

Diskussionspapier

IT-Organisationen im digitalen Wandel - Die IT der zwei Geschwindigkeiten erfolgreich implementieren

von

Michael Gschwendtner¹, Harald Kirchschrager¹, Nils Urbach

November 2016

in: Digital Controlling & Simple Finance, 2016, S. 71-84

¹ Horváth & Partners Management Consultants

IT-Organisationen im digitalen Wandel – Die IT der zwei Geschwindigkeiten erfolgreich implementieren

Michael Gschwendtner
Harald Kirchschrager
Nils Urbach

1 Digitalisierungstrends und die geänderten Anforderungen an IT-Organisation

Unter dem Schlagwort „Digitalisierung“ unterliegt die Geschäftswelt derzeit einem drastischen Wandel. Technologische Trends wie Big Data, Internet der Dinge, Mobile Computing und Cloud Computing üben einen signifikanten Einfluss auf Wertschöpfungsketten, Produkt- und Serviceangebote, Geschäftsmodelle sowie die Unternehmenssteuerung vieler Unternehmen aus. Die disruptive Wirkung dieser Entwicklung führt zu einer Veränderung oder gar Verdrängung von bislang als erfolgreich und nachhaltig angesehenen Geschäftsstrategien – und das in einer enormen Geschwindigkeit. Entsprechend stehen vor allem die etablierten Unternehmen unter Zugzwang, da sie in zunehmendem Maße von jungen Start-ups mit ihrem hohen Innovationspotenzial und einer hohen Umsetzungskompetenz unter Druck gesetzt werden. Gleichzeitig sind die Nutzenpotenziale, die sich aus der Digitalisierung für die Geschäftswelt ergeben, enorm. Um diese realisieren zu können, bedarf es aber neuer, innovativer Geschäftsideen, der erforderlichen Umsetzungskompetenz und -geschwindigkeit sowie einer konsequenten Bereitschaft zur Veränderung.

Neue Herausforderungen für die IT- Organisationen

Aufgrund seines inhärenten Technologiebezugs führt der Trend zur Digitalisierung auch zu veränderten Anforderungen an die IT-Organisationen der Unternehmen. Diese sehen sich einer deutlich gesteigerten Bedeutung von Informationstechnologie und einer entsprechend höheren Nachfrage derselben innerhalb ihrer Unternehmen ausgesetzt. Entsprechend werden sie zunehmend gefordert, über die Sicherstellung des regulären IT-Betriebs hinaus proaktiv technologische Innovationen zu identifizieren und in kürzester Zeit in marktfähige Lösungen zu überführen – und damit unmittelbar zum Geschäftserfolg des Unternehmens beizutragen.

Derzeit werden viele IT-Organisationen dieser Rolle jedoch noch nicht gerecht, da sie oftmals als reaktive Dienstleister weder über die Strukturen, noch über die Prozesse oder Fähigkeiten verfügen, Geschäftsinnovationen systematisch zu entwickeln. Zudem werden sie häufig als bürokratisch, wenig flexibel und nicht auf Augenhöhe mit den Fachabteilungen wahrgenommen. Das nachfolgende Zitat verdeutlicht diese Problematik:

„Bis 2018 werden mindestens 70 Prozent der IT-Organisationen über keine ausreichenden Fähigkeiten verfügen, um digitale Business- Initiativen, so wie von den Geschäftseinheiten gefordert, erfüllen zu können.“ (Saugatuck Technology, 2016)

Diese Situation ist über alle Branchen hinweg in ähnlicher Art und Weise zu beobachten. IT-Organisationen scheinen nicht in der Lage zu sein, den kurzfristigen und dynamischen Anforderungen der Fachbereiche vollständig gerecht zu werden, geschweige denn ihnen bei Digitalisierungsthemen proaktiv zuarbeiten zu können. Durch den gestiegenen Veränderungsdruck sowie die immer komfortableren Sourcing-Möglichkeiten des Cloud-Computings werden die Fachbereiche daher nicht selten im Hinblick auf IT-Lösungen selbständig und ohne Einbindung der Unternehmens-IT aktiv. Als Resultat können wir immer häufiger das aus früheren Jahren bekannte und teilweise schon überwunden geglaubte Phänomen der sogenannten „Schatten-IT“ (d.h. wenn IT-Services unabgestimmt oder unkoordiniert durch die Fachbereiche und somit oftmals ohne Wissen der IT erbracht werden) beobachten, welches vor allem hinsichtlich Compliance-, Security- und Architektur Anforderungen als problematisch anzusehen ist.

In Zeiten, in denen bspw. FinTechs und InsurTechs den etablierten Unternehmen die Kunden wegnehmen und die Geschäftsmodelle auf den Kopf stellen, müssen sich IT-Organisationen in die Lage versetzen, schnell und flexibel auf neue Anforderungen und Ideen reagieren zu

können, und sich von den etablierten, starren Release-Zyklen und Entwicklungsprozessen lösen. Gleichzeitig gilt es jedoch, die IT-Kosten konkurrenzfähig zu halten und weitere Optimierungen hinsichtlich Qualität, Sicherheit und Preis der bestehenden IT-Services zu ermöglichen. Um diese Herausforderung organisatorisch zu meistern, ist die IT-Organisation gefordert, sich hinsichtlich ihrer Rolle und der daraus folgenden organisatorischen Aufstellung neu zu erfinden.

