

Forscher identifizieren diverse Spielarten digitaler IT-Einheiten

Im Rahmen der digitalen Transformation müssen sich unternehmenseigene IT-Bereiche neu aufstellen, um innovativer und reaktionsfähiger zu werden. Oft entstehen digitale Einheiten – allerdings in unterschiedlichen Ausprägungen, wie Wissenschaftler herausgefunden haben.

Von Nils Urbach, Professor für Wirtschaftsinformatik und Strategisches IT-Management an der Universität Bayreuth

Um Stabilität und Flexibilität in der IT gleichermaßen zu gewährleisten, wurden diverse Ansätze für eine organisationale Neugestaltung vorgeschlagen – von der bimodalen über die trimodale bis hin zur multimodalen IT. Durch den Aufbau einer oder mehrerer agiler IT-Einheiten soll dabei die Flexibilität der IT sichergestellt werden. Offen bleibt aber die Frage nach der konkreten Ausgestaltung dieser agilen Units.

Ein Forschungsteam der Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer-Instituts für Angewandte Informationstechnik FIT hat sich dieses Themas angenommen. Auf Basis von Interviews mit 16 hochrangigen IT-Führungskräften (oft CIO-Level) unterschiedlicher Unternehmen entwickelte das Team eine Taxonomie mit sieben Dimensionen (siehe Grafik rechts oben).

Sie beschreiben die Facetten der organisatorischen Verankerung agiler IT-Einheiten.

Die sieben Gestaltungsoptionen agiler IT-Einheiten

Die Grafik zeigt auf der linken Achse sieben Dimensionen der Taxonomie. Für sie gibt es – rechts daneben – jeweils bis zu vier charakteristische Ausprägungen. Diese wurden von den Forschern in den Experteninterviews identifiziert und validiert. Die Dimensionen umfassen verschiedene Aspekte der organisatorischen Verankerung agiler IT-Einheiten, beispielsweise ihre inhaltliche Ausrichtung, ihre Zuständigkeiten, ihre Mitarbeiter oder ihre Integration in die IT-Infrastruktur.

Diese Taxonomie hat das Forschungsteam genutzt, um mittlerweile 13 agile IT-Einheiten unterschiedlicher Unternehmen einzuordnen. Durch die Auswahl der zutreffenden Ausprägungen in jeder Dimension gelang es, sowohl bestehende als auch geplante agile IT-Einheiten zu charakterisieren. Im Folgenden soll der Vergleich von drei dieser agilen IT-Einheiten beispielhaft zeigen, welche Ausgestaltungsvarianten es in der Praxis gibt.

Beispiel: Agile IT-Einheit bei einem Finanzdienstleister

Dimension	Ausprägung			
Aufgabenbereich	Innovation	Entwicklung	Betrieb und Wartung	Vermarktung
Institutionalisierung	Temporär	Permanent	-	-
Verantwortlichkeit	IT-Abteilung	Fachabteilung	Eigenständige Abteilung	Eigenständiges Unternehmen
Governance, Risk und Compliance	Unternehmensweite Regelung	Eigenständige Regelung	-	-
Standort	IT-Abteilung	Fachabteilung	Onshore	Offshore
Personal	IT-Abteilung	Fachabteilung	Externe Mitarbeiter	Neueinstellungen
Technische Integration	Nicht integriert	Teilweise integriert	Vollständig integriert	-

Quelle: Urbach

Beispiel 1: Digital Lab in der regulierten Finanzbranche

Eines der befragten Unternehmen aus dem Finanzsektor (siehe Grafik links) baut derzeit eine agile IT-Einheit auf, um trotz der branchentypischen Regulierung innovative Ideen und Lösungen für Kunden zu kreieren und sich damit vom Wettbewerb abzuheben. Die agile Unit wird in Form eines Digital Labs umgesetzt. Es fokussiert sich darauf, innovative Lösungen

