

# IT-Marketing bei einem Veränderungsprojekt am Beispiel der Business Area Steel Europe AG

Friedhelm Kopka

Dass die IT eine unterstützende Rolle in Unternehmen spielt, wird durch das laufende Geschäft (Fachbereiche, IT-Kunden) weitgehend bestätigt. Dass die IT jedoch tatsächlich eine entscheidende Rolle im Unternehmen hat, nehmen die wenigsten wahr. Jedenfalls wird diese maßgebliche Rolle der IT in den meisten Fällen so vom Business nicht bestätigt. Am Beispiel der Business Area Steel Europe AG (BA SE) wird gezeigt, was zu tun ist, damit die IT-Kunden im eigenen Haus die IT als internen Dienstleister, Servicepartner und insgesamt als integralen Bestandteil der Wertschöpfungskette wahrnehmen. Es wird herausgearbeitet, was ein diesbezügliches Veränderungsprojekt zwischen Business und IT bewirkt und weshalb die Business- und IT-Verantwortlichen darin proaktiv mitwirken müssen.

## 1 ThyssenKrupp und Business Area Steel Europe AG

ThyssenKrupp ist ein weltweit tätiger integrierter Werkstoff- und Technologiekonzern. Über 180.000 Mitarbeiter arbeiten mit Ideen und Innovationen in über 80 Ländern an Produktlösungen für nachhaltigen Fortschritt. Sie erwirtschafteten im Geschäftsjahr 2010/2011 einen Umsatz von 49 Mrd. Euro. Business Areas bündeln die Aktivitäten und das Know-how des Konzerns. Die Business Area Steel Europe AG (BA SE) gehört als eine der Business Areas des ThyssenKrupp-Konzerns zu den weltweit technologisch führenden Qualitätsflachstahl-Anbietern. Mit rund 29.000 engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und hocheffizienten Anlagen liefert die Business Area intelligente Stahlprodukte für die Innovationen von morgen mit einem Umsatz von 12,8 Mrd. Euro im Geschäftsjahr 2010/2011.

Kundennähe und profitables Wachstum sowie Sicherung und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität durch kontinuierliche Effizienzsteigerungsprogramme mit einer systematischen Stärkung der anerkannten Technologiekompetenz bei Prozessen und Produkten gehören zur strategischen Ausrichtung von Steel Europe. In diesem Rahmen hebt die Sicherstellung steelspezifischer Geschäftsprozesse durch optimale Informationstechnologie (IT) Potenziale und liefert einen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg der BA SE.

## 2 Informationstechnologie (IT) – die Nervenbahnen des Unternehmens

»IT plays a supporting but decisive role in the company!« Dies mag zwar das Selbstverständnis einer IT sein, die sich auch und

gerade als Enabler im Unternehmen sieht. Doch was ist zu tun, damit der IT-Kunde, repräsentiert durch das Business, die IT diesem Verständnis entsprechend im eigenen Haus als Servicepartner und als integralen Bestandteil der Wertschöpfungskette sieht? Drei wesentliche Zielsetzungen sind zu verfolgen:

1. Das Wissen in der IT um unternehmensspezifische Geschäftsprozesse ist das MUSS für die Akzeptanz beim Kunden, um eine erfolgreiche Zusammenführung von geschäftsspezifischem und technologischem Know-how sicherzustellen (»IT follows Business« und »Business follows IT«).
2. Ein zuverlässiges, effizientes, ziel- und ergebnisorientiertes Projektmanagement ist durch IT gemeinsam mit dem Kunden sicherzustellen.
3. Das Mitgestalten und Sicherstellen von Prozessen mithilfe optimaler Informationstechnologie hat unter Einbeziehung und Übernahme der durch den Konzern angebotenen IT-Lösungen zu erfolgen.

Das Erreichen dieser drei Zielsetzungen führt zu einer gesamtheitlichen »Kompetenz für Prozesse, Projekte, IT«, die maßgeblich dazu beiträgt, den Unternehmenserfolg sicherzustellen. Hierzu ist es erforderlich, dass die IT-Mitarbeiter durch stetige Aus- und Weiterbildung Kompetenzen erlangen, erhalten und ausbauen. Nicht zu unterschätzen ist die Kunden- und Serviceorientierung. Einen Tick besser zu sein, als der Kunde es von der IT erwartet, das ist der Weg zum Servicepartner mit dem Ziel, Business-Innovationen zu ermöglichen (»IT als Enabler«).

