

Transformation der IT-Aufbauorganisation

So gelingt der Wechsel von Individualentwicklung zu Standardsoftware

Norbert Gronau

Viele Unternehmen, die auf eigenentwickelte Software setzen, verfügen über eine umfangreiche IT-Abteilung mit umfassenden Programmierkenntnissen über die - meist proprietäre - Softwarelösung. Besonders häufig tritt diese Struktur bei Nutzern der IBM iSeries auf, ist aber nicht darauf beschränkt. In einer hart umkämpften Geschäftswelt, in der Kernkompetenzen ständig verteidigt und ausgebaut werden müssen, kann die eigene Entwicklung von Anwendungssoftware nur in wenigen Fällen einen großen Beitrag zur Verbesserung der Wettbewerbsposition leisten. Zumeist ist der geschickte Einsatz von angepasster Standardsoftware vorteilhafter. Von daher stellt sich die Frage, wie eine IT-Organisation von umfassender Individualentwicklung auf die wettbewerbsorientierte Betreuung von Standardsoftware umgestellt werden kann. Dazu wird in diesem Beitrag ein praxiserprobter Weg aufgezeigt.



Univ.-Prof. Dr.-Ing. Norbert Gronau ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik, insb. Prozesse und Systeme, an der Universität Potsdam.

Die prinzipielle Aufgabe einer Transformation der IT-Organisation ist in Bild 1 dargestellt. Da trotz der Umstrukturierung der normale Betrieb weitergehen muss, muss die Betriebsfähigkeit der Altsysteme gewährleistet werden. Eine weitere sehr wichtige Anforderung ist das Halten wichtiger Kompetenzträger im Unternehmen. Es stellt schon fast einen Glücksfall dar, wenn in einer

Organisation, die keine IT-Leistungen verkauft, so viel IT-Kompetenz vorhanden ist. Nach Einschätzung des Autors lässt sich ein Großteil dieser Kompetenz auch im Standardsoftwarebereich nutzen - wenn der entsprechende Mitarbeiter das möchte und ihm entsprechende Pfade der

persönlichen Weiterentwicklung schmackhaft gemacht werden. An sich wünschenswerte und auch mögliche Maßnahmen zur Kostenreduzierung im IT-Bereich sollten unbedingt verschoben werden, bis die personellen Rahmenbedingungen geklärt sind und insbesondere wichtige IT-

In diesem Beitrag lesen Sie:

- was die prinzipielle Aufgabe einer Transformation der IT-Organisation ist,
- wie eine IT-Organisation von umfassender Individualentwicklung auf die wettbewerbsorientierte Betreuung von Standardsoftware umgestellt werden kann,
- welche praxisbezogenen Wege für die Umstellung existieren.

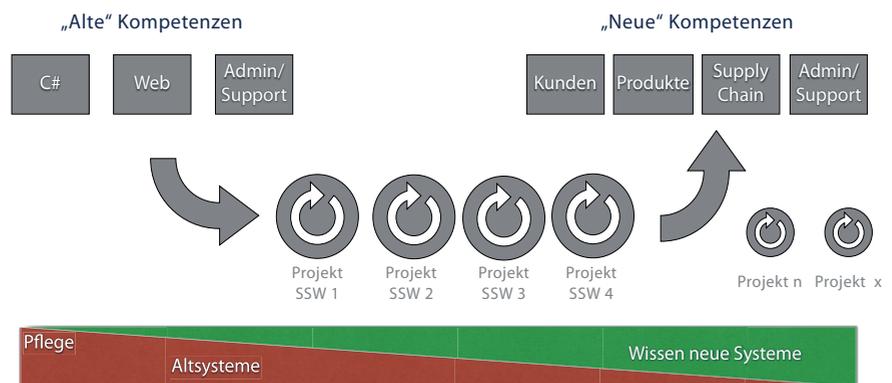


Bild 1: Die Transformationsaufgabe.

