

# Referenzbericht: Management auf Zeit



„Folgende Punkte führen beim Management auf Zeit zum Erfolg:

- wenige, dafür sehr klare Zielsetzungen
- bei der Umsetzung, gegenseitiges Vertrauen und Verlässlichkeit
- durch Kompetenz überzeugen und wirken“

Thomas Mara, Head of Division „Banking & Life solutions“ sowie internationale Projekte & Digitalisierung

## Die Aufgabenstellung

- Unternehmen: *twinformatics GmbH*
- Aufgabe: *Leitung Anwendungsentwicklung Bankkanal*
- Umfang: *11 Monate 1 FTE*

Durch den kurzfristigen Abgang des Entwicklungsleiters mussten dessen Aufgaben rasch übernommen werden. Die spezifischen Schwerpunkte der Verantwortung waren:

- **Übernahme Tagesgeschäft:** Aufgaben Entwicklungsleitung & Durchführung Tagesgeschäft (Sourcing, Projekte, Vernetzung mit Fachbereich), Personalführung und -entwicklung; Zusatz: Übernahme Rolle Teamlead für ein Team
- **Stabilisierung Betrieb:** Analyse IST Status und Risikoeinschätzung, Festlegung unmittelbarer technischer und fachlicher Maßnahmen, Definition und Umsetzung SOLL

- **Suche nach der Neubesetzung Entwicklungsleitung:** Zusammenarbeit mit HR, Interviews und Shortlisting, Einführung und Übergabe Aufgaben an den / die Neue/n
- **Umstrukturierung Bankkanal:** Fragebogen, Etablierung und Führung Kernteam der Reorganisation, interne und externe Abstimmung zum Umbau, aktiver Umbau

Das Ganze vor dem Hintergrund einer twinformatics weiten technisch/organisatorischen Transformation genannt MOVE; konkret musste im Bankkanal diese Transformation durch Auflösung von Kopfmonopolen und Vorbereitung für die eigene Transformation in die neue Zielumgebung unterstützt werden (-> Umstrukturierung Bankkanal).



## Referenzbericht:

# twinformatics GmbH & SEQIS GmbH



### ZDF – Zahlen-Daten-Fakten

- VIG, rd. 25.000 Beschäftigte
- twinformatics GmbH, rd. 500 Beschäftigte

twinformatics GmbH: Wir entwickeln und betreiben Softwarelösungen für die Wiener Städtische Versicherung AG, Vienna Insurance Group und die Donau Versicherung AG.  
[www.twinformatics.at](http://www.twinformatics.at)

## twinformatics – Management auf Zeit

### Das Gespräch

- Thomas Mara, twinformatics GmbH
- Alexander Weichselberger, SEQIS Managing Partner
- Helena Thurner, SEQIS Marketing

**Thurner:** Lieber Herr Mara, Alexander Weichselberger war in den letzten rd. 11 Monaten als Leiter der Anwendungsentwicklung für Sie tätig. Bevor wir weiter ins Detail zu dieser Unterstützungsleistung gehen und damit wir das Umfeld besser verstehen: Was macht VIG im Versicherungsgeschäft speziell – und auch besser als Ihr Mitbewerb?

**Mara:** Die VIG ist Stand heute in 25 Ländern mit rd. 50 Gesellschaften tätig. Der Fokus im CEE ist der Wachstumsmarkt, in Österreich setzen wir kontinuierlich auf eine starke Repräsentanz und einen weiteren Ausbau. Ein wesentlicher Unterschied zum Mitbewerb ist jedenfalls unsere jahrzehntelange Kooperation mit der Erste Bank. Beide sind in den CEE tätig, Bank und Versicherung ergänzen sich als eine „umfassende Finanzdienstleistung“, auch bei der Veranlagung. Dieses Commitment zur Zusammenarbeit wurde kürzlich durch beide Unternehmen erneuert und verstärkt.

Generell agiert die VIG nicht zentralistisch, sondern verfolgt das Prinzip des lokalen Entrepreneurships mit Unterstützung durch die Gruppe. Dadurch können wir individuelle Anforderungen gut adressieren. Zusammengefasst sind wir groß und verteilt, beherrschen aber dieses Spannungsfeld und sind sehr erfolgreich damit.

**Thurner:** Und die Zahlen-Daten-Fakten geben Ihnen damit auch recht. Kommen wir mehr zur twinformatics und zum Bankkanal. Was zeichnet Ihrer Meinung nach den Bankkanal aus?

**Mara:** Wir kooperieren seit vielen Jahren sehr stark mit der Ersten Bank; dieses Betätigungsfeld ist gewachsen, stabil, es ist groß und substanziell. Dh. wir machen diese Unterstützung nicht einfach als Add-On oder Zusatz, sondern verstehen das auch als unser Kerngeschäft. Dabei ist die Bank für uns oft ein gewichtiger Treiber bei der Digitalisierung. Denken Sie nur einfach an die Vorgaben für uns im Bankkanal, die sich durch die schnellen Transformationsschritte der Bank, wie bei George (Anm.: Internetbanking Plattform der Erste und Sparkassen) oder durch Mobile First bei uns ergeben haben. Diese Entwicklungen sind auch für unsere eigene Gewichtung und Planung des notwendigen Digitalisierungsschubs Leitlinie.

