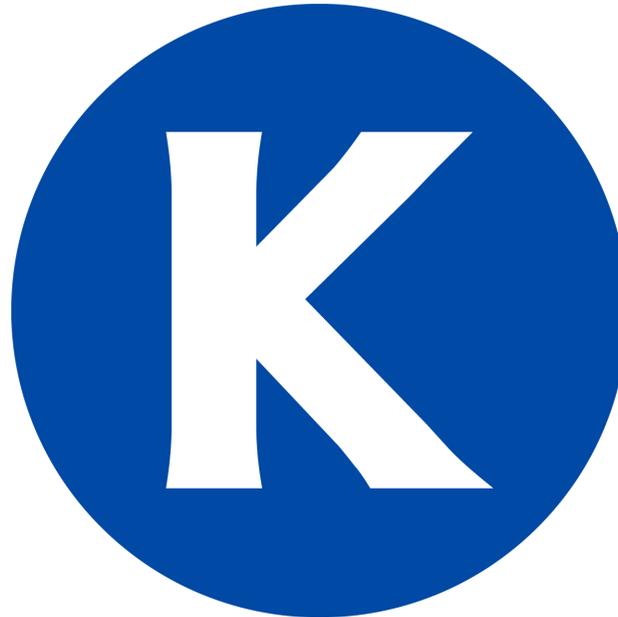


Studie IT Organisation 2018: Strategische Personalplanung!

Die optimale IT Personalstruktur für erfolgreiche und zukunftsfähige IT Organisationen



IT Organisation 2018: Strategische Personalplanung!

Die optimale IT Personalstruktur für erfolgreiche und zukunftsfähige IT Organisationen

Inhalte der Studie

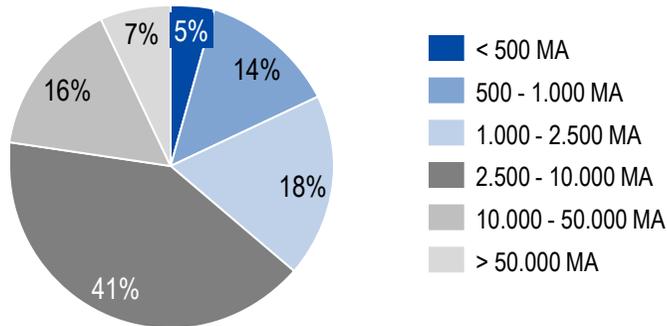
- 1 Studienteilnehmer und Charakteristika von IT Organisationen
- 2 IT Personalstruktur – aktuelle Situation und Ausblick 2018
- 3 Prozesse, Rollen und Kompetenzen der IT Organisation
- 4 Nutzen und Gestaltung der Strategischen IT Personalplanung
- 5 Erfolgsfaktoren für die IT Organisation
- 6 Handlungsempfehlungen IT Personalstruktur 2018
- 7 Kienbaum Best Practices “Transformation von IT Organisationen“



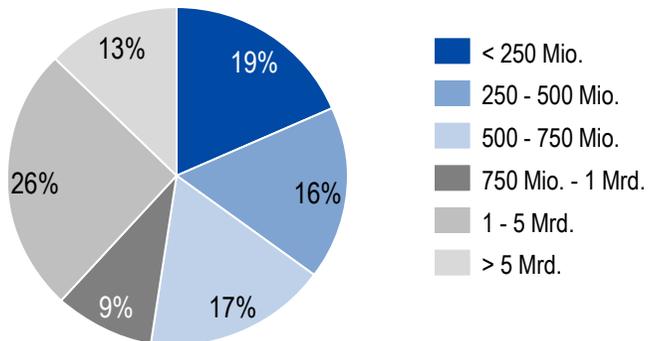
Studienteilnehmer und Charakteristika von IT Organisationen

120 Unternehmen verschiedener Größenklassen und Branchen haben an der Studie teilgenommen

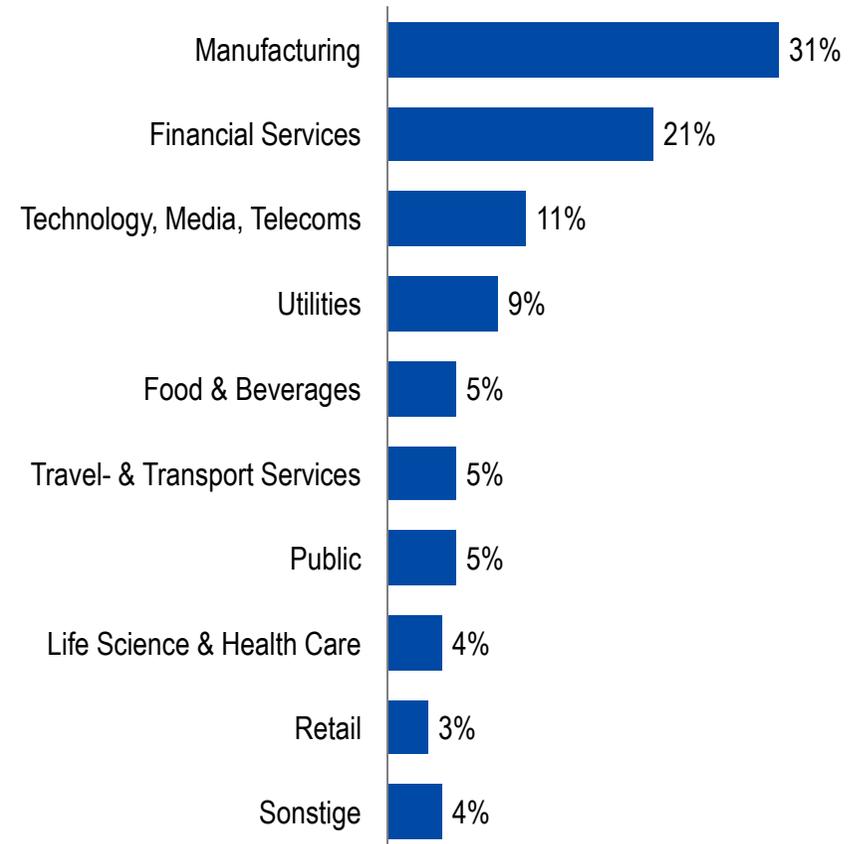
Unternehmensgröße nach Mitarbeitern (MA)



Unternehmensgröße nach Umsatz (in Euro)

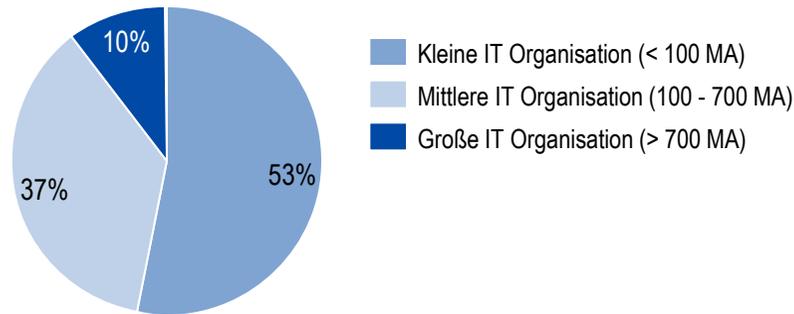


Branchenverteilung

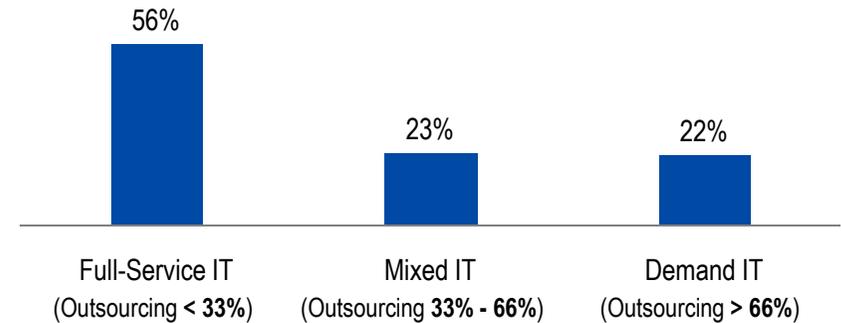


Rund 90% der Teilnehmer sind CIOs und IT Verantwortliche. Der CFO bleibt wichtigster IT Entscheider, verliert aber gegenüber den Vorjahren an Bedeutung

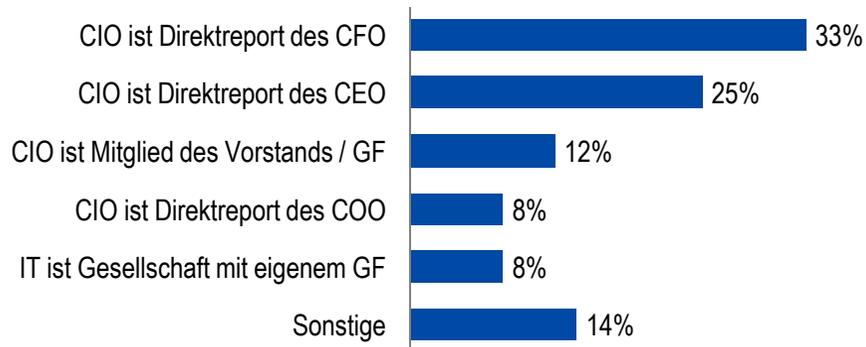
Größe IT Organisation in Mitarbeitern (MA)



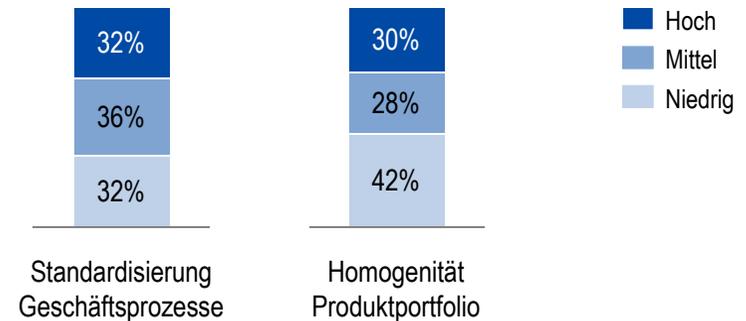
Typ der IT Organisation



Berichtswege des CIO

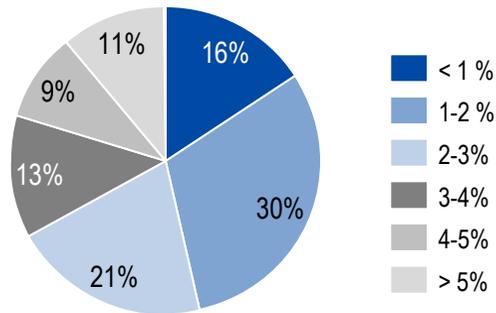


Geschäftsprozesse und Produktportfolio

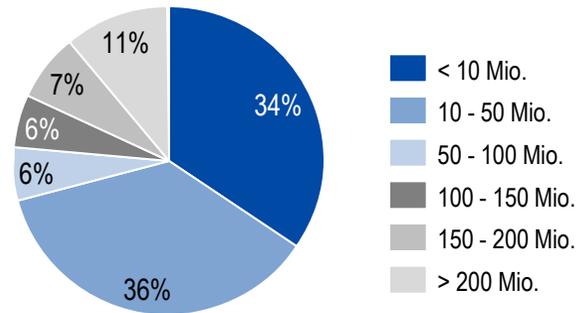


Bei der Mehrheit der Teilnehmer liegt das IT Budget in einer Größenordnung von weniger als 3% des Umsatzes. Personalkosten bilden den größten Einzelposten

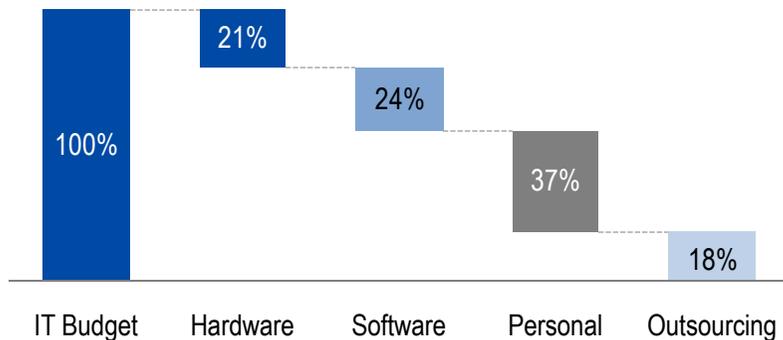
IT Budgetanteil an Umsatz



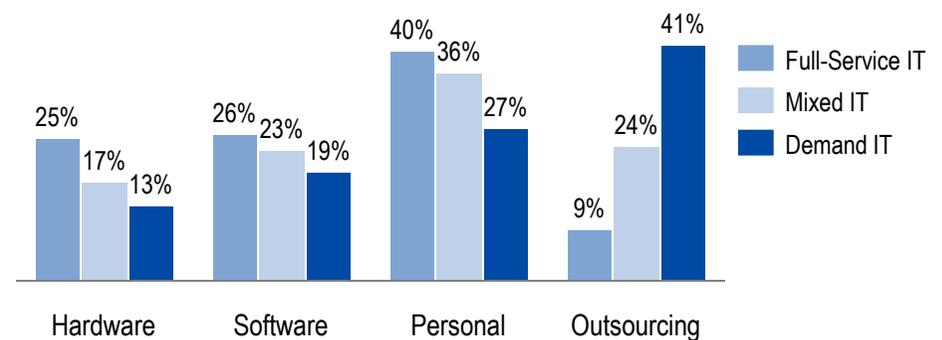
IT Budget in Euro



Verteilung des IT Budgets nach Kostenarten



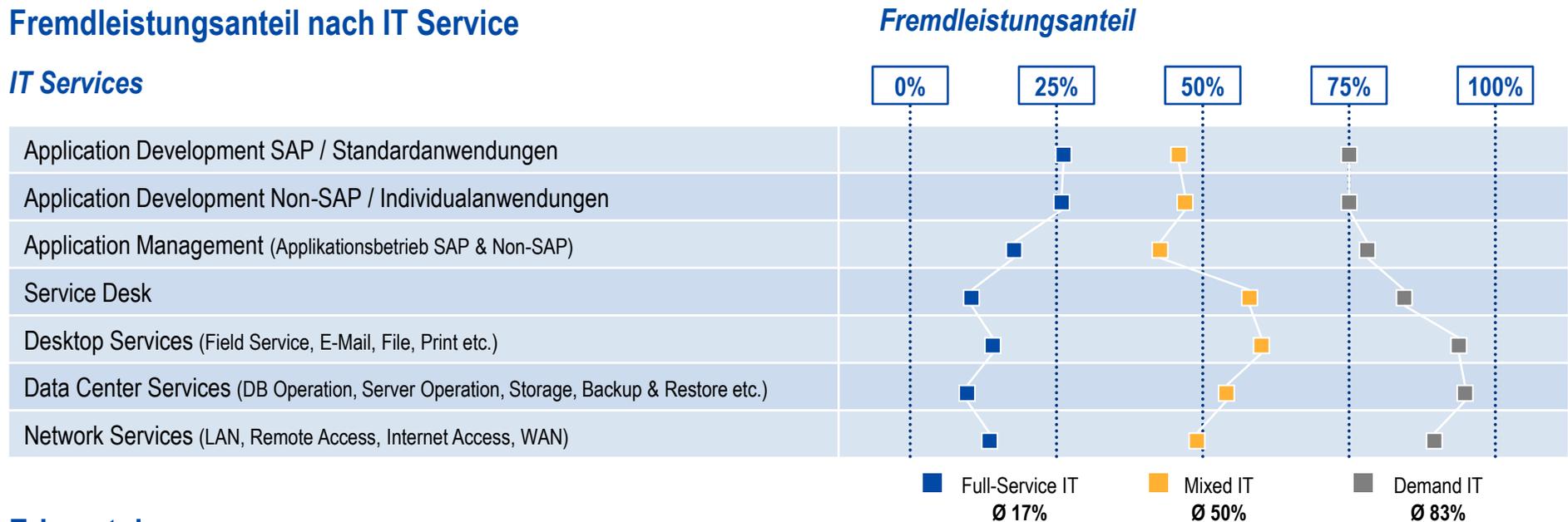
Verteilung des IT Budgets nach Organisationstyp



Mit steigendem Sourcing wechselt der Fokus vom Zukauf von Anwendungsentwicklungs-Services hin zur Auslagerung von IT Support, Infrastruktur & Betrieb Services

Fremdleistungsanteil nach IT Service

IT Services

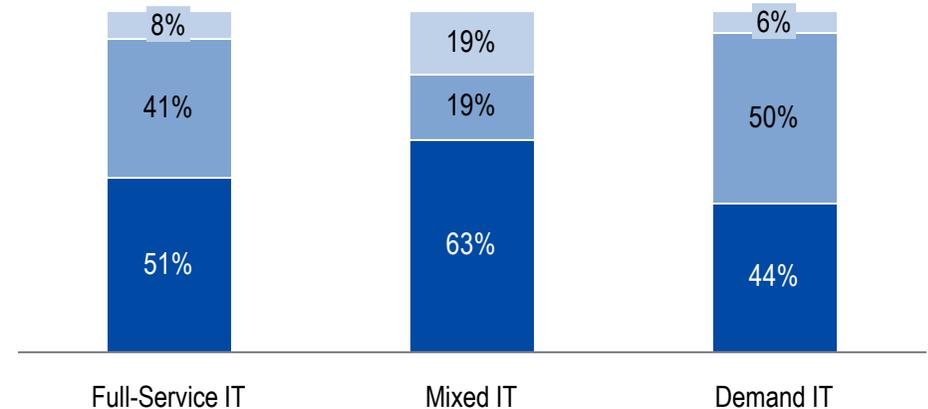
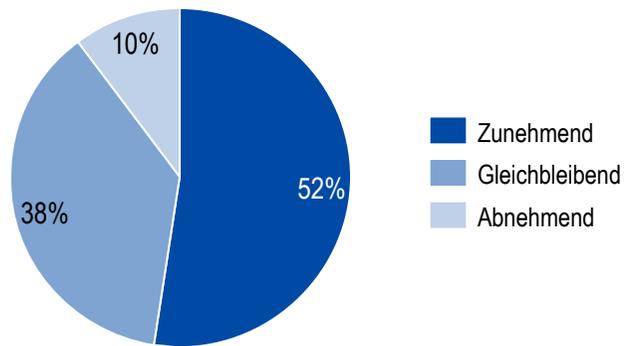


Erkenntnisse

- » Full-Service IT Organisationen konzentrieren sich auf Sourcing im Bereich Application Development.
Durchschnittlicher Fremdleistungsanteil über alle Services hinweg: 17 Prozent
- » Mit dem Schritt zur Mixed IT Organisation verlagert sich der Sourcing-Schwerpunkt hin zu IT Support Services (Service Desk & Desktop Services).
Durchschnittlicher Fremdleistungsanteil über alle Services hinweg: 50 Prozent
- » Demand IT Organisationen lagern insbesondere IT Betrieb und Infrastruktur Services aus. Anwendungsbezogene Services verbleiben im Kern intern und sichern die Kernkompetenz der IT ab. Durchschnittlicher Fremdleistungsanteil über alle Services hinweg: 83 Prozent

Der Trend zur Erhöhung des Fremdleistungsanteils hält insbesondere bei den Mixed ITs weiter an. Dies führt zu Herausforderungen hinsichtlich der künftigen Personalstruktur

