

Vom Fremdkörper zum wertschöpfenden Bestandteil:
Wie die IT den Fachabteilungen ohne Antikörper-Produktion
auf die Sprünge helfen kann

Neues aus EDVaundistan



Bild: Shutterstock.com/Eugene Ivanov

Seit den Gründungstagen der IT-Abteilungen werden in vielen Unternehmen die »Freaks mit den Computern« eher als Fremdkörper denn als wertschöpfender Bestandteil der IT wahrgenommen. Mitarbeiter der Fachabteilungen zeigen allergische Reaktionen allein bei Telefonaten mit den Kollegen in der IT, noch schlimmer sieht es dann bei direktem Kontakt aus. Seit Jahren fragen sich Unternehmenslenker, IT-Leiter und auf Heilung spezialisierte IT-Management-Berater: Wie können die Antikörper im Unternehmenskreislauf eliminiert und damit die IT als wertschöpfender Bestandteil der Unternehmung erkannt werden?

Ideen dazu gibt folgendes Märchen, welches uns aus dem fortschrittlichen EDVaudistan überliefert wurde. Es war einmal vor langer Zeit im Kellergewölbe eines Unternehmens. Die Telefonanlage klackerte gemächlich vor sich hin und durch die Flure schlichen fernab von den sonnigen Großraumbüros bleiche Gestalten mit ausgeprägten Vollbärten, die wir heute nur noch von Zauberern und Piraten aus dem Kino kennen. Und Zauberer waren sie auch, diese bleichen Bartträger in ihren Cordhosen. Sie arbeiteten an großen Gerätschaften, deren Stromkosten den Controllern Schweißtröpfchen auf die Stirn treten ließen und in die noch nie ein nicht dem Zirkel der Bartträger Zugehöriger einen Blick hat werfen dürfen. Mit obskuren hexadezimalen Ritualen wurden die Unternehmensanforderungen in Rekordzeit von unter einem Jahr zu großen Teilen umgesetzt. Natürlich auch höchst speichereffizient – wer brauchte schon vierstellige Jahreszahlen.

Schließlich wurde es doch aufgrund einer neuen Mode unerlässlich, dass die EDVler (so wurden die bärtigen Zauberer nun genannt) ihren Keller verlassen mussten. Controller und Sekretärinnen hatten plötzlich einen Personal Computer, Drucker und sogar Disketten zum Speichern. Später wurden diese sogar untereinander und mit den großen Gerätschaften im Keller vernetzt. Der heilige Gral wurde an die Ungläubigen weitergegeben und der Layer-7-Fehler wurde geboren. Leider hatten die Geschäftsführer wenig Mitleid mit den entwurzelten Administratoren, die alsbald durch den User-Support ihrer hohen Stellung und Würde beraubt wurden. Sie bestanden darauf, dass ihre visionären Strategien fortan durch die EDV unterstützt werden müssten, und das bitte zeitnah. Den armen überforderten Administratoren, die sich auch weiterhin den Naturgesetzen beugen mussten, insbesondere der Massenträgheit, brachte das bald den Ruf der Geschäftsverhinderer ein.

Glücklicherweise kam ein pfißiger Berater schnell auf eine Lösung, die die armen Industriekapitäne entlastete und

gleichzeitig den Controllern ein Glänzen in den Augen bescherte: das Outsourcing. Fortan wurden die Streithähne getrennt und die Administratoren bekamen nun ein neues artgerechtes Biotop. Leider verschärfte dies die ganze Situation nur. Von den ehemaligen Kollegen, die jetzt zu Geschäftspartnern geworden waren, hieß es mehr denn je: »Wer kostet viel und leistet nichts? Die EDV!« Und da sich beide Seiten mehr und mehr unverstanden fühlten, sich weiter stritten und immer versuchten, die Schuld auf der anderen Seite zu finden, wurden Wege gesucht, die Behandlung weiterzuführen.

