

Abstract

Titel: Vom Softwareentwickler zum Dienstleister – Strukturelle Ausrichtung der VRSG-Organisation auf Dienstleistungserbringung

Kurzzusammenfassung: Die VRSG, ein IT-Dienstleister für öffentliche Verwaltungen, stellt ihren Kunden ihre Softwareprodukte überwiegend als Software-Services zur Verfügung. Die zunehmende Vernetzung von Lösungen und Kunden-Organisationen stellt die VRSG vor die Herausforderung schneller und agiler am Markt agieren zu können. Die bestehende Primärstruktur der VRSG Organisation ist heute eher nach funktionalen Objekten einer IT Abteilung gegliedert. Durch eine Anpassung der Organisationsstruktur, die die Produkte und Dienstleistungen stärker in den Vordergrund stellt, sollte es der VRSG möglich sein, die bereichsübergreifende Zusammenarbeit weiter zu verbessern und so ihre Dienstleistungskompetenz in den Bereichen Innovation, Effizienz und Effektivität, für Kunden sichtbar zu verbessern.

Verfasser/in: Heinz Humbel
Herausgeber/in: Prof. Dr. Lukas Scherrer
Veröffentlichung (Jahr): 2012
Zitation: Humbel, H. (2012). *Vom Softwareentwickler zum Dienstleister – Strukturelle Ausrichtung der VRSG-Organisation auf Dienstleistungserbringung*. FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Masterarbeit
Schlagworte: Organisation, Struktur, Dienstleistungen

Ausgangslage

Die VRSG AG ist aus ihrer Tradition heraus eine Software-Entwicklungsfirma. Sie hat ihre Dienstleistungskompetenz in den letzten Jahren durch unterschiedliche Initiativen kontinuierlich ausgebaut. Die bestehende Primärstruktur der Organisation hat bei den verschiedenen umgesetzten Massnahmen aber immer den Gestaltungsrahmen gebildet. Bei der Ausführung der bestehenden Abläufe sind aus diesem Grunde heute oft viele organisationsübergreifende Schritte notwendig, d.h. es bestehen Schnittstellen, die die Zusammenarbeit manchmal erschweren. Die Zusammenarbeit der Geschäftsbereiche Entwicklung, Services und Technik wird heute vornehmlich durch Ablauftechnische Massnahmen koordiniert, z.B. durch die Umsetzung von Vorhaben als Projekt und der jeweiligen Zuteilung der Projekte an einen verantwortlichen Projektleiter, der die bereichsübergreifende Zusammenarbeit sicherstellt. Ob eine Anpassung der Primärstruktur, d.h. der Aufbauorganisation die Zusammenarbeit zusätzlich unterstützen könnte, wurde bisher nicht thematisiert. Durch die gestiegenen Anforderungen an die VRSG aufgrund des Marktes, der Kunden und der Komplexen Technologien, erfolgt nun diese Prüfung.

Ziel

Im Zentrum dieser Master Arbeit steht die Prüfung der Frage ob, und wenn ja wie, die VRSG ihre Primäre Organisationsstruktur anpassen soll und kann, mit dem Ziel die interne bereichsübergreifende Zusammenarbeit noch mehr auf das Erbringen von Dienstleistungen auszurichten. Dieses interne Ziel soll dazu beitragen, dass die Wahrnehmung des Marktes und der Kunden bezüglich der Innovationskraft und Effizienz der VRSG weiter verbessert werden kann.

Vorgehen

Auf der Basis von grundlegenden Strukturierungsmöglichkeiten aus der Organisationstheorie werden verschiedene Primär-Organisationen hinsichtlich ihrer grundsätzlichen Eignung für Dienstleistungsunternehmen geprüft. Des Weiteren erfolgt eine Analyse der bestehenden Organisations-Struktur der VRSG, ein Vergleich mit den zuvor erarbeiteten möglichen Organisationsformen und eine Beurteilung des bestehenden Prozess Management Systems. Abschliessend werden verschiedene Vorschläge für Anpassungen der Organisation beschrieben und eine Massnahme für das weitere Vorgehen vorgeschlagen.

