

## Change Management: Neuausrichtung des IT-Bereichs eines Konzerns in der Energie-Branche



Ein Kunde aus dem Energiesektor ist in den vergangenen Jahren überdurchschnittlich schnell gewachsen. Dies hatte eine unmittelbare Zunahme der Anforderungen an den IT-Bereich des Unternehmens zur Folge. Dieser wurde von 5 auf 50 Mitarbeiter aufgestockt – allerdings ohne eine IT-Strategie oder neue Prozesse zu definieren. Die Notwendigkeit einer Neupositionierung und Reorganisation des Bereichs wurde seitens des Kunden erkannt. Penning Consulting wurde mit der Steuerung des Veränderungsprozesses beauftragt.

### Das Projekt

Penning Consulting hat zunächst eine Bestandsaufnahme des Status quo des IT-Bereichs durchgeführt, vor allem durch umfangreiche Interviews und Auditierungen der Führungskräfte und Mitarbeiter, internen Kunden der IT und der Geschäftsführung. Auf dieser Basis wurden im Anschluss die wesentlichen Ansatzpunkte und Veränderungshebel herausgearbeitet, um den IT-Bereich in einem neuen Zielbild im Unternehmen zu positionieren. In der Folge hat Penning Consulting eine Change-Architektur mit strategischen Meilensteinen aufgestellt, die als Ablaufplan für das Veränderungsprojekt gedient hat.

#### Die Ziele

- Neupositionierung des IT-Bereichs als Teil der Kernprozesse des Unternehmens und Berater auf Augenhöhe für die internen Kunden
- Steigerung der Performance des IT-Bereichs
- Entwicklung einer IT-Strategie und einer Prozesslandschaft
- Etablierung eines neuen Management-Teams und Änderung der Führungskultur
- Schaffung neuer Rollen und Positionsbilder für die Mitarbeiter

Wesentliches Ergebnis der Analysephase war eine empfundene Überlastung der Mitarbeiter aufgrund fehlender Strukturen, strategischer Leitplanken sowie einseitiger Entscheidungsprozesse von oben nach unten, ohne selbst Einfluss nehmen zu können. Darüber hinaus bestand die Wahrnehmung der Fachbereiche, dass enorme Verbesserungsfelder in Bezug auf Schnelligkeit, Kundenorientierung, Prozesssicherheit und strategische Ausrichtung des Bereichs bestehen.

Aufgrund der sich daraus ergebenden Leistungsdefizite und langsamen Bearbeitungsdauer von Anfragen, führte dies auch immer wieder zu

Unzufriedenheit der internen Kunden mit der Leistung der IT-Abteilungen – was wiederum erneut die Motivation drückte. Ziel der Umsetzungsphase war es demzufolge, insbesondere diesen Teufelskreis zu durchbrechen.

## Etablierung eines neuen Management-Teams

Im ersten Schritt galt es, eine Führungsstruktur aufzubauen: Zu Beginn des Projekts wurden unterhalb der Bereichsleitung fünf neue Abteilungsleiter rekrutiert. Aus dieser neu zusammengestellten Führungs-Mannschaft galt es ein anerkanntes Management-Team zu etablieren. Um die Führungskräfte möglichst schnell zu befähigen, ihre neuen Rollen voll auszufüllen, wurden auf Basis von Entwicklungs-Assessments bedarfsspezifische Trainings- und Coaching-Maßnahmen durchgeführt. Darüber hinaus wurden im Rahmen der ersten Führungsworkshops die Kompetenzen und Budgets der Abteilungsleiter festgelegt sowie Strukturen definiert, um die Zusammenarbeit zwischen den Ebenen Bereichsleitung und Abteilungsleitung zu harmonisieren.



Über die personelle Neuordnung hinaus musste das bisherige Führungsmodell und -verständnis des Bereichs verändert werden: Von einem einseitig top-down- und steuerungsorientierten Ansatz hin zu einer kooperativen Führungskultur, die auch bottom-up-gesteuerte Prozesse zulässt. Um dies zu erreichen, wurden die Mitarbeiter von Anfang an aktiv in den Change-Prozess miteinbezogen. Auch sie wurden mit Teilprojektleiterrollen versehen, um Führung und die Übernahme von direkter Verantwortung zu lernen. Gleichzeitig hatten die nicht mit Führungsaufgaben versehenen Mitarbeiter stets die Gelegenheit, in Mitarbeiter-

Foren offenes Feedback zu den verschiedenen Meilensteinen und erreichten Teilzielen des Projekts zu geben.

