

»Ich bin mir sicher, dass wir mittelfristig einen positiven Wandel zum Thema Projektmanagementkultur mit und durch den Einsatz von Blue Ant erreichen.«

Die Berlin Hyp AG ist auf großvolumige Immobilienfinanzierungen für professionelle Investoren und Wohnungsunternehmen spezialisiert und bietet individuelle Finanzierungslösungen. Als Verbundunternehmen der deutschen Sparkassen stellt sie ein umfassendes Spektrum an Produkten und Dienstleistungen zur Verfügung. Mit einer stark heterogenen Projektlandschaft, rund 45 Projekten jährlich und Projektgrößen zwischen 40 -1500 Personentagen, stehen für die Berlin Hyp Transparenz und vereinfachte Steuerung der Projekte im Vordergrund. Für das Projektportfoliomanagement der Bank setzt die Berlin Hyp seit 2014 auf Blue Ant, die webbasierte Multi-Projektmanagementsoftware der Berliner proventis GmbH.

Wir haben mit Frau Schülke, Leiterin der Abteilung Organisation bei der Berlin Hyp, über die Einführung von Blue Ant gesprochen.

Berlin Hyp

Case Study

Frau Schülke, welche Position haben Sie bei der Berlin Hyp AG und was sind Ihre Tätigkeitsbereiche?

Ich bin Leiterin der Abteilung Organisation. Die Organisationsabteilung der Berlin Hyp verantwortet das Projektportfoliomanagement und das Regelwerk der Bank. Das umfasst z. B. die Gestaltung, Implementierung, Steuerung und Verbesserung unserer Projekte und Geschäftsprozesse.

Hier spielen organisatorische Aspekte, wie die strategische Ausrichtung, die Organisationskultur oder die Einbindung von Prozessbeteiligten unter Berücksichtigung technischer Fragestellungen eine große Rolle. Wir agieren als Berater der einzelnen Fachbereiche und sind in diesem Zusammenhang für die Auswertung & Weiterentwicklung des Projektportfoliomanagements der Bank verantwortlich.



Frau Schülke, Leiterin der Abteilung Organisation bei der Berlin Hyp AG

Was war der Grund, eine Projektmanagement-Software bei der Berlin Hyp AG einzuführen?

Der Anteil an Projektarbeit in unserer Bank ist in den vergangenen Jahren enorm gestiegen und das obwohl eine Bank an sich ja kein klassisches Projektgeschäft ist. Die Zunahme gesetzlicher Anforderungen, aber auch das Anliegen, in jeder Hinsicht wettbewerbsfähig zu bleiben machten eine strukturiertere und vor allem standardisierte Herangehensweise für das Projektmanagement in unserer Bank notwendig. Das beinhaltete auch die Einführung einer Multi-Projektmanagementsoftware. Mit dem Einsatz der Software wollten wir mehr Transparenz in Bezug auf Inhalt, Budget und Ressourcen erreichen. Uns war es z. B. wichtig, Ressourcen auf Projektebene reservieren zu können, um die Arbeitsaufwände über das Projektportfolio transparent und auswertbar darzustellen. Zudem sollten unsere administrativen Arbeitsaufwände durch die Implementierung von Reportstandards minimiert werden.

Wie wurden Projekte vor dem Einsatz der Software gemanagt?

Vor dem Einsatz von Blue Ant wurden Projekte zum größten Teil mit Excel umgesetzt. Manche arbeiteten auch mit PowerPoint. Jeder hat es irgendwie anders gemacht, auf

sehr individuelle Weise. Auch war das Projektmanagement-Know-how der Projektleiter ganz unterschiedlich.

Wann haben Sie Blue Ant eingeführt? Gab es ein Pilotprojekt?

