

Sonderdruck
aus IT Spektrum 04/2025
horn & company

Ausgabe 4/2025

IT Spektrum

Digitaler Wandel & Software-Architektur für Profis

Architekturen dokumentieren und bewerten

AI in der Software-Dokumentation –
vom Werkzeug zum Sparring
Partner

**Die IT-Organisation der Zukunft –
Back from Agility!**

Die IT-Organisation der Zukunft: Back from Agility!

Agilität hat die Art und Weise, wie IT-Organisationen arbeiten, grundlegend verändert. Doch anstelle dogmatischer Ansätze, die ausschließlich auf Agilität setzen, zeigt die Praxis, dass hybride Strukturen einen nachhaltigeren Weg bieten. Die einzige Konstante bleibt die Veränderung – und jede Organisation ist eine Transformationsorganisation, die sich an geänderte Rahmenbedingungen im Geschäftsumfeld auch situativ anpassen kann.



Agilität hat in den letzten Jahren wie ein Heilsversprechen die IT- und Digitalorganisationen erobert. Schnelle Entscheidungswege, flache Hierarchien und hohe Anpassungsfähigkeit machten agile Ansätze zum Synonym für moderne Unternehmensführung. Doch mit wachsender Erfahrung und insbesondere in wirtschaftlich angespannten Zeiten treten zunehmend Herausforderungen dieser „All-in-Agilität“ zutage: Historisch gewachsene IT-Landschaften lassen sich nicht beliebig in agile Release-Zyklen pressen, fragmentierte Teams erschweren die Skalierbarkeit, wechselnde Prioritäten untergraben langfristige Strategien, und die Einführung agiler Frameworks ist mit anwachsender „Bürokratie“ und steigender Komplexität verbunden. Der Grundtenor dieses Artikels ist es, Agilität weiterzudenken und die nächste Evolutionsstufe einzuleiten – *Back from Agility* bedeutet nicht ein Zurück zu alten,

starrten Strukturen, sondern eine nächste Reifestufe der Organisationsgestaltung. Die Zukunft liegt in hybriden Ansätzen, die Agilität im jeweiligen Unternehmenskontext gezielt mit traditionellen Organisationsprinzipien kombinieren. Dabei spielen fünf zentrale Elemente eine Schlüsselrolle:

- **hybride Strukturansätze**, die strategische Langfristziele mit operativer Flexibilität vereinen,
- **systemisches Denken**, das Organisationen als Gesamtsystem unter Beachtung des jeweiligen Geschäftsmodells betrachtet,
- **Resilienz**, die Agilität mit Stabilität und Krisenfestigkeit ergänzt,
- **purpose-driven Leadership**, das klare Visionen mit agilem Teamfokus verbindet, und
- eine begleitete **kulturelle Transformation**, die individuelle Präferenzen be-

rücksichtigt, um nachhaltige Motivation und Leistungsfähigkeit zu sichern.

Die Zukunft der IT- und Digitalorganisation liegt nicht im dogmatischen Methodeneinsatz, sondern in einer klugen Kombination aus Agilität und bewährten Prinzipien. Organisationen müssen individuell gestaltet werden, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben – mit einer Balance zwischen Flexibilität und Stabilität, Innovation und strategischer Ausrichtung. *Back from Agility*, wie in diesem Artikel dargestellt, ist kein Rückschritt – es ist der nächste, zukunftsweisende Schritt.

Heutige Grenzen von Agilität – Erfahrungen aus der Praxis!

Agilität verspricht flache Hierarchien, schnelle Entscheidungsfindung und eine hohe Anpassungsgeschwindigkeit an sich

ändernde Marktbedingungen. Während agile Ansätze zunächst im Kontext der Softwareentwicklung entwickelt wurden, hat sich der agile Ansatz mittlerweile auf zahlreiche andere Bereiche ausgedehnt und wird heute bei der Entwicklung unterschiedlichster Produkte und Services in vielen Unternehmen unterschiedlichster Branchen angewendet.

