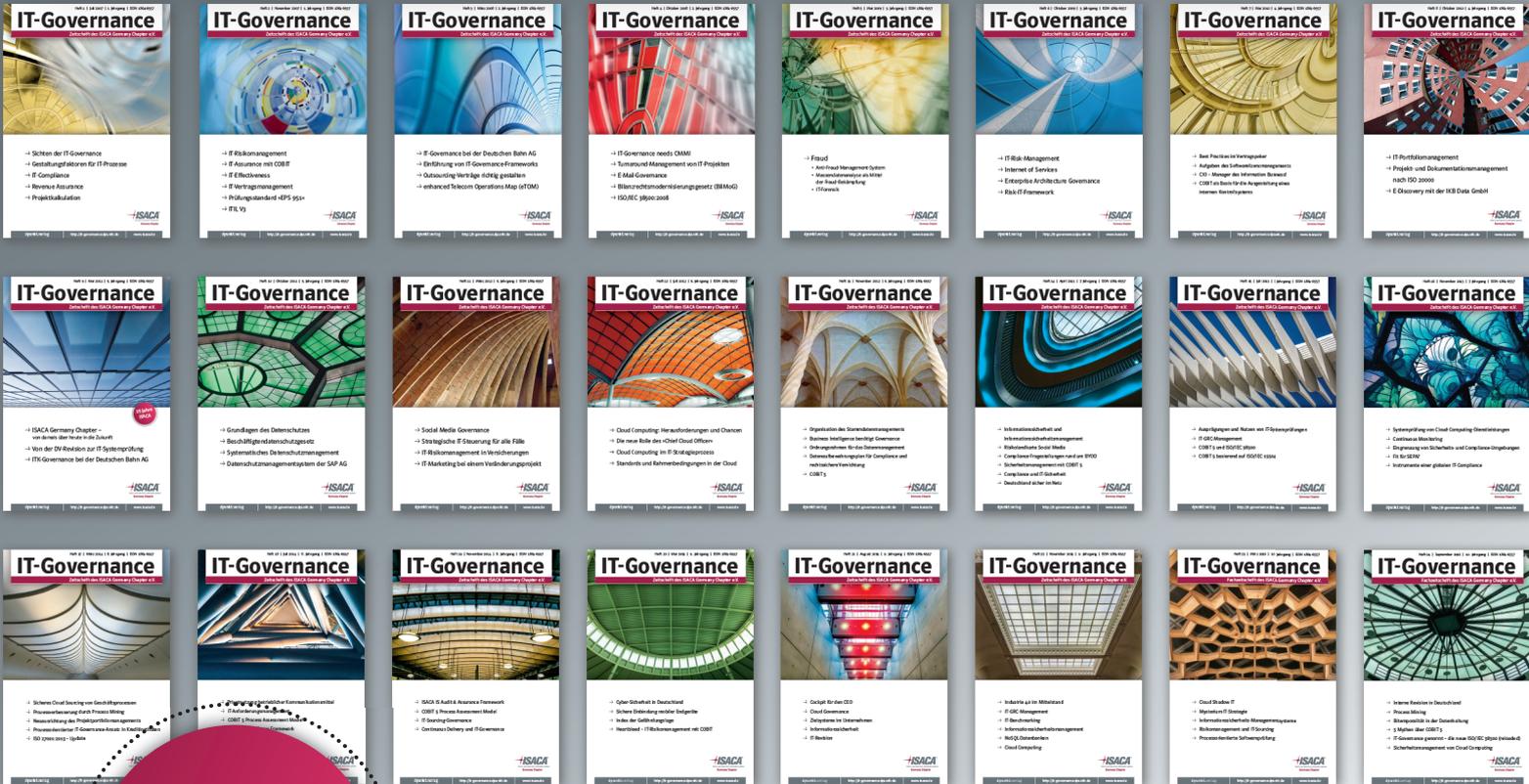


# IT-Governance

Fachzeitschrift des ISACA Germany Chapter e.V.



10 Jahre  
IT-Governance

## Effektiver Mitarbeiterereinsatz durch Einführung eines Ressourcen- managements in der DZ BANK

Alexander Stoytchkov, Marco Weiß

Sonderdruck



# Effektiver Mitarbeiterereinsatz durch Einführung eines Ressourcenmanagements in der DZ BANK

Alexander Stoytchkov, Marco Weiß

»Unsere Mitarbeiter sind unser wertvollstes Kapital« – dieser Satz ist in Geschäftsberichten oder Unternehmensbroschüren häufig zu lesen. Und in der Tat wird durch den Einsatz eines geeigneten Mitarbeiters die erfolgreiche Durchführung einer Aufgabe erst ermöglicht. Doch viele Unternehmen tun sich schwer damit, diese einfach klingende Aussage in der Praxis auch sicherzustellen: Es fehlt häufig die Transparenz darüber, welche Aufgaben zu erfüllen sind und welche Mitarbeiter dafür infrage kommen. Einzelne Mitarbeiter sehen sich einer Vielzahl von Aufgaben gegenüber und deren Bearbeitung erfolgt oftmals nicht in der für das Unternehmen besten Reihenfolge. Besonders ausgeprägt ist dieses Phänomen in Backoffice-Bereichen wie der IT/Org. Die Abarbeitung der vielfältigen Anforderungen wird mit zunehmender Belastung solcher Engpassressourcen oftmals zu einem Glücksspiel. Ein systematisches und strukturiertes Management der Mitarbeiterressourcen verspricht Abhilfe. Wie sieht so etwas aus und wie kann es in der Praxis implementiert werden?

