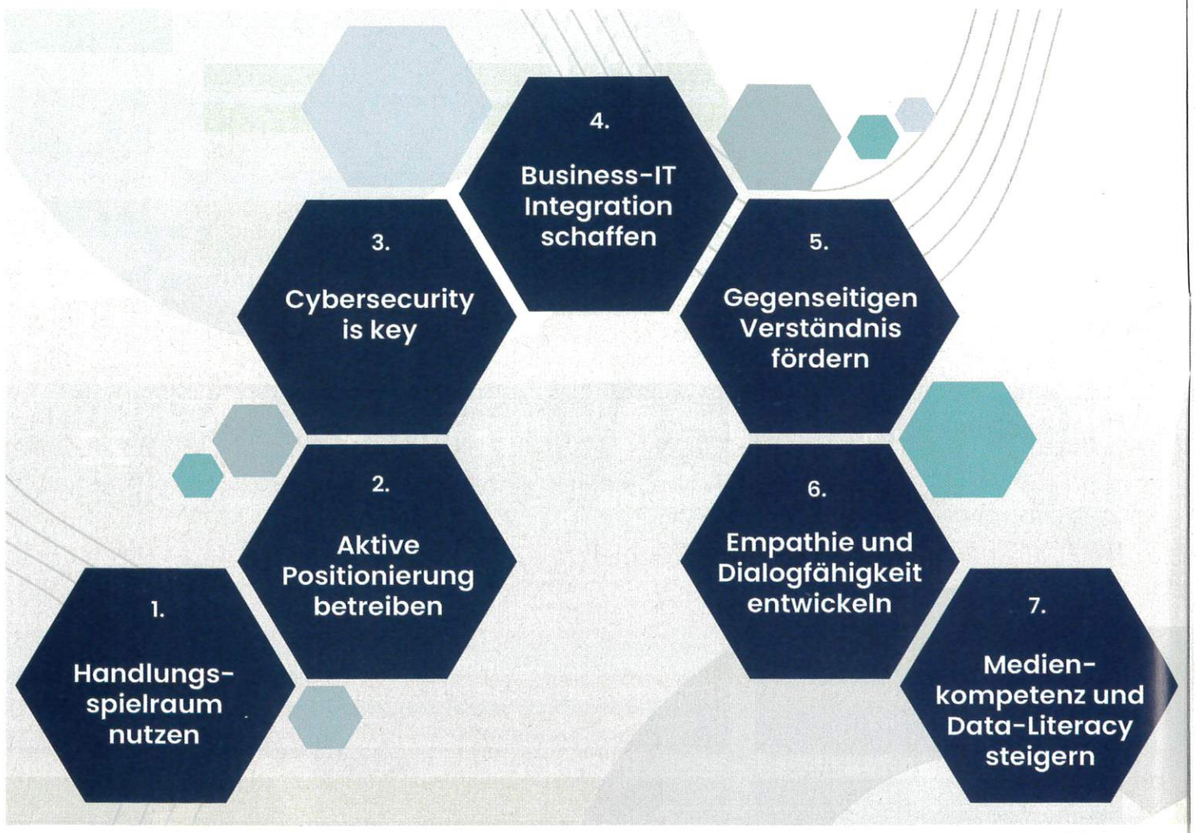


© Confare

7 SCHRITTE, UM ALS CIO CORONA FÜR NACHHALTIGE VERÄNDERUNG ZU NUTZEN

# Neue Möglichkeiten erkennen und Potenziale realisieren

Als CIO gilt es nun, den mit der Coronakrise einhergehenden Schwung in ein neues digitales Zeitalter zu nutzen, um auch in Zukunft flexibler, agiler sowie digitaler zu agieren – und zwar über Abteilungsgrenzen hinaus.

Text: Barbara Schweinberger *

Die Pandemie und die damit verbundene Krise treffen manche Unternehmen mehr und andere weniger. Was jedoch alle verbindet, sind Veränderungen der Art und Weise, wie man im Unternehmen zusammenarbeitet: Home Office, Cloud und damit verbundene digitale Innovationen haben in Windeseile Einzug gehalten. Es war oftmals ein Kraftakt, hat aber auch gezeigt, dass interne IT-Abteilungen gut für diese Herausforderung aufgestellt waren, schon frühzeitig richtige strategische Schwerpunkte gesetzt hatten und in der Krise ein Überlebensfaktor waren. Es stehen zahlreiche weitreichende Herausforderungen an, zu deren Bewältigung die interne IT viel beizutragen hat. Klassische Handlungsreflexe, die IT-Kosten in den Fokus zu stellen und möglichst hier Einsparungen zu erzielen, sind daher bedenklich. Für CIOs ist es daher umso wichtiger, dass man Möglichkeiten aufzeigt, lieber durch IT anstatt an der IT zu sparen, oder am besten gleich neue Geschäftsmöglichkeiten zu schaffen.