Sieben Gestaltungsoptionen für agile IT-Einheiten

Dimension	Ausprägung				Beschreibung
Aufgabenbereich	Innovation	Entwicklung	Betrieb und Wartung	Vermarktung	Welche Aufgaben werden von der agilen IT-Einheit wahrgenommen? ³⁾
Institutionalisierung ¹⁾	Temporär	Permanent	–	–	Wie nachhaltig ist die agile IT-Einheit im Gesamtunternehmen verankert?
Verantwortlichkeit	IT-Abteilung	Fachabteilung ²⁾	Eigenständige Abteilung	Eigenständiges Unternehmen	Welcher Unternehmensbereich verantwortet die agile IT-Einheit und ist weisungsbefugt?
Governance, Risk und Compliance ¹⁾	Unternehmensweite Regelung	Eigenständige Regelung	–	–	Welches interne Regelwerk gilt für die agile IT-Einheit?
Standort	IT-Abteilung	Fachabteilung ²⁾	Onshore	Offshore	Wo sind die Mitarbeiter der agilen IT-Einheit physisch verortet?
Personal	IT-Abteilung	Fachabteilung ²⁾	Externe Mitarbeiter	Neueinstellungen	Aus welchen Quellen bezieht die agile IT-Einheit ihr Personal?
Technische Integration ¹⁾	Nicht integriert	Teilweise integriert	Vollständig integriert	–	Wie stark ist die agile IT-Einheit in die bestehende IT-Infrastruktur integriert?

1) Die Ausprägung dieser Dimension ist exklusiv. 2) Die Ausprägung „Fachabteilung“ beschränkt sich nicht immer auf eine Abteilung, sondern kann auch mehrere Fachabteilungen umfassen. 3) Hierdurch wird nicht notwendigerweise der Aufgabenbereich der bestehenden IT-Abteilung limitiert. Quelle: Urbach

prototypisch zu entwickeln und spätestens dann an die traditionelle IT zu übergeben, wenn erste lauffähige Produkte (Minimum Viable Products = MVPs) existieren.

In diesem Fall ist das Digital Lab permanent in der Organisation verankert und wird von der Unternehmens-IT verantwortet, in deren unmittelbarer Nähe es auch untergebracht ist. Das Personal wird teilweise aus der bestehenden IT-Abteilung und den Fachbereichen, teilweise aber auch extern durch Neueinstellungen rekrutiert. Eine Besonderheit besteht darin, dass die Unit einer eigenen Governance unterliegt und zudem aufgrund regulatorischer Anforderungen technisch komplett von der bestehenden IT abgekapselt ist.

Beispiel 2: Digital Lab in einem Produktionsunternehmen

Ein Unternehmen aus der Produktionsbranche baut ebenfalls eine agile IT-Einheit in Form eines Digital Labs auf (siehe Grafik Seite 36 oben). Wie im vorgenannten Fall stand auch hier das Motiv im Vordergrund, innovativer zu werden und neue Märkte zu erschließen. So verwundert es nicht, dass dieses Digital Lab ähnlich verankert ist wie das in der Bank.

Allerdings gibt es einen grundlegenden Unterschied: Das Produktionsunternehmen baute sein Digital Lab als eine separate Abteilung auf, für die eigens eine neue Niederlassung eröffnet wurde. Außerdem ist dieses Lab technisch teilweise integriert, wodurch eine deutlich schnellere und einfa-

chere Übergabe von MVPs und Prototypen an die bestehende IT-Organisation möglich ist. Tatsächlich war dies auch leichter zu realisieren als im ersten Beispiel, weil die externen Regularien in Produktionsunternehmen nicht so restriktiv sind wie in der Finanzbranche.

**Tipp
der
Woche**



von IDG



Nutzen Sie die Chancen der Digitalisierung!

