

IT

Banken & Versicherungen

Das Magazin für CIOs, IT-Entscheider und IT-Manager

IT-Investitionen
Perspektive

IT-Vorhaben

Komplexität

Innovationszyklen

Budgetierung

Interdependenz

Agilität

Führbarkeit

Regelbetrieb

Lösungsweg

Architekturmanagement

Modellverständnis

IT-Alignment

Produkte statt Projekte

Neue Perspektiven für
komplexe IT-Projekte

S. 6

IT-Investitionen
 Perspektive
 IT-Vorhaben
Komplexität
 Innovationszyklen
 Budgetierung
Interdependenz
 Agilität
Führbarkeit
 Regelbetrieb
Lösungsweg
 Architekturmanagement
 Modellverständnis
IT-Alignment

Produkte statt Projekte?

Neue Perspektive für komplexe IT-Vorhaben

Unternehmen im Finanzmarkt sind von IT-gestützten Prozessen abhängig und agieren in einem sehr dynamischen Umfeld. Kurze Innovationszyklen für Produkte und elektronische Handelsstrategien stellen hohe Anforderungen an die Beweglichkeit von IT und Infrastrukturen. Fusionen und Migrationsprozesse sowie Zentralisierung bzw. Dezentralisierung von IT bedingen große Projekte. Die Entscheidungsträger der Unternehmen stellt dies vor große Herausforderungen bei Planung, Budgetierung, Realisierung und Controlling. Die Marktdynamik macht aus der Informationstechnik und der Prozesslandschaft ein fortlaufendes Projekt, das nicht abgeschlossen sein kann, da es ein fließender Prozess bleibt.

Das Projekt hat Konjunktur! Früher galt: Projekte sind zeitlich begrenzte und außerhalb der Regelorganisation stehende Vorhaben. Sie charakterisieren den Übergang zwischen Abschnitten verhältnismäßiger Stabilität. Auf das Projekt folgt der „Regelbetrieb“ der im Projekt geschaffenen Lösung. Heute fällt Führungs- und Umsetzungsrealität größtenteils in die Kategorie „projekthaftes Arbeiten“, insofern ist aus der Ausnahme „Projekt“ die Regel geworden. Der erfolgreiche Umgang mit Projekten ist also eine Kernfunktion der Unternehmensführung.

Schwierigkeit: Komplexität

Obwohl an strukturierten Vorgehensweisen und Methodologien kein Mangel besteht, hat sich die Erfolgsquote gerade komplexer Vorhaben nicht signifikant verändert. Gut die Hälfte solcher Vorhaben erreicht ihr ursprüngliches Ziel nur unvollständig. Die Folgeerscheinungen der auf dieser Basis realisierten Projekte sind überschrittene Budgets und Zeitpläne sowie auch oftmals eingeschränkter Funktionsumfang und Zielerreichungsgrad der IT-Vorhaben.

Es erscheint, als ob die grundsätzliche Komplexität der Vorhaben in mindestens gleichem Maße zugenommen hat, wie die Fähigkeit zum besseren Umgang mit Projekten. Diese Behauptung ist aus zwei Gründen vertretbar:

- Die flächendeckende Einführung IT-gestützter Prozesse lässt die Anzahl der Wechselwirkungen zwischen Systemteilen stark ansteigen.
- Standardprozesse sind in nahezu allen Unternehmen vollständig mit IT abgebildet. Dies verlagert die Suche nach Wettbewerbsvorteilen auf Querschnittsabläufe zwischen einstmals getrennten Teilen der Facharchitektur: Aus „stovepipes“ werden Netze. Parallel verkürzen sich die Lebenszyklen fachlicher Anforderungen.

Ein gutes Beispiel dafür liefert das Compliance-Umfeld. Die Frequenz, mit der legislative Regularien in den Schlüssellegislativen des europäischen und internationalen Markts erweitert werden, hat sich in den letzten Jahren potenziert.