Erkenntnisse

1. Eine Strukturierung der Aufbauorganisation nach aussenwirksamen Objekten, wie z.B. Produkte oder Kunden, oder eine Prozess-Organisation eignen sich am besten um die Dienstleistungskompetenz einer Organisation zu fördern. Die grundsätzliche Eignung der Matrix-Organisation wird aufgrund der gewonnenen Praxiserfahrungen eher problematisch beurteilt; wobei es auch Ausnahmen gibt, die gut funktionieren.
2. Ein direkter Vergleich der VRSG Organisation mit einem Organisationsmuster aus der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre ist nicht einfach möglich. Es wurde festgestellt, dass sich die VRSG in ihrer Primärstruktur (Geschäftsbereiche: Entwicklung, Services, Technik) wie eine IT-Abteilung innerhalb eines Unternehmens aufgestellt hat. Ein Vergleich mit den Organisationsempfehlungen aus der Wirtschaftsinformatik hat dies bestätigt. Die für ein eigenständiges Unternehmen notwendige Ausrichtung auf Kunden und Produkte bzw. Dienstleistungen, ist innerhalb der Ablauforganisation durch den Aufbau eines Produktmanagementteams und einer Verkaufsabteilung erfolgt.
3. Für die wissensintensiven, komplexen und anspruchsvollen Tätigkeiten, die im IT Bereich die Regel sind, eignet sich eine flache Hierarchie und eine auf gegenseitige Abstimmung ausgelegte Zusammenarbeit besser als hierarchische oder auf Standardisierung ausgelegte Koordinationsmechanismen. Aufgrund dieser Erkenntnis, drängt sich eine Anpassung der Aufbauorganisation nicht zwingend auf. Die Verbesserung der Dienstleistungskompetenz ist auch mit Massnahmen und Programmen im Bereich der Ablauforganisation möglich; dies stellt allerdings insofern eine Herausforderung dar, als dass bereichsübergreifende Programme bisher nur schwer zustande gekommen sind.
4. Ausschlaggebend für die Umsetzung einer der ausgearbeiteten Organisationsanpassungen, bzw. deren aktuelle Relevanz für die VRSG, ist die in der Führungsspitze noch zu definierende primäre Zielsetzung. D.h. es muss noch definiert werden, ob primär die Dynamik und Innovationskraft gegen aussen im Hauptfokus stehen soll, oder die Optimierung der bestehenden Betriebsabläufe.
5. Für eine Strukturierung der VRSG-Primärorganisation nach ausserwirksamen Objekten kommt die Unterteilung nach Produkten eher in Frage, da der Kundenkreis der VRSG insgesamt relativ homogen ist. Diese könnte als Matrix implementiert werden, was aber bedingen würde, dass die Geschäftsleitung durch entsprechende Produktverantwortliche erweitert werden würde.
6. Die wohl am besten geeignete Strukturanpassung ist die Prozess-Organisation. Eine Beurteilung der bestehenden VRSG Prozesse und des Vorgehens wie diese erarbei-

tet wurden, zeigt, dass bisher vorwiegend Arbeitsabläufe jeweils bezogen auf die einzelnen Geschäftsbereiche, beschrieben und dokumentiert worden sind. Daher eignen sich diese noch nicht für eine Anpassung der Aufbauorganisation.

Empfehlungen

Prüfen des von der ESCP Europe Wirtschaftsschule Berlin erarbeiteten Working Papers mit dem Titel „Strukturen in der IT-Organisation – Gestaltungsherausforderungen im Kontext zunehmender Prozessorientierung“. Dieses Dokument liefert eine gute Entscheidungsbasis für die Frage, ob sich ein erneuter Effort der VRSG im Bereich der Prozessarbeit bzw. Modellierung als möglicher Weg zu einer Prozess-Organisation, lohnen könnte.

Literaturquellen

Bick, M. & Schlotter, T. (2011). *Strukturen in der IT-Organisation - Gestaltungsherausforderungen im Kontext zunehmender Prozessorientierung*. Berlin: ESCP.