



IT-ORGANISATION FÜR DIE ZUKUNFT: ÜBER DEN SÄURESEE ZU NEUEM SELBSTVERSTÄNDNIS

In der Praxis mittelständischer Produktionsbetriebe geht es kaum um innovative B2C-Kanäle oder disruptive Geschäftsmodelle. Die Herausforderungen, denen sich die meist **schlanken IT-Organisationen** dort stellen müssen, nehmen durch die Digitalisierung aber dennoch rasant zu.

Um die künftig meistern zu können, macht **Christian Ott**, CIO der **Banner Batterien**, seine Organisation mit externer Unterstützung gerade fit für die digitale Zukunft.

Mit ein paar wenigen Holzblöcken einen Säuresee zu überwinden, der sich auf einer Wiese auftut, war auch für die Mitarbeiter eines international führenden Batterienherstellers alles andere als Business as usual. Auch, wenn der Säuresee nur virtuell und auch nur für die Dauer des Team-Workshops existierte, den die IT von Banner Batterien in der Abgeschlossenheit des Mühlviertels absolvierte. Die drei Teams entschieden sich letztlich dafür, es nicht im Alleingang zu versuchen, sondern die knappen Ressourcen zusammenzulegen und in Kooperation das heikle Hindernis zu überqueren.

Das ist für Brigitte Lube, die das Unternehmen mit Sitz in Linz in seiner Entwicklung als externe Beraterin begleitet und auch den Workshop konzipierte, für die Teilnehmer eine der wichtigsten lessons learned: „Aus drei Teams ist eines geworden, das die Aufgabe gemeinsam gelöst hat“.

Genau diese Situation, den Mangel an Ressourcen, erlebten die Mitarbeiter des Unternehmensbereichs Information und Organisation, kurz IO, bei der Banner Batterien GmbH nämlich im täglichen Business immer öfter – das zeigte die jüngste Zufriedenheitsumfrage sehr deutlich: Vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung werden die Anforderungen an die IT-Organisation immer umfangreicher und die Arbeitsabläufe immer schneller, durch die wachsende Vielfalt an Aufgaben und Projekten müssen viele Themen parallel erledigt werden, und gleichzeitig kosten immer häufigere Meetings immer mehr Zeit. Das sorgt dafür, dass manches auf der Strecke bleibt – so der Tenor der IT-Belegschaft. Ähnliches zeigte parallel dazu auch die Befragung der Landesverkaufsleiter, also der internen Kunden der IT – auch hier wurde Verbesserungspotenzial deutlich.

Die Qualität der IT-Leistungen für die Zukunft sicherstellen

Für CIO Christian Ott, der den IO-Bereich leitet, war deshalb klar: Es herrscht Handlungsbedarf. Das galt umso mehr, als für ihn feststand, dass all die genannten Herausforderungen durch die rasant voranschreitende Digitalisierung weiter zunehmen werden: „Unser Ansatz und Ziel konnte es also nicht nur sein, die Qualität der IT-Dienstleistungen und die Zufriedenheit der IT-Mitarbeiter und unserer internen Kunden zu verbessern, sondern Hand in Hand damit vor allem auch unsere Potenziale in der täglichen Arbeit zu heben, um diese Qualität und die nötige Kundenorientierung auch in Zukunft adäquat bieten und sicherstellen zu können. Das Motto ist: Wer sich nicht weiterentwickelt, fällt zurück.“

Dafür gilt es sich mit einer Menge an Fragen zu beschäftigen, wie jene nach dem Umgang mit Industrie 4.0, dem digitalen Arbeitsplatz der Zukunft und der Möglichkeit, digitalen Mehrwert für die Kunden zu kreieren. Und daraus resultieren wiederum Fragen nach neuen Rollenbildern und Kompetenzen in der eigenen Organisation, die es für Ott sich und seinem Team zu stellen galt: „Die IT bei Banner agierte schon immer als Partner der Fachbereiche und bot die

IT-Dienstleistungen in sehr guter Qualität an. Durch die Digitalisierung aller Unternehmensbereiche ist es jedoch notwendig, eine Entwicklung Richtung digitalem Berater und Steuermann zu forcieren. Diese Weiterentwicklung und zum Teil Neuausrichtung der Rolle der IT ermöglicht es, gemeinsam mit dem Fachbereich innovative Lösungen zu entwickeln, die es künftig einfach braucht.“

