

Organisationsveränderung mit IT

IT als Enabler für Unternehmensentwicklung

Wenn sich der Markt rasant ändert, müssen Strategien rascher denn je an aktuelle Entwicklungen angepasst werden. Die IT kann dabei unterstützen oder durch Nutzung von neuen Geschäftschancen einen wesentlichen Beitrag leisten. Vorausgesetzt, man geht konsequent und zukunftsorientiert vor.

ineffiziente Prozesse, falsche Businesszahlen, mangelnde Datenqualität, Nebenaufzeichnungen außerhalb der Kernsysteme, hohe IT-Kosten, schlechte Stimmung zwischen Business und IT sowie Frustration bei den Anwendern und den IT-Mitarbeitern.

Was macht IT zum Enabler?

IT kann nur dann wirksam werden, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt werden:

- Definieren Sie die für den Geschäftserfolg relevanten Anforderungen und sorgen Sie dafür, dass die IT diese auch versteht (was macht das Unternehmen heute und in Zukunft erfolgreich?).
- Übersetzen Sie diese Anforderungen in IT-Lösungen (was heißt das genau für die IT?).
- Erarbeiten Sie die sich daraus ergebenden Konsequenzen für die Organisation.
- Stellen Sie den daraus zu erwartenden Nutzen für das Unternehmen in messbaren und kalkulierbaren Größen dar (zum Beispiel mittels Business Case).
- Legen Sie eine mit der Organisation abgestimmte IT-Strategie fest.
- Sorgen Sie dafür, dass die neuen Prozesse und Lösungen im täglichen Betrieb umgesetzt werden.

Wie bei allen Supportfunktionen sollten Sie auch bei der IT laufend deren Beitrag zum Geschäftserfolg prüfen, das heißt: Beobachtung und Analyse von Trends und Übersetzung auf das eigene Geschäft; Beratung der Fach-

Gewachsene Strukturen



Kurt Grünwald und Christopher Bickford beraten Unternehmen und öffentliche Organisationen bei IT-getriebenen Veränderungsprozessen.

Die Folgen von oft gut gemeinter Serviceorientierung mancher IT-Abteilungen sind so genannte „Softwarezoos“ und gewachsene IT-Infrastrukturen. Den Fachbereichen, die ja immer alles und das sofort brauchen, wird jeder Wunsch erfüllt – so es das Budget erlaubt. Zahlreiche Sonderfunktionen, ganze Inselapplikationen werden geschaffen, Datenbanken angelegt, Sonderausstattungen beschafft. Die Fachbereiche selbst sind oft überfordert, die Anforderungen zu definieren, und delegieren die Umsetzung an die IT-Abteilung. Diese hat dann ihr eigenes Bild davon, was das Business braucht, und setzt dieses brav um. Daraus resultieren nicht aufeinander abgestimmte Prozesse, redundante Datenhaltungen, Mehrfacheingaben und Ähnliches.

IT als Problemlöser

Ähnlich ist die Situation, wenn die Unternehmensführung Defizite in der Personalqualifikation, mangelnde Führungskompetenz oder falsche Unternehmensstrukturen durch den Kauf von IT-Systemen auszugleichen versucht. Die Resultate sind dieselben:

Das Zusammenspiel von Organisation und IT gleicht in vielen Organisationen dem „Henne-Ei-Prinzip“ und führt allzu oft zu unliebsamen Pattsituationen. Strategien und Zielsetzungen werden bei den IT-Überlegungen nicht ausreichend kommuniziert und integriert – das führt zu ineffizienten und unnötig emotionsgeladenen Situationen zwischen Fachbereichen und IT. Viele IT-Abteilungen sind reaktiv, indem sie sich auf operativer Ebene zu kundenorientierten Serviceabteilungen entwickeln. Frei nach der Devise: „Sie wünschen wir spielen“ erfolgen Entwicklungen ohne Rücksicht auf die Strategie.



