

6. Integrationsmanager-Briefing

2. Dezember 2010

accelerate the pulse of ICT 

IT-Organisationsformen

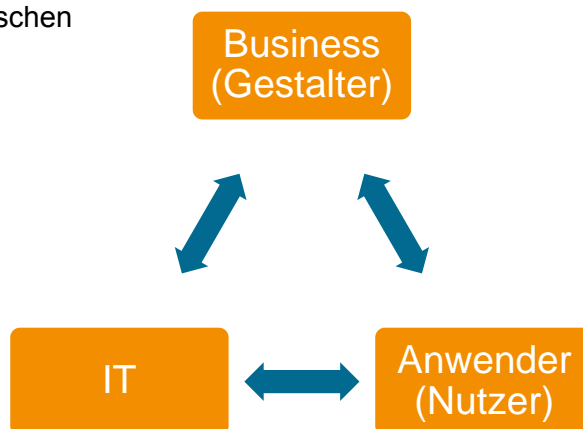
Marc André Hahn

accelerate the pulse of ICT 



IT-Organisationsformen im Spannungsfeld...

- ... zwischen



© Dr. Pascal Sieber & Partners AG

07.12.2010
Seite 2

Sieber & Partners
Laupenstrasse 45, 3008 Bern

www.sieberpartners.ch
+41 (31) 566 9300

sieber&partners



Veränderte Rahmenbedingungen bei der IT

- Druck von aussen – Forderungen von innen
 - Wirtschaftlicher Druck
 - Hohe Innovationsgeschwindigkeit in der ICT
 - Verschiedene IT-Organisationsformen sind möglich (Sourcingvarianten)
 - Wandel zur Servicementalität wird eingefordert

© Dr. Pascal Sieber & Partners AG

07.12.2010
Seite 3

Sieber & Partners
Laupenstrasse 45, 3008 Bern

www.sieberpartners.ch
+41 (31) 566 9300

sieber&partners



Nove IT: Rahmenbedingungen

- **Trennung zwischen LE und LB und Dienstleistungsvereinbarungen**
- **«so zentral wie nötig»:** Skaleneffekte werden optimal genutzt. Synergien bei Anwendungen, die für alle Departemente gleich ausgestaltet werden müssen, wie beispielsweise Personalwirtschaft, Finanzbuchhaltung, Bürokommunikation, werden konsequent ausgeschöpft
- **«so dezentral wie möglich»:** Aufgaben und Funktionen, die aus Überlegungen der Effektivität dezentral wahrgenommen werden können, sind klar abgegrenzt (Benutzernähe)



Diskussion

- Wie ist Ihr Amt organisiert, welche Herausforderungen bezüglich IT-Organisationsform stellen sich?





Idealtypische IT-Organisationsformen

- Variante dezentral
- Variante zentral
- Variante Hybridmodell
- Variante Factory

© Dr. Pascal Sieber & Partners AG

07.12.2010
Seite 6

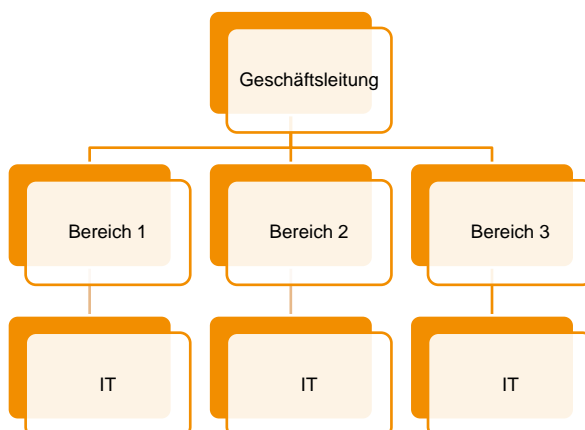
Sieber & Partners
Laupenstrasse 45, 3008 Bern

www.sieberpartners.ch
+41 (31) 566 9300

sieber&partners



Variante dezentral



© Dr. Pascal Sieber & Partners AG

07.12.2010
Seite 7

Sieber & Partners
Laupenstrasse 45, 3008 Bern

www.sieberpartners.ch
+41 (31) 566 9300

sieber&partners



Variante dezentral

Verantwortlichkeit Linie

- Personelle und disziplinarische Führung
- Auftragserteilung
- Priorisierung
- Kapazitätsplanung
- Fachliche Aus- und Weiterbildung

