



Transformationsprozesse

Die **IT-(Service)-Organisation** in digitalisierten Unternehmen

2017 ist die (IT)-Welt nicht mehr so wie gewohnt. Seit etwa knapp einer Dekade wird das Selbstverständnis einer Full-Service IT-Organisation in den Unternehmen in den Grundfesten erschüttert. Von den IT-Verantwortlichen wird immer offener und direkter verlangt, sich den stattfindenden Veränderungen zu stellen und die eigene Organisation, ja das Geschäftsmodell der Unternehmens-IT und damit deren Daseinszweck zu justieren.



tatt sich diesen Herausforderungen konsequent zu stellen, prägen noch immer althergebrachte Paradigmen wie „Plan-Build-Run“, bestenfalls schon „Source-Make-Deliver“, oder Modelle wie COBIT und ITIL das Tages- und Projektgeschäft sehr vieler IT-Bereiche. Im Service Management beschäftigen fragwürdige SLAs Business und IT gleichermaßen und Statistiken, für die sich niemand interessiert, bilden das Aushängeschild von Service Desks.

Ihnen allen sind ein auf Effizienz getrimmter Infrastrukturbetrieb und damit verbunden starre Abläufe und Prozesse anzulasten. Nicht umsonst fallen in einer jährlich wiederkehrenden Forrester Umfrage mehr als 800 befragte Business Manager kein angenehmes Urteil über ihre eigene IT:

- Die Mehrheit der Befragten hat den Eindruck, dass ihre eigene IT-Abteilung dem Erfolg des Unternehmens im Weg steht.
- Technik ist zu wichtig, um sie allein der IT zu überlassen. Sie mag ein Schlüssel zum Unternehmenserfolg sein, aber die interne IT ist es nicht.
- Die CIOs sind immer noch mit dem beschäftigt, wofür sie jahrelang gut bezahlt wurden: für die Verlässlichkeit...aber mit diesem Pfund können sie nicht mehr wuchern. Diejenigen, die das noch täten, und das seien eine ganze Menge, würden vom Management als Bremser wahrgenommen.
- 90% der CIOs sind immer noch in Tools und Systemen gefangen. Wenn die damit den Laden am Laufen halten, sei nicht mehr der Rede wert.

Fragen über Fragen

Warum verweigern sich IT-Organisationen, die eigenen Fähigkeiten zu nutzen und in den Dienst von Digitalisierungsinitiativen ihrer Unternehmen zu stellen? Ist es Absicht oder Inkonsequenz, Innovations- und Transformationskräfte zu entwickeln, um von überwiegend reaktiven Handlungsmustern in aktive Mitwirkungsrollen bei der Gestaltung digitaler Geschäftsumgebungen zu wechseln? Was tun gegen wachsende Schatten-IT und zunehmender Selbstbedienungsmentalität in den Fachbereichen? Braucht es eine eigene IT-Organisation überhaupt noch? Und welche Rolle spielt künftig das mühsam aufgebaute Service Management?

Ein Innovationsleitfaden für IT-(Service)-Organisationen

Mit der Einsicht kommt das Verständnis, dass IT-Infrastrukturbetrieb bereits heute nicht mehr mit eigenen Mitteln betrieben wird. Seit dem 2003 heftig diskutierten Papier „IT Doesn't Matter“ von Nicholas G. Carr existiert der Begriff der Commodity IT und die Erkenntnis, dass die Beschäftigung mit derselben nicht mehr wettbewerbsdifferenzierend ist. In nur wenigen Unternehmen ist es gelungen, die eigene Wertschöpfungskette gezielt zu verkürzen, um den Freiraum für die schon damals benötigte Fähigkeit zur Gestaltung zu schaffen.



WEB-TIPP:

www.elleta.net

Die unendlich vielen und umfänglichen ITIL-Initiativen der letzten zwei Jahrzehnte erscheinen in der „Post Ära“ dieser Phase in einem ähnlichen, zwiespältigen Licht: War es tatsächlich sinnvoll, derart viel Kraft auf operative Support Prozesse zu legen? Wem nützen eigentlich die umfänglichen SLA-Kataloge, deren Sinn sich niemanden erschließt und deren Vorhandensein die IT-Unterstützung der Geschäftsprozesse selten verbessert hat.

Commodity-IT und Service Support Management, mit SLAs und Service Desk (vielerorts heißt der immer noch Help Desk), zementieren nach heutiger Kenntnislage eher die Infrastruktur-konzentrierte IT-Organisation und sind wenig hilfreich für die Anforderungen an die IT im Zeitalter der fortschreitenden Digitalisierung.

