Methode verstanden. Die
325 können wir auch nutzen. Wir können auch irgendwelche Templates, Vorlagen nut-
326 zen, die entwickelt wurden.“ Aber prinzipiell geht es erstmal darum, sich Gedanken
327 zu machen: „Wo wollt ich hin? Was will ich hinterher rauskriegen? Ja? Wo will ich
328 hin?“ Das ist der erste Schritt. Und das hat eigentlich, glaube ich, ganz gut funktio-
329 niert. Man muss einfach so diesen Realitätssinn, dieser/ diese Erdung zu: „Was ist
330 mein Endergebnis? Wo will ich eigentlich hin?“ Und dass Endergebnis ist nicht, eine
331 Methode zu entwickeln, sondern Ergebnis zu realisieren. Da steht drin: Sachkosten
332 sparen. So. Also will ich erst mal Sachkosten sparen, bevor ich anfang, Methodik zu
333 machen. Ja? Also das war so ein bisschen der Punkt (..). Deswegen waren die Kolle-
334 gen vorher aber auch mit dabei. Und das hängt ein bisschen damit zusammen, dass
335 ursprünglich das ganze ja bei Bank A-Thema X war. Und da ist ja relativ großes
336 Inhouse Consulting-Team. Von daher, vermute ich mal, hat sich das da so ergeben.
337 Aber warum jetzt explizit Inhouse Consulting dabei ist? Vermute mal, Bank A-Thema
338 X. Großer Haufen. (..) Da wurden halt Leute draufgesetzt. 00:18:59-0
339
340 I: Gut. Ich geh jetzt noch mal auf die Phase, auf die Projektphase, gerne ein.
341 00:19:05-3
342
343 B8: Ja. 00:19:05-6

344

345 I: Sehen Sie denn bestimmte Schwerpunkte, wo Sie aus Ihren bisherigen Erfahrun-
346 gen sagen können: „Hier kann ich besonders empfehlen, Inhouse Consulting einzu-
347 setze?“ Zum Beispiel, was die Projektphase angeht (..). Oder was bestimmte Projek-
348 te angeht - also, ob das jetzt ein, beispielhaft, Strategieprojekt ist oder ein Umset-
349 zungsprojekt etc. Also können Sie nach Projektphase oder nach Projektart (..) unter-
350 scheiden, wo Sie besonders/ 00:19:36-2

351

352 B8: Ich versuch es mal mit einem Vergleich. Also normalerweise versucht man ja,
353 Berater generell einzuteilen in die klassischen Managementberater, beziehungs/
354 sorry, Strategieberater, Prozessberatung, IT-Beratung. Und dann, wenn es so ein
355 bisschen will, dann hintendran die Leute, die wirklich umsetzen. Ist dann weniger
356 dann Beratung, sondern Betrieb, wenn Sie so wollen. Also wenn es so richtig auch
357 Richtung Outsourcing geht. Ne? So. Dann gibt es welche, die komplette Klaviatur
358 spielen. Ne? Die externe Beratung M, externe Beratung N, externe Beratung C dazu,
359 wen auch immer. Das sind die Volldienstleister. Die haben eigentlich alles. Die sind
360 aber eher stark auf den beiden da mit/ in der dazwischen. Ne? IT-Beratung, Pro-
361 zessberatung. So. Wo kriegt man da eine Inhouse Beratung unter? Ne? Also ich
362 glaube, was ich verstanden habe vom Profil her: „IT?“ „Nein.“ Ja? „Umsetzung? Also
363 Operations?“ „Nein.“ „Strategie?“ „Gerne wollen.“ „Anspruch?“ „Ja.“ Möglichkei-
364 ten, glaube ich, sind da begrenzt. Ja? Die sind einfach dadurch begrenzt, weil -
365 gerade für Strategie - muss ich den Markt kennen. Ja? Und da ist/ fängt es bei mir
366 wieder an: „Sehe ich andere Kunden?“ „Nein.“ Wenn ich die nicht habe: „Hab ich so
367 ein gutes Research - da bin ich mir nicht sicher -, um zu wissen: Ich kann das mal
368 einfach durch mein Wissen und durch das, was ich von draußen beauftrage, auf-
369 bauen.“ Und kann sagen, ich kann mal einen straw man auf die/ hinlegen und sa-
370 gen: „So könnte eine Strategie aussehen. Ich hab das mal angeguckt, das angeguckt,
371 das eruiert und, und, und.“ Das sehe ich nicht. Deswegen weiß ich nicht, ob da/ ob
372 man da eine Inhouse Beratung sieht. Also ist es für mich klar, an der Schnittstelle
373 zwischen „Da war jemand da, der die Strategie gegebenenfalls unterstützt hat“,
374 Übernahme Richtung Prozess und dann Richtung Implementierung, sag ich mal.
375 Also es muss ja nicht immer nur IT sein, aber Prozessumsetzung. Also alles, was in
376 irgendeiner Form mit Prozess zu tun hat, würde ich eine Inhouse Beratung/ oder
377 könnte ich mir eine Inhouse Beratung immer vorstellen. (..) Wo ich mir insgesamt
378 schwer tue, ich will sie nicht erkennen oder nur erkennen als Bodyleasing für Pro-
379 jektmanagementkompetenz. Und das ist sie ja häufig in vielen Stellen, was ich auch
380 aus anderen Projekten mitbekomme, genau so gesehen. Ja? Weil nicht inhaltlich
381 tief genug drin. An der Oberfläche kratzend, aber den Prozess steuernd. Und da
382 würde ich mir teilweise mehr Wertschöpfung wünschen. Einfach klar Leute, die
383 tiefere Fachexpertise haben. Ja? Das ist ja auch das, was man von externen Bera-
384 tern dann immer wieder will. Ja? Wo man dann einfach sagt so: „Der hat/ der ver-
385 steht das! Der kann so ein Treasury-Modell. Ja? So eine Fristentransformation kann
386 der rauf und runter. Hat er ein paar Mal gemacht. Der kann das. Ja? Schlau genug.“
387 Ich wüsste gar nicht, ob wir solche Leute haben. Also mir fehlt so ein bisschen/ also
388 wenn ich Inhouse Consulting machen würden und dafür verantwortlich wäre, wür-
389 de ich schon mal schauen, dass ich mir ein paar Shots hole, die einfach inhaltlich ein
390 paar Themen, die jetzt relevant sind für die Bank, auch wirklich hart besetzten
391 können. Ja? Und jetzt kann man überlegen. Wir haben uns einen Herrn V eingekauft
392 - gut das ist ja Bereichsvorstandsebene. Aber den hat man sich geholt, weil er eine

393 Transaktionsbank gemacht hat. Macht ja wohl Sinn. Ja? Also hat man es/ und so
394 was, glaube ich, braucht auch eine Inhouse Beratung, wenn sie im Prinzip langfristig
395 in der Bank auch Themen besetzen will. Ja? Und man klar weiß: da ist das Compe-
396 tence Center dafür da. Ja? Deswegen: Für mich ein bisschen schwierig. Ich glaube,
397 da sind wir heute nicht. Ja? Kann auch sein, dass es nicht der Anspruch ist. Ja? Und
398 wenn es der Anspruch nicht ist, dann muss man sich überlegen: „Ist der genau da an
399 der Stelle, wo ich sagte. Bin ich Projektmanager? Bin ich/ ich steuer einen Prozess?
400 Ich analysiere gegebenenfalls? Hab auch Prozesskompetenz, was Six Sigma Lean
401 betrifft?“ Also auf der Ebene noch. Also unser Bank A Thema X. Aber dann bleib ich
402 auch da. Ja? Weil ich mit der Umsetzung nichts zu tun haben. Ich will mit/ kann mit
403 der Strategie wenig zu tun haben. Faktisch. Ja? Dann ist das mein Kerngeschäft. Ja?
404 Muss man sich halt mal aufmalen. Überlegen: „Will ich da bleiben?“ Ja? 00:23:20-1
405
406 I: Ja. Also die Idee hatte ich auch gerade: Wir malen die Pyramide jetzt einfach mal
407 auf und Sie/ Also so ganz plakativ möchte ich es nicht machen. Aber aus Ihrer Per-
408 spektive: Wo würden Sie denn primär diese Wertschöpfung verankert sehen wol-
409 len? Und zwar in diesem Wissen, zum Beispiel über Transaktionsbank? 00:23:42-2
410
411 B8: Sie meinen das Thema/ Sie meinen es thematisch? 00:23:42-6
412
413 I: Genau, thematisch. 00:23:43-7
414
415 B8: Okay. 00:23:44-1
416
417 I: Und zwar: auf welchem Level sehen Sie denn das dann verankert? 00:23:47-3
418
419 B8: Level bezüglich/ 00:23:49-4
420
421 I: Also, wenn Sie diese pyramidale - klassischerweise pyramidale - Struktur einer
422 jeden Beratung haben, wären Sie ja auf einem bestimmten Level von/ 00:23:59-2
423
424 B8: Ach ja. Also das/ hier geht es schon um die Teamzusammensetzung? 00:24:01-3
425
426 I: Hier geht es/ hier/ 00:24:01-6
427
428 B8: Um die Teams da. Hier oben Partner, hier unten der/ 00:24:03-3
429
430 I: Genau. 00:24:03-3
431
432 B8: Okay. 00:24:03-8
433
434 I: Hier geht es, genau schon/ das ist/ das wär ja das Inhouse Consulting. Wo wäre
435 denn da für Sie der Ansprechpartner (lacht)? 00:24:11-3
436
437 B8: Ich lache deswegen, weil das ist die/ wird immer gern genommen. Wir sagten
438 früher immer: „Wir brauchen da /an der einen oder anderen Stellen brauchen Sie
439 einen Silberrücken.“ Ja? Da muss jemand/ der muss schon graue Schläfen haben,
440 der muss eine gewisse. Also um Akzeptanz in der Bank zu bekommen, kriegen Sie
441 maxi/ also muss eine gewisse Lebenserfahrung da sein. Da können Sie mit green

442 beans nicht arbeiten. Das funktioniert nicht. Die werden Sie auch nicht/ die kriegen
443 Sie auch faktisch nicht. Wenn Sie sagen: Wir wollen thematischen Schwerpunkt
444 besetzen. Da können Sie jemand, der in irgendwas promoviert hat und da mit Si-
445 cherheit gut ist. Ja? Der muss erstmal die Realität kennenlernen. Und der kann mit
446 seinen Standardmodellen relativ wenig anfangen. Der muss sich adaptieren. Ja?
447 Wissen wir alle. Ja? Dass vielleicht maximal zehn Prozent, von dem was im Studium
448 lernt und getan hat, dann später in Realität überhaupt angewendet werden kann.
449 Also glaube ich, dass man das auch mindestens auf Eb/ ich glaube, dass man diese
450 Kollegen braucht auf - ich vermute mal, bei Ihnen ist es Managerebene, ja? - Pro-
451 jektmanagerebene? Und da kommt bei mir eine persönliche Meinung dazu, für
452 mich sind Projektmanager keine Leute, die Excel Sheets aushaken, sondern die
453 inhaltlich verstehen, um was es geht. Und das mein ich damit. Also ich brauch im-
454 mer ein Profil und das ist demnächst sogar in einem Interview irgendwann drin.
455 Was ich immer gern als T-Shape bezeichne. Ja? Also ein „T“. Weil ich brauche ein-
456 mal eine fachliche Tiefbohrung, wo ich gut drin sein muss, wo ich was verstehe. Und
457 ich muss die General Management-Kompetenz haben, die ein Projektmanager -
458 oder in dem Inhouse Consulting heißen die Projektmanager, Senior Projektmanager
459 - haben müssen. Ne? Ob das Financials ist? Risikomanagement? Resource Manage-
460 ment? Was auch immer. So. Das sind die Standardthemen. Kommunikation, Change
461 Management - müssen die alle können. Aber sie sollten einen thematischen
462 Schwerpunkt haben. Und das sehe ich jetzt nicht. Also vielleicht kann das sein, dass
463 in diesen einzelnen Competence Centern oder Key Accounts, die sie haben, dass
464 dort wirklich das Geschäft inhaltlich tiefer verstanden ist, dass es da auch wirklich
465 Leute gibt. Die wurden mir aber in der Form nie so angeboten. Im Sinne von: „Hey,
466 der war jetzt schon zwanzig/ oder, keine Ahnung, zehn Jahre draußen in der Filiale.
467 Der hat - keine Ahnung - Vertriebsunterstützung Wealth Management gemacht. Der
468 kennt den Laden.“ Bei mir war das bisher nicht der Fall. Ich hab solche Profile noch
469 nicht gesehen. Ja? Sie sind zumindest nicht so kategorisiert, dass ich jetzt sage
470 würde: „Ich brauche eigentlich jemand mit fünf Jahren Wealth Management. Habt
471 ihr den?“ Ich käme gar nicht auf die Idee, so zu fragen. Ja? Also wahrscheinlich liegt
472 es auch daran dass, ich komm nicht auf die Idee und das Inhouse Consulting hat es
473 noch nicht angeboten. Also ich weiß es nicht. Also da glaube ich, solche Erfahrung,
474 die ich meine, können Sie/ das Wissen müssen Sie mit einer gewissen Lebens- und
475 Berufserfahrung machen. Und so - glaube ich - auf Ebene Manager muss etabliert
476 sein: Projektmanager sind keine/ sind nicht nur Generalisten. Sie müssen ein be-
477 stimmtes Feld auch in der Tiefe verstanden habe. Was auch immer das sein mag.
478 Ja? Und dann glaube ich, kann man die Bank einfach mal rauf und runter gehen.
479 Was man wirklich braucht, lohnt es sich, in Finance reinzugehen, wenn ich weiß,
480 dass dieses IFRS- Umfeld sich fünfmal im Jahr ändert? Oder ist es da besser, man
481 hat fast permanent externe Beratung G oder externe Beratung H im Haus, die so-
482 wieso da sind für die Abschlussprüfung. Man holt sich das Wissen da? Ja? Oder hat
483 die Leute direkt vor Ort sitzen. Eher in den Prozessen, die sich mehr oder weniger
484 rund um den Kunden ranken, die von vorne bis nach hinten durchschlagen, die
485 weniger nur ein Competence Center betreffen, sondern Sie gucken vorne in der
486 Filiale, dann geht es in den Stab, dann geht es hinten in die Serviceeinheiten zur IT
487 und wieder zurück. Ja? Alles was irgendwie vernetzt sein muss. Da glaube ich, wäre
488 ein ganz guter Aufschlagpunkt für eine Inhouse Beratung. Und dann einen Projekt-
489 manager - oder auf der Seniorität - mit diesem tiefen Skill. Der halt so was mal end
490 to end gesehen hat. Super werthaltig - könnte ich mir vorstellen. Ja? 00:27:44-7

491

492 I: Ja. Vielen Dank. Sie haben sehr viel Richtung Zukunft gesprochen. 00:27:50-1

493

494 B8: Das ist Zukunft. Ja? 00:27:50-2

495

496 I: Das/ 00:27:51-5

497

498 B8: Wahrscheinlich. Wollen Sie noch (Anm.: Wasser)? 00:27:52-6

499

500 I: Ja, vielen Dank. (Anm.: Wasser wird eingeschickt) (..) Das leitet vielleicht so ein
501 bisschen zu der Frage über: Wie sieht es aktuell aus? Oder das kann ich ja auch
502 implizit daraus ableiten. Insofern (..) würde ich ganz gerne mal auf die Ist-Situation
503 zurückkommen und Sie fragen: Wie sieht denn der aktuelle Mehrwert, der/ den das
504 Inhouse Consulting für Ihren Bereich zum Beispiel stiftet oder für den Gesamtkon-
505 zern aus. Also wo liegt der? 00:28:26-5

506

507 B: Also ich glaube und das/ da bin ich einfach mal frech zu sagen/ 00:28:32-4

508

509 I: Danke (Anm.: für das eingeschickte Wasser). 00:28:33-2

510

511 B8: Der Vorteil ist eindeutig momentan auch Preis. Mal hart gesprochen. Ja, das ist
512 einfach eine andere Range. Wir bekommen für den/den Preis eines/ kriegen Sie
513 keinen externen Berater. Die sind auch nicht unbedingt besser. Das ist gar nicht der
514 Punkt. Ja? Es ist unschlagbar. Sie bekommen eine Qualität von Leuten, die Sie sonst
515 nur in der externen Beratung sehen zu einem vernünftigen Preis in der Bank. Ja? Es
516 ist Teil des Konzerns. Ich glaub, ohne Inhouse Consulting hätten wir in der Bank ein
517 viel größeres Problem. Und Sie bekommen eine Qualität von Leuten, die es verste-
518 hen, Themen anzupacken und voranzutreiben. Also die sind immer mit so einem
519 Change-Aspekt verbunden. Ohne jetzt Change Management konkret zu meinen.
520 Aber immer eine Veränderung mit zu begleiten. Davon haben wir in der Bank viel zu
521 wenig. Ja? Weil die Leute sind in ihrer Linie gefangen und sie denken auch nur bis zu
522 ihrer Zimmer-, Bürotür. Ja? Links und rechts, da sind wir nicht, sind wir kulturell
523 nicht. Und das Inhouse Consulting ist da eine rühmliche Ausnahme. Von daher: für
524 den Konzern ist das Inhouse Consulting ein Glücksfall, glaube ich. Und das nicht nur
525 in der Situation, wo wir jetzt da stehen, wo wir sind, dass wir extern sowieso wenig
526 Beratung reinnehmen. Aber man muss sich eines immer überlegen: Wären andere
527 Zeiten, würden die alle wieder draußen aasen und würden externe Beratung B,
528 externe Beratung Y und wen auch immer bestellen. Ja? Und externe Beratung A.
529 Und dann ist das Inhouse Consulting auf einmal nicht mehr da. Und da muss man
530 sich Gedanken machen, woran das liegt. Ja? Und es darf nicht nur der Preis sein. Ich
531 glaube, Sie haben eine klare Rechtfertigung in diesem Konzern und hilft uns stark.
532 Man sieht es halt jetzt in der Zeit, wo es uns wirklich nicht gut geht oder wirtschaft-
533 lich nicht so gut geht, dass die Leute dann sagen: „Okay, aber ich brauche hier
534 Unterstützung.“ Und es ist nicht nur Bodyleasing. Und das ist genau mein Punkt. Ja?
535 Also man muss darauf achten, dass es nicht zum Bodyleasing wird. Ich glaube, das
536 ist täglich der Kampf, den die Kollegen des Inhouse Consulting immer führen müs-
537 sen. Ja? Weil mit externen Beratungen könnte ich das tun. Das ist verlängerte
538 Werkbank. Ja? Und wenn ich mir Externe hol, dann laufen die danach. Die werden
539 dafür bezahlt. Ja? Und wenn die zwanzig Stunden arbeiten, werden die auch dafür

540 bezahlt. Das ist im Preis mit drin. Das ist halt so ein bisschen, glaube ich, die Crux für
541 eine Inhouse Beratung. Wir werden genauso behandelt wie die Externen. Wahr-
542 scheinlich, ja?, auch so gesehen. Da ist aber auch immer/ hängt immer von der
543 jeweiligen beauftragenden Führungskraft ab, wie die mit solchen Leuten arbeiten.
544 Da sind Sie nicht unbedingt Konzern. Da sind Sie einfach Berater. Der kommt halt
545 von Intern. Egal. Ja? Aber das ist weiter Werkbank. Da gehört es halt dazu. Und das
546 ist, glaube ich, mein Punkt. Das schaffen andere externe Beratungen, indem die an
547 bestimmten Schlüsselstellen - das müssen nicht alle sein. Ja? Und wir haben wäh-
548 rend der Integration - wissen Sie ja selber auch - da war, ich glaub,/ wir hatten,
549 glaub ich, jede Beratung im Haus. Die die/ mit Mannschaftsbusladungen voll hier
550 war, war die externe Beratung C. Da war auch nicht jeder gut. Aber sie hatten an,
551 glaube ich, zehn-, fünfzehn Stellen Leute sitzen - ich kannte sie noch von früher, als
552 ich angefangen hatte -, da haben die die Crème de la Crème hingeschickt. Und da
553 hat auch jeder zugehört. Und dieses Aha-Erlebnis. Ja? Das muss man/ sollte man
554 auch vielleicht bei dem Inhouse Consulting haben. Ich glaub, bei den ein oder ande-
555 ren Stellen ist das so. Ich kann es halt nicht komplett jetzt überblicken. Ich hab jetzt
556 erstmalig Leute bei mir in einem größeren Umfang mit dem Inhouse Consulting, wo
557 ich da mal draufgucken kann um mal zu sehen, ob jemand inhaltlichen Skill hat. Ja,
558 und dieses inhaltliche sehe ich seltener als dieses prozessuale. Also bisher ist es
559 eher so: die managen ein Projekt. Denen geht es um den Zeitplan. Denen geht es
560 um einen Meilensteinplan, um Risiken, aber noch nicht die inhaltlichen Themen. Ja?
561 Und vielleicht ist das so ein bisschen der Punkt, wo man härter auch wettbewerbs-
562 fähig wäre gegenüber externen Beratungen. Wo man sagt: „Ich weiß, warum ihr
563 rausgeht. Wir haben hier einen/ wir haben hier ein Competence Center - nicht
564 Competence Center Key Account Segment C, sondern drei, vier Leute, die das
565 Wertpapiergeschäft in- und auswendig können. Der war da, da, da, da.“ Also von
566 daher, das würd/ so würde ich es mal so beantworten lassen. Ja? Beantworten
567 wollen erstmal. 00:32:43-9

568

569 I: Mhm. Ich hab noch eine Rückfrage. Sie haben gesagt, Sie können jetzt etwas
570 überblicken. Welche oder wie viele Personen oder welchen Bereich können Sie
571 denn überblicken von dem Inhouse Consulting? 00:32:57-7

572

573 B8: Das Standing geschäftsführender Partner K. Also/ überblicken auch nicht. Also
574 die Leute, die jetzt bei mir sind. Die waren aber nicht alle aus dem geschäftsführen-
575 den Partner K Umfeld Beritt. Ne? Also das war/ ich weiß das nicht. Weil ich glaube,
576 zum Beispiel Project Manager D, glaube ich, kam/ ist eigentlich bei geschäftsfüh-
577 rendem Partner F, war aber hier auf dem Projekt. Ja? So. Jetzt kann ich sagen: (...)
578 bei Project Manager D hab ich einen Aspekt extrem gemerkt. Die kann Leute um
579 den Finger wickeln. Ja? Das ist das was ich brauchte. Ja? Da konnte ich es konkret
580 machen. Da war was ganz anderes noch da neben der normalen prozessualen Ar-
581 beit. Ja? Da ist jemand da, der aufgrund, auch Lebenserfahrung und Art und Weise
582 und mit diesem Skill zum Chance Management hin - oder Fokus - ganz klar die
583 Klaviatur spielen kann. Und die hatte da/ war extrem wertschöpfend. Da hab ich es
584 erkannt. Ja? An einer Stelle bin ich momentan noch am Gucken und Beobachten, ob
585 das da genauso ist. Ja? Aber wenn man sich insgesamt das Inhouse Consulting
586 anguckt, wie ich sie bisher gesehen habe, sehe ich eher diesen prozessualen Fokus.
587 Ja? Sie haben ja gesagt, Project Manager D bisher zumindest für mich die Ausnah-
588 me. Aber das mag sein, dass das/ dass wenn andere Leute kommen, dass es die

589 auch gibt. Dass es die im Beritt von geschäftsführenden Partner F gibt. Da ist sie ja
590 her. Bei geschäftsführende Partner K oder bei, na, geschäftsführenden Partner S.
591 00:34:11-8
592
593 I: Mhm. Ja? Also ich wollt jetzt nur/ 00:34:13-7
594
595 B8: Ja, klar. Also ist dann/ 00:34:14-7
596
597 I: auf den Key Account. Ja. 00:34:15-5
598
599 B8: Genau. Also auf den Key/ dadurch dass die ja/ 00:34:17-6
600
601 I: Ja. 00:34:17-7
602
603 B8: unter/ von überall herkommen, hab ich verstanden/ 00:34:19-8
604
605 I: Ja. Ja, ja. 00:34:20-5
606
607 B8: die sind ja nicht immer bei einem. 00:34:20-6
608
609 I: Die/ richtig. 00:34:21-0
610
611 B: Kann ich nur/ das ist extrem personengetrieben. 00:34:24-2
612
613 I: Ja. 00:34:24-1
614
615 B8: Also das. Egal, wo die herkommen. Ich könnte es nicht auf den Key Account
616 beschränken. 00:34:28-0
617
618 I: Okay. Gut. Dann ein. Ja? Fast aus meiner Perspektive - letztes Thema. Und zwar
619 die organisatorische Aufhängung. Wie beurteilen Sie die? Die organisatorische
620 Auftei/ Aufhängung des Inhouse Consulting? 00:34:44-7
621
622 B8: Das/ ach so. Verstanden. Jetzt bei/ in Segment E. Ne? 00:34:49-0
623
624 I: Ja. 00:34:49-8
625
626 B8: (...) Ist eigentlich völlig egal. Ernsthaft. Das ist völlig egal. Ich glaube, dass da wo
627 es momentan hängt, hängt es deswegen gut, weil es mit einem Chef oder Beirats-
628 vorsitzenden ausgestattet ist, der dem Thema auch einen bestimmten Stellenwert
629 geben kann im Vergleich zu anderen. Ich kenn die Diskussion. Ja? Die müsste doch
630 eigentlich beim CEO hängen. Und, und, und. Da haben wir ja alles schon mal rauf
631 und runtergeturnt. Ich halte das für Quatsch. Persönlich. Warum halte ich das für
632 Quatsch? Liegt daran: Haben Sie das bei dem CEO, wird das als Watchdog gesehen.
633 Ja? Der CEO schickt seine Truppen rein und das: „Guck mal!“ Ja? Dann werden die
634 nicht wahrgenommen und auch nicht ernstgenommen im Sinne von: „Das sind
635 Leute, die uns helfen, voranzukommen.“ Sondern: „Nee, da will der CEO mal ein
636 bisschen prüfen, was da abgeht.“ Ja? Weil er kriegt ja sonst nichts mit. Von daher
637 halt ich so ein an einer Zentralfunktion hängen oder bei einem CEO zu hängen für

638 gefährlich. Ja? Damit auch bei Segment A Bereich 1 zu hängen. Ja?aus meiner Sicht
639 genau der gleiche Grund. Ja? Also da steckt immer so ein Geschmäcke - quasi -,
640 dass wenn Sie irgendwo hingehen, Sie werden nicht gerufen, Sie werden entsendet.
641 Ja? Und hier wäre es wichtig: Ein Inhouse Consulting sollte gerufen werden und ich
642 glaube, da sitzt es, da wo es momentan sitzt, sitzt es gut. Ich wüsste nicht, wo sonst.
643 Ja? Gäbe es den Bereich E5 nicht - so wie die alte Struktur mal war - dann war das/
644 Teile, das was heute E5 macht, war in der Organisation. Das Zeug kann man rauf
645 und runterschieben. Auf jeden Fall ist es, glaube ich, da, wo es angesetzt ist, ist es
646 gut. Wenn man weiß, was/ welche Felder es besetzt. So. Wenn ich weiß, dass es
647 nicht die Strategie besetzt - auch wenn es vielleicht der Anspruch ist oder sein sollte
648 -, dann ist es bei Prozess gut in Segment E aufgehoben. Dann gehört es auch zu
649 Segment E. Dann ist auch okay, wo es momentan hängt. Soll es Strategie machen
650 und wär das der Wunsch, dann ist nur die Frage, dann muss es wahrscheinlich
651 irgendwo anders hin. Dann haben wir die Diskussion von davor. In Richtung Seg-
652 ment A Bereich 1 oder wo auch immer. Aber ich glaube, weil der Kul/ wissend um
653 die Kultur dieser Bank: Das täte dem Inhouse Consulting, glaube ich, nicht gut. Weil
654 das würde/ wär aus meiner Sicht nicht von Erfolg gekrönt, wenn die bei Segment A
655 Bereich 1 wären. Weil einfach: Die Leute, die Leute denken nicht so. Segment A
656 Bereich 1 will kaufen, verkaufen. Ja? Das ist das Grundprinzip da. Ich hab leider in
657 den Jahren davor auch als externer Berater bei der Bank A nie gesehen, dass sich
658 jemand mal wirklich um ein Geschäfts-, Business Blueprint gekümmert hätte. Ja?
659 Der wirklich mal eine Geschäftsarchitektur für die Bank macht. Und dann wäre so
660 ein Inhouse Consulting hervorragend, um zu gucken, dass das dann alles funktio-
661 niert. Da das nicht der Fall ist. Ja? Also ich glaube nicht, dass sich fundamental was
662 an der Aufstellung von Segment A Bereich 1 ändert, sehe ich auch nicht das Inhouse
663 Consulting dort aufgehoben. Macht mehr Sinn auf der Segment E-Seite. 00:37:37-1
664

665 I: Welche Nachteile hat die aktuelle Aufhängung? 00:37:39-8

666

667 B8: Ich glaube für die Bank keine und für das Inhouse Consulting - gefühlt für mich
668 von außen - auch keine. Wie gesagt, ich glaub eher, dass es Vorteile hat. Die/ das
669 einzige, was man sehen muss - und dafür gibt es eigentlich den Beirat und es ist
670 unabhängig davon -, ist, wie das Geschäftsmodell des Inhouse Consulting tickt. Im
671 Sinne von dieser/ - ich find sie eine leidliche Praxis - alle drei Monate muss hier ein
672 Berater runter und macht wieder was anderes. Ja? Das find ich persönlich Quatsch.
673 Ja? Wenn sich jemand gut eingearbeitet hat in genau dieses Thema. Der soll einen
674 inhaltlichen Skill entwickeln. Der soll mal wirklich was lernen. Dann kann ich ihn
675 nicht nach drei Monaten wieder vom Projekt runternehmen. Nur weil er denn jetzt
676 mal was anderes sehen soll. 00:38:19-1

677

678 I: B8, ich war anderthalb Jahre auf Projekt F. 00:38:21-4

679

680 B8: Ja. 00:38:21-6

681

682 I: Freiwillig. 00:38:22-0

683

684 B8: Freiwillig. Ja? 00:38:22-9

685

686 I: Freiwillig. 00:38:23-3

687

688 B8: Aber was ich damit nur sagen will: Aber es wird einem immer suggeriert/

689 00:38:25-8

690

691 I: Ja. 00:38:25-8

692

693 B8: als wär das das generelle Modell. 00:38:28-0

694

695 I: Ja. 00:38:28-0

696

697 B8: Und ich halte das - gerade vor dem Hintergrund solcher Schwerpunktbildung
698 und inhaltlichen Schwerpunktsätzen - echt für kritisch. Aber das/ ich glaub, das ist
699 unabhängig davon. Das hängt ein bisschen was auch mit Bereichsvorstand E zu-
700 sammen, dadurch dass er bei der externen Beratung B war. Ob das jetzt mit einem
701 anderen Chef anders wäre. Also da/ man kann da sich immer Gedanken drüber
702 machen, ob man ein Geschäftsmodell ändert oder nicht oder anpasst. Aber ich
703 glaube, die organisatorische Aufhängung momentan keinen Schaden für das In-
704 house Consulting. Und ich glaube auch nicht, dass so ein signifikanter Aufbau von
705 Leuten, also so ein, ich glaub, von sechzig auf hundert jetzt fast hoch oder soll ja
706 irgendwo hin. 00:39:01-8

707

708 I: Wir sind bei hundert. 00:39:03-7

709

710 B8: Sind bei hundert. Genau. Ja, das wäre in irgendeiner anderen Einheit oben oder
711 woanders, glaube ich, nie passiert. Weil die einfach den Kopf dafür nicht haben. Die
712 verstehen das Modell auch nicht. Ja? Ein Herr Y ist kein Ex-Berater, glaube ich. Oder
713 wenn er es war - keine Ahnung - merkt man es nicht. Ja? Aber da hilft es, dass ein
714 Bereichsvorstand E diesen Background hat. Der weiß, wie Beratungsgeschäft funkti-
715 oniert. Der kann da/ und der hat auch hart dafür gekämpft, dass das so wird und
716 sich so entwickelt. Von daher: Hängt immer mit der Person zusammen, glaube ich.
717 Ja? Und sinnvoll ist, dass die Bank es nicht als (..) Spürhund des Vorstandes wahr-
718 nimmt. Und von daher find ich so eine Aufhängung gut. 00:39:40-7

719

720 I: Letzte Rückfrage. (..) Welche Anzahl von Beratern halten Sie aus Ihrer Perspektive
721 für eine gute Zielgröße? 00:39:50-5

722

723 B8: Für die Gesamtbank? Inhouse Consulting? 00:39:54-2

724

725 I: Inhouse Consulting, also/ 00:39:55-0

726

727 B8: Inhouse Consulting insgesamt? 00:39:55-3

728

729 I: Genau. 00:39:55-6

730

731 B8: Also eine (lacht) Zahl zu schießen, halte ich für schwierig. Weil: Masse heißt: Ich
732 bin im Bodyleasing-Modell. Ich fühl mich wohl darin. Und ich glaube, das kann nicht
733 Ziel sein. Also die Frage ist, wie das Geschäftsmodell aussehen soll. Ja? 00:40:16-0

734

735 I: Mhm (bejahend). 00:40:15-9

736

737 B8: Will ich das machen und will die Bank mit mehr Projektmanagementkompetenz
738 stützen und bin bereit, auch quasi eine höhere Attrition einfach in Kauf zu nehmen,
739 dadurch dass die Leute merken: Das ist eigentlich wie bei einer externen Beratung.
740 Bei den anderen. Ja? Also: Ich geh dahin. Lauf dann irgendwie durch die Bank ein
741 paar Mal. Und irgendwann bin ich entweder in der Bank übernommen in der Linie
742 oder ich mach was anderes. Ja? Oder ich hab bewusst den Weg in die Bank rein, der
743 uns momentan, oder dem Inhouse Consulting ein bisschen versperrt ist, weil sie als
744 externe Einstellung gewertet wird. Oder will ich wirklich in dem Inhouse Consulting
745 Competence Center in der Bank haben? Dann muss ich eher investieren in Qualität,
746 nicht in Quantität. Müsste mir überlegen, welche Themenfelder ich hart besetzen
747 will. Das ist die Diskussion vorhin. Ne? Wo in der Prozess/ zwischen Strategie und
748 Umsetzung, wo dazwischen und in welchen inhaltlichen Themen? Und dann kann
749 ich momentan nicht abschätzen, was wirklich die richtige Größe ist dafür. Wenn ich
750 schaue, was jetzt aus Bank A Thema X passiert ist: Also mit dem Team Thema X und
751 - keine Ahnung - welchen Experten, die wir da haben. Da wurde ja bewusst ein
752 Prozentsatz, glaube ich, ein Prozent der Belegschaft soll irgendwie Thema X ma-
753 chen. Das ist schon relativ viel. Wenn man sich mal anschaut, wie viele Einheiten,
754 wie groß die teilweise sind, würde ja bedeuten, wenn ich das richtig gerechnet
755 habe, sind wir bei 460 bis 500 für die Bank AG. Nur Thema X. Wo ich mir dann sage:
756 So, hm, wenn die nur nichts/ nichts anderes tun sollen - in Führungszeichen -, um
757 die Teams effektiver, effizienter zu machen. Das sind eher Coaches. Ja? Innerhalb
758 der Einheiten. So. Das ist das eine. Ich brauch aber Leute, die Prozesse machen.
759 Aber wir haben auch einen Haufen Prozesse. End to end-Prozesse in der Bank. Da
760 kenn ich jetzt kein Konzept, wie das jetzt eigentlich in der Bank verankert werden
761 soll. Gibt es denn jemand, der so ein Ding wirklich mal end to end mal angucken
762 kann? Ja? Also wenn diese Thema X-Truppe weg ist. Gibt es Leute, die die Kompe-
763 tenzen haben, das über verschiedene Einheiten hinweg zu vernetzen? Weiß ich
764 nicht. Ja? Dann kann ich mir gut vorstellen, dass man sagt: Okay, die Anzahl der
765 Leute, die wir heute haben auf die Prozessthemen fokussiert, müsste man mal
766 abschätzen. Würde die Bank hundert vertragen? Verträgt sie zweihundert? Mit
767 Sicherheit würde sie das auch machen. Die Frage ist halt immer: Werde ich/ hab ich
768 die Leu/? Also nehmen wir mal an, ich krieg die Leute. Kann ich die Leute so einsetz-
769 ten, dass sie dann wertschätzend auch in Projekten arbeiten. Ja? Und ich kenn so
770 eine Aussage: „Komm, ich hab jetzt so viele Themen, stell mir mal noch zwanzig
771 hin.“ Ja? Diese Aussage, die drückt schon viel aus. Ist egal wen, Hauptsache ich hab
772 zwanzig Leute - so ungefähr. Und das darf es halt nicht sein. Also ist das In/ muss
773 das Inhouse Consulting ein klares Profil haben. Die Leute, die man da holt, sind nicht
774 um temporäre Spitzen nur abzufedern, sondern da kommt Know How. Und wenn
775 man das machen will, ist, glaube ich, immer die Frage: Wenn ich es mit den hundert
776 Leuten schaffe und erst mal anfang, da von den Qualitä/ Quantitätsthema mal
777 wegzukommen, zu sagen: Ich investiere die Leute, die rausgehen, und die neuen,
778 die ich reinhole, spezifisch in Inhalte, glaube ich, kann man mit hundert erstmal -
779 und das ist gar nicht so wenig - auch relativ viel hinbekommen. Ja? Also man darf
780 nicht beides machen. Also man sagt, man hätte ein Case, dass nochmal andere
781 Themenfelder zu besetzen, dann darf ich nicht parallel auch noch hart wachsen. Ja?
782 Das ist in der Bank gefährlich. Also draußen im Markt macht man das gerne so. Ne?
783 Dass man sagt: So, das Geschäftsfeld haben wir noch nicht. Jetzt investieren wir
784 erstmal. Und dann kaufen wir uns Leute dazu. Wir wissen selber, dass das in dieser

785 Bank schwierig ist. Ja? Weil die Leute dürfen nicht rumsitzen. Ja? Draußen werden
786 sie, wenn es nicht funktioniert, wieder entlassen. Das geht hier nicht. Ja? Da werden
787 sie auf irgendwelche anderen Projekte verkauft. Und deswegen muss man da echt
788 aufpassen, welchen Schritt man da geht. Von daher kriegen Sie von mir jetzt keine
789 Hausnummer, ob da jetzt 150 die richtige Größe ist oder 200. Ich glaube, wenn man
790 jetzt heute in die Bank Reinhört, um externe/ also um die Externen abzubauen,
791 weniger, muss man sich vorher klarmachen: Kann ich die Externen überhaupt wirk-
792 lich dadurch ersetzen oder nicht? Und ich glaube, man wird externe Beratung B,
793 externe Beratung Y, externe Beratung A, externe Beratung Z, wen auch immer, wird
794 das Inhouse Consulting nicht ersetzen können auf Dauer. Zumindest mal diese Front
795 and Side, Richtung Strategie, von außen. Und wenn man die nicht ersetzen kann, ist
796 die Frage: können wir die früher rausnehmen aus dem Prozess. Was die Berater
797 natürlich versuchen, ist, möglichst weit/ da lange dabeizubleiben. Weil es ja Geld
798 bringt. Ja? Kann man sie früher einfach offboarden und das Inhouse Consulting
799 onboarden. Wo ist da der richtige Schnitt? Das wäre bestimmt eine Überlegung
800 wert. Um einfach gucken, wie viel Ex/ wie viele große Beratungsprojekte haben wir
801 noch in der Bank. Und an der könnte man so eine Schätzung dann mal machen.
802 00:44:52-5

803

804 I: Mhm. B8, vielen Dank. Die Logik dahinter war ja viel wertschöpfender für meine
805 Arbeit und meine Fragestellung. Als letzten Punkt würde ich Ihnen gern noch Raum
806 geben für etwas, was Sie von sich aus sagen möchten. Was Ihnen noch einfällt. Ein
807 Thema, das wir vielleicht nicht behandelt haben? 00:45:10-9

808

809 B8: Muss ich grad mal überlegen. (..) Ich glaube, was ich vorhin angesprochen hatte,
810 ist genau das, was mir es vielleicht fehlen würde. Ja? Das Inhouse Consulting hat viel
811 mehr als das, was in der Bank bekannt ist von dem Inhouse Consulting. Und gerade
812 dieses Netzwerk, Inhouse Consulting-Netzwerk, was es ja ohne Zweifel gibt und wo
813 sich die Kollegen auch regelmäßig treffen, wird aus meiner Sicht zumindest - viel-
814 leicht, weil wir nicht aktiv fragen, aber auf der anderen Seite sag ich: „Ich muss nicht
815 fragen.“ Ach so, es kommt noch ein zweiter Aspekt. Komm ich gleich dazu. (..) Ja?
816 Das Inhouse Consulting kann selber das aktiv vermarkten. Und das tut sie meines
817 Erachtens nicht. Ja? Das ist der eine Punkt. Und der andere Punkt ist: Das hab ich
818 dem Kollegen auch schonmal gesagt. Die haben jetzt irgendwie für die Vertragsver-
819 längerung - auch wenn das nur eine interne Beratung ist/- glaube ich - keine Ahnung
820 - sechs, sieben Wochen jetzt gebraucht? Ist ja nicht schlimm! Sag ich aber nur: Wärt
821 ihr eine externe Beratung. Ja? Stündet ihr drei Wochen, bevor das Projekt zu Ende
822 ist, bei mir, macht klar, wie es weitergehen soll, wird formuliert, weil ihr arbeitet
823 nicht weiter, ohne dass ein Vertrag da ist und (..). Das ist dieser, wo ich es persön-
824 lich merke, als Unternehmen E, dass ich sage, da ist der Unterschied zur externen
825 Beratung. Die machen ganz anders Druck. Hör mal, wenn/ die dürfen mir ja auch
826 Druck machen. Ihr dürft mir jederzeit Druck machen. Dann, sag ich so, wenn ich im
827 großen Wolfsrudel mitheulen will, muss ich mich auch genauso da verhalten. Und
828 auch wissen, wie das funktioniert. Und dann hab ich die gleichen Ansprüche an ein
829 Inhouse Consulting wie ich sie an eine externe Beratung habe. Wir haben es ande-
830 ren Stellen der Bank auch. Wir haben ja auch nur/ es gibt so diese Truppe, diese
831 Betriebsorganisatoren Segment E Bereich 1. Die machen so Projektunterstützung.
832 Da ist es ähnlich. Da muss/ sollte ich mit Bereichsvorstand I eine Ausnahmeregelung
833 diskutieren, weil sie eine/ eine ihre Mitarbeiter, die bei mir sind auf einem Projekt,

834 die Projektwohnung verlängern müssen. Hab ich gesagt: „Interessiert mich das, wo
835 die unterkommt? Das ist Euer Job, nicht meiner.“ Aber die haben mich nicht ge-
836 fragt, nur gesagt, jetzt quasi runtergerollt: Projekt zu Ende. Fertig. Okay? Hat keiner
837 angerufen! Also kein Kundenmanagement! Es ist kein aktives Kundenmanagement.
838 Ja? Und das ist so ein bisschen der Punkt, wenn man weiß: Da agieren andere ganz/
839 oder anders am Markt. Und das sind so Kleinigkeiten. Aber da merkt jeder: Ey, die
840 agieren auch so. Die Frage ist, ob man es will oder nicht. Aber ich sage gerade bei
841 solchen Sachen wie Vertragsverlängerung oder Change Request - völlig egal -: Es
842 muss eigentlich frühzeitig passieren. (...). Soweit, wie es geht. Ich glaube/ doch:
843 Frühzeitig muss es passieren und es muss in einem angemessenen Zeitraum passie-
844 ren, dass es dann auch umgesetzt ist. Und da würde ich sagen, da hätte ich die
845 gleichen Maßstäbe, wie ich es an eine externe Beratung lege. Und das ist heute
846 nicht so. Das mag bei mir jetzt ein Spezialfall gewesen sein. Ja? Kann sein. Aber das
847 ist so ein bisschen der Punkt. Das fehlt. Ja? Das würd ich mir wünschen. Und ich
848 glaube, das hilft auch in der Reputation für eine/ für ein Inhouse Consulting unge-
849 mein. Ja? Wenn ich weiß: Ich kann die gleichen Standards wie draußen auch. Dazu
850 gehört es, auch mal unbequem zu sein. Ja? Dazu gehört es aber auch, politisch zu
851 sein. Ja? Ich glaub, das kann das Inhouse Consulting. Glaube ich. Ja? (...) Und wenn
852 man das beherrscht, glaube ich, dann ist das auch für die/ ist ein Inhouse Consulting -
853 und das ist gleich abschließend nochmal so ein Punkt -/ Inhouse Consulting hat eine
854 ganz, ganz große Rechtfertigung. Ja? Und das nicht nur über das Thema Preis. Wenn
855 man es vorhin rausgehört haben sollte, war das nicht der Punkt. Es ist auch: Art der
856 Leute, Kompetenz der Leute. (...) Aber im direkten Vergleich mit den externen Bera-
857 tung zieht in dieser Bank - und da muss man gucken: Woran das liegt? Ist das nur,
858 weil wir so sind? Weil wir es so kaufen? Oder liegt es auch an dem Inhouse Consul-
859 ting? In der Wahrnehmung, was ich nach außen präsentiere? - Dass man ganz klar
860 momentan eher über das Thema Preis und Menge argumentiert als über: „Ich hole
861 die deswegen, weil die haben das schonmal gemacht“. Oder: „Die kennen das.
862 Deswegen brauch ich die hier.“ Ja? „Da gibt es jemanden, der hat genau den Skill.“
863 Das ist schwierig. Das weiß ich. Weil die Leute, die das haben, werden häufig an die
864 Linie abgeworben. Da muss man sich Gedanken machen, wie man damit umgeht.
865 Da muss das Gehaltsmodell des Inhouse Consulting halt ein anderes sein für be-
866 stimmte Leute. 00:49:33-5

867

868 I: Ist ein schöner Abschluss, B8. Vielen Dank. Ich/ also für die Interviewteilnahme.
869 00:49:41-3

870

871 B8: Gerne. 00:49:42-0

872

873 I: Ich werde das Gerät jetzt ausschalten. 00:49:43-6

9 Interview 9:

B9, Senior Project Manager Inhouse Consulting

TRANSKRIPT: 20130705_Interview 9_v1.1

BEFRAGTER: B9; Senior Project Manager Inhouse Consulting; 33 J.; weiblich

1 THEMA: "Interaktion zwischen Inhouse Consultant und Client"

2 BEFRAGTER: B9; Senior Project Manager Inhouse Consulting; 33 J.; weiblich

3 INTERVIEWER: Dorothee Wulfert-Markert; 30 J.; weiblich

4 ORT DES INTERVIEWS: Geschäftsräume Bank A, Frankfurt am Main

5 DATUM/ZEIT: 05.07.2013, 15:00-16:00 Uhr (Interviewdauer: 45min)

6 TRANSKRIPT: 20130705_Interview 9_v1.1

7

8 I: Gut, also wir nehmen jetzt auf. Die Lampe leuchtet rot. B9, herzlich willkommen
9 beim Interview. Ich freue mich, dass Du Dir Zeit genommen hast. Ich würde vorab
10 gerne damit beginnen, dass Du vielleicht ein bisschen zu Deinem Hintergrund er-
11 zählst. Und zwar - also wie Du in das Inhouse Consulting der Bank A gekommen bist.
12 Wie Du Dich im Inhouse Consulting entwickelt hast und vielleicht abschließend
13 damit, auf welchem Projekt Du aktuell arbeitest. 00:00:32-6

14

15 B9: Was meinst Du mit interner Entwicklung? Schon persönliche Entwicklung oder
16 kommen wir da später noch mal dazu? In meiner Selbstreflexion oder so? 00:00:37-
17 3

18

19 I: Nein. Genau, wir sprechen jetzt über Deine persönliche, also Deine berufliche und
20 persönliche Entwicklung im Inhouse Consulting. 00:00:46-1

21

22 B9: Aber auch vorher? 00:00:46-1

23

24 I: Genau. Vorher erst mal nur die Stationen Genau. 00:00:50-1

25

26 B9: Begonnen, also klassische Bankausbildung. Das heißt, bei einer Volksbank im
27 Norden klassische Bankausbildung, zweieinhalb Jahre. Danach in einer Filiale gear-
28 beitet als Kundenberater. Anschließend in der Filialbetreuung gearbeitet, Filiallei-
29 tung gemacht. Mir dann aber überlegt, ich möchte irgendwann - oder ich möchte
30 noch gerne etwas anderes sehen, der Weg war mir irgendwie so vorbestimmt. So
31 nach dem Motto „Wenn ich da bleibe, wenn ich in diesem Institut bleibe,“ - da
32 hatte ich einen Karriereweg schon vor mir - „aber dann werde ich hier in 30 Jahren
33 noch sein.“ Und das hat mich irgendwie erschreckt. Also da konnte ich nicht mit
34 umgehen, das war mir zu früh, zu starr, zu steif. Ich bin dann eben noch studieren
35 gegangen, Wirtschaftswissenschaften, um zum einen diesen Wirtschaftsweg, den
36 ich eingeschlagen hatte, den wollte ich verfolgen, Banken gefallen mir, aber ich
37 wollte einfach den Fokus noch nicht so fest und auf ein Institut auch fokussiert sein.
38 Ich habe während des Studiums immer noch wieder gearbeitet. Also zwei Tage die
39 Woche gearbeitet, drei Tage studiert oder fünf Tage studiert, zwei Tage gearbeitet.
40 Egal, auf jeden Fall / Bin also die ganze Zeit über die Jahre im Job geblieben. Diverse
41 Praktika auch noch gemacht. Schwerpunkt war damals Banken- und Unternehmens-
42 führung und das zog sich dann noch ein bisschen in die Praktika rein. Mehrere
43 Praktika gemacht in Beratung, Personalberatung, wie aber auch ganz klassisch
44 Strategie, Operatives, Prozessberatung. Einzig IT-Beratung war nicht so im Fokus,
45 weil mich das auch einfach nicht interessiert. Oder mir zu umsetzungsnah ist und
46 mich auch nicht interessiert. Oder nur die Affinität fehlt, wie auch immer. Und über
47 die Praktika bin ich dann eigentlich auch schon nach dem Studium in die externe
48 Beratung gekommen, also habe dann ein Praktikum bei der externen Beratung P
49 gemacht. Hat mir so gut gefallen, habe dann die Diplomarbeit mit denen zusammen

50 geschrieben und bin dann in die externe Beratung, also zu der externen Beratung P
51 auch gekommen. Erst Stadt Y, dann Niederlassung Stadt L, Riesenunterschiede,
52 alleine schon in einem Institut und war dort fünf Jahre? Ja, fünf Jahre bis zum Ma-
53 nagertitel. Und habe das noch für zwei Jahre gemacht, bevor ich mir dann überlegt
54 habe / Also es war eine sehr, sehr spannende Zeit. Es war eine total lehrreiche Zeit,
55 aber ich war einfach auch nur noch unterwegs. Manager ist dort anders belegt, da
56 bist Du pro - ja, Du hast eigentlich als Manager 5-6 Projekte, immer gleichzeitig. Ich
57 hatte in Spitzenzeiten so 15-20 Leute für mich da arbeiten und immer in unter-
58 schiedlichen Städten. Das heißt so, Montag war in dem Projekt oder auf dem Pro-
59 jekt und Dienstag auf dem usw. Also nur noch am Reisen. Und wie gesagt, total
60 spannend, möchte ich überhaupt nicht missen, Riesenerfahrungen gemacht, aber
61 auch gemerkt, dass das irgendwie an körperliche Grenzen auch irgendwann geht.
62 Nach fünf Jahren ich dann also gesagt habe: Das ist jetzt ein Privatleben? Nein, jetzt
63 muss ein anderer Fokus kommen. Es muss ein Fokus aufs Privatleben kommen. Und
64 das war auch die Motivation des Wechsels, ganz klar. Habe ich beim Wechsel oder
65 bei den Bewerbungsgesprächen kommuniziert. Ich habe keinen Bock mehr auf
66 Reisen, nicht mehr dauerhaft, und ich habe auch keine Lust mehr auf 70-Stunden
67 Wochen. Auch nicht mehr dauerhaft. Und genau, Wechselmotivation, also diese
68 zwei Faktoren wirklich. Interne Beratung Bank A hat geklappt, interne Beratung
69 Bank A habe ich vorher schonmal über Kontakte Positives gehört. Auch gehört,
70 okay, die hatten so einen gewissen Vertrauensvorsprung. Die Bewerbungsgesprä-
71 che waren echt nett. Bis auch: das Weltbild passte einfach ganz gut. Also bei ande-
72 ren hätte das Bild, was verkörpert wird, nicht so gut gepasst. Und das ist genau der
73 richtige Schritt für die aktuelle Zeit oder für die Pause - nein, nicht Pause, aber den
74 Moment, den ich einlegen will. Ja, das war jetzt der Grund und so bin ich dann zur
75 internen Beratung Bank A gekommen. Projekte dort waren Bank A Projekt X-
76 Projekte dort waren Projekt O und Eröffnung der Gebietsfiliale oder Umfirmierung
77 eigentlich, der Gebietsfiliale V hier in Stadt U, was damals an Land M gehängt wer-
78 den sollte, gekoppelt werden sollte. Hat letztendlich geklappt, aber auch das ein
79 Projekt. Und jetzt eben wieder im Bereich C Projekt D. Ja. 00:05:18-0

80

81 I: Okay, danke. Ich würde ganz gerne auf ein paar Punkte eingehen, die Du genannt
82 hast. Vielleicht fange ich mal mit Deinem primären Argument für den Wechsel an.
83 Du hast gesagt, dass Du wegen der Work-Life-Balance primär gewechselt bist. Hat
84 sich das denn - also praktisch das, was Du Dir unter Inhouse Consulting vorgestellt
85 hast oder was Deinen Wechsel begründet hat -, hat sich das denn bewahrheitet?

86 00:05:44-5

87

88 B9: Ja, hat sich. Also kurz dazu: ich hatte mir mehrere interne auch angeguckt,
89 interne Beratung. Wieso überhaupt interne Beratung? Vielleicht da noch zwei Sätze:
90 ich wollte weiter Projektgeschäft machen, finde ich einfach sexy, finde ich span-
91 nend, finde ich vielschichtig. Mir war es gleichzeitig aber auch wichtig, eben die
92 Beweggründe, die ich vorher hatte, um einfach mal etwas zu verändern, dass ich da
93 ein Gesamtpaket finde, was in der Summe passt. Bank wollte ich einfach, weil ich
94 den Hintergrund habe, den Schwerpunkt habe. Habe bei der externen Beratung P
95 auch ganz viel Industrie gemacht. Hätte ich nicht komplett ausgeschlossen also.
96 Nichtsdestotrotz habe ich die Bankenherkunft und fand das als gute Verquickung
97 wieder, der zwei. Also so von meiner ganzen Ursprungsherkunft und dann eben so
98 dem Projektgeschäft, dem spannenden Geschäft. Die zwei Motivatoren: Reisen plus

99 Zeit, Work-Life-Balance. Habe ich es dann vorgefunden? Mein erstes Projekt war
100 Land M. Ich habe dann aber ganz klar gesagt: Ich mache Land M, mache ich gerne.
101 Ich mache es zwei oder drei Tage die Woche und komme dann aber wieder. Ich bin
102 nicht bereit, ganze Wochen da zu sein. Und ich bin auch nicht bereit, jedes Projekt
103 auch in dieser Form zu machen. Heißt: eine Chance wollte ich geben. Ich wollte
104 nicht gleich beim ersten Projekt sagen: No! Bei anderen habe ich auch im Nachgang
105 jetzt schon gesagt: Nein. Sorry, mache ich nicht, weil ich dann nur unterwegs wäre.
106 Also von daher glaube ich, ist das eine Komponente, wie man sich selbst einrichtet
107 und wie man auch selbst den Mut hat, etwas - oder einfach nein zu sagen. Ich glau-
108 be, das haben nicht alle. Muss aber dann jeder für sich selbst entscheiden. Ich
109 verkaufe es dann eben unter dem Argument - oder das war der Gesamtdeal, den
110 wir eingegangen sind. Und das gehört zu dem Gesamtpaket dazu. Das heißt, der
111 Rückgang oder Weggang von einer externen zu einer internen, bedeutet ja auch
112 immer ein Stück weit Verzicht auf Geld. Und von daher muss da ja irgendetwas auf
113 der anderen Haben-Schiene wieder sein / 00:07:49-4

114

115 I: Ja. 00:07:50-6

116

117 B9: was das kompensiert. Und das waren bei mir eben die zwei Faktoren. Und das
118 war im Bewerbungsgespräch ganz klar so formuliert. Kann ich mich jetzt also auch
119 immer / Und auch in den Nachgesprächen mit dem Geschäftsführer und dem ge-
120 schäftsführenden Partner I kann ich mich also immer wieder darauf besinnen. Das
121 nächste Thema: Work-Life-Balance, ganz klar gefunden. Ganz klar gefunden, im
122 Vergleich zu früher wesentlich weniger Arbeit. Hier ist eine ganz andere Mentalität,
123 jedoch / Ist das auch bei der internen Beratung Bank A sehr heterogen. Ich glaube,
124 einmal Partner-Prinzen-abhängig, aber auch von einem selbst abhängig. Wie man
125 sich selbst strukturiert und wie man selbst vielleicht auch den Mund aufmacht und
126 sagt: Wo ist meine Schmerzgrenze und wo nicht? Ich weiß, dass da unterschiedliche
127 Philosophien herrschen, eben auch auf obersten - nicht ganz obersten, aber doch
128 eigentlich auf der obersten Ebene. Das ist die eine Begründung, weshalb es glaube
129 ich nicht bei allen klappt. Ja, aber auch das fehlende Selbstvertrauen vielleicht bei
130 anderen. Weshalb man nicht klar durchdrückt, auch zu sagen oder sagt, fünfzig,
131 sechzig Wochenstunden die Regel ist nichts für mich. 00:09:03-5

132

133 I: Auf einen Punkt würde ich gerne eingehen. Das ist die andere Mentalität. Kannst
134 Du das nochmal genauer ausführen, was Du damit meinst? Die andere Mentalität,
135 die im Inhouse Consulting ist? 00:09:13-7

136

137 B9: Ja. Ich kann auch so ein bisschen vergleichen noch zwischen einzelnen, die ich
138 so kennengelernt habe, einzelnen Inhouse Consultings. Was bekommst Du bei einer
139 externen? Bei einer Externen wird Dir eingepflegt: Du bist gut, Du bist wer. Da ist
140 auch eine wesentlich stärkere Ellenbogengesellschaft. Also gerade externe Beratung
141 P, davon kann ich jetzt sprechen, da war eine echt heftige Ellenbogengesellschaft.