Verantwortlichkeit CIO/IM

- Budgetprozess (jährlich)
- MFP (Mittel-Frist-Planung) (alle 3 Jahre)
- Strategie / **Alignment** (Ausgestaltung der Informatik inkl. dezentrale Bereiche)
- IT Aus- und Weiterbildung



Variante dezentral

Stärken

- Nähe zur Linie
- Höhere Autonomie des Business
- Einfache Kostenregelung
- Verursacher-gerechte Kosten
- Nähe zum Business

Schwächen

- Nähe zur Linie
- Erhöhter Koordinationsaufwand

Chancen

- Schnell, flexibel
- Haushälterischer Umgang mit Ressourcen
- Direkter Einfluss auf Umsetzung und Planung

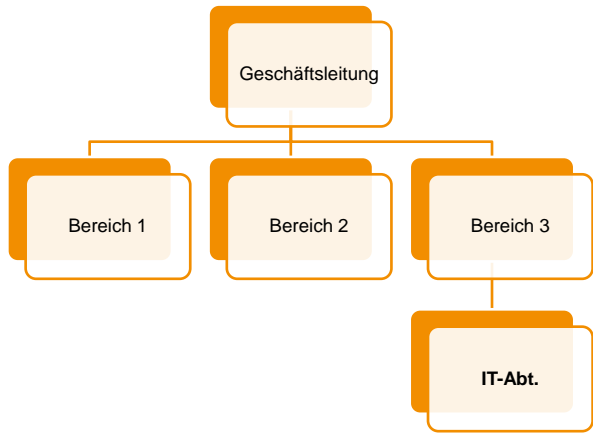
Gefahren

- Silo-Denken
- Verlust von Synergien
- Aufbau von hoher Komplexität / Schnittstellen



Variante zentral

© Dr. Pascal Sieber & Partners AG



07.12.2010 Seite 10 Sieber & Partners Laupenstrasse 45, 3008 Bern www.sieberpartners.ch +41 (31) 566 9300

sieber&partners



Variante zentral

© Dr. Pascal Sieber & Partners AG

Verantwortlichkeit Linie

- Fachliche Führung
- Anforderungen an IT
- Auftrag an IT (Requirements Engineering)

Verantwortlichkeit IT

- Personal
- Priorisierung
- Kapazitätsplanung
- MPT / Strategie
- Auftrag zur Entwicklung und Umsetzung
- IT und fachliche Aus- und Weiterbildung

07.12.2010 Seite 11 Sieber & Partners Laupenstrasse 45, 3008 Bern www.sieberpartners.ch +41 (31) 566 9300

sieber&partners



Variante zentral

© Dr. Pascal Sieber & Partners AG

Stärken <ul style="list-style-type: none">- Kein Silo-Denken- Synergie-Nutzung hoch- Unternehmensweite Abstimmung- IT aus einer Hand	Schwächen <ul style="list-style-type: none">- Erhöhter Koordinationsaufwand- Abstand zum Business
Chancen <ul style="list-style-type: none">- Nutzung von bereichsübergreifenden Lösungen	Gefahren <ul style="list-style-type: none">- IT-Blindheit- „Not my cup of tea“- Weniger Flexibilität

07.12.2010
Seite 12

Sieber & Partners
Laupenstrasse 45, 3008 Bern

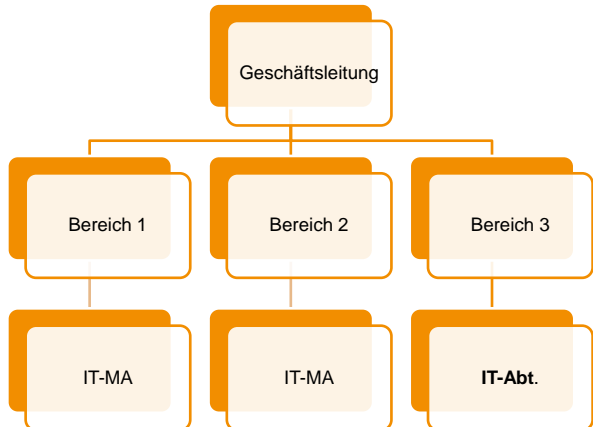
www.sieberpartners.ch
+41 (31) 566 9300

sieber&partners



Variante Hybridmodell

© Dr. Pascal Sieber & Partners AG



07.12.2010
Seite 13

Sieber & Partners
Laupenstrasse 45, 3008 Bern

www.sieberpartners.ch
+41 (31) 566 9300

sieber&partners



Variante Hybridmodell

Verantwortlichkeit Linie

- Auftragserteilung
- Priorisierung
- Kapazitätsplanung mit IT
- Fachliche Aus- und Weiterbildung