Für das »IT-Marketing« im Tagesgeschäft und für die gesamte Ausrichtung der IT muss diesen Zielsetzungen entsprechend auf dem Weg zum IT-Service-Partner/Enabler Verantwortung für folgende Aufgaben übernommen werden:

- Überzeugen durch Schaffung eines Wertbeitrags der IT: Dies beinhaltet das Sicherstellen nachvollziehbarer Planungs- und Steuerungsprozesse für IT-Projekte, z.B. durch eine »Härtegradlogik« zur Überprüfung der Wirksamkeit für den Kunden (d.h. sofort und nachhaltig prüfen, ob die IT-Projekte tatsächlich den Wertbeitrag für das Business liefern).
- Optimieren der Kommunikation und der Beziehung mit dem Business: »Der Mensch im Mittelpunkt (IT-Kunde, IT-Mitarbeiter)« durch stetigen Informationsaustausch, z.B. persönlich, Abteilungsveranstaltungen oder durch Einsatz von Web-2.0-Techniken (z.B. Wissen auf Abruf, CIO-Blog).

- ▶ Gemeinsames Planen und Umsetzen von Veränderungsprojekten zwischen Business und IT: von der Organisation bis zu IT-Lösungen. Entscheidungen in Prozess- und Projektboards sowie regelmäßige Berichterstattung in Lenkungskreisen schaffen eine gemeinsame Basis und Vertrauen.

Wie diese Überlegungen bei der BA SE umgesetzt wurden, schildern folgende Ausführungen.

### 3 Veränderungsprojekt »Integrierte IT in der BA SE«

#### Ausgangssituation und Zielsetzung

Historisch begründet verantworten über 30 Direktionsbereiche und Tochtergesellschaften in der BA SE ihre eigene IT (dies umfasst Budget, Hardware, Software und Anwendungen), sie haben eigenes IT-Personal und kaufen extern IT-Dienstleistungen ein. Outsourcing von Infrastruktur, wie Server, Netze oder SAP-Hosting, werden von einem Direktionsbereich koordiniert und zur Verfügung gestellt. Diese fragmentierte Ausgangssituation zeigt einen tief greifenden Handlungsbedarf (»To do«), der in folgenden Handlungsfeldern durch Business und IT gemeinsam zu bearbeiten ist:

- ▶ IT-Governance  
Konzernpotenziale der geschäftsneutralen IT werden derzeit noch nicht in Gänze genutzt. Ein Beispiel hierfür sind Rechenzentrumsleistungen wie Server/Storage, die heute dezentral vorliegen und künftig zentral gebündelt werden.  
*To do:* Eine optimale Nutzung des Konzernverbunds in Bezug auf die Industrialisierung/Standardisierung von IT-Dienstleistungen ist umzusetzen. In diesem Zusammenhang ist ein gesteuerter Best-Practice-Austausch von zentraler Bedeutung. Als Voraussetzung ist eine fachlich zentrale und disziplinarisch dezentrale IT-Organisation einzuführen.
- ▶ IT-Architektur  
Die IT-Architektur wird derzeit zu großen Teilen dezentral oder lokal bestimmt. Dies führt zu Wildwuchs bei Hard-/Software und Anwendungen, wodurch Risiken und Kosten steigen.  
*To do:* Eine effektive IT-Struktur mit optimiertem und harmonisiertem Bebauungsplan ist zu erstellen, um hierdurch Standardisierung und Schnittstellenreduzierung zu ermöglichen.
- ▶ IT-Projekte  
Eine übergreifende Steuerung von Projekten und Ressourcen fehlt, was z.B. zu mangelhafter Priorisierung und unkontrollierten Fremdeinsätzen von IT-Dienstleistern führt.  
*To do:* Eine gemeinsame Priorisierung von Projekten ist durch Prozessboards als Entscheidungsgremien unter Einbeziehung der IT-Verantwortlichen und Kunden durchzuführen, und zwar mit dem Nachweis des Wertbeitrags der IT für das jeweilige IT-Vorhaben.

- ▶ IT-Skills  
Es existiert keine BA-SE-weite IT-Personalentwicklung. Dies bedeutet eine hohe Abhängigkeit von externen Partnern.

