

Maturity-Verbesserung: Datenbankteam Umbau in Service orientierte Teams

Henrik Ruenger (+Florian Willemsen)

bwin.party services (Austria) GmbH

Wien

Schlüsselworte

Gartner, Maturity, IT-I&O, Service-Orientierung, IT Capability Maturity Framework, Carnegie Mellon University

Einleitung

Ein Unternehmen baut sich um. Einer Studie Gartners zu Folge kann man IT-I&O (Infrastructure & Operations) Abteilungen in 5 Maturity Level einteilen. Dabei bewegen sich die Abteilungen von Stufe 1 (lose IT-Arbeiten, kein Fokus auf den Betrieb) bis hin zu Stufe 5 (virtuelle Teams, SLAs, Betriebsausrichtung mit proaktiver Arbeit).

In diesem Vortrag geht es um die Umwandlung von Technologie-orientierten Abteilungen hin zu Service-orientierten Abteilungen. Damit sind DBAs nicht mehr nur unter sich sondern sitzen aufgeteilt auf verschiedene Schwerpunktbereiche mit Kollegen anderer Technologien zusammen. Sie betreiben mit Kollegen anderer Technologien zusammen nun nicht mehr nur Datenbanken, sondern sind gemeinsam dafür verantwortlich, dass ein kompletter Service (sichtbar für den Enduser in Form der Applikation) verfügbar ist. So soll ein optimaler Betrieb der jeweiligen Applikation gewährleistet werden.

Diese umfangreiche Aufgabe wurde bei bwin.party initiiert. Grund dafür war eine komplette Firmenumstrukturierung die dazu geführt hat, dass alle Abteilungen (auch IT-I&O) überdacht werden sollten.

Es gab dabei einige Herausforderungen, Schwierigkeiten und Fallstricke auf die man achten musste. Welche Vorteile zur Erreichung eines höheren Maturity Levels sowie zur Verbesserung des Tagesbetriebes angestrebt wurden werden in diesem Vortrag aufgezeigt.

Wie kann man in Teams von sechs Personen zusammenarbeiten, wenn unterschiedliche Technologien bedient werden? Wie kann ein Informationsaustausch aussehen, wenn man nicht mehr gemeinsam an den gleichen Problemen arbeitet? Und welche Vorteile haben diverse Zusammenstellungen um erfolgreich arbeiten zu können?

Im Folgenden werden sowohl theoretische Grundlagen des Maturity Models behandelt als auch auf die praktische Umsetzung eingegangen. Abgerundet wird das Ganze durch eine kritische Betrachtung dieser Art von Veränderung im Unternehmen.

Wieso überhaupt Veränderung?

Um gleich mit einer weit verbreiteten Ansicht zu starten und diese entsprechend kritisch zu hinterfragen: "Es wird oft behauptet die IT steht für Software und Tools. Damit ist ein großer Entwicklungsschritt gelungen und die IT ist das Wichtigste für das Unternehmen. Die Innovation entsteht sozusagen durch die Möglichkeiten, die nun durch die IT gegeben sind. In vielen Fällen wird dadurch mehr Gewicht auf die Software, die Infrastruktur, die Verwaltung sowie auf die Einführung von neuen Technologien gelegt, als eigentlich notwendig wäre.

"Man is a tool-using animal. Nowhere do you find him without tools; without tools he is nothing, with tools he is all." (Thomas Carlyle)

Bereits im 19. Jahrhundert ist dieser Ausspruch von Thomas Carlyle geprägt worden und es hat sich bis heute durchgesetzt, dass wir am Mächtigsten mit den richtigen Werkzeugen sind. Auch in der Organisation hat sich im täglichen Arbeiten die Erkenntnis durchgesetzt, dass mit den richtigen Werkzeugen die besten Ergebnisse zu erreichen sind. Schwierig wird es nur, wenn sich bestimmte Tools durchgesetzt haben und wir diesen blind vertrauen. Vielleicht einmal etwas abstrakter betrachtet: nicht nur Tools, sondern auch Handlungen, Prozesse, Abläufe, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten.

Mit der Zeit wird es notwendig bestimmte Routinen zu hinterfragen und sich auf die Suche nach etwas Besserem zu begeben. All zu lange beschäftigt man sich nicht mit Fragen, deren Lösungen im Nachhinein mehr als logisch erscheinen:

„I suppose it is tempting, if the only tool you have is a hammer, to treat everything as if it were a nail.“ (Abraham H. Maslow)

Es verändert sich so Vieles und auch so schnell in der Welt der IT, da wird es auch notwendig die Strukturen zu verändern. Auf verschiedene Bedürfnisse muss sehr individuell reagiert werden. So ist es heute nicht mehr ausreichend einen IT-Betrieb zu haben, der für die Stabilität, das Einrichten von Umgebung und den Bereitschaftseinsatz im Fehlerfall zuständig ist.

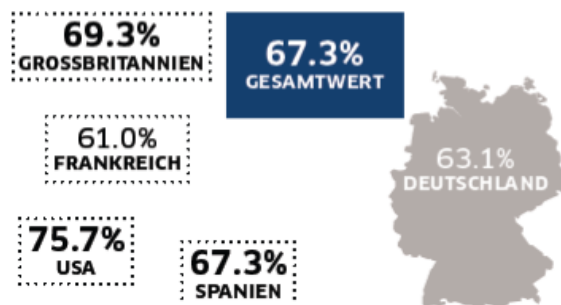
Vielmehr wird die IT heute ganzheitlich gesehen, als ein Rad im großen Ganzen. So muss auch die Herangehensweise an das Aufstellen einer solchen IT-Betriebsabteilung anders sein als noch vor einigen Jahren, als eine einfache Aufteilung in IT-Betrieb und IT-Entwicklung ausreichend war.

