

FTE Management – Optimierte Personalplanung bei UBS

„Rückblickend sind die maßgeblichen Faktoren für den Erfolg des Projektes in der Bereitschaft der UBS zu einer intensiven Anforderungsphase und in der prototypischen Vorgehensweise zu suchen. Verbunden mit der wohlüberlegten Strategie zur Ausbreitung der Applikation konnten alle Anspruchsgruppen zufrieden gestellt werden.“

Werner Katz, Geschäftsführer ontrix GmbH



BRANCHE

- Finance

LÖSUNG

- Personalbestandsplanung, Personalforecast und Reporting, Abweichungsanalysen und Szenarien

UNTERNEHMEN/LAND

- UBS AG/ Schweiz

ANFORDERUNGEN

- Intuitive Benutzerführung zur Vermeidung von Fehlplanungen
- Automatische Übersetzung der Planung in Kennzahlensysteme
- Automatische Befüllung von Personalreports in Echtzeit
- Prozessunterstützung durch personalisierte, dynamische ToDo-Listen und Erinnerungsfunktionen
- Abteilungsübergreifende, interaktive Planung via Transferfunktionalität
- Abweichungsanalyse, Kommentierung über interaktive Kommentierungsfunktion

SOFTWARE

- arcplan Enterprise
- Cognos TM 1

USERS

- über 50 Anwender aus dem Corporate Center

VORTEILE

- Personalplanung in der Sprache des Managements
- Reduzierte Planungskomplexität
- Detaillierter Überblick über Personalplanung auf allen Ebenen
- Zentrale Reports und Adhoc-Auswertungen zu Personalbestand und –planung

UBS ist eines der weltweit führenden Finanzinstitute, das international in den Bereichen Wealth-Management, Business-Banking, Investment-Banking und Asset-Management tätig ist. Das Corporate Center stellt in Partnerschaft mit den Unternehmensgruppen von UBS sicher, dass diese als wirksames Ganzes mit gemeinsamen Werten und Zielen zusammenarbeiten. Die Leiter der verschiedenen Funktionen des Corporate Center sind für ihren jeweiligen Kompetenzbereich über die Grenzen von Unternehmensgruppen hinweg verantwortlich und stellen dafür auch konzernweit geltende Richtlinien auf.

Komplexe Anforderungen an die Personalplanung

Für das Corporate Center ist das Personal der zentrale Kostentreiber. Vor diesem Hintergrund wird dem FTE Management (Full Time Equivalent), also der Personalplanung- und dem Personalreporting, eine besondere Bedeutung zugemessen. Es bestehen hohe Anforderungen an die regelmäßig zu erstellenden Managementreports.

In einem international tätigen Unternehmensbereich, wie dem Corporate Center, ist das Personalreporting zusätzlich von großer Bedeutung, da in den flexibel organisierten Teamstrukturen, Änderungen im Personalbestand, auch mit anderen Ressourcen, wie z. B. den räumlichen Kapazitäten Hand in Hand gehen müssen. Auch führen die ausgeprägten Sicherheitsbedürfnisse eines Bankkonzerns zu Personalfunktionen, die bei Reorganisationen beachtet werden müssen. Mitarbeiter mit Schlüsselfunktionen, beispielsweise in Notfallszenarien, erfordern Personalplanungsprozesse die diese Funktionen mitbeachten. Verlässt beispielsweise ein für die Evakuierung zuständiger Mitarbeiter eine Abteilung, dann muss sichergestellt sein, dass diese Funktion erneut besetzt wird.

In der täglichen Praxis war das Management der Headcounts und das Reporting zeitintensiv. Im Umfeld sich stetig ändernder Strukturen zeigte es sich, dass eine detaillierte und wirklich transparente Personalplanung bereits beim Focus auf wenige Teams viel Zeit und Arbeit erforderte. Planungsrelevant war letztendlich für das gesamte Corporate Center die Anzahl von weit über tausend Mitarbeitern. Der hohe Informationsbedarf des Topmanagements im Personalbereich konfrontiert die Fachabteilungen zudem regelmäßig mit der Notwendigkeit, Anfragen mit wechselndem Inhalt schnell und ohne Beeinträchtigung des operativen Geschäfts beantworten zu können.



