

Neuer Planungsprozess: Wie stellt sich ein kleiner Regionalverband in der arbeitsteiligen Struktur auf?

Die wirtschaftlichen Rahmendaten haben sich für die gesamte Kreditwirtschaft in den letzten Jahren verändert. Neben den konjunkturellen Entwicklungen waren es besonders die aufsichtsrechtlichen und regulatorischen Anforderungen, die auch die Sparkassen vor große Herausforderungen stellten. Darüber hinaus sahen sich die Sparkassen in den letzten Jahren mit einer immer stärkeren Projektvielfalt konfrontiert, die aus Projektentwicklungen des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes (DSGV), der Regionalverbände, der Finanz Informatik (FI) und der Verbundunternehmen herrührte. Die Folgen daraus waren:

- Es gab keinen klaren Fokus in der Sparkassenumsetzung auf die strategisch wichtigen Projekte.
- Die Abstimmung zwischen der bankfachlichen Entwicklung und der Umsetzung in der IT war vielfach nicht optimiert.
- Doppel- und Mehrfacharbeiten führten zu entsprechenden Kosten- und Kapazitätsbelastungen der Sparkassen.
- Auch beim DSGV, den Regionalverbänden und den Verbundpartnern wurden erhebliche personelle Kapazitäten für diese Projektvielfalt gebunden.
- Handlungsfähigkeit und Schlagkraft der Sparkassen waren dadurch im Wettbewerb beeinträchtigt. Schnelligkeit und Verbindlichkeit in der Projektumsetzung waren nicht im erforderlichen Maße ausgeprägt.

Neuer Planungsprozess

2009 veröffentlichte der DSGV die Fortschreibung der Strategie der Sparkassen-Finanzgruppe: Geschäftsstrategie der Sparkassen „Deutschlands Nummer 1: Wenn's um Geld geht, Sparkasse!“. Sie war und ist

die Basis der bankfachlichen Projektentwicklung. In der Vergangenheit informierte der DSGV die Sparkassen in einer jährlich erscheinenden Broschüre jeweils über die aktuell in der Erstellung befindlichen Projekte. Die Anzahl von DSGV-Projekten und der damit verbundene Arbeitsaufwand für Sparkassen und Regionalverbände wurden seit einiger Zeit kritisch hinterfragt.

Mit dem Ziel einer effizienteren und effektiveren Zusammenarbeit in der Sparkassen-Finanzgruppe haben sich Sparkassen, Regionalverbände, DSGV und FI in den vergangenen zwei Jahren gemeinsam auf den Weg gemacht, die Planung, Entwicklung und Umsetzung von bankfachlichen Projekten grundlegend zu reformieren.

Die Anfang März 2013 veröffentlichte Broschüre „Mittelfristplanung 2013 bis 2015“ enthält den bankfachlichen Bebauungsplan mit einer gegenüber den Vorjahren erheblich reduzierten Anzahl von Entwicklungsprojekten. Für die nächsten drei Jahre sind 29 Handlungsschwerpunkte aufgeführt, die abgestimmt mit der FI gemeinsam bear-

beitet und zur Umsetzungsreife gebracht werden. Inhalt des bankfachlichen Masterplanes ist neben der Transparenz der Projektentwicklung der kommenden Jahre insbesondere das Bestreben, die strategischen Projekte verbindlich bei den Sparkassen umzusetzen, und zwar in einem Zeitraum von zirka zwölf Monaten nach Fertigstellung. Durch standardisierte und methodisch neuartige Materialien sollen die Sparkassen in die Lage versetzt werden, möglichst eigenständig die Einführungen der bankfachlichen Inhalte vornehmen zu können. Projektergebnisse werden künftig mit klarem Fokus auf die praktischen Umsetzungsanforderungen der Sparkassen hin erarbeitet.

Arbeitsteilige Formen der Zusammenarbeit

Bei unterstellten gleichbleibenden Ressourcen des DSGV und der Regionalverbände ist die verstärkte Umsetzungsunterstützung der Sparkassen nur durch eine deutlich ausgebauter Arbeitsteilung der Beteiligten möglich. DSGV und Regionalverbände haben daher ein effizientes Modell der Zusammenarbeit verabredet. Es wurden sogenannte Strategische Planungsteams unter der Federführung einzelner Regionalverbände geschaffen. Jeweils vier bis fünf Regionalverbände wirken arbeitsteilig bei der Erstellung der fünf Teilbauungspläne Vertrieb, Betrieb, Steuerung, Unterstützung und Personal mit.

