



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

1 Organisationen im Allgemeinen	3
1.1 Eine Begriffsdefinition	3
1.2 Organisationen heute	4
Literatur	6
2 IT-Organisationen im Speziellen	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

3 Die Aufbauorganisation der IT – Verschiedene Modelle im pro und contra	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
4	Die Ablauforganisation der IT – Welche IT-Prozesse und Strukturen braucht eine moderne und schlanke IT-Organisation der Zukunft?	67
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

5	Die Rolle der IT im Unternehmen	125
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
6	Quo vadis CIO? – Die Rolle des CIOs in Zeiten der digitalen Transformation	143
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

7 Führungsgrundsätze für CIOs und IT-Leiter	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
8 Sinn und Purpose als Führungs- und Steuerungsinstrument	165
8.1 Ein Zielbild für die IT entwickeln	165
8.2 Wie wird das IT-Zielbild erreicht? – Das Erstellen der IT-Roadmap	167
9 Agilität und Dynamik braucht eine neue Form von Führung	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
10 Führung der IT über Ziele? – OKRs statt Management by Objectives (MBO)	183
10.1 Definition und Ziele von OKRs	183
10.2 Vorgehensweise bei der Erstellung von OKRs für die IT	185
11 Führung und Teambildung: Die 5 Phasen nach Tuckmann	189
12 Wichtige Kulturaspekte einer IT-Organisation	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
13 Resümee	203
Literatur	205
Stichwortverzeichnis	207