

Erarbeitung einer Innovationsstrategie für den Informatikbetrieb der Post CH AG

Studiengang: EMBA Innovation Management

Betreuer: Matthias Hartl

Experte: Prof. Daniel Huber (BFH)

Mit der Vision, die physische und die digitale Welt mit Produkten und Systemlösungen zu verbinden, versuchen die Konzernbereiche der Schweizerischen Post vermehrt innovative digitale Lösungen und Produkte am Markt anzubieten.

1

Ausgangslage

Vom Informatikbetrieb werden vermehrt Beratungs- und Unterstützungskompetenzen zur Entwicklung und Integration von innovativen Produkten erwartet. Die Konzernbereiche setzen eine hohe Innovationsbereitschaft und eine schnelle und flexible Unterstützung des Betriebes bei der Implementierung solcher Lösungen voraus. In der Realität können die Erwartungen aber oft nicht erfüllt werden. Die Betreiber setzen auf bewährte Prozesse, die einen stabilen und zuverlässigen Betrieb gewährleisten und die Einhaltung der vereinbarten Service Level Agreements sicherstellen. Wer schnelle und flexible Unterstützung für die Implementierung von Innovationen benötigt, hat oft das Nachsehen.

Zielsetzung

Die Absicht ist es, den Informatikbetrieb für Innovationsvorhaben fit zu machen und ihn als konkurrenzfähigen und flexiblen Partner sowohl für die Umsetzung als auch für den Betrieb von innovativen Lösungen zu positionieren. Ein innovationsfähiger Informatikbetrieb kann aber auch mit eigenen innovativen Produkten und Dienstleistungen einen wesentlichen Beitrag zur positiven wirtschaftlichen Entwicklung der Post leisten.

Ergebnisse

Umfangreiche Analysen haben aufgezeigt, dass die heutige Betriebskultur keinen oder nur sehr wenig Spielraum für Kreativität bietet. Die Einhaltung von Service Level Agreements, Sicherheitsvorschriften und Weisungen sind im Informatikbetrieb oberste Maxime. Die Betriebsstruktur und die Prozesse sind auf einen optimalen Betrieb ausgerichtet. Für innovative Kundenprojekte fehlen Ressourcen und Verfahren, welche eine rasche und unkomplizierte Abwicklung solcher Vorhaben ermöglichen. Im Innovationsprozess treffen im Übergang von der Phase «Exploration» zur Phase «Entwicklung und Produktion» Mitarbeiter vom Typ «Forscher und Entwickler» auf Mitarbeiter vom Typ «Betreiber». Diese Mitarbeiter haben unterschiedliche Wertvorstellungen und Erwartungen, was wiederholt zu Missverständnissen und Kommunikations-

problemen führt. Lösung verspricht unter Anderem das bimodale IT-Modell von Gartner. Dieser Ansatz führt aber in der Realität zu zusätzlicher Komplexität in der Governance und zusätzliche Regelungen sind nötig, um Konflikte zu verhindern, welche aus unterschiedlichen Ansichten über Vorgaben, Standardisierungen und Prozesse entstehen. Das bimodale IT-Modell trägt zudem wenig zur Überbrückung des Verständigungsgrabens zwischen Business und Informatik bei.

Die Lösung für den Informatikbetrieb der Post liegt nicht in «entweder oder», sondern in «sowohl als auch».

Die Lösung liegt in einer Betriebsorganisation, welche ihren Fokus sowohl auf einen stabilen und sichern Betrieb legt, als auch darauf, Innovationen agil und unkompliziert in den Betrieb zu überführen. Im Berner Innovationsmodell ist zur Überbrückung des Innovations-Gaps eine zusätzliche Transferphase vorgesehen. In dieser Phase werden «Pontoniere» als «Übersetzer» benötigt, welche die Bedürfnisse der Innovatoren verstehen, diese agil in eine standardisierte Umgebung in der Cloud oder im eigenen Rechenzentrum integrieren können. Die Sicherheit und die Stabilität der produktiven Services darf dabei nicht beeinträchtigt werden und die Integration soll nicht mit unnötigen Auflagen oder komplizierten Prozessen verzögert oder verhindert werden. Um dies zu ermöglichen müssen die Rahmenbedingungen überdacht werden und das Management muss sich für eine innovationsfreundliche Betriebskultur einsetzen.

Fazit

Die Informatik ist längst Teil der Geschäftsprozesse und somit Teil der Wertschöpfung geworden. Innovative Businessideen können nur durch Business und Informatik gemeinsam erfolgreich umgesetzt werden. Deshalb ist es wichtig, dass sich der Informatikbetrieb dieser Veränderung annimmt und seine Mitarbeiter in diesem Veränderungsprozess mit einer klaren und verständlichen Strategie begleitet.



Markus Mueggler