Um darzustellen, welche verschiedenen Strategien es gibt, um mit „Change“ im Unternehmen umzugehen, zeigt die in Abbildung 1 dargestellte Umfrage, dass beispielsweise die Information und Communication Technology (ICT) Sparte Großteils dafür verantwortlich sei, dass Innovationen und Wettbewerbsfähigkeit vorangetrieben würden.

ABBILDUNG 3-6: EINFLUSS ICT AUF INNOVATION UND WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

Insgesamt gehen mehr als zwei Drittel der Befragten (67%) davon aus, dass die ICT über den Hebel „Innovation“ hohen Einfluss auf die künftige Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens haben wird. In den USA sind hiervon 76% der Befragten überzeugt.

„Wie hoch ist der Einfluss, den die ICT künftig in den folgenden Bereichen auf die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens haben wird?“ (Ländersplit „Innovation“)



Befragung ICT-Entscheider, n = 1.559 gewichtet. Angaben in Prozent der Top 2 Boxes „sehr hoch“ bzw. „hoch“.

Abbildung 1: IT und sein Einfluss auf Innovation ¹

¹ Studie Work Life*2, Professor Dr. Tobias Kretschmar, Ludwig-Maximilians-Universität München (Strategieberatung zehnvier und der deutschen Telekom)

Danach ist auch einige Jahrzehnte nach der IT-Revolution noch immer die Ansicht vorherrschend, dass IT, an der richtigen Stelle und vor allen Dingen richtig eingesetzt, einen großen Effekt auf das Geschäftsmodell hat.

Dieser Ansicht widerspricht der Artikel „IT doesn't matter“², der für große Furore gesorgt hat und seit dem Jahr 2003 kontrovers diskutiert wird. Die Kernaussage dabei ist, dass auch bei dieser Technologie (sowie vorher bei elektrischem Strom oder der Bahn) bereits ein „Commodity“ Status erreicht wurde. Sobald die Verfügbarkeit erhöht und die Kosten gesenkt wurden, kommt eine Methode oder auch eine Errungenschaft in den Commodity Status und damit ist sie für jeden verfügbar. Von einem strategischen Standpunkt aus betrachtet, hat es damit die Vorreiterrolle verloren und ist nicht weiter relevant. Carr argumentiert, dass man zu dem Zeitpunkt, den er heute für gekommen hält, eher auf „weniger Ausgaben, Folgen nicht Führen, Schwachstellen bekämpfen statt Möglichkeiten nutzen“ bauen sollte.

Der aktuellen Studie „Work – Life*2“³ zufolge sind interessanterweise folgende Themen für die nächsten Jahre entscheidend:

- Flexibilität (Cloud Computing, Flexibles Sourcing)
- Kooperation (virtuelle Zusammenarbeit, offene Innovation)
- Mobilität (Enterprise Mobility, Internet der Dinge)
- → generelle Trends sind: IT-Sicherheit, Green IT, Business Intelligence, Strategic IT-Alignment

Um die Betriebsabteilungen nachhaltig zu verbessern, wird in diesem Vortrag ein Vorschlag vorgestellt, der sich aus dem „Best Practises“ Ansatz ergibt und, ähnlich der „Work – Life*2“⁴ Studie, alle Punkte gleichrangig behandelt.

Theoretische Grundlagen über Maturity Modelle

In diesem Vortrag wird nicht weiter auf den wissenschaftlichen Hintergrund der „Maturity Modelle“ eingegangen sondern ein direkter praktischer Einstieg in das Thema gewählt. Es ist allerdings auch nicht notwendig die gesamte Historie zu kennen um sich mit der Verbesserung von IT-I&O Abteilungen auseinanderzusetzen. Interessierten Lesern sei das letzte Kapitel „Referenzen“ empfohlen, in dem es einige interessante Links zu Artikeln über das Thema Maturity Modelle, die Entwicklung und im Speziellen zum Modell von Gartner sehr nützliche und hilfreiche Dokumente gibt.

Nachhaltige Verbesserung wird immer nur durch einen ganzheitlichen Ansatz erreicht. Punktuelle Verbesserungen helfen nur, wenn etwas „getuned“ werden soll. Um aber das gesamte Unternehmen, oder wie in unserem Fall die gesamte IT, voranzubringen, muss auch ein gesamtheitlicher Ansatz gewählt werden. Welche Punkte dafür nötig sind sieht man in folgendem Schaubild:



Abbildung 2: Die vier Treiber beim IT-CMF⁵

⁵ Innovation Value Institute, National University of Ireland

⁶ Martin Curley, Intel / National University of Ireland

Um zu erklären, was in jedem einzelnen dieser Bereiche getan werden muss, soll folgende kurze Definition dienen:

- **Managing IT like a Business:** den Fokus von Technologie und Produktion auf Kunden und Services verändern
- **Managing the IT Budget:** investieren in innovative, effizientere und performantere IT Lösungen
- **Managing the IT Capability:** IT Bestandteile während des gesamten Lebenszyklus verwalten und Kernkompetenzen entwickeln
- **Managing IT for Business Value:** verbinden der IT Ausgaben mit den - über Allem stehenden - Geschäftsvorteilen (der Kunde steht im Mittelpunkt des Interesses)

Die Fragen, welche sich bei solchen theoretischen Konzepten allerdings immer wieder stellen, sind:

- „Wie kommt man dorthin?“
- „Wie kann man alle Bereiche gleichzeitig entwickeln und welcher Schwerpunkt muss gesetzt werden?“

Genau aus diesem Grund gibt es das Maturity Modell, auf welches in den nachfolgenden Kapiteln noch detaillierter in Bezug auf IT-I&O Abteilungen eingegangen wird.

