



Kienbaum Insights

TheCIO.^K

Ausgabe 4 | Februar 2018

100% AGILE. BMW GROUP IT.
BMW GROUP IT ALS VORREITER
DER AGILEN TRANSFORMATION

*Gespräch mit Klaus Straub,
CIO und Senior Vice President
Information Management,
BMW Group*

EDITORIAL



Liebe Business-IT-Community,

wir freuen uns besonders, mit Ihnen heute im Rahmen der aktuellen Ausgabe von Kienbaum Insights *TheCIO*. eine der spannendsten IT-Transformationen der letzten Jahre zu teilen – die agile Transformation der BMW Group IT.

Nicht weniger als 100 Prozent agil will BMW CIO Straub seine 4.500-köpfige IT-Mannschaft aufstellen. Straub glaubt nicht an das Überleben der 2-Speed-IT und ist überzeugt, dass die Digitalisierung des Geschäfts vollkommene Agilität verlangt. Der Fokus der agilen Transformation liegt auf konsequenter Produktorientierung und interdisziplinären BizDevOps Teams. Mit mehr Verantwortung, Entscheidungsfreiraum sowie abteilungsübergreifender Zusammenarbeit reagiert Straub flexibel auf die Anforderungen des Fachbereichs und verhilft seiner Mannschaft zu mehr Spaß bei der Arbeit.

Wie es Straub gelungen ist, als Erster in einem deutschen Konzern eine absolut agile IT-Organisation zu etablieren, erklärt er im ausführlichen Gespräch in dieser Ausgabe.

Ein großes Dankeschön an dieser Stelle an Klaus Straub für den spannenden Austausch.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

Herzliche Grüße,

Ihr

Dr. Cyrus Asgarian
Partner und Executive Director
Kienbaum Consultants International GmbH

Automatisierung

Qualität Minimum Viable Product

Geschwindigkeit

100% Agil BizDevops

Kundenzentrierung Ende-zu-Ende
Verantwortung

Innovation

Positive Fehlerkultur

Produktorientierung

Micro-Services

Flexibilität

100% AGILE. BMW GROUP IT.

BMW Group IT als Vorreiter der agilen Transformation

Klaus Straub (53) ist seit August 2014 CIO und Senior Vice President Information Management der BMW Group und zeichnet sich fortan verantwortlich für die globale Leitung sämtlicher IT-Bereiche und Funktionen des Automobilherstellers. In seiner Rolle treibt Straub maßgeblich die agile Transformation der BMW Group IT voran und prophezeit bis 2019 die Umstellung der gesamten Organisation auf „100 Prozent agil“.

Im Gespräch mit Dr. Cyrus Asgarian, Kienbaum Partner und Gesamtverantwortlicher für das Beratungsfeld ‚Organization‘, beleuchtet Straub die Beweggründe für die vollumfänglich agile Neuausrichtung der IT-Funktion seines Unternehmens sowie die wesentlichen Vorteile, die er sich von diesem radikalen Schritt verspricht. Der Fokus der agilen Transformation liegt auf konsequenter Produktorientierung und interdisziplinären BizDevOps Teams. Mit mehr Verantwortung, Entscheidungsfreiraum sowie abteilungsübergreifender Zusammenarbeit reagiert Straub flexibel auf die Anforderungen des Fachbereichs und verhilft seiner Mannschaft zu mehr Spaß bei der Arbeit. Auszüge aus ihrer Konversation folgen.



Cyrus Asgarian: Herr Straub, Ihre berufliche Laufbahn haben Sie nach einer Ingenieursausbildung 1990 bei Daimler Benz begonnen, wo Sie mehrere Führungspositionen in unterschiedlichen Unternehmensbereichen innehatten. Von 2002 bis September 2004 waren Sie bei Siemens VDO Automotive als CIO und Corporate Vice President tätig. Im Anschluss haben Sie als CIO und Vice President bis zum Jahr 2012 die Gesamtverantwortung für die IT

von Audi getragen. Was waren die Beweggründe für Ihren Wechsel im April 2012 zur BMW Group, wo Sie zunächst zum Leiter für Organisationsentwicklung und Prozessmanagement und Mitte 2014 zum CIO und Senior Vice President Information Management ernannt wurden?



Klaus Straub: Mein Wechsel zur BMW Group in 2012 war nicht geplant, sondern hat sich als Chance kurzfristig ergeben. Da ich ein sehr offener Mensch bin und Veränderungen grundsätzlich positiv gegenüberstehe, habe ich diese Herausforderung gerne angenommen. Zu dem Wechsel hat mich insbesondere die Möglichkeit bewogen, als Leiter für Organisationsentwicklung und Prozessmanagement die BMW Group – als führendes Unternehmen in der Automobilindustrie entlang der gesamten Wertschöpfungskette von der Entwicklung über die Produktion bis hin zum Vertrieb – von der Pike auf kennenzulernen. Rückblickend hat mich diese Zeit persönlich wie auch fachlich stark geprägt. Von den Erfahrungen profitiere ich heute noch als CIO. Nur wer das Geschäft und die Anforderungen kennt und versteht,

Klaus Straub ist seit August 2014 CIO und Senior Vice President Information Management der BMW Group. Mit dem Ziel „100 Prozent Agil“ vor Augen setzt sich Straub aktiv für die agile Transformation der BMW Group IT ein. Was Klaus Straub in seiner Rolle als CIO wirklich herausragend macht: Er denkt Agilität in der Industrie so weit wie kaum ein anderer und treibt Innovationen aktiv voran. Für seine Leistungen wurde Straub bereits in 2011 zum „CIO der Dekade“ gewählt. Eine weitere Auszeichnung erhielt er im Jahr 2006, als er zum „CIO des Jahres“ gekürt wurde.

kann eine IT-Funktion nutzenstiftend ausrichten. Als CIO der BMW Group ist es mir daher auch ein Anliegen, den digitalen Wandel des Unternehmens aktiv mitzugestalten.