Die IT der zwei Geschwindigkeiten als organisatorische Lösung

Als vielversprechende organisatorische Lösung wird aktuell sehr intensiv das Konzept der IT der zwei Geschwindigkeiten (englisch 2-Speed IT) oder auch der bimodalen IT-Organisation diskutiert und bereits vereinzelt umgesetzt. Dieser Ansatz adressiert das Kernproblem, das wir über verschiedene Branchen hinweg bei unseren Kunden beobachten können – das hohe Verlangen an die IT Organisation nach Effizienz und Flexibilität bzw. nach Standardisierung und Agilität zugleich.

Das zeigt sich deutlich durch die steigenden Anforderungen an die Professionalisierung und Stabilität von IT-Systemen. Diese Entwicklung erfordert beispielsweise, neue Softwareprodukte über standardisierte und modularisierte Schnittstellen kurzfristig einzubinden und bestehende Standards auf neue Softwareprodukte kontinuierlich zu erweitern und anzupassen. Zusätzlich werden stabile Systeme basierend auf kontrollierten, sicheren und kostengünstigen Prozessen benötigt und transparente, klare Strukturen innerhalb der IT-Organisation erwartet. Dagegen fordern Agilität und Flexibilität, dass neue Technologien und kurze Software-Entwicklungszyklen eingesetzt werden, um Geschäftsanforderungen innerhalb kürzester Zeit umsetzen und betreiben zu können. Kurzfristig veränderte Geschäftsanforderungen sollen in den Entwicklungsprozess aufgenommen werden und klassische Methoden zur Softwareentwicklung, aber auch des Betriebs, angepasst werden, um innovative Projekte in erforderlicher Weise umsetzen zu können.

Die Idee der 2-Speed IT besteht darin, die IT-Organisation in das Management von sicheren und in ihrem Verhalten vorhersagbaren Kernsystemen und eher experimentellen, agilen und Kunden sowie Partnern zugewandten Applikationen zweizuteilen. So soll neben der traditionellen IT-Entwicklungs- und IT-Betriebsorganisation eine Art Überholspur für digitale Transformationsprojekte und Innovationen mit hoher Priorität und hohem Geschwindigkeitsanspruch geschaffen werden.

Zielsetzung dieses Artikels

Der Ansatz der IT der zwei Geschwindigkeiten wird derzeit kontrovers diskutiert. Auf der einen Seite gibt es zahlreiche Befürworter (wie etwa Gartner), die darin die geeignete Lösung sehen, um die IT-Organisation als proaktiven Partner für das Business aufzustellen und gleichzeitig Kosteneinsparungen und effiziente Prozesse weiter zu fördern. Auf der anderen Seite gibt es auch durchaus kritische Stimmen (wie etwa von Forrester), die durch die Etablierung einer 2-Speed IT die Gefahr sehen, dass Mauern zwischen den einzelnen IT-Einheiten aufgebaut werden.

Aus diesem Konflikt heraus stellt sich für viele Unternehmenslenker die Frage, ob und wie die Organisationsform der IT der zwei Geschwindigkeiten funktionieren kann. Trotz zahlreicher Publikationen und Whitepaper zu diesem Thema bleibt die Frage nach der zielgerichteten und erfolgreichen Umsetzung weitestgehend unbeantwortet. Entsprechend nehmen wir eine große Unsicherheit bei vielen IT-Führungskräften wahr hinsichtlich der Gestaltung einer IT-Organisation, die in der Lage ist, die Leistungserbringung parallel in zwei unterschiedlichen Rollen, Geschwindigkeiten und Strukturen zu erbringen.

Wir sind der Meinung, dass die IT der zwei Geschwindigkeiten die richtige Antwort auf die Herausforderungen der Digitalisierung und somit Agilisierung darstellt. Gleichzeitig erachten wir die organisatorische Verankerung der 2-Speed IT innerhalb einer einzigen IT-Organisation („One IT“) und deren effektive Umsetzung im Target Operating Model als Schlüssel für die Verbindung der vermeintlich konkurrierenden Ziele Effizienz und Innovation in einer zukünftig erfolgreichen IT-Organisation. Im Nachfolgenden möchten wir unseren Ansatz zur Gestaltung der 2-Speed IT vorstellen und Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Implementierung geben.

2 Die neue Rolle der IT im Spannungsfeld der zwei Geschwindigkeiten

Die IT-Organisation wurde in den letzten Jahren durch bis heute andauernde Trends wie Outsourcing, Near/Offshoring und Zentralisierung zum effizienten Dienstleister für stabile und sichere Services optimiert. Dazu wurden zentrale Anforderungsmanagementprozesse und zugehörige Produktkataloge etabliert sowie eine starke Governance und Hoheit der IT über Architektur und Synergiepotentiale erreicht. Die beschriebenen Veränderungen erfordern jedoch eine IT-Organisation, welche die bisherigen Anforderungen erfüllt und gleichzeitig in der Lage ist, den Herausforderungen durch Digitalisierung, disruptive Geschäftsmodelle und neue IT-Trends proaktiv zu begegnen. Folglich sollte die IT-Organisation gleichzeitig und parallel zwei verschiedene Ziele kombiniert adressieren können.

