

# Neue Rolle der IT im digitalen Wandel.

Mit diesen Skills und Taktiken stellen CIOs die IT-Abteilung erfolgreich auf.

CIOs fühlen sich manchmal wie Fußballtrainer: Sie müssen die richtige Mannschaft mit der richtigen Taktik aufstellen. Doch der Vorstand sieht die IT-Abteilung bei der Digitalisierung des Business meist als Engpass. Sie gilt als zu starr, unflexibel und antiquiert. Wie ein Fußball-Team muss sich auch die IT immer wieder neu erfinden, um im Wettbewerb oben mitzuspielen.

Aus dem Fußball ist bekannt, dass ein Team mit veralteter Taktik keinen Blumentopf gewinnt. Daher verändern Mannschaften immer wieder ihre Aufstellung, üben neue Spielzüge und holen zusätzliche Spieler mit speziellen Eigenschaften. Ähnliches gilt für die IT-Abteilung in Unternehmen. Sie wird sozusagen durch immer neue „Gegner“ herausgefordert – ob neuartige Kundenwünsche, Technologien oder Geschäftsmodelle. Zum erfolgreichen Agieren sollten daher Strukturen, Prozesse und Rollenbilder flexibel anpassungsfähig sein.

Dabei nimmt die Volatilität der Geschäftswelt ständig zu. Unternehmen reagieren darauf mit einer immer schnelleren Weiterentwicklung ihrer Geschäftsmodelle. Diese werden zunehmend digitalisiert und basieren somit auf der IT. Das führt konsequenterweise dazu, dass sich die IT-Abteilung ebenfalls anpassen muss. So wandeln sich IT-Mitarbeiter von Sachbearbeitern, die vor allem den Betrieb aufrechterhalten, zu serviceorientierten, innovativen und hochqualifizierten Beratern, die aktiv die Fachbereiche unterstützen.



## Neue Fähigkeiten gefordert

Der veränderte Bedarf an Fähigkeiten resultiert primär aus folgenden Trends in der IT:

**Die Orientierung der IT-Abteilung wandelt sich** weg von reinem Betrieb und der Softwareentwicklung hin zu geschäftsorientierten Innovationstreibern. Denn die IT muss Produkte und Dienstleistungen in interdisziplinären Teams mit den Geschäftsbereichen entwickeln, um mit den schnellen Veränderungen im Markt und den steigenden Ansprüchen der Kunden mitzuhalten. Dazu sind Produkt-Manager auf- und auszubauen. Langfristig werden die IT-Mitarbeiter sogar in die Fachbereiche integriert, da kein Fachbereich mehr ohne IT „überlebensfähig“ ist. Somit ergeben sich neue hybride Rollenprofile.

Doch nicht nur Geschäftsmodelle, auch **IT-Technologien verändern sich ständig**. Zu neuen Themen sind in der IT aber nicht immer entsprechende Kompetenzen und Erfahrungen vorhanden. Entsprechend bedarf es externer Unterstützung und der Schaffung von Partnernetzwerken sowie der Zusammenarbeit mit Universitäten und Startups. Ein Beispiel ist hier der Umgang mit Blockchain oder Künstlicher Intelligenz. In diesen Bereichen gibt es viele hochqualifizierte Startups, mit denen sich eine Zusammenarbeit lohnt. Vendor Manager koordinieren und steuern dabei die externe Leistungserbringung sowie den Aufbau und die Entwicklung eines Partnernetzwerks.

Durch den **steigenden Innovationsdruck** werden neue Lösungen zunehmend agil, daten- und nutzerzentriert sowie unter direkter Einbindung des operativen Betriebs entwickelt. Entsprechend müssen die dafür nötigen agilen Fähigkeiten und Strukturen wie SCRUM oder DevOps aktiv aufgebaut werden. Aufgrund der

zunehmenden Informationsflut werden auch Data Analysts immer wichtiger, um zentrale Datenmodelle für das Unternehmen aufzubauen und die Entwicklung der IT-Architektur danach auszurichten.

Eine flexible Reaktion auf Veränderungen ist nur mit **standardisierten und leicht anzupassenden IT-Architekturen** möglich. Dazu lassen sich verteilte Einzelsysteme zu innovativen, digitalen Plattformen bündeln, die übergreifende Kommunikation und reibungslosen Datenaustausch ermöglichen. Umfassende Enterprise-Architekturen sorgen hierbei für Ordnung und Standardisierung. Zudem können Commodity Services – insbesondere im Infrastruktur-Bereich – nach Bedarf kostengünstig aus der Cloud bezogen werden. Dazu muss die IT mit Providern auf Augenhöhe kommunizieren, diese steuern und zu langfristigen strategischen Partnern entwickeln. Cloud-Architekten übernehmen die Auswahl und Orchestrierung der geeigneten Cloud-Plattformen und treten als Service Broker auf, die Infrastrukturleistungen austauschbar auf freien Märkten handeln.

Kein Business geschieht mehr ohne IT – und Daten werden zum zentralen Erfolgsfaktor für Unternehmen. Daher sind **Security und Business Continuity** für den Schutz dieser Informationen und zur Aufrechterhaltung des Unternehmensbetriebs von zentraler Bedeutung. So müssen Security-Experten die Sicherheit von Daten und Systemen gewährleisten und das Unternehmen vor massiven Schäden bewahren. Die Business Continuity stellt dabei den stabilen Weiterbetrieb auch im Katastrophenfall sicher, wodurch das Unternehmen selbst dann operativ handlungsfähig bleibt.





