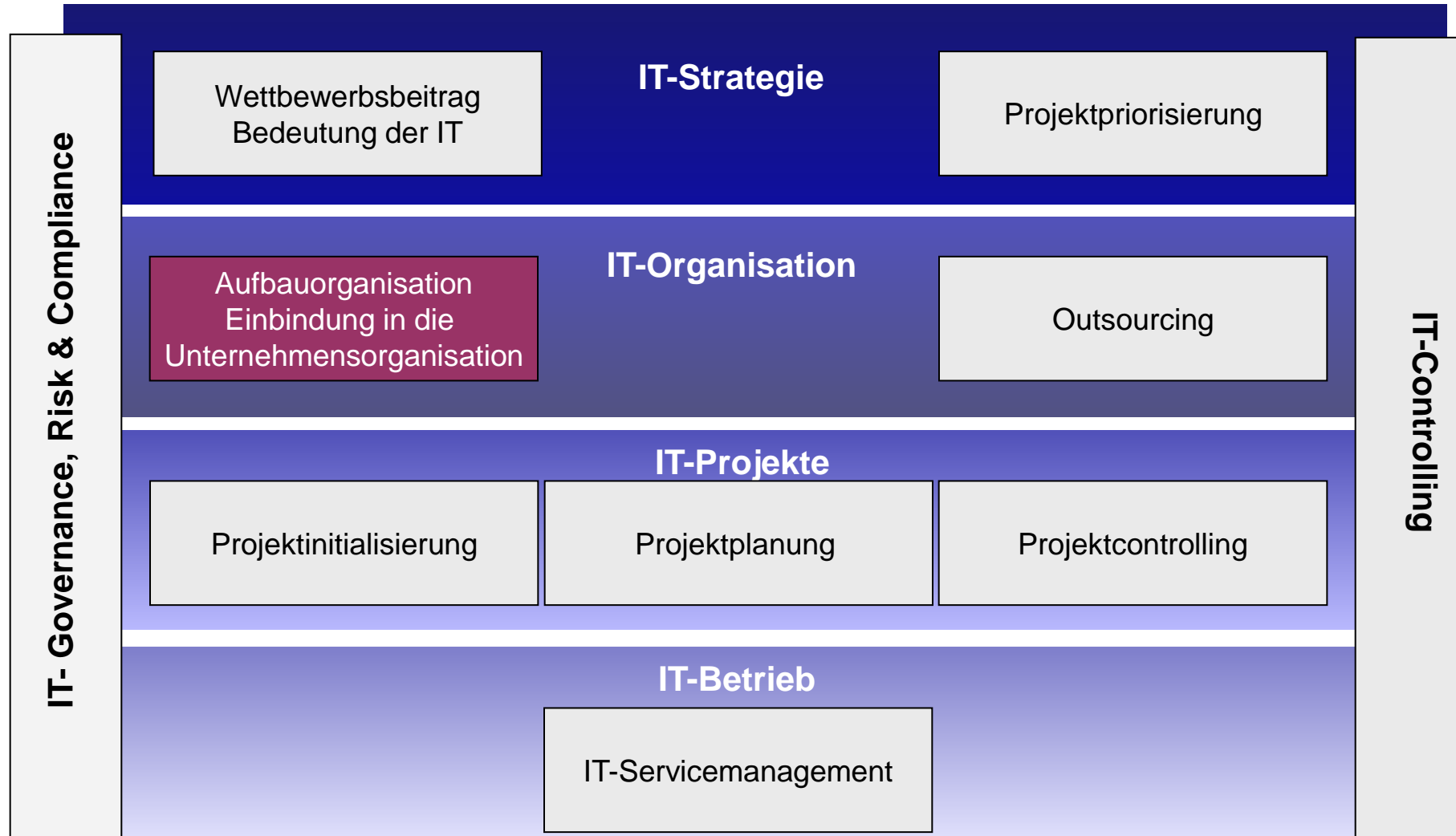
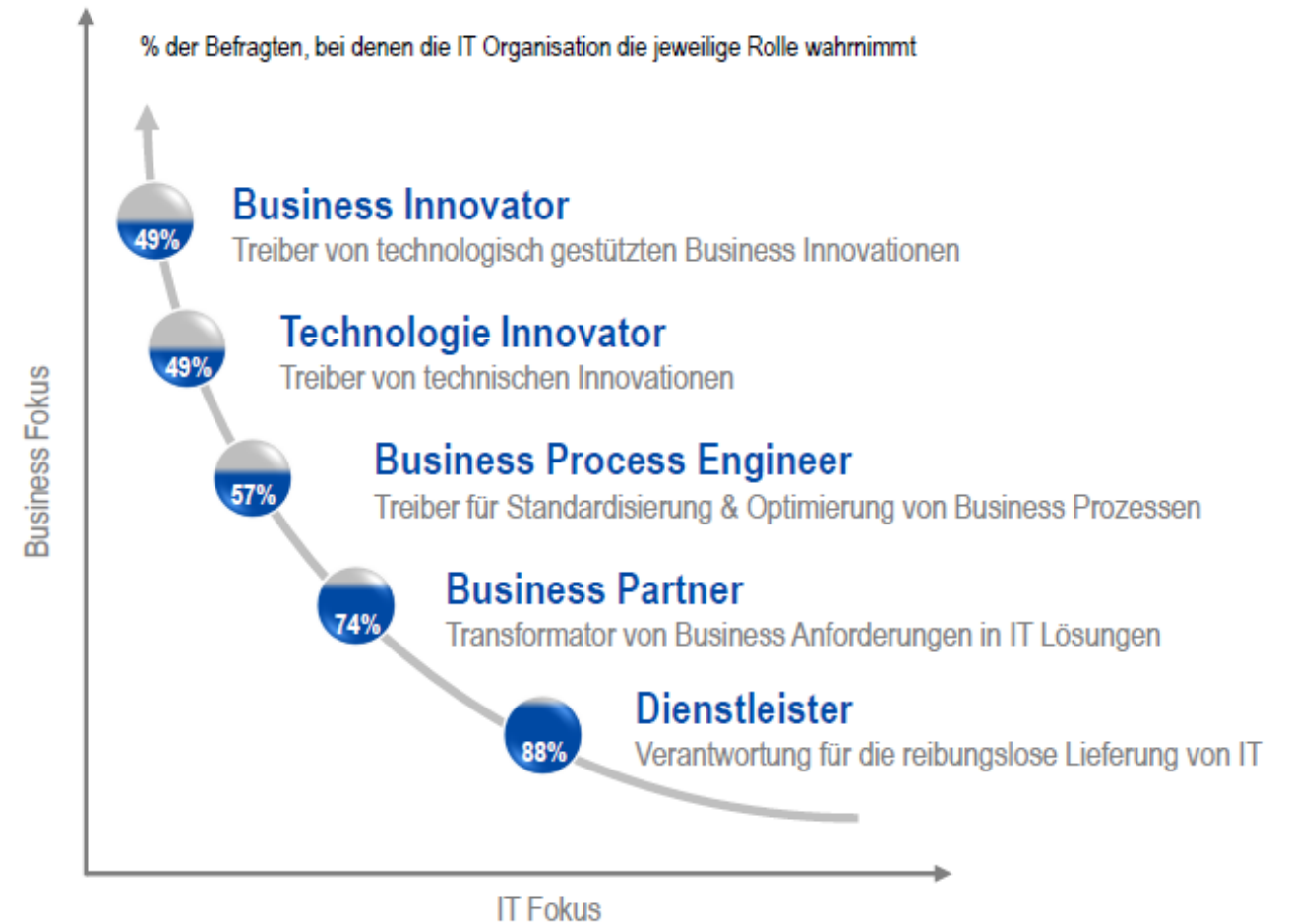
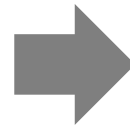
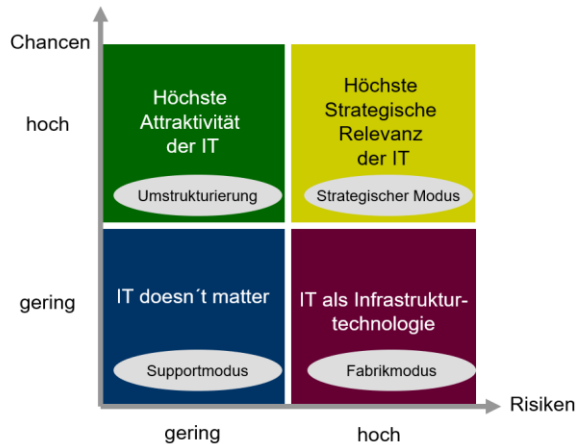


- Überblick
- IT-Strategie
- IT-Governance, Risikomanagement und Compliance
- IT-Organisation
 - ➔ - Einbindung der IT in die Unternehmensorganisation
 - Organisation des IT-Bereichs
 - Einbindung der Kunden / Fachbereiche
- IT-Outsourcing
- IT-Servicemanagement





Quelle: Kienbaum, IT Organisation 2016: Faktor Mensch!

- Verändertes Rollenverständnis (ehemals. „EDV-Leiter“, „Leiter RZ“)
- Bereitstellung der IT-Infrastruktur **und** Steuerung des Beitrags der IT zum Unternehmenserfolg
- Zunehmend: Erfüllung von Compliance-Anforderungen, IT-Risikomanagement, Koordination von externen Dienstleistern

Neue Rollen für IT-Leiter

Der CIO muss sich verändern

02.04.2021

Von  Michael Haas (Autor) ▼

[FOLGEN](#)

Trends wie DevOps, cross-funktionale Teams und datengetriebenes Business verlangen vom CIO, seine Rolle zu überdenken. Welche Faktoren beeinflussen diesen Change und welche neuen Aufgaben kann der IT-Chef angehen?

IT-Transformation

Der CIO als Change-Architekt

09.05.2022


Von Stephanie Overby (Autorin) ▼

[FOLGEN](#)

Vier CIOs berichten, wie sie ihre IT-Organisationen verändert haben, um den Weg für die Business-Transformation ihrer Unternehmen zu ebnen.

Die vier Rollen eines CIO

08. Februar 2016

Von  Martina Stauch (Experte) ▼



Mittlerweile muss ein CIO vier Rollen perfekt beherrschen, denn er ist Chief Information Officer, Chief Innovation Officer, Chief Inspiration Officer und Chief Integrity Officer in einer Person

Whitepaper: Innovationshub CIO

CIOs müssen Rolle des Innovationstreibers übernehmen



Specials 5G Infrastruktur Administration Management Drahtlos Design VPN UCC Sicherheit Standards

Administration - Allgemein - Schatten-IT verändert die Rolle des CIO

Studie: CIOs definieren ihre Aufgabe neu

Schatten-IT verändert die Rolle des CIO

07.01.2015 | Autor / Redakteur: Bernhard Lück / Dipl.-Ing. (FH) Andreas Donner

Transformation

Outsourcing verändert die CIO-Rolle dramatisch

29. Januar 2014

Von 

Alexander Müller-Herbst (Experte) ▼



Ein Outsourcing verändert die Aufgaben des CIO und seines Teams fundamental. Welche organisatorischen und persönlichen Herausforderungen auf IT-Führungskräfte zukommen, erläutert Alexander Müller-Herbst von der Information Services Group in seiner Kolumne.

Business Skills und Innovationsgeist gefragt

So wandelt sich das Berufsbild des CIO in der Digitalisierung

07.11.2018

Von Christian Reilly (Autor) ▼

Der Chief Information Officer (CIO) muss heute bereit sein, vielfältigere Aufgaben zu übernehmen als noch vor einigen Jahren. Durch die digitale Transformation, in der sich die meisten Unternehmen gerade befinden, stehen noch mehr Veränderungen an.