Verantwortlichkeit IT

- Fachliche Führung
- Kapazitätsplanung mit Linie
- IT Aus- und Weiterbildung

© Dr. Pascal Sieber & Partners AG



Variante Hybridmodell

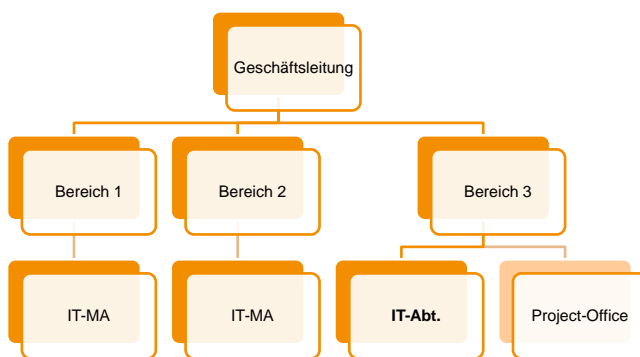
<p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nähe zur Linie (direkter Draht) - Höhere Autonomie des Business - Verursachergerechte Zuordnung der Kosten möglich 	<p><u>Schwächen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Erhöhter Koordinationsaufwand - Evtl. unklare Unterstellungen
<p><u>Chancen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Schneller, flexibler - Erleichterter Einfluss auf Umsetzung und Planung 	<p><u>Gefahren</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Silo-Denken - Verlust von Synergien

© Dr. Pascal Sieber & Partners AG



Variante Factory

© Dr. Pascal Sieber & Partners AG



07.12.2010
Seite 16

Sieber & Partners
Laupenstrasse 45, 3008 Bern

www.sieberpartners.ch
+41 (31) 566 9300

sieber&partners



Variante Factory

© Dr. Pascal Sieber & Partners AG

Verantwortlichkeit Linie

- Keine Verantwortung

Verantwortlichkeit Project-Office

- Business Analyse
- Requirements Engineering
- Projektplanung / Projektleitung
- Priorisierung
- Sourcing-Entscheide
- Kapazitätsplanung
- Fachliche Aus- und Weiterbildung

Verantwortlichkeit IT Factory

- Disziplinarische Führung (Service Design)
- Sourcing Entscheide (Zeit, Preis, Technik, Erfüllung)
- Kapazitätsplanung
- IT Aus- und Weiterbildung

07.12.2010
Seite 17

Sieber & Partners
Laupenstrasse 45, 3008 Bern

www.sieberpartners.ch
+41 (31) 566 9300

sieber&partners



Variante Factory

Stärken

- Kein Silo-Denken
- Nutzung von Synergien
- Unternehmensweite Abstimmung
- Minimaler Koordinationsaufwand

Schwächen

- Distanz der Projektleitung zu Linie / IT
- Abfluss Know-how aus IT

Chancen

- Einfache Sourcing-Entscheidung
- Unternehmensweite Entwicklung
- Bereichsübergreifende Lösungen
- Gesamtdokumentation

Gefahren

- Know-how-Verlust der Abteilungen
- „Not my cup of tea“
- IT wird zum Befehlsempfänger



Diskussion

- Können Sie sich in die Typologie einordnen?
- Was kann ein IM aus dieser Typologie lernen?





Wie entscheidet man sich für welches Modell?

