



Weiterentwicklung der IT-Organisation

Die IT der zwei Geschwindigkeiten

Die Unternehmens-IT steht vor einer schwierigen Aufgabe: sie muss den stabilen, sicheren und performanten IT-Betrieb in hoher Qualität aufrechterhalten und gleichzeitig immer wieder Experimente wagen, um mit Innovationen einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen.

Die mit Globalisierung und Digitalisierung einhergehende Dynamik verändert nicht nur die Unternehmen, sondern auch die Geschäftsmodelle. Zwangsläufig wirkt sich dies unmittelbar auf die Unternehmens-IT aus. Bisher in der IT bewährte industrielle Strukturen und Vorgehensmodelle stoßen an ihre Grenzen, da diese vorwiegend für größtmögliche Stabilität und Planungssicherheit geschaffen

sind. Eine traditionell aufgestellte Unternehmens-IT ist für den Umgang mit häufigen unvorhergesehenen Ereignissen somit oftmals nicht optimal gerüstet. Treten nicht geplante Ereignisse über einen längeren Zeitraum, mit hoher Frequenz und Dynamik auf, überfordert dies nicht nur die IT-Organisation, sondern beeinträchtigt auch die Innovationskraft und den laufenden Betrieb.

Quellen dieser unliebsamen Überraschungen für die IT-Organisation sind immer häufiger die Fachbereiche im eigenen Unternehmen, clevere Geschäftsideen des Wettbewerbs und zunehmend auch Innovationen der IT-Hersteller beziehungsweise der großen Anbieter von IT-Services aus der Cloud. Aber nicht nur die Häufigkeit unerwarteter Ereignisse steigt kontinuierlich an, zugleich nimmt auch die bisher schon hohe Komplexität der IT-Architekturen zu. Beides stellt die traditionell aufgestellte Unternehmens-IT vor eine schier unlösbare Aufgabe: den stabilen, sicheren und performanten IT-Betrieb in hoher Qualität aufrechtzuerhalten sowie zu modernisieren – und gleichzeitig immer wieder zügig Experimente zu wagen, um dem eigenen Unternehmen mit Innovationen einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen oder zumindest die aktuelle Marktposition zu erhalten.

Experimentierfreude, Fehler- und Frustrationstoleranz. Grundsätzlich ist festzustellen, dass unvorhergesehene Ereignisse und die damit verbundene Dynamik eine gewisse Experimentierfreude, Fehler- und Frustrationstoleranz erfordern, da für gewöhnlich das notwendige Wissen in Bezug auf die Innovationen noch nicht vorhanden ist. Diese Eigenschaften sind in der Geschäftswelt heute unerlässlich. Das gilt nicht nur für die agierenden Menschen, sondern insbesondere für die IT-Organisation und das Unternehmen als Ganzes. Immerhin sind weder der »richtige« Weg noch das Ergebnis bekannt. Nur wenn sich ausreichend viele talentierte, mit den genannten Eigenschaften ausgestattete und motivierte IT-Fachkräfte beteiligen, können neue Wege eingeschlagen und Experimente erfolgreich durchgeführt werden. Und natürlich sind dabei die entsprechende Rückendeckung vom Management und die notwendigen Freiräume – besser die Autonomie dieser Teams – notwendig.

Bimodale IT. Ein adäquater Umgang mit Dynamik lässt sich nicht mit Strukturen und Vorgehensmodellen realisieren.

ren, die ursprünglich für größtmögliche Stabilität und Planungssicherheit konzipiert waren. Folglich ist es notwendig, geeignete Strukturen innerhalb der IT zu entwickeln und zu implementieren. Bereits vor ein paar Jahren wurde der Ruf nach »IT der zwei Geschwindigkeiten« laut – die theoretischen Grundlagen dafür stammen übrigens aus den 1970er-Jahren. Vor dem Hintergrund der heute ganz praktischen Herausforderungen der Globalisierung und Digitalisierung propagiert das Analystenunternehmen Gartner in diesem Zusammenhang den Begriff »bimodale IT«. Hier werden zwei Modi beziehungsweise Teams unterschieden: Im ersten Team (Modus 1) geht es primär darum, die Systeme am Laufen zu halten, während im zweiten Team (Modus 2) die Innovationen mit hoher Agilität vorangetrieben werden. Charakteristisch sind für diese Modi unter anderem die folgenden Aspekte:

