

# Zwischen Plan und Chaos der Organisationsentwicklung in der IT

Strategische Planung organisatorischer Veränderungen in der IT ist notwendig und nicht aufwändig

Ihr Ansprechpartner



**Markus Bonk**

Managing Consultant  
IT-Organisations- und  
Veränderungsmanagement

[markus.bonk@hisolutions.com](mailto:markus.bonk@hisolutions.com)

*IT-Organisation*

*IT-Prozesse*

*Prozessoptimierung*

*IT-Management*

*Strategie*

*Roadmap Planung*

*Budget*

*Veränderungsmanagement*

*Change*

**Das ist so eine Sache mit den organisatorischen Veränderungsmaßnahmen in der IT. Erkennen wir immer das Notwendige? Stoßen wir hier immer das Wichtige an? Und setzen wir die Maßnahmen dann richtig auf?**

Fakt ist doch, dass wir in der Regel weniger umsetzen können als notwendig wäre. Oft gehen auch die Meinungen darüber auseinander, was wirklich wann sinnvoll und notwendig ist. Und wenn wir Maßnahmen angestoßen haben, überholt uns oft die nüchterne Realität, in der sich mitunter Notwendigkeiten und Prioritäten ändern. Dann wird die anfängliche Euphorie mit Blick auf nachhaltige Verbesserungen zwischen den Mühlensteinen unterschiedlicher Interessen zerrieben. Oft halten und ziehen wir nicht durch, was wir ursprünglich vor Augen hatten und langfristig erforderlich wäre.

Der tägliche Kampf des Wichtigen mit dem Dringlichen vernebelt mitunter die Problemsicht – aber beides muss behandelt werden. Und manchmal kommt im Ergebnis auch etwas ganz anderes heraus, als die von uns gewollte Problemlösung. Auf Mitarbeiter wirkt diese Situation oft chaotisch und unverständlich. IT-Organisationen brauchen aber Veränderung. Veränderung braucht Führung. Und gute Führung braucht Einigkeit, Glaubwürdigkeit und zielgerichtetes, konsequentes Handeln.

Wir brauchen einen belastbaren Umsetzungsplan für Organisationsentwicklung, der unsere Optimierungsmaßnahmen im Zusammenhang behandelt und sowohl die dringlichen Kurzfrist-Lösungen als auch die nachhaltig-langfristige Veränderung gangbar macht. Nur so schaffen wir Vertrauen, gewinnen Mitstreiter und erreichen nachhaltige Veränderungen.

**Der Veränderungsbedarf kann im IT-Führungsteam systematisch und mit erstaunlich wenig Aufwand objektiviert werden. Das gleiche gilt für die Ableitung der dafür geeigneten Umsetzungsstrategie für die IT-Prozessentwicklung bzw. -optimierung.**



Aus der Praxis leiten sich vielleicht **drei besonders kritische Fragen** zum richtigen Setup von Veränderungsmaßnahmen ab:

## 1. Strategie

Wie kommen wir aus der Tretmühle der vielen Einzelmaßnahmen heraus, hinter denen oft zu wenig langfristige Strategie erkennbar ist?

Maßnahmen müssen wir mitunter schnell anstoßen. Aber wesentliche Veränderungen brauchen konsequente Maßnahmen in Verbindung mit langem Atem. Der Widerspruch lässt sich doch nur lösen, wenn es einen roten Faden hinter den Maßnahmen gibt, der den richtigen Weg zur Erreichung unserer Langfristziele aufzeigt.

Nennen wir es Strategie der IT-Organisationsentwicklung.

Es gibt eben unterschiedliche Planungszyklen: Wie erreichen wir Langfristziele? Welches Budget erfordert das Maßnahmenportfolio im kommenden Jahr? Welche konkreten Ergebnisse erwarten wir in den nächsten zwei Monaten? Es wäre also hilfreich, wenn unsere Verbesserungsmaßnahmen zu unserer Strategie passen, die zudem noch von allen verstanden wird.

Es ist kein Hexenwerk, die langfristige Organisationsentwicklung mit dringlichen Optimierungsmaßnahmen in Übereinklang zu bringen. Eine klare Umsetzungsstrategie macht dies sichtbar.

## 2. Problemorientierung

Wo setzen wir richtige Prioritäten, um mit knappen Ressourcen genau die Veränderungen zu treiben, die einen wesentlichen Hebel für Verbesserung liefern?

Sie kennen das vielleicht: Maßnahmen und Prioritäten setzen häufig nicht bei den wirklichen Problemen an. Das ist der Ärger, den wir letztendlich vom Tisch haben wollen. Es ist doch klar, dass konkrete Verbesserungen hier selten spürbar werden.

Immer wieder erstaunlich ist, wie einig man sich doch vordergründig über ein bestehendes Problem sein kann und wie unterschiedlich dieses Problem aber gesehen wird, wenn alle einmal versuchen, es klar zu formulieren. Und das betrifft nicht nur das Problem selbst, sondern auch die Wahrnehmung seiner Bedeutung.

