Die richtigen Projekte richtig machen

ibo WebCON 2021

Hildesheim, 15.09.2021

Lothar Auge, Sparkasse Hildesheim Goslar Peine

Die richtigen Projekte richtig machen

ibo WebCON

Sparkasse
Hildesheim Goslar Peine

Die richtigen Projekte richtig machen.
Effektive Projekte effizient durchführen.

Projekte sind aus dem Alltag einer **Sparkasse** heute nicht mehr wegzudenken. Viele **Veränderungen** gilt es zu bewältigen – strukturelle Anpassungen, technische Veränderungen, Umsetzung regulatorischer Anforderungen.

Und das alles mit immer knapper werdenden Ressourcen bei **steigenden Anforderungen** auch an das **Projektmanagement** – denken wir hier z. B. nur an das in den BAIT geforderte Risikomanagement.

Die **Herausforderungen** sind groß und reichen von Produkteinführungen über IT-Projekte bis zu Fusionen. Inhaltlich und methodisch sind die in Projekten Beteiligen schon gut gefordert. Das richtige Werkzeug nimmt einem nicht die komplette Arbeit ab – aber sorgt für die notwendige Unterstützung!

Sparkasse Hildesheim Goslar Peine

Fusioniert zum 01.01.2017

Bilanzsumme ca. 8,5 Mrd. Euro

1.300 Mitarbeiter

Das Multiprojektmanagement ist bei uns in der Strategischen Entwicklung angesiedelt – als Teil des Bereichs Unternehmensentwicklung. Hier werden in einem ganzheitlichen Ansatz **zentrale Themen der Gesamtbanksteuerung** verantwortet.

Bereich Unternehmensentwicklung

Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung
- Strategisches Qualitätsmanagement
- Marktforschung
- Vorschlagswesen/Ideenmanagement

- **Qualitätssauschuss**
- **Nachhaltigkeitsausschuss**

Strategische Entwicklung

Strategie- und Strukturentwicklung
- Strat. Grundsatzthemen
- **Geschäftsstrategie**, Umfeldanalyse
- Strat. Zielsystem, Steuerungsgrößen
- Strategieprozess, -controlling
- **Strategieausschuss** / Strategiedialog

Multiprojektmanagement

Produktivitätsmanagement
- Kapazitätssteuerung Gesamthaus
- Dienstleistungsmanagement
- **Produktivitätsausschuss**

Bankaufsichtsrecht / Risikokultur
- MaRisk-Organisation
- Neu-Produkt-Prozess Gesamthaus

Banksteuerung
- **Geschäfts-/ Mehrjahresplanung**
- Gesamtbankcontrolling / -reporting
- Sachkostensteuerung
- Investitionsmanagement
- Geschäftsfeldsteuerung
- Kalkulation
- **Planungsausschuss**
- **Prognoseausschuss**
- **Kostenausschuss**

Risikosteuerung

- **Risikostrategie**
- Risikotragfähigkeitskonzeption
- Risikoinventur / Stresstests
- Kapitalplanung
- Risikoportfoliosteuerung / -reporting
  - Adressen-, Marktpreis- , Liquiditätsr.
  - operationelle und sonstige Risiken
- **Risikoausschuss**