Entwicklung Fremdleistungsanteil bis 2018

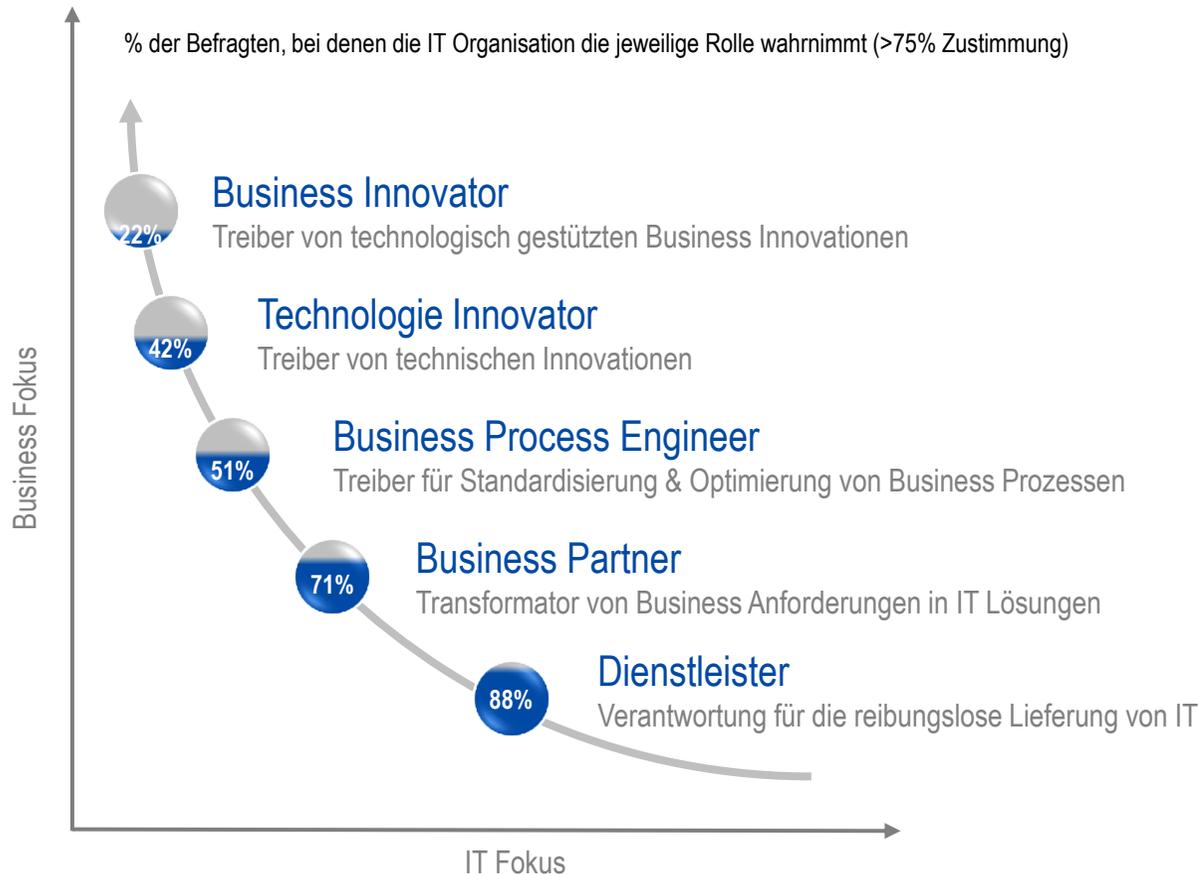


Erkenntnisse

- » Über 50% aller befragten CIOs gehen zukünftig von einem weiteren Anstieg des Fremdleistungsanteils aus
- » Bei den Mixed ITs erwarten sogar knapp zwei Drittel für 2018 einen weiteren Ausbau des Sourcings
- » Fast alle heutigen Mixed ITs mit künftig zunehmendem Sourcing werden in die Klasse der Demand ITs übergehen
- » Geänderte Anforderungen an die Personalstruktur aufgrund steigendem Sourcing werden durch die IT Organisationen wahrgenommen. Ausreichende Maßnahmen stehen jedoch noch an

Auch im Zuge der digitalen Transformation füllen derzeit erst 22% der befragten Unternehmen die Rolle des Business Innovators aus

Rolle der IT



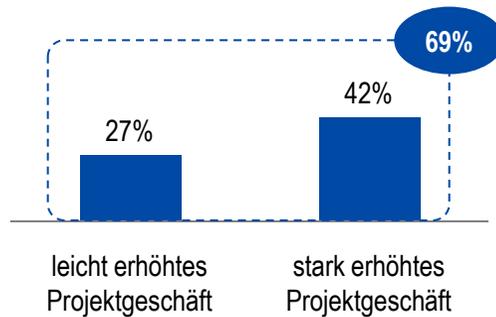
Erkenntnisse

- » Die traditionelle Rolle der IT Organisation in Unternehmen ist in aller Regel die eines Dienstleisters. Über 2/3 der Unternehmen kommen aktuell der Rolle als IT Lieferant und Transformator von Business Anforderungen in IT Lösungen nach
- » Ungefähr die Hälfte der IT Organisationen hat sich bereits als Treiber von Standardisierung & Optimierung, von Business Prozessen sowie von technischen Innovationen positioniert
- » Die Schwelle zum Business Innovator haben ca. 1/5 der IT Organisationen überschritten. Besonders gering ist hierbei der Anteil in den Branchen Manufacturing und Utilities

IT Organisationen müssen gegenüber den Vorjahren ein erhöhtes Projektgeschäft bewältigen, dieses wird in den nächsten 2-3 Jahren noch deutlich steigen

Aktuelles Projektgeschäft – im Vergleich Vorjahre

% der Befragten, die das aktuelle Projektgeschäft einschätzen

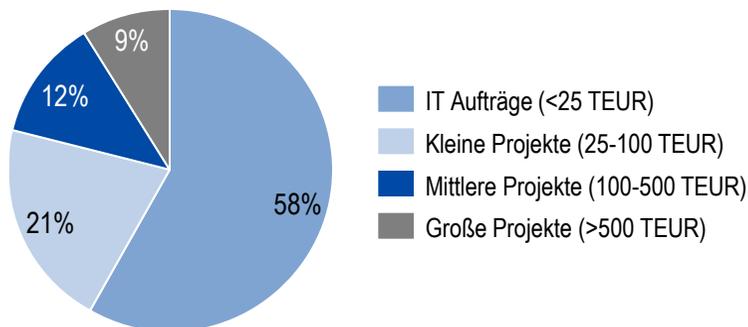


Ausblick auf das Projektgeschäft (2-3 Jahre)

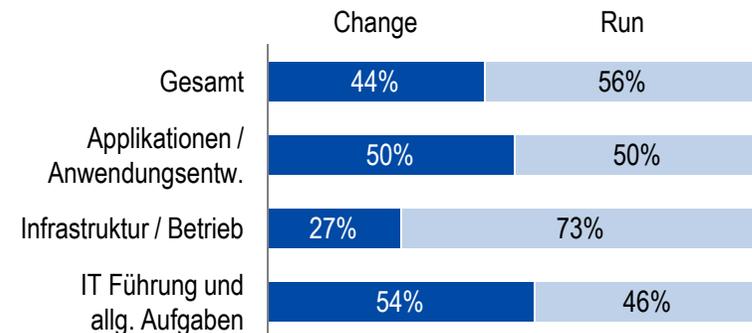
% der Befragten, die die Entwicklung des Projektgeschäfts einschätzen



Aktuelles Projektgeschäft – nach Projektarten



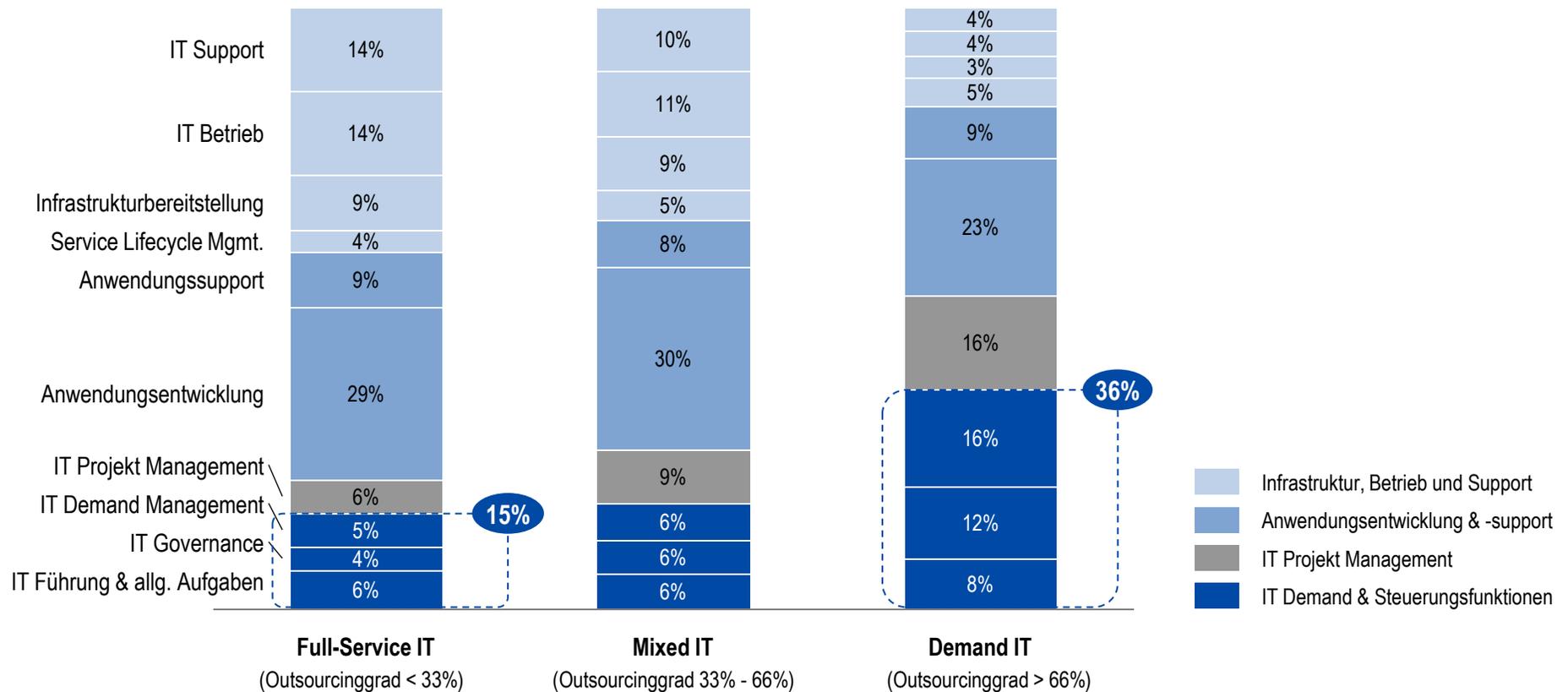
Aktuelle Verteilung auf Change und Run



IT Personalstruktur – aktuelle Situation und Ausblick 2018

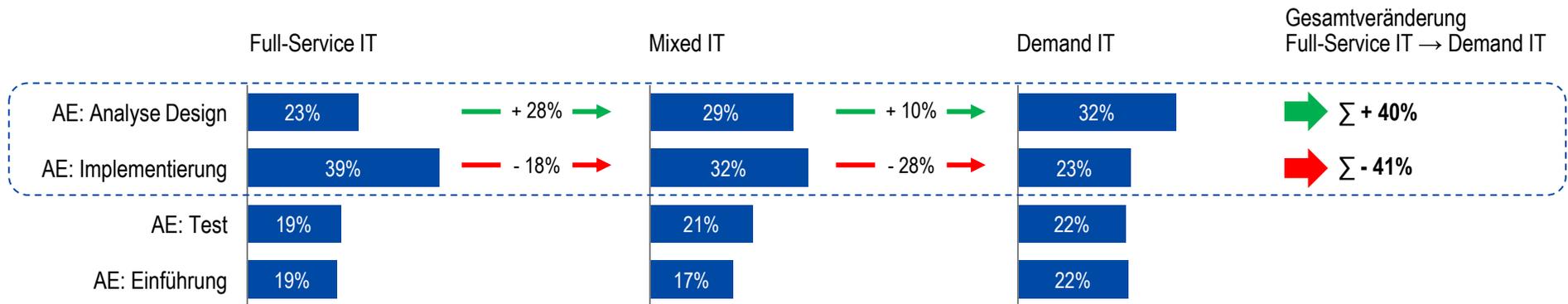
Bei Full-Service ITs verteilen sich aktuell ca. 15% der IT Mitarbeiter auf Demand & Steuerungsfunktionen. Für die Demand IT verschiebt sich der Anteil auf 36%

Verteilung IT Mitarbeiter auf Funktionsbereiche der IT Organisation



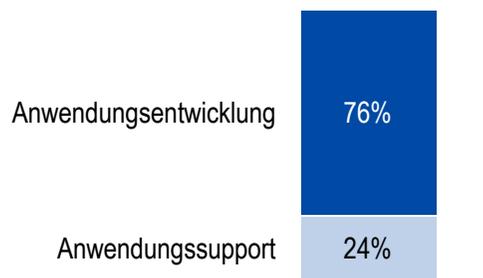
Mit steigendem Sourcing verlagern die IT Organisationen ihren Schwerpunkt in der Anwendungsentwicklung von der Implementierung hin zur Konzeption

Mitarbeiterverteilung Anwendungsentwicklung (AE)



Verhältnis Anwendungsentwicklung / -support

Durchschnitt über alle Teilnehmer (Gesamt IT)



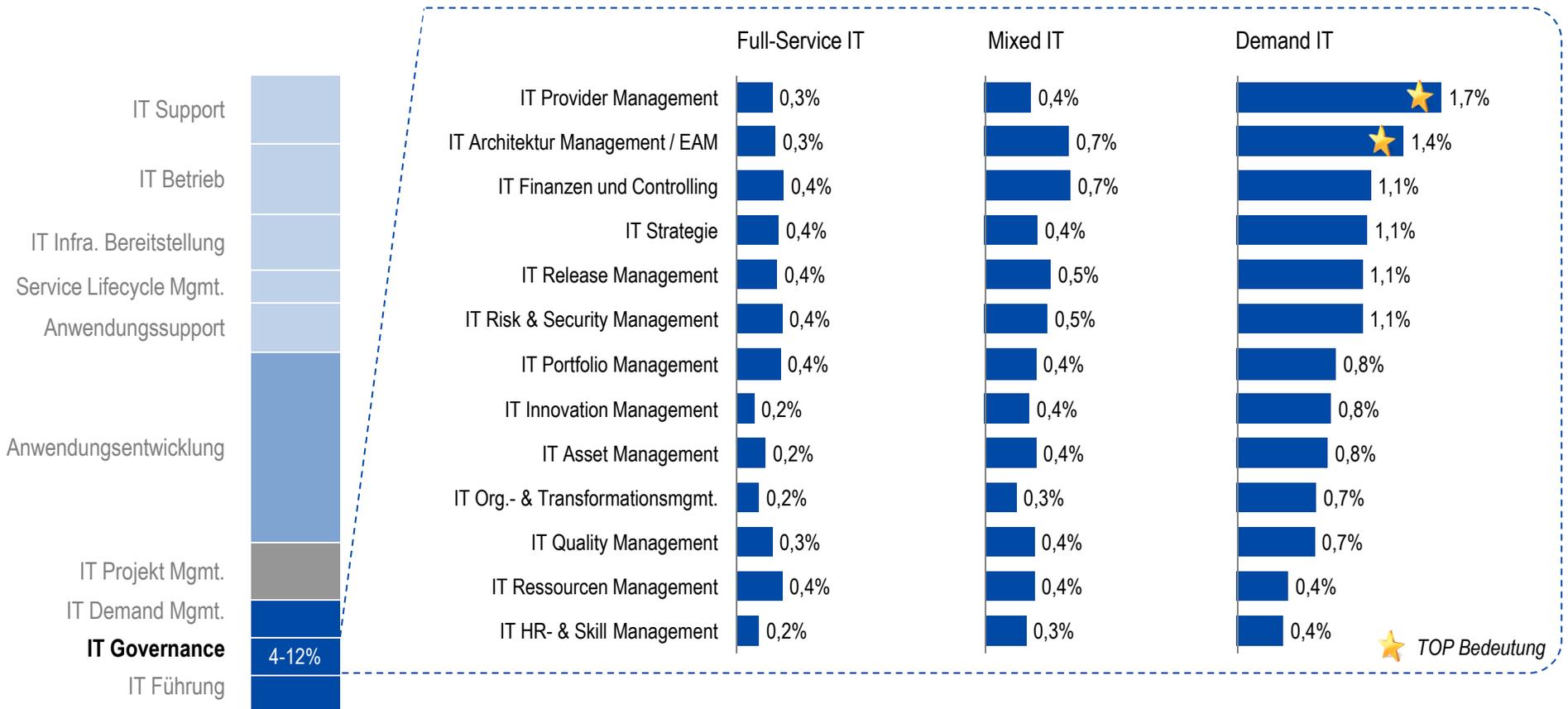
Erkenntnisse

- » Mit steigendem Outsourcing wird die reine Implementierung verstärkt ausgelagert
- » Zur Sicherstellung des Entwicklungserfolges gewinnt das Anwendungsdesign hierbei an Bedeutung und wird wichtigste Funktion
- » Die Anteile von Test und Einführung variieren geringfügiger
- » Das Verhältnis Anwendungsentwicklung zu -support beträgt etwa 3:1 und variiert nur geringfügig zwischen den verschiedenen Organisationstypen

Mit steigendem Sourcing-Anteil und Transformation hin zur Demand IT gewinnen IT Provider Management und IT Architektur Management signifikant an Bedeutung

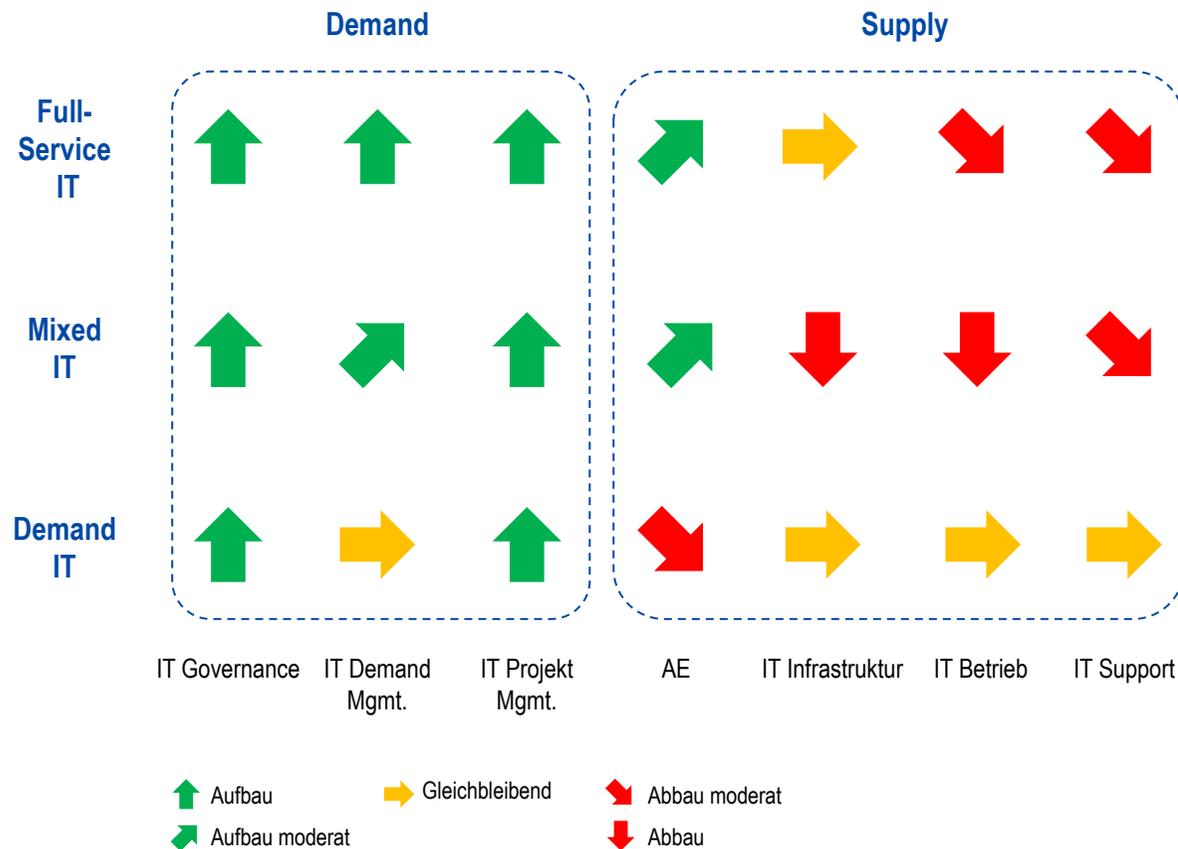
Mitarbeiterverteilung IT Governance

Verteilung der Governance-Mitarbeiter innerhalb der Gesamt IT in %



Der IT Mitarbeiterbedarf 2018 wird in den koordinierenden und steuernden Funktionen IT Governance, IT Demand und IT Projekt Management ansteigen

