

CIO

IT-STRATEGIE FÜR MANAGER
VON IDG

Uniper-IT geht in die Cloud

CIO Bunyan setzt auf Data-Analytics – Seite 14

CIOs im Krisenmodus

Generali stellt sich auf Corona ein – Seite 22

DHL SUPPLY CHAIN

DIGITALE LIEFERKETTE

CIO Markus Voss
transformiert die
Logistik – Seite 10

IT-ORGANISATION IM WANDEL

Agilität ist keine **WUNDERWAFFE**

Viele IT-Organisationen begegnen den Herausforderungen der Digitalisierung allein mit einer Konzentration auf Agilität. Erfolgsentscheidend ist aber ein Überdenken der gesamten Organisation.

Agilität wird von vielen IT-Verantwortlichen als eine Art Wunderwaffe gesehen. Sie glauben, damit nicht nur die Herausforderungen des digitalen Wandels, sondern auch noch qualitative und kapazitative Probleme lösen zu können.

Leider ist Agilität aber alles andere als eine Wunderwaffe. Vor allem ist es ein Trugschluss, wenn IT-Manager glauben, mit dem gleichen Einsatz von Ressourcen mehr Ergebnisse in kürzerer Zeit erreichen zu können. Das Ziel agiler Arbeitsmethoden ist keineswegs eine

quantitative Optimierung. Auch führt Agilität nicht unbedingt zu schnelleren Endergebnissen. Es ist sicherlich richtig, dass agile Methoden zu mehr Geschwindigkeit im Hinblick auf das Erzielen erster Ergebnisse beitragen, weil sie die schnelle Entstehung eines Minimum-Viable-Products (MVP) ermöglichen. Doch das trifft keineswegs auch auf die Endergebnisse zu. Im Gegenteil: oft führen agile Methoden sogar zu weniger Effizienz. Unbestritten führen sie allerdings meistens zu einem besser auf den Kunden zugeschnittenen Ergebnis.



Warum agile Vorhaben scheitern

Folgende Fehlerquellen führen häufig zu einem Scheitern agiler Transformationen:

- **Agilität und agile Methoden sind nicht das Gleiche**
Häufig beschränkt sich die agile Transformation auf die Einführung von agilen Methoden wie Scrum oder dem SAFe-Framework. Notwendige organisatorische und kulturelle Aspekte werden dabei vernachlässigt.
- **Agilität heißt nicht, existierende Methoden umbenennen**

Agile Methoden werden häufig nicht richtig oder nicht ganzheitlich eingeführt. Es bleibt bei einer Umbenennung der bisherigen Abläufe. Agil zu arbeiten heißt aber nicht, bestehende Strukturen mit neuen Etiketten zu versehen, ohne Arbeits- und Verhaltensweisen entsprechend anzupassen.

- **Agilität ergibt nicht überall Sinn**

Nicht zielführend ist Agilität in Bereichen, in denen Anforderungen fest vorgegeben sind und besondere regulatorische Anforderungen zu erfüllen sind, die sich mit agilem Arbeiten nicht vereinbaren lassen.

- **Agilität lässt sich nicht verordnen**

Agile Arbeitsweisen und Unternehmenskultur können nicht pauschal top-down vorgegeben werden („Ab 1. Januar sind wir agil“). Entscheidend ist ein struktureller und kultureller Wandel, den das Management vorleben muss.

- **Agilität heißt nicht, dass klassische ITSM-Prozesse überflüssig sind**

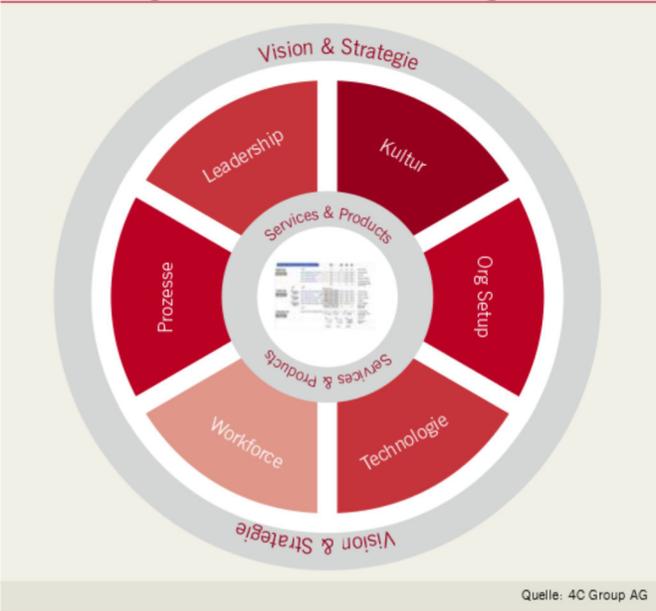
Übergeordnete Strukturen und Prozesse (zum Beispiel Incident-Management, Financial Management) müssen weiterhin vorhanden sein, um einen reibungslosen IT-Betrieb zu gewährleisten und regulatorische Anforderungen zu erfüllen.

