

Die Digitalisierung frisst ihre Kinder: die neue Rolle der Unternehmens-IT

Von Rolf Scheuch

Kaum ein Geschäftsbereich ist heute ohne IT denkbar. Die Unternehmens-IT muss darauf reagieren und sich neu definieren.

2003 ging es los. Damals schrieb Nicholas Carr seinen berühmten Aufsatz „It doesn't matter“, in dem er beschreibt, wie IT zum Allgemeingut, zur Commodity, geworden ist und dabei ihre ursprüngliche Differenzierung verlor. Tatsächlich: Im vergangenen Jahrzehnt haben uns neue Trends wie Cloud-Computing, Software-as-a-Service(SaaS)-Lösungen, Virtualisierung oder Modernisierungsansätze geholfen, Unternehmen effizienter zu machen und Kosten bei Hardware und Infrastruktur zu sparen. Um dies zu erreichen, agierte die Unternehmens-IT meist als unabhängige Unternehmenseinheit mit eigenem Budget – standardisierte und harmonisierte, wo sie nur konnte, um die Kosten runterzuschrauben. Neue Entwicklungen und riskante Innovationen bremste sie eher aus. Ein Aspekt, der gerade heute sehr schwer wiegt: heute, wo alles IT ist, IT überall ist, IT Mehrwerte und Wettbewerbsvorteile schafft, digitale Geschäftsmodelle ohne IT nicht denkbar sind. Was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert. Was vernetzt werden kann, wird vernetzt. Was automatisiert werden kann, wird automatisiert. Fakt ist, diese Entwicklung hat unsere Geschäftswelt radikal umgekrempelt, und die Unternehmens-IT muss jetzt dringend darauf reagieren. Doch was heißt das in der Praxis: Frisst die Digitalisierung ihre Kinder? Wie verändert sich das Selbstverständnis der Unternehmens-IT, und welche Folgen hat dies für Unternehmen und Organisationen?

Alles ist IT

Seit Nicholas Carrs Statement zur „Commodity“ hat sich die IT aus der zentralen IT-Organisation herausentwickelt. Nicht zuletzt, weil die traditionelle Unternehmens-IT das neue Tempo nicht mehr halten kann. Neue Ideen bleiben meist an einem Quality-Gate hängen und gelangen erst unter erheblichem Zeitverlust in den operativen Betrieb; wenn überhaupt. Also agieren die Fachabteilungen einfach selbstständig. Schließlich ist man technologisch dazu in der Lage: SaaS-Lösungen oder Big-Data-Umgebungen lassen sich heute ohne tieferes Know-how selbst bauen oder über externe Managed-Services-Partner entwickeln und betreiben.



Rolf Scheuch,
Mitbegründer und
Gesellschafter,
OPITZ CONSULTING

Dazu etablieren sich Digitallabore; Start-up-Prinzipien und Experimente werden hip. Fachleute jeglicher Couleur erkennen, welchen Wert Daten besitzen, und

die einzelnen Fachbereiche versuchen, diese „Assets“ zu entdecken und wichtige Schlüsse daraus zu ziehen.

Und wo Dienste wie „Amazon Cloud Services“ mal eben mit Kreditkarte bezahlt werden, sich jeder ganz einfach und schnell ein eigenes Rechenzentrum aufbauen und dieses sogar selbst gestalten kann, tritt der operative Mehrwert der Unternehmens-IT immer mehr in den Hintergrund und damit auch die Budgethoheit. Schatten-ITs werden zur Regel.

Fachbereiche übernehmen IT-Verantwortung

Nicht nur im operativen Bereich wird die Unternehmens-IT an die Seite gedrängt: War das Management von IT-Projekten früher eine klare Domäne der IT, geht sie heute zum Beispiel über agile Ansätze eine sehr enge Kooperation mit den Fachbereichen ein, um gemeinsam mit diesen einzelne Produkte auszugestalten. Die Fachbereiche sind jetzt also für Budgets und die Steuerung von IT-Projekten mitverantwortlich.

Und was macht die eigentliche IT-Abteilung? Lehnt sie sich Däumchen drehend zurück? Eine gute Frage! Schauen wir uns die Entwicklung dafür noch etwas genauer an.

Unternehmens-IT wird vom Macher zum Steuermann

In der IT beobachten wir immer schon wellenartige Bewegungen: Wellen der Zentralisierung werden abgelöst von Wellen der Dezentralisierung. Die Entwicklung folgt also einem klaren Muster. Aber wie reagieren wir darauf? Kommt schon bald die nächste Welle? Oder schaffen wir es, für einige Zeit im ruhigen Fahrwasser zu bleiben? Reagiert die IT mit Machtansprüchen und verstärkter Zentralisierung auf diese Situation? Oder können wir andere Verfahren und Ansätze nutzen?

Die Rolle der IT verändert sich aktuell eher weg von einer „machenden“ mehr hin zu einer „steuernden“, koordinierenden Funktion. Das heißt, wichtige Koordinationsaufgaben wie die Unternehmensarchitektur bleiben in ihrer Hand. Die Architekten sitzen dabei aber keinesfalls im Elfenbeinturm. Sie arbeiten aktiv an den Projekten mit, haben kurze Rückflüsse und häufige Reviews.

Auch diese Aufgaben hat die IT heute zu erfüllen:

– **Projektportfolio managen:** Das Projektportfoliomanagement muss gestaltet werden. Weniger im Sinne eines kompletten Produktmanagements, sondern mehr im

Sinne einer Abgrenzung klassischer IT-Projekte. Den Vorzug bekommen Projekte mit hohem Impact, die möglichst viele Fachbereiche unterstützen.

