

# Silos versus dynamische Teams

## Zusammenfassung

Gerade in den IT-Abteilungen wird sich die Arbeitsweise getrieben durch neue Technologien stark verändern. Diese Veränderungen werden massive Auswirkungen auf die gesamte Aufbau- und Ablauf-Organisation haben. Wer hier proaktiv plant kann sich einen deutlichen Vorsprung verschaffen.

## Die Ausgangssituation

Der klassische Ablauf in einer IT-Organisation ist "Plan / Build / (Test) / (Deploy) / Run". Dieser Ablauf dauert in der Regel 4-12 Monate, bedeutet viel Handarbeit und ist somit anfällig für Fehler. Diese Prozessschritte haben sich auch in der Organisationsstruktur manifestiert. Jeder Schritt wird von einer eigenen Organisationseinheit durchgeführt und an die nächste Einheit übergeben.

Diese Ablauf- und Aufbau-Organisation hat entscheidende Nachteile: Designfehler werden häufig erst im Betrieb festgestellt. Die Ansammlung von Änderungen über diese langen Zeiträume schaffen eine unübersehbare Menge an Abhängigkeiten, die dann auch regelmäßig zu Fehlern und Systemausfällen führen. Es dauert oft über ein Jahr, bis Anforderungen aus den Fachabteilungen ihren Weg in die Produktion finden


Die Anwender nehmen dies nicht mehr hin. Wenn die IT-Organisation z.B. zeitnah nicht in der Lage ist, für ein Projektteam aus internen und externen Kollegen Möglichkeiten zu schaffen, gemeinsam Dokumente zu bearbeiten, dann organisiert die Fachabteilung an der IT-Organisation vorbei eine Cloud-Lösung wie z.Bsp. Google-Docs. Diese Lösungen sind dann außerhalb der Kontrolle der IT-Organisation und entsprechen somit auch nicht oder wenn, dann nur zufällig den IT-Sicherheitsstandards des Unternehmens.

## Neuen Technologien

Auf der anderen Seite ziehen neue Technologien wie Virtualisierung, agile Entwicklungsmethoden und die Cloud in das Unternehmen ein. Agile Entwicklungsmethoden verkürzen die Entwicklungszyklen von mehreren Monaten auf Tage, Virtualisierung ermöglicht einen sehr hohen Grad an Automatisierung. Dies zusammen ermöglicht es, wöchentlich oder sogar täglich neue lauffähige Versionen zu erzeugen, zu testen und in Produktion zu bringen. So bleibt die Anzahl der Abhängigkeiten überschaubar und beherrschbar. Wenn es tatsächlich einmal zu Fehlern kommt, können diese am nächsten Tag schon behoben sein, ohne dass der normale Prozess verlassen werden muss.

## Die Konsequenzen

Die organisatorische Aufteilung in "Plan/Build/Run" ist in diesem Umfeld unsinnig und hinderlich, weil die einzelnen Schritte gemeinsam geplant werden müssen und dann automatisch ablaufen. Für einen "Service" liegt die Verantwortung für alle Entwicklungs- und Betriebsschritte bei einem Team. In der Literatur hat sich der Begriff "DevOps" für



# Silos versus dynamische Teams

solche Organisationen etabliert. Das heißt, die vertikalen Organisationsgrenzen verschwinden und dafür entstehen Teams für die unterschiedlichen "Services". Solange es sich um einzelne Pilotprojekte handelt, ist das kein Problem; wenn dieses Vorgehen aber zur Regel wird, dann arbeiten alle Mitarbeitende fast ausschließlich in den verschiedenen Service-Teams und die eigentlichen Abteilungen sind überflüssig. Die IT-Organisation, Ablauf- wie Aufbauorganisation, müssen sich also drastisch ändern. Die neuen Einheiten, Teams, können dann entscheiden, wie sie den Service bereitstellen wollen.

Wenn der Service für das Unternehmen sehr spezialisiert und strategisch wichtig ist, dann sollte der Service in-house erbracht werden und das entsprechende Team sollte seine Rolle als "strategischer Partner" der konsumierenden Fachabteilung sehen. Der strategische Partner entwickelt neue Anwendungen für die Fachabteilungen, die die Produkte des Unternehmens ergänzen und verbessern. Beispiele sind hier Amazon mit "Kunden die dieses Produkt gekauft haben, ...." oder der Logistiker, der die online Sendungsverfolgung erfunden hat. Ist der Service sehr standardisiert, dann ist die Rolle des Teams mehr die eines "Maklers/Vermittlers", der diesen Service möglichst günstig und zuverlässig, aber auch den Sicherheitsrichtlinien entsprechend bereitstellt oder einkauft. Ggf. ergänzt das Team die zugekauften Angebote auch noch durch eigene Dienstleistungen wie z.Bsp. Backup oder Zugriffssteuerung.

## Über mich

Ich betreue seit über 20 Jahren Einführungsprojekte für CRM- und Service-Management-Systeme (IT und nicht-IT). Dabei habe ich unzählige Organisationen und Teams kennen lernen dürfen. Das Thema, wie solche Organisationen und Team zusammenarbeiten, um ein Ziel zu erreichen, lässt mich nicht mehr los.

Ich habe mich dazu mit diversen (Projekt-)Managementsystemen und Team-Building-Methoden auseinandergesetzt und beobachte den Trend zu sich selbst organisierenden Systemen auf Basis von Eigenverantwortung des Einzelnen sehr interessiert. Offensichtlich stellen auch immer mehr Unternehmen fest, dass sie sowohl von ihrer Ablauf- wie auch Aufbau-Organisation mehr behindert als unterstützt werden.

Ich hoffe ich konnte Ihnen einige Anregungen geben. In diesem spannenden Umfeld der Veränderungen biete ich Coaching einzelner Führungskräfte oder ganzer Teams an. Auch übernehme ich persönlich Verantwortung als Projektleiter oder Interimsmanager. Natürlich bin ich jeder Zeit auch an spannenden Gesprächen und einem offenen Meinungs austausch interessiert.

Ich freue mich auf Ihre Kontaktaufnahme und verbleibe mit besten Wünschen aus Freising

Ihr Jürgen Groß