

Eine wissenschaftliche Studie zu Erfolgsfaktoren des Geschäftsprozessmanagements der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, der Hochschule Koblenz sowie der Wirtschaftsuniversität Wien haben ergeben, dass die Relevanz aktueller Themen sich stark auf Geschäftsmodelle in den Unternehmen auswirkt. Mit knapp 83 % weist die Digitalisierung eine hohe Zustimmung bei den Teilnehmern auf (Gadatsch et al. 2016, S. 76). Vor einer Digitalisierung der Prozesse muss daher die Strategie geklärt werden, weil Digitalisierung eng mit Geschäftsmodellen und diese wiederum mit Geschäftsprozessen vernetzt sind. Leider sind die vermeintlich „technischen“ Themen der Digitalisierung noch nicht durchgängig zur Chefsache geworden (vgl. Lixenfeld 2016). Es ist nicht notwendig eine „Digitalisierungsstrategie“ zu entwerfen, aber die Unternehmensleitung sollte die „Digitalisierung“ als „Chefsache“ betrachten und mit interdisziplinären Teams vorantreiben (vgl. Lixenfeld 2016). Das heißt, dass die Digitalisierung Teil der allgemeinen Geschäftsstrategie sein muss. Prozessmanager müssen die Digitalisierung nicht als Technologie, sondern als Querschnittstrend begreifen, der für die Prozessveränderung innovativ genutzt werden kann (Gadatsch 2016, S. 64).

Die Digitalisierung erfordert neue organisatorische Konzepte, da traditionelle Organisationsformen nicht auf agile Veränderungsprozesse ausgerichtet sind, sondern eher stabile langfristig planbare Prozesse unterstützen. Nach einer Studie des World Economic Forum (2016) gehen durch Zukunftstechnologien bis 2020 weltweit nicht nur 7,1 Mio. Arbeitsplätze (davon 5,1 Mio. Routinetätigkeiten im Büroumfeld) verloren, sondern es entstehen auch neue Arbeitsplätzen mit völlig anderen Anforderungen in Bereichen wie Engineering, Mathematik und IT. Demnach werden auch Tätigkeiten im Vertrieb komplexer, da die Produkte immer erklärungsbedürftiger werden. Zudem wird in Zukunft die klassische Hierarchie an Bedeutung verlieren. Scheer (2016, S. 58) geht davon aus, dass die

Welt „flach“ wird, d. h. die Hierarchien abgebaut werden. Die Kommunikationsprozesse laufen weitgehend unter Umgehung der Führungskräfte ab, zwischen Menschen auf der operativen Ebene (Sachbearbeiter im Unternehmen A mit Projektmanager im Unternehmen B), Menschen und Maschinen (Mensch bestellt ein Taxi per App) sowie Maschinen und Maschinen (Transportbehälter meldet dem Dispositionssystem, dass er leer ist). Dies erfordert eine Intensivierung der Prozessdokumentation, da diese das organisatorische „Gedächtnis“ des Unternehmens darstellt (vgl. Scheer 2016, S. 59).

IT-Organisation „bimodal“ anpassen

Die Digitalisierung hat im Bereich der IT-Organisation längst zu starken Veränderungen geführt wenngleich noch einige Fragen erneut zur Disposition stehen. Im Grunde genommen dreht sich die Diskussion um die Fragen, ob die klassischen IT-orientierten Rollen ausgedient haben. Brauchen wir also noch einen IT-Leiter, einen Chief Information Officer oder einen Chief Process Officer?

War der primäre Fokus des klassischen IT-Leiters (Leiter der betrieblichen Datenverarbeitung) noch die Bereitstellung von technischen Ressourcen, hat sich der CIO (Leiter des betrieblichen Informationsmanagements) zum ganzheitlichen Dienstleister entwickelt, der den Anwender über den gesamten Lebenszyklus von Informationssystemen hinweg begleitet.

Der CIO steht nach Meinung der Analystin Nicole Dufft vom Marktforschungsunternehmen PAC auch weiter als Gesamtverantwortlicher im Unternehmen für die Koordination der Digitalisierung in der Verantwortung, muss aber mit den Betroffenen eine übergreifende Strategie entwickeln (vgl. Buxton 2015).

Eine weitere Frage, die in der jüngeren Vergangenheit aufgeworfen wurde ist, ob ein Unternehmen einen CDO (Chief Digital Officer) benötigt oder ob der „klassische“ CIO diese Rolle mit übernehmen kann. Dahinter steht die Diskussion der zwei Geschwindigkeiten in der IT-Organisation von Unternehmen (Slow IT vs. Fast IT), welche vom Analystenhaus Gartner angestoßen wurde und als „*bimodale IT*“ bezeichnet wird (vgl. Gartner 2015).

CEOs haben demnach erkannt, dass die Kundenanforderungen eine immer höhere „Taktrate“ haben, als sie die interne IT realisieren kann. Daher erwägen sie eine Trennung der IT-Rollen in eine Slow IT (klassische IT) und eine Fast IT (kundenorientierte und kommunikative Prozesse). Eine mögliche Lösung besteht in der Rollentrennung. Der CIO ist verantwortlich für das „Brot- und Buttergeschäft“, d. h. die hoch standardisierten IT-Prozesse für Operations, HR, Finance etc. Der *Chief Digital Officer (CDO)* ist verantwortlich für Prozesse mit schnell veränderlichen Anforderungen, insbesondere in Bereichen wie Kundenmanagement, Kommunikation (intern/extern) und Social Media.