Finanzen

Rechnungswesen

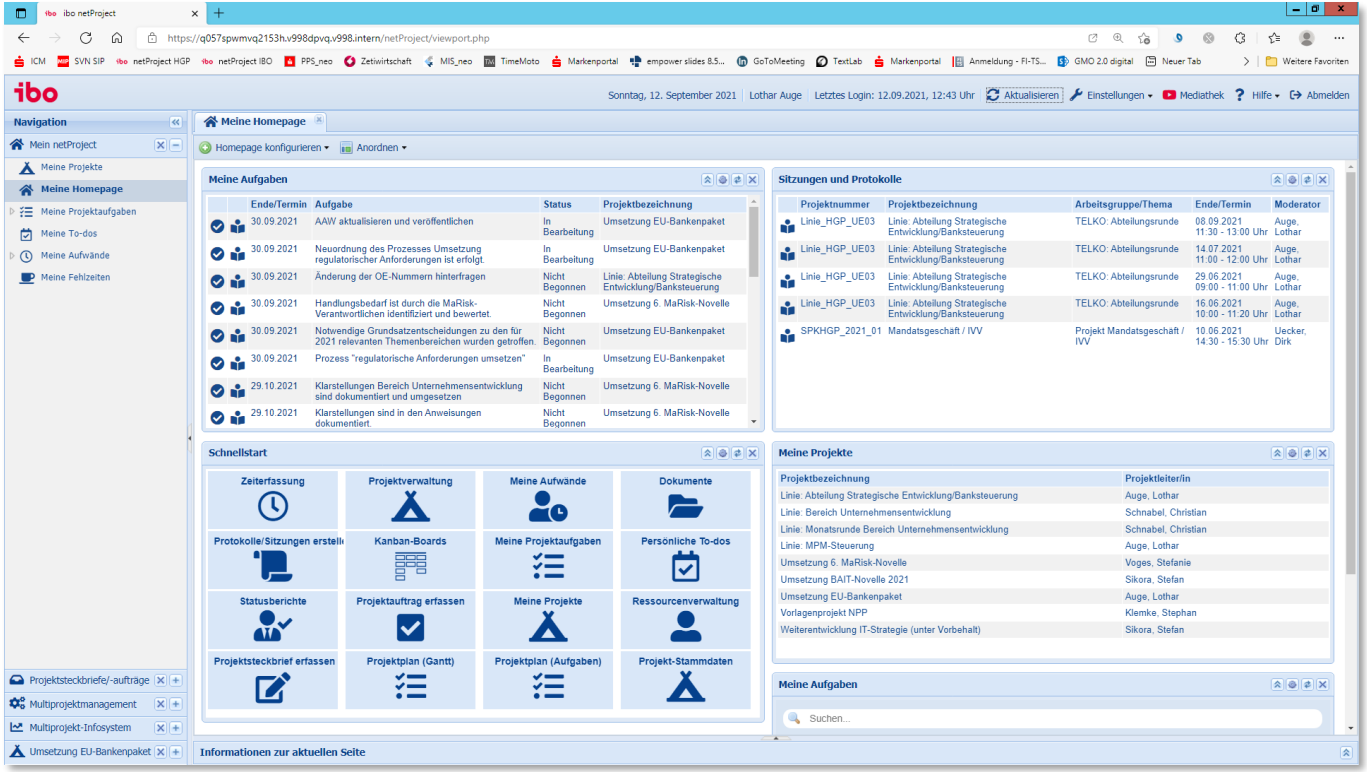
Meldewesen

Das Projektmanagement ist die Methode für die Bewältigung aller wesentlichen Veränderungen im Unternehmen. Künftig muss der Fokus stärker von „Run the Bank“ auf „Change the Bank“ wechseln.

Fusion und Regulatorik erforderten zunächst einen Fokus auf „Run the Bank“

	Run the Bank	Change the Bank	
	Erfüllung aktueller (regulatorischer) Anforderungen des Geschäftsmodells	Erweiterung oder Modifizierung des bestehenden Geschäftsmodells	Neue/s Geschäftsmodell/e
Service-orientierung (Prozessual)	Produktivitätsmanagement		
	Projektmanagement		
Nutzen-orientierung (Betriebswirt-schaftlich)	Strategie- und Strukturentwicklung		

Wir nutzen seit 2016 ibo netProject. Mit ibo netProject haben wir zum Einstieg erfolgreich ein Dreier-Fusionsprojekt abgewickelt. Ohne technische Unterstützung war eine Dreierfusion für mich nicht vorstellbar.



Das Fusionsprojekt in Zahlen

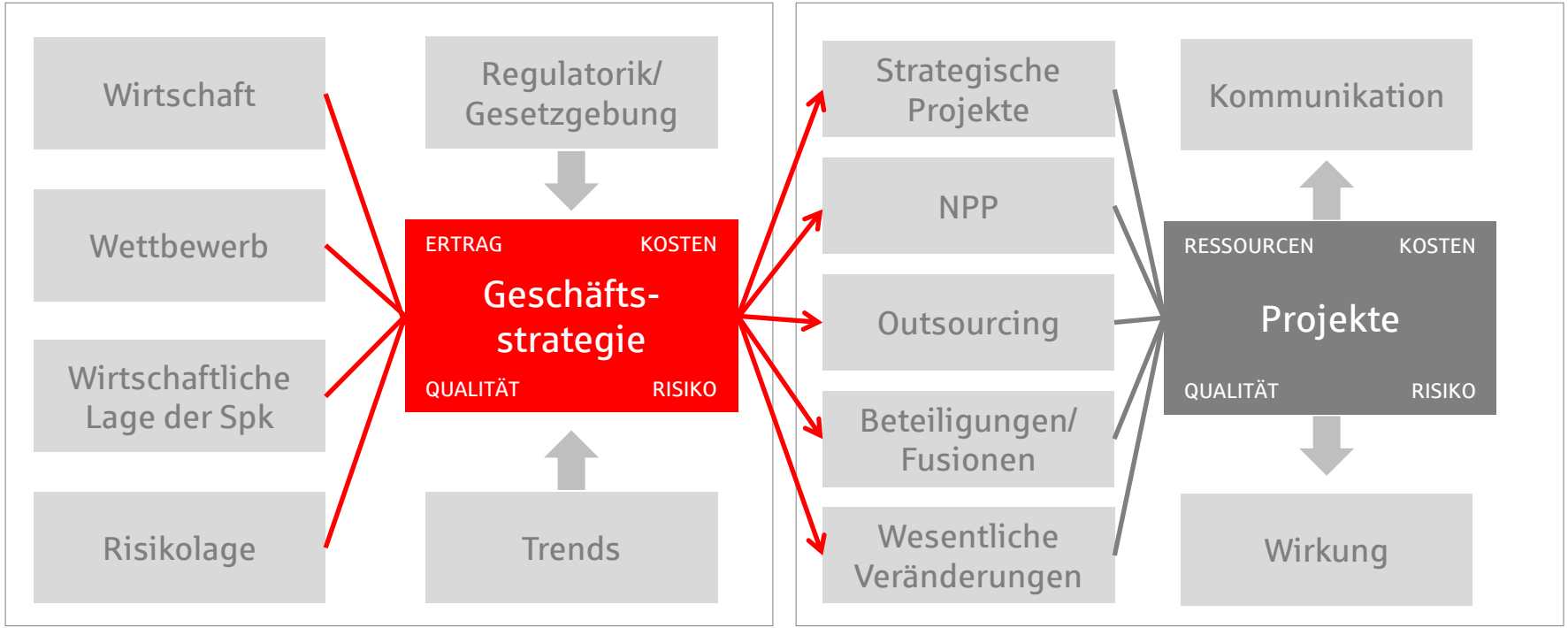
Projektlaufzeit 01.07.2016 bis 31.10.2017