142 00:09:40-0

143

144 I: Wie äußert sich das? 00:09:42-1

145

146 B9: In einem ganz klaren: Jeder arbeitet für sich und jeder arbeitet für seine Karrie-
147 re. Ein Team ist das, was einen Projekterfolg realisiert. Aber ein Team ist kein/ also

148 hat wirklich nur diesen einen Fokus. Wir wussten, wir sind nur einzeln gut. Das war
149 unser Hauptziel, wenn wir im Team es schaffen. Aber keiner hätte jetzt gesagt: Ich
150 will im Team gut sein, nur damit das Team gut ist. Sondern einfach mit dem Hinter-
151 grund, mit dem Selbstzweck, für sich selbst auch das Entsprechende rauszuholen.
152 Das heißt: das - eine ganz andere Mentalität dahinter schon. Es herrscht aber auch
153 ein anderes Selbstbewusstsein. Das fand ich den größten Unterschied. Das hat mich
154 echt schockiert. Selbstbewusstsein, wenn Du dort bist, gehst Du mit einem Selbst-
155 bewusstsein zum Kunden „Ich bin wer. Ich kann was.“ Ob Du es kannst oder nicht,
156 ist zweitrangig. Aber Du gehst mit diesem Selbstbewusstsein hin. Und das wird
157 extrem gut verkörpert. Auch hier, von vielen, die hier reinkommen. Genauso dieses
158 Selbstbewusstsein, was dort verkörpert wird, ist für mich essentiell für einen Bera-
159 ter ein Stück weit auch. Andere Inhouse Consulting-Einheiten haben das auch. Ich
160 kenne so ein bisschen die Bank K. Da das Inhouse Consulting, auch dort, gehört zur
161 Unternehmenskultur. Der Punkt, den Herr A da eben angesprochen hat (*Anm: das*
162 *gesamte Inhouse Consulting Bank A war zuvor auf einer Veranstaltung, auf der auch*
163 *Führungskräfte der Bank A gesprochen haben*): die Bank A hat wenig Selbstbewusst-
164 sein. Finde ich auch. Total! Ich fand am Anfang schockierend, dass ich mich teilweise
165 entschuldigen musste, bei der internen Beratung Bank A zu arbeiten, rechtfertigen
166 musste, dass ich diesen Schritt von der externen Beratung P weg, einer externen
167 Beratung, zur internen Beratung Bank A gemacht habe. Da Punkt des Selbstbe-
168 wusstseins, des Auftretens, da können wir glaube ich, echt noch eine Schippe drauf-
169 legen. Müssen wir noch eine Schippe drauflegen. Weil das einfach / ich glaube, die
170 Lieferung und die Qualität ist nicht schlechter, die hier geleistet wird. Aber der
171 Punkt ist: wie verkaufen wir es? Wie sprechen wir auch mit dem Top-Management
172 hier? Da können wir echt noch eine Schippe drauflegen. 00:11:49-3

173

174 I: Kannst Du mir mal ein konkretes Beispiel nennen? Also a) vielleicht der erste
175 Punkt, der mich interessiert: Was meinst Du woran das liegt, dass man dieses
176 Selbstbewusstsein SO repräsentiert? Und der zweite Punkt vielleicht: Du hast eben
177 schon angesprochen, wo man das so kommuniziert, auf welchem Level. Dafür viel-
178 leicht ein Beispiel. Und als drittes: Wäre natürlich toll, wenn Du auch schonmal
179 einen Lösungsvorschlag hättest. 00:12:21-2

180

181 B9: Es gibt ja kein Rezept für Selbstbewusstsein, nicht? 00:12:20-9

182

183 I: Ja. 00:12:23-3

184

185 B9: Nur um mal (lacht) mit dem dritten gleich anzufangen. Nein, also wie ist es bei
186 einer externen? Wie kommt man da zu Selbstbewusstsein? Ich glaube, das ist echt
187 eine Frage der Unternehmenskultur und auch der Führung, wie es vorgelebt wird.
188 Ganz, ganz stark, wie es vorgelebt wird. Denn Du kommst ja nicht gleich selbstbe-
189 wusst dahin. Nichtsdestotrotz, am Anfang wird jedem Einsteiger auch dort/ mir
190 wurde da gesagt: Ihr seid die High Potentials. Ganz klar. Das ist eine Kommunikati-
191 on, die kann man fahren, birgt auch Risiken, weil jeder fühlt sich schon gleich wie
192 der kleine Gott und der kleine Filialleiter. Oder überhaupt, oder der kleine Leiter.
193 Aber es führt eben auch dazu, dass man eben mit einem anderen Selbstbewusstsein
194 auch auftritt. Und sich vielleicht auch mal etwas zutraut, was man sich sonst nicht
195 zugetraut hätte. Bloß: es wird vielleicht ein anderer Typ Mensch dann leicht noch
196 eingestellt. Im Vergleich: Beispiel ist ja jetzt zum Inhouse Consulting Bank A. Die

197 zweite Frage war, auf Managementebene würde ich das festmachen oder wie ich
198 das da sehe. Oder nein - doch, woran ich es festmache, nicht? 00:13:22-2
199
200 I: Vielleicht an konkreten Projektbeispielen. Oder wie Du es irgendwie erfahren
201 hast, in der Rolle, der QS, wie Du die wahrgenommen hast. Oder ich weiß nicht, was
202 für Beobachtungsmomente Du da jetzt/ also welche Beobachtungsmomente Dir da
203 jetzt als Beispiel vorschweben.
204
205 B9: Im Marketing. Im Marketing, das wir hier/ also es ist echt nur ein Beispiel. Ich
206 habe ganz, ganz viele in der Vergangenheit gesehen, auch beispielsweise bei Bank A
207 Projekt X. Auch dort war eine echt große Truppe vor Ort. Ich glaube, wir hatten eine
208 kleinere Truppe von der externen Beratung C beispielsweise vor Ort, die war aber
209 sehr wortgebend. Und warum schaffen wir es mit der größeren Truppe, mit der
210 größeren Manpower eben nicht, den gleichen Sprech hinzubekommen? Natürlich,
211 man holt Externe manchmal auch, um Unbequemes zu sagen, sagen zu lassen. Das
212 ist der Job, der auch damit einhergeht. Und Interne, die müssen immer wieder
213 miteinander zusammenarbeiten. Nichtsdestotrotz, ein auf Augenhöhe hätte ich mir
214 dort gewünscht. Im Marketing aber genauso. Wenn Du/ wir haben neulich gerade
215 wieder eine Vorstellung von der externen Beratung T gesehen, die war brilliant, ja?
216 Wie die sich dort positioniert haben, hab ich gedacht, ey, der ist so rhetorisch fit, so
217 ein „Herr A“ bei der externen Beratung T. Ja, also der echt rhetorisch da die Dinger
218 rauskloppt und überzeugend ist. Das überzeugt, das reißt vor allen Dingen auch mit.
219 Und das sind Punkte, wo wir glaube ich dann auch echt noch eine Schippe draufle-
220 gen könnten. 00:14:57-7
221
222 I: Du hast ja die beiden Vergleichspunkte. Also Du hast ja eben konkret gesagt, wie
223 die Kommunikation in der externen abgelaufen ist. Zu sagen, Ihr seid die High Po-
224 tentials. Was wird denn als Gegenstück dann im Inhouse Consulting kommuniziert?
225 00:15:11-3
226
227 B9: Ihr passt gut ins Team. Wir sind die wirksamste Managementberatung und Ihr
228 passt gut ins Team. Aber nicht: Hey, Dich wollten wir genau haben. Und wir rocken
229 jetzt das Ding, übertrieben gesagt, überspitzt gesagt. 00:15:30-2
230
231 I: Vielen Dank erstmal. 00:15:31-0
232
233 B9: Ja. (lacht) Schluck. (lacht) 00:15:34-0
234
235 I: Nein, nein. Das ist super, was Du sagst. Ich habe den einen, ersten Punkt den ich
236 ansprechen wollte, aber nicht vergessen, als Du über Deinen Hintergrund bei der
237 externen Beratung P gesprochen hast. Auf den würde ich jetzt nochmal gerne zu-
238 rückkommen. Und das ist: Du hast die unterschiedliche Arten von Projekten ge-
239 schildert. Also, dass die Projektsteuerung bei der externen Beratung P ganz anders
240 war. Dass Du - also Du hast gesagt, Du hast eine Vielzahl von Projekten gesteuert.
241 Und das sieht ja jetzt sehr anders aus. 00:16:06-0
242
243 B9: Ja. 00:16:10-3
244

- 245 I: Ist das auf Deinen aktuellen Projekten nur anders gewesen oder ist das Inhouse
246 Consulting-typisch, dass die Art der Projektsteuerung anders aussieht? 00:16:24-5
247
- 248 B9: Nicht nur von dem aktuellen. Bei dem Inhouse Consulting Bank A habe ich es /
249 (...) Zum einen, die Rolle des Managements ist hier ganz anders belegt als in einer
250 externen - aus meiner Sicht. In einer externen hast Du als Manager, hatte ich Proku-
251 ra. Also Du hast eine viel größere Verantwortung schon, als Du es hier jetzt als
252 Manager hast. Da ganz klar: Du leitest ab dem Zeitpunkt, spätestens ab dem Zeit-
253 punkt, Projekte. Ob ein ganz, ganz, ganz, ganz großes oder mehrere. Also die Rolle
254 ist anders belegt. Sie ist selbstständiger noch (...) belegt. Hier ist es manchmal eher
255 so eine Vorstufe (lacht), gefühlt. Für mich ist das hier eine Position, die nicht klar
256 definiert ist und nicht klar abgegrenzt ist, zwischen SC und Bank und aber auch SPM
257 bei uns intern. 00:17:20-2
258
- 259 I: Zwischen wem? Moment, das habe ich jetzt nicht.
260
- 261 B9: Zwischen SC und SPM intern, wenn wir die interne Beratung Bank A sehen, aber
262 auch die Rolle des PM in der internen Beratung Bank A und die Rolle des PM in der
263 Bank, sind auch nochmal komplett unterschiedlich. 00:17:30-7
264
- 265 I: Okay. 00:17:30-7
266
- 267 B9: Also da sehe ich einfach ein Spannungsfeld in dieser Rolle, was im Moment für
268 mich noch nicht gelöst ist. 00:17:36-1
269
- 270 I: Wie äußert sich die? 00:17:36-1
271
- 272 B9: In der Verantwortung, die man da hat. In der Verantwortung oder in den Tätig-
273 keiten tatsächlich, in der operativen Führung. Manchmal sind hier PMs auch nur als
274 Seniorspezialisten so ein bisschen eingesetzt. Einfach als sehr, sehr erfahrene auf
275 einem Projekt. Nur wirklich in Führungsstrichen. Das kann genauso wertvoll sein,
276 trotzdem wäre das in der externen eigentlich recht undenkbar. Weil dort geht mit
277 einem Manager immer Personalführung oder Führung auch einher und Teams
278 führen. Und das andere sind einfach Seniorspezialisten, die so die Laufbahn ma-
279 chen. Ich glaube, da muss noch eine Schärfe und eine Konkretisierung des Mana-
280 gerbegriffs intern auch her und auch eine Abgrenzung. Das war es aber nicht, was
281 Du eigentlich fragen wolltest? 00:18:22-0
282
- 283 I: Nein. Die / 00:18:23-5
284
- 285 B9: Dein anderer Punkt war? 00:18:26-2
286
- 287 I: Also die Projektsteuerung, die sieht ja sehr anders aus. Die Frage ist, also die
288 Hintergrundfrage, die ich - die dahinter liegt ist, ob das Inhouse Consulting-
289 spezifisch ist? Und wenn ja, warum? 00:18:44-6
290
- 291 B9: (.....) Ich weiß es nicht, kann ich Dir nicht beantworten. Also ja, sie ist anders. Bei
292 der Bank K gibt es sowohl das eine als auch das andere Modell im Inhouse Consul-
293 ting. Ich weiß, bei der externen Beratung P wird nochmal ein anderes Modell

294 gefahren. Da sind eher sehr, sehr spezifische starke Spezialisten unterwegs. Da bist
295 Du sehr senior, aber hast ganz kleine Teams nur. Die gehen echt nur in ganz, ganz
296 kleinen Teams. Und sind nur in kleinen Teams unterwegs. Bei uns eben in der Form,
297 dass ein PM, SPM mehr, maximal ein Team hat. Das sind aber die reinen Beobach-
298 tungen. Warum das so ist, weiß ich nicht. Begründet wird es ja über die Argumenta-
299 tion: auf Augenhöhe mit dem Kunden sein und auch wirklich die ganze Zeit vor Ort
300 zu sein. Ob auch ein anderes Denkmodell sinnvoll wäre oder ob nicht eigentlich die
301 Rolle eines SPMs - wie das in einer externen ist - eher die eines Prinzen hier gleicht,
302 also Principals hier gleicht, sind einfach nur Gedankenspiele. 00:20:05-1

303

304 I: Okay. Wenn Du an Deine Projekte jetzt denkst: Du hast eben schon eine Vermu-
305 tung geäußert, woran es liegen könnte, dieses auf Augenhöhe mit Kunden sein.
306 Siehst Du das in den Projekten, die Du gestaltest, vertreten? Oder anders formu-
307 liert: Wie sieht denn die ganz konkrete Zusammenarbeit mit dem Kunden - der Bank
308 -, der internen Beratung und vielleicht einer externen Beratung aus? Wo sind da die
309 Unterschiede und Gemeinsamkeiten? 00:20:47-6

310

311 B9: (...) Meinst Du jetzt die Schnittstelle eigentlich direkt, Kunde - externer, Kunde -
312 interner? 00:20:54-1

313

314 I: Ja. 00:20:54-1

315

316 B9: Oder meinst Du auch das Dreieck dazwischen? Interne Beratung - externe Bera-
317 tung? 00:21:00-7

318

319 I: Ja, also es kommt darauf an. Du wirst ja wahrscheinlich nicht auf jedem Projekt
320 noch mit einer externen Beratung zu tun gehabt haben. Aber wenn Du zu tun ge-
321 habt hast, auch mit einer externen, dann wäre es für mich interessant zu sehen, wie
322 sich / 00:21:10-8

323

324 B9: Das Spannungsfeld. 00:21:12-6

325

326 I: Genau. Wie sich diese drei Parteien zueinander verhalten haben. 00:21:14-7

327

328 B9: (...) Das Entscheidende ist für mich immer der Einstieg. Und da mache ich die
329 größten Unterschiede fest. Und zwar das, wenn ein Externer kommt oder Du auch
330 als Externer kommst, Du gleich so etwas wie einen Vertrauensvorsprung kriegst,
331 einen Kompetenzvorsprung. Also das Geld, was man da zahlt, natürlich auch mehr
332 ist und entsprechend vielleicht auch - ich weiß nicht, vielleicht auch mehr erwartet
333 wird. Kann ich nicht unbedingt sagen, aber zumindest sagt man, okay, für das Geld
334 könnte ich schon etwas leisten oder werden die schon was leisten. Also wenn Du als
335 Interner kommst, hast Du andere Verrechnungssätze. Vielleicht ist das manchmal
336 unerschwinglich auch ein Unterschied in der Bezahlung beziehungsweise in den
337 Entscheidern dann, in dem Kundendenken. Ein bisschen dieses Prinzip: Was wenig
338 kostet, ist auch wenig oder bzw. was viel kostet, ist auch viel. Das ist aber im Ein-
339 stieg. So dass ich da gemerkt habe, dass da Gedanken vorherrschen, gegen die ich
340 ein Stück weit erst mal ankämpfen musste, um eine gleiche Positionierung von uns
341 und auch ein komplettes „auf Augenhöhe“, was mein persönlicher Anspruch ist, um
342 ein persönliches auf Augenhöhe auch hinzubekommen. Also das ist der große Un-

343 terschied. Wenn Du es erst mal geschafft hast, dann der Rest ist People Business.
344 Entweder kann der Interne enttäuschen, weil der Berater, einzelne Berater echt
345 schlecht ist. Oder ein Interner kann riesig glänzen, weil Du da einfach den richtigen
346 vor Ort hast, wo es menschlich, aber auch fachlich passt. Und genauso kann der
347 Externe aber genauso wieder runtergehen. Weil einfach nach den ersten Vorprog-
348 nosen die - und dem ersten Vertrauensvorsprung, den man gegeben hat, dass man
349 merkt oder der Kunde merkt, dass es nicht gerechtfertigt war. Das war jetzt aber
350 jeweils der Schenkel zum Kunden. Also am Anfang großer Unterschied, danach finde
351 ich - wenn man rein die Firmen hört - danach eben People Business ist im Operati-
352 ven wird es weniger. Spannungsfeld intern/extern sehe ich leicht gegeben so bisher.
353 Auch dort war es erstmal, glaube ich, ein Zusammenraufen, wie es aber sehr, sehr
354 normal ist. Und kenne ich Beispiele, in denen es gut geklappt hat „auf Augenhöhe“,
355 kenne ich aber auch Beispiele, wo es eben nicht gut geklappt hat. (..) Was aus mei-
356 ner Sicht immer wieder stark betont werden muss, den Externen holt man schon
357 rein, für den Fremdblick, für den Marktblick. Uns holt man rein, für die Kompetenz
358 intern. Und das sind ja eigentlich klare Alleinstellungsmerkmale, die wir nur aber
359 auch immer wieder so verkaufen müssen. 00:24:10-1

360

361 I: Kannst Du als Beispiel angeben, wie sich konkret die Kompetenz im Konzern äu-
362 ßert? 00:24:17-2

363

364 B9: Nicht zuletzt durch Netzwerk. Netzwerk, aber auch Wissen, wie dieser - ganz
365 platt gesagt -, wie der Laden tickt, von der Kultur her von den Strukturen her, vom
366 Gremium her, aber auch gerade von dem Inoffiziellen. Jedes Unternehmen lebt ja
367 vom Inoffiziellen und da hat einfach ein Externer nicht die Chance oder kann nicht
368 dieses tiefe Wissen haben, wie es ein Interner hat. 00:24:48-0

369

370 I: Kannst Du aus deiner Perspektive schildern, wie dieser Wissensaufbau aussieht
371 intern? Du bist ja von extern gekommen und wirst ja auch von Anfang an nicht
372 vertraut gewesen sein mit dem Konzern und das hast Du ja in den zwei Jahren
373 erworben. 00:25:09-7

374

375 B9: Netzwerk, also klar, durch unterschiedliche Projekte, aber insbesondere auch
376 durch Erfahrungen weitergeben intern. Und da finde ich die interne Beratung Bank
377 A eben nicht schlecht. Zumindest dieses Inoffizielle: Treffe Dich mit denen, dann
378 kriegst Du Informationen zu Player XY. Hat mir bisher immer echt geholfen. Nicht
379 unbedingt die große Dokumentation aus Vorprojekten, sondern viel mehr dieses:
380 Hast Du schon mit denen gesprochen, denke an den. Und der ist gut mit dem. Also
381 Tips über - die einfach ein Externer nicht haben kann oder Dir geben kann. Also
382 inoffizielles Netzwerken, nicht? Oder inoffizielle Gespräche. 00:25:58-3

383

384 I: Um in einen anderen Themenbereich überzugehen, wenn Du jetzt an konkrete
385 Methoden und Tools denkst, die Du auf Deinen Projekten anwendest: sind die
386 anders als in der externen Beratung oder sind die in irgendeiner Hinsicht Inhouse
387 Consulting-spezifisch? 00:26:22-6

388

389 B9: (..) Nein! Nein. 00:26:29-1

390

391 I: Dann ein anderer Themenbereich: Wie würdest Du Dein Verhältnis zum Kunden
392 beschreiben? 00:26:40-8
393
394 B9: (..) Worauf zielt das ab? Ich könnte jetzt mal so platt sagen, gut. 00:26:42-7
395
396 I: Ja. 00:26:44-6
397
398 B9: Gut erarbeitet, vertrauensvoll. 00:26:46-7
399
400 I: Ja. Weil Du zum Beispiel am Anfang gesagt hast, wir sind auf die Situation einge-
401 gangen, Du kommst als interne Beratung gleichzeitig mit einer externen Beratung
402 auf ein Projekt. Und hast gesagt: Na ja, der externe Berater hat einen Vertrauens-
403 vorschuss. 00:27:05-1
404
405 B9: Entschuldigung, Qualitätsvorschuss. Nein, Vertrauensvorschuss gibt es ja nicht,
406 Qualitätsvorschuss. Also so nach dem Motto: Da zahle ich viel dafür, die werden gut
407 sein. Ein Kunde würde selten denken: Bei der internen Beratung Bank A da zahle ich
408 viel dafür, die werden gut sein. 00:27:23-2
409
410 I: Oder anders formuliert die Frage, weil Du mich fragtest: Worauf zielt die Frage
411 ab? Die Frage zielt ein bisschen darauf ab, wie nimmt der Kunde - also aus Deiner
412 Perspektive - Dich als internen Berater wahr? Nimmt der Dich jetzt, nicht nur was die
413 Qualität angeht, anders als den externen Berater wahr, sondern nimmt der viel-
414 leicht auch noch andere Dinge wahr? Also, das meine ich. Ich möchte praktisch/
415 also das Ziel dieser Frage ist: ich möchte spiegeln, wie Du das zusammen/ 00:27:57-
416 1
417
418 B9: Was ich glaube, das, was der Kunde denkt? 00:27:58-2
419
420 I: Nein, nein, wie Du das aus Deiner Perspektive empfindest, das Zusammenarbeiten
421 mit dem Kunden. Du hast das ja/ also Du hast zum Beispiel einen guten Vergleichs-
422 punkt: Du hast als externer Berater mit einem Kunden zusammengearbeitet und
423 möglicherweise, das kann ich jetzt nicht beurteilen (lacht), ist diese Zusammenar-
424 beit anders gewesen - vom/ auf zwischenmenschlicher Ebene zum Beispiel - als das
425 jetzt der Fall ist, wo Du interner Berater bist? 00:28:25-6
426
427 B9: Ist es. 00:28:28-4
428
429 I: Ja. Und könntest Du das ausführen, anhand welcher Dimensionen? Oder Beispiele
430 geben, inwiefern das anders ist? 00:28:34-9
431
432 B9: Man arbeitet auch als Externer kollegial zusammen. Oder man arbeitet auch gut
433 zusammen. Man hat aber nicht den Anspruch, langfristig sich als Kollege zu etablie-
434 ren oder auch als Netzwerkpartner zu etablieren. Das hat die interne Beratung Bank
435 A viel stärker. Von daher finde ich das Spannungsfeld da schon ein größeres. Du
436 hast eine viel transparentere Person, eine eindeutiger Person und Kontrolle als
437 Externer. Während Du hier eben im Spannungsfeld bist: „Berate, sei auch mal kri-
438 tisch. Denn das ist (..) Du musst halt auch mal kritisch sein. Also sehe ich es persön-
439 lich, nicht als Berater, sondern als dieses Thema verlängerte Werkbank oder ausfüh-

440 render Arm des Kunden. Gleichzeitig muss das aber auch zum einen überall gelebt
441 sein und hat man als interner Berater da, glaube ich, eher noch den Spagat: Ich will
442 ja auch ein zweites Mal gebucht werden. Das hast Du als Externer - ja, den Gedan-
443 ken hast Du natürlich auch immer, aber der Markt ist einfach ein größerer. Und von
444 Externen wird es explizit erwartet, auch mal querschießen, von einem Internen
445 nicht. Das ist aus meiner Sicht einfach eine andere Kundenhaltung, eine andere
446 Kundenerwartung ist das schon. 00:30:05-7

447

448 I: Okay. Welchen Mehrwert lieferst Du aus Deiner Perspektive denn für Deinen
449 Kunden oder für den Bereich, für den Du arbeitest, oder für die gesamte Bank A?

450 00:30:18-3

451

452 B9: (...) Als Berater immer. Oder ich finde, was einen Berater auszeichnet, ist, sich
453 schnell im Team einarbeiten zu können, schnell analysieren zu können, durch ein
454 Konzernwissen sich auch in unterschiedliche Blickwinkel auch reinarbeiten, rein-
455 denken zu können und die einnehmen zu können. Und entsprechend dieser unter-
456 schiedlichen Blickwinkel, dieser Perspektiven, schnelle Einarbeitung, auch dem
457 Kunden schnell helfen zu können; gut helfen zu können, adäquat helfen zu können.
458 Und zumindest ist das mein Anspruch. Mein Anspruch ist nicht, da verweigere ich
459 mich - ist aber eine persönliche Einstellung -, die Wünsche des Kunden eins zu eins
460 umzusetzen. Dafür sehe ich mich nicht als Berater. Und ich glaube, durch diesen -
461 durch den Blick, den wir quer durch die Bank A haben, durch eben ein Köfferchen
462 an Methoden, Handwerkszeug, was wir dabei haben, durch die unterschiedlichen
463 Erfahrungen - Beratung ist auch nichts anderes als Erfahrung -, einfach für den
464 Kunden, auch für die Bank die richtigen Wege oder die richtigen - erst mal die rich-
465 tigen Sets einzusetzen, Methoden einzusetzen, aber dann auch irgendwann zu den
466 richtigen Lösungen zu kommen oder Lösungsvorschlägen zumindest. 00:31:53-0

467

468 I: Du hast eben, bist eben auf eine Phase eingegangen im Projekt und hast gesagt, in
469 der Umsetzung siehst Du das jetzt zum Beispiel nicht. In welchen Phasen siehst Du
470 denn den größten Mehrwert im Inhouse Consulting und vielleicht auch auf welchen
471 Projekten? 00:32:11-4

472

473 B9: (...) Ich würde gar nicht auf Projekte einschränken wollen, weil ich glaube, wir
474 sind für jedes Projekt gut. Ich sehe / Also vom Thematischen her, soweit es die
475 nötige Priorität hat. Ich würde es aber auf die Projektphase sehen oder münzen
476 wollen und würde da sagen, den ersten Schritt finde ich positiv, wenn es ein Exter-
477 ner oder zumindest in der Begleitung mit einem Externen passiert; weil der einfach
478 den Blick auf den Markt hat. Also ich kann sehr verstehen, dass ein Herr A zunächst
479 externe Beratung C drin hatte. Das kann ich absolut nachvollziehen, halte ich auch
480 für richtig. Weil für gewisse Sachen brauchst Du einen externen Blick. Ich glaube
481 aber, sobald es um die Konstruktion geht und alles, was danach kommt, sind wir
482 nicht alles, aber für die nächsten Schritte der Konstruktion beispielsweise, sind wir
483 ein idealer Partner und können da sämtliche Rollen auch einnehmen; und Konzepti-
484 on und richtig konkretisieren dann Richtung Umsetzung auch gehend. Wo ich uns
485 oder ich mich persönlich nicht sehe, ist dann alles, was dann Richtung IT-Umsetzung
486 und wenn es ins zu Operative geht. Ich denke, dafür sind wir eigentlich auch zu
487 teuer bezahlt, dass wir den letzten Kram der Umsetzung auch noch mit begleiten,
488 Stichwort Bodyleasing.

489

490 I: Hast Du das denn bisher im Inhouse Consulting vorgefunden? Also wenn, viel-
491 leicht auch nicht persönlich, aber überhaupt? 00:33:41-2

492

493 B9: Ja. 00:33:43-4

494

495 I: Kannst Du/ 00:33:43-4

496

497 B9: Aus meiner Sicht haben wir schon die Grenzen überschritten, in beide Richtun-
498 gen. Nein, nicht in beide Richtungen, aber in die eine Richtung, dass wir zu lange
499 teilweise sogar schon dringeblichen sind.

500

501 I: Was meinst du, was die Gründe dafür waren? 00:33:55-3

502

503 B9: Ich glaube politische Rahmenbedingungen. 00:34:02-1

504

505 I: Siehst Du diese politischen Rahmenbedingungen anders in einer externen - also
506 aus Deiner externen Erfahrung, als in der Internen?

507

508 B9: Ja, absolut. Also natürlich als Externer sagst du: Komm, ich will an den Kunden
509 verkaufen. Ich will an den Kunden verkaufen und meinerwegen stecke ich dort 80
510 rein, Mannstärke 80 in dieses Unternehmen. Von daher gibt es da sicherlich auch
511 mal - und gibt es auch teilweise da Beratungen, die alles machen, nur um einfach
512 People, Leute reinzustecken und das Geld rauszuziehen. Aber (...) fand schon, dass
513 wir die Grenzen teilweise überschritten haben und dass man Externe, vielleicht
514 auch weil sie teurer sind, für solche Aspekte selten nehmen würde. Für zu starke
515 Umsetzungsthemen, weil einfach ein Kostenfaktor dahinter steckt. 00:34:58-6

516

517 I: Gut. Also das klingt ein bisschen kryptisch „politische Gründe“. Was kann das, was
518 kann ich mir darunter vorstellen? 00:35:07-9

519

520 B9: Ich will das nächste Projekt wieder in dem Bereich machen. Der Mensch hat
521 einfach gerade ein hohes Sagen und wir müssen in positiver Reputation bleiben.
522 00:35:15-7

523

524 I: Okay, gut. Ich würde auf einen Punkt eingehen, der vielleicht damit zusammen-
525 hängt. Und das ist die organisatorische Aufhängung des Inhouse Consultings. Wie
526 beurteilst Du die? 00:35:30-9

527

528 B9: (...) Unserer spezifischen? 00:35:31-0

529

530 I: Genau. 00:35:32-0

531

532 B9: Oder grundsätzlich? 00:35:32-4

533

534 I: Nein. 00:35:37-0

535

536 B9: Unseres falsch. Ich glaube, wir sind falsch positioniert. Wir haben dort, wo wir
537 hängen, sind wir falsch. Ich würde uns gerne wesentlich höher sehen. Und zwar

538 nicht bei Segment E Bereich E. Und ich glaube, wir hätten dann/ oder anders: es ist
539 die Frage, wo man langfristig hin möchte. Auch beispielsweise die Bank K hat ja
540 auch mehrere Truppen - wie eine totale Strategietruppe, die entsprechend höher
541 angesiedelt sind und dann eine eher operativ gelagerte Truppe, die entsprechend
542 auch eine andere Ansiedlung hat. Und die aktuelle Positionierung spricht ja eine
543 gewisse Sprache und steht ja für eine Strategie. Wenn man diese Strategie weiter
544 verkaufen möchte und weiter verfolgen möchte, dann ist die Positionierung halt
545 richtig und passt. Um mehr Durchgriff zu haben, würde ich eine andere Positionie-
546 rung gut finden. 00:36:28-3

547

548 I: Kannst Du die Zielposition die Du Dir vorstellen könntest, konkretisieren?

549 00:36:38-1

550

551 B9: (...) Segment M und dann (.....) und dann nicht (GELÖSCHT). Soll jetzt nicht mit-
552 geschnitten werden.

553

554 I: (lacht) 00:36:52-9

555

556 B9: Nein, aber einfach auch weiter. Aber ich würde dann gerne an eine starke Vor-
557 standstruppe oder direkt an die Vorstandstruppe.

558

559 I: Eine Nachfrage noch: Du hast gesagt, die Art der Projekte geht auch mit der aktu-
560 ellen Aufhängung einher. Was sind das dann für Projekte? 00:37:14-3

561

562 B9: Ich glaube, wenn Du Projekte machen willst, die auch mal vor Richtung Strategie
563 beispielsweise anfangen. Und dann vielleicht auch in Joint Teams gemeinsam mit
564 der Konzernentwicklung oder ähnliches, wenn Du solche Geschichten machen willst
565 und wenn Du als echte Schlagtruppe gelten willst, des Vorstandes, eben wie bei
566 Bank K - die haben so eine Schlaggruppe, da trifft der Name auch echt. Die arbei-
567 ten natürlich auch mehr, aber das ist eine echte Schlag-/ also das ist wieder viel-
568 leicht die Negativkomponente, aber die haben eine echte Schlagtruppe und die
569 wirklich direkt am Vorstand und arbeiten dort ganz stark mit so einer Truppe wie
570 der Konzernentwicklung zusammen. Dann hast Du einen ganz anderes Standing,
571 eine ganz andere Reputation, ganz andere - aber auch andere Themen entspre-
572 chend. 00:38:02-6

573

574 I: Welche Themen sind denn das, die also aktuell - also sich aktuell durch die aktuel-
575 le Aufhängung ergeben? Also, wo liegt denn der Fokus? Strategische Themen wären
576 in einer anderen Zielaufhängung. Aber aktuell: an welchen Themen arbeitet das
577 Inhouse Consulting da primär? 00:38:18-6

578

579 B9: Du kennst das Portfolio, (lacht) von daher / 00:38:22-2

580

581 I: Ja, aber ich kann das ja nicht selbst im Interview meine eigene Quelle angeben.
582 (lacht) 00:38:27-2

583

584 B9: Ja, ja. Du kennst das Portfolio. Von daher ist es viel Umsetzungsthemen, Strate-
585 gie wurde formuliert, konzeptioneller und umsetzungsorientierter Art. Und ja, wie

586 gesagt, wenn man dem vorgreifen möchte, wenn man dem in Vortschritte gehen
587 möchte, dann wäre eine andere Positionierung aus meiner Sicht sinnvoll. 00:38:51-8
588
589 I: Die letzte Frage zur organisatorischen Aufhängung wäre: Siehst Du auch Vorteile
590 in der aktuellen Aufhängung? 00:39:04-8
591
592 B9: (...) Ja, natürlich. (...) Ich denke, die Rahmenbedingungen, wie wir sie hier aktuell
593 vorfinden und auch der Kulturaspekt, der für die interne Beratung Bank A ja sehr
594 bedeutsam ist oder ein echtes Alleinstellungsmerkmal auch der internen Beratung
595 Bank A gibt, das wäre vielleicht in einer tafferen Positionierung und in einem taffe-
596 ren Projektplan, mit tafferen Themen wäre mit vielleicht auch höher oder noch
597 stärker konfliktgeladenen Themen, wäre das nicht darstellbar. 00:39:38-2
598
599 I: Kannst Du noch / 00:39:39-6
600
601 B9: Also Vorteile nennen wir ganz klar die aktuelle Kultur. Das ist im Moment das
602 prägende oder eines der prägenden Merkmale und auch breiten Themen. Das ist
603 auch ein weiteres Merkmal. Aber die hättest Du auch bei einer anderen Positionie-
604 rung. Aber gerade dieser, der Kulturaspekt, eben ein sehr wichtiger, wäre dann
605 nicht mehr gegeben, aus meiner Sicht.
606
607 I: Ja. Wie äußert sich die Kultur? 00:40:13-4
608
609 B9: (.....) Im Miteinander im Team, im Netzwerk, aber auch selbst bis ins Alumni-
610 Netzwerk für mich. So wie jetzt Dir jetzt - das ist aber off the records - also (..) ich
611 glaube - ja, Kultur wird eben durch das absolute Management oder durch das Ma-
612 nagement Board geprägt. Das ist so eine interne Beratung Bank A-Spezifika, das hat
613 dann keine Implikation für das Inhouse Consulting. 00:40:37-0
614
615 I: Ja, okay. Okay, gut. Okay, gut. Okay danke. Der letzte Themenpunkt, auf den ich
616 gerne eingehen würde, ist einer, den Du auch häufiger schon erwähnt hast. Und das
617 sind die finanziellen Rahmenbedingungen. Welche Auswirkungen haben die auf
618 Deine alltägliche Projektarbeit? 00:41:00-3
619
620 B9: Finanziell? 00:41:00-3
621
622 I: Genau. Damit meine ich die Kontrahierung gegenüber dem Kunden. 00:41:07-0
623
624 B9: Ach so, Du meinst jetzt nicht meinen Gehaltsscheck? 00:41:08-9
625
626 I: Nein, das meine ich nicht. 00:41:10-1
627
628 B9: Ich wollte sagen, weil Geld ist das / 00:41:10-5
629
630 I: Das ist / 00:41:11-6
631
632 B9: Geld ist ein Demotivationsfaktor, aber kein Motivationsfaktor. 00:41:13-9
633
634 I: Okay, das habe ich - das haben wir jetzt auch aufgenommen. (lacht) 00:41:16-0

635

636 B9: Macht nichts. 00:41:16-0

637

638 I: Ja. 00:41:17-3

639

640 B9: Nein, es ist aber hier so. 00:41:17-7

641

642 I: Also Du kannst das auch gerne ausführen. 00:41:19-9

643

644 B9: Nein, ich finde Geld ist ein Hygienefaktor und ein Demotivationsfaktor. Wenn es
645 nicht stimmt, ist man demotiviert. Geld alleine ist aber kein Faktor, der dich langfris-
646 tig motiviert hält, aus meiner Sicht. Da bedingt es viel, viel mehr anderer Faktoren.
647 Also nur, weil Du tausendmal mehr verdienst, würdest Du nicht jeden Tag strahlend
648 zum (..) herkommen. Du bist jetzt aber bei dem Aspekt / 00:41:43-7

649

650 I: Ja. Wir können gerne vorher auf den Punkt, den Du jetzt von Dir aus (lacht) einge-
651 bracht hast, eingehen. Stimmt denn das Gesamtpaket für Dich? Also die/ Du hast /
652 00:41:52-8

653

654 B9: Ja, ja. Bedingt aber auch gerade jetzt wieder durch meine persönliche aktuelle
655 Situation (*Anm.: die Interviewteilnehmerin B9 nimmt aus persönlichen Gründen eine*
656 *Auszeit*), stimmt der Gesamtdeal. Genau. Sonst hätte ich es nicht - wäre ich es nicht
657 eingegangen. Aus dem einen/ die externe hat Nachteile, die habe ich anfänglich
658 auch aufgezählt und da hast Du einen anderen Gesamtdeal. Und da musst man ja
659 immer gucken, welcher Gesamtdeal passt zur aktuellen Lebenssituation. Und da
660 kann ich nur sagen, der aktuelle Gesamtdeal passt für mich. 00:42:21-3

661

662 I: Gut, dann haben wir das. 00:42:23-6

663

664 B9: Ja, ja. 00:42:23-6

665

666 I: Dann würde ich vielleicht ganz gern noch auf die Kontrahierung gegenüber dem
667 Kunden zurückkommen. Hat die Auswirkungen auf Deine alltägliche Projektarbeit?
668 00:42:32-7

669

670 B9: In welcher Form? Dass das mich motiviert, demotiviert? Dass wir uns darüber
671 unterhalten? 00:42:39-5

672

673 I: Also ein paar hast Du ja schon selbst genannt. Zum Beispiel hast Du/ könnte es
674 jetzt gerade im Vergleich zur externen Beratung einen Unterschied haben, was die
675 Arbeitszeit angeht? Also das könnten Faktoren sein. 00:42:56-1

676

677 B9: Klar. 00:42:58-0

678

679 I: Andere Faktoren hast Du ja wahrscheinlich auch schon genannt, mit - wie Du
680 wahrgenommen wirst. 00:43:05-6

681

682 B9: Ja. 00:43:10-2

683

684 I: Wie Du wahrgenommen wirst. Also solche Punkte meine ich damit. Also wie
685 äußert sich das? 00:43:15-8

686

687 B9: Ich glaube, durch den Aspekt einfach, relativ zu Externen sind wir günstiger.
688 Heißt, der Kunde spürt's nicht so extrem, hat vielleicht auch dadurch/ einmal haben
689 wir nicht diesen Qualitätsvorsprung, den man vielleicht hat - so, Geld zurück. Ich
690 zahle viel, also erwarte ich auch viel bzw. glaube ich, kommt da viel. Das Produkt
691 muss gut sein, so nach dem Motto. Nichts anderes macht man ja, wenn man teil-
692 weise auch selbst Marken kauft im Supermarkt. Denkt man: Ja, das ist teuer, das
693 muss gut sein. Dieses Prinzip kannst Du auch da anwenden. Wir werden über inter-
694 ne Verrechnungssätze bezahlt, von daher fallen wir ganz anders ins Gewicht. Und
695 gleichzeitig haben wir aber auch, glaube ich, dadurch den Hebel, zu sagen: „Sie
696 zahlen nicht für eine externe, also sind entsprechend Stunden oder ähnliches, 80+
697 ist bei uns nicht Norm.“ Und dieses Argumentarium hätten wir nicht, wenn der
698 Kunde genauso viel für eine interne Beratung zahlen würde wie für eine externe
699 Beratung. Und klar, also so in Zeit macht sich das auf jeden Fall bemerkbar. In Quali-
700 tät, da hat glaube ich jeder seinen eigenen Anspruch, den er liefert. Da ist mein
701 Anspruch, genauso zu liefern, wie eine externe. Also den Standard möchte ich
702 einfach beibehalten. Oder auch die Positionierung auf Augenhöhe möchte ich bei-
703 behalten. Ist aber mein persönlicher Anspruch. (..) Zeit haben wir, Geld haben wir,
704 Qualität haben wir. Gibt es noch weitere Faktoren, die Dir einfallen, die mir jetzt
705 gerade nicht eingefallen sind? (..) Mir fällt jetzt gerade nichts weiteres ein.

706 00:44:59-5

707

708 I: Mir auch nicht. (lacht) 00:45:00-4

709

710 B9: Gut. 00:45:01-3

711

712 I: Dann sind wir bei 45 Minuten. Ich hätte eigentlich alle Themen ungefähr ange-
713 sprochen, die ich habe. Gibt es irgendwelche Themen, die Du von Dir aus jetzt noch
714 ansprechen möchtest, die ich nicht berücksichtigt habe oder denen Du einen be-
715 sonderen Schwerpunkt nochmal geben möchtest? 00:45:19-5

716

717 B9: Ad hoc nicht. Oder spontan jetzt nicht, nein. 00:45:22-9

718

719 I: Gut. Dann, B9, vielen Dank, dass Du am Interview teilgenommen hast. 00:45:29-4

10 Interview 10:

B10, Principal Inhouse Consulting

TRANSKRIPT: 20130708_Interview 10_v1.1

BEFRAGTER: B10; Principal Inhouse Consulting; 38 J.; männlich

1 THEMA: "Interaktion zwischen Inhouse Consultant und Client"

2 BEFRAGTER: B10; Principal Inhouse Consulting; 38 J.; männlich

3 INTERVIEWER: Dorothee Wulfert-Markert; 30 J.; weiblich

4 ORT DES INTERVIEWS: Geschäftsräume Bank A, Frankfurt am Main

5 DATUM/ZEIT: 08.07.2013, 16:00-17:00 Uhr (Interviewdauer: 37min)

6 TRANSKRIPT: 20130708_Interview 10_v1.1

7

8 I: Also die rote Lampe leuchtet, wir nehmen jetzt auf. 00:00:03-5

9

10 B10: Mhm. 00:00:04-0

11

12 I: B10, herzlich willkommen zum Interview. Vielen Dank, dass Du teilnimmst. Ich
13 möchte mit Dir jetzt verschiedene Themenblöcke ansprechen aus Deiner Perspekti-
14 ve als Inhouse Consultant, auf Deine Zusammenarbeit auf Kundenprojekten im
15 Inhouse Consulting. Aber vorab würde ich ganz gerne etwas über Deinen Hinter-
16 grund erfahren. Und zwar würde ich gerne wissen, wie Du in das Inhouse Consulting
17 gekommen bist und wie Dein bisheriger Werdegang dort aussah. Und vielleicht
18 möchtest Du abschließen damit, auf welchem Projekt Du aktuell arbeitest.

19 00:00:42-8

20

21 B10: Mhm. Ich bin jetzt drei Jahre im Bank A-Konzern, davon jetzt drei Jahre auch
22 bei dem Inhouse Consulting Bank A, also dann deckt sich das - Bank A-Konzern,
23 Inhouse Consulting Bank A. Wie bin ich zum Inhouse Consulting gekommen. Nach
24 einer langen Phase von gut sieben Jahren in externen Beratungen mit dem Wunsch,
25 etwas sesshafter zu werden, das Thema Work-Life-Balance besser in den Griff zu
26 bekommen. Und da kombiniert Inhouse Consulting vieles, was ich schätzen gelernt
27 habe, mit den beiden Wünschen, die ich gerade geäußert habe. Man hat Kollegen
28 (.), die (.) sehr gut zusammenarbeiten. Man hat Kollegen, die extrem strukturiert
29 arbeiten, in der Regel sehr intelligent sind, Themen lösen wollen, spannende The-
30 men, spannende Projekte. Und ist auf der anderen Seite etwas sesshafter und kann
31 im Inhouse Consulting etwas mehr auch immer wertschätzend mit Arbeitszeit um-
32 gehen. 00:01:38-3

33

34 I: (.) Ja. Das ist ja Dein Gang in das Inhouse Consulting gewesen aus der externen
35 Beratung. Wie hat sich das seitdem im Inhouse Consulting entwickelt, Dein Werde-
36 gang? 00:01:52-1

37

38 B10: Also ich bin eingestiegen als Senior Project Manager und bin dann nach (..)
39 einem Jahr zum Principal weitergegangen. 00:02:02-3

40

41 I: Mmh, und die/ die letzte Frage, was/ 00:02:07-5

42

43 B10: Aktuelles Projekt. 00:02:08-2

44

45 I: Was machst Du als aktuelles Projekt? 00:02:08-9

46

47 B10: Ja, aktuelles Projekt. Im Moment betreue ich drei Projekte. Einmal das Thema
48 A - neue Arbeitsplatzkonzepte für die Mitarbeiter der Bank - und zwei Projekte im
49 Bereich S. Einmal der Wechsel des Postzustellers nach Unternehmen B. Und die

50 Analyse von Optimierungspotentialen in unterschiedlichen Beschaffungskategorien.

51 00:02:32-9

52

53 I: (..) Ja, vielen Dank erstmal für den Hintergrund, den Du angegeben hast, und
54 Deine Entwicklung im Inhouse Consulting. Ich würde gerne auf ein spezifisches
55 Thema eingehen. Du hast angesprochen das, was Dein persönlicher Beweggrund für
56 das Inhouse Consulting war. Wenn ich das richtig verstanden habe, auch/ also
57 spannende Projekte weiter zu haben/, aber auch das Thema Work-Life-Balance.
58 Was würde denn heute den Ausschlag geben, wenn Du Dich erneut entscheiden
59 könntest, (..) in das Inhouse Consulting zu gehen? 00:03:08-7

60

61 B10: (..) Die Frage verstehe ich nicht. 00:03:11-9

62

63 I: Hm, Du hast damals/ Du hast gesagt/ also, sind die Gründe, die Dich damals in das
64 Inhouse Consulting/ bewogen haben, in das Inhouse Consulting zu gehen. Sind die
65 nach wie vor dieselben, wenn Du heute die Entscheidung treffen könntest? Prak-
66 tisch, nachdem Du weißt, wie das Inhouse Consulting tatsächlich aussieht?

67 00:03:30-8

68

69 B10: Also ob die sich erfüllt haben, oder? 00:03:32-2

70

71 I: Genau. 00:03:33-0

72

73 B10: Würde ich sagen, ja. 00:03:33-8

74

75 I: (..) Das ist ja/ ist ja sehr positiv (Lachen). Hm. Dann hätte ich einige Fragen, die
76 auch anknüpfen an Deinen Hintergrund. Mhm. Du hast geschildert, Du warst sehr
77 lange in der externen Beratung. Und hast gleichzeitig gesagt, aber auch in der inter-
78 nen Beratung hast Du spannende Projekte und herausfordernde Aufgaben und
79 Mitarbeiter. Wo unterscheiden sich denn die beiden? Die Herangehensweise im
80 Projekt in der internen Beratung und in der externen? 00:04:14-0

81

82 B10: Also der größte Unterschied ist, dass wir in den (Räuspern) meisten internen
83 Projekten, also in der Inhouse Beratung, nicht der Verantwortliche sind für das
84 Projekt gegenüber dem Kunden. Im Sinne von: Wir sind die Projektleitung, die das
85 Projekt alleine machen. Wir sind immer im Tandem unterwegs mit einem Projektlei-
86 ter von der Linie. Und das ist schon ein Riesenunterschied. Weil in dem Moment
87 sind wir zwar mit ergebnisverantwortlich, aber nicht derjenige, der sozusagen ge-
88 schlossen das Thema verantwortet und am Ende auch alleinig daran gemessen wird.

89 00:04:48-7

90

91 I: Wie äußert sich dieser Unterschied? 00:04:50-9

92

93 B10: (..) Das ist das Thema Organigramm. Dass wir im Organigramm als Co-
94 Projektleiter drin sind. In einigen Bereichen ist es sogar so, dass die gar keine Nicht-
95 Linienmitarbeiter ins Organigramm hineinnehmen. Was ja Folgeauswirkungen hat
96 für unsere Durchgriffskraft im Projekt. Das heißt, wir können dann häufig nicht
97 direkt Dinge durchsetzen oder eskalieren, sondern müssen über Umwege eskalie-
98 ren. Wir können nicht immer so agieren, wie wir es möchten, müssen eben eng

99 abstimmen mit dem Co-Projektleiter. Und wir haben häufig auch nicht die direkte
100 Möglichkeit - hab ich vorhin schon mal anklingen lassen - die Ebene höher, über
101 eine Ebene höher zu eskalieren, weil wir dazwischen immer den Kunden-
102 Projektleiter haben. Das kann gut sein, mal zur Abstimmung. Kann aber auch hin-
103 derlich sein, wenn er einer der Gründe ist, warum es nicht funktioniert. 00:05:44-2
104

105 I: Mhm. Das ist ja jetzt die organisatorische Seite beim Unterschied. Gibt es noch
106 andere Unterschiede, die Du wahrgenommen hast zwischen interner und externer
107 Beratung? 00:05:55-3

108

109 B10: Gut, inhaltlich sicherlich an einigen Stellen. Was wir natürlich nicht machen so
110 als Interne, ist irgendwelche Projekte, wo es um Marktwissen geht. Oder wo es um
111 Benchmarking geht, ist auch Marktwissen. Wir werden wahrscheinlich auch nicht
112 Einkaufskonditionen verhandeln für die Bank, dafür hat die Bank ihre eigenen Mit-
113 arbeiter. Also es gibt schon inhaltliche Unterschiede, einzelne Themenfelder wer-
114 den wir nicht machen. Wir werden auch kein klassisches Personalabbau-Thema
115 machen, wo wir jetzt uns konkret angucken, wo können wir Personal abbauen. Das
116 werden wir mit Sicherheit auch in der internen Beratung nicht machen. Grundsätz-
117 lich ist es mit allen Themen, die politisch heikel sind, für eine Inhouse Beratung
118 einfach schwieriger, wir haben ja nur einen Kunden. Da können wir uns nicht im
119 Haus Feinde machen. 00:06:38-7

120

121 I: Hm. (...) Das ist vielleicht die Schattenseite auf der/ also personellen Ebene. Du
122 hast gesagt, dass politisch heikle Themen möglicherweise nicht angefasst werden
123 können. Gibt es vielleicht auch Themen, die ihr gerade bearbeiten könnt, weil ihr
124 Inhouse Consulting seid? 00:06:59-0

125

126 B10: (.) Also wir haben sicherlich Themen, ich denk mal da ans Thema B, was wir
127 begleitet haben. Jetzt nicht ich, aber, doch, in Teilen ich auch, wo man extern nur
128 eingeschränkt darauf setzen kann, weil man sehr schnell sehr vertrauliche Themen
129 hat. Gerade wenn es darum geht, Restrukturierungen zu machen, ist die Gefahr im
130 Externen doch immer größer, dass Informationen auch dann Durchsickern, dann
131 auch gegebenenfalls die Bank verlassen, noch bevor man mit den Arbeitneh-
132 mergremien auch gesprochen hat. Also an der Stelle ist es dann doch einfacher,
133 einen Internen zu haben wie uns, wo man dann eine höhere Vertraulichkeit ge-
134 währleisten kann. Und auch ein geringeres Fremdinteresse, also im Sinne von: Wir
135 werden nicht versuchen jetzt in den Bereichen, wo viel Abbau ist, ein zusätzliches
136 Projekt zu verkaufen. Also die Informationen irgendwie zu nutzen, um uns zu positi-
137 onieren. 00:07:46-1

138

139 I: Mhm. Du hattest eingangs auch einen anderen Punkt noch angesprochen, den Du
140 bei Inhouse Consulting und externen Beratungen vorgefunden hast. Du bist/ Du bist
141 auf die Mitarbeiter eingegangen. Mhm. (.) Kannst Du/ also aus Deiner Position
142 heraus als Principal, hast Du/ verantwortest Du ja auch Personalführung. Mhm.
143 Siehst Du dort Unterschiede zwischen externen und internen Beratungen?

144 00:08:14-5

145

146 B10: (.....) Ich glaube schon. Ich meine, wir reden ja auf einem extrem hohen Ni-
147 veau von guten Mitarbeitern. Ich glaube aber, dass das/ dass die Top 5 Prozent der

148 Absolventen nicht in das Inhouse Consulting gehen. Top 5 Prozent gehen klassi-
149 scherweise zu den externen Beratungen, weil sie da noch andere Perspektiven und
150 Möglichkeiten haben. Das ist schon ein Unterschied. 00:08:47-4

151

152 I: Was sind das für Perspektiven und Möglichkeiten? 00:08:50-7

153

154 B10: Na, die Möglichkeit, sehr viel unterschiedliche Branchen kennenzulernen,
155 unterschiedliche Länder kennenzulernen. Einfach noch den Horizont viel breiter zu
156 haben als direkt in einer/ einem Unternehmen zu sein, weil man da - klar - im Un-
157 ternehmen Dinge sehen kann, aber schon irgendwo eingeschränkter ist, was die
158 Branche angeht, was auch gegebenenfalls die Geografie angeht. Das ist in der ex-
159 ternen Beratung anders. 00:09:17-5

160

161 I: Hm, und wenn wir Deine Position als Personalführung auf das Inhouse Consulting
162 jetzt intern betrachten: (..) Führst Du dort Mitarbeiter anders als Du es zuvor in der
163 externen Beratung gemacht hast? Und wenn ja, wie? 00:09:36-3

164

165 B10: Also nach meiner Erfahrung (Lachen) lassen sich die/ lässt sich Personalführung
166 total nicht vergleichen. So wie ich es in der externen Beratung erlebt habe, findet
167 Personalführung in dem Sinne, wie wir es hier machen gar nicht statt. Personalfüh-
168 rung in der externen Beratung heißt im Grunde - also ich es erlebt habe - in gewis-
169 sen Abständen, Leistungsbeurteilungen zu besprechen aus Projekten. (..) Und das
170 war es. Eher mal zu überlegen: Wie schaffe ich es, die Ziele zu erreichen? Also die
171 quantitativen Verkaufsziele oder auch Projektbewertungsziele. Aber systematische
172 Entwicklung habe ich in der Form nicht kennengelernt. 00:10:18-3

173

174 I: Mhm. Wie sieht die systematische Entwicklung dann im Inhouse Consulting bei-
175 spielsweise aus? 00:10:25-2

176

177 B10: Also ich glaube, man kann es nicht verallgemeinern auf das Inhouse Consul-
178 ting. Ich kann es nur sagen, wie es bei uns im Inhouse Consulting Bank A aussieht. (.)
179 Da sicherlich als Ankerpunkt der Personalverantwortliche, mit dem man ein sehr
180 enges Austauschverhältnis hat. In der Regel ein Verhältnis, wo man sich im Rahmen
181 eines Jour Fixe regelmäßig sieht, wo man regelmäßig auch einen Zwischenstand
182 über seine Leistung im Projekt hat. Der auch Kontakt hält zum Projektleiter inner-
183 halb des Projektes. Wo eine kontinuierliche Entwicklung über diese Feedback-
184 Schleife stattfindet, als auch dann über das Thema Training, Feedback aus Training,
185 Trainingsbedarf und all diese Dinge. 00:11:10-8

186

187 I: Mhm. (..) Das ist das Thema Qualifikation. Kannst Du vielleicht noch ein wenig
188 mehr konkretisieren, worauf diese Qualifikation abzielt? Zum Beispiel methodisch,
189 zum Beispiel inhaltlich? 00:11:27-8

190

191 B10: Also wir haben ja grundsätzlich sehr unterschiedliche Trainings. Wir haben
192 einmal Trainings, die konkrete Fähigkeiten schulen. Wenn ich zunächst mal an
193 Problemlösungs-Methodik denke zum Beispiel, das ist ja eher tool-basiert oder auch
194 Change zum Teil. Und dann haben wir Schulungen, die die eigenen Fähigkeiten
195 verbessern sollen, also sehr universelle Dinge. Das sind dann Dinge wie Präsentati-
196 onsfähigkeit, also Dinge wie Konfliktmanagement, also Dinge, die eher übergreifen

197 sind. Und am Ende ist es eine Mischung aus Tools, übergreifenden Fähigkeiten und
198 persönlichkeitsentwickelnden Trainings, die eine runde Entwicklung ausmachen.

