

---

# Organisation und Führung der IT

---

Volker Johannning

# Organisation und Führung der IT

Die neue Rolle der IT und des CIOs in der  
digitalen Transformation

Volker Johanning  
Marl am Dümmersee, Deutschland

ISBN 978-3-658-12007-8      ISBN 978-3-658-12008-5 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-12008-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Vieweg

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Vieweg ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

# Vorwort

---

## Was ist der Zweck von IT-Organisationen in einem Unternehmen?

Wie müssen IT-Organisationen aufgebaut sein, damit sie effizient und effektiv ihren Zweck erfüllen können?

Welche Rolle muss die IT und deren Chef als CIO im Unternehmen einnehmen, damit sie erfolgreich arbeiten kann?

Welche wirklich zielführenden Führungsmaximen gibt es im digitalen Zeitalter mit hoher Dynamik?

Welche Rollen und Personalprofile braucht eine IT-Organisation, um im digitalen Wettbewerb von morgen Stand zu halten?

Das sind die zentralen Fragestellungen, die in diesem Buch beantwortet werden.

Allerdings: Damit die IT ihre Bestimmung im Unternehmen erfüllt, reicht nicht nur der Aufbau einer neuen IT-Organisation. Die neuen Konstrukte müssen durch neue Führungsansätze und -instrumente der IT konsequent umgesetzt werden. Daher verfolgt dieses Buch den Ansatz, die Rolle der IT im Unternehmen neu zu schreiben, dazu passende Organisationsmodelle und Governancestrukturen aufzubauen und diese durch Führung im Unternehmen so zu leben, dass die IT die reine Dienstleisterrolle gegen die des aktiven Gestalters eintauscht. Diese neue Rolle ist für Unternehmen ein strategischer Wettbewerbsfaktor, denn mittlerweile bauen in vielen, wenn nicht den meisten Unternehmen, die Geschäftsmodelle auf IT auf.

Damit wird die IT immer mehr zum Herz des Unternehmens. Der CIO ist aufgerufen, die Rolle des Gestalters einzunehmen und auch künftig Verantwortung auf erster Ebene des Vorstands und der Geschäftsführung zu übernehmen.

Solche Organisationsanpassungen oder Reorganisationen sind allerdings wahre Change-Herausforderungen. In keinem anderen Projekt geht es so direkt und offensichtlich um neue Rollen, Aufgaben und Posten wie bei einer Reorganisation. Daher ist ein solches Projekt für die Verantwortlichen eine echte Herkulesaufgabe. Wenn dann noch Aufgaben in der neu entstehenden IT-Organisation an externe Dienstleister ausgelagert werden, ist das Projekthöchstmaß erreicht. Anspruchsvoller geht es kaum. Es macht aber gleichzeitig auch Spaß zu sehen, wie etwas Neues wächst, wie sich auf einmal alte Probleme in Luft

auflösen, wie die IT an Ansehen gewinnt und eine neue Rolle als Gestalter übernimmt. Daher lohnt sich dieser Weg immer und auf jeden Fall!

Einschränkend sei an dieser Stelle jedoch darauf hingewiesen, dass ständige Reorganisationen lähmen und nicht mehr ernst genommen werden. Daher sollte die so genannte „Organisitis“ vermieden werden. Nur eine einmalige und gut durchgeführte Organisationsänderung mit anschließender Zeit zum Durchatmen nach dem großen Change kann nach dem großen Umbau erfolgreich sein. Die neue Organisation muss ankommen dürfen, sich setzen können und kann nur über die Zeit stabile Verhältnisse im Unternehmen schaffen. Menschen in Organisationen können Veränderungen und Wandel durchaus verkraften, sie brauchen jedoch auch Phasen von Ruhe und Stabilität, um produktive Leistungen zu gewährleisten.