Welche Ausgangssituation haben Sie bei der BMW Group IT nach der Übernahme des CIO Postens vorgefunden und welche wesentlichen Handlungsfelder haben Sie erkannt, um die Leistungsfähigkeit der BMW Group IT zu erhöhen?



„Nur wer das Geschäft und die Anforderungen kennt und versteht, kann eine IT-Funktion nutzenstiftend ausrichten. Als CIO der BMW Group ist es mir daher auch ein Anliegen, den digitalen Wandel des Unternehmens aktiv mitzugestalten.“

Gespräch mit Klaus Straub, CIO und Senior Vice President Information Management, BMW Group

Zum Zeitpunkt, als ich CIO der BMW Group wurde, war die IT des Unternehmens noch nach klassischen Prinzipien im Sinne einer globalen Dienstleistungsfunktion ausgerichtet. Standardisierung und Kostenoptimierung standen im Fokus, weniger Schnelligkeit und Flexibilität. Ich habe eine IT vorgefunden, die stark auf Effizienz getrimmt war. Die Digitalisierung erfordert es aber, traditionelle Geschäfts- und Zusammenarbeitsmodelle zu revolutionieren und in Frage zu stellen. Neben klassischen IT-Herausforderungen wie Servicestabilität oder Kostenoptimierung, gewinnen Flexibilität, Mehrwert und Geschwindigkeit zunehmend an Bedeutung. Hier lässt sich nicht mehr strikt zwischen Fachbereich und IT sowie zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer unterscheiden. Eine Auftraggeber-Lieferantenbeziehung, wie sie lange von vielen IT-Funktionen gelebt und verstanden wurde, entspricht heutzutage nicht mehr dem Zeitgeist und der geschäftlichen Notwendigkeit. Vielmehr ist es erforderlich, dass Abteilungen bereichsübergreifend zusammenarbeiten und Silos innerhalb der IT wie auch zwischen IT und Fachbereich aufgebrochen werden. Moderne IT-Funktionen müssen deutlich näher an das Business heranrücken, um schnell und flexibel auf die mit der Digitalisierung einhergehenden Veränderungen zu reagieren. Sie müssen Innovationen gemeinsam mit dem Fachbereich aktiv vorantreiben. Vor diesem Hintergrund habe ich die Steigerung der Agilität der BMW



Group IT als wesentliches Handlungsfeld zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit gesehen.

In der Folge haben Sie sich nach Übernahme des CIO Postens der strategischen Neuausrichtung der BMW Group IT gewidmet. Hierbei lag zunächst das Konzept der bi-modalen IT, d.h. einer Aufteilung der Organisation in eine differenzierende und eine Kern-IT, auf der Hand. Allerdings haben Sie sich gegen eine bi-modale IT Struktur entschieden und stattdessen den Weg einer radikalen IT-Transformation nach agilen Organisationsprinzipien eingeläutet. Was halten Sie grundsätzlich von dem 2-Speed-IT Konzept? Ist dies überhaupt noch zeitgemäß oder laufen IT Organisationen, die sich für eine IT der 2-Geschwindigkeiten entscheiden nicht vielmehr 5 Jahre hinter dem Markt her?

Das Konzept der bi-modalen IT halte ich je nach Ausgangssituation einer Organisation als akzeptable Übergangsphase, jedoch sollte Bi-Modalität nie als Endzustand verstanden werden. Diese Erkenntnis haben meine Mannschaft und ich im Rahmen eines mehrstündigen Workshops gewonnen. Bis September 2016 hatte ich noch eine bimodale Welt im Kopf – aber dann war das Konzept für mich nicht mehr nachvollziehbar. Denn mit der Aufteilung der Organisation in eine differenzierende und eine Kern-IT geht die Unterscheidung zwischen schnell (neue Welt) und langsam (alte Welt) einher. Und wer möchte schon zu den Langsamem gehören? Wir haben uns außerdem die Frage gestellt anhand welcher Kriterien entschieden werden kann, wer auf den schnellen Zug aufspringen darf und wer auf den langsamen. Spätestens an dieser Stelle war klar, dass sich diese Frage weder technologisch noch regional beantworten lässt. Denn es gibt schlichtweg keine Technik und keine Region, die sich eindeutig den Kategorien „schnell“ oder „langsam“ zuordnen lässt.

Wer tatsächlich Geschwindigkeit als Unterscheidungskriterium einführt, müsste eine Organisationsmatrix aufbauen, die Mitarbeiter nicht nur fachlich und disziplinarisch zuordnet, sondern auch nach schnell oder langsam. Im Ergebnis würde eine dreidimensionale Matrix entstehen, die meiner Meinung nach viel zu komplex ist und letztlich



Gespräch mit Klaus Straub, CIO und Senior Vice President Information Management, BMW Group

von niemandem verstanden würde. Rein aus der Perspektive meiner Organisation gesprochen, halte ich das Konzept der bi-modalen IT daher weder für zeitgemäß noch für zielführend. Deshalb haben wir uns Ende 2016 dazu entschieden den Weg zu einer vollumfänglich agilen IT einzuschlagen – ein radikaler Weg der Veränderung über die nächsten zwei bis drei Jahre. Hierbei verfolgen wir einen ganzheitlichen Ansatz, der die gesamte BMW Group IT betrifft und sprechen nicht nur von der Einführung agiler Software-Entwicklung.