199 00:12:08-6

200

201 I: Mhm. (...) Wenn man sich dann anschaut, dass beide Mitarbeiter, sowohl aus
202 externen als auch in der internen Beratung/ ja, im Endeffekt dann vor dem Kunden
203 landen: was macht dort den Unterschied? 00:12:28-9

204

205 B10: (..) Ich glaube/ 00:12:31-7

206

207 I: Weil da/ ja. 00:12:32-5

208

209 B10: Ich glaube, in der externen Beratung ist es noch stärker, dass das Thema Kun-
210 denorientierung eingepflegt wird. (..) Im Grunde ist es ja auch so, dass der Kunde
211 bezahlt. Der Kunde bezahlt am Tag für den/ irgendeinen Berater 3.000 Euro. Und
212 insofern ist schon die Grundhaltung: Was der Kunde sagt, wird gemacht. Und da
213 wird jetzt weniger diskutiert: Was ist Scope, was ist Non-Scope, sondern, ja, das,
214 was der Kunde haben möchte, wird gemacht. Im Idealfall wird dann noch mehr
215 verkauft. (..) Und insofern: Kundenorientierung, Kundenorientierung, Kundenorien-
216 tierung ist da das Credo. Nicht umsonst gibt es ja diesen berühmten Spruch: Client
217 first, Company second. Self third. Da ist, glaube ich, sehr viel Wahres dran. In der
218 externen Beratung. 00:13:22-2

219

220 I: Gut. Hm (...), Du hast jetzt schon viele Punkte angesprochen. Könntest Du/ also
221 die/ wie der interne Berater auf den Kundenprojekten agiert. Was ist aus Deiner
222 Perspektive der größte Mehrwert, den Du beziehungsweise Deine Mitarbeiter dann
223 auf Kundenprojekten im internen/ auf Kundenprojekten als interne Consultants
224 leisten? 00:13:55-0

225

226 B10: Ich glaube, das kann man gar nicht so einfach auf den Punkt bringen. Das sind
227 extrem unterschiedliche Dinge. Das hängt immer sehr stark vom Projekt ab. Mhm.
228 Ich glaube, das gilt auch grundsätzlich für alle Beratungsprojekte, dass man immer
229 eine Mischung hat, aus, ich sag mal, Ordnen, Strukturieren, Steuern. Das ist ein
230 Block. Und auf der anderen Seite: Innerlich etwas treiben, entwickeln. Vielleicht ist
231 Treiben und Entwickeln noch mal zwei unterschiedliche/ also eher die inhaltliche
232 Seite, das andere die koordinierende, steuernde, organisatorische. Das sind so die
233 großen beiden Wertbeiträge. Tendenziell ist mein Gefühl, wird im Inhouse Consul-
234 ting (..) ich überlege, ob man das sagen kann, eher die eine oder andere Richtung/
235 da ist, glaube ich, schwierig z/ Auf der einen Seite haben wir die Expertise, (..) auch
236 spezifische Themen im Haus weiter voranzutreiben. Auf der anderen Seite fehlt uns
237 natürlich die inhaltliche Expertise von außen. Insofern ist es, glaube ich, schon eine
238 gewisse Tendenz beim Inhouse Consulting - bei uns zumindest - dass wir eher in
239 diesem Ordnen, Steuern, Organisieren drin sind, als in dem Block: Wir machen jetzt
240 inhaltliche Konzepte, inhaltliche Arbeit. Zusätzlich kommt bei uns noch dazu, dass
241 der Kunde auch oftmals sagt: Das inhaltlich entwickeln, da hab ich meine eigenen
242 Leute für. Da brauch ich Euch nicht für. 00:15:18-6

243

244 I: Mhm. 00:15:19-1

245

246 B10: Ich glaube aber, unabhängig von der Kundenhaltung sind wir das nicht primär.
247 Das machen wir auch, aber wir haben eben nicht die übergreifende Erfahrung, wir
248 haben keine eigenen Methodiken, die wir entwickelt haben, die wir am Markt
249 ausprobiert haben, bei anderen Unternehmen mal getestet haben, die wir jetzt auf
250 die Bank A ausrollen. Insofern sind wir tendenziell stärker in der steuernden, koor-
251 dinierenden, ordnenden Rolle, (..) die Elemente des Inhaltlichen haben kann, aber
252 die eben mehr in diesem Kontinuum mehr auf der Seite sind als auf dem: Ich erar-
253 beite jetzt inhaltlich in der Tiefe etwas. 00:15:52-7

254

255 I: Mhm. Ich würde gerne den einen Punkt aufgreifen, den Du gesagt hast. Wir hat-
256 ten/ also Du hast gesagt/ wir haben jetzt keine eigene Methodik, das - die wir dann
257 ausrollen könnten, die war ja extern/ also im externen Markt erprobt - wahrschein-
258 lich gemeint. Habt ihr denn Methodiken oder andere Tools, die Bank A-spezifisch
259 sind? Das heißt, die sich auf den Kunden/ die für den Kunden zielgenau sind. (..) für
260 den Konzern? 00:16:23-7

261

262 B10: Man könnte sagen, gewisser Weise ist Bank A-Excellence eine Methodik, die
263 wir zusammen mit dem Kunden entwickelt haben. 00:16:32-1

264

265 I: Mhm. 00:16:32-7

266

267 B10: Haben wir als Inhouse Consulting Bank A ja auch sehr frühzeitig mit unterstützt
268 und die Methodik mit aufgebaut. Das ist für mich so eine Methodik, wo Dinge wie
269 Kunden-Arena reinfallen, wo Analyse-Workshops reinfallen, wenn man mal an das
270 Thema End to End denkt. Das wäre eine Methodik, die Bank A-spezifisch ist.
271 00:16:52-4

272

273 I: Mhm. (...) Hm. (...) Ich würde trotzdem ganz gern noch mal auf das Thema Mehr-
274 wert zurückkommen. Wir hatten das ja diskutiert auch vielleicht auf sehr praktisch,
275 auf der Projektebene. Aber als Inhouse Consulting, als Organisation, siehst Du dort
276 einen Mehrwert für den Gesamtkonzern? Und wenn ja, wo? 00:17:25-7

277

278 B10: Wie meinst Du als Organisation? 00:17:28-0

279

280 I: Die Organisation, also die Organisation Inhouse Consulting im Konzern. 00:17:32-9

281

282 B10: Mhm. 00:17:33-7

283

284 I: Ob die für den Konzern einen positiven Beitrag darstellt, in verschiedener Form,
285 die Du jetzt (Lachen) angeben könntest. 00:17:42-0

286

287 I: Okay, verstanden. Verstanden (Lachen). 00:17:43-4

288

289 B10: Ja. Also ja, sehe ich auf jeden Fall. Neben der Projektarbeit sind wir immer
290 noch auch ein Bereich, in dem junge Mitarbeiter entwickelt und fortentwickelt
291 werden. Also noch in die Bank hinein entwickelt werden. Im Moment ist es sicher-
292 lich eine schwierige Situation, aber die Diskussion Inhouse Consulting Bank A als
293 Karriereentwicklungspool, die gibt es schon sehr lange im Konzern. Und die Diskus-
294 sion: Wollen wir das sein? Wollen wir es gezielt sein? Wie gehen wir damit um? Ich

295 glaube, unabhängig davon, ob wir es sein wollen, sind wir es de facto, dass wir
296 sowohl Sprungbrett als auch eine Entwicklungsplattform für junge Mitarbeiterinnen
297 und Mitarbeiter sind. 00:18:26-5

298

299 I: (.) Gibt es daneben noch weitere Aspekte? Außer Karriereplattform? 00:18:33-2

300

301 B10: (.....) Ja, wir packen an bei Projekten, wir unterstützen da, wo es mal/ wo es
302 brennt. (..) Wir sind Personalentwickler. (.) Das wären so für mich die wesentlichen.

303 00:18:52-1

304

305 I: Wenn ich den Punkt jetzt - dort anpacken, wo es brennt - aufgreife: Wo werdet
306 Ihr primär nachgefragt als Inhouse Consulting vom Kunden? Also auf welcher Art
307 von Projekten? 00:19:08-2

308

309 B10: (...) Also das fasst ein bißchen das noch mal zusammen, was ich vorhin gesagt
310 habe. 00:19:15-3

311

312 I: Ja. 00:19:15-7

313

314 B10: Also es sind sicherlich nicht die großen Strategie-Projekte. 00:19:18-7

315

316 I: Mhm. 00:19:19-2

317

318 B10: (.) Weil da an/ an den Externen/ die auch noch Erfahrung von außen mit rein-
319 bringt. (.) Es ist eine Mischung aus Projekten, wo man helfende Hände braucht.
320 Aber auch helfende Hände jetzt beim/ bei/ bei strategisch wichtigen Themen. Also
321 wenn wir das Thema B uns anschauen, das war sicherlich keine Strategieentwick-
322 lung, aber für die Bank war das Thema B ein ganz wichtiges Thema. Also Thema B im
323 Sinne von Entwicklung, Steuerung der Ziele und der Kostenvorgaben 2016. Aber wir
324 haben da sehr früh unterstützt, um diesen Bereich, der das Thema B gebildet hat,
325 der am Anfang aus drei, vier Leuten nur bestand/ aufzustocken zu einer Größe, die
326 arbeitsfähig ist. Und insofern war das jetzt so ein bißchen ein (.), ja, Notfalleinsatz
327 oder ein Akuteinsatz, wo wir der Bank echt geholfen haben. (.) Und so haben wir
328 immer wieder Themen, wo wir reingehen, um der Bank/ um die Bank zu unterstüt-
329 zen. Das ganze Thema C, ist auch ein Thema, wo wir in der Vergangenheit drin
330 waren, um der Bank zu helfen, dort, wo helfende Hände erforderlich sind. Also ist
331 immer eine extreme/ extreme Mischung aus Motiven, das kann man gar nicht so
332 ganz verallgemeinern. 00:20:42-9

333

334 I: Und auf der anderen Seite, was sind Themen, wo Du zum Beispiel sagen würdest:
335 Dort gehen wir definitiv nicht rein. Also aus eigener Perspektive, das sind Projekte,
336 die wir nicht machen. 00:20:55-7

337

338 B10: Naja, wir/ wir sind keine Beratung, die jetzt irgendwelche IT-
339 Umsetzungsthemen macht/ machen. Also wenn es jetzt darum geht, (.) konkrete IT-
340 Konzepte zu schreiben. Das ist nicht unsere Rolle. Natürlich kann es mal sein, im
341 Rahmen eines Projektes, dass es ein Teilaspekt ist, um da eine Schnittstelle zu bil-
342 den zur Umsetzung. Aber wenn es darum geht, IT-Umsetzungskonzepte zu schrei-
343 ben, wenn das ein Projekt ist, dann ist es nicht unser Projekt. (..) Jetzt kommen wir

344 wieder auf die Personalabbau-Themen, auch da würden wir nicht reingehen, das ist
345 auch nicht unsere Aufgabe. (...) Wir werden jetzt auch keine Projekte machen, das/
346 wo es darum geht, (.) / hm, wir haben das eben gerade im Kontext von Thema A so
347 ein bisschen diskutiert, wenn es um bauliche Themen, Bauumsetzungsthemen bei/
348 im Rahmen des neuen Gebäudes, was wir jetzt in Ortsteil D aufbauen, wenn es
349 darum geht, da die Umsetzung der baulichen Aktivitäten zu begleiten. Ist das nicht
350 mehr unser Thema. Und wir sagen: Da ist unser Mehrwert gering, da möchten wir
351 gerne rausgehen. 00:22:05-5

352

353 I: (.) Ich würde jetzt gerne noch drei Themenblöcke ansprechen. Der eine ist: Wie
354 würdest Du das Verhältnis zu einem/ zu dem Kunden ganz allgemein beschreiben?
355 00:22:19-7

356

357 B10: Ich glaube, das hängt sehr stark davon ab, aus welchem Bereich der Kunde ist.
358 Also wir haben ja/ wir haben alleine schon in unseren Competence-Centern sehr
359 unterschiedliche Kunden. Haben in/ ich kenne nicht alle im Detail, ich bekomme es
360 jetzt nur auch mit im Zusammenarbeiten mit Kollegen aus unterschiedlichen Berei-
361 chen. Ich glaube, dass das Verhältnis in den E-Bereichen sehr vertrauensvoll ist. (.)
362 Im Bereich F sehr kritisch. (.) Also was ich da über den Principal G so mitbekomme,
363 das ist ein anderes Zusammenarbeiten als in E-Bereichen. Im Bereich H ist es auch
364 oftmals nicht so einfach, weil die auch sehr politisch agieren. In den Bereich I habe
365 ich zu wenig Einblick. 00:23:09-0

366

367 I: Mhm. Und einen Grund hast Du ja eben schon genannt, Du/ warum es unter-
368 schiedlich ist. Du hast gesagt: Es ist sehr politisch. Aber warum ist das/ warum ist
369 das unterschiedlich? Also warum/ Oder warum ist das politisch in bestimmten
370 Bereichen? Warum unterscheidet sich die Zusammenarbeit? 00:23:31-8

371

372 B10: (..) Hm, ich glaube, das sind verschiedene Dinge. Das ist einmal, wie jemand
373 gewohnt ist, mit Beratern grundsätzlich zusammenzuarbeiten. Da ist mein Gefühl,
374 dass in der/ in Markt Bereichen man gewohnt ist, sehr stark mit externen Beratern
375 zusammenzuarbeiten. Und da auch wirklich sehr stark/ so ein bisschen nach dem
376 Motto: Ich zahl denen viel Geld, also müssen die auch viel liefern. Insofern ist da
377 auch eine etwas härtere Gangart zur Beratung grundsätzlich und damit auch dazu/
378 zur Inhouse Beratung. (.) Mit politisch, das hängt auch sehr stark von/ (.) von dem
379 Verhalten der Führungskräfte in den Bereichen ab. Also, wenn ich da mal in den
380 Bereich H reinschaue, da ist ja selbst bei den Führungskräften oftmals eine große
381 Unsicherheit zu spüren, weil da sehr oft umstrukturiert wird, verändert wird. Nicht
382 jeder genau den Executive einzuschätzen weiß, und dadurch grundsätzlich der
383 Umgangston ein rauere ist. Und damit dann auch der Umgangston in Richtung
384 eines Beratungs-Partners eher rauere ist, eher weniger planbar ist. 00:24:40-3

385

386 I: Mhm. (.) Hm. Den zweiten Themenblock, den ich gerne noch ansprechen würde,
387 ist, wie sich/ also wir hatten das Thema auch schon, aber wie wirken sich denn - ich
388 nenn es jetzt einfach mal - Financials auf Dein Projekt aus? Und damit meine ich,
389 wie Ihr dem Kunden gegenüber verrechnet werdet. 00:25:02-6

390

391 B: (.) Wie meinst Du jetzt, wie? Mit Tagessätzen oder/ als/ rechtlich oder/ 00:25:08-
392 0

393

394 I: Nein. Ja (Lachen). Also Du kannst gerne aus (Lachen) informatorischen Gründen
395 auf alles eingehen. 00:25:13-9

396

397 B10: (Lachen). 00:25:14-4

398

399 I: (.) aber das Ziel ist, herauszufinden, welchen Einfluss die Art und Weise, wie Ihr
400 verrechnet habt, auf Eure alltägliche Projektarbeit hat. 00:25:25-5

401

402 B10: Ja. 00:25:25-8

403

404 I: Als Gegenbeispiel/ also, soll ich noch weiter erläutern, oder schon ver/? Okay. Als
405 Gegenbeispiel würde ich vielleicht Deine Erfahrung aus der externen Beratung
406 aufgreifen, wo Du zum Beispiel gesagt hast, dass wesentlich ist - zum Beispiel auch
407 für die Projektdauer -, dass man ein Folgeprojekt generiert. Das ist ja zu/ könnte
408 zum Beispiel darauf zurückzuführen sein, dass man anders abgerechnet wird. Also,
409 dass man einen Case versucht zu generieren. Was bei interner Leistungsverrech-
410 nung im Inhouse Consulting ja nicht der Fall ist. 00:26:04-4

411

412 B10: Mhm. 00:26:05-1

413

414 I: Das ist der Hintergrund. 00:26:06-6

415

416 B10: Also wir rechnen nach Tagessätzen und effektiv geleisteter Zeit ab. Was inso-
417 fern auch ein Unterschied ist zum/ zur externen Beratung, weil wenn wir einen
418 internen Vertrag schließen, geben wir ein voraussichtliches Projektvolumen an.
419 Maßgeblich sind die tatsächlich geleisteten Stunden. Beim Externen ist es so, dass
420 es eine Summe gibt für einen gewissen Zeitraum. Und das ist fix. Wenn ich dann
421 länger brauche oder mehr arbeite oder mehr Stunden arbeite, ist es dann das Risiko
422 der externen Beratung. 00:26:36-2

423

424 I: Mhm. (..) Wie wirkt sich das für den einzelnen Mitarbeiter jetzt aus, der auf einem
425 Projekt sitzt? 00:26:44-0

426

427 B10: (...) Unmittelbar wüsste ich jetzt nicht, wie es sich auswirkt. (...) Also rein durch
428 das Vergütungssystem sehe ich jetzt keine Auswirkung auf den Mitarbeiter.
429 00:26:58-7

430

431 I: Okay. Gut. (..) Dann, eigentlich das/ 00:27:05-6

432

433 B10: Vielleicht ein As/ 00:27:06-0

434

435 I: Ja. 00:27:06-2

436

437 B10: Ein Aspekt, der in der Diskussion ja öfter mal kommt, ist die Frage der/ ist
438 mehr so ein symbolisches Thema, die Frage der Höhe der Tagessätze. 00:27:13-9

439

440 I: Mhm. 00:27:14-3

441

442 B10: Weil es im Konzern noch andere Bereiche gibt, die auch intern verrechnen.
443 00:27:17-8
444
445 I: Mhm. 00:27:18-2
446
447 B10: Und wenn dann festgestellt wird, dass andere Bereiche teurer sind, obwohl die
448 Leistung schlechter ist/ ist einfach ein Störgefühl im eigenen Wertempfinden. Das
449 Thema kommt ab und zu in dem Zusammenhang hoch. 00:27:30-7
450
451 I: Mhm. Und wie beurteilst Du das? 00:27:34-1
452
453 B10: (..) Also ich glaube, das ist ein Thema, das muss man ernst nehmen, weil es
454 natürlich jeden einzelnen Mitarbeiter betrifft. Von außen, neutral gesehen, würde
455 ich sagen, ist es/ ist nicht dramatisch, aber wenn es Wirkung hat auf den Einzelnen,
456 ist es schon ein wichtiges Thema, weil es da natürlich auch zu Demotivation führt,
457 wenn man den Eindruck hat, dass die eigene Leistung minder geschätzt wird im
458 Vergleich zu anderen. 00:27:56-0
459
460 I: Mhm. (..) Ist das dann aus Deiner/ aber aus Deiner persönli/ also Du hast ja ge-
461 sagt, objektiv ist/ 00:28:04-2
462
463 B10: Also objektiv hat es keine Auswirkung/ 00:28:06-0
464
465 I: Eben. 00:28:06-1
466
467 B10: , aber wenn natürlich/ 00:28:07-5
468
469 I: Ja. 00:28:07-4
470
471 B10: einzelne Mitarbeiter betroffen macht, dann/ 00:28:10-1
472
473 I: Ja. 00:28:10-3
474
475 B10: ist es natürlich schon relevant. 00:28:11-7
476
477 I: Was wäre da Dein Lösungsvorschlag? 00:28:14-9
478
479 B10: Na, die Diskussion, die man da führen muss, ist: Welche Tagessätze die richti-
480 gen sind. Wobei es auch ein bisschen politische Diskussion, weil je höher der Tages-
481 satz, desto höher ist eigentlich nur die interne Verrechnung. Und am Ende der
482 rechnerische Gewinn, der ohnehin abgeführt wird, an den Konzern. Also es ist so ein
483 bisschen Taschenspielerdiskussion. 00:28:37-3
484
485 I: Mhm. Danke. (..) Die eigentlich letzte Frage. Aber ich hätte noch (Lachen) eine
486 weitere, ist die organisatorische Aufhängung des Inhouse Consultings. 00:28:49-2
487
488 B10: Mhm. 00:28:49-4
489
490 I: Wie beurteilst Du die? 00:28:51-4

491

492 B10: (...) Die Diskussion, die gibt es schon eine ganze Weile bei uns auch, wo hängt
493 das Inhouse Consulting Bank A sinnvollerweise. (...) Im Grunde muss man sich fra-
494 gen, was sind die Optionen. Man könnte jetzt überlegen, ob ein Inhouse Consulting
495 sinnvollerweise am Vorstand hängt, weil es für die Gesamtbank ist. Oder direkt am
496 Vorstand T im Bereich E1. Oder wie wir jetzt im Bereich E1, der letztlich Service-
497 Dienstleister für Bereich E und damit für die Bank ist. Ich glaube, so wie wir hängen,
498 das passt schon. Ich glaube, die Diskussion jetzt zu führen, Energie da reinzustecken
499 - müssen wir anders hängen - die ändert nichts. Ich glaube, so wie wir jetzt hängen,
500 hat auch den Vorteil, dass wir eigenbestimmt sind. Ich glaube, je mehr wir/ je wei-
501 ter wir höher hängen würden, desto höher ist die Gefahr auch, dass man zum Bei-
502 spiel auch unsere Staffing-Entscheidungen in andere Gremien zwingen wird, dass
503 man insofern sagt: Ein Gremium X oder ein Gremium Y soll über unser Staffing
504 entscheiden. Und damit unsere Selbstbestimmtheit gefährdet ist. 00:29:54-8

505

506 I: Mhm. Was sind die Vorteile einer anderen Aufhängung? 00:29:59-2

507

508 B10: Ja, ich glaube, wenn wir unter dem Vorstandsvorsitzenden hängen würden,
509 oder direkt beim Vorstand T wäre die Transparenz, also die Visibilität manchmal
510 höher noch. Wobei wir nicht leiden darunter, dass uns keiner kennt. Und wir hätten
511 - ich glaube, das ist der größte Vorteil - einfach noch einen Sponsor, der noch höher
512 aufgehängt ist und gewisse Entscheidungen für uns noch stärker forcieren kann.

513 00:30:19-9

514

515 I: Mhm. (...) Danke. Ich hätte doch noch eine letzte Frage. Und zwar: Kannst Du mal
516 ganz konkret ein Projekt beschreiben? Wie Deine - also in Deiner Rolle - die Ab-
517 stimmung dort mit einem Kunden aussieht? Also zum Beispiel anhand einer exemp-
518 larischen Woche. Dass Du (.) also wo sitzt der Kunde? Wo sitzt Du? Wo sitzen Deine
519 Mitarbeiter? (.) Wie regelmäßig seht Ihr Euch? Mit welchen Ebenen sprichst Du?
520 Vielleicht all solche Dinge. 00:30:58-2

521

522 B10: Mhm. (...) Dann nehme ich doch mal das Thema S. Aus der Rolle des QS-lers
523 heraus auch. Also wir haben da ein Team von drei Beratern, einem Projektleiter, der
524 Kunde/ Kunden-Auftraggeber ist Projektleiter auf der Bereichsebene. Und
525 meine Abstimmung/ also vielleicht mal erst mal auf Projektebene. Auf Projektebene
526 gibt es ein regelmäßiges Abstimmverfahren des Morning Meetings. Jeden Morgen
527 eine Viertelstunde, wo sich das Gesamtteam/ also die Kunden-Mitarbeiter, unseres/
528 unser Team und der Projektleiter sich treffen und die akuten Dinge besprochen
529 werden. Gibt einmal in der Woche einen Projektleiter-Jour Fixe, in dem der Kunden-
530 Projektleiter, unser Projektleiter, ich und die andere Projektverantwortlichen drin
531 sitzen. Und ich selber hab mit ihm einmal in der Woche einen Jour Fixe, wo wir uns
532 zu den akuten Themen des Programms austauschen. Das ist/ da ist auch der PMO-
533 Leiter des Programms mit drin, also so eine Dreier-Runde. Ein Dreier-Gespräch. Ich
534 geh mit dem Kunden-Projektleiter alle vier, fünf Wochen mal Mittagessen, um mich
535 mit dem auszutauschen. Und bin über den W, den Partner, mit Bereichsvorstand Z
536 vernetzt. 00:32:19-3

537

538 I: Und welche Rolle hat der Bereichsvorstand Z dann so/ 00:32:21-3

539

540 B10: Bereichsvorstand Z ist letztlich der, also, Executive, der Sponsor für das Pro-
541 jekt. Operativ hat er da jetzt keine (..)/ keinen Direkten Eingriff. (.) Aber er ist für uns
542 eine ultimative, sagen wir mal, Sounding- und gegebenenfalls Eskalationsinstanz.
543 00:32:38-8
544
545 I: Wenn Du auch aus Deiner externen Erfahrung wieder dieses/ also Deine Abstim-
546 mung dann betrachtetest, ist die/ ist die anders als Du die aus der externen Beratung
547 kennst und/ 00:32:53-8
548
549 B10: Sie ist ein bisschen anders, weil wir hier jetzt wieder diesen angesprochenen
550 Co-Projektleiter des Kunden haben. 00:32:59-8
551
552 I: Mhm. 00:32:59-9
553
554 B10: Den haben wir in der Externen ja in der Form nicht. In der Externen wäre es so,
555 dass wir Direkt an den Auftraggeber berichten, das wäre dann Bereichsvorstand Z.
556 00:33:07-0
557
558 I: Mhm. Mhm. 00:33:07-4
559
560 B10: Wo dann auch der Partner sich mit dem Bereichsvorstand Z regelmäßig sich
561 abstimmen würde. Und wir dann eigentlich als Aufschlagpunkt den jeweiligen Len-
562 kungsausschuss hätten. (.....) Fachlich hätten wir dann die jeweiligen Ansprechpart-
563 ner, mit denen wir uns koordinieren, aber wir würden letztlich auf den Sponsor
564 hinzuarbeiten, was dann der Bereichsvorstand Z wäre. 00:33:31-8
565
566 I: Mhm. Mhm. Die letzte Rückfrage. (.) Welchen Hintergrund hat der/ oder woraus
567 begründet sich die Existenz des Projektleiters von Kundenseite? 00:33:46-9
568
569 B10: (..) Im Grunde ist es immer so, dass wir jemanden brauchen, der einmal Ent-
570 scheidungen seitens der Linie treffen kann. Das können nicht wir als Inhouse Con-
571 sulting Bank A. Oftmals brauchen wir auch jemanden, der die Kontinuität sicher-
572 stellt. Der nachher die Arbeit mitnimmt weiter in das Tagesgeschäft. (..) Und häufig
573 brauchen wir auch noch jemanden, der fachlich tief drin ist/ 00:34:13-5
574
575 I: Mhm. 00:34:13-9
576
577 B10: , um gewisse Fachfragen mit entscheiden zu können und prägen zu können.
578 00:34:19-6
579
580 I: Mhm. (..) Wobei da noch ein bisschen Unverständnis bei mir ist. Warum gibt es
581 das bei der externen Beratung nicht? Die müsste ja auch entlang/ die müsste ja
582 genau die gleichen Probleme haben. 00:34:33-4
583
584 B: Ja, so das Fachliche deckt die Ber/ externe Beratung intern ab. 00:34:37-9
585
586 I: Mhm. 00:34:38-5
587

588 B: Über die Markterfahrung oder über das Netzwerk. Interne Entscheidungen wer-
589 den konsequent über den Lenkungsausschuss getrieben. (.) Und Kontinuität in die
590 Linie, ja, das ist eben die Schwachstelle der externen Beratung, die muss dann eben
591 sicherstellen, dass dann im Rahmen des Projektes Leute miteingebunden werden,
592 die es nachher mit in die Linie mit übernehmen. Häufig sind das auch Tandems, in
593 denen gearbeitet wird. Aber es gibt da nicht die Rolle des Co-Projektleiters. Dann
594 Teammitglieder oder Teil-Projekt-Coaches oder mit/ jemand, der mitarbeitet. Und
595 der das dann durch die Mitarbeit in die Linie über/ überträgt. 00:35:19-2

596

597 I: Hast Du das/ wie hast Du das wahrgenommen als/ (..) in interner und externer
598 Beratung. Hast Du das also tatsächlich auch in der externen Beratung als Kritikalität
599 wahrgenommen oder/ 00:35:33-5

600

601 B: Also in der Externen habe ich das/ hat das eigentlich immer ganz gut geklappt,
602 die Dinge zu übertragen in die Linie. 00:35:41-0

603

604 I: Mhm. 00:35:41-1

605

606 B10: Weil wir/ zumindest im Ansatz, den wir hatten/ immer das Kundenteam mit-
607 genommen haben. Das heißt, es gab da nicht den einen Punkt X, ab dem dann alles
608 rübergekippt wurde, sondern die wurden kontinuierlich mitgenommen. Deshalb
609 war es eigentlich im Regelfall keine/ kein Problem, dass es auch nachher weiterge-
610 lebt wurde. 00:35:58-4

611

612 I: Mhm. (.) Okay, B10, ich wäre am Ende mit meinen Fragen. 00:36:02-2

613

614 B10: Mhm. 00:36:02-4

615

616 I: Ich würde Dir aber gerne noch Raum geben, (.) irgendeinen Aspekt oder mehrere
617 zu nennen, die ich jetzt nicht berücksichtigt habe. (.) Oder, die Du einfach noch mal/
618 denen Du einfach noch mal einen starken Fokus geben möchtest. 00:36:17-2

619

620 B10: (.....) Würde mir jetzt im Moment nichts einfallen. 00:36:25-8

621

622 I: (..) Gut. 00:36:27-9

623

624 B10: Was ich hatte/ 00:36:29-2

625

626 I: Hm? 00:36:29-5

627

628 B10: Was ich hatte, hab ich am Wegesrand jeweils noch angesprochen. 00:36:31-4

629

630 I: (Lachen) Okay. 00:36:32-6

631

632 B10: (Lachen). 00:36:32-6

633

634 I: Dann vielen Dank für die Teilnahme. (.)

11 Interview 11:

B11, Bereichsvorstand Bank A

TRANSKRIPT: 20130712_Interview 11_v1.1

BEFRAGTER: B11; Bereichsvorstand Bank A; 46 J.; männlich

1 THEMA: "Interaktion zwischen Inhouse Consultant und Client"

2 BEFRAGTER: B11; Bereichsvorstand Bank A; 46 J.; männlich

3 INTERVIEWER: Dorothee Wulfert-Markert; 30 J.; weiblich

4 ORT DES INTERVIEWS: Geschäftsräume Bank A, Frankfurt am Main

5 DATUM/ZEIT: 12.07.2013, 10:00-11:00 Uhr (Interviewdauer: 33min)

6 TRANSKRIPT: 20130712_Interview 11_v1.1

7

8 I: Die Lampe leuchtet rot, wir werden also aufgenommen. Herzlich Willkommen,
9 B11, zum Interview. Vielen Dank, dass Du teilnimmst an der Studie. Ich habe ja
10 schon gesagt, worum es geht. Es geht um Inhouse Consulting und einen Erklärungs-
11 ansatz dafür. Und ich habe bestimmte Fragen, aber am Anfang würde ich gerne
12 wissen, was Dein persönlicher Hintergrund ist, also Dein Werdegang in die Bank A
13 und innerhalb der Bank A. Und vielleicht magst Du zum Abschluss noch Deine Ver-
14 bindung zum Inhouse Consulting der Bank A angeben. 00:00:37-3

15

16 B11: Gut, also selber bin ich irgendwie 26 Jahre Banker. Nach klassischem Weg mit
17 Lehre und dann nicht so klassisch Studium und Bankarbeit gleichzeitig, habe ich
18 schon sehr früh, als es das eigentlich so offiziell noch gar nicht gab, mit Projektar-
19 beit angefangen in der Bank. Habe das lange Zeit bei der Bank C gemacht, dort auch
20 Erfahrungen mit externen Beratungen gesammelt, also insbesondere damals exter-
21 ne Beratung A, externe Beratung B. Bin dann zwischenzeitlich selber als Projektler,
22 fast schon wie ein Berater gewechselt zur einer Börse G-Tochter, wo wir auch wie-
23 der mit externen Beratern zusammengearbeitet haben und im Jahr yyyy zur Bank A
24 gekommen. Habe dort ab Jahr yyyy an verschiedenen, sage mal, Turnaround-
25 Projekten und Weiterentwicklungsprojekten sowohl im Privatkundengeschäft als
26 auch im Firmenkundengeschäft als auch in anderen Bereichen wie dem Bereich S
27 gearbeitet. Und hatte dort sowohl externe Consultants, teilweise interne, also
28 interne Beratung Bank A, dort mit dabei, teilweise sogar parallel auf dem gleichen
29 Projekt in Zusammenarbeit. Also darüber die gemeinsame Erfahrung dort. Und war
30 also dort selber auch Auftraggeber der internen Beratung Bank A. Und mein persön-
31 licher Hintergrund natürlich war dann auch, als ich rübergewechselt bin in den
32 Bereich S, den ich verantwortet habe, war ich zeitweilig auch quasi Beiratsvorsit-
33 zender, mit oberster Chef der Bank A-Inhouse Consultants, habe dort auch viel mit
34 ihnen zusammengearbeitet. Insofern verbindet mich da ein sehr langer Hinter-
35 grund. Jetzt aktuell als Bereichsvorstand Segment C haben wir hier auch Projekte,
36 die wir gemeinsam mit der internen Beratung Bank A-Unterstützung laufen. Da bin
37 ich allerdings jetzt eher im Steuerungsgremium und habe fast keinen direkten ope-
38 rativen Kontakt mehr zu den Kollegen, die die eigentliche Projektarbeit machen.
39 Was zugegeben ein bisschen schade ist. Aber das noch zum persönlichen Hinter-
40 grund. Also sehr stark auch immer über Projektarbeiten und Turnaround-Arbeiten
41 geprägt, wo eigentlich sowohl immer externen als auch interner Consultants oder
42 eigene Projektmitarbeiter, die ich hatte, involviert waren. 00:02:37-7

43

44 I: Du hast jetzt schon die unterschiedlichen Gruppen angesprochen, die auf Deinen
45 Projekten involviert waren, also interne Mitarbeiter, externe Consultants und In-
46 house Consulting. Wo sind denn die Unterschiede - aus Deiner Perspektive - zwi-
47 schen den drei Gruppen in der alltäglichen Projektarbeit? 00:02:58-3

48

49 B11: Zwischen, also die, fangen wir mal bei den externen Consultants an: externe
50 Consultants haben schon sehr stark ausgeprägte strukturelle Standards und bringen
51 natürlich in Projekte das, was man immer auch möchte, eine, sage mal, externe
52 Expertise ein, aus Projekten der anderen Klienten, die vergleichbar sind. Das gibt es
53 teilweise sehr gut, teilweise weniger gut, aber in der Regel ist das eine der Haupt-
54 aufträge, warum man diese mit reinnimmt, warum man die externen Consultants
55 mit reinnimmt. Und - da kommen wir schon zu einem der Hauptunterschiede - auch
56 manchmal, wenn man für bestimmte Konzepte tatsächlich auch den Stempel einer
57 namhaften externen Beratung braucht, um diese - intern wie extern, also intern bei
58 Vorständen und ähnlichen Gremien oder auch extern bei Analysten - entsprechend
59 umsetzen zu können. Die Inhouse Consultants bringen dafür als Zielgruppe - oder
60 als Unterstützung - eher das Know-How aus dem Unternehmen mit, sind/ haben
61 den Vorteil, dass sie meistens danach auch noch da sind, natürlich in der Regel auch
62 ein Preisvorteil, aber sie kennen halt das Unternehmen in der Regel besser und
63 helfen sehr viel stärker bei strukturellen, prozessualen Themen als das die Externen
64 oft können, weil sie halt eben die Abläufe im Unternehmen besser verstehen. Und
65 eigene Projektler, muss man fairerweise sagen, kommen häufiger eigentlich über
66 die starke Fachexpertise dort, die sie dort haben. Also entweder sind sie über die
67 Fachexpertise drin. Wenn sie nicht über die Fachexpertise kommen, sondern auch
68 für das Thema Projektmanagement da sind, gibt es - normalerweise - zwischen
69 denen und den Inhouse Consultants keinen großen Unterschiede mehr. Dann über-
70 nehmen quasi die eigenen Mitarbeiter in den eigenen Bereichen die Aufgabe der
71 Inhouse Consultants. Meistens hat man von denen aber viel zu wenige und deswe-
72 gen braucht man dann das Leveraging über das Inhouse Consulting. 00:04:45-2

73

74 I: Gut. Du hast schon ein Thema angesprochen bezüglich der Inhouse Consultings.
75 Das war das Thema Know-How, das die, also des Bank A-Konzerns, das die mit
76 reinbringen. Kannst Du nochmal etwas tiefer detaillieren, wie sich das äußert?
77 00:05:02-7

78

79 B11: Für manche Projekte ist es wichtig, eben zu verstehen, wie bestimmte Abläufe,
80 Zuständigkeiten, Abhängigkeiten innerhalb des Konzerns sind, also welche Stabsab-
81 teilung wo bei welchem Thema involviert sein muss, an welcher Stelle/ keine Ah-
82 nung - wir haben mal ein Personalentwicklungsprojekt gemacht, da braucht man an
83 der Stelle natürlich das Know-How - wen in der Personalabteilung brauche ich?
84 Über wen? Brauche ich auch eine Rechtsabteilung? Wen brauche ich vielleicht in
85 der IT, um es nachher umzusetzen? Das können sich externe Consultants auch alles
86 erfragen. Ein Inhouse Consultant ist an der Stelle aber tatsächlich besser akzeptiert
87 und weiß auch schneller, wen er fragen muss. Und kann vor allem auch die Antwort-
88 ten besser verarbeiten. Und auch wenn die genauso jung sind, häufig, wie die ex-
89 ternen Consultants ist da einfach ein anderes Verständnis für die Zusammenarbeit
90 im Konzern. Und das ist schon etwas, was dann wirklicher Vorteil ist und auch gera-
91 de, weil wir natürlich das Inhouse Consulting bei uns ja auch, ich sage mal, ein
92 Entwicklungs-/ - wie soll man das sagen? - ein Entwicklungskatalysator für Karrieren
93 innerhalb des Konzerns sind, gibt es dann oft in den entsprechenden Abteilungen
94 auch ehemalige Inhouse Consultants. Das heißt, das Netzwerk funktioniert auch
95 dort. Und das hilft in der Tat auch bei verschiedenen Projekten. Und externe Con-
96 sultants werden auch, muss man auch fairerweise sagen, häufiger mit einer viel
97 größeren Skepsis betrachtet. Also das interne Know-How, kann man auch so sagen,

98 ist eine interne höhere Akzeptanz aufgrund verschiedener Projekte. Man hat sich
99 halt an verschiedenen Stellen schonmal gesehen. 00:06:18-8

100

101 I: Danke. Du hast gesagt, die internen Mitarbeiter, die auch eine Projektmanage-
102 mentfunktion haben, die sind häufig aber nicht in ausreichender Zahl vorhanden.
103 Kann/ - wie sieht denn das dann aus jetzt im Vergleich zum Inhouse Consulting? -,
104 kann aus Deiner Perspektive das Inhouse Consulting dieses Delta kompensieren?
105 Oder was wäre eine Zielgröße, die dieses Delta kompensieren könnte? 00:06:49-5

106

107 B11: Also meiner Meinung nach kann das Inhouse Consulting genau dieses Delta
108 kompensieren. Dafür wäre es auch meines Erachtens da. Es ist sehr schwierig,
109 innerhalb eines Fachbereiches - ich selber habe das ja verantwortet im Segment M.
110 Ich habe mir dann eine eigene Projektgruppe gebaut. Das sind dann am Ende, lass
111 es eine Handvoll Leute sind. Das sind dann vier, fünf Leute. Sobald ich die auf ein
112 Thema draufsetze, bleiben die sehr lange, sehr dauerhaft darauf. Weil man sich
113 natürlich schwer tut. Viele dieser Themen dauern 12, 18 Monate. Dann kommt das
114 Folgeprojekt dazu. Und wenn ich da einen eigenen darauf hatte, dann macht er das
115 weiter. Dann ist schon manchmal nicht mehr 100 Prozent erkennbar, wieweit er
116 dann schon eigentlich Einhei/ oder Teil der Fachabteilung sein sollte. Obwohl ich ihn
117 aus meinem Projektbereich supportet habe. Das werde ich nie komplett auffüllen
118 können. Wenn ich da zehn Leute einstelle, dann würde das immer dazu führen, dass
119 die irgendwann perspektivisch immer in die Linie wieder zurückwechseln oder ich
120 ein sehr schnelles Durchwechseln habe, was irgendwie auch nicht gewünscht wäre.
121 Insofern habe ich genau die Situation: ich brauche Leute, die Projekt-Know-How
122 haben, die dieses strukturierte Vorgehen haben, die auch Erfahrungswerte aus
123 anderen Projekten haben, „Was läuft?“, „Was läuft nicht?“. Und das ist in der Tat/
124 dieses Delta kann ich eigentlich nur auffüllen über ein Inhouse Consulting. Deswe-
125 gen habe ich ja auch immer stolz, habe ich damals im Rahmen meiner Verantwor-
126 tung als erste Maßnahme gesagt, die Anzahl der Consultants um 50 Prozent erhö-
127 hen, die Inhouse Consultants, weil wir die einfach an verschiedensten Stellen im
128 Konzern brauchen. Und ich glaube, gerade für Projektarbeit ist dieses Übergreifen,
129 auch in anderen Einheiten mal unterwegs gewesen zu sein, enorm wichtig.

130 00:08:10-4

131

132 I: Das heißt, wenn man einen Vergleichspunkt, -maßstab nimmt: also vor ca. 3
133 Jahren war die Größe des Inhouse Consultants bei ungefähr 60 Mitarbeitern.

134 00:08:20-6

135

136 B11: Genau. 00:08:22-1

137

138 I: Und ist jetzt bei 100. 00:08:23-8

139

140 B11: Das war zumindest die Zielgröße, war danach/ war halt, hatte ich 100 ausgeru-
141 fen. Ich weiß nicht, wir sind, glaube ich, in diese Richtung auch gegangen. War
142 natürlich auch das Thema mit dem schnellen Abrieb. Aber ja, weil ich der Meinung,
143 fest der Meinung war, wir brauchen hier mehr von diesen Inhouse Experten, auch
144 Projektmanagement. Und Projektmanagement wird weiter an Bedeutung zuneh-
145 men. Und die wenigsten Einheiten können die Kapazitäten und eigene Leute stellen.
146 Weil, wenn die wirklich gut sind, sind das leider die, die auch sofort wieder Karriere

147 machen - ähnlich wie beim Inhouse Consulting. Und so schnell kriege ich den Nach-
148 wuchs in den Fachbereichen nicht nachbesetzt. 00:08:51-9

149

150 I: Gut. Du hast schon eingangs über unterschiedliche Konstellationen in der Projekt-
151 arbeit gesprochen: Externe separat, Interne separat, aber auch beide zusammen.

152 Kannst Du das Verhältnis dieser/ oder unterschieden sich diese Konstellationen?

153 Und wenn ja, inwiefern? 00:09:13-4

154

155 B11: Also definitiv haben die sich unterschieden. Also wenn ich rein mit Externen
156 gearbeitet habe, dann habe ich tatsächlich das gesamte Projektmanagement wei-
157 testgehend an die Externen verlagert. Und dann muss man eher sehen, ist man eher
158 in einer Abstimmungsschleife über entsprechende Jour Fixe-Termine und ähnliches.

159 Und viel der inhaltlichen Arbeit findet dann wirklich ausschließlich durch die Exter-
160 nen statt. Eben immer mit entsprechenden Interviewtechniken und so weiter.

161 Wenn ich Inhouse Consultants habe, bin ich sehr viel stärker selber noch im Lead im
162 Projekt. Natürlich habe ich dort auch einen operativen Projektleiter, die Abstim-

163 mung aber funktioniert schon anders. Fairerweise muss man sagen, ein externer

164 Consultant wird immer erst mit seinem Projektleiter und Partner am Ende alles

165 abgestimmt haben, bevor er mit Dir als Auftraggeber redet. Da sind die Inhouse

166 Consultants entspannter. Auch vielleicht, wenn man sich unter den Partnern auch,

167 die kennt man halt alle persönlich und sitzt dann doch am Ende in einem Boot. Was

168 die Externen nicht stellen, weil da geht es - sehr viel anders - um den nächsten

169 Auftrag. So, bei gemischten/ deswegen sind die In/ bei den Inhouse Consultants ist

170 man sehr viel stärker im Boot. Wenn man eine Kombination aus beidem hat, dann

171 ist es häufig so, dass, ja, das gesamte größere Framework und die gesamten, ich

172 sage mal, eher sehr stark konzeptionell geprägten Themen dann eher von dem

173 Externen kommen. Also eher so der Rahmen und das Ausfüllen des Rahmens, das

174 Operationalisieren, dann sehr häufig auch durch die Internen funktioniert. Häufig

175 auch, um später einen Übergang von extern auf intern hinzubekommen. Aber das

176 ist in der Tat schon so, dass der strategische Teil eher stärker beim Externen liegt

177 und der operative Strukturierungsteil dann häufig beim Internen liegt. So in der

178 Zusammenarbeit. Oder man hat klar abgegrenzte Themenfelder. Das habe ich auch

179 schon erlebt, dass wirklich Thema A von dem einen bearbeitet, Thema B von dem

180 anderen. Man hat es dann über die Projektoffice-Kapazitäten, die dann halt nur das

181 Office gemanagt haben, dann entsprechend gepoolt. 00:10:57-8

182

183 I: Du hast die fachliche Seite angesprochen jetzt eben bei den gemischten Teams.

184 Du hast die fachliche Seite auch angesprochen bei der externen Beratung, hast aber

185 auch das Verhältnis angesprochen jetzt bei der, bei Projekten, die nur intern besetzt

186 sind. Kannst Du zum Beispiel auch Reibungspunkte beschreiben, die in Deiner Zu-

187 sammenarbeit mit nur externen Teams oder mit gemischten Teams auftreten?

188 00:11:24-1

189

190 B11: Also mit nur externen Teams tritt natürlich immer der Reibungspunkt auf, dass

191 am Ende auch häufig eine externe Consultant eine eigene Agenda verfolgt. Der

192 Hauptreibungspunkt, der auftreten kann, ist wenn es dann insbesondere oberhalb

193 sozusagen der Verantwortlichen-Ebene, auf Partnerebene, ich sage mal, Querkon-

194 takt in den Konzernen reinkommt. Also klassische externe Beratung C-Situation, ein

195 Partner von der externen Beratung C ist natürlich bestens vernetzt über sein Netz-

196 werk in alle möglichen Entscheidungsebenen hier im Haus. Da weiß man, ist man
197 immer etwas vorsichtiger, weil es oft noch eine Hidden Agenda geben kann. Oder es
198 gibt Abstimmungsgremien, an denen man nicht teilnimmt, wo man eigentlich der
199 operative Projektleiter ist. Das ist ein echtes Thema bei Externen. Das ist für mich
200 eigentlich meistens der Haupttreibungspunkt. Bis hin, dass manchmal natürlich ein
201 weiterer tatsächlich sein kann. Wenn ein externer Consultant irgendwo eine be-
202 stimmte Erfahrung gemacht hat, dieses Konzept als Idee einbringt und die sehr
203 stark favorisiert, man intern am Ende aber zu einem anderen Ergebnis kommt, dass
204 der Externe sich teilweise sehr, sehr schwer tut, dann diese Option umzusetzen, die
205 eigentlich intern dann vorgegeben wird, weil der eigentlich sein eigenes Modell
206 gerne umsetzen möchte. Das gibt es bei Inhouse Consultants weniger. Bei Extern
207 und Inhouse gleichzeitig gemischt ist eigentlich immer dann der Haupttreibungs-
208 punkt, wenn die Rollen nicht klar sind. Oder wenn der Externe versucht, die Inter-
209 nen sehr stark in ihre Rolle des, ich sage es mal hart, Folienschreibers und Haken-
210 setzers bei Ablaufplänen zu schieben, was wirklich nicht die Aufgabe sein soll. Son-
211 dern das kann auch ein Teil der Aufgabe sein. Aber wenn versucht wird, der Externe
212 sich sozusagen klar als der „Wir sind die tollen Helden“ zu profilieren und die ande-
213 ren dürfen gerne am Ende die Access-Projektsheets von hinten bis vorne ausfüllen,
214 dann hat man dort den Haupttreibungspunkt. Dass aber meistens dann in dem
215 Vorfeld die Rollen nicht geklärt waren. 00:13:06-7

216

217 I: Du hattest auch eingangs erwähnt, für welche Projekte Du Externe favorisierst
218 und wo Du eher Interne siehst. Aus welcher/ wann bieten sich denn gemischte
219 Teams aus Deiner Perspektive an? 00:13:20-8

220

221 B11: Also klassisches Beispiel ist, wenn ich wirklich sehr starke Themen habe, die
222 am Ende in eine prozessuale Umsetzung gehen. Wo ich extern Know-How brauche
223 über das, wie man es tatsächlich machen kann und mit welchen Modellen man zum
224 Erfolg gekommen ist. Es am Ende - also ich ein externes Modell brauche, was mich
225 helfe, das Modell aber intern zu operationalisieren, ist in den Prozessen der Bank.
226 Also Beispiel für uns, wo das auch mal sehr gut anschaulich ist, war das Thema
227 Filialzusammenlegung, wo wir irgendwie 390 Stück in anderthalb Jahren zusammen-
228 legen mussten aus/ nach der Integration. Wie man so etwas angeht, mit welchen
229 Methodiken, wie man das bewertet, hat uns damals eben die externe Beratung sehr
230 gut mitgebracht, weil die das für mehrere Konzerne schon gemacht hatten und dort
231 schon in jede Fall einmal reingelaufen waren. Am Ende musste es aber mit internen
232 Kapazitäten weitestgehend gemacht werden in den Prozessen, die die Bank A lebt
233 und hat. Und das konnten dann eben die Inhouse Consultants sehr gut liefern. Da
234 waren die Rollen klar. Bis hin, dass nachher klar war, dass das ganze Handling über-
235 geht auf die Inhouse Consultants zu einem bestimmten Zeitpunkt. Also auch das,
236 was die Externen vorher gemacht haben. Und ich denke, das ist auch ein Paradebei-
237 spiel dafür, wie es perfekt dann funktioniert hat. 00:14:28-5

238

239 I: Vielen Dank dafür erstmal. Ich würde gerne noch auf Deine unterschiedlichen
240 Rollen/ vielleicht kannst Du die doch nochmal abgrenzen, einfach damit auch das
241 Konstrukt Inhouse Consulting etwas deutlicher wird? Du hast ja gesagt, Du warst
242 sowohl Aufsichtsrats- und Beiratsvorsitzender, Du warst aber auch Auftraggeber
243 und steuerst jetzt praktisch hier als FE1 nur sehr übergreifend - und wahrscheinlich

244 in einem Steering Committee - unterschiedliche Projekte. Kannst Du das mal vonei-
245 nander abgrenzen, was dort jeweils Deine Rolle war zu/ 00:15:02-4
246
247 B11: Also ich habe glaube ich praktisch alle drei Rollen gehabt. Also als Projektleiter
248 war es definitiv so, dass ich mich mit der operativen Projektleitung, teilweise auch
249 mit dem gesamten Team des Inhouse Consultings dann immer zusammengesetzt
250 habe zu operativen Themen. Also da bin ich selber in der Projektmanagementver-
251 antwortung gewesen. Auf der anderen Seite war der Projektleiter der internen
252 Beratung Bank A. Und wir haben uns gemeinsam dann eben immer rückgesprachen:
253 „Wer macht was in welchem Team?“ Ich habe an den Team-Jour Fixen teilgenom-
254 men, also klar operatives Management des Projektes, gemeinsam eben mit dem
255 Projektleiter aus dem Inhouse Consulting. Im Sinne/ also das war die eine Rolle.
256 Dann gab es die Rolle des Auftraggebers. Das ist dann schon stärker, dass ich nicht
257 mehr so sehr in Teamprozessen involviert bin, sondern mit dem zuständigen - hei-
258 ßen glaube ich mittlerweile auch Partner - Verantwortlichen aus dem Inhouse Con-
259 sulting tatsächlich mich regelmäßig ausgetauscht habe: „Welche Ergebnisse hat das
260 Team produziert?“, „Welchen Weg will ich weiterverfolgen?“, „Wie bringen wir das
261 in den nächsten Lenkungsausschuss?“ Und dann aber schon sehr stark steuernd
262 tätig - im Sinne von wirklich nur noch oben draufschauen - gemeinsam mit dem
263 zuständigen Partner vom Inhouse Consulting mit: „Was sind die verschiedenen
264 Optionen?“, „Warum ist das Ergebnis rausgekommen?“ Und die Rolle, immer abge-
265 grenzt dann die Rolle des Aufsichtsrats oder Bei/ Beiratsvorsitzenden - ich sage nur
266 immer Beiratsvorsitzenden. Das war eher dann plötzlich eine ganz andere Brille auf
267 das Thema: „Wie entwickelt sich der Stellenwert des Inhouse Consulting?“ Ich habe
268 mich bewusst rausgehalten aus den Themen der täglichen operativen Projektarbeit,
269 auch „Welche Projekte sollten angenommen, welche nicht?“ Da habe ich es ganz
270 klar mit der Meinung gehalten, dass, wenn der zuständige Geschäftsführer Redebe-
271 darf hat, dann er kann zu mir kommen. Und wenn er den nicht hat, muss er nicht zu
272 mir kommen, weil ich als Aufsichtsrat eben nur gesagt habe: „Ich will von ihm wis-
273 sen, in welcher Form will er wo die Company weiterentwickeln?“, „Wo setzt er
274 Schwerpunkte?“, „Wie setzt er das Rollenverständnis?“, „Wie läuft es mit dem
275 Recruiting?“ Also wirklich, da ging es um die Gesellschaft und nicht um das Tagesge-
276 schäft. Klassische Aussage aus dem Tagesgeschäft sollten sich Beirat, Beiräte, Auf-
277 sichtsrate - das gilt übrigens für jedes Unternehmen - immer raushalten. Und das
278 habe ich dann dort auch gemacht. War allerdings in der Zwitterfunktion, dadurch
279 dass das/ diejenige/ die Abteilung auch formal meinem Bereich zugliedert war,
280 war ich natürlich derjenige, der am Ende auch über die variable Vergütung zu ent-
281 scheiden hatte. Und über Gehaltserhöhungen. Das ist dann schon mal ein kleiner
282 Zwiespalt, weil damit ist man plötzlich im operativen Tagesgeschäft involviert. Das
283 haben wir aber sehr professionell gehandhabt. Und heute in der Tat sitze ich in
284 einem Steering Committee. Ich sehe ein Endergebnis. Und da nutze ich höchstens
285 ab und zu mal, dass ich den Hörer in die Hand nehme, den einen oder anderen, den
286 ich dann gut kenne, anrufe und sage „Was meinst Du denn dazu?“ Aber in der Tat,
287 eigentlich ein bisschen schade, aber es ist eine schwierige Rolle. Würde mich sehr
288 viel mehr gerne mit den Partnern, auch mit den Projektleitern austauschen, weil ich
289 natürlich weiß, welche Wege die dort verfolgen oder gerne verstehen würden, wie
290 sie zu dem Ergebnis gekommen sind. Das ist aber nicht mehr meine Rolle. Und das
291 ist dann teilweise für diejenigen aus dem Inhouse Consulting, die mich persönlich
292 sehr, sehr gut kennen, die Rolle dann, diese Abgrenzung zu leben, weil ich versu-