Dieser Beitrag schildert die Konzeption und Einführung eines toolunterstützten Ressourcenmanagements in der DZ BANK, die als Zentralbank der Volksbanken und Raiffeisenbanken in Deutschland über einen großen IT/Org-Bereich und ein umfangreiches Projektportfoliovolumen verfügt und allein in Projekten den Einsatz von etwa 1.000 Mitarbeiterkapazitäten (MAK) jährlich steuern muss. Durch Einführung eines Ressourcenmanagements erreicht die DZ BANK neben der unmittelbaren Verbesserung der Einsatzplanung der Mitarbeiter in IT/Org auch eine Optimierung des Projektmanagements, da durch die vorausschauende Ressourcenabstimmung im Rahmen der Projektplanung eine höhere Verbindlichkeit der Ressourcenzusagen erlangt wird. Die Implementierung eines toolunterstützten Ressourcenmanagements setzt damit die in 2011 gestartete Neuausrichtung der Projektorganisation (vgl. hierzu [Decker & Weiß 2014]) in idealer Weise fort.

## 1 Zielbild eines integrierten Projekt- und Ressourcenmanagements

Die Einführung eines Ressourcenmanagements in der DZ BANK ist durch die Optimierung der Planung und Steuerung von Projekten sowie des Projektportfolios insgesamt motiviert. Sie soll dem Management Transparenz darüber verschaffen, welche Projektaufgaben durchzuführen sind, welche Mitarbeiter zu deren Bearbeitung herangezogen werden müssen und welche potenziellen Konflikte um Ressourcen

sich bei dieser Einsatzplanung ergeben. Hinter diesen Anforderungen verbirgt sich die Notwendigkeit, eine Vielzahl organisatorischer Themen, wie z.B. Prozesse und Rollen, Kompetenzen und Informationstransfer, so zu konfigurieren, dass gesamthaft eine effiziente Wirkungsweise des Ressourcenmanagements sichergestellt wird.

Zur effektiven Ausgestaltung des Ressourcenmanagements in der DZ BANK wurde daher ein dediziertes Projekt durchgeführt. Dessen Auftrag war es, das Zielbild eines integrierten Projekt- und Ressourcenmanagements, mit dem die Vielzahl an relevanten Informationen in der Praxis effizient genutzt werden kann, zu entwickeln, eine geeignete Softwarelösung auszuwählen und im Unternehmen zu implementieren. Die Entwicklung eines Zielbilds erlaubt es, die komplexen Sachverhalte anschaulich darzustellen und ein unternehmensweit einheitliches Verständnis über das künftige Projekt- und Ressourcenmanagement herzustellen. Das in Abbildung 1 dargestellte Zielbild ergänzt dabei das neugestaltete Projektportfoliomanagement (PPM) der DZ BANK um die Funktion eines leistungsfähigen Ressourcenmanagements.

In dem Zielbild wird das Zusammenwirken des Einzelprojektmanagements mit der Steuerung des Projektportfolios visualisiert. Sowohl Projekt- als auch Projektportfoliomanagement werden durch die Einführung eines Ressourcenmanagements leistungsfähiger, da unmittelbar die Planungs- und Steuerungsdimension »Ressourcen« auf Projekt- und Portfolioebene gestärkt wird (Punkt 1) und diese Informationen in dem Stage-Gate-Prozess der Freigabe der nächsten Projektphase durch die Gremien des Portfoliomanagements (Punkt 2) genutzt werden können. Zu diesem Zweck sind die Prozesse und Governance-Mechanismen des Ressourcenmanagements festzulegen (Punkt 3).