Mit der Einführung haben wir bereits 2011 begonnen, zu diesem Zeitpunkt jedoch nur im Bereich Organisation/IT. Unser Pilotprojekt betraf die damalige IT-Umstellung. Wir führten Windows 7 als Betriebssystem ein und stellten auf Office 2010 um. Zusätzlich wurde die komplette Lotus Notes Anwendungslandschaft aufgelöst und auf Standardsoftware umgestellt. Das Projekt wurde komplett in Blue Ant geplant und gesteuert.

Warum fand das Roll-Out erst später statt?

Durch die Umstrukturierung der Bank und den damit verbundenen Priorisierungen und Veränderungen erfolgte der vollständige Roll-Out von Blue Ant auf alle Bereiche der Berlin Hyp erst Ende 2014.

Was waren die nächsten Schritte bei der Einführung der Software?

Um das Rollout voranzutreiben initiierten wir zunächst ein Meeting mit allen Bereichsleitern. Hier ging es darum, die Ist-Situation unserer Projektlandschaft aufzuzeigen. Projektbeteiligte hatten in diesem Rahmen die Möglichkeit zu sagen, was ihnen bei ihrer Projektarbeit fehlt und wo aus ihrer Sicht aktuell die Schwachstellen liegen. Dabei wurde erneut deutlich, dass ohne ein geordnetes Projektmanagement konkurrierende Anforderungen an Projektressourcen und Termine nicht in Einklang zu bringen sind. Anschließend haben wir darüber diskutiert, wie unser künftiges Projektmanagement aussehen soll und welche Schritte dafür noch notwendig sind.

Dann haben wir uns Blue Ant noch einmal genau angeschaut. Denn anders als beim Pilotprojekt sollten anstelle von 30 Mitarbeitern nun ca. 300 damit arbeiten.



Berlin Hyp AG, Standort Berlin

Schnell wurde klar, dass wir noch einige Anpassungen bei den Statusberichten benötigten. Auch war uns wichtig, dass das System stabil läuft. Das haben wir dann mit dem Hersteller proventis besprochen, der sich um die Umsetzung der Anforderungen kümmerte. Zudem haben wir uns ausgiebig mit dem Customizing von Blue Ant beschäftigt. Das System sollte so konfiguriert werden, dass der Mitarbeiter nicht mit der Vielzahl der Funktionen überflutet wird. Uns war wichtig, dass die Mitarbeiter Spaß an der Arbeit mit Blue Ant haben und die Vorteile des Softwareeinsatzes schnell erkennen. Deshalb haben wir mit überschaubaren Funktionen, wie z. B. der Projektplanung begonnen. Wir wussten, dass die Fragen dann schon noch kommen, ob dies oder das noch möglich ist. Die Funktionen hatten wir dann schon »in der Tasche« und konnten es bei Bedarf sofort einblenden. Mit der Anpassung der Statusberichte z. B. konnten wir den Mitarbeitern schnell den Mehrwert der Software aufzeigen.

Danach starteten wir mit einer dreimonatigen Arbeitsplatzbegleitung, bzw. einem »training on the job«. Meine Kollegen aus der Berlin Hyp und ein Berater der proventis

GmbH zeigte unseren Projektleitern, wie Projekte in Blue Ant angelegt und geplant werden. Später kamen weitere Funktionen hinzu. Zudem gab es Kurzschulungen und es wurden Multiplikatoren unter den Projektleitern festgelegt, mit denen wir heute regelmäßig im Austausch stehen, wenn es um die Weiterentwicklung des Projektmanagements in unserem Unternehmen geht. So wollen wir sicherstellen, dass wir nicht an der Praxis vorbei entwickeln sowohl was die Methodik angeht als auch das Tool. Parallel zu dem bereits Genannten sorgten wir für eine Professionalisierung unserer Methodenkompetenz und schulten unsere Abteilung in der Methodik Prince II. Aktuell beschäftigen uns auch die Themen: Risiko, Benutzervertreter, wer sitzt im Lenkungsausschuss, welche Rollenkonzepte und Prämien gibt es, etc. Hier findet gerade ein Umdenken statt.