Die Aufgabenstellung war also alles andere als einfach. Fest stand nämlich, dass die Antwort weder eine Aufstockung der personellen Ressourcen sein konnte, noch dass großangelegte organisatorische Restrukturierungen bei einer 13-köpfigen IT-Mannschaft möglich waren. Und ebenso klar war, dass der Ansatz ein ganzheitlicher sein musste. Der Klassiker eines Teamworkshops, der die Mitarbeiterzufriedenheit eine Zeit lang verbessern würde, wäre da viel zu kurz gegriffen. Schließlich ging es um nicht weniger als die Organisation und das Selbstverständnis, die Rolle und die Prozesse für die Zukunft zu finden. Christian Ott war klar: „Nachdem wir die personellen Ressourcen nicht aufstocken konnten, ging es darum, unsere mentalen Ressourcen zu erhöhen, zum Beispiel durch verbesserte Social Skills. Aber auch die verpuffen letztlich wirkungslos, wenn man es nicht schafft, sie in konkrete Arbeitsabläufe zu übertragen. Andererseits wäre auch reine Prozessberatung zu wenig, weil insbesondere für ein schlankes Team in einem mittelständischen Betrieb der menschliche Faktor und die persönliche Kommunikation eine große Rolle spielen.“

**Mensch, Organisation und Prozesse:
Der Ansatz muss ganzheitlich sein,
der Partner auch**

Den Partner, der die nötige ganzheitliche Sicht mitbrachte, fand Ott in der heimischen FiveConsult mit Sitz in Kärnten. Geschäftsführerin Brigitte Lube, Mentalcoach und Organisationsentwicklerin, ist darauf spezialisiert, Veränderungsprozesse auf der psychosozialen Ebene, insbesondere auch im Spannungsfeld mit technologischen Themen, zu begleiten und die mentale und soziale Kompetenz von Menschen, Teams und Organisationen weiterzuentwickeln. Partner Klaus

VON MICHAEL DVORAK
UND KARL REISER



■ Nachdem wir die personellen Ressourcen nicht aufstocken konnten, ging es darum, unsere mentalen Ressourcen zu erhöhen, zum Beispiel durch verbesserte Social Skills. Aber auch die verpuffen, wenn man es nicht schafft, sie in konkrete Arbeitsabläufe zu übertragen.

Christian Ott,
Bereichsleiter Information
und Organisation
Banner Batterien GmbH

Glatz wiederum bringt seine langjährige Erfahrung als CIO und CPO in führenden Konzernen wie Andritz und Hoerbiger und seine große Expertise in Sachen IT-Organisationen und Prozessmanagement ein.

Für Lube sind die persönliche Weiterentwicklung jedes Mitarbeiters und die des jeweiligen Teams und der jeweiligen Organisation eng miteinander verzahnt – das Dreieck Mensch-Team-Organisation ist für FiveConsult Programm: „Viele Änderungen, die sich auf dem Papier möglicherweise überzeugend darstellen, scheitern in der Realität an inneren Widerständen der Menschen. Als Einzelner kann ich die Kommunikation mit einem Kunden als unangenehm empfinden, weil er schon wieder etwas von mir will, oder ich kann es genauso als Vertrauensbeweis sehen, weil er sich an mich wendet, um ihn bei seiner Arbeit unterstützen. Die Gedanken, die sich jeder Einzelne macht, fließen in das Selbstverständnis des Teams um einem herum ein und auf der nächsten Ebene in das der Organisation und bestimmen, wie diese nach außen agieren und kommunizieren.“

Dass dieses ‚Nach-außen-Agieren-und-Kommunizieren‘ immer entscheidender wird, liegt für Glatz auf der Hand: „Wenn die Anforderungen und Projekte für die IT aus dem Business heraus immer zahlreicher und vielfältiger werden und dadurch auch eine viel intensivere Collaboration über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg gefordert ist, dann ist es logisch, dass sich auch die Prozesse dahinter verändern müssen. Dabei geht es gar nicht darum, von heute auf morgen komplett neue, möglichst disruptive Abläufe zu erfinden. Es gilt vielmehr die bestehenden Prozesse an diese neuen Anforderungen anzupassen, effizienter zu machen, zu vereinfachen und vor allem durchgängig zu gestalten.“

Gemeinsam mit den beiden Experten von FiveConsult entwickelte Christian Ott ein Projekt mit dem Titel ‚Vorsprung durch Interaktion und Organisation‘, kurz VIO. Der Name ist Programm: Bis 2020 sollen die IT-Organisation und ihre Mitarbeiter fit für die künftigen Herausforderungen gemacht werden und die Interaktion mit den Kunden ist dabei das zentrale entscheidende Kriterium. >

Die Veränderung muss von innen kommen

Nachdem man von der Geschäftsführung, die die zunehmend strategische Rolle des Bereichs IO bei Banner klar erkannt hatte, volle Zustimmung zu dem Konzept erhalten hatte und auch die HR-Abteilung ins Boot geholt hatte, konnte der offizielle Start von VIO letzten Sommer mit einem ‚Vision Quest‘ mit Otts IO-Abteilungsleitern erfolgen. Dabei wurde begonnen, ein Zukunftsbild des eigenen Selbstverständnisses zu entwerfen, und zwar auf der individuellen Ebene, der Teamebene und der organisationalen Ebene. Das war allerdings nur der Anfang. Der große nächste Schritt und der erste echte Härtetest erwartete das VIO-Projekt noch: Bei dem Kick Off Team Workshop sollten sämtliche Mitarbeiter der IT zusammenkommen und ein gemeinsames Big Picture und die Grundlage für ein neues Leitbild erarbeiten. Und dort galt es auch in den Mitarbeitern die Energie und Überzeugung zu entfachen, die nötig ist, um ein solches Change Projekt auf allen Ebenen anzugehen.

