

Der Change mit Future IT in der Mobiliar

Studiengang: EMBA General Management, Vertiefung:

Betreuer: Martine-Laure Wissmann

Experte: Ludwig Näf

Mit Future IT wurde 2013 ein Programm lanciert, um die IT-Systeme «fit für die Zukunft» zu gestalten. Das Programm wurde mit vier Zielsetzungen beauftragt: 1) Flexibilität für die Zukunft, 2) Wachstum bewältigen, 3) Risikominderung und 4) Reduktion des IT-Kostensatzes. Auch in einem technischen Programm muss dem Change grosse Bedeutung beigemessen werden, wenn es erfolgreich umgesetzt werden soll. Deshalb fokussiert die Untersuchung auf die Bereiche mit der grössten Wirkung.

Ausgangslage

Nach Performanceproblemen im Jahr 2012 wurde ein Jahr später das Programm Future IT (FIT) ins Leben gerufen. Der Auftrag lautete, die IT-Systeme «fit für die Zukunft» zu gestalten. Im ersten Schritt wurde die künftige IT-Architektur definiert, welche auf die Grundsätze – Wiederverwendung
– kurze Release-Zyklen
– Einheitliche Benutzerführung
– Entwicklung und Test zusammen aufsetzt. Darauf aufbauend wurden drei Umsetzungsprojekte gestartet. Bei den Umsetzungen sind die technischen Aspekte gut adressiert und werden aktiv geführt. Alignments dienen der Abstimmung und der übergreifenden Kontrolle.

Aktuell ist die Verankerungen von FIT in der gesamten Organisation noch mangelhaft; den Change Aspekten konnte bisher nicht die notwendige Aufmerksamkeit geschenkt werden. Soll FIT erfolgreich umgesetzt werden, sind Massnahmen in diesem Bereich erforderlich. Als Bereiche mit der grössten Wirkung wurden identifiziert:

- 1) Kulturelle Aspekte
- 2) Prozesse und Arbeitsweisen in der Softwareentwicklung und den Projekten
- 3) Skills und Fähigkeiten der Mitarbeitenden.

Das ist der Untersuchungsbereich dieser Arbeit.

Vorgehen in der Arbeit

Im ersten Schritt der Arbeit wurde der Ist-Zustand durch einen Onlinefragebogen und strukturierten Interviews, bezogen auf die Kultur und die Arbeitsweise in der Softwareentwicklung, erhoben und ein Stärken/Schwächen-Profil erstellt. Im zweiten Schritt wurde das Zielbild erarbeitet, um die Handlungsfelder zu definieren. Im dritten Schritt wurden dann die Massnahmen abgeleitet und ein Umsetzungsplan erstellt.

Transformation

Der definierte Zielzustand soll bis 2018 erreicht werden. Die technischen Aspekte lösen neue Arbeitsweisen in der Softwareentwicklung und den Projekten aus. Die jetzige Kultur wird sich dadurch verändern und neue Skills und Fähigkeiten werden gefordert.

Die Massnahmen der Transformation umfassen:

1. Kultur
Anhand der Ist-Analyse wurde festgelegt, welche Werte der heutigen Kultur abgelegt und welche, für eine neue Kultur mit einem agilen Vorgehen, erlernt werden sollen. Mittels Schulung und Begleitung des Managements, als wichtiger Träger des Changes, wird das Management auf die kommende Veränderung vorbereitet. Ausserdem werden die Betroffenen von Change-Agenten begleitet.
2. Prozesse der Softwareentwicklung und Arbeitsweise in Projekten
Durch Anpassungen der Prozesse an ein agiles Vorgehen bedingt es Optimierungen an den IT-Systeme. Diese betreffen die Testautomatisierung, die Bereitstellung der Umgebungen und die Verkürzung der Release-Zyklen. Durch die Bildung und Begleitung von interdisziplinären Teams werden die Massnahmen in den Alltag überführt.
3. Skills und Fähigkeiten der Mitarbeitenden
Parallel dazu muss auch der Bereich Skills und Fähigkeiten angegangen werden. Dazu werden Rollen, in Ergänzung zu den bestehenden Funktionsbeschreibungen, neu definiert und ein Skills- und Kompetenzen-Portfolio gebildet. Dieses dient der Ist-Aufnahme der aktuellen Skills und Fähigkeiten sowie einer GAP-Analyse. Die GAP-Analyse bildet auch die Grundlage für das Weiterbildungsmanagement. Als Grundlage für die Performance-messungen dienen die Anforderungen an die definierten Rollen.

In der Umsetzung verlaufen die Massnahmen parallel zu den Projekten von FIT, sie werden abgestimmt und in einem Gesamtplan geführt.

Fazit und Schlussfolgerungen

Der Change wird den Erfolg von FIT sicherstellen weil:

- 1) Prozesse und Methoden mit der gewählten Technologie in Einklang gebracht werden,
- 2) die erforderlichen Skills und Fähigkeiten aufgebaut werden und
- 3) die Kultur weiterentwickelt wird.



Andrea Kaufmann