Der neue Planungsprozess soll zu mehr Schnelligkeit und Verbindlichkeit in der Projektumsetzung führen. Vom Kunden, von den Sparkassen her denken heißt, weniger Projekte in kürzerer Zeit umsetzungsreif zu gestalten und die Sparkassen in der Umsetzungsphase verstärkt zu unterstützen. Zur praxisorientierten Erstellung der Rollout-Materialien in den zentralen

Beate Läsch-Weber, Präsidentin, Sparkassenverband Rheinland-Pfalz, Badenheim

Im Planungsprozess und in der Umsetzung von Projekten sind in den vergangenen Jahren erhebliche Fortschritte gemacht worden, so der Tenor der Autorin. Aus Sicht ihres Regionalverbandes lobt sie nicht nur die wesentlich überschaubarere Zahl der gleichzeitig laufenden Projekte der im März dieses Jahres veröffentlichten Mittelfristplanung. Sondern sie begrüßt auch den Ablauf und die angepeilte Umsetzungsgeschwindigkeit. Für kleinere Regionalverbände sieht sie den Vorteil, die eigenen Ressourcen gezielt zur Unterstützung und damit auch der Kostenentlastung der Sparkassen einsetzen zu können. (Red.)

Projekten wird künftig für jedes Projekt des DSGVO ein „Projektbegleitender Regionalverband (PBV)“ benannt, der vornehmlich aus dem jeweiligen strategischen Planungsteam rekrutiert werden soll. Er konzipiert zusammen mit den am Projekt beteiligten Sparkassen die Umsetzungsmaterialien und testet deren Praxistauglichkeit.

DSGV und Regionalverbände haben sich auf einen umfangreichen Katalog von standardisierten rollout-relevanten Materialien verständigt, der sowohl in der inhaltlichen als auch in der methodischen Unterstützung der Sparkassen deutlich über den bisherigen Rahmen von Rollout-Unterstützung hinausgeht. Der Umfang und die Tiefe der zu erarbeitenden Rollout-Materialien für Projektergebnisse werden künftig entlang dreier Kategorien zwischen DSGVO und PBV festgelegt (siehe Übersicht).

Mit der Neuausrichtung auf wenige strategische Projekte ist es nun realisierbar, im Rahmen vorhandener Ressourcen verstärkt Unterstützungsmaterialien zentral und arbeitsteilig unter den Regionalverbänden zu entwickeln und zu verproben. Den Regionalverbänden ist es bei gleichbleibenden Ressourcen darüber hinaus möglich, die Sparkassen bei der Umsetzung intensiver zu unterstützen.

Mit dem neuen Planungsprozess und der Erstellung zentraler Unterstützungsmaterialien zur Umsetzung der Projektergebnisse ist grundsätzlich keine Notwendigkeit mehr zur regionalen Weiterentwicklung von zentralen Projekten oder zur Entwicklung von eigenen regionalen Unterstützungen gegeben. Die frei werdenden personellen Ressourcen können und müssen für die Rollout-Unterstützung der Sparkassen eingesetzt werden.

Auswirkungen auf den Sparkassenverband Rheinland-Pfalz

Bei den Regionalverbänden geht es künftig verstärkt um Beratung und Unterstützung ihrer Mitgliedssparkassen. Es geht um das Selbstverständnis als Problemlöser, als Dienstleister der Sparkassen. Es geht auch um einen stärkeren Praxisbezug der Verbandsarbeit, der zurzeit im Sparkassenverband Rheinland-Pfalz durch Hospitationen der Verbandsreferenten in den Sparkassen untermauert wird. Im Vordergrund steht in Rheinland-Pfalz der Umbau von Mitarbeiterkapazitäten in Richtung Rollout-Unter-

Übersicht: Umfang und die Tiefe der Rollout-Materialien für Projektergebnisse

Kategorie 1	Kategorie 2	Kategorie 3
Flächen-Rollout	Rollout	Kein Rollout
Erwartung: Projektergebnisse werden von mehr als 50 Prozent der Sparkassen genutzt.	Erwartung: Projektergebnisse werden zwar von weniger als 50 Prozent der Sparkassen genutzt, eine gemeinsame Erarbeitung der Rollout-Vorbereitung ist jedoch sinnvoll.	Projekte, bei denen sich die Rolloutaufgaben im Wesentlichen auf zentrale und regionale Kommunikation beschränken.