Da die klassischen Anforderungen einen hohen Grad an Standardisierung und Zentralisierung erfordern, um die gesetzten Einsparungs- und Qualitätsziele zu erreichen, kann man hier vereinfacht von „Besser werden!“ sprechen. Im Gegensatz dazu sollte eine innovative, dynamische und stark kundenorientierte IT-Organisation in der Lage sein, kurzfristig individuelle Lösungen dezentral den Fachbereichen zur Verfügung zu stellen, also im Vergleich zu heute „Anders werden!“. Abbildung 1 verdeutlicht diese beiden unterschiedlichen Stoßrichtungen und Zielsetzungen, welche die IT-Organisation gleichzeitig bedienen muss.

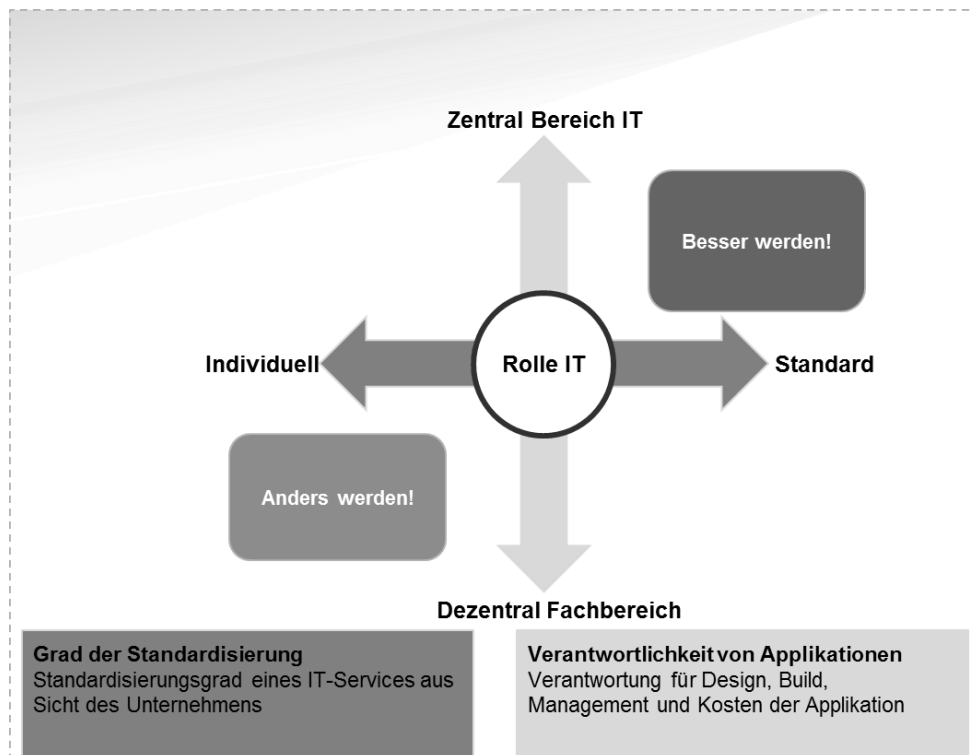


Abbildung 1: Stoßrichtungen der Rolle der IT

Die vier Rollen der IT-Organisation

Zur Adressierung dieser zwei Ziele lassen sich zwei Kernrollen für die IT-Organisation definieren. In der Rolle des *Innovationspartners* unterstützt die IT die Fachbereiche in der individuellen Entwicklung und im Betrieb von IT-Applikationen und Systemen und stellt dabei die erforderliche teils dezentrale Infrastruktur kurzfristig zur Verfügung. Prinzipiell arbeitet die IT-Organisation hier aktiv beratend, aber nicht Hauptverantwortlich in den individuellen Services mit. Als *Globaler Backbone* hingegen verantwortet die IT-Organisation die standardisierten IT-Services und die unternehmensweite Infrastruktur, welche zum Beispiel als Plattform für individuelle IT-Services in Fachbereichen bereitgestellt wird. Das Globale Backbone ist als Taktgeber für unternehmensweite Standards in der IT verantwortlich. Trotz der unterschiedlichen Stoßrichtungen sollen beide Rollen in einer 2-Speed IT in einer Organisation als Duett agieren, um somit den Anforderungen zur Erreichung der Unternehmensziele und aktiven Beteiligung an der Wertschöpfung gerecht zu werden.

Zusätzlich lassen sich als Temporärstationen mit dem Ziel der Transformation zu einer der beiden Kernrollen zwei Übergangsrollen definieren: Portfoliobereiniger und Systemintegrator. Erstere dient dazu, zentral betriebene, individuelle IT-Anwendungen hinsichtlich ihrer Standardisierungs- oder Innovationspotentiale zu analysieren und entsprechend in eine der beiden Kernrollen zu überführen. Der Systemintegrator ist die permanente Schnittstelle zwischen *Innovationspartner* und *Globaler Backbone*, um eine langfristige Standardisierung und Zentralisierung der neu entwickelten Applikationen zu ermöglichen. Abbildung 2 zeigt die strategischen Stoßrichtungen der zuvor genannten Rollen.

