



# IT-STRATEGIE BRAUCHT EINE *Identität*

VON MICHAEL DVORAK

**D**ass die IT in der Energiewirtschaft eine entscheidende Rolle für das Business spielt, bezweifelt wohl niemand. Die gesetzlichen Regularien sind hier besonders strikt, gleichzeitig gilt es fast permanent neue Themen wie innovative Kundenservices, „E-Mobility“ sowie „Smart Grid“ oder „Smart Meter“ also intelligente Stromnetze und -zähler aber auch Anforderungen an die Energieeffizienz abzudecken. Deshalb hat sich die Energie Steiermark schon längst weg vom klassischen Versorger entwickelt hin zum Anbieter von Dienstleistungsprodukten mit Mehrwert. Und das gilt ebenfalls für ihre IT-Organisation.

„Heute müssen wir uns nicht mehr in Geschäftsprozesse hinein reklamieren“, konstatiert Wolfgang Galler. „Die Leute kommen aus den Business-Bereichen von selber zu uns, präsentieren uns ihre Ideen und fragen, welche Lösung wir dazu liefern können.“ Für den IT-

Leiter der Energie Steiermark hat sich der Stellenwert der IT komplett verschoben. „Ohne die IT-Spezialisten kann das Business heute seine Arbeit nur bedingt bewältigen, weil fast alle Prozesse bereits IT-gestützt ablaufen.“

Für Galler und seine knapp 60-köpfige Organisation bedeutet das gleichzeitig allerdings auch eine beträchtliche Herausforderung. Es gilt 2.000 Arbeitsplätze, 430 Server in zwei Rechenzentren und indirekt 600.000 Endkunden zu betreuen und über Shared Services auch als Dienstleister für weitere Konzerntöchter, sowie im Bereich der Übertragungstechnik als Netzwerkinfrastruktur-Partner von Tele2 zu fungieren. Daneben müssen strategische Themen, Compliance-Aspekte und die wichtige Thematik IT-Security ebenfalls abgedeckt werden. Umso wesentlicher ist es für den IT-Bereich, sich zu definieren und klar zu positionieren. Andernfalls würde er von der Flut der Anforderungen überrollt werden. >

*Mit einer **IT-GOVERNANCE-INITIATIVE** stellte **WOLFGANG GALLER** sicher, dass die IT der **ENERGIE STEIER-MARK** mit den vorhandenen Ressourcen in die richtige Richtung steuern kann. Der IT-Leiter setzt dabei auf Transparenz, Kundenorientierung in Form einer optimierten Unterstützung des Business und auf Kommunikation – nach außen und innen. Denn IT-Governance muss zwar top down vom Management geschaffen werden, gelebt und unterstützt werden muss sie aber von allen Mitarbeitern.*



*Durch die neue Form von IT-Governance werden wir sehr rasch in strategische Entscheidungen eingebunden, um rechtzeitig Input einbringen zu können. Es gilt vor allem darauf zu achten, unsere Ressourcen entsprechend sinnvoll in die richtige Richtung weiter zu entwickeln und dabei den Fokus auf das Kerngeschäft zu setzen.*

Wolfgang Galler,  
Leiter Konzern-  
Informationstechnologie  
Energie Steiermark –  
Steweg-Steg GmbH

## Die Chance für IT-Governance

Eines steht für Wolfgang Galler fest: „Um IT-Governance zu schaffen, muss man das Management ins Boot holen. Der Auftrag in welche Richtung es geht, muss ganz klar von der Unternehmensleitung kommen.“ Die Gelegenheit dazu bot sich im Zuge einer strategischen Neuausrichtung des Konzerns durch den neuen Vorstand. Das Thema Corporate Governance nahm bei der neuen Konzernleitung von Beginn an hohe Priorität ein, und die Rolle des CIO wurde direkt durch diese übernommen und dadurch frühzeitig in strategische Überlegungen eingebunden. Galler nützte diese Chance, um die IT als Business Enabler zu positionieren und IT-Governance neu zu definieren: „Es geht um die Vision: Was bedeutet die IT für ein Unternehmen? Wenn sie ein zentraler Erfolgsfaktor und ein wettbewerbsfähiger Service Partner sein soll, dann müssen sich Konzernleitung und Business dazu bekennen.“

Neben einer Festlegung der IT-Governance wurde auch ein Leitbild der Konzern-IT implementiert, das inhaltlich die Themen „Vision – IT ein zentraler Erfolgsfaktor und wettbewerbsfähiger Service Partner für die Energie Steiermark“ und selbstverständlich „Mission, Strategie und Werte“ behandelt. Dies wurde als Commitment der Arbeit der IT-Abteilung in Richtung Business definiert.

