

VON DER SERVICE STRATEGIE ZUR NEUEN ORGANISATION

Ein Erfahrungsbericht

IT-Unternehmen durchlaufen bei Ihrem Wachstum verschiedene Stadien der Organisationsentwicklung. Angepasst auf die strategische Ausrichtung, die Produkte, den Markt, die Grösse der Unternehmung und die technologische Marktentwicklung ist eine neue Organisationsstruktur notwendig.

Das in diesem Artikel aufgeführte Projekt beschreibt, wie für einen IT Service Provider mit rund 40 Mitarbeiter eine neue Organisation entwickelt und eingeführt wurde, um für den nächsten Entwicklungsschritt optimal aufgestellt zu sein.

VORGEHEN

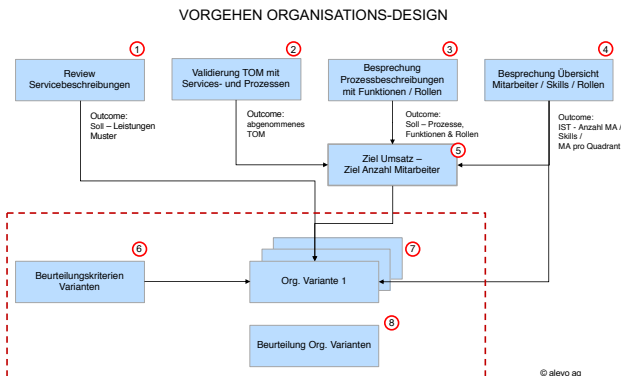
Für die zielgerichtete und effiziente Erarbeitung der neuen Organisation wurde ein Vorgehen in 5 Phasen gewählt.



- 1. AUSGANGSLAGE & ANFORDERUNGEN**
 - Sichtung diverser strategischer und operativer Dokumente
 - Ermitteln der Treiber für die Organisationsanpassung (Periodisch, Markt und Organisation)
 - Ermitteln der Erwartungen / Anforderungen der Stakeholder
 - Ermittlung der Erfolgsfaktoren
- 2. ZIELBILD (MARKT & ANGEBOT)**
 - Strategische Ausrichtung**
 - Definition zukünftiger Leistungsauftrag (strategische Stossrichtungen)
 - Definition der high-level Marktleistung
 - Offering & Angebot**
 - Erstellen Service Beschreibungen (Kundensicht)
 - Pricing
- 3. ORGANISATIONS-DESIGN**
 - Ablauforganisation**
 - Review aktuelles Prozessmodell
 - Fit Gap-Analyse zum neuen Leistungsauftrag
 - Überarbeiten Prozessmodell inkl. Prozessbeschreibungen
 - Aufbauorganisation**
 - Definition Rollen, Skills und Kapazitäten
 - Definition Org-Struktur
 - Durchführen der Transformationsplanung
- 4. TRANSFORMATION**
 - Gemäss Transformationsplanung
- 5. KONSOLIDIERUNG**
 - Stabilisieren und Justieren der Organisation

© alevo ag

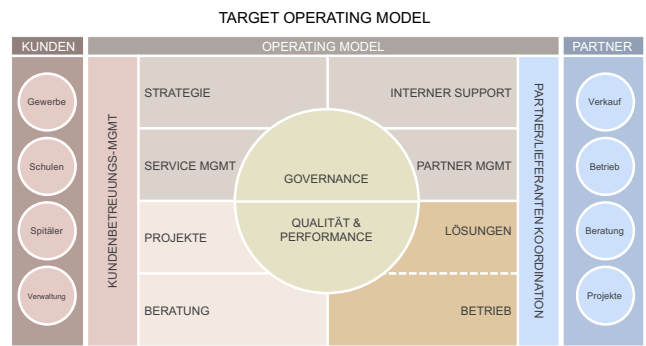
In der ersten Phase «Ausgangslage & Anforderungen» wurden gemeinsam mit dem Projektteam in Workshops die Ist-Situation und die Rahmenbedingungen analysiert sowie die Anforderungen an die neue Organisation festgelegt.



