

# Die IT-Organisation der Zukunft

**INNOVATION** Im Zuge der Digitalen Transformation führt kein Weg daran vorbei, die Unternehmens-IT zu transformieren. Entscheidend dabei: Die Dienstleistungskultur der IT-Organisation muss sich zu einer Innovationskultur wandeln.

VON STELLA GATZIU GRIVAS UND KATHRIN HUBLI

Die Digitale Transformation verlangt Innovationen bei den Geschäfts- und Wertschöpfungsmodellen, die von der IT und dem Business gemeinsam konzipiert und umgesetzt werden. Das resultiert in einem Rollen- und Kulturwandel der IT-Organisation, wobei Kreativität, Flexibilität, Designkompetenz sowie Partner-Management an Bedeutung gewinnen. Viele IT-Organisationen haben lange Jahre daran gearbeitet Implementierungskompetenzen zu entwickeln und eine Dienstleistungskultur zu etablieren. In der IT-Organisation der Zukunft geht es jedoch darum, eine Innovationskultur zu leben, die auch unternehmerisches und risikoorientiertes Handeln und Entscheiden einschliesst.

Aktuell im Gespräch bei mittleren und grösseren Unternehmen ist die Entwicklung einer IT-Organisation, welche die Innovationsfähigkeit des Unternehmens unterstützt und es ermöglicht, den Kunden proaktiv zu begegnen. Die IT kann jedoch nur dann ihre Existenzberechtigung behalten und ihre zentrale Rolle weiter ausbauen, wenn sie sich aktiv in die Entwicklung des Business einbringt. Sie muss sich eng ans Business binden und den digitalen Wandel gemeinsam mit dem Business gestalten – im Rahmen einer unternehmensweiten Transformationsstrategie. Die IT als Business Partner stellt völlig andere Ansprüche an die Fähigkeiten der IT-Mitarbeitenden. Es muss ein Verständnis der Geschäftsanforderungen

vorhanden sein und ein Gespür für deren Umsetzung in Form von technischen Lösungen und deren Management. Das sind die Schlüsselkompetenzen der IT-Mitarbeitenden der Zukunft, die sowohl die IT- als auch die Businesssprache beherrschen müssen.

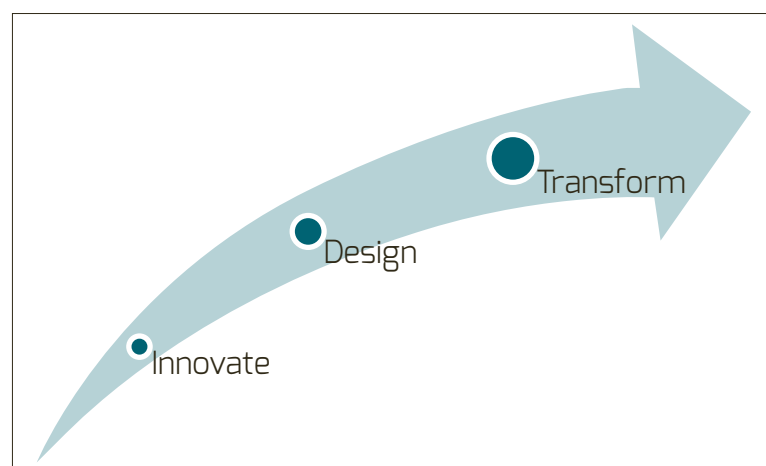
Die aktuelle HSW-Studie zeigt aber, dass nur 30 Prozent der Digitalisierungsprojekte als erfolgreich bezeichnet werden. Woran liegt das? Oft wird der Fokus auf einzelne Projekte gesetzt und nicht auf die Definition einer unternehmensweiten Transformationsstrategie. Der IT kommt dabei eine zentrale Rolle zu, denn die Realisierung der Transformationsstrategie resultiert in einer Reihe von IT-Projekten, die zum Teil anders als im herkömmlichen Sinn abgewickelt werden müssen. Das Gelingen der Digitalisierungsprojekte hängt oft davon ab,

wie stark die Unternehmens-IT diese unterstützt hat.

## INNOVATE – DESIGN – TRANSFORM

Wie transformiert man folglich die Dienstleistungskultur einer IT-Organisation zu einer Innovationskultur? Eine mögliche Grundlage für die Transformation bildet das Paradigma «Innovate-Design-Transform» (Koch & Ahlemann, 2016). Es demonstriert, wie die IT als Business-Partner mit dem Business in idealer Weise zusammenarbeitet, damit nachhaltige IT-getriebene Innovationen möglich werden.

**INNOVATE:** Gemeinsam mit den Fachbereichen und externen Partnern werden Ideen für neue und innovative Geschäfts- und Wertschöpfungsmodelle entwickelt. In der Phase «Innovate» kann die Unternehmens-



Das Paradigma «Innovate-Design-Transform».

