MAK Consulting AG
Management · Assessments · Know-how

Organisationsentwicklung hin zu einer agilen, zukunftsgerichteten Serviceorganisation

BERNMOBIL– übergreifend wurde ein Organisationsentwicklungsprojekt lanciert, mit dem Ziel, auch zukünftig

- **Die Technologien nachhaltig und zielgerichtet zu managen**
- **Chancen neuer Technologien nutzen**
- **Einen weiteren Schritt hin zu einer dynamischen, serviceorientierten Unternehmenskultur zu machen**

Die Konzeption und Umsetzung wurde in enger Zusammenarbeit mit den betroffenen Bereichen sowie Schlüsselpersonen durchgeführt.

Damit wurde eine weitere Voraussetzung geschaffen, dass BERNMOBIL ihre Erfolgsgeschichte auch zukünftig weiterführen kann.

Ausgangslage

Die Beschaffung und Bewirtschaftung von Systemen und Services fand bei BERNMOBIL bis anhin personenbezogen und gemäss den jeweils vorliegenden Bedürfnissen statt. Das dazu notwendige Know-How wurde in unterschiedlichen Bereichen von BERNMOBIL und teilweise bei Einzelpersonen (i.d.R. Bedürfnisträgern) aufgebaut und sichergestellt - mit den entsprechenden Erschwernissen. Dieser pragmatische und bedürfnisorientierte Ansatz im Sinne einer „Feuerwehrorganisation" hatte sich in der Vergangenheit bei BERNMOBIL bewährt. Aufgrund des kontinuierlichen Wachstums von BERNMOBIL sowie den Entwicklungen im Bereich Technologie haben jedoch in den letzen Jahren die Anzahl, Komplexität und Vernetzungen der Systeme und Services stark zugenommen. Für den reibungslosen operativen Betrieb (Fahrgäste befördern) wird es für BERNMOBIL daher zunehmend wichtiger, die Technologie umfassend zu beherrschen und gezielt - unter Berücksichtigung aller Abhängigkeiten - weiterzuentwickeln.
Wichtige Elemente zur Beherrschung der Technologien sind dabei die Zielgerichtete Wissensentwicklung und ein effizienter und umfassender Wissenstransfer, unter Nutzung von Synergiepotentialen und Multiplikationseffekten.

Aufgrund diesen neuen Herausforderungen hat BERNMOBIL beschlossen, das übergreifende Projekt „Technologiebeherrschung und Umsetzung ICT-Strategie" zu initiieren. BERNMOBIL beauftragte MAK als Projektleiter zur Unterstützung der Management- und Umsetzungsressourcen und zur Einbringung von Best Practice Wissen.

Success Story
BERNMOBIL

Das anvisierte Zielsystem bei BERNMOBIL

BERNMOBIL strebt eine transparente und stringente Wertschöpfungskette bei ihrer Serviceerbringung an. Dazu ist erforderlich, dass die Abhängigkeiten der Services zu ihren Prozessen und technischen Systemen überprüft sowie transparent herausgearbeitet und eindeutig festgelegt werden. Abgestimmt auf die gesamte Wertschöpfungskette sind die Organisationsstruktur wie auch übergreifende methodische Instrumente aufgebaut.

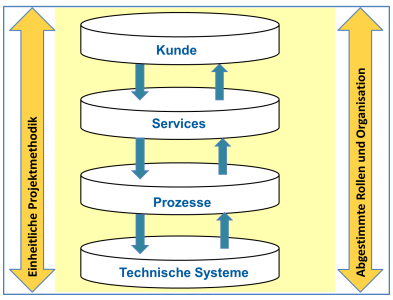

Abbildung 1: Zielsystem BERNMOBIL

Das gewählte Vorgehen

Abbildung 2: Phasenplan

Analyse

Die Analyse der IST-Situation sowie der Rahmenbedingungen wurde basierend auf bestehenden Dokumenten sowie semiformellen Interviews mit Schlüsselpersonen aus den betroffenen Bereichen durchgeführt. Dabei wurde der Handlungsbedarf, in Bezug auf das gesetzte Zielsystem, eruiert und bewertet sowie erste Sofortmassnahmen (Quick Wins) identifiziert.