293 chen muss, in einem Steuerungsgremium als Mitentscheider da einfach nur auf
294 Basis der vorgelegten Fakten Entscheidungen zu treffen. Das sind so die vier ver-
295 schiedenen Rollen gewesen. 00:17:59-0

296

297 I: Danke. Auf einen Punkt würde ich gerne eingehen, und zwar den Stellenwert. Du
298 hast gesagt, das war/ Du wolltest/ das war das, was dich primär interessiert hat: die
299 Entwicklung. Wie hat, wie hat sich denn der Stellenwert, was waren denn dort die
300 Pläne? Und wie hat der sich konkret aus Deiner Perspektive entwickelt? Wie nimmst
301 Du das Inhouse Consulting wahr? 00:18:19-0

302

303 B11: Also das Inhouse Consulting unterläuft natürlich genauso zyklischen Schwan-
304 kungen im Stellenwert wie externe Beratung. Meine Wahrnehmung ist, wir haben,
305 das Inhouse Consulting wurde auch gerade über Integrat/ über die Integration hat
306 sich dort sehr stark etabliert in der Bank. Hatte einen sehr guten Stellenwert, weil
307 auch die Vernetzung in den verschiedenen Projektoffices wirklich gut funktioniert
308 hat. Obwohl wir da auch einen großen externen Partner im Riesenteam hatten. Da
309 hat das Inhouse Consulting mindestens genauso gut performt. Wenn nicht besser.
310 Aktuell würde ich sagen, hat es ein bisschen gelitten. Weil dadurch, dass sie da so
311 gut performt haben, haben natürlich sehr, hat es einen sehr starken, will mal sagen,
312 Rauslaufen von guten Kapazitäten gegeben - sowohl von Partner, Projektleiter auf/
313 über alle Ebenen. Und hat dazu geführt, dass ein sehr junger Nachwuchs nachge-
314 kommen ist, der gleichzeitig die Karrierewege der anderen gesehen hat, jetzt der
315 Meinung ist, auch innerhalb von einem Jahr schon wieder in die nächste Abteilung
316 wechseln zu müssen. Das hat meines Erachtens ein Stück weit dazu geführt, dass
317 das Inhouse Consulting aktuell etwas weniger präsent ist. Ich würde gar nicht mal
318 sagen, ob es einen Stellenwert, aber es ist einfach deutlich weniger präsent. Also es
319 ist mehr juniorpräsent als in der Vergangenheit. Hängt aber auch davon/ kann aber
320 auch damit zusammenhängen, dass meine persönliche Wahrnehmung eine andere
321 geworden ist durch die neue Rolle und den geringeren Kontakt und nicht mehr so
322 stark auf operativer Ebene. Aber schon/ aktuell, glaube ich, muss es ein. Wir haben
323 auch nicht mehr so das große Projektthema, wie ein Projekt G, eine Integration. Da
324 war natürlich, hat es wirklich sehr stark zur Reputation beigetragen. Im Moment,
325 glaube ich, ist es ein bisschen wieder zurückgefahren, muss sich jetzt erst wieder ein
326 Stück weit am Boden sammeln, um dann, glaube ich, wieder nach vorne kommen zu
327 können. Hängt aber in der Summe sehr stark von handelnden Personen ab. Ist am
328 Ende wie bei jeder externen Beratung. Wenn es am Ende drei, vier Partner dort
329 gibt, die sehr stark wahrgenommen werden und auch diese Rolle leben, dann ist das
330 was anderes. Dann ziehen die auch andere Leute an als wenn das umgekehrt der
331 Fall ist. Also in Schulnoten, ich sage mal, da zwischen der Integration glaube ich war
332 es dann eher auf einem Bereich 1 bis 2. Also wirklich sehr stark. Heute vielleicht
333 eher Richtung 2 bis 3, ein Stück weit zurückgekommen. Wobei die Arbeit wahr-
334 scheinlich qualitativ die gleiche ist, aber ist einfach eine interne Wahrnehmung.
335 00:20:26-9

336

337 I: Okay, danke. Einen anderen Punkt, auf den ich noch gern eingehen würde, ist, Du
338 hast gesagt, Du hast das Thema variable Vergütung professionell gelöst. Wie kann
339 ich mir das konkret vorstellen? 00:20:39-1

340

341 B11: Naja, am Ende muss der zuständig/ also erstmal gibt es ein Budget. Ist Punkt 1.
342 Punkt 2 liegt die operative Verantwortung, wie er dieses Budget verteilen will, dann
343 bei dem zuständigen Bereichsleiter, der dann eben gleich in Personalunion Ge-
344 schäftsführer war. Und professionell lösen heißt für mich, solange ich nicht irgend-
345 eine Auffälligkeit sehe, die mir jetzt auch ein bisschen nach 26 Jahren und - bin jetzt
346 18 Jahre Führungskraft, damals war ich es dann 15 Jahre. Wenn ich da keine Auffäl-
347 ligkeit sehe, die ich nicht sofort verstehe, dann lasse ich das auch so durchgehen.
348 Vorausgesetzt die Budgets sind da, wie er es vorgeschlagen hat. Da mische ich mich
349 dann nicht ein, selbst wenn da mal ein größerer Ausschlag drin ist. Wenn das halb-
350 wegs vernünftig begründbar ist, dann mische ich mich da nicht ein, sondern ich
351 gehe eher auf Anomalitäten. Das halte ich aber auch in der heutigen Funktion ge-
352 nauso. Am Ende habe ich ein Budget einzuhalten, gebe Hinweise, Rahmenbedin-
353 gungen. Und wenn es dann Dinge gibt, die ich auf Anhieb nicht verstehe, frage ich
354 nach. 00:21:33-6

355

356 I: Ich würde gerne noch auf ein Thema, das aber auch mit den unterschiedlichen, an
357 Deine unterschiedlichen Rollen und auch an Deine jetzige Position anknüpft. Du bist
358 ja jetzt im Segment C tätig. Und die interne Beratung Bank A ist/ als interne Bera-
359 tung Bank A-Aufsichtsrat warst Du ja Bereichsvorstands Segment E Bereich S. Die/
360 und die Frage zielt auf die Organisation, die organisatorische Aufhängung des In-
361 house Consultings ab. Wie nimmst Du die wahr? 00:22:06-5

362

363 B11: Also heute ist ja das Inhouse Consulting im Bereich F aufgehängt. Eine Einheit,
364 die irgendwie auch als Querschnittsdienstleister fungieren soll. Jetzt bin ich relativ
365 ehrlich an der Stelle. Ich denke, das konnte man dort aufhängen, man hätte es auch
366 genauso gut im Bereich S lassen können, weil der Bereich S naturgemäß in sehr
367 viele Projektaufgaben involviert ist. Es war damals eine Geschäftsbudgetentschei-
368 dung, weil man alle Querschnittsfunktionen da bündeln will. Wenn man wirklich
369 sehr stark darauf schaut, gäbe es genauso viele Gründe, ein Inhouse Consulting
370 eigentlich an der, gibt ja einmal bei uns eine Strategieabteilung, wie Bereich D, also
371 (GELÖSCHT), wo meines Erachtens ein Inhouse Consulting wirklich hingehören
372 würde, wenn ich eine Konzernentwicklung habe, eine Konzernstrategieabteilung,
373 würde ich normalerweise auch viel dafür sprechen, sie dort anzusiedeln. Am Ende
374 ist es wichtig, dass sie in einem Bereich angesiedelt ist, der ein natürliches Ver-
375 ständnis für Projektarbeit hat und das war und deswegen ist das vermutlich in
376 dem Bereich E, managt eigentlich die Querschnittsaufgaben für Segment F, nicht für
377 den Konzern. Und der Bereich S wieder managt Querschnittsaufgaben für den
378 Konzern. Genauso wie Bereich D. Insofern hätte ich mir auch weiterhin eine Auf-
379 hängung auch weiter in Bereich S genauso gut vorstellen können, wie man sie auch
380 in der Strategieabteilung haben könnte. Ich glaube, wichtig ist: es muss eine Einheit
381 sein, die ein Grundverständnis für Projektarbeit hat. Also bei Personal anzuhän-
382 gen zum Beispiel würde keinen Sinn machen, will mal sagen, keine Ahnung, mach
383 mal als unterhalb des Personalbereichs, weil das eine spezielle personelle Einheit
384 ist, würde ich immer sagen: eine natürliche Kompetenz für Prozess- und Projekt-
385 themen ist im Personalbereich nicht gegeben. 00:23:43-3

386

387 I: Siehst Du aber ansonsten Vor- und Nachteile der jetzigen Aufhängung gegenüber
388 zum Beispiel einer im Bereich D? 00:23:51-0

389

390 B11: Ich sehe schon einen Nachteil. Sage ich auch ganz offen. Einen, also es gibt
391 einen Nachteil, dass es nicht bei Bereich D ist, ist dass wir dort dann doch sehr oft
392 für strategische Themen oder für viele Themen gefühlt eher auf externe Beratung
393 zurückgreifen, wo sich manchmal, glaube ich, auch ein Inhouse Consulting durchaus
394 anbieten würde - zumindest in der vorhin auch genannten Mischform. Hängt aber
395 dann am Ende wahrscheinlich auch an den handelnden Personen. Ein Bereich D
396 könnte es genauso gut woanders beauftragen. Aber es wäre natür/ ist glaube ich,
397 ein natürlich anderer Stellenwert des Inhouse Consultings. Wenn man dann wüsste,
398 es gehört in eine Strategieabteilung, die am Ende ja beim CEO dieser Bank angesie-
399 delt ist. Der/ weswegen es als strategischer Vorteil angesehen wird. Der Nachteil
400 wäre, dass es natürlich eine sehr vom Rest der Bank häufig entkoppelte Einheit, weil
401 sie wirklich selber nochmal auf einer Ebene oben als Berater des Vorstands irgend-
402 wie agiert. Das könnte zu einer mangelnden Akzeptanz als Dienstleister in anderen
403 Bereichen führen. Nach dem Motto: huhu, an wen laufen denn eigentlich die Er-
404 gebnisse als erstes? Also insofern gibt es da Vor- und Nachteile dafür. Ich glaube, es
405 wäre auf jeden Fall den Nachteil, dass es eben weniger strategische Themen ist,
406 ließe sich wahrscheinlich nur durch eine entsprechende Positionierung in diesem
407 Bereich über Bereichsvorstand, über Vorstandsebene erreichen. Also könnte man
408 wahrscheinlich eher ausgleichen, dann wäre es besser, es dort nicht anzusiedeln.
409 00:25:10-4

410

411 I: Und Deine persönliche Wahrnehmung? Weil Du ja im Bereich S warst und jetzt im
412 Segment C. Hat sich dort irgendetwas für Dich geändert? 00:25:19-7

413

414 B11: Eigentlich aus der Rolle heraus. Also als, wie gesagt, als Bereich S-Chef ist man,
415 also generell bei einem Querschnittsbereich in einem Dienstleistungs/ oder einem
416 Dienstleistungsteil der Bank, ist man auch als Bereichsvorstand noch deutlich stär-
417 ker in operative Themen involviert, weil man gerade die Big Tickets eigentlich selber
418 auf der Agenda hat und sich um die in irgendeiner Form auch persönlich mit küm-
419 mert. Das ist als ein Vertriebsvorstand oder Vertriebsbereichsvorstand komplett
420 anders. Dort ist man wirklich in der sehr stark operativen Verantwortung, in einer
421 sehr starken Führungsverantwortung. Und die Themen, die projekthaft erarbeitet
422 werden, kommen tatsächlich eigentlich nur noch als Ergebnis zur Diskussion auf den
423 Tisch. Man nimmt von der operativen Tätigkeit nicht mehr so viel wahr. Also als
424 Bereich S-Chef war ich mir selbst 100 Proz/ alle meine 10 wichtigen Themen, die am
425 Ende über Gedeih und Verderb des Bereiches entscheiden, hatte ich persönlich auf
426 dem Tisch. Das ist hier als Vertriebschef überhaupt nicht mehr der Fall. Da kümmer
427 ich mich um Führung, um Vertrieb und operative Umsetzung von Themen.
428 00:26:17-4

429

430 I: Meine vorletzte Frage zielt auch auf einen Punkt, den Du eingangs erwähnt hast,
431 ab. Und zwar geht es dort um die finanziellen Rahmenbedingungen. Du hast den
432 Punkt schon angesprochen. Das Inhouse Consulting ist billiger. Aus finanzieller Sicht:
433 gibt es/ welche Rolle oder sagen wir, welche Rolle spielen die Financials übergrei-
434 fend, wenn es um Auftragsvergabe geht? 00:26:42-6

435

436 B11: Ich glaube, mittlerweile spielen sie eine stärkere Rolle. Ich glaube, es ist
437 schwieriger geworden für die externen Consultants, weil die finanziellen Themen im
438 Sinne Value for Money - also was kriege ich eigentlich von denen. Und das wird

439 mittlerweile schon sehr, sehr kritisch gesehen. Das heißt, man hat einen Hang dazu,
440 die Teams tendenziell kleiner zu machen. Was dann immer eine Frage der Effizienz
441 am Ende aufwirft. Und ich glaube auch, dass das eine der großen Herausforderun-
442 gen wird, zumindest im Bankenbereich bei uns, dass man eher Cherrypicking auch
443 betreiben möchte. Nach dem Motto: ich brauche eigentlich nicht noch ein Viertel
444 Partner, ein Achtel Executive Partner und ein - weiß ich nicht - Sechzehntel Super
445 Executive Partner, die ich alle mitbezahle. Sondern man möchte irgendwie eigent-
446 lich die ein oder zwei Experten, die es mal gemacht hat. Das heißt die externen
447 Consultants, die sich da in ihren Preisstrukturen angepasst haben, tun sich da auch
448 mittlerweile leichter, noch ganze Teams zu platzieren. Beim Inhouse Consultant ist
449 das ein untergeordneter Aspekt. Was wiederum eher die Möglichkeit eröffnet, an
450 der Stelle tatsächlich über effiziente Teams nachzudenken. Also, ich glaube, beim
451 Inhouse Consulting guckt man eher erst auf die Aufgabe, auf die Teambesetzung
452 und dann auf das, was heißt es „budgetmäßig“, weil budgetmäßig im Prinzip muss
453 es auch wirklich, muss genauso auch einen Prozess geben wie bei Externen. Bei
454 Externen ist man mittlerweile sehr viel stärker, glaube ich, dass die mir so viel Im-
455 pact bringen, dass sich das teure Geld lohnt. Und ich glaube, das ist schon so ein
456 sehr starker Unterschied mittlerweile in der Auftragsvergabe. 00:28:07-0

457

458 I: Kannst Du den finanziellen Unterschied quantifizieren, damit ich ein Gefühl dafür
459 habe? Ist natürlich wegen der Verrechnungsart schwierig, das weiß ich, aber/
460 00:28:15-0

461

462 B11: Ja, aber ich habe es jetzt nicht im Kopf. Aber ich glaube, ein normaler Consul-
463 tant Inhouse liegt wahrscheinlich irgendwie verrechnungsmäßig bei 800 bis 1.000
464 Euro am Tag - ich weiß es nicht - in der Verrechnung. Ich weiß es jetzt - ehrlich
465 gesagt - nicht mehr auswendig. Ich meine, es waren irgendwie um die 800, aber das
466 ist jetzt geschossen. Und der Faktor für den Externen liegt dann bei drei bis vier
467 dazu. Beide kriegen das Gehalt auch nicht, was man dafür bezahlt. Aber ich glaube
468 das ist so momentan, wenn ich es richtig im Kopf habe, die Maßquote da ungefähr.
469 Also ich würde aus dem Bauch heraus jetzt schätzen,. Ich habe es lange nicht mehr
470 gemacht, man merkt daran, ich habe schon lange keinen Auftrag mehr geschrieben
471 - zumindest keinen Inhouse Auftrag mehr geschrieben. Bei den Externen habe ich
472 das sehr/ ziemlich genau. Aber ich glaube, der/ die Differenz liegt so bei Faktor vier.
473 00:28:51-6

474

475 I: Gut. Das/ 00:28:54-2

476

477 B11: Wobei witzigerweise die Gehälter nachher gar nicht mehr so weit auseinander
478 liegen am Ende. Die liegen dann vielleicht nur Faktor zwei auseinander. 00:28:59-7
479

480 I: Das kann ich jetzt schwer beurteilen, weil mir die externe Erfahrung fehlt (lacht).
481 00:29:06-0

482

483 B11: Ja, ich kann es beurteilen. Ich glaube, bei den Gehältern ist es tatsächlich so: es
484 - würde ich aus dem Bauch heraus heute schätzen - liegt so Faktor 1,5 bis zwei
485 auseinander je nach Position. Nimmt nach oben hin schneller, gibt nach, driftet
486 nach oben schneller. Also beim Einstieg, glaube ich, ist tatsächlich eher Faktor 1,5.
487 Ab Projektleiterebene wahrscheinlich schon Faktor zwei und bei Partnerebene

488 würde ich sagen Faktor zehn oder so - inklusive der Beiratsvorsitzenden. Aber es/
489 man sieht, dass da halt eben die Knochenmühle, die man sehr stark bei externen
490 Consultants dann sieht - und das muss man auch sehen, das ist ein anderer, das ist
491 ein anderer entsprechender Druck, auch Knoch/ was da aufgebaut wird - führt halt
492 dazu, dass dann die Schere nach oben sehr viel schneller aufgeht. 00:29:45-2

493

494 I: Danke für Deine Stellungnahmen. Die waren/ haben mich alle, also waren sehr
495 bereichernd, kann ich schon jetzt sagen. Als abschließenden Punkt hatte ich vorhin
496 schon eingangs erwähnt: gibt es noch irgendwas, was Du aus Deiner Perspektive
497 erwähnen möchtest? 00:30:02-7

498

499 B11: Ich glaube, aus meiner Perspektive, was mir wichtig ist: es wird häufig immer
500 wieder/ es gab eine ganze Weile lang die Zeit, wo immer wieder die Sinnhaftigkeit
501 eines Inhouse Consultants in Frage gestellt wurde. Wo es oft genug die Ansätze gab,
502 lass uns den ganzen Laden zerschlagen, jeder Geschäftseinheit - wir haben ja ver-
503 schiedene Stabsabteilung - jedem von denen irgendwie zehn Leute zuschlagen und
504 die Welt ist gut. Diese Debatten gab es immer wieder. Gegen die habe ich mich
505 persönlich auch immer wieder dagegen eingesetzt. Weil ich das für Quatsch halte.
506 Weil ich glaube auch das Rotieren über verschiedene Projektthemen durchaus Sinn
507 macht. Aber das ist, glaube ich, eine permanente Bedrohung der Inhouse Consul-
508 tants ausgesetzt sind - je nach Stärke der Stabschefs, die meistens selber das Prob-
509 lem haben, nicht eigene/ genug Projektressourcen zu haben und glauben, darüber
510 ihr Problem der Personalbeschaffung und attraktiver Karrierewege im Projektma-
511 nagement in ihren Stabsabteilungen aufbieten zu können, dadurch heilen zu kön-
512 nen. Das ist für mich ein Punkt. Ich glaube, das Inhouse Consulting - also die erste
513 Botschaft, die ich mitgeben möchte -/ ich glaube, das Inhouse Consulting muss
514 immer wieder den Mehrwert dieser verschiedenen Projektarbeiten, der Rotation,
515 der entsprechenden eigenen Denke in so einer Projekteinheit, immer wieder so
516 präsent auch rausstellen und das über entsprechende Multiplikationen im Konzern
517 auch wahrnehmbar machen, dass dieser permanenten Bedrohung „Lass uns das
518 doch auflösen und an alle verteilen.“ entgegengewirkt wird. Und - Punkt zwei - was
519 ich, was auch eine Beobachtung ist, jetzt gerade zumindest auf das Inhouse Consul-
520 ting der Bank A. Ich weiß nicht, wie das in anderen Unternehmen ist. Das interne
521 Netzwerken der Managementebenen des Inhouse Consultings ist deutlich schlech-
522 ter ausgeprägt als bei externen Consultants. Also im Sinne des eigenen Agierens.
523 Wie schafft man es, ein Netzwerk von Auftraggebern, die man hatte, auch zu erhal-
524 ten, die zu pflegen, auch selber dort in entsprechende Gremien versuchen, immer
525 wieder reinzukommen, auch beraten, zu nehmen. Also ganz platt: externe Consul-
526 tants spielen ihr Spiel sehr stark auf Bereichsvorstands- und Vorstandsebene. Da
527 wissen sie genau, mit wem sie wann, wo, wie zu netzwerken haben. Die Inhouse
528 Consultants machen das, wenn man jetzt mal auf die Partnerebene geht, eher ein
529 bisschen noch auf Bereichsvorstandsebene, schon eher auf Bereichs-/ auf Bereichs-
530 leiterebene, Abteilungsleiterenebene. Also spielen in der Regel, was das Networking
531 angeht, eine Liga tiefer, mindestens eine Liga, manchmal sogar zwei. Und das ist
532 etwas, was, glaube ich, wenn man das verbessern würde, auf den ersten Faktor im
533 Sinne des „Werden wir aufgelöst oder nicht?“ sehr stark entgegenwirken würde.
534 Und da sehe ich, ich glaube, für Inhouse Consultings, dieses Standing sich zu erar-
535 beiten, dort auch Sparringspartner eben auch für Bereichsvorstände zu werden, das
536 hat meines Erachtens das größte Entwicklungspotential, setzt aber entsprechende

TRANSKRIPT: 20130712_Interview 11_v1.1

BEFRAGTER: B11; Bereichsvorstand Bank A; 46 J.; männlich

537 Charaktere auf der Partnerebene voraus, die das auch können. Das dazu als über-
538 greifende Betrachtung. 00:32:55-8
539
540 I: Dann vielen Dank, B11. 00:32:58-8
541
542 B11: Gerne. Spannendes Thema. 00:33:00-5

12 Interview 12:

B12, Project Manager Inhouse Consulting

TRANSKRIPT: 20130718_Interview 12_v1.1

BEFRAGTER: B12; Project Manager Inhouse Consulting; 29 J.; männlich

1 THEMA: "Interaktion zwischen Inhouse Consultant und Client"

2 BEFRAGTER: B12; Project Manager Inhouse Consulting; 29 J.; männlich

3 INTERVIEWER: Dorothee Wulfert-Markert; 30 J.; weiblich

4 ORT DES INTERVIEWS: Geschäftsräume Bank A, Frankfurt am Main

5 DATUM/ZEIT: 18.07.2013, 08:00-09:30 Uhr (Interviewdauer: 48min)

6 TRANSKRIPT: 20130718_Interview 12_v1.1

7

8 I: Also, lieber B12, ich begrüße Dich herzlich zum Interview. Wir haben ja eben
9 schon erläutert, worum es geht. Es geht um das Thema Inhouse Consulting. Und
10 bevor ich mir die unterschiedlichen Themenblöcken mit Dir dann einsteige, hätte
11 ich gerne, dass Du vorab mal ein paar Worte zu Deinem eigenen Hintergrund sagst.
12 Das heißt, Deinen beruflichen Werdegang in das Inhouse Consulting. Dann auch
13 innerhalb des Inhouse Consultings und vielleicht kannst Du damit abschließen, auf
14 welchem Projekt Du dann aktuell arbeitest. 00:00:35-6

15

16 B12: Okay. Also von der Ausbildung her bin ich Diplom-Volkswirt. Hab hier in Stadt L
17 studiert und ein halbes Jahr in der westeuropäischen Stadt A. Während meines
18 Studiums hab ich zwei Praktika bei der externen Beratung V im Advisory und später
19 bei der Bank B, also in der volkswirtschaftlichen Abteilung, gemacht. Hab bei den
20 beiden Praktika kennengelernt, dass beides nicht so hundertprozentig das ist, was
21 ich später machen will. Hab aber auch Beratungen auch während meines Studiums
22 bei einer studentischen Unternehmensberatung kennengelernt. Und das hat mir
23 Spaß gemacht und mich interessiert. Die unterschiedlichen Herausforderungen der
24 Projekte. Und mit darum, dann unter anderem auf das Inhouse Consulting gekom-
25 men, weil das doch die Vorteile der Projektarbeit und der Beratung mit den Vortei-
26 len eines, ja, geregelten Arbeitslebens verbindet. Zur Bank A: das war dann eher
27 zufällig. Also ich hab jetzt nicht gesagt, dass Bank A unbedingt der Arbeitgeber ist,
28 wo ich hin möchte, sondern ist halt eine der beiden ganz großen Banken in Stadt L.
29 Und da hat es eben geklappt und bei der Bank B nicht. Bin jetzt bei dem Inhouse
30 Consulting und bei der Bank A seit etwas mehr als vier Jahren. Mittlerweile Pro-
31 jektmanager. Ja, diverse Projekte in ziemlich allen Segmenten der Bank mittlerweile
32 gemacht. Momentan auch die Projektleitung bei einem Projekt. Das war/ auf dem
33 letzten Projekt zwei Monate in dem osteuropäischen Land O und drei/ zweieinhalb
34 Monate in der asiatischen Stadt U. Also habe da auch Auslandserfahrung gesam-
35 melt. Bin froh, dass die Bank A oder die Inhouse Consulting mir diese Möglichkeit
36 gegeben hat, was auch nicht selbstverständlich ist. Und bin momentan auf einem
37 Projekt in Bereich E1 - (GELÖSCHT). Mit dem Ziel, hauptsächlich Kostenoptimierung
38 (..) bei allen Kostenarten oder fast allen Kostenarten der Bank zu erreichen.

39 00:02:15-6

40

41 I: Mhm. (..) Kannst Du nochmal genau darauf eingehen, was damals den Ausschlag
42 für das Inhouse Consulting gegeben hat? 00:02:23-8

43

44 B: Also zum einen war die Zeit, wo ich mich beworben hab, so Ende 2008 Anfang
45 2009. Also ich war Mai 2009 fertig mit meiner Diplomarbeit. Hab mich da vorher
46 schon parallel dazu beworben. War nicht unbedingt die beste Zeit, um in die Fi-
47 nanzbranche einzusteigen. Von Haus aus, wie gesagt, als Volkswirt in Frankfurt ist
48 man eh so ein bisschen finanzenlastig auch. Meine Praktika waren ja auch in der
49 Finanzwelt so, dass das eigentlich nur Banken oder Bank-nahe Unternehmen in

50 Frage kamen. Da waren nicht so viele auf dem Markt. War dann/ hatte mich noch
51 bei der Aufsichtsbehörde X unter anderem beworben. Hatte da auch eine Zusage
52 bekommen. Am Ende war es aber so, dass ich mir schon die, ja, Herausforderung
53 bei der Beratung und dann noch das deutlich bessere Gehalt, als jetzt bei der Auf-
54 sichtsbehörde X, den Ausschlag gegeben hat zum Inhouse Consulting und dann zur
55 Bank A zu kommen. Externe Beratung kam damals nicht für mich in Betracht, mitt-
56 lerweise auch nicht mehr, kurzzeitig hatte ich mir das mal überlegt, einfach auf-
57 grund der Arbeits- und Reisezeiten. Also mal reisen ist schön, aber ständig reisen
58 das wäre doch zu viel, beziehungsweise, die Arbeitszeiten, die regelmäßig länger als
59 zehn, elf Uhr abends gehen. So ein bisschen Freizeit hab ich dann doch ganz gerne.
60 00:03:23-0

61

62 I: Mhm. Wie sind so Deine Arbeitszeiten im Vergleich dazu? 00:03:27-9

63

64 B12: (..) Also in der Regel würde ich sagen, in der Woche so zwischen 45 und 50
65 Stunden. Gibt natürlich mal Phasen, die länger sind. Gibt auch Phasen, die kürzer
66 sind. Auch von Projekt zu Projekt abhängig. Hier vom Projekt ist sehr angenehm.
67 Also ich sag mal 45 so die Regel, mehr eigentlich relativ selten. Sprich morgens von
68 halb neun, viertel vor neun bis ja, neunzehn Uhr, so um den Dreh. Also sehr ange-
69 nehm. Freitags ein bisschen kürzer. 00:03:51-8

70

71 I: Ja. Vielen Dank. Also ich hab einen ganz guten Einblick bekommen, was damals
72 Deine Entscheidung war. Aber auch welche Vorteile Du zum Beispiel im Inhouse
73 Consulting während der Laufzeit dann im Inhouse Consulting wahrgenommen hast.
74 (..) Wenn Du Dich heute jetzt noch mal entscheiden müsstest/ (..) - also nochmal
75 vor der Berufswahl stündest: Welche Argumente würden denn dann relevant sein
76 für Deine Entscheidung? 00:04:18-7

77

78 B12: (..) Also ich glaub, mittlerweile sind ähnliche Argumente wie nach dem Studi-
79 um. Also die Herausforderung oder die Arbeitsart oder die Arbeitsinhalte. Das
80 Monetäre und die Arbeitszeiten und auch das, was ich lernen kann. Was, glaube ich,
81 weniger eine Rolle spielt als früher: Ich glaub, früher war man mehr so/ oder ich
82 mehr darauf fixiert, für ein bekanntes und großes Unternehmen zu arbeiten. Ich
83 glaub, das wäre jetzt nicht mehr so wichtig, solange eben die Arbeitsinhalte stimmen
84 und ich Personen in meinem Umfeld hab, von denen ich was lernen kann. Ja, das ist
85 so eigentlich das, was sich verändert hat. Was früher noch nicht so ganz wichtig für
86 mich war. Da war, wie gesagt, eher ein großer Name wichtig. Auch für den zwie/ das
87 ist jetzt. Und im Nachhinein würde ich auch sagen, ist es jetzt für einen Berufsent-
88 scheidet nicht so wichtig jetzt bei einer großen Bank oder so zu arbeiten. Ich glaube,
89 wenn es ein spezialisiertes Unternehmen ist, was auf dem Feld, wo es arbeitet
90 richtig groß und/ oder bekannt ist und gut ist/ guten Ruf hat, dann ist das auch
91 völlig ausreichend. Muss nicht unbedingt meine Oma kennen das Unternehmen.
92 Aber vielleicht wenn es auf dem Feld, wo es tätig ist, ein gutes ist, dann ist es auch
93 schon/ ist das auch schon was. 00:05:23-6

94

95 I: Mhm. Du hast unter anderem den Punkt Personen angesprochen, von denen Du
96 etwas lernen kannst. (..) Darauf würde ich gerne eingehen. Vorab aber vielleicht
97 nochmal: Kannst Du vielleicht noch mal/ Entschuldigung. Kannst Du vielleicht noch

98 mal Dein Karriereweg - also vom (..) Consultant zum PM -, kannst Du den auch noch
99 mal ein bisschen erläutern und auch - also - mit Zeiten hinterlegen? 00:05:53-4

100

101 B12: Mhm. Ja, also wie gesagt: Eingestiegen bin ich im Juli 2009, war dann 21 Mona-
102 te Consultant, beziehungsweise am Anfang auch Junior Consultant - aber die kann
103 man als synonym betrachten die beiden Rollen. Bin dann nach 21 Monaten SC
104 geworden. Ich glaub, mein Einstieg in dem Inhouse Consulting war nicht ganz so
105 einfach oder perfekt. Hat auch vom Projekt her abhängig oder am Projekt gelegen
106 oder auch an dem Projektleiter gelegen oder -leiterin damals. Glaub, die Rolle vom
107 Praktikanten während des Studiums zum Consultant dann, die ist mir nicht so ganz
108 einfach gefallen der Sprung. Ich glaub, ich war die ersten Wochen und Monate noch
109 eher der Praktikant als der Berater oder der Consultant. Das hat sich dann im Laufe
110 der Zeit auch durch mehrere Projekte und die Verantwortung, die man in den Pro-
111 jekten übernimmt geändert. Und war dann, wie gesagt, ab April 2011 Senior Con-
112 sultant. 18 Monate und bin seit Oktober 2013 PM. 00:06:46-2

113

114 I: Mhm. Ich würde gerne dann auf das Thema Personen überleiten. Du hast gesagt,
115 Du würdest/ Dir ist wichtig, dass Du mit Personen, von denen Du etwas lernst,
116 zusammenarbeitest. Wo findest Du denn die Person in Deinem aktuellen Umfeld,
117 von denen Du lernst? 00:07:02-3

118

119 B12: Also meine Firma hat zwei Arten von Lernen. Das eine ist, was zu lernen, wie
120 man/ was man gerne für sich anwendet. Und das andere ist, was zu lernen, was
121 man eher nicht für sich anwenden will. Ich glaub, was man nicht anwenden will, da
122 trifft man in der Bank immer wieder Leute, in allen möglichen Bereichen, wo man
123 sich/ was sieht und sagt, oh B12, so willst Du es auf keinen Fall machen. Mittlerwei-
124 le auf der PM-Ebene ist es ja so, dass man dann direkt mit dem Kundenprojektleiter
125 zusammenarbeitet. Und mit dem Auftraggeber, die meistens auf Bereichsleitererebe-
126 ne angesiedelt sind. Und da muss ich sagen, sind in der Bank A/ oder zumindest alle,
127 die ich getroffen hab, schon Persönlichkeiten, wo ich sage: Da kann ich als - doch
128 relativ junger Berater - noch was von lernen. Innerhalb des Inhouse Consulting
129 dünnt das da oben mal so ein Stückchen aus. Weil ich glaub: Als Consultant war es
130 noch so, dass man von sehr vielen was lernen konnte. Ich glaub, mittlerweile haben
131 wir jetzt hier auch echt ein gutes Team zusammen. Natürlich, wenn man jetzt vier
132 Jahre dabei ist und die Erfahrung hat und dann schon mal auf einem höheren Level,
133 dann ist nach oben natürlich erstens mal nicht mehr so viele Leute und zweitens
134 auch nicht mehr so die Leute, wo ich sage: Da guck ich ganz nach oben und das sind
135 alles meine Vorbilder. Sondern da guckt man sich vielleicht zwei, drei Leute aus, von
136 denen man Teile sich anschaut und Teile gut findet. Aber das ist jetzt nicht so, dass
137 man sagt, da sind alle Leute, von denen ich täglich was lernen kann. 00:08:12-3

138

139 I: Mhm. Also Du hast dann praktisch zwei Gruppen, von denen Du lernst, angege-
140 ben, wenn ich das so zusammenfassen kann: also die Kunden und die/ Deine Kolle-
141 gen aus dem Inhouse Consulting. 00:08:24-2

142

143 B12: Ja. 00:08:23-8

144

145 I: Was/ Du hast gesagt, Du guckst dir da bestimmte Dinge, die Du von denen lernen
146 möchtest, heraus. Kannst Du Beispiele dafür geben, was da in Deiner Funktion
147 besonders wichtig ist? 00:08:33-7

148

149 B12: Dann da vielleicht noch eine Ergänzung. Wo ich auch gelernt hab: Ich hab
150 sieben Monate mit der externen Beratung Y zusammengearbeitet sehr eng im
151 Projekt. Und danach auch noch mal ein halbes Jahr, aber da nicht ganz so eng. Das
152 war ein anderes Projekt. Und auf den sieben Monate, wo ich wirklich direkt bei
153 denen gearbeitet hab, also praktisch war auch der Projektleiter der externen Bera-
154 tung Y mein direkte Projektleiter. Weil der Inhouse Consulting-Projektleiter war da
155 doch ein ganzes stückweit entfernt war. Er war bei zwei-, drei Mal Meeting dabei,
156 aber inhaltlich eigentlich nichts dazu beitragen können. Und das war auch eine Zeit,
157 wo ich, glaube ich, sehr viel gelernt hab. Einfach wie die Kollegen dort arbeiten, weil
158 die schon noch mal einen anderen Ansatz haben als wir. Auch was die Erwartungs-
159 haltung und die Professionalität bei der Arbeit angeht. Also das ist so die dritte
160 Gruppe, wo ich sage, wo ich noch was gelernt habe. Das ist natürlich nicht in jedem
161 Projekt. Also das ist einfach von Projekt zu Projekt unterschiedlich, ob man noch mit
162 externen Beratern zusammenarbeitet oder nicht. 00:09:17-2

163

164 I: Mhm. Was hast Du da ganz konkret gelernt? Oder was war da ganz konkret an-
165 ders? 00:09:21-7

166

167 B12: Also anders war - wie gesagt - erstmal Richtung Professionalität, dass man
168 gesagt hat: Okay, da ist wirklich/ was viel angeht, so eine ziemliche Null Toleranz-
169 Schwelle innerhalb des Teams. Der Druck war auch ein anderer. Gut, den hab ich
170 jetzt natürlich nur am Rande mitbekommen. Und ich glaub, man/ was ich ganz gut
171 gelernt hab oder mitbekommen hab, war dieses Politische. Dass man gesagt hat,
172 hier an den richtigen Punkten mal reinstechen, auch mal jemanden anzählen. Auch
173 mal einfach bewusst provozieren, auch wenn man dann selbst irgendwie einen auf
174 den Deckel bekommt. Aber das nimmt man in Kauf. Also Reizpunkte und Konflikte
175 auch mal setzen. Wir, glaube ich, in dem Inhouse Consulting und der Bank A uns
176 immer ein bisschen schwer tun. Also ich glaub, da wird oftmals gesagt: Ja, ist okay.
177 Mach es beim nächsten Mal besser. Und da war es wirklich so, dass man auf Fehler
178 deutlich hingewiesen hat. Den Druck ständig hoch gehalten hat. Man sich natürlich
179 im Projekt dann oder im Projektteam der Bank keine Freunde gemacht hat. Aber die
180 Kollegen waren auch nicht da, um sich Freunde zu machen, sondern um ihren Job
181 zu machen. Und das haben die, glaube ich, gut gelernt. Was, wie gesagt, bei uns in
182 der Inhouse Consulting auch mit dem Inhouse Consulting zusammenhängt, weil wir
183 den Leuten doch immer zwei-, drei Mal begegnen, ein bisschen schwieriger ist. Also
184 wir versuchen halt immer, da keine verbrannte Erde zu hinterlassen. 00:10:27-0

185

186 I: Kannst Du mir mal ein Beispiel dafür geben, was so ein Fehler sein kann, wo man
187 dann nachbohrt? 00:10:33-0

188

189 B12: Ja, also einfach dass man Aufträge im Rahmen des Projektes hatte und die
190 nicht zeitgerecht geliefert hat. Und anhand dieses Auftrages andere Abhängigkeiten
191 waren, die dann auch zu Verzögerungen geführt haben. Dass man das einfach ganz
192 offen angesprochen hat. Und dann - wie gesagt - auch das nicht nur jetzt im Jour
193 Fixe dargestellt hat, sondern auch im LA. Also auch dem Management gezeigt hat,

194 woran denn die Verzögerung liegt und da teilweise auch so dargestellt, also keinen
195 Namen genannt, aber zumindest, dass/ die verantwortlichen Bereiche so genannt,
196 dass eigentlich jedem klar war, wer denn der Name dahinter ist. Und ich glaub,
197 dieses Finger Pointing, das machen wir jetzt innerhalb der Inhouse Consulting oder
198 beziehungsweise ich im Projekt habe es auch noch nicht gemacht. Weil ich glaube,
199 in einer kleinen Runde kann man es mal machen. Aber ich glaub, im LA, im Ma-
200 nagement, das macht man doch dann eher nicht. Ja. (...) Oder machen eher wenig.
201 00:11:20-2

202

203 I: Okay. (...) Ich würde gerne zurückgehen/ -kommen auf das, was/. Und was nimmst
204 Du dann praktisch von Kundenseite oder von Inhouse Consulting-Seite mit?

205 00:11:31-3

206

207 B12: Also Inhouse Consulting-Seite natürlich ganz viel Methodik, die das Inhouse
208 Consulting im Laufe seiner Zeit entwickelt hat. Das lässt natürlich im Laufe/ also die
209 Lernkurve ist am Anfang, wenn man einsteigt, sehr hoch. Die wird dann natürlich
210 geringer, weil man dann schon sehr viel mitnimmt und dann auch die Methoden
211 jetzt selbst weitergibt. Jetzt ist es so in der Rolle als PM, dass man natürlich in dieses
212 Führungsleben reinarbeitet oder reinläuft. Ich glaub, das ist ein Feld, was gelernt
213 werden muss. Hab ich jetzt auch in den letzten Monaten gelernt, dass es erstmal
214 keine Anleitung für Führen gibt. Und dass man das/ dass jeder das lernen muss. Ich
215 glaub, dass jeder bei der Führung Fehler gemacht hat. Und bei der Führung immer
216 noch macht. Sei es jetzt ein Schäuble (Anm.: Politiker Wolfgang Schäuble), der
217 irgendwie sein Pressesprecher da ankackt oder auf einem Projekt, wo man/ was
218 nicht läuft. Und dass auch jeder Mensch anders zu führen ist. Also das ist momen-
219 tan so die größte Lernkurve, die ich habe. Da kann man sich, glaube ich, einiges
220 abgucken von erfahrenen Inhouse Consulting-Kollegen. Wo man jetzt vielleicht
221 methodisch oder von der Arbeitsweise inhaltlich nicht mehr so viel lernen kann.
222 Aber was auf dieser menschlichen Ebene ist. Ähnlich ist es bei den Kundenmitarbei-
223 ter- oder Kundenprojektleitern. Wo auch sehr viel an/ bei der Projektsteuerung, bei
224 der Mitarbeiterführung sich anschauen kann. Da teilweise schon noch methodisch
225 oder inhaltlich, weil die einfach auf anderen Feldern unterwegs sind oder unter-
226 wegs waren als wir. Auf der anderen Seite, glaube ich, dass die auch sehr viel von
227 uns immer lernen können. Aber die haben halt als F2er oder aufwärts schon oftmals
228 eine Erfahrung, die wir in dem Inhouse Consulting größtenteils nicht haben. Auch
229 was die Tiefe der Themen angeht oder auch die Tiefe der/ oder die/ Umfang der
230 verschiedenen Bereiche, die sie gesehen haben im Laufe ihrer Karriere. Und auch in
231 Führungsposition gesehen haben. Das glaube ist was, was man da noch abgucken
232 kann. Und das, wo man wieder was lernt/ oder wo ich immer wieder was lerne.

233 00:13:08-1

234

235 I: Mhm. (...) Ich hab zwei Fragen. Du bist schon auf die Methoden und Inhalte ein-
236 gegangen, die Dich interessieren. Oder hast auch eben gesagt: Also methodisch bist
237 Du schon auch/ hast Du auch schon relativ viel Know How angesammelt. Auf was
238 für Methoden bezieht sich das denn? 00:13:25-9

239

240 B12: (...) Also ich glaub, wenn Du mich das vor einem Jahr gefragt hättest, hätte ich
241 nicht so viel dazu sagen können. Weil viel von dem, was wir machen, geht so ein
242 bisschen in Fleisch und Blut über. Und man nimmt das als selbstverständlich hin.

243 Das ist so, wenn Du ein Schüler fragst: Was hast Du gelernt in der Schule? Mhm. Das
244 wichtigste ist, glaube ich, Lesen und Schreiben zu lernen und zu rechnen. Aber das
245 wird wahrscheinlich keiner sagen. Sondern wird sagen, ich hab was über den Drei-
246 ßigjährigen Krieg gelernt. So ähnlich ist es hier auch. Ich glaub, das wichtigste, was
247 wir lernen, ist, Probleme zu strukturieren. (..) Mit/ Termine zu organisieren, Termini-
248 ne durchzusteuern. Einfach Strukturen in Projekt, in Aufgaben, Termine zu bringen -
249 eigentlich in die tägliche Arbeit. Und wenn man die Arbeit von vielen Kollegen der
250 Bank anguckt, dann ist das eben nicht so. Also lass mal einen durchschnittlichen
251 Bankmitarbeiter einen Workshop machen. Der sitzt da, total nervös, kriegt kein Wort
252 raus. Man klärt erstmal die erste viertel Stunde, was ist überhaupt der Inhalt des
253 Workshops. So was würde uns halt nicht passieren. Weil es wir einfach als selbst-
254 verständlich annehmen. Aber was wir auch im Laufe der Zeit lernen. Also einfach an
255 solchen - für uns wirklich nullachtfünfzehn Dingen - bis hin dann, wie gesagt, wie
256 steuert man Projekte durch, wie setzt man Projekte auf. Das zielorientierte Arbeiten
257 oder ergebnisorientierte Arbeiten. Dass wir eigentlich immer wissen oder wissen
258 sollten, warum machen wir es eigentlich? Was ist das Ziel dieser Sache? Das sind so
259 die Hauptpunkte, glaube ich, die man methodisch im großen Umfang lernt. Ich
260 glaub, so kleinere Sachen, wie jetzt diese OPL und Protokolle schreiben, Protokolle
261 formulieren oder auch ein Projekt mit Protokollen steuern. Das kommt dann immer
262 auch so dazu. Und der ganze andere Projektkram. Ja. Also wie gesagt, was gehört in
263 einen LA rein, was sind die regelmäßigen Termine und so weiter und so fort. Was im
264 normalen Projektalltag da steht, das gehört auch noch dazu, klar. 00:15:06-3

265

266 I: Du hast auch die andere Seite vorhin angesprochen. Und hast gesagt: Das sind die
267 Inhalte, die Dich interessiert haben. Kannst Du die nochmal konkretisieren? Die
268 Inhalte, mit denen Du Dich in Deinen Projekten befasst? 00:15:17-3

269

270 B12: Momentan? Oder allgemein? 00:15:19-2

271

272 I: Die Du bisher. Ja. Also das kann/ 00:15:21-6

273

274 B12: Okay. Also grundsätzlich ist es, glaube ich, oft Inhalte gewesen, die jetzt nicht
275 typisch für eine Bank sind. Das waren so Projekte wie damals Filialzusammenlegung,
276 wo wir Filialen der Bank C und Bank A zusammengelegt haben. Zeitgleich war die
277 Fusion auch von Unternehmen X und Unternehmen Z, glaube ich. Wo ich mir dann
278 gedacht hab: Na ja. Also wenn ich jetzt bei Unternehmen X arbeiten würde und
279 Unternehmen X Unternehmen Y: Das wär jetzt nicht so viel unterschiedlich. Weil
280 jetzt auch wiederum, wie gesagt, Standorte zusammenzulegen, zu gucken, welche
281 Auswirkung es auf die Kunden hat, wie wir mit den Mitarbeitern umgehen, Standort-
282 toptimierung. Außen die Beschriftung ändern und so weiter und so fort. Also die
283 Logistik dazu ändern. Ähnlich wie es bei Unternehmen X wahrscheinlich auch war.
284 Also oftmals Themen, die nicht direkt mit der Bank zutun hatten. Im letzten Projekt
285 O war schon starker Bankbezug. Zumindest von dem Produkt her, was wir vertrie-
286 ben haben. Das, was wir als Inhouse Consulting gemacht haben - da wir ja nicht die
287 Produktspezialisten sind -, war dann trotzdem wieder nicht direkt ganz banknah.
288 Also Outsourcing Center oder Processing Center aufzubauen, glaube ich, machen
289 andere Unternehmen auch. Und ist kein spezifischer Fall für den Finanzdienstleis-
290 tungssektor. Also das wirklich oftmals Themen, genauso wie jetzt das Kostende-
291 ckungsthema, wo man, ja, nicht direkt mit Bankspezifika zu tun hat. Was ich aber

292 auf eine Art und Weise interessant finde. Auf der anderen Seite ist es immer ein
293 bisschen schade, wenn man dann doch mit den Fachexperten der Bank zusammen-
294 sitzt und ich dann eigentlich für mich weiß: Okay. Vom Vertrieb hab ich halt keine
295 Ahnung. (...) So dass ich mir eigentlich auch nicht als nier/ oder ich sehe mich auch
296 nicht als Banker, sondern als Berater. Weil, wie gesagt, vom Bankgeschäft an sich
297 hab ich halt relativ wenig Ahnung. 00:16:49-0

298

299 I: Mhm. (...) Kannst Du das/ also ist das jetzt in Deinem spezifischen Fall so - inner-
300 halb des Inhouse Consulting? Oder ist das zum Beispiel aufgrund einer inhaltlichen
301 Zugehörigkeit zu einem bestimmten Competence Center? Also liegt das daran/ ist
302 das bei Kollegen anders? Oder ist das jetzt/ könntest Du aus Deiner Perspektive
303 sagen: Das ist bei Kollegen genauso. Das sind die Themen, die vom Inhouse Consul-
304 ting/ 00:17:18-8

305

306 B12: Also ich glaub, das ist vielleicht noch mal ein bisschen extremer, weil wir ir-
307 gendwelchen/ weil das Competence Center E natürlich im Back Office hauptsächlich
308 vertreten ist und ich, ja, schon also/ da schon der Schwerpunkt meiner Projekte
309 liegt und lag. Nichtsdestotrotz, glaube ich, dass wir bei dem überwiegenden Teil der
310 Projekte nicht unbedingt mit dem Bankgeschäft zu tun haben. Da gibt es natürlich
311 immer wieder Ausreißer. Aber ich glaub, grundsätzlich würde ich sagen: die aller-
312 meisten Projekte haben nicht direkt mit dem Bankgeschäft zu tun. Wenn man da
313 jetzt keinen Background hat, wenn man eine Ausbildung bei der Bank gemacht oder
314 aus der Bank kommt oder vielleicht Studienkreiser war oder BA gemacht hat oder
315 so. Dann ist es ein bisschen anders. Aber nutzen, glaube ich/ die meisten Projekte
316 haben jetzt nicht direkt mit dem Bankgeschäft zu tun. Es gibt immer wieder andere
317 Projekte im Bereich C, glaube ich, hauptsächlich, die auch direkt mit dem Vertrieb
318 zu tun haben. Liegt auch daran, weil da momentan sehr viel umgestellt wird. Ich
319 glaub, Segment S oder Segement U ist da sehr viel gefestigter. Aber ja. Also ich
320 hoffe, das Projekt ist jetzt nicht total bankspezifisch. Aber es gibt auch Ausnahmen.
321 00:18:13-6

322

323 I: Du bist vorhin schon auf das Projekt sozusagen als übergreifendes Konstrukt
324 eingegangen. Aus Deiner Perspektive: In welcher - oder aus Deiner Historie heraus -,
325 in welcher Projektphase hast Du denn am meisten unterstützt? 00:18:31-2

326

327 B12: Grundsätzlich bei den Projekten? 00:18:33-3

328

329 I: Mhm (bejahend). 00:18:33-7

330

331 B12: (...) Ich glaub, hauptsächlich/ also wenn man von den drei Phasen ausgeht:
332 Analyse, Konzeption, Umsetzung. Hauptsächlich würde ich sagen, in der Konzeption
333 und in der Umsetzung. Ich glaub, in der Analyse sind wir nicht so tief dabei. Das
334 waren teilweise externe Beratungen oder die Bereiche für sich selbst. Liegt auch
335 daran, wie gesagt, dass wir nicht so die wirklichen Ideengeber in dem sein können
336 und mittlerweile auch nicht mehr sein wollen. So dass wir dann reinkommen, wenn
337 es darum geht, wie gesagt, die Themen zu strukturieren und die Konzeption. Und
338 dann auch oftmals, wenn wir in der Umsetzung sind oder in die Umsetzung kom-
339 men, dann Themen auch voranzutreiben und aufzusetzen. Weil da, glaube ich, das

340 Know How ist, das wir haben. Und was benötigt wird. Und was oftmals in der Bank
341 bei den Kollegen nicht vorhanden ist. 00:19:17-1

342

343 I: (..) Ich würd gern ein bisschen auf die Kollegen aus der Bank dann weiter einge-
344 hen. Aber nicht nur die Kollegen, sondern auch auf die, ja, Führungsebene, mit der
345 Du Dich ja abstimmt. Kannst Du mal anhand eines ganz konkreten Projektes oder
346 eines Beispielprojektes beschreiben, wie so eine typische Woche aussieht? Also Du
347 hast ja schon viele Details angesprochen. Also wie Du zum Beispiel Abstimmungs-
348 termine, wie häufig stimmst Du Dich mit wem ab? Was gibt es so für Regeltermine?
349 Wer sind so Beteiligte? Methoden, die Du anwendest? Kannst Du das mal machen?
350 00:19:52-4

351

352 B12: Dann bleiben wir doch beim aktuellen Projekt eigentlich. Wir haben jeden
353 Morgen mit dem zentralen Team - das sind rund, ja, fünfzehn Leute etwa - Morning
354 Meeting. Eine viertel Stunde lang. Wo die Neuigkeiten des letzten Tages besprochen
355 werden. Ausnahme davon ist der Mittwoch, da haben wir unseren Programm Jour
356 Fixe - also wo die Verantwortlichen der verschiedenen Teilprojekte und der Pro-
357 grammleiter zusammensitzen. Programmleiter synonym zum Projektleiter. (..) Das
358 ist so der morgendliche Aufschlag. Eine viertel Stunde. Manchmal geht es ein biss-
359 chen länger. Kommt immer auf die Tiefe und die Themen der Inhalte an, wo auch
360 übergreifende Themen besprochen werden, wenn das PMO Aufgaben hat, die von
361 allen Teilprojekten geliefert werden müssen, wo auch aus übergeordneten Gremien
362 berichtet wird oder wenn wir dazu was zuliefern müssen. Damit fängt es meistens
363 an. Abstimmung mit dem Kunden ist zweiwöchentlich ein Jour Fixe. Der ist aber
364 eher, um tiefere Themen zu besprechen. Grundsätzlich sind, wenn andere Themen
365 da sind, ist die Abstimmung da sehr schnell. Entweder per E-Mail oder direkt. Weil
366 der Kontakt - alle sitzen zusammen im selben Büro - immer direkt vorhanden ist.
367 Mit dem Projektleiter und auch mit dem Projektmitarbeitern: da ähnlich. Da geht
368 man auch wieder, einfach wenn man eine Frage hat, halt vorbei an den Tisch. Ist/
369 die Projekte so teilweise waren auch anders. Wo wir nicht direkt beim Kunden
370 gesessen haben. Wo dann wir es per Telefon gemacht haben. Oder eben dann doch,
371 wenn man einen Termin hatte. So ist es aber schon besser. Ich meine, der nähere
372 und persönliche Kontakt, kommt besser in das Gespräch und hilft sich dann auch
373 mehr. Und innerhalb des Inhouse Consulting Teams, da ist eine Abstimmung so-
374 wieso ständig vorhanden. Wir haben auch ein/ in der Inhouse Consulting haben wir
375 einen wöchentlichen Team Jour Fixe, wo wir die Aufgaben der Woche besprechen.
376 Und zusätzlich noch mal einen wöchentlichen QS Jour Fixe, wo der jeweilige QSler -
377 oder der QSler des Inhouse Consulting - dann noch mit dazukommt, der hier im
378 Projekt relativ nah an den Themen dran ist. Das heißt, da würd ich auch auf Ideen
379 halt eingehen und Sachen diskutieren. Er ist zum Beispiel im Programm Jour Fixe
380 auch mit dabei. Und er hat auch noch mal zusätzlich einen wöchentlichen Jour Fixe
381 mit dem Programmleiter und dem Leiter des PMOs zusammen. Und ansonsten die
382 Abstimmung Inhouse Consulting, wie gesagt, auch immer komplett ad hoc, wenn/
383 über den Schreibtisch oder per E-Mail. 00:21:52-0

384

385 I: Wo würdest Du jetzt/ oder was würdest Du als den größten Mehrwert angeben,
386 den Du auf dem aktuellen Projekt beisteuerst? 00:22:03-0

