

Taktisches Ressourcenmanagement – Konzeption, Einführung und Betrieb bei der DekaBank

Eine sukzessiv steigende Projektanzahl im Projektportfolio der DekaBank führte zu Ressourcenengpässen bei internen Mitarbeitern.

Campana & Schott unterstützte Konzeption, Einführung und Betrieb eines taktischen Ressourcenmanagements.

Die Umsetzung verschiedener regulatorischer Anforderungen sowie strategischer Initiativen hat das Projektportfolio der DekaBank, gemessen an Projektanzahl, Kosten und eingesetzten Mitarbeitern, deutlich wachsen lassen. Die ausreichende Verfügbarkeit interner Mitarbeiter für die Projekte wurde zu einem Engpass. Dies führte einerseits zu einem gestiegenen Kommunikations- und Abstimmungsbedarf zwischen Projekt und Linienorganisation und erhöhte andererseits die Ansprüche an Governance und Transparenz des Ressourcenmanagements. Um diese Anforderungen umzusetzen, unterstützte Campana & Schott bei der Einführung eines Ressourcenmanagementprozesses – des „Quartalsreviews“. Durch die zyklische Überprüfung der Ressourcenbedarfe (Nachfrageseite) und der vor handenen Projektkapazitäten (Angebotsseite) in der gesamten Projektlandschaft werden Engpasssituationen unmittelbar aufgedeckt, Lösungen zur Behebung des Engpasses erarbeitet und wenn erforderlich übergreifende Priorisierungsentscheidungen zeitnah herbeigeführt.

„Dank der Unterstützung durch Campana & Schott haben wir die Herausforderungen im Ressourcenmanagement gemeistert.“

Kirsten Bartelt

Leiterin „Planung und Projektportfoliomanagement“, DekaBank

Kundenprofil

Die DekaBank ist das Wertpapierhaus der Sparkassen mit ca. 4.000 Beschäftigten und mit Hauptsitz in Frankfurt am Main. Als zentraler Dienstleister bündelt sie Kompetenzen in Asset Management und Bankgeschäft – als Vermögensverwalter, Finanzierer, Emittent, Strukturierer und Depotbank.

Ausgangslage

Der Start zahlreicher Projekte aufgrund regulatorischer und strategischer Vorgaben hat das Projektportfolio der DekaBank deutlich vergrößert. Die ausreichende Verfügbarkeit interner Mitarbeiter in IT und Fachbereichen für zentrale Projekte gestaltete sich als Engpass, der Veränderungen im Ressourcenmanagement erforderlich machte.

Lösung

Campana & Schott hat die DekaBank im Rahmen der Konzeption des Ressourcenmanagementprozesses bei dessen Einführung und Betrieb nachhaltig unterstützt.

Kernelemente der Lösung

- In drei Phasen strukturierter Prozess zum quartalsweisen Abgleich von Ressourcen nachfrage und -angebot
- Erfolgreiches Management of Change auf Entscheiderebene
- Nutzung von Microsoft SharePoint

Resultate

- Frühzeitige Identifikation und Aussteuerung von Ressourcenkonflikten (entlang definierter und akzeptierter Eskalationskaskade)
- Verstärkung der Kommunikation zwischen Projekt- und Linienverantwortlichen
- Effiziente Projektabwicklung
- Kontinuierliche Auslastung und Verringerung von Überlastsituationen
- Hohe interne Akzeptanz der neuen Abläufe durch vertrauensvolle und partnerschaftliche Zusammenarbeit

Kundenprofil

Die DekaBank ist mit ca. 4.000 Beschäftigten das Wertpapierhaus der Sparkassen, gemeinsam mit ihren Tochtergesellschaften bildet sie die Deka-Gruppe. Sie hat ihren Hauptsitz in Frankfurt am Main und unterhält Standorte in Luxemburg und in der Schweiz. Als zentraler Dienstleister bündelt sie Kompetenzen in Asset Management und Bankgeschäft – als Vermögensverwalter, Finanzierer, Emittent, Strukturierer und Depotbank. Mit Total Assets von rund 208 Mrd. Euro (Stand: Ende Juni 2014) sowie rund vier Millionen betreuten Depots ist die Deka-Gruppe einer der größten Wertpapierdienstleister in Deutschland.