- **Technologie-Wildwuchs im Griff:** Auf der technologischen Ebene kümmert sich die IT weiterhin um Standardisierung und Harmonisierung und hält damit den Technologie-Wildwuchs im Zaum.
- **Demand-Management:** Beim Demand-Management wird geklärt, welche Bedürfnisse die einzelnen Fachbereiche haben und ob hier eventuell noch etwas aufgestockt werden kann.
- **Partnernetzwerke und Outsourcing:** Im Zuge von Lieferantenmanagement und Sourcingstrategie werden Dienstleister eingebunden, die versuchen mitzudenken, Teil des Projekts zu werden und sich die Sache zu eigen machen. Das Ziel: gemeinsam mit dem Kunden die beste Lösung schaffen.

Wie muss die IT-Organisation beschaffen sein, um in dieser Form handlungsfähig zu bleiben? Das „Plan-Build-Run“-Modell wird abgelöst. Heute heißt das Vorgehensmodell „Innovate, Design and Transform“. Die IT muss Innovationen gemeinsam mit dem Fachbereich treiben (Innovate), damit diese so gestaltet werden (Design), dass sie in den Kontext passen. Anschließend geht es an die Transformation und das Veränderungsmanagement für die Art und Weise, wie gearbeitet wird (Transform). Frederik Ahlemann, Professor am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und Strategisches IT-Management an der Universität Duisburg-Essen, und Nils Urbach, Professor für Wirtschaftsinformatik und Strategisches IT-Management an der Universität Bayreuth, sprechen in dem Zusammenhang von neuen Eigenschaften: Innovationsfähigkeit, Gestaltungsfähigkeit und Transformationsfähigkeit.

Aber ist dieser Ansatz nicht viel zu weich? Lässt er nicht zu viel Freiheit? Ja, diese Gefahr lässt sich nicht abstreiten. Diese vier Punkte sind deshalb wichtig:

1. Die Unternehmens-IT ist weiterhin in der Pflicht, die Themen Governance, Compliance und IT-Sicherheit sorgfältig zu überwachen.
2. Auch die Steuerung von Projekten und Programmen sollte in den Händen der Unternehmens-IT bleiben. Hier müssen Fragen geklärt werden wie: Laufen die Programme im Sinne eines Multi-Projekt-Managements auch wirklich erfolgreich und wertschöpfend ab? Werden agile Vorgehensweisen genutzt und führen diese dann auch zum Erfolg?
3. Ebenso bleibt die IT zuständig für die Business-Continuity mit den üblichen Service-Level-Agreements. Die Robustheit der Systeme soll schließlich auch künftig nicht gefährdet werden.

4. Des Weiteren sollte die IT im Unternehmen „höher gehängt“ werden. Wo alles IT ist, muss die IT in den Vorstand: direkt an die Geschäftsführung als beratende und weisungsbefugte Einheit, die Entwicklungen aktiv treiben kann.

Changeability als Fundament

Nicht nur die IT-Organisation muss sich wandeln: Unternehmen, die in der Digitalisierung erfolgreich sein wollen, brauchen dafür das richtige Fundament. Das Zauberwort heißt Veränderungsfähigkeit, „Changeability“ – und das auf allen Ebenen:

- Die Menschen müssen Vertrauen haben und ein gemeinsames Ziel verfolgen. Es braucht eine Fehlerkultur, bei der man Fehler positiv bewertet und aus ihnen lernt, Feedbackschleifen, Teamorientierung und Feedbackkultur. Und: Die Aufbauorganisation muss dies ermöglichen und darf dies nicht verhindern.
- Die IT-Architektur muss in der Lage sein, kurze Veränderungszyklen zu unterstützen – nach dem Prinzip des „Design for Change“. Sie darf kein Hybrid sein, der die Weiterentwicklung lähmt. Bei Changeability geht es also nicht um ein rein technisches Prinzip, sondern die Veränderungsfähigkeit beginnt in den Köpfen.

Die Veränderung setzt eine hohe Messlatte: Die Unternehmens-IT muss die Business-Continuity wahren, ohne in eine reine Operations-Einheit zurückzufallen, und dabei trotzdem die Digitalisierung unterstützen. Ohne den Machtanspruch, alles selbst machen zu wollen und damit die Fachbereiche zu bremsen.

Die digitale Entwicklung führt dazu, dass primäre Kenntnisse und Fähigkeiten, die für die IT früher wichtig waren und auf die ihre Mitarbeiter sehr stolz waren, etwas in den Hintergrund geraten. Wenn Unternehmen beim Betrieb künftig vermehrt auf externe Dienstleister zurückgreifen, schmerzt das daher manchen altgedienten ITler. Doch der Anlagenbau hat gezeigt, dass dies keine schlechte Entwicklung ist: Bis in die achtziger Jahre haben Anlagenbauer alle Teile selbst gebaut und betrieben. Seit Anfang der neunziger Jahre agieren sie in Deutschland als Engineering-Häuser, die Innovation und Design machen und alles andere dazukaufen. Mit großem Erfolg.

Auch für die Unternehmens-IT bleibt die Arbeit weiter spannend: Neue Themen wie Design-Thinking oder Changeability kommen auf. Darüber hinaus besteht der Anspruch, beide Seiten, Optimierung und Innovation, gleichermaßen zu berücksichtigen – Stichwort: Ambidextrie. Zudem wird eine ausgewiesene Beratungs- und Lösungskompetenz immer wichtiger, um die Fachbereiche zu unterstützen und die beste Lösung zu finden. Es geht um eine Gestaltung der dezentralen Vorhaben. Gefragt sind Enterprise-Architecture und agile Methoden. Zum Däumchen-Drehen bleibt da wenig Zeit. ●