

Eine moderne Business-IT-Organisation

Nach Jahren der immer stärkeren Zentralisierung werden aufgrund der entscheidenden Bedeutung der IT für die Wertschöpfungskette vermehrt dezentrale IT-Funktionen in den Fachabteilungen benötigt. Dazu bedarf es eines neuen ganzheitlichen Managementansatzes für IT im Unternehmen. Ingmar Hammerström

Informationstechnologie spielt heute eine wesentliche Rolle in der Wertschöpfungskette. Moderne Geschäftsprozesse, Dienstleistungen und Produkte sind ohne IT gar nicht mehr machbar. Auch die IT-Organisation in Unternehmen hat sich in den vergangenen Jahren stetig gewandelt: von der Professionalisierung und Zentralisierung über das Outsourcing hin zu Cloud-Angeboten, Multiprovider-Management und der Service-Integration verschiedener Leistungserbringer durch die zentrale IT-Abteilung.

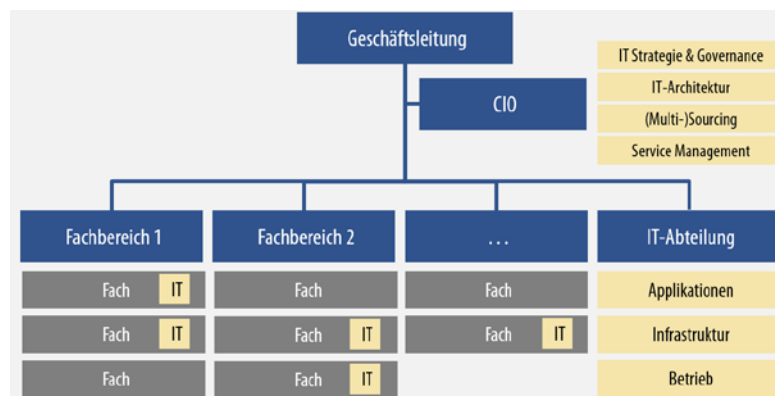
Schattenseiten der Zentralisierung

Die Zentralisierung der IT-Abteilungen der letzten Jahre hat neben den Vorteilen der Synergienutzung auch zu langen Kommunikationswegen zur IT-Abteilung und komplexen Prozessen geführt. Die IT-Abteilung wird von den Fachabteilungen oftmals als träge wahrgenommen und ihr wird vorgeworfen, zu wenig auf die Bedürfnisse des Business einzugehen.

Die IT-Leiter respektive CIOs haben zwar viele Anstrengungen zur Professionalisierung des Servicemanagements unternommen und sich die Kundenorientierung auf die Fahnen geschrieben, zu einer wirklichen Verbesserung der Kundenbeziehung hat dies häufig aber nicht geführt. Es besteht die Gefahr, dass sich die IT hinter ihren SLAs «verschanzt» und durch eine sehr wortgetreue Umsetzung von ITIL eher neue Administrationshürden schafft, als den kontinuierlichen Dialog mit den Fachabteilungen zu suchen.



Dr. Ingmar Hammerström ist Bereichsleiter für IT-Prozesse und -Organisationen bei der AWK Group. www.awk.ch



IT-Organisation mit dezentralen IT-Kompetenzen und übergreifendem CIO-Office.

Grafik: AWK Group

Emanzipation der Fachabteilungen

Der Frust der Fachabteilung über die fehlende Unterstützung bei ihren Herausforderungen führt zu einer Emanzipation gegenüber der IT-Abteilung. IT-Lösungen werden einfach selbst eingeführt ohne die IT zu involvieren. Möglich wird dies vor allem durch zwei Faktoren: Zum einen ist IT-Know-how durch die sogenannten Digital Natives in den Fachabteilungen schon lange kein Alleinstellungsmerkmal der IT-Abteilung mehr. Zum anderen senken die Anbieter durch den stetigen Ausbau von hochwertigen Cloud-Angeboten die Eintrittshürden immer weiter, sodass auch hier immer weniger Spezialisten-Know-how benötigt wird. Die so entstehende «graue IT» schafft aber Intransparenz und Sicherheitsrisiken, führt zu lokalen Optimierungen und ist somit sicherlich nicht im Sinne des Unternehmens.

Nähe zum Business ist entscheidend

Durch die hohe Bedeutung der Informationstechnologie für Dienstleistungen und Produkte der Unternehmen ist die vielbeschworene «Nähe der IT zum Business» heutzutage nicht nur eine Floskel – sie ist matchentscheidend. Agilität und Time-to-Market sind Differenzierungsmerkmale. Lange Kommunikations- und Entscheidungswege behindern den Markterfolg. Eine starke organisatorische Trennung von Fach und IT ist für Abteilungen mit hohem, agilem IT-Demand nicht mehr zeitgemäss.

Wir empfehlen in den Fachabteilungen agile IT-Teams zu bilden, die sich ausschliesslich auf die Bedürfnisse der Fachabteilung kon-

zentrieren. Angelehnt an das Modell Plan-Build-Run-Manage sollten die Fachabteilungen IT-Funktionen des Bereichs Plan (insbesondere Applikationsmanagement, Businessanalyse, Requirements Engineering) bis hin zum Bereich Build (SW-Entwicklung) dezentral aufbauen.

Gestaltungskriterien

Die Dezentralisierung ist natürlich nicht für alle Services sinnvoll. So sollten unternehmensweite und hoch standardisierte IT-Services (insbesondere Sup-

port-Applikationen, Electronic Workplace, IT-Infrastruktur) weiterhin durch die zentrale IT-Abteilung oder durch einen externen Provider bereitgestellt werden. Eine Dezentralisierung ist aber umso zweckmässiger, je eher folgende drei Kriterien erfüllt sind: Erstens, es ist sehr fachspezifisches Know-how mit geringen Synergien zu anderen Abteilungen erforderlich. Zweitens, es existiert eine hohe Dynamik in der Weiterentwicklung, das heisst, Time-to-Market ist ein kritischer Erfolgsfaktor. Und drittens, es ist kosteneffizient.

Die neue Rolle des CIOs

Die Legitimation der heutigen «grauen IT» durch die Dezentralisierung stellt einen fundamentalen Wechsel im IT-Management dar. Dies hat insbesondere Auswirkungen auf die Rolle des CIOs. Er muss das übergreifende Management der zentralen und dezentralen IT gegenüber den drei Dimensionen Nutzen, Kosten und Risiken aus Sicht des Gesamtunternehmens sicherstellen.

Um Interessenkonflikte zu vermeiden und von den Fachabteilungen akzeptiert zu werden, sollte der CIO nicht der zentralen IT vorstehen. Vielmehr ist ein Herauslösen der IT-Steuerungsaufgaben in ein «CIO-Office» anzustreben. Zu diesen Aufgaben zählen die Bereiche IT-Governance, IT-Architektur, Sourcing, Supplier Management und Servicemanagement. Die zentrale IT-Abteilung ist für die Produktion zentraler IT-Services zuständig. Dies kann aber auch von einem externen Outsourcing-Partner teilweise oder ganz übernommen werden.