## Entwicklung einer konsistenten Strategie

Neben dem Thema Führung wurde als wesentliches Defizit in der Analysephase das Fehlen einer konsistenten IT-Strategie durchsichtig. Dementsprechend war dies ein weiterer wichtiger Baustein zur Neupositionierung der IT-Abteilung. Um eine Strategie zu entwickeln wurde an verschiedenen relevanten Teilthemen gearbeitet, die letztlich auf Basis eines iterativen Prozesses und eines intensiven Austauschs zwischen den Mitarbeitern und Führungskräften in einer „IT Mission“ zusammengefasst wurden. Ein wesentliches Kernelement dieser Mission war der Anspruch einer dauerhaften Positionierung des IT-Bereichs als Teil der Kernprozesse des Unternehmens. Dieser wurde durch mehrere Feedback-Runden mit relevanten Stakeholdern aus den Fachbereichen abgesichert.



Um dieser neuen Positionierung im Unternehmen auch gerecht zu werden, wurden neue Stellen- und Anforderungsprofile innerhalb des Bereichs definiert und die Mitarbeiter im Rahmen umfassender Trainings und Workshops auf ihre neue Rolle als mitdenkender Dienstleister vorbereitet. Dazu hat Penning

Consulting insbesondere den Einsatz relevanter Tools und Werkzeuge zur Kommunikation und Steuerung von Kunden und eigenen Dienstleistern trainiert. Zur Abgrenzung gegenüber den anderen Fachbereichen wurden die neuen IT-Rollen und -Aufgaben in einem Leistungsportfolio unternehmensweit transparent gemacht. Um schlussendlich eine spür- und messbare Steigerung der

Performance des IT-Bereichs als Ganzes zu erreichen, wurden zuletzt relevante KPIs definiert und ein umfassendes Ressourcen-Management etabliert.

Aufgrund der großen Freiräume, die die Geschäftsführung in diesem Projekt gegeben hat, war von Anfang an sichergestellt, dass die Betroffenen nicht nur hinter dem Projekt stehen, sondern es selbst maßgeblich mitgestalten. Neben der aktiven Steuerung, Moderation und strategischen Adaption des Change-Plans sicherte Penning Consulting den Projekterfolg auch durch eine zielgruppenspezifische Change-Kommunikation ab.

## Die Ergebnisse

- Eine neue IT-Abteilung ist entstanden, die alle IT-Prozesse deutlich effizienter und effektiver organisiert als zuvor
- Aufgrund der intensiven konzeptionellen Mitwirkung der Mitarbeiter im Rahmen des Change-Prozesses besteht mehrheitlich eine hohe Akzeptanz von Seiten der Mitarbeiter gegenüber der Neupositionierung des Bereichs – und somit auch eine nachhaltige Motivation, die neue Struktur auch selbst zu leben
- Der Prozess hat bei vielen, vor allem im operativen Geschäft tätigen IT-Spezialisten, neue Talente offengelegt und unternehmerisches Denken und Handeln stark gefördert
- Die Führungskompetenzen der Bereichs- und Abteilungsleitung konnten deutlich professionalisiert werden
- Auch aktuelle Rückmeldungen der internen Kunden der IT fallen positiv aus: Die IT-Mission ist mehrheitlich sehr gut aufgenommen worden. Der verstärkte Dialog, zum Beispiel im Rahmen von Soundingboards oder in Einzelgesprächen mit der IT-Bereichsleitung wird von den internen Kunden verstärkt genutzt
- Vor dem Hintergrund der aktiven Steuerung des IT-Bereichs auf Basis relevanter Kennzahlen und eines adäquaten Ressourcenmanagements hat sich die empfundene Mehrbelastung der Mitarbeiter bereits reduziert; wichtig ist es im nächsten Schritt, eine Spezifikation des Leistungsportfolios vorzunehmen sowie eine strategische Personalplanung zu etablieren