

Handlungsempfehlungen für die nachhaltige Einführung eines neuen Organisationsmodells am Beispiel des Lean-IT Teams der Credit Suisse AG

Abstract

FHS Management-Weiterbildungszentrum

Verfasser:

Severin Stöckli

Betreuer:

Rainer Schmid

Korreferent:

Lucas La Roche

Studiengang:

MAS BIM 12

Veröffentlichung:

2012

Abstract

Zitation: Severin Stöckli, 2012

Handlungsempfehlungen für die nachhaltige Einführung eines neuen Organisationsmodells am Beispiel des Lean-IT Teams der Credit Suisse AG.

FHS St. Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften:
Masterarbeit

Schlagwörter: Organisationsmodell, Change Management, Wandel, Organisationskultur, Verhaltensänderung, Messung der Organisationstransformation

Kurzzusammenfassung

Organisationen müssen sich stetig verändern, um in der sich ständig wandelnden Geschäftswelt erfolgreich zu bleiben. Diese Masterarbeit befasst sich mit der Frage, wie solche Veränderungen bei den Mitarbeitenden nachhaltig verankert werden können, und ob der Änderungsfortschritt messbar ist. Da ein Wandel stets im Kontext einer Organisation und deren Kultur stattfindet, wird aufgezeigt, wie fördernde und behindernde Elemente einer Organisationskultur an die Oberfläche gebracht und so adressiert werden können. Zudem wurde ein generisches Modell entwickelt, welches eine Messung des Transformationsfortschritts erlaubt. Im Rahmen des untersuchten Fallbeispiels werden die entsprechenden Kulturelemente sowie der konkreten Fortschritt des Wandels ausgewiesen und daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Ausgangslage

Die Informationstechnologie ist in der Geschäftswelt nicht mehr wegzudenken. In Dienstleistungsunternehmen (Banken, Versicherungen, etc.) ist sie das Rückgrat der Kernprozesse oder bildet sogar einen weiten Teil der Kernprozesse selbst ab. In der Credit Suisse AG wird in einem IT-Bereich die Lean-Methodik eingeführt mit folgenden Zielen: Deutliche Produktivitätssteigerung, höhere Zufriedenheit des Business mit der IT, höhere Zufriedenheit der IT-Mitarbeitenden selbst, höhere Agilität, kürzere Time to Market und Verbesserung der internen Zusammenarbeit. Im Zentrum dieser Methodik steht die Weiterentwicklung der heutigen Organisation zu schlagkräftigeren und effektiveren Teams, welche sich selbst organisieren, um in der Wertschöpfungskette ihren optimalen Beitrag zu leisten.

Ziel

Mit der Einführung des neuen Organisationsmodells stellt sich die Frage, *wie das Modell bei den einzelnen Mitarbeitenden etabliert wird*, damit diese das Modell nicht nur mechanisch, sondern auch innerlich verankert anwenden. Weiter soll aufgezeigt werden, *ob der Fortschritt dieser Implementation gemessen werden kann*. Aus der Beantwortung dieser Fragestellungen werden Handlungsempfehlungen für das Lean-IT Team abgeleitet.

Vorgehen

Das mehrphasige Vorgehen, bei welchem die beiden Aspekte parallel bearbeitet wurden, führte mit den folgenden Arbeitsschritten zur Beantwortung der obigen Fragen: Beschreiben des einzuführenden Organisationsmodells mit Fokus auf die daraus resultierende Verhaltensänderung bei den Mitarbeitenden. Extrahieren von Verhaltenseinflüssen für das Individuum aus der Literatur.

- **Induktion der Verhaltensänderung:** Ableiten einer Vorgehensweise, wie Einflüsse in der Organisation sichtbar gemacht werden können. Durchführen von Workshops anhand einer definierten Vorgehensweise und aufzeigen der konkreten Einflüsse.
- **Messung der Veränderung:** Ableiten eines Modells, welches es erlaubt, den Zustand einer Verhaltensänderung beim Individuum zu messen. Durchführen von qualitativen Interviews, um deren Zustand festzustellen.

Synthese der Resultate und Erstellen der Handlungsempfehlung.

Ergebnisse

Induktion der Verhaltensänderung: Es wird aufgezeigt, dass die Organisationkultur eine zentrale Rolle spielt, wenn eine Veränderung stattfindet. Sie stabilisiert das Verhalten des Individuums und wirkt so einer gewünschten Veränderung entgegen. Weiter konnte die Wechselwirkung zwischen der Organisationkultur und den Mitarbeitenden aufgezeigt werden. Die Kultur prägt das Verhalten der Mitarbeitenden, die Summe des Verhaltens der Mitarbeitenden bildet wiederum die Kultur ab. Basierend auf dieser Erkenntnis wurde aus der Literatur *eine Vorgehensweise abgeleitet, wie die grundlegenden kulturellen Annahmen eines Bereichs oder einer Gruppe identifiziert werden können*. Die Verbindung derselben mit den Zielen der Transformation macht diejenigen Elemente sichtbar, welche die Transformation behindern oder auch für diese genutzt werden können.

Nachweis der Veränderung: Im Rahmen dieser Masterarbeit wurde ein generisches Zustandsmodell, das ANUKIS-Modell¹, entwickelt. Dieses kann genutzt werden, um den Zustand eines einzelnen Mitarbeitenden bezüglich einer Organisationsveränderung zu messen. Die konkrete Messung wird mit Interviewfragen durchgeführt. Wird die Messung bei mehreren Mitarbeitenden eines Bereichs durchgeführt, kann eine Aussage über den Fortschritt der Organisationstransformation gemacht werden. Die Definition der Veränderung und somit die konkreten Fragestellungen müssen von der entsprechenden Organisation vorgängig erarbeitet werden.

Handlungsempfehlungen: Die Resultate aus den Workshops sowie den Interviews zeigen auf, dass für eine Verhaltensänderung drei Faktoren von zentraler Bedeutung sind: Die Rahmenbedingungen, so dass ein Mitarbeitender die Veränderung durchführen kann; das Verständnis des Mitarbeitenden für die Veränderung, sowie das Vorbild der Führung. Die Handlungsempfehlungen in der Arbeit wurden an diesen Erkenntnissen ausgerichtet.

Zur Abrundung seien die im konkreten Fall gegebenen Handlungsempfehlungen in verallgemeinerter Form veranschaulicht:

- Etablieren von auf das Thema Lean-IT vertieften Change Coaches in jedem Linienteam, um so als teaminterne Anlaufstelle, die gleichzeitig mit anderen Teams aktiv quervernetzt wird, für einen verstärkten Wandel zu sorgen. Stärkere Vertiefung der Eigenschaften und Vorteile des Zielmodells Lean-IT für alle Mitarbeitenden durch die Coaches.
- Die Führungsebene soll die Transformation für alle Mitarbeitenden sichtbar und aktiv begleiten, um auch notwendige Effizienzverbesserung im übergeordneten Rahmen zu übernehmen, die nur dort verändert werden können.
- Die Distanz zwischen Auftraggeber (Business als Kunde) und Auftragnehmer (IT Delivery) soll deutlich verringert werden durch bewusst verstärkte Interaktion, welche bis hin zu organisatorischem Verschmelzen überdacht werden kann.

¹ Jeder Buchstabe entspricht einem Zustand, in welchem sich der Mitarbeitende befinden kann: **A**nfangszustand, **N**otwendigkeit befürwortet, **U**msetzungsweg bekannt, **K**enntnisse vorhanden, **I**nstanziierung erfolgt, **S**tabilisierung erreicht.