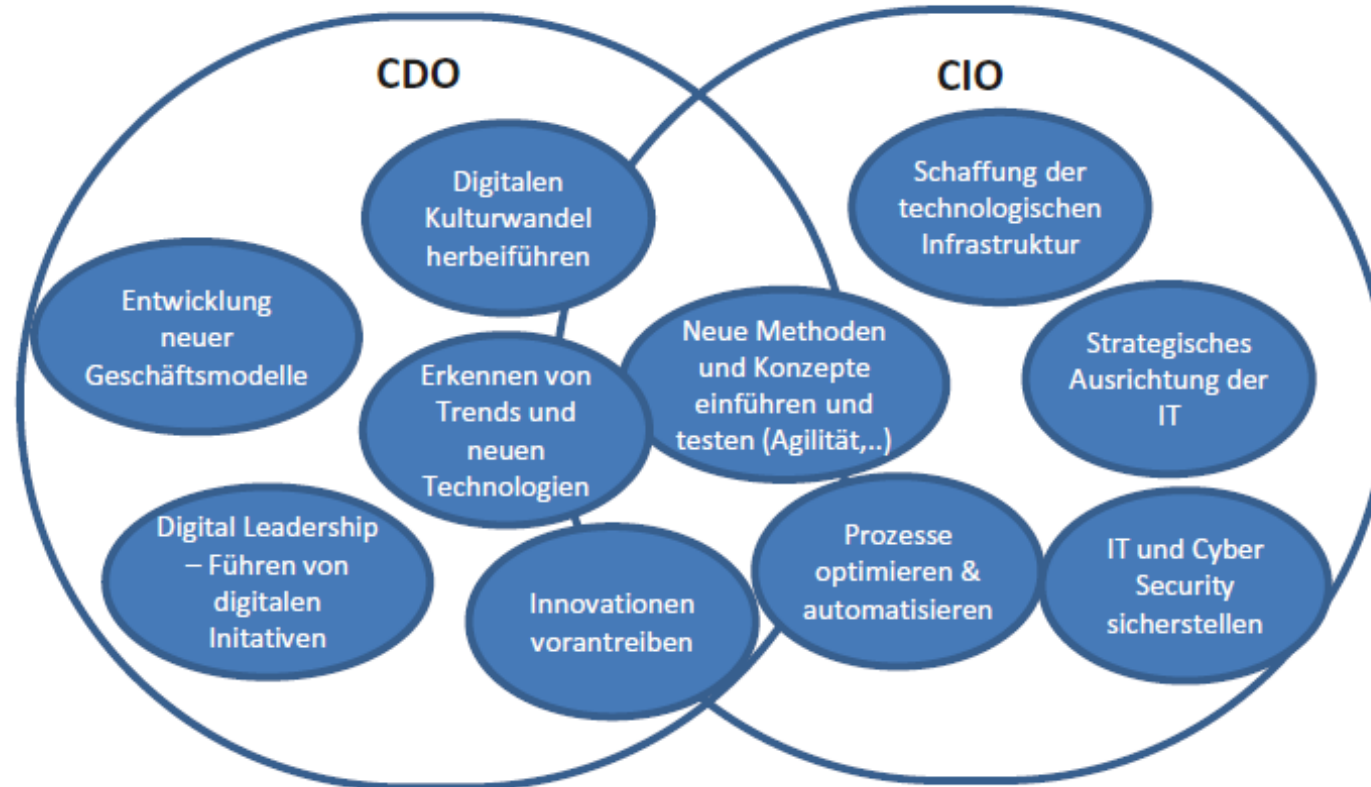


- Der CIO der Vergangenheit war nicht nur der technische Experte, er war auch eine Art Controller und managte alles, was mit IT zu tun hatte.
- Doch diese Rolle scheint sich mehr und mehr zu verändern.

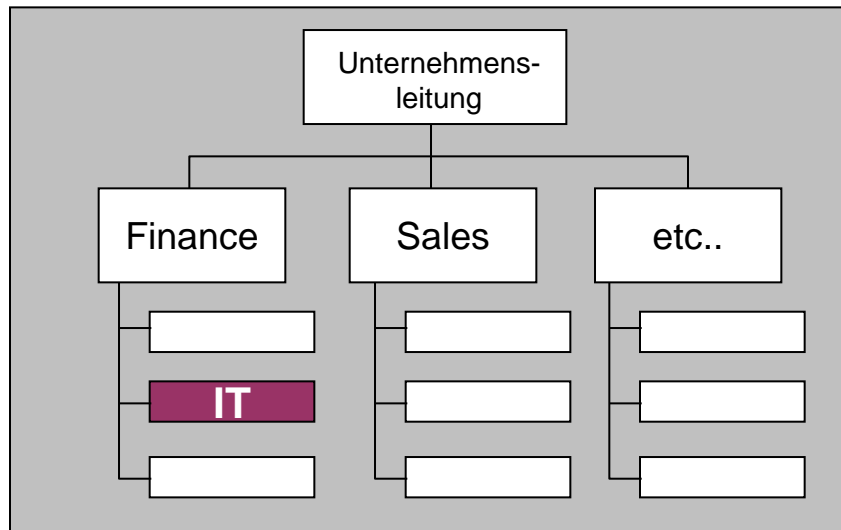
- CIO als „**Facilitator**“, also als **Moderator**, **Vermittler**
- Prozessbegleiter – kurz als „**Enabler**“ mit nicht neuen, aber immer schwieriger zu erfüllenden Herausforderungen
- Bei steigender Komplexität muss der CIO sich der Forderung nach mehr **Flexibilität** und gleichzeitiger **Effizienzsteigerung** stellen. Das lässt sich nicht mehr allein mit dem probaten Mittel "Standardisierung innerhalb der IT" lösen.
- CIO muss den **Mehrwert** und die Bedeutung neuer Technologien für das Gesamtunternehmen antizipieren und das Business verstehen und ernst nehmen.
 - optimalen Einsatz von Technologie
- Standards und Strukturen für **Datenintegration** mit den Fachbereichen so vereinbaren, dass unterschiedliche Technologien miteinander kommunizieren und gemeinsam auf Daten zugreifen können
- Standards für **Datensicherheit** definieren und umsetzen
- IT als **Serviceorganisation** zur Verfügung stellen.
 - Fähigkeit, genau die Services, die das Unternehmen zum Ausbau seiner Marktposition und damit seiner Wettbewerbsfähigkeit benötigt, kostengünstig und punktgenau liefern.
- Als **Innovator** neue Geschäftsfelder eröffnen.
- CIO als **CDO** für die **digitale Transformation**

Quelle: <http://www.cio.de/a/5-aufgaben-fuer-it-transformation,3101766>, Bild: <http://www.chiefdigitalofficer.net>

- Ist CDO eine eigenständige Rolle ?
- Benötigt man eine weitere Rolle „Chief Data Officer“?

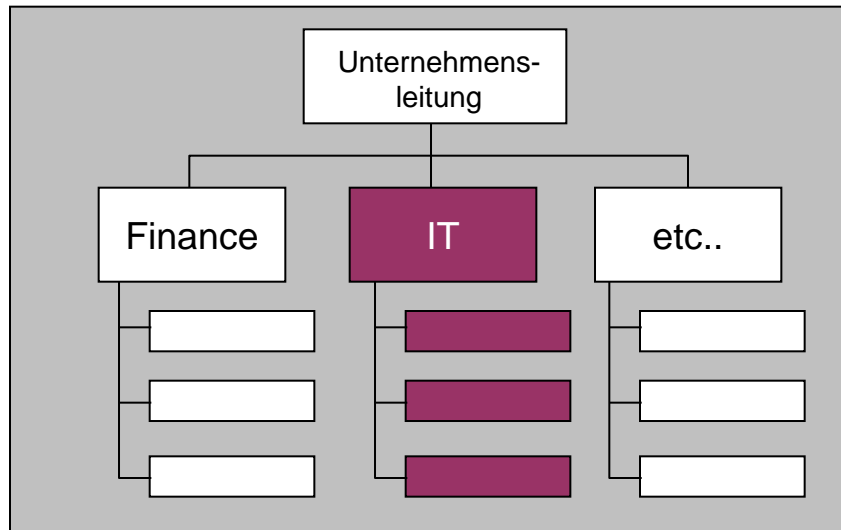


Quelle: Johanning, V.: Organisation und Führung der IT, Die neue Rolle der IT und des CIOs in der digitalen Transformation, 2020



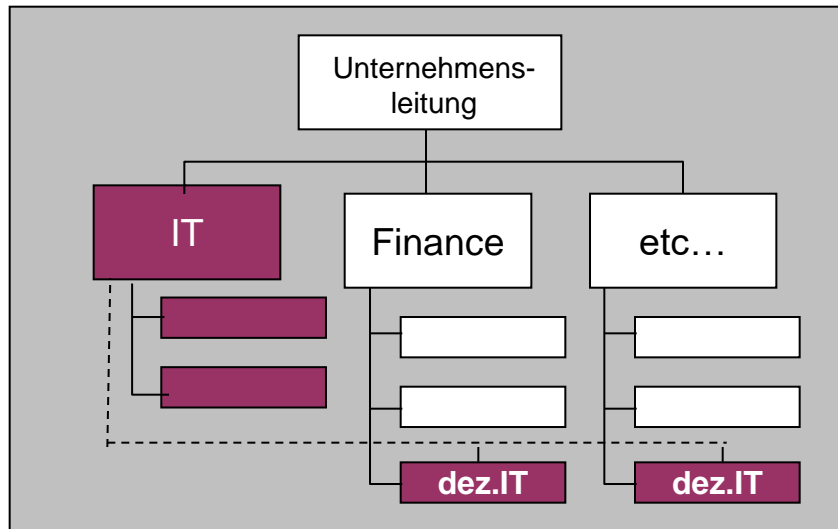
- IT-Bereich als Linieninstanz in einem Hauptressort
- Häufig historisch gewachsen (IT als Bestandteil des Ressorts Finanz- und Rechnungswesen)

Mertens/Knolmayer (1998); Hofmann/Schmidt (2010)



- IT-Bereich als eigenes Hauptressort

Mertens/Knolmayer (1998); Hofmann/Schmidt (2010)



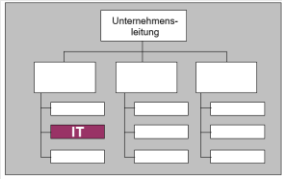
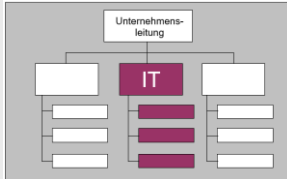
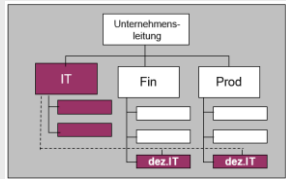
■ IT-Bereich in einer Matrixorganisation

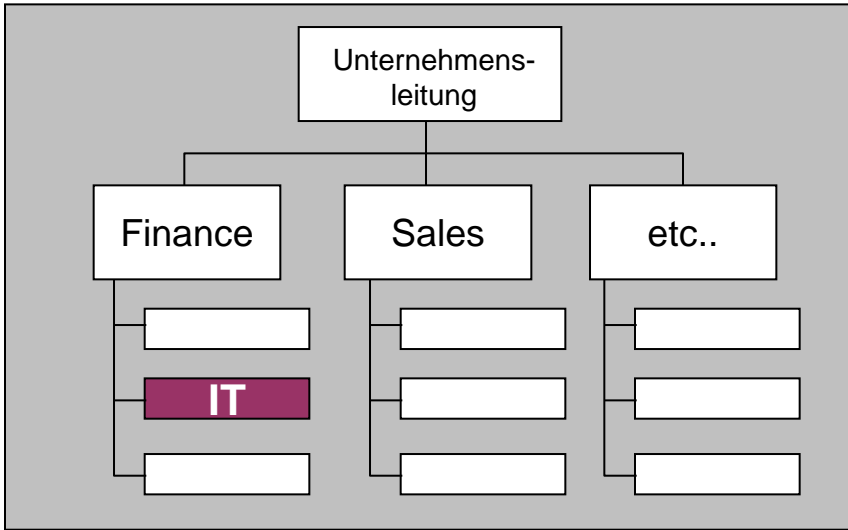
Disziplinarische Verantwortung _____
Fachliche Verantwortung - - - - -

Aufgabe:

1. Überlegen Sie sich Kriterien für einen strukturierten Vergleich der vorgestellten Varianten
2. Vergleichen Sie die drei Varianten mit Hilfe Ihres Kriterienkatalogs



	IT als Linieninstanz	IT als Hauptressort	Matrixorganisation
			

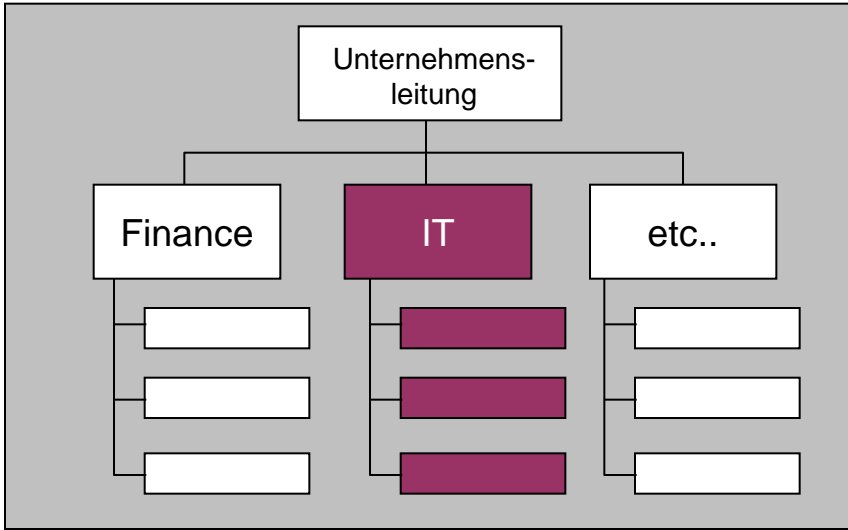


- IT-Bereich als Linieninstanz in einem Hauptressort
- Häufig historisch gewachsen (IT als Bestandteil des Ressorts Finanz- und Rechnungswesen)