stützung. Dabei ist die erfolgreiche und qualifizierte Rollout-Unterstützung der Sparkassen von zwei Voraussetzungen abhängig:

Erstens muss sichergestellt werden, dass die nicht an der jeweiligen Projektentwicklung beteiligten Verbände über das notwendige fachliche Rüstzeug für die qualifizierte Umsetzungsunterstützung verfügen. Dafür ist die regelmäßige Kommunikation der erreichten Arbeitsstände aus den Entwicklungsprojekten an alle Regionalverbände alleine nicht ausreichend. Erforderlich sind nach Abschluss der Arbeiten Intensiv-Workshops mit den nicht beteiligten Regionalverbänden, um alle Umsetzungsverantwortlichen mit dem gleichen Kenntnisstand auszustatten und mit den erarbeiteten Rollout-Materialien vertraut zu machen. Zweitens müssen die Verbandsmitarbeiter im Hinblick auf den erweiterten Schwerpunkt der Umsetzungsunterstützung, insbesondere im Bereich der Methodenkompetenz, weiterqualifiziert werden.

Der Sparkassenverband Rheinland-Pfalz wird seine begrenzten personellen Ressourcen verstärkt auf den Rollout und die Umsetzungsbegleitung der Sparkassen konzentrieren. Er wird auf die Ergebnisse, Standards und Methoden, die im neuen Planungsprozess erarbeitet und bereitgestellt werden, vertrauen und sie zur Grundlage der eigenen Umsetzungsarbeit machen. Jeweils fest definierte Ansprechpartner beim Sparkassenverband Rheinland-Pfalz sind für den Informationsaustausch zu den Sparkassen, zu den Strategischen Planungsteams und zu den Verbundpartnern verantwortlich.

Neben diesen bankfachlichen Aspekten der Projektumsetzung intensiviert der Verband aktuell die Zusammenarbeit mit der FI. Die jeweilige Fachabteilung des Verbandes und die für Rheinland-Pfalz zuständige Einsatzberatung West der FI stimmen die Unterstützungsleistungen für die Sparkassen miteinander ab.

Im Sparkassenverband Rheinland-Pfalz wird im Interesse der Sparkassen die arbeitsteilige Struktur in der Sparkassen-Finanzgruppe, die sich im neuen DSGVO-Planungsprozess widerspiegelt, gelebt. Im kleinen Regionalverband mit seinen begrenzten Ressourcen und seiner Dienstleistungsfunktion für 26 Mitgliedssparkassen hat diese Arbeitsteilung unmittelbare Auswirkungen.

Nach Abstimmung mit der Projektekommision im Sparkassenverband werden in Zukunft keine regionalen Weiterentwicklungen zentraler Projekte oder eigene Projektentwicklungen mehr durchgeführt. Die Beteiligung an DSGVO-Projektentwicklungen wird auf das absolut notwendige Maß reduziert. Die Landesobleute der Sparkassen-Finanzgruppe haben in ihrem Eckpunktepapier vom Juli 2011 klar herausgearbeitet, dass die im Rahmen des neuen DSGVO-Planungsprozesses propagierte arbeitsteilige Struktur wirklich gelebt werden muss.

„Mit dem neuen Projektplanungs- und Durchführungsprozess sind erhebliche Kostenentlastungen für die Sparkassen verbunden. Sie resultieren aus dem Wegfall von Aufwänden bei den Verbänden und bei der FI für zu viele beziehungsweise parallel laufende Projekte und vor allem aus den entfallenden Umsetzungskosten derartiger Projekte bei den Sparkassen.“ (Quelle: Mittelfristplanung 2013 bis 2015)

Schnellere und praxisorientiertere Umsetzungsunterstützung

Die Erwartungen der Sparkassen an eine schnellere und praxisorientiertere Umsetzungsunterstützung steigen in dem Maße, in dem sich die betriebswirtschaftlichen, technologischen, regulatorischen und wettbewerblichen Herausforderungen verschärfen. Mit der Ausrichtung „Weniger ist mehr und das schnell, verbindlich und konsequent“ wird es den Sparkassen gelingen, eine spürbare Erhöhung der Schlagkraft im Wettbewerb zu erreichen. ■■■■■