*To do:* Es ist Transparenz über vorhandene Skills für Wissenstransfer, Personalentwicklung und Ressourcenmanagement herzustellen. Im Ergebnis soll eine bessere Steuerung der IT-Ressourcen zu einer Reduzierung von Drittleistungen führen und ein BA-SE-weites Skill-Pooling sowie eine effektive IT-Personalentwicklung ermöglichen.

- ▶ IT-Kosten  
Bedingt durch den Wildwuchs – wie bei IT-Architektur beschrieben – fehlen die Voraussetzungen für eine BA-SE-weite Optimierung der IT-Kosten. Konkrete Aussagen zu Kosten, aber auch zu Einsparungspotenzialen wären nicht möglich.

*To do:* Zur Optimierung und Risikominimierung ist eine Transparenz über die IT-Kosten herzustellen. Dies ist gleichzeitig eine Voraussetzung für eine weiterführende Realisierung von IT-Synergien.

- ▶ IT-Marketing  
Hier existieren bereits sehr gute Vorgehensweisen, die sich insbesondere aus der Kundennähe mit intensivem Geschäftsprozess-Know-how durch die IT ergeben. Dies ist bei Weitem nicht ausreichend und bedarf neuer Aktivitäten.

*To do:* Aus dem Handlungsbedarf resultiert ein notwendiger Veränderungsprozess. Die hierfür erforderliche Zusammenarbeit von Business und IT ist für die Schärfung der Wahrnehmung der IT und ihre Akzeptanz durch das Business zu nutzen. Generierung von Kundennutzen über die Kundenerwartungen hinaus durch die IT stellt sicher, dass die IT als interner Servicepartner erkannt wird. Weitere Aktivitäten sind:

- Durchführung von Kundenbefragungen, um diese besser zu verstehen und um die Akzeptanz der IT durch das Business bewerten zu können;
- Förderung einer gemeinsamen Sprache zwischen Kunde und IT mittels Wörterbuch/Glossar, aber vor allem durch enge Zusammenarbeit zwischen Fachbereich und IT;
- Aufbau und nachhaltige Pflege eines integrierten Dokumenten-, Informations- und Wissensmanagements.

Die Aufarbeitung dieser Ausgangssituation und der daraus abgeleitete Handlungsbedarf wurde nach Monaten angespannter Diskussionen gemeinsam in Workshops, Klausurtagungen und Einzelveranstaltungen zwischen CIO und IT-Verantwortlichen auf allen Ebenen der Direktionsbereiche und Tochtergesellschaften durchgeführt und stetig mit dem Business diskutiert und abgestimmt. Im Ergebnis vereinbarten Business und IT gemeinsam das Zielbild eines übergreifenden Organisations- und Prozessmodells mit internen und externen Schnittstellen für eine integrierte IT in der BA SE zur Unterstützung der Geschäftsprozesse. Zur Erreichung des Zielbilds musste der o.g. Handlungsbedarf bearbeitet werden. Dies wurde innerhalb eines halben Jahres bis zum 30.09.2010 abgeschlossen und in die Umsetzungsphase überführt. Voraussetzung für die Um-

setzung der integrierten IT in der BA SE ist das gemeinsame Arbeiten von Business und IT in diesem Veränderungsprojekt und nicht zuletzt der Beschluss des Vorstands.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass ein gemeinsames Wirken von Business und IT in einem Veränderungsprojekt das beste interne Marketing für die IT darstellt und so den Weg für eine nachhaltige Akzeptanz der IT als Servicepartner ebnet.

#### 4 Umsetzung der Ergebnisse der »Integrierten IT in der BA SE«

##### 4.1 Optimale Nutzung des Konzernverbunds durch die integrierte IT

Die Implementierung der integrierten IT (BA SE IT) als Plattform für die Bündelung, Weiterentwicklung und nachhaltige Zusammenarbeit der IT mit dem Business in der BA Steel Europe mit optimaler Nutzung des Konzernverbunds wurde mittlerweile umgesetzt. Insbesondere wird nun die Zusammenarbeit zwischen der BA SE und dem Konzern optimiert sichergestellt. Die IT der BA SE folgt der IT-Strategie von ThyssenKrupp, z.B. bei der Informationssicherheit, der IT-Architektur, der Projektmanagementmethodik und beim Lizenzmanagement. Geschäftsneutrale Ressourcen und IT-Lösungen werden durch die BA SE von den ThyssenKrupp IT-Services abgenommen. Dies gilt z.B. für die Erbringung von Dienstleistungen des Rechenzentrums, für Desktop-Management, Telefonie, LAN/WAN oder E-Mail. Zusätzlich werden durch die ThyssenKrupp Business Services geschäftsneutrale Leistungen und Prozesse angeboten und von der BA SE übernommen, wie beispielsweise Rechnungswesen und Personalabrechnungen.

