

Agilität – das ständige Ringen mit der Trägheit



THOMAS WÜST IST CEO DER TECHNOLOGY INNOVATION – EIN UNTERNEHMEN DER BUSINESS SOLUTION GROUP, WELCHE SICH AUF IT-CONSULTING, INDIVIDUAL-SOFTWARE-INTEGRATION UND OUTSOURCING FOKUSSIERT.

Liebe Leser, Agilität, die Fähigkeit sich an wandelnde Gegebenheiten optimal anzupassen, hat sich zu einem der zentralen Erfolgsfaktoren entwickelt. Dies gilt für gesamte Unternehmen, die sich in einem dynamischen Marktumfeld befinden ebenso wie für einzelne Projekte, die in einem Umfeld von unklaren und sich ändernden Anforderungen eine Wertschöpfung erzielen müssen. Während die Bereitschaft zum Wandel wesentlich vom Faktor Mensch geprägt ist, wird die Fähigkeit dazu von vielen Parametern beeinflusst. Im vorliegenden Heft präsentieren wir eine Auswahl dieser Parameter aus der Perspektive von verantwortlichen CIOs, CTOs und IT-Vordenkern.

Als Berater und CEO werde ich oft mit einem Lotsen verglichen, der den Kapitänen auf grossen Schiffen hilft, Untiefen zu umschiffen und ihnen die richtigen Koordinaten für notwendige Kurskorrekturen übermittelt. Dabei reagiert unser Lotsenboot sehr flexibel und schnell auf die Kursänderungen und Leistungsanforderungen – Fähigkeiten, die unsere Firma speziell auszeichnen.

Mit der Grösse eines Unternehmens wachsen nicht nur die Umsätze, sondern auch die Trägheit und die Hemmnisse. Änderungen werden nicht mehr so schnell und effektiv umgesetzt. Zusätzliche Steuerungsinstrumente sind gefragt, die dem grossen Schiff trotz all der Masse noch ein Höchstmass an Wendigkeit ermöglichen. Und es ist der CIO, der die wichtige Rolle des Steuermannes einnimmt, das Schiff auch bei schwerem Seegang und reissender Strömung auf dem vom Kapitän vorgegebenen Kurs halten kann und die geeignete Leistung von den Maschinisten abfragt – analog zum Business-IT-Alignment. Als Sextant und Kompass dienen dem CIO unter anderem die folgenden Instrumente:

► **Die Organisation:** Welche Organisationsformen nutzen die Potentiale des lokalen Marktes, ohne den Vorteil multinationaler Organisationen zu vernachlässigen?

► **Die Prozesse:** Wie standardisiere ich die eigene Leistungserstellung, ohne sie in Formalismen und Meta-Aktivitäten zu ersticken?

► **Architektur und Technologie:** Welche Auswirkungen haben Technologie- und Lösungsentscheidungen auf meine künftige Handlungsfähigkeit. Wo müssen Kosten gesenkt werden, wo brauche ich Stabilität und wo habe ich Freiheitsgrade für agiles Handeln? Setze ich auf offene Architekturkonzepte wie SOA und BPM, oder ist der Einkauf von Standardpaketen für mein Unternehmen der bessere Weg?

► **Sourcing und Umgestaltung der Wertschöpfungskette:** Welche Teile der eigenen Wertschöpfung werden intern, lokal, Near- oder Offshore realisiert, und wie sieht die differenzierte Nutzenanalyse aus?

► **Innovation:** In welchen Orten ist Innovation zentraler als Standardisierung?

Dabei sind diese Instrumente immer Mittel zum Zweck, sie dürfen nie zum Selbstzweck verkommen. Über allem steht immer der Wille, Veränderungen zu bewirken, die Versprechen einzuhalten und die Probleme zu lösen. So ist letztlich das Vertrauen ins Management der Garant dafür «anzukommen», und nicht das jeweilige Prozessframework, die Details der Sourcing-Strategie oder das Nettogewicht der Projektspezifikationen.

Inwieweit Agilität dem Selbstverständnis aktueller IT-Organisationen entspricht, sei dahingestellt. Sicher bin ich einzig, dass sich der Erfolg der IT wesentlich an ihrem Beitrag zur agilen Gestaltung des Unternehmens messen lassen muss.

Die IT der Zukunft wird weniger der Gralshüter der Standards und der Wächter des reinen Prozesses sein, sie wird diese Instrumente vielmehr intelligent nutzen, um als innovativer und agiler Partner ihre Verantwortung gegenüber dem Markterfolg des Gesamtunternehmens wahrzunehmen.

Thomas Wüst