Hier sei nur die Auflistung der Reifegrade (Spalte Maturity, Stufe 1 – 5) und der Kernstrategien (Spalte Major Strategies) ein Anhaltspunkt, auf welche Kernbereiche man sich konzentrieren sollte.

Maturity	Major Strategies			
	Managing the IT Budget	Managing the IT Capability	Managing IT for Business Value	Managing IT like a Business
5. Optimising	Sustainable Economic Model	Corporate Core Competence	Optimizing Value	Value Centre
4. Managed	Expanded Funding Options	Strategic Business Partner	Options & Portfolio Management	Customer / Service Focus
3. Defined	Systemic Cost Reduction	Technology Expert	ROI & Business Case	Customer / Service Orientation
2. Repeatable	Predictable Performance	Technology Supplier	TCO	Cost Centre
1. Initial	Beginning	Beginning	Beginning	Beginning

Abbildung 3: Die Hauptstrategien im Detail beim IT-CMF ⁶

Um all die Möglichkeiten der jeweiligen Reifegrade nutzen zu können, ist eine umfangreiche IST-Analyse notwendig. Durch das IT-CMF sind 36 Kernprozesse und Kategorien identifiziert worden, die unter den oben aufgeführten vier Dimensionen liegen. Damit wird die gesamte IT-Abteilung abgedeckt. Nur durch ein Assessment und einen Vergleich mit Industrie-Benchmarks, verbunden mit Best-Practises, ist es überhaupt möglich, nachhaltige Verbesserungen zu erzielen. Dem Unternehmen, welches sich solch einer Aufgabe stellt, sollen die Punkte aufgezeigt werden, wo es Gaps im Reifegrad gibt, sowie Möglichkeiten aufgezeigt werden, diese zu schließen.

Welche Best-Practises es gibt und warum eine externe Betrachtung nach Meinung des Autors die Beste ist, wird in den folgenden Kapiteln diskutiert.

⁵ Innovation Value Institute, National University of Ireland

⁶ Martin Curley, Intel / National University of Ireland

Bwin.party IST Situation

Beispielhaft wollen wir anhand eines Unternehmens aufzeigen, wie die dortige IST-Situation aussieht und warum es notwendig oder gewünscht sein kann, den Status Quo zu verbessern.

Soviel sei schon jetzt vorweggenommen: Es gibt wenige Unternehmen die einen so fortschrittlichen Status haben, dass dieser nur noch punktuell verbessert werden könnte. Wie man der nachfolgenden Grafik entnehmen kann, entspricht der Großteil der Unternehmen dem Durchschnitt, also einer Unternehmensentwicklung die sich evolutionär bis zu einem gewissen Reifegrad entwickelt ohne speziell auf das Reifegradmodell Rücksicht zu nehmen.

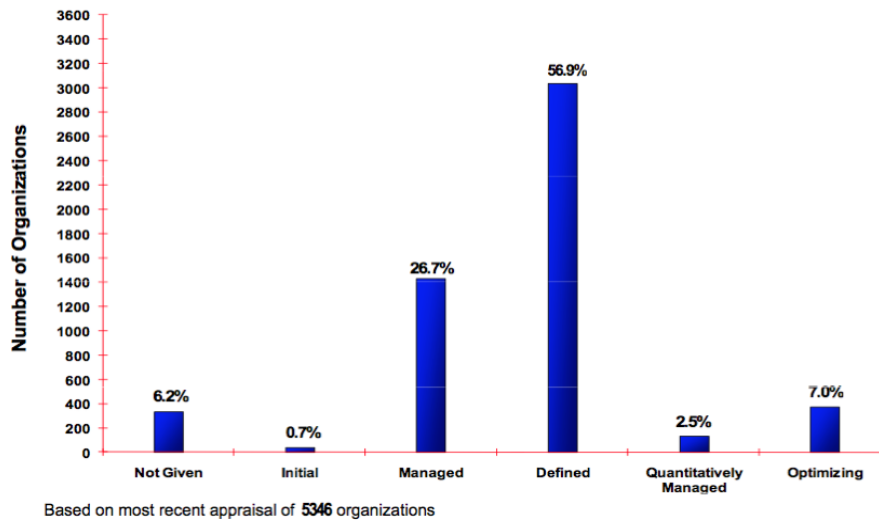


Abbildung 4: Maturity Profil aller berichtenden Organisationen ⁷

Auch bei bwin.party hat eine rasante Entwicklung in den letzten Jahren dazu geführt, dass eine sehr schnelle Veränderung der Prozesse, der Effizienz und zusätzliches Wachstum in den Abteilungen stattgefunden hat.

Dabei nicht zu vergessen sind vor allem die Abteilungsstrukturen, die im Laufe der Zeit immer wieder korrigiert, angepasst und verbessert wurden.

Einige Standards, die sich bei bwin.party entwickelt haben, seien nachfolgend genannt:

- Trennung zwischen Entwicklung und operativen Abteilungen
- Einführung von Testsystemen um die Qualität der Entwicklung zu steigern sowie den Rollout in der Produktion vorzubereiten
- Incident/Change/Problem-Management im ITIL Rahmen um eine Nachvollziehbarkeit von Änderungen und Problemen zu bekommen
- „Separation of duties“ für die Konzentration auf Kerntätigkeiten
- separierte Abteilungen, die sich um eines der Themen, wie Changes, Security, Weiterentwicklung interner Tools oder Projektmanagement kümmern
- Organigramm zur klaren Zuteilung von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten
- Infrastruktur, Tools, Prozesse um sich um die Kernkompetenzen kümmern zu können
- Intranet für die Informationsverteilung in einem wachsenden Unternehmen

Die Fragen, die sich jedes Unternehmen stellen sollte, sind:

- „Wie gut sind meine Standards entwickelt?“
- „Wie kann jeder einzelne Mitarbeiter Höchstleistungen in seinem Kompetenzbereich erbringen?“
- „Wie kann ich die Umgebung weiter verbessern, so dass sich Mitarbeiter gefördert fühlen?“

⁷ Development SCAMPI Class A, Appraisal Results 2010 End-Year-Update, Software Engineering Institute Carnegie Mellon University

- „Wie können Grundvoraussetzungen geschaffen werden, um den Mitarbeiter nicht zu sehr in organisatorischen Prozessen zu verbrennen, sondern dem Geschäftsziel entsprechend arbeiten zu lassen?“
- „Wie kann ein Mitarbeiter das Unternehmen in dessen Kernkompetenz voranbringen und nicht in der Verbesserung der internen Organisation?“

In dem Buch „Die La-Ola-Welle“⁸ von Dov Seidman greift dieser genau den oben genannten Aspekt auf. Es kommt in entwickelten Unternehmen nicht darauf an, „was“ man tut, sondern „wie“ man es tut. Es gibt in dem Buch einige interessante Ansätze, um von einem funktionierenden Ablauf zu einem „sich sozusagen selbst verbessernden Ablauf“ zu kommen.

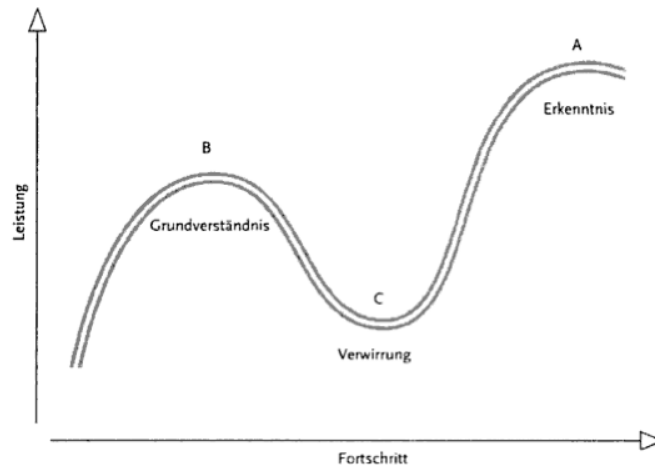


Abbildung 5: „Das Paradox des Erkenntnis-Hügel“⁹

So wird darauf verwiesen, dass es einen so genannten „Erkenntnis-Hügel“ gibt. In dem Fall, dabei macht es dem Autor nach keinen Unterschied, ob man es auf den Reifegrad eines Mitarbeiters oder den Reifegrad einer Abteilung bezieht, wird ein Grundverständnis (B=Grundverständnis, entspricht einer 2 im deutschsprachigen Schulnotensystem) recht schnell erreicht. Wenn man so arbeitet, scheint sich eine gewisse Qualität durchzusetzen. Der Autor behauptet, dass sich die meisten Unternehmen, und in unserem spezifischen Fall auch bwin.party, auf diesem Niveau befinden und im Laufe der Zeit immer besser werden eigene Best-Practises entwickeln und vor allen Dingen, einen unternehmerischen Erfolg erreichen. Es stellt sich aber die Frage, ob, wenn man das Unternehmen sich weiterentwickeln lässt, so jemals die Stufe der Erkenntnis (A=Erkenntnis, entspricht einer 1 im deutschsprachigen Notensystem) erreicht wird? Dov Seidman behauptet nein. Nur wenn man sich durch das „tiefe Tal“ (C=Verwirrung, entspricht einer 3 im deutschsprachigen Schulnotensystem) arbeitet, hat man überhaupt die Möglichkeit den „Hügel der Erkenntnis“ zu erklimmen.

Dafür muss man sich die Frage stellen: „Läuft es optimal?“ In den meisten Fällen sicherlich nicht, denn es gibt nahezu immer Optimierungspotential. Dieses kritische Hinterfragen hat bei bwin.party begonnen.

Ein zentraler Punkt warum dem so ist, lässt sich ganz einfach davon ableiten, dass das Unternehmen innerhalb von 13 Jahren so rasant gewachsen ist, dass nichts in der Organisationsstruktur dem Tempo hat standhalten können. Wenn man als Unternehmen so weit ist und sich dieser Herausforderung stellt, kommt man schnell an den Punkt, an dem man sich fragt (fragen muss): „Wie geht es nun weiter?“ Natürlich ist ein Maturity Modell, so wie es von Gartner vorgeschlagen wird, nicht das einzige am Markt.

^{8/9} Seidman, Dov (2008): Die La-Ola-Welle: Es kommt nicht darauf an, was du tust, sondern wie

Abgrenzung zu anderen Modellen

Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass es weitere Maturity Modelle und auch ganz konkrete Implementierungen gibt. Ein dabei sehr augenscheinlicher Aspekt ist, dass gerade auch IT-Firmen diese Maturity Modelle anbieten und anpreisen dass ein Tool (siehe weiter oben die kritische Erklärung, welchen Nutzen Tools haben) die Abhilfe sein kann.

Folgende Anbieter mit Maturity Modellen gibt es (ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

- Microsoft
 - Optimization Models
- IBM
 - Tivoli Software
- ...

Des Weiteren gibt es Maturity Modelle für unterschiedlichste Zwecke.

- Gartner
 - IT Management Process Maturity Model
 - Networking Maturity Model
 - Infrastructure Maturity Model

Hier liegt der Schwerpunkt nicht auf einem Hersteller, sondern auf dem Geschäftszweck. Dazu hat die Carnegie Mellon Universität ursprünglich mehrere Referenzmodelle entwickelt:

- CMMI for Acquisition
- CMMI for Development
- CMMI for Services

Wir wollen in diesem Vortrag aber nicht weiter auf den theoretischen Aspekt eingehen, sondern uns ganz dem IT-I&O Modell widmen, welches Gartner im praktischen Bezug zu der wissenschaftlichen Ausarbeitung geschaffen hat.