##### 4.2 Organisation der integrierten IT

Die integrierte IT umfasst die gesamte BA SE und setzt sich zusammen aus den Gremien IT-Governance-Board, IT-Control-Board und IT-Managementkreis. Dazu werden in acht steelspezifischen Handlungsfeldern wesentliche IT-

Aufgaben wahrgenommen (vgl. Abb. 1). In den IT-Boards gefällte Entscheidungen sind bindend für alle Direktionsbereiche und Tochtergesellschaften.

- ▶ Das IT-Governance-Board ist das oberste IT-Entscheidungsgremium in der BA SE und übernimmt die fachliche Führung der integrierten IT (IT-Richtlinienkompetenz). Der CIO der BA SE ist der Vorsitzende des IT-Governance-Boards. Das Gremium optimiert die Regeln der Zusammenarbeit, steuert übergeordnet die steelspezifischen IT-Handlungsfelder und trifft die Entscheidungen für die IT in der BA SE unter Beachtung der Regeln und Vorgaben der BA SE und des Konzerns.
- ▶ Das IT-Control-Board ist das Aufsichtsgremium (Vorstand, Geschäftsführer, Direktoren), das die Konformität der IT zu den Geschäftsprozessen sicherstellt und insbesondere strategische IT-Entscheidungen in der BA SE trifft, die durch das IT-Governance-Board vorbereitet wurden. Gleichzeitig dient es als Eskalationsinstanz.
- ▶ Zusätzlich zu den Gremien und IT-Handlungsfeldern in Abbildung 1 gibt es den IT-Managementkreis BA SE. Er bildet das Forum, in dem über aktuelle IT-Themen, IT-Projekte, Best Practices und Veränderungen in der BA SE sowie im Konzern informiert wird. Dem IT-Managementkreis gehören grundsätzlich alle IT-Verantwortlichen der BA SE an.

Jedes steelspezifische IT-Handlungsfeld hat eine fachliche IT-Richtlinienkompetenz. Als Mitglied des IT-Governance-Boards entscheidet der Leiter eines IT-Handlungsfelds über die zukünftige Ausrichtung der IT in der BA SE mit. Die integrierte IT strukturiert sich demnach in disziplinarische und fachliche Führung, wobei die disziplinarische Führung in den Direktionsbereichen und Tochtergesellschaften bleibt. Entscheidungen in den Gremien der integrierten IT und in den steelspezifischen IT-Handlungsfeldern sind verpflichtend für alle Direktionsbereiche der SE AG und Tochtergesellschaften.

##### 4.3 Führung und Teamarbeit in IT-Handlungsfeldern

Die IT-Handlungsfelder umfassen die inhaltlichen Ergebnisse, die in dem Veränderungsprojekt bis 30.09.2010 gemeinsam erarbeitet