Koch, Ahlemann und Urbach stellen in einem soeben erschienen Diskussionspapier das Paradigma „Innovate-Design-Transform“ (IDT) in den Mittelpunkt und fordern von IT-Managern, die Capabilities ihrer Organisationen zu erkennen und Fähigkeiten für Innovationen, Gestaltung und Transformation zu entwickeln. Das IDT-Modell fordert unumkehrbare Veränderungen, die einmal angestoßen, Merkmal und Begleitmusik der kommenden Jahre bleiben. Der oft beschworene Kulturwandel verlangt die Bereitschaft des permanenten Change.



Bild 1: Business Service Provider Modell.

Ein erster Zwischenschritt lässt sich mit dem vom „Institut für Digitale Transformation“ entwickelten Modell des internen Business Service Support Providers (s. Bild 1) erreichen. Charakteristisch ist die strikte Trennung von IT-Betriebs- und Service Providing Einheiten.

Greift die Einsicht, dass beide Bereiche unterschiedliche Betriebsmodelle verfolgen, folgt schnell die Bereitschaft, eine eigene Unit für die direkte, auf Augenhöhe mit dem Business ausgerichtete Belange zu schaffen.

Wir unterscheiden hier zwischen „Commodity-IT“ und „Wertstiftender IT“. Während der IT-Betrieb eher eine auf Effizienz und Zuverlässigkeit getrimmten Fabrik gleicht, formiert sich die „Wertstiftende IT“ als Manufaktur, „Kundenverstärker“ und Geschäftspartner des Business. Anders als die Betriebs-IT stellt den Wertbeitrag der IT-Unterstützung in den Mittelpunkt, benimmt sich flexibel und agiert kurzfristig.

Es wäre müßig, auf die eher akademische Diskussion über die Notwendigkeit einer bi-modalen IT zu referenzieren. Fakt und abzusehen ist, dass traditionell arbeitende IT-Organisationen bereits in Kürze der Vergangenheit angehören werden. Bild 2 stellt Merkmale beider Organisationseinheiten gegenüber.

	COMMODITY-IT	WERTSTIFTENDE IT
Ziel	Beständigkeit	Agilität
Werte	Preis-Leistung	Ertrag, Kundenzufriedenheit
Ansatz	V-Modell, Plan.Build.Run	Scrum, Kanban, Source.Make.Deliver
Rahmenbedingungen	Planvorgabe, Freigabe	Empirisch, prozessbasierend
Lieferanten	Langzeitverträge, wenige Lieferanten	Kurzfristige Verträge, immer wieder neue Lieferanten
Mitarbeiter	Konventionell, traditionell, beständig	Interessiert für neue, unsichere Projekte,
Kultur	IT- und Technik-fokussiert	Geschäftsfokussiert, nah am Kunden
Takt(rate)	Lang: Monate, Jahre	Kurz: Tage, Wochen

Bild 2: Vergleich Commodity- und Wertstiftende IT.

Betrachtet man die Organisationsform einer „Wertstiftenden IT“ genauer, so stellt sich die Frage nach dem Weg dahin und den Unebenheiten, die mit großer Sicherheit wegbegleitend auftreten werden. Unabhängig einer Reihenfolge, haben wir im „Institut für Digitale Transformation“ aus den Erfahrungen von Transformationsprojekten folgende Einstiege identifiziert:

- Service Providing Governance
- Business Service Portfolio Management
- Organisationsmodell
- Prozessreifegrad
- Service Architektur
- Supplier Strategie
- Service Level (Supplier) Management
- Demand Management

Den Schwerpunkt legen wir auf die Entwicklung der Fähigkeiten der zukünftigen Service Organisation. Denn: wertstiftend geht nur über exzellenten Service. Zu den Fähigkeiten assoziieren wir den organisatorischen und den Prozessreifegrad und streben über die „Digitalisierung nach Innen“ mit der Trennung in wertstiftende und Commodity-IT den Aufstieg als IT Service Broker (Digitalisierung nach Außen) an (s. Bild 3).