Wenn es wesentliche Erkenntnisse für die Steuerung des Wandels gibt, dann drehen sich diese immer wieder um die Vermittelbarkeit von Dringlichkeit und Notwendigkeit des Handelns. Erst wenn wir uns im Führungsteam einig in der Bewertung des Problems sind, kommen wir zu gemeinsamen und sicher auch richtigen Prioritäten und zu gemeinsamem Handeln. Notwendig ist, dass vor der Umsetzung klar wird, wo es unterschiedliche Auffassungen zum Sinn und Ziel von Verbesserungsmaßnahmen im Führungsteam gibt und der Konflikt nicht erst im Verlauf behandelt werden muss. Das würde unser Handeln glaubwürdiger machen. Wir erwarten von den Mitarbeitern Engagement in der Umsetzung, das ihnen oft ein zusätzliches Pensum abverlangt. Diese sollten im Gegenzug von ihrem Führungsteam erwarten können, dass es sich einig in der Bedeutung dieser Maßnahmen ist.

## 3. Veränderungsfähigkeit

Warum erleben wir im Verlauf der Maßnahmen so häufig Ernüchterung auf allen Seiten und ist das vermeidbar?

Verstandene Probleme und Prioritäten sind die erste wesentliche Grundlage für erfolgreiche Veränderungen. Eine konsequente Umsetzung scheitert aber oft trotzdem.

Probleme hängen häufig kausal zusammen, weil ganz konkrete organisatorische Fähigkeiten in der IT fehlen. Und die Ursache lässt sich wiederum häufig nur über verschiedene, im Zusammenhang greifende Maßnahmen wirksam beseitigen.



Die zweite Grundlage wäre deshalb, dass das IT-Führungsteam einen gemeinsamen Blick auf die Lösung hat und alle daran glauben, dass dies wirklich eine gute Lösung sein wird. Erleben Sie auch, dass Dinge oft direkt angegangen werden, bevor der Lösungsansatz verstanden und getragen wird? „Wir brauchen den Prozess, der wird das schon lösen - machen andere schließlich auch so“. Für uns sollte das ein Warnsignal sein, dass demnächst mit schablonenhaften Ansätzen viel, vielleicht zu viel verändert wird und vermutlich die eigentlich notwendigen Verbesserungen nicht wirklich verstanden und fokussiert getrieben werden. Es ist ja bekannt, dass viele Prozesse grundsätzlich in irgendeiner Form bestehen, aber trotzdem nicht richtig wirken. Hier fehlt dann der konkrete Lösungsansatz für die ungelösten Probleme. Veränderung sollte im richtigen Umfang, zur richtigen Zeit an der richtigen Stelle erfolgen. Es geht hier nicht nur um die Zweckmäßigkeit der Maßnahmen, die Organisation ist mit beliebig viel Veränderung auch schnell überfordert.

Dass die Lösung für unsere Probleme im Führungsteam verstanden und plausibel ist, heißt nun leider immer noch nicht, dass die Veränderung zum Selbstläufer wird. Zur Bereitschaft muss nun die Veränderungsfähigkeit kommen. Das braucht einen konkreten und realistischen Umsetzungsplan (häufig zu ambitioniert), die notwendigen Mittel und Ressourcen für die Umsetzung (häufig unterschätzt und nur im Kurzfristhorizont sichergestellt) und konkrete Umsetzungs- und Ergebnisverantwortung (häufig mit zu wenig Commitment und Managementunterstützung).

## Konsequenz

Ein gutes Vorgehen für gezielte Entwicklung der IT-Organisation sollte berücksichtigen:

- Systematische Bewertung und Objektivierung der bestehenden Probleme
- Gemeinsame Bewertung der Bedeutung der Probleme (Dringlichkeit der Lösung)
- Priorisierung der hierfür verantwortlichen, nicht ausreichend entwickelten IT-Prozesse und Managementfelder

- Klärung der Lücke und des Lösungsansatzes für die organisatorische Verbesserung
- Abstimmung einer kurz-, mittel- und langfristigen Umsetzungsstrategie für die Prozessentwicklung und -optimierung
- Initiierung eines Umsetzungsprogramms und der Maßnahmen in der Stufe I

HiSolutions unterstützt die Entwicklung der organisatorischen Veränderungsstrategie mit einer eigenen, langjährig bewährten Methodik. Wir nennen diese Methode „Veränderungsbedarfsanalyse (VBA)“. Sie deckt den Veränderungsbedarf aus Sicht des IT-Managements auf, unterstützt die richtige Priorisierung des Handlungsbedarfs und die Entwicklung der passenden Umsetzungsstrategie.

Warum unsere Kunden sagen, dass sie mit unserer Unterstützung effektiver zum Ergebnis gekommen sind und warum Sie wahrscheinlich erstaunlich wenig Aufwand betreiben müssen, um zu Ihrer passenden Prozessentwicklungsstrategie zu kommen, zeigen wir Ihnen gern konkreter.

Markus Bonk  
*Managing Consultant*  
*IT-Organisations- und Veränderungsmanagement*

[markus.bonk@hisolutions.com](mailto:markus.bonk@hisolutions.com)