Exklusive Seminare und Weiterbildungsprogramme für Führungskräfte:

Cybersecurity / 7.-8.03.2018 / Fraunhofer AISEC Garching
 Digital Leadership / 5.-6.06. und 15.-16.10.2018 / Hamburg und München
 Data Science / 19.-20.09.2018 / Fraunhofer-Forum Berlin
 LEP China / 23.-27.04.2018 / Peking und Tianjin

Gefördert von: **Dimension Data und DXC Technology**

Jetzt anmelden unter:
www.idg-ee.de

Beispiel: Agile IT-Einheit im Produktionsunternehmen

Dimension	Ausprägung			
Aufgabenbereich	Innovation	Entwicklung	Betrieb und Wartung	Vermarktung
Institutionalisierung	Temporär	Permanent	-	-
Verantwortlichkeit	IT-Abteilung	Fachabteilung	Eigenständige Abteilung	Eigenständiges Unternehmen
Governance, Risk und Compliance	Unternehmensweite Regelung	Eigenständige Regelung	-	-
Standort	IT-Abteilung	Fachabteilung	Onshore	Offshore
Personal	IT-Abteilung	Fachabteilung	Externe Mitarbeiter	Neueinstellungen
Technische Integration	Nicht integriert	Teilweise integriert	Vollständig integriert	-

Quelle: Urbach

Beispiel: Agile IT-Einheit im ITK-Unternehmen

Dimension	Ausprägung			
Aufgabenbereich	Innovation	Entwicklung	Betrieb und Wartung	Vermarktung
Institutionalisierung	Temporär	Permanent	-	-
Verantwortlichkeit	IT-Abteilung	Fachabteilung	Eigenständige Abteilung	Eigenständiges Unternehmen
Governance, Risk und Compliance	Unternehmensweite Regelung	Eigenständige Regelung	-	-
Standort	IT-Abteilung	Fachabteilung	Onshore	Offshore
Personal	IT-Abteilung	Fachabteilung	Externe Mitarbeiter	Neueinstellungen
Technische Integration	Nicht integriert	Teilweise integriert	Vollständig integriert	-

Quelle: Urbach

► Beispiel 3: Digital Unit in einem ITK-Unternehmen

Andere agile IT-Einheiten, die untersucht wurden, sind organisatorisch völlig anders verankert als die beschriebenen. So stand beispielsweise ein ITK-Unternehmen, das unter anderem Cloud-Lösungen für Unternehmenskunden bereitstellt, vor der Herausforderung, besonders schnell auf sich ändernde Kundenanforderungen reagieren zu können (siehe Grafik unten). Die aufzubauende Digital Unit verfolgte somit das Ziel, schnell Individuallösungen zu entwickeln und den Kunden bereitstellen zu können.

Daher ist die Digital Unit nicht nur auf das Entwickeln innovativer neuer Produkte fokussiert, sondern auch maßgeblich an deren Vermarktung beteiligt. Die Digital Unit wurde als permanent existierende, separate Abteilung gestaltet. Da sie das Ziel verfolgt, marktreife Produkte zu gestalten, muss diese Einheit – anders als die zuvor beschriebenen – die unternehmensweite Governance einhalten. Es existiert eine vollständige technische Integration. Die Digital Unit ist auf dem Gelände des Unternehmens angesiedelt und bezieht ihre personellen Ressourcen aus den traditionellen IT- und Fachbereichen.

Archetypen agiler IT-Einheiten

Die Forscher möchten nun weitere agile IT-Einheiten analysieren, Profile erstellen und so Archetypen bilden, um Best Practices und Handlungsempfehlungen herauszuarbeiten. Ihr Ziel ist es, zu einem besseren Verständnis agiler IT-Einheiten beizutragen. Entscheider, die einer solchen Unit vorstehen oder sich an der Konzeption beteiligt haben, sind eingeladen, sich an der fortlaufenden Umfrage zum Thema zu beteiligen.

Die Beantwortung des Fragebogens nimmt etwa 15 Minuten in Anspruch. Gerne bieten die Autoren an, Fragen zu ihrem Forschungsthema und der Umfrage zu beantworten. Das Forscherteam freut sich auf Ihre Nachricht unter der E-Mail-Adresse sim@fit.fraunhofer.de. (hv)