**Thurner:** Kommen wir nun zu Management auf Zeit und der eigentlichen Aufgabenstellung für Herrn Weichselberger. Welche Hürden gab es bei der Interimsbesetzung für Sie?

**Mara:** Hürden gab es tatsächlich wenige bis keine. Zum einen war die Notwendigkeit für eine Unterstützung klar. 40 Entwickler:innen ohne direkte Führung, der Bankkanal selbst im Integrationsprozess in Richtung twinformatics und parallel dazu die klaren Vorgaben aus der Unternehmensspitze, was Betriebsstabilität und Weiterentwicklung betrifft. Klar haben wir kurz versucht, die Position intern zu besetzen. Unser HR

ist in diesem Zusammenhang sehr erfahren und diese haben nach kürzester Zeit die Hand gehoben: „Nein, so ein Profil haben wir nicht auf Lager!“

Zum anderen kenne ich persönlich SEQIS als Anbieter in diesem Bereich und konnte, based on experience, gute Erfahrungen attestieren. Herrn Weichselberger selbst kenne ich aus einer kürzeren Zusammenarbeit bereits bei VIG, er kommt generell selbst schnell ins Handeln, ist ergebnisorientiert, hat Führungserfahrung, die notwendige Empathie - und nachdem er Zeit hatte, konnten wir uns rasch einigen. Vor der Ankündigung bis zum tatsächlichen Einsatz lagen nur rd. 18h!

**Turner:** ... sicherlich eine Spitzenzeit; wie konnten Sie aber das Feld für einen produktiven Einsatz bereiten? Was sind aus Ihrer Sicht die Key Success Faktoren für ein Management auf Zeit?

**Mara:** Wichtig ist, dass man sich selbst an die allgemeinen Management-patterns hält. Vertrauen hat eine Funktion über die Zeit – diese Zeit gibt es aber für solche Notfallszenarien nicht. Was habe ich also in dieser Situation gemacht? Das Tätigkeitsfeld abgegrenzt, die notwendigen Kompetenzen mitgegeben und dafür gesorgt, dass auch die eigene Geschäftsleitung dahintersteht.

*Klarheit für die Mannschaft: „Augen zu mir – dann 11 Monate auf weixi!“*

In Richtung Mannschaft eine klare Inauguration à la „er ist jetzt die Linie, euer Neuer“ und sie aufgleisen. Und ein Sensorium entwickeln, die allfällige Verunsicherungen im Team transparent machen.

**Weichselberger:** Und ich kann mich auch an folgenden Tipp von dir erinnern: Du hast mir mitgegeben, als

neuer Linienvorgesetzter bloß nicht zu vorsichtig zu sein. Falls ich mich verlaufen sollte, würde die Organisation im Regelfall korrigierend eingreifen. Für mich war der Start jedenfalls sehr geglückt: Es gab keine Abgrenzungsfragen – alle Aufgaben waren durch unser Team zu leisten, wie wir das intern angingen, war unser eigenes Business. Dh. Fokus auf die Ergebnisse ohne zu viel Abstimmungsoverhead.

### Management auf Zeit - Lessons learned

- Legen Sie Zeitraum und Budget für die Unterstützung fest - und tracen Sie diese wie ein Projekt
- Definieren Sie einen klaren Aufgabenscope - was soll erledigt, was erreicht werden? Legen Sie dazu auch entsprechende Checkpoints fest
- Statten Sie das Management auf Zeit mit jenen Kompetenzen aus, die auch ein/e neue/r Mitarbeiter/in hätte - damit wird auch transparent, wo Abgrenzungsthemen liegen und Sie haben für die interne Besetzung auch eine klare Vorgabe
- Machen Sie dem Management und dem Team klar: Dies ist die / der Neue, sie / er agiert wie ein/e „normale/r“ Vorgesetzte/r - mit allen Verantwortungen und Kompetenzen
- Stellen Sie sicher, dass alle Stakeholder proaktiv Probleme melden und diese auch abgearbeitet werden - es gilt gemeinsam am Erfolg zu arbeiten
- Stellen Sie sicher, dass die Weitergabe aus diesem Engagement an die nachfolgende interne Person gewährleistet ist - damit reduzieren Sie Aufwand und Irritation im Team

Zur Mannschaft selbst muss man auch sagen, dass sie sich sehr professionell aufgestellt hat. Klarerweise gab es anfangs einige Fragen, aber eben keine generelle Sinnfrage „Wozu machen wir das?“. Wir konnten uns nach kürzester Zeit auf Speed, Kompetenzen, klare Verantwortungen und somit auf's Themen setzen fokussieren. Wir sind rasch ins Doing gekommen und ich konnte auch neue Aspekte in der Zusammenarbeit etablieren: Online Vorstellungsrunden neuer Mitarbeiter:innen, Soundingboards, all hands-Veranstaltungen. Jede Organisation hat natürlich Beharrungsmomente, aber hier waren der Blick nach vorne und die Schaffung gemeinsamer Perspektiven führend.