In dem heutigen dynamischen Entwicklungsgrad, insbesondere der globalen Wirtschaft, werden die zuvor angeführten wesentlichen Kriterien erfüllt, die komplizierte Systeme zu komplexen Systemen werden lassen: Starke wechselseitige Abhängigkeit vieler Komponenten (Interdependenz) und bewegliche Anforderungs- und Umgebungsbedingungen (Agilität). Das lineare Projektverständnis steht dazu im Widerspruch. Interdependenz führt zu wachsendem Projektvolumen mit zunehmenden Laufzeiten, die Agilität wiederum erschwert es, für längere Laufzeiten überhaupt stabile Rahmenbedingungen und Zielvorgaben festlegen zu können. Dies hat Folgen für die Ausgangsbedingungen der Vorhaben:

- Die Vollständigkeit der fachlichen Spezifikation als Grundlage für die Entwicklung wird nicht erreicht.
- Die notwendige Interoperabilität der neuen Software mit anderen Anwendungen ist zu Beginn nicht vollständig durchdrungen.
- Auswirkungen auf den Produktionsaufwand sind nicht vollumfänglich absehbar (Ist die neue Software kosteneffizient zu produzieren?).

Auswirkungen auf die Führbarkeit von Projekten

Unter diesen Ausgangsbedingungen aber sind zentrale Voraussetzungen für den Begriff „Projekt“ verletzt. Die genannten Umgebungsbedingungen sind keine klar vorgegebenen Randbedingungen. Die permanente Veränderung der Anforderungen erzeugt häufig ein dauerhaftes Projekt anstelle eines Vorhabens mit begrenzter Laufzeit. Die Folgen manifestieren sich an ganz unterschiedlichen Stellen:

- Häufig übertrifft die nach Ende des Projektes durch Veränderungen am laufenden System kumulativ entstandene Funktionalität den initialen Umfang des ursprünglichen Projektes deutlich. Zu Teilen werden die damit verbundenen Kosten aber nicht als CAPEX, sondern als OPEX bilanziert. Dies verstellt den Blick für fachlich begründete Sachkomplexität und fördert den Glauben an einen unangemessen teuren IT-Betrieb.
- Die Gestaltung der Vertragsbeziehungen spiegelt den berechtigten Wunsch des Kunden nach einer Werkleistung wider, obschon die dafür nötigen Voraussetzungen eines präzise definierten Werkes nicht gegeben sind. Dies ist im Übrigen aus unserer Erfahrung die generische Ursache hinter der Mehrzahl notleidender Verträge.
- Die Unmöglichkeit vollständiger Fachvorgaben zu Projektbeginn weicht die klare Schnittstelle zwischen den Hoheiten des Projektes und der Regelorganisation gefährlich auf. Die fortlaufende Arbeit an der Fachdefinition im Projekt und die



dauerhafte Präsenz einer parallel betriebenen Projektorganisation führen zu unklaren Hoheiten in Bezug auf Vorgabe und Fullfillment. Die Regelorganisation fühlt sich vom Projekt getrieben, nicht umgekehrt.

Iteratives Vorgehen als Lösungsweg

Eine passende Antwort auf den Umgang mit Komplexität ist der Wechsel in ein iteratives Vorgehen. Der Gesamtumfang wird auf handhabbare Teilprojekte heruntergebrochen, die sequentiell und aufeinander aufbauend durchgeführt werden. Das Unternehmen kann sich mit dieser Vorgehensweise in Schritten an die Komplexität des Vorhabens herantasten. Zu Beginn gilt es, einfache und schnell erreichbare Ziele zu spezifizieren.

Es gilt die Weisheit: Eine pragmatische Lösung in einem Jahr ist besser als eine hochkomplexe nach der dreifachen Laufzeit. Viele der dynamischen Fragestellungen sind nicht am grünen Tisch zu durchdringen. Es zeigt sich, dass sich mit pragmatischem System die ursprünglichen Vorstellungen in Bezug auf Umfang und Form der Lösung durch früh gewonnene Erfahrungen schnell relativieren. Mit wachsender Sicherheit wächst dann auch die handhabbare Komplexität der nächsten Entwicklungsstufe.