## Veränderte Struktur der IT

Neben den Rollen müssen sich auch die Strukturen innerhalb der IT-Abteilung verändern. Dies erfordert einen Wandel von der klassischen funktionalen Organisation zur produktorientierten Organisation, die stark an den Geschäftsprozessen des Business ausgerichtet ist.

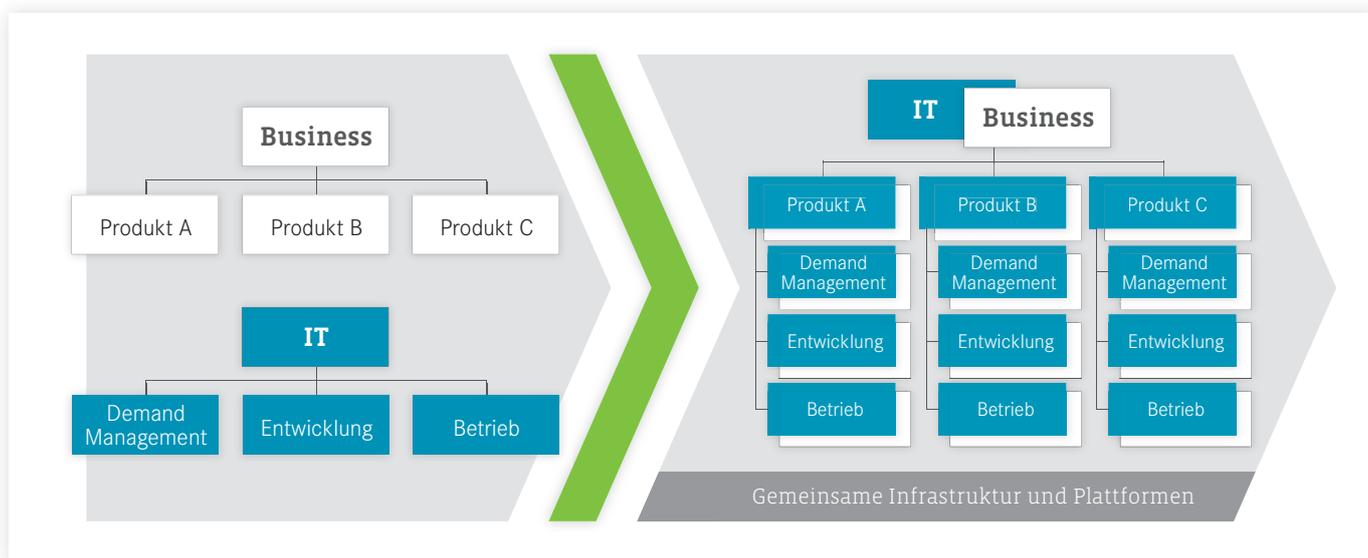
Für die Umsetzung sind dabei vier wichtige Maßnahmen durchzuführen. Ein **Target Operating Model** dient zum besseren Verständnis und einer optimierten Ausrichtung der IT an die Geschäftsprozesse. Es definiert die benötigten Informations- und Managementsysteme unter Einbindung relevanter Partner.

Im Bereich **Organisation und Rollen** müssen Unternehmen die benötigten Fähigkeiten und Kompetenzen ermitteln und daraus

die relevanten Jobprofile und Verantwortlichkeiten ableiten. Dies führt zum Aufbau der neuen IT-Organisation.

Eine **Entwicklungsmatrix** für Mitarbeiter erfasst die bestehenden Fähigkeiten und Kompetenzen. Nach dem Matching von Mitarbeitern und Rollen werden die Bedürfnisse zur Weiterentwicklung der Fähigkeiten sowie für zusätzliche Kompetenzen abgeleitet.

Außerdem ist die IT in die **strategische Unternehmens- und Geschäftsentwicklung** zu integrieren. Dies gelingt über die Erarbeitung von gemeinsamen digitalen Strategien, die Integration von IT-Mitarbeitern in die Fachbereiche sowie den Aufbau gemeinsamer Projektteams aus IT und Business zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.



Entwicklung von gemeinsamen Infrastrukturen und Plattformen von Business und IT

### Fazit

Die zunehmende Digitalisierung der Geschäftsprozesse führt dazu, dass sich IT-Abteilungen neu aufstellen müssen. Ihre Struktur verändert sich dabei von einer zentralisierten, funktionalen Organisation zu einer produktorientierten Organisation. Es sind neue Rollen und IT-Management-Fähigkeiten auf- und auszubauen, um die digitale Transformation zu

meistern. Zudem müssen die Maßnahmen durch ein professionelles Change Management begleitet werden. Nur so können CIOs mit ihrem Team einen dauerhaften Erfolg erreichen. Denn genauso wie im Fußball gilt: Es ist schon schwierig genug, nach einem Aufstieg die Klasse zu halten. Doch erst im zweiten und dritten Jahr zeigt sich, ob eine Mannschaft wirklich das Zeug dazu hat, Titel zu gewinnen – oder wieder absteigt.

### Campana & Schott

Campana & Schott ist eine internationale Management- und Technologieberatung mit mehr als 400 Mitarbeitern an Standorten in Europa und den USA.

Seit mehr als 25 Jahren unterstützen wir Unternehmen ganzheitlich und mit Leidenschaft dabei, komplexe Veränderungsprozesse zu bewältigen – mit bewährten Methoden, Technologien oder schlicht den richtigen Menschen.

Die Leidenschaft für alle Facetten der Zusammenarbeit von Menschen in Organisationen und Projekten treibt uns dabei seit jeher an.

Weitere Informationen:  
[www.campana-schott.com](http://www.campana-schott.com)

**CS**  
Campana  
Schott