Darüber hinaus sei gesagt, dass es keine perfekte Organisation gibt. Alle Organisationen erfordern Kompromisse und haben ihre Vor- und Nachteile. Die reine Theorie der Organisationslehre findet in der Praxis keinen Widerhall und es wird immer nahezu unmöglich sein, die optimale Organisation zu kreieren und umzusetzen. Mit Malik [1] und Drucker [2] gesprochen gibt es aber 4 konkrete Anforderungen an Organisationen, die auch für IT-Organisationen im Besonderen gelten:

1. Klarer Fokus auf den Kunden, sprich: die Unternehmensziele und die Fachbereichsengpässe, die von der IT gelöst werden müssen.
2. Schaffen einer Organisation, die dafür sorgt, dass die Mitarbeiter – sowohl in der IT als auch im Fachbereich – tatsächlich ihre Aufgaben erfüllen können.
3. Führung von Wissensarbeitern kann nur auf Augenhöhe geschehen. Sie ist Befähigung und auf keinen Fall Belehrung oder Korrektur nach althergebrachter Command & Control-Art aus Taylor-Zeitalter.
4. Sinn und Purpose sind entscheidend: Die IT-Organisationen braucht eine klare Vision und ein Zielbild. Die Frage nach dem „Warum“ muss nicht nur top-down, sondern von der gesamten Organisation beantwortet werden und diese tragen können.

Das vor Ihnen liegende Buch gibt Ihnen eine sehr praxisorientierte Anleitung für die Organisationsänderung oder Reorganisation der IT mit vielen Tipps zum Thema Change-Management, Führung sowie agilen Methoden und Ansätzen in der neuen IT-Organisation.

Die Maxime lautet: Führen Sie die Veränderung der Organisation sehr gewissenhaft, mit viel Geduld, sehr guter Planung und Feinfühligkeit durch und beachten Sie die 4 oben genannten Anforderungen. Nur dann wird sie erfolgreich sein und erst wieder in einigen Jahren auf der Agenda stehen, anstatt zu ständigen Reorganisationen zu führen.

Es grüßt Sie herzlich

**Literatur**

- [1] *Malik, Fredmund*: Führen Leisten Leben, 6. Auflage, Campus Verlag, 2006.
- [2] *Drucker, Peter F.*: „Management’s New Paradigm“, <http://www.mit.edu/~mbarker/ideas/drucker.html>, MIT, abgerufen am 30.12.2019.

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Einführung: Die IT-Organisation im Wandel der Zeit

<b>1 Organisationen im Allgemeinen</b> . . . . .	3
1.1 Eine Begriffsdefinition . . . . .	3
1.2 Organisationen heute . . . . .	4
Literatur . . . . .	6
<b>2 IT-Organisationen im Speziellen</b> . . . . .	7
2.1 Von den Anfängen der IT bis 2010 . . . . .	7
2.2 Wo steht die IT heute? . . . . .	12
Literatur . . . . .	13

## Teil II Der Aufbau von IT-Organisationen

<b>3 Die Aufbauorganisation der IT – Verschiedene Modelle im pro und contra</b> . . . . .	17
3.1 Die 4 Möglichkeiten der Einbindung von IT in die Unternehmensorganisation . . . . .	17
3.1.1 Vor- und Nachteile . . . . .	18
3.2 Übersicht von Aufbauorganisationen der IT . . . . .	19
3.2.1 Das Modell der klassischen IT-Organisation . . . . .	21
3.2.2 Das Modell „Plan-Build-Run“ . . . . .	22
3.2.3 Das Modell „Source-Make-Deliver“ . . . . .	24
3.2.4 Das Modell „Innovate-Design-Transform“ . . . . .	25
3.2.5 Shared-Service-Modelle . . . . .	27
3.2.6 Das Demand-Supply-Modell . . . . .	28
3.3 Besonderheiten in der Aufbauorganisation der IT . . . . .	31
3.3.1 DevOps . . . . .	31
3.3.2 BizOps bzw. BizDevOps . . . . .	32
3.3.3 Eine bimodale IT-Organisation . . . . .	34
3.3.4 Die IT Organisation im internationalen Kontext . . . . .	35
3.3.5 Linienzentrierte versus projektzentrierte IT-Organisation . . . . .	37