Dass der Tapetenwechsel und die idyllische Umgebung des Mühlviertels alleine allerdings noch nicht ausreichen würden, um die Motivation der Mitarbeiter zu heben, war für Brigitte Lube klar: „Persönliche Unzufriedenheit, selbst wenn man die Notwendigkeit für Veränderung an sich erkennt, impliziert noch keine aktive Veränderungsbereitschaft. Deshalb war es auch das wichtigste Ziel dieses ersten Team Workshops, die Mitarbeiter die Notwendigkeit des Programms erkennen zu lassen, Bewältigungsglauben zu entwickeln und ihre Widerstände und Ängste abzubauen.“

Das gelang, als die IT-Mitarbeiter damit begannen, erstmals intensiv ihre Rollen und Situationen zu reflektieren und den Veränderungsbedarf zu identifizieren, der angesichts der Kundenanforderungen nötig war, sowohl für die gesamte IT-Organisation als auch für sich selbst. Ab da wurde auch für den CIO deutlich, das sich beim allgemeinen Commitment zur Veränderung etwas in Bewegung setzte: „Die Mitarbeiter haben es immer stärker als Wertschätzung empfunden, die Möglichkeit einer Reflexion der eigenen beruflichen Zukunft zu bekommen. Bei



Die Gedanken, die sich jeder Einzelne macht, fließen in das Selbstverständnis des Teams und der Organisation und bestimmen, wie diese nach außen agieren und kommunizieren.

Brigitte Lube,
Mentalcoach und
Organisationsentwicklerin,
Geschäftsführerin
FiveConsult

einem mittelständischen Produktionsunternehmen ist das ja nicht selbstverständlich.“

Nachdem diese ersten mentalen Hürden erfolgreich geschafft waren, konnte man die nächsten Steps angehen, nämlich ein gemeinsames Selbstverständnis der IT-Mannschaft zu entwickeln und gleichzeitig die Mental- und Selbstkompetenzen aufzubauen, die nötig waren, um dieses Selbstverständnis auch in den Alltag umzusetzen. Welche Social Skills dazu auf- und ausgebaut werden sollten, formulierte jeder Mitarbeiter für sich selbst als seine eigenen persönlichen Ziele. Moderatoren-Skills, wie sie vor allem im Demand Management oder bei bereichsübergreifenden Projekten immer stärker gefragt sind, wurden da genauso geortet wie eine verbesserte positive Eigenmotivation, etwa um mit Kundenrequests besser umgehen zu können.

„Weiterentwickelte soziale Skills, wie Kommunikationsfähigkeit und Kundenorientierung, sind für eine IT-Organisation enorm wichtig“, ist Christian Ott überzeugt: „Um die Leistungen der IT sichtbar zu machen und den Kollegen und Kunden aus den anderen Abteilungen Wertschätzung und eine positive Einstellung entgegen zu bringen. Dazu muss ich das jedoch zunächst einmal mir selbst und meiner eigenen Rolle gegenüber tun. Genauso ist es aber auch nötig, verstärkt in Prioritäten zu denken und dazu gehört es auch einmal ‚Nein‘ zu sagen, wenn das nötig ist, um die erforderliche Qualität der Leistung dauerhaft erbringen zu können. Das ist manchmal eine ziemliche Herausforderung.“

Der Kick Off Teamworkshop mit erlebnisorientierten Outdoor-Elementen war so konzipiert, dass man nicht nur über den Säuresee eine Brücke schlug, sondern sehr rasch auch inhaltlich zu den relevanten Themen, die am Arbeitsplatz der IT-Mitarbeiter auftauchen. Dass man aus den Learnings, die man gerade beim Gruppenerlebnis auf der Wiese gemacht hatte, konkrete Verbesserungspotenziale für die eigene Arbeit ableiten konnte, ist für Klaus Glatz ein entscheidender Punkt: „Um genau diesen Transfer geht es ja. Hier greifbare Quick Wins zu erarbeiten, steigert die Motivation für einen umfassenden Change-Prozess immens.“

Interaktion & Kommunikation: Newsletter, Elevator Pitch, Quick Wins und ein neuer Service-Katalog

Ein Paradebeispiel für solch einen Quick Win aus den Learnings, die sich zum Thema Zusammenarbeit und Ressourceneffizienz eingestellt hatten, ist da bereits das neue Tool für das Anforderungs- und Problemmanagement. Im alten System mussten die Kunden mehr oder weniger frei selbst beschreiben, was sie brauchten. Dementsprechend zeitaufwendig gerieten die Formulierungen für die Kunden und dementsprechend heterogen und zum Teil recht schwammig und unklar kamen sie bei der IT an.