Pro	Contra

Mertens/Knolmayer (1998); Hofmann/Schmidt (2010)

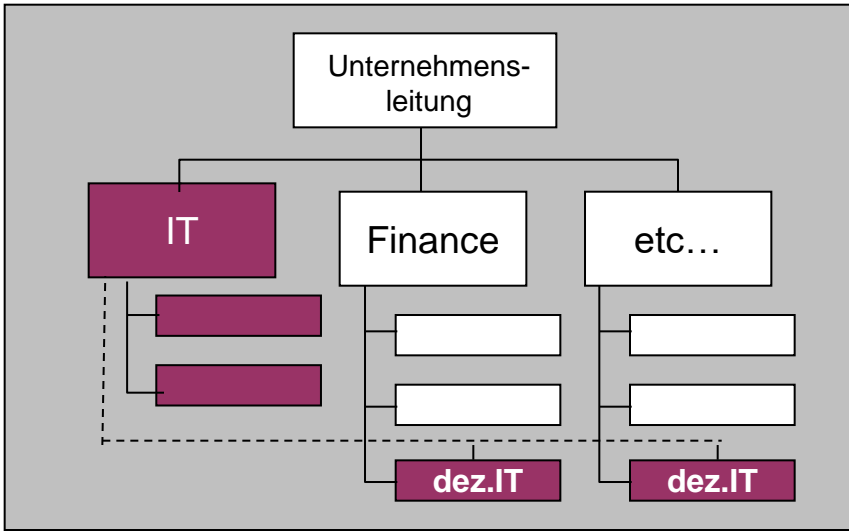


■ IT-Bereich als eigenes Hauptressort



Pro	Contra

Mertens/Knolmayer (1998); Hofmann/Schmidt (2010)



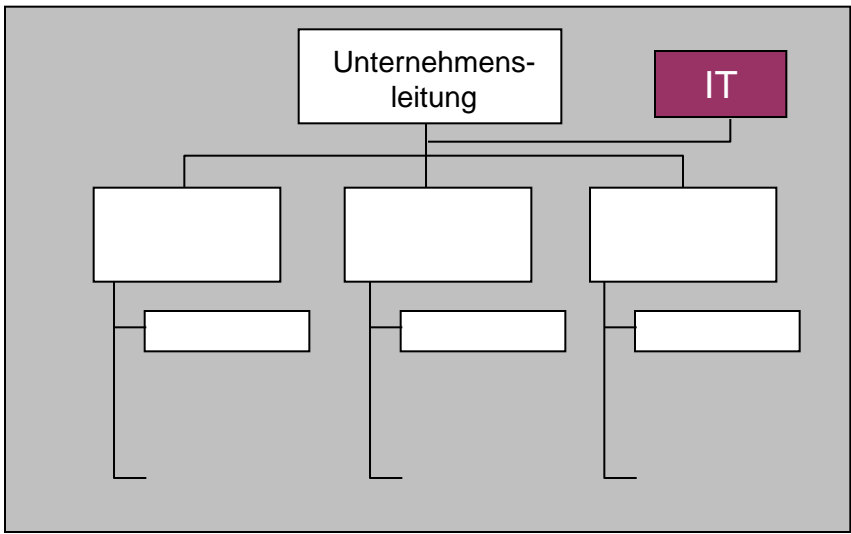
■ IT-Bereich in einer Matrixorganisation

Disziplinarische Verantwortung

Fachliche Verantwortung

Pro	Contra

Mertens/Knolmayer (1998); Hofmann/Schmidt (2010)



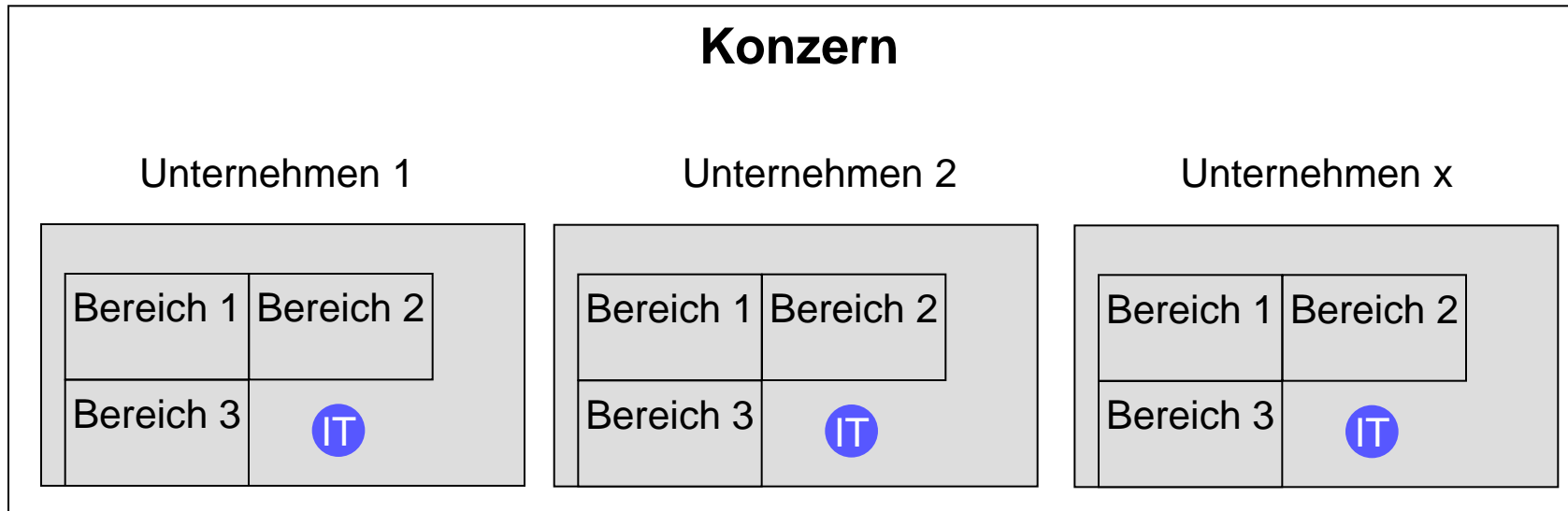
- IT-Bereich als Stabstelle
- Eignung insbes. für Unternehmen, die die IT ausgelagert haben (Koordinationsfunktion)



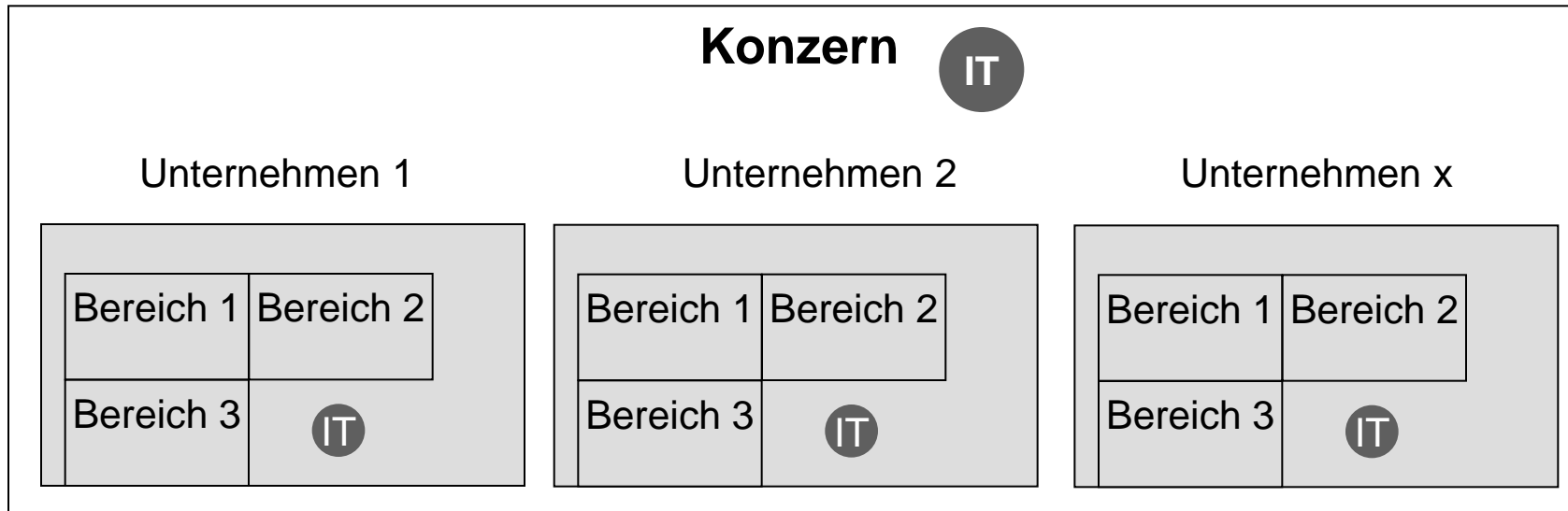
Pro	Contra

Mertens/Knolmayer (1998); Hofmann/Schmidt (2010)

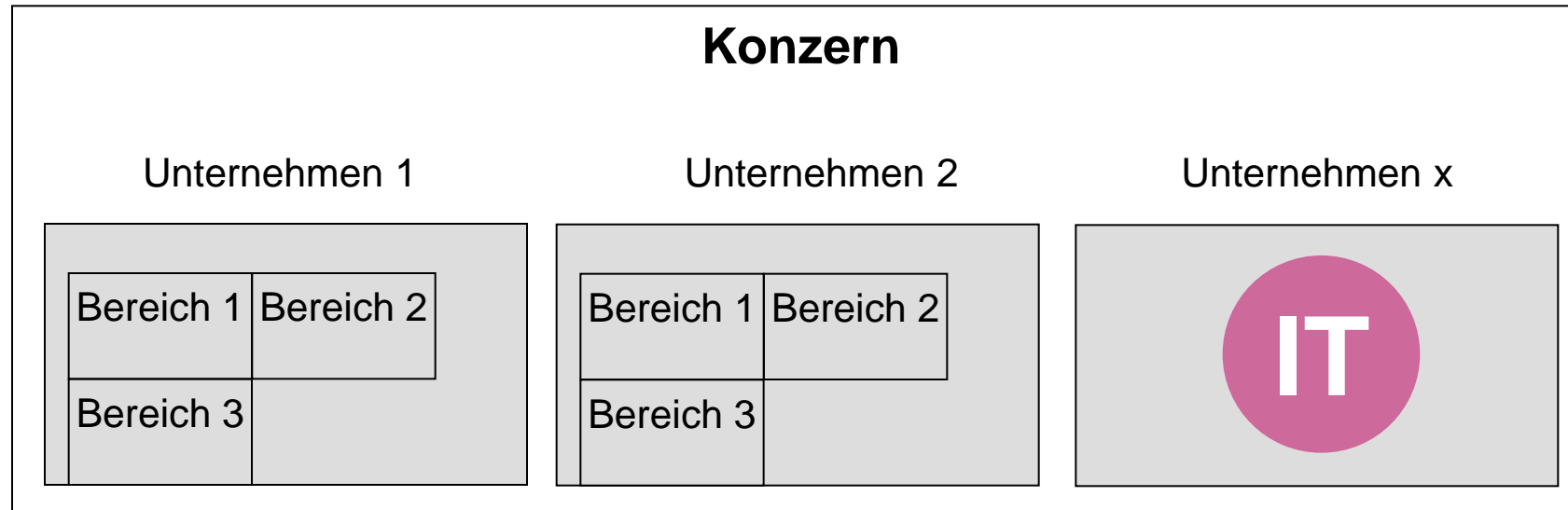
Dezentrale IT in jedem Unternehmen



Konzern mit zentraler IT-Koordination



Shared Service Center



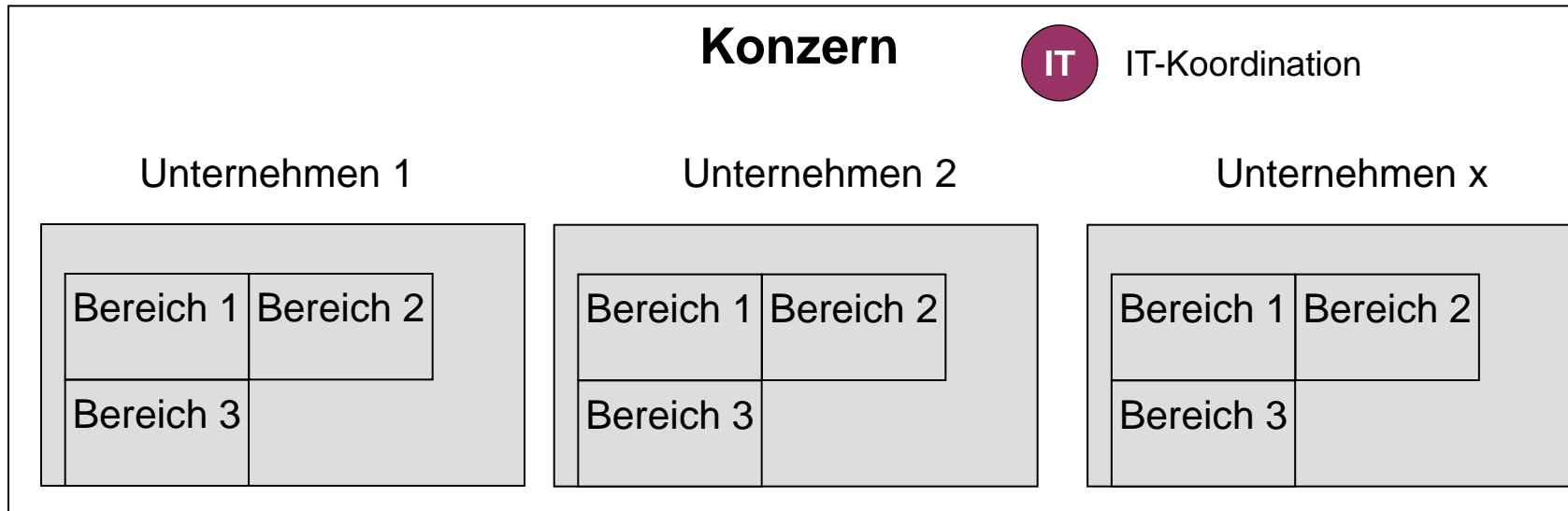
IT als „Exklusivanbieter“ im Konzern:

