

„Nur weil man manches immer schon so gemacht hat, muss man nicht daran festhalten.“

Die PORR Equipment Services, kurz PES, ist eine Vorreiterin bei der Digitalisierung. Geschäftsführer Werner Zenz ist auch für die Arbeitssicherheit und Construction Digitalisation Services verantwortlich. Die drei Bereiche sind jetzt im neu gegründeten Operational Management vereint. Mit seinem schlagkräftigen Team möchte Werner Zenz auch in Zukunft viel bewegen. Wir haben mit ihm gesprochen.

Sie und Ihr Team befassen sich schon seit längerer Zeit mit Transformationsprozessen bei der PORR. Worauf kommt es dabei an?

In den vergangenen acht Jahren haben wir bei der PES sehr intensiv an der Digitalisierung der Arbeitsprozesse gearbeitet. Wir waren eine Einheit mit mehr als 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in drei Ländern. Dabei war nicht nur die Entwicklung digitaler Lösungen ein Thema, sondern vielmehr die Transformation und Neuausrichtung auf die operativen Anforderungen. Um sich weiterzuentwickeln, braucht es einen selbstkritischen Blick nach innen und konstruktive Kritik von außen. Nur weil man manches immer schon so gemacht hat, muss man nicht daran festhalten. Ganz wichtig ist es auch, regelmäßig zu hinterfragen, ob immer noch der richtige Weg eingeschlagen ist. Und dabei sein Umfeld zu beachten. Oft entstehen Anforderungen durch äußere Einflüsse, die wir nur durch genaue, vorausschauende Betrachtung identifizieren können. Eine übergreifende Zusammenarbeit ist dafür umso wichtiger. Ich sehe es als spannende Herausforderung, mit dem Team im Operational Management unterschiedliche Kompetenzen für eine

gemeinsame Zielsetzung zu bündeln. Das reicht vom Innovationsmanagement bis zum Execution Digitisation Support.

Verständnis für neue Wege zu wecken, ist sicherlich nicht so einfach. Wie steigern Sie die Akzeptanz und Motivation der PORRianerinnen und PORRianer für gemeinsame Entwicklungen?

Unsere Devise lautet, Produkte sowie Anwendungen für die operativen Kolleginnen und Kollegen auf den Baustellen zu entwickeln. Es geht darum, Mehrwert zu schaffen. Nur so profitieren wir alle davon. Steigt etwa der Aufwand auf der Baustelle, verbessert das unser Konzernergebnis nicht. Am Bedarf der Baustelle vorbeizuentwickeln, ist nicht zielführend. Das können wir bei der PORR besser. Wenn wir Vorteile erkennen, sind wir auch bereit, eingefahrene Prozesse zu ändern. Und wenn wir diese aufzeigen, schaffen wir bei unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Niederlassungen, aber vor allem auf den Baustellen Akzeptanz. Und die Motivation, gemeinsam etwas zu entwickeln. Aus Erfahrung kann ich sagen, es ist nicht einfach. Oft wurden Prozesse nur angekündigt oder man hat bei der Entwicklung zu wenig auf die Abstimmung geachtet.

Wer sind die Digital Experts und welche Vorteile ergeben sich durch sie bei der Kommunikation vor Ort?

Wir müssen Informationen teilen, um die Erwartungen an die Entwicklung, aber auch die Möglichkeiten in der Umsetzung verständlich zu machen. Und wir müssen möglichst viele Menschen erreichen, um konstruktives Feedback zu bekommen. Kommunikation ist sicher ein Schlüssel zum Erfolg. Deshalb haben wir das Netzwerk Digital Experts etabliert. Im ersten Schritt wurden dafür österreichweit an allen Standorten Kolleginnen und Kollegen nominiert, die ihre operativen Erfahrungen in die laufenden Entwicklungen einbringen. Die Digital Experts sind aber auch unsere Botschafterinnen und Botschafter in den Niederlassungen und auf den Baustellen. Sie testen Entwicklungen und bringen bewährte Anwendungen auf die Baustellen. So können wir weiteres Potenzial identifizieren und unseren Weg genau den Anforderungen der Baustelle anpassen. Wir kommunizieren jetzt also direkt vor Ort. Und die Erfolge können sich sehen lassen. Unser Team im Operational Management ist teilweise sogar in die Baustellenabwicklung involviert und im ständigen Austausch mit den

Digital Experts. Diese sind weiterhin in den operativen Einheiten verankert und setzen auch Entwicklungen in ihrem Bereich um.

Wie werden die Veränderungen wahrgenommen, welche Rückmeldungen gibt es?

Von Zustimmung bis Skepsis ist alles dabei. Der intensive Austausch auf Augenhöhe wird allerdings sehr positiv wahrgenommen. Noch besser zu werden und vermehrt auf positive Erfahrung zurückgreifen zu können, hat den Zugang zur Digitalisierung in den vergangenen zwei Jahren sicher verändert. Der Austausch mit meinem Team und den Digital Experts untereinander steigert zudem die Motivation. Wie Erfahrungen aus anderen Bereichen und Branchen Mehrwert für die Baustelle schaffen, beweist beispielsweise unser Projekt Baulager. Dazu haben wir uns bei der Verbund AG und einem Grazer Automobilbetrieb einen Überblick über die eingesetzten Technologien und Prozesse verschafft. In der Transportlogistik transferieren wir ebenfalls den Input von branchenfremden Organisationen – wie Rettungsdiensten – in vielversprechende Pilotbereiche in Krems und Wien. Es zeigt sich, der laufende

Austausch ist nicht nur erwünscht, sondern er wird von den operativen Einheiten vielmehr gefordert.

Was zeichnet Ihr Team im Operational Management aus?

Die Kombination aus Kolleginnen und Kollegen mit einem anderen Blick in die Zukunft, praktischer Erfahrung im Geräte- und Projektmanagement und innovativen Köpfen ist sicher außergewöhnlich. Dieses Team mit der Stärke einer operativen Organisation wie der PES zu vereinen, eröffnet neue Horizonte und erhöht die Umsetzungsgeschwindigkeit. Die Kunst liegt allerdings auch darin, das Tempo der Veränderung anzupassen. Die Digitalisierung soll ja nicht abschrecken, sondern alle auf dem Weg mitnehmen. Wir haben im Operational Management Einheiten mit direktem Kontakt zu den Operativen. Unser Team bemüht sich täglich, den Spagat zwischen innovativen Ideen und der richtigen Dosierung in der Umsetzung zu schaffen.

Was möchten Sie unseren Kolleginnen und Kollegen zur Digitalisierung abschließend noch mitgeben?

Die Digitalisierung bringt auch Prozessveränderung mit sich. Bereitschaft für

Veränderungen ist dafür die Voraussetzung. Wer nicht verändern will, sollte auch nicht digitalisieren. Noch wichtiger ist das Verständnis, dass man nicht digitalisiert werden kann. Jede und jeder von uns muss einen Beitrag für die digitale Zukunft unserer PORR leisten. Ein Blick über den Tellerrand lohnt sich immer. Und gemeinsam werden wir das sicher schaffen.

Werner Zenz, Leiter Operational Management bei der PORR. werner.zenz@porr.at

