

Auf den Hund gekommen: Der Weg zur IT-Agility

Agilität ins Unternehmen zu bringen, ist ein anspruchsvolles, vielschichtiges Thema. Die Beachtung einiger grundlegender Leitlinien kann den Weg zu Agilität erleichtern.

VON DR. ROBERT KNOP

Unternehmen sehen sich in den heutigen turbulenten Zeiten einer zunehmend globalen Dynamik und Komplexität gegenüber. Innovationszyklen werden kürzer, Produkte veralten früher und Märkte wandeln sich immer schneller. Die aktuelle globale Weltwirtschaftskrise zeigt eindrucksvoll, wie schnell sich die Spielregeln des Marktes verändern können und dass die Grösse eines Unternehmens – politische Einflussnahmen ausgenommen – nicht davor schützt, «auf den Hund zu kommen» beziehungsweise in den Untergang zu stürzen. Viele Branchen stehen aktuell vor einem nachhaltigen und teils dramatischen Strukturwandel. Nach dem Motto «Nicht die Grossen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen» erfährt die Unternehmensagilität – die Fähigkeit, sich schnell verändernden Rahmenbedingungen anzupassen – eine zunehmende Bedeutung.

In diesem Kontext soll dieser Artikel Leitlinien zur Gestaltung einer agilen IT-Organisa-

IN KÜRZE

«Agility» ist eine bekannte Hundesportart aus England, bei der in möglichst schneller Zeit ein komplexer Hindernisparcours zu bewältigen ist. Ohne die richtige Statur, körperliche Fitness, direkte Kommunikation und viel Training hat man keine Chance auf die vorderen Wettbewerbsplätze. Welche Faktoren sind in Analogie dazu bei IT-Agility, bei der es darum geht, neue Fachanforderungen schnell und flexibel umzusetzen, entscheidend?

tion aufzeigen, um neue Anforderungen schnell und flexibel umsetzen zu können.

Auf den Hund gekommen

Laut Duden bedeutet agil (lat. agilis) unter anderem «leicht zu führen, von grosser Beweglichkeit zeugend, regsam, flink, geschickt». Wer «Agility» in den Webbrowser eintippt, wird sogleich eines anschaulichen Beispiels fündig: «Hierbei geht es darum, in möglichst kurzer Zeit einen Hindernisparcours fehlerfrei zu überwinden. Der Hundebesitzer läuft dabei neben seinem Hund her. Es gibt Turniere für jedes Niveau, mit regionalen, nationalen und internationalen Wettbewerben. Vorrang sollten aber immer der Spass und die Teamarbeit zwischen Hund und Herrchen haben. Der Sport ist für alle Hunde geeignet. Sehr grosse Hunde sind meist etwas langsamer und schwerfälliger, weshalb sie bei Turnieren seltener vertreten sind.»

Welche Leitlinien für die Agility lassen sich für IT-Organisationen entlang dieses Beispiels nun ableiten?

1. «Time to market is key», den verfügbaren Zeitraum optimal nutzen

Beim ersten Grundsatz geht es darum, die verfügbare Zeit zu erhöhen und möglichst effizient zu nutzen. Neue Anforderungen fallen nicht vom Himmel, sondern werden von internen (z.B. Reorganisation, Strategiewechsel) und externen (z.B. neuen gesetzlichen Anforderungen, Wirtschaftskrise) Einflüssen abgeleitet. Wer konstruktiv mit dem Fachbereich im Dialog ist, Marktanalysen betreibt und Anforderungen antizipiert, hat für deren Umsetzung auch mehr Zeit. Bei der anschliessenden «Make or Buy»-Entscheidung gilt es, insbesondere die Zeitvorteile abzuwägen. Viele neue Anforderungen betreffen die gesamte Branche. Anstatt das Rad neu zu erfinden, finden sich auf dem Softwaremarkt ausgereifte Standardlösungen, die nur noch anzupassen sind und individuell erweitert werden können. Durch Parallelisierung der Teilprojekte, Wiederverwendung von Komponenten und standardisierte Schnittstellen kann die vorhandene Zeit für die nun restlich verbleibenden Aktivitäten effizient genutzt werden. Glücklicherweise kann sich die IT, wenn sie über ein modularisiertes Baukastensystem verfügt, das jeweils nur in Teilen modifiziert werden muss, ohne dass dabei die Funktionsfähigkeit des Gesamtsystems beeinträchtigt wird.

