

# 1 Einleitung und Überblick

## Die richtige Organisationsform als Schlüssel zum Erfolg

Die betriebliche Leistungserstellung erfordert den Einsatz personeller und materieller Ressourcen. Glaubt man führenden Ökonomen, so haben etablierte Unternehmen grundsätzlich einen vergleichbaren Zugriff auf die benötigten Personal- und Materialressourcen. Wie kommt es also, dass einige Unternehmen erfolgreicher sind als andere?

Ein wesentlicher Faktor für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens ist die Art und Weise, wie das Unternehmen *ausgerichtet, organisiert* und *gemanagt* wird – d.h., wie die verfügbaren personellen und materiellen Ressourcen eingesetzt werden. Dies gilt sowohl für das Unternehmen als Ganzes als auch für die einzelnen Bereiche innerhalb des Unternehmens.

In diesem Buch geht es insbesondere darum, den Erfolgsfaktor *Organisation* näher zu beleuchten: Im Mittelpunkt steht die organisatorische Gestaltung und Steuerung der IT-Produktion.

ITIL und vergleichbare Modelle liefern zwar eine Reihe genereller »Best Practices« für das Management und die Organisation der IT-Services. Die Herausforderung in der Praxis liegt jedoch darin, die grundsätzlichen Empfehlungen aus ITIL und anderen Ansätzen zu operationalisieren und in konkrete Aufbaustrukturen und definierte Abläufe zu überführen. Herzstück dieses Buchs ist die orgXimity-Methodik – ein innovatives Verfahren, mit dem die Organisation der IT-Produktion methodisch hergeleitet und optimiert werden kann. Das Verfahren kann genutzt werden, um mögliche Organisationsalternativen zu vergleichen, weiterzuentwickeln und damit kritische Organisationsentscheidungen zu unterstützen. Das Buch liefert keine Blaupausen mit fertigen Organisationsmodellen. Dies könnte der facettenreichen betrieblichen Realität nicht gerecht werden. Das Buch beschreibt jedoch anhand des orgXimity-Verfahrens, wie ein unternehmensspezifisch-optimiertes Organisationsmodell entwickelt werden kann.

Welche Vorteile bietet dieses Verfahren für die Praxis? Einige Leser kennen wahrscheinlich die teilweise kontroversen Diskussionen, wenn es darum geht, Organisationsänderungen vorzubereiten und die Vor- und Nachteile verschiede-

ner Organisationsalternativen zu bewerten. Organisationsprojekte beginnen häufig mit einer qualitativen Analyse (z.B. in Form von Führungskräfte- und Mitarbeiterbefragungen), bei der Schwachstellen der bisherigen Organisation identifiziert werden. Nach Auswertung der Schwachstellen wird die zukünftige Soll-Organisation dann häufig argumentativ oder durch die Übernahme von »Best Practices« hergeleitet. Eine *qualitative* Analyse ist sehr hilfreich, um ein generelles Bild der Handlungsbedarfe zu bekommen. Das hier vorgestellte Verfahren geht jedoch einen Schritt weiter: Die Auswirkungen eines neuen Organisationskonzepts werden mittels einer fundierten Methodik auch *quantitativ* bewertet. So kann mithilfe des orgXimity-Verfahrens ermittelt werden, wie sich der Arbeitsfluss für die Hauptgeschäftsvorfälle eines IT-Betreibers verändert, wenn die jeweils diskutierte Organisationsalternative tatsächlich umgesetzt würde. Hierfür werden Effizienz- und Qualitätskennzahlen wie Personaleinsatz, Durchlaufzeiten und Prozessschnittstellen herangezogen und verglichen. Dieser Ansatz sorgt damit für eine deutlich gesteigerte Objektivität bei der Entwicklung und Auswahl der jeweils »richtigen« Organisationsform für die IT-Produktion.

### **Zielgruppe**

Das Buch richtet sich an IT-Manager, Organisatoren und andere betriebliche Praktiker, die sich mit dem Thema Organisationsgestaltung und -optimierung im IT-Betrieb beschäftigen. Es bietet Hilfestellung für all jene, die auf der Suche nach einem fundierten Verfahren für die Herleitung optimierter Organisationsformen sind. Trotz des praxisorientierten Charakters und einer ausführlichen Praxisfallstudie enthält das Buch auch ausgewählte Grundlagen und Modelle aus der Organisationstheorie. Die dargestellten Prinzipien sind sowohl für kleinere als auch für große IT-Organisationen anwendbar. Den größten Nutzen bietet das in diesem Buch vorgestellte Verfahren insbesondere dann, wenn die Situation aufgrund der Organisationsgröße oder anderer Umstände wie Zusammenschlüsse und Akquisitionen eher unübersichtlich ist. In diesen Fällen oder wenn Themen wie Offshoring oder der Aufbau von Shared-Service-Centern auf der Agenda stehen, ist eine durchgängige Methodik hilfreich, die auf Basis erfolgskritischer Gestaltungsparameter eine zielgerichtete Bewertung möglicher Organisationsalternativen unterstützt.