Vorgefertigte Lösungen zur Personalplanung korrespondierten kaum mit den formulierten Anforderungen. Insbesondere die Abbildung spezifischer UBS-Prozesse und Reports wurde von keiner der gängigen Technologien unterstützt. Die Einbindung und Pflege einer kombinierten Organisations- und Kostenstellenstruktur war ebenfalls ein K.O.-Kriterium für Produkte von der Stange.

Nachdem im Corporate Center Operations bereits eine erfolgreiche BI-Applikation für die rollende 5-Quartalsplanung im Einsatz ist, lag es auf der Hand, für diese Herausforderung eine Lösung auf einer bereits bewährten Plattform mit bewährten Partnern zu suchen. Die Möglichkeit die Ergebnisse der Personalplanung mittelfristig in den Rolling Forecast direkt einfließen zu lassen, unterstützte diese Entscheidung zusätzlich.

Flexibel in Anwendungsdesign und Dateneinbindung

Um auf die im 5-Quartals-Rolling-Forecast bewährten Analysemöglichkeiten einer multidimensionalen Lösung zugreifen zu können, fiel die Entscheidung zugunsten der OLAP-Datenbank Cognos TM1 aus.

Für Strukturaufbau, -pflege und den Datenimport wurde der Cubeware Importer gewählt.

Für die Umsetzung der Planungs- und Analyseoberflächen, sowie der vorgegebenen Managementreports musste eine Frontend-Technologie gewählt werden, die ein hohes Maß an Prozessunterstützung und die Einbindung unterschiedlicher Datenquellen ermöglicht. Gleichzeitig waren hohe Freiheitsgrade beim Design gefordert. Ziel war es, die Berichte so zu gestalten, dass die Benutzer durch die vielfältigen Datenbankabfragen und Prozesse nicht belastet werden und dass ihnen die dahinterliegende Komplexität verborgen bleibt.

Dieses Set war prädestiniert für das BI-Frontend arplan Enterprise, das aus Sicht der Berater der ontrix GmbH die Umsetzung der umfangreichen FTE-Planungsprozesse optimal unterstützt.

Erfolgreiche Kommunikation zwischen Kunde und Beratungshaus

Ausgehend von einer Sammlung an Excel-Arbeitsmappen, die die wesentlichen Sichtweisen auf das Personal verdeutlichten, wurde ein Prototyp entwickelt. In diesem ersten Entwicklungsschritt wurde nochmals deutlich, dass die Planung von FTEs einer anderen Logik folgt, als beispielsweise die Planung der Finanzen. Die Investition in einen Prototyp ermöglichte es, die UBS internen

Prozesse zu analysieren. Verzögerungen in der späteren Entwicklungsphase konnten auf diesem Weg zuverlässig vermieden werden. Auch bestärkte diese Projektphase bei den UBS-Projektverantwortlichen den Wunsch, ein Werkzeug zu schaffen, dass sich primär, sowohl in der Sprache, als auch im Layout und damit in der Übersichtlichkeit an den Manager und nicht an den Fachanwender im Controlling wendet, was dem Werkzeug letztendlich zu einem Entwicklungssprung verholfen hat.

Auf der Basis der Erfahrungen mit dem Prototypen wurde schließlich ein ausführliches Storyboard erstellt und beschlossen. Das Storyboard bildete die grafischen Oberflächen detailliert ab und fasste alle Anforderungen abschließend zusammen.

