



STEFAN ADELMANN,

Chefredakteur funkschau,  
sadelmann@weka-fachmedien.de

# HOHE MAUERN, TIEFE GRÄBEN

► Seit Jahren ist von einer neuen Rolle der IT die Rede. Raus aus der Unternehmensperipherie, weg vom Cost-Center, rein in das Zentrum der Digitalen Transformation und damit hin zur Innovations- und Prozessgestaltung. Doch allein die IT-Abteilung in die Verantwortung dieses in vielen Belangen radikalen Wandels zu ziehen, greift zu kurz, erhöht den ohnehin stetig steigenden Druck und somit das Risiko, über lange Zeit geschaufelte Gräben weiter zu vertiefen.

Die neue Rolle muss vielmehr mit einem neuen Denken sowie einer neuen Struktur der gesamten Organisation einhergehen. Nicht die IT ist gefordert, sondern das Unternehmen. „Fehden und Gräben müssen überwunden und vergessen werden und es muss einen Schulterschluss zwischen Business und IT-Abteilung geben“, fordert Passion4IT-Geschäftsführer Christian Kirsch im Gespräch mit funkschau.

Noch knirscht es aber im Getriebe dieser Entwicklung. Nicht jede IT-Abteilung jubelt, wenn sie sich neben dem Tagesgeschäft neue Fähigkeiten und Aufgabengebiete aneignen soll. Gleichzeitig scheuen sich viele Fachbereiche davor, Kompetenzen aus der Hand zu geben, nicht wenige Organisationen sind mit der künftigen Rolle der IT schlicht überfordert.

Einfach nur die neue Welt zu verkünden, reicht eben längst nicht aus, wie IT-Consultant Nicolas Olberg unterstreicht. Glücklicherweise gibt es interdisziplinäre Mittel und Wege, um diesen Prozess gezielt anzustoßen, zu unterstützen und hochgezogene Mauern niederzureißen. Entscheidend ist dabei wie so oft, Hand in Hand zu gehen.

Ihr

powered by **reventix**®

Code eingeben und  
**KOSTENLOS ANMELDEN**

**FUNK21**

# CLOUD CONNECT

**19. - 20. Oktober 2021**

Die B2B-Konferenz für IT-Systemhäuser und  
ITK-Verantwortliche. Von Profis für Profis.

[www.cloud-connect.digital](http://www.cloud-connect.digital)

# EINE NEUE ROLLE KANN NUR GEMEINSAM FUNKTIONIEREN



Bild: Is Quelle: 123rf

Die IT-Abteilung als Business-Enabler und Digitalisierungsmacher: Seit Jahren werden Transformation und ein anderes Rollenverständnis gefordert. Die Umsetzung lässt aber vielerorts auf sich warten, denn die Anforderungen sind komplex, der Wandel setzt neue Fähigkeiten und Prozesse voraus – vor allem aber ein Umdenken der gesamten Organisation.

**Autor: Stefan Adelman**

► Die IT-Abteilung als Business-Enabler: Es ist eines dieser geflügelten Worte, an denen es im Diskurs um den gesamtgesellschaftlichen Wandel namens Digitalisierung kaum mangelt. Nichtsdestotrotz ist die Idee hinter dem Schlagwort vielversprechend, langfristig sogar notwendig. Denn IT-Lösungen sind längst mehr als bloße Werkzeuge im Arbeitsalltag. Sie haben sich zur unerlässlichen Grundlage zahlreicher Geschäftsmodelle entwickelt. Kaum eine Fachabteilung, die nicht zu großen Teilen stillsteht, wenn es zu technischen Aussetzern kommt. Und das gilt längst nicht mehr nur für Digitalvorreiter beispielsweise aus dem Software- oder Plattform-Bereich. Vor allem die vergangenen Monate im Zuge der Corona-Pandemie und die Anforderung der Remote Work haben unterstrichen, welchen zentralen Stellenwert die IT mittlerweile für das reibungslose, erfolgreiche Geschäft von zahllosen Unternehmen und Branchen eingenommen hat.

Doch dieser Stellenwert, diese rasante Entwicklung, setzt wiederum eine neue Rolle der IT-Abteilung voraus. Sie soll nicht mehr nur für die Aufrechterhaltung der Funktionstüchtigkeit der IT verantwortlich und somit allem voran technischer Dienstleister im Unternehmen sein, sondern darüber hinaus die Digitalisierung und somit auch das gesamte Business mitgestalten. Sprich: Die IT-Abteilung wird zum Enabler und zum Treiber von Veränderung und Innovation.