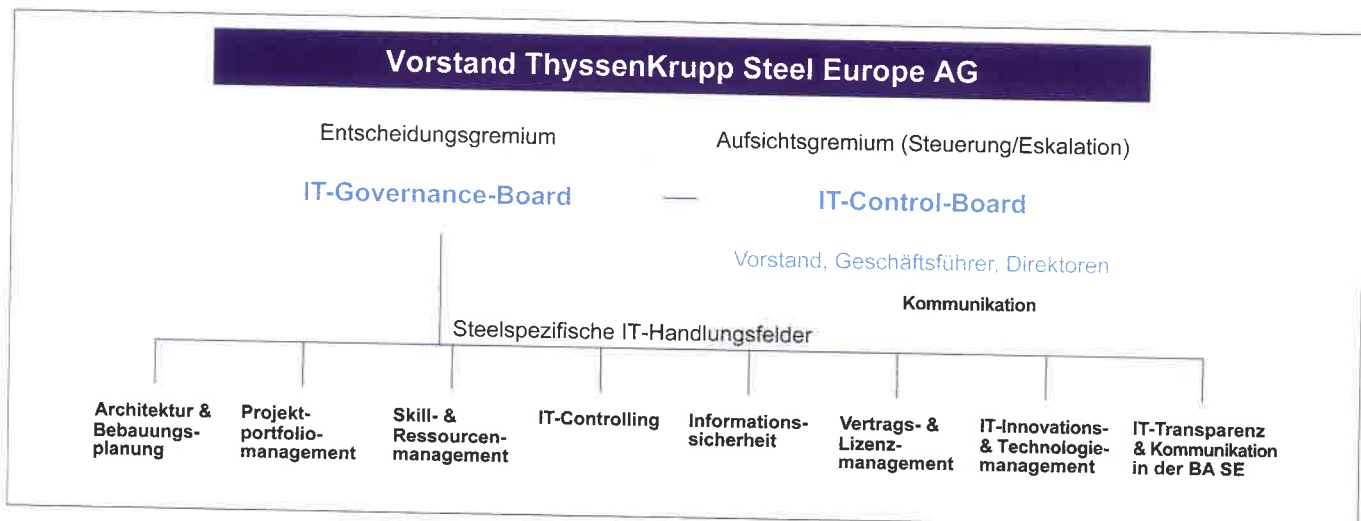


Abb. 1: Organisation der integrierten IT in der BA SE



wurden. Zudem wurde IT-Governance als übergreifendes Handlungsfeld etabliert. Tabelle 1 zeigt die fachlichen Zielsetzungen und Aufgaben der einzelnen Handlungsfelder, die im Wesentlichen aus dem oben beschriebenen Handlungsbedarf abgeleitet sind. Jedes Handlungsfeld wird durch einen Leiter verantwortet. Aus den Direktionsbereichen und Tochtergesellschaften arbeiten Mitarbeiter in den verschiedenen IT-Handlungsfeldern mit. Hierdurch wird sichergestellt, dass Entscheidungen in der gesamten BA SE umgesetzt werden.

#### 4.4 Nachhaltige Sicherstellung der integrierten IT

Zur nachhaltigen Sicherstellung der integrierten IT wurden neue Rollen geschaffen und bestehende Rollen angepasst:

- IT-Verantwortliche/IT-Leiter sind Mitarbeiter in Direktionsbereichen und Tochtergesellschaften. Sie koordinieren/verantworten die steelspezifischen Geschäftsprozesse sowie den unterstützenden IT-Einsatz.
- IT-Kundenbetreuer/IT-Ansprechpartner fungieren in einem Direktionsbereich als zentrale IT-Ansprechpartner für die IT-Verantwortlichen/IT-Leiter. Sie kennen insbesondere die Prozesse in den Einheiten und stellen hierdurch das Business/IT-Alignment sicher.
- IT-Ressourcenmanager sorgen zentral für die nachhaltige Transparenz im Hinblick auf Ressourceneinsatz, vorhandene Skills und den Einsatz von Best Practices.
- IT-Handlungsfeldleiter haben Richtlinienkompetenz für ihr Handlungsfeld.

*Fazit:* Die Zusammenarbeit von Business und IT in den genannten Strukturen und der beschriebenen Rollenverteilung hat eine nachhaltige Akzeptanz der IT als Servicepartner geschaffen. Die verantwortliche Rolle der Mitarbeiter bietet die Möglichkeit, Veränderungen proaktiv mitzugestalten. Die Vernetzung der Rollen ist neben der Führung und der Teamarbeit in den IT-Handlungsfeldern das Fundament der integrierten IT und bildet damit auch eine optimale Aufstellung in Richtung der ThyssenKrupp AG.

## 5 IT-Marketing für das Veränderungsprojekt

Bisher wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass die Zusammenarbeit im Veränderungsprojekt neben den fachlichen/funktionalen Aspekten auch dem internen Marketing der IT diene. Dieser Gedanke soll im Folgenden eingehender erörtert werden.

Der Marketingbegriff wird je nach Betrachtungsperspektive unterschiedlich definiert. Allein in Wikipedia lässt sich eine Vielzahl von Marketingdefinitionen recherchieren. Ein u.E. nach passender Beitrag lautet: »Marketing ist die konzeptionelle, bewusst marktorientierte Unternehmensführung, die sämtliche Unternehmensaktivitäten an den Bedürfnissen gegenwärtiger und potentieller Kunden ausrichtet, um die Unternehmensziele zu erreichen« [Runia et al. 2005, S. 4]. Werden Unternehmensführung und -aktivitäten ersetzt durch die Begrifflichkeit »IT-Führung/IT-Aktivitäten«, so zeigt sich das gewählte IT-Marketing-Vorgehen für das hier beschriebene Veränderungsprojekt.