	Modus 1 (traditionelle IT)	Modus 2 (agile IT)
Zielsetzung	Planbarkeit, Stabilität, Zuverlässigkeit	Innovation, Wettbewerbsvorteil
Primär im Blick	Systeme	Kunden, Anwender
Planungshorizont	langfristig	kurzfristig
Entwicklung & Betrieb	getrennt	integriert (DevOps)
Primäres Vorgehen	Bekanntes Wissen verwerten, aktuelle Umgebung modernisieren	Neues erforschen, Experimente, Innovation, Umgang mit Unsicherheiten beziehungsweise Überraschungen

Trotz aller Euphemismen wie »Excellence IT und Speed IT« oder »Marathon IT und Sprinter«, bei der Bezeichnung der entsprechenden Teams hat der Ansatz zumindest auf den ersten Blick den Beigeschmack einer Zwei-Klassen-Gesellschaft. Damit sind Probleme vorprogrammiert – um hier nur zwei zu nennen:

|| Wer soll nach welchen Kriterien entscheiden, welche Mitarbeiter nun »Marathon-Läufer« und welche »Sprinter« sein sollen?

|| Wie lässt sich die zu erwartende unternehmensinterne Konkurrenz um Aufmerksamkeit, IT-Budgets, Mitarbeiter vermeiden?

Inzwischen gibt es Unternehmen, die sich von diesem Modell bereits wieder verabschieden, um einen Schritt weiterzugehen. Die wesentliche Erkenntnis: Die »IT der zwei Geschwindigkeiten« ist bestenfalls für eine Übergangszeit geeignet, um die Weiterentwicklung der IT-Organisation, aber auch des Unternehmens als Ganzes anzustoßen.

Die IT-Organisation holistisch modernisieren. Zwar gilt noch für viele Unternehmen, dass ein relevanter Teil der IT-Prozesse auch in absehbarer Zeit auf bewährte Weise durch die traditionelle IT-Abteilung übernommen wird – mit Fokus auf einen stabilen, sicheren und performanten IT-Betrieb. Dafür sprechen sowohl der Investiti-

onsschutz als auch die Komplexität der »Legacy-Systeme«. Der Wettbewerbsvorteil wird jedoch zunehmend von den hochdynamischen Teams mit agilen Entwicklungsmethoden generiert. Talente aus beiden Welten – Excellence IT und Speed IT – sind gleichermaßen für das Unternehmen von Bedeutung und damit keine Alternativen, sondern zwei Seiten einer Medaille, wobei die eine Seite ohne die andere wenig Sinn macht. Auf Dauer ist niemandem geholfen, wenn die Backend-Systeme im Modus 1 verwaltet werden, die Kun-

den-Frontends jedoch agil weiterentwickelt werden und die Integration beider Welten an der Komplexität der Architekturen und inkompatiblen Team-Mentalitäten regelmäßig scheitert.

Dem aufmerksamen Markt-Betrachter wird nicht entgangen sein, dass die eher langzyklischen Investitionen in herkömmliche IT-Infrastrukturen immer häufiger in Frage gestellt werden. Die Marktdynamik übt den Druck nämlich auf die gesamte IT aus – nicht nur auf die hippen Frontends. Langfristig bedeutet das, dass nur eine insgesamt modernisierte IT-Organisation, die von Grund auf am Kunden und am Markt (und nicht an Systemen) orientiert ist, der Dynamik der digitalisierten Welt gewachsen sein wird.

Folglich unterstützen die aktuellen Entwicklungen diesen Trend. Im Zeitalter von Private-, Hybrid- und Multi-Cloud sowie Hyper Converged Systems/Infrastructure kann sich die Unternehmens-IT immer mehr auf die optimale Unterstützung der Geschäftsprozesse und weniger auf Konfigurationsdetails einzelner Systemkomponenten konzentrieren. APIs, Automatisierungs- und Orchestrierungs-Frameworks sowie selbstheilende und optimierende Systeme mit einfachen, intuitiven Bedienoberflächen erlauben einen sicheren und innovativen Umgang mit der Dynamik der globalisierten und digitalisierten Gesellschaft.

Dank der engen Zusammenarbeit mit unseren Hersteller-Partnern ist Controlware in der Lage, Sie bei der Auswahl der passenden Architekturen und Technologien effizient zu unterstützen. Nutzen Sie die langjährige Erfahrung unserer Spezialisten für die Planung und Umsetzung Ihrer Data Center- und Cloud-Initiativen – damit Sie für den Wandel optimal gerüstet sind!

Adam Hufnagel



Adam Hufnagel,
Solution Manager
Data Center & Cloud
Controlware GmbH

www.controlware.de