Es kamen Experten, Heiler und Seher aus aller Welt, sahen sich die Symptome an und versuchten sich an den Lösungen. Sie entwickelten sogar ganz neue Geschäftsmodelle für die IT, beispielsweise den sogenannten Electronic Commerce. Leider war die Welt noch nicht so visionär wie die Seher es prophezeiten. Daher platzte Anfang des Jahrtausends eine große Blase. Schuld waren natürlich nicht die Experten, sondern wieder einmal die Administratoren in ihrem Biotop. Die Industriekapitäne der Old Economy, die zuvor als Dinosaurier verspottet wurden, rächten sich fürchterlich. Die Reservate

stellungen und Lösungen aus dem Arbeitsalltag zeigen, die sich für die Unternehmen bewährt haben. Aber Vorsicht! Märchen aus anderen Kulturkreisen lassen sich nicht immer im eigenen Umfeld vollständig adaptieren.

Die Vertragsverwalter. Das Problem: Ein deutscher und ein amerikanischer IT-Manager desselben Unternehmens, das für Deutschland und die USA Outsourcing-Verträge mit den entsprechenden Landesgesellschaften eines großen IT-Dienstleisters abgeschlossen hatte, analysierten die Leistungserbringung und Kundenzufriedenheit im jeweiligen Zuständigkeitsbereich des Kollegen. Als Ergebnis fasste der US-Amerikaner treffend zusammen: »Wenn es bei Euch eine Störung gibt, dann schaut der Administrator zunächst einmal in seinen Vertrag, ob, und wenn ja, wie schnell er verpflichtet ist, die Störung zu beheben. Wenn es bei uns eine Störung gibt, dann tragen die Administratoren Sorge, dass die Anwender wieder arbeiten können. Erst danach wird die Schuld- und Kostenfrage geklärt.«

Die Lösung: Gleich ob interner oder externer IT-Dienstleister – nicht immer hat der Wandel von der »Black-

» In vielen Fällen ist IT das Mittel zum Zweck und keine grundständig eigene Disziplin des Unternehmens. «

wurden verkleinert und weitere Heerscharen von Controllern wurden zu Aufsehern über die art- und kostengerechte Haltung der Informationstechniker bestellt. Und wenn die Administratoren nicht gestorben sind, dann leben sie noch immer in ihren Biotopen, haben keinen Kontakt zu ihren »Kunden« und werden ab und zu von den Controllern mit neuerer Technik versorgt ... Doch halt! Moderne Märchen und urbane Legenden haben je nach Erzähler einen anderen Verlauf, einen anderen Schluss. Die folgenden Beispiele aus der Praxis sollen Problem-

Box-IT« hin zum modernen Dienstleister geklappt. Statt Dienstleistung erwartet die Fachabteilung reine Vertragsverwaltung, es wird nur nach den Buchstaben des Vertragstextes abgearbeitet, was getan werden muss. Sicher, die IT darf – schon aus Kostengründen – kein Wunschkonzert geben, aber sie darf und soll sich als das verhalten, was sie ist: ein moderner Dienstleister. Die Arbeit der Fachabteilungen muss unterstützt, nicht verhindert werden. Dazu gehören ab und zu dann auch unangenehme Aufgaben, wie zum Beispiel den Kunden darauf hinzuweisen,

dass er bestimmte Aufgaben aus seiner Erwartungshaltung nicht beauftragt und damit auch nicht bezahlt hat. Dazu gehören zweifelsohne die notwendigen Kommunikationseigenschaften, über die nicht notwendigerweise der Administrator verfügen muss. Kurzum: Die Organisation der IT muss den Dienstleistungsgedanken aufnehmen, verinnerlichen und dem Kunden gegenüber auch wiedergeben, damit dem zahlenden oder zahlungsbereiten Kunden nicht gesagt wird: Steht nicht im Vertrag, können wir nicht, wollen wir nicht ... Ein Vergleich aus der Lehre an den Universitäten drängt sich auf. Dort wird zum Beispiel in wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen Mathematik gelehrt, sehr zum Verdruss von Generationen von Studenten. In manchen Fällen basiert die Lehre der Mathematik nicht auf den Bedürfnis-

18 Monaten moderne Hardware gehört zum alten Eisen. Da neue Hardware gleichzeitig aber weiterhin immer günstiger wird, besteht seitens der Programmierer anscheinend kein Bedarf an Ergebnissen, welche die Ressourcen schonen. Es gibt genügend Beispiele aus der jüngeren Zeit, bei denen im Pilotbetrieb von wichtigen neuen Anwendungen festgestellt wurde, dass die vormals berechnete Ausstattung mit Servern und Storage bei weitem nicht ausreicht, es müssen weitere Ressourcen nachgeschoben werden. Hier leistet die zunehmende Virtualisierung der Ressourcen noch weiteren Vorschub, aus der Cloud können per Knopfdruck weitere Ressourcen zugebucht (und natürlich abgerechnet) werden. Aber nicht nur im Rechenzentrum wird geklotzt statt gekleckert, auch auf Ebene der Arbeitsplätze wird