387

388 B12: Also ich glaub der größte Mehrwert, den wir/ also ich als Projektleiter oder wir
389 als Inhouse Consulting Team hier bringen, ist, dass wir die Themen übergreifend
390 bündeln. Die Schnittstelle zwischen Arbeitsebene und Management bilden. Ein
391 bisschen die Schläge von oben abfedern. Sie aber deutlich nach unten weitergeben.
392 Und die Kollegen eben, im Team eben treiben. Weil die Themen/ weil die Kollegen
393 alle nur, ja, mit geringen VZK oder geringen Bruchteilen im Projekt sind und ansons-
394 ten in der Linie tätig sind. Und da doch oftmals die Linientätigkeit wichtiger ist, weil
395 der direkte Vorgesetzte das eben mehr sieht als die Projektarbeit. Also das ist
396 hauptsächlich das Treiben, das Steuern, das Nachhalten, das neue Impulse, neue
397 Ideen reinbringen. Und dann eben auch die ganzen Sachen strukturieren und aufbe-
398 reiten, so dass das Management sie dann auch verarbeiten kann und auch die
399 richtigen Entscheidungen/ hoffentlich richtigen Entscheidungen treffen kann. Also
400 das ist so, glaube ich, der größte Mehrwert. Bei einigen Themen kann/ können wir
401 fachlich oder sind wir fachlich auch tief mit dabei. Dass wir selbst fachlich mitarbei-
402 ten. Bei einigen Themen, die sind fachlich so spezifisch - größtenteils die IT-Themen
403 oder wenn es jetzt irgendwie um Arbeitnehmerüberlassung geht, was auch ein
404 relativ spezifisches Thema ist, wo man eine Menge Erfahrung auf jeden Fall braucht
405 - hast Du es schon schwer. Mit anderen Themen - KFZ zum Beispiel, wo irgendwie
406 jeder mitreden kann - da haben auch wir unsere Ideen und Arbeitsweise mit rein-
407 gebracht. Also es ist unterschiedlich von Thema zu Thema. 00:23:23-6

408

409 I: (..) Wie würdest Du Dein Verhältnis zu den Kundenmitarbeitern und zum Kunden-
410 projektleiter oder -management beschreiben? 00:23:33-3

411

412 B12: Ist auch ein Learning, was ich in dem Inhouse Consulting gemacht habe. Dass
413 ich gelernt hab: der Kunde für uns ist der Auftraggeber, das heißt, der Projektleiter.
414 Und nicht die Projektmitarbeiter. Oftmals - und bei uns jetzt auch so - stehen die
415 auch nicht im direkten Verhältnis zueinander. Das heißt: Die haben keine hierarchi-
416 sche - oder in der Linie keine hierarchische -, keinen hierarchischen Zusammenhang.
417 So dass wir/ oder ich versuche immer, möglichst nah am Projektleiter nah dran zu
418 sein und dem seine Wünsche zu erfüllen, weil er am Ende der ist, der unsere Rech-
419 nung bezahlt. Was teilweise dann schon zu Konflikten mit den Mitarbeitern führt
420 auf Arbeitsebene. Weil die aus anderen Bereichen kommen, andere Vorstellungen
421 haben. Wie gesagt: Hauptsächlich die Projektarbeit auch noch mal zusätzliche Ar-
422 beit für sie bedeutet. Was schon, wie gesagt, Konfliktpotential bedeutet, wo man/
423 oder wo ich persönlich immer versuche, ja, trotzdem dann noch mit einem guten
424 Gefühl aus dem Termin rauszugehen. (..) Wo man eben auch nicht direkte, den
425 direkten Zugriff aus der Linie auf die Leute hat, auf deren Mitarbeit angewiesen ist.
426 So dass wir immer versuchen, den Mehrwert aufzuzeigen. Nichtsdestotrotz, wie
427 gesagt, hatten wir gestern erst wieder einen Termin, wo die Konflikte dann doch
428 offen teilweise auftreten, weil die Kollegen aus der Linie da ein anderes Verständnis
429 haben als wir vom Projekt. Und wir, wie gesagt immer mit der Stimme des Projektes
430 oder des Projektleiters sprechen. Und dann näher dran sind. Und da ist auch mitt-
431 lerweise - am Anfang war es nicht ganz so einfach - die Zusammenarbeit mit dem
432 Projektleiter. Ich glaub, das ist immer so ein bisschen kennenlernen und beschnup-
433 pern. Aber mittlerweile läuft es, glaube ich, soweit ganz gut. Und. Ja. 00:25:06-4

434

435 I: Ich würde gerne auf das Thema Konflikt nochmal eingehen, weil Du das ja auch
436 vorhin schon im Rahmen der/ Deiner Erfahrung mit der externen Beratung Y ange-

437 gesprochen hast: Siehst Du da nochmal Unterschiede? Weil außerhalb dieses Unter-
438 schiedes: „Die gehen aktiv in den Konflikt“ und hier also „entstehen sie auch, aber
439 man geht eigentlich nicht aktiv rein.“ Gibt es noch andere Dinge, die sich in diesem
440 Umgang mit anderen Konflikten unterscheiden? 00:25:37-8

441

442 B12: Ja. Also ich glaub - und das war zumindest die Erfahrung, die ich da gemacht
443 hab -, ist, dass die externen Berater in dem Fall eine andere Eskalationsmöglichkei-
444 ten hatten, weil die sehr nah beim Executive noch dran waren. Heißt. Wenn auf
445 Mitarbeiterebene das nicht funktioniert hat, dann darf man es vielleicht noch mal
446 probieren auf Mitarbeiterebene. Wenn es dann auch nicht funktioniert hat, hat man
447 ein deutliches Zeichen mal gesetzt und gesagt. Okay dann, wenn es nicht läuft, dann
448 eskalieren wir es, zu Bereichsvorstand E eskaliert, und zwar, wie gesagt, dann zum
449 Executive. Und dann ging es dann relativ schnell, dass es dann auf der Arbeitsebene
450 das funktioniert hat. Die Möglichkeit haben wir hier nicht. Auch wenn derselbe
451 Executive obendrüber hängt, sind wir als Inhouse Consulting da nicht so nah dran.
452 Sondern da ist eigentlich nur der Kundenprojektleiter da dran, aber wir Inhouse
453 Consulting eben nicht. Das heißt, Konflikte, die wir jetzt auf Mitarbeiterebene ha-
454 ben, die müsste dann der Kundenprojektleiter zum Executive eskalieren, was immer
455 so ein bisschen, ja, - ich will nicht sagen, verpetzen ist, aber - nicht ganz so glücklich,
456 als wenn man die Themen direkt ansprechen kann. Und man hat eben auch nicht
457 die Möglichkeit, ja, direkt die Zusammenhänge zwischen Projektleitung und Execut-
458 iva zu sehen. Das ist so ein bisschen der Unterschied dem/ oder der Unterschied mit
459 Konflikten, was die Eskalation angeht. Ansonsten, wie vorhin schon gesagt, viele
460 Leute, mit denen man zusammenarbeitet, die kennt man aus vorherigen Projekten
461 schon. Man weiß, man arbeitet wieder mit denen zusammen. Man trifft sich in der
462 Kantine. Dann ist das Zusammenarbeiten schon was anderes, als wenn mal als
463 Externer da in die sechs Monate drauf ist und einem eigentlich relativ egal sein
464 kann, was die Leute über einen denken, solange die Arbeit funktioniert. Also das ist
465 so die Unterschiede. Wir haben von der Arbeits/ oder von der/ vom Umfeld her, ich
466 finde es persönlich natürlich von der Arbeitsweise nett und schön. Ich glaub, jeder
467 von uns arbeitet gerne in einem harmonischen Umfeld als in einem, wo die/ wo
468 Spannungen herrschen. Und ich glaub jeder von uns, der in dem Inhouse Consulting
469 und der Bank A ist, der steht ja auch so ein Stückweit auf dieses Harmonische. Sonst
470 wären wir ja nicht hier. Und, ja. Also auch wenn es sich so anhört, als ob das ein
471 Nachteil bei der Arbeit ist. Es mag ein Stückweit, was die Eskalation angeht, es sein.
472 Aber ich glaub, das Arbeitsleben, das Alltägliche, macht es schon einfacher. Und das
473 ist, glaube ich, der positive Aspekt daran. 00:27:41-0

474

475 I: Woran liegt das, dass (...) die Durchgriffsmöglichkeit oder das praktisch die exter-
476 ne Beratung auf Executive-Ebene gesprochen hat und Du hier über den Projektleiter
477 gehen musst? 00:27:58-3

478

479 B12: Also ich glaub, es hat verschiedene Aspekte. Zum einen haben wir als Inhouse
480 Consulting - oder das ist zumindest meine Wahrnehmung - nicht die/ das Standing
481 bei dem Topmanagement - also Executive und Vorstand -, wie es große externe
482 Beratungen haben. (...) Das zweite ist, dass teilweise die persönlichen/ die Kollegen,
483 die Partner von den externen Beratungen, das Topmanagement auch persönlich
484 kennen. Das ist, glaube ich, in dem Inhouse Consulting, wenn ich jetzt mal vom
485 Geschäftsführer absehe, relativ selten ist. Und das dritte ist, dass natürlich eine

486 externe Beratung - zumindest die Großen - nochmal einen ganz anderen Tagessatz
487 haben als wir. Das sind externe Gelder, die rausfließen. Das tut den Bereichen rich-
488 tig weh. Und das ist, glaube ich, auch noch ein Grund, warum die Executives da
489 einfach näher dransein wollen. Weil: es ist ihr Geld, was da rausgeht. Und da wollen
490 sie noch heil da draufgucken, anstatt bei so einer ILV, wo das Inhouse Consulting
491 drüber läuft, weil es ja dann nicht ganz so teuer ist. Wo man sagt: Okay, wenn es da
492 nicht läuft. Dann ist das nicht so schlimm. Aber da leg ich jetzt nicht als FE1er mei-
493 nen kompletten Fokus drauf. 00:28:57-2

494

495 I: Das Thema Financials hast Du jetzt an zwei Stellen schon angesprochen. Also eben
496 und auch vorhin mal. Weil Du gesagt hast, der Projektleiter ist im Endeffekt derjeni-
497 ge, der uns dann auch zahlt. (..) Hat die/ hat dieses Thema, also finanzielle Rahmen-
498 bedingungen - also jetzt nicht nur im Rahmen der ILV, sondern auch ansonsten -
499 ,irgendwelche Auswirkungen auf Deine alltägliche Arbeit? 00:29:22-1

500

501 B: Also ich glaub, oder das nehme ich wahr, dass es oftmals so ist, dass wenn inter-
502 ne Ressourcen aus der Bank nicht zur Verfügung stehen, dass man sagt: Okay, dann
503 nehme ich halt noch ein, zwei Inhouse Consultants mit rein. Auch ein gutes Beispiel
504 hier. Das andere Inhouse Consulting Team, was hier arbeitet, was in der Umsetzung
505 eines Projektes ist, wo vier Inhouse Consultants inklusive einem Praktikanten mit
506 dabei sein, wo die komplette Projektleitung und direkte Aufgabensteuerung bei den
507 Kollegen liegt, wo keiner aus der Linie eigentlich noch mitarbeitet, direkt in der
508 Programmsteuerung. Was, glaube ich, bei einer externen Beratungen aufgrund der
509 finanziellen Sachen einfach nicht gemacht werden würde. Bei uns ist oftmals so ein
510 Consultant, ich glaub, sogar ein Senior Consultant, wenn man das hochrechnet, der
511 ist nicht teurer oder sogar günstiger, als jemand der irgendwie fünfzehn Jahre in der
512 Bank ist, wenn man mal hart auf die Kosten guckt. Das heißt, da kann man die auch
513 vom finanziellen Aspekt eins zu eins ersetzen. Was natürlich da auch immer mit den
514 Aufgaben zusammenhängt. Also da wird man eben auch mal für Themen genom-
515 men, wo sonst auch ein Linienmitarbeiter es machen könnte. Wohingehen, wenn
516 ich jetzt eine wirklich spezialisierte oder große Beratung reinhole, die jetzt auch
517 anfangen bei irgendwie zweieinhalb, dreitausend Euro am Tag. Denen gibt man
518 natürlich auch immer Aufgaben, die dieses, ja, - ich will nicht sagen, spezielles
519 Fachwissen, aber - die einen gewissen Intelligenz erfordern, die wir in der Inhouse
520 Consulting sicherlich auch haben. (Anm.: jemand öffnet die Türe des Raumes) „Ist
521 ein Schild 'besetzt' dran.“ Ja. Die wir in der Inhouse Consulting sicherlich auch ha-
522 ben. Aber die wir in den Aufgaben, glaube ich, in den alltäglichen Aufgaben nicht
523 immer brauchen. Wohingegen externer Beratung, wie gesagt. Also wenn ich Ent-
524 scheidener wäre, würde ich die wirklich nur reinholen, bei Aufgaben, wo ich sage: Da
525 hab ich keine Leute in der Linie, die das machen können. 00:30:53-4

526

527 I: Ganz kurze Rückfrage, (..) Du war/ hat sich das auch in Deinem/ in Deiner Zusam-
528 menarbeit mit der externen Beratung Y widerspiegelt, dass ihr aufgrund dieses
529 unterschiedlichen Profils unterschiedliche Aufgaben hattet? 00:31:08-2

530

531 B12: Also auf Arbeitsebene bei uns - damals war ich noch Consultant - würde ich
532 sagen: nicht. Da haben wir eigentlich dieselben Aufgaben gemacht. Klar. Es war
533 aufgeteilt. Aber jetzt vom Niveau her würde ich sagen: dasselbe. Aber auf Manage-
534 ment- oder auf Projektmanagerebene dann definitiv. Da war, wie gesagt, die exter-

535 ne Beratung Y in der Gesamtprojektsteuerung nah dran. Für den LA komplett ver-
536 antwortlich. Also hat das ganze Projekt durchgemanagt. Und wir als Inhouse Consul-
537 ting haben eben im PMO mitgearbeitet und in einzelnen Teilprojekten mitgearbei-
538 tet, wo dann auch Verantwortung in den Teilprojekten hatten, aber wie gesagt,
539 keine Verantwortung für dieses ganz große komplexe segmentübergreifende The-
540 ma. 00:31:42-3

541

542 I: Gut. Das war jetzt der kleine Exkurs. Zurück zu den Finanzen nochmal. Gibt es
543 ansonsten irgendwelche (..) Einflussfaktoren finanzieller Art, die für Deine alltäg-
544 liche Arbeit eine Rolle spielen? 00:31:56-3

545

546 B12: Du meinst bei der Sonderstellung des Inhouse Consulting zum/ 00:32:00-8

547

548 I: (..) Zum Beispiel. Ja. Also so, wie Du zum Beispiel abgerechnet wirst/ 00:32:06-4

549

550 B12: Ah, okay. 00:32:06-5

551

552 I: hat das irgendeinen Einfluss auf Deine alltägliche Arbeit? 00:32:10-4

553

554 B12: Also wir haben ja den Office Day alle zwei Wochen, wo wir relativ wenig, ja,
555 Kundenarbeit machen. Das ist dem Kunden auch bewusst. Das sieht der nicht. Der
556 kriegt ja die Abrechnung nicht auf tageweise, sondern er kriegt am Ende nur für
557 Tage, die wir gearbeitet, aber nicht auf stundenweise. Der weiß das aber. Denn für
558 den ist das auch okay. Ich glaube, wenn wir eine externe Beratung wären, mit den
559 höheren Tagessätzen und mit den harten Euros, die da rausgehen, glaube ich nicht,
560 dass der Kunde das so akzeptieren würde, dass wir alle zwei Wochen eigentlich
561 einen Freitag komplett nicht da sind oder komplett nicht für ihn arbeiten. Bezie-
562 hungsweise, dass der Kunde dann, wenn er sich wünscht und sagt: „Ihr müsst im-
563 mer hier sein.“ Dann würden wir auch immer hier sein. Wohingegen wir doch oft-
564 mals, ja, also das ist eigentlich keine Diskussion mit dem Kunden. Das ist so festge-
565 setzt und das, ja, das Team dann schluckt. Aber das ist für ihn auch okay. Ja. Und
566 was, glaube ich, schon mit dem/ mit der Bezahlung, internen Verrechnung und dann
567 auch niedrigeren Tagessätzen was zu tun hat. 00:33:04-1

568

569 I: (..) Okay. Sonst noch was? Dazu? 00:33:08-4

570

571 B12: (..) Hat eben noch einen Gedanken gehabt, der ist mir aber jetzt wieder entfal-
572 len. Aber das hat nur indirekt damit zu tun gehabt. Aber vielleicht kommt das später
573 wieder. 00:33:16-6

574

575 I: Ja, okay. Dann möcht/ die letzte Frage eigentlich. Die betrifft den Themenkomplex
576 organisatorische Aufhängung des Inhouse Consultings. Wie beurteilst Du die?

577 00:33:27-2

578

579 B12: (...) Nicht ganz einfache Frage. Also grundsätzlich sind wir vom Bereich her,
580 vom Bereich E5 macht es eigentlich von der Aufhängung keinen Sinn, weil der Be-
581 reich E5 eigentlich Service oder Dienstleistung für Segment E bereitstellt und wir als
582 Inhouse Consulting ja für den gesamten Konzern arbeiten. Darum, wenn man das
583 betrachtet, müsste man eigentlich bei Bereich E1 hängen, wo wir auch früher hin-

584 gen. Weil dieser Bereich Dienstleistung für die gesamte Bank erbracht oder er-
585 bringt. Ja. Es ist ein relativ gern diskutiertes Thema in dem Inhouse Consulting die
586 Aufhängung. Ich glaub, die meisten jüngeren Kollegen, inklusive mir, - zumindest
587 früher, mittlerweile bin ich da nicht mehr so leidenschaftsvoll -, hätten gerne eine
588 Aufhängung, die näher beim/ bei Bereich D. Also entweder bei den Kollegen von der
589 Konzernstrategie und Konzernentwicklung wären. Oder eben auch ein eigener
590 Bereich der direkt unter dem Vorstand oder zumindest doch direkt am Vorstand
591 hängt. Das sind so die Punkte, die man da hat. Das Argument des Inhouse Consul-
592 ting Managements ist immer, dass man dann aber sehr viel stärker im Fokus ist/ des
593 Vorstands ist. Und dann sehr viel mehr die Themen, die Projekte auf das Auge
594 gedrückt bekommt, die wir machen dann müssten in dem Falle. Ja. Das stimmt
595 wahrscheinlich. Ist aus meiner Sicht aber immer so ein Scheinargument, weil aus
596 Gesamtgesichts- oder Gesamt-Bank A-Sicht sollten eben auch die guten Leute, die
597 guten und wichtigen Projekte machen. Und ich bin der Überzeugung, dass in der
598 Inhouse Consulting mehr als überdurchschnittlich qualifiziert und die Fähigkeiten
599 haben, wenn man im Vergleich zu dem nullachtfünfzehn Bank A-Mitarbeiter. Darum
600 denke ich, dass wir ruhig diese, ja, höhere Visibilität vertragen könnten. Wie gesagt,
601 das Management sieht es ein bisschen anders. Kann ich auch verstehen. Ich glaub,
602 keiner hat, wenn man irgendwie auf einem gesettelten Job sitzt dann so viel Lust
603 sich täglich auf die Finger gucken zu lassen von jemand, der da mal richtig drauf-
604 hauen kann. Da wird man höchstwahrscheinlich auch so ein bisschen gemütlich. Ja.
605 Das ist so ein Punkt. (..) Wie gesagt, früher war ich da ein bisschen leidenschaftsvol-
606 ler, mittlerweile, ja, ich will nicht sagen, mir ist es egal, aber es ist zumindest nicht
607 mehr so heiß diskutiert. Jetzt ist mir der andere Punkt auch wieder eingefallen, was
608 das Thema Financials angeht. Ich glaub, was ein wichtiger Aspekt bei uns noch ist,
609 dass wir eben diese interne Verrechnung haben. Ich glaub, die Auslastung bei uns
610 ist deutlich höher als bei einer externen Beratung. Also wir haben dieses ganze
611 Thema für Projekte pitchen bei weitem nicht so wie eine externe Beratung. Also wir
612 haben da so rund neunzig - wenn man die Zahlen vom Business Management glaubt
613 - so rund 90 Prozent Auslastung. Wobei ich auch nicht ganz genau weiß, ob da jetzt
614 Urlaub dabei ist und Krankheit und wie das gerechnet wird. Nichtsdestotrotz ist das
615 bestimmt deutlich höher oder mit Sicherheit zehn, zwanzig Prozent höher als eine
616 externe Beratung hat. Hat einen Nachteil - aus Kundengesichtspunkten -: Wir kön-
617 nen nicht immer/ - oder zwei Nachteile. Der erste ist: Wir können nicht immer von
618 heute auf morgen ein komplettes Team stellen. Was eine externe Beratung immer
619 hinbekommen sollte. Und dann den zweiten Nachteil für Kunden: Dass wir schon
620 oftmals darauf drängen, aus Projekten auch auszusteigen, wenn wir es für sinnvoll
621 erachten. Das heißt, wenn wir nicht mehr den Mehrwert hier bringen können, den
622 wir eigentlich an anderen Stellen leisten können und wollen. Was man von einer
623 externen Beratung - so wie ich sie kennengelernt hab - nicht kennt. Da ging es eher
624 immer darum, neue Themen zu suchen, neue Themen aufzumachen. Sich, ja, hier-
625 für kontrahiert zu werden und den auch zu bearbeiten. Also das ist so ein bisschen
626 verkehrt bei uns oder - verkehrt ist das falsche Wort - oder unterschiedlich bei uns.
627 Ja, was glaube ich, die Arbeit für die Key Accounts bei uns ein bisschen einfacher
628 macht, weil sie nicht die ganze Zeit Klinken putzen müssen. Auf der Seite. Auf der
629 anderen Seite macht es natürlich schwieriger, weil sie dem Kunden gegenüber
630 rechtfertigen müssen, warum wir denn aus Projekten rausgehen. Und das ist jetzt
631 meine Erfahrung, dass ich bei allen Projekten, aus denen ich rausgegangen bin, der
632 Kunde auch gesagt hat: „Och, eigentlich hättest Du oder Sie auch noch länger blei-

633 ben können.“ Also wo ein/, wie gesagt, der Schmerz Inhouse Consulting dazuhaben
634 - aus monetären Gesichtspunkten - ist relativ gering. Im Vergleich zu dem, was wir
635 an Arbeit wegschaffen und was wir an Mehrwert bringen, ist das, glaube ich, in der
636 Preis-Leistung im Vergleich zu Externen sehr gut. Und, ja, das ist, glaube ich, Unter-
637 schied zu einer externen Beratung bei uns. 00:37:29-8

638

639 I: Also sehr/ freut mich sehr, dass dir der Punkt nochmal eingefallen ist. Trotzdem:
640 eine Rückfrage hatte ich auch noch zur organisatorischen Aufhängung. Du hast die
641 Vor- und Nachteile einer Aufhängung im Bereich D zum Beispiel diskutiert. Wo sind
642 denn die Vor- und Nachteile der aktuellen Aufhängung? 00:37:48-1

643

644 B12: (..) Also ich glaub, der große Nachteil, den wir immer haben, dass wir uns als zu
645 wenig wertgeschätzt fühlen innerhalb des Inhouse Consulting Dass wir als, also wir/
646 ich glaub, von der Arbeitsweise von den Projekten her, ändert sich relativ wenig.
647 Weil die meisten - gut, die Projektleiter wissen es schon -, aber die meisten Pro-
648 jektmitarbeiter wissen gar nicht, wo die Inhouse Consulting hängt. Das ist denen
649 auch relativ wurscht und ist auch für die Arbeit relativ wurscht. Ich glaub, wir als
650 Berater fühlen uns so ein bisschen, ja, - ich will nicht sagen unterdrückt -, aber
651 zumindest nicht gewertschätzt, weil der Bereich E5 an uns nun ja, na ja, ich sag mal,
652 nicht mit der höchsten Performance in der Bank ist. Das ist, glaube ich, eher so der
653 interne/ oder der große Nachteil also intern vom Selbstbewusstsein her. Der Vorteil
654 ist, dass das Management sagt und das glaube ich auch ein Stückweit, dass eben die
655 Attention nicht so hoch ist vom Management. Und dass wir dadurch, ja, Auswahl
656 der Projekte und der Tätigkeiten, die wir haben, sehr oder relativ frei sind. Ja. Also
657 das heißt: wenn wir da auch mal einen Bereich oder ein Projekt ablehnt aus Res-
658 sourcengesichtspunkt, oder weil es ein Thema ist, was wir eigentlich nicht machen
659 wollen, dass da die Attention nicht ganz so hoch ist. Und wohingegen, wenn wir
660 jetzt direkt beim Vorstand hängen würden, und wenn der Vorstand sagt „Das wird
661 jetzt gemacht.“, muss man es eben auch machen. Was glaube ich, bei uns jetzt auch
662 noch so ist. Weil wenn der Vorstand bittet, dass wir ein Projekt machen, dann wer-
663 den wir das auch immer machen. Aber es kommt halt relativ selten vor. Wenn wir
664 jetzt an anderer, prominenterer Stelle, hängen würden, kommt/ würde das, glaube
665 ich, sehr viel schneller und sehr viel öfter passiert, weil wir einfach viel mehr im
666 Fokus wären. Ja. Hätte vielleicht noch den Vorteil, dass wenn man stärker am Vor-
667 stand hängt, dass man dann auch noch weiter wachsen kann und könnte. Wir ha-
668 ben ja jetzt rund hundert Mitarbeiter. Mittlerweile auch hundert VZK. Das war
669 immer so das Ziel, seitdem ich im Inhouse Consulting bin. Das haben wir jetzt, glau-
670 be ich, bald - oder eigentlich jetzt schon - erreicht. Oder bald erreicht zumindest. Ich
671 glaub, wir könnten auch locker für 150 Leute Projekte machen. Und, ja, hätten
672 wahrscheinlich nicht mehr die Qualität oder die Attraktivität der Projekte, aber das
673 Wachstum wär, glaube ich, schon noch eher gegeben, weil wir als Tochter da ja ein
674 bisschen freier sind als die AG, die an anderer Stelle hängen würden. 00:39:52-2

675

676 I: Was wären die Vorteile eines Wachstums? Oder was wär der Hintergrund eines
677 weiteren Wachstums? 00:39:59-8

678

679 B12: Die Vorteile, aus meiner Sicht, zum einen der Bekanntheitsgrad. Aber zum
680 anderen auch, dass man vielleicht mal wirklich ein gesamt großes Projekt/ also
681 wirklich ein konzernweites Projekt auch komplett in die Steuerung gehen kann. Dass

682 man zumindest mal die Ressourcen hat. Weil momentan ist es o, ja, wenn ein Pro-
683 jekt mal kommt - Projekt T ist so eine kleine Ausnahme, wo wir mit zehn, fünfzehn
684 Leuten reingegangen sind relativ ad hoc. Wenn jetzt ein Großprojekt kommt, da
685 haben wir einfach nicht von heute auf morgen oder von heute bis zur nächsten
686 Woche die Ressourcen um da mal zwanzig Leute rein zu schicken. Was vielleicht
687 anders wäre, wenn wir jetzt statt hundert/ oder statt achtzig Berater 130 Berater
688 hätten. Dann wär das vielleicht ein bisschen einfacher. Das ist, glaube ich, so einer
689 der großen Vorteile. Der andere Vorteil natürlich, Größe zeigt auch immer ein biss-
690 chen mehr Bekanntheit in der Bank. Visibilität und die Marke Inhouse Consulting
691 wären dann noch ein Stück weit präsenter. Nicht nur beim Management, sondern
692 auch so grundsätzlich in der Bank. 00:40:49-1

693

694 I: Mhm. (...) Okay, B12. Das waren eigentlich alle meine Fragen. Ich hab schon vorher
695 gesagt, Du kannst gern auch noch eigenen Input - Du hast ja jetzt gesehen, was so
696 Themenbereiche waren, die mich interessiert haben -, also wenn Dir noch irgend-
697 was einfällt, wo Du sagst, das/ 00:41:07-7

698

699 B12: Also ich hab eigentlich zwei Fragen grundsätzlich, ob Du die in der Arbeit an-
700 gehst. Das eine ist: Beweggründe von Inhouse Consulting Mitarbeitern, im Inhouse
701 Consulting zu arbeiten. Das kann ja auch ein stückweit Daseinsberechtigung für
702 einen Bereich sein, dass man sagt: Okay, da hab ich gute Leute und gute motivierte
703 Leute, die aber dieses Modell oder dieses Arbeitsmodell Inhouse Consulting reizt.
704 Ob Du das irgendwie anschneidest? 00:41:33-5

705

706 I: (...) Also das sind jetzt Fragen konkret zur Dissertation? 00:41:36-5

707

708 B12: Ja. 00:41:36-8

709

710 I: Ach so, ja, die würd ich im Nachgang des Interviews/ 00:41:39-1

711

712 B12: Ach so. Okay. 00:41:39-2

713

714 I: die können wir gleich/ 00:41:40-2

715

716 B12: Okay, okay. 00:41:40-5

717

718 I: danach nochmal besprechen. Aber hast Du jetzt noch irgendwas zu dem gesam-
719 ten Themenkomplex, die/ was Du beitragen möchtest an Inhalt? Also, was dann
720 auch in die Auswertung einfließen kann? Zum Beispiel zum Thema Inhouse Consult/
721 also zu diesem gesamten Themenkomplex Inhouse Consulting - gespiegelt halt von
722 diesem primär dann Kunde und/ 00:41:59-4

723

724 B12: Ja. 00:41:59-9

725

726 I: Inhouse Consulting. 00:42:01-7

727

728 B12: Ja, vielleicht noch, ich glaub, dass wir/ also ich glaub, wir haben im Laufe der
729 Jahre, wo ich jetzt hier dabei bin, in vier Jahren auch schon innerhalb des Inhouse
730 Consulting auch einen großen/ große Veränderung durchgemacht. Das war einmal

731 das Thema, dass wir eine komplette GmbH geworden sind. (..) Ja. Zum einen das
732 Innere. Aber auch das Äußere: dass wir schon an Visibilität und an Wertschätzung in
733 der Bank deutlich gewonnen haben. Und wir jetzt auch durch Projekte, die wir
734 teilweise komplett verantwortet haben, beispielsweise Projekt O - oder hauptsäch-
735 lich komplett verantwortet haben -, da auch auf, ja, sag mal Middle Management,
736 also F2-, F3-Ebene soweit gesehen worden und auch jetzt wahrgenommen werden,
737 dass wir auch für die wertgeschätzt sind. Ich glaube, bei den Leuten, wo wir waren.
738 Bei den Projektleitern, die, ja, 95, 99, 98 Prozent wahrscheinlich auch sehr gerne
739 wieder ein Projekt mit uns machen würden. Das ist das, was ich zumindest gespie-
740 gelt bekomme. Weil man schon weiß, wenn man Inhouse Consulting beauftragt,
741 einkauft, dass man dann eigentlich auch weiß, was für Arbeit man dann bekommt
742 dafür. Dass man für seinen Auftrag bekommt. Ich glaub, das ist so eine Verände-
743 rung, die wir in den letzten Jahren gemacht haben. Auch durch die Integration, wo
744 wir ja an einigen Stellen vertreten waren. Was nicht ganz einfach war. Das ist so ein
745 Punkt. Ein zweiter Punkt, der mir noch aufgefallen ist: Wie sich die Inhouse Consul-
746 ting Arbeit ein bisschen verändert hat. Ja. So vor drei, vier Jahren im Rahmen der
747 Integration da war es oftmals so, dass so die Aussage war: „Na ja. An so kritischen
748 Themen wollen wir eigentlich nicht mitarbeiten.“ Wenn es irgendwie um Personal-
749 abbau ging oder wo die/ was wirklich den Mitarbeitern weh tut. Das hat sich jetzt,
750 glaube ich, ein bisschen geändert. Also Projekt T - hatte ich ja grad schonmal ange-
751 sprochen -, wo wir wirklich viel gemacht haben. Wo es ja jetzt auch irgendwie 5.200
752 Mitarbeiter kostet. Oder Mitarbeiter-VZK kostet. Also es hat sich auch so ein biss-
753 chen gewandelt, dass wir da auch jetzt nicht mehr davor scheuen, diese kritischen
754 Themen zu bearbeiten. Und dafür dann auch, ja, bereitstehen. Eben, weil man aus
755 Gesamtbanksicht dann vertreten kann. Und dafür sagen, wenn wir es nicht machen,
756 macht es halt ein Externer. Das wird dann teurer. Und weil es eben auch erforder-
757 lich ist für die Bank. Und ich glaub, dass wir dieses Selbstvertrauen mittlerweile
758 auch haben, dieses Eigenverständnis ist wirklich: Ja, alle Themen oder fast alle
759 Themen in der Bank machen können. Das, glaube ich, hat sich ein Stück weit verän-
760 dert. 00:44:12-6

761

762 I: Ich hab nur noch eine Rückfrage zu den drei Gesichtspunkten, die Du eben ge-
763 nannt hast. Und zwar bezogen auf die GmbH. Kannst Du noch mal erläutern, warum
764 sich/ warum die Rechtsform gewechselt wurde. Also von wo vielleicht auch wohin?
765 00:44:27-1

766

767 B12: Genau. Also wo/ ich glaub, die Rechtsform geändert hat sich nicht. Also ich
768 glaub, das Inhouse Consulting war immer schon eine GmbH. Hat aber teilweise,
769 oder - ich weiß nicht mehr, wieviel es waren - dreißig, vierzig Prozent Mitarbeiter
770 gehabt, die einen AG-Vertrag/ -Arbeitsvertrag hatten. Das war, so wie ich es ver-
771 standen habe, historisch bedingt. Oder Mitarbeiter, die aus der AG in die Bank A
772 oder in das Inhouse Consulting gewechselt sind. Die haben den AG-Vertrag dann
773 behalten. Hat natürlich die ganzen Vorteile einer Betriebszugehörigkeit und die
774 Vorteile eines Unternehmens mit vierzig-, fünfzigtausend Mitarbeitern, was ja als
775 systemrelevant angesehen wird und was mit Sicherheit nicht von heute auf morgen
776 geschlossen wird. Wohingegen so eine GmbH mit hundert Leuten über Nacht zu-
777 gemacht, verkauft oder sonstwas werden kann. Wir haben keinen Betriebsrat, wir
778 haben keine Zeiterfassung. Also alles so Themen, die man als GmbH-ler nicht hat,
779 als AG-ler aber hat. Was immer so ein bisschen zu Divergenzen auf den Projekten

780 geführt hat. Weil, wie gesagt, fängt mit der Zeiterfassung an, wo die AG-Mitarbeiter
781 dann eben auch einfach mal um 16 Uhr mittwochs gesagt haben: „Ich hab ja noch
782 82 Überstunden. Ich geh jetzt.“ Und als GmbH-ler - ich hab kein Problem damit,
783 keine Zeit zu erfassen, ich find das völlig okay, aber - aber wir nicht die Berechtigung
784 dann haben und sagen und nicht auf ein Arbeitszeitkonto verweisen konnten. Das
785 war so ein bisschen der Zwiespalt, (..) wo dann das Management der Inhouse Con-
786 sulting gesagt hat: Okay, wir müssen komplett als GmbH raus. Man hat sich, glaube
787 ich, ein bisschen mehr Eigenständigkeit gewünscht. Ich glaub, in einigen Teilen ist
788 diese Eigenständigkeit auch eingetreten. In allen Themen, was Personal angeht, ist
789 die Eigenständigkeit, glaube ich, nicht vorhanden. Also wir hängen da noch kom-
790 plett an der AG, was an Human Resources von der Bank A AG. Was alle personal-
791 dienstlichen Entscheidungen angeht - sei es Beförderung oder Gehaltserhöhung,
792 Einstellung. Also es muss alles noch komplett abgeseget werden. Was ich jetzt/ wo
793 die Eigenständigkeit der GmbH da schon relativ gering ist. Nichtsdestotrotz glaube
794 ich, dass es gut und wichtig war. Und noch ein zweiter Aspekt, der wichtig war: Dass
795 man eine komplette GmbH oder die Mitarbeiter alle GmbH-Verträge jetzt haben,
796 ist, dass in der Vergangenheit oftmals oder teilweise ein Mitarbeiter aus der AG bei
797 Bereichen, die dichtgemacht wurden in die Inhouse Consulting gemappt wurden,
798 weil eben hier noch freie VZK waren. Das heißt, dass wir Mitarbeiter hatten, die
799 jetzt, ja, dem Inhouse Consulting nicht so viele Berührungspunkte hatten. Weder
800 von den Erfahrungen her auch noch mit der eigentlichen Motivation her. Was auch,
801 ja, das Gesamt/ die Gesamtperformance des Teams schon beeinträchtigt hat. Was
802 wir jetzt nicht mehr haben. Weil wir ab jetzt alle Leute, die von/ entweder als Ab-
803 solventen kommen, sehr gut qualifiziert sind oder aber, die auf höheren Ebenen
804 einsteigen, irgendwie da aus spezialisierten Projektbereichen der Bank kommen
805 oder eben oftmals von externen Beratungen. Das ist, glaube ich, so der Hauptge-
806 winn gewesen, dass wir eben dieses Risiko nicht mehr haben mittlerweile. Genau.
807 Hatten wir damals den Nachteil, dass dann eigentlich fast Leute mit einem AG-
808 Vertrag dann auch in die Bank gewechselt sind. Ich glaub bei einigen Leuten, war es
809 schade. Bei einigen Leuten war es auch jetzt nicht so schlimm. (..) Genau. 00:47:26-
810 7
811
812 I: Gut. Dann vielen Dank, dass Du am Interview teilgenommen hast. 00:47:30-7
813
814 B12: Gerne. 00:47:30-2

13 Interview 13:

B13, Architekt Bank A

TRANSKRIPT: 20130719_Interview 13_v1.1

BEFRAGTER: B13; Architekt Bank A; 31 J.; männlich

1 THEMA: "Interaktion zwischen Inhouse Consultant und Client"

2 BEFRAGTER: B13; Architekt Bank A; 31 J.; männlich

3 INTERVIEWER: Dorothee Wulfert-Markert; 30 J.; weiblich

4 ORT DES INTERVIEWS: Geschäftsräume Bank A, Frankfurt am Main

5 DATUM/ZEIT: 19.07.2013, 11:00-12:00 Uhr (Interviewdauer: 18min)

6 TRANSKRIPT: 20130719_Interview 13_v1.1

7

8 I: So. Also, die rote Lampe leuchtet. Wir nehmen jetzt auf. Vielen Dank, B13, dass
9 Sie an dem Interview für meine Dissertation teilnehmen. (..) Bevor wir in den inhalt-
10 lichen Teil starten, würde ich ganz gern, dass Sie sich selbst vorstellen. Und zwar
11 beschreiben, wie Sie in die Bank A gekommen sind. Vielleicht auch wie Ihr Kontakt
12 zum Inhouse Consulting entstanden ist und wo Sie aktuell arbeiten. 00:00:26-0

13

14 B: Ja. Dann starte ich einfach mal. Ich bin im Rahmen einer Trainee-Ausbildung im
15 Jahre 2010 in die Bank gekommen. Also noch relativ frisch in der Unternehmung.
16 Hab/ mein Hintergrund ist quasi mein Architekturstudium, was ich mitgebracht
17 hatte. War vorher halt auch in der Schweiz unterwegs, hab klassisch als Architekt
18 gearbeitet und hab mich dann quasi für die Bauschiene in der Bank entschlossen.
19 Auch auf strategischer Ebene. Und das ist auch genau das, was wir jetzt gerade
20 machen. Wir sind jetzt in der Phase, wir haben ein Projekt. Das geht um Arbeits-
21 platzkonzepte. Wo wir uns dann um jede Arbeitsplatzumgebung einer Bank halt
22 kümmern, einer Back Office-Einheit. Und ich bin quasi in der Steuerung. Leite/
23 steuere die externe Dienstleister. Und, ja, hab dadurch meine Erfahrung auch ge-
24 sammelt, zum Beispiel zu (GELÖSCHT), zum Inhouse Consulting. Und das ganze läuft
25 jetzt quasi von der Strategie/ wir sind jetzt in der Umsetzung, seit knapp anderthalb
26 Jahren. Und das ist auch bisher mein größter Kontakt im Inhouse Consulting derzeit
27 - hier in der Bank zumindest. Vorher gab es mal einen Kleinstkontakt zur externen
28 Beratung Y zur Consulting-Firma externe Beratung Y. Genau. Das war aber/ ja, da
29 war ich noch sehr in der operativen Ebene unterwegs. Genau. Das ist so mein Hin-
30 tergrund. 00:01:30-1

31

32 I: So. Vielen Dank erstmal. Ich würd ganz gerne ein paar Punkte aufnehmen, die Sie
33 schon angesprochen haben. Sie haben gesagt: Das war/ das, womit Sie sich befas-
34 sen, also das war erst eine Strategiephase, jetzt in der Umsetzung. In welcher Phase
35 hat das Inhouse Consulting Sie denn dort begleitet? 00:01:45-4

36

37 B: Aktuell immer noch. Derzeit in der Umsetzungsphase. Wir sind jetzt quasi vom
38 technischen Doing soweit, dass wir den Bau füttern. Das ist genau der Augenblick,
39 wo wir quasi sehr auf der Fachseite unterwegs sind und das Inhouse Consulting
40 auch sich langsam wieder ausgliedert. In der Strategiephase natürlich sehr extrem
41 dabei. Die Absprachen mit den Gremien generell aus PMO-Sicht immer natürlich
42 dabei gewesen. Und auch jetzt zum Beispiel aus/ in meinem Modul. Aber das gab es
43 auch schon in der Strategie. War immer jemand von dem Inhouse Consulting -
44 mindestens eine Person - dabei. Und das ging dann teilweise sogar weit drüber
45 hinaus. Dass man nicht gesagt hat: irgendwelche LA-Vorbereitungen und QS-
46 Schleife, sondern auch wirklich einen fachlichen Input geliefert. Wobei man das ja
47 eigentlich nicht verlangen darf, kann. Hat sich so ergeben. Und das war auch eine
48 Qualität, mit der man viel anfangen konnte im Modul. Gerade bei dieser Fülle der
49 Themen. Wir füttern quasi/ ist unser Modul alle Bereiche, den Bau, wir gehen zu

50 HR, wir füttern die Gremien, machen die Belegungsplanung. Und da gab es ein
51 großes Feedback, ehrlich gesagt. Und auch eine große Unterstützung von dem
52 Inhouse Consulting. 00:02:41-9

53

54 I: Mit wie vielen Leuten hat das Inhouse Consulting da unterstützt? 00:02:46-1

55

56 B13: Also direkt in/ also eine Person. Eine VZK war quasi komplett dabei. Wobei
57 diese Grenzen teilweise sich so verscho/ verschwommen waren, dass teilweise auch
58 dann drei in einem Modul mal saßen. Die dann teilweise in dem Peak auch dann
59 zugearbeitet haben oder aus allen Richtungen Einflüsse gebracht haben und wir
60 dann quasi konsolidierte Information aufbereitet haben und dann für unser Modul
61 angewandt haben. Also aber faktisch war es immer eine VZK. 00:03:13-3

62

63 I: Mhm. Auf welchem Level war die? Also war/ 00:03:16-2

64

65 B13: Das/ 00:03:16-4

66

67 I: die Projektmanager? Oder? 00:03:17-6

68

69 B13: Ja, das war teil/ in Teilen auch ein Senior Consultant. Teilweise. Und die eine
70 Kollegin, Frau Z. Weiß ich jetzt nicht ganz genau, was ihre/ Ich glaub, sie ist auch
71 Beraterin, aber dann glaube ich noch Senior Consultant. Genau. Und die ist jetzt
72 auch aktuell in der Umsetzungsphase vorher gewesen. Davor in der Strategie war es
73 besonders auch die Frau H, die ja Senior Consultant (Anm.: tatsächlich Senior Pro-
74 ject Manager) war. Genau. 00:03:38-3

75

76 I: (...) Wovon hing das ab, wieviel Berater Sie jetzt an Bord hatten? 00:03:44-5

77

78 B13: Ja, also wir haben zum Beispiel noch verschiedene Module im Projekt. Das ist
79 klar. Eins war zum Beispiel Change und Kommunikation. Und alles was Change und
80 Kommunikation dann quasi an Input braucht: „Ja, was ist denn jetzt Eure Planung?
81 Wie stellt Ihr Euch denn jetzt vor? Was sind Eure verschiedenen Raummodule auf
82 dieser Arbeitsplatz/ dieses Arbeitsplatzkonzeptes?“ Das mussten die natürlich von
83 uns wissen. Wir brauchten sehr engen Austausch, damit die quasi, die in diesem
84 anderen Modul verhaftet waren, Change und Kommunikation, losrennen konnten.
85 Wir sind immer der Inputgeber quasi für alle Module. Und deshalb gab es da immer
86 einen engen Kontakt, bis jetzt auch quasi: Gremienabstimmung, LA-Ausschüsse, das
87 ist dann/ wir füttern halt quasi. So kann man das sagen. 00:04:19-1

88

89 I: Wenn Sie das jetzt zusammenfassen: Wo sehen Sie denn den größten Mehrwert?
90 Oder wo hat Ihnen denn das Inhouse Consulting am meisten weitergeholfen?

91 00:04:27-3

92

93 B13: Ehrlich gesagt aus/ ganz aus meiner Brille, das/ dieses übergeord/ diesen
94 übergeordneten Weitblick. Quasi dieses Filtern von Informationen, das gezielte
95 Verteilen dieser Information an die entsprechenden Einheiten. Das war für mich
96 ganz wichtig. Weil: auch bei uns ist es im Modul und auch für mich persönlich im-
97 mer das Thema „adressatengerechte Vorbereitung“. Also wir sind teilweise auf
98 Planer-Ebenen unterwegs oder auch direkt an den Mitarbeitern dran. Und wir

99 füttern auch LA-Ausschüsse. Wir gehen in FE1er-, FE2er-Gespräche, Bereichsvor-
100 stands-Ebenen. Permanent. Und da diese gerechte/ (..) dieser Filter quasi an Infor-
101 mationen: Wer bekommt was? Und natürlich dieses ganze Tracking von Informatio-
102 nen, Nachhalten von Terminen. Das ist/ war viel mehr, als ich am Anfang damals
103 dachte, als ich auch hier in der Bank A angefangen hatte. Dass es jetzt nicht nur um
104 irgendwelche schönen Folien ging, die da gemalt werden, sondern viel, viel mehr.
105 Bis hin jetzt - für mich besonders gerade in der Umsetzungsphase -, dass jemand
106 Fachfremdes eigentlich sich so schnell/ - das war echt/ das ist jetzt auch kein Schön-
107 gerede -, dass sich wirklich so schnell einarbeiten kann, dass er auch wirklich dann
108 quasi Pläne lesen kann. Also das sind ja weniger Architekten da bei dem Inhouse
109 Consulting. Und da auch ganz strategisch, beziehungsweise strukturell vorgehen
110 kann. Und da halt auch Stärken und Schwächen von so einem Belegungsplan, zum
111 Beispiel, auch mal erkennen. Das war echt eine Erkenntnis, wo ich dachte: „Wow. In
112 der kurzen Zeit? Respekt. Das kriegen einige Planer so nicht hin.“ Das war wirklich
113 auch mein/ ist mein persönlicher Eindruck. Und das ist auch mein direktes Feed-
114 back, was ich dann an die Leute dann gebe. Das ist für mich persönlich auch ganz
115 wichtig, dass ich da echt mich sehr gut unterstützt fühle. Und das es ein sehr großer
116 Mehrwert ist. Weil dieses Thema wirklich sehr komplex ist. In dem Thema. Und
117 auch die Manpower, sag ich mal, Bank A-intern, relativ extern auf/ also unterstützt
118 wird. Nicht nur jetzt vom Inhouse Consulting, sondern auch von den ganzen Pla-
119 nern, die ja in diesem Projekt teilnehmen. 00:06:05-7

120

121 I: Wenn Sie dann die andere Seite mal beleuchten? Und sagen: „Okay. Und das hat
122 mir vielleicht gefehlt.“ Was können Sie da nennen? 00:06:14-6

123

124 B13: Das eine/ die eine Stärke, die Unterstützung in dem Projekt, war teilweise auch
125 die Schwäche. Weil, wenn es denn, sag ich mal, zu sehr in das Detail ging, hat man
126 doch gemerkt (Räuspern), dass vielleicht einige Inhalte überbewertet wurden, die
127 jetzt aus unserer Planersicht dann vielleicht, ja, auch eine Schwäche im Projekt
128 darstellten, aber jetzt nicht die Priorität hatten, dass man es gleich, sag ich mal, so
129 flaggt an den gewissen Punkten. Das war so eine Sache, wo ich dachte: Mit einer
130 fachlichen Expertise würde man das nicht so pushen. Und ich glaube, das war dann/
131 ja, weil man sich halt auch irgendwie berufen gefühlt hat, sich so einzuarbeiten, hat
132 man dann Sachen/ meint man Sachen gesehen zu haben, die sehr, sehr, sehr kri-
133 tisch sind vielleicht auch. Die es aber gar nicht waren. Weil, glaube ich, dieser Inhalt
134 einfach fachlich nicht da war. Das aber in der Summe gering. Aber, wenn ja, dann
135 war das schon mal manchmal eine Diskussion wert, wo man dann sagte: „Okay. Wir
136 haben jetzt/ hätten jetzt hier einen Termin halten sollen. Aber ehrlich gesagt, hat es
137 null Auswirkung. Es ist nur ein plumper Termin.“ Jetzt mal ganz auf der operativen
138 Ebene gesprochen. Aber, das gab es da manchmal. Das führte manchmal zu Diskus-
139 sionen. Ist auch mal ein Klärungsbedarf. Ich glaub, das ist auch in jedem Projekt halt
140 so. War auch von der Menge her wirklich marginal, sag ich mal. Aber das war so/ (..)
141 das waren die heißen Diskussionen oftmals, sag ich mal. 00:07:26-8

142

143 I: Okay. Und wenn Sie jetzt/ Sie haben noch zwei andere Gruppen angesprochen,
144 die mitbeteiligt waren. Sie haben gesagt, einmal andere Externe, das sind Planer
145 gewesen. Und haben auch kurz vorhin mal angeschnitten: Sie haben auch Erfahrung
146 mit anderen externen Beratungen. Also der externen Beratung Y. (..) Jetzt, wenn Sie
147 das mal/ die Zusammen/ also Sie als praktisch Interner und die Zusammenarbeit

148 halt mit einem halb Internen und zwei Externen in Vergleich setzen: Wie unter-
149 scheidet sich das? 00:07:55-7

150

151 B13: Das war natürlich von der/ erst mal, prinzipiell war es von der Intensität der
152 Zusammenarbeit ganz am Anfang, das waren jetzt auf/ selbst auf der Zeitschiene
153 waren es, glaube ich, nur zwei Monate, der direkte Kontakt zur externen Beratung Y
154 in dem Fall. Ja. Was soll ich sagen? Also ich hab schon gemerkt, dass jemand der
155 aus/ mit der Inhouse-Brille draufschaute, für mich gefühlt ein ganz anderer/ ein ganz
156 anderes Grundverständnis hat, wie auch so eine Unternehmung läuft. Weil, wenn
157 wir hier vom Inhouse sprechen, sprechen wir auch immer von den Leuten, die wir
158 irgendwie kennen. Das sind irgendwie Vorgesetzte, mit denen haben schon aus
159 allen Projekten gearbeitet. Ich weiß auch, wie die ticken, dieses Menschlichkeit,
160 auch emotional abholen, diese ganzen Politics, die da mitspielen. Hatte ich das
161 Gefühl, dass jemand, also quasi in dem Fall das Inhouse Consulting (..), viel feinfüh-
162 liger unterwegs ist und nicht so übergeordnet, vielleicht wie jemand ganz externes
163 draufschaute. Glaube ich, liegt auch in der Natur der Sache ganz einfach, dass man
164 oftmals diese/ diese Einsicht und dieses Gefühl, in welchen Bereich/ für welchen
165 Bereich mach ich das jetzt, das Projekt. Kann man, glaube ich, auch nicht so verlan-
166 gen. Ich glaube auch schon, dass auch da die Entwicklung und dass es halt die Mög-
167 lichkeit trotzdem besteht sich relativ schnell reinzufinden, aber oftmals geht es echt
168 auch um Emotionen. So dieses Feingefühl. Und ich glaube, das ist auch ein ganz
169 großer Vorteil jetzt eines direkten/ in einer direkten Inhouse Consulting. Das ist so
170 mein Eindruck. Und ich glaube, das von Arbeitsqualität, hab ich sehr da jetzt/ wenn
171 ich das jetzt/ ich vergleiche quasi anderthalb Jahre mit zwei Monaten. 00:09:12-3

172

173 I: Ja. 00:09:12-6

174

175 B13: Relativ schwer. Aber da sehe ich da jetzt keine großartigen Unterschiede. Aber
176 ich glaub dieser Softskill irgendwie, dieses, dieses Unternehmen besser zu kennen,
177 glaube ich, trägt dazu bei, da nochmal andere Qualitäten reinzubringen. 00:09:24-0

178

179 I: Arbeitsqualität und wenn Sie jetzt auf die Inhalte - also ich weiß jetzt nicht, wel-
180 ches Projekt das konkret war mit der externen Beratung Y? War das inhaltlich eines,
181 wo Sie sagen: „Ne, da hätte ich zum Beispiel eine externe gebraucht? Einfach, weil
182 da dieses externe Wissen erforderlich ist.“ Oder was war/ wissen Sie, was der
183 Grund/ 00:09:44-0

184

185 B13: Der Grund war, ich glaub, das war wirklich auch auf dieser PMO-Schiene.
186 Wirklich das Übergeordnete. Eher das Strategische. Und der/ mein Kontakt direkt zu
187 dieser Consulting-Firma war auch nicht wirklich so direkt. Aber das/ also ich war da
188 eher noch auf Arbeitsebene wirklich unterwegs. Und deshalb: die Inhalte, die da
189 wirklich gebracht wurden, kann ich/ waren für mich gar nicht greifbar in der Situati-
190 on. Ganz ehrlich. Aber das, was man dann halt auch hört - man kriegt auch die
191 Reaktion von Kollegen mit -, man sieht ja auch das eine oder andere. Ja. Waren
192 kleine Unterschiede. 00:10:13-1

193

194 I: Dann ein anderer Punkt, den Sie angesprochen haben. Sie haben gesagt: „Das
195 war/ ist oft/ also man weiß, wie der Konzern läuft.“ Wie würden Sie generell Ihr
196 Verhältnis zu dem Inhouse Consulting oder den Beratern beschreiben? 00:10:24-6

197

198 B13: Also ehrlich gesagt: als ein wirklich sehr, sehr gutes. Muss ich ganz ehrlich
199 sagen. (...) Es ist ein sehr nahes Verhältnis. Ich glaube, dieses Inhouse Consulting,
200 was uns hier in dem Projekt jetzt halt begleitet hat, war von Anfang an auch dabei.
201 War auch schon bekannt in den/ in der Führungsriege. Klar. Aber auch: da gab es/
202 es gab wirklich/ - und das ging nicht nur mir so. Ich beobachte das/ sowas beobach-
203 te ich persönlich auch, ehrlich gesagt, sehr gerne, auch zu anderen Kollegen oder
204 Mitarbeitern in meinem Modul - es gab immer einen fairen, engen Austausch. Es
205 wurde auch mal, ja, was für mich auch ganz wichtig, auch mal eine lockere Ar-
206beitsumgebung geschaffen. Aber zugleich, wenn notwendig, eine hochprofessionel-
207le. Und das ist genau das, was ich quasi auch von so einem Inhouse/ oder von mei-
208nem Partner oder von meinem Teamplayer, von meinem Mitarbeiter oder von
209meinen Kollegen einfach auch erwarte. Inhaltlich stark sein. Klar strukturiert. Klar
210aufgestellt. Aber auch irgendwie nicht vergessen, dass wir keine Roboter sind,
211sondern irgendwie auch menschlich unterwegs sein müssen. Und das hat echt dazu
212geführt, dass wir wirklich einen sehr, sehr engen Kontakt haben. Egal, jetzt auch
213innerhalb der/ des Inhouse Consultant. Egal, auf welche Position der oder diejenige
214hat. Es war immer ein sehr enger und offener Kontakt. Das merkt man dann auch.
215Das war wirklich, bis heute ist es wirklich ein sehr, sehr, sehr guter Kontakt. Ganz
216ehrlich. Das geht auch allen so. Ich glaube, dass wir da, gerade jetzt auch/ das hier
217ist auch personenabhängig. In der Strategie hatten wir noch mal andere Spieler
218dabei. Da war aber genau dasgleiche. Also das war wirklich ein sehr guter Kontakt.
219Kann ich einfach nur so sagen. 00:11:44-3

220

221 I: Jetzt aus Ihrer Fachsicht: Für welche Art von Projekten würden Sie denn den
222Einsatz von Inhouse Consulting empfehlen? Und wo eher nicht? 00:11:54-2