Aufgrund des organisationstheoretischen Fundaments dürfte die vorgestellte Methode auch für Lehrbeauftragte und Studenten – insbesondere aus den Bereichen Wirtschaftsinformatik, Servicemanagement und Organisationslehre – von Interesse sein.

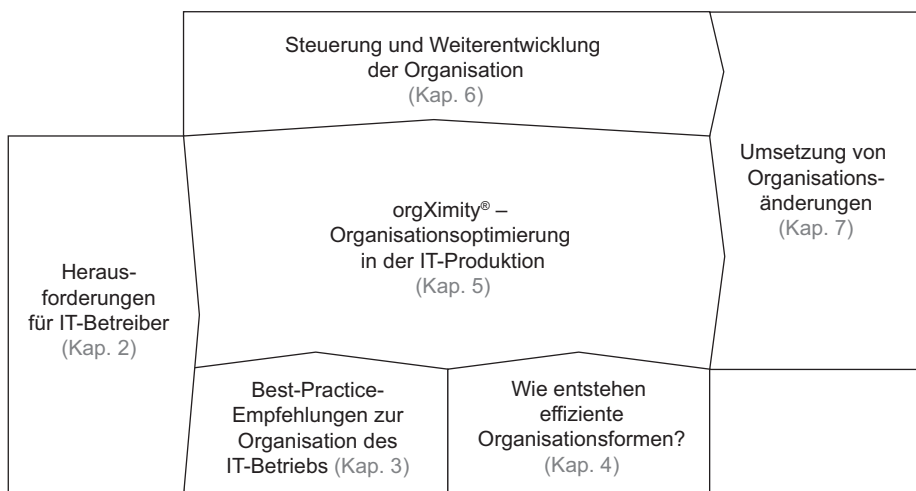
### **Aufbau**

Nach einer Standortbestimmung für die IT-Produktion und daraus abgeleiteten Optimierungszielen (Kap. 2) werden in Kapitel 3 zunächst Organisationsempfehlungen aus den einschlägigen Best-Practice-Modellen für das IT-Management

betrachtet. Leser, die mehr über ITIL, COBIT, PRM-IT und MOF erfahren möchten, sollten das Kapitel Abschnitt für Abschnitt lesen, um einen Überblick zu den Modellschwerpunkten und -unterschieden zu bekommen. Wer ausschließlich an einer kompakten Darstellung der jeweiligen Organisationsempfehlungen interessiert ist, findet diese zusammengefasst in Abschnitt 3.7.

Nach einem kurzen Überblick zu relevanten Grundlagen aus der Organisationstheorie (Kap. 4) wird in Kapitel 5 – dem Herzstück dieses Buchs – mit dem orgXimity-Verfahren ein Vorgehensmodell beschrieben, anhand dessen IT-Betriebseinheiten effizient organisiert werden können.

Da das beschriebene Verfahren hauptsächlich die operativen Einheiten der IT-Produktion adressiert, werden am Ende des Kapitels 5 zusätzliche Empfehlungen für das Managen der Schnittstelle zwischen Kunde und IT-Betreiber vorgestellt.



**Abb. 1-1** Aufbau des Buchs

Stillstand ist bekanntermaßen Rückschritt. Daher widmet sich Kapitel 6 der Fragestellung, wie die IT-Produktion kontinuierlich weiterentwickelt werden kann und welche Steuerungsverfahren und Regelkreise zu etablieren sind, um den zukünftigen Erfolg der IT-Organisation sicherzustellen.

Das beste Organisationskonzept ist nutzlos, wenn es nicht erfolgreich umgesetzt wird. Kapitel 7 beschreibt daher, wie Organisationsprojekte aufzusetzen sind, damit die Umsetzung erfolgreich gelingt.

Der Anhang enthält eine Zusammenstellung der für den laufenden IT-Betrieb relevanten Rollen aus den IT-Managementmodellen ITIL und PRM-IT. Die Rollenbeschreibungen bieten insbesondere denjenigen eine Hilfestellung, die im Zuge einer Organisationsoptimierung Prozesse anpassen und Verantwortlichkeiten neu definieren wollen. Außerdem enthält der Anhang ein Praxisbeispiel für eine strukturierte Leistungsbeschreibung in Form eines »Servicemoduls«.