

Agilität – ein kritischer Erfolgsfaktor

Die Fähigkeit eines Unternehmens, sich rasch und flexibel anzupassen, wird künftig eine Frage der Überlebensfähigkeit und damit ein kritischer Erfolgsfaktor sein. Die IT hat dazu einen wesentlichen Beitrag zu leisten.

VON RENÉ GÜTTINGER

Heutige Unternehmen in einem globalisierten Umfeld unterliegen einem raschen Wandel, was dazu führt, dass sie sich schnell und flexibel anpassen müssen. Die Agilität wird zunehmend ein kritischer Erfolgsfaktor, und die Informatik spielt dabei eine wesentliche Rolle. Einerseits sind immer mehr Geschäftsprozesse elektronisch unterstützt, andererseits liegt gerade in der IT einer der Schlüssel zu Veränderungen. Doch was kann und muss die IT zu einem agilen Unternehmen beitragen? Folgende drei Themen beleuchten die wesentlichen Faktoren.

Geeignete Sourcing-Modelle

Die Möglichkeiten, Tätigkeiten von IT-Abteilungen auszulagern oder Leistungen einzukaufen, sind vielfältig und nehmen laufend zu. Vieles wird unter dem Stichwort «Gewinn von Flexibilität» vermarktet. Aber Vorsicht: Der Schritt zur Abhängigkeit ist klein und oft kaum mehr rückgängig zu machen. Kurzfristig einem Hype aufzusitzen kann teuer zu stehen kommen und langfristige negative Folgen haben.

Während die diversen Möglichkeiten zu prüfen sind, muss gleichzeitig auch klar definiert werden, welches in Zukunft die eigenen Kernkompetenzen sein sollen. Aus diesen Erkenntnissen ist eine klare, auf die jeweilige Unternehmung zugeschnittene Sourcing-Strategie zu entwickeln. Dabei müssen die geeigneten Strukturen und Prozesse definiert werden, denn Themen wie Provider-Management, Steuerung von Sourcing-Aufträgen und das Ressourcen-Management gewinnen zunehmend an Bedeutung. Eine geeignete Sourcing-Strategie hilft einer Unternehmung an Agilität zu gewinnen und flexibler zu agieren.

Robuste und stabile Architekturen

In komplexen Organisationen ist die Einbettung und Integration von neuen Funktionen eine grosse Herausforderung. Monolithische Systeme, wie sie in vielen Unternehmen heute noch existieren, haben diesbezüglich schlechte Karten. Sie führen beispielsweise dazu, dass Software-Änderungen schlecht testbar sind und dadurch häufig nicht vorhersehbare Nebeneffekte und Fehler auftreten, wobei die Suche nach ebendiesen Fehlern zusätzlich erschwert wird.

Damit ein System änderungsfreundlich ist, muss es robust und stabil sein. Nur so ist Flexibilität möglich. Eine modularisierte Architektur mit gekapselten Komponenten trägt massiv zur Änderbarkeit bei. Die Benutzbarkeit eines Systems wird durch die Flexibilität ebenfalls beeinflusst. Ein geschickter architektonischer Aufbau der Benutzerschnittstellen erlaubt eine einheitliche und effiziente Implementierung von Änderungen. Architekturen sollen einen langfristigen Fokus haben, damit auch die Anforderungen von morgen integrierbar sind.

Prozesse auf Veränderungen ausrichten

Um in der IT rasch und flexibel auf neue Anforderungen reagieren zu können, müssen die entsprechenden Prozesse darauf ausgerichtet sein. Dazu zählt insbesondere ein gut funktionierender Projektsteuerungs- und Priorisierungprozess. Es kann nicht darum gehen, sämtliche Wünsche der Fachbereiche zu erfüllen, sondern die aus der Business-Strategie abgeleiteten Anforderungen zu analysieren, entsprechende Vorhaben oder Projekte zu definieren und diese nach Kosten/Nutzen-Gesichtspunkten zu priorisieren. Dieser Prozess

ist in Unternehmen häufig schwierig umzusetzen, da unterschiedliche Anspruchsgruppen Prioritäten unterschiedlich beurteilen.

Dies bedeutet, dass die Prioritätensetzung auf hoher Ebene – in der Regel bei der Geschäftsführung – angesiedelt sein muss. Nur so ist gewährleistet, dass der Bezug zur Business-Strategie tatsächlich gegeben ist.

Ebenfalls muss der Softwareentwicklungsprozess darauf ausgerichtet sein, rasch und flexibel auf neue Anforderungen reagieren zu können. Dazu wurden in den letzten Jahren unter dem Thema «Agile Computing» verschiedene Techniken und Vorgehensweisen entwickelt. Der Kern dieser Methoden liegt darin, durch inkrementelles Prototyping das System sehr viel intensiver mit dem Benutzer zusammen zu entwerfen und damit auch sofort auf Inputs reagieren zu können.

Die konsequente Ausrichtung durch geeignetes Prozessmanagement, bei dem die Prozessentwicklung und -innovation, die Prozesskontrolle und -steuerung sowie die Verantwortlichkeiten definiert sind, unterstützt die rasche und flexible Reaktion zur Anpassung der Systeme.

Neue Fähigkeiten aufbauen

Wer sich am Markt rasch auf neue Gegebenheiten ausrichten kann, wird auch in Zukunft Erfolg haben. Die IT hat dazu einen wichtigen Beitrag zu leisten. Dies erfordert Fähigkeiten, die heute oftmals noch nicht in genügendem Umfang vorhanden sind. In der IT sind die proaktive Steuerung und konsequente Umsetzung von Themen wie Sourcing, Architekturmanagement und Prozessqualität eine Voraussetzung zur Förderung der Agilität in Unternehmen. ■

DER AUTOR

René Güttinger war nach Abschluss als dipl. Informatik-Ingenieur an der ETH in Zürich als Software-Ingenieur bei einem Informatik-Dienstleister tätig.

Nach seinem Eintritt in die Basler Versicherung übernahm er verschiedene Management-Funktionen und leitete zahlreiche Grossprojekte. Seit Anfang 2003 ist er Mitglied der Geschäftsleitung der Basler Schweiz, leitet den Bereich Informatik & Logistik und ist verantwortlich für die IT-Koordination im Baloise-Konzern.