Als CIO gilt es nun, den damit einhergehenden Schwung in ein neues digitales Zeitalter zu nutzen, um auch in Zukunft flexibler, agiler sowie digitaler zu agieren – und zwar über Abteilungsgrenzen hinaus. Auf Einladung von Confare-Gründer und CIO-Award-Initiator Michael Ghezzo haben wir im Rahmen des Confare CIO ThinkTanks mit namhaften Schweizer IT-Chefs darüber gesprochen, was die wichtigsten Schritte sind, damit der Digitalisierungsschub Corona kein Strohfeuer bleibt, sondern eine nachhaltige Veränderung bringt. Herausgekommen sind dabei sieben Handlungsempfehlungen.
Diskutiert haben mit uns Dietmar Bettio (Alpiq), Reinhard Böhme (Loomis International), Jean-Claude Flury (V-Zug), Ricardo Nebot (EMMI), Martin Schellenberg (Schutz und Rettung Zürich), Remo Schmidli (Zürcher Kantonalbank) sowie Andreas Toggwyler, Jan Leitermann und Tom Schmidt vom Confare Swiss CIO Award Partner EY.

Confare-Chef Michael Ghezzo.

## 1. MEHR HANDLUNGSSPIELRAUM

Die positiven Erfahrungen aus der Krise mit IT und Digitalisierung brechen vorhandene Grenzen auf und eröffnen neue Möglichkeiten. Cloud, Remote-Office, mobiles Arbeiten: Für Manche bisher undenkbare Themen mussten aus der dringenden Situation heraus schnell umgesetzt werden. Dadurch änderte sich die Haltung gegenüber der IT und digitalen Innovationen. Wenn die IT jetzt Opportunities aufzeigt und argumentieren kann, dann findet sie auch Gehör. Die allgemeinen Erwartungen an die IT-Abteilungen sind mit dem Entstehen dieses Handlungsspielraumes gestiegen. Diesen Erwartungen gilt es gerecht zu werden. Jetzt ist der Zeitpunkt, diese bis an die Grenzen auszunutzen und das Potenzial zu aktivieren.

Reinhard Böhme ist CIO bei Loomis International.

## 2. FROM ZERO TO HERO

Mit aktiver Kommunikation und Positionierung den errungenen Status erhalten und ausbauen: Laut Confare-Umfragen hatte die IT durch die Corona-Krise einen unvorstellbaren Imageboost erfahren! Jetzt ist es wichtig, die gewonnenen Möglichkeiten in Energie für neue Projekte und Durchhaltevermögen für bereits bestehende umzuwandeln. Dabei steht klare und offene Kommunikation an erster Stelle! Jetzt wird zugehört: Die Chance, die IT im Unternehmensfokus neu zu positionieren, darf nicht unterschätzt werden. So lässt sich sicherstellen, dass die IT bei wichtigen Fragen mit am Tisch sitzt und Gehör bei Geschäftsführung und Mitarbeitern findet.

## 3. CYBERSECURITY IST BUSINESS-KRITISCH UND DIE INTERNE IT SPIELT DABEI EINE WICHTIGE ROLLE

Durch die Digitalisierung der unterschiedlichen Bereiche ist die Awareness der dort lauernden Gefahren gestiegen. Durch einen proaktiven Zugang ist die IT der wichtigste Anlaufpunkt für die Fachabteilung. Cybersecurity funktioniert nur Hand in Hand. Mit reinen Vorgaben, Richtlinien und Schulungen kommt man nicht mehr aus. Da time-to-market und Geschwindigkeit im digitalen Business zählen, werden technische

Hindernisse eher umgangen, wenn sie dem Geschäftserfolg im Wege stehen. Es gilt gemeinsame Ziele zu formulieren und nicht gegeneinander zu arbeiten.

