

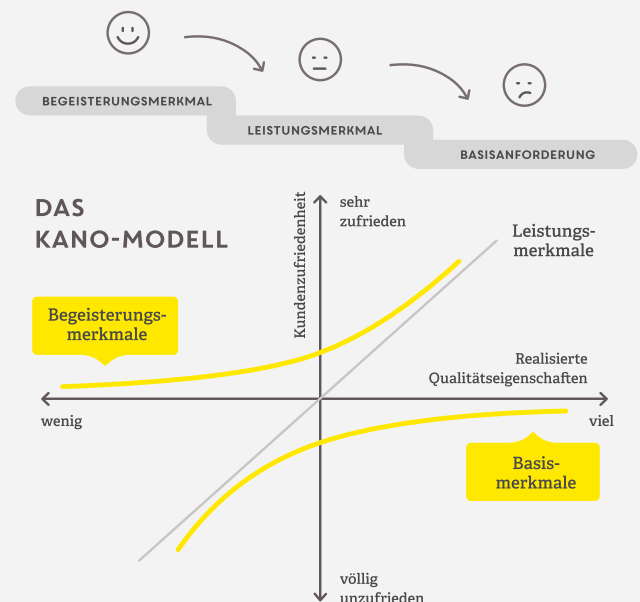
# FLEX-IT

## Wie Sie Ihre (IT)-Organisation für die digitale Zukunft ausrichten

### Warum wir eine flexible IT brauchen

Schon seit einiger Zeit rückt die Welt näher zusammen: Global ausgerichtete Mobilitäts- und Logistikkonzepte bringen globale Märkte und Wettbewerber mit sich, nie dagewesene Kooperationen erstrecken sich über Landesgrenzen hinweg. Nach wie vor erleben wir einen rasanten technologischen Fortschritt, der die digitale Vernetzung von Menschen, Dingen und Prozessen vorantreibt. Darüber hinaus müssen Unternehmen sich aufgrund der Digitalökonomie noch konsequenter nach ihren Kunden ausrichten, um das Kundenerlebnis einfacher und intuitiver zu gestalten.

Der Kunde bestimmt mehr denn je, wo es langgeht – im B2C- wie im B2B-Geschäft. Diese Veränderungen schaffen enorme Wachstumschancen für Unternehmen, die ein flexibles Geschäftsmodell adaptieren können. Unternehmen, die sich „Customer-Driven“ aufstellen, indem sie ihren Vertrieb und ihre Wertschöpfung digitalisieren und sich Big-Data-Analytics sowie Künstliche Intelligenz zu eigen machen, werden die Führung in ihrer Branche übernehmen.



Kundenanforderungen steigen immer weiter und treiben die Anforderungen auf den Fachseite der Unternehmen. Begeisterungsmerkmale werden schnell zu Basisanforderungen (siehe Kano-Modell) und müssen somit stän-

dig um Innovationen ergänzt werden. Dies führt dazu, dass u.a. auch die IT immer schneller Lösungen bereitstellen muss, die gleichzeitig eine stärkere Vernetzung von Prozessen ermöglichen. Insbesondere müssen aufgrund neuer Geschäftsmodelle Prozessketten unter-

nehmensübergreifend miteinander verbunden und bei Bedarf flexibel und schnell angepasst werden. Dabei muss trotz einer höheren Veränderungsgeschwindigkeit die Zuverlässigkeit und Stabilität der notwendigen IT-Systeme sichergestellt werden.