Unter dem Motto „100% agil“ ist es daher Ihr erklärtes Ziel bis Ende 2019 nicht nur sämtliche laufenden IT-Projekte Ihres Unternehmens auf agil umzustellen, sondern auch die IT Organisation vollumfänglich nach agilen Prinzipien auszurichten. Mitte 2017 ist nun die neue „agile BMW Group IT Organisation“ live gegangen. Die „all-agile“ Ausrichtung der BMW Group IT ist dabei ziemlich einmalig am Markt. Lassen wir Start-Ups, kleine IT-Organisationen und Unternehmen wie Spotify mal außer Acht, so ist die BMW Group wahrscheinlich das einzige Unternehmen, welches sich für diesen Weg entschieden hat. Welche Gründe haben Sie dazu bewogen diesen Schritt zu gehen und was versprechen Sie sich konkret von einer „all-agile“ Ausrichtung ihrer IT? Macht es Ihnen manchmal Sorge, dass Erfahrungswerte, die die Vorteile agiler IT-Funktionen bestätigen, eigentlich fehlen?

Ich würde an dieser Stelle gerne nochmal den Bogen spannen von der klassischen „Wasserfall-Welt“ zur neuen „digitalen Welt“. Mit einem internen Team haben wir Vorreiter-Unternehmen, also „agile Champions“ beispielsweise aus dem Silicon Valley identifiziert und analysiert, die bereits in 2014 komplett in der digitalen Welt angekommen waren. Ein wesentliches Ergebnis

IT-Transformation der BMW Group in Zahlen



war, dass innerhalb dieser Vorreiter-Unternehmen längst nicht mehr zwischen IT und Fachbereich unterschieden wird, sondern die Verschmelzung hier bereits weit fortgeschritten ist und so viel schneller Entscheidungen getroffen werden können. Dies führte uns zu der Erkenntnis, dass Wasserfall für Industrie 4.0 und IoT kein Zukunftsmodell darstellt und auch wir nur durch Umstellung auf 100 Prozent agil insgesamt schneller und besser werden können. Projekte, die bereits anderthalb Jahre nach der Wasserfallmethode laufen und noch einmal so lange bis zu ihrem Abschluss, werden wir natürlich nicht mehr auf agil umstellen.

In Summe bin ich überzeugt, dass uns die agile Ausrichtung der IT-Funktion langfristig dem Ziel näher bringt, uns als Organisation stärker der Gestaltung von IT statt dem reinen Betreiben von IT zu widmen. Dies bestätigen auch unsere ersten Erfahrungswerte. Selbst eingefleischte Anhänger des Wasserfallmodells entwickeln Spaß am agilen Arbeiten. Ich beobachte mit Begeisterung, dass es in den agilen Teams eine Menge Mitarbeiter gibt, die sich freuen, wieder richtig IT zu machen und nicht nur unsere externen Lieferanten zu steuern. Genau genommen geben wir der BMW Group IT die IT zurück.

Die 4 Kernelemente für eine agile IT Organisation innerhalb der BMW Group



Was charakterisiert das neue „Agile Operating Model“ der BMW Group IT? Was sind die wesentlichen Konstruktionsprinzipien?

Wie schon erwähnt sprechen wir hier von einem ganzheitlichen Ansatz. Dieser wird durch vier Konstruktionsprinzipien charakterisiert, die wir intern bei der BMW Group unter den vier Kernelementen einer agilen Organisation subsumieren:

 1. KULTUR

Unsere agile Organisation basiert auf den kulturellen Werten Vertrauen, Respekt und Verantwortung. Auf diese Werte legen wir hohen Wert in der täglichen Zusammenarbeit, da es uns nur so gelingt die gesamte Mannschaft zu Höchstleistung zu motivieren.

 2. PROZESS

Durch die Entwicklung in Sprints von zwei Wochen, kleinen Releases und der schnellen Lieferung eines „Minimum Viable Products“ gewinnen wir insgesamt an Geschwindigkeit, sodass sich z. B. der Zeitaufwand für die Einführung neuer Produkte deutlich reduzieren lässt.

 3. STRUKTUR

Zur Stärkung der Kundenzentrierung ist die BMW Group IT nicht nur nach Prozessen, sondern insbesondere nach Produkten ausgerichtet, die ein einheitliches Strukturierungsmodell vorgeben. Einzelnen Organisationseinheiten – sogenannte Products bzw. Features – wird maximale Entscheidungskompetenz eingeräumt. Innerhalb der

Produkte benennen wir einen Product Owner, haben ein Budget und eine End-to-End-Verantwortung. Um dies zu gewährleisten, stellen wir sicher, dass möglichst geringe Abhängigkeiten und Redundanzen zwischen den einzelnen Produkten bestehen.

 4. TECHNOLOGIE

Zur Steigerung der Flexibilität streben wir insgesamt eine Service-Architektur mit kleinen, lose gekoppelten Diensten an, die unabhängig voneinander veränderbar sind, sogenannte Micro Services. Außerdem sollen Technologien zur Automatisierung von Integration, Test und Deployment beitragen.