Veränderung des IT Mitarbeiterbedarfs bis 2018



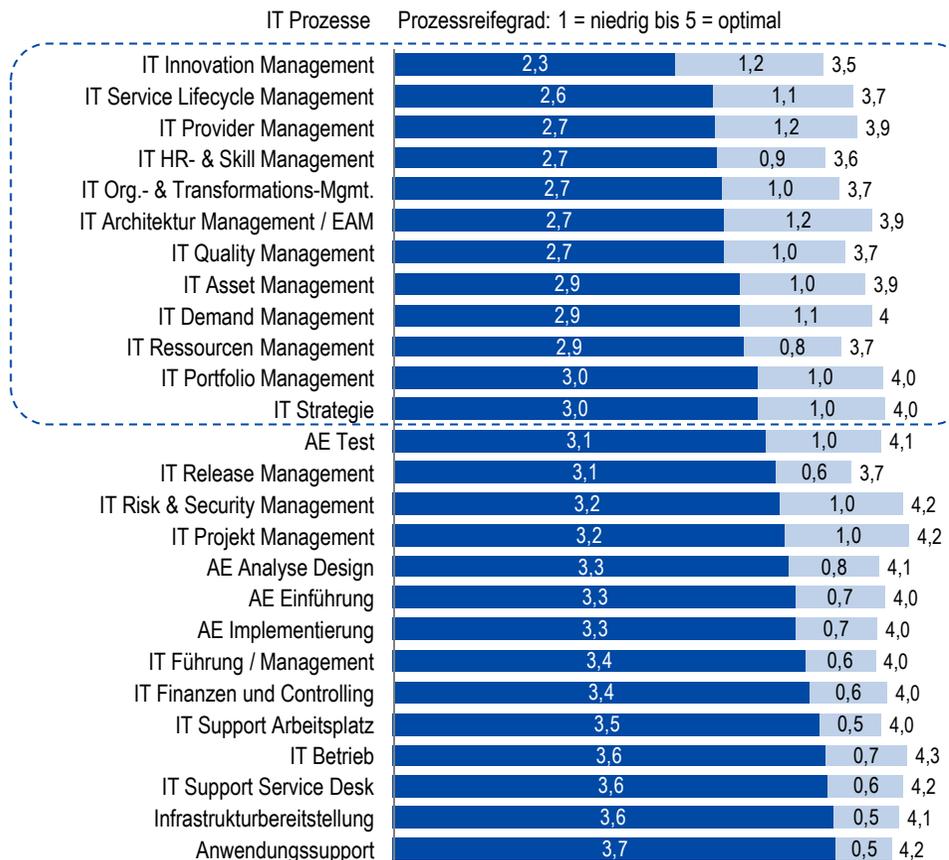
Erkenntnisse

- » IT Organisationen sehen eine starke Steigerung des IT Mitarbeiterbedarfs in den steuernden und koordinierenden Funktionen
- » Der steigende Mitarbeiterbedarf im IT Projekt Management spiegelt das weiterhin zunehmende Projektgeschäft wider. Dies erklärt auch den moderaten Anstieg im Bereich Anwendungs-entwicklung für Full-Service & Demand IT's
- » Die klassischen IT Supply-Funktionen werden in ihrem Mitarbeiterbedarf eher abnehmen
- » Die größte Absenkung sehen die Unternehmen im Bereich IT Betrieb und IT Support
- » Innerhalb des IT Supports wird im Arbeitsplatz-Support ein deutlich stärkerer Rückgang erwartet als im Service Desk
- » Mit der Verschiebung des Mitarbeiterbedarfs ist weiterhin ein deutlicher Shift in den Rollen und Kompetenzen der IT Organisation verbunden. Dies ist aktiv zu managen!

Prozesse, Rollen und Kompetenzen der IT Organisation

Die IT Prozessreife der steuernden Prozesse IT Governance, IT Demand- und Service Lifecycle Management weist ein deutliches Potenzial für Optimierung auf

IT Prozessreife: Überblick



Erkenntnisse

- » Steuernde IT Prozesse weisen im Vergleich zu operativen IT Prozessen einen höheren Handlungsbedarf auf
- » Insbesondere die Prozesse der IT Governance, IT Demand Management & IT Service Lifecycle Management haben einen geringen Reifegrad
- » IT Innovation Management führt heute noch in den meisten IT Organisationen ein „Schattendasein“. Die Bedeutung der Funktion wird zwar erkannt, Handlungen lassen aber auf sich warten – trotz Megatrend Digitalisierung!
- » ITIL-Einführungen sind oft stark operativ geprägt, ein durchgängiges Service Lifecycle Management fehlt meistens
- » IT Innovation Management, IT Provider Management und IT Architektur Management sind im Aufbau, hier wird die höchste Reifegradsteigerung angestrebt
- » IT Organisationen, die die Rollen Business & IT Innovatoren einnehmen, sind durchschnittlich mit einer halben Prozessreifegradstufe (0,5) besser aufgestellt

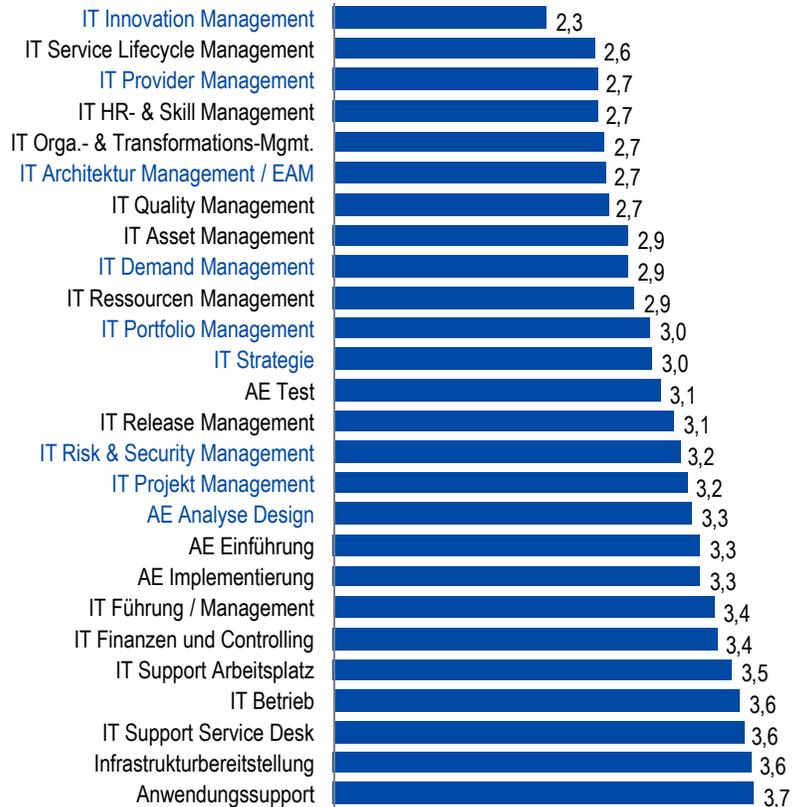
■ Ø IST-Reifegrad ■ Ausbau Reifegrad bis 2018

IT Prozessreife, Kompetenzaufbau und Personalaufbau/-abbau stehen in starker Abhängigkeit zueinander

IT Funktion

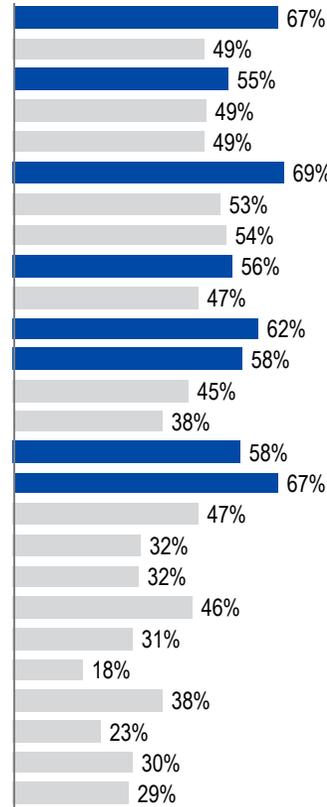
Ø IST-Reifegrad

(1 = niedrig bis 5 = optimal)



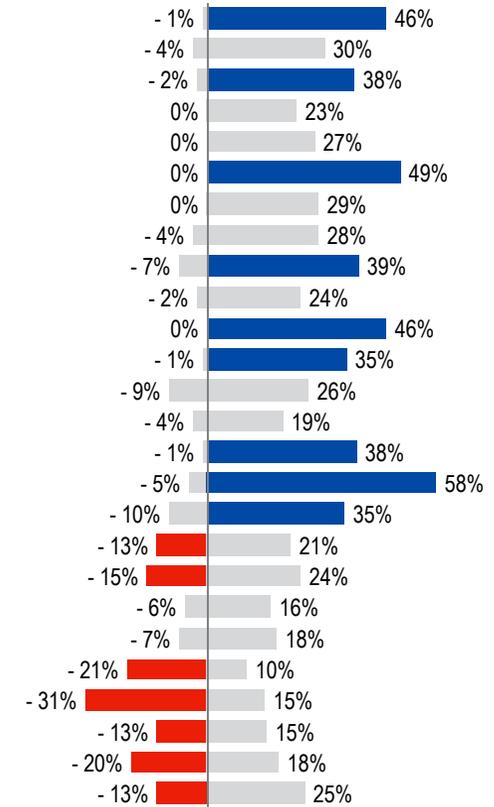
Kompetenzaufbau

% der Unternehmen, die Kompetenzaufbau anstreben



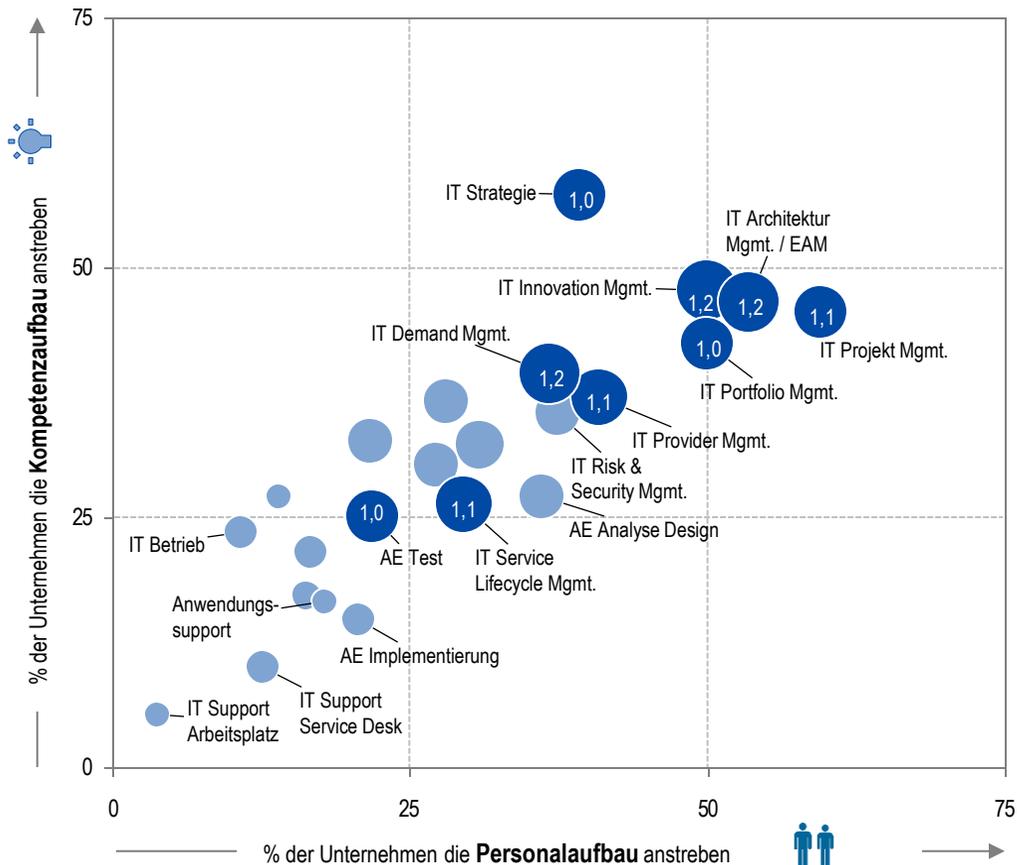
Personalabbau/-aufbau

% der Unternehmen, die Personalabbau/-aufbau anstreben



Steigerung der IT Prozessreife bedingt häufig auch den Ausbau von Kompetenz & Personal. Die Handlungsbedarfe betreffen insbesondere im Aufbau befindliche IT Funktionen

Handlungsbedarfe IT Funktionen (Prozessreife, Kompetenz, Personal)



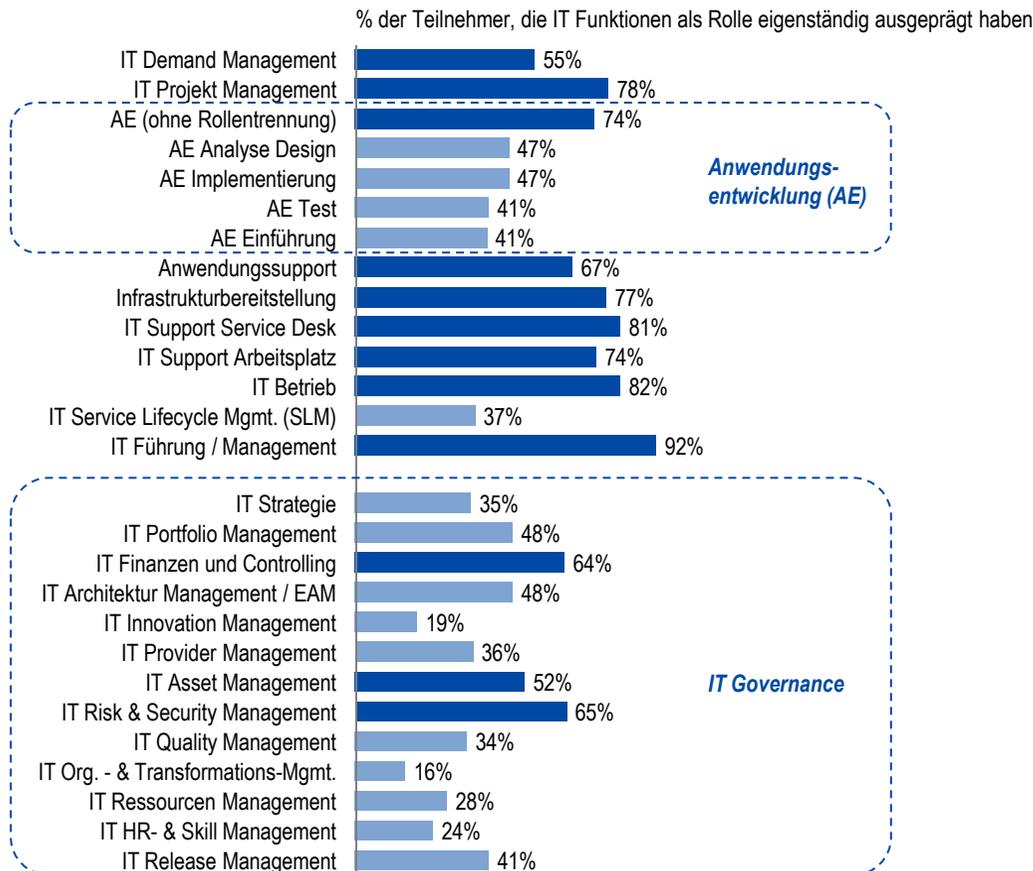
Erkenntnisse

- » Funktionen wie IT Architektur Mgmt. / EAM und Innovation Mgmt. sind derzeit erst im Aufbau begriffen und werden in allen Dimensionen ausgebaut werden
- » Die Reife des Provider Mgmts. und Demand Mgmts. ist im Kontext steigenden Sourcings noch nicht ausreichend und wird weiterentwickelt werden. Auch im Skill- & Kompetenzaufbau sowie Personalaufbau sind diese Funktionen unter den Top 10 der höchsten Bedarfe vertreten
- » In Erwartung steigenden Projektgeschäfts existieren weiterhin besondere Personalbedarfe im IT Projekt Management. Auch die Skills und Kompetenzen sind zu verbessern – dieser Ausbaubedarf einer bereits lange etablierten und wesentlichen Funktion ist bemerkenswert und sollte nachhaltig geschlossen werden!
- » IT Service Lifecycle Mgmt. und Anwendungsentwicklung (AE) Test weisen zwar einen hohen Prozessreifegrad aus, werden aber aus Sicht Personal & Kompetenzaufbau vergessen!

● Kreisgröße = Ausbaubedarf **Prozessreife** in Reifegradstufen

Rollen in der Anwendungsentwicklung und IT Governance sind aktuell noch in geringem Umfang eigenständig ausgeprägt. Bedeutung und Ausbau werden jedoch weiter zunehmen

IT Funktionen und eigenständig ausgeprägte Rollen



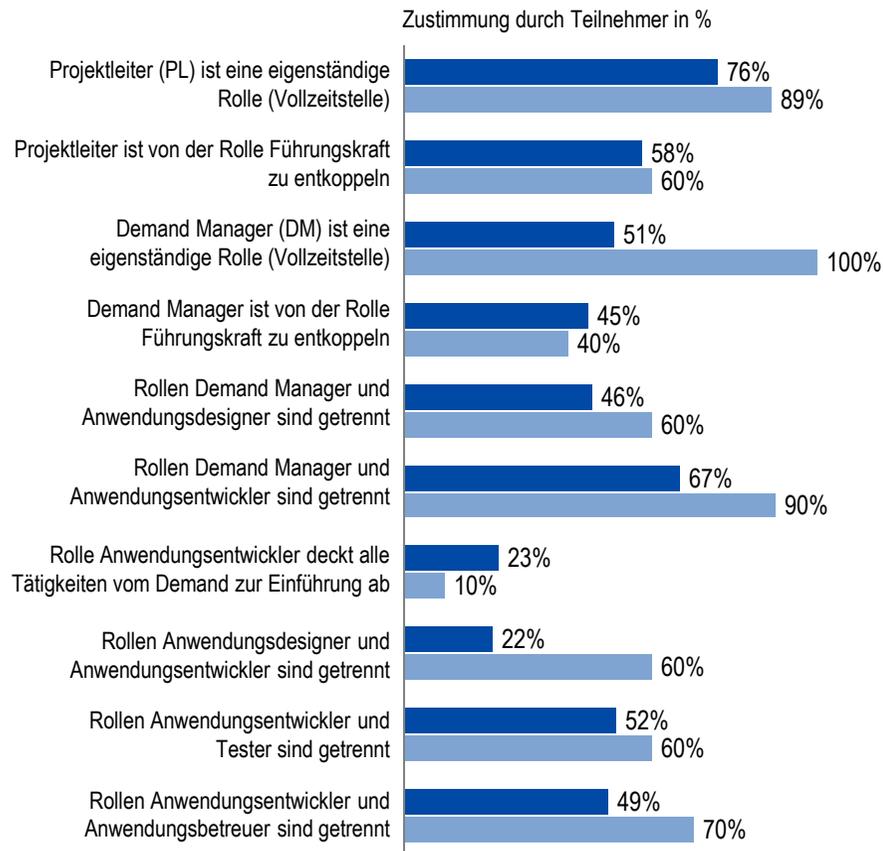
Erkenntnisse

- » Im Bereich der Supply-Funktionen und im IT Projekt Management sind Rollen heute schon mehrheitlich eigenständig ausgeprägt
- » Der Demand Manager als eigenständige Rolle wird als Erfolgsfaktor für die IT Organisation noch unterschätzt – die Eigenständigkeit steigt jedoch mit steigendem Sourcing
- » Die konkrete Ausgestaltung der Rollentrennung in der Anwendungsentwicklung hängt sehr stark von der spezifischen Situation in den IT Organisationen ab (Prozessreife, strategische Ziele wie z.B. Time-to-Market, Verbesserung Business-Orientierung und Sourcing Absichten)
- » Für die einzelnen Funktionen der IT Governance zeichnet sich ein gemischtes Bild ab. Geringe Personalkapazitäten machen eigenständige Rollen nicht immer sinnvoll. Die Stärkung der Governance- und SLM-Funktion sowie der Sourcing-bedingte Kapazitätsausbau erfordern jedoch, dass eigenständige Rollen definiert und eingeführt werden müssen!
- » Innerhalb der Supply- sowie der meisten Governance-Funktionen, beim Demand Mgmt. und Service Lifecycle Mgmt. geht erhöhte Rolleneigenständigkeit mit höherer Prozessreife einher