14	14 Arbeitsgruppen, die jeweils als eigenes Projekt in ibo netProject abgebildet wurden. Für jedes ein eigener Projektauftrag als Arbeitsgrundlage mit verbindlichen Regeln für die Projektarbeit.
277	Für 277 Themen musste der Ist-Zustand der drei „Alt-Häuser“ aufgenommen, das zukünftige Verfahren entschieden und dann natürlich auch die Umsetzung erfolgen. Diese 277 Themen waren mit Meilensteinen und Aufgaben unterlegt. Dank ibo netProject transparent und nachvollziehbar.
300	300 Projektteilnehmerinnen und Teilnehmer haben wir in 28 Schulungen für die neue Projekt-Software fit gemacht. Im Rahmen der Einführung haben wir auf die für die Fusion wesentlichen Funktionen gesetzt – weitere Funktionen wurden erst nach Abschluss der Fusion einführt (Ressourcen, Kosten, Risiken).

Die richtigen Projekte …

Alle wesentlichen Veränderungen in der Sparkasse sollten effektiv und effizient umgesetzt werden. Projekte sind aus unserer Sicht der Schlüssel zum Erfolg. Und eigentlich fallen Projekte nicht vom Himmel …

Alle wesentlichen Veränderungen sollten ihren Zündfunken im Strategieprozess haben.



… und darum ist die Projektplanung in den Strategieprozess (entsprechende Projekte werden in der Geschäftsstrategie benannt) und den zentralen operativen Planungsprozess integriert.

Fachbereich beschreibt Projektidee

- Abfrage im Planungsprozess
- **Stark verkürzte Darstellung, nur begrenzter Aufwand für die Erstellung und Beschreibung über**
- **Quantifizierung nur grob**

Vorstand beauftragt die Ausarbeitung eines Projektauftrags

- Die Ausarbeitung eines Projektauftrages ist mit Aufwand verbunden.
- **Mit der Beauftragung durch den Vorstand werden die Kapazitäten für die Erarbeitung und Abstimmung des Projektauftrages freigegeben.**

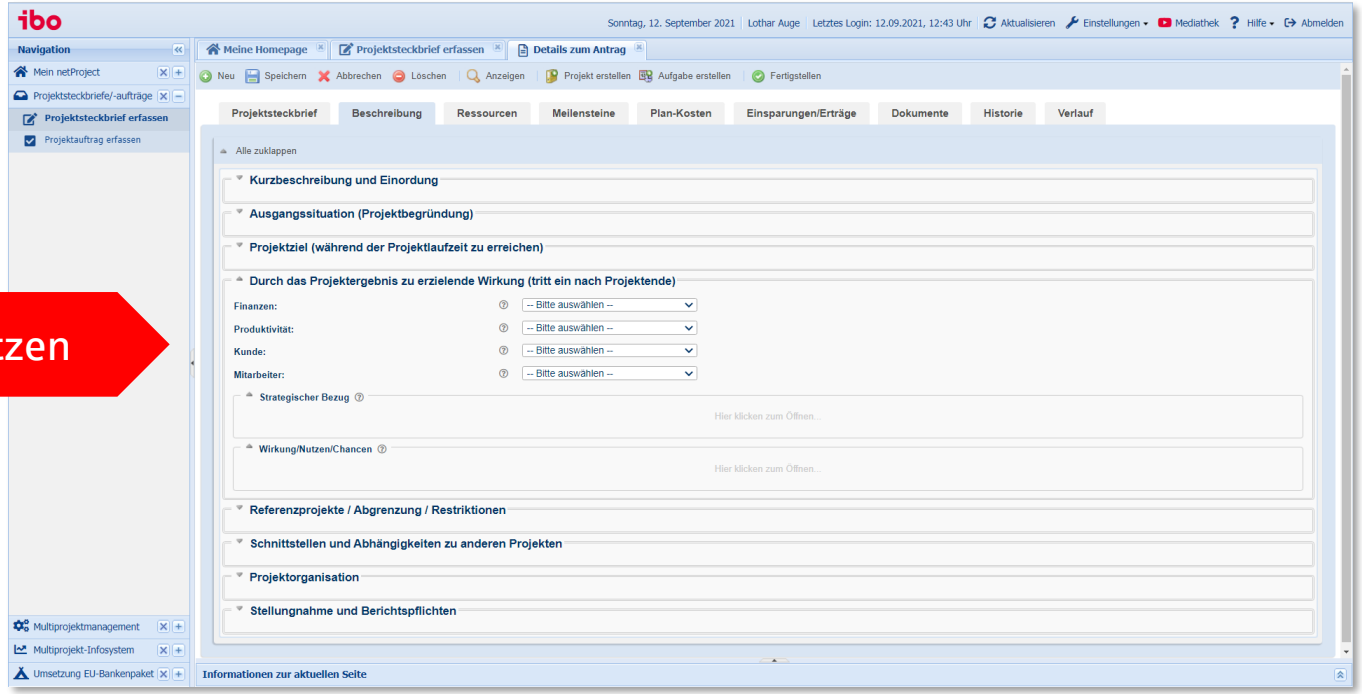
Vorstand beauftragt Projekt auf Grundlage eines Projektauftrages