Die Verbesserung der Planungs- und Steuerungsdimension »Ressourcen« (Punkt 1) ist die wohl greifbarste Motivation zur Einführung eines Ressourcenmanagements: Eine Transparenz über die Einplanung und den Verbrauch von Ressourcen, d.h., wann wie viele und welche Ressourcen in welchem konkreten Projekt benötigt werden, generiert wichtige Steuerungsimpulse sowohl auf Projekt- als auch auf Portfolioebene. Die Herstellung dieser Transparenz setzt eine veränderte Planungsphilosophie voraus – weg von der rein meilensteinorientierten Planung hin zu einer einheitlichen vorgangsorientierten Projektplanung. Diese Veränderung adressiert neben der unmittelbar betroffenen Dimension »Ressourcen«

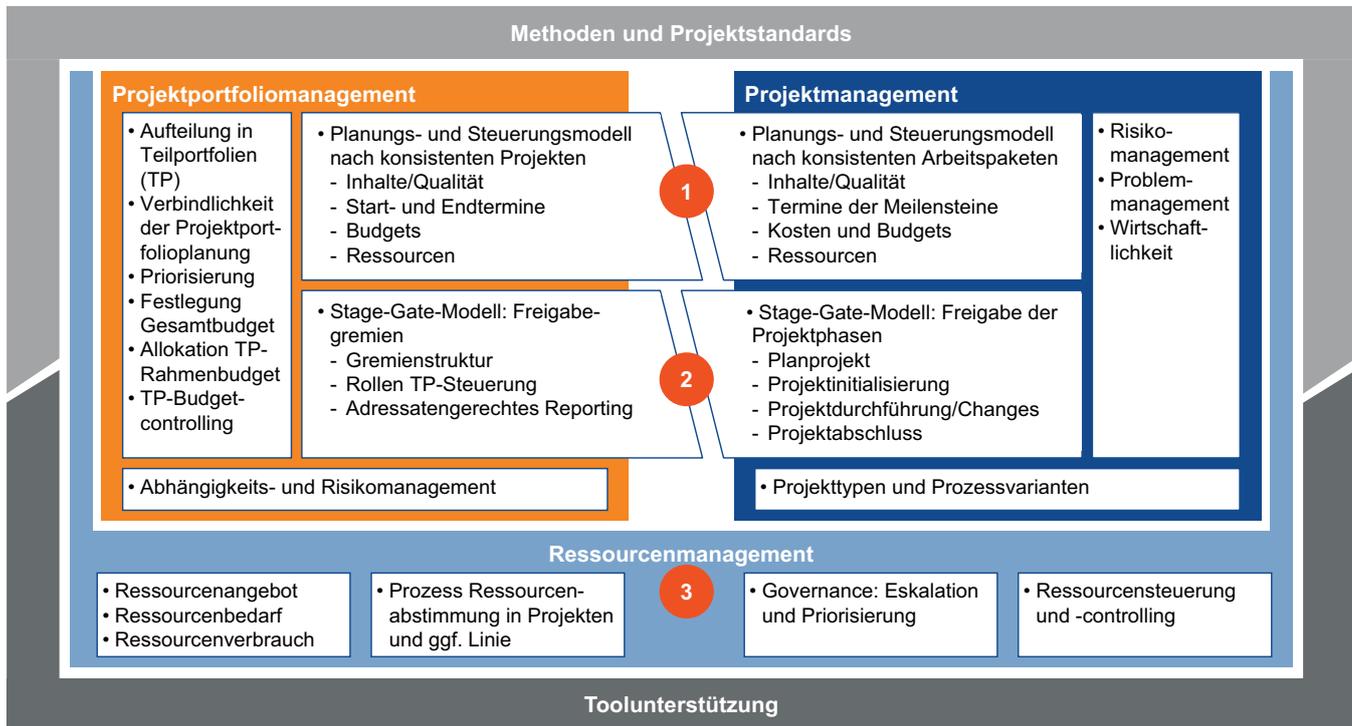


Abb. 1: Zielbild eines integrierten Projekt- und Ressourcenmanagements

auch die weiteren Steuerungsdimensionen von Projekten wie Inhalt, Termine und Budget. Projekte werden in der Praxis durch einzelne Projektleiter vorgangsorientiert, jedoch häufig nicht nach einheitlichen Methoden geplant. Der Projektleiter hat über die zur Erfüllung der Arbeitspakete erforderlichen Ressourcen meist ein klares Bild und diesen Bedarf auch in dem Projektplan hinterlegt. Die Schwierigkeit besteht in der Praxis allerdings darin, solche dezentral aufgestellten und gepflegten Projektpläne ganzheitlich nutzbar zu machen. Erst unter dem Blickwinkel des Projektportfoliomanagements, das alle Projekte betrachtet, und der Einführung einer entsprechenden Softwarelösung wird ein sinnvolles Ressourcenmanagement möglich. Die Ausgestaltung eines effektiven Ressourcenmanagements wird im folgenden Abschnitt im Detail beschrieben.

## 2 Ausgestaltung eines leistungsfähigen Ressourcenmanagements

Zur Ableitung des Zielbilds des künftigen Ressourcenmanagements wurde ein Referenzmodell entwickelt, das die grundlegenden Wirkungszusammenhänge eines Ressourcenmanagements allgemein berücksichtigt. Generell gilt, dass das Ressourcenmanagement die Planung und Steuerung des Einsatzes der Mitarbeiterkapazitäten eines Unternehmens zur Erfüllung der Aufgaben durchführt, die die größte Effektivität im Hinblick auf die Erreichung der Unternehmensziele bieten.