## 4. BUSINESS-IT-INTEGRATION

Die Trennung von Business und IT ist nicht mehr zeitgemäß. Die Schweizer CIOs des Confare Swiss CIO

Tom Schmidt ist Cybersecurity Competency Leader bei EY.

ThinkTanks sind sich einig: Business und IT sind im digitalen Zeitalter untrennbar. Die IT entwickelt sich immer mehr von einer Support-Funktion zu einer konkreten Geschäftschance. Doch dieser Ansatz darf nicht nur in der Theorie bestehen, sondern muss sich auch in der Praxis im Unternehmen niederschlagen. Die Kommunikation zwischen den Abteilungen rückt in den Fokus.

## 5. RAUS AUS DEN SILOS

IT muss Brücken schlagen und zum gegenseitigen Verständnis beitragen. IT braucht mehr Business-Verständnis, Business mehr IT-Verständnis. Das gegenseitige Verstehen kann man mit unterschiedlichen Möglichkeiten und Ansätzen fördern. Beispielsweise tragen CoLocations dazu bei, die Abteilungen näher und somit in Kontakt zu bringen. Weniger getrenntes und mehr gemeinsames Arbeiten leistet einen wichtigen Beitrag für mehr Agilität, Flexibilität und Resilienz. Dazu braucht es auch gemeinsames Team-Building und ein gemeinsames Interesse am Unternehmenserfolg. Vor allem Team- und Abteilungsleiter sind hierbei gefragt, um klare Verhältnisse und somit auch das gegenseitige Vertrauen unter den jeweiligen Fachbereichen zu stärken.

## 6. EMPATHIE UND DIALOGFÄHIGKEIT

Jetzt heißt es, in die Menschen zu investieren: Es sind Menschen, die Zusammenarbeit möglich machen, es sind Menschen, die kommunizieren, es sind Menschen, die Chancen ergreifen. Es ist nun Aufgabe von Führungskräften, Mitarbeiter weiterzuentwickeln und ein Klima zu erzeugen, das auf Empathie und Kollaboration beruht. Nur gemeinsam ist man erfolgreich. Es ist die Verantwortung des CIOs, diese Werte aktiv vorzuleben.

## 7. MEDIENKOMPETENZ UND DATA-LITERACY

Die digitalen Fähigkeiten der Mitarbeiter stärken: Die Fähigkeit, mit Daten und IT-Werkzeugen sinnvoll umzugehen, ist relevanter denn je. Die IT sollte allgemein dazu beitragen, diese Kompetenzen weiterzuentwickeln und auszubauen. So macht man Chancen sichtbar, verringert den Widerstand gegen Innovationen und schafft die Basis für die Kommunikation.

Remo Schmidli ist CIO der Zürcher Kantonalbank.

Es sind große Chancen, die sich nun bieten, aber auch intensive Veränderungen und Herausforderungen, die damit verbunden sind. Umso wichtiger ist der Erfahrungsaustausch in der IT-Community. Daher steht der größte österreichische Treffpunkt für IT-Manager und CIOs (findet am 1. und 2. September in Wien statt), der 14. Confare CIO Summit mit knapp 500 angemeldeten IT-Entscheidern aus dem DACH-Raum, unter dem Motto »The Power of We – Die Macht der Community«. Anmeldungen sind für IT-Manager kostenfrei und auf *www.confare.at* weiterhin möglich.

***Barbara Schweinberger arbeitet beim CIO-Summit- und CIO-Award-Veranstalter Confare.***

© PALFINGER AG

ALEXANDER WÖRNDL-AICHRIEDLER, CIO VON PALFINGER

# »Erwarte das Unerwartete«

Alexander Wörndl-Aichriedler, VP Global ICT des internationalen Technologie- und Maschinenbauunternehmens PALFINGER, wurde im Rahmen des letztjährigen Confare CIO Summit als Top CIO ausgezeichnet. Ein Gespräch über Cyberattacken und Herausforderungen während der Pandemie.