Ausgangslage

Das Aufsetzen zahlreicher Konzeptions- und Implementierungsprojekte zur Umsetzung regulatorischer und strategischer Vorgaben führte zu einer massiven Ausweitung des Projektportfolios der DekaBank. Dies erforderte prozessuale und methodische Veränderungen im Ressourcenmanagement: Nicht alle Projekte konnten in ausreichendem Umfang mit internen Kräften versorgt werden. Die umfassende Beteiligung der Mitarbeiter in Projekten war jedoch essentiell für den internen Know-how-Aufbau, bezogen auf die Veränderungen von Geschäftsprozessen und deren IT-seitige Unterstützung. Die bisher im Rahmen der Jahresplanung sowie bei Start eines Projektes im Rahmen der Erstellung des Projektauftrags durchgeführte Identifikation und Lösung von Machbarkeitsrisiken war nicht mehr ausreichend und machte eine rollierende, unterjährige Aussteuerung von Mitarbeiter-Nichtverfügbarkeiten (Nachfrage > Angebot) erforderlich.

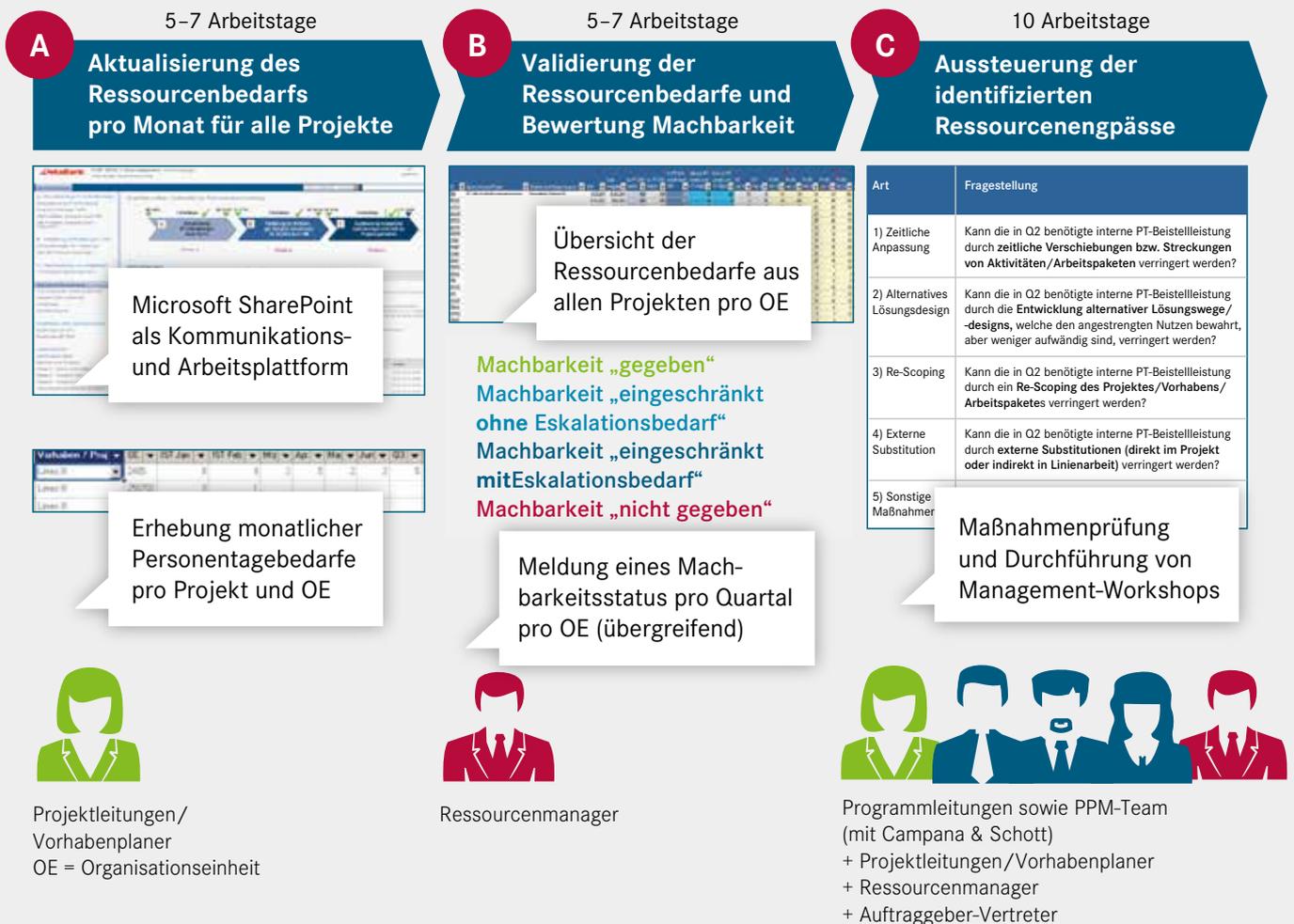
Abbildung 1:
Ausgangssituation / beteiligte Rollen im Quartalsreview-Prozess