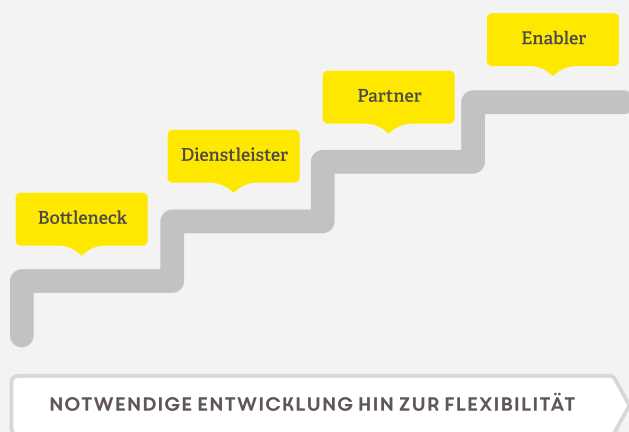
## HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE HEUTIGEN IT-ORGANISATIONEN

Klassisch aufgestellte IT-Organisationen stoßen anlässlich dieser Herausforderungen oft an ihre Grenzen. Sie wurden in den vergangenen zwei Jahrzehnten dahingehend optimiert, dass sie ein strukturiertes Vorgehen in Phasen unterstützen, wobei es klare Verantwortungsabgrenzungen zwischen plan, build und run gibt. Forderungen nach mehr Agilität und kürzeren Release-Zyklen lassen sich in diesen Strukturen nur unzulänglich abbilden. Auch führen sich immer schneller ändernde Geschäftsmodelle zu einem Kooperationsdruck mit Partnern, der offene Systeme, offene Prozesse und offene Organisationsformen erfordert – und nicht zuletzt eine offene Unternehmenskultur. Ansonsten droht die Geschäftsentwicklung an der unflexiblen IT zu scheitern.

- Tritt die IT lösungsorientiert auf und kann dabei auf gute Prozesskenntnisse bauen, dann wird sie vom Fachbereich als ernstzunehmender Partner wahrgenommen, mit dem auf Augenhöhe diskutiert wird.
- Als Enabler kann sich nur eine IT positionieren, die zusätzlich ihre technologischen Möglichkeiten kennt und nutzt und so die Entwicklung von Geschäftsmodellen und Geschäftsprozessen aktiv vorantreibt.

## WAS SICH ÄNDERN MUSS

Zunächst gilt es eine Botschaft zu verinnerlichen: Es geht nicht um „entweder – oder“, also um die Frage, ob Sie sich agil oder klassisch ausrichten. Die Devise heißt vielmehr „sowohl – als auch“. Im flexibel ausgerichteten Teil der Organisation gilt es, Dinge unter veränderlichen Rahmenbedingungen auszuprobieren und so Schritt für Schritt die Innovation voranzutreiben. Diese kann beispielsweise im Rahmen von Piloten (1-3-n) und Minimum Viable Products (MVPs) anhand eines konkreten Beispiels verprobt werden, ohne die Gesamtorganisation zu belasten. Hierzu müssen die bisherigen Grenzen zwischen Fachbereich und IT aufgelöst werden. Erfolgreiche Unternehmen zeigen, wie interdisziplinäre Teams Gesamtverantwortung für ein Thema übernehmen. Mit zunehmendem Reifegrad können die Ergebnisse dann Zug um Zug an die klassische Organisation übergeben werden, die ihre Stärken unter stabileren Umgebungen ausspielen kann. Wir alle müssen lernen, wie diese fundamental verschiedenen Organisationsformen nebeneinander und miteinander existieren können. Hierzu bedarf es Toleranz und Akzeptanz, bevor schließlich Effizienz erreicht werden kann.



Somit sollten IT-Organisationen ihr Verhalten ändern und sich aktiv positionieren:

- Eine IT, die sich nicht ändert, wird früher oder später zum Bottleneck, da sie prozessual und technisch zu starr aufgestellt ist.
- Reine IT-Dienstleisterorganisationen sind prinzipiell handlungsfähig. Sie sind aber darauf angewiesen, dass ihre Auftraggeber klare Anforderungen stellen können, was aufgrund wachsender Unsicherheit immer seltener der Fall ist.