Ein Schlagwort, welches momentan in aller Munde ist, ist das Thema MaRisk und die Anforderungen, die sich aus den Richtlinien ergeben. Wie wirkt sich das auf Ihr Multi-Projektmanagement aus?

Um genau solche Anforderungen noch nachhaltiger unterstützen zu können, mussten für uns Blue Ant-Erweiterungen konzipiert und umgesetzt werden. In der Vergangenheit gab es hier lediglich eine »Papierschnittstelle«. Unser Ziel war es, dass jeder Projektleiter diese MaRisk-Einschätzung direkt in Blue Ant für ein einzelnes Projekt vornehmen kann. Dazu haben wir ein umfangreiches Konzept in Zusammenarbeit mit der proventis geschrieben, welches nun kurz vor der Umsetzung steht. Hier geht es um die Erfassung der Risiken, die die Projekte bergen. Jeder Projektleiter soll sich Gedanken machen, inwieweit sein Projekt MaRisk-relevant ist. Da spielen verschiedene Kriterien, wie Größe, Budget und Personentage eine Rolle. Es gibt eine Checkliste, mit

deren Hilfe ich prüfen kann, ob ich z. B. die Revision mit einbinden muss, etc. Das entsprechende Reporting ist dann auch für das Management relevant.

Wie verträgt sich die Etablierung von Multi-Projektmanagement mit Ihrer Arbeitsorganisation? Wird die Einführung vom Management mitgetragen?

Ja, das Management in unserem Hause unterstützt die Einführung, was sehr positive Auswirkungen auf unsere Arbeitsorganisation hat. Beispielweise haben Mitarbeiter, die noch nie Projektleiter waren und evtl. eine Führungsrolle im Haus übernehmen wollen, nun einen Anreiz, Projektleiter zu werden. Die Rolle des Projektleiters war in der Vergangenheit nicht der beliebteste Job. Zudem wurde er oft nur von Führungskräften wahrgenommen. Heute haben wir schon zahlreiche Anfragen von Mitarbeitern die von uns methodisch und in Blue Ant geschult werden möchten.

Was sind die typischen Einsatzszenarien, die durch Blue Ant unterstützt werden?

Derzeit nutzen wir in unseren Projekten die kompletten Möglichkeiten der Projektplanung von Blue Ant. Zu den Top-Funktionen gehören aber auch die Fertigstellung, das Controlling und die zahlreichen Auswertungswertungsmöglichkeiten der Software sowohl im Standard als auch individuell, wie z. B. den Status-Report. Dadurch sparen wir extrem viel Zeit, auch weil wir für die Auswertungen keine PowerPoint Folien mehr erstellen müssen. Unsere Projektleiter haben nun per Knopfdruck in Blue Ant alle Infos für Vorstand und Lenkungsausschuss aufbereitet.

Können Sie kurz ein Projekt beschreiben, das aktuell mit Blue Ant umgesetzt wird?

Ein Projekt ist derzeit die Einführung eines Enterprise Content Management (ECM). Es beinhaltet die Bereitstellung der ECM-Basisinfrastruktur, die Fachkonzeption und stufenweise Implementierung der wesentlichen geschäftlichen Anforderungen (6 Themenkomplexe/Teilprojekte) auf Basis der ECM-Lösung sowie deren Überführung in den produktiven Geschäftsbetrieb. Darüber hinaus werden die Bestandsakten digitalisiert und auf der ECM-Plattform bereitgestellt.

Ziele dieses Projektes sind unter anderem, die Steigerung der Wirtschaftlichkeit in der Kreditbearbeitung, die Reduzierung physischer Dokumenten- und Aktenbestände, Flexible und innovative Bearbeitung von Dokumenten und Vorgängen, Sicherstellung der permanenten Verfügbarkeit von Geschäftsunterlagen, etc.

Für dieses Projekt nutzen wir alle bisher in der Berlin Hyp eingeführten Herangehensweisen im Projektmanagement sowie alle bereits erwähnten Funktionen von Blue Ant. Die Einführung wird stufenweise erfolgen. Die Planung erfolgt gemäß Prince 2 phasenweise.