Agilität – wo beginnen?

Bei so vielen Missverständnissen und Fehlerquellen stellt sich die Frage, ob Agilität in der IT überhaupt sinnvoll ist. Richtig eingesetzt, ermöglichen agile Methoden eine bessere Abdeckung von Kundenanforderungen und schnellere Reaktionen im laufenden Betrieb. Aus strategischer Sicht geht es jedoch meist nicht um die bloße Einführung agiler Methoden. Vielmehr ist das eigentliche Ziel häufig eine flexible IT-Organisation, die sich nicht auf den Einsatz agiler Methoden beschränkt, sondern einen Mehrwert für das Business generiert und klassische Demand-Supply-Strukturen überwindet.

In der agilen Lehre ist es Aufgabe der Mitarbeiter, iterativ das geeignete organisatorische Setting zu finden und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Die zentrale Herausforderung liegt darin, dass die Mitarbeiter stark in Abteilungen und Hierarchien denken – sich davon zu lösen fällt nach jahrelangem Praktizieren schwer. Auch

Betrachtungsebenen einer flexiblen Organisation



die klassische Reorganisation mit der Neugestaltung von Organisationseinheiten, entsprechender Zuordnung von Mitarbeitern und einer Anpassung relevanter IT-Service-Management-Prozesse (ITSM) greift zu kurz. Denn die Organisation muss sich fundamental neu erfinden, um inhärent flexibel zu sein. Darüber hinaus existiert auch kein Blueprint für flexible IT-Organisationen mit all ihren Facetten. Wie also sieht ein erfolgsversprechender Ansatz aus?

Zu Beginn ist es unerlässlich, „klassische“ Fragen aus dem Strategieprozess zu stellen. Immer mehr wird die IT auch Teil der Wertschöpfung und des Geschäftsmodells. Für die IT-Organisation ist es entscheidend, sich richtig in der Wertschöpfungskette zu positionieren. Dazu benötigt sie eine klare Vision und Strategie: Was ist die konkrete Value-Proposition der IT im Unternehmen? Wie sieht das IT-Geschäftsmodell aus? Für welche Kunden werden Leistungen erbracht? Wie kann der Kunde in den Mittelpunkt innovativer Leistungserbringung gerückt werden? Wie finanziert sich die IT? Hieraus resultiert ein geschärftes, kundenzentriertes Leistungsportfolio, welches auf die Bedürfnisse des Business zugeschnitten ist.

Um die Organisation nachhaltig erfolgreich auszurichten, reicht es nicht mehr, nur die Dimensionen Organisationsstruktur und Prozesse zu betrachten. Vielmehr müssen grundsätzliche Fragen nach der Unternehmenskultur, Leadership und der Ausrichtung der Workforce gestellt werden (siehe Grafik oben). Hervorzuheben ist der kulturelle Aspekt, da es einer fundamentalen Änderung der Denkweise und des Verständnisses von Verantwortung und Aufgabenteilung bedarf. ▶

► Eine Frage kommt dabei häufig auf: Wie kann die Unternehmenskultur wirksam und dauerhaft geändert werden, und wie vollzieht man den Wandel? Für selbstorganisierte Teams mit teilweise flexiblen Zugehörigkeiten sowie wechselnden Verantwortungen und Aufgabenbereichen fehlt es oft an Vorstellungskraft und Vertrauen, wie dies im Konzernarbeitsalltag funktionieren kann.

Ein sinnvoller Lösungsansatz beginnt bei der Struktur der zukünftigen Leistungserbringung. Hiermit wird ein erster Anhaltspunkt geliefert, wie und in welche Richtung sich die verschiedenen Dimensionen (etwa organisatorisches Setup, zugehörige Kultur) entwickeln können beziehungsweise wie diese ausgeprägt sein müssen, um ein ganzheitliches, stimmiges Bild der neuen Organisation zu erzeugen.

Das Strukturierungsmodell

Die Struktur der zukünftigen Leistungserbringung kann anhand eines Modells erarbeitet werden. Es dient als Starthilfe für den weiteren Erarbeitungsprozess aller

Dimensionen, der iterativ zu durchlaufen und kontinuierlich zu hinterfragen ist (siehe Grafik). Das Modell beinhaltet verschiedene Szenarien, wie IT-Leistungen kundenzentriert erbracht werden können. Neben Aspekten aus bekannten Frameworks (zum Beispiel SAFe, Spotify-Modell) beruht das Modell auf weitreichenden Praxiserfahrungen.