Gegenüber extrem lang laufenden Realisierungsplänen bleiben solche Strukturen für den Business Owner transparent, weil sie nicht erst nach Jahren ein für seine Bewertung zugängliches Resultat liefern. Verändert sich zwischenzeitlich die Umgebungslandschaft, so bietet das Modell Raum für Korrekturen. Durch den pragmatischen Ansatz, release early, release often, bleiben selbst für jenen Fall operativ verwertbare Ergebnisse zurück, ohne dass der ursprüngliche Plan komplett gestrichen oder das Projekt eingestellt werden muss. Diese Fähigkeit zum residualen Projektwert (Nutzwert auch im Falle vorzeitiger Terminierung) unterscheidet sich deutlich von linearen Projektmodellen, die den Charakter eines Tunnelbaus haben,

bei dessen Abbruch nach halber Zeit nur ein unbrauchbarer Blindstollen zurückbleibt.

Früh anfangen – flexibel bleiben

Release early heißt: Frühzeitig mit Anpassungen anzufangen und nicht bis zu einer vollständig definierten Realität abzuwarten, die sich in agilen Umfeldern von Banken und Finanzdienstleistern niemals einstellen wird. Der Versuch, Vollständigkeit für ein lineares Projekt zu erreichen, führt zu aufgeblasenen Volumina und zur Verschiebung solcher zu Recht unbeliebter Großvorhaben bis zum letzten denkbaren Augenblick. Iteratives Denken erlaubt im Gegensatz dazu ein frühes Anfangen alleine schon deshalb, weil die Eintrittsschwelle für den ersten Release in Bezug auf Volumen und Risiko deutlich tiefer ist. In der Folge entzerrt sich häufig auch der Zeitdruck.

Zwischen der Etappierung eines Projektes in mehrere Phasen und der kontinuierlichen Weiterentwicklung einer Lösung in aufeinanderfolgenden Generationen oder Releases ist der Übergang fließend, dennoch führt dieser fließende Prozess zu einem Paradigmenwechsel:

- An die Stelle des durch Agilität verwischten Verantwortungsüberganges zwischen fachlichem Auftraggeber und Projekt tritt die kontinuierliche Auseinandersetzung mit dem Wechselspiel fachlicher und technischer Komponenten in der stabilen Verantwortung eines Produktmanagements.
- Die Verantwortung für das IT-Produkt beinhaltet dessen proaktive Gestaltung und Fortentwicklung im Sinne eines Angebots mit Mehrwert für das Business. Business / IT-Alignment wird von einer projekthaften Aufgabe zu einer dauerhaften Rolle. Anstelle einer Diskontinuität durch Definieren und Aufgleisen von Projekten tritt die permanente Entwicklung in kleineren Schritten. Es entfallen viele Rüstzeiten für Definieren, Staffing, fachliches Einarbeiten und Anfahren von Projekten.

- Kontinuierliches Produktmanagement beinhaltet einen vollständigeren Blick auf alle Aspekte des Informationssystems, nicht nur auf die technische Realisierung. Dies beinhaltet auch und gerade die Motivation und Weiterentwicklung der Skills der Anwender, den Support des Produktes und das unmittelbare Feedback.
- Die Rollendefinition analog des Produktmanagers löst die Frage, wer nach Ende eines Projektes für die Lösung verantwortlich ist. Mit dem Wegfall eines Projektleiters am Projektende verliert sich oft die an dieser Stelle gewachsene Schnittstellenkompetenz, während sich der Projektleiter in einem neuen Projekt wieder in die Fachproblematik einarbeiten muss
- Die Fähigkeit des Produktmanagements führt dazu, Anforderungen umsetzungsfähig, ohne die zwingende Mitarbeit der eigenen IT, zu formulieren. Im Laufe der Zeit führt dies zu einer gleitenden Schnittstelle in das Sourcing Management mit flexibleren Möglichkeiten für die Wahl zwischen interner oder externer Realisierung.
- Die Betrachtungs- und Herangehensweise über IT-Produkte und deren Entwicklung anstelle von Projekten verbessert die Gestaltung des Portfolios an IT-Investitionen.

Gerade das letzte Statement des beschriebenen Paradigmenwechsels zum Verständnis von ITVorhaben als "Produkt" verdient eine etwas genauere Betrachtung. Das Portfoliomanagement in der IT orientiert sich an Projektanträgen, auf die verfügbare Ressourcen nach einem Kriterienkatalog verteilt werden. Im Wettbewerb um Ressourcen steht das Partikularinteresse des eigenen Projektes im Mittelpunkt, nicht unbedingt die Entflechtung der Komplexität als eines der wesentlichen Hindernisse auf dem Weg zum Erfolg einer serviceorientierten Architektur (SOA). Der Vorteil einer Komposition von Lösungen aus generischen Diensten setzt voraus, dass diese Dienste im Modellverständnis der fachlichen Anforderungen überhaupt vorkommen.