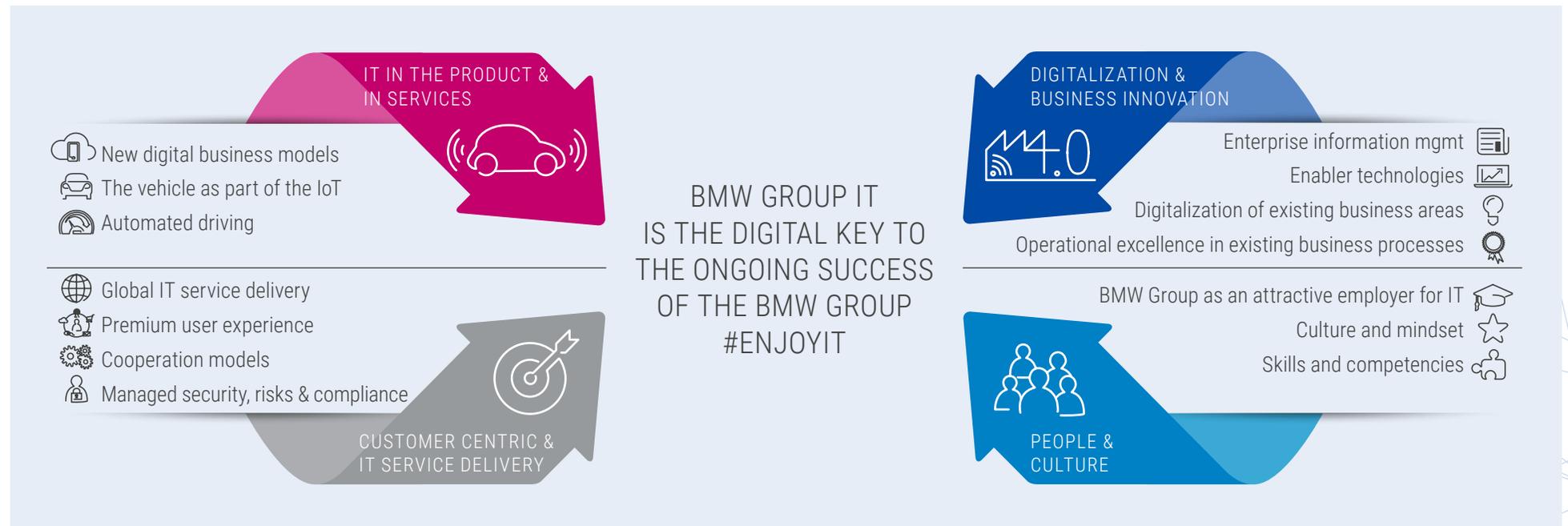
Gespräch mit Klaus Straub, CIO und Senior Vice President Information Management, BMW Group

Die BMW Group IT versteht sich – entsprechend der ‚Customer Centric IT-Services Delivery‘ – nicht nur als Supply, sondern vielmehr als kundenzentrierte IT-Funktion. Das Operating Modell ist damit nach Produkten anstelle von IT Prozessen oder Projekten ausgerichtet. Heute verfügt die BMW Group jedoch über eine Vielzahl redundanter IT Produkte. Versprechen Sie sich von der erhöhten Produktausrichtung mit klarer End-to-End Verantwortung für einzelne Produkte bzw. Produktbündel auch eine Reduktion der Produktlandschaft über die Laufzeit, um damit Effizienzgewinne zu heben?

Absolut. Nehmen wir exemplarisch den Payroll-Prozess, so müssen wir im Zuge der Erhöhung der Produktausrichtung und der Einführung einer klaren End-to-End Verantwortung entscheiden, ob wir zukünftig mehrere Product Owner etablieren oder es sinnvoller ist, nur einen Payroll Product Owner mit übergreifender Verantwortung für redundante Produkte zu benennen. Als weiteres Beispiel lassen sich unsere „Inventory“ Systeme anführen. Wir haben festgestellt, dass wir zahlreiche Inventory-Systeme betreiben und haben uns im Zuge der Festlegung von Produktverantwortlichkeiten dazu entschieden, diese Systeme unter eine zentrale

Verantwortung zu stellen. Entscheidend ist, dass wir nicht nur die Entwicklungsanteile, sondern auch die Operations bündeln. Ziel ist es nun, die Anzahl der Systeme sukzessive zu reduzieren, um Komplexität herauszunehmen, Effizienzgewinne zu heben und in der Folge Budgets für Innovation frei zu räumen. Ich bin überzeugt, dass das Thema Produktdefinition und Produktlandkarte zum entscheidenden Kernthema in der agilen Welt wird. Denn über die Produktdefinition werden Steuerungsmechanismen, Verantwortlichkeiten, Ressourcen, KPIs etc. festgelegt, was sich letztlich auf die gesamte organisatorische Aufstellung auswirkt.

4 strategische Ansätze und 14 Fokusbereiche definieren die Inhaltsorientierung der BMW Group IT-Strategie



Gespräch mit Klaus Straub, CIO und Senior Vice President Information Management, BMW Group

Hat das klassische Plan-Build-Run Konstrukt ausgedient?
Welche Rolle spielen IT Prozesse für Sie?

In Summe ist der Taylorismus im Sinne des kleinteiligen Auseinanderdividierens von IT-Wertschöpfungsprozessen und den entsprechenden Verantwortlichkeiten dahinter, was wir in der alten Welt bis zum Exzess betrieben haben, sicherlich nicht mehr zeitgemäß, sodass an dem klassischen Plan-Build-Run-Konstrukt nicht festgehalten werden sollte. Trotz einer erhöhten Produktorientierung ist es jedoch wichtig auch in der agilen Welt eine hohe Prozessqualität beizubehalten, um in der Lage zu sein, spezifische KPIs für alle Produkte zu messen.

Um die Potentiale von Agilität vollumfänglich auszuschöpfen, ist der richtige Sourcing-Mix entscheidend. So zeigt unsere Erfahrung aus einer Vielzahl von IT-Re-Organisationsmaßnahmen, dass sich erfolgreich agil ausgerichtete IT-Organisationen durch eine relativ hohe Kerneigenleistungsquote auszeichnen. Die Kerneigenleistungsquote der BMW Group IT ist mit Stand heute jedoch noch relativ gering. Mit niedrigen Eigenleistungsanteilen können die Vorteile von Agilität jedoch nicht realisiert werden. Wie stehen Sie zu diesem Statement und welche Ansätze verfolgen Sie, um dem entgegenzuwirken?