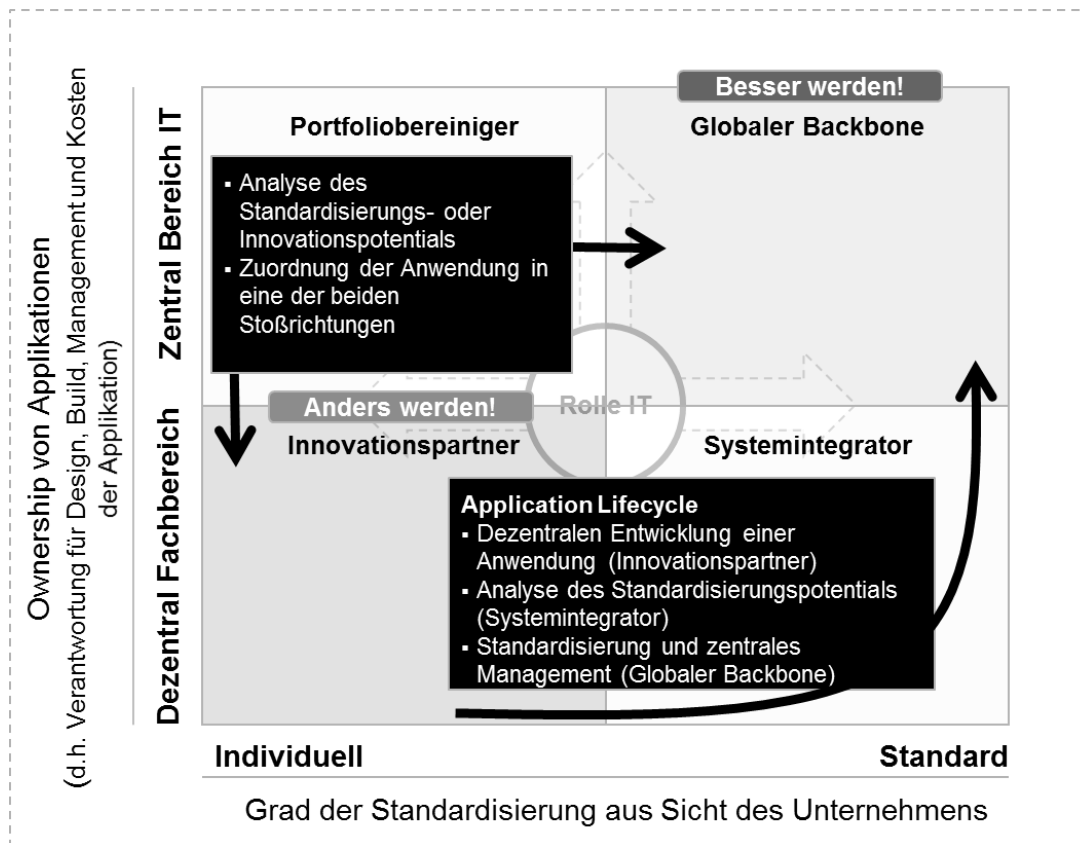


Abbildung 2: Strategische Stoßrichtungen der Rollen der IT

Die Hauptaufgaben der vier zuvor definierten Rollen werden im Folgenden dargelegt:

Portfoliobereiniger

- Identifizierung von zentral betriebenen individuellen Anwendungen
- Analyse der Anwendungen auf Standardisierungs- oder Innovationspotential

Globaler Backbone

- Kontinuierliche Anpassung/ Erweiterung von Standards
- Management und Betrieb der Anwendungen inkl. der Ressourcen
- Kontinuierliche Weiterentwicklung der Anwendungen als Strategie

Systemintegrator

- Analyse der Anwendungen auf Relevanz und Standardisierungspotential
- Überführung individueller Anwendungen in Standards

Innovationspartner

- Schaffung notwendiger Rahmenbedingungen für den Fachbereich (bspw. Innovationsinfrastruktur)
- Impulsgeber für Fachbereiche zur Stärkung des „Querdenkens“
- Unterstützung agiler Vorgehensweisen

Auch wenn alle vier Rollen für eine funktionierende IT der zwei Geschwindigkeiten wichtig bzw. in unterschiedlich starken Ausprägungen in den meisten Organisationen zu finden sind, gilt der Fokus den beiden Zielrollen *Innovationspartner* und *Globaler Backbone*. Abhängig von der Unternehmensstrategie und den Zielen der IT sollte die unternehmensspezifische Anwendungslandschaft eine Zuordnung auf die beiden Kernrollen verfolgen, welche im Folgenden noch weiter ausdetailliert werden.

Charakterisierung des Globalen Backbone

Die IT-Organisation in der Rolle des *Globalen Backbone* verantwortet den kompletten Betrieb und die Weiterentwicklung aller ihr zugeordneten Services (Infrastruktur/Applikationen). Eindeutig definierte Prozesse und Arbeitsanweisungen dienen als Guidelines für die Leistungsgestaltung. Eine zentrale Aufgabe ist das klassische Demand Management, zentral organisiert und durch die IT-Organisation verantwortet und durchgeführt. Das bedeutet, dass die IT die Anforderungen zur Umsetzung auf Grundlage der Geschäftsanforderungen konzipiert. Fachbereiche bringen Projektanträge ein, welche von der IT-Organisation genehmigt werden müssen. Technisch versierte Mitarbeiter mit Know-how auf allen Service-Ebenen werden benötigt, von Anforderung bis Betrieb. Ein hoher Sourcing-Grad mit langjährigen Outsourcing Verträgen ist möglich auf Grund der hohen Standardisierung und Modularisierung der Leistungen. Zusätzlich ist ein hoher Sourcingmix möglich, da standardisierte Schnittstellen und Prozesse Drittanbieter effizient in den Betrieb einbinden.