■ IT Funktion bei $\geq 50\%$ der Teilnehmer als eigenständige Rolle ausgeprägt
 ■ IT Funktion bei $< 50\%$ der Teilnehmer als eigenständige Rolle ausgeprägt

Die Vorteile einer Trennung von Führungs- und Fachrolle (z.B. PL / DM ↔ FK) werden aktuell noch „verschenkt“. Der Projektleiter sollte als eigene Vollzeitstelle ausgeprägt sein

Aufgaben- und Rollendifferenzierung



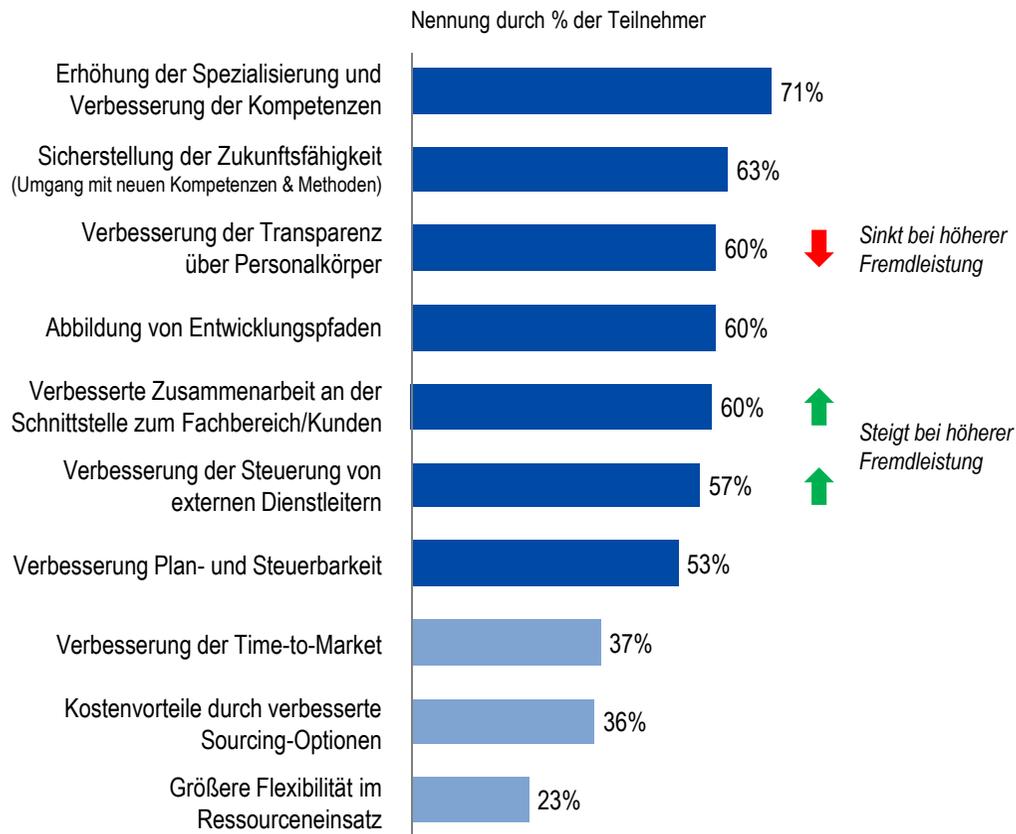
Erkenntnisse

- » Der Projektleiter wird mehrheitlich als eigenständige Rolle gesehen
- » Die Trennung von Führungs- und Fachrolle (z.B. PL und FK) ist im Spannungsfeld „Stärkung Führungskompetenz vs. hohe Projektqualität/-erfolg“ zu betrachten
- » Aktuell halten viele Unternehmen noch am Modell „FK ist gleichzeitig bester Projektleiter / Demand Mgr. / Spezialist“ fest und verschenken sowohl die Möglichkeit zum Ausbau der Führungskompetenzen der FK als auch zur Förderung von Entwicklungspotenzialen ambitionierter Mitarbeiter und die damit verbundene Stärkung der Rolle
- » Dieser Problematik wird man sich langsam bewusst: Personalaufbau im IT Projekt Management wird angestrebt
- » Die Organisationen präferieren eindeutig eine Rollentrennung im Bereich Demand Management und Anwendungsentwicklung
- » Die konkrete Ausgestaltung der Rollentrennung in der Anwendungsentwicklung hängt sehr stark von der spezifischen Situation in den IT Organisationen ab. Der Anwendungsentwickler als Generalist ist ein Auslaufmodell. Hier sind sich die Unternehmen einig
- » Die Größe der IT Organisation beeinflusst das Ausmaß der Rollentrennung: je größer desto intensiver

■ Durchschnitt IT Organisationen ■ Große IT Organisationen

Rollendifferenzierung fördert die Spezialisierung und Kompetenzerhöhung der Mitarbeiter und unterstützt die Transformation hin zur Demand IT

Vorteile einer stärkeren Aufgaben- und Rollendifferenzierung



Erkenntnisse

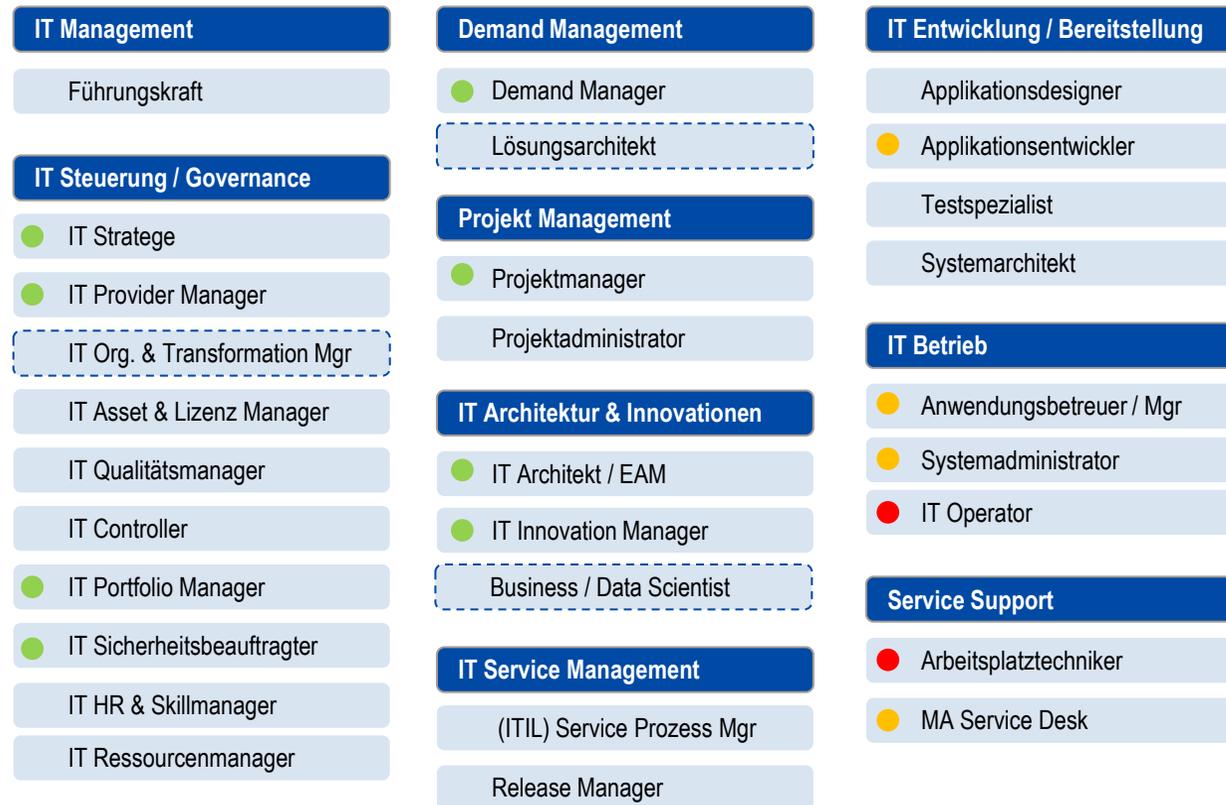
- » Die durch Rollendifferenzierung unmittelbar bedingte Spezialisierung und Kompetenzverbesserung wird als größter Vorteil gesehen
- » Rollendifferenzierung ist somit ein wichtiger Hebel zur Erreichung der künftigen IT Personalstruktur
- » Bei steigender Fremdleistung wird die Rollentrennung wichtig zur Stärkung der Schnittstellen der IT sowohl hin zum Fachbereich/Kunden als auch hin zu externen Dienstleistern (Steuerung)
- » Die Verbesserung der Transparenz über den Personalkörper wird bei steigender Fremdleistung (weniger Personal) weniger bedeutend
- » Die Spezialisierung von Rollen bringt erwartungsgemäß eine geringere Flexibilität im Ressourceneinsatz mit sich
- » Auffällig selten werden Kostenvorteile durch Sourcing-Optionen gesehen. Nur Mixed ITs zeigen hier höhere Zustimmung (50%)

■ Höhere Zustimmung
■ Geringere Zustimmung

Ein IT Rollenmodell strukturiert die Aufgaben der IT im Sinne eigenständiger Rollen und steuert den Personalkörper im Hinblick auf Personalbedarfe und Kompetenzen

Kienbaum Rollenmodell

Kienbaum Best Practice!



- Rollengruppe
- Rolle
- Rolle, die zukünftig an Relevanz gewinnt, jedoch noch nicht im Bewusstsein der Unternehmen verankert ist
- Personal Abbau
- Personal Abbau - moderat
- Personal Aufbau

Erkenntnisse

- » Mit der Entwicklung zur Demand IT wird der Personalbedarf im Bereich IT Steuerung und Governance zunehmen
- » Die Transformation bedingt einen Abbau von im Betrieb verankerten Rollen; insbesondere von IT Operator und Arbeitsplatztechniker
- » Der Applikationsentwickler ist die einzige Rolle in der IT Entwicklung, die einen moderaten Personalabbau erfahren wird
- » Lösungsarchitekten werden zukünftig als Bindeglied zwischen Demand und Supply fungieren
- » Die professionelle Begleitung und Steuerung der IT Transformation wird zunehmend durch die neue Rolle eines IT Org. & Transformation Manager sichergestellt
- » Der Business Scientist wird vermehrt Einfluss auf strategische Entscheidungen nehmen: Die Auswertung von Datenmustern und –Abhängigkeiten erlaubt ihm, Aussagen über künftige Ereignisse zu treffen und wichtige Erkenntnisse für die Steuerung von Geschäftsprozessen und für die Weiterentwicklung und die Veränderung von Geschäftsmodellen zu gewinnen

Die Weiterentwicklung von Skills und Kompetenzen der Mitarbeiter stellt aktuell das wichtigste Handlungsfeld auf dem Weg zur künftigen Personalstruktur dar

Wichtigste Handlungsfelder* auf dem Weg zur zukünftigen IT Personalstruktur



* Die Teilnehmer gaben ihre drei wichtigsten Handlungsfelder im Rahmen eines Freitextfeldes an

Erkenntnisse

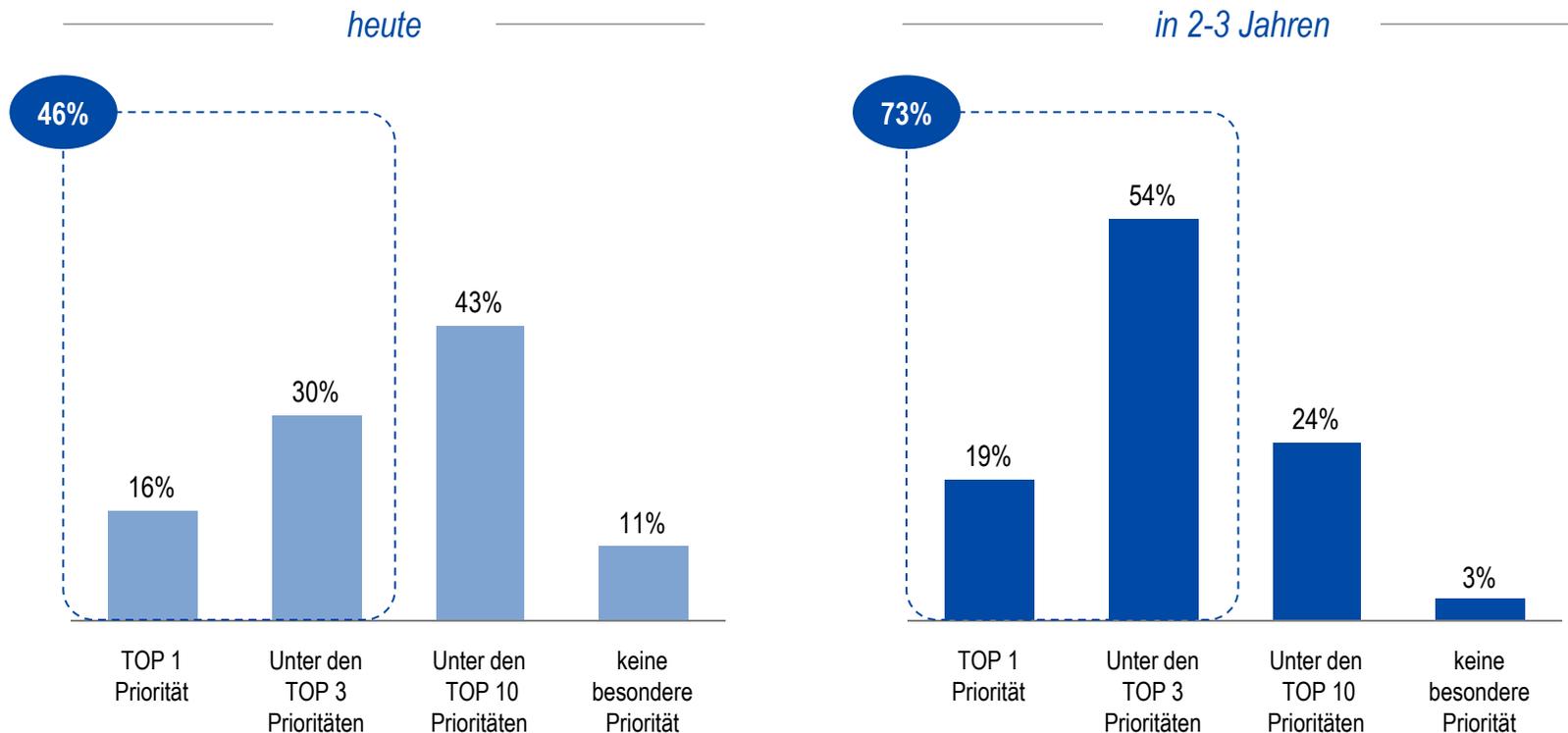
- » Die Weiterentwicklung von Skills & Kompetenzen ist das beherrschende HR-Thema für IT Organisationen
- » Die strategische IT Personalplanung zählt hierauf ein: Sie wird als Maßnahme für das Top-Thema Skills & Kompetenzen von hohem Nutzen eingeschätzt
- » Rollentrennung sehen die Unternehmen als Hebel zur Verbesserung und Spezialisierung von Skills & Kompetenzen sowie zur Umsetzung von Sourcing
- » Obwohl das Thema Qualifizierung von hoher Relevanz und unabdingbar mit Strategischer IT Personalplanung verknüpft ist, wird der Mehrwert eines professionell aufgebauten Skill- & Kompetenzmanagements massiv unterschätzt
- » Durch eine strukturierte Herangehensweise (z.B. das Einrichten von Skill-Datenbanken, die Erhebung von IST-Skills und dem Abgleich mit zukünftig präferierten Skills) kann die Weiterentwicklung / Bildung von Skills & Kompetenzen wesentlich zielgerichteter und nutzenbringender getrieben werden

Relevanz: ■ hoch ■ mittel

Nutzen und Gestaltung der Strategischen IT Personalplanung

Strategische IT Personalplanung ist bereits heute eine der TOP Prioritäten – in Zukunft wird sie weiter an Stellenwert hinzugewinnen

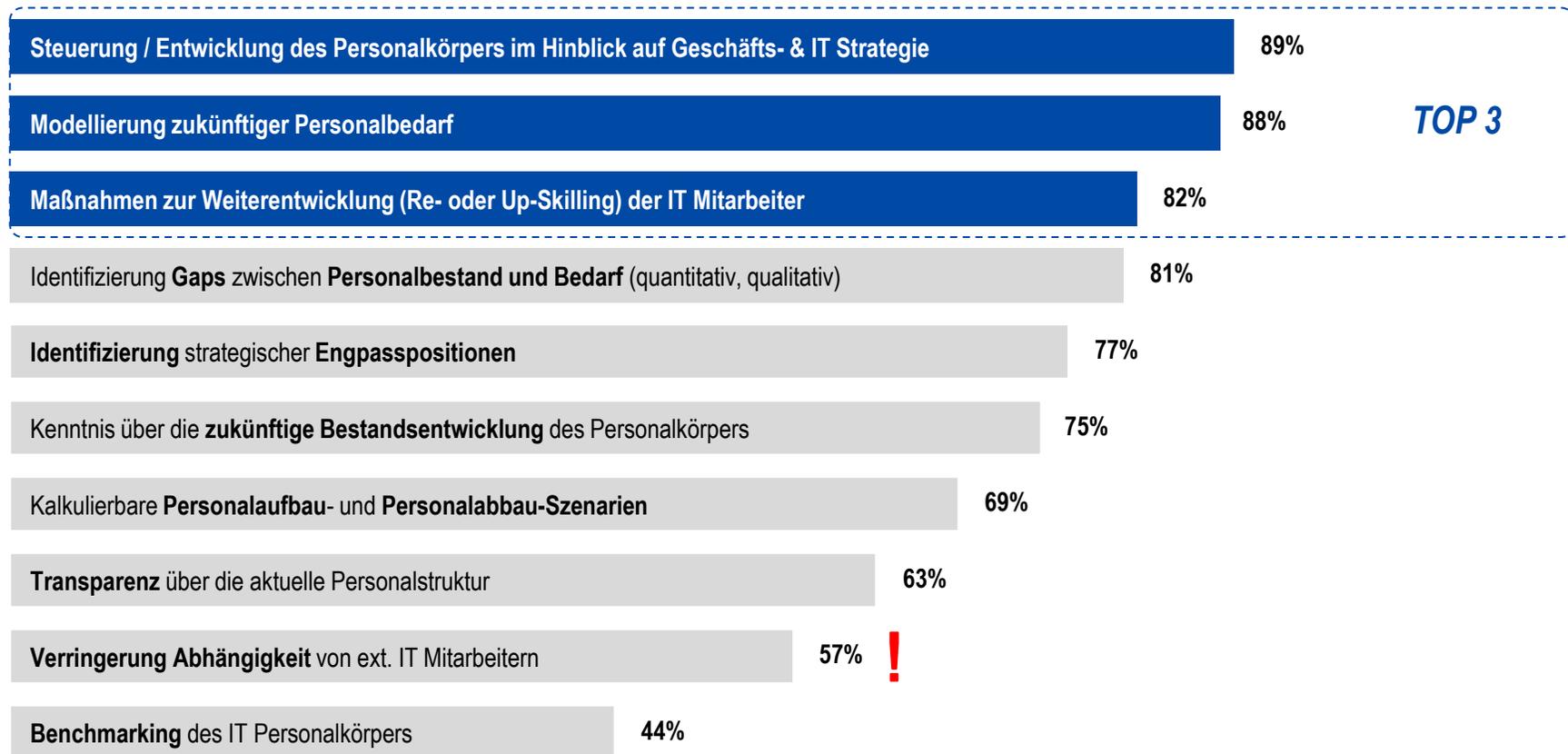
Priorität von Strategischer Personalplanung in IT Organisationen