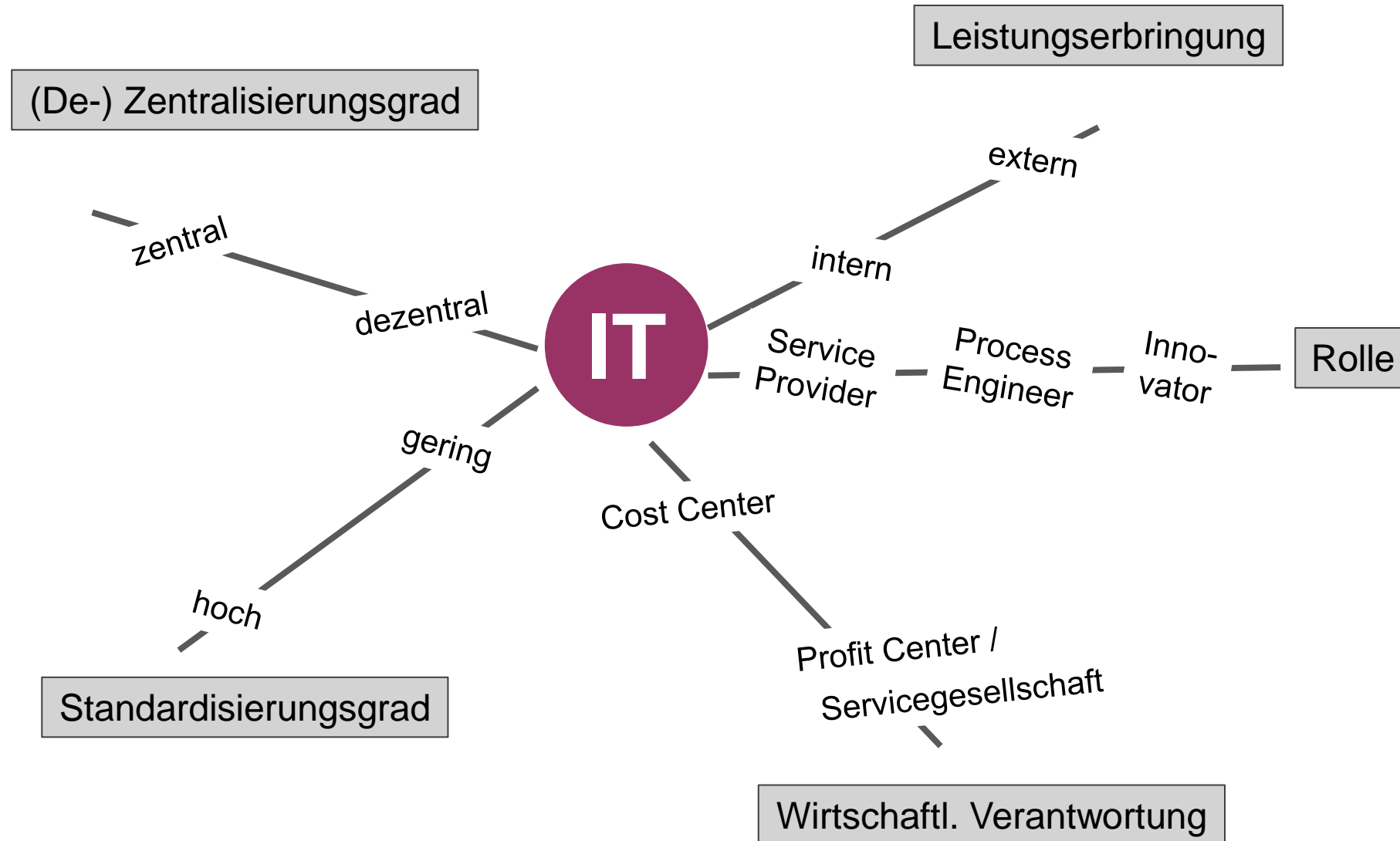
- Klar definierter Ansprechpartner
- Einhaltung von Compliance-Regeln
- Kontrolle durch Konzern

Konzerngesellschaften dürfen auch extern IT sourcen:

- Kostenvorteile durch externe Anbieter
- Schnelle Bereitstellung spezieller Services
- Fördert „marktgerechtes Verhalten“ der Unternehmens-IT

Outsourcing





Vorteile	Grenzen
<ul style="list-style-type: none">■ Bessere Reaktionsfähigkeit gegenüber Anwenderanforderungen■ geringere Kommunikationskosten■ Bessere Integration in das Tagesgeschäft■ Kosten/Nutzen der IT wird transparenter	<ul style="list-style-type: none">■ Höhere Gesamtkosten■ Höheres Risiko zukünftiger Inkompatibilität■ Grenzen der behandelbaren Komplexität■ Begrenzte Karriere für Spezialisten■ Ineffizienz durch Redundanz■ Mögliche Konflikte zwischen zentraler und dezentraler IT

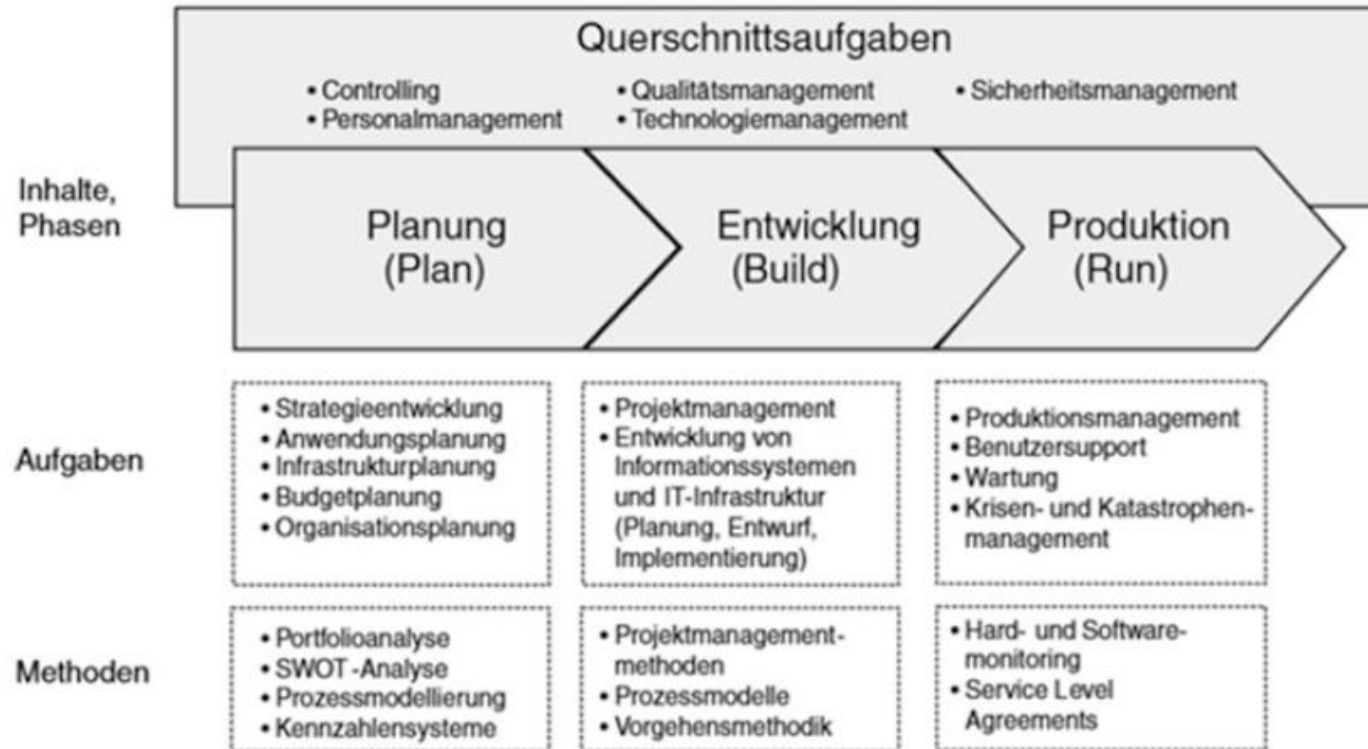
Vorteile	Grenzen
<ul style="list-style-type: none">■ Größere Kontrolle■ Effizientere Systementwicklung■ Kosteneinsparungsmöglichkeiten■ Komplexe Projekte sind möglich■ Standardisierung■ Spezialisten sind leichter zu finden	<ul style="list-style-type: none">■ Distanz zu den "Niederungen" des Geschäfts■ Weniger persönliche Betreuung■ Mögliche Ungleichbehandlung der Anwender■ Hohe Kommunikationskosten■ Höherer Formalismus■ Abnahme der Flexibilität

- Überblick
- IT-Strategie
- IT-Governance, Risikomanagement und Compliance
- IT-Organisation
 - Einbindung der IT in die Unternehmensorganisation
 - Organisation des IT-Bereichs
 - Einbindung der Kunden / Fachbereiche
- IT-Outsourcing
- IT-Servicemanagement

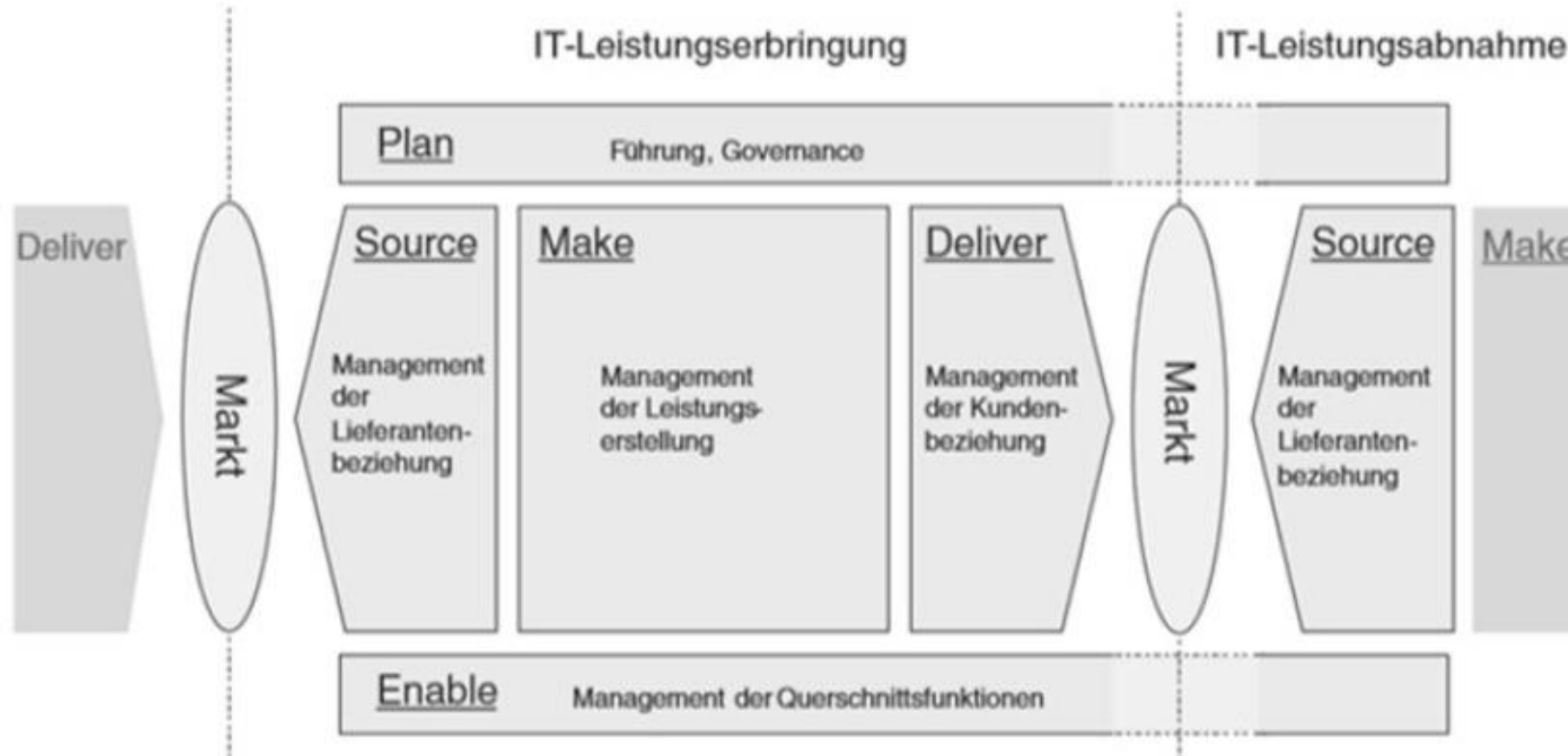
Einflussgrößen

- Unternehmenskultur, Organisationsgrundsätze
- Räumliche Verteilung des Unternehmens
- Historische Entwicklung des IT-Bereichs
- Größe des Unternehmens / des IT-Bereichs
- IT-Durchdringung des Unternehmens
- Anzahl und Art der IT-User
- Art und Umfang der IT-Aufgaben
- Dezentralisierungsgrad der IT
- Verwendetes ITSM-Framework