Text: Christof Baumgartner

**2021 ist das Jahr der Cyberattacken. In den USA wurde eine Pipeline lahmgelegt, in Irland das Gesundheitssystem und auch PALFINGER war betroffen. Wie gut kann man sich gegen Angriffe schützen?**

Das ist wie bei einem echten Virus. Wenn das Immunsystem den Eindringling nicht erkennt, dann hat man ein Problem. Nun kann man den Schutz erhöhen, indem man sich durch Maßnahmen so unattraktiv macht, dass man für die meisten Angreifer zu aufwändig wird. Es wird aber immer Gruppen geben, die alles daransetzen, ihre Attacke erfolgreich zu Ende zu führen. In diesem Fall ist es sehr schwierig, sich zu schützen beziehungsweise muss man den Aufwand enorm steigern.

**Gibt es Lehren, die Sie aus dem Angriff gezogen haben? Worauf werden Sie vermehrt achten?**

Die Lehren, die ich daraus gezogen habe: Man muss stets das Unerwartete erwarten. Auf Statistiken und Wahrscheinlichkeitsrechnungen darf man sich nicht verlassen. Stattdessen gilt: Man muss sicher davon ausgehen, eines Tages Opfer eines solchen Angriffs zu werden. Daher gilt es, in welcher Form auch immer, das Darknet gut im Auge zu behalten.

**Sie haben vorhin das »echte« Virus angesprochen: Mit welchen Herausforderungen wurden Sie während der COVID-19-Pandemie als IT-Leiter konfrontiert?**

Die Herausforderungen, die wir in den letzten Jahren hatten, waren stark durch Mergers & Acquisitions geprägt, weswegen wir mitarbeitertechnisch stark gewachsen sind. Die Zukäufe müssen wir noch immer in das Unternehmens-IT-Umfeld integrieren und das wird uns noch bis Mitte/Ende nächsten Jahres beschäftigen. Da hat uns die Pandemie einen Strich durch die Rechnung gemacht, weil man derzeit nicht problemlos reisen kann, was bei Integrationen aber notwendig ist.

**Hat die Pandemie das Arbeitsumfeld im Konzern verändert bzw. vor Probleme gestellt? Stichwort Home Office.**

Home Office war keine Herausforderung für Palfinger. Wir haben in unserer IT-Strategie seit längerem einen Cloud-first-Ansatz, der uns schon bei mehreren Themen in die Hände gespielt und uns nun auch das Leben in der COVID-19-Zeit etwas einfacher gemacht hat. Wir haben in unserer IT-Strategie formuliert, dass wir einen Arbeitsplatz schaffen wollen, der völlig unabhängig von der physikalischen Lokalität immer gleich funktioniert. Dieser Ansatz ist auch im Mission Statement von Palfinger verankert. Als dieses entstanden ist, hatten wir aber unsere verteilten Standorte im Fokus gehabt. Es sollte für jene Mitarbeiter, die reisen müssen, keinen Unterschied machen, wo sie arbeiten. Sie greifen von überall sicher auf die Systeme zu, die sie benötigen. Während COVID-19 haben wir festgestellt, dass für uns Home Office nichts anderes ist als ein weiterer Standort, bei dem die Örtlichkeit nicht fix gegeben ist. Die Anforderungen sind aber die gleichen. Wir haben das ein wenig ausgedehnt, mussten aber nicht viel ändern. Die Architektur und Infrastruktur war vorhanden, wir mussten nur ein paar kleine Adaptierungen machen, wie etwa beim Rechte-Setting. Jeder, der einen Unternehmenslaptop hat, kann über einen VPN-Client auf Unternehmensressourcen zugreifen. Die Herausforderung war eher, ob die User alle in der Lage sind, die Tools, die wir zur Verfügung stellen, auch voll zu nutzen. Aber auch das hat relativ klaglos funktioniert. COVID war hier ein Treiber, nur mit Schulungen hätte das wahrscheinlich nicht so schnell funktioniert. Die Mitarbeiter waren quasi dazu gezwungen, sich mit dem Thema zu beschäftigen.

**Wie gestalten Sie Ihre Rolle als IT-Leiter?**

Ich bin üblicherweise sehr bodenständig. Und wenn ich etwas nicht verstehe, dann kann ich es keiner Lösung zuführen. Das ist im Bereich der Digitalisierung oft nicht hilfreich, denn ich versuche Tatsachen zu schaffen, bevor ich etwas umsetze. Die klassische IT muss für die Unternehmensführung funktionieren wie der Strom aus der Steckdose. Alles was darüber ist, wie etwa Business Process Management, genießt eher die strategische Bedeutung der Vorstandsebene. Das macht die Positionierung in manchen Bereichen etwas schwierig. Da gibt es dann viele Diskussionen, bei denen man Zeit verliert. Ich bin eher der Hands-On-Typ. Es nutzen die besten Folien nichts, wenn es niemanden gibt, der das umsetzen kann.