Steuerung des Personalkörpers, Modellierung zukünftiger Personalbedarfe sowie Weiterentwicklung der Mitarbeiter stellen den höchsten Nutzen dar. Die Abhängigkeit von Externen wird unterschätzt

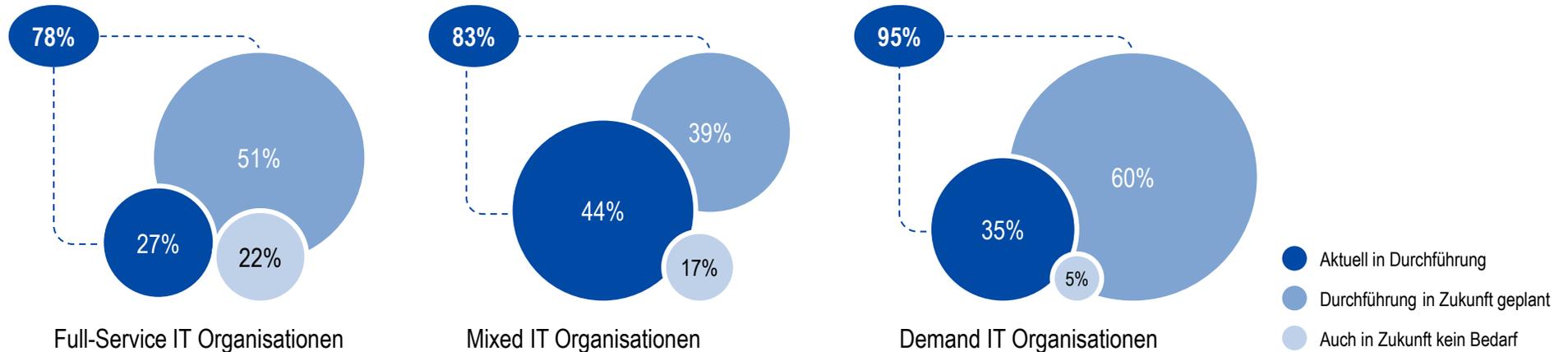
Nutzen der Strategischen IT Personalplanung

% der Befragten, die sich folgenden Nutzen erwarten

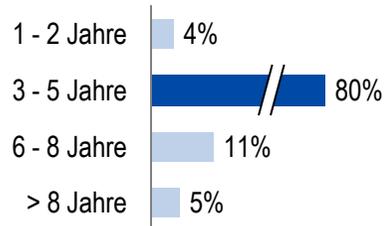


Strategische Personalplanung legt einen wichtigen Grundstein für die Transformation der IT Organisation. IT Organisationen haben dies für sich erkannt

Durchführung von Strategischer IT Personalplanung – nach Organisationstyp



Planungshorizont

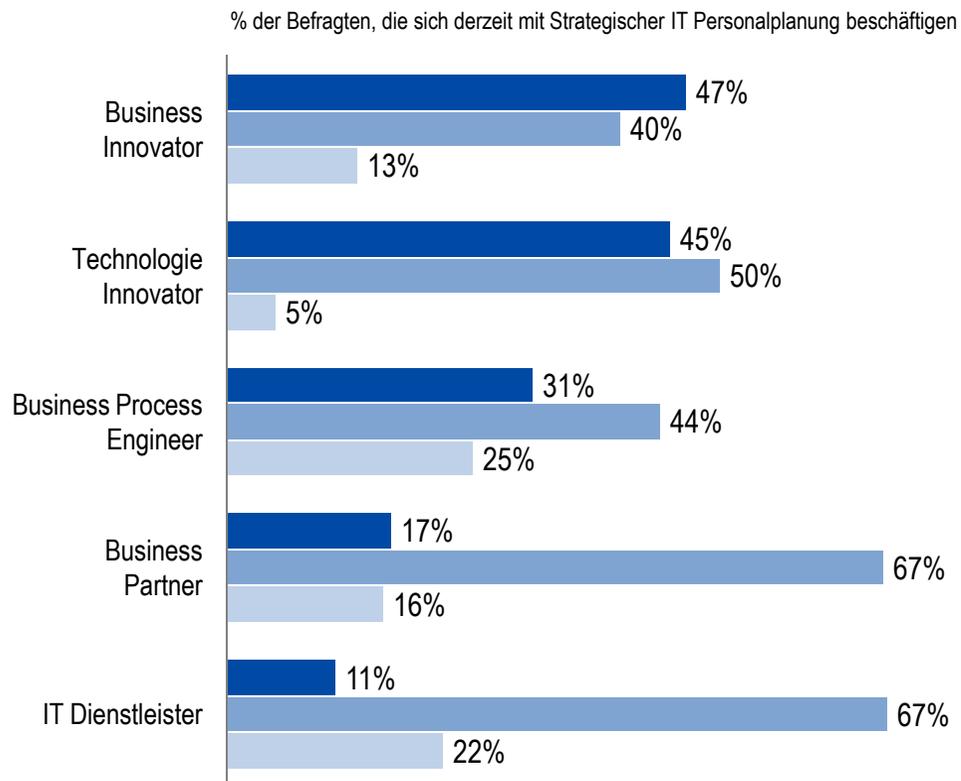


Erkenntnisse

- » IT Organisationen haben den Nutzen der Strategischen Personalplanung erkannt und sind aktuell bereits in der Durchführung oder planen zukünftig eine erhebliche Intensivierung in der tatsächlichen Durchführung ein
- » Mixed IT und Demand IT sind bereits im Transformationsprozess der IT Organisation. Sie nutzen aktiv schon stärker das Instrument der Strategischen Personalplanung als Full-Service IT Organisationen
- » IT Organisationen sprechen sich mehrheitlich für einen Planungshorizont von 3-5 Jahren aus (im Einklang mit der IT Strategie). Aktuell starke Treiber wie Digitalisierung und Sourcing erhöhen den Handlungsdruck und erfordern ein zeitnahes Starten!

Business und Technologie Innovatoren haben bereits Strategische IT Personalplanung im Einsatz. Business Partner und IT Dienstleister haben Nachholbedarf

Durchführung von Strat. IT Personalplanung – nach Rolle der IT



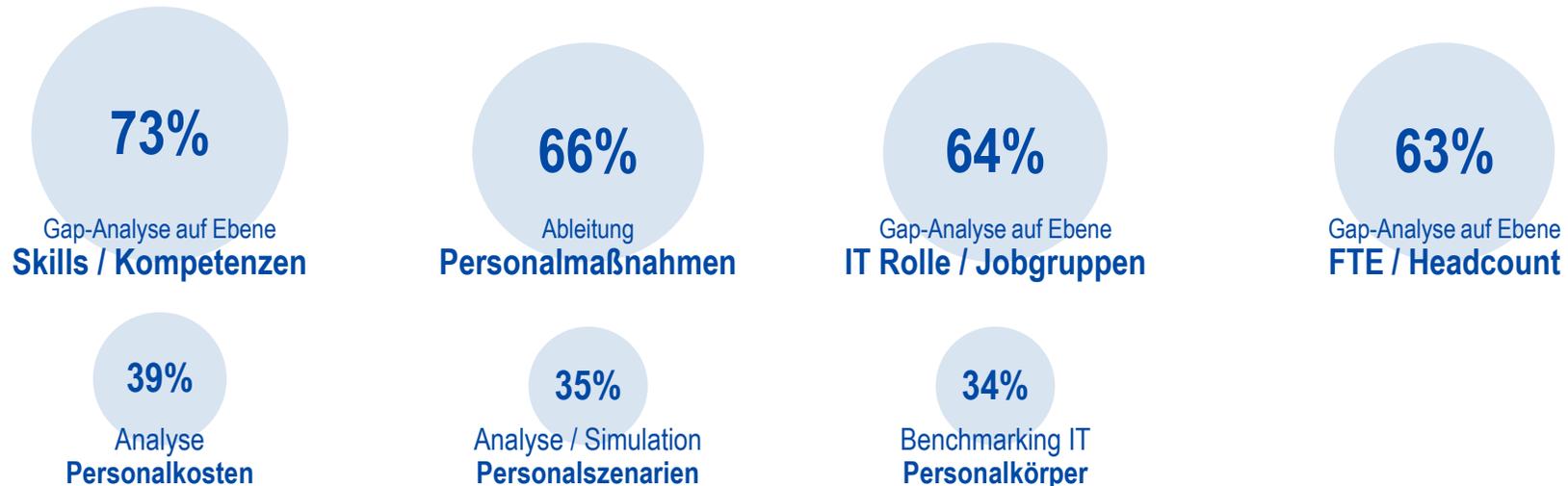
Erkenntnisse

- » Ca. 50% der Business und IT Innovatoren führen bereits Strategische IT Personalplanung durch und nutzen aktiv die Vorteile
- » Business Partner und IT Dienstleister haben noch deutlichen Nachholbedarf, planen jedoch, Strategische IT Personalplanung in Zukunft durchzuführen
- » Trotz erkanntem Nutzen fehlt es den Unternehmen primär an Erfahrung sowie Methodik & Prozessen im Vorgehen und in der Anwendung. Das Schaffen der Voraussetzungen kostet wertvolle Zeit. Ein zu starkes zeitliches Aufschieben des Themas gefährdet die Zukunftssicherheit der IT Organisationen aus Sicht der künftigen Bedarfe und Kompetenzen. Dies kann zu Verlust der Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsnachteilen im Kampf um die Personalressourcen führen!

- Aktuell in Durchführung
- Durchführung in Zukunft geplant
- Auch in Zukunft kein Bedarf

Die Unternehmen versprechen sich von der Strategischen IT Personalplanung primär qualitative Aussagen (SOLL-IST-Abgleich) zu ihrem Personalkörper

Ergebnisumfang der Strategischen IT Personalplanung in den Unternehmen

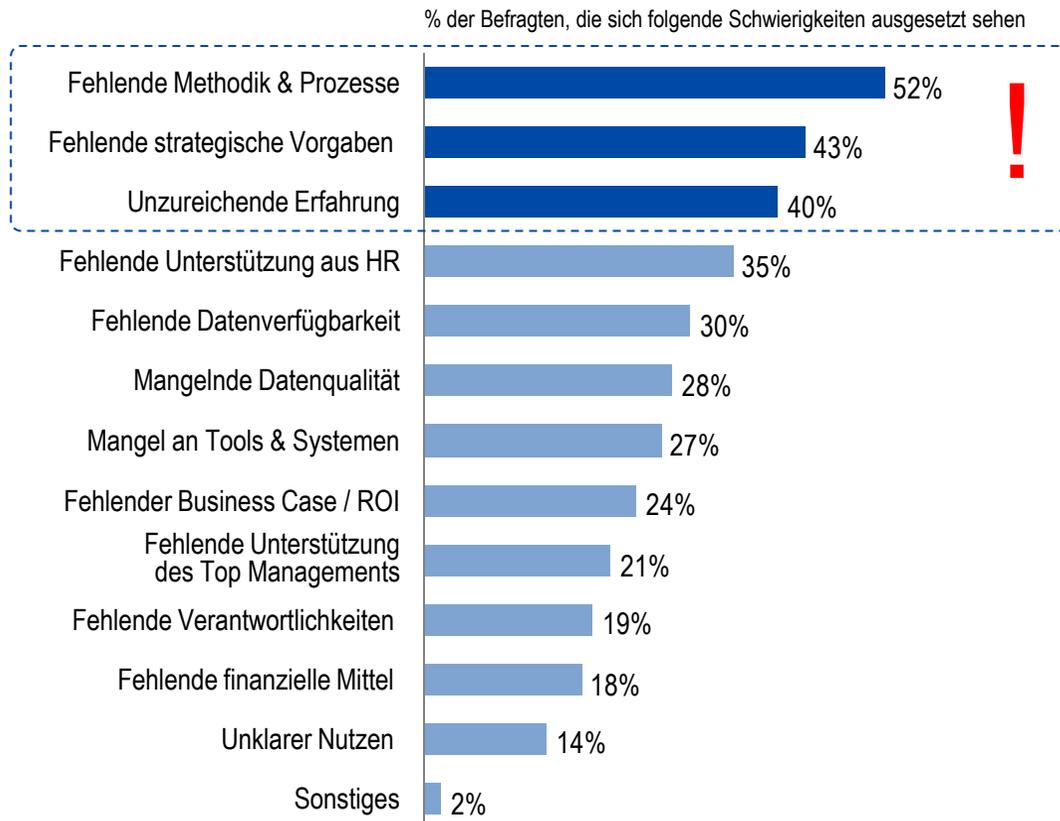


Erkenntnisse

- » IT Organisationen erwarten von den Ergebnissen der Strategischen IT Personalplanung vornehmlich einen SOLL-IST-Abgleich auf Ebene der Skills & Kompetenzen, Rollen und Personalstärke (FTE, Headcounts) sowie der Ableitung daraus erforderlicher Personalmaßnahmen
- » Kostenorientierte Themen wie Benchmarking oder Personalkostenanalyse spielen eine untergeordnete Rolle. Diese Themen sind vorrangig für kleine IT Organisationen wichtig (46% der befragten Organisationen)
- » Szenarien-Analysen sowie Simulationen des Personalkörpers sind insbesondere für große IT Organisationen relevant (Zustimmung 60%)

Bei der Durchführung der Strategischen IT Personalplanung fehlt es den Unternehmen primär an Methodik & Prozessen, strategischen Vorgaben und Erfahrung

Schwierigkeiten der Strategischen IT Personalplanung

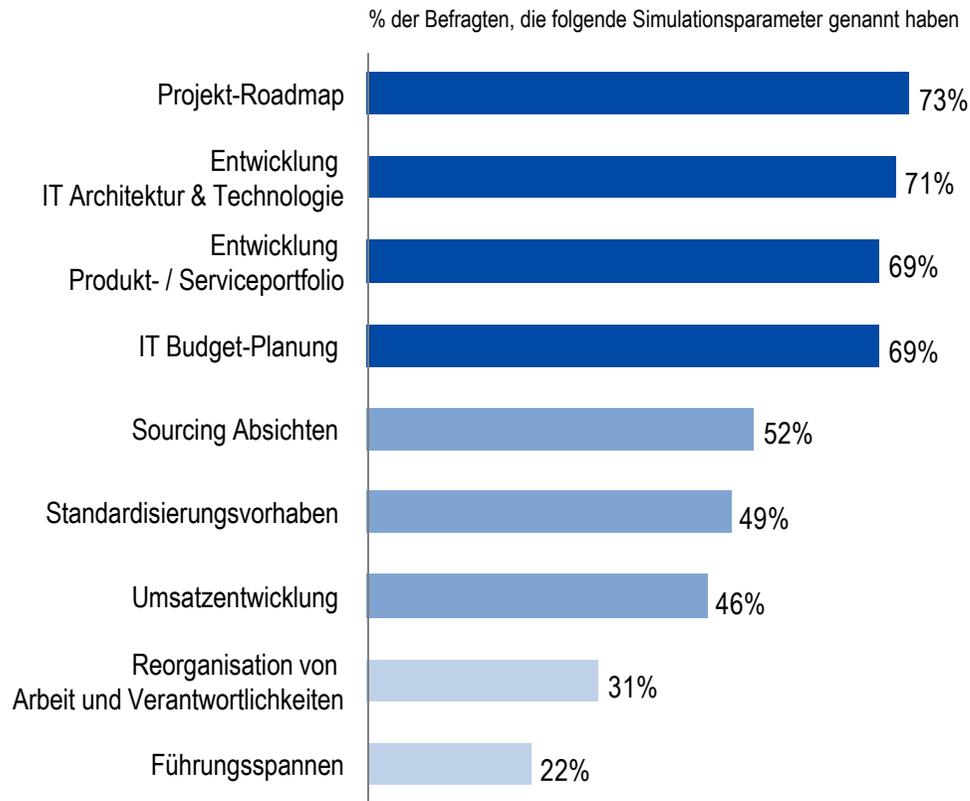


Erkenntnisse

- » Die Strategische IT Personalplanung ist für viele Unternehmen noch Neuland – den IT Organisationen fehlt es insbesondere an Erfahrungen in der Durchführung sowie an Methoden & Prozessen im Vorgehen
- » Die häufige Nennung fehlender strategischer Vorgaben und unzureichender HR-Unterstützung deutet darauf hin, dass das Thema von den verantwortlichen Stellen wenig aktiv begleitet wird
- » Der Mangel an Datenverfügbarkeit und die unzureichende Datenqualität zeigen unterdessen, dass die HR-Abteilungen mit bestimmten Defiziten zu kämpfen haben: Es fehlt an sinnvollen Instrumenten zur Strukturierung und Systematisierung der Informationen zum Personalkörper
- » Unternehmen mit geringer IT Prozessreife haben auffallend mehr Schwierigkeiten bei der Durchführung der Strategischen Personalplanung (Problemquote im Durchschnitt um ca. 15-25% erhöht)

Fast 75% der Befragten erachten die Projekt-Roadmap als wichtigsten Planungsparameter der Strategischen IT Personalplanung

Planungsparameter der Strategischen IT Personalplanung



Erkenntnisse

- » Das stark zunehmende Projektgeschäft spiegelt sich auch in der Strategischen IT Personalplanung wieder: Die *Projekt-Roadmap* ist wichtigster Simulations- & Planungsparameter zur Bestimmung des künftigen Personal & Kompetenzbedarfs
- » Die Bedarfstreiber *Entwicklung IT Architektur / Technologie* und *Entwicklung Produkt- / Serviceportfolio* stehen in direkter Abhängigkeit zum Anstieg des Projektgeschäfts: Sie nehmen intensiv Einfluss auf die notwendige Quantität und Qualität des Personalkörpers
- » *Sourcing Vorhaben* werden überraschenderweise trotz erwartetem Anstieg des Fremdleistungsanteils nur von der Hälfte der Befragten als wichtiger Bedarfstreiber genannt
- » Den Themen *Führungsspanne* und *Reorganisation von Arbeit und Verantwortlichkeiten* werden als Einflussgrößen die geringste Bedeutung beigemessen. Bei anstehenden Reorganisationen sollte dies allerdings deutlich stärkere Berücksichtigung finden

Die Relevanz der Bedarfstreiber zur Bestimmung des SOLL verändert sich in Abhängigkeit zur Rolle der IT Organisation

Planungsparameter der Strategischen IT Personalplanung – nach Rolle der IT

IT Dienstleister

- » Entwicklung IT Architektur & Technologie
- » Projekt-Roadmap
- » Standardisierungsvorhaben ★

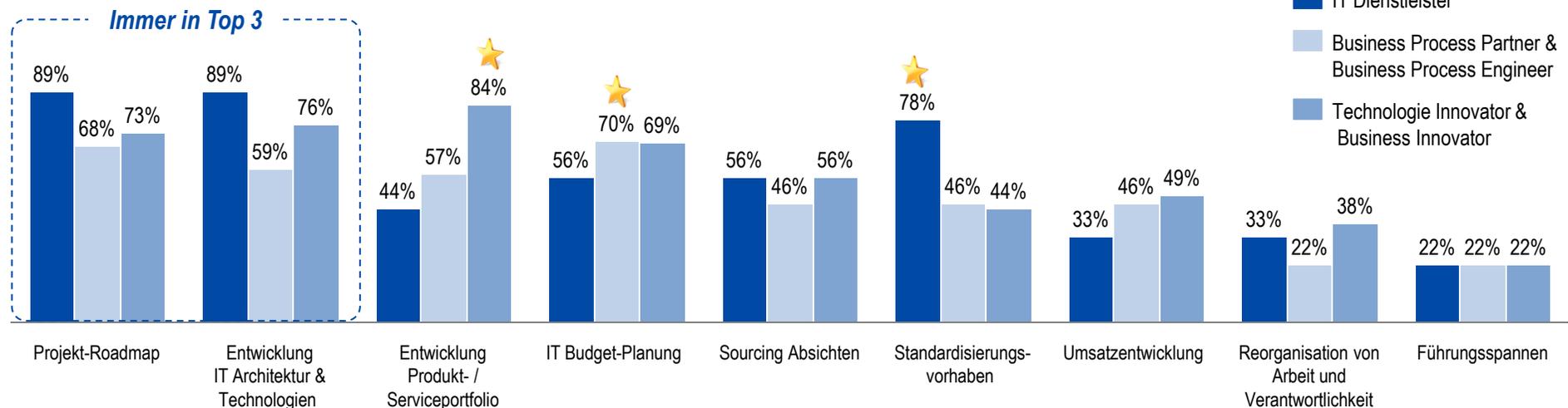
Business Partner / Bus. Process Engineer