Dies ist aber eine Aufgabe, die vor der Formulierung der Projektanträge stehen muss. Um die Ressourcen kämpft nicht die "Realisierungsform", sondern die Veränderungslandschaft der fachlichen Produkte. Daraus entsteht schließlich die Landschaft der Einzelvorhaben, die den Aufbau auf und die Veränderungen an den bestehenden Servicestrukturen der IT-Plattform zur Folge haben.

Kritische Wertung zu IT-Projekt und Architekturmanagement

Genauso wenig, wie dies auf einen unreflektierten Pauschalanspruch des klassischen Projektbegriffes zutrifft, eignet sich die produkthaft geprägte Vorgehensweise als Allheilmittel. Iteratives Vorgehen birgt die Gefahr, ungesteuert Baugruppe an Baugruppe zusammenzufügen und so ein unwartbares Sammelsurium an Systemkomponenten zu erzeugen. Im Grundsatz trifft dies auf lineare Projekte nicht zu, da dort in der Theorie die Systemplattform vor Arbeitsbeginn vollumfänglich ausdefiniert wird. Dass dies in der Praxis nicht zutrifft, zeigen die

vielen unkoordinierten Systeme, die wir aus der klassischen Projektvergangenheit kennen. Die meisten davon entstehen, weil der Zeitaufwand für Definition und Umsetzung eines vollständig definierten Projekts bei agilen Anforderungen nicht ausreicht und in der Folge ein Workaround gestrickt werden muss. In beiden Fällen gilt: Ähnlich wie das Produktmanagement ist das Architekturmanagement die vielleicht wichtigste Disziplin erfolgreicher IT-Vorhaben. Die laufende Entwicklung eines IT-Vorhabens im Produktverständnis benötigt einen gepflegten Überbau an Geschäftszielen für die Organisation rund um das IT-Vorhaben, die Fachabteilung ist dabei immer auch mit der inhaltlichen Planung des Vorhabens befasst. Einmal alle Anforderungen aufzusammeln und dann auf die Realisierung der Plattform zu warten, ist an der Realität vorbei erwartet. Auch in Zukunft wird es Vorhaben geben, die den disruptiven Charakter eines Übergangs zwischen zwei Generationen einer Lösung haben werden. Dies trifft insbesondere auf manche tiefen Teile der IT-Plattformen zu, die das Sediment der technischen Architektur bilden. Agile fachliche Anforderungen betreffen aber eher selten diese tief liegenden Schichten der IT-Plattform. Sie sind daher mit einem Produktansatz gut bedient.

Fazit

Ein produkthafter Ansatz verbessert nicht nur Reaktionsgeschwindigkeit und Komplexitätsmanagement, sondern er verankert auch die Fähigkeit für das Zusammenführen von Werkzeug und Prozess dort, wo sie eigentlich hingehört: Die Fähigkeit des Zusammenführens wird Teil des fachlichen Grundverständnisses. Jeder Führungs- und Durchführungsprozess ist ein Informationsprozess.

Solange wir über den Begriff Business / IT-Alignment philosophieren und diskutieren und an dieser wichtigen Stelle eine Schnittstelle liegt, wissen wir, dass sich diese fundamentale Erkenntnis noch nicht vollständig etabliert hat. Die Ziele und Leistungen des Unternehmens, Fähigkeiten und Arbeitsweise der Mitarbeiter, Ansprüche und Zugänge der Kunden, all dies muss die Definition des Werkzeuges als intrinsischen Teil der Realität mit der gleichen Selbstverständlichkeit beinhalten, mit der wir Bleistift und Papier benutzen.

Autoren:

Prof. Peter Bienert,

Präsident des Verwaltungsrates und Founding
Shareholder der Forte Advisors AG, Glattzentrum (Schweiz)

Dr. rer. nat. Thomas Detmer,

Geschäftsführer der
Forte Advisors Finance GmbH, Eschborn