

Projektbericht

Reorganisation der europaweiten IT in einem Weltkonzern im Rahmen eines Gesamtumbaus der Organisationsstrukturen in Europa



„Wettbewerbsfähigkeit auch in Zukunft sicherstellen“, lautete die Zielsetzung des nicht-europäischen Mutterkonzerns. Ein europaweites Reorganisationsprojekt und die parallele Einführung eines neuen ERP-Systems galten dabei als Schlüssel zum Erfolg. Im Zuge dieses Projekts sollten neben den verschiedenen Geschäftsbereichen mit Schwerpunkt Produktion und Logistik ebenfalls die historisch gewachsenen Organisationsstrukturen im Bereich IT untersucht und anschließend funktionsfähig und effizient ausgestaltet werden.

In der Ausgangssituation waren die IT-Einheiten an den über 20 europäischen Standorten des Unternehmens angesiedelt und dadurch hinsichtlich Aufgaben, Know-how der IT-Mitarbeiter und der Infrastruktur sowie der Anwendungslandschaft auf die regionalen Aufgaben der Geschäftsbereiche spezialisiert und standen in deren direktem Zugriff. Der ERP-Rollout-Termin gab zudem eine feste Deadline vor, die mit Blick auf die Berücksichtigung der Interessen des Managements, der Anforderungen der Geschäftsbereiche des Konzerns sowie der vielseitigen Abstimmungen mit dem Reorganisations- und ERP-Projekt zur Konsistenzsicherung als ambitioniert bezeichnet werden konnte.

Nach den ersten Strategie-Workshops wurde das Spannungsfeld zwischen den Beteiligten sehr deutlich: Die Konzern-Führung mit dem Ziel einer europaweiten Zentralisierung zur deutlichen Kostenreduktion, die jeweiligen Länder-Führungen mit dem Bestreben nach Beibehaltung von Unabhängigkeit, die IT-Führung und Mitarbeiter der Länder mit der Unsicherheit bezüglich Aufgaben- und Arbeitsplatzverlust aber auf der anderen Seite auch der Perspektive einer Chance, durch die Reorganisation die Zukunftsfähigkeit der Organisation sicher zu stellen. Dieses Spannungsfeld wurde im Zuge der Entwicklung der Zielorganisation zusätzlich verstärkt durch die nun sichtbare Herausforderung des massiven Umbaus hin zu einer prozessorientierten Organisation und einer deutlichen Rollenveränderung der IT vom Umsetzer zum Dienstleister, inklusive der Vorbehalte und Skepsis auf Seiten des Business bzgl. dieser Rollenveränderung - Werden unsere speziellen Anforderungen noch umgesetzt? Wird die gewohnte Servicequalität vermindert?

Die Betroffenen hatten die Chance, die Antworten auf ihre Fragen selbst zu entwickeln. Die konsequente und ausgewogene Einbeziehung und Verantwortungsübertragung sowohl einerseits der Standort-Verantwortlichen der IT aus ganz Europa und andererseits der Business-Seite wurden erfolgsbestimmend für das Projekt. Das bis dato erste Treffen der IT-Verantwortlichen bildete den Startpunkt eines neuen IT-Teams, das Kultur- und Sprachbarrieren überwand, neue Aufgaben für die IT identifizierte und eine Perspektive schuf. Die Einbindung der Business-Seite führte zur Ausgestaltung der Anforderungen an die IT und ihrer Rollenwahrnehmung sowie der Strukturierung der zukünftigen Verantwortungs- und Gremienstrukturen im Zusammenspiel zwischen Business und IT. Auf diese Weise bildete sich ein übergreifendes, europaweites Selbstverständnis der IT und ihrer Kunden. Übergangsstrukturen, wie ein länderspezifischer Ansprechpartner für das Anforderungsmanagement, schafften Vertrauen und Akzeptanz. Der scheinbar lange Weg in eine zentral-orientierte, prozessorientierte Struktur wurde schrittweise möglich und die Tür für langfristig erfolgreiche Veränderungen weit aufgestoßen.