2. Die richtige Qualität zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung stellen

Eine besonders schnelle Umsetzung neuer Anforderungen hat in der Regel negative Auswirkungen auf die Qualität (Fehler, Perfor-

DER AUTOR

Dr. Robert Knop ist Mitglied der Geschäftsleitung der Adcubum AG, einem renommierten Hersteller von Standardsoftware (adcubum SYRIUS) für die internationale Assekuranz mit Stammsitz St. Gallen. Zuvor war er sieben Jahre Strategieberater bei Accenture im Finanzdienstleistungsbereich. Herr Knop studierte Betriebswirtschaft in Deutschland, Österreich und den USA und verfasste eine Dissertation über die Erfolgsfaktoren strategischer KMU-Netzwerke.



mance, Dokumentation, etc.). Eine transparenter, konstruktiver Austausch mit dem Fachbereich, die gemeinsame Festlegung des erforderlichen Qualitätsniveaus (kein Overengineering), die Beherrschung der 80/20-Regel in angebrachten Fällen, ein Verständnis für Fehler der Mitarbeiter (Förderung einer Fehler- und Lernkultur) sowie ein routiniertes Qualitätsmanagement tragen dazu bei, dass das Projekt sowohl effektiv als auch effizient wirtschaften kann.

3. Den Hindernisparcours kennen und die internen Kräfte bündeln

«Der Teufel steckt im Detail» ist eine insbesondere für komplexe IT-Architekturen oftmals leidvolle Weisheit. Wer die Marktanforderungen, Fehlerquellen, Komplexitätstreiber, Stärken und Schwächen der Mitarbeiter und andere typischen Hindernisse in der Umsetzung kennt, wird auch den sich stetig wandelnden Hindernisparcours deutlich routinierter bewältigen können. Eine «aufgeräumte» IT-Anwendungslandschaft bzw. ein geräumter Parcours hilft, Komplexität zu reduzieren und sorgt für notwendige Transparenz im Projekt. Schlanke, flexible Organisationen mit geringer Bürokratiendichte und Politikintensität haben schliesslich den Vorteil, dass sie besser die internen Kräfte auf den Markt bündeln können, anstatt sich zusätzlich noch einige zusätzliche selbstgemachte Hindernisse in den Weg zu stellen.

4. Teamarbeit, Unterstützung und produktive Kommunikation einfordern

Auf die sensible Frage, wer bei einem IT-Grossprojekt die Rolle des Alpha-Tieres übernehmen soll, soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden. Zu unterschiedlich sind die oftmals historisch gewachsenen Rollenverständnisse und Machtverhältnisse von Unternehmensführung, Fachbereich und IT. Relativ unbestritten ist aber, dass eine IT nur dann agil sein kann, wenn die wesentlichen Stakeholder an einem Strang zielen, das heisst gleiche oder zumindest komplementäre Ziele verfolgt werden, das Commitment der Unternehmensführung zum Projekt besteht, die Chemie zwischen den handelnden Personen stimmt und sich der Austausch von Sachinformationen auf einer geklärten und akzeptierten, sprich von Führungskräften und Mitarbeitern positiv erlebten emotionalen Grundlage vollzieht. Wenn hingegen vage formulierte Fachanforderungen streng bürokratisch übermittelt, von einer widerspenstigen IT in ein IT-Konzept überführt, dieses von einer Agentur in eine Fremdsprache übersetzt und schliesslich von einer Dritten, unbeteiligten Partei aus einem anderen

Kultur- und Branchenhintergrund implementiert werden sollen, darf sich niemand wundern, wenn er nach einem zeit- und nervenraubenden Kommunikationsprozess Äpfel bestellt, aber Birnen bekommt oder aber eben Äpfel bekommt, obwohl Birnen passender für den Geschäftszweck gewesen wären. Insbesondere bei neuen, fremden Anforderungen ist die IT weiterhin gut beraten, im wohlstanderten Mass externe Unterstützung durch Experten und externe Softwarehäuser anzufordern und das so gewonnene Know-how (Best Practice) dauerhaft im eigenen Haus zu verankern.