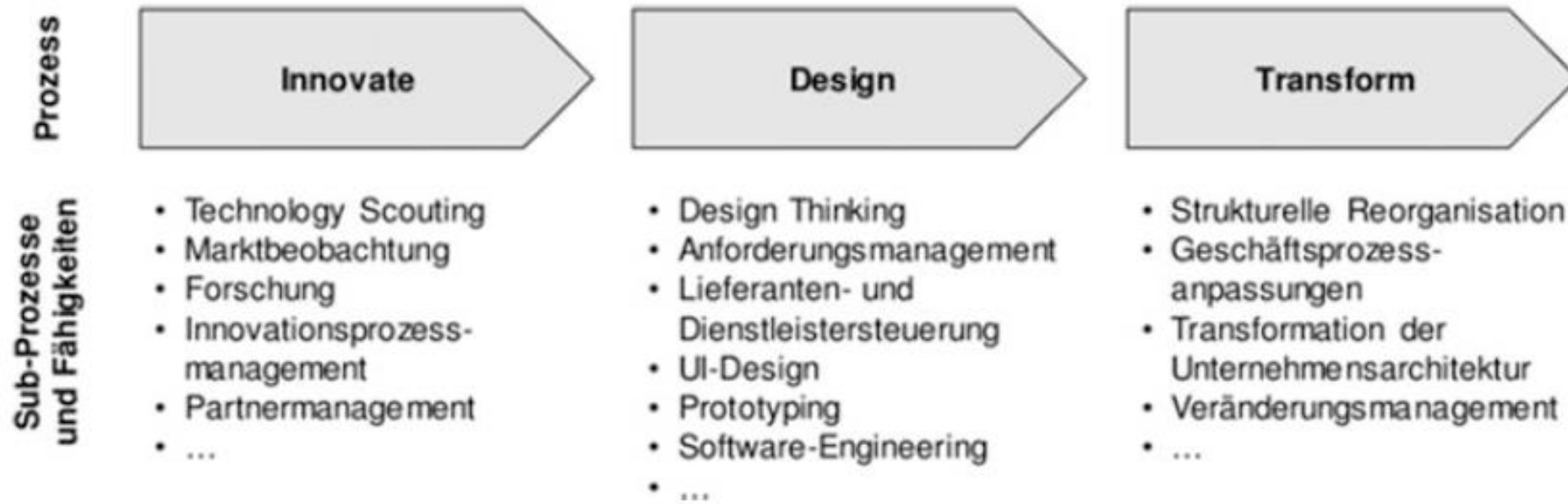
Quelle: Mertens, P.; Knolmayr, G: Organisation der Informationsverarbeitung



Quelle Johannig (2020)

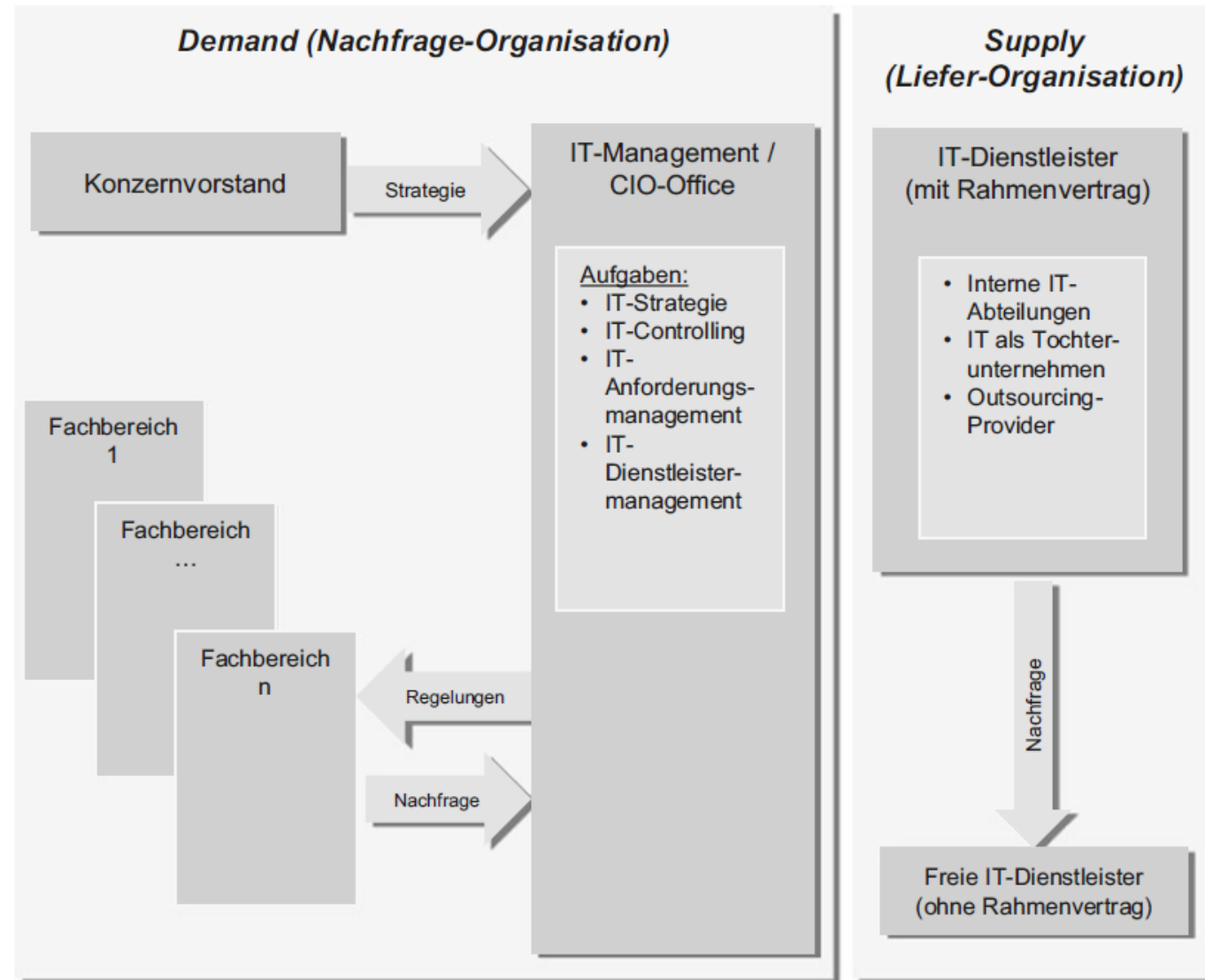


Quelle Johannig (2020), in Anlehnung an Zarnekow, Brenner

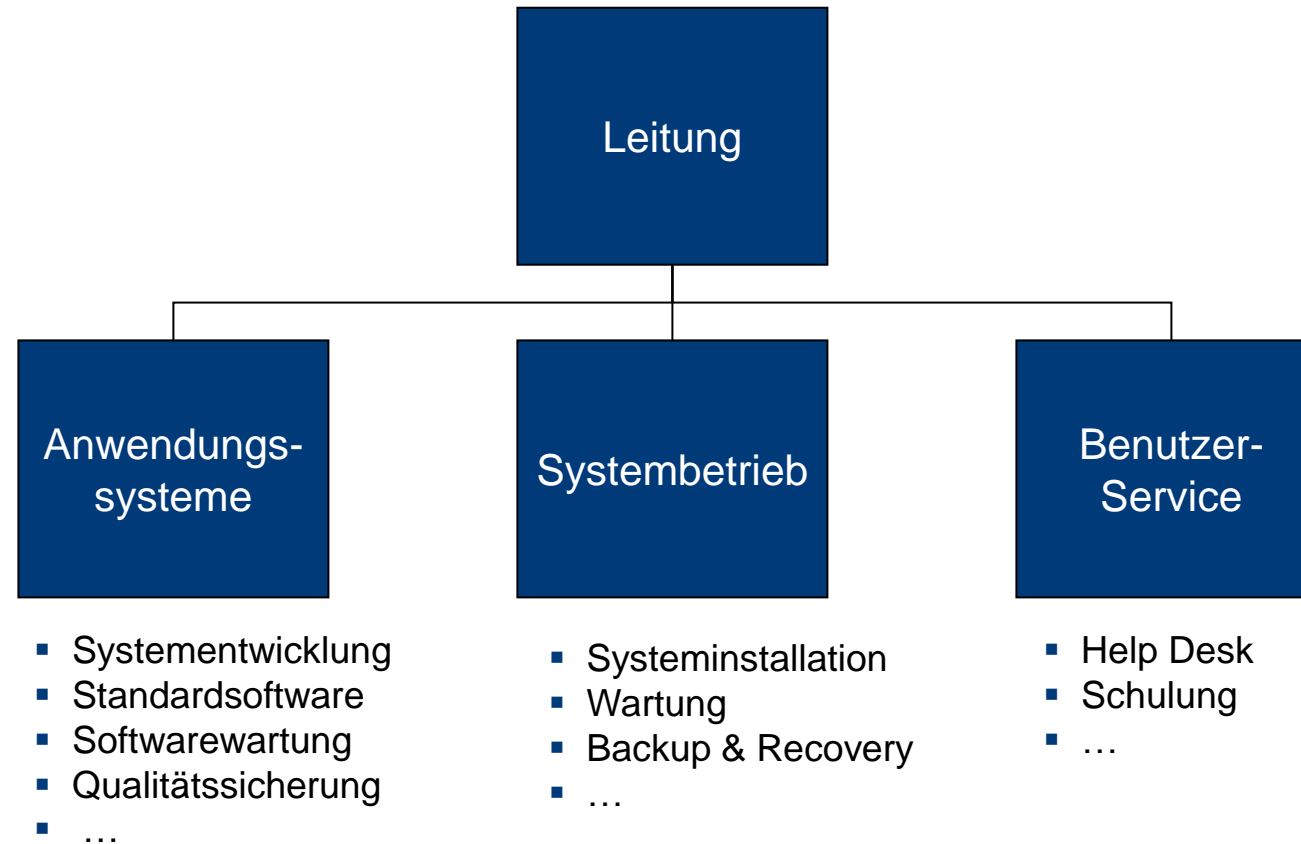


Quelle Johannig (2020), in Anlehnung an Ahlemann, Urbach

Aufteilung in „Demand“ und „Supply“



Quelle Johannig (2020)



Weitere mögliche Einheiten:

Datenmanagement

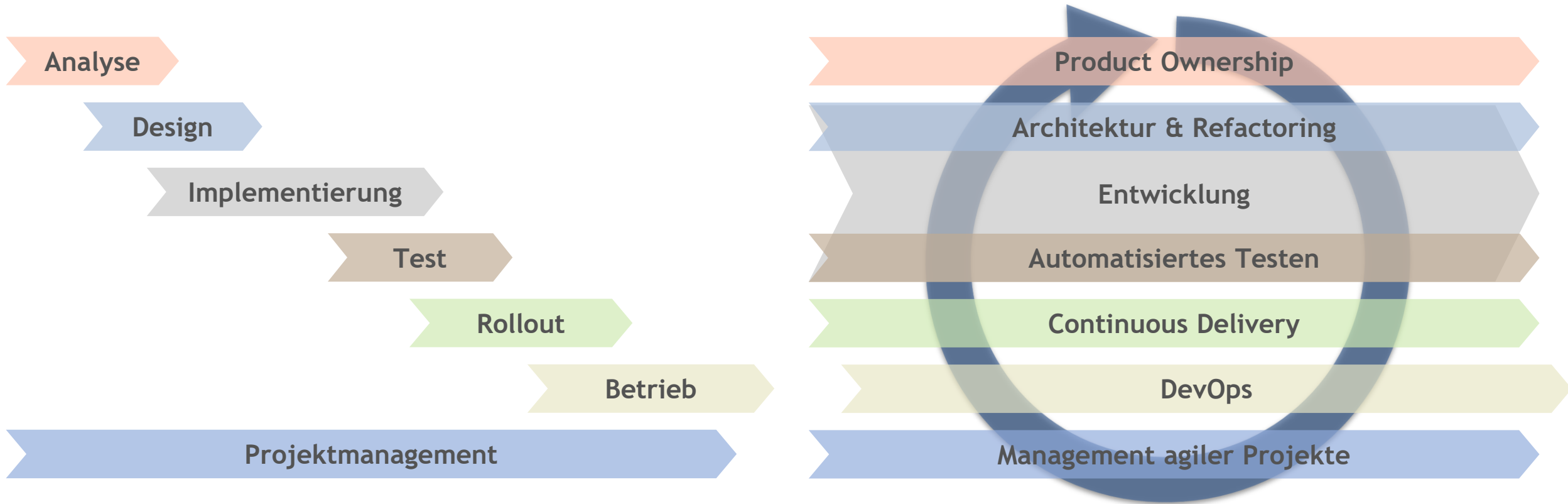
IT-Controlling

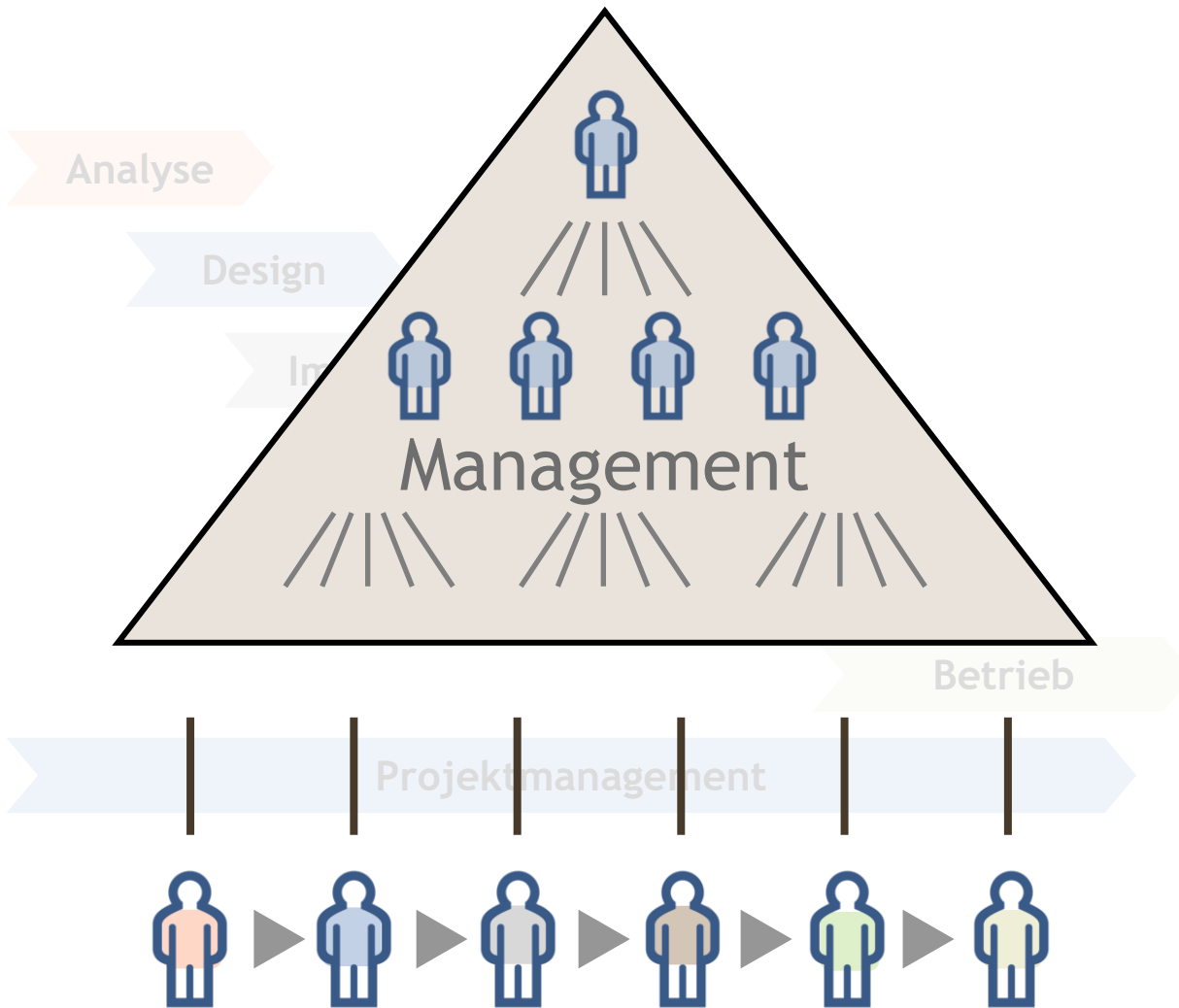
(Multi-) Projektmanagement

IT Standards

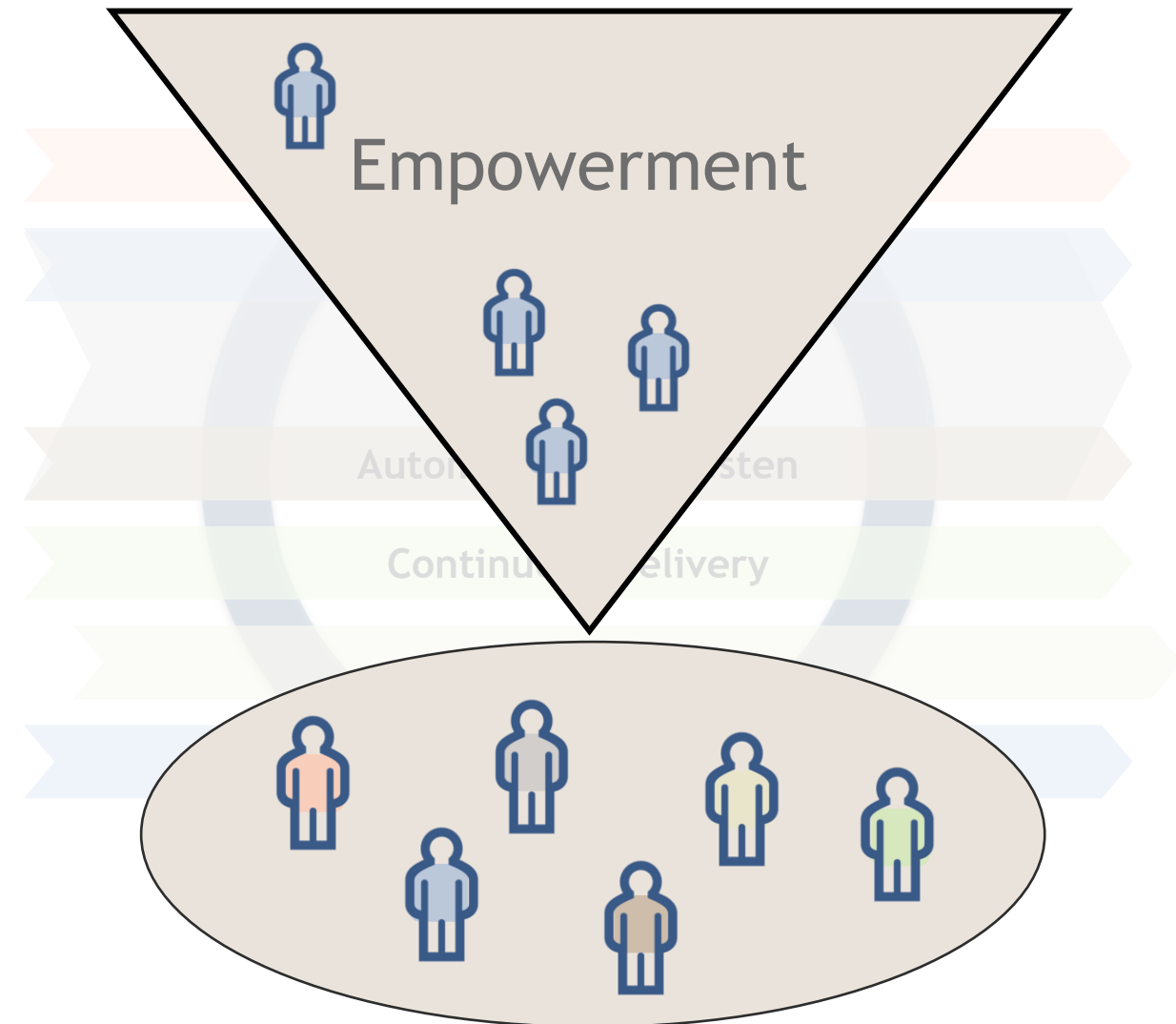
IT-Innovationen

Risk Mgmt. / Compliance

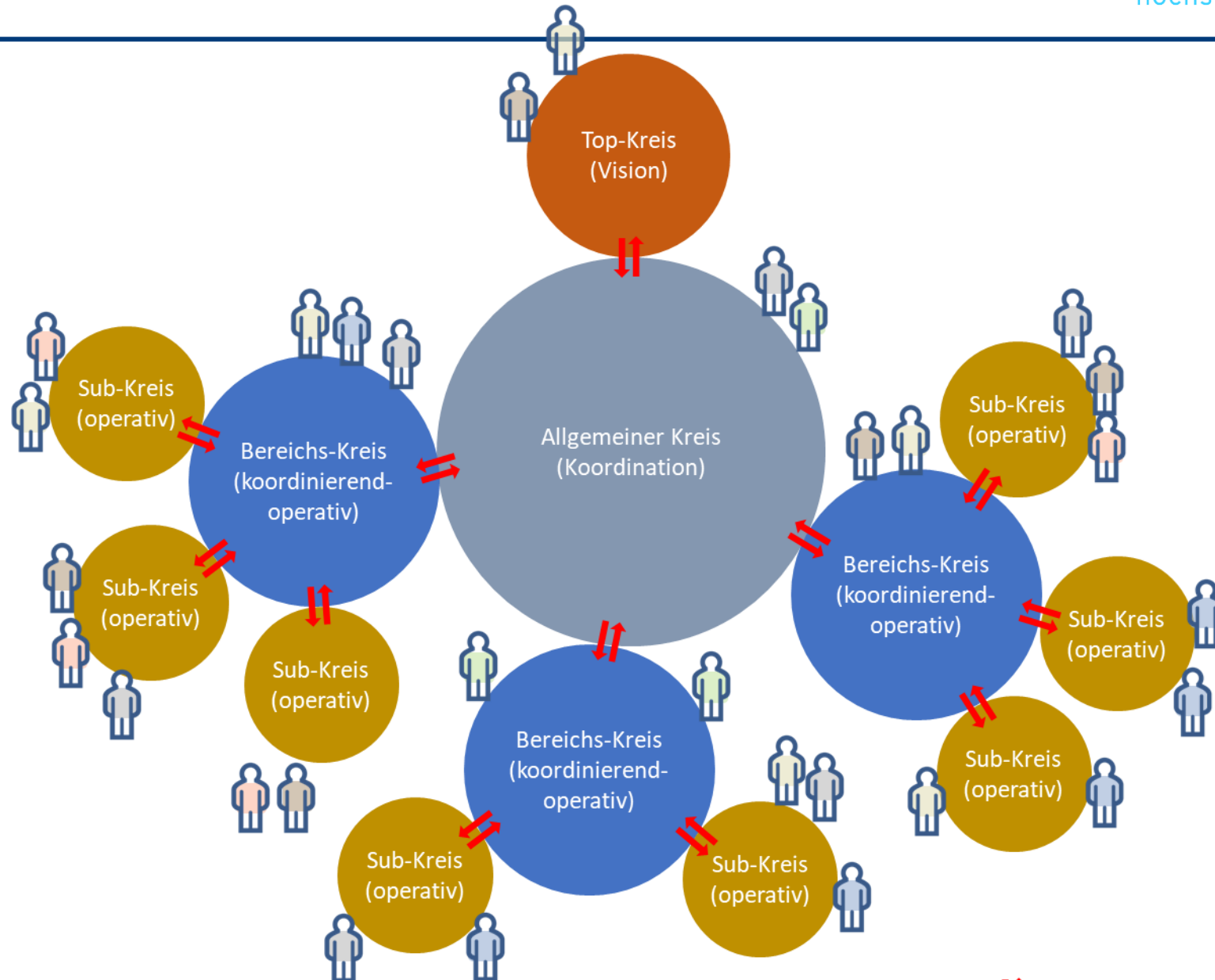




Prozessorientierte Organisation



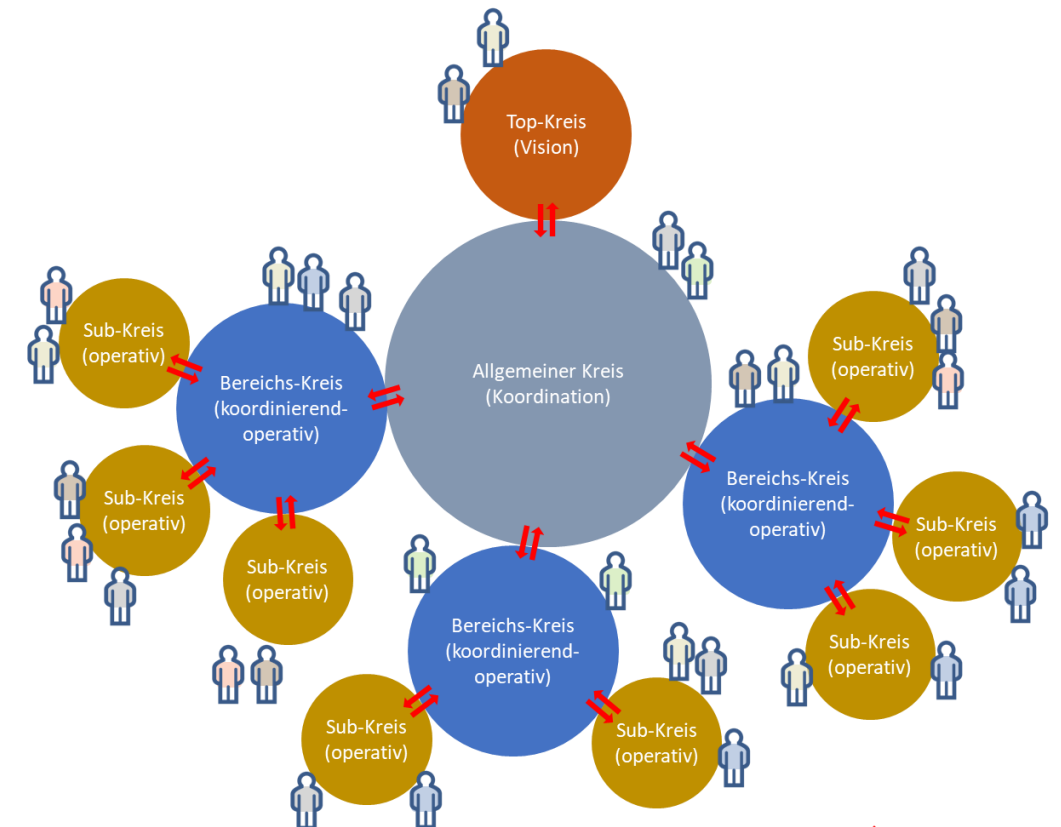
Cross-funktionales, selbstorganisiertes Team



 Doppelte Verknüpfung

Prinzipien:

- Befugnisse und Entscheidungen auf den äußeren Kreisen
- Robuste dezentrale Strukturen
- Autonome Teams mit Ergebnisverantwortung
- Partizipation, Transparenz und Informationsaustausch
- Doppelte Verknüpfung zwischen den Kreisen
(Je ein Delegierter in benachbarte Kreise)
- Rollenmodell in den Kreisen
(Moderator, Sekretär, Delegierte usw.)
- Konsent-Entscheidungen
- Gesprächsrunden
(Berücksichtigung aller Bedürfnisse und Feedback)



⇕ Doppelte Verknüpfung

Holacracy Constitution Version 5.0:

- Artikel 1: Organisationsstruktur

Rollen, Kreise, Sub-Kreise, Super-Kreise, Zweck „Governance“

- Artikel 2: Regeln der Zusammenarbeit

Transparenzpflicht, Verarbeitungspflicht, Beziehungsvereinbarungen