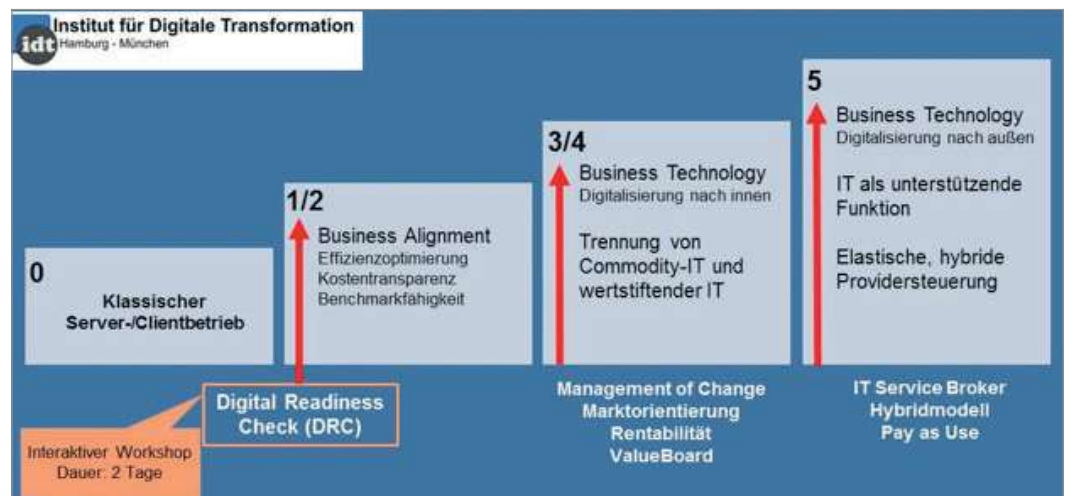


Bild 3: Reifegradentwicklung einer IT-(Service)-Organisation.

Damit schließt sich der Kreis zu Koch, Ahlemann, Urbach, die mit der Innovationsfähigkeit (u.a. Agilität, Flexibilität, Kundenzentrierung, Kollaborationmodell), der Gestaltungsfähigkeit (u.a. Design Thinking, Portfolio- und Architekturmanagement) und Transformationsfähigkeit (u.a. Veränderungen, Zusammenarbeit mit Fachbereichen, Kulturwandel zum Innovationspartner statt Dienstleistungsrolle) eine Unternehmens-IT im Geist als „IT as a Service“ fordern.

Die Digitalisierung und die Rolle der Service-IT

Kritiker mahnten schon frühzeitig, dass mit der Library der Best Practices lediglich der Versuch unternommen wurde, die in der IT selbst geschaffene Komplexität „irgendwie“ in

den Griff zu bekommen. Im Ergebnis vieler Bemühungen positionierten sich sogenannte „Pseudo Service Provider“, die in den Unternehmen selten Akzeptanz fanden.

o Zitat

„Es ist nicht verboten, gescheiter zu werden – oder?“ (Dr. Antoine F. Goetschel)

Ergreifen wir die Chance und leiten wir aus dem Verständnis von Digitalisierung die (nun) richtigen Maßnahmen und Entscheidungen zur Transformation der IT ab. Nach Koch, Ahlemann, Urbach ist die Digitalisierung der innovative Einsatz von IT-Infrastruktur (Systemen) zur Entwicklung neuer (IT)-basierter Wertschöpfungs- und Geschäftsmodelle und immer datengetrieben. Damit ist die Digitalisierung effizienz- und service-orientiert. Also die IT-Organisation, die IT-basierte, digitalisierte Geschäfts- und Wertschöpfungsmodelle ermöglicht.

Bündelt man diese Erkenntnis, positioniert sich als IT-Organisation in den Unternehmen ein Provider, in der Endausbaustufe ein Broker, der wertstiftend und service-orientiert die Kraft und die Fähigkeiten besitzt und weiterentwickelt, sich mit eigenen Innovationen und gut durchdachten Lösungen an den Veränderungen in den Unternehmen einzubringen, ideal sogar ein wichtiger Bestandteil davon zu sein.

Konsequent weiter durchdacht, erleben Best Practices der Version 2 des ITIL-Frameworks eine Art Renaissance. Denn gerade die Prozesse der Service Delivery eignen sich hervorragend zu einem professionell agierenden Service Provider aufzusteigen.

Diese Prozessgruppe bildet die intellektuelle Grundlage für die Plattform-Orientierung eines Service Brokers. Dieser bedient auf der einen Seite seine Kunden und bedient sich hoch standardisierter und „auf der letzten Meile“ an die Bedürfnisse der Kunden angepasster Service-Erbringung. So gewinnt jeder Kunde das Gefühl, verstanden und individuell bedient worden zu, obwohl im Hintergrund der/die Supplier hochgradig standardisierte und auf Effizienz getrimmte Basisleistungen (Technical Services) erbringt(en).

Dafür muss der Service Dienstleister, der an die Stelle der (ehemaligen) IT-Organisation tritt, sich mit Business Analysten, Customer Management Experten und Service Architekten verstärken. Nur so lassen sich die enorm anspruchsvollen Übersetzungsleistungen (Business Requirements - Service Requirements) überhaupt bewerkstelligen.

Die zweite Seite des Plattform Modells konzentriert sich auf das Supplier Management, wegen der immer stärkeren Auslagerungen natürlich im Multi Supplier Environment. (Anmerkung: Leider hört und liest man immer wieder „Multi Provider Management“. Das ist eine prinzipiell falsche Deutung, da mit Beginn einer Geschäftsbeziehung ein Dienstleister zu einem Lieferanten mutiert.)