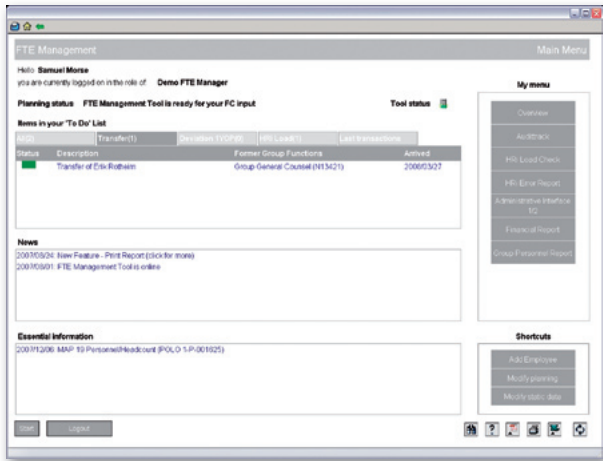
Diese intensive Konzeptionsphase mündete im April 2007 in die Entwicklung der Applikation. Auf Basis des Storyboards konnte die ontrix GmbH mit gebündelten Kapazitäten unterbrechungsfrei alle notwendigen Entwicklungsschritte bis zum Go-Live am 1. August 2007 durchführen. Bedeutend war in dieser Phase die enge Verzahnung der Berater mit den Projektbeteiligten bei UBS. Zu allen relevanten Entwicklungsschritten wurde der Entwicklungsstand vorgestellt und beraten, um sicherzustellen, dass die Erwartungen der UBS mit den Entwicklungsergebnissen synchron blieben.

Auf diesem Weg konnte die Applikation zum vereinbarten Termin übergeben werden. Für die Ausbreitung der Applikation wurden direkt nach dem Go-Live zwei ausgewählte Benutzer mit der Planung ihrer Bereiche in der Applikation betraut. Die hierbei gewonnenen Erfahrungen erleichterten das „Aufschalten“ der weiteren Nutzer. So konnte aus den Erfahrungen der „Pionier-User“ der Schulungsbedarf für die weiteren User abgeleitet werden. Ebenfalls wurden Optimierungspotentiale in der Navigation und dem Handling ausgelotet und umgesetzt bevor das Gros der Benutzer mit der Applikation vertraut gemacht wurde. Dieses wohlüberlegte Vorgehen beeinflusste die heute hohe Benutzerakzeptanz entscheidend.



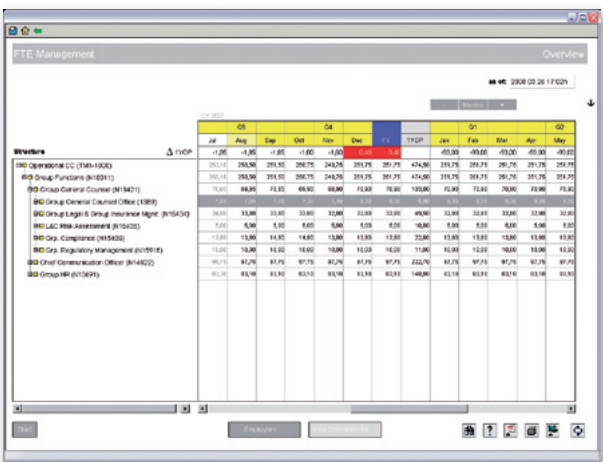
Optimierte Personalplanung mit arcpplan Enterprise

Das FTE Management Tool besteht aus vier Kernbereichen. Dreh und Angelpunkt ist der Einstiegsbericht. Neben allen wichtigen Navigationselementen findet der Benutzer hier personalisierte ToDo-Listen, die den Benutzer über alle anstehenden Aufgaben und deren Status informiert.