## DIE TRANSFORMATION GESTALTEN

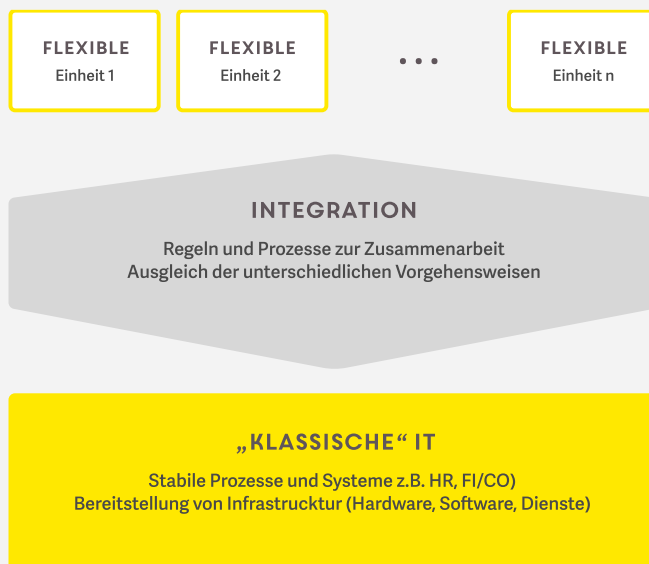
Die Kernaussage lautet: Fangen Sie an, verlieren Sie keine Zeit. Schaffen Sie Raum, um flexibles Arbeiten (was mehr ist als nur SCRUM!) auszuprobieren und kontinuierlich aus den Erfahrungen zu lernen. Legen Sie hierbei die volle Produkt- und Erfolgsverantwortung in die Hände des flexiblen Teams. Das bedeutet, dass in Teilbereichen einige bestehenden Regeln und Strukturen außer Kraft gesetzt werden – und in Eigenverantwortung durch andere ersetzt werden. Vereinbaren

Sie, wie und unter welchen Bedingungen Ergebnisse aus der flexiblen Organisation in die klassische übergehen sollen. Voraussetzung hierfür sind klare Prozessübergänge, saubere Architekturkonzepte – und Vertrauen. Letzteres ist viel verlangt und kann nur gelingen, wenn Sie einen expliziten Change-Management-Prozess aufsetzen, der alle Beteiligten mitnimmt.

## WIE WIR IHNEN BEI DER FLEXIBILISIERUNG IHRER IT HELFEN

Bevor Sie mit der Flexibilisierung Ihrer IT starten, sollten Sie zunächst Ihre Ausgangssituation, Chancen und Risiken Ihrer Branche bewerten. Hierbei können wir Sie mit unserer Impact-Analyse (zeigt Ihnen, wo Sie stehen und was für eine Flexibilisierung getan werden muss) unterstützen.

Anschließend gilt es, geeignete Bereiche möglichst mit Kundenbezug auszuwählen. Es sollte sich um Aufgabengebiete handeln, deren Umfang und Risikopotenzial überschaubar ist, damit zu Beginn der Fokus auf dem Sammeln von Erfahrungen und Lernen liegt. Gute Kandidaten sind Touchpoints, die an der Kundenschnittstelle Informationen bereitstellen oder einfache Transaktionen ermöglichen. Eine wesentliche Herausforderung wird sein, flexible Einheiten und klassische IT zusammenzubringen. Hierbei unterstützen wir Sie mit unserer umfangreichen Erfahrung in beiden Organisationsformen UND in der Etablierung von flexiblen Einheiten. Hindernisse erkennen – und Lösungen erarbeiten, um eine handlungsfähige flexible IT aufzubauen, sind unser Leistungsangebot an Sie.



**Haben wir Ihr Interesse geweckt? Dann sprechen Sie uns an:**

Cologne Intelligence  
CI Consulting GmbH  
Michael Herr | Partner  
Marie-Curie-Straße 10  
51103 Köln

michael.herr@cologne-intelligence.de  
www.cologne-intelligence.de