- Die Beauftragung des Projektes erfolgt im Verlauf des Jahres vor Projektstart auf Grundlage des Projektauftrages.
- Die Klarheit im Auftrag ist der wichtigste Erfolgsfaktor für das Gelingen der Projekte.

Schon die Projektideen für das nächste Jahr werden über die Workflows in ibo netProject eingesammelt. Keine separaten Formulare, keine Medienbrüche, Wiederverwendung der Informationen.

Wichtig für die Priorisierung von Projekten – Aussagen zum Nutzen für das Unternehmen.

Nutzen



Welche Projekte sind für uns als Sparkasse die „Richtigen“? Um diese Frage besser beantworten zu können, haben wir unsere Projektmanagement-Standards um einen einfachen Bewertungsansatz erweitert.

Grundlage für die Bewertung sind unsere strategischen Ziele

Für jede Projektidee wird in den BSC-Perspektiven **grob qualitativ** bewertet (Expertenschätzung), welche Wirkung (Betrachtungszeitraum 5 Jahre nach Projektende) erzielt werden soll:

→ Keine Auswirkung

→ Geringe Auswirkung

→ Mittlere Auswirkung

→ Hohe Auswirkung

Wie „keine“, „geringe“, „mittlere“ und „hohe“ Auswirkungen interpretiert werden, ist definiert und kann in den Hilfe- und Hinweistexten nachgelesen werden. Die Staffelung orientiert sich z.B. an den bekannten Werten aus der Risikosteuerung und anderen Analysen (z.B. BIA). Die Perspektive „Unser Auftrag“ mit den Nachhaltigkeitsaspekten wird als nächstes ergänzt.

Der Nutzen der Projekte wird über das Scoring sichtbar. Es ergibt sich ein Nutzen-Profil und ein Score. Aktuelle Beispiele:

Regulatorisches Mussprojekt

Bewertungskategorie	Gewichtung [%]	1	3	5	8	Ratingwert	Score
Finanzen	30,00	keine Auswirkung	geringe Auswirkung	mittlere Auswirkung	hohe Auswirkung	1	30
Produktivität	30,00	keine Auswirkung	geringe Auswirkung	mittlere Auswirkung	hohe Auswirkung	1	30
Kunde	20,00	keine Auswirkung	geringe Auswirkung	mittlere Auswirkung	hohe Auswirkung	1	20
Mitarbeiter	20,00	keine Auswirkung	geringe Auswirkung	mittlere Auswirkung	hohe Auswirkung	3	60
	Σ 100%						Σ 140

Organisationsprojekt

Bewertungskategorie	Gewichtung [%]	1	3	5	8	Ratingwert	Score
Finanzen	30,00	keine Auswirkung	geringe Auswirkung	mittlere Auswirkung	hohe Auswirkung	1	30
Produktivität	30,00	keine Auswirkung	geringe Auswirkung	mittlere Auswirkung	hohe Auswirkung	5	150
Kunde	20,00	keine Auswirkung	geringe Auswirkung	mittlere Auswirkung	hohe Auswirkung	5	100
Mitarbeiter	20,00	keine Auswirkung	geringe Auswirkung	mittlere Auswirkung	hohe Auswirkung	5	100
	Σ 100%						Σ 380