- » IT Budget-Planung ★
- » Projekt-Roadmap
- » Entwicklung IT Architektur & Technologie

Business Innovator / IT Innovator

- » Entwicklung Produkt- / Serviceportfolio ★
- » Entwicklung IT Architektur & Technologie
- » Projekt-Roadmap

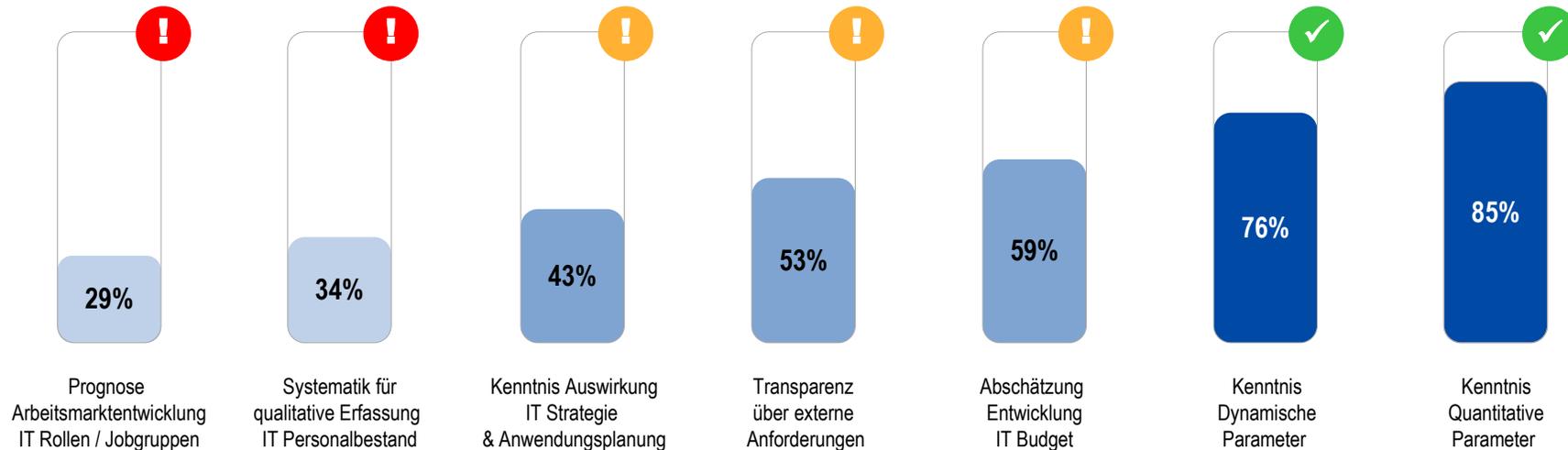
% der Befragten, die folgende Simulationsparameter genannt haben



Die Hausaufgaben sind noch nicht gemacht: Defizite sind bei den Grundlagen der Strategischen IT Personalplanung über alle Befragten hinweg erkennbar

Vorhandene Grundlagen für Strategische IT Personalplanung

% der Befragten, die folgende Grundlagen bei sich vorfinden



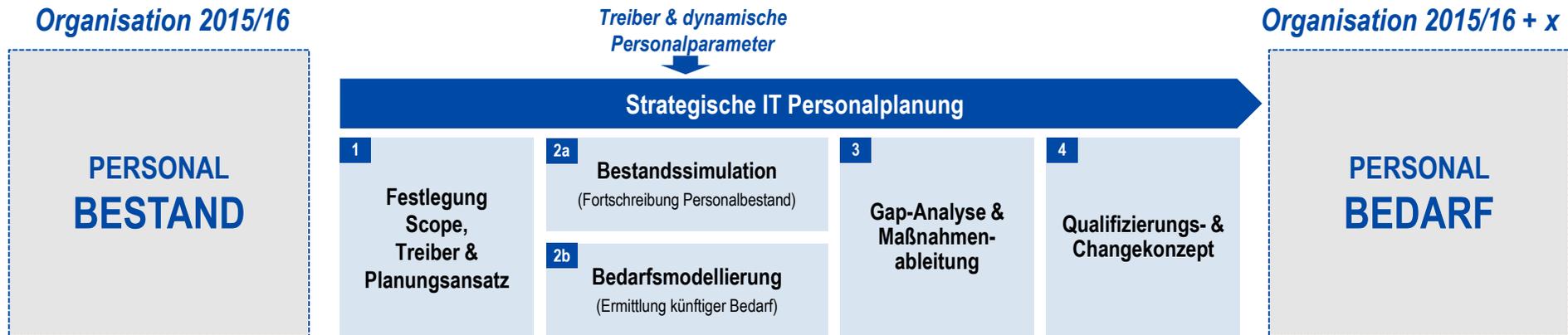
Erkenntnisse

- » Defizite bei den Grundlagen für die Strategische IT Personalplanung bestehen insbesondere in der fehlenden Existenz einer Systematik für die qualitative Erfassung des IT Personalbestands (z.B. IT Rollen & Kompetenzmodell, Skill-Katalog) sowie in mangelnden Kenntnissen, die Arbeitsmarktentwicklung für IT Rollen / Jobgruppen zu bewerten
- » Gute Kenntnisse sind ausschließlich hinsichtlich der quantitativen (Anzahl Mitarbeiter, Standorte, Alter etc.) als auch dynamischen Parameter (Fluktuation, Krankenstand etc.) der IT Personalstruktur bei den meisten Befragten vorhanden – hierbei handelt es sich aber um das Mindestmaß an Informationen, welche grundsätzlich in jeder Organisation vorliegen sollten

Der Kienbaum Ansatz für Strategische IT Personalplanung sieht eine praxiserprobte Modellierung des Personalkörpers über bedarfsgerechte Treiber und Parameter vor

Kienbaum Framework

Kienbaum Best Practice!

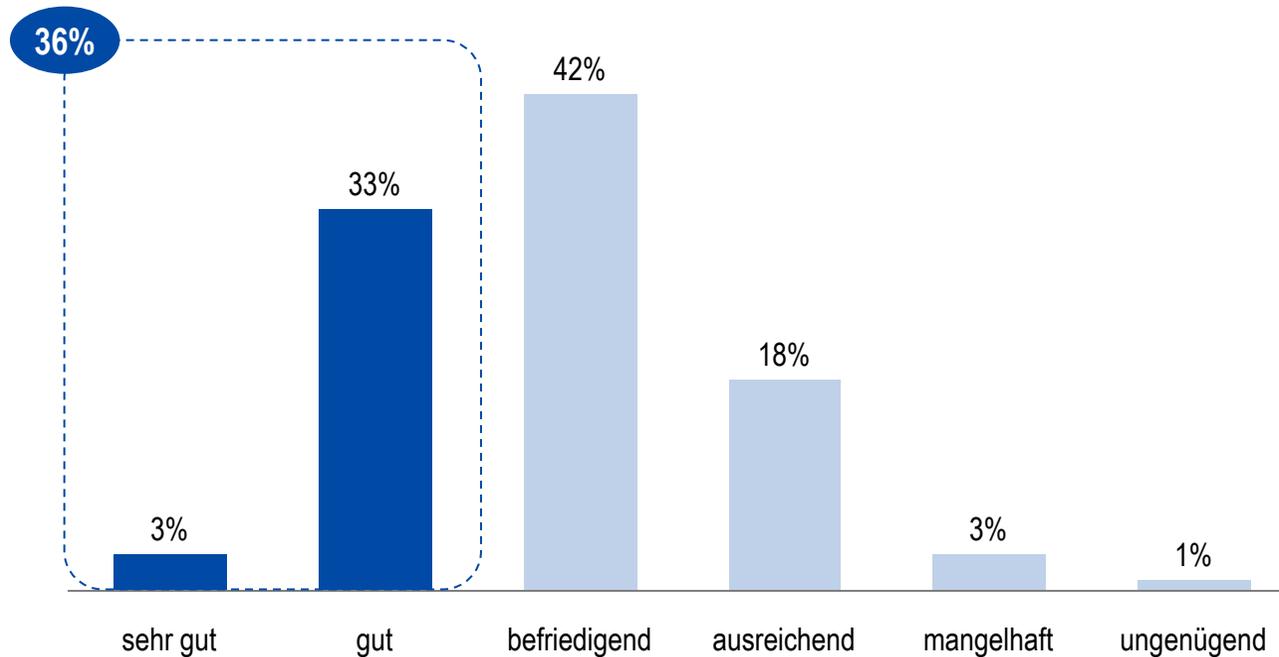


Erfolgsfaktoren für die IT Organisation

Erst 1/3 der IT Organisationen ist derzeit zur Erreichung der künftigen Personalstruktur gut aufstellt. Der Handlungsbedarf ist erkannt, Maßnahmen stehen an

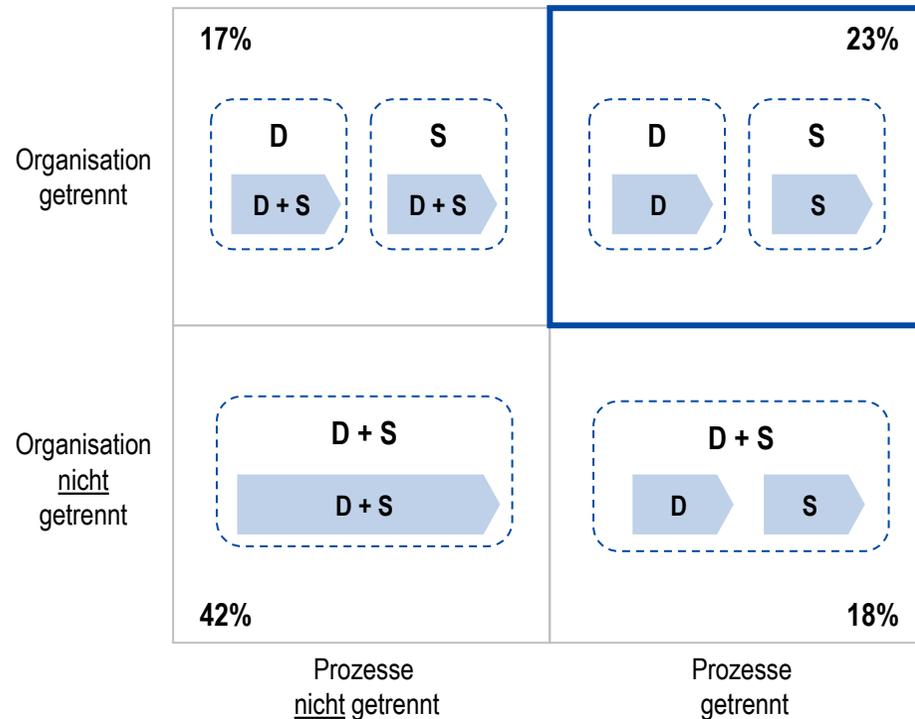
Aktuelle Aufstellung der IT Organisationen zur Erreichung der künftigen Personalstruktur

Einschätzungen seitens der Studienteilnehmer in Schulnoten

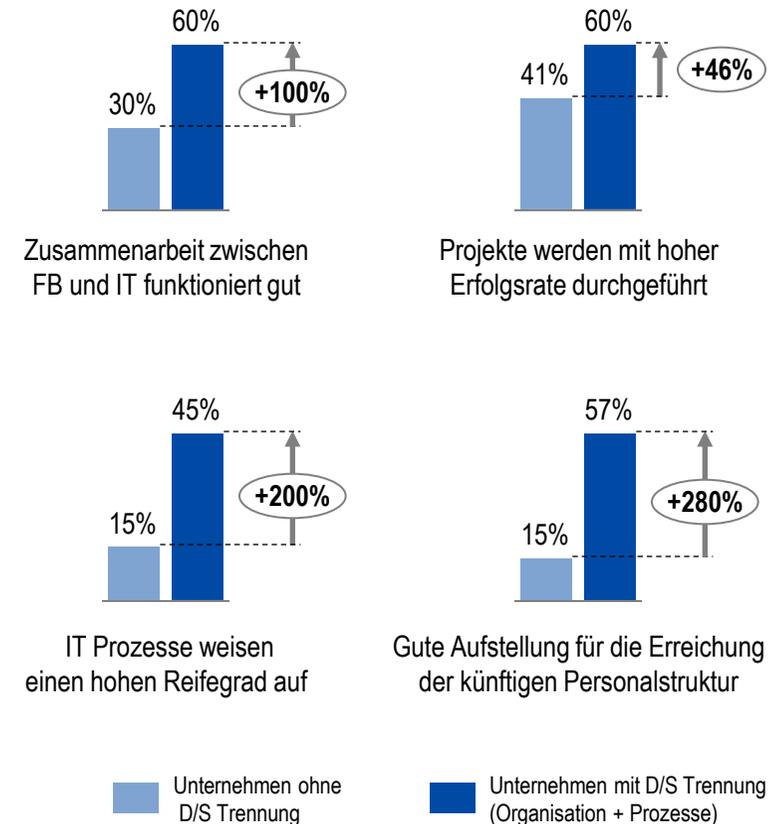


Die Trennung von Demand & Supply ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die IT Organisation. Erst 23% der Unternehmen haben eine Trennung umgesetzt – die Vorteile werden weiterhin unterschätzt

Trennung von Demand und Supply



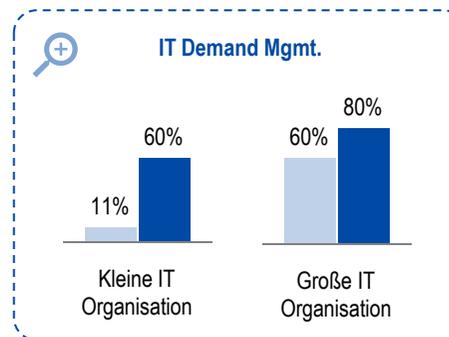
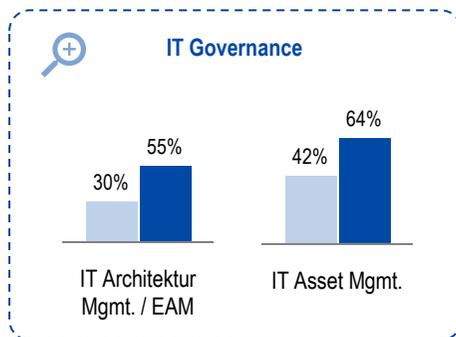
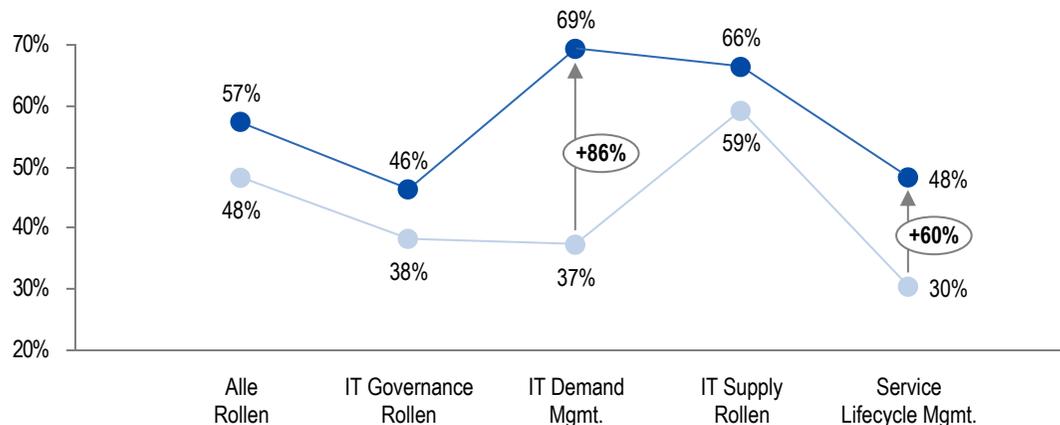
Vorteile Demand / Supply (D/S) Trennung



Eigenständige Rollen sind Charakteristika erfolgreicher Organisationen, insbesondere im Demand Mgmt., Service Lifecycle Mgmt. und IT Architektur Mgmt.

Eigenständige Rollen und Erfolg der IT Organisation

Anteil eigenständig ausgeprägter Rollen in %



Erkenntnisse

- » Erfolgreiche IT Organisationen („Top Performer“) weisen durchgängig eine höhere Eigenständigkeit der Rollen aus
- » Die Top Performer unterscheiden sich insbesondere durch eigenständige Demand Manager und Service Lifecycle Manager – unabhängig von der Größe der Organisation
- » Innerhalb der IT Governance-Rollen hebt sich vor allem das IT Architektur Management / EAM ab: Hier gestalten die Top Performer die Rolle fast doppelt so häufig eigenständig aus als weniger erfolgreiche Organisationen
- » Im IT Supply sind die Rollen bereits lange etabliert und mehrheitlich eigenständig, unabhängig vom Erfolg der jeweiligen Organisation
- » Grundsätzlich gilt: Der Erfolgsfaktor Rollen-eigenständigkeit ist nicht zu unterschätzen und gilt nicht nur für große IT Organisationen

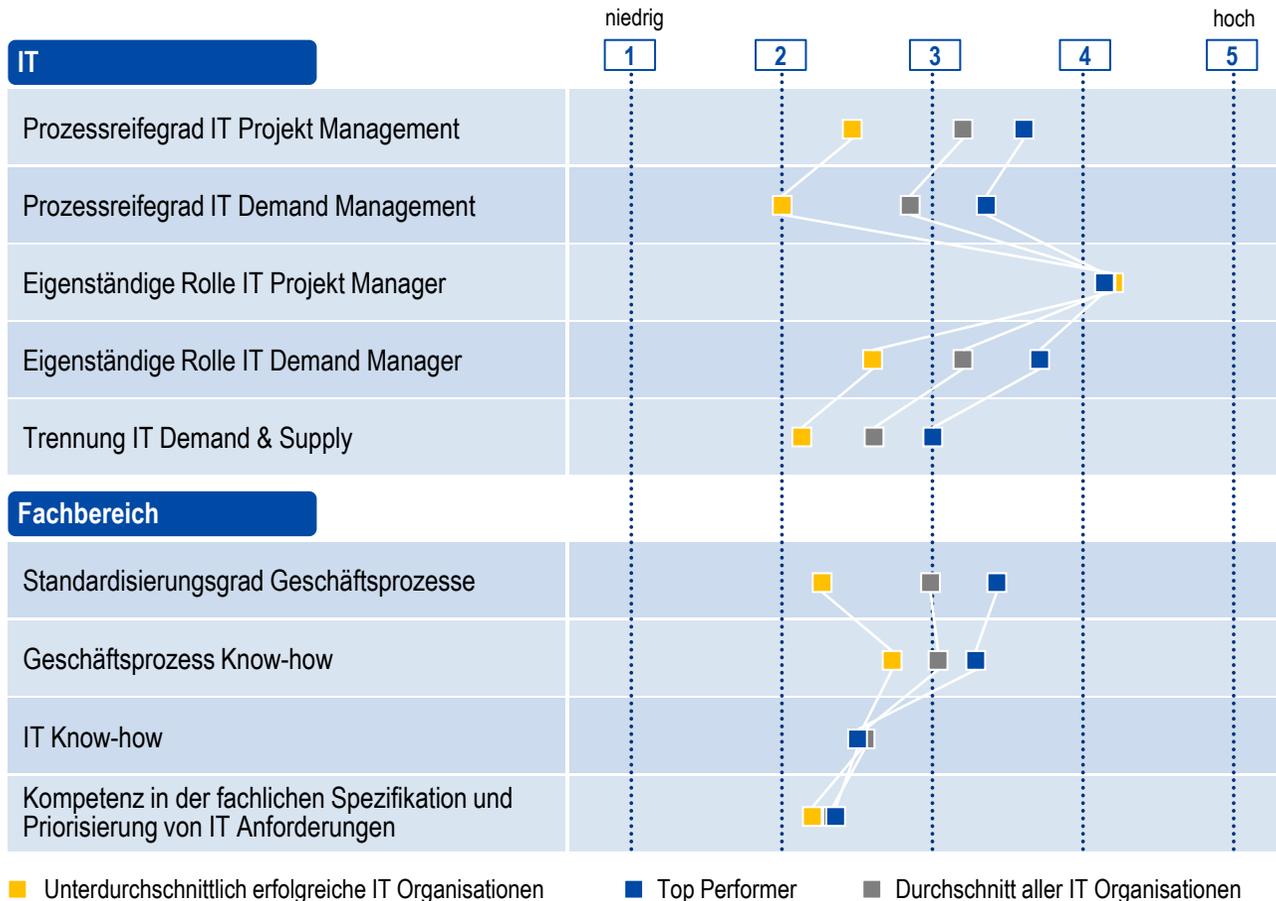
● weniger erfolgreiche IT Organisationen
 ● erfolgreiche IT Organisationen

Erfolgreiche IT Organisationen haben die Schnittstelle „Fachbereich und IT“ signifikant gestärkt, insbesondere im Bereich des Demand Managements

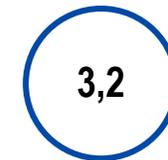
Charakteristika Schnittstelle FB / IT

Ausprägung / Status

Erkenntnisse



Reifegrad FB / IT Schnittstelle



Top Performer =
erfolgreiche IT Organisationen



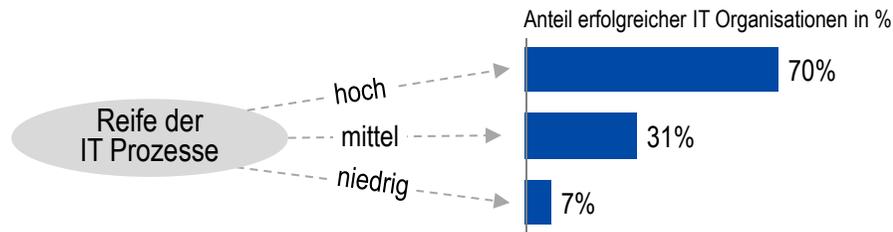
Unterdurchschnittlich
erfolgreiche IT Organisationen



Durchschnitt aller IT Organisationen

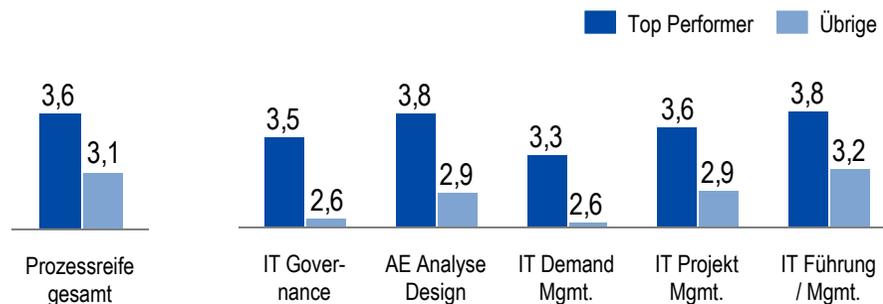
Reife IT Prozesse sind ein bedeutender Erfolgsfaktor. Ein Invest insbesondere in IT Governance und in das Anwendungsdesign lohnt sich!

