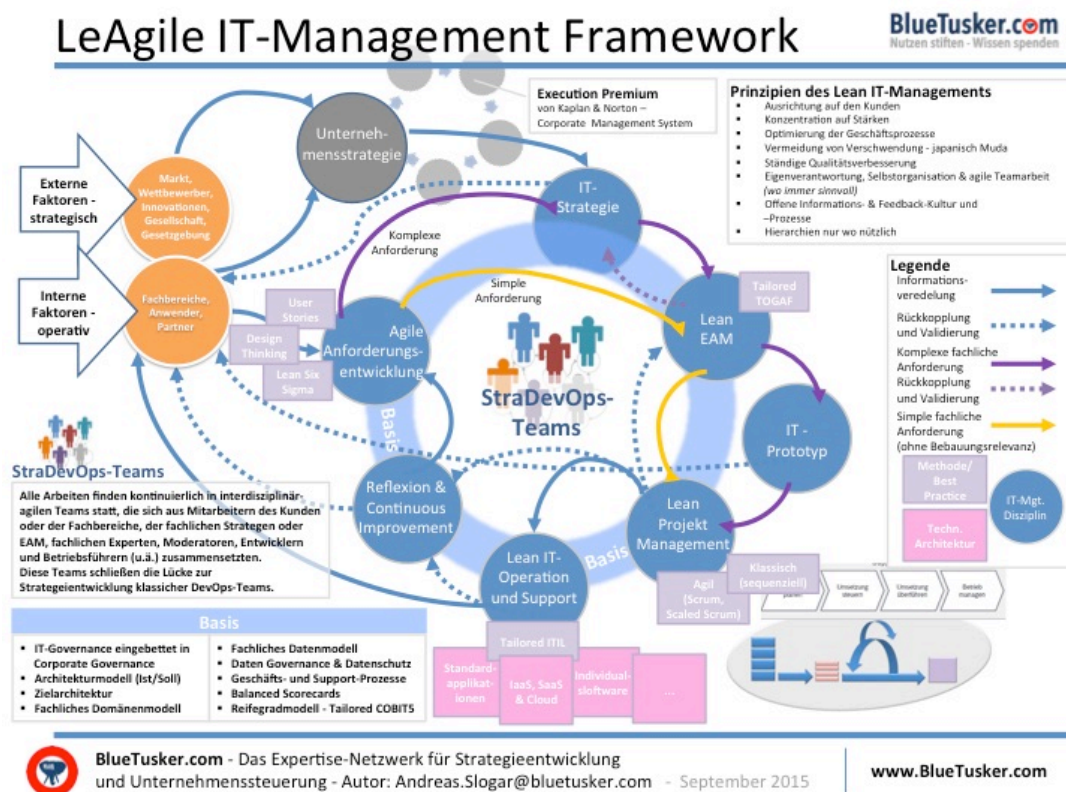


LeAgile IT-Management Framework

- Lean Management und agile Konzepte in praxisorientierter Konfiguration -

Die immer weitreichendere Digitalisierung in allen Wirtschaftsbereichen, die zunehmend schnellen Handlungsbedarf erfordert – wie Industrie 4.0 – hat deutlich gemacht, dass die klassisch hierarchischen Wege des Managements und der Arbeitsorganisation oft nicht mehr ausreichend leistungsfähig und wirksam sind. Seit dem Einzug u.a. von Scrum oder Design Thinking entstehen immer neue und konkurrierende Konzepte agiler oder Lean Management-Methoden. Das „LeAgile IT Management Framework“ ermöglicht eine praxisorientierte Strukturierung und Anwendung dieser Konzepte und gibt Organisationen und Teams die Möglichkeit schlanke und agile Ansätze, sowie Industriestandards, Normen und Best Practices sinnvoll miteinander zu kombinieren.