Grafik:



Die Transformation der IT verändert auch die Zusammenarbeitsformen. Business und IT müssen sich zunehmend gegenseitig verstehen und enger zusammenarbeiten.

Bild: iStock / Franckreporter

## DIE AUTORINNEN



Prof. Dr. Stella Gatzju Grivas ist Leiterin des Kompetenzzwerpunktes Cloud Computing, Digitalisation & Transformation und Dozentin an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW.

Dr. des. Kathrin Hubli ist in den Bereichen Events, Kommunikation und Forschung am Kompetenzzwerpunkt Cloud Computing, Digitalisation & Transformation der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW tätig.

## NEUES FHNW-Projekt

Das konsortiale Projekt der FHNW beschäftigt sich mit Transformationsbestrebungen der IT-Organisation und ist eine Zusammenarbeit zwischen dem Institut für Wirtschaftsinformatik und dem Institut für Angewandte Psychologie. Das Projekt widmet sich der Entwicklung eines Modells zur strukturierten Erfassung von Fallstudien im Hinblick auf die Transformationsbestrebungen der IT-Organisation. Daraus entstehen Best Practices zur zielgerichteten Weiterentwicklung von IT-Organisationen in Bezug auf deren Innovationspotential/-beitrag. Darauf aufbauend können Tools angeboten werden, mit denen sich Unternehmen messen können und Inspiration für die Transformation erhalten.

Kontaktperson: Prof. Dr. Stella Gatzju Grivas, [stella.gatziugrivas@fhnw.ch](mailto:stella.gatziugrivas@fhnw.ch)

## CLOUD USE CASES DAY

Der 5. Cloud Use Cases Day am 14. März 2018 in Olten thematisiert die Transformation der Unternehmens-IT im Zusammenhang mit dem Einsatz der Cloud als Enabler für die Transformation. Anhand von Anwendungen wird gezeigt, wie ein Cloud-Einsatz die Digitale Transformation unterstützt und wie sich die IT darauf vorbereitet. Mehr Informationen zum Anlass und zur Anmeldung: [www.fhnw.ch/cloud-days](http://www.fhnw.ch/cloud-days)

IT unterschiedliche Rollen einnehmen. Eine unterstützende Rolle wird teilweise weiterhin sinnvoll sein. In anderen Fällen wird die IT zum Treiber, Katalysator oder Enabler der Innovation, indem sie Veränderungsprozesse und Entwicklungen aktiv anstösst, leitet, begleitet und ermöglicht. Diese Entwicklungen gehen mit Veränderungen in der Zusammenarbeit einher: Die beteiligten internen und externen Stakeholder können unterschiedliche Rollen einnehmen und somit Innovationen co-kreieren. Erfahrungsgemäss treten gerade zu Beginn von Veränderungsprozessen Konflikte auf. Tatsächlich schlummert in diesen grosses Innovationspotenzial.

**DESIGN:** Die zuvor entwickelten Innovationsideen werden hier in Detailkonzepten für innovative und kundenorientierte Lösungen und IT/IS-Services überführt. Der Schwerpunkt liegt dabei auf funktionalen Designs und Ergonomie, aber auch auf Effizienz und Effektivität der Lösungen.

In der Designphase stehen gerade der Unternehmens-IT Werkzeuge wie die Programmierung zur Verfügung, die sich für die Erschaffung von Design-Prototypen anbieten. Gleichzeitig haben viele neue Arbeitsformen wie beispielsweise Scrum ihren Ursprung in der Software-Entwicklung, sodass die IT ihr Know-how auch in der Gestaltung der Prozesse einbringen kann. Die Motivation für agile Methoden ist oftmals in der stärkeren Kundenorientierung mit häufigen Feedbackschleifen sowie

einer höheren Flexibilität und Geschwindigkeit begründet.

**TRANSFORM:** Nachdem die Innovation in Designs überführt und implementiert wurde, geht es nun darum, das Unternehmen so zu verändern, dass das neue Geschäfts- oder Wertschöpfungsmodell zur Ausführung gelangt. Vor allem Struktur-, Prozess- und Kulturwandel benötigen ein intensives Veränderungsmanagement.

In der Transformationsphase können neben der Implementierung der Innovationen auch neue Rollen und Fähigkeiten als Outputs entstehen. Dabei sind organisationsbezogene Richtlinien und Strukturen (Release Management, IT-Projektmanagement und IT-Projektportfoliomanagement, IT-Governance, IT-Architekturmanagement) die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung der Innovationen. Gleichzeitig müssen Unternehmen die Herausforderung bewältigen, innovative Lösungen sowie die damit einhergehenden Veränderungen im Unternehmen zu kommunizieren und umzusetzen. Ein durchgängiges Change Management in enger Abstimmung zwischen Business und IT ist daher unerlässlich.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Die Transformation der Dienstleistungskultur zu einer Innovationskultur der Unternehmens-IT manifestiert sich in neuen Organisations- und Governancestrukturen. So werden Innovationen nachhaltig im Unternehmen etabliert.