



IST FRÄULEIN ROTTENMEIER OUT?

Über Jahre beschlich mich ein gewisses Gefühl der Beklemmung, wenn ich mit Vertretern der IT-Governance in Berührung kam. Über das Ziel waren sich alle einig: Wie können wir Organisation, Prozesse und Führungsstrukturen in der IT auf Unternehmensstrategie und Unternehmensziele ausrichten? Die Antwort war fast immer: „Einführung von Standards!“. CobiT, MOF, ISO 20000, ITIL, CMMI, TOGAF, ... Die Liste wurde immer länger und es entstanden immer mehr Regeln, Kennzahlen und Controlling. Und es gab auch oft Erfolge: Weniger Qualitätsausfälle, mehr planbare Effizienz, vor allem wurde das Risiko minimiert.

Auch wenn ich angesichts dieser Erfolge den reinen Standardisierern wahrscheinlich Unrecht tue, musste ich in vielen Diskussionen mit diesen Hardlinern einer klaren IT-Steuerung unweigerlich an Fräulein Rottenmeier denken, die Gouvernante von Heidi. Sie hat zwar nach bestem Wissen und Gewissen bestimmt viele Risiken aus dem Leben von Heidi minimiert. Die wesentlichen Werte in Heidis Leben wurden aber vom Großvater geschaffen, der das Mädchen an der langen Leine zu viel Eigenverantwortung geführt hat.

Und mein Unwohlsein mit den Fräulein Rottenmeiers unserer IT-Branche scheint nun um sich zu greifen. Wenn über eine zukunftsfähige IT-Governance nachgedacht wird, dann fallen nun (wie auch in diesem Heft) Begriffe wie Beyond Budgeting oder Large Scale Scrum. Peter Braun und Sabine Canditt bringen es auf den Punkt: „Die traditionelle Budgetierung ähnelt daher der Softwareentwicklung nach dem Wasserfall-Prinzip: Wir machen einen Plan und führen ihn aus. Das funktioniert gut, wenn die Veränderungen für den Zeitraum der Planung überschaubar sind. Sowohl bei der Softwareentwicklung als auch beim Geschäftsverlauf ist das jedoch immer weniger der Fall.“

Aber wie kommt es zu dieser Veränderung des Zeitgeistes in den Chefetagen der IT? Zum einen starten innerhalb der Organisationen zunehmend agile Projekte. Sie verändern Stück für Stück nicht nur die Führungskultur im Unternehmen, sondern auch die Schnittstelle zum Kunden, weil Anforderungen dynamischer in die IT-Organisation gekippt werden und nach Wertbeitrag priorisiert werden können.

Damit gerät auch die Gesamtsteuerung der IT-Organisation unter Druck, sich nach ähnlichen Kriterien zu organisieren. Michael Schäfer und Christoph Weiß beschreiben es in ihrem Artikel „Über sieben Brücken musst du gehen“: „In großen Firmen kommt es häufig zu Konflikten zwischen den Governance-Regularien und der Vorgehensweise agiler Teams, die diese Regularien als organisatorische Hindernisse empfinden.“ In dem

Artikel wird dann versucht, Verständnis für die zugrunde liegenden Regularien zu wecken, und es werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie konstruktiv mit diesen Regularien umgegangen werden kann.

Sven Hubert geht in seinem Artikel „Agile im Mehrspieler-Modus“ einen anderen Weg. Er beschreibt, wie man von der Strategie ausgehend das Portfolio agil organisieren kann, um daraus dann auch den agilen Release Train starten zu können. Aber er beschreibt eben auch, welche komplexen Implikationen das auf die Organisation selbst hat.

Auf der letzten OOP hat Bjarte Bogsnes, der Lean Budgeting bei Statoil eingeführt hat, eine weitere schöne Metapher für den Erfolg dieses modernen Management-Ansatzes gegeben. Er stellte die Frage, welches Modell erfüllt das Ziel des optimalen Verkehrsflusses besser: die Ampel oder der Kreisverkehr? Und in den meisten Fällen ist der Kreisverkehr effektiver als die Ampel, weil jeder eigenverantwortlich gemäß der aktuellen Situation auf der Basis eines einfachen Regelwerkes handelt und – nicht zu vergessen – weil sein individuelles Ziel mit dem Gesamtziel übereinstimmt.

Und das ist meiner Ansicht nach einer der kritischen Erfolgsfaktoren für den durchschlagenden Erfolg der dynamischen Steuerungsmodelle. Damit diese ihre Wirkung erzielen können, muss die Organisation einerseits genügend komplex sein, damit die Dynamik gegenüber einfachen Regelwerken überhaupt einen Vorteil bietet. Auf der anderen Seite müssen die Rahmen der agilen Organisation aber so ausgerichtet sein, dass Werte und Ziele aller Beteiligten möglichst klar auf die Unternehmenswerte und -ziele ausgerichtet sind. Sonst entstehen Reibungsverluste.

Und damit kommen wir wieder zu Heidi. Der Großvater kann nur deswegen so erfolgreich an der langen Leine steuern, weil er all sein Handeln klar auf der Basis eines Wertesystems ausrichtet und so klare Rahmen- und Zielvorgaben für alles Handeln macht. Und damit erreicht er bei einem so aufgeweckten Kind wie Heidi eben mehr als Fräulein Rottenmeier, deren Menge von Regularien gar nicht mehr erkennen lässt, was wirklich wichtig ist. Und unsere Branche generiert immer noch genau so viele wilde Ideen wie Heidi. Was liegt da näher, als eher dem Großvater als Fräulein Rottenmeier die Steuerung zu überlassen?

Ihr Thorsten Janning