IT Prozessreife und Erfolg der IT Organisation



IT Prozessreife erfolgreicher IT Organisationen

Prozessreife: von 1 = niedrig bis 5 = optimal



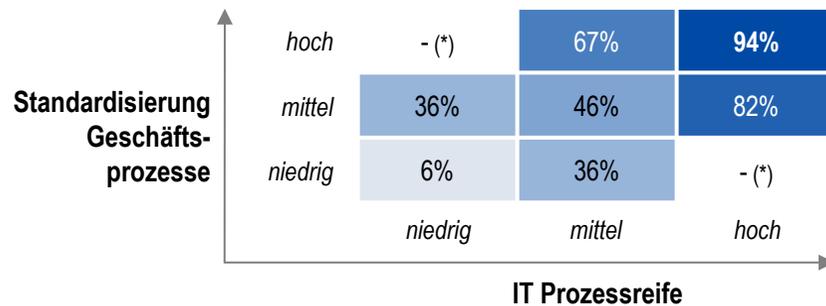
Erkenntnisse

- » Reife IT Prozesse sind ein bedeutender Erfolgsfaktor für die IT Organisationen: Unter den Organisationen mit hoher Prozessreife ist der Anteil erfolgreicher IT Organisationen 10-fach höher als unter den Teilnehmern mit geringer Prozessreife
- » Dies zeigt sich auch im Vergleich aller erfolgreichen IT Organisationen („Top Performer“) mit den übrigen Teilnehmern: Top Performer weisen im Durchschnitt einen deutlich höheren IT Prozessreifegrad auf
- » Besonders stärken die Top Performer die Prozessreife in den steuernden Funktionen und im Anwendungsdesign – hier sind Unterschiede von knapp einer ganzen Reifegradstufe (ca. 1,0) zu beobachten (IT Governance, Anwendungsdesign)
- » Ein Invest in die Prozessreife lohnt sich und ist eine wesentliche Voraussetzung für eine bessere Aufstellung der IT Organisation!

Standardisierte Geschäftsprozesse sowie reife Prozesse der IT sind Garanten für den Projekterfolg

Geschäftsprozesse / IT Prozesse und Projekterfolg

Projekterfolg in % in Abhängigkeit Standardisierungsgrad der Geschäftsprozesse & IT Prozessreife



Korrelationen von IT Prozessreife mit Projekterfolg



Alle Korrelationen sind statistisch signifikant

Erkenntnisse

- » Standardisierung der Geschäftsprozesse und Erhöhung der IT Prozessreife sind wesentliche Hebel zur Sicherstellung des Projekterfolgs
- » Insbesondere zeigt sich, dass sich der Schritt von mittlerer hin zu hoher Prozessreife deutlich auf den Projekterfolg auswirkt. Ebenfalls bedeutend ist ein Mindestmaß an Geschäftsprozess-Standardisierung. Dies unterstreicht die Notwendigkeit seitens der IT, als Treiber für die Harmonisierung von Geschäftsprozessen im Unternehmen aufzutreten
- » Business und IT sind gemeinsam für den Projekterfolg verantwortlich!
- » Aufseiten der IT wirkt sich ein Invest in die Reifegrad-Anhebung beim Anwendungsdesign, der IT Führung und der IT Governance am bedeutendsten auf die Erfolgsrate der Projekte aus
- » Ein weiterer Hebel für den Projekterfolg ist eine gute Zusammenarbeit zwischen Fachbereich und IT

* Keine Teilnehmer mit entsprechenden Charakteristika vorhanden

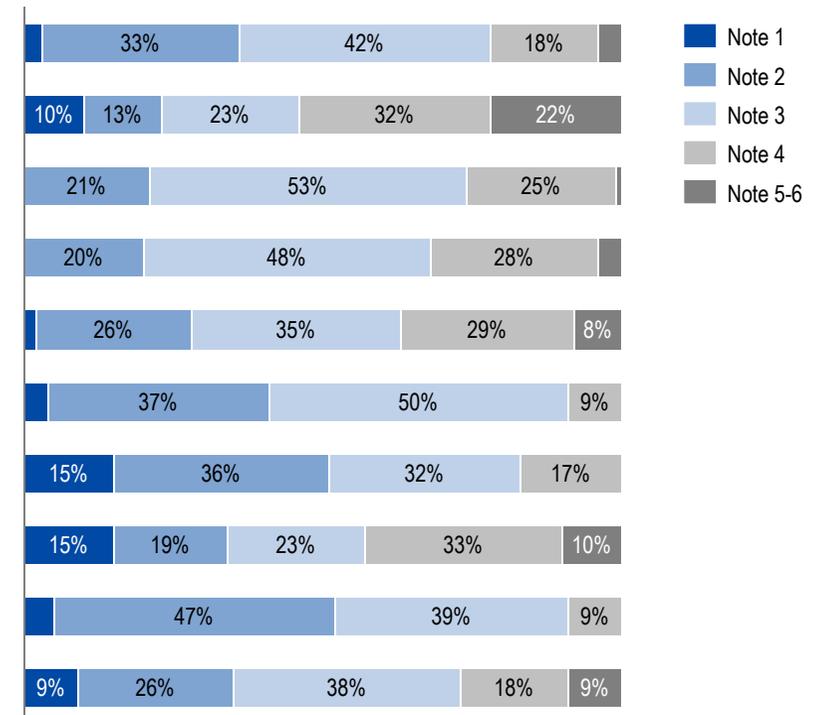
Handlungsempfehlungen IT Personalstruktur 2018

Der Weg zu einer optimalen IT Personalstruktur 2018 ist noch weit, die wesentlichen Verbesserungsbedarfe sind jedoch erkannt

ZEUGNIS IT Organisation - 1. Halbjahr 2015

Kompetenzen	Durchschn. Schulnote
Aufstellung Personalstruktur 2018	<i>befriedigend</i>
Demand / Supply (D/S) Trennung	<i>ausreichend</i>
Schnittstelle Fachbereich / IT	<i>befriedigend</i>
IT Prozessreife – IT Governance	<i>befriedigend</i>
IT Prozessreife – IT Demand	<i>befriedigend</i>
IT Prozessreife – IT Supply	<i>gut - befriedigend</i>
Projekterfolg	<i>gut - befriedigend</i>
Grundlagen Strategische Personalplanung – Methodik	<i>ausreichend</i>
Grundlagen Strategische Personalplanung – Daten & Informationen	<i>gut</i>
Rollendifferenzierung / Eigenständigkeit	<i>befriedigend</i>

Verteilung der Teilnehmer in % zugeordnet zu Schulnoten



Der Weg zu einer optimalen IT Personalstruktur – 10 Handlungsimperative!

- 1 Überprüfen Sie im Kontext von Digitalisierung **die Rolle Ihrer IT!**
- 2 Treiben Sie die Transformation Ihrer IT Organisation in Richtung **Demand IT** weiter voran!
- 3 Lernen Sie von den **Top Performern** und investieren Sie konsequent in die Optimierung der **Schnittstelle „Fachbereich / IT“!**
- 4 Führen Sie ein **Rollenmodell** in der IT ein und nutzen Sie die Vorteile, die sich durch **Aufgaben- & Rollendifferenzierung** ergeben!
- 5 Stärken Sie Ihre **IT Governance-Funktionen** und bauen Sie **EAM, Innovation Management** sowie **Provider Management** weiter aus!
- 6 Begegnen Sie **steigendem Projektgeschäft**: Stärken Sie die **Projektmanager-Rolle** und investieren Sie in **Personal- & Kompetenzaufbau!**
- 7 Bauen Sie Ihre **Design-Kompetenz** in der AE aus: Die Relevanz des **Erfolgsfaktors** wird zukünftig weiter steigen!
- 8 Lösen Sie sich vom Führungsmodell „Führungskraft = bester Fachspezialist“ und priorisieren Sie **Führungs- & Steuerungsaufgaben!**
- 9 Schaffen Sie die methodischen Grundlagen und starten Sie jetzt mit **Strategischer IT Personalplanung!**
- 10 Investieren Sie in den **Aufbau eines IT Skill- & Kompetenzmanagements!**

Kienbaum Best Practices “Transformation von IT Organisationen“



Platz 1

„Führung, Organisation und Personal“

Kienbaum Management Consultants

Kienbaum-Gruppe: In 70 Jahren über 70.000 Projekte erfolgreich umgesetzt

Zahlen – Daten – Fakten

Gründung

Seit der Gründung im Jahr 1945 haben wir mehr als 70.000 Beratungsprojekte erfolgreich umgesetzt und zählen als Familienunternehmen mit Partnerstruktur zu den führenden Beratungshäusern mit Sitz in Deutschland.

Standorte

In allen wichtigen Wirtschaftszentren Deutschlands sind wir präsent; insgesamt sind wir mit 35 Büros in 19 Ländern vertreten.



Mitarbeiter

Wir beschäftigen 650 Mitarbeiter weltweit.

Umsatz

Im Geschäftsjahr 2014 haben wir einen Umsatz von 115 Mio. Euro erzielt.

Angaben beziehen sich auf das Geschäftsjahr 2014.

Kienbaum kombiniert Kompetenzen und Branchen-Know-how

Geschäftsfelder und Branchenfokus

Kienbaum^K

Kienbaum-Geschäftsfelder

Board Services
Communications
Executive Search
Human Capital Services
Organization & Transformation

Business Technology Management

Compensation & Performance Management
Executive NewPlacement & Career Coaching
Operational Excellence

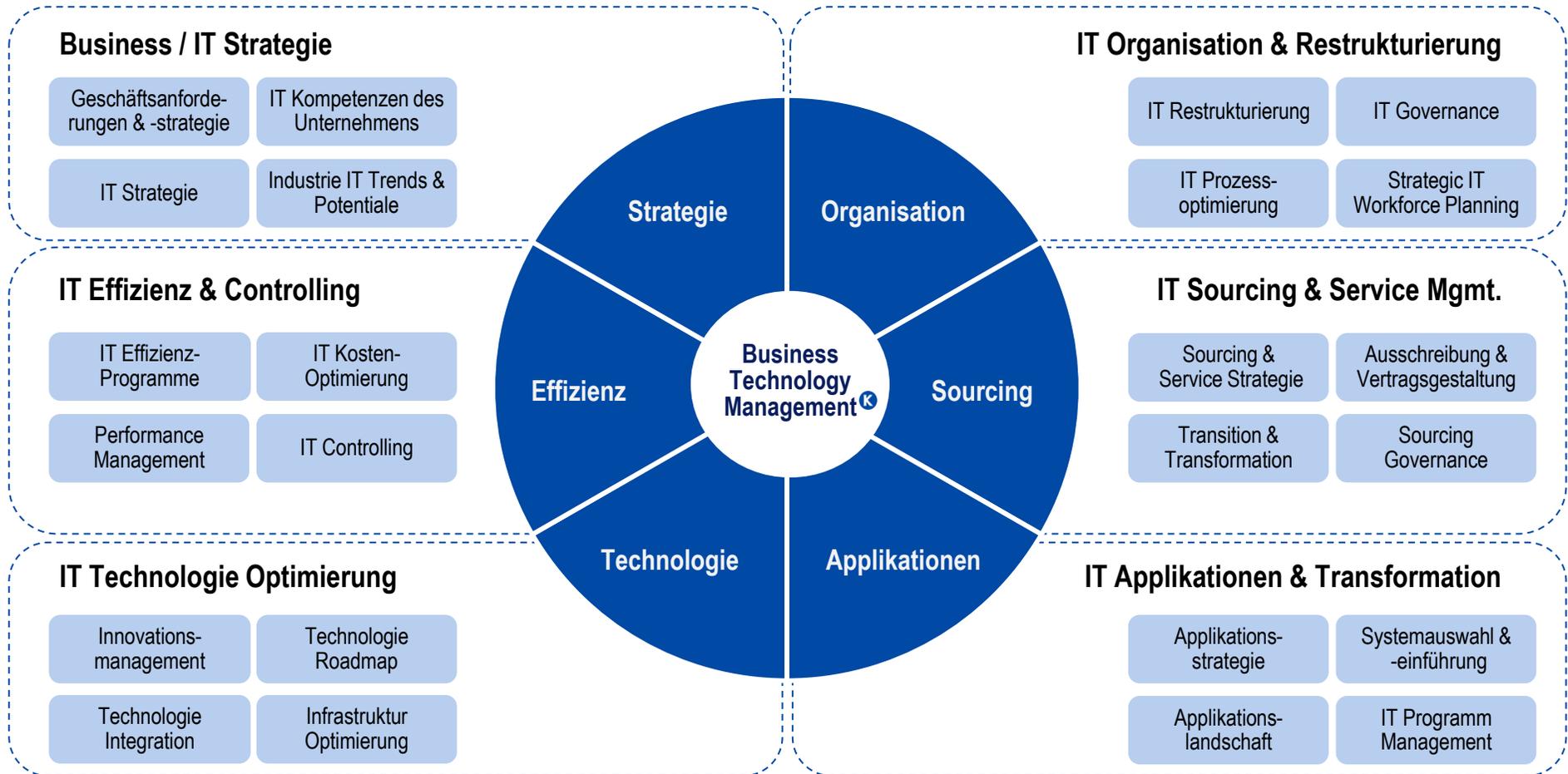
Kienbaum-Branchen

Automotive
Consumer Goods
Financial Services
Manufacturing & Engineering
Retail
Transport & Logistics

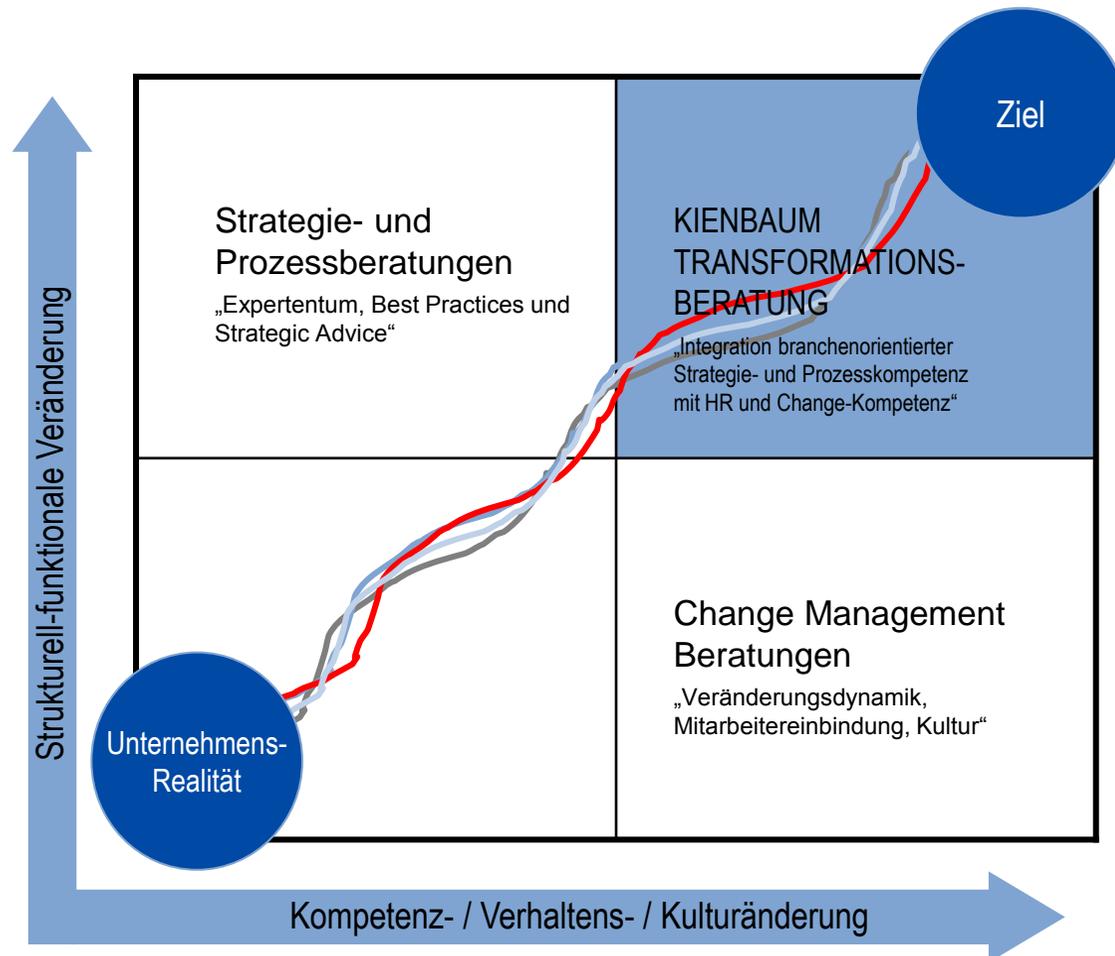
Chemicals & Pharma
Energy & Utilities
Health Care
Public Sector & non profit organization
TIME

Business Technology Management verfügt über tiefe funktionale IT Kompetenz in Konzeption und Transformation