In weiterer Folge und in Abstimmung mit der Konzernführung, der Konzern-Strategie und der Corporate-Governance, wurde die IT-Governance und damit verbunden das IT-Demand-Management als eigenständiger Prozess implementiert und in einer eigenen Konzernrichtlinie festgehalten. „Wir werden dadurch sehr rasch in strategische Entscheidungen eingebunden, um rechtzeitig Input einbringen zu können“, erklärt Galler, und weiter: „Es gilt darauf zu achten, unsere Ressourcen entsprechend sinnvoll in die richtige Richtung weiterzuentwickeln und den Fokus auf das Kerngeschäft zu setzen.“

Das Thema Ressourcenplanung stellte für den IT-Leiter einen ganz wesentlichen Grund für die Governance-Initiative dar: „Die IT müsste unendliche Ressourcen haben und auch die wären vermut-

lich rasch verbraucht. Gleichzeitig kann sich eine IT-Organisation heute kaum mehr erlauben bei einer Business-Anforderung zu sagen: Das geht nicht, dazu haben wir nicht genug Ressourcen. Das wäre nur bedingt akzeptabel.“

Genau das galt es der Konzernleitung und den Fachbereichen zunächst klar zu machen: Dass es der IT eben nicht darum ging, „mehr“ zu bekommen, sondern sicherzustellen, dass sie mit den vorhandenen Ressourcen künftig in die richtige Richtung steuert – und zwar in jene, die das Unternehmen vorgibt. „Mit einer Steuerung per Zuruf kann dieses Ziel jedoch nicht erreicht werden. Einer solchen Form der Beauftragung darf daher keine Bedeutung mehr zugestanden werden“, stellt Galler klar.

Damit wurde gleichzeitig auch die Basis für ein strategisches IT-Demand-Management und eine daraus resultierende Priorisierung geschaffen. Auch diese muss aus Gallers Sicht von ganz oben kommen. In der Energie Steiermark definiert sich das „oben“ durch den sogenannten „IT-Strategiekreis“, der neben dem Vorstand – der auch die Rolle des CIO inne hat, aber dessen Aufgaben an den IT-Leiter delegiert – die Geschäftsführer und Bereichsleiter der einzelnen Geschäftsfelder sowie die Key Player aus den Fachbereichen umfasst. Für die IT heißt das, dass sich die Kunden festlegen müssen und in die Pflicht genommen werden können. Es heißt allerdings auch, dass sich die IT selbst deklariert und ihre Aufgaben und ihre Rolle als messbarer und einschätzbarer Partner definiert. Das wiederum bedeutet an mehreren Fronten eine Menge an Herausforderungen. Es gilt, Fakten zu schaffen, zu messen, zu dokumentieren und sich als Serviceorganisation weiter zu entwickeln. Die IT der Energie Steiermark betrat damit allerdings kein völlig neues Terrain, weil man sich mit den internen Prozessen bereits komplett nach ITIL ausgerichtet hatte.

## Die Wahrheit steckt im Detail

„Heute wird von jedem Hochverfügbarkeit gewünscht. Das muss man jedoch

relativieren“, meint Wolfgang Galler. „Für die Kunden mag auch eine nachweislich kurze Responsezeit subjektiv noch immer zu lang erscheinen und etwas, was IT-technisch ein kleines Problem ist, kann für den Kunden in seiner konkreten Situation sehr unangenehm sein.“

Also ging die IT daran, ein IT-Risikomanagement und eine IT-Sicherheitsstrategie zu implementieren, um die objektiv kritischen Dienste herauszufiltern. Die Bewertungskriterien waren Vertraulichkeit, Verfügbarkeit und Integrität, die nach einem bestimmten Algorithmus zusammengesetzt wurden; unterstützt wurde man dabei von den Experten der Fachhochschule Joanneum. Entscheidend war jedoch, dass man die Bewertung gemeinsam mit den Fachbereichen vornahm, um die IT-Brille abzulegen und zu einer gemeinsamen Sichtweise zu gelangen.