Doch trotz des anhaltenden Erfolgs der agilen Bewegung stoßen Verantwortliche und Führungskräfte in der täglichen Arbeit zunehmend an Grenzen. Die Praxis zeigt, dass die Vorteile oft mit höherem Aufwand und höheren Kosten erkauft wird. Gerade in wirtschaftlich angespannten Zeiten gibt es noch weitere Herausforderungen:

- **Historisch gewachsene IT-Landschaften:** Über die Jahre haben sich in vielen Unternehmen komplexe und heterogene IT-Landschaften entwickelt. Um diese Vielfalt zu managen, wurden Releaseaktungen eingeführt – oft vierteljährlich oder halbjährlich, ergänzt durch Hot-Fix-Mechanismen. Solche traditionellen Systeme, etwa hostbasierte Systeme in Banken und Versicherungen, lassen sich nicht von heute auf morgen durch moderne Continuous-Integration- und Continuous-Delivery (CI/CD)-Systeme ersetzen. Mit den Releaseaktungen gehen jedoch viele zeitliche Vorteile agiler Teams verloren. Bis zu einer Modernisierung der Systemlandschaft haben deshalb projektorganisatorische Strukturen weiter ihre Berechtigung.
- **Agilität wird oft als Lösung für die traditionelle Trennung von Change (Entwicklung) und Run (Betrieb) verkauft**, indem alle notwendigen Kompetenzen zur Entwicklung und zum Betrieb einer Software in einem Team gebündelt werden. Dies sollte ursprünglich verhindern, dass isolierte Einheiten mit eigenen Prioritäten, Prozessen und Kommunikationswegen entstehen. Doch die Praxis zeigt, dass agile Teams mit 12 bis 15 Personen häufig zu in sich geschlossenen Mikrokosmen werden. Diese *abgeschottete Arbeitsweise* führt zu neuen Silos, die schwer zu skalieren sind und den übergreifenden Austausch erschweren.
- **Zwar gibt es Skalierungsansätze wie „Teams von Teams“ oder Frameworks wie SAFe (Scaled Agile Framework)**, doch viele Unternehmen empfinden SAFe als zu schwerfällig: Der zusätzliche Overhead und die wachsende Bürokratie können Synergien blockieren und die strategische Ausrichtung

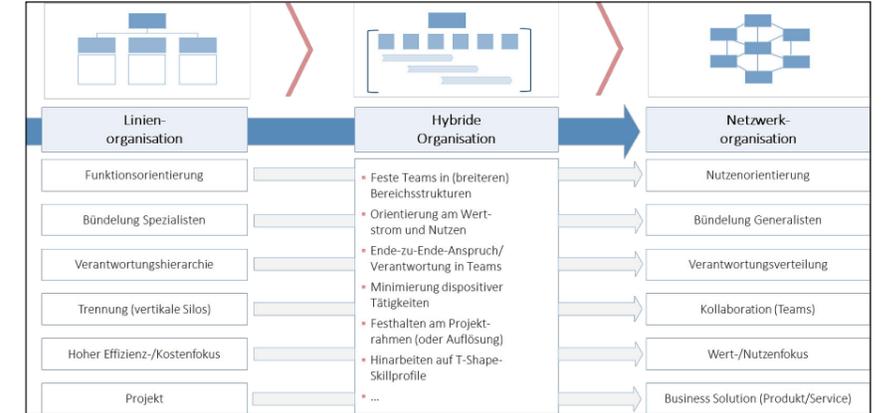


Abb. 1: Spektrum der Strukturansätze für IT- und Digitalorganisationen

erschweren. Statt die Fragmentierung bisheriger Organisationsformen zu lösen, entstehen neue *strukturelle Hürden* – Unternehmen geraten vom „Regen in die Traufe“.

- **Fokusverlust:** Der Wunsch nach Flexibilität führt nicht selten zu einem ständigen Prioritätenwechsel auch aufseiten der Product Owners. Langfristige Visionen und strategische Planungen werden dabei oft verwässert. Insofern hat auch hier Agilisierung nicht viel weitergeholfen, denn dieses Thema gab es auch im Kontext klassischer Change-/Run-Strukturen.

- **Kosten und Komplexität:** Die Einführung und Skalierung agiler Frameworks erfordert oft erheblichen Ressourceneinsatz. Viele Unternehmen unterschätzen die langfristigen Kosten und die organisatorische Komplexität. Ein agiles Team sollte per Definition über alle Kompetenzen verfügen, die es für Entwicklung und Betrieb benötigt. Doch was ist mit spezialisierten Funktionen, wie etwa der Architektur, die nur punktuell benötigt werden? Solche Anforderungen sprechen für hybride Strukturansätze und flexible Sourcing-Konzepte. Ein weiteres Beispiel sind Infrastrukturverantwortliche für CPU, Speicher und Netzwerk: In großen IT-Organisationen lohnt sich oft eine Bündelung dieser Aufgabebereiche mehr als deren Trennung in agile Teams.

