

Über Planung zur Agilität

VON BRUNO MÜLLER

Ein Unternehmen wie die AXA Winterthur sieht sich im aktuellen Marktumfeld einer Vielzahl von Herausforderungen gegenüber stehen. Nach dem sehr guten operativen Ergebnis im letzten Jahr heisst es nun, die Auswirkungen der aktuellen Wirtschaftskrise zu antizipieren und die gewählte Strategie in neuem Kontext umzusetzen. So sollen auch im laufenden Jahr neue Versicherungsprodukte oder Produkt-Anpassungen eingeführt werden – und das schnell und effektiv. Die Messlatte wurde bei der Einführung des «Crash Recorders» gelegt: Diese mit dem Innovationspreis der Schweizer Assekuranz ausgezeichnete Versicherung für junge Fahrzeuglenker wurde innerhalb von nur drei Monaten von der Konzeption bis zur Marktreife gebracht. Solch kurze Zyklen erfordern auch von der IT-Organisation höchste Flexibilität und Agilität in der Umsetzung der Geschäftsanforderungen.

Rahmenbedingungen für Agilität

Nun ist Agilität aber nicht mit Aktionismus zu verwechseln. Agiles Verhalten muss in ein stabiles Rahmenwerk eingefügt sein, um zielführend wirken zu können. Daher plant eine gute IT-Strategie die Agilität: Wo sind die Änderungszyklen kurz, wo werden innovative Ideen umgesetzt, und wo ist eher Stabilität und Langlebigkeit gefragt? Die Instrumente für

ein solches Rahmenwerk finden sich in der Organisation des Unternehmens, in der Prozesslandschaft, in der Architektur sowie in einer sorgfältig abgestimmten Auswahl der Partner.

► **Organisation:** Eine agile IT definiert sich dadurch, dass sie schnell und effektiv auf sich ändernde Business-Anforderungen reagieren kann. Um dies leisten zu können, muss die IT das Business verstehen und anstehende Veränderungen antizipieren können. Dies wird bei der AXA Winterthur durch die Key Account Managers erreicht – IT-Führungsleute, die bei den diversen Geschäftseinheiten in jede Massnahme und jedes Projekt von Beginn an eingebunden sind.

► **Prozesse:** Agiles Handeln braucht eine stabile Basis. Im Unternehmen muss eine ausgeprägte Prozesskultur herrschen, ein gemeinsames Verständnis darüber, wie das Unternehmen funktioniert. Insofern stellt die Einführung von Prozess- und Maturitäts-Frameworks wie ITIL, Six Sigma und CMMi keinen Widerspruch zum Anspruch nach Agilität dar. Im Gegenteil: Sie bilden das Fundament, auf dem agile Handlungsweisen zielgerichtet und nachhaltig operieren können.

► **Architektur:** Die Enterprise-Architektur – eine weitere wichtige Grundlage, um schnell und fundiert Entscheidungen zu treffen und umzusetzen – hat den Anspruch, die strategischen Ziele der Unternehmens-IT in ein Projektumfeld einzubringen, welches stark von taktischen und operativen Zielen gesteuert ist. Diese strategische Sichtweise wird durch den Einbezug eines Solution-Architekten in jedes Projekt gestützt. Durch dieses Spannungsfeld werden die Leitplanken für ein agiles Vorgehen gesetzt: Schnelle Entscheidungen auf Basis einer fundierten Informationsbasis und damit schnell umgesetzte Anforderungen, die trotzdem konform zur langfristigen Strategie sind. Auf diese Art wird auch das für die Projektarbeit und die Entwicklung eines Unternehmens so wichtige «Heldentum» einzelner

IN KÜRZE

Agilität als die Fähigkeit, schnell und angemessen auf die Herausforderungen der Marktveränderung zu reagieren, hat heutzutage für jedes Unternehmen einen hohen Stellenwert. Die Fähigkeit zur Agilität in einem Unternehmen zu verankern, erfordert jedoch sorgfältige und auch langfristige Planung. Dieses nur auf den ersten Blick widersprüchliche Vorgehen ist das probate Mittel, um Reaktionsfähigkeit und Handlungsspielraum auf Basis einer stabilen Prozess- und Architekturbasis zu realisieren.

Mitarbeiter in geregelte Bahnen gelenkt. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass die Business-Architektur immer stärker aus der IT heraus forciert wird, die Ausrichtung am Business – das sogenannte «Alignment» – wird also von der IT-Organisation als Kernaufgabe wahrgenommen.

► **Partner:** Für die Auswahl der Partner kann neben der Kompetenz, der Skalierbarkeit und der Wirtschaftlichkeit auch die Fähigkeit zur Agilität ein wichtiges Kriterium sein. In Bereichen, in denen Innovation und Kreativität eine Rolle spielen, ergibt sich gar die Chance, über den Partner punktuell Agilität ins eigene Unternehmen einzukaufen. Aber auch das funktioniert nur auf Basis einer stabilen Prozess- und Architekturplattform.

Der Weg zum agilen Unternehmen

Agiles Handeln ist auch immer die Bereitschaft zum Wandel, und der Wandel wird von Menschen gestaltet und getragen. Insofern ist es neben den oben aufgeführten Rahmenbedingungen in erster Linie der Mitarbeiter, der den Grad der Agilität im Unternehmen prägt. Und auch hier zeigt sich wieder, dass Agilität in einem Umfeld mit sorgfältiger Planung und vorausschauendem Handeln am besten gedeiht. Denn ist der Wandel einmal mithilfe flankierender Massnahmen, beispielsweise einem sorgfältigen Skill Management oder effektiven Change Agents, im Unternehmen verankert und als Teil der Kultur akzeptiert, so sinkt auch (der meist aus Verunsicherung resultierende) Widerstand bei den Mitarbeitern. Denn: Agilität entsteht nur aus einer positiven Grundhaltung heraus und kann nicht verordnet werden. ■

DER AUTOR

Bruno Müller ist Chief Information Officer (CIO) der AXA Winterthur und in dieser Funktion Mitglied der Geschäftsleitung. Der 55-jährige Müller absolvierte ein Architekturstudium am Technikum Winterthur, ein Mathematikstudium an der ETH Zürich und ein Executive MBA an der Uni St. Gallen. Er trat 1987 in die Winterthur Gruppe ein, wo er seither verschiedenste Funktionen im IT-Bereich ausübte.