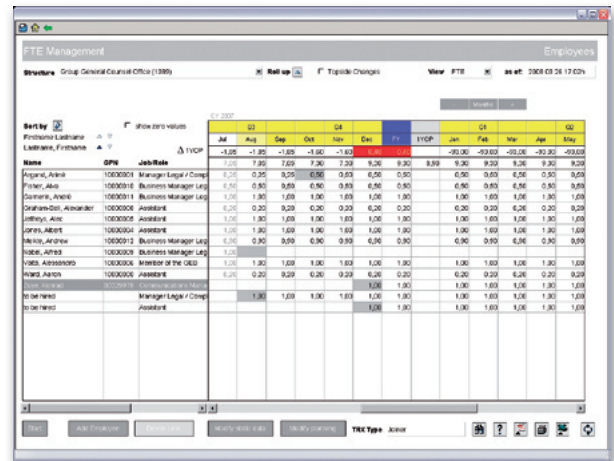
Personalisierter Einstiegsscreen

Aus diesen ToDo-Listen heraus werden beispielsweise Mitarbeiter angezeigt, die von anderen Funktionsbereichen transferiert wurden und nun in die Planung der eigenen Abteilung integriert werden müssen. Oder aber es wird vermerkt, in welchen Bereichen der Benutzer Kommentierungen zu Abweichungen im Personalbestand liefern muss. Dabei kann der Benutzer über den Klick auf eine Aufgabe direkt deren Bearbeitung anstoßen. Sämtliche ToDo's werden im Hintergrund automatisiert überwacht. Bleibt beispielsweise eine Aufgabe länger unbearbeitet, so werden von der Applikation automatisch E-Mail-Notifikationen versendet.



Überblick über die Planung

Der inhaltliche Mittelpunkt bildet der „Overview“-Bericht. Hier laufen die Ergebnisse der Personalplanung zusammen. Der Benutzer und Analyst erhält einen detaillierten Überblick über die Personalplanung auf allen Strukturebenen, von der Business-Group bis hinunter zu den einzelnen Teams. Dabei kann er auf den definierten Planungszeitraum von zwei Jahren zugreifen und es ist die Personalhistorie der vergangenen fünf Jahre verfügbar.



Planungsscreen auf Mitarbeiterenebene

Für den eigentlichen Planungsprozess steht ein eigener Report zur Verfügung. Hier kann der Benutzer auf der Ebene der einzelnen Mitarbeiter planen oder aber Anpassungen in den Personalstammdaten vornehmen. Durch eine ausgeklügelte Benutzerführung wird die Planungskomplexität reduziert und es werden Fehlplanungen verhindert. Die Besonderheit ist hierbei: Die Benutzer planen in einer verständlichen Planungsterminologie, in der Sprache des Managements. Im Hintergrund übersetzt die Applikation alle Eingaben in die relevanten Ausprägungen und befüllt die angelagerten Reports automatisch und in Echtzeit.

Neben den online verfügbaren Reports steht den Benutzern ein individuell gestaltbarer Printreport zur Verfügung.

FTE Management Print Report

Headcount: Group General Counsel (N1342)

| Structure | 2008 | 2007 | 2006 |
|---|------|------|------|
| | Jan | Feb | Mar |
| GROUP GENERAL COUNSEL (GCL) | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| CHIEF GROUP GENERAL COUNSEL (CGCL) | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Alex Wolf | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Alex Argand | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Alex Steve Buehler | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Topical Change GCLB | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| to be head | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| GROUP GENERAL COUNSEL (GANT) | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Albert Jones | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Alex Joffrey | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Assessable Value | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| to be head | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Normal Data | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| MANAGEMENT SUPPORT (GCM) | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Alexander Graham Dell | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Alfred Hodel | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Alex Farnes | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Alex Garmeth | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Alexander Miller | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Andreas Lutz | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Group Legal & Compliance Manager (BFL134) | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| COMPLIANCE (GSA) | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Arthur Star | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Arthur Star | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Arthur Star | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Arthur Star | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Artur Star | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Artur Star | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Artur Star | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Artur Star | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Artur Star | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Artur Star | 1.00 | 1.00 | 1.00 |

Dynamisch vom Benutzer gesteuerter Printreport

Über die Auswahl der Organisationseinheit und des Reportinglevels (Detailierungsgrad), können die Benutzer die unterschiedlichsten Anfragen und Präsentationen direkt mit Zahlen aus der Applikation bedienen. Auch bietet der Printreport die Möglichkeit nur die Mitarbeiter anzuzeigen, die Schlüsselfunktionen in UBS internen Prozessen besetzen.