**Turner:** Herr Mara, wie autark konnten die Aufgaben gemanagt werden – welche Unterstützungsleistungen durch Sie waren dennoch notwendig?

**Mara:** Klarerweise gab es auch die generelle Regel: „Wenn jemanden was auffällt, dann wird das aufgezeigt.“ Diese Regel ist in der Mannschaft verankert und auch mein eigenes Führungsteam verhält sich so. Darüber hinaus haben wir uns interne Checkpoints gesetzt, die wir kontinuierlich getrackt haben. Das waren viele fachliche Punkte, aber auch Softfacts: Wie geht es uns? Kannst du

die Mannschaft steuern? Wie sehr kommen sie auf dich zu? Auf dieser Basis haben wir auf der Reise kaum Überraschungen erlebt und kannten den jeweiligen Status ausreichend gut. Wichtig ist im Zusammenhang, dass hier keine reine IT Kompetenz notwendig war – der richtige Mix aus fachlichem und technischem Knowhow mit Empathie war das Fundament, auf das wir setzen konnten.

**Thurner:** Danke für diese positive Beurteilung! Wie sehr wurde das Aufgabengebiet im Rahmen der Unterstützung verändert?

*Zielerreichung bedeutet: Das erste Flipchart hält!*

**Mara:** Kaum, die corner stones sind definitiv geblieben. Es gab bei den vier Kernaufgaben auch keine unterschiedliche Gewichtung, keine nice to have's. Es ging darum zu stabilisieren, umzubauen und aufzubauen. Unwichtiges hätten wir niemals an Externe vergeben – hier spricht ja auch das Pricing eine deutliche Sprache!

**Thurner:** Wir haben in der Vorbereitung zum heutigen Interview die Aufgaben schon kurz umrissen. Was konnte erreicht werden – und was konnte im Rahmen der Unterstützung nicht geschafft werden?

**Mara:** Konkret hat die Umorganisation geklappt, die Verantwortungen konnten geregelt werden und wir

haben auch für die Anwendungslandschaft ein klares Zielbild, inkl. Zuständigkeiten. Was natürlich noch zu leisten ist, sind Aspekte der Stabilisierung und Nachhaltigkeit: Das eine oder andere der Ziellandschaft muss noch weiter optimiert und ggf. verschoben werden. Aber das ist ein klares Nachschwingverhalten nach so umfangreichen Änderungen. Die große Sorge, dass in der Produktion etwas unterfällt, ist auch nicht eingetreten, was vom Fachbereich sehr positiv beurteilt wurde.

**Nachhaltigkeit absichern: Direkte Übergabe an die neue Führungskraft.**

In Richtung Nachfolger war ein flüssiger Übergang möglich – die Basis dafür haben wir durch die gemeinsame Entscheidung für die Nachfolge gelegt, die Grundlage dafür waren gemeinsame Interviews der Bewerber.

**Thurner:** Das bedeutet...?

**Mara:** ... na klar, bei vergleichbarer Aufgabenstellung würde ich wieder eine Unterstützung von SEQIS anfordern. Kosten-Nutzen liegen gut, und auch das Backing in der SEQIS für Herrn Weichselberger, der ja auch als Managing Partner auch andere aktive Rollen innehat, war in diese Zeit sehr gut: Gefühlterweise waren wir immer an erster Stelle.

## **Branche & Branchenumfeld**

Über 500 Mitarbeiter:innen aus über 20 Ländern gestalten bei twinformatics an zwei Standorten Softwarelösungen für die Kund:innen der Vienna Insurance Group, Wiener Städtische Versicherung und Donau Versicherung. Offene, lebendige Arbeitsräume in Wien und Villach fördern die Kreativität und lassen innovative Ideen entstehen. Darüber hinaus leben wir Vielfalt auf allen Ebenen: Als Tochter der Vienna Insurance Group ist twinformatics im ganzen CEE-Raum tätig und entwickelt multifunktionale IT-Lösungen, die auf die Bedürfnisse der Kund:innen zugeschnitten sind. Der konkrete Einsatz war im Bankkanal, also jenen Teil der twinformatics, der die Zusammenarbeit zwischen Vienna Insurance Group und Erste Bank in Österreich unterstützt. Die Kunden des Bankkanals sind Bankmitarbeiter:innen, die den

Versicherungsverkauf im Rahmen ihrer Beratungs- und Unterstützungsleistung für Bankkunden:innen machen. Die Anwendungslandschaft ist geprägt durch hohe Anforderungen an User Experience und Anforderungen an die Integration der Versicherungslösungen in die Bankenapplikationen. Der Bankkanal punktet durch 20+ Jahre Erfahrung im Versicherungs- und Bankwesen und steht für ein gruppenweit wesentliches Prämienaufkommen.

 **twinformatics**