Vertriebsprojekt

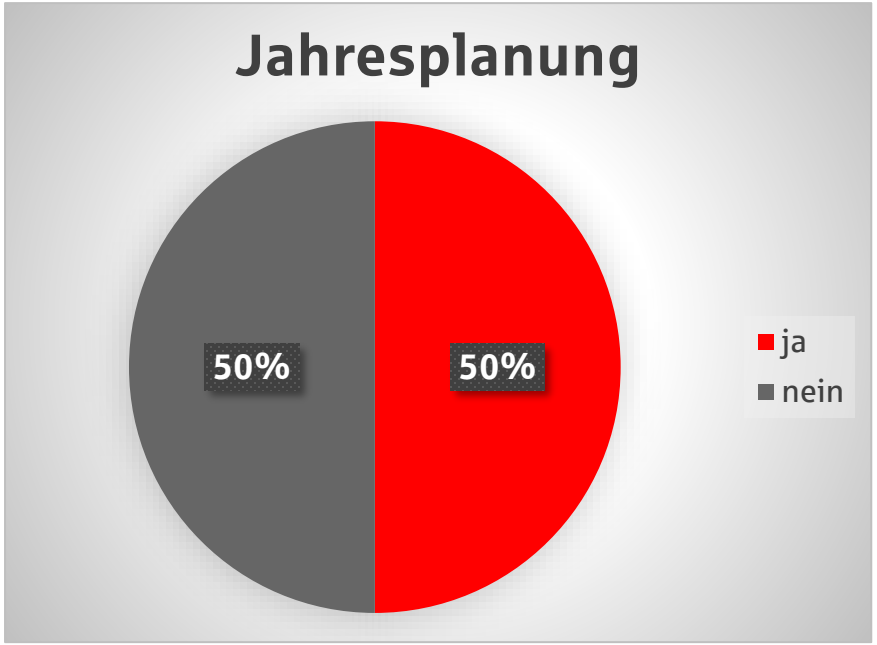
Bewertungskategorie	Gewichtung [%]	1	3	5	8	Ratingwert	Score
Finanzen	30,00	keine Auswirkung	geringe Auswirkung	mittlere Auswirkung	hohe Auswirkung	5	150
Produktivität	30,00	keine Auswirkung	geringe Auswirkung	mittlere Auswirkung	hohe Auswirkung	8	240
Kunde	20,00	keine Auswirkung	geringe Auswirkung	mittlere Auswirkung	hohe Auswirkung	5	100
Mitarbeiter	20,00	keine Auswirkung	geringe Auswirkung	mittlere Auswirkung	hohe Auswirkung	8	160
	Σ 100%						Σ 650

IT-Sicherheitsprojekt

Bewertungskategorie	Gewichtung [%]	1	3	5	8	Ratingwert	Score
Finanzen	30,00	keine Auswirkung	geringe Auswirkung	mittlere Auswirkung	hohe Auswirkung	1	30
Produktivität	30,00	keine Auswirkung	geringe Auswirkung	mittlere Auswirkung	hohe Auswirkung	1	30
Kunde	20,00	keine Auswirkung	geringe Auswirkung	mittlere Auswirkung	hohe Auswirkung	3	60
Mitarbeiter	20,00	keine Auswirkung	geringe Auswirkung	mittlere Auswirkung	hohe Auswirkung	3	60
	Σ 100%						Σ 180

Projekte zu planen und zu priorisieren ist ein guter und sinnvoller Ansatz. Allerdings zeigt die Praxis, dass Projekte auch „ungeplant“ hinzu kommen können.

Auswertung aller Projekte seit der Fusion. Waren die Projekte Teil der Jahresplanung?



… Projekte richtig machen.

Viele Aufgaben, die in der Strategischen Entwicklung verantwortet werden, gehören zu den unbeliebten Tätigkeiten. Auch Projekte sorgen nicht unbedingt für Begeisterung bei unseren Kolleginnen und Kollegen.

Unser Ziel an der Schnittstelle: möglichst einfache Standards mit möglichst weiten Vorarbeiten

Machen wir uns nichts vor – viele der Aufgaben sind im Gesamthaus keine „Lieblingsaufgaben“.

Regulatorik?	Blöd
Strategie?	Blöd
Projekte?	Blöd
NPP?	Blöd
Outsourcing?	Blöd
Kapazitäten?	Blöd

Darauf haben wir uns eingestellt und fragen uns ständig: was können **wir besser** machen, damit es **anderen leichter** fällt?