Erweiterungen sind geplant

Seit Dezember 2007 sind alle Benutzer mit ihrer Personalplanung auf das FTE Management Tool aufgeschaltet und bedienen damit die zentralen Management-Reports und ermöglichen Adhoc-Auswertungen über den aktuellen und den zukünftigen Personalbestand.

In regelmäßigen User-Meetings werden Veränderungen und Erweiterungswünsche gesammelt und priorisiert, um das Commitment der User zur Applikation auch langfristig sicherzustellen.

Zurzeit stehen als Erweiterung weitere Funktionalitäten für den Printreport auf der Agenda. Zusätzlich sind ergänzende Analysereports geplant, die beispielsweise die spezifische Auswertung nach Region oder Mitarbeiterstatus ermöglichen.

arcplan Information Services GmbH

arcplan bietet plattformunabhängige, einfach und flexibel konfigurierbare Lösungen für analytische Aufgabenstellungen, die sich nahtlos in bestehende IT-Infrastrukturen einfügen. Unsere Lösungen verbinden operatives und strategisches Performance Management mit interaktiven Scorecards und Dashboards, die die Steuerung einzelner Sparten und des gesamten Unternehmens optimieren. arcplan hat heute mehr als 2.500 Kunden und 300.000 Anwender weltweit.

www.arcplan.com

FTE Management Change

Name: Gottlieb Dammer OU: GROUP BENEFITS (HRB)

| | Jul 2007 | Aug 2007 | Sep 2007 | Oct 2007 | Nov 2007 | Dec 2007 | Jan 2008 | Feb 2008 | Mar 2008 | Apr 2008 | May 2008 | Jun 2008 | Jul 2008 |
|--------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| FTE | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Region | CH | CH | CH | CH | CH | CH | CH | CH | CH | CH | CH | CH | CH |
| FTE/ID | Local | Local | Local | Local | Local | Local | Local | Local | Local | Local | Local | Local | Local |

Region: Value Start End Dec 2007 open ended

FTE/ID: Value Start End Mar 2008 open ended

Planungspopup zur Änderung des FTE-Wert, der Region und der Vertragsart

Zufriedener Kunde, zufriedene Consultants

Alle Beteiligten waren beeindruckt in welcher Komplexität Zusammenhänge abgebildet werden müssen, wenn man dem Ziel folgt, eine durchgängig transparente Personalplanung zu realisieren. Die bemerkenswerte Leistung der Beteiligten ist, dass diese Komplexität vom Benutzer nicht wahrgenommen wird.

Über die Wahl von arcplan Enterprise konnten die Berater der ontrix GmbH sicherstellen, dass die umfangreichen Anforderungen hinsichtlich der dynamischen Prozessunterstützung, des Designs und der Einbindung in das UBS-Intranet realisiert werden konnten. Als „lesson learned“ kann herausgestellt werden, dass die umfassende Investition in die Konzeption einer Applikation und damit verbunden, die Auswahl der richtigen Technologie ausschlaggebend für einen optimalen Zielerreichungsgrad war. Eine wohlüberlegte Strategie zur unternehmensinternen Ausbreitung der Applikation sichert daraufhin langfristig die Benutzerakzeptanz, ermöglicht somit eine hohe Planungsqualität und generiert in diesem Wechselspiel den „added Value“ eines BI-Projektes.

arcplan-Partner ontrix GmbH

ontrix ist ein erfolgreiches Beratungshaus für Business Performance Management und Business Intelligence. Zu den Kunden zählen mittelständische Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Großunternehmen wie UBS AG, ZF Friedrichshafen AG oder DEKRA AG. Die Bandbreite der Lösungen umfasst unternehmensweite Systeme für Managementreporting, Planung/Forecasting und Analysen ebenso wie spezielle Lösungen für bereichsspezifische Anforderungen.

www.ontrix.de