Um diese Funktion erfüllen zu können, muss das Ressourcenmanagement die Frage beantworten können, welcher Mitarbeiter zu welchem Zeitpunkt welche Aufgabe erledigen soll. Diese drei Dimensionen – Ressource, Aktivität und Termin – bilden daher den Kern des für die Konzeption des Ressourcenmanagements entwickelten Referenzmodells und sind in Abbildung 2 mit dem Kapazitätenwürfel in Feld A dargestellt.

Dieses grundlegende Modell, das die Steuerung des Ressourceneinsatzes überhaupt erst ermöglicht, muss im Rahmen der Operationalisierung um Prozesse und Governance-Mechanismen wie Rollen und Entscheidungsgremien ergänzt werden. Bei der Ausgestaltung des Ressourcenmanagements für die Projektorganisation sind als weitere Thematik die in Handlungsfeld 2 des Zielbilds dargestellten Projektphasen zu berücksichtigen (vgl. Abb. 1). Dies betrifft alle Aspekte des Ressourcenmanagements, die als Qualitätskriterium herangezogen werden, um die Progression eines Projekts im Projektlebenszyklus zu definieren. Diese Thematik ist durch Feld D im Referenzmodell des Ressourcenmanagements angedeutet (vgl. Abb. 2). In den folgenden Abschnitten wird die konkrete Konfiguration des Ressourcenmanagements in der DZ BANK dargestellt.

### 2.1 Kapazitätenwürfel

Nur wenn bekannt ist, welcher Mitarbeiter in welchem Zeitraum mit welcher Aufgabe betraut ist, können Aussagen zur Effektivität des Ressourceneinsatzes getroffen werden. Diese Dreidimensionalität wird durch den Kapazitätenwürfel (Feld A) zum Ausdruck gebracht.

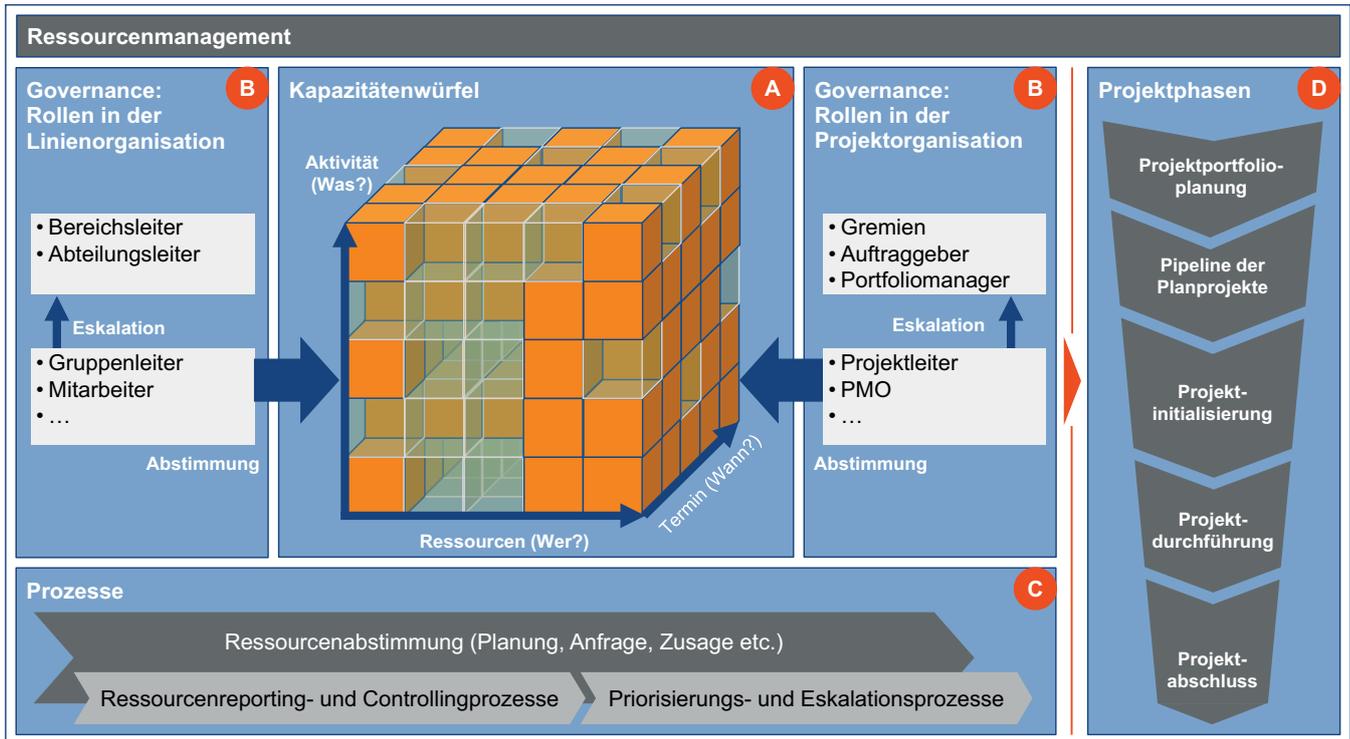


Abb. 2: Referenzmodell des Ressourcenmanagements

- Ressource:** Bei der Konfiguration eines Ressourcenmanagements ist es wichtig, zu definieren, welche Mitarbeiter berücksichtigt werden sollen: Wird nur der Einsatz interner Mitarbeiter geplant und gesteuert oder sollen auch externe miteinbezogen werden? Umfasst das Ressourcenmanagement nur den IT/Org-Bereich oder sind grundsätzlich alle Unternehmensbereiche und Geschäftsfelder davon betroffen?