07.12.2010
Seite 20

Sieber & Partners
Laupenstrasse 45, 3008 Bern

www.sieberpartners.ch
+41 (31) 566 9300

sieber&partners

sieber&partners 

McFarlan Portfolio

accelerate the pulse of ICT 



Werkzeug: Portfolio-Matrix

- von Cash / McFarlen / McKenny (McFarlen-Portfolio)
 - Fragekatalog, Bewertung auf einer Skala von 1 (tief) bis 10 (hoch)
- Unterstützt das Treffen von Entscheidungen und das Erstellen von Massnahmeplänen

© Dr. Pascal Sieber & Partners AG

07.12.2010 Sieber & Partners www.sieberpartners.ch
 Seite 22 Laupenstrasse 45, 3008 Bern +41 (31) 566 9300

sieber&partners



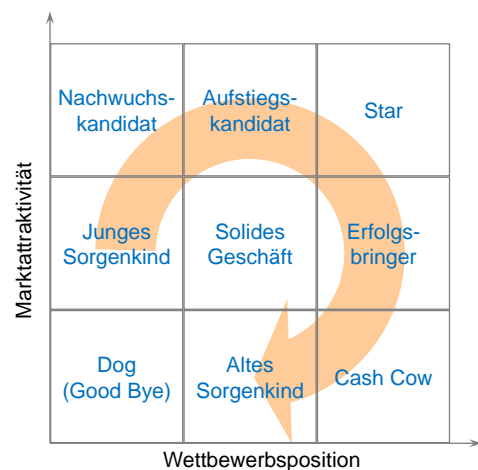
Geschäftsstrategie mit McKinsey Portfolio

- Marktattraktivität:
- Chancen/Risiken/Gefahren
 - unternehmensexterne Faktoren
- Wettbewerbsposition:
- Stärken/Schwächen
 - unternehmensinterne Faktoren

Beispiel von Normstrategien

wachsen oder aufgeben	durchdringen	ausbauen
aufgeben oder forcieren	halten, behaupten	pflegen
aufgeben	langfristig zurückziehen	ausschöpfen

Marktattraktivität (y-axis), Wettbewerbsposition (x-axis)



© Dr. Pascal Sieber & Partners AG

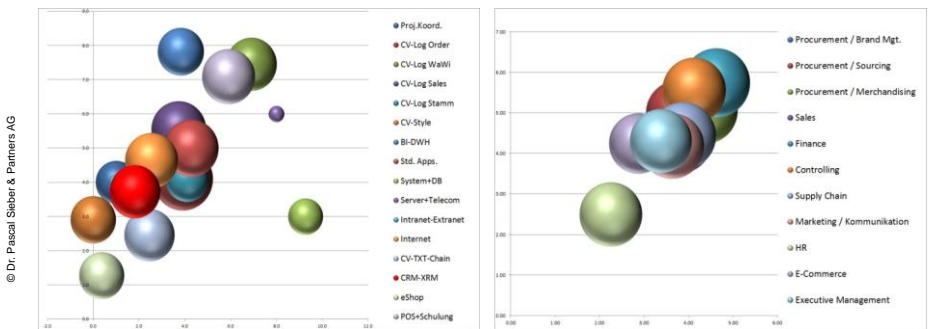
07.12.2010 Sieber & Partners www.sieberpartners.ch
 Seite 23 Laupenstrasse 45, 3008 Bern +41 (31) 566 9300

sieber&partners



McFarlan in der Praxis

- Abschätzung der Bedeutung der IT-Services für die Business-Funktionen



McFarlan Portfolio, transportiert – Achsen: Mittelwerte aus [0..10], Grösse: RMS(Standardabweichungen)

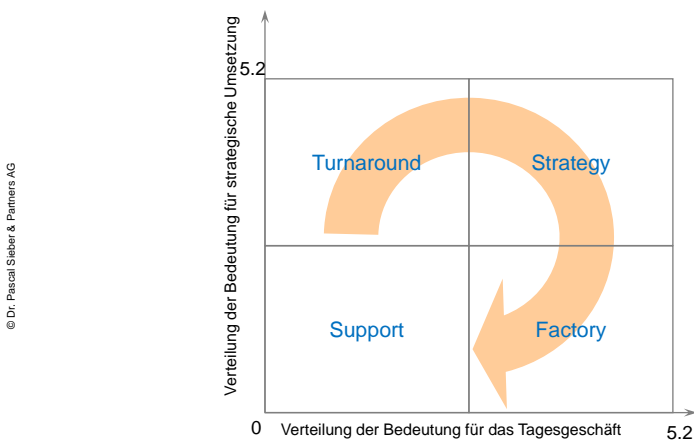
- Keine Cluster-Bildung → Keine Indikation für die Dezentralisierbarkeit, weder nach IT-Dienstleistung, noch nach Business-Funktion