Gartner's IT-I&O Maturity Modell

Gartner hat ein sehr praktikables und ansprechendes Modell entwickelt, das grafisch aufbereitet wie ein Stuhl aussieht. Das folgende Schaubild veranschaulicht dabei die verschiedenen Schwerpunkte, die gesetzt werden müssen (Personen, Prozesse, Technologie, Business-Management) um eine Reifegrad-Verbesserung anzustreben.

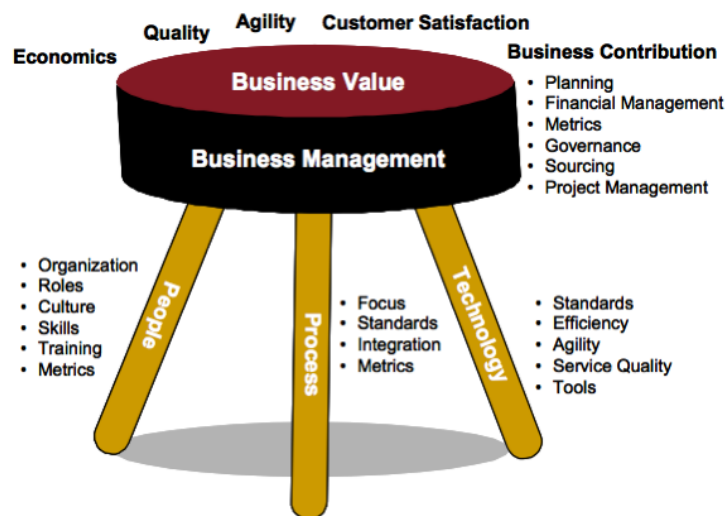


Abbildung 6: Die Komponenten des Gartner I&O Maturity Modells ¹⁰

¹⁰ Gartner (2007): Introducing the Gartner IT Infrastructure and Operations Maturity Model

Das Reifegradmodell wird somit erweitert und besteht nicht nur aus dem Reifegradmodell mit fünf Stufen, sondern auch aus verschiedenen Schwerpunkten. Wichtig, und auch explizit von Gartner erwähnt, ist, dass jede Anhebung eines Reifegrades durchaus mehrere Jahre dauern kann. Die **Mission** sollte somit die Verbesserung um eine Stufe auf dem Reifegradmodell sein, das **Ziel** aber so formuliert werden, dass einzelne Verbesserungen schon innerhalb von sechs Monaten kontrolliert werden können.

Das Schaubild zeigt in grafischer Ansicht die verschiedenen Reifegradstufen und worauf in IT-I&O Abteilungen Wert gelegt werden sollte, um einen Reifegrad zu erreichen. Dafür gibt es noch weitere detaillierte Beschreibungen und Vorschläge. Die aufgeführten sind aber durchaus gängige Beispiele aus der Praxis.

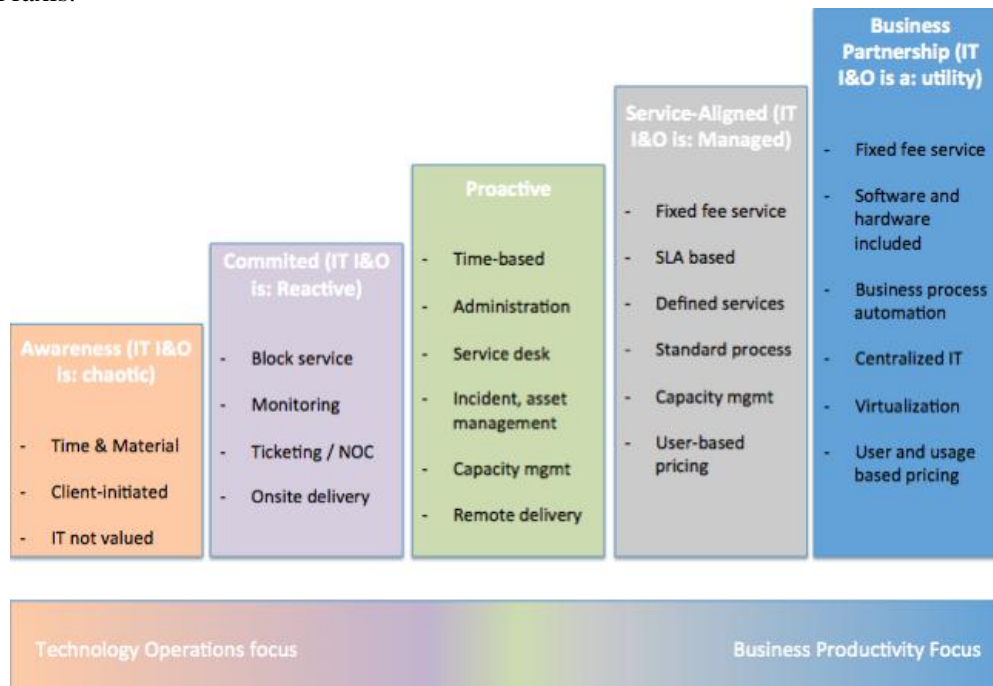


Abbildung 7: Gartner IT-Maturity Modell grafisch ¹¹

Gartner selbst beschreibt seine fünf Reifegradstufen auf einem abstrakten Level folgendermaßen:

- „Level 1, Awareness - Realization that I&O are critical to the business; beginning to take actions (in people/organization, process and technologies) to gain operational control and visibility
- Level 2, Committed - Moving to a managed environment, for example, for day-to-day IT support processes and improved success in project management to become more customer-centric and increase customer satisfaction
- Level 3, Proactive - Gaining efficiencies and service quality through standardization, policy development, governance structures and implementation of proactive, cross- departmental processes, such as change and release management
- Level 4, Service-Aligned - Managing IT like a business; customer-focused; proven, competitive and trusted IT service provider
- Level 5, Business Partnership - Trusted partner to the business for increasing the value and competitiveness of business processes, as well as the business as a whole“ ¹²

¹¹ in Anlehnung an Dynasis, siehe „Quellennachweis“

¹² Gartner (2007): Introducing the Gartner IT Infrastructure and Operations Maturity Model

Auf dem Weg zu einem höheren Maturity-Level in IT-I&O

Im Folgenden ein paar Anregungen was, wie, wann und wieso etwas zu tun ist, wenn man beschlossen hat das Unternehmen auf ein neues Maturity Level zu heben. Gartner empfiehlt, dass Initiativen gestartet werden, um bereits nach vier bis sechs Monaten erste Ergebnisse sehen zu können. Wenn der Glauben an das Projekt verloren geht, die Gefahr ist groß bei solch einem Umbruch, muss in kleinen Schritten gehandelt werden. Es sollte permanent das Zielbild sowie die Gründe vermittelt werden, warum dieser Weg gegangen wird. Mittels vorheriger Abbildung 7 kann man grafisch anhand eines Schaubildes klar aufzeigen, welche Verbesserungen angestrebt werden und wie man gedenkt diese zu erreichen.

Des Weiteren ist immer wieder von „Best Practises“ die Rede. Diese sollte man sich von anderen Unternehmen besorgen. In diesem Fall sind die interessanten Unternehmen aber wahrscheinlich nicht „um die Ecke“, sondern in einem etwas größeren Umfeld zu suchen. Die Grafik in Abbildung 8 zeigt, dass der Ansatz, das Unternehmen nach Maturity-Leveln zu managen vor allen Dingen im asiatischen Raum weit verbreitet ist.

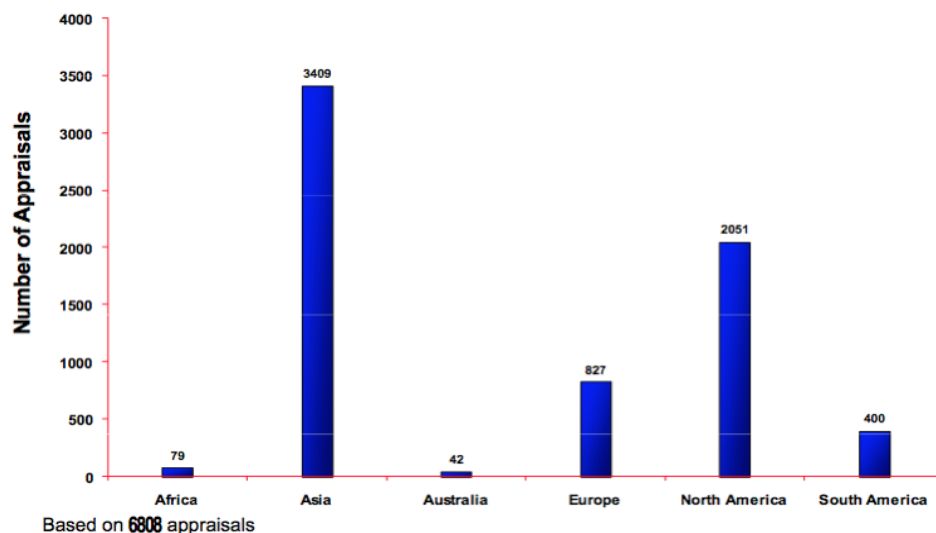


Abbildung 8: nach Kontinenten aufgelistete Gesamtanzahl von Unternehmen die an das SEI berichten ¹³

Ein weiterer wichtiger Faktor betrifft den finanziellen Aspekt. “Companies that manage their IT investments most successfully generate returns as much as 40% higher than those of their competitors.” ¹⁴ Als einer der ersten Punkte sollte Klarheit in finanzielle Angelegenheiten, Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und die Zukunftsausrichtung geschaffen werden. Die schwerwiegendsten Vorwürfe, die oftmals zu Recht aus dem Business kommen, sind Fragen nach den exorbitanten IT-Betriebskosten.

Zu einer offenen Kommunikation zählt vor allem das Einbinden der Mitarbeiter. So können der ganzen Phase viele kritische Einwände erspart bleiben wenn ein Bottom-Up Ansatz, im Gegensatz zu einem Top-Down Ansatz, zur Anwendung kommt. Es stellt sich viel eher die Frage, was Mitarbeiter gerne verändern würden um das Unternehmen besser funktionieren zu lassen, als die nach der Vorstellung des Managements, was noch besser zu funktionieren hat.

Als Beispiel sei erwähnt, dass die Industrie oftmals als sehr gutes Vorbild dienen kann. Wenn es einen bestimmten Betriebsablauf gibt, bei dem am Ende das gewünschte Produkt entsteht, wird niemand das Produkt hinterfragen. Sehr wohl hinterfragen kann man aber die Qualität, den zeitlichen Aufwand oder aber die Kosten, welche die Produktion verursacht. Wählt man den klassischen Ansatz des

¹³ Development SCAMPI Class A, Appraisal Results 2010 End-Year-Update, Software Engineering Institute Carnegie Mellon University

¹⁴ Jeanne W. Ross, Peter Weill, Six IT Decisions Your IT People Shouldn't Make, Harvard Business Review

Projektmanagements, um einen Ablauf zu verbessern, würde sehr wahrscheinlich folgendes Bild zur Geltung kommen:

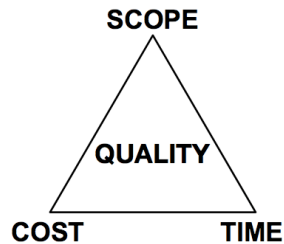


Abbildung 9: „magisches“ Dreieck mit erweiterter Dimension, Qualität

Im klassischen Ansatz bedeutet dies, dass immer wenn eine Seite verändert wird, es Auswirkungen auf die anderen Seiten hat. Im Reifegradmodell wird genau dieser Ansatz nicht verfolgt, sondern es werden alle drei Faktoren verändert. Es wird sogar noch ein Punkt hinzugenommen. Auch die Qualität wird verbessert. Dadurch soll Nachhaltigkeit eintreten, welche im klassischen Ansatz des „magischen“ Dreiecks in der Vergangenheit oftmals in Vergessenheit geraten ist.

„Für Organisationen, welche ihre Aufwände in Bezug auf eine Reifegradveränderung seit 2006 an das SEI melden, sind folgende Zeiten (Median) protokolliert worden:

- Maturity Level 2 zu 3 = Dauer 20 Monate
- Maturity Level 3 zu 4 = Dauer 28 Monate
- Maturity Level 3 (erfordert rigoroses Umdenken des Unternehmens) zu 5 = Dauer 28.5 Monate“¹⁵

„Was am Ende rauskommt, motiviert Morteza Mahjour, CIO von der Royal Bank of Canada. Sein Rat: Ein vernünftiges Tempo für die einzelnen Schritte festlegen und dabei nicht das Ziel aus den Augen verlieren. Schon auf der Hälfte des Weges stellt sich Zufriedenheit ein, verspricht Mahjour.“¹⁶

Welche Erfahrungen bei bwin.party gemacht wurden

Enge Zeiträume, wenig Personal, viel Veränderung, neue Märkte, Merger mit anderen Firmen, mehr Verantwortung, neue Aufgabenbereiche. Eine Kombination wie man sie nicht kombinieren sollte. Die Gründe dafür mögen auf der Hand liegen, wobei es dabei ganz auf die Sichtweise drauf ankommt. Mitarbeiter im technischen Bereich sehen eher die Gefahren, fühlen sich sehr schnell nicht in den „Change“ involviert, wobei das Management nicht schnell genug die Veränderung vorantreiben kann und keine Rücksicht auf liebgegewonnene Gewohnheiten nimmt. Beide Ansichten sind weder richtig, noch falsch. Als ein gelernter Aspekt geht hervor, es braucht Zeit.

Wie viel Zeit, das ist natürlich zu diskutieren. Dafür braucht es an zweiter Stelle einen Plan (wie bereits vorher ausführlich beschrieben) Dieser Plan darf nicht zu grob sein, aber auch nicht zu detailliert weil ein Change immer bedeutet dass man noch nicht genau absehen kann was alles zu beachten ist.

Konkrete Herausforderungen die es bei bwin.party gab und noch immer gibt gestalten sich wie folgt:

- Ein Team, welches aus mehreren Mitarbeitern besteht die technologisch im gleichen Aufgabengebiet arbeiten, sollten im ersten Versuch aufgeteilt werden um mit Kollegen aus anderen technischen Bereichen zusammengelegt zu werden. Der Vorteil liegt auf der Hand, es können ganze Services bedient werden und ein Verständnis ist nicht mehr nur auf eine Technologie gerichtet, sondern auf den gesamten Bereich der technologisch für einen Service genutzt wird. Somit wird vom Business bis zur Hardware alles bedient.

¹⁵ Development SCAMPI Class A Appraisal Results 2010 End-Year Update, Software Engineering Institute Carnegie Mellon University

¹⁶ CIO Magazin, Online-Ausgabe 27.07.2010

¹⁷ CIO Magazin, Online-Ausgabe 01.09.2010

¹⁸ Seidman, Dov (2008): Die La-Ola-Welle: Es kommt nicht darauf an, was du tust, sondern wie

- Im zweiten Versuch ist man übereingekommen dass eine Aufteilung nach Technologien doch effizienter sei, gerade in Bezug darauf dass ein Merger mit einem anderen Unternehmen angestrebt wurde und hier eine Integration geschaffen werden musste.

Informationsaustausch und Unternehmenszusammenführungen sind nach Ansicht des Autors einfacher wenn nur ein Thema behandelt wird, entweder eine Umorganisation oder die Integration. Wobei eine technische Zusammenführung schneller und reibungsloser funktionieren dürfte, wenn sie operativ technisch getrieben wird. Dazu hat man sich auch bei bwin.party entschieden. Nur so können Konsolidierungsvorteile erkannt werden, doppelte Arbeiten vermieden werden und ein gemeinsames Arbeiten an beiden Systemen ermöglicht werden. Durch einen engen Personalstand ist außerdem eine flexiblere Ressourcen-Auslastung erreichbar. Wird Unterstützung gebraucht, so können Technologie-nahe Kollegen eher aushelfen wenn sie im gleichen Team sitzen, als wenn über die Linienorganisation Unterstützung angefordert werden muss.

Schwierig und nicht zu vernachlässigen ist, dass wie oben angesprochen, Management und Mitarbeiter einen anderen Blickwinkel darauf haben. Es stehen sich zwei wichtige Dinge gegenseitig im Weg. Operatives Tagesgeschäft und die neue Organisationsstruktur. Zudem Gelerntes und lieb gewonnenes aufzugeben und die Begeisterung für Neues. Mit jeder Veränderung steht sozusagen ein neuer Start, wie in ein neues Unternehmen, an. Davon muss man Mitarbeiter überzeugen, ohne gleichzeitig alles in Frage zu stellen.