- **Motivationsprobleme:** Nicht alle Mitarbeiter fühlen sich in einem agilen Umfeld wohl. Der Druck, ständig flexibel und anpassungsfähig zu sein sowie am Sprint-Ende funktionsfähige Software abzuliefern, kann zu Burn-out und Frustration führen.

- **Regulatorik und Gesetzgebung:** Die Anforderungen vonseiten der Gesetzgeber und Regulatoren wachsen exponentiell. Sichere Anwendungsentwick-

lung und -betrieb erfordern teilweise auch die Trennung von Verantwortlichkeiten, um im Sinne eines 4- oder 6-Augenprinzips sicher zu sein, dass es keine Hintertüren in Systemen gibt. Diese Sicherheitsanforderungen stehen oft im Widerspruch zu maximal agilen Strukturen, die auf flache Hierarchien und schnelle Entscheidungswege setzen.

Viele der Herausforderungen sind hinreichend bekannt und beleuchtet – Lösungen allerdings Mangelware.

Wie ist die IT- bzw. Digitalorganisation der Zukunft nach der Phase der maximalen Agilisierung zu gestalten?

Back from Ability bedeutet nicht, dass wir angesichts obiger Herausforderungen Agilität abschaffen sollten. Vielmehr geht es darum, sie kritisch zu hinterfragen und mit anderen zum Wohle des jeweiligen Unternehmens mit Ansätzen zu kombinieren, um ausgewogenere und nachhaltig leistungsfähige IT- und Digitalstrukturen zu schaffen und zu gestalten.

Abbildung 1 zeigt die Evolution von IT-Organisationen ausgehend von der klassischen Linienorganisation über eine hybride Organisationsform bis hin zur vollständig dynamischen Netzwerkorganisation („Spotify-Modell“). Ausgangspunkt bildet die traditionelle Change-Run-Struktur, in der Spezialisten in funktionalen Silos gebündelt werden. Entwicklung (Change) und Betrieb (Run) sind getrennt, Verantwortlichkeiten folgen einer klaren Hierarchie, und der Fokus liegt auf Effizienz und Kostenkontrolle. Diese Struktur ermöglicht stabile Abläufe, erschwert jedoch die schnelle Anpassung an neue Anforderungen und führt häufig zu langsamen Entscheidungsprozessen.

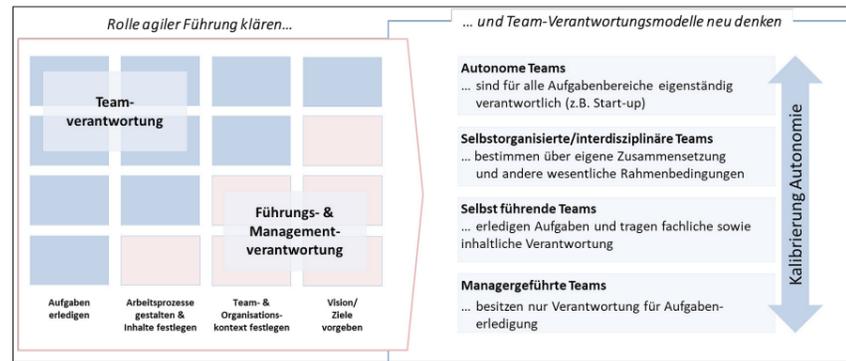


Abb. 2: Verantwortungsmodelle als Fundament der Transformation

Auf der anderen Seite steht die 100-prozentig agile Netzwerkorganisation. Hier arbeiten Generalisten in dynamischen, selbstorganisierten Teams, die eigenverantwortlich Entscheidungen treffen. Hierarchien werden durch Kollaboration ersetzt, und statt funktionaler Spezialisierung dominiert eine produkt- und serviceorientierte Denkweise. Diese Struktur ermöglicht eine hohe Anpassungsfähigkeit an sich wandelnde Marktbedingungen, setzt jedoch voraus, dass Organisationen mit hoher Eigenverantwortung und dezentraler Steuerung umgehen können.