07.12.2010 Sieber & Partners www.sieberpartners.ch
 Seite 26 Laupenstrasse 45, 3008 Bern +41 (31) 566 9300

sieber&partners



Verteilungsraster in Anlehnung an McFarlan

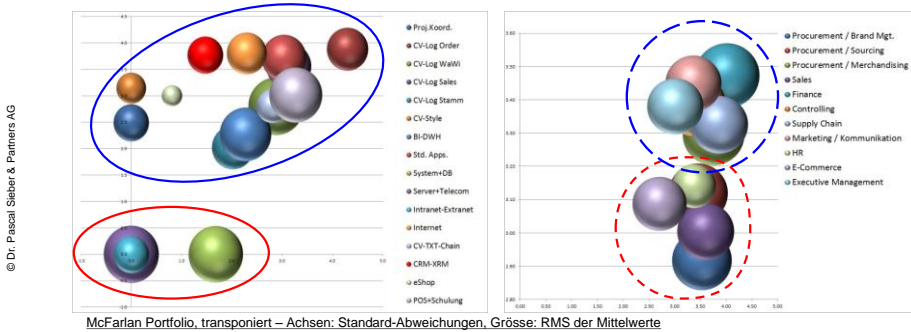


07.12.2010 Sieber & Partners www.sieberpartners.ch
 Seite 27 Laupenstrasse 45, 3008 Bern +41 (31) 566 9300

sieber&partners



- Verteilung der abgeschätzten Bedeutung der IT-Services für die Business-Funktionen



- Cluster-Bildung → Indikation für die prinzipielle Dezentralisierbarkeit, nur nach IT-Dienstleistung
- Indikation **dezentralisierbar** **nicht dezentralisierbar**