Da grundsätzlich alle Mitarbeiter in Projekten zum Einsatz kommen können, bildet die DZ BANK auch alle Mitarbeiter, IT/Org wie Fachbereich, mit ihrer jeweiligen Kapazität ab. Um eine ganzheitliche Steuerungsfähigkeit des Projekts für den Projektleiter sicherzustellen und um Substitutionsmöglichkeiten aufzuzeigen, werden zudem externe Ressourcen einbezogen. Die Gliederung der Ressourcen erfolgt primär anhand der Organisationsstruktur der DZ BANK. Sie wird in einzelnen Bereichen um Qualifikationen von Ressourcen erweitert. Die konkrete Ressourcenzusage an Projekte erfolgt grundsätzlich auf Mitarbeiterebene. Sollte dies noch nicht möglich sein, erfolgt gegebenenfalls eine verbindliche Reservierung der benötigten Kapazität auf Ebene der Organisationseinheit unter Nutzung einer Sammelrolle.

- Aktivität:** Ebenso ist es wichtig, zu definieren, welche Aufgaben geplant und gesteuert werden sollen: Sind nur Projektaktivitäten von Interesse oder sollen auch Linien- und Sonderaufgaben berücksichtigt werden? Wie werden Zeiten der Abwesenheit, in denen der Mitarbeiter nicht zur Verfügung steht, berücksichtigt?

In der DZ BANK werden alle Ressourcen mit ihrer vollen Kapazität betrachtet, d.h., alle Projektaktivitäten, Linienaktivitäten sowie geplante Abwesenheiten der Mitarbeiter (z.B. für Urlaub oder Seminare) werden in einer Bruttobetrachtung berücksichtigt. Zur Vereinfachung des Ressourcenmanagements wird grundsätzlich kein detailliertes Management der Linienaktivitäten vorgenommen. Es wird stattdessen nur die zur Abdeckung der Linienaufgaben erforderliche Kapazität als Gesamtsumme genannt, sodass sich die verfügbare Projektkapazität als Residuum ergibt. Auf expliziten Wunsch der Linienorganisation kann aber auch eine detaillierte Ressourcenplanung und -steuerung für Linienaktivitäten durchgeführt werden, wie dies in der DZ BANK zum Beispiel für den IT/Org-Bereich erfolgt.

- Termin:** Auch bei der Abbildung der Dimension »Termin« gibt es verschiedene Konfigurationsmöglichkeiten: Für welchen Zeitraum soll der Ressourceneinsatz in welcher Granularität geplant und gesteuert werden? Wie erfolgt die Skalierung über verschiedene Zeiteinheiten?

Hier verwendet die DZ BANK grundsätzlich Monatscheiben mit einer detaillierteren Planung für diejenigen Aktivitäten, die in dem nächsten Vierteljahr anstehen. Aktivitäten in anderen Zeiträumen werden ebenfalls eingeplant, wobei der erforderliche Aufwand, sofern kein anderes Auslastungsmuster angegeben ist, grundsätzlich gleichförmig über die Dauer der Aufgabe linearisiert wird. Eine detaillierte Verteilung des Aufwands bei absehbaren Engpassressourcen kann aber vorgenommen werden.

**2.2 Governance-Mechanismen**

Allgemein gilt, dass das Governance-Modell (Feld B) zur Steuerung des Ressourceneinsatzes zwei grundsätzlich unterschiedliche Rollen berücksichtigen muss: Neben dem Projektleiter, der Ressourcen zur Erfüllung seines Projektauftrags nachfragt, ist auch die Führungskraft der Organisationseinheit, die mögliche Ressourcen zur Bearbeitung der Aufgaben anbietet, zu betrachten. Eskalationsinstanzen sind für den Fall zu definieren, dass es auf Ebene von Projektleiter und Führungskraft zu keiner Einigung kommt.

Die wesentlichen Rollen in der Governance bilden die Führungskräfte als Ressourcenmanager sowie die Projektleiter bzw. deren äquivalente Rollen in früheren Phasen des Projektlebenszyklus. Die Projektleiter machen ihren Ressourcenbedarf anhand des Projektplans in der notwendigen und sinnvollen Granularität deutlich. Die Führungskräfte ermitteln auf jeden Fall die für Projekte zur Verfügung stehende Kapazität in ihrer jeweiligen Organisationseinheit und nehmen gegebenenfalls, sofern dies durch die Bereiche explizit gewünscht ist, auch die detaillierte Planung der Linienaufgaben vor. Diese beiden Fälle sind in Abbildung 3 illustriert.