BlueTusker.com - Das Expertise-Netzwerk für Strategieentwicklung und Unternehmenssteuerung - Autor: Andreas.Slogar@bluetusker.com - September 2015

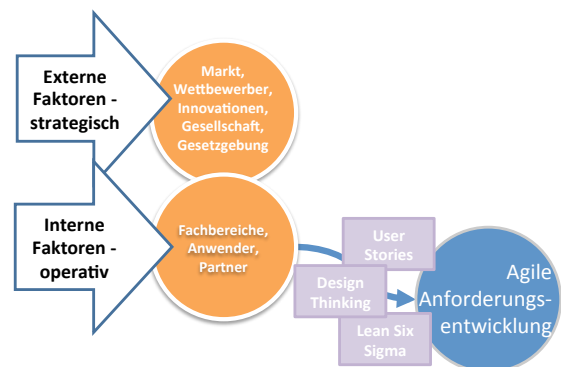
www.BlueTusker.com

Der Streit um die wirksamste und beste Form der Organisation von Teams und des Managements von Unternehmen und ihrer IT ist in vollem Gange. An mancher Stelle erinnert die Diskussion der Anhänger von Kanban oder Scrum, der Verfechter selbstorganisierter Teams mit den Anhängern hierarchisch durchstrukturierter Berichtslinien, an einen dogmatischen Disput von Experten über das beste Betriebssystem oder die einzig wahre Programmiersprache. Derartige Diskussionen wirken antiquiert, sind vor allem aber Ausdruck einer intensiven Suche nach einer neuen Form des Managements. Entwicklungen wie Management 3.0 oder Design Thinking zeigen, dass Selbstverantwortung, Selbstorganisation und die Integration der Intelligenz und Kreativität Vieler – wie durch Crowdsourcing und Crowd Thinking - die klassischen, hierarchisch-sequenziellen

Organisations- und Kommunikationsformen verdrängen. Produktivität, Wirksamkeit und Zufriedenheit der Beteiligten ist hier messbar besser als es auf traditionellem Wege erreichbar war. Allerdings sind die Anforderungen an Manager und Mitarbeiter ungleich höher als in einer stärker hierarchischen Welt. Kommunikationsfähigkeit und Überzeugungskraft sind bei Managern und Mitarbeitern weitaus erfolgskritischere Faktoren geworden, wie auch die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung. Die Anforderungen an die eigene Disziplin sind ebenfalls gestiegen, da die „modernen“ Arbeitsformen und -methoden die ungeschminkte Sichtbarkeit der Leistungsfähigkeit von Teams und einzelnen Mitgliedern mit sich bringen. Hier kann ein willkürlicher, unstrukturierter und ungesteuert Einsatz agiler Arbeitsweisen zu kritischen Konflikten und Stresssituationen bei den beteiligten Mitarbeitern führen, die Manager dringend vermeiden müssen. Das LeAgile IT-Management Framework eröffnet einen Weg aus der Kakophonie neuer Trends und Methoden, und hilft, die für das jeweiligen Unternehmen und seinen Kontext richtigen herauszufiltern und in einen wirkungsvollen und ergebnisorientierten Zusammenhang zu bringen.

Am Anfang steht die Anforderung

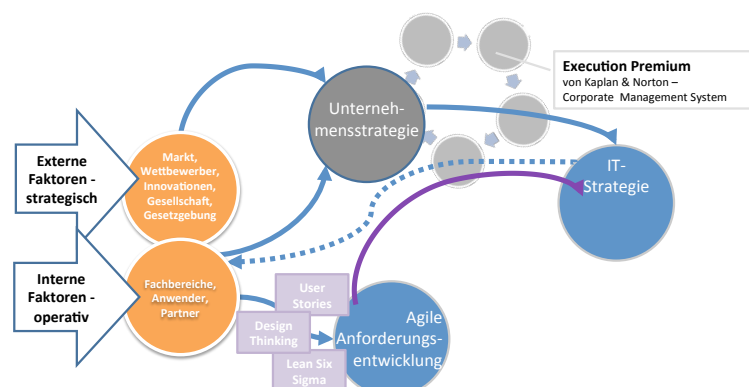
Wie man es dreht oder wendet, der Ausgangspunkt aller Aktionen und Projekte ist die Anforderung. Diese wirkt aus vielfältigen Richtungen und Gründen auf ein Unternehmen ein. Grob zu unterscheiden sind zwei grundsätzliche Kategorien: 1.) Externe Faktoren, also Anforderungen des Marktes, der Kunden oder der Gesetzgeber und des Wettbewerbs. Dies sind Faktoren, auf die ein Unternehmen keinen Einfluss nehmen kann sondern auf die es sich einstellen und handeln muss, um weiter zu bestehen. 2.) Interne Faktoren dagegen können durch das Unternehmen selbst direkt beeinflusst werden. Belegschaft, interne Prozesse und Geschäftsfähigkeiten oder auch Partnerunternehmen stellen solche interne Faktoren dar. All diese Faktoren gehen idealer Weise in die Entwicklung der Unternehmensstrategie ein. Ausgehend von dieser wird die IT-Strategie entwickelt, damit die IT Landschaft einer Firma nicht zum Selbstzweck wird und die individuellen Interessen einzelner Bereich oder Personengruppen unterstützt, sondern der Erreichung der Unternehmensziele nützt.