Kritische Betrachtung

Vermieden werden sollten vor Allem auch Aussagen die eher als Platzhalter gelten als eine wirkliche Richtung vorgeben:

„dementsprechend sehen auch die vier zentralen Ziele des Projektes aus, die die Marschrichtung vorgeben:

1. Effizienter Betrieb des Geschäftsbereichs "Information & Communication Technologies" von der Anfrage bis zur Lieferung der beauftragten Leistung,
2. Etablierung eines ICT-Supports auf First Class-Niveau in seinen gesamten relevanten Feldern,
3. Aufbau eines durchkalkulierten Produkt-, Leistungs- und Servicekatalogs sowie
4. Entwicklung eines Kennzahlen-Cockpits als Steuerungsinstrument für Bereichsverantwortliche.“¹⁷

In solchen Aussagen liegt die Problematik, welche weiter oben schon angesprochen wurde, nämlich auf unabsehbare Zeit hin keine Ergebnisse. Zudem kommt der Punkt, dass diese Aussagen durchaus in die Traumvorstellungen eines jeden Einzelnen passen, aber nicht unbedingt einem wirklichen Plan entsprechen.

Um noch einmal auf Dov Seidman zurückzukommen. „Es kommt nicht darauf an, was du tust, sondern wie.“¹⁸ Um ein Unternehmen auf einen neuen Reifegrad zu heben, ist es von entscheidender Bedeutung Werte aufzustellen, keine Regeln. In der La-Ola-Welle wird angesprochen, dass man keinen Staat einzig durch Gesetze führen kann, sondern man die Begeisterung der Mitarbeiter ansprechen muss. Der Mitarbeiter muss in seinem Unternehmen „leben“ wollen.

Wird ihm vorgeschrieben wie er zu arbeiten hat, wird er Lücken im „Gesetz“ finden, um dort herum zu kommen. Werden Werte vermittelt, für die das Unternehmen steht und mit denen der Mitarbeiter

¹⁵ Development SCAMPI Class A Appraisal Results 2010 End-Year Update, Software Engineering Institute Carnegie Mellon University

¹⁶ CIO Magazin, Online-Ausgabe 27.07.2010

¹⁷ CIO Magazin, Online-Ausgabe 01.09.2010

¹⁸ Seidman, Dov (2008): Die La-Ola-Welle: Es kommt nicht darauf an, was du tust, sondern wie

sich identifizieren kann bzw. was er zusammen mit dem Unternehmen erreichen kann, so wird der Weg zu einem höheren Reifegrad beschritten.

Der Reifegrad eines Unternehmens manifestiert sich in hohem Masse durch den Reifegrad eines jeden Mitarbeiters. Der Mitarbeiter ist die zentrale Instanz um den herum ein besseres Unternehmen gebaut werden kann. Das Unternehmen stellt die Werte auf, verbessern im wahren Arbeitsleben, Tag für Tag, muss sie der Mitarbeiter.

“In theory there is no difference between theory and practice. In practice there is.” (Yogi Berra)

Quellennachweis

- Studie Work Life*2, Professor Dr. Tobias Kretschmar, Ludwig-Maximilians-Universität München (Strategieberatung zehnvier und der deutschen Telekom)
 - <http://www.studie-life.de/dtag/cms/content/LIFE/de/935888>
- „IT doesn't matter“, Harvard Business Review (Reprint r0305b), März 2003
- Innovation Value Institute, National University of Ireland
 - http://ivi.nuim.ie/research/it_cmf.shtml
- Development SCAMPI Class A Appraisal Results 2010 End-Year Update, Software Engineering Institute Carnegie Mellon University
 - <http://www.sei.cmu.edu/cmmi/casestudies/profiles/pdfs/upload/2011MarCMMI.pdf>
- „Die La-Ola-Welle: Es kommt nicht darauf an, was du tust, sondern wie“
 - ISBN: 978-3527503728, Dov Seidman, 2008
- Gartner for IT Leaders, „Introducing the Gartner IT Infrastructure and Operations Maturity Model“
 - ID Number: G00147962
- in Anlehnung an Dynasis, www.dynasis.com/documents/gartnermodel.pdf
- Six IT Decisions Your IT People Shouldn't Make
 - Jeanne W. Ross, Peter Weill - Harvard Business Review
- CIO Magazin, Online-Ausgabe 27.07.2010, <http://www.cio.de/strategien/2238531/>
- CIO Magazin, Online-Ausgabe 01.09.2010, <http://www.cio.de/strategien/2242409/>

Literaturverzeichnis

- „Describing the Capability Maturity Model“, Quelle: Gartner, 2001
 - www.gartner.com/4_decision_tools/measurement/tq/pdf/CMM.pdf
- Operations Maturity Model: Ein neues Paradigma für das Messen des IT-Wertes
 - <http://mthink.com/content/operations-maturity-model-new-paradigm-for-optimizing-it%C2%92s-value>
- „IT Maturity und Sourcing Strategies“, Daniel Szakats, Institut für Informatik der Universität Zürich, März 2004
 - http://www.ifi.uzh.ch/archive/masterthesen/DA_Arbeiten_2004/Szakats_Daniel.pdf
- „Konstruktion und Evaluation eines konfigurierbaren Reifegradmodells zur zielgerichteten Gestaltung“, Dissertation der Universität St. Gallen, Tobias Mettler, 2010
 - [http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3752/\\$FILE/dis3752.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3752/$FILE/dis3752.pdf)

Kontaktadresse:

Henrik Ruenger
bwin.party services (Austria) GmbH
Marxergasse 1b
A-1030 Wien

Telefon: +43 (0) 664-853 4536
E-Mail: henrik.ruenger@bwinparty.com
Internet: www.bwinparty.com