Hier sollte meiner Meinung nach differenziert werden und so stehen wir dieser Thematik bei der BMW Group auch insgesamt gegenüber. Es gibt Prozesse, beispielsweise SaaS-Modelle, bei denen wir durchaus mit einer Kerneigenleistungsquote von 15 bis 20 Prozent gut leben können. Am Ende des Tages bin ich aber davon überzeugt, dass insbesondere bei den Themen, bei denen wir uns differenzieren und schnell agieren wollen, eine



„Es gibt Prozesse, beispielsweise SaaS-Modelle, bei denen wir durchaus mit einer Kerneigenleistungsquote von 15 bis 20 Prozent gut leben können. Am Ende des Tages bin ich aber davon überzeugt, dass insbesondere bei den Themen, bei denen wir uns differenzieren und schnell agieren wollen, eine Kerneigenleistungsquote von 50 Prozent und mehr angestrebt werden sollte.“

Kerneigenleistungsquote von 50 Prozent und mehr angestrebt werden sollte. Das ist meiner Meinung nach ein realistischer Wert, wobei ich einräume, dass wir damit immer noch weit entfernt sind von den Kerneigenleistungsquoten digitaler Player wie Google oder AirBnB. Grundsätzlich gilt: Wer die digitale Zukunft eines Unter-

nehmens mitgestalten möchte, muss Großteile der IT besitzen. Hier verspüren wir noch Verbesserungspotential und sind bemüht uns u.a. durch internen Personalaufbau und Reduzierung des Sachgemeinkostenanteils besser aufzustellen. Sicherlich lassen sich die Vorteile von Agilität dann noch eher ausschöpfen.

Gespräch mit Klaus Straub, CIO und Senior Vice President Information Management, BMW Group

Agilen Strukturen werden unterschiedlichste Vorteile zugesprochen. So ist ein Vorteil im verbesserten Zusammenspiel zwischen Entwicklung und Betrieb (DevOps) zu sehen. Ein Indikator für eine Verbesserung der Performance stellt hierbei eine deutliche Reduktion von Incidents nach Releases dar. Eine genaue Beweisführung derartiger Messgrößen nach Einführung agiler Strukturen bleibt jedoch oftmals aus. Nach meinem Verständnis haben Sie sich diesem Thema bereits gewidmet. Wie ist das Ergebnis? Ist die Performance in diesem Themenfeld gestiegen? Gibt es andere KPIs, die sich deutlich verbessert haben?

Wir erzielen heute schon nennenswerte Effekte. Durch Umsetzung eines DevOps-Modells im Logistikbereich ist es uns beispielsweise Mitte 2017 gelungen, die Ticketanzahl innerhalb von vier Monaten um 75 Prozent zu reduzieren sowie die Zufriedenheit der User deutlich zu steigern. Durch die Optimierung unserer Produktivität können wir positive Kosteneffekte verzeichnen. Dieses Beispiel veranschaulicht die Verbesserung der Performance anhand von zwei wesentlichen KPIs. Nämlich die Anzahl der Tickets bzw. Incidents sowie die User-Zufriedenheit.

Dass die Beweisführung derartiger Messgrößen nach Einführung agiler Strukturen häufig ausbleibt, liegt unter anderem an der bereits angesprochenen mangelnden Prozessqualität. Diese wird in der agilen, stärker produktorientierten Welt fatalerweise oft vernachlässigt. Manchmal tendiere ich sogar dazu, dass die Prozessdisziplin in der agilen Welt höher sein sollte als in der Wasserfall-Welt. Denn nur auf Basis eines einheitlichen Application Managements ist es möglich, einheitliche Incident-, Problem- oder Release-Management Prozesse aufzusetzen. Und diese einheitlichen Prozesse bedarf es insbesondere in der agilen Welt, um KPIs für alle Produkte zu messen.

Durch die Entwicklung der BMW Group IT hin zur vollumfänglich agil ausgerichteten Organisation, profitiert die BMW Group im Wesentlichen von vier Vorteilen



BizOps statt DevOps

Mit BizOps hebt Klaus Straub den DevOps-Gedanken, also den Aufbruch und die Verzahnung der beiden Silos Softwareentwicklung und IT-Betrieb, innerhalb der BMW Group auf die nächste Ebene. Laut Straub geht es nicht länger um eine agile IT allein, sondern um bessere und schnellere Ergebnisse im Unternehmen insgesamt. Verschmolzene Grenzen zwischen IT und Fachbereich sind das Ziel – und BizOps ein wesentlicher Schritt dorthin.



Die Einführung von DevOps ist ein notwendiger erster Schritt in Richtung vollumfängliche Agilität. Jedoch ist die Integration der Business-Funktionen früher oder später unerlässlich. Was halten Sie von dem BizDevOps Gedanken und planen Sie, das Business in Zukunft stärker zu integrieren?

Um dem Zielbild im Sinne einer verbesserten, engen Zusammenarbeit zwischen IT und Fachbereich näher zu kommen, halte ich die Integration von Business-Funktionen für enorm wichtig und treibe die Implementierung des BizDevOps-Gedankens innerhalb der BMW Group aktiv voran. Nur wenn der agile Funke auch auf die Fachbereiche überspringt und diese BizDevOps statt DevOps betreiben, gelingt die vollumfänglich agile Transformation. Entscheidend ist, dass die Product Owner über die richtigen Kompetenzen verfügen. Wir arbeiten beispielsweise bereits an Produkten der Fachbereiche Logistik und

„Um dem Zielbild im Sinne einer verbesserten, engen Zusammenarbeit zwischen IT und Fachbereich näher zu kommen, halte ich die Integration von Business-Funktionen für enorm wichtig und treibe die Implementierung des BizDevOps-Gedankens innerhalb der BMW Group aktiv voran.“

Vertrieb, bei denen die Mitarbeiter aus den Fachbereichen und der IT gemeinsam als ein Team agieren. Es bestehen hier sogar Prozesse, für die der Fachbereich heute schon die technologische Verantwortung trägt. Wir sind über-

haupt die ersten, die agil im industriellen Bereich so weit denken. Und das halte ich für absolut richtig und wichtig. Denn auch die Fachbereiche werden immer mehr von Technologien getrieben, auch hier ist enormes IT-Know-how notwendig, um nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten.