Wie man es dreht oder wendet, der Ausgangspunkt aller Aktionen und Projekte ist die Anforderung. Diese wirkt aus vielfältigen Richtungen und Gründen auf ein Unternehmen ein. Grob zu unterscheiden sind zwei grundsätzliche Kategorien: 1.) Externe Faktoren, also Anforderungen des Marktes, der Kunden oder der Gesetzgeber und des Wettbewerbs. Dies sind Faktoren, auf die ein Unternehmen keinen Einfluss nehmen kann sondern auf die es sich einstellen und handeln muss, um weiter zu bestehen. 2.) Interne Faktoren dagegen können durch das Unternehmen selbst direkt beeinflusst werden. Belegschaft, interne Prozesse und Geschäftsfähigkeiten oder auch Partnerunternehmen stellen solche interne Faktoren dar. All diese Faktoren gehen idealer Weise in die Entwicklung der Unternehmensstrategie ein. Ausgehend von dieser wird die IT-Strategie entwickelt, damit die IT Landschaft einer Firma nicht zum Selbstzweck wird und die individuellen Interessen einzelner Bereich oder Personengruppen unterstützt, sondern der Erreichung der Unternehmensziele nützt.

Strategie oder Chaos

Klingt abgedroschen und ist sicher ein alter Hut. Dass es Strategien überhaupt gibt, ist in vielen Unternehmen leider immer noch nicht selbstverständlich und wenn es sie gibt, wird deswegen noch nicht darauf geachtet, dass alle Aktivitäten im Unternehmen einen Bezug zu ihr haben. Doch, gerade für Firmen, die darauf abzielen agiler, „leaner“ und selbstorgansierter zu arbeiten, ist eine Unternehmens- und IT-



Strategie überlebenswichtig. Diese Strategien dienen als Kompass für alle Mitarbeiter, damit nachvollziehbar definiert und verständlich ist, welchen Zielzustand alle selbstverantworteten Arbeiten erreichen müssen. Ohne diese Orientierungshilfe ist jedes Projekt genauso richtig und nötig, wie es gleichzeitig falsch und“ Muda (*japanisch für Verschwendung*)“ ist. In voller Pracht wird dieser Zustand auch Chaos genannt. Dann lieber hierarchiegetrieben weiter arbeiten, anstatt lean und agile ein Unternehmen in den Konkurs zu treiben.

Erläuterung „IT-Strategie“:- Ausrichtung der IT-Strategie Zielsetzungen der Unternehmensbereiche- Kennzahlen der Unternehmensbereiche als Grundlage zur Identifikation des Wirkungsgrades der IT-Strategie- Anforderungen werden entlang des Domänenmodells und der Geschäftsprozesse des Unternehmen gruppiert- Umsetzung der Anforderungen richtet sich nach Priorität der unternehmensstrategischen Ziele- Festlegung der Programme des IT-Portfolios auf Grundlage der fachlichen Gruppierung und Priorisierung

Das Wunder des StraDevOps

Ist die nötige Orientierung vorhanden, kann die Arbeit in agilen Teams, sogenannten DevOps Teams (**Development and Operations, also Entwicklung und Betrieb**), unternehmensübergreifend, interdisziplinär aus den verschiedensten Fachrichtungen zusammengesetzt, durchgeführt werden. Hier soll auf eine wesentliche Schwachstelle solcher DevOps-Teams hingewiesen werden. Diese Teams sind ohne einen Bezug zur IT-Strategie - und damit automatisch auch zur Unternehmensstrategie – potentiell sehr produktiv.