Zum perfekten Aufbau eines Supplier Managements werden entsprechende Kompetenzen und Prozesse sowie Instrumentarien benötigt. Supplier Manager steuern ihre Dienstleister auf der Basis konkreter Servicebeschreibungen, definieren Anschlussstellen zu angrenzenden Gewerken und behalten im Sinn einer „end-to-end“-Betrachtung die mit den Kunden vereinbarten Kennzahlen im Blick. Geeignete Monitoring-Systeme und Review-Mechanismen auf der operativ-taktischen Prozess- und Werkzeugebene sichern die stabile und zuverlässige Leistungserbringung. Die Bild 4 stellt das prinzipielle Zusammenspiel von Kunden- und Dienstleisterschnittstellen bei einem Service Provider/Broker vor.

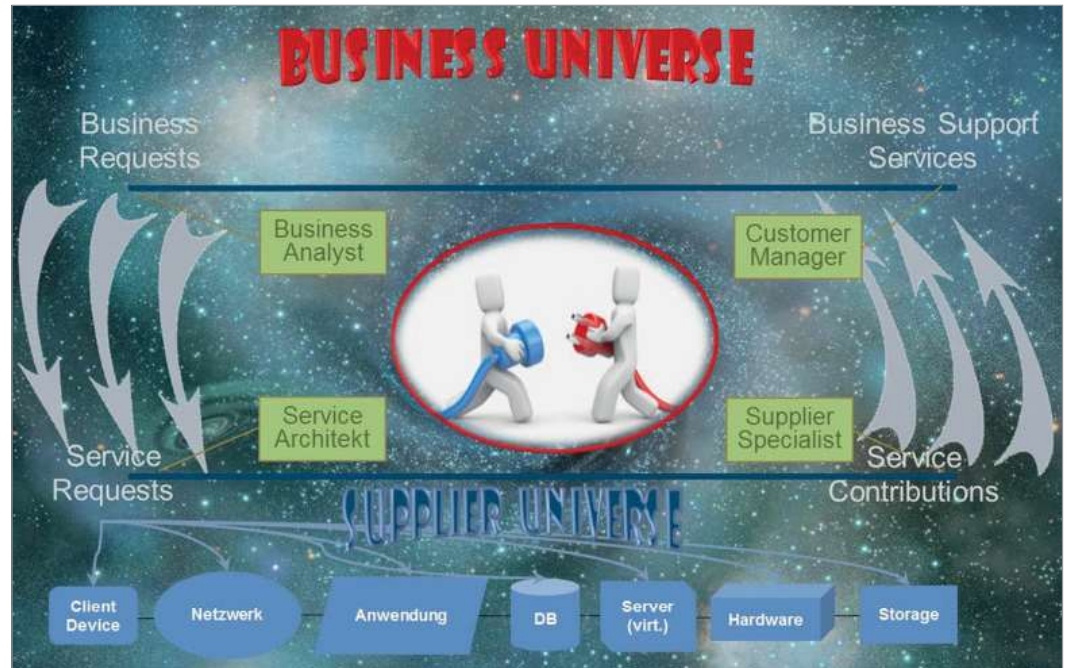


Bild 4: Schaubild aus dem Inneren eines Service Brokers.

Fazit und Ausblick

(IT) Service Management a la ITIL in der langjährig praktizierten Form wird obsolet und von Service Providern abgelöst. Diese ersetzen in digitalisierten Umgebungen traditionelle IT-Organisationen und werden mit neu erworbenen Fähigkeiten integraler Bestandteil von Veränderungsprozessen und Digitalisierungsinitiativen.

Damit öffnet sich die Chance, auch mit Prozessen aus den Best Practices organisatorisch neue Wege zu gehen und sich unwiederbringlich von der Betriebs-IT zu separieren. Diese, als Commodity-IT bezeichnete Infrastruktur wird zunehmend extern einkauft und entlastet Budget und Menschen in der IT.

Wer die Zeichen der Zeit (Digitalisierung) versteht und die richtigen Entscheidungen trifft, darf sich mit seiner Service-Organisation als gewappnet für künftige Herausforderungen betrachten und der externen Konkurrenz, aber auch der wachsenden Schatten-IT gelassen entgegensehen.

Das „Institut für Digitale Transformation“ bietet mit dem „Digital Readiness Check“ eine Einstiegshilfe und steht als Begleiter sowie als Treiber von Veränderungs- und Transformationsprozessen Interessierten zur Verfügung.



Peter Bergmann
Geschäftsführender Gesellschafter /
Senior Executive IT-Expert
elleta München GmbH

QUELLEN:

„Die innovative IT-Organisation in der digitalen Transformation“ – ein Diskussionspapier von Petra Koch, Frederik Ahlemann, Nils Urbach

„Die IT-Organisation im Wandel: Implikationen der Digitalisierung für das IT-Management“ von Nils Urbach, Frederik Ahlemann (HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, 2017)

PETER BERGMANN