© alevo ag

In der zweiten Phase wurden die zukünftigen Marktleistungen und das Service Modell erarbeitet, als Basis für das Organisationsdesign und die Finanzplanung.

In der Phase «Organisationsdesign» haben wir zuerst die bestehenden Prozesse und die dazugehörigen Rollen aufgenommen sowie das Target Operating Model definiert. Mittels der Finanzplanung für die nächsten 3 Jahre wurde eine Abschätzung der Anzahl Mitarbeiter pro Prozessgruppe durchgeführt als Basis für das künftige Sizing der Organisation.



© alevo ag

Eine letzte Vorarbeit war vor der Entwicklung der neuen Organisation jetzt noch notwendig: Die Beurteilungskriterien mussten festgelegt werden. Damit konnten, basierend auf allen Vorarbeiten, verschiedene Organisationsvarianten entworfen und beurteilt werden. Am Schluss dieser Phase wurden die notwendigen Umsetzungsaktivitäten identifiziert und geplant.

Mit einer Mitarbeiterinformationsveranstaltung wurde die vierte Phase «Transformation» gestartet. In dieser Phase wurden alle notwendigen Vorarbeiten wie Besetzung der Stellen, Anpassen der Stellenbeschreibungen, usw. durchgeführt. Am Tag x wurde dann begonnen, in der neuen Organisation zu arbeiten.

In der letzten Phase «Konsolidierung» wurde das Fine Tuning der Organisation durchgeführt.

LESSONS LEARNED

Zu beachten bei einer Reorganisation sind folgende Punkte

- Das zukünftige (Soll) Service Portfolio und die Fertigungstiefe bestimmen massgeblich die neue Organisation.
- Für eine belastbare Abschätzung der Soll Mitarbeiterzahl und deren Fähigkeiten sind eine aktuelle Unternehmensstrategie und die Finanzdaten notwendig.
- Die IST-Zuordnung der Mitarbeiter zu den Prozessen, und wer, wo wieviel arbeitet, kann oft nur abgeschätzt werden.
- Die Transformation weg von einem Produkte Lieferanten hin zu einem Service Provider mit klar definierten Services wird mit einer neuen Organisationsstruktur unterstützt.
- Schlüssel für eine erfolgreiche Reorganisation ist die Einbindung der Mitarbeiter in die Entwicklung der neuen Organisation und das Change-Management bei der Transition.

ALEVO IN KÜRZE

alevo ag wurde 2003 gegründet und ist eine Unternehmensberatung in Baden, Grossraum Zürich. alevo ag berät Organisationen, Unternehmen und deren Management bei herausfordernden Vorhaben und anspruchsvollen Problemstellungen. Unsere langjährige Erfahrung bei Fragestellungen in den Bereichen Management Beratung (Unternehmensstrategie, Prozess- und Organisationsgestaltung, Unternehmens- und Managemententwicklung, Digitale Transformation, Industrie 4.0) und IT Beratung (IT Strategie, IT Organisationsberatung, IT Service Management, IT Testdaten Management, IT Benchmarking, IT Cyber Security, IT Sourcing, IT Coach) schafft rasche Erfolge und effektiven Kundennutzen. Bedarfsorientiert unterstützen wir Sie von der Analyse bis zur Umsetzung

UNSERE DIENSTLEISTUNGEN

Im Bereich IT – Prozesse und - Organisation bieten wir Ihnen folgende Dienstleistungen an:

- Überprüfen von bestehenden IT- Prozessen und –Organisationen
- Beratung und Begleitung beim Aufbau / Weiterentwicklung von IT - Organisationen
- IT Service Management einführen
- Benchmarking
- Projektleitung und Reviews

KONTAKTPERSONEN

Für Fragen steht wir Ihnen gerne zur Verfügung:

F. Hug

Managing Partner

Tel.: +41 56 210 34 56

Email: hug@alevo.ch

R. Heizmann

Partner

Tel.: +41 56 210 97 20

E-Mail: heizmann@alevo.ch