Gibt es Themen die Sie noch professionalisieren möchten?

Ja, das Thema Ressourcenplanung. Die Zeiterfassung läuft bereits gut. Der Grundbaustein für die Ressourcenplanung ist also gelegt. Für die Professionalisierung haben wir eine Schulungsreihe entwickelt, die bereits mit den Multiplikatoren getestet wird und in Kürze in der gesamten Bank zum Einsatz kommt. Sie enthält Theorie- und Praxisbausteine, aber auch die Abbildung in Blue Ant.

Viele haben bei der Einführung einer Projektmanagement-Software Probleme bei der Eingabe von Daten, insbesondere die, der Arbeitszeiten. Sie sagten ja, das läuft bei Ihnen gut...was ist das Erfolgsrezept? Kommunikation ist alles. Natürlich haben wir immer noch Leute, die sagen, das kostet zu viel Zeit, aber oft reicht ein persönliches Gespräch aus, um das zu klären. Wir zeigen dann nochmal die Funktion und weisen auf den enormen Zuwachs der Projekte hin, die einfach Transparenz erfordern. Unsere Projektleiter wissen, die Software ist nur so gut, wie das, was sie dort eingeben.

Multi-Projektmanagement benötigt ja ggf. Daten, die in anderen Systemen liegen? Gab es während der Einführung Probleme mit Schnittstellen zu anderen Systemen?

Ja, wir wollten von Anfang an eine Schnittstelle zu unserem IDM/ LDAP. Da werden unsere Mitarbeiter mit Berechtigungen und Rollen zentral gepflegt. Das sollte an Blue Ant übergeben werden. Leider hat das nicht reibungslos funktioniert, da nicht alle in Blue Ant benötigten Daten vorab im LDAP erfasst waren. Das bedeutete, dass wir bis zur Umsetzung, die Anwenderdaten händisch anlegen mussten. Der nächste Schritt ist die Übernahme von Abwesenheitsdaten in Blue Ant für das Ressourcenmanagement.

Was hat die Einführung von Blue Ant gekostet?

Rund 150.000 Euro. Darin sind Lizenzen, Schulungen, Workshops, Support im ersten Jahr und die Beratungsleistungen seit der Einführung enthalten.

Was hat sich seit der Nutzung von Blue Ant in der Projektarbeit bei der Berlin Hyp AG verändert?

Verändert hat sich aus meiner Sicht aktuell der Blick auf die Projekte und die stark verbesserte Steuerbarkeit. Durch die herbeigeführte Transparenz ist es möglich, den Mitarbeitern der Bank einen Gesamtüberblick über die Projekte zu geben und zukünftig auch Abhängigkeiten und Ressourcen besser auszusteuern. Mit der Implementierung verschiedener unternehmensinterner Berichte haben wir zudem administrative Aufwände maßgeblich minimieren können. Ich bin mir sicher, dass wir mittelfristig einen positiven Wandel zum Thema Projektmanagementkultur mit und durch den Einsatz von Blue Ant erreichen.

Was empfehlen Sie anderen Banken für die Einführung von Multi-Projektmanagement?

Ich empfehle anderen Banken sich dem Einführungsprozess konsequent zu stellen. Aus meiner Sicht dürfen Etappenziele nicht fehlen und man muss den Status quo im Blick behalten. Wie bei allen Veränderungen ist es wichtig, die Beteiligten einzubeziehen und lieber einen Schritt zu wiederholen oder in anderem Tempo anzugehen, aber dafür den Mehrwert vermittelt zu bekommen und zu erleben das die Nutzer alles verstehen und Spaß bei der Arbeit haben.

Auf keinen Fall sollte eine Einführung unterschätzt werden und nebenbei laufen, sonst fehlt am Ende die Akzeptanz!

Frau Schülke, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.