5. Den Einsatz der Mittel variabel der Lage anpassen

Bei der Wahl und des Umfangs der Mittel zur Umsetzung der Anforderungen sind die Standortbestimmung des eigenen Unternehmens in der relevanten Umwelt und die Bedeutung des Projektes massgebend. Ebenso wie ein Segelschiff auf dem Binnensee ein anderes Navigationssystem benötigt als ein Kreuzfahrtschiff auf dem Atlantik hat ein lokaler Nischenplayer andere Erfordernisse an die Verfügbarkeit und Stabilität der IT als ein Global Player. Eine skalierbare, erweiterbare IT hilft, Ressourcen anforderungsgerecht einzusetzen und mit der (erfolgreichen) Umsetzung des Business Case wachsen zu lassen.

6. Kontinuierliche IT-Fitness pflegen und/oder Outsourcing erwägen

Nur eine IT-Organisation, die kontinuierlich variierende Projekte (mehrfach erfolgreich) durchführt, sich ständig neue Herausforderungen setzt, eigenständig Impulse für den Fachbereich setzt und stetig den technischen Fortschritt im Auge behält, wird auch die im positiven Sinne erforderliche Fitness und Vielseitigkeit haben, sich geschickt und flink den neuen Herausforderungen im Wettbewerb zu stellen. Eine IT hingegen, deren Rolle einzig auf die Wartung jahrzehntealter Legacy-Systeme zurückgefallen ist, wird kaum über die Fertigkeiten für neuartige Weiterentwicklungen verfügen. In diesem Fall sollte beispielsweise ein neues Grossprojekt als Chance der Erneuerung beziehungsweise zum Aufbau einer Fitness genutzt oder aber alternativ Outsourcing ernsthaft evaluiert werden.

7. Unternehmerischen Handlungsspielraum erweitern und Komplexität reduzieren

Auch das beste Fitnessstraining nützt nur begrenzt, wenn die Grundvoraussetzungen nicht oder nur mangelhaft erfüllt sind. Die Notwendigkeit einer schlanken Organisation und einer aufgeräumten IT-Landschaft ist hier bereits angeführt worden. Es gilt, durch gezielte Er-

neuerungen und Simplifizierungen die unternehmerische Freiheit zu schaffen, um Weiterentwicklungen («change the company») durch Reduktion von Aufwand für Wartung und Betrieb («run the company») finanzieren und ressourcentechnisch stemmen zu können. Mit einer Vielzahl komplexer, veralteter IT-Systeme innerhalb einer bürokratischen Grossorganisation ist an Agilität kaum zu denken.

Parcours studieren, richtigen Hund wählen

Das Thema IT-Agility ist sehr vielschichtig und stellt hohe Anforderungen an die Organisation. Man sollte gut prüfen, ob man mit einem kleinen oder einem grossen Hund ins Rennen geht und inwieweit bei der Bewältigung des Parcours wirklich die Schnelligkeit oder die Schönheit – sprich Qualität – gefragt ist. Zudem sollte sich jedermann bewusst sein, dass es sich lohnt, den Parcours, den man absolvieren muss, vorher genau zu studieren, damit man für die zu überwindenden Hindernisse auch zeitgerecht vorbereitet ist. Besonders die Anforderungen an die zwischenmenschliche Zusammenarbeit dürften hoch sein und Herausforderungen darstellen. Erinnerung sei hier an eine weitere IT-Weisheit «IT is easy, people are hard».

Die Notwendigkeit einer agilen Organisation in den heutigen, turbulenten Zeiten ist sicher deutlicher als je zuvor, auch wenn das Problem altbekannt ist. Goethe hat dies wie folgt formuliert: «Sein Jahrhundert kann man nicht verändern, aber man kann sich dagegen stellen und glückliche Wirkungen vorbereiten.» ■