Zieldefinition

Die bewerteten Analyse-Ergebnisse wurden mit der Auftraggeberschaft abgestimmt. Darauf basierend wurden die folgenden übergreifenden Projektziele festgelegt:

- Abgrenzung der Services untereinander und Erhöhung der Effizienz
- Einheitliche, übergreifende Prozesse
- Klarheit über die im Einsatz stehenden ICT-Systeme und Technologien (ICT-Architektur)
- Übergreifende, abgestimmte ICT-Strategie & Governance
- Transparenz bzgl. Abhängigkeiten zwischen ICT-Systemen
- Klarheit über die Rollen und deren AKV (Aufgaben, Kompetenz, Verantwortung)
- Eindeutige Ansprechpersonen für Anwender und Lieferanten
- Fachliche Führung für die Service– und Applikationsverantwortlichen
- Festlegung einer bereichsübergreifenden, einheitlichen Projektmethodik

Konzeption

In der Konzeptionsphase wurden in enger Zusammenarbeit mit den Schlüsselpersonen folgende Ergebnisse erarbeitet und durch die Geschäftsleitung freigegeben:

Festlegung der konzeptionellen Grundpfeiler

- Strukturvorgaben inkl. Rollenmodell sowie aufbau– und ablauforganisatorische Anpassungen
- Methodik zur Darstellung der Anwendungs-, Daten– und Systemlandschaft (ICT-Architektur)
- Prozesslandschaft nach ITIL
- BERNMOBIL-weit gültige Projektmethodik
- Abgestimmte Servicelandschaft für die Bereiche Technik und ICT

Detaillierung der Strukturen und Instrumente:

- Rollen-/Funktionsbeschreibung (detaillierte AKV und Anforderungen an die Stelleninhaber)
- Erste Mitarbeiterzuteilung auf Rollen / Funktionen
- Auslastungsschätzung der betroffenen Rollen / Funktionen
- Prioritäre, konkrete ICT-Architektur– Übersichten
- Vorlage für Servicebeschreibungen

Success Story
BERNMOBIL

Zitat von Markus Anderegg, Leiter Technik
Eine grosse Herausforderung für die technischen Bereiche von BERNMOBIL war die Veränderung zu serviceorientierteren Leistungserbringungsorganisationen. Mit der stringenten Methodik und der Erfahrung der MAK Consulting AG konnte ein breit abgestimmtes Zielsystem, Transparenz und Klarheit bezüglich Servicestruktur, -durchgängigkeit und –design geschaffen werden. Dabei wurden auch wichtige Themen und Abhängigkeiten weit über das Projekt hinaus identifiziert, aufgenommen und gelöst. Zudem hat die Firma MAK die spezifischen Anforderungen eines Transport-Unternehmens und die technische Komplexität verstanden und ins Vorgehen miteinbezogen. Ich bedanke mich bei MAK für die professionelle und wertvolle Zusammenarbeit in diesem erfolgreich durchgeführten Projekt und empfehle MAK als kompetenten Partner jederzeit weiter.

Umsetzung

Basierend auf der Konzeption wurden folgende Massnahmen umgesetzt resp. Instrumente erarbeitet und etabliert:

Change-Massnahmen

Zur nachhaltigen Umsetzung der Serviceorientierung und organisatorischen Anpassungen wurde grosses Augenmerk auf Kommunikations– und Change-Massnahmen gelegt. Dabei zählten u.a.:

- Regelmässige Kommunikation über aktuelle Projektergebnisse BERNMOBIL-weit
- Vertiefte und bereichsspezifische, regelmässige Kommunikation an die betroffenen Mitarbeitenden
- Personal-Rekrutierung und Wissenstransfer an neu besetzte Rollen / Funktionen
- Schulung inkl. Praxisbeispiele der betroffenen mitarbeitenden bzgl. Den organisatorischen Veränderungen, den AKV ihrer neuen / angepassten Rollen, die Abgrenzung ihrer Tätigkeitsbereiche sowie Hilfsmittel für den operativen Betrieb
- Unterstützung von Mitarbeitenden bei der Findung ihrer neuen Rollen / Funktionen

Umsetzung der Strukturen und Instrumente

- Finale Zuteilung der Mitarbeitenden auf die Stellen inkl. Festlegung allfälliger Personenentwicklungsmassnahmen
- Anpassen der Stellenbeschreibung soweit notwendig sowie Einreihung der betroffenen Mitarbeitenden im Salärmodell
- Installation und Etablierung des übergreifenden Informatik-Gremiums inkl. Geschäfts– und Kompetenzordnung
- Erarbeitung von prioritären Servicebeschreibungen und Architekturübersichten
- Übergabe der Massnahmen und Instrumente an die jeweiligen Linien-/ Fachverantwortlichen

Zielüberprüfung

Nach der Umsetzungsphase wurde BERNMOBIL-intern die Serviceorientierung durch die Linien weiter verankert. Nach ca. einem halben Jahr wurden die zu Projektbeginn gesetzten Ziele überprüft, Erfahrungsberichte ausgetauscht und allfällige notwendige Feinjustierungen und Massnahmen diskutiert.