Insbesondere aus einer Organisationsperspektive erfordert der Paradigmenwechsel hin zu agilen Strukturen einiges an Umdenken. Das Führungsverständnis sowie die Rolle des mittleren Managements verändern sich maßgeblich, sodass vorhandene Abteilungsstrukturen aufgebrochen und Verantwortungen umverteilt werden müssen. Durch die agile Neuverteilung der Verantwortungen wurden bis heute weltweit mehr als die Hälfte der insgesamt rund 4.500 Mitarbeiter der BMW Group IT neuen Führungskräften zugeordnet. In agilen Welten sind Manager viel näher am Content und den Technologien. Sie arbeiten

Gespräch mit Klaus Straub, CIO und Senior Vice President Information Management, BMW Group

gleichberechtigt im Team mit, agieren mehr als Coaches. Das kann zügig Ängste wie Macht- und Kontrollverlust hervorrufen. Wie gehen Sie mit dieser Herausforderung um? Welche Maßnahmen haben Sie eingesetzt, um möglichen Reaktanzen frühzeitig zu begegnen?

Das mittlere Management ist sicherlich den größten Veränderungen im Zuge der agilen Transformation ausgesetzt. Wir fokussieren uns insbesondere bei dieser Zielgruppe wieder stärker auf den Aufbau dedizierter IT-Kompetenzen, die heute im Umgang zum Beispiel mit neuen Technologien erforderlich sind. In der alten Welt, charakterisiert u.a. durch niedrige Kerneigenleistungsquoten, konnte man auch klassische Manager-Typologien einstellen, die zwar relativ weit weg von der IT waren,

aber auf Basis ausgeprägter Management-Kompetenzen insgesamt einen guten Job machen konnten. In der neuen Welt mit deutlich höheren Kerneigenleistungsquoten ist es essenziell, dass die Mannschaft in der Breite über IT-Kompetenzen verfügt, die früher von externen Dienstleistern bereitgestellt wurden. Spannend in diesem Konstrukt ist die konkrete Rollenverteilung in den Teams, die im Zuge der Umverteilung von Verantwortlichkeiten unabdingbar wird.

Um vor diesem Hintergrund die von Ihnen genannten Ängste wie Macht- und Kontrollverluste zu minimieren, gilt es insbesondere das mittlere Management auf die agile Reise mitzunehmen und zur aktiven Gestaltung des Wandels zu befähigen. Damit das gelingt sowie um

insgesamt für mehr Akzeptanz zu sorgen, setzen wir auf ein starkes Change- und Transformations-Management. Lassen Sie mich klarstellen: Führungskräfte werden im agilen Kontext nicht überflüssig, aber ihre Rollen und Aufgaben ändern sich. Sie unterstützen ihre Mitarbeiter bei der persönlichen Weiterentwicklung. Sie sorgen für eine Kultur, in der die agilen Werte nachhaltig gelebt werden. Sie schaffen den Rahmen für eigenverantwortliches Arbeiten im Team. Und nicht zuletzt rücken Sie stärker an den Content, was wir durch gezielte Maßnahmen unterstützen. So haben wir etwa das Programm „Back to Code“ aufgesetzt, das auch Führungskräfte wieder an echte IT heranführt und außerordentlich gut von der Mannschaft angenommen wird.



DIE FÜNF GRÖSSTEN MYTHEN DER AGILEN METHODIK

Um die Mitarbeiter der BMW Group IT, insbesondere das mittlere Management, auf die agile Reise mitzunehmen und insgesamt für mehr Akzeptanz gegenüber den damit einhergehenden Veränderungen zu sorgen, wurden illustrierte Postkarten in der gesamten Organisation verteilt und so mit den fünf größten Mythen der agilen Methodik aufgeräumt:

1 Agile Entwicklung ist Chaos und Anarchie

Stimmt nicht: Auch im agilen Vorgehensmodell werden Compliance, Datenschutz, Security, Architektur und Betriebsreife eingehalten. Eigenverantwortliche und interdisziplinäre Produktteams stellen dies sicher. „Agile“ bedeutet also nicht nur schnell, sondern mit „operational excellence“ qualitativ hochwertige und betreibbare Software zu entwickeln.

2 Agil ist Arbeiten ohne Plan und Ziel

Stimmt nicht: Die inhaltliche Planung erfolgt über die im Backlog durch den Product Owner priorisierten User-Stories. Machbarkeit und Umsetzungsaufwand werden durch das Entwicklungsteam geschätzt. Die Planung wird in den Sprint-Planning-Meetings regelmäßig aktualisiert, die Zielerreichung in den Sprint-Review-Meetings regelmäßig überwacht.

3 Agile Fehlerkultur und Qualitätsanspruch passen nicht zusammen

Stimmt nicht: Agil ist mehr als nur flexible Softwareentwicklung und die schnelle Umsetzung von Anforderungen. „Agile“ bedeutet vielmehr schnell qualitativ hochwertige und betreibbare Software zu entwickeln. Das Testen ist fest in der Softwareentwicklung integriert. Fehler werden früh identifiziert. Formalisiertes Lernen aus Fehlern ist Teil der agilen Kultur und garantiert höhere Qualität als traditionelle Entwicklung.

4 Agile Entwicklung braucht keine Dokumentation

Stimmt nicht: Dokumentiert wird nur das Wesentliche, wie zum Beispiel: Explorationsphasen, Epics (Anforderungsbeschreibung auf abstraktem Niveau), User-Stories (feingranulare Anforderungsbeschreibung) und für Nutzung, Betrieb, Weiterentwicklung und gegebenenfalls Ausschreibungen wichtige Informationen.

5 Agil macht Manager überflüssig

Stimmt nicht: Führungskräfte werden im agilen Kontext nicht überflüssig, aber ihre Rollen und Aufgaben ändern sich. Sie unterstützen ihre Mitarbeiter bei der persönlichen Weiterentwicklung. Sie sorgen für eine Kultur, in der die agilen Werte nachhaltig gelebt werden und schaffen den Rahmen für eigenverantwortliches Arbeiten im Team.