Wie aber wird sichergestellt, dass ein Arbeitsergebnis einen Abnehmer findet oder ein Unternehmensziel sichert? Damit aus DevOps-Ergebnissen nicht „*Solution looking for a problem*“ wird, sollte bei der Initialisierung und Beauftragung eines derartigen Teams der Strategiebezug sichergestellt sein. Dies wird dadurch erreicht, dass im Set der umzusetzenden Anforderungen festgehalten wird, welches Unternehmensziel unterstützt wird und anhand welcher Kennzahlen dies nachvollzogen werden kann. So wird das Team innerhalb der Strategie geführt und es entsteht das „StraDevOps“-Team.



Das Ende des Konzeptromans

Zur Ausgestaltung und Klärung von Anforderungen und der Entwicklung von Lösungs- und Umsetzungswegen nutzen StraDevOps-Teams u.a. Methoden aus dem agilen oder auch aus dem Usability-/UX-Umfeld. Dabei stehen die tatsächlichen Bedürfnisse des Nutzers/Anwenders und seiner Aufgaben sowie die Entwicklung praxisorientierter Lösungen, vor der Erstellung von „Konzeptromanen“. Denn diese werden meist weder gelesen noch verstanden. Selbst wenn eine öffentliche Ausschreibung durchgeführt werden muss, sichert die Iteration der agilen Methoden mit den engen Feedbackschleifen, dass die wirklich relevanten Anforderungen Informationen in unmissverständlicher Definition den Weg in das Lastenheft finden und nicht alle, die sich irgendwie beschreiben lassen.

Der Dreiklang der IT-Realisierung

Die Umsetzung einer fachlichen Anforderung in eine IT-Lösung besteht aus drei grundlegenden Elementen. Diese werden, je nach Komplexität von Anforderung und Lösungsweg, unterschiedlich intensiv oder auch gar nicht angewendet.

Simple Anforderungen, die keine Bebauungsrelevanz haben, werden direkt in die Realisierung gegeben. Für diese ist auch die Erstellung von Prototypen ggf. übertrieben. Komplexe Anforderungen hingegen, die aus der Sicht des EAM eventuell über verschiedene Lösungswege Einzug in die Unternehmens- und IT-Architektur finden können, müssen nötigenfalls in intensiven Bebauungsszenarien bearbeitet und in mehreren Prototypen, hinsichtlich des angemessensten Umsetzungswegs, geprüft werden. Um auch während der Umsetzungsphase flexibel und für neue Entwicklung handlungsfähig zu bleiben, wird das Projekt zur Realisierung der IT-Lösung agil, z.B. nach Scrum oder Kanban, durchgeführt.



Erläuterung "Lean EAM"

- *Basis der Architekturentwicklung: Domänenmodell, den Geschäftsprozessen und vorhandenen/ benötigten Business Capabilities- Zielarchitektur: angestrebte Konfiguration des gesamten Unternehmens hinsichtlich Funktionen, Prozesse, Organisationseinheiten, fachliche Domänen, fachlichen Daten etc.*
- *Definition von Ist- und Soll-Bebauungen beschreiben übersichtlich die Stufen zur Erreichung der Zielarchitektur*
- *Kontinuierliche Anpassung an Anforderungen des Unternehmens durch Prüfung und rollierende Anpassung der Zielarchitektur (min. halbjährlich)*
- *Aus den Soll-Bebauungen leiten sich die konkreten Umsetzungsprojekte ab*

Erläuterung "IT-Prototypen“:

- *IT-Prototypen sind konkrete Modelle angestrebter IT-Lösung. Sie ermöglichen den Unternehmensbereichen eine realitätsnahe Prüfung der bisherdefinierten Anforderungen.*
- *IT-Prototypen können als Wire Frames, Klick Dummys, funktionslose Webseiten, gezeichnete Story Boards oder sogar als Lego Modell erstellt werden.*
- *Die erstellten Modelle werden bewusst mit Techniken und Technologien entwickelt, die sich nicht für ein technisches oder fachliches Umsetzungsprojekt eignen. Die Erstellung von IT-Prototypen mit grafischen Datenbankentwicklungssystemen ist zu vermeiden, da so aus Modellen nicht skalierbare Produktivlösungen entstehen, die zu teuren IT-Altlasten führen.*

