

# Organisationsentwicklung zur Optimierung des ICT Workplace bei der SBB Informatik

Der elektronische Arbeitsplatz (ICT Workplace) ist als SBB-konzernweite Informatikleistung etabliert und bildet die Visitenkarte der SBB Informatik.

Die Endbenutzer bewerten den ICT Workplace positiv. Diese positive Wahrnehmung bedingt jedoch einen hohen Koordinations- und Abstimmungsaufwand. Daher hat die SBB Informatik zur Stärkung des ICT Workplace-Teams beschlossen, die Strukturen zu optimieren, um die Basis für ein nachhaltiges Leistungsteam zu legen.

## Ausgangslage

Die SBB Informatik (SBB-IT) erbringt als Querschnittsfunktion Informatikdienstleistungen für die vier Divisionen Personenverkehr, Güterverkehr (Cargo), Infrastruktur und Immobilien. 50 Mitarbeitende bewirtschaften für die gesamte Belegschaft der SBB den ICT Workplace, welcher aus drei Organisationseinheiten besteht:

- Betrieb und Engineering: Operation Management (OM)
- Architektur und Qualität: Strategie Architektur und Qualität (AQ)
- Produktmanagement und Endbenutzerbefähigung: Solution Center Cargo, Konzernbereich, ICT Workplace (SCG)

Der ICT Workplace schafft als Visitenkarte der SBB Informatik eine positive Resonanz bei der gesamten Belegschaft der SBB. Zudem soll mit dem ICT Workplace die Transformation beschleunigt werden, vor allem in den Bereichen Zusammenarbeit und Wissensaustausch. Die ICT-Arbeitsmittel unterstützen die Mobilität der Mitarbeitenden und fördern die Produktivität.

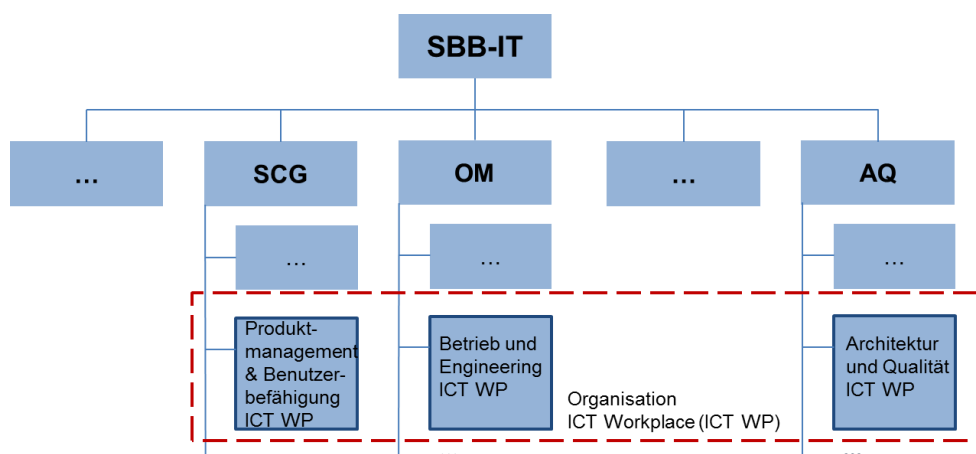


Abbildung 1: ICT Workplace-Teams MAK®

Aufgrund von zu hohem internen Koordinations- und Abstimmungsaufwand bei der Planung und der zielgerichteten Weiterentwicklung des ICT Workplace, wurde MAK Consulting AG mit der Optimierung der Organisation ICT Workplace beauftragt.

### Zielsetzung des Projekts

Das Projekt hatte zum Ziel, die Zusammenarbeit rund um das Thema ICT Workplace zu vereinfachen. Die Projektziele adressierten folgende Handlungsfelder:

- zu optimierende Strukturen
- verzettelte Verantwortungen und unklare Schnittstellen
- mangelnde Ressourcen und zu fokussierende Skills
- zu stärkender Teamgeist

Daraus abgeleitet wurden folgende drei Projektziele:

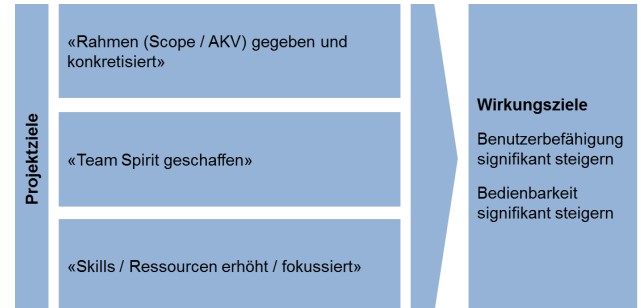


Abbildung 2: Projektziele nach MAK<sup>©</sup>

Mit der Erreichung der Projektziele wurde die Organisation ICT Workplace gestärkt, damit diese die Wirkungsziele „Benutzerbefähigung signifikant steigern“ und „Bedienbarkeit signifikant steigern“ realisieren kann.