223

224 B13: Okay, also noch mal von der Projektschiene her. Inhaltlich. Wir sind ja quasi
225eigentlich die Planer der Bank A. Intern. Und wir steuern quasi unsere Planer. Das
226ist jetzt in der Größe des Projektes irgendwie schon eine Sonderlocke, weil auch
227jetzt gerade bei uns im Modul sehr, sehr viele andere Fakto/ wir sind nicht autark
228als Modul. Wir sind nicht wie zum Beispiel ein IT-Modul, was relativ autark laufen
229kann. (...) Grad diese/ also auf jeden Fall mal diese PMO-Sicht ist, glaube ich, in
230jedem Projekt erstmal wichtig. Inhaltlich auf das Projekt bezogen: gab es da eigent-
231lich keine Profile, die irgendwie den Beitrag leisten konnten, den wir brauchten.
232Weil dafür haben wir auch unsere externen Steuerer von der externen Beratung Q
233zum Beispiel. Ja. Ja, also die Inhalte, die wir da/ also es geht um die Skills jetzt, die
234Sie brauchen? 00:12:43-1

235

236 I: Mhm, mhm (bejahend). 00:12:43-4

237

238 B13: (...) Also inhaltlich, fachlich? Das hat sich so entwickelt, sag ich mal. Das war
239wirklich/ das war, glaub ich, ein Thema. Aber das ist echt Planung, die wir hier
240machen. Ich glaub, das kann das Inhouse Consulting so gar nicht liefern. (...) Aber
241gerade diese PMO-Geschichte, das haben die halt wirklich, ja, gut gemacht, unter-
242stützt. Das war auch wirklich gut. Ja. 00:13:02-2

243

244 I: Okay. Ganz kurze Nachfrage, was sind das - Sie haben gesagt die externe Beratung
245Q? Wer ist denn das denn? 00:13:07-4

246

247 B13: Das sind Projektsteuerer quasi, die unter sich/ die noch mal eine Planer-Riege
248 haben, die noch quasi auf Gewerke-Ebene Heizung, Fensterbau, Wohnung, alles
249 halt immer plant. Und die steuern quasi die/ wir sind auch quasi Bauherrenvertreter
250 der Bank A als Planer, als Architekten. Und die externe Beratung Q-Unterstützungen
251 sind quasi diejenigen, die direkt, direkt den Draht zum Bau haben. Die wirklich dann
252 mit dem Planern auf Gewerke-Ebene quasi die Umsetzung macht. Jetzt auch hier im
253 Projekt W. Genau. 00:13:37-1

254

255 I: Noch mal ein ganz konkretes/ also ich fra/ steh ich immer noch eine Frage. Und
256 das ist zurück. Wie sieht die Zusammenarbeit ganz konkret aus? Also für jemanden,
257 der sich das jetzt nicht vorstellen kann. So eine beispielhafte Woche. Wie sieht?/ ja?
258 00:13:50-2

259

260 B: Wir haben/ wir sind sehr termingetrieben in diesem Projekt, deshalb brauchen
261 wir auch diese verschiedenen Instanzen intern als auch extern, planerisch. Also wir
262 haben, ich glaube, vier Jour Fixes in der Woche. Montag und Dienstag ist da so der
263 Fokus. Wir haben unterschiedlichste Strömungen, die wir auffangen müssen im
264 Modul. Und die Aufteilung im Modul ist quasi: Wir haben den Bau, der immer paral-
265 lel mit uns mitläuft, den wir quasi auch während des Projektes halt füttern müssen,
266 weil da ein ganz klarer Zeitplan hintersteckt. Und genau dieses Nachhalten an Ter-
267 minen: Wann müssen wir wen füttern? Mit welchen Informationen? Dass es dazu in
268 keinen Verzug kommt. Das ist genau eigentlich genau das Thema, was das Inhouse
269 Consulting vorantreibt. Das ist genau das. Diese Schnittstelle. Also wir haben je-
270 manden, der Input geben muss. Und derjenige, der das auffangen muss. Und genau
271 dazwischen brauchen wir jemanden, der genau diese Information sammelt. Der
272 auch erkennt vielleicht in der Fülle dieser Themen: Wer braucht jetzt diese Informa-
273 tionen? An wen schicke ich sie? Das ist immer in Abstimmung mit dem einzelnen
274 Modul, damit man dann zum Ziel kommen kann. Und das ist der ganz, ganz große
275 Mehrwert, gerade wenn es um die Strategie geht. Das hatte ich eben dann auch
276 gesagt: Dass wenn wir jetzt mal in die Umsetzung gehen - also wirklich Bau baut..
277 Wir haben geplant. Das ist genau der Augenblick, wo wir dieses übergeordnete
278 Steuerungsinstrument im Projekt eigentlich nicht mehr so stark brauchen wie jetzt
279 in der Strategieumsetzungsphase: Abstimmung mit Lenkungsausschüssen, mit HR.
280 Alles, was dazu gehört. Betriebsräten. Das ist genau das, wo so Inhouse Consulting
281 definitiv Sinn macht. Also diese Schnittstelle zwischen verschiedenen Inhalten. Das
282 ist aus unserem Modul genau das Wichtige. 00:15:22-4

283

284 I: Okay. Hab noch zwei abschließende Fragen. Erstmal vielen Dank, also das/ Sie/
285 dass Sie soviel Input liefern. Und zwar: einmal die finanziellen Rahmenbedingungen.
286 Haben Sie dazu irgend/ spielt das irgendeine Rolle in Ihrem/ also in Ihrer Beauftra-
287 gung oder in Ihrem Verhältnis zu Inhouse Consulting? 00:15:41-5

288

289 B13: Also aus unser Projektsicht läuft das Budget vom Inhouse Consulting nicht
290 direkt über das Projekt. Was auch in unserer Projektumgebung, ganz ehrlich/ ich
291 glaub, das ist in dem Projekt auch so, dass es immer ein Budgetthema gibt. Bei uns
292 im Rahmen dieser Bankenwelten, wo wir uns gerade befinden. Nochmal vielleicht
293 besonders. Im Vergleich jetzt zum Beispiel zu unseren externe Berater Q-Leuten,

TRANSKRIPT: 20130719_Interview 13_v1.1

BEFRAGTER: B13; Architekt Bank A; 31 J.; männlich

294 die haben direkte Auswirkung auf das Budget. Aber eine Auswirkung jetzt vom
295 Inhouse Consulting auf das Budget haben wir derzeit nicht. Nein. 00:16:08-5
296

297 I: Okay. Die vorletzte Frage: organisatorische Aufhängung. Spielt dort/ o das In-
298 house Consulting hängt, irgendeine Rolle für Sie? 00:16:19-5
299

300 B13: Ehrlich gesagt: schon. Also in der höchsten Führungsriege in der Projektstruktur,
301 sind die quasi genau diejenigen die auch/ und die Gesamtprojektleitung quasi
302 unterstützen. Und genau das Briefing, das „mit welchem Partner, die ich auch viel-
303 leicht schon kenne aus anderen Projekten, die ich wieder in Kontakt komm“, ist das,
304 glaube ich, was ganz Wichtiges. Denen geht es natürlich immer im Fokus um Inhalte
305 fachlicher Seite. Aber auch irgendwie ein bisschen, vielleicht ein bisschen aus meiner
306 Sicht der Dinge, immer ein bisschen auch um Politics. Und da hat das Inhouse Con-
307 sulting hier eine ganz große Qualität. 00:16:50-5
308

309 I: Gut. Dann, vorletzte Frage war nur, weil die letzte Frage eigentlich an Sie/ gibt es
310 irgendwelche Punkte, die ich nicht gefragt habe, die Sie noch von sich aus einbrin-
311 gen wollen? 00:17:02-1
312

313 B13: Punkte direkt? Fallen mir jetzt so nicht ein. Was mir ganz wichtig war, dass
314 man auch jetzt das Gefühl bekommt, für jemanden wie mich, wie so ein Inhouse
315 Consulting auf mich wirkt. Weil: ich brauch jemanden, der auch mitläuft. Ich brauch
316 jemanden aus Projektsicht, der/ der auch die Bedarfe, die Inhalte versteht und die
317 genauso wie ich sie versteh, wie ich sie brauche, umsetzt und auch wieder vermit-
318 telt. Und das ist echt was, was funktioniert. Und das wollte ich hier an der Stelle in
319 dem Interview wirklich auch so vermitteln, was das einfach ein ganz großer Mehr-
320 wert ist. Auch vor allen Dingen immer mit der Prämisse, dass jemand kommt von
321 außen, der vielleicht auch genau fachfremd ist und auch diese/ die Sicht der Dinge
322 ein bisschen neutraler betrachtet. Und dann vielleicht auch gezielter entscheiden
323 kann: Wo geht jetzt der Weg hin? Auch das kritische Hinterfragen nochmal. Wenn
324 man sagt: Eigentlich ist so eine Sache klar. Das sind so Beiträge, ich glaub, da kann
325 jemand von Extern - In/ ob es jetzt Inhouse Consulting ist oder sonst einfach jemand
326 anders - einen ganz großen Mehrwert bringen. Weil: dann kommen genau diese
327 Schleifen: sich wieder korrigieren zu müssen, sich selbst zu hinterfragen. Selber
328 nochmal kritisch auf die Sicht der Dinge zu gucken, gerade bei Prozessen, die in
329 Anführungszeichen „eingespielt sein sollten“. Die es dann oftmals ja dann doch
330 nicht sind. Und ich glaube, dass wenn jemand, der neutral drauf schaut, noch mal
331 ganz großen Mehrwert für dieses Gesamtprojekt war. 00:18:10-0
332

333 I: Okay. Vielen Dank ,B13! 00:18:12-3
334

335 B: Ja. Bitteschön. Okay. 00:18:15-2

14 Interview 14:

B14, Senior Specialist Bank A

TRANSKRIPT: 20130723_Interview 14_v1.1

BEFRAGTER: B14; Senior Specialist Bank A; 47 J.; männlich

1 THEMA: "Interaktion zwischen Inhouse Consultant und Client"

2 BEFRAGTER: B14; Senior Specialist Bank A; 47 J.; männlich

3 INTERVIEWER: Dorothee Wulfert-Markert; 30 J.; weiblich

4 ORT DES INTERVIEWS: Geschäftsräume Bank A, Frankfurt am Main

5 DATUM/ZEIT: 23.07.2013, 11:00-12:00 Uhr (Interviewdauer: 37min)

6 TRANSKRIPT: 20130723_Interview 14_v1.1

7

8 I: So. (...) B14, vielen Dank, dass Sie am Interview teilnehmen. Ich freue mich sehr,
9 dass Sie Ihren Beitrag für meine Dissertation leisten. Bevor ich jetzt in das Interview
10 einsteige mit Ihnen, würde ich gern von Ihnen erfahren, welchen Hintergrund Sie
11 haben. Das heißt: Wie sind Sie in die Bank A gekommen? Wie sah Ihre Entwicklung
12 in der Bank A aus? Und vielleicht können Sie damit abschließen, auf welchem Pro-
13 jekt Sie zuletzt mit dem Inhouse Consulting zusammengearbeitet haben. 00:00:32-1
14

15 B14: Ja. Dann Hallo erstmal (lacht). 00:00:35-3

16

17 I: (lacht) Danke. 00:00:35-9

18

19 B14: Mein Werdegang. Mein Werdegang (...) fängt solide an mit einer Ausbildung
20 bei der Bank B in Saarbrücken. Dort war ich auch nach der Ausbildung weiter be-
21 schäftigt im Projektumfang. Und dann/ das war zu der Zeit neunzehnhundert/
22 Anfang der neunziger Jahre, wo man gerne auch unterstützende Hilfe in den neuen
23 Ländern getan hat. Und da war ich in der Bank B in Chemnitz, während der Semes-
24 terferien. Semesterferien heißt: Ich hab dann noch irgendwann nach der Ausbildung
25 angefangen zu studieren. BWL in Saarbrücken. (...) Auch damals war Kostendruck in
26 Banken schon ein großes Thema, sodass dann während des Studiums ein Wechsel
27 erfolgte zur externen Beratung V. Da war ich dann auch mal auf der Beraterseite.
28 Große Themen Prozessoptimierung, Workflowsysteme oder auch Softwareentwick-
29 lung. (...) Der entscheidende Punkt, von dort wegzugehen war: Wir haben in drei
30 oder vier Branchen Prototypen entwickelt, die durften wir dann alle auf der CEBIT -
31 wann war das? - 1997 präsentieren. Um sie dann nach sieben Tagen Messestand
32 vom Markt zu nehmen (lacht). Das hat mich dann bewogen, sich zu sagen, such dir
33 mal nochmal was Seriöseres. Und bin dann gelandet in der Bank E als Tochter des
34 Bank C-Konzerns. (...) Da beginnt die turbulente Frankfurter Zeit. Die begann schon,
35 bevor ich am ersten Tag hier überhaupt aufgeschlagen bin, mit einem Anruf von
36 meinem Chef: „Machen Sie sich keine Sorgen. Wir fusionieren gerade die drei Kon-
37 zernhypothekenbanken der Bank C. Aber ihren Job haben Sie nach wie vor sicher.“
38 (lacht) (...) Das Ganze (...) geht dann weiter mit: Ja: Übernahme Unternehmen A-
39 Bank C. Bis hin zur (...) Fusion der Bank D aus den drei Konzernhypothekentöchtern
40 der Bank A, Bank B und Bank C. Bis hin zur dann wieder Übernahme Bank A (...) -Bank
41 D. In der Bank D selbst war ich dann drei, vier Jahre in der Bank D Bereich Y und hab
42 dort das Thema Controlling und Rechnungswesen begleitet. Und bin dann 2008 in
43 der, in Führungszeichen, „richtigen Bank A“ gelandet. Mit heute sind das dann,
44 glaub, sechzehn irgendwas Jahre. Klammer auf: (Das hatten wir auch schon im
45 Abfindungsrechner (lacht), macht das eine gute Zahl (lacht)). Nein. Das letzte Pro-
46 jekt mit dem Inhouse Consulting war logischerweise Projekt T, das relativ spontan,
47 so mein Eindruck, aus dem Boden gestampft worden ist. Das richtig/ gar keine Zeit
48 hatte, anzulaufen, sondern gleich unter Volldampf stand. Und hat uns, glaube ich,
49 sieben oder acht Monate in Summe gemeinsam beschäftigt. Und ist jetzt mit dem

50 erfolgreichen Abschluss der Gremienverhandlungen bezüglich des Stellenabbaus
51 der Bank A eigentlich zu Ende gegangen. 00:03:54-2

52

53 I: Ja, vielen Dank erstmal für die perspektivreiche Darstellung (lacht). (...) Die/ ich
54 hab ein paar Fragen, weil/ oder Rückfragen. Sie haben ja schon angesprochen: Sie
55 selbst haben ein/ sowohl ein Banken- als auch ein Beratungshintergrund. Wenn Sie
56 jetzt das letzte Projekt mit dem Inhouse Consulting betrachten: Wo lagen denn da
57 Gemeinsamkeiten oder Unterschiede? Beziehungsweise: Wo konnten Sie sich fach-
58 lich oder methodisch ergänzen? Oder/ also ergänzen oder was hatten Sie gemein-
59 sam? 00:04:30-8

60

61 B14: Mit Rückblick jetzt auf meine Beraterzeit? Also die war ja durchaus sehr IT-
62 Projekt und softwareentwicklungslastig. Ich glaube, das kann man thematisch dann
63 schon schwer vergleichen. Was das Thema mit dem Inhouse Consulting jetzt hier
64 geprägt hat, war halt die Schnelligkeit. Die, ich muss es sagen, - für mich überra-
65 schend - gute Methodenkompetenz. Also das hätte ich so von einem Inhouse Con-
66 sulting aktuell nicht erwartet. Warum hätte ich das so nicht erwartet? Ich hab da
67 auch schon andere erlebt, wo ich sagen kann, das war - um es platt auszudrücken -,
68 qualitativ bei Weitem nicht da auf dem Level, wie wir im Moment hier intern agiert
69 haben. Das muss man so festhalten. Wobei ich da auch glaube, dass ist immer so
70 eine/ Inhouse Consulting ist immer so eine Wellenbewegung. So eine halbe Mode-
71 erscheinung. Und je nachdem, welche Leute man da rekrutiert, läuft das eben mal
72 mit. Also so war mein Eindruck, was ich seinerzeit bei der Bank C kennengelernt
73 hab. Das mag einen geschmälerten Fokus haben, weil man hat natürlich nur einen
74 Ausschnitt von drei, vier Leuten. Vielleicht war das Team (...) nicht das allerbeste.
75 Einen gegenteiligen Punkt hatte ich bei der Fusion zur Bank D. Hat uns ein Team von
76 der Bank B begleitet. Da muss ich sagen: Ich hab selten so was toughes, strukturier-
77 tes und wirklich prägnant Arbeitendes gesehen. Also war im Vergleich zu unserer
78 behäbigen Bank D war das auch sehr, sehr beachtlich. Und von daher kann man das,
79 glaube ich, immer nur ganz fokussiert auf das jeweilige Projekt und das Team auch
80 sehen. Ich glaube aber, das Thema Inhouse Consulting im Moment, also so wie ich
81 es hier erlebe, auch nochmal auf einem aufsteigenden/ also das Wellenteil gerade
82 nach oben geht. Also den Eindruck hab ich im Moment schon. 00:06:36-6

83

84 I: Sie haben ein paar Punkte angesprochen/ 00:06:39-9

85

86 B14: War ich jetzt an der Frage vorbei? (lacht) 00:06:40-8

87

88 I: Ne, ne. Ne: Sie haben/ ich greif immer gern dann/ ich greif immer Punkte auf, die
89 Sie sagen, damit ich es noch ein bisschen besser verstehe. Also wenn ich das richtig
90 verstanden hab, haben Sie gesagt: Sie haben eigentlich so drei interne Beratungen
91 erlebt. Aus der Bank C, der Bank B und hier auch aus der Bank A. Und haben zum
92 Beispiel den Punkt Methodenkompetenz jetzt konkret auf das Inhouse Consulting
93 der Bank A bezogen. Haben auch gesagt, dass die Bank B sehr strukturiert vorge-
94 gangen ist. Können Sie das noch ein bisschen detaillieren, wie sich diese - zum
95 Beispiel die Methodenkompetenz oder diese strukturierte Herangehensweise -, wie
96 die sich geäußert haben? Ob die in irgendwelchen Tools? Oder? Wo/ das alles ein
97 bisschen greifbarer noch wird für mich. 00:07:25-4

98

- 99 B14: Also die Tools hatten ja alle irgendwie keinen Namen. 00:07:27-9
100
101 I: Ja. 00:07:28-0
102
103 B14: Aber, sagen wir mal: Wir leben ja weitestgehend in einer Excel-basierten Welt
104 dann in diesen Projekten. Und man merkt das immer, dass man gar nicht lang über-
105 legen muss, wie man irgendwas in einer vernünftigen Struktur (räuspern) halt dar-
106 geboten bekommt. Also das hat immer recht schnell funktioniert. Ja, ich weiß: Dafür
107 haben die Kollegen auch bis um zehn, elf abends vielleicht dagesessen. Also vom
108 Himmel gefallen ist das hier nicht. Aber: Sagen wir, nach einer gewissen Zeit des
109 Brainstormings hat man sich dann auch wiedergefunden. Und die Dinge haben alle
110 gut harmonisiert. Das muss man sagen. (...) Glaube, man erkennt/ man hatte so eine
111 gewisse Linienperspektive, wo das alles vielleicht immer ein bisschen behäbiger
112 geht. Und, sagen wir, auch aus Erfahrungsgründen hat man natürlich auch irgendwo
113 so einen Toolbaukasten, wo man immer für jede Situation eigentlich was hat. Aber
114 kennzeichnend war hier die Schnelligkeit, sich auch - sagen wir - auf die unter-
115 schiedlichsten Anforderungen sich dann nochmal neu adjustieren zu können. Das
116 war hier in der Anfangszeit halt tägliches Geschäft, die Richtung zweimal zu wech-
117 seln. Und dieses schnelle Agieren und sich drauf einzurichten, das fand ich schon
118 bemerkenswert. 00:08:48-9
119
120 I: Sie haben/ also Sie sind ja praktisch in einer Projektmanagementfunktion - wenn
121 ich das richtig verstehe - in der Linie tätig. Wo unterscheiden sich denn da die/ wo
122 unterscheiden Sie sich zu den Inhouse Consultants? 00:09:05-5
123
124 B14: Also es ist hier ist/ sagen wir, der Bereich ist ja selber so eine Art Zwitterfunktio-
125 on. Eigentlich ist es ein Bereich. Es ist bewusst kein Projekt, um das ganze etablier-
126 ter erscheinen zu lassen. Die Organisationsstruktur ist auch eher künstlich, muss
127 man auch sagen. Wir haben zwei Teams mit jeweils fünf Leuten. (...) Ich kann da
128 halt nur den halben Rückschritt aus meiner IT-Zeit noch machen. Da waren die IT-
129 Projekte - insbesondere hier in dem Hause - relativ geprägt durch (...) sagen wir mal,
130 Prozesskorsetts, die das Ganze etwas verlangsamt haben. Wenn man - das wissen
131 Sie ja selber -, wie/ was hier im Hause an einigen Stellen funktioniert und holpert.
132 (...) Dass das hier anders war, mag zum einen sein, ja, dass das Inhouse Consulting
133 an der Ecke deutlich agiler arbeiten konnte. b), auch: Dass IT/ (...) dass wir eher ein
134 strategisches Projekt hatten und gar nicht auf diese Prozesse angewiesen waren,
135 was den Flexibilitätsgrad einfach deutlich erhöht hat. Das war, glaube ich, kenn-
136 zeichnend. Und das ist auch, sagen wir mal, die Grundstimmung hier. Möglichst
137 schnell irgendwo in eine Ecke reingehen zu können und das aufzubereiten. Also da/
138 wir hängen weniger direkt an Bereichsvorstand T. Und das geht direkt durch zu
139 Kollege Vorstand G. Das heißt, wenn von dort was kommt, müssen wir irgendwie
140 reagieren. Passt hier auch gut. Ich glaub, wenn wir ein IT-Projekt hätten, hätten wir
141 da ein richtiges Problem, das so umzusetzen. 00:10:53-0
142
143 I: Sie haben gesagt, Sie haben/ also Sie haben ja ein breites Spektrum an Erfahrung,
144 was Inhouse Consulting angeht. (lacht) Das muss/ 00:11:01-9
145
146 B14: Das wird jetzt noch breiter. (lacht) 00:11:04-0
147

148 I: also muss ich jetzt objektiv/ ach so genau: Darauf wollte ich jetzt auch gerade
149 eingehen. Sie haben die Frage schon antizipiert. Wie sieht es denn mit Erfahrung
150 mit externen Consulting aus? 00:11:12-8

151

152 B14: Also da gibt es/ kann ich glaube ich schon in zwei Gruppen einteilen. Das eine/
153 die eine Gruppe ist geprägt durch das seinerzeitige Projekt Systemseitiges Kernban-
154 kenmodul in der Bank E oder auch in der Bank D. Wo die komplette Bank auf eine
155 neue Softwareplattform gehievt worden ist. War/ das war auch eigentlich mein
156 Einstieg hier in die Bank. Da hat man mir/ ich hab mich eigentlich für einen ganz
157 anderen Job beworben. Man hat mir dann/ in meinem Bewerbungsgespräch hat
158 man mir eine PowerPoint-Folie mit im Hintergrund die beiden Türme der Bank B.
159 So. Wenn man dann aus Saarbrücken hier ankommt (lacht), macht man erstmal
160 Männchen. Da stand dann unten drauf: externe Beratung M, externe Beratung F,
161 Bank B und Bank C. Und: „Wir haben da oben was für Sie im PMO Projekt Control-
162 ling. Können Sie sich das vorstellen?“ „Nein, gar nicht.“ (Lacht) Und diese Kollegen,
163 die dann unten in der Fußzeile standen. Das war/ mein erster Kontakt war externe
164 Beratung und externe Beratung Y. Der entscheidende Faktor war aber an der Stelle
165 externe Beratung M. Das Projekt ging drei, vier/ vier Jahre. Und ich glaube, wir
166 haben, also in Summe, immer so knapp zweihundert Externe in diesem Projekt
167 gehabt. Und ich glaube, wenn ich das so lapidar ausdrücken darf, wir hatten auch so
168 eine externe Beratung M-Ausbildungsschule (lacht). Also ja, der Klassiker letztend-
169 lich. Also das war schon ein dreistelliger Millionenbetrag, der da an externe Bera-
170 tung M ging damals. Und (..) da konnte man auch, wenn man das breite Spektrum
171 an Beratern kennenlernen. Der zweite Punkt war, wo das ganze etwas stringenter
172 gehandhabt wurde, durch das/ die Tätigkeiten Bank D Bereich Y. Die Bank D Bereich
173 Y war eigentlich der IT-Bereich der Bank D. Zweihundert Interne und so (..) zwei-
174 hundert bis zweihundertfünfzig Externe. Wo man, sagen wir mal, Berater hatte, die
175 (..) in ihrer originären beratenden Funktion da waren. Die aber auch, wo man auch
176 sagen musste, war viel Bodyleasing dabei. Bodyleasing und dann/ deswegen aber
177 gefährlich, weil die oftmals auch (..) an operativ werthaltigen Themen waren. Und
178 wenn ich mir vorstelle, wenn da plötzlich mal die fünf Leute gegangen wären, hät-
179 ten wir ein operationales Risiko gehabt, das extrem gewesen wäre. Kann das alles
180 erzählen, ist auch alles geflaggt und steht auch alles im Revisionsbericht. (lacht)
181 00:14:00-6

182

183 I: (lacht) Und Sie sind ja auch anonymisiert. Ja? 00:14:04-1

184

185 B14: (..) Während natürlich/ also das ist so ein/ klassisch IT-Beratung. Während sich
186 das natürlich deutlich abhebt dann von einer Strategieberatung, wie man am An-
187 fang dieser Großprojekte gehabt hat. Wo auch externe Beratung M sicherlich/ -
188 würde ich so als Zwitterfunktion sehen an der Ecke - teilweise strategisch natürlich
189 die Leitplanken gesetzt hat. Aber das Ganze dann natürlich extrem aufgefüllt hat
190 mit (..) IT-Beratern, die die Umsetzung gemacht haben. 00:14:38-3

191

192 I: Ich hab zwei Rückfragen. Einmal haben Sie ja schonmal detailliert, wie das bei der/
193 später bei dem IT-Projekt aussah. Also Sie haben gesagt: Das waren zweihundert
194 Externe, glaube ich, zweihundertfünfzig Interne. 00:14:50-5

195

196 B14: Gut, ja, ja. 00:14:50-6

197

198 I: Wie war das bei der anderen Sicht. Da haben Sie ja auch gesagt: Zweihundert
199 Externe. Wie viel Interne waren da? Standen dem gegenüber? 00:14:58-0

200

201 B14: Zu wenig. 00:14:58-9

202

203 I: Ja. 00:14:59-6

204

205 B14: Das war immer ein großes Problem (..), die Leute überhaupt zu rekrutieren.
206 Also das war ja auch knapp nach der Dreierfusion der Konzernhypothekenbanken
207 zunächst mal. Die beiden anderen Institute waren in Ort N. So dass Sie die Leute
208 kaum herbekommen haben. Das heißt, also die richtig fachlichen Themen wurden
209 eigentlich damals von externe Beratung M getrieben. Flankiert natürlich von den
210 Fachbereichen. Aber sehr zäh, muss ich sagen. Von daher lief man da durchaus mal
211 in die eine oder andere Richtung. Wo sich es nachher manifestiert hat, war, das
212 Ganze halt zu testen und live in die Bank reinzubringen. Welche Mühen das gekos-
213 tet hat, diese ganze organisatorische Einführung mit internem Personal zu bestü-
214 cken. Also das war/ war schon sehr, sehr heftig. Also ich glaub, das Verhältnis war,
215 wenn es gut war, zwei Drittel-ein Drittel. Also man hatte auch teilweise so Steue-
216 rungseinheiten mit outgesourct. Das würde man heute im Rückblick alles gar nicht
217 mehr machen. Aber war aus der Not geboren. Während das Verhältnis in der Bank
218 D Bereich Y - als eigene GmbH - schon so war, dass die zweihundert Internen hier
219 maßgeblich den Ton angegeben haben. Also da waren die Berater Unterstützer.
220 Selektiv gab es auch Strategieprojekte, wo dann jemand eingeflogen kam. Es gab da
221 auch zwei oder drei Phasen, wo wir jetzt mehrfach mit der externen Beratung C
222 gearbeitet haben oder auch Benchmarking-Studien gemacht haben. Aber letztend-
223 lich war hier der Interne am Trigger. Ja, das andere war halt auch, ich meine/ exter-
224 ne Beratung M hing da so mit drin, die mussten das natürlich auch vorantreiben,
225 weil das war ja in der Republik halt dann auch bekannt. Wenn so eine Bank kom-
226 plett das System umstellt. Das/ war schon etwas heftig, ja. 00:17:00-9

227

228 I: Sie kennen ja jetzt die beiden Seiten ziemlich ausführlich. Also auch als Großpro-
229 jekt. Die/ sind ja zwei ziemlich große Projekte, die Sie da eben geschildert haben.
230 Können Sie sagen: Irgendwelche Unterscheidungspunkte zwischen/ oder auch
231 Gemeinsamkeiten zwischen internen Beratungen und Externen. Daraus ableiten?
232 00:17:24-9

233

234 B14: Wo diese Hauptnega/ also Kostenthema ist ja immer eins. 00:17:33-6

235

236 I: Ja. 00:17:33-9

237

238 B14: Ne, also wenn ich/ wenn Sie hundert externe Berater M hören, sehen Sie
239 unten die Rechnung. Ne? Das ist eh klar. (...) Ich such grad irgendwas, was Sie viel-
240 leicht noch nicht gehört haben (lacht). 00:17:48-9

241

242 I: Sie meinen/ Sie/ also, das ist/ Sie können ruhig alles sagen, weil je perspektivrei-
243 cher das ist, desto gewinnbringender ist das praktisch für mich. Also. 00:18:00-9

244

245 B14: (...) Von dem Vorteil des Inhouse Consultings, Sie haben kaum Probleme in
246 einer Einphasungsphase. Prozesse, Verfahren, Vorgesetzte - das ist alles bekannt.
247 Das ist halt ein unschätzbare Wert. Gerade wenn man so ein Projekt jetzt, wie
248 Projekt T anstößt. (...) Ein Manko dazu, ich nehme an, das ist auch/ dieses/ dieser
249 eher Tunnelblick, den man dann natürlich bekommt, (...) wo noch eine gewisse
250 Abhängigkeit ist. Wo auch, sagen wir mal: Wenn wir Projekt T machen. Segment E
251 irgendwo knechten wollen, wenn mir dann hintendran natürlich Kollege Bereichs-
252 vorstand E steht, der das Inhouse Consulting steuert, muss ich sagen: Dann kriegen
253 wir intern auch mal einen Konflikt (lacht). Also das/ 00:18:55-3
254
255 I: Haben Sie da/ gab es da was ganz konkretes? 00:18:57-1
256
257 B14: Nein. 00:18:57-7
258
259 I: Aber Sie haben das berücksichtigt/ 00:18:59-7
260
261 B14: Man merkt da so ein paar Schwingungen. 00:19:00-8
262
263 I: Ah so (lacht). 00:19:01-5
264
265 B14: Um es mal so auszudrücken. 00:19:03-3
266
267 I: Ja. 00:19:03-8
268
269 B14: Dass da schon gesteuert wird. 00:19:05-8
270
271 I: Ja. 00:19:06-1
272
273 B14: Auf der anderen Seite, das/ den Externen - gerade in der Strategieberatung
274 macht man das ja bewusst. Weil, ich sag mal: mein Credo ist auch immer, selbst
275 wenn ich als Berater irgendwo reinkomme, ich will ja mit den Leuten auch nochmal
276 weiterarbeiten. Und das ist halt immer das Problem intern-extern. Je nachdem wie
277 sich der Externe gibt. Ob er jetzt wirklich verbrannte Erde hinterlässt oder mit einer
278 „Ist mir doch egal“-Mentalität durchläuft. Also klassisch ist, glaube ich, da eher so
279 die Ecke: externe Beratung A. Also da diskutieren Sie mit denen drei Stunden rum,
280 sind sich über die Zahlen einig und Sie erkennen nachher auf einer Folie keine einzi-
281 ge Zahl mehr wieder. Die aber dann beim Vorstand landet. Also das/ und dann muss
282 ich sagen, das ist so für mich das Horrorbeispiel. Weil: die sind vier Wochen da und
283 dann/ 00:19:59-0
284
285 I: Das haben Sie schon erlebt? 00:20:01-1
286
287 B14: Sie kämpfen drei Jahren/ Sie kämpfen drei Jahre mit dem Rest der Zahlen, die
288 kein Mensch richtig erklären kann. Ja. Das ist alles schon so gelaufen. Und hängt
289 aber auch immer ein bisschen an der persönlichen Mentalität, wie diese Teams
290 geführt werden. (...) Dass ich einem Strategieberater den schwarzen Peter gebe,
291 wenn er unpopuläre Entscheidungen treffen muss, das ist/ ich denke, das macht
292 man einfach so. Das würde man, glaube ich, auch keinem Inhouse Consulting antun.
293 So schwerwiegende Themen da jetzt wirklich so zu forcieren, weil dann/ Sie können

294 als Inhouse Consulting dann auch nicht mehr auftreten. (..) Ist halt auch eine Frage
295 der Glaubwürdigkeit und Nachhaltigkeit. (..) Also dem Inhouse Consulting unterstel-
296 le ich ja schonmal per se, dass es zum Wohle des eigenen Unternehmens agiert.
297 Wenn ich clever bin, kann ich das ganze differenziert betrachten und weiß: Ja. Das
298 Wohl des Unternehmens ist nicht gleichzusetzen mit dem Wohl gerade meiner
299 Abteilung. Das ist halt so. Aber das kann ich zumindest mal unterstellen. Wär natür-
300 lich gerade bei so Riesenprojekten, wo halt, in Anführungszeichen fast so „General-
301 unternehmerschaft“ von Externen drin ist, da auch, na so eine Art Selbstbedie-
302 nungsmentalität stattfindet. Das ist auch unweigerlich so. Man denkt da an Ge-
303 winnmaximierung. Und natürlich poppen da rechts und links neben dem Hauptpro-
304 jekt noch kleinere Projekte auf, die man natürlich auch beackern kann. Ich glaube,
305 dass es im Inhouse Consulting eher fokussierter auf die Problemstellung, die man
306 halt jetzt gerade in Angriff nehmen will. Also dieses Cross Selling. Ich glaube, das
307 fällt weg an der Ecke. Wobei ich auch mitgenommen habe, dass Ihr durchaus auch
308 gerne unter Feuer und unter Volllast steht und möglichst schnell auch wieder neue-
309 re, interessantere Aufgaben angeht. Das Thema hatten wir, glaube ich, hier auch
310 dann zum Schluss. 00:22:02-3

311

312 I: Ja. Spielen Sie auf die Projektverweildauer an? Oder? 00:22:07-6

313

314 B14: Auch das. Ja. 00:22:08-3

315

316 I: Ja. Okay. 00:22:09-1

317

318 B14: Nein, kann ja in Anführungszeichen ein Alleinstellungsmerkmal oder kann ja
319 bewusst so gesteuert sein. (..) Ist halt dann auch wieder/ je nachdem wie man das
320 macht, das Nachhaltigkeitsthema. 00:22:23-7

321

322 I: Wie beurteilen Sie das? Oder wie haben Sie das auch wahrgenommen? 00:22:28-4

323

324 B14: (..) Das hat mich ein bisschen gewundert, mit welcher Stringenz man das zum
325 Schluss dann hier gefahren hat, obwohl man/ also dieses partout „Wir schließen
326 jetzt hier ab.“ Da hätte ich mir, sagen wir mal, von einem Inhouse Consulting dann
327 doch ein bisschen mehr Flexibilität erwartet. Das ist aber wahrscheinlich immer das
328 Spiel Auftraggeber-Auftragnehmer. Der Auftraggeber hat das Gefühl immer. Und
329 der Auftragnehmer/ ich mein, dass Sie rotieren und rochieren wollen im Haus ist
330 auch irgendwo verständlich. Ich muss ja den Beratern auch an der Ecke, hier muss
331 man was bieten, wenn ich mit der großen „Berater“- und „Wir sind toll“-Fahne
332 durchs Haus laufe. Nein, versteh ich ja auch. Und das/ (..) externer Berater lässt sich
333 dann schon eher auf normale, operative Tätigkeiten hin denn auf spannende Pro-
334 jektarbeiten. Also von daher: Verständnis hab ich dafür. Wenn man natürlich ir-
335 gendwo Betroffener ist und dann über vier Wochen feilschen muss. Ja? Das ist
336 schon ein bisschen strange. 00:23:39-9

337

338 I: Ich kann das verstehen (lacht). Ja. Und/ aber auch hier an der Stelle: Vielen Dank.
339 Das ist ja auch ein Punkt, der Inhouse Consulting ausmacht. Also das ist einfach
340 dieser/ also deshalb bedank ich mich, dass Sie das auch so kritisch beitragen, weil/
341 Nein, weil es dann tatsächlich dann ein Unterschied ist zum/ sein könnte. Ich möch-
342 te zwei andere Punkte noch ansprechen. Sie haben einmal das Thema Glaubwürdig-

343 keit angesprochen. Das würde ich gerne aufgreifen und Sie fragen: wie würden Sie
344 denn generell Ihr Verhältnis zu den Inhouse Consultants oder zum Inhouse Consul-
345 ting beschreiben? 00:24:18-5

346

347 B14: (...) Also konkret im Projekt: Ich glaub, das war eine wirklich gute und vertrau-
348 ensvolle Zusammenarbeit. Also das war/ vor allem, weil man ja fast keine Anlauf-
349 phase hatte. Und es war auch immer mein Eindruck, dass es relativ homogen war.
350 Klammer auf, (lacht) ich hab immer irgendwas auszusetzen. 00:24:48-6

351

352 I: Ne, das ist gut (lacht). 00:24:49-4

353

354 B14: Machen Sie sich nichts draus. Homogen, wenngleich/ also mir persönlich - das
355 ist jetzt wirklich eine persönliche Einschätzung - sind zu viele interne Abstimm-
356 Meetings über Prozesse oder über Vorgehensweisen, die eigentlich dann selbstver-
357 ständlich sind. Man muss sich dann hier vorstellen: Hier sind ja auch weitestgehend
358 Personen, die selber schon alle Führungsaufgaben hatten. Die wussten, wie sie ihre
359 Arbeitspakete schneiden. Und die nicht eine Wochentaktung haben müssen, wo sie
360 alle zwei Stunden abmelden. Das kann man etwas so überborden. Mag vielleicht
361 Sinn machen, das Team intern zu steuern. (...) Also in der Außenwirkung war das so
362 eigentlich mit das Einzige, was mir so ein bisschen/ negativ nicht. Aber man
363 schmunzelt halt dann teilweise über, weil ich das dritte Mal das Gleiche durchnudle,
364 Zeit auffresse und dafür eigentlich nicht bis abends um zehn hier sitzen muss. Ne?
365 Also das ist/ ich glaube, da das richtige Mittelmaß zu finden, ist okay. Dass sich
366 jüngere Kollegen, sagen wir, in diese Struktur ein bisschen eher und enger einphase.
367 Also das ist, glaube ich, völlig legitim. Aber ich glaub, wir waren hier auch ein guter
368 Mix. 00:26:09-2

369

370 I: Ja. (lacht) 00:26:10-2

371

372 B14: Nein, aber von der „vertrauensvoll und glaubwürdig“: (...) Da würd ich sofort
373 den Haken dranmachen. Das war eigentlich okay. Und ich glaube, das hätte man mit
374 einer externen Beratung an der Ecke auch nicht so geschafft. Weil da auch immer
375 ein gewisses Eigeninteresse da ist. Ein Interesse, auch die ureigene externe Bera-
376 tung A- oder externe Beratung Y-Methodik durchzudrücken, in der man sich nicht
377 wiederfindet. Das ist natürlich auch ein Vorteil von dem Inhouse Consulting. Wenn
378 die in der/ Kollegen in der breiten Masse ja schonmal in der Bank waren, weiß man,
379 wie die arbeiten. Vor allem: sie wissen, wie die Bank arbeitet. Das geht ja schon bei
380 der PowerPoint-Layout los. Da können Sie ja immer so eine externe Berater A-Folie
381 vergewaltigen oder haben gar nicht das Tool, weil da wieder irgendein spezielles
382 Ding oder ein Excel, das Sie nicht lesen können. Und von daher, war das/ das war in
383 Ordnung. Also ich fand wirklich, muss auch sagen, war sehr positiv überrascht, weil
384 ich insbesondere aus der Erfahrung aus der anderen Ecke dachte: Ja, das ist eher so
385 ein bisschen lauwarm. 00:27:22-5

386

387 I: (lacht). Okay. 00:27:24-5

388

389 B14: Sie dürfen nachher nochmal lachen, wenn Sie es sich anhören. Das ist schon
390 klar (lacht). 00:27:27-4

391

392 I: Nein, nein. Ich konzentrier mich dann auf die Inhalte. Und das ist/ also. Schade,
393 ich würd so was ja/ also wenn man das/ 00:27:36-4
394
395 B14: Nein (lacht). 00:27:37-1
396
397 I: Ich darf/ im Nachgang/ im Nachgang erzähl ich Ihnen nochmal. Okay. Aber ich hab
398 Ihr „Nein“ für diese Passage. Gut. Das ist wahrgenommen. 00:27:46-7
399
400 B14: Ja. „B14 auf YouTube.“ Ist klar. 00:27:48-7
401
402 I: Nein. Das nicht. Sowas gibt es nicht. Sowas gibt es nicht. Und dann auch/ Sie sind
403 ja „I 13“/ 00:27:54-3
404
405 B14: mit schönen Grüßen an den Vorstandvorsitzenden. 00:27:54-1
406
407 I: „I13“ sind Sie. 00:27:55-9
408
409 B14: Ah, okay. 00:27:56-7
410
411 I: Ein anderen Punkt, den Sie angesprochen hatten, den ich gerne nochmal aufneh-
412 men würde, ist die Organisationsform. Sie haben/ oder die Organisation des In-
413 house Consultings. Sie haben einmal schon angesprochen, wo die, wo das Inhouse
414 Consulting aufgehängt ist und was da zum Teil/ was das zum Teil für Auswirkungen
415 hat. Oder haben könnte. 00:28:16-6
416
417 B14: Ich/ wenn ich Bereichsvorstand E nachher anrufe. Ne (lacht)? Nein. 00:28:21-3
418
419 I: Der wird jetzt auch anonymisiert als Bereichsvorstand E. Nein. (lacht) 00:28:25-6
420
421 B14: (lacht) Ach. 00:28:28-1
422
423 I: (..) Genau. Also vielleicht können Sie das nochmal/ (...) die Vor- und Nachteile der
424 derzeitigen organisatorischen Aufhängung. Vielleicht können Sie die nochmal be-
425 leuchten. Also Sie/ ja. 00:28:43-8
426
427 B14: Ah. Ich glaube, das war jetzt eher ein spezifisches Thema bei uns. Weil das ja
428 nochmal eine Rückkopplung hatte. Im normalen Fall sind Sie ja dann doch eher
429 inhaltlich unterwegs oder sagen wir: Fokussiert auf einen Bereich. Wenn ich mir
430 das/ die Themen bei dem Segment S anschauen oder auch die Projekte seinerzeit,
431 die wir bei der Integration Bank N in Ort N in das F-Segment zum Beispiel gemacht
432 haben. (..) Insofern will ich das jetzt gar nicht so negativ bewerten die Struktur. Man
433 muss es ja irgendwo anhängen, damit es auch integriert ist. Ich glaube, das ist ein
434 guter Ansatz. Ansonsten würde eine GmbH ja völlig isoliert im Konzern hängen und
435 auch/ (..) - ungesteuert, will ich nicht nennen -, aber vielleicht ein bisschen weiter
436 weg sein. Also von daher macht es aus meiner Sicht auch absolut Sinn, dass es bei
437 Segment E ist, weil: letztendlich alle großen Projekte haben eine Schnittstelle zu IT
438 oder zu Bereich E1 spätestens. Und das ist dort vereint. Und dass natürlich sowas an
439 einer Ecke zu E5 hängt, wo die Kosten zusammenlaufen. Das macht absolut Sinn.
440 Das war jetzt eher nur eine Anekdote/ 00:30:04-2

441

442 I: Okay. 00:30:04-8

443

444 B14: dass das nochmal eine Rückschleife hat. 00:30:05-8

445

446 I: Ich stell die Frage aber jedem. 00:30:08-3

447

448 B14: Dass man da natürlich in seinem Drang gebremst wird oder/ 00:30:11-7

449

450 I: (lacht) Ja. 00:30:12-2

451

452 B14: die Leitplanke ein bisschen verschoben wird. Aber ich glaub, bei normalen

453 Projekten ist es/ wird sich diese Frage an der Ecke, glaube ich, nicht stellen.

454 00:30:20-0

455

456 I: Trotzdem wird jedem/ 00:30:22-1

457

458 B14: Aber ich wüsste keinem/ 00:30:22-2

459

460 I: gut. 00:30:22-7

461

462 B14: ich wüsste keine bessere, (..) sagen wir, Ankerpunkt. 00:30:27-1

463

464 I: Okay. Gut. (..) Dann/ das ist aber eigentlich dann auch schon fast meine letzte

465 Frage, weil Sie alle anderen eigentlich durchgehend so im Laufe der Zeit beantwor-

466 tet haben. Würde ich gerne nochmal eingehen auf Inhalte oder bestimmte Projekte,

467 Projektarten. Und zwar insofern: Sie haben ja viel Erfahrung mit Externen und mit

468 Internen. Gibt es denn Projekte, wo Sie sagen würden: Das würde/ hierfür würde

469 ich auf jeden Fall eine Externe nehmen. Dafür würde ich auf jeden Fall eine Interne

470 nehmen. Und das können - aus meiner Perspektive - beide. 00:31:07-4

471

472 B14: (...) Also man kann/ ein gesunder Mix ist vielleicht auch eine Lösung. (..) Ich

473 denke, überall dort, wo ich in eine neue Richtung will. Und auch neues Know How

474 brauche. Sollte ich mir das erstmal irgendwo von außen einkaufen. Ich glaub, wir

475 machen das ja gerade/ in dem Segment S entsteht doch, glaube ich, auch irgend-

476 soeine Tochter, die wir mit/. Um einfach neue Produkte zu konzipieren. Sodass

477 man/ da muss man, glaube ich, wirklich die Scheuklappen ablegen. Und auch keine

478 Tabus. Einfach mal überlegen. Von zehn Stück sind neun für die Tonne. Aber das

479 eine ist es vielleicht. Ich glaub, das kann ich eher mit Frischen und auch Querden-

480 kern mal ausarbeiten als hier so aus der Struktur gewachsenen. Weil, wissen Sie, es

481 geht mir auch immer so. Ich werte immer sehr schnell: „Die Idee, die Du hast, lässt

482 sich die hier in diesem Hause überhaupt umsetzen?“ Und da bin ich bei 95 Prozent

483 der Fälle bei „Nein“. Weil ich viel zu viele Leute hab, die da mitdiskutieren wollen.

484 Das heißt: man nimmt sich schon selber zurück und versucht das zu verplausibilisie-

485 ren, was man umsetzen will. Und kann sich gar nicht frei machen davon, mal auf

486 einer halbgrünen Wiese zu stehen. Also dafür braucht man, glaube ich, wirklich

487 frisches Blut und mal Querdenken. Wenn das aber in einer gewissen Reifeprozess

488 kommt, dann macht es Sinn ein Inhouse - oder auf jeden Fall auch, die Fachlichen -

489 mit reinzunehmen. Wobei das/ da muss ich/ da kommt das, glaube ich, relativ aufs

490 Team an. Da darf ich mir keine Leute suchen, die eher kritisch und zurückhaltend,
491 sondern da brauch ich eher so vertriebsorientierte. Also das muss man dann ganz
492 bewusst machen. Ich glaube, das wäre ein Punkt. Ein anderer Punkt ist sicher - das
493 hatten wir eben schonmal -, wenn ich wirklich massive Einschnitte in das Unter-
494 nehmen fahren muss. Das kann kein Inhouse Consulting machen. Das ist/ das wür-
495 den die letztendlich auch nicht überleben. Nein! Denn/ 00:33:13-6

496

497 I: Ja. 00:33:14-0

498

499 B14: ich mein, danach kommen die nochmal. Genie am Schreibtisch sagt: „Ihr habt
500 mir hier den rechten Arm abgeschnitten.“ Das ist tot. Ich glaub, das ist aber auch
501 der Klassiker. Ansonsten (...): was vielleicht noch ein Punkt ist, und das hatten wir ja,
502 glaube ich, hier auch versucht. Wenn ich mir die Stäbe anschau, gibt es da ja auch
503 immer Projektmanagementeinheiten. Das find ich eigentlich prinzipiell gut. Weil die
504 können zumindest mal noch die fachliche Verankerung geben, um das Ganze auch
505 nach unten in die fachliche Einheit diffundieren lassen. Glaub, man fährt das auch
506 an der einen oder anderen Stelle sogar wieder zurück. Aber das müsste, aus meiner
507 Sicht, der erste Sparringspartner für ein/ für ein Inhouse Consulting sein, diese - ich
508 glaub, das sind manchmal drei, manchmal fünf -, dass man a) von der Projektma-
509 nagementmethodik schonmal auf einem gleichen Level spricht. Und dass man aber
510 das Fachliche auch vernünftig koordinieren und steuern kann. Ja, das ist, glaube ich,
511 ein Element, was man hier versucht und was eigentlich gut ist. Weiß nicht: wie ist/
512 nehmen Sie das auch so wahr? Oder/ 00:34:26-6

513

514 I: Das/ 00:34:27-2

515

516 B14: geht das an diesen Einheiten auch immer vorbei? Weil das ist ja auch möglich,
517 weil die sitzen ja teilweise selber auf Projekten drauf, die vielleicht gar nicht von
518 Euch unterstützt werden. 00:34:36-8

519

520 I: Nö. Also es ist ja klassischerweise so, dass es auf fast allen Projekten gibt es ja
521 meist den Kundenprojektleiter und den Projektleiter von Seiten des Inhouse Consul-
522 ting. Auf dem Projekt, wo ich jetzt aktuell war, war der Kundenprojektleiter auch
523 auf einer PM-Stelle und war sogar ehemaliger Inhouse Consultant. Also das sind ja
524 so die klassischen/ 00:34:56-2

525

526 B14: Das ist da der nächste Vorteil. (lacht) 00:34:58-1

527

528 I: Das sind so/ 00:34:58-8

529

530 B14: Ist klar. (lacht) 00:34:59-5

531

532 I: Nein, das sind so die/ natürlich und/ aber wir wissen jetzt auch, wo wir/ ich mach
533 grad den Projektabschluss. Und natürlich ist es so, dass wir danach sagen können,
534 das Projekt wird in der Linie durch diese Projektmanagerin wird die immer noch
535 weiter Ansprechpartner sein. Denn da wird es Rückfragen geben. Und natürlich ist
536 man selbst dann auf einem anderen Projekt, aber man weiß, dass die noch ein
537 bisschen mehr weiter in der Umsetzung begleitet. Deshalb: den Punkt, den Sie
538 angesprochen haben, das sehe ich/ 00:35:28-9

539

540 B14: Und Sie sind ja auch noch da (lacht). Nein, das ist ja auch ein Vorteil. Sie sind ja
541 immer grei/ - selbst wenn irgendwas war - sind Sie ja greifbar. Im schlimmsten Fall
542 auch beim nächsten Revisionsbericht. Da wären eine externe Beratung M oder so
543 nicht mehr da. Ne? Das ist halt auch der Punkt. 00:35:46-7

544

545 I: Ja. (..) Das waren eigentlich alle meine Fragen. Ich hab Ihnen ja gesagt: Sie dürfen
546 zum Schluss gern noch - also Sie haben ja jetzt gesehen wo/ um welches Themen-
547 spektrum sich das ungefähr rankt. Das möchte ich auch noch haben (Anm.: bezogen
548 auf vorab ausgefüllte Einverständniserklärung und Kurzfragebogen). 00:36:01-1

549

550 B14: Irgendwie zwei, drei Notizen hab ich mir, glaube ich, gemacht. 00:36:03-2

551

552 I: Ja. 00:36:03-0

553

554 B14: Mal so gestern. (...) Aber das Inhouse Consulting hab ich jetzt eigentlich schon
555 genug gelobt. (...) Mein Bereich E5-Thema hab ich auch genannt. Ne, ich glaub, (..)
556 es war ein illustrer Bogen (lacht). Ich hoffe, er hat Sie etwas weitergebracht.