Charakterisierung des Innovationspartners

Die IT-Organisation in der Rolle des *Innovationspartners* hat eine beratende und unterstützende Rolle für die Einhaltung der von der IT-Organisation vorgegebenen Guidelines (bspw. Plattformkonformität, etc.), jedoch keine aktive Rolle gegenüber dem Business hinsichtlich der IT-Governance. Durch ein agiles Demand Management gestaltet die IT gemeinsam mit dem Fachbereich die Services bei ggfs. kontinuierlich ändernden Anforderungen. Mitarbeiter mit Know-how auf allen Service-Ebenen sowie fachlichen Kenntnissen der jeweiligen Fachbereiche sind gefordert. Der Fokus der Aktivitäten liegt auf Applikationen und innovativen Technologien. Generell wird ein geringerer Sourcingmix angestrebt, da die Sourcing-Strategie die Sicherstellung der Agilität fokussiert und viele Schnittstellen die Agilität einschränken, so dass es eher *Innovationspartnerschaften* oder eigene Entwicklungsteams gibt, die nah am Business sind und teilweise neu gegründet werden.

3 Die 2-Speed IT funktioniert als One IT-Organisation

Die sich anschließende Frage ist, wie sich diese beiden Rollen in einer Organisationsform vereinen lassen, ohne das eingangs genannte Risiko einer „Silobildung“ außer Acht zu lassen. Dazu ist unser prinzipieller Ansatz, die IT der zwei Geschwindigkeiten als „One IT“ aufzusetzen. Entsprechend soll die Integration der teilweise unterschiedlichen Zuständigkeiten, Rollen und Prozesse innerhalb der bestehenden IT-Organisation vollzogen werden. Dazu müssen das Zusammenspiel der entstehenden Teileinheiten und deren Schnittstellen intern, also innerhalb der IT-Organisation, als auch extern mit den Fachbereichen klar definiert sein. Die von der Strategie abgeleiteten, erforderlichen Ausrichtungen der IT gegenüber den Fachbereichen, bestimmen die benötigten Rollen, welche die IT erfüllen muss, und haben entsprechend Einfluss auf die grundlegende Gestaltung der IT-Organisation. Dazu hilft es, die Ausrichtung der IT mit Hilfe klarer Charakteristika zu definieren. Die folgenden Spannungsfelder gilt es auszutarieren:

- **Flexibilität** (hoher Fokus auf Stabilität, Kontinuität und Standardisierung vs. hoher Fokus auf Agilität, Dynamik und Geschwindigkeit)

- **Zentralisierung** (Fokus auf die Erbringung lokaler IT Leistungen vs. Fokus auf die Erbringung globaler IT-Leistungen)
- **Kundenorientierung** (Aufbauorganisation ist unabhängig von Kundenanforderungen gestaltet vs. Aufbauorganisation ist an den Anforderungen der Kunden ausgerichtet)
- **Governance** (Flache Aufbauorganisation ist unabhängig vom klassischen IT Prozessmodell gestaltet vs. hierarchische Aufbauorganisation orientiert sich an etablierten Plan/Build/Run/Govern-Prozessen)

Die Darstellung der Rollen *Backbone* und *Innovationspartner* in diesem Raster ergibt folgendes Bild (siehe Abbildung 3).

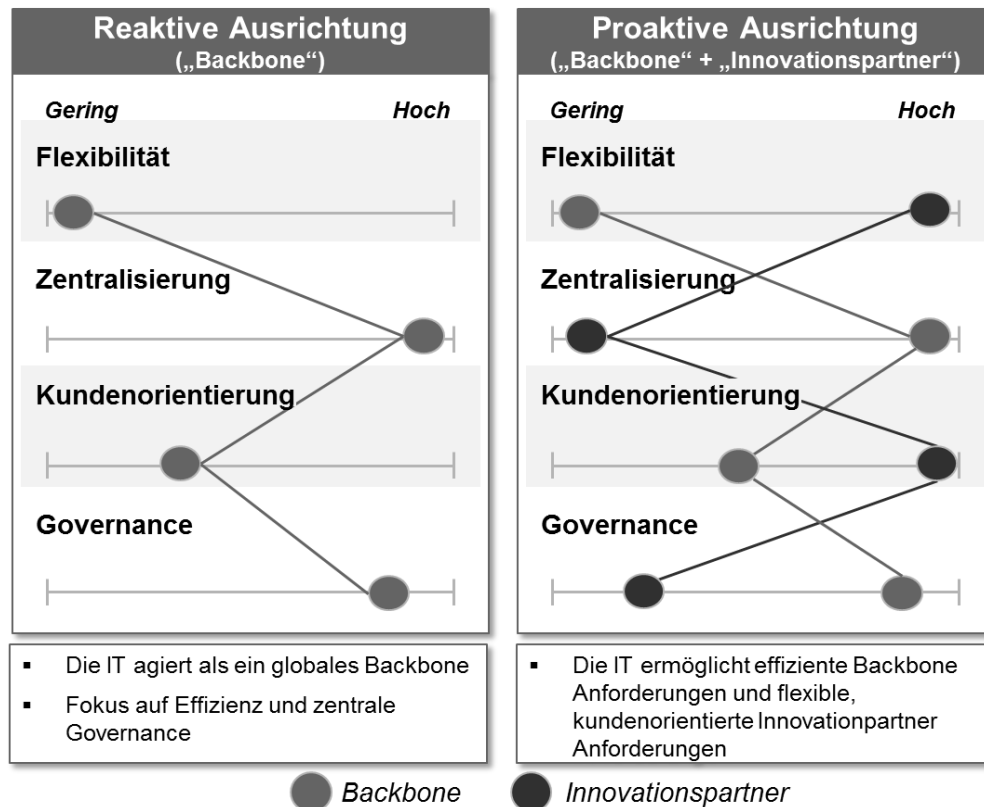


Abbildung 3: Ausrichtungen der IT Organisation

Die beiden Ausrichtungen finden sich prinzipiell schon heute in verschiedenen, teils abgeschwächten und nicht klar definierten Formen in vielen IT-Organisationen wieder. Je nach Ausrichtung der Strategie und Zielrichtungen können die einzelnen Schwerpunkte unternehmensspezifisch unterschiedlich gesetzt werden. Erfahrungsgemäß lassen sich die nachfolgend beschriebenen typischen Tendenzen feststellen.