3.4	Agile Methoden in der IT-Organisationsgestaltung . . . . .	39
3.4.1	SCRUM . . . . .	39
3.4.2	IT-KANBAN . . . . .	43
3.4.3	Selbstorganisation und Holokratie in der IT . . . . .	45
3.4.4	Digital Labs . . . . .	47
3.4.5	Tipp aus der Praxis: Wann und wo machen agile Ansätze Sinn? . . .	54
3.5	Die Prozessorganisation als Schnittstelle zu den Fachbereichen. . . . .	54
3.5.1	Die Frage nach der Verantwortlichkeit einer Prozessorganisation . . . . .	56
3.5.2	Die 3 Ebenen des Anforderungsmanagements . . . . .	56
3.5.3	Wichtige Rollen in der Prozessorganisation . . . . .	57
3.5.4	Aufbau einer Prozessorganisation . . . . .	59
3.6	Resümee und Plädoyer für eine moderne IT-Organisation . . . . .	64
	Literatur. . . . .	65
<b>4</b>	<b>Die Ablauforganisation der IT – Welche IT-Prozesse und Strukturen braucht eine moderne und schlanke IT-Organisation der Zukunft? . . . . .</b>	<b>67</b>
4.1	IT-Governance als Rahmenwerk für die Ablauforganisation der IT . . . . .	67
4.2	Überblick zu den gängigen Rahmenwerken für die IT-Ablauforganisation . . . . .	68
4.2.1	COBIT als ein mögliches Referenzmodell für die IT-Ablauforganisation . . . . .	68
4.2.2	ITIL als Rahmenwerk zur Umsetzung von IT-Service Management Standards . . . . .	71
4.2.3	Ein Wegweiser durch den Begriffsdschungel von ITIL, COBIT & Co: Was ist für den CIO wirklich wichtig? . . . . .	73
4.3	Ihr eigenes IT-Rahmenwerk. . . . .	74
4.3.1	IT-Strategie und IT-Governance. . . . .	76
4.3.2	Demand-Management . . . . .	86
4.3.3	Projektmanagement . . . . .	89
4.3.4	IT-Architektur . . . . .	105
4.3.5	IT-Entwicklung und -Bereitstellung. . . . .	106
4.3.6	IT-Service-Management. . . . .	107
4.3.7	IT-Operations . . . . .	108
4.4	IT-Personal und Rollen: Die für die IT-Prozesse richtigen Rollen definieren . . . . .	108
4.4.1	Die erste Berichtsebene des CIOs . . . . .	108
4.4.2	IT-Strategie und IT-Governance. . . . .	109
4.4.3	Demand-Management . . . . .	110
4.4.4	Projektmanagement . . . . .	113
4.4.5	IT-Architektur, Innovation und Digitalisierung . . . . .	114
4.4.6	IT-Entwicklung/-Bereitstellung . . . . .	117
4.4.7	IT-Service-Management. . . . .	118



4.4.8	IT-Operations . . . . .	120
4.4.9	Schnittstellen und Entscheidungsrechte der IT-Rollen . . . . .	121
	Literatur. . . . .	121