## „Keep the lights green“ reicht nicht mehr

Es ist ein bemerkenswerter und weitreichender Wandel. Die IT-Abteilung rückt ins Zentrum des Geschäftsbetriebs, sie kann in dieser Position Digital- und somit Business-Strategien entscheidend mitgestalten. Doch parallel steigen und verändern sich auch die Anforderungen. Es werden neue Fähigkeiten gefordert: Die IT muss

stärker kommunizieren, evaluieren und steuern, während die Komplexität der vorausgesetzten Technologien analog dazu ebenfalls stetig zunimmt – und die Fachabteilungen eigenes Digital-Know-how aufbauen. Denn das technische Monopol der IT-Abteilungen im Unternehmen ist längst nicht mehr in Stein gemeißelt. Es reiche daher nicht mehr, nur den „Betrieb nach dem Motto ‚keep the lights green‘ sicherzustellen“, unterstreicht Christian Kirsch, Geschäftsführer des Nürnberger IT-Beratungsunternehmens Passion4IT, gegenüber funkschau. „Man benötigt ein hohes Verständnis für die Anforderungen der Fachbereiche, Prozess-Know-how und Projektleitungs-kompetenz. Hier ändert sich das Rollenbild vieler IT-Abteilung massiv. Weg vom Betrieb hin zum Berater – oder besser Service Provider.“

Eine Entwicklung, die auch Nicolas Olberg, Senior Lead IT Consultant beim IT-Beratungs- und Software-Anbieter MaibornWolff, bestätigt. „Die wenigsten Unternehmen können sich vor der Digitalisierung ihres Geschäfts verschließen. Dadurch entwickelt sich IT schon lange vom Support-Prozess zum Kernprozess der Wertschöpfung und die IT-Abteilung entsprechend vom reinen Cost-Center zum Value-Driver.“ Doch was die IT-Branche bereits seit Jahren wie ein Mantra wiederholt, ist in vielen Unternehmen noch längst kein Alltag. Obwohl digitale Technologien in den meisten Branchen sukzessive an Bedeutung gewinnen, schreitet der Wandel der internen Strukturen und Prozesse mancherorts wesentlich gemächlicher voran. Das Bild dieser Entwicklung sei in Deutschland nach wie vor sehr heterogen, berichtet auch Olberg. Zwar erlebe der Experte viele Beispiele für Unternehmen, die diese Transformation bereits Schritt für Schritt meistern, „sogar in der Versicherungsbranche, die in meiner Wahrnehmung eher langsam und schwerfällig ist“. Zeitgleich beobachte er aber, dass die neue Rolle oftmals gar nicht so gerne von den IT-

**„Viel zu oft glauben heute noch Menschen, die absolute Weisheit innzuhaben, egal ob im Fachbereich oder der IT-Abteilung. Man freut sich über jeden Funken Einfluss und Macht und nutzt das gerne aus.“**

Abteilungen angenommen wird. Und da, wo der Wille vorhanden sei, würden häufig die passenden Strukturen innerhalb des Unternehmens fehlen, um den Wandel zu unterstützen. „Denn einfach nur die neue Welt zu verkünden, reicht gerade in alten gewachsenen Organisationen natürlich nicht aus, um sich nachhaltig zu transformieren.“

### **Skills kaum vorhanden, Wille eher gering**

Doch woran hakt es im Detail? Einerseits ist es wie so oft eine Frage der Ressourcen. Nach

wie vor fließt der deutlich größere Teil des verfügbaren IT-Budgets in die Erhaltung der Systeme, wie eine aktuelle Untersuchung von Capgemini zeigt. Während in Modernisierung und Entwicklung jeweils nur rund 27 beziehungsweise 26 Prozent der Mittel investiert werden, sind es beim Erhalt hingegen 47 Prozent. Wobei dieser Wert laut den Marktanalysten der Durchschnitt aller Unternehmensgrößen ist, im Mittelstand aber noch deutlich höher ausfällt. Gleichzeitig kämpfen viele IT-Abteilungen mit einem notorisch knappen Personalstand. Laut dem Personaldienstleister Gulp hätten viele Unternehmen diesen seit der Wirtschaftskrise 2007 möglichst niedrig gehalten und trotz der wachsenden Anforderungen nicht mehr weiter rekrutiert. Und der Fachkräftemangel tut aktuell sein Übriges, um dafür zu sorgen, dass vielerorts in der IT kaum noch Zeit und Muße bleiben, um neben dem Tagesgeschäft Know-how aufzubauen, sich mit den Fachabteilungen auszutauschen und so letztlich in die neue Rolle hineinzuwachsen.