Hybride Organisationen kombinieren Elemente. Teams arbeiten bereichsübergreifend in einer breiteren Struktur mit klarer Ende-zu-Ende-Verantwortung. Statt isolierter Fachbereiche orientieren sie sich am Wertstrom und minimieren operative Tätigkeiten, die keinen direkten Mehrwert schaffen. Die starre Trennung zwischen Change und Run wird zunehmend aufgelöst, Projektgrenzen flexibler gehandhabt, und Mitarbeitende entwickeln T-Shape-Skillprofile, um interdisziplinär arbeiten zu können. Diese Struktur bietet mehr Flexibilität als die klassische Linienorganisation, bewahrt jedoch gleichzeitig eine gewisse Stabilität.

Abbildung 1 verdeutlicht, dass Unternehmen sich je nach ihrem individuellen Reifegrad zwischen diesen Strukturen bewegen. Während die vollständige Transformation zur Netzwerkorganisation nicht für jedes Unternehmen die ideale Lösung ist, bietet die hybride Organisationsform einen pragmatischen Weg, um Stabilität und Agilität miteinander zu verbinden.

Dies legt nahe, dass bei der Gestaltung moderner IT-Organisation folgende Dimensionen eine zentrale Rolle spielen:

- Hybrid-Ansätze: Eine Kombination aus agilen und traditionellen Metho-

den hilft, die Vorteile beider Welten zu nutzen. So können strategische Langfristziele mit operativer Flexibilität kombiniert werden. Dies bedingt aber auch, dass es kein „One-Size-Fits-All“ gibt. Strukturüberlegungen führen vielmehr zu einer Lösung zwischen tradierten und agilen Ansätzen, wie auf folgender Abbildung 1 dargestellt.

- Systemische Perspektive: Anstatt sich auf einzelne Teams oder Projekte zu konzentrieren, sollten die Verantwortlichen in Unternehmen die gesamte Organisation als ein zusammenhängendes System inkl. der Mitarbeitenden betrachten. Trotz des alten Grundsatzes „Strukturen nicht um Personen“ zu bauen, lässt sich dieses Prinzip in der Praxis oft nicht zu 100 Prozent durchhalten. Im Einzelfall wird immer der eine oder andere Kompromiss gemacht. Trotzdem fördert systemisches Denken eine bessere Abstimmung und Integration. Dies führt dazu, dass moderne IT-Organisationen in Summe „breiter“ angelegt sind, als es heute oft der Fall ist. Ein stärkerer Fokus auf IT-Governance schafft hier klare Spielregeln bzgl. der Verantwortlichkeiten.
- Resilienz zusätzlich zu Geschwindigkeit: Während Agilität oft auf Schnelligkeit abzielt, sollte die IT- und Digitalorganisation der Zukunft auch Wert auf Stabilität und Krisenfestigkeit legen. Resilienz wird ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein und zumindest bei regulierten oder kritischen Unternehmen, wie der Finanz- oder Energiebranche, auch von Seite der Legislative gefordert.
- Purpose-driven Leadership: Agile Frameworks stellen Teams in den Mittelpunkt, doch eine klare, von der Führung vorgegebene Vision bleibt unverzichtbar. Diese Vision gibt Orientierung und verhindert, dass sich Teams in operativen Details verlieren.

Nächste Stufe der IT- und Digitalorganisation: ein neues Verständnis von Verantwortung

Organisations- und Strukturdesign gehört nicht zu den Standardaufgaben von Führungskräften in Unternehmen. Umso wichtiger ist es, den Umgang mit Verantwortung im Rahmen von Transformations- und Change-Aktivitäten im Sinne der Governance zu klären und passgenau zu adjustieren.