Die Unterschiede der beiden Rollen sind in Tab. 2.1 dargestellt.

Die Frage der organisatorischen Ausgestaltung zweiter IT-affiner Rollen im Unternehmen (CIO, CDO) ist noch offen. Denkbar sind die in Abb. 2.1 dargestellten Basis-Szenarien (vgl. Baur 2014, S. 187).

Ansatz 1: CIO und CDO sind gleichberechtigt

Beide Positionen sind dem Chief Executive Officer (CEO) gleichrangig unterstellt. Die Aufgaben müssen in diesem Fall bestmöglich abgegrenzt werden, denn nicht alles was IT ist, gehört zum CIO-Bereich. Konflikte sind daher zu erwarten. Zudem gibt es ein Imageproblem für die Mitarbeiter im CIO Bereich, da

Tab. 2.1 Slow IT versus Fast IT

	Slow IT	Fast IT
Rolle	CIO	CDO
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung stabiler und längerfristig genutzter Unternehmensprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung sich schnell wandelnder Unternehmensprozesse
Themen	<ul style="list-style-type: none"> • ERP, Data Warehouse/Business Intelligence, Interne Logistik, Human Resources, Finanzen, Controlling, • Arbeitsplatzmanagement/E-Mail 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenmanagement & Kundenlogistik • Social Media Einsatz • Interne/Externe Kommunikation
Arbeitsweise	<ul style="list-style-type: none"> • Traditionell und sequenziell • Wichtig sind die Zuverlässigkeit und Sicherheit der Applikationen in Entwicklung und im Betrieb 	<ul style="list-style-type: none"> • Experimentell und nichtlinear • Wichtig sind Flexibilität und Geschwindigkeit der Entwicklung und Nutzung
IT-Governance	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung stabiler Systeme, d. h. Dauerhaftigkeit geht vor Tempo • Einsatz bewährter Standards • Schutz vor Angriffen 	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung sicherer Kommunikation • Schnelligkeit geht vor Dauerhaftigkeit
Methoden	<ul style="list-style-type: none"> • Klassisches Projekt- und Prozessmanagement und Software-Engineering • Projektstrukturplan, GANTT-Diagramm • Wasserfallmodell, V-Modell • Prozessmodellierung (eEPK, BPMN) 	<ul style="list-style-type: none"> • Agile Methoden des Projekt- und Prozessmanagements und Software-Engineering • Spiralmodell (Prototyping) • Scrum (User-Story, Taskboard, Produkt-Backlog, Sprint-Backlog)

Gegenüberstellung der Konzepte „Slow IT“ und „Fast IT“ im Kontext der Rollenausprägung

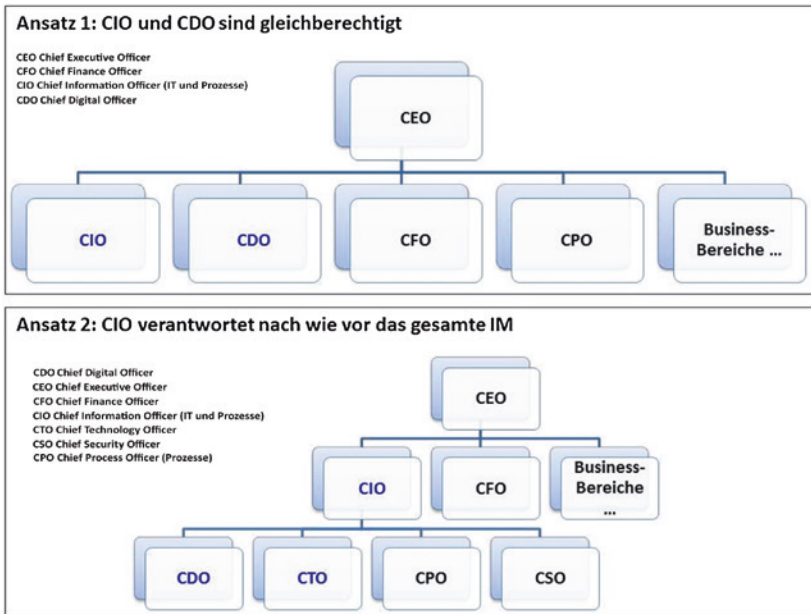


Abb. 2.1 Organisationsformen für Fast IT und Slow IT. (Arnd Baur, IT-Turnaround, Managementleitfaden zur Restrukturierung der IT, München, 2014, S. 187)

sie für „alte Software“ verantwortlich sind und der CDO-Bereich die „schickeren Themen“ betreut. Allerdings bietet dieser Ansatz dem CDO weitgehend flexible Arbeitsmöglichkeiten und der CIO wird nicht permanent mit Anfragen nach schnell zu entwickelnden Applikationen konfrontiert.

Ansatz 2: CIO verantwortet nach wie vor das gesamte Informationsmanagement

Bei diesem Modell liegt die gesamte Verantwortung für das Informationsmanagement (IM) wie bisher in einer Hand. Die Fast IT-Organisation (CDO) ist Teil der klassischen CIO-Organisation. Bei dem Modell können Ressourcen flexibler zugeordnet werden und die Nachteile des vorigen Ansatzes entfallen. Hierbei kommt es aber darauf an, eine gute Balance zu finden zwischen stabiler Backoffice-IT und den schnell zu realisierenden Themen.

IT-Sicherheit

Digitalisierung der Geschäftsprozesse und
Informationssicherheit

Gadatsch, A.; Mangiapane, M.

2017, X, 49 S. 13 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-17712-6