### **Teil III Die Rolle der IT und des CIOs im Unternehmen**

<b>5</b>	<b>Die Rolle der IT im Unternehmen . . . . .</b>	<b>125</b>
5.1	Treiber und Einflussfaktoren der IT-Organisation . . . . .	125
5.1.1	Digitalisierung und neue digitale Geschäftsmodelle . . . . .	126
5.1.2	Agilität, Dynamik und kollaboratives Arbeiten . . . . .	127
5.1.3	Consumerization der IT und IT-Security . . . . .	128
5.1.4	Künstliche Intelligenz, IoT und Cloud Computing . . . . .	128
5.1.5	Talente und Experten finden und halten. . . . .	129
5.2	Standortbestimmung: Wo steht die IT heute? . . . . .	129
5.3	Erwartungen an die IT-Organisation klären . . . . .	130
5.4	Die neue Rolle der IT: Alte Denkmuster müssen überwunden werden. . . . .	135
5.4.1	Vom Verwalter der Technik zum Gestalter des digitalen Wandels . . . . .	137
5.4.2	Die 4 Stufen der IT zum Innovationstreiber . . . . .	138
5.4.3	Konfliktpotenzial 1: „Hoheitliche Aufgaben“ versus Dienstleistungsaufgabe . . . . .	138
5.4.4	Konfliktpotenzial 2: Selbstbild versus Fremdbild . . . . .	139
5.5	Die neue Rolle der IT treibt das Unternehmen – So kann IT echten Business-Mehrwert schaffen . . . . .	139
	Literatur. . . . .	141
<b>6</b>	<b>Quo vadis CIO? – Die Rolle des CIOs in Zeiten der digitalen Transformation . . . . .</b>	<b>143</b>
6.1	CIO-Rollenmodelle . . . . .	144
6.2	Aufgaben eines CIOs: Arbeit <i>an</i> der IT und nicht <i>in</i> der IT . . . . .	145
6.3	Notwendige Fähigkeiten und Kompetenzen des CIOs . . . . .	149
6.3.1	Agile Leadership: moderne Führung anstatt Command & Control . . . . .	149
6.3.2	Der CIO als Change Leader: Nicht nur die Technik zum Laufen bringen, sondern die Menschen und die Prozesse . . . . .	149
6.3.3	Unternehmerisches Denken: Den Business-Impact und den Nutzen von IT deutlich machen. . . . .	150
6.3.4	Kommunikation & Marketing: IT verständlich machen. . . . .	150
6.3.5	Komplexität vereinfachen: Technologien verstehen und richtig für das Unternehmen einsetzen . . . . .	150
6.3.6	Der 7-Punkte-Plan zum Erfolg als CIO . . . . .	151
6.4	CIO versus CDO: Der CIO im digitalen Zeitalter . . . . .	151
	Literatur. . . . .	153

## Teil IV Führung von IT-Organisationen

<b>7 Führungsgrundsätze für CIOs und IT-Leiter</b> .....	157
7.1 Ergebnisorientierung und Business-Impact als CIO .....	157
7.2 Das Führen von IT-Spezialisten .....	159
7.3 Konzentration auf das Wesentliche .....	161
7.4 Mitarbeiterförderung: Stärken stärken! .....	162
Literatur .....	163
<b>8 Sinn und Purpose als Führungs- und Steuerungsinstrument</b> .....	165
8.1 Ein Zielbild für die IT entwickeln .....	165
8.2 Wie wird das IT-Zielbild erreicht? – Das Erstellen der IT-Roadmap .....	167
<b>9 Agilität und Dynamik braucht eine neue Form von Führung</b> .....	171
9.1 Leadership Agility: Wirksame Führung in einer agilen und dynamischen Welt .....	171
9.1.1 Der Ausgangspunkt von Leadership Agility .....	171
9.1.2 Wie wird man zum Innovationstreiber? .....	173
9.1.3 Leadership Agility: Von konventioneller Führung zu agiler Führung .....	174
9.1.4 Wie kann agile Führung in der IT-Organisation umgesetzt werden? .....	178
9.2 Besonderheiten der Führung im digitalen Zeitalter .....	180
Literatur .....	181
<b>10 Führung der IT über Ziele? – OKRs statt Management by Objectives (MBO)</b> .....	183
10.1 Definition und Ziele von OKRs .....	183
10.2 Vorgehensweise bei der Erstellung von OKRs für die IT .....	185
<b>11 Führung und Teambildung: Die 5 Phasen nach Tuckmann</b> .....	189
<b>12 Wichtige Kulturaspekte einer IT-Organisation</b> .....	195
12.1 Kultur und IT .....	195
12.2 Vertrauen ist die Basis für eine gesunde Unternehmenskultur in der IT .....	197
12.3 Die systemische Sichtweise auf IT-Organisationen: Innovation durch IT und Umgang mit Unsicherheit .....	198
12.4 Die digitale Kultur als Fundament für eine moderne IT-Organisation .....	199
Literatur .....	201
<b>13 Resümee</b> .....	203
<b>Literatur</b> .....	205
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	207