Auf dieses Zusammenspiel kommt es noch mehr in der täglichen Praxis, zum Beispiel beim IT-Demand-Management, an. Durch das gemeinsame Verständnis im IT-Strategiekreis ist die unternehmerische Basis, die eine Anforderung braucht, klar definiert und auch in einem IT-Servicemanagement-Tool abgebildet. Dazu gehört neben einer inhaltlich detaillierten Beschreibung und einem Business Case mit ROI-Berechnung auch, dass die Finanzierung abgesichert und bewilligt ist. Erst dann tritt die IT in Aktion, zunächst auf einer Briefing-Ebene, wo geklärt wird, inwieweit der Wunsch zu den vorgegebenen Standards wie Betriebs- und Datenbanksystemen passt und danach auf der qualitativen Ebene. Organisatorisch und personell ist diese Schnittstelle genau definiert: dem IT-Anforderungsmanager als dem Prozessverantwortlichen aus dem Business sitzt der IT Service Manager als Applikationsverantwortlicher aus der IT-Organisation gegenüber. Für Wolfgang Galler gewährleistet diese Konstellation, dass hier immer die richtigen Leute miteinander reden und dass rasch inhaltliche Entscheidungen getroffen werden können. „Es macht keinen Sinn, qualitative Anforderungen im Management zu diskutieren,“ weiß der IT-Leiter der Energie Steiermark aus Erfahrung.

Klar definierte und kommunizierte Entscheidungsprozesse und eine institutionalisierte Plattform sind wichtige Faktoren um alle Beteiligten ins Boot zu holen weil man ihnen zeigt, dass mit ihren Wünschen ernsthaft, strukturiert und transparent umgegangen wird. Das Ganze sollte jedoch nicht zu komplex und über zu viele Stationen und Entscheidungsinstanzen angelegt sein. Ein reduzierter und pragmatischer Ansatz ist hier der beste Hebel um den Stein ins Rollen zu bringen.

### Die IT schafft sich Identität

Messbare Fakten und saubere Prozesse sind wichtige Erfolgskriterien für IT-Governance, aber nicht die einzigen. Die sogenannten Soft Facts, die in der Realität allerdings oft harte Arbeit sind, fallen allzu leicht unter den Tisch. Bei der Energie Steiermark ist das nicht der Fall. „Die IT kann eine IT-Governance-Initiative nicht alleine initiieren, aber sie muss sie mit Leben erfüllen. Dazu muss sie jedoch zunächst ihre eigene Identität finden.“ Wolfgang Galler gestaltete die Suche danach durch intensive Trainings mit seinen Teamleitern, die durch Workshops mit allen IT-Mitarbeitern multipliziert wurden. Dabei galt es herauszufinden, wofür die IT überhaupt steht und wie sie sich selbst sieht. Was sind ihre Aufgaben, was sind die Werte, nach denen man die eigene Arbeit ausrichtet? Aus den mitunter sehr kreativen Workshop-Ergebnissen, die von der konventionellen PowerPoint-Präsentation bis zum Videoclip reichten, ergab sich ein Leitbild, das sich sehr gut mit der Vision und Mission des Konzerns insgesamt zusammenfügte. Werte wie Vertrauen, Verlässlichkeit, Offenheit, Kundennähe und Wertschätzung rangierten in der Prioritätenliste ganz oben, ebenso wie die Aufgabe, als kompetenter Partner und Business Enabler zu fungieren. Letzteres ist für Wolfgang Galler umso wichtiger, weil sich aus seiner Sicht die Kernaufgaben der IT klar in Richtung Service-, Prozess- und Projektmanagement entwickeln werden. „Es geht darum, neue Perspektiven für die gesamte IT, aber auch für die einzelnen Mitarbeiter zu schaffen.“ □

*Es geht um die Vision: Was bedeutet die IT für ein Unternehmen? Wenn sie ein zentraler Erfolgsfaktor und ein wettbewerbsfähiger Service-Partner sein soll, dann müssen sich Geschäftsführung und Business dazu bekennen.*

Wolfgang Galler,  
Leiter Konzern-  
Informationstechnologie  
Energie Steiermark –  
Steweag-Steg GmbH

### WOLFGANG GALLER

*Der gelernte Programmierer war zunächst für verschiedene Software- und Consulting-Unternehmen wie der Ordat CE GmbH, der Lernpeiss Software GmbH und der EFP Consulting GmbH als Leiter internationaler Projekte und als Berater tätig und spezialisierte sich dabei auf den ERP-Bereich. Ende der 1990er Jahre wechselte er die Rollen und übernahm die SAP-Verantwortung in der Wolfram Bergbau- und Hütten GmbH und danach die Leitung des Bereiches IT und Kommunikation im Technologieunternehmen Seidel Elektronik GmbH. Seit 2008 ist er als Leiter der Konzern-Informationstechnologie in der Energie Steiermark – Steweag-Steg GmbH für die gesamte IT und Telekommunikation und das externe Telekommunikationsgeschäft verantwortlich. 2011 wurde Wolfgang Galler von Confare mit dem CIO Award ausgezeichnet.*