### 5.1 Komplexe und grundsätzliche Veränderungsprozesse benötigen überzeugte Mitwirkende

Tief greifende Veränderungsprozesse in einer seit vielen Jahrzehnten eingeschwungenen IT-Struktur durchführen zu wollen, das bedarf zunächst einmal der vollen Unterstützung des Vorstands. Von mindestens gleich hoher Bedeutung ist es, die Business-Verantwortlichen (Direktoren/Geschäftsführer) mit ihren Teams als verantwortliche Projektgestalter mit einzubinden. Die Veränderungsprojekt-Verantwortlichen können letztendlich so umfassende Veränderungen nur dann umsetzen, wenn sie selbst von Mehrwert und Zukunftsorientierung dieser Entwicklung überzeugt sind. Mehrwert und Zukunftsorientierung leiten sich wiederum von den Kunden-/Business-Bedürfnissen ab und sind in den Fokus des Denkens und Handelns der IT-Verantwortlichen zu stellen.

<b>IT-Governance (übergreifend)</b>	• Nachhaltige Sicherstellung der integrierten IT (BA SE IT) in der BA SE; optimale Nutzung Konzernverbund
<b>Architektur &amp; Bebauungsplanung</b>	• Schaffung von Synergien durch harmonisierte und den Anforderungen der Stahlfertigung entsprechende IT-Architekturen
<b>Projektportfoliomanagement</b>	• Gemeinsamer Planungs- und Steuerungsprozess für IT-Projekte unter Anwendung einheitlicher Kriterien (z.B. »Wertbeitrag IT-Projekte«, Prozessboards SE-AG)
<b>Skill- &amp; Ressourcenmanagement</b>	• Transparenz über vorhandene Skills für: Wissenstransfer, Personalentwicklung, Ressourcenmanagement
<b>IT-Controlling</b>	• Transparenz über IT-Kosten, Nutzen und Kennzahlen zur Optimierung und Risikominimierung
<b>Informationssicherheit</b>	• Sicherstellung der Ordnungsmäßigkeit der steelspezifischen Prozesse. Hierzu sind alle relevanten Normen und Gesetzesanforderungen zu berücksichtigen.
<b>Vertrags- &amp; Lizenzmanagement</b>	• Verträge und Lizenzen sind revisionssicher verfügbar zu halten. Einhaltung der Compliance und Koordination zur Kostenoptimierung.
<b>IT-Innovations- &amp; Technologiemanagement</b>	• Identifizierung und Bewertung von IT-Trends und IT-Innovationen; Aufbau und Pflege von Partnerschaften mit Unis, strategischen Dienstleistern, Konzernen
<b>IT-Transparenz &amp; Kommunikation in der BA SE</b>	• Bereitstellung von Prozessen, Werkzeugen, Berichten für eine BA SE übergreifende Information, Kommunikation und Dokumentation je IT-Handlungsfeld

Tab. 1: IT-Governance und acht IT-Handlungsfelder

**5.2 Neue Unternehmens-/IT-Ziele als Chance begreifen**

Nicht überraschend hatten anfangs die meisten IT-Verantwortlichen Bedenken. Wie Spencer Johnson in seiner Parabel »Die Mäusestrategie für Manager« verdeutlicht, zeigte sich auch hier die Angst vor Veränderung. In der »Mäusestrategie« wird Veränderung nicht als Schicksal hingenommen, sondern als Chance aktiv genutzt [Johnson 2001]. Die verantwortliche Rolle der IT-Mitarbeiter bietet die Chance, Veränderungen derart proaktiv mitzugestalten, dass der Erfolg einer zukünftigen gemeinsamen IT sichergestellt wird. Die Übernahme von Verantwortung war auch gleichzeitig der Hebel für die engagierte Mitwirkung im Projekt. Die Frage des Vorstands, ob die IT-Verantwortlichen das Veränderungsprojekt selbst durchführen wollen oder ein Berater hinzugezogen werden soll, wurde eindeutig beantwortet: »Wir, IT mit unseren Kunden, machen es selbst!«

**5.3 IT-Aktivitäten an den Bedürfnissen gegenwärtiger und potenzieller Kunden ausrichten**

Weitere wesentliche Erfolgsfaktoren des Veränderungsprozesses waren die offene, zuverlässige Kommunikation und das permanente Einbeziehen der Kunden von Anfang an. Gemeinsam mit den IT-Kunden (BA-SE-Vorstand, Direktoren/Geschäftsführer, Prozessverantwortliche in Fachbereichen) haben CIO und IT-Verantwortliche auf allen Ebenen der Organisationseinheiten die Umsetzung der »Integrierten IT in der BA SE« geplant, erprobt und zum 01.10.2010 gestartet.