Andererseits ist aber auch der Wille zum Wandel nicht überall gleich stark ausgeprägt ist. „Wenn ich als MitarbeiterIn über Jahre hinweg Standard-Software eingeführt und gewartet habe, ist der Drang, plötzlich aktiv zentrale Geschäftsprozesse mitzugestalten, eher gering“, sagt Olberg gegenüber funkschau. Und auch Kirsch von

## New Work – New Business: Das Cisco-Premium-Upgrade für SIP-UCaaS-Plattformen.



Jetzt als  
Multiplattform-  
Variante für  
Open-SIP.



IP-Telefone – Headsets – DECT: Exklusivität zum fairen Preis.  
Jetzt bei Complus und ihren Partnern.



Bild: Passion4IT

CHRISTIAN KIRSCH,  
Geschäftsführer Passion4IT

**„Es ist auch ein Schuldenschnitt nötig. Alte Fehden und Gräben müssen überwunden und vergessen werden und es muss einen Schulterchluss zwischen Business und IT-Abteilung geben. Denn nur gemeinsam können diese Veränderung und alle digitalen Herausforderungen gemeistert werden.“**



Bild: MaibornWolff

NICOLAS OLBERG,  
Senior Lead IT Consultant bei MaibornWolff

**„Diese neue Rolle wird oftmals auch gar nicht so gerne von den IT-Abteilungen angenommen. Und da, wo der Wille vorhanden ist, fehlen häufig die passenden Strukturen innerhalb des Unternehmens, um den Wandel zu unterstützen. Denn einfach nur die neue Welt zu verkünden, reicht gerade in alten gewachsenen Organisationen natürlich nicht aus, um sich nachhaltig zu transformieren.“**

Passion4IT erklärt, dass die notwendigen Skills, um den neuen Anforderungen im Zuge der Digitalen Transformation gerecht zu werden, in vielen Unternehmen derzeit „eher noch nicht“ vorhanden sind.

## Überforderte Organisationen

Die Verantwortung für eine noch nicht oder kaum umgesetzte Transformation aber vor allem bei vermeintlich entwicklungsunwilligen IT-Abteilungen zu suchen, würde der Komplexität der Sache Digitalisierung aber nur wenig gerecht werden. Denn sie erfordert interdisziplinäre Strategien, die längst nicht nur die Denk- und Handlungsmuster eines Bereichs umfassen, sondern meist die Struktur des gesamten Unternehmens betreffen. Und bezüglich dieser bereichsübergreifenden Entwicklung fiel Olbergs Urteil in einem Mitte 2018 veröffentlichten Beitrag kaum positiv aus: „Die neue Rolle der IT überfordert Organisationen“, schrieb er und forderte: Die Fachbereiche müssten teilen lernen, die IT gehöre mit ihnen auf eine Stufe und Kompetenzbereiche müssten neu gedacht werden.

Mittlerweile gibt es laut dem Experten aber durchaus positive Beispiele: „Ich erlebe Kunden, die ganz wunderbar Hand in Hand arbeiten und gemeinsam ihr Geschäft erfolgreich digitalisieren. Das sind meist Fachabteilungen, die um ihre Schwächen wissen.“ Sie würden akzeptieren, dass sie von den Stärken und Erfahrungen der IT-Kolleginnen und -Kollegen profitieren können. Das sei besonders der Fall, wenn die IT für Skaleneffekte sorgen kann, indem man gemeinsam

aus Projekten mit den Nachbarabteilungen Lösungselemente wiederverwenden kann. „Die eigentliche Forderung sollte aus meiner Sicht jedoch sein, in der Ausgestaltung von Produkten und Projekten gar nicht mehr in Fach- und IT-Bereich zu denken, sondern Digital-Kompetenzen dort zu verankern wo die Wertschöpfung, die heute nun mal oftmals digital ist, gestaltet wird: im Fachbereich.“

## Wandel des gesamten Unternehmens

Der Wandel der IT ist also vielmehr ein Wandel der gesamten Organisation. Um die neue Rolle zu ermöglichen, ist Unterstützung und Zusammenarbeit notwendig – und ein „Schuldenschnitt“, wie Kirsch bekräftigt. „Alte Fehden und Gräben müssen überwunden und vergessen werden und es muss einen Schulterchluss zwischen Business und IT-Abteilung geben. Denn nur gemeinsam können diese Veränderung und alle digitalen Herausforderungen gemeistert werden.“ Dieser Schuldenschnitt liegt laut Kirsch einerseits in der Verantwortung der IT selbst. Sie müsse in den „Change Request- und Demand-Listen den Reset-Knopf“ drücken. „Frieren Sie auch die Entwicklung der vorhandenen, veralteten Systeme ein – natürlich alles in enger Abstimmung mit den Fachbereichsverantwortlichen und auch mit der erforderlichen Transparenz, warum das jetzt zwingend nötig ist.“ Es gehe darum, offen einen Neuanfang zu wagen. Der Passion4IT-Geschäftsführer sieht darüber hinaus die Personalabteilung in einer zentralen Position, um den übergreifenden Prozess zu