Reaktive Ausrichtung („Backbone“)

Die reaktive Ausrichtung in der Rolle des sogenannten *Backbone* erfüllt die Ziele der maximalen Kosteneffizienz. Hoher Fokus auf Stabilität, Kontinuität und Standardisierung macht die Organisation sehr unflexibel hinsichtlich kurzfristiger ad hoc Anforderungen. Der hohe Zentralisierungsgrad wird organisatorisch durch die Erbringung global einheitlicher und standardisierter IT Leistungen ermöglicht. Kundenorientierung ist nicht direkt in der Aufbauorganisation reflektiert; diese ist unabhängig von Kundenanforderungen gestaltet. Eine strenge Governance garantiert die Verantwortung über den Betrieb, die Weiterentwicklung und Steuerung der betriebenen IT-Services.

Proaktive Ausrichtung („Innovation Partner“)

Im Gegensatz dazu ist der „Innovation Partner“ als proaktiver Partner der Fachseite zu verstehen, welcher die Kundenzufriedenheit und die Realisierung von Digitalisierungspotentialen als Hauptziele verfolgt. Dazu ist die zugehörige Organisationsform sehr flexibel aufgestellt mit hohem Fokus auf Agilität, Dynamik und Geschwindigkeit. Geringer Grad an Zentralisierung ermöglicht die Erbringung lokaler IT Leistungen bzgl. Innovationen und damit eine erhöhte Kundenorientierung, welche sich auch in der Aufbauorganisation widerspiegelt. Dazu wird eine andere Form der Governance benötigt, welche die proaktive Rolle in der fachlichen Entwicklung von Services mit Fachbereichen mit Hilfe von kurzen Entscheidungswegen und Prozessen zulässt.

IT der zwei Geschwindigkeiten

Der Kern einer funktionierenden 2-Speed IT liegt aus unserer Sicht darin, diese beiden Ausrichtungen mit ihren beschriebenen strukturellen Auswirkungen in einer einzigen Organisation zu vereinen. Die Kombination der in der IT-Organisation bestehenden unterschiedlichen Rollen ergibt die Stoßrichtung der Grundorganisation einer IT der zwei Geschwindigkeiten. Je nach Grad der proaktiven Ausrichtung verändert sich die gesamte Organisation. Entsprechend verschieben sich die zuvor dargestellten Stoßrichtungen abhängig von der Intensität der Charakterisierung. Prinzipiell lässt sich eine 2-Speed IT entsprechend der vier Spannungsfelder wie in Abbildung 4 dargestellt typisieren.



Abbildung 4: Stoßrichtungen der IT der zwei Geschwindigkeiten

Das *Backbone* existiert innerhalb der IT-Organisation mit Fokus auf Stabilität und Zentralisierung neben dem *Innovationspartner*, dessen Flexibilität und Dezentralisierung abhängig vom Grad der proaktiven Ausrichtung ist. Die Aufbauorganisation ist übergreifend

gestaltet, unabhängig der Einheiten *Backbone* und *Innovationspartner* entlang der klassischen IT-Prozesse (Plan, Build, Run) mit Blick auf die Kundenanforderungen. Entsprechend werden in beiden Organisationseinheiten diese Prozesse auf unterschiedliche Art und Weise bedient. Die Verantwortung der IT-Organisation ist abhängig vom Grad der proaktiven Ausrichtung, d.h. wie früh die IT in die Entstehung von Geschäftsvisionen und Konzepten eingebunden wird und welchen Grad der Wertschöpfungstiefe die IT aktiv in der inhaltlichen Lösungsgestaltung mit dem Fachbereich verantwortet.

Organisatorische Design-Kriterien

Für die Ausgestaltung der IT-Organisation sind unabhängig von der Detailgestaltung der Dimensionen die generellen Leitlinien im Zuge einer IT der zwei Geschwindigkeiten zu beachten. Hierbei unterscheiden wir die Themenfelder Sourcing/Partnermanagement, Kommunikation, Architekturmanagement, Organisatorische Verankerung, Mitarbeiter und Kultur sowie Prozesse (siehe Abbildung 5).