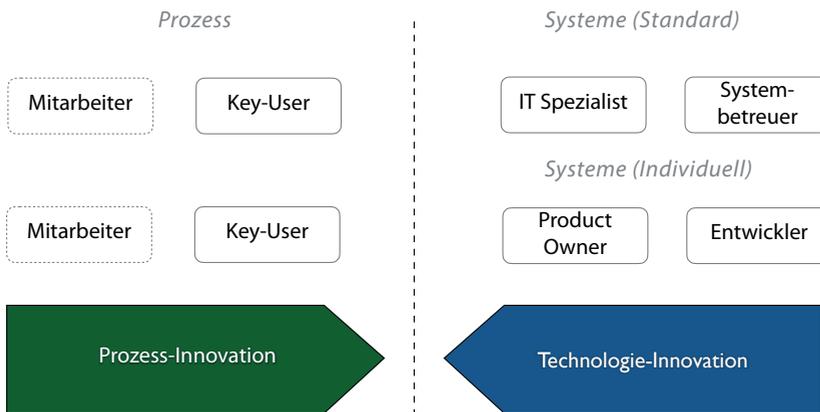


Bild 2: Struktur und Rollen einer idealen IT-Organisation.

Leistungsträger für eine weitere Mitarbeit im Unternehmen vertraglich gebunden werden konnten. Nichts wäre misslicher, als in einer Situation akuten Fachkräftemangels wertvolle ausgebildete und branchenerfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verlieren, nur weil Ungeschicklichkeiten bei der Kommunikation der Transition passieren!

Die ideale IT-Organisation

Um die Transformationsaufgabe inhaltlich und zeitlich zutreffend planen zu können, ist als Erstes ein Zielbild erforderlich. Dieses Zielbild muss die beiden „Gegenpole“ der wertschöpfenden Geschäftsprozesse auf der einen Seite und der einzusetzenden Informatik-Technologien auf der anderen Seite sinnvoll miteinander verbinden. Eine mögliche Anordnung von Rollen in dieser Organisation zeigt Bild 2.

Der Leitgedanke hinter dieser Struktur ist, dass sich Prozessinnovation und Technologieinnovation gegenseitig befruchten. Dabei sollte die Trennungslinie zwischen dem Businessbereich (einschließlich der Verantwortung für die Wertschöpfung) und dem IT-Bereich (einschließlich der Verantwortung für den Betrieb der IT) aufrechterhalten werden. Beide Bereichen sollten jedoch auf die gleichen agilen Methoden und Mechanismen zur Betreuung

der Key-User zugreifen, also Incident Management, Problem Management und Change Management, z. B. nach ITIL-Standard [1].

Durchführung der Transition

Für die Durchführung der Transition wird ein mehrstufiges Vorgehen vorgeschlagen (Bild 3).

In der Ramp-Up-Phase wird zunächst die neue IT-Organisation geplant und die entsprechende Rollenbesetzung verfeinert. Ein Beispiel für eine in diesem Kontext relevante Person, mit der die neuen zu besetzenden Rollen beschrieben werden, ist in Bild 4 dargestellt.

Sobald die neue Struktur kommuniziert ist, beginnt Phase 2, in der parallel die weitere Wartung der Altsysteme und die Einführung der neuen Standardsoftwaresysteme erfolgen.

Sukzessive nimmt der Bedarf an Entwicklern von Individualsoftware ab und der an Betreuern von Standardsoftware zu. Als wichtigste neue Aufgabe kommt die Zusammenarbeit mit dem Business in der neuen, agilen Organisationsform hinzu. Entsprechende Werkzeuge zur Organisation der Zusammenarbeit sollten bereits bei Beginn von Phase 2 zur Verfügung stehen. Die dritte wichtige Aufgabe in dieser Phase ist der Transfer des in den Personen gebundenen Wissens in eine explizite Form. Hierzu kann ein Wiki verwendet werden [2]. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter der ursprünglichen IT-Organisation wird dazu angehalten, in regelmäßigen Abständen einen Eintrag im Wiki zu verfassen, beginnend mit ihren Lieblingsthemen. Die Leitung des Steering Boards und die IT-Leitung verknüpfen diese Beiträge miteinander und fordern zum Schreiben ergänzender Einträge auf. So sorgen sie für eine kontinuierliche Auffüllung und Verdichtung des Wiki. Wenn dann auch Themen der neuen Standardsoftware-Organisation aufgenommen werden, entsteht in kurzer Zeit ein guter Zugang zum vorher nur in den Personen vorhandenen Geschäftswissen.