Gespräch mit Klaus Straub, CIO und Senior Vice President Information Management, BMW Group

Unsere aktuellen Studienergebnisse zeigen, dass der Agilitätsgrad insbesondere in Plan- und Run-Funktionen verschwindend gering ist. IT-Funktionsbereiche mit Steuerungs-, Management- und Betriebsfunktionen wie IT-Governance, IT-Applikationsbetrieb und IT-Infrastrukturbetrieb zeigen in mehr als zwei Drittel der befragten Unternehmen einen niedrigen bis sehr niedrigen Agilitätsgrad auf. In welchen IT-Funktionen besteht in Ihrem Unternehmen der größte Nachholbedarf bzw. welche IT-Funktionsbereiche/Prozesse müssen innerhalb der BMW Group IT am stärksten angepasst werden, um erfolgreich agil zu arbeiten?

Diese Tendenz kann ich bestätigen. Insbesondere im Infrastruktur- und Operations-Bereich besteht bei uns sicher der größte Nachholbedarf. Agile Produkte lassen sich aber durchaus auch hier durchführen und ich bin überzeugt, dass dies immer mehr kommen wird. Zum Beispiel lässt sich Windows 7 agil auf Windows 10 umstellen, indem Windows 7 nicht bei allen 120.000 Usern innerhalb eines Tages durch Windows 10 ersetzt wird, sondern der Fokus zunächst auf kleineren Einheiten liegt, um schnell eine 80 bis 90 Prozent-Lösung zu erreichen. Diese Lösung wird dann sukzessive weiter optimiert. Perspektivisch ist es unser erklärtes Ziel, dass alle 4.500 Mitarbeiter der BMW Group IT über alle IT-Funktionsbereiche hinweg agil arbeiten – auch diejenigen,



„Eine vollumfänglich agile Neuausrichtung erfordert mehr als nur einzelne Hebel zu bedienen. Alle Initiativen und Einzelmaßnahmen sind in einem ganzheitlichen organisatorischen Gesamtkontext zu sehen und miteinander zu verzahnen.“

die in den Infrastrukturbereichen beheimatet sind und selbst nichts entwickeln. Es geht dabei natürlich nicht darum, einen Incident-Prozess zu agilisieren. Hier muss es genau einen geben und nicht 150 verschiedene. Aber in der Zusammenarbeit mit den Entwicklern müssen selbstverständlich auch die Infrastrukturbetreiber wissen, wie die neuen agilen Methoden funktionieren und was benötigt wird.

Sie haben sich im Rahmen des Rollouts der neuen Struktur bzw. der Veränderung des Operating Modells für einen schrittweisen Ansatz entschieden. Inwiefern hat Ihnen diese Rollout-Strategie zu einer erfolgreichen Einführung agiler Strukturen verholfen? Ist ein Big Bang ein zu radikaler Shift?

Wir haben uns für einen sprint-basierten Rollout-Ansatz entschieden, um die neue Struktur sukzessive zu

implementieren. So konnten wir sicherstellen, dass die Organisation nicht überfordert wird und die Veränderungen für unsere Mitarbeiter verdaubar bleiben. Zudem war es uns so möglich, agile Methoden im Rahmen des Rollouts erneut selbst zu verproben und gegebenenfalls zu justieren. Unsere Vorgehensweise gibt uns die Möglichkeit, einen schrittweisen Proof-of-Concept vorzunehmen. Wir verfolgen dabei die Philosophie, dass agil auch agil umgesetzt werden sollte. Dennoch erfordert eine vollumfänglich agile Neuausrichtung, mehr als nur einzelne Hebel, wie bspw. die Einführung von Micro-Service Architekturen oder die Etablierung von agilen Methoden wie Continuous Deployment, zu bedienen. Alle Initiativen und Einzelmaßnahmen sind in einem ganzheitlichen organisatorischen Gesamtkontext zu sehen und miteinander zu verzahnen. Zusammenfassend: Wir gehen von Meilenstein zu Meilenstein stets mit dem Gesamtziel vor Augen: 100 % agil.



Gespräch mit Klaus Straub, CIO und Senior Vice President Information Management, BMW Group

Nach vorne geschaut: Wie sieht die BMW Group IT in 5 Jahren aus, was ist ihre langfristige Vision? Ist die Reise jemals zu Ende?

Wir verfolgen zunächst eine Drei-Jahres-Vision. Innerhalb der nächsten zwei bis drei Jahre wollen wir komplett in der agilen Welt angekommen sein. Bis dahin wollen wir auch die Überführung der laufenden IT-Projekte in agile Vorgehensweisen innerhalb einer Produktstruktur abschließen. Auf dieser Reise stehen wir noch vor der einen oder anderen Herausforderung. Dazu gehört zum Beispiel die Etablierung von sogenannten Scrum Master Pools, die ein effizientes Knowledge Sharing ermöglichen, die Identifikation von Product Ownern oder auch der intelligente Einsatz von Technologien, insbesondere von Micro-Service-Architekturen. Meine Mannschaft geht diesen Weg bisher außergewöhnlich gut, sodass ich sogar eher einen Pull aus der Organisation verspüre und es daher denkbar ist, dass wir bereits in einem oder in zwei Jahren unser Ziel zu 80 bis 90 Prozent erreicht haben. Das ist prinzipiell natürlich ein tolles Zeichen und spricht dafür, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Eine abschließende Frage. Welchen Rat würden Sie Ihren Kollegen geben, die sich auf eine ähnliche Transformations-Reise begeben wollen? Was sind die wesentlichen „Lessons Learned“ und Stolpersteine auf dem Weg zu mehr Agilität?