Die grundsätzliche Verantwortung der Projektleiter und Führungskräfte kann delegiert werden. So können Teilprojekt- oder Modulleiter für die tiefer gehende Planung und Steuerung von Projektaufgaben benannt werden. Für Linienaktivitäten ist neben der Delegation der Ressourcenplanung und -steuerung an den Vertreter der Führungskraft auch eine Delegation an den einzelnen Mitarbeiter denkbar, der dann für bestimmte Tätigkeiten (z.B. Planung von Urlaub oder Zusagen von Projektanfragen) das Selbstmanagement seiner Aktivitäten übernimmt.

Überplanungen einzelner Ressourcen sind nach Möglichkeit zu vermeiden und müssen gegebenenfalls durch eine entsprechende Priorisierung zeitnah aufgelöst werden. Daher stehen bei Eskalationsbedarf die Abteilungs- und Bereichsleiter in der Linie sowie die Geschäftsfeld-Koordinatoren und Teilportfolio-Koordinatoren bzw. die Fach- und Lenkungsausschüsse in der Projektorganisation zur Verfügung.

**2.3 Prozesse**

Bei den Prozessen (Feld C) ist der mit Abstand wichtigste Prozess die Ressourcenabstimmung zwischen Projektleiter und Führungskraft, die die Nachfrage des Projektleiters mit einem konkreten Angebot der Führungskraft in Einklang bringt. Ergänzend hierzu sind Prozesse für den Eskalationsfall zu definieren sowie unterstützende Prozesse für z. B. Reporting und Controlling auszugestalten.

Eine erste Abstimmung über Ressourcen findet bereits im Rahmen der Projektportfolioplanung statt. Hierbei werden potenzielle Projekte für das Folgejahr in einem Portfolio zusammengeführt und auf die grundsätzliche Machbarkeit aus Budget- und Ressourcensicht überprüft. Der Umsetzungsauftrag für dieses Portfolio wird durch Verabschiedung im Gesamtvorstand erteilt. Mit dieser Verabschiedung werden die für die Planprojekte benötigten Ressourcen bereits avisiert, sodass auf diese Avisierung im Rahmen der konkreten Projektinitialisierung zurückgegriffen werden kann.

Bei der Initialisierung von Projekten plant der Projektleiter die zur Erfüllung des Projektauftrags erforderlichen Arbeitspakete und weist die benötigten Ressourcen diesen Vorgängen zu. Anschließend holt er sich für diese Ressourcen im Abstimmungsprozess bei dem Ressourcenmanager eine verbindliche Zusage für den jeweiligen Zeitraum. Kann die Führungskraft eine Zusage im Rahmen der zur Verfügung stehenden Kapazität vornehmen, ist der Abstimmungsprozess beendet. Kann keine Zusage erfolgen, wird dies dem Projektleiter mitgeteilt, damit dieser eventuell durch eine entsprechende Änderung des Projektplans eine anderweitige Bearbeitung sicherstellen kann. Kommt es zu keiner Einigung zwischen Projektleiter und Führungskraft, werden entsprechende Eskalationsprozesse über die Vorgesetzten in der Linie oder die Rollen und Gremien der Projektorganisation gestartet, um mögliche Ressourcenkonflikte zwischen einzelnen Projekten auszusteuern.

**Fall 1 – Prozentuale Projektverfügbarkeit**



				Kapazität
Projekte	Projekte	Projekte	Projekte	x%
Linie	Linie	Linie	Linie	
Urlaub	Urlaub	Urlaub	Urlaub	

**Fall 2 – Detaillierte Einsatzplanung**



		Kapazität	
P0499	P0499	frei	frei
	L.002	L.002	
L.002	L.001	L.001	L.002
L.001	Seminar	Urlaub	L.001
Urlaub	Urlaub		Urlaub

Abb. 3: Kapazitätsmanagement einer Ressource

### 3 Nachhaltige organisatorische Verankerung

Bei Einführung eines Ressourcenmanagements sollten sowohl bestimmte technische als auch relevante organisatorische Voraussetzungen erfüllt sein. Ebenso sollten eine intensive Kommunikation mit den Beteiligten und deren enge Einbindung in die Ausgestaltung der Lösung erfolgen.

Technisch bedarf ein Ressourcenmanagement einer leistungsfähigen Software mit einer zentralen Datenbank. Da bei der DZ BANK die Motivation zur Einführung eines Ressourcenmanagements, das insbesondere bei der Planung und Steuerung des Projektportfolios unterstützen soll, aus der Projektorganisation kommt, wurde das integrierte PPM-Tool CA Clarity PPM ausgewählt. Die Auswahl fand in einem transparenten Prozess unter Einbindung vieler Bereiche und zukünftiger Anwender auf Basis eines dafür entwickelten Anforderungskatalogs statt. Die Implementierung der Software unter Nutzung der im Referenzmodell dargestellten Governance-Mechanismen und Prozesse erfolgte in einem entsprechend nachgelagerten Projekt.