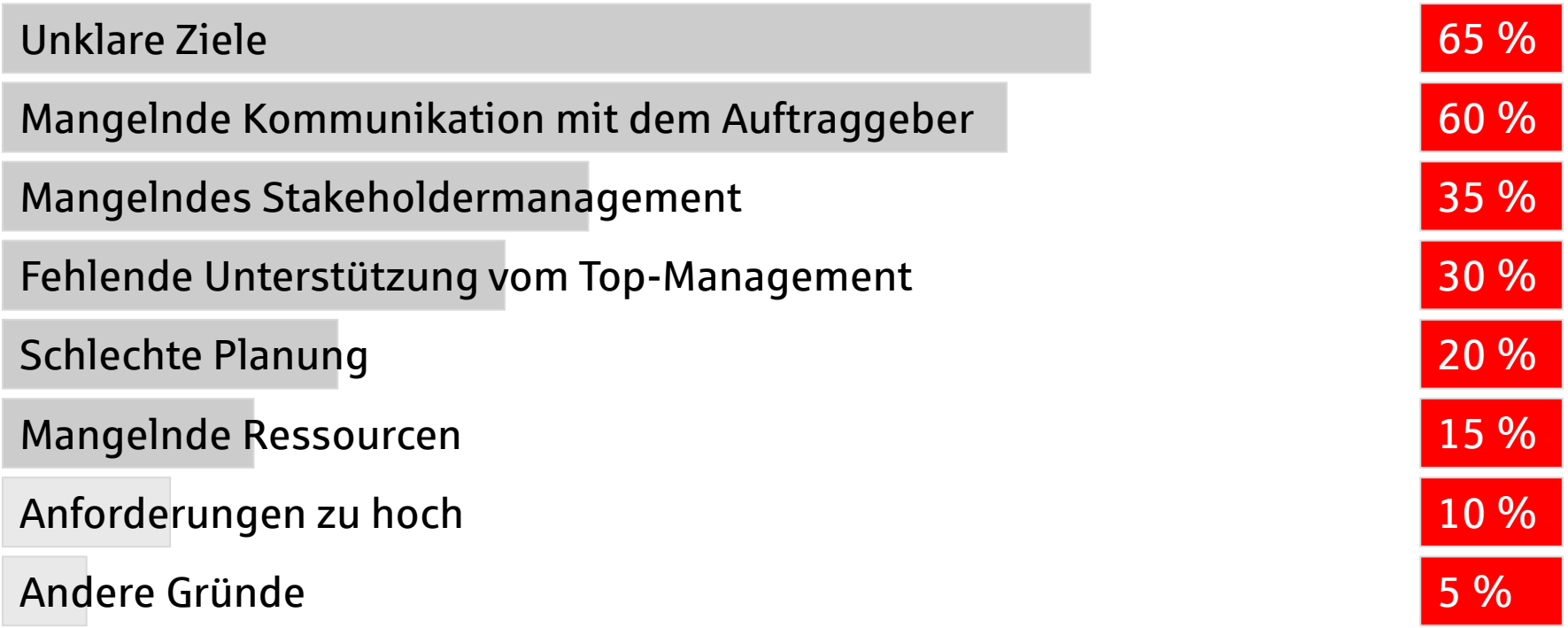
- **Wir optimieren** unserer Standards fortwährend.
- **Wir erklären**, **schulen** und erstellen Präsentationen zur Hilfe und zum Nachschlagen.
- Wir freuen uns auf **Zwischenergebnisse** und geben gerne zwischendurch Tipps und Feedback.
- Wir nehmen uns **Zeit für** den persönlichen **Austausch.**
- Wir nutzen **auftretende Fragen** zur Reflexion unserer Standards.

Wie Projekte „richtig“ gemacht werden sollen, ist im Anweisungswesen festgelegt. Ein Blick in die Arbeitsanweisung „Multiprojektmanagement steuern“: Ziele des Multiprojektmanagements

Durch diese Arbeitsanweisung soll sichergestellt werden, dass …

- das Multiprojektmanagement die Sparkasse Hildesheim Goslar Peine bei ihrer Weiterentwicklung gemäß ihrer **strategischen Ziele** unterstützt.
- in der Sparkasse Hildesheim Goslar Peine **nur notwendige/nutzenstiftende** Projekte identifiziert und beauftragt werden („die richtigen Projekte machen“).
- die beauftragten Projekte durch projektübergreifende Steuerung des Projektportfolios **termingerecht, vollständig und zielgerichtet** durchgeführt werden.
- die **Qualität der Projektergebnisse** gewährleistet und überwacht wird.
- die in Projekten vorhandenen **Risiken** erkannt und angemessen gesteuert werden.
- Abweichungen im Projektverlauf **frühzeitig** aufgezeigt werden.
- die **budgetierbaren** Kosten/Einsparungen und Ressourcenbedarfe aus Projekten rechtzeitig bekanntgegeben werden.
- die Projektplanung und die mit Projekten verbundenen Aufwände im **Planungsprozess** der Sparkasse berücksichtigt werden.
- die **Einbeziehung** der Fachvorstände, der Revision, des Personalrates, der weiteren Beauftragten und der relevanten Fachbereiche gewährleistet ist.