**5.4 Ziele verständlich machen**

Die Weichenstellung von einer unterstützenden IT-Rolle hin zu der Rolle der IT als interner Servicepartner und integraler Bestandteil der Wertschöpfungskette erfolgt durch Motivation und Beteiligung der Akteure. Ein Bild, wie es auch Antoine de Saint-Exupéry zeichnet: »Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten,

*endlosen Meer.*« Daraus lässt sich ein weiterer wichtiger Motivationsbaustein ableiten: Durch das Veränderungsprojekt ist die IT in der BA SE sichtbarer und präsenter geworden. Aber auch IT-intern änderte sich der Fokus. So wirkten IT-Mitarbeiter letztlich aktiv an der Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes mit, indem sie zu der Erkenntnis gelangten: »Je wichtiger und akzeptierter die IT, desto sicherer ist mein Arbeitsplatz.« Dies führte zu einer hohen Motivation der IT-Mitarbeiter im Veränderungsprojekt.

Die klaren Zielsetzungen des Projekts wurden jedoch auch auf die individuelle Ebene heruntergebrochen. So wurden gemeinsam individuelle Ziele für die Mitarbeiter in den verschiedenen IT-Handlungsfeldern ihren Rollen entsprechend vereinbart, verbunden mit Auswirkungen auf das Jahreszielentgelt für den einzelnen Mitarbeiter.

**5.5 Projektportfoliomanagement zur Sicherstellung des Wertbeitrags der IT**

Um den Wertbeitrag der IT sicherzustellen, wurde im Rahmen des Projektportfoliomanagements eine Härtegradlogik eingeführt. Der IT-Kunde wird durch einen strukturierten und organisierten Planungs- und Steuerungsprozess für IT-Projekte nachvollziehbar über die Werte, die IT liefert, informiert (vgl. Abb. 2).

Hierzu setzt die IT eine Härtegradlogik zur nachhaltigen Wertbeitragsverfolgung für den Kunden ein, und zwar von der Idee über Zeitpläne und Potenziale (Wertbeitrag gemeinsam mit dem Kunden berechnet/beschrieben) bis zur Überprüfung der Wirksamkeit (sofort und nachhaltig). Durch dieses gemeinsame Vorgehen zwischen Kunde und IT verlagert sich die Diskussion vom Rechtfertigen der Kosten durch die IT hin zu Mehrwert für den Kunden durch IT-Projekte und schafft Vertrauen, dass Investitionen Business-Innovationen ermöglichen.