Die gesetzten Ziele wurden durch das Projekt erreicht und die entsprechenden Instrumente erfolgreich an die Fach– und Linienvorgesetzten übergeben.

Zitat von Martin Stucki, Leiter Finanzen
Die strategiekonforme Ausrichtung des ICT-Bereichs auf die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen war ein wichtiges Anliegen von BERNMOBIL. Die qualitativ hochstehenden Beratungsleistungen, das professionelle Projektmanagement und die ressourcenmässige Entlastung durch MAK Consulting AG ermöglichten uns, die gesteckten Projektziele zu erreichen. So wurden umfassende Massnahmen zur Beherrschung von Systemen und Technologien sowie die Anpassung der Aufbauorganisation erfolgreich umgesetzt. Veränderungen der Unternehmenskultur hin zur Serviceorientierung wurden gestaltet und nachhaltig etabliert. Die ICT-Governance zur optimierten Steuerung und Lenkung wurde bereichsübergreifend eingeführt und verankert. Ich bedanke mich bei der Firma MAK für ihre wertvollen Beiträge und Leistungen, ihren aussergewöhnlichen Einsatz und empfehle sie gerne weiter.

Success Story
BERNMOBIL

Die erreichten Resultate

Mit dem Projekt wurden folgende Kernergebnisse bei BERNMOBIL erzielt:

- Einführung der an ITIL-Prozessen angelehnten Serviceorientierung, Entwicklung des Service-Katalogs und Servicebeschreibungen
- Transparenz bzgl. ICT-Architektur und Abhängigkeiten
- Aufbau– und ablauforganisatorische Anpassungen
- Dimensionierung der organisatorischen Einheiten
- Konzeption der Rollen und Funktionen in Bezug auf Informatik und Technologie
- Einbettung der Rollen und Funktionen im HR-Modell
- Verankerung des Rollenmodells und der organisatorischen Anpassung bei den betroffenen Mitarbeitenden (Change Management)

Nutzen für BERNMOBIL

Von einer funktional orientierten Aufbauorganisation hat sich BERNMOBIL weiterentwickelt zu einer Serviceorganisation, bei der das Ergebnis (Serviceleistung) an den internen sowie externen Kunden im Vordergrund steht. Dadurch wurden folgende Erfolgsfaktoren seitens BERNMOBIL verbessert resp. weiterentwickelt.

- Beherrschung der Technologien und der Informatik-Infrastruktur
- Konsistente und übergreifend abgestimmte Prozess-, Architektur– und Servicestrukturen
- Bereichsübergreifende, einheitliche und koordinierte Leistungserbringung
- Kostenklarheit (Ausrichtung der Budgetierung und Kostenverrechnung auf Services)

➔ Basis zur zielgerichteten, effektiven Weiterentwicklung von BERNMOBIL, welche es erlaubt, Leistungen auch an weitere Transportunternehmen anbieten und effizient erbringen zu können.

MAK Consulting AG
Management · Assessments · Know-how

Ihr Partner über die Konzeptphase hinaus

Mir mache Bärn mobil

Auf 5 Tramlinien, 3 Trolley– und 19 Buslinien transportiert BERNMOBIL jährlich über 100 Mio. Fahrgäste in der Stadt Bern und den angrenzenden Agglomerationsgemeinden. Die moderne Tram– und Busflotte fährt dank Strom aus Wasserkraft C02-neutral, fast zwei Drittel der Busse werden umweltfreundlich mit Erd– und Biogas angetrieben. 871 Mitarbeitende sorgen täglich für einen zuverlässigen Betrieb.
Als autonome selbständige öffentliche-rechtliche Anstalt befindet sich BERNMOBIL im Besitz der Stadt Bern. BERNMOBIL ist mit ISO 9001:2008 und 14001:2004 zertifiziert.

BERNMOBIL
ZUSAMMEN UNTERWEGS

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, April 2014

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

Wir machen Profis. Lehrbetrieb
EFQM Recognised for excellence 2016 4 star