**Wie hat sich Ihr Job durch die Digitalisierung verändert?**

Das Thema Digitalisierung ist natürlich auch eine Herausforderung, wobei ich den Begriff für fehlplatziert bzw. inhaltsleer halte. Ich vertrete die Ansicht, dass man diesen Begriff etwas demystifizieren muss. Im Grunde geht es darum, sich zu überlegen, welche Prozessoptimierungen mit neuen Tools möglich sind und wie man diese für das Unternehmen am besten gewinnbringend umsetzen kann. Auch vom Begriff der Disruption halte ich wenig. Natürlich müssen sich Unternehmen überlegen, was sie mit neuen Technologien wie abbilden oder optimieren können. Aber das kann auch was Ergänzendes sein und muss nicht immer gleich eine komplett neue Lösung sein.
Persönlich halte ich recht viel davon, dass man sich darum kümmert, dass Basisthemen in der IT funktionieren. Wenn diese Basis einwandfrei läuft, kann man sich auch mit anderen Dingen wie KI, Continuous Deployment, Continuous Integration oder DevOps beschäftigen. Aber nochmals: wenn die Basisdinge nicht funktionieren, dann kann man sich nicht großartig mit hochtrabenden Themen beschäftigen.

**Welche Tipps haben Sie für angehende CIO?**

Man muss sich auf die wesentlichen Dinge konzentrieren und lernen auch »nein« zu sagen. Die IT ist ein Querschnittsbereich, der praktisch alle Bereiche in einem Unternehmen betrifft, deswegen sind die Themen, die man als IT bearbeiten soll, wohl immer mehr als jene, die man erbringen kann. Das sehe ich persönlich aber als Luxusproblem an. Versucht man alles zu tun, ist man zum Scheitern verurteilt. Die Frage des Fokus und der Priorisierung ist daher für mich essenziell für den CIO und die IT-Abteilung im generellen. Es wird von einem CIO zurecht erwartet, dass er technisches Wissen mitbringt bzw. aufbaut. Ebenso wichtig sind betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Kenntnisse im Bereich von User Experience, den Produkten und Prozessen des Unternehmens in dem man tätig ist, Konfliktfähigkeit, Lösungsorientierung. Hinterfragen Sie Themen und Dinge kritisch, bilden Sie sich eine klare und eigene Meinung und vertreten Sie diese – auch, auch wenn Sie damit vielleicht gegen den Strom schwimmen!

© KELAG

Heinz Sitter, CIO der KELAG

# Businesspartner der Fachbereiche

Seit 2015 ist Heinz Sitter CIO beim KELAG-Konzern. Seine erste Tätigkeit als CIO dieses Kärntner Leitbetriebes war das Zusammenführen von OT und IT. Im Interview spricht Sitter über die Herausforderungen der Digitalisierung bei einem Energiedienstleister.

Text: Klaus Lorbeer

**Was bedeutet die Auszeichnung als Confare Top CIO 2020 für Sie persönlich und welche Auswirkungen hat sie in beruflicher Hinsicht?**

Zuallererst ist das eine große Anerkennung für unser Team und für mich, aber besonders für unser Team. Die Auszeichnung zeigt, dass wir sehr gut und mit hohem Engagement zusammenarbeiten, mit dem Ziel die IT im Konzern weiterzuentwickeln. Sie zeigt ferner, dass wir einen Teamgeist haben, der die Umsetzung der Ziele möglich macht, weil jeder für den anderen einspringt. Und schließlich zeigt sie, dass wir mit den Fachbereichen jetzt noch intensiver zusammenarbeiten und dass die Wertigkeit der IT hier auch angehoben wird. Es ist für uns eine sehr, sehr große Anerkennung der geleisteten Arbeit der vergangenen Jahre. Nämlich, dass wir ab 2015 IT und OT zusammengeführt und die IT professionalisiert haben und, dass wir noch stärker Businesspartner für die Fachbereiche geworden sind, um in Partnerschaften Digitalisierungsprojekte zu realisieren.