Also machte man sich daran, das ‚I‘ im Titel des VIO-Programms in die Tat umzusetzen und mit den Key Usern aus den einzelnen Fachbereichen in Interaktion zu treten. Bei einem Workshop holte man sie, ihre Sichtweisen, ihre Needs und ihre Anregungen für mögliche Verbesserungen ins Boot. Die Erkenntnisse ließen Banner und FiveConsult in die Entwicklung eines neuen Tools einfließen, das den Kunden bei der Formulierung und Klassifizierung ihrer Anforderungen nun klare Hilfestellung leistet. Gleichzeitig bietet es den Fachabteilungen Transparenz darüber, an welchen Projekten die IT gerade arbeitet und auch wer dort der richtige jeweilige Ansprechpartner dafür ist. Und nicht nur das: Auch IT-intern liefert das neue Tool einen Hebel für eine effiziente übergreifende IT-interne Ressourcenplanung und Zusammenarbeit und einen Überblick in einer neuen Qualität: Wer ist wann mit welchem Aufwand belegt? Wo gibt es mögliche Synergien?

Nach diesem Piloten in Sachen Service-Orientierung der IT erarbeitet man nun gerade einen umfassenden Service-Katalog und bindet auch dabei sowohl die Kunden als auch die Mitarbeiter von Beginn weg ein.

„Gerade ein Service-Katalog wird oft ja erstellt, damit man einen hat“, kennt Klaus Glatz einen häufig gemachten Fehler. „Mit dem Katalog ist es jedoch nicht getan. Es müssen die entsprechenden Service-Rollen dafür geschaffen werden und die entsprechenden Ressourcen und Skills und die entsprechende Organisation dahinterstehen,



■ Es geht nicht darum, von heute auf morgen komplett neue, Abläufe zu erfinden. Es gilt vielmehr die bestehenden Prozesse anzupassen und vor allem durchgängig zu gestalten.

Klaus Glatz,
Experte für
Prozessmanagement,
Partner FiveConsult

sonst ist das wie eine Speisekarte, die man erstellt, ohne die Küche, die Köche und die Produkte eines Restaurants zu kennen.“

Gleichzeitig wird das neue eigene Leitbild der IT weiterentwickelt und nach außen kommuniziert, etwa in Newslettern und in einem Elevator Pitch, der den Kunden und Kollegen in vier Sätzen erklärt, dass das Ziel des VIO-Programms ist, sie beim Erreichen ihrer eigenen Ziele angesichts der wachsenden Business-Anforderungen noch besser zu unterstützen. Und man scheut sich nicht auch zum Schluss eine konkrete auffordernde Frage zu stellen: „Können wir für Sie/ Dich persönlich etwas tun?“

Dass die IT-Mitarbeiter darauf gefasst sind, tatsächlich im Aufzug darauf angesprochen zu werden, zeugt bereits vom neuen Selbstverständnis und von der Weiterentwicklung der Social Skills. Dafür, dass die nicht ins Stocken gerät und auch die interne Kommunikation nicht zu kurz kommt, sorgen regelmäßige Feedback-Schleifen, interne Befragungen und ein Team-Barometer, um die Entwicklungsfortschritte zu beobachten. Zentrales Element ist für Brigitte Lube dabei das regelmäßige Gruppencoaching: „Da sind wir wieder bei der Verzahnung von Mensch, Team und Organisation. Für einen nachhaltigen Change ist es sehr wichtig und motivierend, immer wieder positive Erlebnisse zu erzielen und diese auch im Team und im Alltag zu teilen.“

Deshalb wird auch das kollektive Überwinden des Säuresees keine Eintagsfliege bleiben, man tüftelt bereits daran, wie man tägliche Herausforderungen der IT in der nächsten Teamklausur im Outdoor-Bereich so darstellen kann, dass man daran Spaß hat und sich dennoch möglichst viele neue Lerneffekte erzielen und in den Alltag transferieren lassen.

Und auch, wenn es wieder zur Herausforderung wird, die geballte IT-Organisation eine Zeit lang im abgeschiedenen Grünen zu versammeln, ist für Christian Ott das VIO-Programm „ein absolut notwendiger Change, letztlich auch um Mehrwert für das ganze Unternehmen zu schaffen, und somit eine wertvolle Investition in eine erfolgreiche Zukunft.“ Und der will man demnächst im Mühlviertel wieder einen wichtigen Schritt näher kommen. □