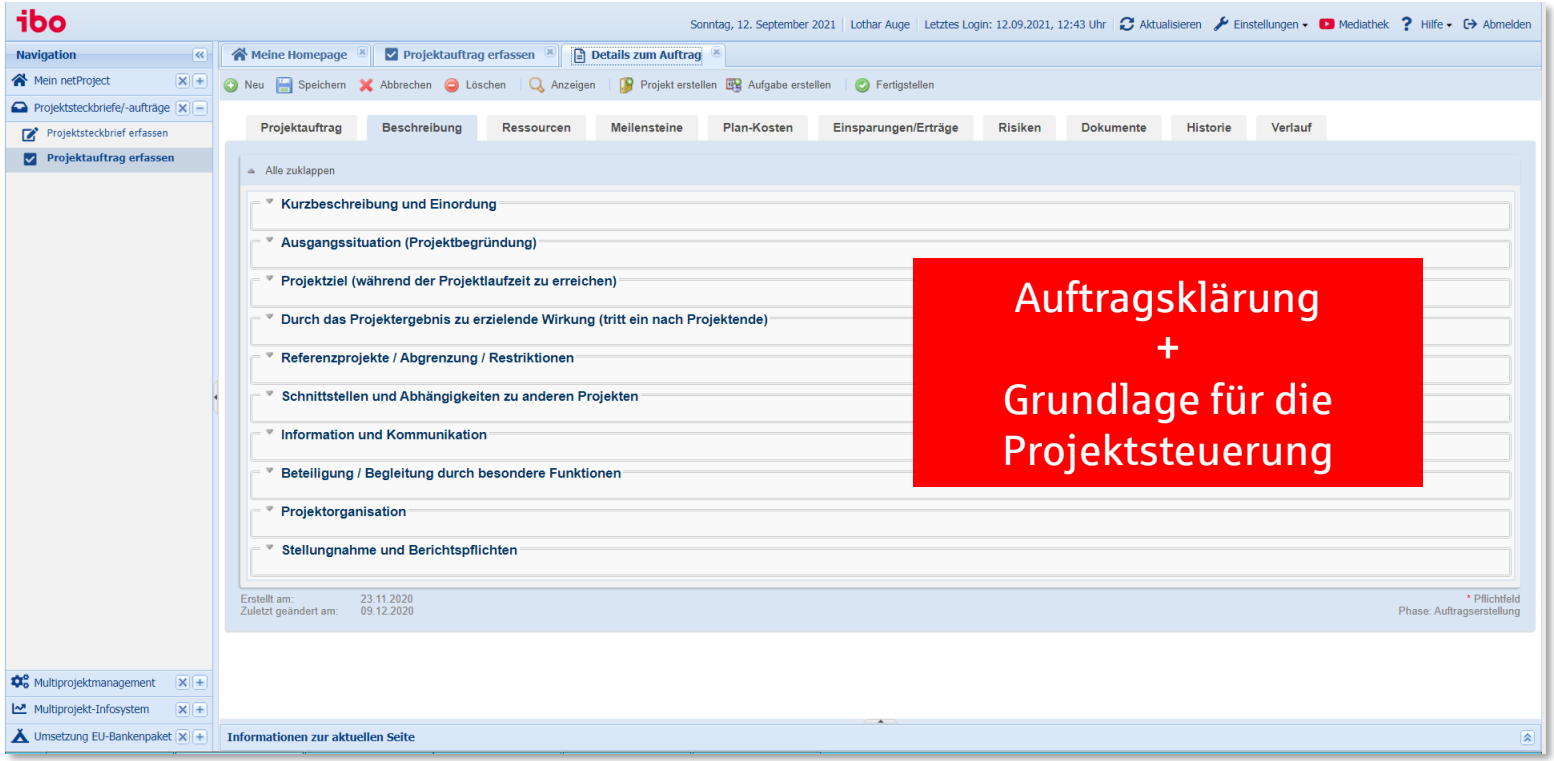
Warum scheitern Projekte? Worauf müssen wir achten, damit unsere Projekte erfolgreich sind?



Gründe für das Scheitern von Projekten, Mehrfachnennungen möglich
Quelle: Katja Ischebeck, erfolgreiche Konzepte

Darum im Fokus: der Projektauftrag. Die Auftragsklarheit ist die Voraussetzung für den Erfolg des Projektes – nicht selten ist die Abstimmung eines Projektauftrages „anstrengend“ – aber zwingend notwendig!!!

Der Projektauftrag wird direkt in ibo netProject gefüllt - das MPM bewertet die Entscheidungsreife



Inzwischen gibt es sogar regulatorische Anforderungen, wie (IT-)Projekte „richtig“ zu machen sind. Bei uns gelten einheitliche Anforderungen an alle Projekte.

Ein Blick in die aktuellen BAIT (Veröffentlicht am 16.08.2021)

Tz. 7.1 **Wesentliche Veränderungen** in den IT-Systemen im Rahmen von **IT-Projekten**, deren Auswirkung auf die IT-Aufbau- und IT-Ablauforganisation sowie die dazugehörigen IT-Prozesse sind im Rahmen einer Auswirkungsanalyse zu bewerten (vgl. AT 8.2 Tz. 1 MaRisk). Im Hinblick auf den erstmaligen Einsatz sowie wesentliche Veränderungen von IT-Systemen sind die Anforderungen des AT 7.2 (insbesondere Tz. 3 und Tz. 5) MaRisk, AT 8.2 Tz. 1 MaRisk sowie AT 8.3 Tz. 1 MaRisk zu erfüllen.