557 00:36:28-7

558

559 I: Hat mir/ 00:36:29-4

560

561 B14: Oder ein oder anderes Thema noch ein bisschen vertieft oder (..) Ihre Statistik
562 vernünftig aufgefüllt (lacht). 00:36:35-8

563

564 I: Nein. Das war/ das hat mich wirklich weitergebracht. Kann ich Ihnen jetzt schon
565 als Feedback geben. Vielen Dank. Auch/ 00:36:42-4

566

567 B14: Gerne. 00:36:43-1

15 Interview 15:

B15, Senior Consultant Inhouse Consulting

TRANSKRIPT: 20130724_Interview 15_v1.1

BEFRAGTER: B16; Senior Consultant Inhouse Consulting; 25 J.; weiblich

1 THEMA: "Interaktion zwischen Inhouse Consultant und Client"

2 BEFRAGTER: B15; Senior Consultant Inhouse Consulting; 25 J.; weiblich

3 INTERVIEWER: Dorothee Wulfert-Markert; 30 J.; weiblich

4 ORT DES INTERVIEWS: Geschäftsräume Bank A, Frankfurt am Main

5 DATUM/ZEIT: 24.07.2013, 13:30-14:30 Uhr (Interviewdauer: 25min)

6 TRANSKRIPT: 20130724_Interview 15_v1.1

7

8 I: Okay. Herzlich willkommen, B15. Danke, dass Du am Interview teilnimmst. Worum
9 es geht, haben wir ja schon besprochen. (..) Ich würd gern mit Dir persönlich star-
10 ten. Das heißt: Vielleicht kannst Du kurz darlegen, was Dein persönlicher Werde-
11 gang ist. Also in das Inhouse Consulting der Bank A, dann auch innerhalb des In-
12 house Consultings. Und vielleicht kannst Du abschließen damit, auf welchem Projekt
13 Du aktuell arbeitest. 00:00:30-7

14

15 B15: Also persönlicher Werdegang im Allgemeinen. Ich bin ja vom Haus aus Ma-
16 thematiker. Und direkt nach dem Bachelor Studium hab ich dann angefangen bei
17 dem externen Berater, externe Beratung C. Und dort halt für ein Jahr im Bereich
18 Restrukturierung tätig. Meistens auf Projekten bei Mittelständler in Deutschland.
19 Und danach hab ich mich entschieden, noch einen anderen beruflichen Weg einzu-
20 schlagen. Und bin dann, wie gesagt, dann bei dem Inhouse Consulting gelandet.
21 Denn ich hätte auch vorher Erfahrung in der Bank A durch Praktika gehabt. Und die
22 Verbindung zwischen Bank und Beratung war dann naheliegend für mich gewesen.
23 Und jetzt bin ich auch schon seit fast 18 Monate in dem Inhouse Consulting. Und
24 hab jetzt drei Projekte mit dem Inhouse Consulting zusammen gemacht. Also die
25 ersten zwei waren im Bereich C, wo ich ja auch angesiedelt bin vom Competence
26 Center aus. Das erste war nur sehr kurz: in dem westeuropäischen Land X für einen
27 Monat. Und dann ein weiteres: Projekt A für neun Monate. Und seit Anfang dieses
28 Jahres oder seit einem halben Jahr bin ich jetzt im Bereich E auf dem Projekt W.
29 00:01:46-0

30

31 I: (..) Was waren denn die Gründe, die den Ausschlag gegeben haben, dass Du dann
32 aus der externen Beratung in das Inhouse Consulting gewechselt bist? 00:01:58-6

33

34 B15: Ja, also es haben viele Gründe zusammen dazu geführt. Ich war einerseits mit
35 der Tätigkeit an sich nicht zufrieden. Weil Restrukturierung ja nicht wirklich mein
36 Fachgebiet ist. Auch die Arbeitszeit, Work-Life-Balance: hat alles nicht gestimmt.
37 Wie ich ja eben auch schon erzählt hatte, also wirklich viel unterwegs, viel gearbei-
38 tet und wenig Ausgleich gehabt. Auch hab ich dann für mich festgestellt, dass ich
39 eigentlich nicht so viel reisen möchte und gerne einen festen Wohnsitz habe. Und
40 deswegen hat mich dann am Ende - auch aus unter anderem diesen Grund - dann
41 halt zu Inhouse Consulting geführt. Weil man hier ja doch überwiegend in Stadt L
42 unterwegs ist. (..) Genau. 00:02:52-6

43

44 I: Zwei Fragen hab ich nur nochmal. Nur noch zur Klärung. Also die eine ist: Was ist
45 dann genau nochmal Dein Fachgebiet? 00:03:00-7

46

47 B15: Mein Fachgebiet ist ja Mathematik. Also: so quantitative Themen. Ich hab mich
48 jetzt noch nicht so weit spezialisiert, jetzt zu sagen, dass Modellierung oder Finanz-
49 mathematik so mein Spezialfachgebiet ist. Aber insgesamt, sag ich mal, machen mir

50 ja Aufgabenstellungen, die eher so mit Zahlen und Analysen zu tun haben schon
51 glücklicher als andere Tätigkeiten, sag ich mal so (lacht). 00:03:26-5

52

53 I: Ja. Kannst Du das „andere Tätigkeiten“ noch/ was waren das für andere Tätigkei-
54 ten, die Du sonst so/ 00:03:32-7

55

56 B15: Ja, andere Tätigkeiten: was ich zum Beispiel bei externen Beratungen gemacht
57 habe, war oft, so was wie Marktanalyse. (..) Was natürlich schwierig ist, wenn man
58 keine Kenntnisse von diesem speziellen Markt hat. Da jetzt irgendwas sich zusam-
59 menzusuchen und zusammenzureimen, ist (lacht): Da hab ich mich nicht so ganz gut
60 dabei gefühlt. Oder auch, ja, mehrere Tätigkeiten, die in dem Inhouse Consulting
61 zum Beispiel gang und gäbe ist: so PMO-Tätigkeiten oder so was wie Statusbericht
62 konsolidieren, Meilenstein pflegen, Protokolle schreiben, Termine koordinieren.
63 Also (lacht) auch das, ja, also: kann man machen, aber das erfüllt dann einen doch
64 nicht so ganz (lacht). 00:04:21-9

65

66 I: Das war der eine Teil der Rückfrage, die ich hatte. Das andere war eigentlich (..):
67 Wenn Du jetzt nochmal vor der Entscheidung stündest des/ - Du hast jetzt 18 Mo-
68 nate das Inhouse Consulting erlebt, hattest davor die externe Beratung: Was wären
69 denn heute die ausschlag/ die Gründe für Dich, in das Inhouse Consulting zu wech-
70 seln? 00:04:46-1

71

72 B15: Jetzt im Rückblick? 00:04:48-2

73

74 I: Genau. Nachdem Du es praktisch kennengelernt hast. Das eine war ja das, was Du
75 Dir versprochen hast. Und jetzt hast Du es kennengelernt. 00:04:56-8

76

77 B15: Also jetzt in/ im Rückblick denke ich: Klar hat sie so, Work-Life-Balance ist nach
78 wie vor für mich ein ausschlaggebendes Argument. Aber auch, dass die Inhouse
79 Consulting-Kultur wirklich etwas ist, was man nicht überall findet und was ich auch
80 sehr schätze - diesen engen Kontakt mit Kollegen. Ich finde es auch nach wie vor gut
81 - oder das ist/ war auch einer meiner Beweggründe gewesen -, also dass man halt
82 die Bank noch etwas umfassender kennenlernt als wenn man einfach direkt ir-
83 gendwo in einem Bereich in der Bank anfangen würde. Auch das ist nach wie vor
84 interessant. Natürlich denkt man sich aber schon irgendwann, nachdem man so die
85 Bank im Ganzen kennengelernt hat, muss man sich ja schon langsam auch speziali-
86 sieren. Weil immer als Generalist aufgestellt zu sein, denke ich, ist/ das wäre zu-
87 mindest nicht mein Ziel. 00:05:49-9

88

89 I: Ich würd da gern nachfragen. Also (..) Du hast ja schon beschrieben, dass Du die
90 Bank kennengelernt hast. Also entlang unterschiedlicher Bereiche. Du hast ja bei/
91 von Deinem Projekt Beispiele gegeben. (..) Ist das jetzt Dein persönliches Ziel - also,
92 sich eher irgendwo zu spezialisieren - oder hast Du ganz konkret - vom Kunden zum
93 Beispiel - das Feedback bekommen? 00:06:19-1

94

95 B15: Ne, das Feedback hab ich nicht/ also jetzt nicht in dem Sinne. Aber was zum
96 Beispiel gerade auch auf unserem Projekt/ also unsere Hauptgrund, warum wir jetzt
97 aus dem Projekt aussteigen werden, ist: Ja, dass wir gerade bei diesen baulichen
98 Themen keinen fachlichen Input liefern können. Und das ist meiner Meinung nach

99 auch oft bei anderen Projekten so der Fall. Also Feedback vom Kunden hab ich in
100 dem Sinn nicht bekommen, weil: die Kunden wissen ja, wofür wir stehen und wofür
101 wir nicht stehen. Und das Inhouse Consulting wird ja auch meistens jetzt nicht
102 eingekauft, um irgendwelche fachlichen Themen abzuarbeiten. Sondern eher, wie
103 gesagt, die Steuerungsthemen. Aber ich persönlich würde schon gerne natürlich
104 auch irgendwo Fachexpertise aneignen wollen. Und ich denke auch, dass man als
105 Berater auch ein besseres Standing hat, wenn man irgendwo Fachexpertise hat.
106 00:07:11-9

107

108 I: Kannst Du dann nochmal umschreiben oder nennen, wo Du, in/ mit welchen
109 Kompetenzen Du Deinen Kunden bisher/ - also nicht nur beim letzten Projekt,
110 sondern auch auf den anderen - wo Du aus Deiner Perspektive dem Kunden einen
111 Mehrwert lieferst. (..) Entschuldigung. (Anm.: zum Trinken von Wasser) 00:07:33-0

112

113 B15: Also/ kein Thema. Ich konnte ja zum Beispiel auch schon durchaus mit meinen
114 quantitativen Fähigkeiten punkten. Gerade zum Beispiel auch auf dem vorletzten
115 Projekt, wo ich an dem Business Case wirklich selber aufgebaut habe. Da war ja
116 auch schon viel quantitative Skills natürlich erforderlich. Und der Kunde war auch
117 sehr begeistert dann von dem Ergebnis. Also insofern das schon/ also wird schon als
118 meine Fachexpertise angesehen - diese quantitativen Themen. Aber wo/ ich denke,
119 auch so das Inhouse Consulting insgesamt einen Mehrwert liefern kann, ist ja meis-
120 tens so Projektsteuerung. Dass wir auf Kontingenz - wie heißt es? - Stringenz oder
121 sowas achten, dass wir Termine nachhalten, Sachen hinterfragen und Arbeitsergeb-
122 nisse, auch Qualität sichern. Also das sind für mich eigentlich sozusagen die Leistun-
123 gen, die das Inhouse Consulting allgemein den Kunden gegenüber bringt. 00:08:33-

124

125

126 I: (..) Kannst Du mal beispielhaft eine Woche beschreiben? Also wie die ganz konk-
127 ret aussieht? Zum Beispiel: Wo Ihr sitzt? Wie oft Ihr den Kunden trifft? auf/ wie
128 Dein Projektteam aussieht? Wie groß das ist? Also alles praktisch, was dazugehört?
129 00:08:51-9

130

131 B15: Ja, wobei: ich hab jetzt/ ich kann sagen, was typisch für dieses Projekt ist und
132 was typisch für das letzte Projekt war. Aber das ist/ hat jetzt nicht soviel miteinan-
133 der zutun gehabt, weil ich auch eine ganz andere Rolle habe. Also im letzten, vorletz-
134 ten Projekt, wie gesagt, hatte ich eher so ein fachliches Thema mit einem Business
135 Case. Und dementsprechend war ich schon viel auch so an meinem Arbeitsplatz und
136 hab dann wirklich mich darin vertieft. Und der Kundenkontakt war dann - ein-
137 schränkend - eher weniger. Während hier, jetzt auf diesem Projekt, bin ich ja so-
138 wohl in PMO-Rolle als auch in Modulunterstützung unterwegs. Deswegen viele in
139 Terminen. Also der Montag und der Dienstag ist eigentlich so vollgepackt mit Ter-
140 minen. Und auch Vorbereitungen von Modulleiter Jour Fixe. Also wirklich von gro-
141 ßen Terminen dann auch. Und der/ und die restlichen Tage sind auch noch so mit
142 irgendwie so zur Hälfte mit Terminen gefüllt. Und die andere Hälfte nutze ich dann
143 sozusagen, um Themen abzuarbeiten, die aus den ganzen Terminen irgendwie
144 rausgekommen sind. Also, ja. Das ist so der grobe Ablauf im Moment. 00:09:56-8

145

146 I: (...) Gibt es aus Deiner Perspektive/ also Du hast jetzt zwei sehr unterschiedliche
147 Rollen schon angesprochen. Aber gibt es aus Deiner Perspektive bestimmte Metho-
148 den oder Tools, die Du immer anwendest bei Deinen Kundenprojekten? 00:10:17-0
149
150 B15: (...) Wie gesagt, da ich in so unterschiedlicher Rolle unterwegs war: wenig. Also
151 man kann sagen: PowerPoint und Excel. Aber es ist/ 00:10:28-5
152
153 I: Ja. 00:10:29-0
154
155 B15: es ist ja jetzt auch nicht so aussagekräftig, also. 00:10:32-2
156
157 I: Oder wenn Du das auf einem größeren Level dann nochmal vergleichst mit Deiner
158 externen Erfahrung: (...) Wo sind denn da in Beziehung zum Kunden die Unterschie-
159 de? Also, die Du jetzt als externer Beratung beim Kunden gehabt hast und die Du
160 jetzt als interner Berater wahrnimmst. 00:10:50-7
161
162 B15: (...) Also ich finde, die Kunden nehmen uns schon mehr als eigenen Mitarbeiter
163 und Kollegen wahr als das bei externen Beratern der Fall ist. Weil wir natürlich auch
164 länger in der Bank sind. Auch wenn wir dann vom Projekt weg sind, hält man ja
165 noch weiterhin den Kontakt zu den Kunden. Insofern werden wir schon, wie gesagt,
166 eher so auf kollegialer Ebene auch eingebunden. Und auch gerade, was das ganze
167 Politische angeht, werden wir ja auch schon enger eingebunden in das Ganze. Weil
168 wir auch Teil des Konzerns sind. Das ist so, finde ich, eigentlich der große Unter-
169 schied. 00:11:28-5
170
171 I: Mhm. Und wie würdest Du Dein Verhältnis zum Kunden umschreiben? 00:11:34-2
172
173 B15: (...) Also es ist bis jetzt eigentlich immer sehr gut, sehr freundlich. Kooperativ.
174 (...) Und, ja, also der Austausch ist ja meistens dann: Natürlich, dass der Kunde eher
175 den inhaltlichen Input liefern. Und dass/ dass ich dann basierend auf deren Input
176 irgendwas erarbeite. Und dann/ damit die Abstimmung. Also eher in diesen Ar-
177 beitsmodus. Aber insgesamt wirklich immer sehr gut gewesen. 00:12:07-6
178
179 I: Okay. (...) Dann würde ich ganz gern nochmal auf die Projektphasen - zum Beispiel
180 - zu sprechen kommen. Wir haben das schon angeschnitten. Also in - zum Beispiel:
181 Du hast ja schon gesagt, bei dem Projekt W, wo/ in welcher Phase Ihr jetzt dann den
182 Exit vornehmt. Aus Deiner Perspektive: (...) Welche Projektphasen/ wo kannst Du
183 denn da als Inhouse Consultant am besten unterstützen? In welchen Projektpha-
184 sen? Oder wo hast Du das nicht erlebt? 00:12:40-6
185
186 B15: Ich finde das/ also ich hab jetzt auch eigentlich nie so den Abschlussphase
187 erlebt bis jetzt. Deswegen kann ich auch nur/ aber ich denke auch mir sel/ also für
188 mich selber, dass der Aufsatz des Projekts die Phase ist, wo wir wirklich am meisten
189 Mehrwert liefern können. Weil gerade dort ist ja wirklich viel an Steuerungs-Skills
190 auch gefragt. Und da können wir echt einen Mehrwert leisten, indem wir so Steue-
191 rungsinstrumente einführen, durchsetzen, die Meeting-Struktur aufbauen. Also, wie
192 gesagt, solche Tätigkeiten. Und ich hab auch immer versucht, dann nach der Etab-
193 lierung des Projektes dann/ also nach einer gewissen Zeit mich dann auf/ für ein
194 neues Projekt dann zu engagieren. Weil irgendwann läuft das dann den geordneten

195 Gang. Und da ist dann der Mehrwert, finde ich, von dem Inhouse Consulting eher
196 weniger. 00:13:35-4

197

198 I: Und wenn Du auf die Art der Projekte abstellst - zum Beispiel Strategieprojekte
199 oder Umsetzungsprojekte: Welche Art von Projekten/ was ist da aus Deiner Per-
200 spektive der Fokus? 00:13:51-5

201

202 B15: (...) Der Fokus des Inhouse Consulting oder/ 00:13:56-7

203

204 I: Also wo/ oder: Du hast ja jetzt drei Projekte kennengelernt. Also einmal kannst Du
205 natürlich sagen: Was waren das jetzt? Was waren das jetzt für Projekte? Aber auch
206 aus Deiner Erfahrung heraus: Wo kann das Inhouse Consulting da am besten unter-
207 stützen? Bei welcher Art von Projekten? Also kannst gern beides so sagen: Bei was
208 für Projekten Du unterstützt hast und wie Du das beurteilst. 00:14:17-9

209

210 B15: Ja. (...) Also ich find das Inhouse Consulting kann eigentlich bei beiden Arten
211 von Projekten unterstützen. Das kommt immer so ein bisschen drauf an, welche
212 Rolle wir da in diesem Projekt haben. Und welche Rolle die restlichen Projektmit-
213 glieder mitbringen. Also bei dem Projekt A, das war eher eine strategisches Projekt
214 gewesen. Da konnten wir schon einen Mehrwert leisten. Wobei, wie gesagt, auch
215 weniger jetzt der fachliche Input als eher, sozusagen, Entscheidungsvorlagen vorbe-
216 reiten, Business Case zu rechnen. Aber da konnte man natürlich als Inhouse Consul-
217 ting schon einen guten Mehrwert bringen. Aber auch genauso bei Umsetzungspro-
218 jekten. Wenn das nun, sag ich mal, ein kopfloser Haufen von Linienmitarbeiter sind,
219 die zwar alle eine Fachexpertise mitbringen, aber jetzt noch nie so ein großes Pro-
220 jekt durchgeführt haben, dann kann es sicherlich auch durchaus einen Mehrwert
221 bringen. Also es ist/ ich find, es kommt immer ein bisschen auf die Rolle an. Und
222 was gerade in dem Projekt erforderlich ist. 00:15:17-0

223

224 I: Mhm. (...) Wir begeben uns zum zweiten Teil des Interviews (lacht). (...) Wir haben
225 schon relativ viele/ - also vielen Dank erstmal - wir haben schon relativ viele The-
226 men besprochen. Kannst Du mal exemplarisch noch etwas beschreiben. Einfach
227 damit es sehr greifbar auch wird. Wie bereitest Du denn zum Beispiel, bevor du/
228 bevor Du auf ein Kundenprojekt gehst oder wenn Du weggehst jetzt - Du hast ja
229 gesagt, Du machst jetzt gerade mal einen Projektabschluss - wie bereitest Du das
230 denn vor und nach? 00:15:53-4

231

232 B15: (...) Also Vorbereitung hab ich bisher nicht so viel gehabt, weil das immer sehr
233 spontan lief, die/ das Aufstaffen. Und ich musste meistens dann direkt schon losle-
234 gen. Und man hat dann vielleicht noch ein, zwei Tage Zeit, um sich in Unterlagen
235 einzuarbeiten. Aber im Prinzip war es dann auch schon. Und jetzt so eine Projekt-
236 übergabe, mach ich jetzt eigentlich zum ersten Mal richtig. Und ich kann noch nicht
237 so viel dazu sagen. Aber/ wie es aussieht: also wir werden dann uns wirklich so eine
238 Übergabeplan uns erarbeiten und festhalten: Was müssen wir alles übergeben? Bis
239 wann? An wen? Also das schon wirklich dann auch strukturiert angehen. (...) Aber
240 was daraus wird? Das werde ich dann sehen. (lacht) 00:16:41-2

241

242 I: Okay. (...) Zwei letzte Themen hab ich eigentlich. Und zwar: das eine betrifft die
243 finanziellen Rahmenbedingungen. Ich beschreibe das jetzt erst mal sehr kryptisch,

244 kann aber dann genauer darauf eingehen: Welche Rolle spielen die denn auf Dei-
245 nem/ also in Deiner konkreten, alltäglichen Arbeit? (..) Also finanzielle Rahmenbe-
246 dingungen. Ich mach esmal weniger kryptisch: Es gibt da immer zwei Themen, die
247 man ansprechen kann. Das eine ist erstmal die Abrechnung gegenüber dem Kun-
248 den. Hat die/ also, welche Rolle spielt die für Deine alltägliche Arbeit? 00:17:21-0
249

250 B15: (..) Ich bekomme davon, ehrlich gesagt, nicht so viel mit. Weil ich/ was ich so
251 mitbekommen habe, ist wirklich, dass die Kunden, glaube ich, nicht so sehr auf
252 Kosten schauen, wenn sie das Inhouse Consulting ins Haus holen. Vielleicht weil wir
253 günstig sind, vielleicht auch weil sie denken: Das ist ja linke Tasche und rechte
254 Tasche. Es bleibt ja alles im Konzern. Das/ deswegen also wir/ ist auf einem Projekt
255 und es ist bis jetzt immer so gewesen, dass die Kunden uns länger draufhaben
256 wollen als wir das eigentlich gerne hätten. Insofern scheint das nie so Thema gewe-
257 sen zu sein. (..) Und das/ den anderen Aspekt? 00:18:02-5
258

259 I: Ja, ich erläu/ ich könnte es auch/ „off the record“ kann ich es/ aber. Nein, es gibt
260 da eigentlich immer zwei. Ja. Also dass einmal die/ diese interne Leistungsverrech-
261 nung, die Du ja jetzt angesprochen hast. Das heißt, wie kommt das beim Kunden
262 an? Das andere ist - was ich mit konkreter, alltäglicher Arbeit hinterfragen wollte,
263 ist, wie Du die Stunden zum Beispiel/ ob es einen Anreiz für Dich gibt, mehr zu
264 arbeiten? Da das dann dem Kunden mehr in Rechnung gestellt wird. Also zeitlich.
265 Ob das auf deine Arbeitszeit zum Beispiel einen Einfluss hat? 00:18:33-5
266

267 B15: Ne, das hat es überhaupt nicht. Weil es (lacht)/ wahrscheinlich ist das auch ein
268 Punkt, was Dir auch schon aufgefallen ist. Also ob wir jetzt länger oder weniger
269 arbeiten, ich sehe nicht, was dem Kunden am Ende abgerechnet wird. Und hab auch
270 nicht das Gefühl gehabt, dass es in die Projektbeurteilung einfließt. Also es ist/ gut,
271 man sollte die Arbeit ja gut machen. Und natürlich nicht immer irgendwie schon um
272 drei nach Hause gehen. Aber ob das am Ende zwei Stunden mehr oder weniger ist?
273 Hauptsache, man hat die Arbeit erledigt. Also, das hat nie eine Rolle gespielt.
274 00:19:05-6
275

276 I: Gut. Das war der Themenkomplex zu den Finanzen. Der letzte, den ich eigentlich
277 ansprechen wollte, ist die organisatorische Aufhängung. Wie beurteilst Du die?
278 00:19:19-5
279

280 B15: (..) Die organisatorische Aufhängung. 00:19:22-6
281

282 I: Der/ ja. 00:19:23-7
283

284 B15: Das hat/ also man hört es ja immer, dass die Aufhängung jetzt - unter Bereich
285 E5 - nicht unbedingt so prominent ist. Ich hab jetzt, sag ich mal, auf den Projekten
286 nichts davon mitbekommen. Ich weiß nicht, ob es jetzt anders gewesen wäre, wenn
287 wir irgendwie noch höher angesiedelt wären. Das einzige, wo es mir aufgefallen ist,
288 ist zum Beispiel jetzt bei/ auf diesem Projekt beim/ bei der Diskussion um den
289 Projektausstieg. Wo die Kunden uns wirklich gerne länger gehalten hätten. Und wo
290 wir aber schon da stark dafür kämpfen mussten, jetzt rauszugehen. Da wurde es
291 schon nach oben eskaliert. Und da hat es man/ es gemerkt: Es hätte wahrscheinlich
292 schneller jetzt funktioniert, wenn wir höher aufgehängt wären. Also wir mussten

293 es irgendwie erstmal dann über Principal, über unseren Partner, über den Ge-
294 schäftsführer, über den Bereichsvorstand E eskalieren. Würden wir irgendwo unter
295 dem Vorstandvorsitzenden hängen, sag ich mal so (lacht): Dann wär es bestimmt
296 schneller gegangen. Sag ich, also es ist/ aber am Ende, ja: Es hat auch so/ auch so
297 gut geklappt. (lacht) Das mit dem Ausstieg. 00:20:30-5
298
299 I: Okay. 00:20:31-4
300
301 B15: Ja. 00:20:31-9
302
303 I: Nur interessehalber: (..) Auf welchem Level war die Kundenprojektleitung dann?
304 Oder wer war der Auftraggeber? Auf welchem Level war der? 00:20:44-3
305
306 B15: Also Auftraggeber? (..) Gute Frage. Ich glaub, es ist der FE2er. Aber unsere
307 kundenseitige Projektleiterin ist eine FE3er. Also, die wirklich operativ das Projekt
308 leitet. Und ich find auch, da hat man es wirklich gemerkt, dass/ was es für einen
309 Unterschied macht. Weil sie als FE3er hat einfach nicht so viel Entscheidungskom-
310 petenz gehabt. Und deswegen ist es ja auch/ auf dem Projekt hat es dann zu Rich-
311 tungswechseln geführt. Oder auch zu Verzögerungen geführt, weil sie die Entschei-
312 dung nicht selber treffen konnte. Jetzt merken wir auch, durch die Übergabe - sie ist
313 ja in Mutterschaftsurlaub gegangen - und wir haben jetzt eine neue Projektleiter,
314 der schon so auf FE2er-Ebene ist. Und da merkt man oft, dass er schon eine ganz
315 andere Autorität dann mitbringt. Eine ganz andere Durchsetzungskraft. Und auf-
316 einmal, also, kommt schon mehr Schwung in das Projekt. Das merkt man wirklich.
317 00:21:40-0
318
319 I: Wie war das bei Deinen anderen Projekten vorher? Also mit der/ mit dem Level
320 der Kundenprojektleitung? 00:21:46-7
321
322 B15: Auf dem anderen Projekt war es, glaube ich, mehr angeglichen gewesen. Also
323 es war schon insgesamt ein bisschen höher aufgehangen. Da haben wir auch zum
324 Teil irgendwie direkt an FE2er berichtet. Oder es war auch schon höher, weil/ (..)
325 aber da gab es auch weniger solche Konfliktsituationen. Insofern, ja, hab ich es nicht
326 so gespürt. Also erst ist im Nachhinein - im Vergleich - ist es mir klar geworden, dass
327 es wahrscheinlich auch im vorigen Projekt auch unter/ unter anderem deswegen
328 einiges besser gelaufen ist, sag ich mal so. 00:22:23-1
329
330 I: Dazu noch eine Frage. (..) Nur wenn Du sie beurteilen kannst: Ist das/ auf wel-
331 chem Level sind denn aus Deiner Perspektive üblicherweise die Projekte aufge-
332 hängt, die das Inhouse Consulting macht? 00:22:43-3
333
334 B15: Oh, ich hab ja jetzt nun wirklich wenig Erfahrungswerte. Aber von dem, was ich
335 so mitbekommen habe, scheint das immer so normalerweise eher der FE2er zu
336 sein, der unser direkter Ansprechpartner ist. Ja. Glaub ich zumindest (lacht).
337 00:22:58-0
338
339 I: Okay. (..) Ja. Das waren eigentlich alle meine Fragen. Gibt es jetzt noch irgendwel-
340 che Themenbereiche, die ich aus Deiner Perspektive unberücksichtigt gelassen hab?
341 Oder die Du einfach von Dir aus proaktiv einbringen möchtest? 00:23:14-8

342

343 B15: (...) Also ich find, das hast Du nun alles wirklich. Nur als Du eben bei den finan-
344 ziellen Rahmenbedingungen warst, hatte ich eigentlich gedacht, dass Du eher auf
345 die Vergütungen der Berater eingehen wolltest. Das muss ich jetzt nicht aufwerten.
346 Nur: ich hatte gedacht, dass ist das, was auch ein interessanter Aspekt für die Dis-
347 sertation sein könnte. Weil: gerade für Leute, die sich entscheiden, interne Bera-
348 tung-externe Beratung. Ich glaub, da spielt das wahrscheinlich schon eine Rolle.
349 00:23:44-0

350

351 I: Möchtest Du dazu noch was sagen? Dann: sehr gerne. 00:23:46-3

352

353 B15: (..) Ja. Also ich sag mal: klar man verge/ verdient sicherlich mehr bei der Exter-
354 nen. Aber ich hab ja selber jetzt den Weg bewusst gewählt zur Internen zu gehen,
355 auch mal weniger verdient. Weil ich, wie gesagt/ weil mir eine bessere Work-Life-
356 Balance mehr Wert ist als irgendwie fünfhundert Euro mehr im Moment. Insofern,
357 also das ist aber halt meine ganz persönliche Meinung. (lacht) 00:24:11-1

358

359 I: Dazu eine Frage: Ist es denn tatsächlich so, wenn Du es auf Stundenbasis runter-
360 rechnest, dass der Verdienstunterschied noch so hoch ist? 00:24:20-7

361

362 B15: Ich glaub auf Stundenbasis ist der Unterschied echt nicht mehr so hoch. Wahr-
363 scheinlich, so/ teilweise kann ich mir sogar vorstellen, dass wir dann mehr verdie-
364 nen. Auch gerade deshalb. Also hab ich es auch nie bereut. Auch finanziell nicht. Ja.
365 Aber es ist eine Sache der Perspektive. Manche Leute schauen eher auf eine Ge-
366 samtsumme als auf Stundensatz. Ne? Wie man es halt sieht (lacht). 00:24:49-0

367

368 I: Und also man kann ja auch noch die Nebenleistungen - Konzernnebenleistungen -
369 00:24:54-3

370

371 B15: Genau, kann man auch. 00:24:55-0

372

373 I: einkalkulieren. Und dann. Die könnte man ja auch noch einrechnen. 00:24:57-9

374

375 B15: Genau. Aber es ist/ ja. 00:25:00-1

376

377 I: Zu dem Punkt sage/ möchte ich gleich noch was sagen. Davor werde ich mich aber
378 offiziell erstmal für das Interview bedanken und auch gleich das Gerät ausstellen.
379 Vielen Dank, dass Du teilgenommen hast, B15. 00:25:10-0

380

381 B15: Gerne. 00:25:10-7

16 Interview 16:

B16, Senior Project Manager Inhouse Consulting

TRANSKRIPT: 20130724_Interview 16_v1.2

BEFRAGTER: B16; Senior Project Manager Inhouse Consulting; 47 J.; weiblich

1 THEMA: "Interaktion zwischen Inhouse Consultant und Client"

2 BEFRAGTER: B16; Senior Project Manager Inhouse Consulting; 47 J.; weiblich

3 INTERVIEWER: Dorothee Wulfert-Markert; 30 J.; weiblich

4 ORT DES INTERVIEWS: Geschäftsräume Bank A, Frankfurt am Main

5 DATUM/ZEIT: 24.07.2013, 18:30-19:30 Uhr (Interviewdauer: 33min)

6 TRANSKRIPT: 20130724_Interview 16_v1.1

7

8 B16: So, gut. 00:00:03-2

9

10 I: Ja, liebe B16, herzlich willkommen zum Interview. Worum es geht, hab ich Dir ja
11 schon erläutert. Ich bedank mich vorab schon mal ganz herzlich. 00:00:12-1

12

13 B16: Gerne. 00:00:12-3

14

15 I: Und bevor ich mit den inhaltlichen Themen starte, würde ich ganz gerne von Dir
16 erfahren, wie Dein persönlicher Hintergrund ist, das heißt, wie Du ins Inhouse Con-
17 sulting der Bank A gekommen bist? Vielleicht, wie Du Dich innerhalb des Inhouse
18 Consultings dann entwickelt hast. (.) Und abschließt damit, welches Projekt Du
19 aktuell machst. 00:00:34-7

20

21 B16: Mhm. Also vom Hintergrund: Ich bin ursprünglich gelernte Bankkauffrau. Dann
22 habe ich BWL studiert in Ort U. War nach meinem Studium erst zwei Jahre bei der
23 externen Beratung T, habe dort das Trainee-Programm besucht für Marketing und
24 Sales. War aufgrund meines Bankhintergrunds in verschiedenen Bankprojekten von
25 der externen Beratung T drin. Hab mich dann aber entschieden, in die Bank selbst
26 zu wechseln. War dann sechs Jahre lang bei der F-Bank, die dann von der Bank S
27 übernommen wurde und jetzt von der Bank R übernommen wurde. Also sechs
28 Jahre bei der Bank F. Und bei der Bank F hab ich die Vertriebssteuerung im Privat-
29 kundensektor als Director in der Zentrale geleitet. (.) Nach den sechs Jahren und der
30 Übernahme der Bank F durch die Bank S hab ich dann das Angebot von einem
31 Headhunter angenommen. Und bin zu einer externen Beratung gegangen. War dort
32 sechs Jahre Senior Manager im Competence Center Banking. Mein Schwerpunkt-
33 thema war dort Vertriebs- und Kundenmanagement. War aber auch die Akquisition
34 von Projekten und das Themenmanagement für Unternehmen R hab ich auch im
35 Bereich Banking dann noch geleitet. Dann war ich die Reiserei lo/ satt. Immer mon-
36 tags bis freitags im Hotel zu sein. Bin dann von der externen Beratung in den Ver-
37 trieb gewechselt, war dort als Bereichsleitung bei Unternehmen P mit meinem Key
38 Account Manager-Team für den Vertrieb von Unternehmen P-Services bei Banken
39 und Versicherungen verantwortlich. Das hab ich zwei Jahre gemacht. Dann hat
40 Unternehmen P aber das Geschäftsmodell geändert: Von Consultative Selling eher
41 auf Lizenzvertrieb per Telefon, sodass es eigentlich wenig mit Beratung zu hatte.
42 Und dann bin ich drei Jahre lang bei Unternehmen M als Global Director verant-
43 wortlich gewesen für das Key Account Management von 15 Top-Kunden aus der
44 Gruppe von 150 weltweiten Top-Kunden. Das sind große Firmen, die ihr Headquar-
45 ter hier in Deutschland oder in der Schweiz haben (.) und dann aber weltweit agie-
46 ren. Die Tätigkeit war mir zu operativ. Eigentlich hatte mich/ hatte wenig mit Bera-
47 tung und Strategie zu tun. Und ich hab auch da rund um die Uhr gearbeitet. Und
48 dann hab ich gedacht: Also ich brauch nicht jede Woche 70-, 80-Stunden-Wochen
49 zu haben und das über drei Jahre und durch die die Welt zu jetten. Und deswegen

50 kam für mich dann die Überlegung: Was machst Du jetzt? Und das meiste, was mir
51 Spaß gemacht hat, war das Projektgeschäft. Und deswegen hab ich dann durch
52 einen Headhunter über/ also von dem Inhouse Consulting erfahren. Das Inhouse
53 Consulting der Bank A kannte ich vorher überhaupt nicht. Hatte mich vorher eigent-
54 lich mit Inhouse Consulting auch nicht so beschäftigt. Hab mir dann aber das ange-
55 hört. Und ja, bin jetzt seit nicht ganz zwei Jahren bei dem Inhouse Consulting und
56 fühl mich hier eigentlich recht wohl. 00:03:00-4

57

58 I: Mhm. 00:03:00-7

59

60 B16: Und hab auch eine geregelte Work-Life-Balance, was ja mein Hauptziel war,
61 warum ich zum Inhouse Consultant gegangen wäre. Weil, ich hätte ja auch zum
62 externen/ zu einer externen Beratung wieder gehen können. Aber dann hätte ich
63 wieder die Reiserei gehabt. 00:03:10-3

64

65 I: Mhm. (..) Eine Rückfrage hab ich: Du hast gesagt, Du bist jetzt zweieinhalb/ Wie
66 viele Jahre bist Du jetzt? 00:03:19-0

67

68 B16: Naja, also, na/ also im Oktober werden es zwei Jahre. 00:03:20-8

69

70 I: Okay. Zwei Jahre. Mhm. 00:03:21-4

71

72 B16: Also 22 Monate ungefähr. Mhm. 00:03:23-6

73

74 I: Und hast/ Du hast auch die primären Gründe genannt, weshalb Du ins Inhouse
75 Consulting gegangen bist. Wenn Du jetzt heute die Entscheidung nochmal treffen
76 müsstest/ 00:03:31-5

77

78 B16: Auf meine persönliche Lebenssituation gesehen war das die richtige Entschei-
79 dung. 00:03:34-1

80

81 I: Ja. 00:03:34-3

82

83 B16: Zu dem Zeitpunkt. 00:03:34-8

84

85 I: Ja, okay. Gut. Die abschließende Frage: Auf welchem Projekt arbeitest Du gerade?
86 00:03:41-0

87

88 B16: Jetzt zurzeit Projekt I. 00:03:42-4

89

90 I: Mhm. Kannst Du das ein bisschen erläutern? 00:03:44-7

91

92 B16: Also da geht es um das/ die Neugestaltung des Online Bankings. Also die Pri-
93 vatkunden-Sparte hat zwei Flagship-Projekte sozusagen. Einmal das Projekt N, sich
94 zu überlegen mit Flagship Stores und Service-Filialen. Also unterschiedliche Filial-
95 modelle zu etablieren. Und das Projekt, was wir also als Schwesterprojekt haben,
96 geht es darum, den digitalen Auftritt der Bank - also Banking über Tablets, Smart-
97 phones, Online-Banking - zu modernisieren und eigentlich die Bank bis Jahr yyyy
98 zum Marktführer im digitalen Banking zu machen. 00:04:15-3

99

100 I: Mhm. Okay. Danke. (.) Ich würde gerne erfahren/ Du hast ja einen ziemlich brei-
101 ten externen Hintergrund/ 00:04:23-7

102

103 B16: Ja. 00:04:24-2

104

105 I: mit auch/ mit viel Personalführungserfahrung. Bereichsleitung etc. (.): Was sind
106 denn so die Hauptunterschiede Deiner vorherigen Tätigkeit - zum Beispiel in der
107 externen Beratung - und jetzt im Inhouse Consulting? 00:04:39-0

108

109 B16: (..) Hauptsächlich, dass man nicht mehr reisen muss. Also dass man dieses quer
110 durch die Welt jetten/ dass man eine andere Work-Life-Balance hat, das ist der
111 Hauptunterschied. Das Projektgeschäft ist ähnlich. Woran ich mich erst mal gewöh-
112 nen musste: nur einen Kunden zu haben. In der externen Beratung hab ich natürlich
113 dadurch, dass dieses Kundenspektrum größer ist/ - also ich war auch schon fokus-
114 siert auf Banken und Versicherungen -, war aber auch zum Teil bei Telekommunika-
115 tionsunternehmen wie Unternehmen O oder auch Energieversorgern mal drin. Also
116 man hat ein breiteres Spektrum an Kunden, man blickt häufig mehr über den Teller-
117 rand, als es hier ist, wo man so ein bisschen, ja, ich sag mal, schon - jetzt nach 22
118 Monaten vielleicht noch nicht -, aber sonst so - die Konzernbrille auf hat. Also der
119 weite Blick, den man vorher hatte, wird vielleicht durch Inhouse Consulting,
120 dadurch, dass man nur einen Kunden hat, ein bisschen eingeengt. 00:05:22-3

121

122 I: Mhm. Wie äußert sich das? 00:05:24-5

123

124 B16: Ja, indem man einfach, ich sag mal, (.) über längere Sicht, wenn ich jetzt zehn
125 Jahre hier wäre, ich würde jetzt nur Bank A-Methodik, Bank A-Prozesse, Bank A-
126 Vorgehen und so weiter kennen. Und die Vielfalt, die ich sonst habe, wie macht es,
127 was weiß ich, nicht, Leasing X, Sparkasse Ort R, nicht, IT Z, ein anderer/ andere
128 Versicherungskonzerne und so weiter. Diese Vielfalt und das breit/ breite Spektrum
129 des Wissens und dieses/ dieser Branchenvergleich, der entfällt einfach. Und von
130 daher könnte man, wenn man zu viele Jahre im Inhouse Consulting verbringt, auch
131 betriebsblind werden. 00:05:53-2

132

133 I: Mhm. Okay, gut. (Lachen) Danke. Ich würde nochmal gerne auf einen Punkt ein-
134 gehen. Und zwar (..), wie/ Du hast gesagt, Du hast nur einen Kunden und hattest
135 vorher mehrere. Wie/ Welche Auswirkungen hat denn das? Also, jetzt außer der
136 Betriebsblindheit. Merkst Du, dass zum Beispiel als interner Berater anders vom
137 Kunden wahrgenommen wirst? Oder? 00:06:17-9

138

139 B16: Also, gut, dass setzt jetzt natürlich voraus/ also/ Oder das Gute am Inhouse
140 Consulting ist, ich kenn den Kunden/ lerne den Kunden natürlich intensiver kennen.
141 Wenn ich jetzt mehrere Jahre sozusagen immer den gleichen Kunden bediene, auch
142 wenn es der gleiche Konzern ist/ Was mir fehlt oder was mir langsam ver/ - ich will
143 nicht sagen verloren geht -, aber was man bei der externen Beratung besser hat:
144 Man kann sein Netzwerk in die Wirtschaft in die Breite besser ausleben. Also ich
145 hab unheimliche viele Kunden, Mitarbeiter über die Vielzahl an Projekten im exter-
146 nen Beratungsumfeld kennengelernt, zu denen ich auch noch heute Kontakt halte.
147 Aber es ist natürlich nicht so intensiv, wie wenn ich jetzt sozusagen nur hier im

148 Konzern bin. Hier hab ich natürlich auch innerhalb Bank A die Kontakte. Aber die
149 breite Vernetzung, die ja auch was für den persönlichen Marktwert eigentlich auch
150 darstellt, wie ist man gefragt am Markt, wie ist man bekannt am Markt, wird
151 dadurch natürlich etwas eingeschränkt. 00:07:07-0

152

153 I: Mhm. Hat das für Deine Projekte auch irgendeine Auswirkung? 00:07:10-0

154

155 B16: Jetzt hier für die/ für die Bank A nicht. Also, weil ich, wie gesagt, auch jetzt
156 noch mein externes (.) Netzwerk pflege und ich/ innerhalb der Bank A kann ich
157 natürlich mein Netzwerk ausweiten. Aber ich bin natürlich nicht mehr so am Puls
158 der Zeit, (.) Was läuft gerade bei Unternehmen S? Was läuft gerade bei Unterneh-
159 men D? Wo hab ich jetzt aktuelle Kontakte in die Telekommunikationsbranche?
160 Also was ja uns jetzt zum Beispiel helfen würde. Beim/ wenn wir jetzt Banking oder
161 Digital Banking machen. Also meine Kontakte Richtung Unternehmen O, die ich ja
162 vor Jahren noch hatte, die sind schon ein bis/ mittlerweile eingeschlafen bezie-
163 hungsweise: die Leute sind auch gewechselt. Da hab ich jetzt nicht mehr so schnelle
164 Verbindungspunkte. Und das/ bei einer externen Beratung hast Du das einfach.

165 00:07:46-5

166

167 I: Mhm. Hat das auch für das Projektspektrum, das Du praktisch dann als Interner/

168 00:07:51-1

169

170 B16: Ja. 00:07:51-3

171

172 I: Ja. 00:07:51-9

173

174 B16: Also ich denke, das ist schon einschränkend. Also, ich sag mal, ich als Person
175 muss ja auch immer gucken: Was tu ich für meinen Marktwert? (.) Die würden
176 immer sagen: Na gut, Du kennst Bank A. Klar, also ein paar Jahre kann man das
177 machen. Aber dann sagen die: Ja, Du bist betriebsblind. Und kannst Du Dich sozusam-
178 gen/ hast Du noch die Flexibilität, Dich auf eine neue Situation einzustellen? Wenn
179 ich jetzt zum Beispiel, ja, ins Inhouse Consulting von Unternehmen W wechseln
180 würde. Gut, das wäre wieder Inhouse Consulting im Inhouse Consulting. Aber für
181 ein externes Consulting wäre ich schon sehr stark auf Banking festgelegt. Und die
182 würden natürlich dann auch wahrscheinlich bemängeln, dass ich nur Bank A die
183 letzten Jahre gemacht habe und eben nicht mehr diese breite Vielfalt, dieses ge-
184 samte Marktverständnis mitbringe. Oder diese Marktnetzwerk. 00:08:30-3

185

186 I: Mhm. Hat das aber auch Konsequenzen für (.) den ko/ konkreten Input, den Du
187 und Dein Team auf diesen/ 00:08:38-2

188

189 B16: Nein. 00:08:38-5

190

191 I: Projekt/ 00:08:38-7

192

193 B16: Das nicht. 00:08:39-4

194

195 I: Mhm. Okay. 00:08:40-3

196

197 B16: Jetzt konkret auf die jetzige Projektsituation gesehen nicht. 00:08:42-7
198
199 I: Ja. Aber/ und/ und für andere Projekte? Kannst Du Dir das vorstellen? Oder gibt
200 es Projekte, in denen Du aus Deiner Erfahrung - also intern und extern - sagen
201 kannst, das sind Projekte, wo ich/ wo Inhouse Consulting einen Mehrwert liefern
202 kann. Und hier würde ich eher extern beauftragen. 00:08:57-6
203
204 B16: Ja, also Inhouse Consulting hat natürlich den Mehrwert, dass man die Prozesse
205 und Strukturen kennt. Und dass man das Netzwerk in die Bank hat. Also, wo man
206 schneller Ansprechpartner findet, weil man aus Vorprojekten die Kontakte schon
207 hat. Oder weiß: Da haben wir schon mal dieses oder jenes so und so gebaut. Das
208 passt genau auf den Kunden. Das ist der Vorteil. Bei externen Projekten ist es natür-
209 lich so, wie gesagt, dass Dein Wissensspektrum einfach breiter ist. Und dass Du sagt,
210 also, Du kannst/ 00:09:20-4
211
212 I: Ja. 00:09:20-9
213
214 B16: also wir beim Inhouse Consulting sind ja zum Beispiel sehr begrenzt im Rese-
215 arch. Das merken wir einfach. Jetzt gegenüber der externen Beratung C, die auch
216 zum Beispiel bei uns im Projekt mit drin sind, die natürlich über ein ganz anderes
217 Research (.), ja, ich sag mal, -team im Hintergrund verfügen, die mit Marktstudien
218 am/ also, en vogue sind/ und die gut vernetzt sind mit der Industrie, mit Technolo-
219 gieanbietern und so weiter. Gut, wir haben jetzt beim Inhouse Consulting keinen
220 Schwerpunkt Technologieberatung. Aber da ist man natürlich bei uns schon sehr
221 viel eingeschränkter. Und kann/ man kann nicht alles liefern. Also da können wir mit
222 we/ mit Externen nicht konkurrieren. 00:09:54-2
223
224 I: Mhm. Woran liegt das, außer dass es jetzt Inhouse Consulting ist? 00:09:58-3
225
226 B16: Wir sind/ also, wir sind zu klein. 00:09:59-5
227
228 I: Ja. 00:09:59-8
229
230 B16: Also wir sind einf/ es ist einfach die Größe. Wir können uns das einfach nicht
231 leisten, was weiß ich, ein Research-Labor mit, was weiß ich, mit fünfzig oder was
232 weiß ich wieviel Mitarbeitern, vorzuhalten. Und wir sind natürlich auch, ja, mit der
233 Industrie eigentlich nicht so vernetzt wie ein Externer, der, also ich sag mal, zu
234 Technologieanbietern, zu Prozessmanagementanbietern also viel breiter vernetzt
235 ist als wir. Also wir kochen da eher im eigenen Saft. 00:10:22-2
236
237 I: Mhm. (.) Du hast jetzt inhaltlich schon gesagt, was für Projekte für Inhouse Con-
238 sulting oder Externe infrage kommen. Siehst Du das auch entlang der Projektphase.
239 Also gibt es auch entlang der Projektphase/ 00:10:36-3
240
241 B16: Hach ja, also Strategieberatung sehe ich bei uns jetzt nicht. Also dafür fehlt uns
242 einfach das Know-How. Da können wir auch mit der externen Beratung B und mit
243 denen nicht konkurrieren, würde ich sagen. Wenn es darum geht, Unternehmens-
244 strategien zu operationalisieren, da ist Inhouse Consulting ganz klar im

245 Vorteil. Dadurch, dass man natürlich die Prozesse und Strukturen in der Bank kennt,
246 findet man da sicherlich eher, sag ich mal, die Transformation. Wie transformier ich
247 jetzt eine Unternehmensstrategie auf den Kunden, wenn ich schon mehr Bestand-
248 teil des Kunden bin und mich da besser auskenne als wenn jetzt ein Externer käme
249 und jetzt versuchen soll, bestimmte strategische Ziele in operative Ziele runterzu-
250 brechen. 00:11:09-0

251

252 I: Mhm. Mhm. Kannst Du denn nochmal detaillieren, warum Strategieprojekte
253 schwer sind für das Inhouse Consultant? 00:11:15-5

254

255 B16: (..) Also, weil wir da auch da nicht/ zum Teil nicht die Methoden haben oder zu
256 wenig Leute, die, ich sag mal, diese/ also bei Strategieprojekten ist es oft so: Das
257 sind ganz senioren Leute, die auch wirklich Fachexperten auf ihrem Gebiet sind.
258 Dafür sind wir zu klein, haben zu wenig Know-How. Und, wie gesagt: da fehlt uns
259 auch der/ der Background, also auch eine externe Beratung B und so weiter, die
260 haben halt Research-Labore, die haben eine Methodik, die haben eine eigene Uni-
261 versität oder suchen sich Leute auch, die sie auf diese Methodik trimmen. Und dies/
262 die haben einfach noch einen anderen Background. Und der ist vielleicht bei uns
263 punktuell gegeben. Ich will nicht sagen, dass wir nicht einzelne Berater haben, die
264 Strategieprojekte machen können, aber nicht von der Größenordnung, dass wir
265 sagen: Hier, das/ da können wir uns mit der externen Beratung A oder mit der
266 externen Beratung B in jeder Phase oder in jedem Themengebiet messen. 00:11:59-
267 1

268

269 I: Mhm. Ich hab nochmal eine Frage, die ein bisschen in eine andere Richtung geht,
270 aber die anknüpft dann an die Eingangsfrage, wo Du Dich vorgestellt hast. Nur, weil
271 es mich persönlich interessiert/ 00:12:09-8

272

273 B16: Ja. 00:12:10-0

274

275 I: ob/ Du hast ja wahnsinnig (Lachen) viel Führungserfahrung. 00:12:12-5

276

277 B16: Ja. 00:12:12-9

278

279 I: Also in Projektleitungserfahrung, internationale Erfahrung, (..) aber auch Personal-
280 führungserfahrung. Wie sieht denn das aktuell bei Dir aus? Hier im Inhouse Consul-
281 ting als Vergleichspunkt dagegen? 00:12:28-7

282

283 B16: Ah, hier hab ich über/ also das ist das, was mir jetzt fehlt. Also ich bin ja nur
284 SPM. Und als ich damals mit dem Geschäftsführer sozusagen in die Verhandlung
285 ging, war klar, dass sie mir keine Partnerstelle anbieten können. Dass Principals
286 auch begrenzt sind. Und die nur von Innen, sozusagen, bezogen werden bezie-
287 hungsweise. Also man muss erst Farbe A (*Anm.: Farbe des Unternehmenslogo ist*
288 *gemeint*) werden, bevor man Principal werden kann. Das ist schon das, was mir
289 fehlt. Aber es war, wie gesagt, die Entscheidung, in ein Inhouse Consulting zu ge-
290 hen, war auch von einer persönlichen Lebenssituation/ 00:12:51-3

291

292 I: Ja. 00:12:51-7

293

294 B16: heraus getriggert. 00:12:54-0
295
296 I: Ja. 00:12:54-5
297
298 B16: Perspektivisch betrachtet, also, bin ich ganz klar hier mit dem Antrieb angetre-
299 ten, auch Personalführung wieder zu haben. Weil ich hab seit 1998 Personalfüh-
300 rung/ 00:13:00-4
301
302 I: (Lachen). 00:13:00-7
303
304 B16: gehabt. Und das fehlt mir schon. Weil mir auch so die Mitarbeiterentwicklung
305 sehr am Herzen liegt und mir das Spaß macht. Weil ich das auch eigentlich ganz gut
306 kann. 00:13:06-5
307
308 I: Mhm. Kannst Du zu dem Stichpunkt Mitarbeiterentwicklung/ also, auch wenn Du
309 die/ 00:13:12-2
310
311 B16: Ja. 00:13:12-3
312
313 I: sie selbst in dem Umfang nicht vorhe/ momentan nicht/ 00:13:15-1
314
315 B16: Ja. 00:13:15-4
316
317 I: betreiben kannst: Siehst Du da einen Unterschied im Inhouse Consulting gegen-
318 über einer externen Beratung? 00:13:22-4
319
320 B16: (.) Also ich kann jetzt mal das Inhouse Consulting der Bank A speziell verglei-
321 chen mit/ mit einer externen Beratung. Also das Inhouse Consulting der Bank A ist
322 schon sehr geduldig, was Mitarbeiterentwicklung angeht. Also, da ist bei einer
323 externen Beratung eher die Situation: Also entweder ich performe und entwickle
324 mich weiter. Klar, ja, auch da krieg ich vielleicht die zweite Chance, aber dieses
325 Mitdurchschleppen von (.) nicht so performanten Kollegen. Oder dieses geduldige
326 Mitansetzen. Das war für mich auch die größte Umstellung. Gerade, wenn man so
327 von amerikanischen Unternehmen eigentlich so high performance, auf high perfor-
328 mance und high performing getrimmt wird. Dann sozusagen auf eine Organisation
329 zu stoßen, wo (.)/ also „the company cares“. Und wenn Du keine goldenen Löffel
330 klast, bleibst Du auch bis zur Rente hier, sag ich jetzt mal (Lachen) überspitzt ge-
331 sagt. Ist schon, glaube ich, eine unterschiedliche Situation, die man bei Externen
332 nicht so hat. Auf der anderen Seite finde ich es klasse: Bei dem Inhouse Consulting
333 wird intensiv an der Mitarbeiterentwicklung gearbeitet. Also ich hab kein, und
334 kenne keine Unternehmensberatung, die soviel in Mitarbeiterschulungen, Coaching,
335 Schulungsprogramme investiert. Und auch das mit Priorität betrachtet. Also da
336 heißt es dann nicht: „Na ja, komm. Das Seminar kannst Du auch mal drei Monate
337 später machen.“ oder „Kunde geht vor.“ Also hier wir explizit darauf geachtet, dass
338 die Seminare auch genutzt werden und der Mitarbeiter sich weiterentwickelt. Das
339 sehe ich als Riesenvorteil hier im Inhouse Consulting. Das hast Du draußen nicht.
340 Wenn der Kunde sagt: „Ich brauch Dich fürs Projekt.“ Dann werden Seminare ge-
341 schoben, geschoben, geschoben. 00:14:44-5
342

343 I: Mhm. Mhm. Wie nimmst Du das dann wahr? Also: sch/ hat/ wie reagiert der
344 Kunde darauf? 00:14:52-7
345
346 B16: Also dass/ dass hier Seminare sind? Also das ist hier ganz normal/ 00:14:55-4
347
348 I: Ja. 00:14:55-7
349
350 B16: Leben der Inhouse Consulting-Welt. Das wird einfach, also/ wird von uns Seni-
351 ors auch vertreten und das ist auch durchgeboxt und ich finde, das ist ja auch für
352 den Mitarbeiter Motivationsinstrument, zu sehen, also ich kann mich im das In-
353 house Consulting entwickeln. Und das wird nicht/ also fällt nicht vom Himmel,
354 sondern ich werde da auch unterstützt. Also mit meinem Kunden habe ich das jetzt
355 im Moment nicht als Problem gesehen. Aber es sind/ vielleicht auch die einfachere
356 Situation. Dadurch, dass wir ja auch Konzernmitarbeiter sind. Wenn es ein externer
357 Kunde wäre, der hätte gesagt. „Hier, komm. Ich zahl für Dich.“ Und bei uns ist es ja
358 im Prinzip nur Tauschen von Farbe A-Dollars (*Anm.: Farbe des Unternehmenslogo ist*
359 *gemeint*). Da ist das schon eine andere Situation. 00:15:25-2
360
361 I: Mhm. Mhm. Ein anderes Thema, das ich gerne aufnehmen würde. Kannst Du mal
362 ganz konkret und anschaulich beschreiben, wie so eine typische Woche aussieht bei
363 Deiner Arbeit? Also, mit wem stimmst Du Dich ab? Wo sitzt Du? Welche Regel-
364 Termine gibt es? Auf welchem Level hast Du zu tun? Und so weiter. Mhm. 00:15:46-
365 1
366
367 B16: Ja. Also, normalerweise ist es so, dass wir jedes - bei uns im Projekt jetzt -
368 jeden Morgen mit einem Morning Meeting anfangen am Whiteboard. Das haben
369 wir etabliert. Ist nicht ganz Excellence-Methodik, ist aber darauf/ von adaptiert.
370 Dass wir sagen, wir machen eine kurze Runde mit allen Projektbeteiligten. Wir
371 haben da auf dem Whiteboard stehen: Wer hat was zu tun? Also, was sind die
372 wichtigsten Themen der Woche? Wie ist der Stand? Wann sind die Deadlines? Und
373 wie ist, sozusagen, das/ also wir haben so Harvey Balls hinter jeder Aufgabe, dass
374 jeder weiß: Okay, wie weit ist der Fortschritt. Um auch auszubalancieren: Wer ist
375 die Woche besonders belastet? Wo gibt es vielleicht Themen? Also dient auch des
376 gegenseitigen Updatens, wer ist in welchen Themen unterwegs? Wer trifft welchen
377 Kunden? Wer hat welche Meetings? Um sich/ damit alle auf/ auf der gleichen Höhe
378 sind und man auch sagen kann: Hier, ich hab da noch das und das Thema: kannst Du
379 den Kollegen mitnehmen? Dann brauch ich nicht mit dem noch einen Termin zu
380 machen. Einfach um alle auf gleicher Ballhöhe zu haben. Und auch schnell Debriefs
381 vom Vortag zu machen, wenn man noch Informationen zu teilen hat. Ja, dann ist es
382 oft so, dass ich in Meetings eingebunden bin. Dass ich zu Jour Fixes muss. Dass wir
383 dann zwischen den Jour Fixes Unterlagen vorbereiten. Dass ich Mitarbeitergesprä-
384 che habe als Sparringspartner bei der Entwicklung von Konzepten. (.) Wie gesagt,
385 also die Meetings machen, sag ich mal, 50 Prozent, glaube ich, aus, der Arbeitswo-
386 che. 50 Prozent ist inhaltliche Arbeit. Mitarbeiterentwicklung. Aber im Schwerpunkt
387 auch Sparringspartner bei der Entwicklung und Challenges von Konzepten. Zwi-
388 schendurch natürlich auch viele Kundentermine. Also die jetzt nicht nur in Jour Fixes
389 bestehen, sondern auch in bilateralen Gesprächen. Und das ist überwiegend, ja,
390 FE3-, FE2-Ebene. 00:17:22-4
391

392 I: Mhm. Danke. Eine Rückfrage habe ich, und zwar hast Du das Stichwort Excellence-
393 Methodik gebraucht. Kannst Du erläutern, was das ist? 00:17:31-5
394

395 B16: Also, Excellence-Methodik ist - also ich hab selbst noch kein Excellence-Projekt
396 gemacht, aber - eine neue Methodik, anders, strukturierter zu arbeiten. Mehr im
397 Team zu arbeiten. Papierlos zu arbeiten. Informationen auf andere Art und Weise
398 als „Ich schreib Dir eine E-Mail“, „Ich ruf Dich an“ oder „Ich schick Dir ganz viel
399 Papier“ auszutauschen. Ist ein agilerer Projektansatz, der, ja, dazu führt, mehr
400 Ownership auch zu übernehmen für bestimmte Aufgaben und Prozesse. Und ein-
401 fach effizienter zu werden in der Ausgestaltung der Projektarbeit. 00:18:05-5
402

403 I: Mhm. Ist das eine Bank A/ 00:18:07-6
404

405 B16: Nein. 00:18:07-6
406

407 I: -Methodik? Sondern/ 00:18:08-4
408

409 B16: Also es wird eine/ ist eine Methodik, die die Bank A anwendet, aber Lean
410 Management oder, oder solche Excellence-Projekte gibt es ja auch im/ Automobil-
411 industrie zum Beispiel. 00:18:16-1
412

413 I: Okay. Mhm. Und wo/ also die hast Du jetzt praktisch von Extern mitgebracht oder
414 wo/ wie/ 00:18:24-0
415

416 B16: Also hier hab ich die jetzt adaptiert, weil/ weil Bank A/ weil das Inhouse Con-
417 sulting/ 00:18:26-4
418

419 I: Ja. 00:18:26-6
420

421 B16: halt Excellence-Methodik/ 00:18:27-3
422

423 I: Okay. 00:18:27-8
424

425 B16: praktiziert und wir haben mal so einen Durchlauf gemacht: Was macht
426 Excellence eigentlich? 00:18:32-0
427

428 I: Okay. Okay. 00:18:32-3
429

430 B16: Und da fand ich diese Idee mit dem Whiteboard ganz gut und hab gesagt:
431 Okay, das ist vielleicht nicht ganz so mit: Ich klebe jeden Morgen meinen Smiley.
432 Wie ist meine Stimmung? Das ist auch noch betriebsratsmitbestimmungspflichtig./
433 00:18:40-5
434

435 I: (Lachen). 00:18:40-7
436

437 B16: Aber so, ich sag mal, das für die aktu/ aktive Projektarbeit, davon rauszuzie-
438 hen, was hilfreich ist, damit alle sozusagen im Projekt immer auf dem, ja/ das glei-
439 che Bild haben: Wo/ Wo steht das Projekt? Was machen wir? Ist es, glaube ich, ganz
440 hilfreich. 00:18:53-9

441

442 I: Eine kurze Rückfrage habe ich noch. Du hast eben gesagt, das ist betriebsratsmit-
443 bestimmungspflichtig. Aber sind Konzernmitarbeiter in diesem Morning Meeting
444 dabei, weil/ oder/ 00:19:00-8

445

446 B16: Nein, bei uns ist das jetzt ein internes Inhouse Consulting-Meeting. 00:19:02-8

447

448 I: Okay, dann wäre das mit dem Betriebsrat ja nicht (.) Egal. 00:19:05-2

449

450 B16: Ja. Aber ich meine, wir haben es mal gemacht/ 00:19:06-6

451

452 I: Ja. 00:19:06-8

453

454 B16: aber es ist einfach lästig, weil bei uns/ 00:19:07-8

455

456 I: Ja. 00:19:07-9

457

458 B16: ist die Stimmung eigentlich immer gut. 00:19:08-9

459

460 I: (Lachen). 00:19:09-1

461

462 B16: (Lachen) Oder/ 00:19:10-3

463

464 I: Okay. 00:19:10-9

465

466 B16: man kriegt auch mit, wenn einer mal nicht so gut drauf ist. 00:19:12-2

467

468 I: (Lachen) Okay, gut. 00:19:12-6

469

470 B16: Oder so, aber da/ dazu brauchen wir diese Smileys nicht. 00:19:14-7

471

472 I: Ich wollt nur/ 00:19:15-2

473

474 B16: (Lachen). 00:19:15-3

475

476 I: also ich wollte nur sichergehen, dass (Lachen)/ wer da jetzt alles in diesem Morn-
477 ing Meeting drin ist. 00:19:19-3

478

479 B16: Ja, aber weil das ja zur eigentlichen Excellence-Methodik gehört, dass Du da
480 auch diese Smileys eigentlich klebst: Wie ist die Teamstimmung. Aber das ist ja nicht
481 genehmigt worden, dass das durchgeführt werden darf. 00:19:27-3

482

483 I: Gut. Okay (Lachen). Danke. (..) Dann würde ich gerne nochmal auf den Kunden
484 eingehen. Wie würdest Du denn Dein Verhältnis zum Kunden beschreiben?