Zunächst würde ich den Kollegen empfehlen Pilotprojekte durchzuführen, um ein besseres Gefühl für das Thema Agilität zu bekommen sowie insbesondere für die konkreten Auswirkungen der Einführung agiler Prinzipien auf die Organisation. Um die Umsetzung voranzutreiben, empfiehlt sich außerdem die Einführung und Nominierung von

Change Champions in der Top-Management-Ebene. Die Kollegen sollten sich des Weiteren dem Thema Kerneigenleistungsquote widmen. Mit zehn bis 20 Prozent Kerneigenleistungsquote und entsprechend komplexen Entscheidungswegen kann Agilität meiner Meinung nach nicht funktionieren. Es ist sogar im Gegenteil mit enormen Schnelligkeits- und Flexibilitätsverlusten zu rechnen.

Nicht zu unterschätzen ist darüber hinaus die Bedeutung von guten Leuten, die die richtigen Kompetenzen mitbringen und zum Beispiel in der Lage sind, Software zu entwickeln. Wir profitieren an dieser Stelle von der Strahlkraft

der Marke BMW, die für Innovation und ein tolles Produkt steht sowie von unserem enorm attraktiven IT-Standort. Es ist also ratsam, innovatives Talent Management zu betreiben und das eigene Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren, um sich im postulierten Wettbewerb um IT-Fachkräfte durchzusetzen. Daneben braucht es vor allem Mut und Vertrauen die Verantwortung in die Organisation reinzugeben. Das zahlt sich aus eigener Erfahrung allerdings schnell aus. Mir wurde seit der Umstellung auf agil immer wieder aufgezeigt, wozu die eigene Mannschaft fähig ist. Wir geben mit diesem Schritt der IT die IT zurück. Das macht mich stolz.



„Wir verfolgen zunächst eine Drei-Jahres-Vision. Innerhalb der nächsten zwei bis drei Jahre wollen wir komplett in der agilen Welt angekommen sein.“

Bis dahin wollen wir auch die Überführung der laufenden IT-Projekte in agile Vorgehensweisen innerhalb einer Produktstruktur abschließen.“



KIENBAUM – IHR PARTNER IN DER ERFOLGREICHEN UMSETZUNG VON IT-TRANSFORMATIONEN

Mit unserem OMD-Ansatz (Operating Model Design) unterstützen wir Unternehmen auf dem Weg zur High-Performance IT-Organisation

IT hat eine Mission: High Impact und Value-driven. Es ist eine Abkehr von klassischen Plan-Build-Run-Strukturen hin zu einer produktbasierten, kundenzentrierten Organisation zu verzeichnen. Der Kienbaum OMD-Ansatz unterstützt Unternehmen ganzheitlich, das Operating Model ihrer IT-Funktion zukunftsorientiert auszurichten. Unser holistischer Ansatz basiert auf acht miteinander

vernetzten Elementen und berücksichtigt alle notwendigen Transformationsebenen. Umfangreiche Benchmarkdaten, Blaupausen und Referenzmodelle komplementieren unsere OMD-Toolbox. In Summe gelingt es durch Heranziehung des OMD-Ansatzes umfängliche IT-Transformationen schnell und effektiv umzusetzen – vom Baselineing über die Zielbildgenerierung bis hin zur Implementierung.



UNSER BERATUNGSANSATZ ...

-  ... basiert auf einem ganzheitlichen Konzept, welches sowohl die People- als auch die Organisations-Dimension berücksichtigt
-  ... kombiniert klassische Top Down Modellierung mit modernen CO-Creation-Ansätzen zur Freisetzung der Kraft der eigenen Organisation
-  ... zielt nicht nur auf Design und Strategie ab, sondern auch auf die Umsetzung von strukturellen und verhaltensorientierten Aspekten
-  ... generiert schnell spürbare Resultate durch den effektiven Einsatz von Leuchttürmen und MVPs

IHR ERFOLG

- 1 Erzielung von Effizienzgewinnen in der IT durch Hebung von Synergien, Standardisierung und Steigerung der Produktivität
- 2 Erhöhung der Innovationskraft der IT durch Optimierung des Run- und Change-Ratios
- 3 Verbesserung der Qualität von IT-Lösungen durch End-to-End-Produktverantwortlichkeiten
- 4 Erhöhung der Geschwindigkeit in der Generierung von Business Value durch verkürzte Entwicklungszyklen mittels agiler Arbeitsweisen

KONTAKT

Sprechen Sie mich an

Stehen auch Sie vor einer größeren Veränderung ihrer IT-Organisation und fragen sich, welche Hebel zu bedienen sind, um ihre IT zukunftsorientiert aufzustellen? Wir von Kienbaum sind dazu regelmäßig mit Top-IT-Entscheidern bedeutender Unternehmen im Austausch. Kommen Sie gerne auf uns zu und profitieren sie von unserer umfassenden Erfahrung und unserem kostenfreien Knowledge Center.



Dr. Cyrus Asgarian

Partner und Executive Director

Fon: +49 173 153 88 04

cyrus.asgarian@kienbaum.de

Profil: www.kienbaum.com/de/profil/dr.-cyrus-asgarian



Profitieren Sie von unserem kostenfreien Knowledge Center



Kienbaum
Agility Index



Studienreihe
IT-Organisation



Kienbaum Insights
The CIO-Magazin



Kienbaum
IT-Personalbenchmarks

IMPRESSUM

Kienbaum Insights *The CIO*.

Februar 2018
Ausgabe 4

Herausgeber:
Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler-Straße 5
51149 Köln

Ansprechpartner:
Dr. Cyrus Asgarian
Executive Director, Partner
Fon: +49 173 153 88 04
> cyrus.asgarian@kienbaum.de

Redaktionsleitung:
Saskia Leininger
Unternehmenskommunikation
Fon: +49 2261 703-1529
> saskia.leininger@kienbaum.de

Bei Rückfragen wenden Sie sich bitte an
> TheCIO@kienbaum.de