Tz. 7.2 Die **organisatorischen Grundlagen** für IT-Projekte und die Kriterien für deren Anwendung sind zu regeln. *(wurde dieses Jahr konkretisiert, z.B. Anforderungen an die Dokumentation)*

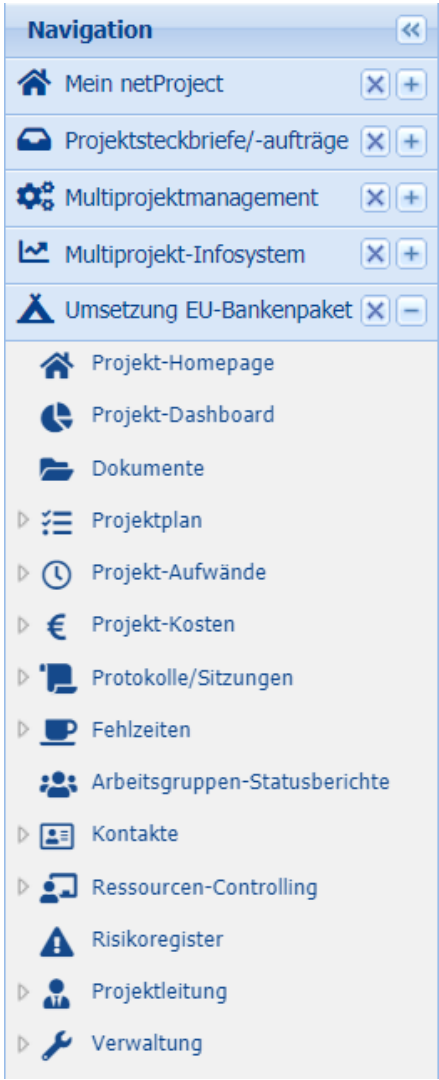
Tz. 7.3 **IT-Projekte** sind angemessen unter Berücksichtigung ihrer **Ziele** und **Risiken** im Hinblick auf die **Dauer**, **Ressourcen** und **Qualität** zu **steuern**. Hierfür sind Vorgehensmodelle festzulegen, deren Einhaltung zu überwachen ist.

Tz. 7.4 Das Portfolio der IT-Projekte ist angemessen zu **überwachen** und zu **steuern**. Dabei ist zu berücksichtigen, dass auch aus **Abhängigkeiten** verschiedener Projekte voneinander Risiken resultieren können.

Tz. 4.5 Über **wesentliche IT-Projekte** und **IT-Projektrisiken** wird der **Geschäftsleitung** regelmäßig und anlassbezogen **berichtet**. Wesentliche Projektrisiken sind im Risikomanagement zu berücksichtigen.

Auftragsklarheit und Transparenz – die wichtigsten Voraussetzungen für erfolgreiche Projekte.

ibo netProject unterstützt im Projektalltag – die Vorgaben machen Sie.



Aktuelle und bereits erledigte Herausforderungen

Das (Multi-)Projektmanagement steht nicht still!

Gelungen ist bereits:

- Die Verzahnung der Kostenplanung in Projekten mit dem Strategie- und dem Planungsprozess
- Die Umsetzung der Vorgaben für IT-Projekte nach BAIT
- Erweiterung der Projektsteuerung um das Risikoregister
- Priorisierung von Projekten als Entscheidungsgrundlage

Weiterzuentwickeln ist:

- Die Leitung von Projekten (zentral/dezentral)
- Standards und Vorarbeiten für (wiederkehrende) Projekte
- Wesentlichkeitsprüfung nach MaRisk AT 8.2 im Rahmen von Projekten
- Das Stakeholdermanagement in Projekten

Zu entdecken und integrieren sind noch:

- Agile Projektmethoden
- Optimierungen in ibo netProject (ständiger Austausch mit dem Hersteller)

Weiteren Spaß werden wir haben mit:

- Umstellung auf PPS und PPS_neo
- Erste externe Prüfungen des Projektmanagements (z.B. BAIT, AT 8.2, …)

Vielen Dank für Ihr Interesse!

Kontakt

Sparkasse
Hildesheim Goslar Peine

Lothar Auge
Sparkassenbetriebswirt
Leiter

Strategische Entwicklung
Rathausstraße 21-23
31134 Hildesheim

Telefon 05121 871-4185
Telefax 05121 871-8006
Mobil 0177 2168532
lothar.auge@
sparkasse-hgp.de

ibo WebCON

Wir organisieren Zukunft.

ibo Akademie GmbH · Im Westpark 8 · D-35435 Wettenberg · T: +49 641 982 10-300 · training@ibo.de · www.ibo.de
ibo Software GmbH · Im Westpark 8 · D-35435 Wettenberg · T: +49 641 982 10-700 · info@ibo.de · www.ibo.de