485 00:19:38-8

486

487 B16: Ja, sehr gut. Also, ich bin sehr gut da vernetzt. Und nutz auch jede Gelegenheit,
488 mich weiter mit Kunden zu vernetzen. Und auch mein Netzwerk aktiv zu spielen.

489 00:19:46-6

490

491 I: Mhm. Wie/ Wie machst Du das? 00:19:48-3

492

493 B16: Als ich sch/ hab/ mir gelingt es eigentlich ganz gut, nicht nur sozusagen den
494 beruflichen Draht sozusagen zu der Person aufzubauen, sondern auch sehr schnell
495 so eine persönliche Ebene zu finden. Indem ich jetzt nicht nur über das Projekt rede,
496 sondern auch/ was weiß ich, wenn ich weiß, was der für Hobbys hat oder wo der
497 herkommt oder irgendeinen Anknüpfungspunkt gibt es immer. Also so, dass der
498 Kunde das Gefühl hat: „Ich werde auch hier als Mensch wahrgenommen mit mei-
499 nen Interessen und so weiter.“ Und nicht nur als Kollege XY, der die Checkliste Y
500 bearbeitet. 00:20:11-9

501

502 I: Mhm. (.) Mhm, (.) kannst Du mal ge/ übergreifend sagen, welchen Mehrwert Du
503 für den Kunden, aber auch für den Bereich des Kunden und für den Gesamtkonzern
504 leistest? 00:20:24-8

505

506 B16: Mhm. Als ich glaube, dadurch, dass ich das Projektteam sehr effizient steuere,
507 ist der Mehrwert für den Kunden, dass er zu seinem Projektergebnis kommt. Durch
508 die Vernetzung hat der Kunde den Mehrwert, dass er oftmals in Bereichen, wo es
509 um politische Schwierigkeiten geht oder so, dann immer jemanden vorschieben
510 kann, der dann schon mal vorfühlt. Also wo ich mehr so als Intermediär agiere. Das
511 ist sicherlich von Vorteil. Und wo der Kunde natürlich auch von profitiert, ist von
512 meiner externen Erfahrung und meinem Netzwerk auch nach draußen in die Wirt-
513 schaft rein, weil auch da ist es ab und zu möglich, da noch Kontakte herzustellen
514 oder zu sagen: Ja, ich kenn da jemanden. Oder ich hab dort Verbindungen her. Ich
515 kann da was unter der Hand besorgen. Wo man dann schnell an Informationen
516 rankommt, was der Kunde sonst vielleicht nicht hätte, weil er selbst keine Bezie-
517 hungen dazu hat. 00:21:09-1

518

519 I: Mhm. Ich hab noch eine Frage, die mich ja jetzt auch speziell wegen Deines/
520 00:21:13-3

521

522 B16: Ja. 00:21:13-7

523

524 I: Hintergrundes interessiert: Wenn Du Dir das Inhouse Consulting als Gesamtorga-
525 nisation anschaust, bist Du ja jetzt jemand, der eine sehr lange externe Erfahrung
526 hat. Und die auch noch aktiv weiternutzt. Wie würdest Du denn den typischen
527 Inhouse Consultant, der (.) / also den Du hier in dem Inhouse Consulting/ 00:21:33-4

528

529 B16: Ja. 00:21:33-6

530

531 I: antriffst, beschreiben? Also bist Du jetzt praktisch da eher ein Exot/ 00:21:37-5

532

533 B16: Ja. 00:21:37-7

534

535 I: mit/ ja. 00:21:38-7

536

537 B16: Ich bin da eher der Exot. Also auch zum Beispiel das Inhou/ also, was heißt
538 Exot. Viele haben/ also es kommen ja auch viele von Extern rein, die schon externe

539 Erfahrung haben. Also mit externen Beratern, die auch des Reisens leid sind. Aber
540 dieses breite Spektrum an Firmen und diesen Erfahrungsschatz (.) haben, glaube
541 ich, die wenigsten. 00:21:55-3
542
543 I: Mhm. Kannst Du - oder magst Du - beschreiben, wie man sich so einen typischen
544 dann Inhouse Consultant/ 00:22:05-9
545
546 B16: Ja. 00:22:06-3
547
548 I: bei uns vorstellen kann? 00:22:06-7
549
550 B16: Also, ich sag mal, das ist oftmals so ein Berufs/ also bei den ganz jungen Con-
551 sultants/ eher der Berufsanfänger, der direkt nach dem Studium einsteigt, eher mit
552 Master, und im Prinzip erste Berufserfahrung sammelt. Um dann im Prinzip nach
553 einem gewissen Level, also ich sag mal, entweder in die Bank zu wechseln. Das sind
554 eher die Kollegen, denen/ die weniger das Beraterherz in der Brust haben, als zu
555 sagen: „Ja, ich will auf einen guten Posten in die Bank kommen. Und dann sozusa-
556 gen meinen Nine-to-Five-Job zu machen“. Sage ich jetzt mal überspitzt. Dann gibt es
557 sicherlich ambitionierte Kollegen, die das als Sprungbrett nutzen, eine gute Ausbil-
558 dung zu haben, um zu sagen: Ja, ich schaff es bis zum PM. Und dann aber auch
559 wirklich noch so motiviert sind und zu sagen: He, ich muss die Welt draußen noch-
560 mal kennenlernen, es gibt noch mehr als nur die Bank A und das Inhouse Consul-
561 ting. Und dann das als ersten Step ihrer Karriereleiter sehen, aber bestimmt nicht
562 als Endstufe. 00:22:54-3
563
564 I: Mhm. (..) Und die Leitungsebene? Wie setzt sich die zusammen? 00:23:01-9
565
566 B16: (..) Du meinst jetzt auch auf Partnerebene? 00:23:03-4
567
568 I: Mhm, Genau. 00:23:04-0
569
570 B16: Oder/ 00:23:04-3
571
572 I: Partner/ 00:23:04-7
573
574 B16: Ja, das sind im Prinzip Kollegen, die hier/ die ihre - ich will nicht sagen Endstufe
575 erreicht haben - aber die sich sozusagen hier als Settlement in einer Umgebung
576 gefunden haben, wo sie sagen: Ja, hier habe ich nicht so einen stressigen Job, wie
577 zum Beispiel in der externen Beratung. Ich bin hier gut verdrahtet mit dem Kunden.
578 Die aber sagen: Das ist meine Home Base. Und hier bleib ich bis zur Rente.
579 00:23:24-3
580
581 I: Und der/ 00:23:24-9
582
583 B16: Wo ich im Vergleich/ 00:23:25-5
584
585 I: Ja. 00:23:25-6
586

587 B16: zu anderen Managern. Also ich sag mal/ manche würden in der freien Wirt-
588 schaft, wenn ich das mal so formuliere, nicht als Manager Bestand haben auf dem
589 Level. 00:23:33-2
590
591 I: Mhm. Warum? 00:23:34-3
592
593 B16: (..) Weil sie nicht über die Fachtiefe verfügen. Und (..) auch nicht über die
594 Fähigkeit, Netzwerke zu bauen. Also es gi/ kommt sicherlich drauf an, in welchem/
595 in welchem Bereich man in der Wirtschaft arbeiten würde. Aber ich sag mal: unsere
596 Partner, die hier Partner sind, wären nicht alle Partner in der externen Beratung.
597 00:23:54-6
598
599 I: Mhm. Wie erklärst Du Dir das dann, dass die Partner/ 00:23:57-9
600
601 B2: Entschuldigung, wir würden (Anm.: Unterbrechung durch eine Service-Kraft des
602 Cafés). 00:23:59-3
603
604 I: Ja, klar. (Lachen) Wie erklärst Du Dir das dann, dass die in/ also Partner geworden
605 sind? 00:24:05-3
606
607 B16: Ja, das hat historische Gründe, sag ich jetzt mal. 00:24:07-2
608
609 I: Okay. 00:24:07-4
610
611 B16: Das Inhouse Consulting ist ja auch gewachsen und/ 00:24:08-9
612
613 I: Mhm. Gut. Okay. Jetzt nochmal zu dem anderen Punkt, den Du vorher genannt
614 hattest. Das war/ Du hast mir diese/ einen typischen Inhouse Consultant beschrie-
615 ben. Kannst Du mir auch einen typischen externen Consultant auf dem/ also im
616 Durchschnitt Also, das heißt/ 00:24:24-4
617
618 B16: Ja. Also der externe Consultant ist durchau/ also in der Regel ambitionierter. ,
619 motivierter. Ist bereit, sage ich jetzt mal, auch (..) mehr seiner Zeit zu investieren. Ich
620 sag mal, sind wissenshungriger, finde ich und, ja, sind karriereambitionierter. (..)
621 Sind auch oft besser ausgebildet. Also/ Oder haben/ haben eine bessere/ einen
622 besseren Background. Also ich sag mal, mehr/ wir haben zwar auch viele Promo-
623 vierte hier bei uns, aber die sind dann ja eigentlich auch schon auf einem senioreren
624 Level. Aber die jungen Consultants, die bei Externen sind, sind qualifizierter oder
625 sind pfiffiger oder kann man mit anderen Aufgaben schon betrauen als manche
626 Consultants, die bei uns einsteigen. Problematisch sehe ich das, wenn wir Consul-
627 tants einstellen, die nur einen Bachelor haben. 00:25:10-1
628
629 I: Okay. (..) Gut. Danke (Lachen) erstmal. (..) Ich würde dann jetzt nochmal zu einem
630 anderen Themenblock überleiten, der ist/ das sind auch die zwei abschließenden
631 Themenblöcke dann, die ich besprechen möchte. Das ist/ Ich fang mit dem ersten
632 an. Das sind die/ ist der finanzielle Rahmen. Ich drück das jetzt aus methodischen
633 (Lachen) Gründen erst mal so kryptisch aus. (..) Was hat denn der/ haben denn die
634 finanziellen Rahmenbedingungen für Deine konkrete alltägliche Projektarbeit für
635 einen Einfluss? 00:25:44-6

636

637 B16: Also meine Verdienstmöglichkeiten, oder? 00:25:47-6

638

639 I: Mhm. Also ich sag kurz/ welche drei/ gut, es/ 00:25:51-7

640

641 B16: Ja. 00:25:51-9

642

643 I: Ich sa/ es gibt ja drei Möglichkeiten: Die einen sind natürlich Deine Verdienstmög-

644 lichkeiten. Das andere ist (..): Gibt es einen Einfluss auf Deine Arbeitszeit? Und das

645 dritte ist eigentlich die interne Leistungsverrechnung gegenüber dem Kunden. Ob

646 die für die Projektakquise oder für die Projekte, die man tut, einen Einfluss hat?

647 Also diese drei/ 00:26:11-4

648

649 B16: Also, ja/ 00:26:12-2

650

651 I: finanziellen Themenfelder. 00:26:13-4

652

653 B16: Also ich sag mal, dadurch, dass wir ja mehr Projekt - also jetzt bei uns speziell -

654 mehr/ 00:26:15-4

655

656 I: Ja. 00:26:15-3

657

658 B16: Projektanfragen haben, als was wir bedienen können, ich meine, gibt es ja bei

659 uns keine Akquise. Also keine Akquise in dem Sinne, wie man es von der externen

660 Beratung kennt. Ansonsten: Wir verkaufen uns viel zu billig im Vergleich zu externen

661 Beratungen beziehungsweise zu internen Mitarbeitern. Also wir haben durch Pro-

662 jekte zum Teil auch Transparenz darüber, was interne Pro/ also Projektmitarbeiter

663 kosten. Und da ist der/ kostet das Inhouse Consulting dann manchmal nur die Hälft-

664 te, macht aber doppelt so viel Arbeit oder mindestens doppelt (Lachen) so gute

665 Arbeit. Ja, persönliche Verdienstmöglichkeiten. Wer viel Geld verdienen will, muss

666 nicht ins Inhouse Consulting gehen. Also da muss man selbst dafür sorgen, dass die

667 Medaille - also Preis-Leistungs-Verhältnis - selber stimmt. Also man muss da wirklich

668 drauf achten, dass man für das Gehalt, was man hier hat, dann auch wirklich nur 40,

669 50 Stunden arbeitet. Also, wenn man für die Hälfte des/ ich meine gut, ich hab/

670 arbeite jetzt für die Hälfte von dem, was ich vorher hatte. Und dann muss ich auch

671 achten/ darauf achten/ naja gut, ich hab keine 70-, 80-Stunden-Woche hier, aber

672 ich muss auch darauf achten, dass ich nicht mehr als/ also in dem Rahmen zwischen

673 40 bis 50 Stunden leiste, weil sonst die/ die Rechnung einfach nicht aufgeht.

674 00:27:16-2

675

676 I: Ja. 00:27:16-8

677

678 B16: Aber, ich sag mal, ich bin das ja bewusst eingegangen jetzt in der Lebensphase.

679 Weil ich gesagt habe, Work-Life-Balance. Bin ich gerne bereit, auch auf Geld zu

680 verzichten. Und für mich ist halt Work-Life-Balance sozusagen dann die Kehrseite

681 der Medaille, in diesem Fall dann die positive. 00:27:28-7

682

683 I: Mhm. Ich/ Vielen Dank erst mal für/ für das Feedback. Ich würde gerne nochmal
684 nachfragen. Und zwar, was sich da für ein Einfluss daraus ergibt. Also Du hast zum
685 Beispiel gesagt: Wir machen keine Akquise. 00:27:40-3
686
687 B16: Ja. 00:27:40-7
688
689 I: Was hat das für Konsequenzen (.) für die Projekte, die man/ 00:27:45-6
690
691 B16: Also bei uns werden ja die Projekte, puh, ja, sag ich mal, zum Teil sicherlich
692 auch danach gestafft: Was können wir bedienen? Welche Skills haben wir? Aber es
693 sind/ natürlich werden auch Projekte angenommen, die aus politischen Gründen
694 angenommen werden müssen. Wo eine externe Beratung sagen könnte: Naja, nein,
695 das ist aber ein/ hab ich jetzt keine Lust drauf oder will ich nicht. Oder: Kann ich mir
696 leisten, das auch abzulehnen? Das geht bei uns vielleicht nicht immer, weil wir halt
697 ein Bestandteil des Konzerns sind und von daher im Prinzip immer noch der Durch-
698 griff von der Konzernspitze auch an die Tochter gegeben ist. Und wir akquirieren,
699 glaube ich, auch (..)/ also gut, bestimmte Projekte können wir einfach nicht akqui-
700 rieren. Oder/ oder werden uns auch nicht zugetraut. Also bei einer externen Bera-
701 tung, die jetzt auch auf Strategiprojekte pitcht, da würde wir vielleicht erst gar
702 nicht mitpitchen, weil wir sagen: Wir haben das Know How nicht und können das
703 nicht leisten. Oder haben die Manpower nicht dahinter. 00:28:30-0
704
705 I: Mhm. Der/ Der andere Punkt, den Du angesprochen hattest. Das waren/ war ja
706 die persönlichen Verdienstmöglichkeiten. Wenn Du jetzt/ also, für Dich oder falls Du
707 von Dir abstrahieren magst. Je nachdem. (.) Siehst Du, dass das irgendeinen Einfluss
708 auf die Projekte haben könnte? 00:28:48-3
709
710 B16: Puh. Nein, aber ich sag mal, die/ das hat einen Einfluss auf die/ auf das Staffing
711 der Leute. Also die, ich sag mal/ wer hier als Newcomer einsteigt vom Studium, der
712 bleibt nicht hier, weil die Verdienstmöglichkeiten am Markt weitaus besser sind.
713 Und wenn der einen guten Job macht und hier eine gute Grundausbildung hat, geht
714 der natürlich an den Markt. 00:29:04-4
715
716 I: Mhm. (..) Auch noch aus Deiner/ auch zum Vergleich zur externen Beratung:
717 Nimmst Du die Fluktuation dadurch anders wahr (.) als in der externen Beratung?
718 00:29:15-5
719
720 B16: Ja. 00:29:15-7
721
722 I: (..) Kannst Du das quantifizieren? 00:29:18-9
723
724 B16: Also, ich sag mal, ja/ 00:29:19-9
725
726 I: Ja, und dann vergleichen (Lachen) natürlich? Also wie es da/ 00:29:21-4
727
728 B16: Ja, also wa/ ich sag mal, bei einer durchschnittlichen Verweildauer bei der
729 externen Beratung, wo ich vorher war, waren es sechs bis sieben Jahre. Waren
730 sechs bis sieben Jahre. Also gut, gibt es sicherlich auch einige Kandidaten hier im
731 Inhouse Consulting, die auch länger da sind oder so. Aber ich sag mal, bei uns ist die

732 Verweildauer eher, ich sag mal, weiß ich nicht, ein bis zwei Jahre oder drei Jahre.
733 Also die ist/ die ist länger. Und das hängt sicherlich auch vom Senioritätslevel ab.
734 Auch sicherlich von der Perspektive. 00:29:43-6
735
736 I: Mhm, mhm. Hattest/ 00:29:45-2
737
738 B16: Also dadurch/ 00:29:45-7
739
740 I: Ja. 00:29:45-9
741
742 B16: dass die Perspektive bei uns ja limitiert ist/ 00:29:47-4
743
744 I: Ja. 00:29:47-5
745
746 B16: dadurch, dass die oberen Positionen, angefangen von ab Principal, sehr limi-
747 tiert sind, ist die Perspektive eigentlich sehr gering, dann auch aufzusteigen. Oder
748 bei einer Externen, die natürlich auch viel größer ist und auch mehr Positionen dort
749 frei hat, flexibler gegeben. 00:30:00-0
750
751 I: Und hat einen negativen oder positiven Einfluss? Oder? Auf die Projekte? Auf
752 irgendwas? 00:30:04-9
753
754 B16: Ob die? Auf die Projekte selber jetzt nicht, aber auf den/ auf den Bestand der/
755 der Unternehmens/ Inhouse Consulting, also, ist halt eine viel höhere Fluktuation.
756 Und ich muss halt immer wieder Leute ausbilden. Also es ist eher das Ausbil-
757 dungscamp, als sozusagen die/ ja, das gesunde Grundrauschen auch auf einer ge-
758 wissen Seniorität. Und was natürlich dann auch schwierig ist, alle Projekte zu akqui-
759 rieren, weil ich natürlich gucken muss: Wie es mein Verhältnis von Senioren zu
760 jungen Kollegen. Und wenn ich dann nie den Bodensatz an dieser sehr senioren
761 Expertise hab und mehr mit jungen Kollegen agiere, dann bin ich auch nicht geeig-
762 net, alle Projekte zu bedienen zu können. 00:30:40-1
763
764 I: Okay. Wir kommen zum/ zur letzten Frage. Und zwar betrifft die die Organisati-
765 onsform. Wie beurteilst Du die aktuelle Aufhängung des Inhouse Consulting?
766 00:30:49-2
767
768 B16: Puh, also dass sie jetzt bei dem Bereich E1 hängt, find ich jetzt nicht so pri-
769 ckelnd. Aber das ist einfach konzerngegeben. Also ich würde eher sehen, dass wir so
770 im Bereich Unternehmens/ also Konzernstrategie oder in dem Bereich angesiedelt
771 werden müssten. Um im Prinzip da auch dichter am Puls der Zeit zu sein. Und viel-
772 leicht auch interessantere Projekte zu bekommen. So sind wir immer so als E1-
773 Einheit gesehen, nimmt/ ist vielleicht auch eine andere Wahrnehmung des Inhouse
774 Consulting, eher so als, ja, Projekt-E1-Leute als denn vergleichbar mit externen
775 Beratungen. 00:31:17-5
776
777 I: Mhm. Siehst Du auch Nachteile in einer Aufhängung zum Beispiel bei/ also wie Du
778 jetzt vorgeschlagen hast, bei Bereich A1? 00:31:23-4
779
780 B16: (...) Puh, nö, eigentlich nicht. 00:31:27-0

781

782 I: Mhm. Siehst Du Vorteile (Lachen) der aktuellen Aufhängung? 00:31:30-0

783

784 B16: Nein. 00:31:30-5

785

786 I: (Lachen) Okay, gut. (..) Das war es schon von meiner Seite/ 00:31:35-1

787

788 B16: Das ging ja schnell (Lachen). 00:31:35-6

789

790 I: aber (Lachen)/ ja, wir sind eigentlich in time, ne? 00:31:38-2

791

792 B16: Ja. 00:31:38-6

793

794 I: Also, (..) ich möchte nur Dir jetzt auch noch die Möglichkeit/ 00:31:42-7

795

796 B16: Ja. 00:31:42-9

797

798 I: geben, Aspekte, die (..) Du für relevant erachtest, noch beizusteuern. 00:31:49-1

799

800 B16: Also ich finde, beim Inhouse Consulting, wenn man sich mit den Externen
801 messen will, muss man beim Auswahlprozess, finde ich, noch kritischer sein. Also,
802 ich glaube, mittlerweile sind wir da schon etwas kritischer geworden, wenn wir an
803 Bord holen. Eine Zeit lang hatte man so den Eindruck, ja, wir müssen einfach Köpfe
804 staffen und da wird auch alles Mögliche eingestellt, ob es passt oder nicht. Was ich
805 gut finde bei uns ist, dass auf den Teamfit geachtet wird, also dass wir eigentlich
806 auch so ein Truppe sind, die nicht nur Ellenbogen, meine Karriere, meine Karriere -
807 also wie man das so bei Externen schon mehr sieht. Ja, dass man da drauf achtet.
808 Und sich dann aber auch bewusst ist, dass man, wenn man so begrenzte Perspekti-
809 ven hat/ sich nicht wundern muss, wenn auch Leute dann wieder gehen oder sagen:
810 Das ist für mich einfach doch nicht die Endstation meiner beruflichen Karriere.

811 00:32:29-2

812

813 I: (..) Vielen Dank. Ja, das war es schon. 00:32:33-1

814

815 B16: Ja gut. Hat Spaß gemacht (Lachen).

17 Interview 17:

B17, Bereichsleiter Bank A

TRANSKRIPT: 20130731_Interview 17_v1.2

BEFRAGTER: B17; Bereichsleiter Bank A; 47 J.; weiblich

1 THEMA: "Interaktion zwischen Inhouse Consultant und Client"
2 BEFRAGTER: B17; Bereichsleiter Bank A; 47 J.; weiblich
3 INTERVIEWER: Dorothee Wulfert-Markert; 30 J.; weiblich
4 ORT DES INTERVIEWS: Geschäftsräume Bank A, Frankfurt am Main
5 DATUM/ZEIT: 31.07.2013, 13:30-14.30 Uhr (Interviewdauer: 23min)
6
7 TRANSKRIPT: 20130731_Interview 17_v1.2
8
9 I: (..) Liebe B17/ 00:00:03-5
10
11 B17: Oh, oh. 00:00:04-6
12
13 I: (lacht) Vielen Dank, dass Du am Interview teilnimmst. Ich erläutere jetzt trotzdem
14 zu Beginn nochmal ganz kurz, worum es geht. Es geht darum/ um den/ um das
15 Thema, einen Erklärungsansatz für Inhouse Consulting herauszufinden. Und zwar
16 basierend auf der Perspektive des Kunden und der Perspektive des Inhouse Consul-
17 tants, die ich gegenüberstellen möchte. Bevor ich in die thematischen Fragen ein-
18 steige, würde ich gern eine persönliche Frage an Dich stellen. Und zwar: Vielleicht
19 möchtest Du ja erläutern, wie Du in die Bank A gekommen bist und wie Dein bishe-
20 riger Werdegang dort aussah. Und damit abschließen, auf welchem Projekt Du
21 aktuell mit Inhouse Consulting zusammenarbeitest. 00:00:50-5
22
23 B17: Mhm. Kann ich Dir meinen Lebenslauf schicken? 00:00:52-2
24
25 I: (lacht) 00:00:53-4
26
27 B17: Gut. Also ich bin in die Bank A gekommen durch die Integration. Ich bin in der
28 Bank seit 28 Jahren. Ich muss ja nicht so langsam sprechen. Ne? 00:01:02-3
29
30 I: Ne. Du kannst so schnell sprechen, wie Du möchtest. Ich kann das auch machen.
31 Wir versuchen da immer schnell wie/ ne/ 00:01:06-0
32
33 B17: Ne, ist okay. 00:01:06-4
34
35 I: der Interviewer hinterherkommt, der muss dann vor- und zurückspulen und so
36 weiter und so fort. 00:01:09-3
37
38 B17: Gut. Ich mache/ ich komme aus dem Firmenkundengeschäft. Ich mache Pro-
39 jekte seit 1996. Ursprünglich mit Schwerpunkt CRM und Workflow und Stammda-
40 ten, Und zunehmend auch unter Gesichtspunkten einer IT-Portfoliosteuerung - also
41 Verantwortung für das gesamte IT-Portfolio. Damals noch der Bank C für die Seg-
42 ment S und später auch für das Privatkundengeschäft. Also neben Großprojekten
43 auch zunehmend dann eben Steuerung von Projektportfolien. Und Du wolltest
44 wissen, was mein aktuelles Projekt ist. Mein aktuelles Projekt mit Inhouse Consul-
45 ting startet nächste Woche. Oder hat quasi/ haben wir gestern das erste Mal be-
46 sprochen. Das wird/ das Projekt Z, wird die Gründung von fünf neuen Standorten im
47 Land Z befassen. Das heißt, auch weg von einem reinen IT-Projekt. Ein Umsetzungs-
48 projekt und ist mein erstes - quasi auch internationales - Projekt. 00:02:07-7
49

50 I: (..) Danke. (lacht) 00:02:10-1

51

52 B17: Bitte. 00:02:11-0

53

54 I: Ich würde gern an Deine Projekterfahrung mit dem Inhouse Consulting, also dem
55 Inhouse Consulting der Bank A, anknüpfen. Du hattest ja vorher schonmal einen
56 Fragebogen herumgeschickt. Du hast ja relativ viel Erfahrung mit dem Inhouse
57 Consulting. Was ist denn für Dich bisher der ausschlaggebende Grund gewesen, das
58 Inhouse Consulting zu beauftragen? 00:02:35-6

59

60 B17: Also ich kannte Inhouse Consulting aus der Bank C nicht. Beziehungsweise ich
61 kannte es mal ganz früher. Dann hat die Bank C es aufgegeben. Ich war überrascht,
62 dass die Bank A es hat. Zu dem Zeitpunkt, als ich dazukam, wurde es ja auch in eine
63 Tochter ausgegliedert. Und ich war überrascht über den extrem guten Ruf, den das
64 Inhouse Consulting in der Bank A genießt. Das war in der Bank C nicht so. Ja. War
65 nicht so - in dem Maße. Meine Erfahrung ist, (..) dass die (..) Fluktuation ähnlich ist
66 wie bei externen Consultern. Aber der emotionale Buy-in für die Firma ein ganz
67 anderer ist. Also ein Mitarbeiter vom Inhouse Consulting fühlt für die Bank A - auch
68 wenn er in einer Tochter ist. Ein Mitarbeiter eines externen Consultants arbeitet auf
69 dem Projekt des Kunden, fühlt aber für seine Firma. So. 00:03:42-8

70

71 I: (..) Ich würd gerne eine Rückfrage haben zum Inhouse Consulting. Du hast ja zwei/
72 also Du hast Erfahrung/ nicht Erfahrung, aber Du kennst das noch aus der Bank C.
73 Weiß Du, warum die Bank C das Inhouse Consulting aufgegeben hat? 00:03:56-2

74

75 B17: Ich glaube - wie bei allem - aus Kostengründen. Ja. 00:04:00-0

76

77 I: Mmh. (..) Dann, was hat dann den/ was gibt dann den Ausschlag, warum Du In-
78 house Consulting beauftragst? 00:04:09-2

79

80 B17: (...) Es/ ich glaub, in der Bank A ist es immer der erste Weg, nach dem Inhouse
81 Consulting zu fragen. Das Inhouse Consulting hat einen sehr guten Mix geschaffen,
82 quasi Begehrlichkeiten zu wecken. Also dadurch, dass sie die Projekte nie zu hun-
83 dert Prozent befriedigen können, ist der Kunde in einer Nachfragesituation. Das ist
84 eigentlich ungewöhnlich. Normalerweise lass ich eigentlich die Externen eher antre-
85 ten. Und suche mir einen aus. Den Ruf, den das Inhouse Consulting sich erworben
86 hat, ist eher so, dass man anfragt, ob man bedient werden kann. Das ist eine, finde
87 ich, sehr gelungene - ich weiß nicht, wie es gemacht wurde -, aber ist auf jeden Fall,
88 ist es der Ruf, der hier überall ist. Dass es die erste Frage ist, wo man immer rein-
89 geht: Wirst Du denn überhaupt bedient? Ist das Projekt attraktiv genug, dass das
90 Inhouse Consulting es auswählt, es zu begleiten. So. Und deswegen ist es eigentlich
91 für mich immer die erste Wahl. Es ist natürlich für mich auch die erste Wahl mit den
92 handelnden Personen. So. Aufgrund der Personenkontinuität im Managementteam
93 und da der gewachsenen Vertrauensposition ist klar: Ich würde nicht an dem ge-
94 schäftsführenden Partner S vorbei einen anderen Externen irgendwie ansprechen.
95 Und in der aktuellen Zeit natürlich auch für die Bank A eine Budgetfrage. 00:05:24-1

96

97 I: Mhm. (..) Du hast ja auch Erfahrung mit verschiedenen externen Beratungen.
98 Wenn Du die externen und die internen Beratungen gegenüberstellst: Worin unter-
99 scheiden die sich? 00:05:36-9

100

101 B17: Oh, ich glaub in ganz vielen Dingen. Der interne/ also das Inhouse Consulting
102 arbeitet bei mir - räumlich. Und mit mir zusammen. Und mit meinen Leuten. Und
103 alles, was wir erarbeiten, erarbeiten wir gemeinsam. Und wenn ich den Raum ver-
104 lasse, wird nicht weitergearbeitet. Und es entstehen keine anderen Unterlagen.
105 Und es gibt im Negativen kein Follow-the-sun-Prinzip. Also wenn ich irgendwann
106 aufhöre zu arbeiten, arbeitet nicht irgendein Team in Asien weiter, weil die schon
107 aufgestanden sind und produziert zwischen vier Uhr morgens und sieben Uhr mor-
108 gens noch dreihundert neue Slides. Das gibt es nicht. Aber wenn ich rausgeh aus
109 dem Büro und bis ich wieder reinkomme, ist auch nichts Neues entstanden. (..) Das
110 ist ein ganz wesentlicher Unterschied. Meine Erfahrung mit externen Consultern, in
111 ganz unterschiedlichen Projekten - auch in Vorstandsprojekten - war, man sitzt nicht
112 zusammen, man kommt punktuell rein, man, (..) ja, man melkt den Kunden ab, zieht
113 sich dann zurück und erzeugt etwas. (..) So. Das ist ein anderes Wir-Gefühl. Ich kann
114 mit Inhouse Consulting kann ich die Rolle definieren. Ich kann sagen: Der Staat bin
115 ich - L'État, c'est moi! Oder es ist, wir teilen uns die Aufgabe oder das Projekt ist
116 Eures. Mit externen Strategieberatern geht das nicht. 00:06:58-7

117

118 I: Mhm. 00:06:59-2

119

120 B17: Ja? Aber es gibt Aufgabenbereiche, die würde ich trotzdem immer besser
121 einem externen Strategieberater geben wollen. Wenn es aber darum geht „Forme
122 ich möglichst schnell ein Team, das die gleiche Sprache spricht? Das wirklich vom
123 Kopf und Herz an dem gleichen Ziel arbeitet?“, hat Inhouse Consulting erhebliche
124 Vorteile. 00:07:24-1

125

126 I: Mhm. Und für welche Projekte würdest Du dann extern beauftragen und für
127 welche intern? 00:07:28-2

128

129 B17: Für wirkliche Strategiethemen, für Dinge über den Tellerrand hinaus, für inter-
130 nationale Expertise, für mehr Hintergrund aus Forschung, wirklich aktuellere Trends
131 und wenn es mehr auch um so Benchmark-Sachen geht. Ein Inhouse Consulting
132 könnte mir für ein Benchmark-Projekt nicht wirklich helfen. Also in der Metho-
133 denkompetenz, im Projektmanagement „Ja“. Aber die/ wenn ich inhaltliche Fachex-
134 pertise bräuchte, (..) ist eine Strategieberatung besser. 00:08:01-3

135

136 I: Mhm. Dann hab ich eine Rückfrage. Du hast ja gesagt, dass Du mehrheitlich IT-
137 Projekte betreust. (..) Das ist ja schon eine bestimmte Spezialisierung. War da das
138 Inhouse Consulting sprechfähig oder bedarf es mehr als Projektmanagement?
139 00:08:18-9

140

141 B17: (..) Ich hab - lass mich mal überlegen -/ ich mach viel Um-/ ich hab ja Umset-
142 zungsprojekte gemacht. Aber ich habe mit dem Inhouse Consulting die Inte-/ die IT-
143 Integration gemacht. Das weißt Du. Und ich hab ein Strategieprojekt über IT-
144 Portfoliosteuerung gemacht. Ich habe das Inhouse Consulting nicht als Inhaltsgeber
145 eingekauft. Weil die Inhalte kommen quasi von/ aus unserem Bereich. Sondern eher

146 wegen der methodischen Herangehensweise halt - einfach als Projektmanagement-
147 Skill. Nicht in der Expertenrolle. Ich glaube, Inhouse Consulting hier (Anm.: gemeint
148 ist Bank A) ist aufgrund der Kürze der Projekte und der ständig wechselnden Einsät-
149 ze auch selten eine thematischer Experte. 00:09:03-6

150

151 I: Mhm. (...) Kannst Du nochmal den Unterschied zwischen dann Deinen Mitarbei-
152 tern, die hier auch Projektmitarbeiter sind, und Inhouse Consulting konkretisieren?
153 00:09:17-4

154

155 B17: Ja. Das liegt aber an meiner Konstellation. Also hätte/ wäre das Bankenumfeld
156 nicht so schwierig, wie es ist, hätte ich ja eine höhere Fluktuation. Also als ich mit
157 Projekten gestartet hab, kamen die Leute alle zwei Jahre. Ich hatte einen Durchlauf
158 von zwei Jahren. Und das heißt fünfzig Prozent Fluktuation pro Jahr. Und wir waren
159 eine Ausbildungsstation auf dem Weg zur nächsten - häufig auch - Führungsent-
160 wicklung. Dadurch hatte ich diese Frische, dieses „Ich will die Welt verändern“,
161 diese brennenden Kollegen. Und die, die ich heute hier hab, sind teilweise seit zehn
162 Jahren auf der Rolle und auch raus. Und sind mehr zu Bewohnern als zu Verände-
163 rern geworden. Das ist aber spezifisch einer Bank C-Bank A und Banken-Situation
164 geschuldet. Könnte ich Personal so gestalten, wie ich das wollte, hätte/ wäre ich/
165 mein Bereich quasi auch ein Inhouse Consulting. Weil eigentlich ist meine Job
166 Description für den Bereich deckungsgleich. 00:10:18-9

167

168 I: Mhm. 00:10:19-5

169

170 B17: Ja. So. Und ich würde/ was ich halt hier nicht kann: Ich kann halt nicht alle zwei
171 Jahre die Leute drehen, weil die Leute sich nicht bewegen. Das ist im Inhouse Con-
172 sulting anders. Da ist man jünger. Da ist man hungriger. Und da ist auch die Bezah-
173 lung so, dass man weiter will. Hier sind wir vom Alter deutlich höher, gehaltlich
174 auch dementsprechend an der Endausbaustufe dessen, was geistig möglich ist. Und
175 dann (...) verändert man sich auch nicht mehr. Also die Unterschiede, ne, die kom-
176 men jetzt, die sind nicht strukturell Bank, sondern die sind historisch gewachsen
177 jetzt in meiner Konstellation. 00:10:54-6

178

179 I: Mhm. Du hast ja schonmal ein Beispiel gegeben, wie das bei Dir aussieht - die
180 alltägliche Zusammenarbeit mit Inhouse Consultants. Die dann arbeiten, wenn Du
181 da bist. Und das nicht tun, wenn Du nicht da bist (lacht). Kannst Du mal eine exemp-
182 larische Woche schildern? Also wie sehen/ mit wem hast Du - also jetzt mit Inhouse
183 Consulting-Bezug - wie seh/ wie viele Meetings hast Du? Du hast ja schon gesagt:
184 Räumlich sitzen die Inhouse Consultants bei Dir. Und mit welchem Level stimmst Du
185 Dich ab und so? 00:11:26-0

186

187 B17: Mhm. Okay. Also ich glaube, ich bin nicht der typische Kunde für das Inhouse
188 Consulting. Wür/ mein - kannst Du besser beurteilen. Ich würde mal vermuten, ich
189 glaube nicht, dass ich der typische Kunde bin, weil ich sehr nahe dran bin. Und
190 eigentlich für mein individuelles Management-Level viel zu nah dran bin als man das
191 vielleicht normalerweise erwarten würde. So. Also ich denke: Das, was ich Dir sage,
192 ist nicht repräsentativ für andere Kollegen von mir, die das Inhouse Consulting
193 beauftragen, sie dann irgendwo laufen lassen und einmal in der Woche eine halbe
194 Stunde sehen. Wir haben gerade gestern, als wir das Projekt Z gestartet haben, mit

195 dem Principal H, quasi/ sind wir die Kalender durchgegangen. Wir haben jetzt für
196 jeden Morgen halb neun/ sitzen wir halb neun bis neun immer wir zusammen ohne
197 Folien. Einfach offen und Brainstorming. Und sitzen eigentlich jeden Tag in Meetings
198 irgendwo zusammen und schnüren die Aufgaben. Ich glaube, das ist/ die Projekte,
199 die ich mache, wenn ich sie selbst inhaltlich auch mache, gestalte ich sie maximal
200 mit. (..) So. Als Person von/ vom Teamplayer, von Spielregeln. Ich bin aber auch ein
201 sehr detaillierter Feedbackgeber für die Kollegen, die dann halt hier sind. Also ich
202 bin sehr nah dran. Näher geht, glaube ich, kaum. Gegebenenfalls aus dem Blickwin-
203 kel eines Externen zu nah. Ja. Aber ich gebe genau vor, was ich sehen will. 00:12:51-
204 7

205

206 I: Gut. 00:12:52-8

207

208 B17: Das könnt Ihr auch besser als halt andere Externe. Man muss weniger diskutie-
209 ren. (..) Ja. 00:13:00-7

210

211 I: Ja. Wahrscheinlich kennt man Dich (lacht). 00:13:03-4

212

213 B17: Genau. (GELÖSCHT) 00:13:06-4

214

215 I: (GELÖSCHT) Ja. Du hast ja schon gesagt, wie Du Dein Verhältnis zu Inhouse Con-
216 sultants beschreiben würdest. Ich glaub, da ist nicht mehr/ nichts mehr hinzuzufü-
217 gen. Also eine andere Frage: (..) Was leistet das Inhouse Consulting konkret jetzt für
218 Deinen Bereich oder für die Gesamtbank für einen Mehrwert? 00:13:42-1

219

220 B17: Ich glaube, dieses, sag ich mal, ad hoc in einem neuen Themenfeld einfach
221 Arbeitskraft zur Verfügung zu stellen. Und sehr schnell ein Setup hinzukriegen. Ja.
222 Also sich sehr schnell zurechtzufinden, sehr eigenständig sich Informationen zu
223 beschaffen und sehr schnell quasi nach Standardbaukasten, (..) Meeting-Strukturen,
224 Dokumentation et cetera aufzubauen. Und die Kollegen, die Ihr verfügbar macht,
225 die sind es auch. Ja. Die sind es nicht achtzig Stunden pro Woche. Aber sind es auch
226 nicht 39. Und sie sind in dem Moment, wo sie hier sind, zu hundert Prozent auf dem
227 Projekt. Ich hab bei keinem jemals das Gefühl gehabt, der macht noch ein zweites
228 oder drittes Projekt. Oder der hat noch irgendwie eine Hidden Agenda und sammelt
229 irgendwo Daten, die er für einen anderen Kunden irgendwo mit/ parallel mit-
230 schreibt. Also ich hab immer das Gefühl: Die Kollegen kommen und es entsteht per
231 sofort Produktivität. Dadurch, dass die Projekte, die das Inhouse Consulting gerne
232 macht, ja sehr kurz sind, ist auch die Aufmerksamkeitsschwelle bei den häufig ja
233 sehr jungen Kollegen: „Es reicht so gerade.“ Ja? Also wenn man für drei Monate
234 kommt, dann ist es so gerade, dass jemand drei Monate sich richtig reinhängt, weil
235 er für drei Monate das Thema noch spannend findet. (..) Wir haben ja in der In-
236 tegration bei fast zwei Jahren auch viel mehr Druck ausgeübt, dass die Kollegen die
237 ganze Zeit draufbleiben. Ich glaub, die Personen sind geblieben, weil sie es span-
238 nend fanden, in den Themen zu arbeiten und auch in dem Team zu arbeiten. (..) Ja?
239 Aber das ist quasi personenbezogen. Dass sie mal sagen: „Okay, da will ich bleiben.“
240 Aber ansonsten muss man damit leben, dass: die Interessensaufmerksamkeits-
241 schwelle ist zeitlich sehr limitiert. Also einen Inhouse Consultant zu gewinnen, sag
242 mal, neun Monate an einem Projekt zu arbeiten, wenn der 28 ist, ist nahezu ausge-
243 schlossen. Ja? Während die, wenn die auch wieder älter werden, dann ist auch

244 wieder mehr die Bereitschaft da, einen anderen Horizont zu machen. Also zusam-
245 mengefasst: sehr schnelle Arbeitsfähigkeit, sehr schnelle, hohe Begeisterung für ein
246 Thema und die genauso lange anhält, wie Euer Standard- - quasi - Unterstützungs-
247 zeitraum für ein Projekt ist. 00:15:51-7

248

249 I: Mhm. Was war denn Dein/ also Dein erster Moment mit Inhouse Consultants?
250 Was war denn Dein erster Eindruck? 00:15:57-9

251

252 B17: (GELÖSCHT) (..) Ich hatte/ war eher reserviert, als ich dann damals die Rolle in
253 der Bank A bekam. Und war überrascht halt von der/ in einer Management-Runde,
254 dass man sich wirklich quasi bewerben muss, um Ressourcen zu kriegen. Das war
255 mein erster Eindruck. Und von den Menschen, die ich kennengelernt habe - im
256 wesentlichen den geschäftsführenden Partner S - hat das atmosphärisch sofort
257 funktioniert. Und wir haben, glaube ich, Typen oder Ihr habt auch dann Typen
258 gewählt, die kompatibel waren zu mir. So. 00:16:42-1

259

260 I: Gut. Danke. Tja. Wir sind sehr schnell (lacht). Also ich hab noch zwei abschließen-
261 de Themenblöcke. Und zwar ist das eine das Thema "finanzielle Rahmenbedingun-
262 gen". (..) Möchtest Du dazu etwas sagen? 00:16:58-7

263

264 B17: Kannst Du das nochmal, was Du genau wissen willst? 00:17:01-0

265

266 I: Ja. Genau (lacht). Ich hab es/ aus Absicht hab ich die Frage so kryptisch formuliert.
267 Spielen/ gibt es irgendwelche: die Abrechnung? Wieviel das Inhouse Consulting
268 kostet? Spielt das für Dich bei der Beauftragung irgendeine Rolle? 00:17:15-9

269

270 B17: Nein. 00:17:16-5

271

272 I: Okay. 00:17:17-5

273

274 B17: Überhaupt nicht. (...) Wenn ich das richtig verstehe, die/ das Inhouse Consul-
275 ting ist ja wohl in quasi Competence Center aufgeteilt. Wenn wir mit einem Projekt
276 bekommen, wird ja aus dem Gesamtpool ein Team zusammengestellt. Das heißt,
277 ich hab auch in Projekten immer wieder Mitarbeiter, die gar nicht in dem Compe-
278 tence Center von dem geschäftsführenden Partner S sind. Obwohl der geschäftsfüh-
279 render Partner S unser Partner ist. Und die nach anderen Skills zusammengesucht
280 werden. Ich stelle auch keinen Unterschied fest. Ob ich jetzt jemanden von dem
281 geschäftsführenden Partner F kriege oder von dem geschäftsführender Partner S
282 oder von dem geschäftsführender Partner K. Das ist irgendwie ein/ also wenn die/ -
283 sagen wir mal so -, wenn die es überleben, mir angeboten zu werden: diese Teil-
284 menge ist dann gleich. Ja? (..) Dadurch, dass glaube ich, wir sowieso immer den/ das
285 gesamte Competence Center Segment S abnehmen, haben wir jetzt kein Problem.
286 Wir haben kein Budgetproblem, sondern eher das Problem auf der, quasi, „Können
287 wir bedient werden?“ Anders ist es ja im externen Budget. Da wird es ja wirklich/ da
288 geht es ja hart Cash auch aus der Bank raus. So. Die Tagessätze sind ja auch finan-
289 zierbar. 00:18:24-5

290

291 I: Sehr gut. Möchtest Du nochmal/ möchtest Du/ kann man/ oder kannst Du quanti-
292 fizieren, wie der Unterschied zwischen Externen und Internen ist? 00:18:34-1

293

294 B17: Finanziell oder/ oder vom Prozess? 00:18:36-7

295

296 I: Wegen/ ne. Finanziell. 00:18:38-7

297

298 B17: Das weiß ich/ also ich ge/ 00:18:40-2

299

300 I: Oder gern auch vom Prozess. Da bin ich/ 00:18:41-8

301

302 B17: Ja, ja, sagen wir mal so, der Prozess ist natürlich/ im Handling ist der schon
303 komplett unterschiedlich. Wenn ich einen Inhouse Consulting-Mitarbeiter quasi
304 bekomme, dann kann der am nächsten Morgen herkommen. Kann sich vorstellen.
305 Wenn die Kollegin jetzt grad neu dabei ist. Und kann arbeiten. Hat einen Betriebs-
306 ausweis. Ist in der Bank. Ich muss keinen Ausweis prüfen. Ich muss keine Stunden
307 erfassen. Ich muss nicht irgendwelche Daten erheben, ob wirklich der Mitarbeiter
308 der ist, der er vorgibt. Keinen Betriebsausweis bestellen. Und ich finde ja jemanden
309 vor, der ein Onboarding in den Konzern bekommen hat. Also als Kunde ist diese/
310 diese Schnelligkeit, weil ihr diese Sachen ja im Vorfeld schon gemacht habt. Ein
311 Externen, für den hab ich die ganze Administration an der Backe. Hab wie immer die
312 Probleme mit dem Datenschutz: Also wo/ mit welchem Equipment darf der über-
313 haupt arbeiten? Kriegt der eine E-Mail-Adresse? Also der/ ein Externer ist aufwen-
314 dig. Da müssen die Stunden erfasst werden, die Rechnungen kalkuliert werden,
315 Stunden nachgehalten werden. Wir kriegen zwar auch einmal im Monat von euch
316 eine Rechnung, aber, (..) ja, ich/ (..) das passt. So. Ich muss ja wirklich bei einem
317 Externen wirklich gucken: Ist der da? Ist er wirklich auch da gewesen? Hat das je-
318 mand unterschrieben? Und der Prozess ist natürlich auch vom Einkaufen ein ganz
319 anderer. Ich muss keinen Einkaufsschein machen und keine Vorstandsgenehmigung
320 haben. Sondern wir können quasi über das Kontingent deutlich schneller entschei-
321 den. Also eigentlich kann ich mich mit dem geschäftsführenden Partner S abstim-
322 men und er bespricht das in der Managementrunde und (..) es kann losgehen.

323 00:20:08-6

324

325 I: Okay. Gut. 00:20:09-6

326

327 B17: Ja? Also ist vielleicht jetzt auch eine Sondersituation. Aber das gesamte Hand-
328 ling mit den, sag ich mal, Prozesskosten drumherum, ist entschieden einfacher. Was
329 nichts helfen würde, wenn die Leistung schlecht wäre. 00:20:21-3

330

331 I: Ja. 00:20:21-6

332

333 B17: Ja? Also/ (..). Aber es ist auf einem kurzen Projekt ja schon: Ich habe einen
334 Gewinn von mehreren Wochen, dadurch dass ich nicht jemanden wirklich die Bank
335 erklären muss. 00:20:32-3

336

337 I: Gut. Letzte Frage. Wie beurteilst Du die organisatorische Aufhängung des Inhouse
338 Consultings? 00:20:40-0

339

340 B17: Das es extern ist, meinst Du? 00:20:41-9

341

- 342 I: (...) Dass es in dem Bereich Segment E aufge/ Bereich E5 aufgehängt ist. 00:20:49-9
343
344 B17: (...) Also, ob es jetzt explizit E5 ist/ 00:20:53-0
345
346 I: Oder Segment E. Oder so. 00:20:54-3
347
348 B17: Genau. Aber dass es quasi neutral aufgehängt ist, finde ich wichtig. Und ich
349 finde es sehr geschickt, dass, obwohl Mitarbeiter einem Competence Center ir-
350 gendwie zugeordnet werden, sie trotzdem auch woanders eingesetzt werden. Weil
351 es die Employability der einzelnen Personen ja sehr erhöht. Und weil ein Inhouse
352 Consulting-Mitarbeiter häufig ein großes Netzwerk mitbringt. Und gerade, wenn er
353 jung ist, erschließt er mir ein Netzwerk, das ich nicht habe. Also ich komme ja mit
354 dem Management-Netzwerk. Und da kommt aber jemand mit so einem ganz ande-
355 ren Netzwerk. Und in der Summe finde ich das sehr erfrischend und hilfreich. Wenn
356 also die Aufhängung, sag ich mal, mehr bei dem Kunden wäre, dann wäre/ - aber
357 das wäre ja die Alternative -/ wenn nicht neutral, dann beim Kunden. Also wir neh-
358 men das Competence Center von dem geschäftsführenden Partner S, quasi, hängen
359 das in das Segment S. Dann werden wir immer nur diese - keine Ahnung - zwanzig
360 Mitarbeiter haben. Die werden immer nur in der Segment S arbeiten und werden
361 sich assimilieren und unterscheiden sich in Nichts mehr davon, ein Segment S-
362 Mitarbeiter zu sein. Wenn es neutral aufgehängt wird, muss ja jedes Projekt sich im
363 Wettbewerb zeigen. Und ich glaube, dass die Mitarbeiter das schätzen, dass sie in
364 verschiedenen Einheiten eingesetzt werden. Und dass es das für das Recruiting
365 einfacher macht. Weil ich glaube, der Recruiting-Markt ist ja auch: Was ist die Pres-
366 se von dem Inhouse Consulting? Wir sind jetzt nicht die externe Beratung B. Und
367 wir zahlen auch nicht wie die externe Beratung B. Also was ist der Added Value?
368 Und ich glaube relativ schnell, besser als ein Traineeprogramm, die Bank zu sehen
369 und einen Zugang zum Management zu haben, der einem normalerweise auf dem
370 aktuellen Karrierepfad nicht gegeben wäre. Wär jetzt mal so mein Gefühl. Daher
371 finde ich das gut, dass es neutral ist. Und ich finde es gut, dass es in der Firma auch
372 neutral gehandhabt wird. So. Und das es nicht Silos ist. Ob es jetzt Segment E sein
373 müsste oder irgendwas. Also, ob es Bereich E5 sein muss oder irgendwas anderes
374 bei Segment E? Das wär mir jetzt egal. Aber neutral. 00:22:56-7
375
376 I: Und wenn es zum Beispiel Bereich A wäre? 00:22:59-4
377
378 B17: Ne. 00:23:00-0
379
380 I: Warum nicht? 00:23:01-2
381
382 B17: Weil es überhaupt gar nicht zu dem passt, was das Inhouse Consulting operativ
383 liefert. Es ist keine Strategieberatung. Also wär für mich ein Anziehen von Schuhen,
384 die nicht passen. 00:23:11-6
385
386 I: Mhm. Okay. 00:23:12-4
387
388 B17: Ja. 00:23:12-6
389

TRANSKRIPT: 20130731_Interview 17_v1.2
BEFRAGTER: B17; Bereichsleiter Bank A; 47 J.; weiblich

390 I: Gut. Gibt es aus Deiner Perspektive sonst noch etwas, was Du sagen möchtest?
391 00:23:17-4
392
393 B17: Du kannst mich fragen, was Du wissen willst. 00:23:19-2
394
395 I: Ich hab alles gefragt. Ich bedanke mich für das Interview. 00:23:23-2
396
397 B17: Gern. 00:23:23-7