Service-Owner ist verantwortlich

Im Folgenden werden einige prominente Rollen näher erläutert. In erster Linie ist hier der Service-Owner als Gesamtverantwortlicher für einen Service im Business mit End-to-End-Verantwortung zu nennen. Er priorisiert bestehende sowie neue Anforderungen und verantwortet das Gesamtbudget.

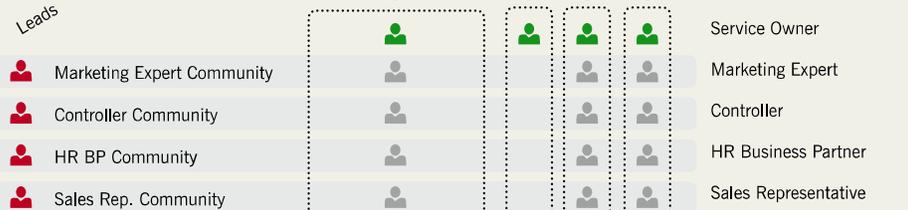
Der IT-Service-Owner hingegen verantwortet die Bereitstellung der notwendigen IT-Leistungen als zentraler Ansprechpartner in der IT. Denn es ist oft nicht praktikabel, wenn sich der Service-Owner im Business mit allen involvierten IT-Mitarbeitern abstimmt. Zu den Kernaufgaben des IT-Service-Owners zählt die Ko-

Strukturmodell zur IT-Leistungserbringung

Exemplarische Darstellung und beispielhafte Szenarien

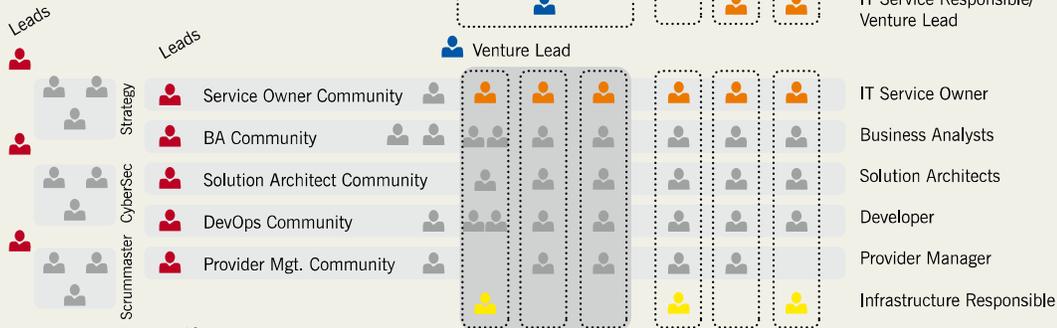
Business view

Klassisches oder agiles Setup



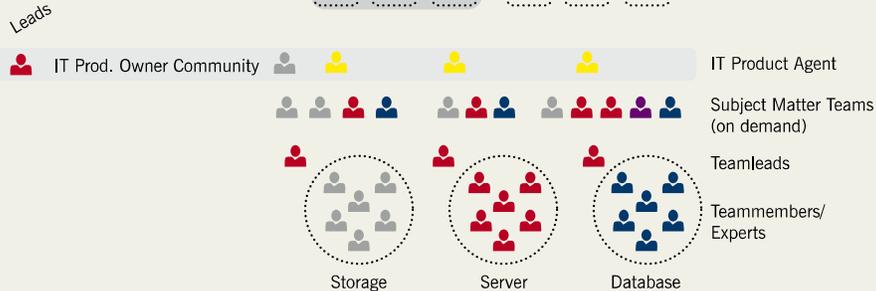
IT Service view

Agiles Setup



Infrastructure view

Klassisches Setup



Quelle: 4C Group AG

ordination der benötigten IT-Mitarbeiter und Ressourcen zur reibungslosen Erbringung des IT-Service. Diese Service-Orientierung wird häufig auch als „Product-centric IT“ bezeichnet.

Sogenannte Communities bieten den Mitarbeitern eine fachliche Heimat gemäß ihren Kompetenzen. Deren Community Leads kümmern sich um die Zuweisung von Mitarbeitern zu Services (Ressourcen-Owner) sowie die fachliche Weiterentwicklung und können auch disziplinarische Verantwortung tragen.

Product-Agent orchestriert IT-Dienste

IT-Services sind in der Praxis häufig mehrstufig aufgebaut. Die einzelnen Komponenten (IT-Produkte) der IT-Services sind in der Regel nicht einzeln zu beziehen (zum Beispiel Storage, Firewalls). Der Product-Agent übernimmt die Orchestrierung dieser Vorprodukte und stellt diese passgenau dem (IT-)Service-Owner zur Verfügung.