### Das gewählte Vorgehen

Das Vorgehen zur Optimierung der Organisation ICT Workplace war in vier Phasen gegliedert. Alle Phasen beinhalteten diverse Kommunikationsmassnahmen sowie planerische Tätigkeiten resp. Aktivitäten- und Pendenzenmanagement.

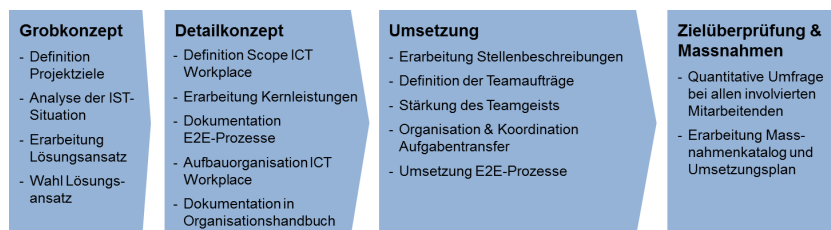


Abbildung 3: Gewählte Phase nach MAK<sup>©</sup>

#### Phase Grobkonzept

Ziel der Phase „Grobkonzept“ war es, die IST-Situation zu analysieren und daraus die Projektziele abzuleiten. Mittels semistrukturierten qualitativen Interviews mit Schlüsselpersonen wurden der Handlungsbedarf konkretisiert und Anforderungen an die Organisation ICT Workplace festgehalten. Die Phase endete mit der Wahl des Lösungsansatzes.

Ergebnis der Phase Grobkonzept:

- Anforderungskatalog an die neue Organisation ICT Workplace
- Problemfelder-Matrix
- Projektziele
- Lösungsansatz zur Zielorganisation ICT Workplace

**Zitat: Andreas Blum, Leiter Solution Center Cargo, Konzernbereich, ICT Workplace und Auftraggeber des Projekts**

MAK Consulting AG habe ich als kompetenten Partner bei der Konzeption und Umsetzung des Organisationsentwicklungsprojekts erlebt. Dank dem strukturierten und methodischen Vorgehen konnte MAK eine fundierte und für die neue Organisation nachhaltige Lösung erarbeiten, welche die verschiedenen Herausforderungen im Bereich ICT Workplace optimal adressiert.



### Zitat: Bernhard Rytz, Leiter Strategie, Architektur und Qualität und Auftraggeber des Projekts

Die strukturierte Planung und konsequente Abwicklung des Projekts durch MAK Consulting AG war für uns äusserst wertvoll: unsere Führung und unsere Teams wurden optimal entlastet und konnten sich voll auf die Inhalte des Projekts konzentrieren. Aus diesen Gründen kann ich MAK bestens weiter empfehlen.



#### Phase Detailkonzept

In der Phase „Detailkonzept“ wurden die erarbeiteten Resultate aus der Phase „Grobkonzept“ detailliert und in einem Konzept festgehalten. Um eine möglichst breite Akzeptanz für die neue Organisation ICT Workplace zu erreichen, wurden Mitarbeitende aller beteiligten Organisationseinheiten in die Erarbeitung des Detailkonzepts miteinbezogen.

Ergebnisse der Phase Detailkonzept:

- Definition des Scope ICT Workplace, d.h. Auflistung der Produkte und Plattformen, welche durch das Team ICT Workplace verantwortet werden
  - Darstellung der Kernleistungen des ICT Workplace sowie deren Zusammenspiel
  - E2E-Prozessdokumentation inkl. Verantwortlichkeitsmatrix (involvierte Rollen)
  - Aufbauorganisation des ICT Workplace
- ➔ Die Ergebnisse der Phasen Detailkonzept wurden in einem Organisationshandbuch festgehalten. Dieses enthält die geltenden organisatorischen Rahmenbedingungen zur Bewirtschaftung des ICT Workplace und regelt die organisationsübergreifende Zusammenarbeit. Zudem dient es den Mitarbeitenden als Nachschlagewerk.

#### Phase Umsetzung

Während der Phase „Umsetzung“ wurden die Linienverantwortlichen bei der Umsetzung der neuen Organisation ICT Workplace durch das Projekt begleitet. Ziel der Phase „Umsetzung“ war es, die Strukturen in Zusammenarbeit mit den Teams weiter zu schärfen, die organisationsübergreifende Zusammenarbeit zu optimieren sowie den Teamgeist zu fördern. Desweiteren wurden der Rekrutierungsprozess der identifizierten Vakanzen angestossen sowie der Aufgabentransfer von bisherigen hin zu neuen Teams initiiert und begleitet.