Lösung

- Konzeption und Einführung eines rollierenden, zyklischen Ressourcenmanagementprozesses – des „Quartalsreviews“
- Nutzung vorhandener Technologien zur Unterstützung des Prozesses (Microsoft SharePoint-Plattform in Verbindung mit Microsoft Excel)
- Erstellung und Anwendung standardisierter Templates und Tools unter Berücksichtigung der Soll- und Ist-Daten aus den existierenden Planungssystemen
- Verankerung des Prozesses als akzeptierter und gelebter Bestandteil des Ressourcenmanagements in der Projektorganisation mittels Schulungs- und Kommunikationsmaßnahmen

Abbildung 2:
Der quartalsweise Ressourcensteuerungsprozess erfolgt in drei Phasen und bindet alle relevanten Stakeholder ein



Resultate

Campana & Schott hat zur Optimierung des Ressourcenmanagements und zur umfassenden Erfüllung der Erwartungen der verschiedenen Prozessbeteiligten an die verantwortliche Einheit der DekaBank – das Projektportfoliomanagement – beigetragen.

Maßgeblich zur Bewältigung der Herausforderungen war die Einführung eines quartalsweise durchgeführten Prozesses zur Ressourcenplanung und -abstimmung. Dadurch ist die DekaBank nun in der Lage, insbesondere auch bei sich häufig verändernden Rahmenbedingungen, die Machbarkeit des Projektportfolios durch frühzeitiges Erkennen und Lösen von Ressourcenengpässen sicherzustellen.

Am Ende des Prozesses werden die Ergebnisse in die operativen Einsatzplanungen der Projekt- und Linienverantwortlichen überführt.

Die Abbildung des Prozesses auf einer Microsoft SharePoint-Arbeitsplattform wurde in die team-interne Arbeitsorganisation des Projektportfoliomanagements integriert.

Die vertrauensvolle und partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen dem Beraterteam von Campana & Schott und den internen Mitarbeitern des Projektportfoliomanagements sowie weiteren Prozessbeteiligten war neben den genannten prozessualen und technischen Lösungen für die Akzeptanz der neuen Abläufe maßgeblich.

Kennzahlen

Jahresbudget des Projektportfolios
(im Zeitraum 2010 – 2013):

80–100 Mio. €

Ressourceneinsatz (intern und
extern):

> 1.000

Mitarbeiterkapazitäten

Anzahl Projekte
(gebündelt in ca. 10 Programmen):

> 100

Anzahl auszusteuender
Organisationseinheiten in der
IT und den Fachbereichen:

> 100

Typische Projektdauer:

> 1 Jahr

Gesamte Einsatzdauer
Campana & Schott:

ca. 2,5 Jahre

Campana & Schott

Campana & Schott ist eine internationale Management- und Technologie-Beratung für alle Facetten der Zusammenarbeit von Menschen in Organisationen und Projekten.

Seit mehr als 20 Jahren unterstützen wir Großkonzerne und große mittelständische Unternehmen ganzheitlich und mit Leidenschaft dabei, den Wandel der Arbeitswelt zu begleiten und komplexe Veränderungsprozesse zu bewältigen.

Weitere Informationen:
www.campana-schott.com