Organisatorisch ist die Einführung einer PPM-Software ebenfalls intensiv vorzubereiten, da sie potenziell alle Mitarbeiter des Unternehmens betrifft und zu Änderungen in deren täglichem Arbeitsumfeld führt. Dies setzt die grundlegende Bereitschaft für einen solchen Wandel voraus. Eine besondere Rolle fällt hier dem Topmanagement zu, das den Willen zur Veränderung aktiv bei den jeweiligen Mitarbeitern adressieren muss. Gleichzeitig kann es selbst zum Erfolg beitragen, indem die relevanten Steuerungsimpulse, die sich aus der verbesserten Datenlage ergeben, aufgenommen werden. Dadurch werden den Mitarbeitern für ihre tägliche Arbeit realistische, priorisierte Ziele und Aufträge gesetzt und die grundsätzliche Machbarkeit des Portfolios sichergestellt. Im Gegenzug sind die Mitarbeiter aufgefordert, durch eine hohe Genauigkeit und Aktualität der Informationen, die im PPM-Tool gepflegt werden, die Nutzbarkeit für Steuerungszwecke durch das Management sicherzustellen. Dies gilt insbesondere für die Projektleiter, die durch die Nutzung des integrierten PPM-Tools bei Erstellung und Pflege der notwendigen Steuerungsinformationen durch die zentrale Datenhaltung optimal unterstützt werden. Dies gilt aber auch für jeden einzelnen Mitarbeiter, der mit seiner Zeitrückmeldung wichtige Informationen zum Bearbeitungsstatus liefert.

Zu einem erfolgreichen Change-Management gehören schließlich auch eine gute und umfassende Kommunikation sowie entsprechende Schulungen im Umgang mit der Software und vereinzelte methodische Trainings. Führungskräfte aller Hierarchieebenen und insbesondere die Mitglieder der Projektportfoliogremien sind wichtige Multiplikatoren bei dieser Kommunikation. Eine wesentliche beteiligte Institution bei der Einführung jedes Ressourcenmanagements ist auch der Betriebsrat. Durch die frühzeitige und enge Einbindung war der Abschluss einer Betriebsvereinbarung zum PPM-Tool, die Klarheit über die Nutzungsmöglichkeiten der im Tool vorhandenen Informationen herstellt, zeitnah möglich.

### 4 Ausblick und Fazit

Mit der Einführung eines Ressourcenmanagements hat die DZ BANK einen weiteren wichtigen Schritt bei der Weiterentwicklung ihrer Projektorganisation unternommen und den Einsatz von Mitarbeitern in Engpassbereichen wie IT/Org auch für Linienaktivitäten verbessert. Auf dem Weg zum Zielbild eines integrierten Projekt- und Ressourcenmanagements und der Auswahl einer dafür geeigneten Softwarelösung wurde mit dem Ressourcenmanagement ein erstes Modul implementiert, das unmittelbar eine wichtige Steuerungsdimension von Projekten stärkt. Zugleich wurde die Basis gelegt, in weiteren Modulen das Projekt- und das Projektportfoliomanagement der DZ BANK durch spätere Projekte noch effizienter zu machen. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich ein stufenweises Vorgehen bei der Einführung eines Ressourcenmanagements in der DZ BANK bewährt hat. Insbesondere die folgenden Erkenntnisse sind hilfreich für Unternehmen, die ähnlich gelagerte Veränderungsvorhaben planen:

1. Binden Sie Personen aus den wesentlichen betroffenen Bereichen, die repräsentativ für die vielfältigen Rollen sind, bereits in der Konzeptionsphase des Ressourcenmanagements ein.
2. Kommunizieren Sie an alle Betroffenen das für ein wirksames Ressourcenmanagement erforderliche Rollenverständnis und schulen Sie den Umgang mit dem zugrunde liegenden Tool, um einen effizienten und verbindlichen Abstimmungsprozess über Ressourcen zu etablieren.
3. Stellen Sie sicher, dass die technische Hürde durch ein gut nutzbares und akzeptiertes Tool gering ist. Die Informationen zu Ressourcenplanung und -einsatz fallen dezentral an. Nutzen Sie aktiv das Eigeninteresse der beteiligten Rollen, die an einer verbindlichen Ressourcenzusage interessiert sind, um diese Informationen in einer zentralen Datenbank zu sammeln und verwendbar zu machen.
4. Verfolgen Sie ein langfristiges Zielbild. Ressourcenmanagement ist nur ein Baustein in einem umfassenden Steuerungskonzept. Dieses beinhaltet auch die Gremienstrukturen sowie Planungs- und Steuerungsprozesse auf Projekt- und Projektportfolioebene als wesentliche komplementäre Elemente.
5. Binden Sie das Topmanagement ein und zeigen Sie diesem frühzeitig den Nutzen auf, den es aus einer verbesserten Ressourcensteuerung hat. Somit wird auch die notwendige Qualität bei der Datenpflege vom Management entsprechend unterstützt werden. ▀

### Literatur

[Decker & Weiß 2014] Decker, C.; Weiß, M.: Neuausrichtung des Projektportfoliomanagements der DZ BANK – Effektivität in Design und Implementierung. IT-Governance 8 (2014), 17, S. 14-18.