Ergebnisse der Phase Umsetzung:

- Stellenbeschreibungen
- Teamaufträge
- Geschärfte Schnittstellen und Verantwortlichkeiten der zu transferierenden Aufgaben sowie der Planung und Koordination des Aufgabentransfers
- Charta der Werte bzgl. der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit
- Raum- und Umzugsplanung
- Aufgabentransferliste (inkl. Planung), d.h. Aufnahme der zu transferierenden Aufgaben sowie der Planung und Koordination des Aufgabentransfers

#### Phase Zielüberprüfung und Massnahmen

Mit der Phase Zielüberprüfung und Massnahmen werden der Erreichungsgrad der ursprünglich gesetzten Projektziele gemessen und bei Bedarf entsprechende Massnahmen abgeleitet.

#### **Die erreichten Resultate**

Mit dem Projekt „Optimierung ICT Workplace“ wurden folgende Hauptresultate bei der SBB-IT erreicht:

- **Die Strukturen im ICT Workplace wurden geschärf.**  
Die neue Aufbauorganisation ist operativ. Die Prozesse sind dokumentiert. Die Zusammenarbeit zwischen den Teams ist klar geregelt und geschult.
- **Massnahmen zur Förderung des Teamgeists wurden umgesetzt.**  
Die Teams sind bereichsübergreifend (SCG, OM, AQ) besser vernetzt und erarbeiteten gemeinsam die Wertehaltung zur Zusammenarbeit. Die Community ICT Workplace-Team ist initiiert.
- **Die Ressourcen wurden verstärkt.**  
Offene Vakanzen sind identifiziert sowie zur Rekrutierung freigegeben. Die Schlüsselpositionen sind besetzt.

« Eine eingespielte Organisation ist zentral für eine hohe und nachhaltige Leistungserbringung »

### Kurzportrait SBB

Die SBB ist das grösste Transportunternehmen der Schweiz: Auf dem 3'000 km langen Streckennetz sind täglich über 9'000 Reisezüge unterwegs. 31'000 Mitarbeitende sorgen rund um die Uhr für einen sicheren und pünktlichen Bahnbetrieb. Die SBB Informatik verantwortet die konzernweite IT-Landschaft und ist mit 950 Mitarbeitenden eine der grössten IT-Arbeitgeberinnen in der Schweiz. Die SBB Informatik setzt jährlich über 100 grosse IT-Projekte um.

### Nutzen für die SBB-IT

#### ■ Fokussierung auf Kernleistung:

Das gesamte Team ICT Workplace kennt die Kernleistungen sowie seinen Leistungsauftrag und verfolgt dieselben Ziele.

#### ■ Eindeutige Verantwortlichkeiten / Rollenverteilungen:

Die Verantwortlichkeiten sind dokumentiert. Die Mitarbeitenden kennen ihr Aufgabengebiet und die organisations-einheitsübergreifenden Ansprechpartner.

#### ■ Klare Entscheidungswege:

Durch die Dokumentation der Prozesse und die involvierten Rollen sind die Entscheidungsbefugten je Thema eindeutig definiert.

#### ■ Gestärkte Community:

Stärkung des Teamgeists durch die gemeinsame Erarbeitung des Zukunftsbildes sowie einer transparenten Kommunikation während des Projekts.

#### ■ Einheitliches Begriffsverständnis:

Die Mitarbeitenden kennen den inhaltlichen Scope des ICT Workplace. Missverständnissen werden vorgebeugt.

### Portrait MAK

MAK Consulting AG ist ein unabhängiges Beratungsunternehmen in den Bereichen Consulting, Projektmanagement und –umsetzung sowie operativer Geschäftsunterstützung. MAK richtet sich in ihrem Handeln und ihren Prozessen stets nach Business Excellence (EFQM) aus. Dank ausgewiesener Praxis-Erfahrung und erprobter Methodikinstrumente leistet MAK substantielle Beiträge zur zielorientierten und nachhaltigen Weiterentwicklung von Unternehmen.

Die Zusammenarbeit mit MAK bringt konkret Resultate wie

- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit
- Optimierung der Wertschöpfung
- Förderung des Wachstums
- Effektive Wirkung von Instrumenten
- Effiziente Durchführung von Vorhaben



**MAK CONSULTING AG**  
MANAGEMENT • ASSESSMENTS • KNOW-HOW

Ihr Partner über die Konzeptphase hinaus

MAK Consulting AG  
Hübeliweg 1  
CH-3052 Zollikofen

Tel.: +41 (0)31 382 06 00  
Fax: +41 (0)31 382 06 01  
contact@mak.ch  
www.mak.ch



**EFQM**  
Recognised for excellence  
4 star