



Bausteine der digitalen Neuausrichtung: Zur idealen IT-Organisation geht's hier lang!

23. März 2018



Die Welt wird digitaler, schneller, vernetzter und den Kunden bietet sich dadurch eine ganz neue Vielfalt an Möglichkeiten. Unternehmen müssen sich diesen Herausforderungen stellen und sich selbstkritisch hinterfragen. Dabei müssen sie sich vor allem selbst auf den Prüfstand stellen und folgende Fragen beantworten:

- **»Welche Anforderungen stellen unsere Kunden heute an uns?«**
- **»Kennen wir unsere Kunden überhaupt?«**
- **»Sind wir für diese Herausforderungen gut genug aufgestellt?«**
- **Wie weit ist unsere Digitalisierung fortgeschritten? Wo stehen wir?«**

Für Unternehmen wird es also äußerst wichtig, offen für Veränderungen, neue Ideen und Innovationen zu sein – und diese schnell implementieren zu können. Denn nur dadurch ergeben sich neue Wachstumspotenziale durch neue Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen. Jedes Unternehmen hat heute die Chance, sich völlig neu zu erfinden. Steckt ein Unternehmen noch in den »digitalen Kinderschuhen«, wird es höchste Zeit, Maßnahmen zu ergreifen. Dabei mag der Blick in den Spiegel vielleicht nicht angenehm sein und man sieht das Ziel vor lauter Bäumen nicht. Aber mit einem für das jeweilige Unternehmen passenden Konzept kann der digitale Wandel gelingen. Eine entscheidende Rolle kommt dabei der Unternehmens-IT zu. Anhand von acht zentralen Bausteinen kann die Ausrichtung überprüft und optimiert werden.



Der Kunde steht im Mittelpunkt der Digitalisierung

Laut einer Studie von Eventure [1] besteht die größte Hürde bei der Umsetzung einer digitalen Strategie im Unternehmen in der »fehlenden Erfahrung bei nutzerzentriertem Vorgehen«. Dies bedeutet, dass einem Großteil von Unternehmen wichtige Kenntnisse zu den Wünschen ihrer Kunden fehlen. Des Weiteren erwartet die Kunden zunehmend, dass die Kundenkommunikation sich ihren Bedürfnissen anpasst. Sofern Kunden also schneller und digitaler mit einem Unternehmen kommunizieren möchten, steht das Unternehmen vor der Herausforderung, digitale Kommunikationskanäle zu etablieren, wie zum Beispiel Chat, WhatsApp, E-Mail, etc. Diese Kanäle müssen in die IT-Infrastruktur des jeweiligen Unternehmens implementiert und natürlich auch effizient bedient werden. Die Ausrichtung der Digitalisierungsstrategie muss somit kundenorientiert erfolgen und Kontaktwege den individuellen Vorlieben ihrer Kunden entgegenkommen.

Gemeinsames Verständnis schaffen

Digitalisierung bedeutet also nicht nur, Geschäftsprozesse zu digitalisieren. Es geht vielmehr um die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Organisationsstrukturen, die enge Verzahnung aller Fachbereiche und vor allem um die bedingungslose Ausrichtung auf den Kunden. Die IT-Abteilung allein kann die fachlichen Dimensionen der digitalen Transformation nicht überblicken. Die Fachseiten und die IT müssen daher Hand in Hand gehen. Es muss daher eine IT Strategie abgeleitet von der Unternehmensstrategie entwickelt werden.

Die IT steht vor der Herausforderung, sich an durch die Digitalisierung getriebenen stetig wechselnden Geschäftsanforderungen anzupassen. Um aus organisatorischer Sicht diesen Anforderungen gerecht zu werden, muss eine Optimierung der Leistungsfähigkeit der IT erfolgen. Ohne eine hohe Transparenz und effiziente Kennzahlen lässt sich diese jedoch nicht wirklich regulieren. Erst der gesamtheitliche Blick auf die IT und die damit zusammenhängenden Fachbereiche lässt Unzulänglichkeiten, unzureichende Kennzahlen und »schleppende« Prozesse erkennen. Abhängig von diesen Erkenntnissen müssen dann Fähigkeiten und Verantwortlichkeiten innerhalb der IT aufgebaut beziehungsweise neu strukturiert werden.

Zentrale Bausteine als Leitfaden für die IT-Neuausrichtung

Um eine sinnvolle und nachhaltige Struktur in der IT Organisation zu gestalten, muss ein Unternehmen sich zu Beginn darüber im Klaren sein, welche Bausteine dafür zwingend notwendig sind und wer Teil der »digitalen Tafelrunde« sein muss.



Ein Leitfaden ist an der Stelle hilfreich, um Aufgabenverteilung und neue Strukturen klar zu definieren; Schritt für Schritt führt schließlich zur »idealen« IT-Organisation. Die zentralen Bausteine bei der Neuausrichtung der Unternehmens-IT umfassen

- IT Services
- IT Development
- IT Operation
- IT Legal
- IT Risk Management / Security
- IT QA
- IT HR
- IT Finance

IT Services

Grundlegend ist bei der Gestaltung der idealen IT ein gut aufgestelltes Projektmanagement – jeder muss wissen, was er zu tun hat und welche Bereiche ineinander greifen. Die Projektleiter, Projektmanager oder agilen Coaches haben dafür zu sorgen, dass die vereinbarten Service-Level-Ziele erfüllt werden, die Dienstleistungen für den Kunden jederzeit verfügbar sind und Kundenprobleme hocheffizient und schnell gelöst werden.