**Was ist für Sie als CIO im Vergleich zu anderen Branchen anders?**

Wir sind Infrastrukturbetreiber und damit ist bei uns bei der Transformation natürlich immer das Zusammenspiel gefragt: Einerseits zwischen den Services, die Versorgungssicherheit betreffend, also die rund um die Uhr und in Echtzeit zur Verfügung gestellt werden müssen (beispielsweise Smart Grids). Auf der anderen Seite den Dienstleistungen, die den Kunden und die Vermarktung betreffen. Das sind Dienstleistungen, wie Webshops, bei denen die Kunden Strom-, Erdgas-, Wärme- und Telekom-Produkte kaufen können.

**Sicherheit bei kritischer Infrastruktur ist natürlich ein hohes Gut, gleichzeitig wollen Sie kundenorientiert sein. Schließt das eine das andere nicht aus?**

Security und Kundenbedarf schließen einander überhaupt nicht aus. Das muss Hand in Hand miteinander funktionieren. Ein Kunde ist nur dann zufrieden, wenn er eine sichere Applikation oder ein sicheres Produkt bekommt, das einerseits den Standards entspricht, andererseits aber auch nicht von anderen einsehbar ist, was beispielsweise den Datenschutz betrifft. Freilich soll alles leichter gehen: Convenience steht ganz oben auf der Wunschliste, aber manchmal muss man hier ein paar Abstriche machen. Tatsächlich mindert das den Komfort kaum, bekommt der Kunde doch höchstmögliches Service gemeinsam mit der höchstmöglichen Sicherheit.

**Was waren bisher Ihre Meilensteine, die Sie in punkto Digitalisierung umgesetzt haben und was soll noch kommen?**

Eines unserer größten und wichtigsten Projekte war die Einführung von Smart Metering. Ein weiterer Meilenstein betrifft das Thema Security, konkret die ISMS-Einführung (Information Security Management System). Weitere Themen, die im Fokus stehen, sind die Einführung von SAP S/4 sowie die IT als Businesspartner im Unternehmen auszuprägen. Das letztgenannte Thema ist ein Dauerbrenner. Hier sind wir sehr gefragt, denn dabei geht es um Prozessverbesserungen, um Stakeholder-Management und um Governance-Themen.

**Wie sehr fällt die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie in Ihren Bereich und wie sehr spielen die anderen Führungskräfte des C-Levels hinein?**

Die KELAG hat natürlich eine Digitalisierungsstrategie und eine dazugehörige Digitalisierungsroadmap. Diese ist sehr stark mit der Konzernstrategie, der IT-Strategie sowie den Fachbereichsstrategien synchronisiert. Der Konzernvorstand ist hierbei ein starker Treiber und stärkt den Rücken der IT, was die Umsetzung der Projekte betrifft, die hier eine zentrale Rolle spielt. Es gibt bei der KELAG zudem ein Digital Lab, das in der Unternehmensentwicklung angesiedelt ist. Eine Stärke der KELAG ist, dass wir entsprechende Boards haben, die sich sehr gut abstimmen, was die Prioritäten bei der Digitalisierung und Projektumsetzung betrifft. Die Digitalisierungsprojekte setzen wir dann – in Abstimmung mit Vorstand und Konzernstrategie – Hand in Hand mit den Fachbereichen um.

**Wie kann man sich die Zusammenarbeit mit dem Digital Lab vorstellen? Liefern Sie auch Input oder nehmen und arbeiten Sie mit den dort gewonnenen Erkenntnissen?**

Sowohl als auch. Es gibt eine starke Vernetzung und Abstimmung mit dem Digital Lab: Welche Projekte machen wo Sinn? Welche Projekte machen einen wirtschaftlichen Sinn beziehungsweise welche sind auch gesetzlich getrieben?

**Ein großes Anliegen der KELAG ist Umweltorientierung. Welche Maßnahmen setzen Sie diesbezüglich und was kann die IT hier bewirken?**

In Bezug auf das Thema Green IT können wir Einiges bewirken. So achten wir auf den ressourcenschonenden Betrieb unserer Rechenzentren, beziehungsweise darauf, in welcher Art und Weise wir unsere Services hinsichtlich Servicequalität und Verfügbarkeit anbieten – und damit zusammenhängend achten wir auch auf ausgewogenen Energieverbrauch und Energiebezug aus erneuerbaren Energieträgern. Weiters unter-