

IT-Systeme weltweit standardisieren

Das IT-Projekt wurde auf Basis des integrierten Unternehmensentwicklungsansatzes umgesetzt. Der verantwortliche IT-Chef stand vor der Aufgabe, die EDI-Plattform des Konzerns zu standardisieren, die IT-Strukturen auszurichten und weltweit einheitliche Prozesse einzuführen. Künftig sollten die Verantwortlichkeiten nicht mehr in den einzelnen Ländern, sondern in den Regionen zentriert werden. Für die Einhaltung standardisierter Prozesse trägt ein globales Team, bestehend aus den regionalen IT-Zuständigen die Verantwortung. Die in den Ländern bestehenden, unterschiedlichen IT-Systeme werden abgelöst und durch eine globale Lösung ersetzt. Auf diese Weise soll dem Unternehmen die nötige Beweglichkeit, Verfügbarkeit und Zuverlässigkeit ermöglicht werden, um die komplexen, globalen Verflechtungen innerhalb des Geschäfts effektiv managen zu können und den Anforderungen globaler Kunden gerecht zu werden.

Die Ausgangssituation hierfür zeichnete sich durch eine große Anzahl in Anwendung befindlicher IT-Lösungen aus, durch entsprechend unterschiedliche Verträge und Kosten für Lizenzen und Instandhaltung, durch Know-how, das regional, produktspezifisch, nicht global anwendbar war und dadurch, dass keine Möglichkeit für gegenseitigen Support bestand. Synergien und Kooperationen zwischen den Regionen waren auf dieser Basis nur bedingt möglich.

Im Verlauf des Transformationsprozesses wurden die existierenden unterschiedlichen IT-Lösungen in der Organisation durch die neue Plattform ersetzt. Mit den operativ Verantwortlichen in der Region wurde ein Teamentwicklungsprozess durchgeführt. Über mehrere Jahre konnte ein effektiv kollaborierendes, virtuelles, globales IT-Team aufgebaut werden. Die IT-Prozesse, Kernaufgaben und Verantwortlichkeiten wurden neu definiert, angepasst und eingeführt. Und ein zentrales Competence Center übernahm die Verantwortung für die Weiterentwicklung der Plattform. Auf Basis einer eingerichteten Netzwerkstruktur, die drei Hierarchieebenen und vier Teams umfasste, konnten ein globales Umsetzungsvorgehen und die entsprechenden Lern- und Entwicklungsprozesse realisiert werden. Eine zielgerichtete Kommunikation zwischen den Umsetzern, den Umsetzungsverantwortlichen und den strategischen Entscheidern konnte so umgesetzt werden.

Die Steuerung dieser Transformation setzte zugleich auf der Inhalts- und auf der Verhaltensebene an. Das heißt, durch die Netzbildung mit den regionalen IT-Verantwortlichen, durch die gemeinsame strategische Reflexion der Ausgangssituation und der Marktanforderungen wurde die Notwendigkeit für Veränderungen im globalen Team erkannt. In den Projektphasen konnten sowohl die Fachthemen als

auch die Verhaltensthemen integriert bearbeitet werden. Es wurden – neben den üblichen Projektaufgaben – gezielt Teamentwicklungen durchgeführt, das interkulturelle Verständnis vertieft, Konflikte konstruktiv bearbeitet, über Projektfortschritte in den Ländern informiert und für ein grundsätzliches Verständnis der strategischen Notwendigkeiten gesorgt. In jeder Region konnte so die schrittweise Reduzierung der in Anwendung befindlichen IT-Systeme vertraglich vereinbart werden. Über mehrere Jahre wurden parallel zum operativen Geschäft, verantwortet durch die regionalen IT-Manager, diese Vereinbarungen umgesetzt.

Die IT-Unternehmensberatung Gartner, die Marktforschungsergebnisse und Analysen über die Entwicklungen in der IT anbietet, bestätigt diesen hier angewendeten Entwicklungsansatz. Denn laut Gartner liegt die Herausforderung bei der erfolgreichen Umsetzung einer weltweit eingesetzten IT-Lösung nicht entscheidend in der technischen Lösung, sondern in der nachhaltigen Umsetzung der strukturellen und kulturellen Veränderungen. Neben der technischen Umsetzung ist das Zusammenwirken von weltweit aufgestellten Teams die entscheidende Erfolgsgröße (Gartner 2009). „It’s all about integrating people“, kommentierte der verantwortliche Projektmanager.

Die Erfolgsfaktoren dieses umgesetzten integrierten Unternehmensentwicklungsprozesses waren:

- global funktionierende Kommunikations- und Meeting-Strukturen
- der offene Austausch zwischen den Verantwortlichen und eine klare Steuerung des Gesamtprozesses
- der Aufbau global funktionierender Kommunikations- und Teamstrukturen
- die Vereinbarung und Einhaltung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Prozessen auf globaler Ebene
- die konsequente, operative, fachliche und verhaltensbezogene Steuerung der drei Regionen
- die zentralisierte (Weiter-)Entwicklung und Unterstützung der globalen Lösung und ein dezentral aufgestellter Betrieb.

Das Unternehmen hat es heute geschafft, bezogen auf die IT-Landschaft, große Schritte in Richtung Global Player zu gehen. Die vertraglich vereinbarten Migrationen wurden und werden umgesetzt. Das integrierte Projektvorgehen wurde von Mc Kinsey unternehmensintern als Benchmark für andere Umstrukturierungsvorhaben definiert. Eine einheitliche globale IT-Lösung existiert, Strukturen, Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten, die einen weltweit abgestimmten IT-Betrieb ermöglichen, sind eingeführt, die Anwendung der dezentral betriebenen IT-Applikationen in Europa wird vertragsgemäß reduziert.

Fazit Menschen in Unternehmen haben viel zu lernen, das 21. Jahrhundert zwingt alle in Richtung einer fundamental neuen Form der Organisation, der Führung und des Umgangs miteinander. Den High Performance Leadern, die mit ihren Unternehmen langfristig dabei sein wollen, ist zu raten, früh mit exemplarischen Lernprojekten im Sinne des integrierten Entwicklungsvorgehens zu starten. Erfahrungen zu sammeln und kreativ die neuen Strukturen zu gestalten und parallel auf der Sach- und Verhaltensebene zu arbeiten. Inspiriert von einer klar definierten und strategisch plausiblen Vision, angetrieben von den daraus abgeleiteten strategischen Zukunftsprojekten und Netzwerken, wird eine Dynamik geschaffen, die den notwendigen Wandel ermöglicht und Schritt für Schritt umsetzt. „Heute arbeiten noch zu viele in einem System, in dem geschwiegen, in dem Anweisungen befolgt und immer gleiche Jobs erledigt werden. Es geht um ein ständiges Suchen, Handeln, Lernen und Verändern“ (Kotter 2015).

Haben Sie Fragen, Anregungen. Nehmen Sie Kontakt mit mir auf: info@drkappeconsulting.de