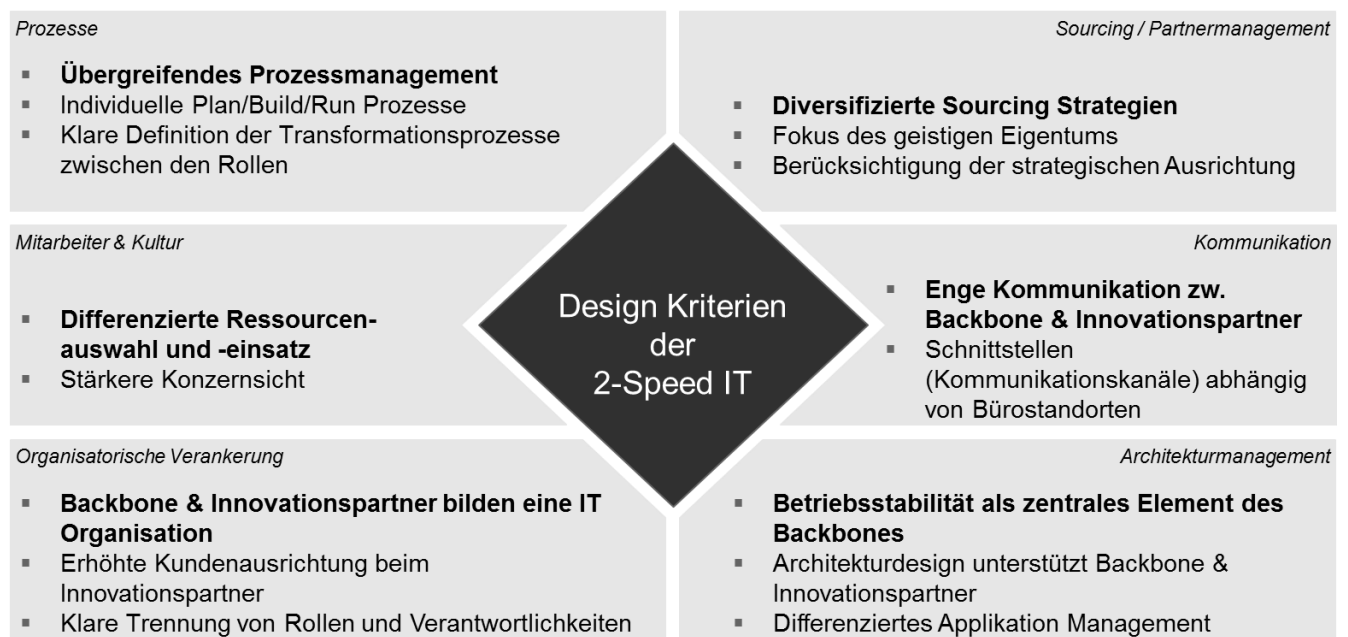


Abbildung 5: 2-Speed IT Design Kriterien

Diese prinzipiellen Design-Kriterien gilt es für jedes Unternehmen spezifisch pro Themenfeld auszuarbeiten, zu ergänzen und zu detaillieren, um so die jeweils passende Form der Aufbau- und Ablauforganisation abzuleiten und zu konkretisieren.

Schematische Aufbauorganisation

Die beispielhafte Aufbauorganisation einer IT der zwei Geschwindigkeiten zeigt die Verknüpfung von Agilität und Standardisierung (siehe Abbildung 6). Die dargestellte Strukturebene ist nahezu unabhängig von Entscheidungen zum Operating Model (Regionen, Standorte, etc.). Die Detailausgestaltungen über die Regionen, Standorte, etc. unterscheiden sich abhängig von der Intensität der proaktiven Ausrichtung.