- Artikel 3: Taktische Treffen

Adhoc und regelmäßige Treffen, Anwesenheiten, Besprechungsprozess

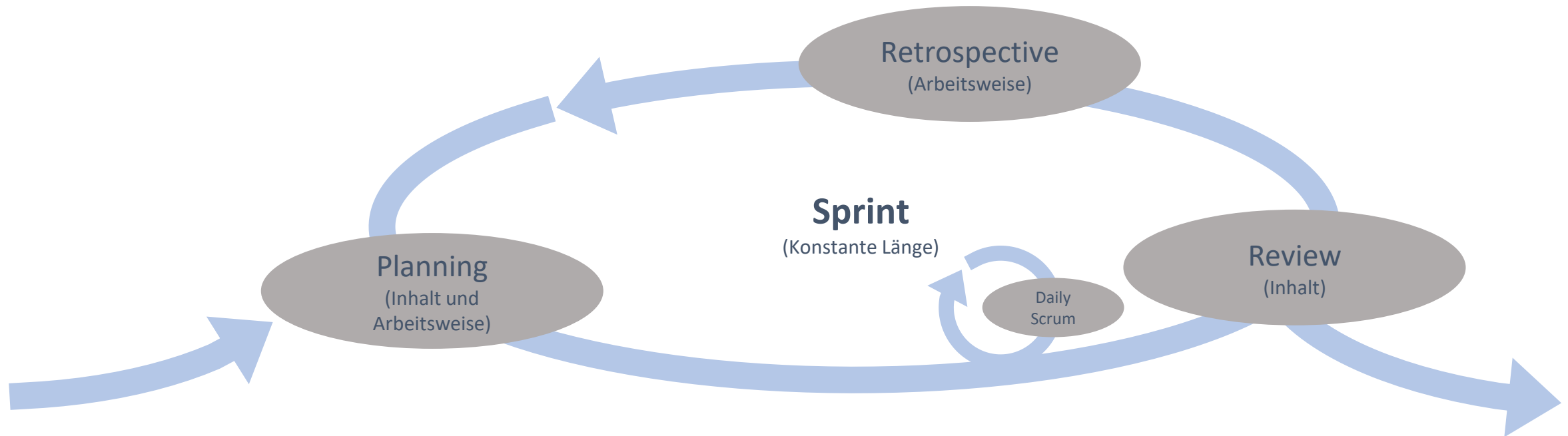
- Artikel 4: Verteilte Autorität

Constraints der Autorität, Eigeninitiative

- Artikel 5: Governance-Prozess

Prozess zur Änderung der Governance, Teilnehmer, Bereiche, Meetings

Holacracy Certification Program: www.holacracy.org



Product Owner

- Produkt-Verantwortung (wirtschaftlicher Nutzen)
- Produkteigenschaften (Product und Sprint Backlog)
- Eine Person, kein Komitee

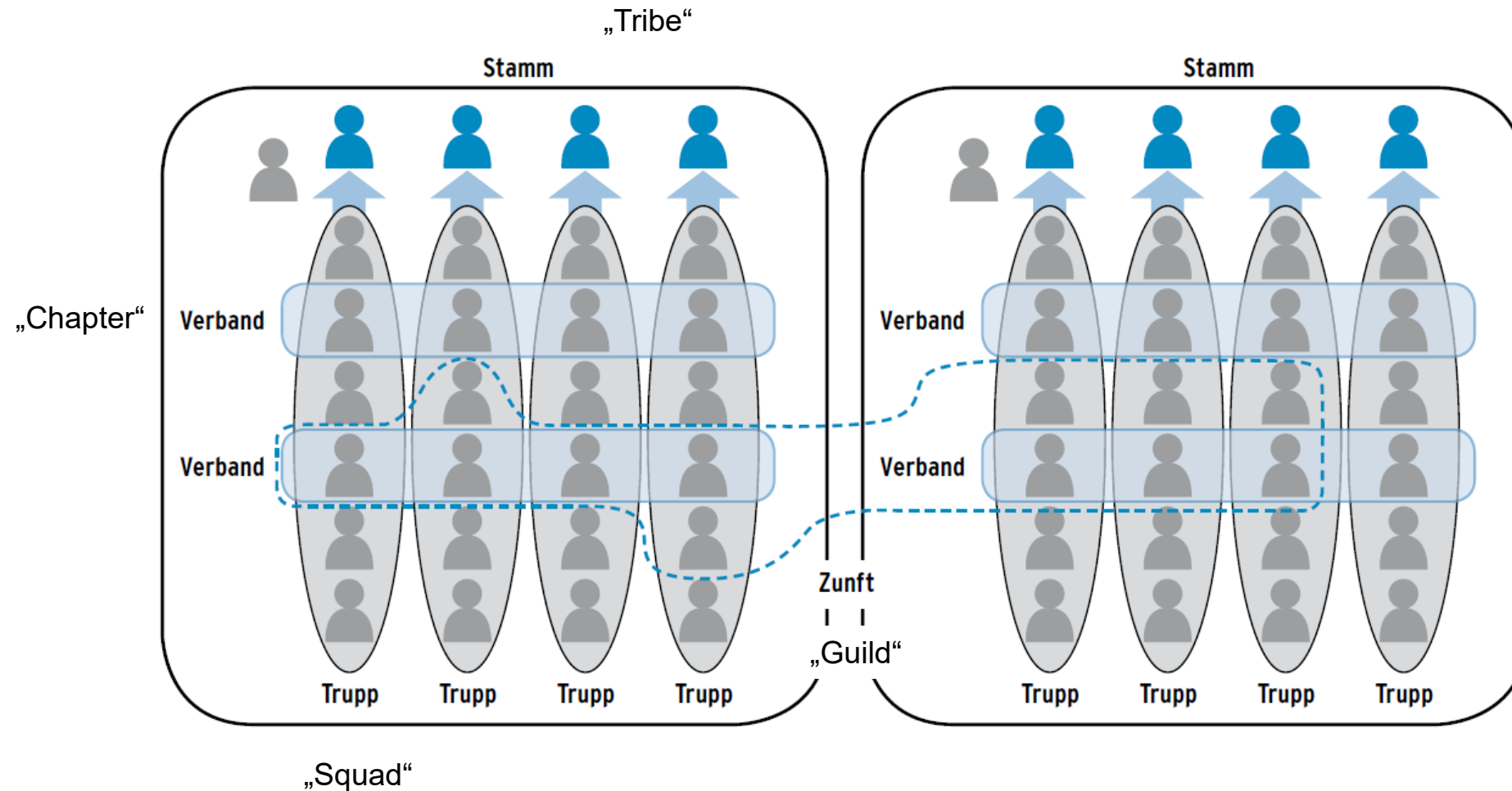
Entwicklungsteam

- Lieferung der Produktfunktionalitäten
- Verantwortung des vereinbarten Qualitätsstandards
- Organisiert sich selbst
- 3 – 9 Mitglieder

Scrum Master

- Verantwortlich, dass Scrum gelingt
- Überwacht die Einhaltung der Scrum-Regeln
- Moderiert Meetings
- Kümmt sich um die Behebung von Störungen und Hindernissen



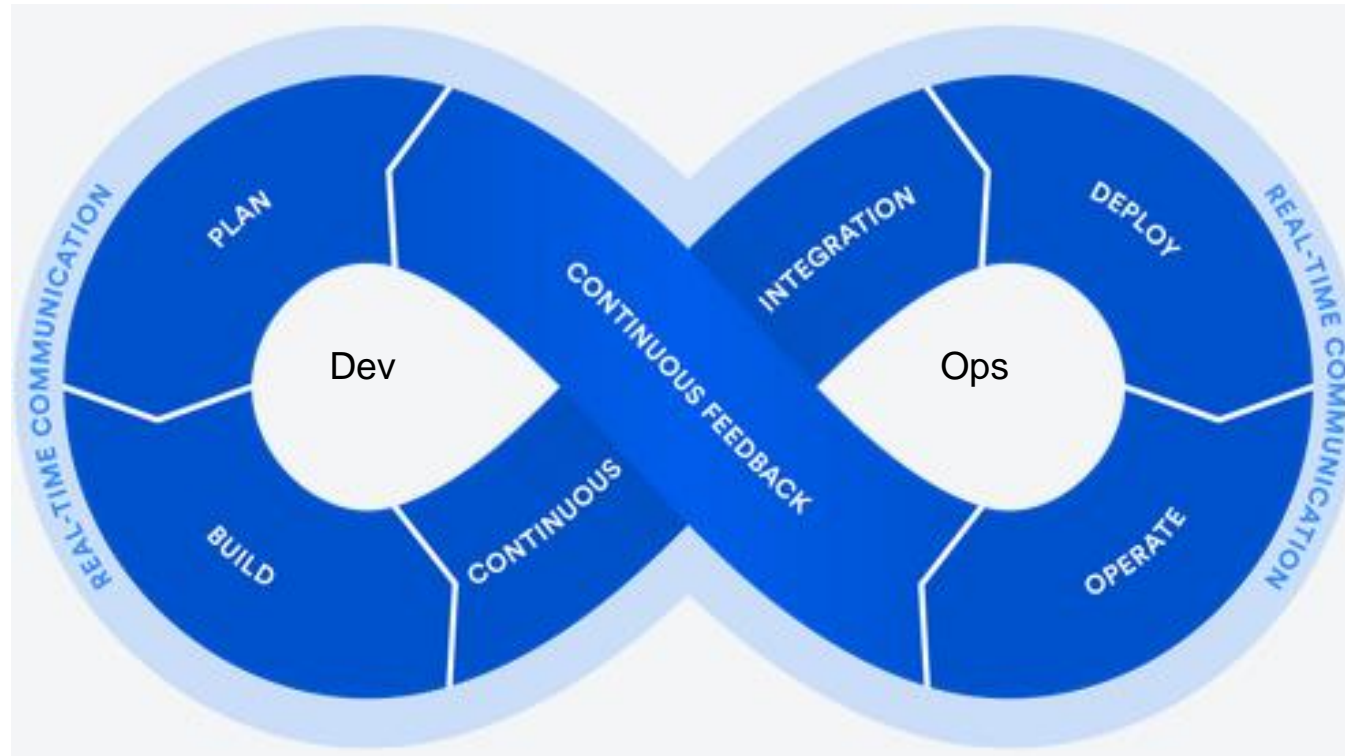


Quelle: Kniberg, H.; Ivarsson, A.: Stämme, Trupps, Verbände und Zünfte. Agiles Zusammenarbeiten beim Softwareunternehmen Spotify, OrganisationsEntwicklung Nr. 1/ 2015