Phase 3 wird eingeleitet, wenn die ersten Standardsoftware-Projekte abgeschlossen sind bzw. in den Produktivbetrieb übergehen. Zu diesem Zeitpunkt wird die neue, sorgfältig vorbereitete Aufbauorganisation wirksam. Die Altsysteme werden noch punktuell gewartet, soweit erforderlich und neue



Bild 3: Vorgehen bei der Transition.

Persona Technischer Spezialist (ERP)

Name: Spezialist Dave

Aufgaben

- Ich bin verantwortlich für den Betrieb und die Anpassung des ERP-Systems.
- Ich programmiere Anpassungen für Geschäftsprozesse und Datenstrukturen.
- Ich bin Ansprechpartner für Updates und Systemwartungen.
- Ich koordiniere Backups und den Serverbetrieb mit dem Infrastrukturteam.

Fähigkeiten

- Ich kann mich gut in die technische Basis des ERP-Systems vertiefen.
- Ich kann bestehenden Code verstehen und erweitern.
- Ich kann technische Dokumentationen erstellen und verstehen.
- Mir liegt der technische Austausch mit Spezialisten.



Berufserfahrung/Kenntnisse

- mind. 2 Jahre in Softwareentwicklung
- Detailschulung ERP-System
- Weiterbildung ERP-Wartung/-Anpassung

Hobbies/Interessen

- Kleine, eigene Programmierprojekte
- iX-Lektüre und StackOverflow
- Am Boot basteln

Projekte werden im Rahmen der zuvor eingeführten agilen Organisation geplant, abgestimmt und durchgeführt.

Die Dauer der Überführung einer Individualsoftware-Organisation in eine Standardsoftware-Organisation kann mit neun bis 18 Monaten angegeben werden. Die hier beschriebene Transition sollte durch entsprechende Maßnahmen des Change Management und rechtzeitige, intensive Kommunikation eingeleitet werden, um erfolgreich abgeschlossen werden zu können.

Literatur

- [1] Gronau, N.: Mehr Anwenderzufriedenheit durch besseren ERP-Support, ERP Management 4/2010, S. 18-20.
- [2] Birn, L., Müller, C.: Kollaboratives Dokumentieren mit Sozialer Software, ERP Management 2/2006, S. 36-39.

Schlüsselwörter:

Transformation, IT-Aufbauorganisation, Individualentwicklung, Standardsoftware

Kontakt:

Prof. Dr.-Ing. Norbert Gronau
Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik,
Prozesse und Systeme
Universität Potsdam
Digitalvilla am Hedy-Lamarr-Platz
14482 Potsdam
<http://wi.uni-potsdam.de>

Bild 4: Beispiel einer Persona aus der neuen Standardsoftware-Organisation.

Transformation of the IT organizational structure: How to change from individual development to standard software

Many companies that rely on self-developed software have an extensive IT department with extensive programming knowledge of the - mostly proprietary - software solution. This structure is particularly common among IBM iSeries users, but is not limited to them. In a highly competitive business world in which core competencies must be constantly defended and expanded, the in-house development of application software can only in a few cases make a major contribution to improving the competitive position. In most cases, the skilful use of adapted standard software is more advantageous. Therefore, the question arises how an IT organization can change from comprehensive individual development to the competitive support of standard software. For this purpose, this article shows a proven way.

Keywords:

Transformation, IT structural organization, individual development, standard software