**Alexander Stoytchkov**

ist seit 2011 als Spezialist für Projektportfoliomanagement für den Aufbau der Ressourcensteuerung und des toolgestützten Projektportfoliomanagements in der DZ BANK verantwortlich. Von 2008 bis 2011 war Alexander Stoytchkov als Unternehmensberater in der Steuerung von Großprojekten im Finanzdienstleistungssektor tätig. Vor 2008 war Alexander Stoytchkov Offizier in der Bundeswehr.

Alexander Stoytchkov  
DZ BANK AG  
Platz der Republik  
60265 Frankfurt/Main  
alexander.stoytchkov@dzbank.de  
www.dzbank.de

**Marco Weiß**

ist seit 2007 als Berater bei EGC Eurogroup Consulting tätig und Experte für Strategie und Organisation in der Finanzdienstleistungsbranche. Seine Beratungsprojekte beschäftigen sich mit strategischen Fragestellungen des IT-Managements und der IT-Governance. Dr. Marco Weiß hat am House of Finance der Goethe-Universität Frankfurt zum Thema »Effizienz im Organisationsdesign« promoviert und zahlreiche Publikationen und Vorträge dazu veröffentlicht.

Dr. Marco Weiß  
EGC Eurogroup Consulting  
Thurn-und-Taxis-Platz 6  
60313 Frankfurt/Main  
marco.weiss@eurogroupconsulting.de  
www.eurogroupconsulting.de

Impressum

**Sonderdruck**

aus:

**IT-Governance**

Fachzeitschrift des ISACA Germany Chapter e.V.

<http://it-governance.dpunkt.de/>

11. Jahrgang – Heft 25 – März 2017

Seiten 18–23



## EUROGROUP CONSULTING – ein Beratungsunternehmen wie kein anderes

### **Was „The Art of Mobilization“ für uns und unsere Kunden bedeutet**

Es gibt viele Beratungsgesellschaften auf der Welt, und jede braucht einen Ansatz, der sie einzigartig macht. Wir bei EUROGROUP CONSULTING glauben, dass wir mit dem Konzept der „Mobilisierung“ einen andersartigen Zugang zu vielen Herausforderungen in unserer Branche haben.

Unsere langjährige Erfahrung hat uns gelehrt, dass es selten die Einzigartigkeit der erarbeiteten Konzepte ist, die schließlich den Erfolg bringt, sondern vor allem begeisterte Mitarbeiter, die in diesen Konzepten den Weg erkennen, der zu einer dauerhaften Verbesserung der Situation führt.

### **Menschen machen den Unterschied**

Es ist diese spezifische Erfahrung, die es braucht, um zu verstehen, dass Menschen den Unterschied machen und dass es um deutlich mehr geht als um eine Proforma- oder Alibi-Einbindung des Kunden. Wir wissen, dass menschliches Verhalten meist die Ursache, immer aber die Lösung von Problemen ist. Weil wir dies wissen und verinnerlicht haben, richten wir unsere Beratungsarbeit insbesondere auf diesen Aspekt aus.

Ob es um die Neuausrichtung von Großprojekten, insbesondere in der IT, die Ausgestaltung der Bankprozesse im Hinblick auf Digitalisierung und Industrialisierung oder die Intensivierung der Vertriebsarbeit geht, immer spielt das Verhalten der Menschen in einer Organisation, ihr Miteinander und ihre Energie, die entscheidende Rolle.

### **Wir mobilisieren, indem wir Potenziale zur Energieverstärkung herausarbeiten**

Insofern verstehen wir uns auch als „Energie-Manager“ in einem Unternehmen, als diejenigen, die unnötige Energieverbraucher identifizieren, die Energieflüsse wieder ausrichten und Potenziale zur Energieverstärkung herausarbeiten.

Der Unterschied zwischen den Erfolgreichen und den Nicht-Erfolgreichen liegt nach unserer festen Überzeugung nicht in den Strukturen, Prozessen und Instrumenten begründet, sondern darin, mit welcher Intensität und Konsequenz diese Erfolgsfaktoren von den Menschen im Unternehmen eingesetzt werden, um sich immer weiter zu verbessern.

„Energie“ umfasst in diesem Sinn sowohl die „harten“ als auch die „weichen“ Faktoren; die Mischung macht es aus. Das ist unser Geschäft.