© Kristy Pargeter/fotolia.de

Vergleichbar mit dem Bild einer Helix muss IT-Einführung aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden.

bereiche beim optimalen Einsatz der IT; laufende Weiterentwicklung und Evaluierung der IT-Strategie in Abstimmung mit der Unternehmensstrategie; Entwicklung von Organisations-, Strategie- und Change Management-Kompetenz sowie Business Owner Approach.

Zukunftsorientiert vorgehen

Vorsicht vor umfangreichen Analysen des Istzustandes! Diese Vorgehensweise hemmt den Blick auf das Neue, die Kreativität wird durch evidente Probleme der Gegenwart massiv eingeschränkt. Gehen Sie daher zukunftsorientiert vor:

Unternehmensstrategie

Analysieren Sie die Unternehmensstrategie. Welche Ziele und Richtungen werden vorgegeben? Welche Unterstützung dafür wird von der IT erwartet?

IT-Trends

Überlegen Sie, wie Sie neue Trends in der IT für neue Geschäftsideen bzw. Prozesse und damit zur Verbesserung Ihres Business nutzen können. Welcher Einfluss ergibt sich daraus auf die Unternehmens- oder Geschäftsbereichsstrategie?

Neues Zukunftsbild

Die Zusammenschau von Unternehmensstrategie und den Möglichkeiten

der IT ergeben ein neues Zukunftsbild, das durch eine Landkarte der künftigen Geschäftsprozesse dokumentiert werden kann.

IT-Landkarte

Aus dieser Prozesslandkarte werden die dafür benötigten künftigen Leistungen der IT-Systeme und der IT-Organisation abgeleitet und in einer Landkarte dargestellt. Bereits hier kann die „Ertragsseite“ des Zukunftsbildes bewertet werden – diese bildet die Grundlage für den Business Case, der in der Folge laufend durch aktuelle Zahlen ergänzt wird.

Blick aus der Zukunft

Erst wenn dieses Zukunftsbild der IT und somit das strategische Ziel für die IT vorliegt, wird auf die Gegenwart und den aktuellen Stand der IT-Systeme und -Organisation geblickt und der Entwicklungsbedarf abgeleitet. Der Blick aus der Zukunft auf die Gegenwart ermöglicht die Fokussierung auf die relevanten Systeme, sodass unnötige Analysen vermieden werden.

Budgetplan

Teilen Sie nun die zur Erreichung des Sollbilds erforderlichen IT-Maßnahmen in organisatorisch und finanziell „verdaubare“ Schritte und nehmen Sie eine Priorisierung vor. Berücksichtigen Sie dabei auch technische und logische Abhängigkeiten. Dies kann auch in einen Mehrjahresplan münden.

Umsetzung

Die Umsetzung kann beginnen. Achten Sie gerade bei länger dauernden Entwicklungen oder sich rasch verändernden Märkten stets auf die Übereinstimmung mit der Unternehmens- bzw. Businessstrategie. Ebenso wenig dürfen im Eifer der Umsetzungsarbeit die aktuellen Trends in der schnelllebigen IT aus den Augen verloren werden. Ansonsten sind die aufwändigen IT-Investitionen bereits veraltet, wenn die Umsetzung fertig gestellt ist.

Offenes Ohr

Besonderes Augenmerk gilt den betroffenen Menschen sowohl auf Seiten der Benutzer der neuen IT-Systeme als auch in der IT-Abteilung. Diese erfahren teilweise gravierende Veränderung ihrer täglichen Arbeit und ihres Umfeldes und brauchen in diesem Prozess begleitende Unterstützung.

Fazit

Halten Sie sich bei Ihrem nächsten IT-Projekt das Bild einer Helix vor Augen. Sie referenziert auch aus höherer Perspektive immer wieder auf dieselben Punkte. Dasselbe gilt für die Einführung von IT, wo laufend alle Faktoren beobachtet werden müssen.

kurt.gruenwald@ICG.eu.com

christopher.bickford@ICG.eu.com