ermöglichen und zu fördern. Sie müsse für die „IT-Abteilung die Menschen befähigen, entwickeln oder rekrutieren, die die geforderten Skills mitbringen“. Und auch externe Partner könnten bei einer „Initialzündung oder Anschubhilfe“ unterstützen.

Dass aber etwas getan werden muss, das hält Kirsch für unabdingbar. Immerhin werde der Betrieb der IT-Infrastrukturlandschaften immer mehr nach außen gegeben. „Wenn die IT-Abteilung aber das unternehmensspezifische Know-how gemeinsam mit den Fachabteilungen zur Digitalisierung der Prozesse in die Waagschale wirft, dann werden nachhaltige Mehrwerte für die Unternehmen, die Kunden, Lieferanten, Partner und vor allem die Mitarbeiter entstehen.“

## Vom Silodenken lösen

Doch je größer und etablierter das Unternehmen, desto schwieriger sind die Transformation und das Lösen aus alten Denkmustern, erklärt Olberg. Er rät daher: „Wer heute schnell neue Ideen verwirklichen will, muss sich von dem Silodenken lösen. Wenn ich ein Produktteam beispielsweise nach Scrum aufstelle, dann vereine ich zwangsläufig IT-Mitarbeitende, die meist das Entwicklungsteam bilden, mit dem Product Owner aus dem Fachbereich. Dieses Produktteam sollte sich als Einheit verstehen, mit dem gemeinsamen Ziel ein erfolgreiches Produkt zu formen.“ Olberg hält es für essenziell, das gesamte Team auch an diesem Ziel zu messen. „Konträre Ziele und ‚hidden agendas‘ über verschiedene Abteilungen hinweg sind aus meiner Sicht ein typischer Fehler in großen Organisationen und lassen gute Vorhaben gerne scheitern.“ Die Empfehlung des Experten: lernen loszulassen, sich viel stärker vertrauen und „politische Fürstentümer innerhalb der Organisation aufgeben“. „Viel zu oft glauben heute noch Menschen, die absolute Weisheit innzuhaben, egal ob im Fachbereich oder der IT-Abteilung. Man freut sich über jeden Funken Einfluss und Macht und nutzt das gerne aus. Das klingt nach den 90ern, wurde aber in meiner Wahrnehmung in vielen Unternehmen in den letzten 20 Jahren nicht gebrochen.“ Es sei daher ungemein wichtig, auf Augenhöhe miteinander zu arbeiten und nur wenn sich alle als Einheit begreifen würden, könne man gemeinsam zu einer gesteigerten Wertschöpfung und damit zu höherem Unternehmenserfolg beitragen. „Genau das ist es oft, was beneidet wird, wenn reifere Unternehmen auf junge Start-Ups schauen: Leidenschaft und gemeinsames Erfolgsstreben in dem was man täglich tut.“

Hand in Hand zu gehen, das ist laut Olberg absolut erfolgskritisch. Denn sonst würde immer jemand schneller und besser sein, der „eine digitale DNA im Gesamtunternehmen verankert hat“. Wer aber diesen Wandel und den Business-Enabler IT einfordert, der muss auch in anderen Bereichen gewillt sein, diese Rolle zu akzeptieren und den Weg dorthin konsequent mitzugehen.

**„Konträre Ziele und ‚hidden agendas‘ über verschiedene Abteilungen hinweg sind aus meiner Sicht ein typischer Fehler in großen Organisationen und lassen gute Vorhaben gerne scheitern.“**



# Breitbandlösungen

Kommunikationstechnik für sichere Sprach- und Datenübertragung



**Wir sichern Kommunikation.**  
Entwicklung, Produktion, Distribution –  
Alles aus einer Hand

- Robuste Smartphones und Tablets
- MOTOROLA SOLUTIONS WAVE PTX™
- Enterprise Mobility Management
- PTT-to-C-Lösungen (Push to talk over Cellular)
- Fahrzeuglösungen für den Festeinbau
- Individuelle Beratung und Dienstleistungen für Ihr Projekt

Überzeugen Sie sich von unseren Leistungen.  
[shop.peitel.com](http://shop.peitel.com)