

About man, innovation and process: Modern Times in der IT?



Liebe Leser: Wer erinnert sich nicht an den zapeligen Arbeiter Charlie in «Modern Times», gespielt und uraufgeführt von Charles Chaplin im Jahr 1936, der allzu oft mit dem Takt des monotonen Fließbandes nicht mithalten konnte. Mittlerweile sind wir weit über den Taylorismus – der von Frederik Winslow Taylor begründeten Denkschule der Prozesssteuerung zentraler Arbeitsabläufe – hinausgewachsen und verfügen über zahlreiche Sichtweisen auf Prozesse und Prozessoptimierungen, die auch dem Produktions- und Innovationsfaktor Mensch gerechter werden. IT ganzheitlich zu industrialisieren, scheitert immer wieder an den stetigen Innovationen, welche die Informatik selbst hervorbringt.

Mit dem Kernthema «About man, innovation and process» wollen wir das Spannungsfeld zwischen der Kreativität des Einzelnen und den Governance-Ansprüchen des Unternehmens beleuchten. Uns interessiert, wie grosse Unternehmen die Kreativität und Motivation ihrer Mitarbeiter gewinnbringend in die Vorhaben der Unternehmung einbinden und die Balance zwischen Compliance und Produktionsverfahren finden, ohne dabei das Individuum und letzten Endes die Innovationskraft zu verlieren. Im vorliegenden Heft präsentieren wir eine vielschichtige Auswahl aus der Perspektive verantwortlicher CEOs, CIOs, Senior Managers und von IT-Vordenkern.

In meiner Rolle als Berater darf ich verschiedene Unternehmensansätze und -kulturen kennenlernen, mitgestalten und mitverändern. Unternehmen kämpfen dabei mit den Phänomenen der Trägheit und Veränderungsresistenz grosser Organisationen. Trotz der Tatsache, dass die stetige Standardisierung und Industrialisierung der IT alleine aufgrund der Kosten eine Notwendigkeit darstellen, ist es gefährlich und lähmend, darauf zu vertrauen, dass Standardisierung und prozessorientiertes Vorgehen Agilität und Change-Fähigkeit fördern und entwickeln. «Prozessschulen» verfügen immer über einen hohen Wucherfaktor und können anstatt in Effizienzsteigerung in sehr viel geldidigem Papier und Metabeschreibungen enden. Damit das nicht passiert, sind die folgenden Themen beim Einführen und Weiterentwickeln von IT-Prozess-Frameworks zentral:

► **«Lean is beautiful»:** Was für Managementstrukturen gilt, gilt erst recht für IT-Prozesse und -Regelwerke: Diese müssen einfach erklär- und erlernbar sein und für den betroffenen Ingenieur einen konkreten Nutzen generieren. Dabei ist der Mut zum

Verzicht auf epische Umsetzung genereller Standards eine unüberschätzbare Tugend.

► **Agilität versus Planbarkeit:** Prozesse, die dem Management die totale End-to-End-Planbarkeit aller Projekte und Vorhaben versprechen, sind realitätsfremd. Veränderung ist ein inhärentes Lebensprinzip und trifft auch auf Projekte zu. Agile Vorgehens- und Interaktionsmodelle sind daher erfolversprechende Alternativen zu pseudoakkuraten Wasserfallmodellen.

► **Stringenz mit Augenmass/Tayloring:** In der Praxis zeigt sich, dass nicht alle Vorgehensmodelle für alle Probleme geeignet sind oder gleich stringent umgesetzt werden müssen. Compliance ist wichtig, aber der zentrale Punkt ist, die Projekte erfolgreich zu realisieren. Dies sind Fragen des Augenmasses und der Erfahrung im Umgang mit Software-Engineering- und Meta-Prozessen.

► **Vertrauensfrage – der Faktor Mensch:** Gerade in entscheidenden Momenten und kritischen Situationen zeigt es sich, dass es kein noch so umfangreiches Regelwerk mit der Erfahrung eines Architekten oder dem sicheren Entscheid eines Senior-Software-Ingenieurs aufnehmen kann. Verschaffen Sie ihren relevanten Projektarchitekten Gehör und eine Stimme – die Chancen für erfolgreiche Projekte werden sich unbesehen der eingesetzten Prozesse massgeblich erhöhen. Das Vertrauen in Topmitarbeiter sollte immer höher gewichtet werden als das sture Befolgen «seelenloser» Prozess-Frameworks.

► **Raum für Innovation:** Wie finden Change und Innovation statt, falls diese erfolgswichtig sind? Raum für Neues und Kreatives kann nicht mit Meta-Prozessen erzwungen werden. Zumeist sind zu viele Prozesse hemmend und lähmend für Innovationen, da der Denkprozess bei den meisten kreativen Köpfen nicht formularbasiert gesteuert wird.

Für die IT-Schaffenden in der Schweiz ist es überlebenswichtig, innovativer und agiler und daher auch risiko- und changefähiger zu sein als unsere grossen, dafür trügen internationalen Konkurrenten. Grösse allein ist nicht immer ein Mass für Erfolg. Wir müssen im agilen Change- und Innovationsbereich, gepaart mit unternehmerischem Spirit, führend bleiben. So lange wir es immer wieder schaffen, uns anzutreiben, Neues zu suchen und dann auch End-to-End umzusetzen, werden wir erfolgreich bleiben.

Thomas Wüst

THOMAS WÜST IST CEO DER BSGROUP
TECHNOLOGY INNOVATION AG.

CONSULTING – AGILE INTEGRATION –
SOLUTIONS – OUTSOURCING –
KNOWLEDGE

AGILE SPITZENLEISTUNGEN MIT PERSÖNLICHEN
COMMITMENT.