IT Development

Kundenbedürfnisse und das IT-Umfeld wandeln sich stetig. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, müssen sich Unternehmen, ihre IT und ihre Einstellung zur Produktentwicklung bewusst weiterentwickeln. Sie benötigen die Prozesse, das Know-how und die richtigen Werkzeuge, um ihre Systeme und Produkte zukunftsfähig gestalten zu können. Nur in interdisziplinären Teams gemeinsam mit den Fachbereichen können Kundenbedürfnisse konkret analysiert werden, um sie anschließend zielgerichtet umsetzen zu lassen.

IT QA

Durch die Vernetzung von Systemen, Applikationen und diversen Devices sind Testsysteme in der digitalen Welt komplexer geworden, jedoch umso wichtiger. Es gibt für die Qualitätssicherung hilfreiche Tools, die bei der Testautomatisierung unterstützen können. Die IT muss einen optimalen Testablauf und eine gut aufgesetzte Testarchitektur, sowie vordefinierte Use Cases mit hoher Qualität schaffen.



IT Operations

Die IT ist das Herzstück eines Unternehmens. Netzwerke, Hardware, Betriebssysteme wie CRM, DMS, Zertifikate – all das muss regelmäßig auf den Prüfstand. Die IT Operation führt den Betrieb, sowie die Kontrolle und Wartung ihrer Anwendungen und IT-Infrastrukturen durch. Sie hat für einen stabilen Service gemäß vereinbarter Service Levels zu sorgen. Gleichzeitig muss sie IT Development und IT QA flexibel und gemeinschaftlich bei der Produktentwicklung unterstützen (Stichwort DevOps).

IT Legal

IT-Verträge wie zum Beispiel für Service-Level-Vereinbarungen oder Abnahmekriterien für Software, müssen verstanden und auf rechtliche Aspekte hin geprüft werden. Dafür ist nicht unbedingt immer eine eigene Rechtsabteilung in der IT notwendig, was von der Größe des Unternehmens abhängt. Jedoch sollten leitende Angestellte und Projektleiter oder -manager ein »gesundes« Grundverständnis dafür haben und sich im Zweifelsfall Unterstützung von Mitarbeitern mit IT-Kompetenz einholen.

IT Riskmanagement und Security

Da auch die Minimierung von Kosten und IT-Risiken in Unternehmen eine große Rolle spielt, müssen ein effizientes Risikomanagement, ebenso IT-Security und eine Datenschutzgrundverordnung vorhanden sein. Unternehmen haben neben der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften somit auch für einen sicheren, vertrauensvollen und sensiblen Umgang mit Kundendaten zu sorgen. Durch moderne Analysen und Berichte können transparente Einsichten in Prozesslandschaften und Systemen geschaffen werden.

IT Finance

Durch die stetigen Veränderungen sind Modernisierungsmaßnahmen durch die IT regelmäßig gefordert. Trends und Technologien wie Cloud, Mobility, Big Data, IoT oder Business Intelligence geben heute die Richtung vor. Jedoch muss, bevor »blind« gesteuerte Ausgaben aktiviert werden, analysiert werden, welches die effizienteste Lösung beziehungsweise Anschaffung ist. Für die Finanzabteilung ist es von Vorteil, Mitarbeiter mit IT-Kompetenz und Befugnissen mit ins Boot zu nehmen. Somit kann die Finanzierung von Neuanschaffungen besser bewertet werden.

IT HR

Ebenso ergeben sich neue Aufgaben und Erfordernisse für den Bereich Personal und HR.



Die Qualifikationen, die neue Mitarbeiter für den Einsatz in interdisziplinären Teams vorweisen müssen, müssen klar verstanden sein. Mitarbeiter mit IT-Kompetenz können bei der Formulierung von Anforderungsprofilen für neue Mitarbeiter und bei der Identifizierung moderner Recruiting-Kanäle und -prozesse unterstützen. Auch bei der Weiterentwicklung und Schulung der Mitarbeiter kann eine IT-affine HR die IT Manager sehr unterstützen.

Fazit

Ein gemeinsames Verständnis bezüglich der Frage, was »Digitalisierung« für das Unternehmen bedeutet, ist das tragende Fundament einer jeden Unternehmensstrategie. Aber auch ohne dieses »Fundament« sollte sich die IT zukunftsfähig aufstellen, um jederzeit aktiv und auf Augenhöhe dem Unternehmen in der Entwicklung und Umsetzung einer digitalen Strategie zu unterstützen.

Die verschiedenen Bausteine und Bereiche müssen sich gemeinsam zu einer IT Organisation entwickeln, um kundenfokussiert und auf Augenhöhe mit den Fachbereichen das Unternehmen nachhaltig zum Erfolg zu führen. Dazu müssen neben klaren Strukturen, Prozessen und Kompetenzen auch eine Portion Risikobereitschaft, Kundenfokus und -verständnis sowie die Fähigkeit zur engen Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen gegeben sein.

Dr. Oliver Zeiler, Senior Manager for IT-Transformation DARCBBLUE AG

[1] Quellen:

<http://www.tagesspiegel.de/advertorials/ots/etventure-gmbh-studie-zu-digitaler-transformation-klarere-bewusstseinswandel-in-deutschland-aber-umsetzung-erfolgt-zu-langsam-und-unflexibel-deutlicher-rueckstand-zu-us-konzernen/19493082.html>