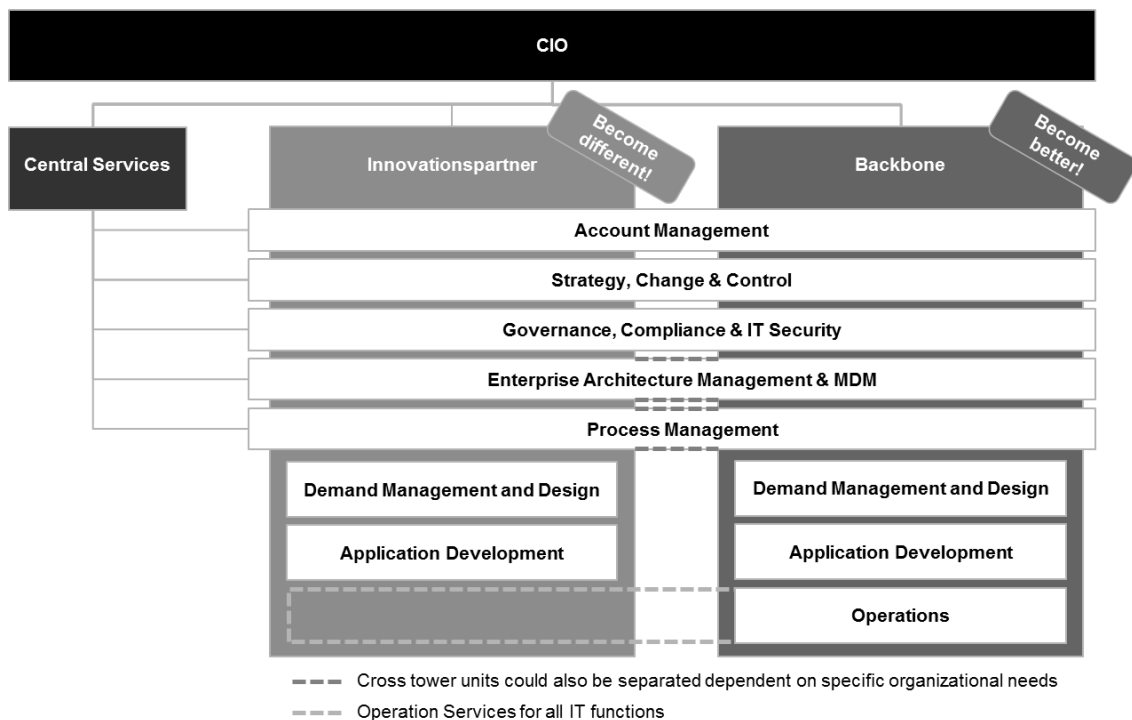


Abbildung 6: Beispiel Aufbauorganisation

Die in Abbildung 6 dargestellte generische Aufbauorganisation trennt grundsätzlich unter dem Leiter IT (CIO) *Innovationspartner* und *Backbone* in zwei separate Organisationseinheiten (als Teilorganisationen) flankiert von der Querschnittsfunktion: Central Services. Letztere agiert als übergreifende Funktion, welche die erfolgreiche Zusammenarbeit der Einheiten ermöglicht und gesamtheitlich die Erreichung der IT-Strategie und -Ziele verfolgt. Je nach Unternehmensspezifika sind Querschnittsthemen wie zum Beispiel Enterprise Architecture Management, Master Data Management (MDM) oder Process Management als eigenständige Einheiten pro Teilorganisation oder als ein Querschnittsbereich aufgestellt. Dementsprechend können wie im Folgenden beispielhaft dargelegt die Aufgaben und Themen unterschiedlich verteilt sein.

Das *Backbone*-IT verantwortet die Harmonisierung und den konsequenten Ausbau der *Backbone*-IT-Lösungen (zum Beispiel SAP, PLM etc.) durch globale Harmonisierungsinitiativen in einem umfassenden Enterprise Architecture Management sowie die Weiterentwicklung weltweiter MDM-Prozesse und zur Vereinheitlichung technischer Lösungen die Mitarbeiter bzw. Führung des klassischen Demand Managements in Abstimmung mit dem *Innovationspartner*. Zusätzlich wird die Prozessintegration und das Optimieren von Geschäftsprozessen zusammen mit den Fachbereichen vorangetrieben und eine end-to-end Lieferverantwortung übernommen, welche mit eigener Softwareentwicklungs- und Betriebskompetenz ausgestattet ist. Zusätzlich sind dort die umfassende Systemintegration und die Führung der IT-Integrationskomponenten angesiedelt.

Die *Innovationspartner*-IT verantwortet in dieser Beispielorganisation das aktive Enterprise Architecture Management mit Fokus auf Modularisierung und Kapselung gegenüber den betriebskritischen Systemen sowie die Weiterentwicklung der MDM-Prozesse zur Ermöglichung und Nutzung von Big-Data-Potentialen. Abhängig von der aktiven/proaktiven Ausrichtung gibt es einen umfassenden Demand-Management-Prozess mit Einbindung der *Backbone*-IT und eine starke kundenorientierte Ausrichtung mit hoher Beratungs- und Changekompetenz durch stark regionale und lokale Aufstellung. Der *Innovationspartner* hat eine end-to-end Lieferverantwortung mit eigener technischen Kompetenz und der Zielsetzung einer hohen Umsetzungsgeschwindigkeit im Software Engineering & Support. Die aktive

Ausrichtung übernimmt eine große Rolle in der Solution Delivery und im Software Engineering, während eine proaktive Ausrichtung ebenfalls eine starke inhaltliche Beratungskompetenz aufweist und die Innovation aktiv treibt.

Prinzipiell gilt abhängig vom Geschäftsmodell, der Unternehmensstrategie, den abgeleiteten Zielen und weiteren Einflussfaktoren sind die einzelnen Einheiten strukturell und inhaltlich während der Organisationskonzeption auszuarbeiten, um eine erfolgreiche Implementierung zu ermöglichen.

4 Die Handlungsfelder einer erfolgreichen Implementierung im Überblick

Wenn sich eine IT-Organisation dazu entschieden hat, den nächsten Schritt zu gehen und eine bimodale Struktur aufzusetzen, empfehlen wir, die folgenden Grundsätze für die Organisationsgestaltung einer funktionierenden 2-Speed-IT zu befolgen:

- Kontinuierliche Analyse der Anwendungen und deren jeweiligen Zuordnung zu den Rollen
- Stärkung einer gemeinsamen Innovationskultur
- Anforderungen werden vom Fachbereich (dezentral) erarbeitet und nicht zentral von der IT vorgegeben
- Entwicklung des Mindsets beim Personal der IT-Organisation für agile Vorgehensweisen und Fehlertoleranz
- Verknüpfung von agilen und klassischen Prozessen

Insbesondere die nicht unerheblichen Veränderungen der gesamten Organisation, der Schnittstellen und der Rollendefinitionen erfordert eine hohe Bereitschaft der Belegschaft und besonders des Top-Managements, an einem Strang zu ziehen. Dazu ist ein ganzheitliches Change Management und eine damit verbundene nachhaltige Transformation der Organisation notwendig, um die antizipierten Erfolge der neuen Aufstellung auch zu ermöglichen. Das abschließende Zitat des Harvard-Professors Clayton M. Christensen aus dem Jahr 2002 bringt die gegenwärtige Situation auf den Punkt (Christensen & Overdorf, 2002):

“It’s no wonder that innovation is so difficult for established firms. They employ highly capable people – and then set them to work within processes and business models that doom them to failure. But there are ways out of this dilemma.”

Literatur

Clayton M. Christensen, Michael Overdorf: Meeting the Challenge of Disruptive Change in Harvard Business Review, 2002

Saugatuck Technology: Strategic Planning Positionen (SPP) für die Jahre 2016 bis 2020, 2016