Ein agiles Setup ist bei IT-Services mit direktem Kundenbezug häufig zielführender als bei vorgelagerten IT-Produkten (zum Beispiel in der IT-Infrastruktur). Es kann sinnvoll sein, die Bereitstellung der IT-Produkte in einem klassischen Setup zu organisieren und nicht zwanghaft umzustrukturieren. Je nach Situation lassen sich hier mit Ansätzen aus dem Lean Management Verbesserungen erreichen.

Organisationsformen für die flexible IT

Wichtig ist, dass der oben beschriebene Ansatz zur Strukturierung der Leistungserbringung in der IT erst einmal kein Grund für eine organisatorische Umstrukturierung ist. Trotzdem bietet das Modell den Startpunkt für mögliche Diskussionen über passende Organisationsformen.

Die sicherlich radikalste Abkehr von klassischen Organisationsformen stellt die „Pool Organisation“ dar. Hier ist jeder Mitarbeiter disziplinarisch einem Pool zugewiesen, unabhängig von seiner fachlichen Heimat. Wie die Poolzuordnung ermittelt wird, ist hierbei zweitrangig. Der Poolverantwortliche ist nur für die disziplinarische Führung der Mitarbeiter verantwortlich, die fachliche und operative Verantwortung liegt weiter bei den Community-Leads.

Alternativ kann die organisatorische beziehungsweise disziplinarische auch der fachlichen Zuordnung der Mitarbeiter entsprechen. Der Community-Lead übernimmt dann als Verantwortlicher die kapazitative Zuweisung sowie die fachliche und persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter.

Es sei noch einmal darauf hingewiesen, dass die organisatorische Aufstellung der IT nicht über Erfolg oder Misserfolg einer Transformation hin zu einer flexiblen IT entscheidet. Das Augenmerk sollte auf dem Fit liegen: die Organisationsform muss zum Unternehmen und zum Modell der Leistungserbringung passen.

Erfolgsfaktoren für den Wandel

Häufig werden in der Umsetzung nur Teilaspekte behandelt, und die Transformation scheitert. Daher ist es essenziell, das Thema ganzheitlich anzugehen, beginnend mit der Frage nach Vision und Geschäftsmodell. Die Umsetzung ist kein klassisches Projekt mit fest definiertem Endpunkt. Sie lässt sich nur dann erfolgreich meistern, wenn die Transformation als Reise mit Umwegen und sich verändernden Zielen verstanden wird.

Folgende Erfolgsfaktoren haben sich in der Praxis herauskristallisiert:

1 Vision und Strategie überdenken

Es muss klar sein, wofür die eigene Organisation steht, und welchen Mehrwert sie bietet. Dazu muss eine wirkliche „Daseinsberechtigung“ (ein IT-Geschäftsmodell) geschaffen werden. Die Antworten auf die optimale Struktur und Organisationsform folgen daran ausgerichtet.

2 Kundenbedürfnisse in den Vordergrund stellen

Bei allen Aktivitäten muss der Wert im Vordergrund stehen, den die Organisation für ihre Kunden schaffen will – und das ist der wahrgenommene Nutzen der Kunden.

3 Konzentration auf Leadership und Kultur

Insbesondere die Führungskräfte müssen ihrer Vorbildfunktion gerecht werden und den Leitsatz „Führen durch Vorbild“ leben, da die Veränderung auch den Kern des Unternehmens mit seinen Arbeitsweisen und der Kultur betrifft.

4 Iterativ vorgehen und mit kleinen Schritten starten

Für einen erfolgreichen Start sollten kleine erste Schritte gewählt und zyklisch hinterfragt werden. Keine Organisation wird in einer ersten, theoretischen Skizze alle Herausforderungen praxistauglich und final beantworten können.

Fazit

Zwar gibt es namhafte Vertreter, die einen streng theoretischen agilen Ansatz verfolgen und ihre IT-Organisation in allen Bereichen nach agilen Modellen aufstellen. Entscheidend für eine erfolgreiche Transformation ist aber nicht das bloße Verfolgen eines Paradigmas. Vielmehr müssen die Verantwortlichen die IT-Organisation ganzheitlich hinterfragen und den grundsätzlichen Mehrwert herausarbeiten.

Eine flexible IT-Organisation schafft es mit einem individuellen und passgenauen Modell, den Kundennutzen in den Mittelpunkt zu stellen, schnell zu agieren und so den optimalen Wertbeitrag für das gesamte Unternehmen zu erreichen.

Markus Matschi, Management-Berater und Mitglied im Management-Team der CIO Practice der 4C GROUP, und Christopher Kaetz, Projektleiter in der CIO Practice der 4C GROUP [redaktion@cio.de]