Minuten können die Post sortiert und der Kaffee gekocht werden!«

Die Lösung: Oftmals wird die IT nach Anforderung für eine bestimmte Lösung von den Fachabteilungen allein gelassen und entwickelt die Lösung dann am Bedarf vorbei, zu kompliziert und einfach selbstverliebt mit allem nach Stand der Technik möglichen »Schnickschnack«. Es wird entweder gar nicht miteinander geredet oder verschiedene Sprachen gesprochen. Sich selbst überlassen wird die IT zum Kostentreiber statt Kostensenker. In vielen Unternehmen – auch in solchen, in denen Outsourcing-Verträge existieren – besteht keine Kostentransparenz bezüglich der Leistungen, welche die IT erbringt. Diese Transparenz muss aber auf einer Ebene erfolgen, welche die Fachabteilungen verstehen. Diese kann mit Preisen für

» Die Organisation der IT muss den Dienstleistungsgedanken aufnehmen, verinnerlichen und dem Kunden gegenüber auch wiedergeben. «



sen der weiterführenden Fächer, die Lehrkräfte für Mathematik agieren mit eigenständigen Plänen. Somit wird ein eigentlich propädeutisches Fach zum grundständigen Studium. Es lebe die Freiheit von Forschung und Lehre. Dabei handelt es sich bei dem Mathematikunterricht »nur« um eine Dienstleistung für die Professoren der Mikroökonomie, der Produktionswirtschaft. Dieser Gedanke muss auch in den Köpfen des IT-Personals verankert sein. In vielen Fällen ist IT das Mittel zum Zweck und keine grundständig eigene Disziplin des Unternehmens.

Die Kostentreiber. Das Problem: Das Mooresche Gesetz hat auch über 45 Jahre nach der erstmaligen Publikation anscheinend noch Gültigkeit. Darauf setzen dann die Erwartungen der OEM-Hersteller, der Softwareschmieden und der Betreiber auf. Die Software von heute ist morgen veraltet, vor

ständig mehr Leistung benötigt. Und nicht jeder Manager hat dem gestiegenen Bedarf eine eigenständige Lösungsvariante gegenüberzustellen wie der österreichische Leiter eines Werkes in Rumänien aus dem folgenden Beispiel. Angesprochen auf eine anstehende Modernisierung der PCs in seinem Werk führte er aus, dass ihn ein neuer PC genauso viel kosten würde wie drei Mitarbeiter im IT-Support im Monat. Für die anstehende Investitionssumme könne er diese Mitarbeiter für ca. 15 Jahre beschäftigen und damit den Betrieb auch mit alten PCs aufrechterhalten, die »Schrauber« würden schon dafür sorgen. Auf den Hinweis, dass allein das Hochfahren des altersschwachen Rechners seiner Assistentin aufgrund der neuen Softwarestandards fast zwanzig Minuten dauern würde, bis die erste E-Mail gelesen werden könne, antwortete er: »Wo ist das Problem? In den zwanzig

einen virtuellen Server vermutlich wenig anfangen, wohl aber versteht sie, wenn ein bestimmter Geschäftsprozess pro Ausführung einen IT-Kostenanteil von zwei Euro hat und diese Summe gesenkt werden könnte, wenn beispielsweise der Prozess statt höchstens zehn Minuten auch einmal zwei Stunden nicht ausgeführt werden könnte. In dieser Pflicht sollte sich die IT immer sehen: Analyse des Bedarfs, kontextbezogene Schaffung von Lösungen und konstruktive Vorschläge, wie die Kostenposition weiter optimiert werden kann. Dies bedingt zum Beispiel auch das Wissen, dass nicht immer westeuropäische Standards überall auf der Welt die optimale Lösung sind (Rumänien-Beispiel). Ebenso sollte die gesamte ergebnisverantwortliche Einbindung der Ressourcen entlang der IT-Wertschöpfungskette (Beispiel unsaubere Ressourcenplanung) berücksichtigt werden.