07.12.2010 Sieber & Partners www.sieberpartners.ch
 Seite 28 Laupenstrasse 45, 3008 Bern +41 (31) 566 9300

sieber & partners

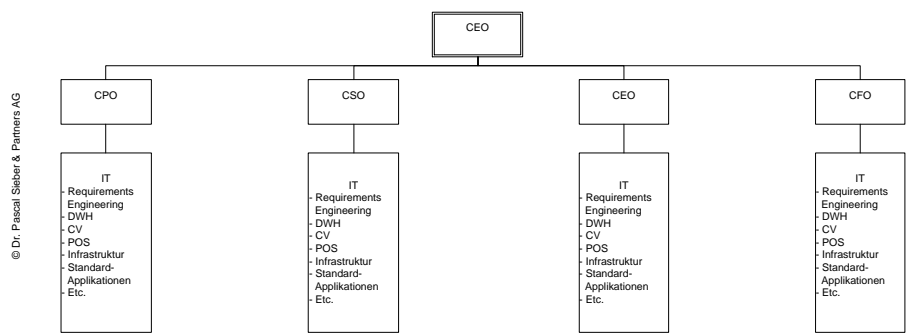
sieber & partners

Varianten aus der Analyse

accelerate the pulse of ICT



Beispiel: Vollständig Dezentral

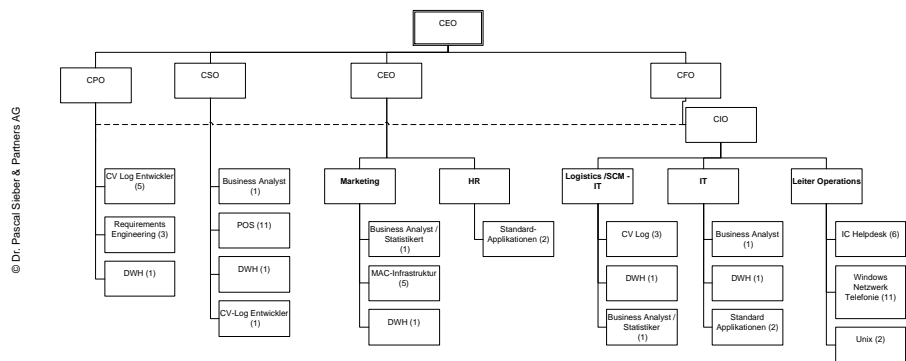


07.12.2010 Sieber & Partners www.sieberpartners.ch
 Seite 30 Laupenstrasse 45, 3008 Bern +41 (31) 566 9300

sieber&partners



Beispiel: Dezentral mit zentralen Basisfunktionen

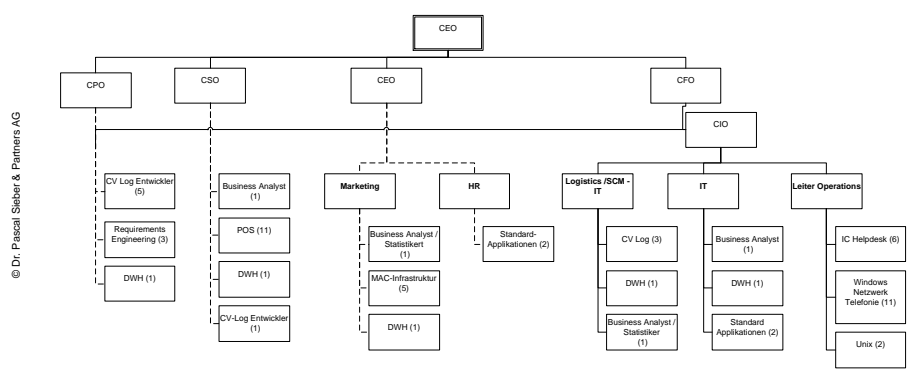


07.12.2010 Sieber & Partners www.sieberpartners.ch
 Seite 31 Laupenstrasse 45, 3008 Bern +41 (31) 566 9300

sieber&partners



Beispiel: Hybridmodell

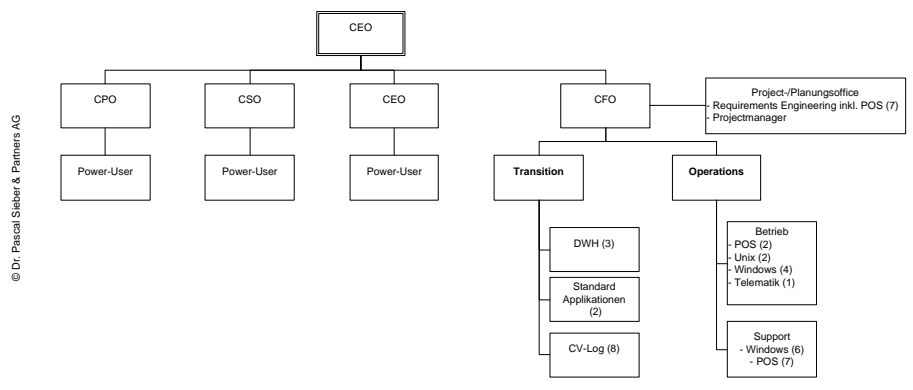


07.12.2010 Sieber & Partners www.sieberpartners.ch
 Seite 32 Laupenstrasse 45, 3008 Bern +41 (31) 566 9300

sieber&partners



Beispiel: Factory

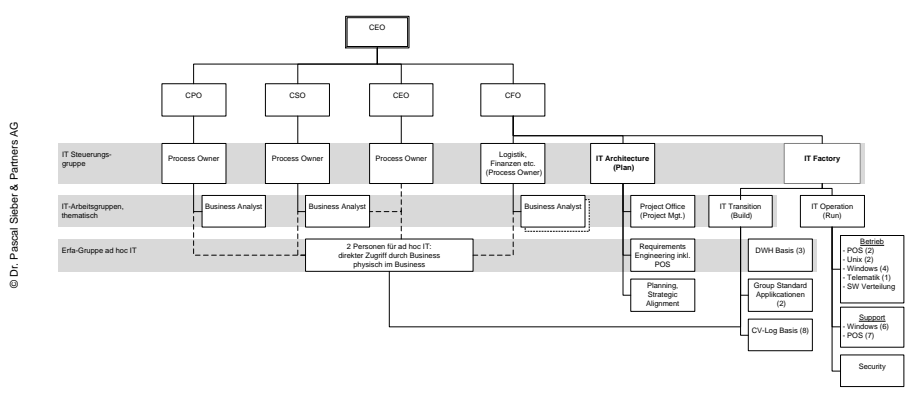


07.12.2010 Sieber & Partners www.sieberpartners.ch
 Seite 33 Laupenstrasse 45, 3008 Bern +41 (31) 566 9300

sieber&partners



Ergebnis



© Dr. Pascal Sieber & Partners AG



Diskussion



© Dr. Pascal Sieber & Partners AG