Vier unterschiedliche Team-Verantwortungsmodelle liefern hier eine erste Orientierung, wie in Abbildung 2 dargestellt:

- Managergeführte Teams: Diese Teams arbeiten unter enger Führung und tragen primär operative Verantwortung. Dies eignet sich für klar definierte, wiederholbare Aufgaben, etwa in stark regulierten Umfeldern.
- Selbstführende Teams: Teams übernehmen die Verantwortung für ihre Aufgaben und bringen Fach- und Inhaltsexpertise ein. Die Führung gibt dennoch Rahmenbedingungen vor, was bei spezialisierten Aufgaben sinnvoll ist.
- Selbstorganisierte/interdisziplinäre Teams: Diese Teams entscheiden nicht nur über Inhalte, sondern auch über die Zusammensetzung und Prozesse. Sie erfordern ein hohes Maß an Vertrauen und Autonomie, um in dynamischen Umfeldern effektiv zu agieren.
- Autonome Teams: Vollständig eigenverantwortlich, von der Zielsetzung bis zur Umsetzung. Diese Struktur eignet sich besonders für Start-ups oder Innovationsprojekte mit maximaler Flexibilität.

Der Weg zu mehr Agilität bedeutet nicht, dass Führung obsolet wird – sie verändert sich. Die Aufgabe von Führungskräften liegt in der Kalibrierung der Autonomie, basierend auf den spezifischen Anforderungen des Teams, der Organisation und des Marktes. Während das eine agile Team sehr autonom arbeiten kann, benötigt ein anderes noch viele mehr Führung durch die Führungskraft. Die Transformation zu agilen IT- und Digitalorganisationen erfordert deshalb insbesondere auch einen Paradigmenwechsel in der Führung in Richtung eines situativen Führungsstils.

Fünf Empfehlungen zur Gestaltung der IT- und Digitalorganisation der Zukunft

Eins vorweg: Es gibt keine universelle Blaupause für die IT- und Digitalorganisation der Zukunft. Jede Organisation muss individuell gestaltet werden, angepasst an die spezifischen Anforderungen des jewei-

ligen Geschäftsmodells und dessen Reifegrad. Standardlösungen „von der Stange“ sind hier nicht ausreichend.

Die Organisation der Zukunft wird flexibel, hybrid und anpassungsfähig sein – nicht nur in Reaktion auf äußere Veränderungen, sondern auch durch ständige Weiterentwicklung an ihren eigenen Grenzen. Ziel ist es, die organisatorische Komfortzone kontinuierlich zu erweitern und somit langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Diese Flexibilität bedeutet auch, dass keine zwei IT- und Digitalorganisationen identisch sein werden – wohl auch, dass es intern keine zwei Organisationen gibt.

Back from Agility bedeutet das Lösen von dogmatischen Ansätzen, um die Organisation so zu strukturieren, dass sie gleichermaßen innovativ, strategisch und nachhaltig ist. Und in der es Spaß und Freude macht zu arbeiten!

Die folgenden fünf Empfehlungen können dabei helfen.

1. Hybride Strukturansätze nutzen

- Kombinieren Sie agile und traditionelle Methoden, um sowohl strategische Langfristziele als auch operative Flexibilität zu ermöglichen.
- Berücksichtigen Sie die Besonderheiten der Organisation, wie historisch gewachsene IT-Landschaften, und setzen Sie auf das Lösungen, die die Spezifika des zu Grunde liegenden Geschäftsmodells unterstützen.
- Beispiel: Während stabile, regulatorisch notwendige Systeme feste Releasezyklen nutzen, können andere Teams an der Kundenschnittstelle mit Continuous Integration und Continuous Delivery (CI/CD) an modernen Customer Journeys arbeiten.

2. Systemisches Denken fördern:

- Sehen Sie die Organisation als ein zusammenhängendes System, in dem Teams, Abteilungen und Funktionen eng miteinander verknüpft sind. Dabei gilt es, die Abhängigkeiten zwischen der Systemarchitektur und den Kommunikationsstrukturen der Organisation zu berücksichtigen – gemäß Conway's Law, das besagt: „Organisationen entwerfen Systeme, deren Struktur eine Kopie ihrer Kommunikationsstrukturen ist.“ Anders gesagt: Die Art und Weise, wie Teams interagieren, beeinflusst direkt die Architektur der Systeme, die sie entwickeln.
- Entwickeln Sie eine Struktur, die sowohl funktionale Spezialisierung als auch Zusammenarbeit zwischen den Teams fördert. So können Fragmen-

terierung und Synergieverluste vermieden werden. Dies erfordert, dass die Organisation Kommunikationswege schafft, die der angestrebten Systemarchitektur entsprechen. Wenn beispielsweise modulare und flexible Systeme das Ziel sind, sollten Teams unabhängig voneinander arbeiten können, ohne dabei auf isolierte Silos zurückzufallen.

