

Strategische Organisationsentwicklung im Cloud Umfeld der Schweizerischen Post Informatik

Studiengang : MAS Information Technology

Die Informatik der Schweizerischen Post AG Informatik/Technologie (I/T) ist, durch die Post von Morgen Strategie, sehr gefordert. Dabei ist die Cloud ein wesentlicher Treiber für zukünftige Innovationen. Der Aufbau einer Cloud-Foundation bedingt eine agile Organisation, die Anforderungen schnell und unkompliziert umsetzen kann. Mit dieser Arbeit soll die Weiterentwicklung der Cloud-Foundation DevOps Teams sichergestellt werden.

Ausgangslage

Die Cloud-Foundation Teams wurden in den letzten drei Jahren aufgebaut. Die Post Informatik setzte dabei auf eine Multi Cloud Strategie mit einer Private Cloud, sowie zwei Public Cloud Anbietern. Die Teams sind dabei nach Anbietern organisiert. Da die Post allmählich Workload auf die Public Clouds verlagert, müssen sich die Teams professionalisieren. Dabei steht der DevOps Gedanke im Vordergrund. Das Ziel war es, die Probleme der Teams zu ermitteln und entsprechende Lösungen zu erarbeiten, sowie ein zukünftiges Organisationsmodell zu ermitteln, welches die agile Arbeitsweise stützt.

Vorgehen

Das Vorgehen der Arbeit richtet sich methodisch an einem Strategieentwicklungsprozess aus. Dabei standen die drei folgenden Phasen im Vordergrund: Informationsanalyse, Strategieentwicklung und Strategieumsetzung. Hierfür kamen Methoden wie PESTEL, 7-S-Modell und SWOT-Analyse zum Einsatz. Zusätzlich wurden weitere Tools und Methoden zur Organisationsentwicklung eingesetzt wie: Ermittlung der Organisationshistorie, FIT-GAP Analyse im Kontext DevOps, Organigramm Übersicht, Staffing – Analyse Headcount und Full-Time-Equivalent, sowie die Aufgabenanalyse. Die gewonnenen Daten wurden genutzt, um in der Phase Strategieentwicklung Massnahmen zu definieren. Ausserdem wurden verschiedene agile Organisationsformen zur Anpassung der Ablauforganisation miteinander verglichen. Diese waren Scrum of Scrums (SoS) aktuell eingesetzte Methode, sowie Scaled Agile Framework (SAFe) und Large Scale Scrum (LeSS). In einer Nutzwertanalyse wurde ermittelt, welche Lösung am besten für die Cloud-Foundation Teams geeignet ist. Abschliessend wurde in der Phase Strategieumsetzung ein mögliches Vorgehen aufgezeigt, wie die Massnahmen umgesetzt werden können und wie eine Einführung der neuen Ablauforganisation durchgeführt werden könnte.

Resultate

Die Phase der Informationsanalyse war dabei ein zentrales Element, da die Organisation sehr intransparent und vor allem Projektorientiert unterwegs ist. Das Personal setzt sich dabei aus vielen einzelnen Teams zusammen und auch aus kleinen Pensen. Mithilfe der PESTEL und 7-S Analyse konnte die Umwelt und das Umfeld der Cloud-Foundation sehr genau ermittelt werden. Dabei konnten verschiedene Probleme ermittelt werden, die in die Bereiche Personal, Strategie und Finanzen zurückzuführen waren. So wurde festgestellt, dass im Bereich Personal das Knowhow schlecht verteilt ist und es zu viele Schlüsselpersonen gibt, die zu viel Knowhow auf sich vereinen. Ebenfalls gibt es viele Personen mit Doppelfunktionen. In der zweiten Phase Strategieentwicklung wurden für die 18 ermittelten Probleme 34 Massnahmen definiert. Zudem wurden die verschiedenen Ablauforganisationen in einer Nutzwertanalyse verglichen. Als mögliche zukünftige Ablauforganisation wurde SAFe ermittelt. Diese soll das aktuelle Scrum of Scrums längerfristig ablösen. In der letzten Phase der Strategieumsetzung wurde ein mögliches Vorgehen für die Einführung von SAFe aufgezeigt. Die Massnahmen wurden in einer Roadmap abgebildet. Dabei wurden kritische Massnahmen definiert, die bis Ende 2021 umgesetzt werden sollen. Die weiteren Massnahmen wurden darüber hinaus eingeplant. Während der Arbeit wurden bereits iterativ Massnahmen eingespielt und zur Umsetzung empfohlen. Für die Einführung der neuen Ablauforganisation mit SAFe wurde empfohlen aktuell noch mit dem SoS weiterzufahren, bis die vorhandenen Probleme gelöst und die nötigen Teamgrössen erreicht wurden, die eine Skalierung benötigen. Die Ergebnisse flossen abschliessend in eine Handlungsempfehlung an den Auftraggeber.



Kevin Wyrer
kevin@wyerli.ch