Business Technology Management



Unsere Positionierung als Transformationsberater

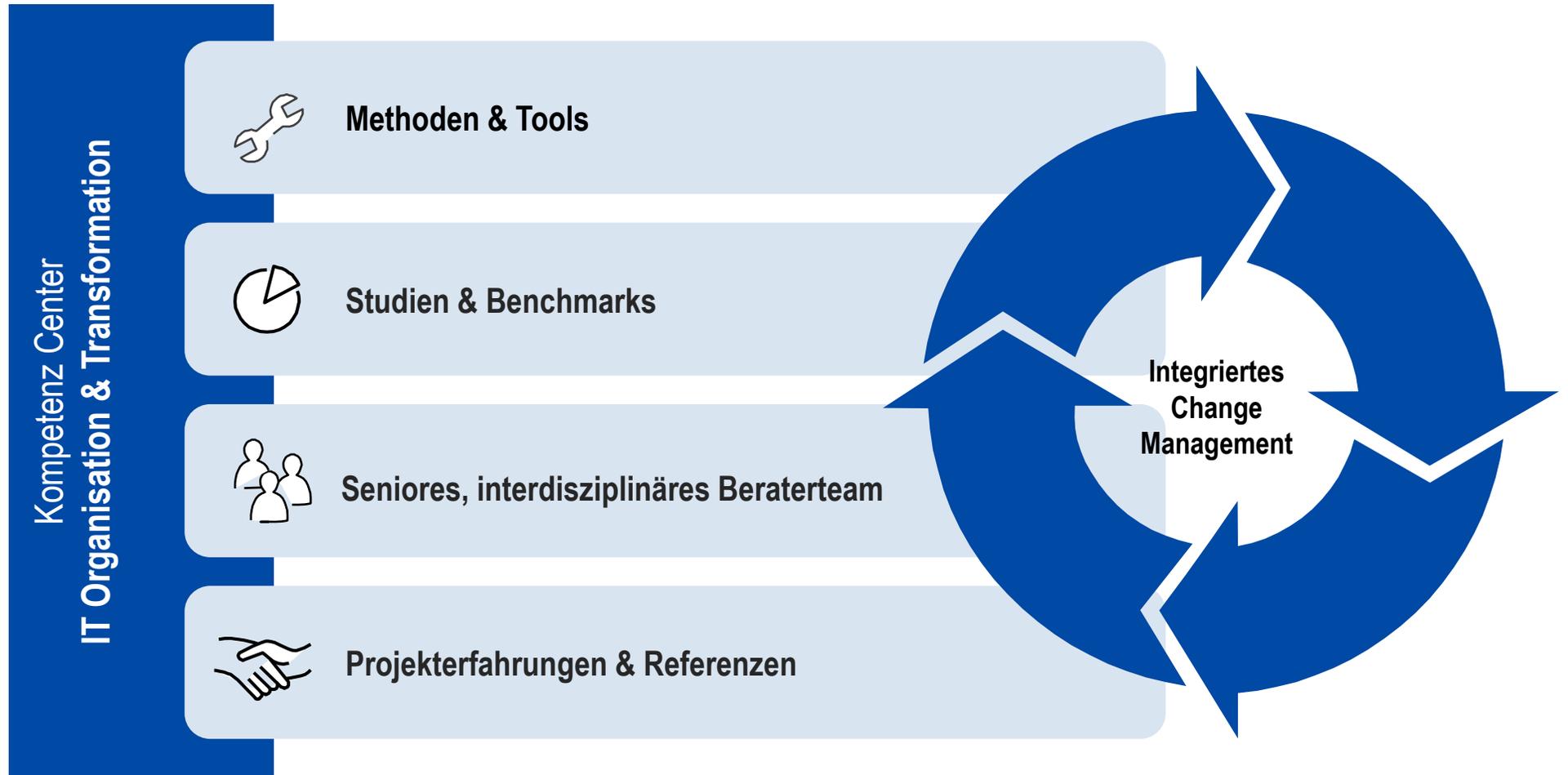


Kienbaum-Erfahrungen

- » Substantielle und nachhaltige Performance-Steigerung wird in der Realität immer durch die Kombination von rein strategisch-fachlicher Expertise und rein kultur-verhaltensbezogenen Anstrengungen erreicht
- » In der Komplexität heutiger Unternehmen gilt es, den besten und schnellsten Weg zu finden

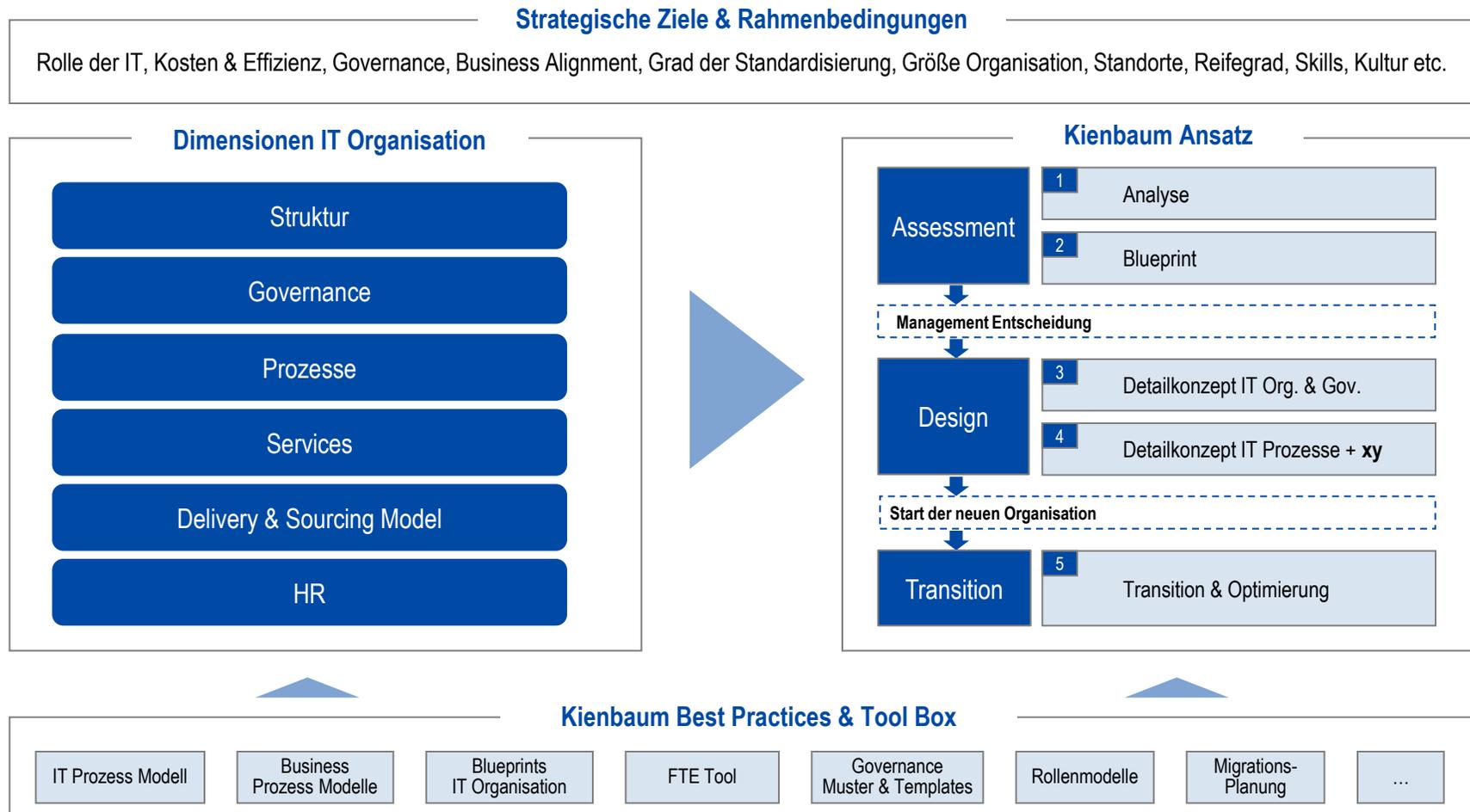
Unser Kompetenz Center „IT Organisation und Transformation“ basiert auf vier starken Kompetenzbausteinen kombiniert mit integriertem Change Management

Kienbaum Kompetenz Center „IT Organisation und Transformation“



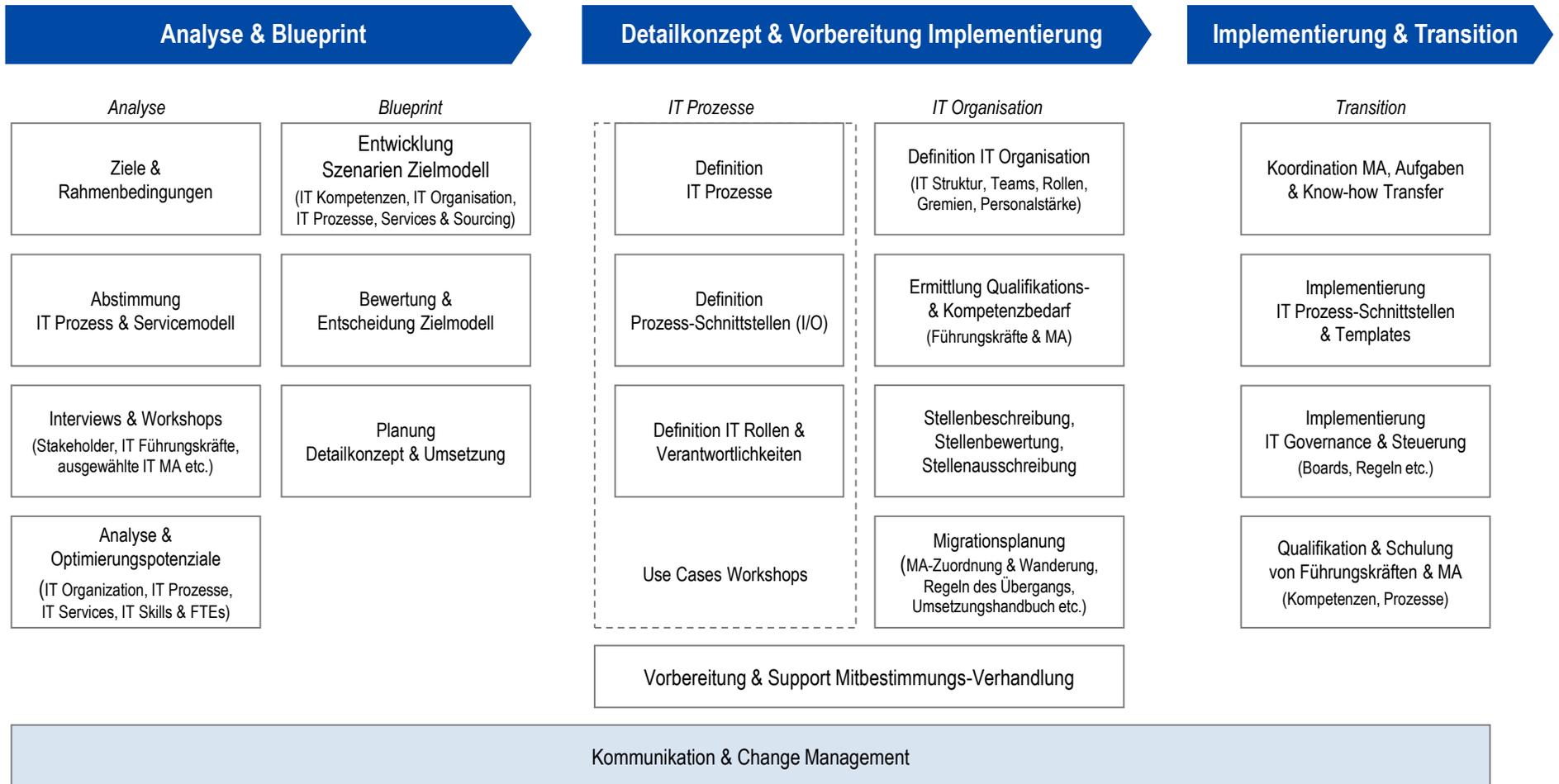
Das Kienbaum Framework „strategische Transformation von IT Organisationen“ sichert eine praxiserprobte Realisierung von Optimierungsoptionen

Kienbaum Framework „Strategische Transformation von IT Organisationen“



Das Kienbaum Vorgehensmodell für die strat. Optimierung & Transformation von IT Organisationen bietet eine breite Anzahl von praxiserprobten Arbeitspaketen

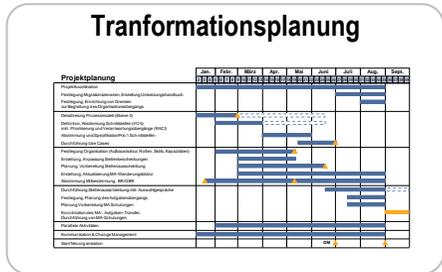
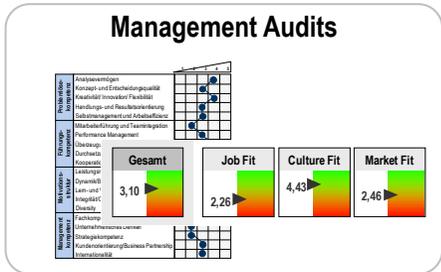
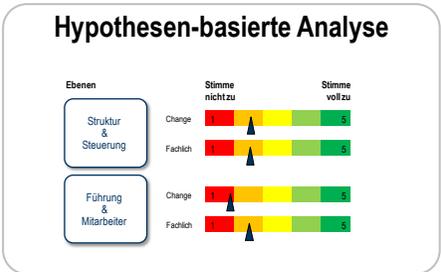
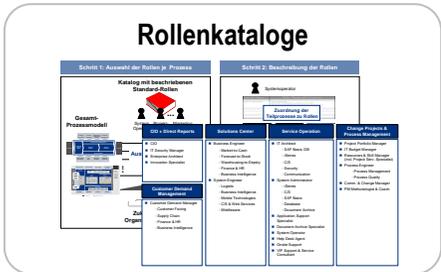
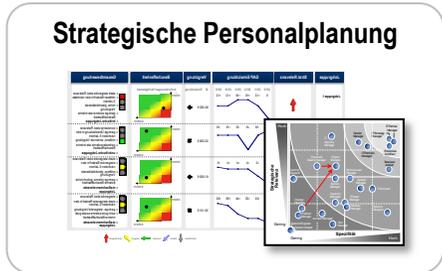
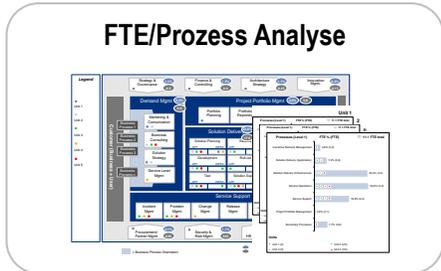
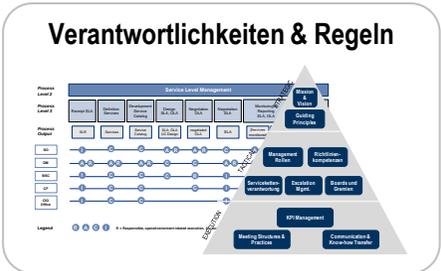
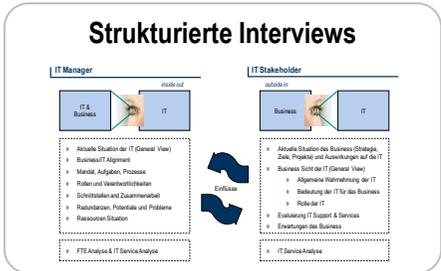
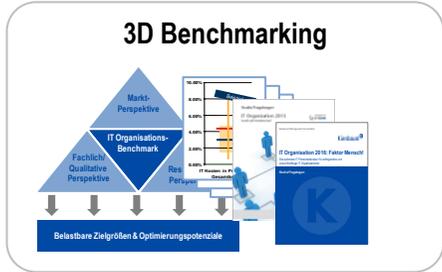
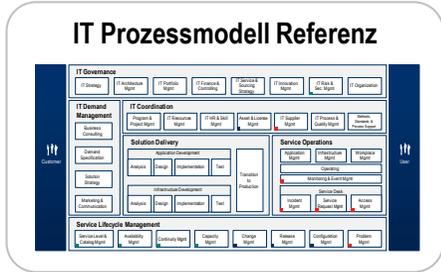
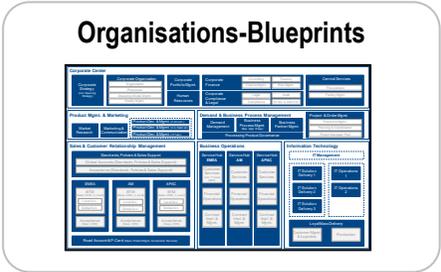
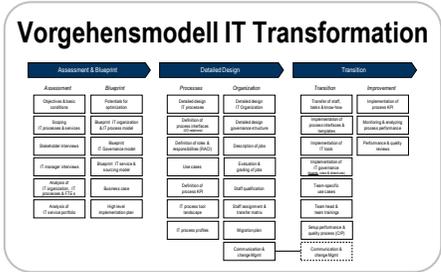
Kienbaum Vorgehensmodell für strategische Optimierung & Transformation von IT Organisationen



Unsere Toolbox umfasst praxiserprobte Methoden und Templates für die Neuausrichtung & Transformation von IT Organisationen

Methodenbaukasten* – Teilbereich fachliche Ausgestaltung & Transformation von IT Organisationen

exemplarisch



* Auszug Methoden, Tools und Templates

Unsere Toolbox umfasst praxiserprobte Methoden und Templates für die Neuausrichtung & Transformation von IT Organisationen

Methodenbaukasten* – Teilbereich Change Management

exemplarisch

Change Perspektive

Fachliche Perspektive

Change Story

Ideenskizze - Story 2 fließt auf dem 'River of Change'...

Entwicklung von Führungsleitlinien

Kick-off / Veranstaltungsformate

Hausmesse der IT-Services
Herzlich Willkommen!

Coaching („Führen im Change“)

Meter: Metriken definieren, aber keine Lösung zulassen
Informator: Inhalte anfordern und visualisieren
Verankerung: Anlaufstelle für Maßnahmen, Strategien und Einseitigkeiten sein
Rollenmodell: Vorbild sein und Verhalten lenken
Spiegel: Probleme reflektieren und aufzeigen, in keine Richtungen

Kraftfeldanalyse

Veränderungstreiber: External Markt, Aktuelle Geschäfts-situation, Handlungs-motivation, Strategische Relevanz
Veränderungshindernisse: Resistenz, Widerstand, Change-Zyklus, Desinteresse, erregte Intransparenz

Dry Run Simulationen

Auftragsaufnahme -> Auftragsprüfung -> Auftragsabgabe -> Produktion

Zielsysteme & KPI Management

Sponsorship / Führungsstilstatus, Commitment / Engagement, Veränderungsbeschäft, Fluktuationsrisiko

Entwicklungsperspektiven

Management: Geschäftsführung, F2, F3, F4
Projekt: P0, P4
Experten: E0, E4
Sachbearbeiter (verschiedene Ebenen)

Aufgabentransfer

Abgebende OE, Aufnehmende OE, Phase 1: Identifikation von Aufgaben, Phase 2: Identifikation des Transfer, Phase 3: Identifikation des Transfer, Phase 4: Identifikation des Transfer

Trainings

IT Governance, IT Demand Management, Solution Delivery, Service Operations, Service Lifecycle Management

Verantwortlichkeiten & Regeln

Service Level Management, Incident Management, Problem Management, Change Management, Configuration Management, IT Asset Management, IT Risk Management, IT Continuity Management, IT Security Management, IT Compliance Management

Implementation Templates & Tools

* Auszug vorhandener Methoden und Templates

Kontakt

Für Fragen stehen wir Ihnen gern zur Verfügung

Studien-Verantwortung



Thomas Heinevetter
Mitglied der Geschäftsleitung / Director

Kienbaum Management Consultants GmbH
Beethovenstraße 12-16
60325 Frankfurt / Main

Fon: +49 69 963644-91
Fax: +49 69 96 36 44-96934
Mobil: +49 173 966 24 91
thomas.heinevetter@kienbaum.de

Studien-Team



Stefan Hoesch
Senior Expert

Fon: +49 69 963644-91
Mobil: +49 160 746 47 42
stefan.hoesch@kienbaum.de



Anna Stein
Consultant

Fon: +49 69 963644-94
Mobil: +49 173 230 99 23
anna.stein@kienbaum.de



Christoph Bachner
Consultant

Fon: +49 211 9659-173
Mobil: +49 152 0902 36 87
christoph.bachner@kienbaum.de



www.kienbaum.de