- Beispiel: Richten Sie eine zentrale Plattform für Infrastruktur- und Sicherheitsanforderungen ein, die von agilen Teams flexibel genutzt wird. Gleichzeitig sollten Kommunikations- und Abstimmungsmechanismen etabliert werden, die es Teams ermöglichen, eng verknüpfte Systeme zu entwickeln, ohne unnötige Abhängigkeiten zu schaffen.

3. Resilienz und Stabilität priorisieren:

- Ergänzen Sie agile Prinzipien durch Maßnahmen, die Stabilität und Krisenfestigkeit fördern. Dies ist insbesondere in regulierten Branchen wie Finanz- oder Energieunternehmen entscheidend.
- Entwickeln Sie Prozesse und Systeme, die auch in unsicheren Zeiten zuverlässig funktionieren, und kombinieren Sie Geschwindigkeit mit der Fähigkeit, auf Störungen zu reagieren.
- Beispiel: Etablieren Sie redundante Strukturen und Mechanismen zur Risikominimierung, wie etwa das 4- oder 6-Augenprinzip in sicherheitskritischen Bereichen.

4. Purpose-driven Leadership etablieren:

- Geben Sie Teams durch eine klare Vision Orientierung und schaffen Sie einen gemeinsamen Zweck.
- Vermeiden Sie einen Fokusverlust durch ständigen Prioritätenwechsel, indem Sie langfristige strategische Ziele mit kurzfristigen operativen Anforderungen in Einklang bringen.
- Beispiel: Organisieren Sie regelmäßige Strategie-Workshops, bei denen Teams die Unternehmensvision auf ihre Arbeit herunterbrechen und reflektieren können.

5. Kulturelle Transformation begleiten:

- Unterstützen Sie Mitarbeitende dabei, die Balance zwischen Flexibilität und Stabilität zu finden, und schaffen Sie eine Umgebung, in der Resilienz, Motivation und persönliche Weiterentwicklung gefördert werden.
- Berücksichtigen Sie individuelle Präferenzen und Fähigkeiten, um Burn-out und Frustration zu vermeiden.
- Beispiel: Bieten Sie gezielte Schulungen für Führungskräfte und Teams an, um hybride Arbeitsweisen und den Umgang mit Veränderungen zu fördern.

Fazit: hybride Strukturen als Zukunft der IT-Organisation

Ein rein agiler Ansatz stößt in vielen Unternehmen an Grenzen: Historisch gewachsene IT-Landschaften, steigende regulatorische Anforderungen und Skalierungsprobleme erfordern eine differenziertere Herangehensweise. Die Zukunft der IT-Organisation liegt daher weder in der 100-Prozent-Agilität, sondern in einer Weiterentwicklung: Back from Agility bedeutet, die Vorteile agiler Methoden gezielt mit bewährten Organisations- und Strukturprinzipien, wie „Structure follows Process“ zu kombinieren. Zukunftsfähige IT- und Digitalorganisationen werden sich durch hybride Strukturansätze, systemisches Denken, Resilienz, klare Führung und eine begleitete kulturelle Transformation auszeichnen. Verantwortliche und Führungskräfte müssen die Rahmenbedingungen ihres Unternehmens kennen und ein Gleichgewicht zwischen Flexibilität und Stabilität finden. Entscheidend ist nicht die Wahl zwischen agil oder traditionell, sondern die Fähigkeit, Organisationen dynamisch so zu gestalten, dass sie langfristig leistungsfähig, anpassungsfähig und erfolgreich bleiben. Die IT-Organisation der Zukunft ist nicht „agil um jeden Preis“ und schon gar nicht führungslos!

Der Autor



Dr. Oliver Laitenberger

oliver.laitenberger@horn-company.de ist als Managementberater und Geschäftsführer bei der Horn & Company GmbH tätig. Er bringt langjährige Berufserfahrungen in der Gestaltungs- und Strukturierung von IT- und Digitalorganisationen in Banken, Versicherungen und Industrieunternehmen mit und führt seine Kunden durch große Transformations- und IT-basierte Veränderungsprojekte. Zudem verantwortet er das Competence-Center „Business Information Technology & Digitalisierung“.