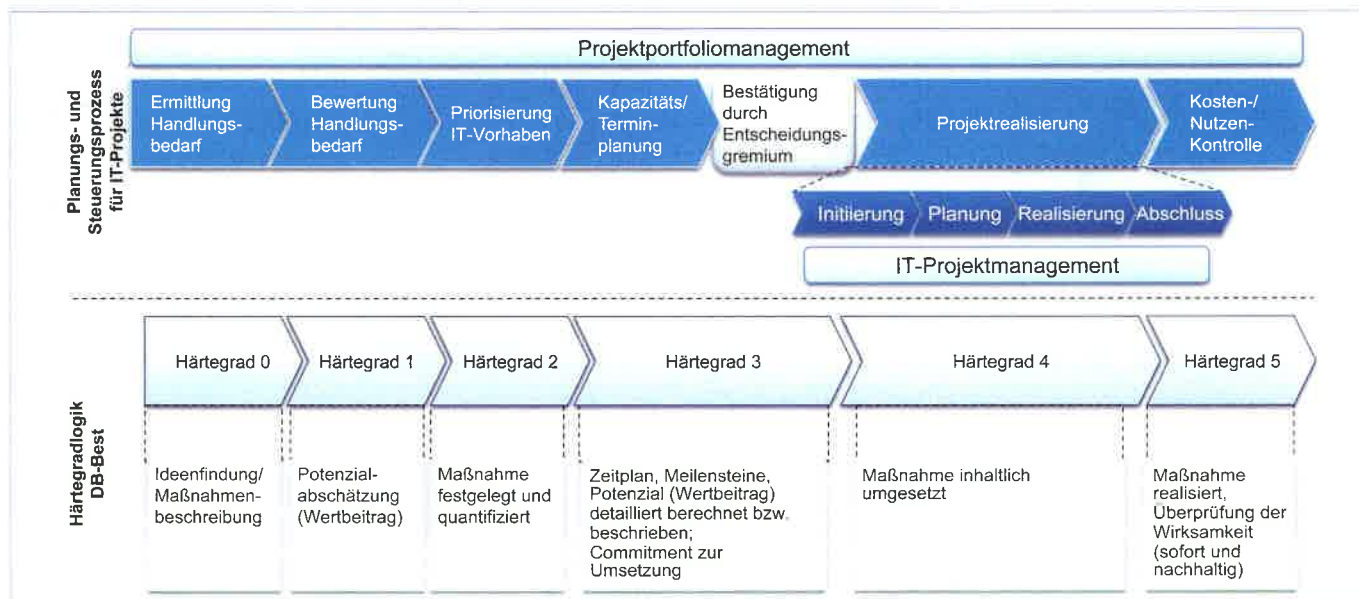


Abb. 2: Planungs- und Steuerungsprozess für IT-Projekte mit Härtegradlogik zur Überprüfung der Wirksamkeit

### 5.6 Kommunikation mit dem Business optimieren: »Der Mensch im Mittelpunkt«

»Das Einzige, was stört, ist der Kunde«! In dem Buch von Edgar K. Geffroy [Geffroy 2000] wird deutlich, dass es nicht um den Kunden in der Rolle als Geschäftspartner alleine geht, sondern um den Menschen. Dies bedeutet für die Führung im Unternehmen, neben der disziplinarischen eine fachliche Führung zu etablieren. IT-Experten können dann neben den hierarchisch üblichen Funktionen in Unternehmen als Fachexperten oder Projektspezialisten gleichrangig agieren. Mitarbeiter zeigen sich in fachlich verantwortlichen Positionen deutlicher und werden als Experten anerkannt und weiterentwickelt, was insbesondere für die Motivation der Menschen eine wesentliche Rolle spielt.

Einhergehend mit dieser Veränderung ist die soziale, emotionale Kompetenz in der Mitarbeiterführung und im Kundenkontakt bei Führungskräften und den Experten zu stärken, zu fördern und zu fordern. Ein Instrument hierzu ist die klassische Personalentwicklung – sowohl in Form von Qualifizierungen als auch organisatorischen Entwicklungen auf höherwertige Funktionen.

*Fazit:* Auch wir in der IT müssen lernen, den Menschen als Kern unseres Geschäfts zu sehen: Human Power statt IT Power! ▶

## 6 Literatur

[Geffroy 2000] *Geffroy, E. K.*: Das Einzige, was stört, ist der Kunde. Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 2000.

[Johnson 2001] *Johnson, S.*: Die Mäusestrategie für Manager. Heinrich Hugendubel Verlag, München, 2001.

[Runia et al. 2005] *Runia, P.; Wahl, F.; Geyer, O.; Thewissen, C.*: Marketing. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München, 2005.



### Friedhelm Kopka

studierte Organisation und Wirtschaftsinformatik. Bei ThyssenKrupp Steel Europe AG ist er als Direktor tätig. Er verfügt über 40 Jahre Erfahrungen »rund um die IT«. Schwerpunkte seiner Tätigkeiten sind: Aufbau von Vertriebsstrukturen und der dazugehörigen IT-Servicemanagement-Organisation zur Vertriebs-/Betriebsunterstützung; Entwicklung, Umsetzung von IT-Strategien sowie Gestaltung, Einführung von IT-Governance in Unternehmen; Leitung von Großprojekten und von Changemanagement-Programmen.

Dipl.-Wirtsch.-Inf. Friedhelm Kopka  
ThyssenKrupp Steel Europe AG  
Information Technology  
Direktor/Senior Vice President  
Franz-Lenze-Str. 15  
47166 Duisburg  
friedhelm.kopka@thyssenkrupp.com  
www.thyssenkrupp.com