Die Kundenscheuen. Das Problem: Der Kunde stört nur bei der Arbeit. Wie sollen auch hunderte von Servern administriert werden, wenn dauernd das Telefon klingelt? Jeder macht das, was er am besten kann. Der eine verkauft eben gut Konsumgüter und der andere verwaltet Server. Problematisch und eine Weiterführung des Themas Kostentreiber ist dann, wenn es keine Schnittstelle zwischen Fachabteilung und EDV gibt – oder keine Dolmetscher, die bei verschiedenen Sprachen zwischen den beiden Parteien übersetzen. Das Resultat in vielen Fällen: eine Schatten-IT. Neben der offiziellen IT gibt es fast in jeder Fachabteilung weitere richtige oder selbsternannte Experten, die eigene Lösungen erschaffen, vorantreiben, industrialisieren und betreiben.

Die Lösung: Schatten-IT ist durchaus problematisch zu sehen. Sie vertieft die Kluft zwischen der Fachabteilung und der etatmäßigen IT. Die Infrastruktur verliert schlimmstenfalls ihre Strategiefähigkeit und die Kosten werden auch nicht mehr komplett transparent erfasst. Als Lösung bieten sich virtuelle Kompetenzzentren an. Wenn die IT sich ohnehin so aufgestellt hat, dass sie den Fachabteilungen die beste Kompetenz angedeihen lassen kann (zum Beispiel mit einer Abteilung für Produktion, einer für Verkauf, einer für Forschung etc.), spricht nichts dagegen, die fähigen IT-Talente in den Fachabteilungen mit in die IT zu integrieren. Die IT gewinnt wertvolle Ansprechpartner im Kreis der Kunden, genaueres Verständnis für die eigentlichen Anforderungen und erhält auf der anderen Seite Meinungsführer innerhalb der Fachabteilung, die zu einer deutlichen Stärkung der IT-

Positionen führen (alles unter der Voraussetzung, dass die Organisation mitspielt). Das mag ein Beispiel illustrieren. Ein Handelsunternehmen hat für ein bestehendes Produkt eine neue, aber kostenpflichtige Option eingeführt. Nach einigen Wochen wird festgestellt, dass diese Option fast überhaupt nicht verkauft wird. Trotz Schulung vergessen die Verkäufer häufig, dass diese Option überhaupt existiert. Dieses Problem wird durch den IT-Ansprechpartner der Fachabteilung im virtuellen Kompetenzzentrum thematisiert. Ein Anwendungsentwickler programmiert mit wenig Aufwand eine Erinnerung, welche den Verkäufer bei Abrechnung des bestehenden Produkts daran erinnert, den Kunden zu fragen, ob er denn auch die Option wünsche. Die Entwicklungskosten hatten sich schon am ersten Tag des Pilotbetriebs amortisiert. Die Lösung

wurde daher schnell auf alle Filialen ausgerollt.

Resümee. 2003 veröffentlichte Carr seinen Artikel »IT doesn't matter«, in dem er die IT zu einer Commodity reduzierte. Auch wenn der Autor damit einen Sturm der Entrüstung erntete, tut der moderne IT-Manager gut daran, diese Betrachtungsweise nicht leichtfertig zu ignorieren. Ein Rückzug in den technologischen Elfenbeinturm oder in die Buchstabentreue des Vertrags ist nicht zielführend. Es bedarf einer aktiven Herangehensweise, damit die IT nicht mehr nur als Kostentreiber betrachtet wird und nicht nur im Fehlerfall Aufmerksamkeit erregt. Es ist entscheidend, schnell und bedarfsgerecht auf Anforderungen reagieren zu können und eine ganzheitliche Sicht auf Kosten und Nutzen zu haben. Da-

zu bedarf es einerseits Transparenz und Offenheit in Kosten- und Leistungsstrukturen und andererseits eines gemeinsamen Verständnisses, einer gemeinsamen Sprache. Die IT muss die Geschäftsanforderungen und die Bedürfnisse der Kunden und Anwender verstehen – nicht nur den Status quo, sondern auch den Pfad, den das Unternehmen in Zukunft beschreiten wird. Nur dann kann die IT auch aktiv Prozesse mitgestalten und aktiv zum Business-Development beitragen. Nur dann kann die IT mehr sein als ein beliebiges Allerweltsprodukt.

*Christoph Lüder,
Hannes Fuchs*



LEXTA CONSULTANTS GROUP
www.lexta.com