- Arbeitskultur
- Festlegung der Richtung der Produktentwicklung (innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen)
- Hohe Autonomie der Squads
- Hoher Informalismus innerhalb des Unternehmens
- Freie Wahl der agilen Methoden und Praktiken in den Squads
- Standards (Praktiken und Tools) etablieren sich im Unternehmen durch vielfachen Einsatz in verschiedenen Squads

<https://engineering.atspotify.com/2014/03/27/spotify-engineering-culture-part-1/>

<https://engineering.atspotify.com/2014/09/20/spotify-engineering-culture-part-2/>



Quelle:
<https://www.atlassian.com/devops#>

- Unter DevOps versteht man diverse **Praktiken, Tools** und eine „**Kulturphilosophie**“, die die Prozesse zwischen Softwareentwicklungs- und IT-Teams automatisieren und integrieren
- Im Vordergrund stehen dabei Teambefähigung, teamübergreifende Kommunikation und Zusammenarbeit sowie Technologieautomatisierung
- Ein DevOps-Team besteht aus Entwickler- und IT-Operations-Teams, die **während des gesamten Produktlebens-zyklus zusammenarbeiten**, um die Geschwindigkeit und Qualität des Software-Deployments zu erhöhen



≡ **manager magazin**

Agiles Arbeiten in der Vorzeigebank ING

Der radikalste Laborversuch der deutschen Unternehmenswelt

Der Hype ums agile Arbeiten hat deutsche Unternehmen erfasst. Kaum eines vollzieht den Wandel so konsequent wie die ING. Doch selbst für die Vorzeigebank ist es ein schmerzhafter Kraftakt.

Von **Katharina Slodczyk**
14.11.2019, 08.00 Uhr

Das also soll die Zukunft sein. Die Büros gegenüber dem Frankfurter Messeturm hängen voll bunter Post-it-Zettel mit Statusmeldungen wie „to do“, „doing“ oder „done“. Morgens tritt man sich zum „Daily“ oder „Stand-up“, um über Fortschritte zu sprechen, alle zwei Wochen zur „Review“. **Statt Abteilungen und Teams gibt es jetzt überall „Squads“ und „Tribes“**, aus Projekt- und Teamleitern wurden „Product Owner“ und „Scrum Master“.

<https://www.manager-magazin.de/premium/agiles-arbeitenwie-radikal-nick-jue-die-bank-ing-umbaut-a-57b3b24d-b6e0-491a-8004-f01e2041691d>



Beweglicher, schneller, besser: Wir arbeiten agil

Alles dreht sich darum, dass unsere Kunden zufrieden sind. Ist ihnen etwas wichtig – dann uns erst recht! Darum arbeiten wir agil und reagieren noch schneller und flexibler. Aber was heißt das überhaupt?

Die meisten von uns arbeiten in kleinen Einheiten, die schnell funktionierende Resultate liefern. Dazu planen wir meistens in kurzfristigen Projektzyklen, sogenannten Sprints. Wir drehen dabei regelmäßige Korrekturschleifen und justieren permanent neu. So ersetzen wir klassische Projektpläne mit starren Vorgaben. Und sind zur ersten agilen Bank Deutschlands geworden. Unser agiles Arbeiten führt zu richtig guten Ergebnissen und das macht auch uns zufrieden – nicht nur unsere Kunden!

<https://www.ing.jobs/deutschland/warum-ing/agiles-arbeiten.htm>

„DIGITAL CAMPUS“

Die Commerzbank nimmt sich Spotify als Vorbild

VON HANNO MUSSLER · AKTUALISIERT AM 19.08.2018 · 13:45



Der Finanzkonzern baut seine Zentrale um. Künftig arbeiten IT- und Fachkräfte auf dem „Digital Campus“ in Teams. Den Abstieg aus dem Dax wird das allein nicht verhindern.

Der Vorstandsvorsitzende Martin Zielke nennt den digitalen Campus den „Motor“ oder auch das „Labor“ für die Digitalisierung der Commerzbank. Der Erfolg macht nun Schule. Jetzt sollen die auf dem Campus erprobten Arbeitsweisen auf die Zentrale ausgeweitet werden. Sobald die Betriebsräte zustimmen, wird es einen **großen Umbau der Betriebsabläufe in der Zentrale** geben. Als **Vorbild** für die „schnellere Lieferorganisation“ der Commerzbank gilt der Streamingdienst **Spotify**.

Wie viele junge Technologieunternehmen beherzigt Spotify zwei Dinge: IT ist heute so zentral, **dass es keinen Sinn ergibt, Fachabteilungen und IT getrennt zu halten**. In der Commerzbank ist es noch so, dass sich zum Beispiel die Exportfinanzierungsfachabteilung etwas Neues ausdenkt, daraufhin die IT-Abteilung um die Umsetzung bittet, dann etliche Schleifen zwischen den beiden Abteilungen gedreht werden, bis das neue Produkt- oder Dienstleistungsangebot steht.

Der Abstimmungsbedarf lässt sich, so die Erkenntnis des digitalen Campus, deutlich verringern, indem man **gemischte Teams aus Fach- und IT-Experten** bildet nach dem Motto: Alle drehen die Schraube gemeinsam. Und eine weitere Erkenntnis ist wichtig: Die IT-Experten sollten nicht nur einmalig Software entwickeln, sondern auch den dauerhaften Geschäftsbetrieb verantworten.

<https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/digitec/digital-campus-commerzbank-nimmt-sich-spotify-als-vorbild-15737992.html>

- Wie beurteilen Sie die Vor- und Nachteile multifunktionaler Teams aus Fach- und IT-Experten?
- Was heißt das für die zukünftige Rolle des Bereichs „Global IT“?



Vorteile	Nachteile

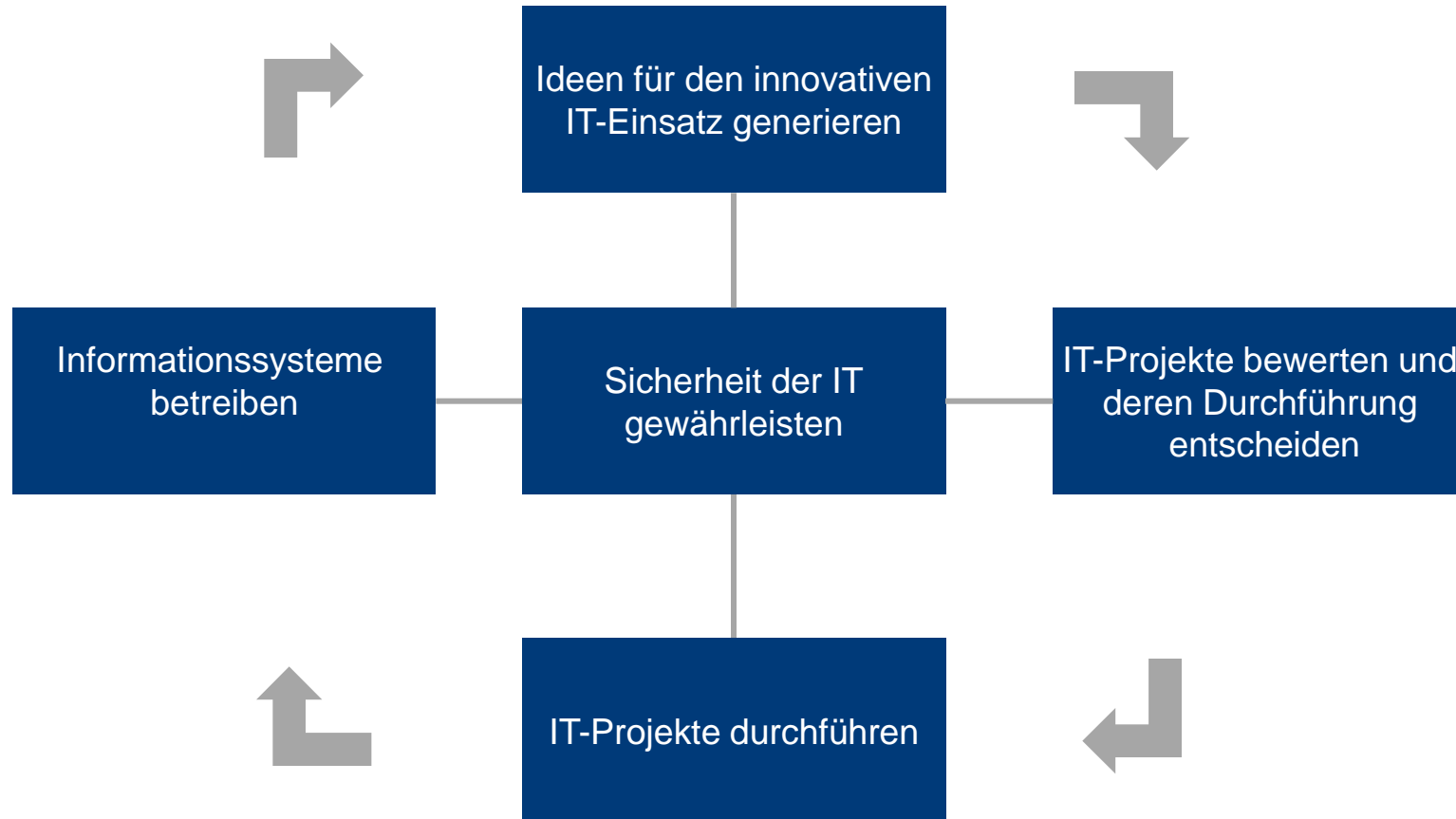
- Überblick
- IT-Strategie
- IT-Governance, Risikomanagement und Compliance
- IT-Organisation
 - Einbindung der IT in die Unternehmensorganisation
 - Organisation des IT-Bereichs
 - Einbindung der Kunden / Fachbereiche
- IT-Outsourcing
- IT-Servicemanagement

1. Was bedeutet der Begriff „Schatten-IT“ ?



2. Welche Ursachen / Entwicklungen führen in Unternehmen zu einer Schatten IT?

3. Welche Risiken sind damit verbunden?



Quelle: Pietsch/Martiny/Klotz: Strategisches Informationsmanagement

IT-Lenkungsausschuss, IT-Steering Committee

- Wahrnehmung der Aufgaben der IT Governance
- Festlegung der IT-Strategie
- Abstimmung IT-Budget
- Multiprojektmanagement, Projektpriorisierung, PMO
- Standardisierung von Verfahren und Technologien

Projektlenkungsgremium

- Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Kunden und Projektteam
- Definition von Projektziel und -aufgabe
- Genehmigung/ Kontrolle der Projektplanung/Meilensteine
- Prüfung/ Genehmigung der Phasenergebnisse / Statusberichte
- Unterstützung der Projektleitung bei Problemen
- Entscheidungen, die die Kompetenz der Projektleitung übersteigen

IT-Koordinator (Kundenseite) / Servicemanager (IT-Seite)

- Abstimmung fachlicher Anforderungen an die IT
- Aushandlung von Verträgen, Service-Level-Vereinbarungen
- Abstimmung des Inhaltes / Umfangs von IT-Leistungen
- Preisverhandlungen



Zunehmende Digitalisierung,
Schatten-IT,
Cloud-Services, etc.

erfordern

neue / veränderte Rollen
und neue Aufgabenverteilung
zwischen IT und Fachbereich

- Überblick
- IT-Strategie
- IT-Governance, Risikomanagement und Compliance
- IT-Organisation
- IT-Outsourcing
 - Motivation
 - Varianten
 - Prozess
- IT-Servicemanagement