Operations und Support - nur so intensiv wie nötig

Die Realisierungsergebnisse aus den agilen Projekten werden den Anwendern kontinuierlich zur Verfügung gestellt. Dies bedeutet, dass der IT-Betriebsbereich Teil der StraDevOps-Teams ist und auch mit einem Continuous Delivery-Vorgehen umgehen können muss. Hierzu ist es richtig, sich in dieser Disziplin an den ausgereiften Praktiken wie ITIL zu orientieren, diese aber in einer maßgeschneiderten (*Tailored ITIL*) Version anzuwenden. Alles in ITIL ist richtig, aber nicht alles in diesem Vorgehensmodell ist auch immer und für alle Unternehmen und Vorhaben notwendig.



Es ratsam auch hier konsequent die Prinzipien des LeAgile IT-Managements anzuwenden und nur jene Elemente für das Operations- und Support-Management zu nutzen, die im Kontext der eigenen IT-Landschaft und Konfiguration benötigt werden.

Prinzipien des Lean IT-Managements

- Ausrichtung auf den Kunden
- Konzentration auf Stärken
- Optimierung der Geschäftsprozesse
- Vermeidung von Verschwendung - japanisch Muda
- Ständige Qualitätsverbesserung
- Eigenverantwortung, Selbstorganisation & agile Teamarbeit (wo immer sinnvoll)
- Offene Informations- & Feedback-Kultur und -Prozesse
- Hierarchien nur wo nützlich

Erläuterung zu "Lean IT-Operation und Support"

1.) "IT-Kostenmanagement"

- Aktives Kostenmanagement auf Basis definierter IT-Leistungselemente
- Kostensteuerung in den Dimensionen Plan/Forecast/Ist
- Kostenverrechnung auf Anwendungen und Fachbereiche mittels Leistungskatalog

2.) "IT-Dienstleistersteuerung/-Verträge"

- Optimierung des Leistungsportfolios in den Dimensionen Kosten, Leistung, Qualität und Risiko/Sicherheit
- SLA Überwachung
- Bewertung von Lieferantenleistungen
- Aktives Vertragsmanagement
- Erfüllung Aufsichtsrechtlicher Anforderungen

Und stetig ist der Wandel

Teams, die sich an agilen und Lean Management Vorgehen orientieren, strebt danach selbstorgansiert und effizient zu arbeiten. Um dies zu erreichen, müssen sich StraDevOps-Teams permanent den Spiegel vor-halten und sich die Frage stellen, ob die erreichten Ergebnisse den Anforderungen und Bedürfnissen der Anwender und des Unternehmens gerecht werden. Wie in agilen Teams à la Scrum die Retrospektive zwingend vor einer weiteren Iteration steht, steht auch die Reflexion des Erreichten vor der nächsten Iteration des StraDevOps-Teams. Hier ist eine 360°-Analyse das Mittel der Wahl, um nicht nur innerhalb des eigenen Teams und des direkten Umfelds herauszufinden, welche Wirkung erreicht wurde, sondern auch bei Kunden, Anwendern und den unterschiedlichen Management-ebenen. Sofern letztere noch vorhanden oder nötig sind.



Bei der Reflexion geht es nicht nur um die eigene Wirksamkeit und die Professionalität der Zusammenarbeit im eigenen oder angrenzenden Teams, sondern auch um die Qualität der Unterstützung von Personengruppen wie eben dem Management, HR, Controlling und anderen Querschnitts-funktionen, die in jedem Unternehmen notwendig sind und ebenfalls nicht dem Selbstzweck dienen, sondern im Kontext des Gesamtunternehmens operieren müssen.

Erläuterungen

- Nach Abschluss jeder Iteration im agilen Vorgehen zur Umsetzung fachlicher Anforderungen ist eine Rückblende durchzuführen.
- Darin tauschen die Beteiligten und auch Auftraggeber/Anwender die Wahrnehmungen und Einschätzungen zum erreichten Ergebnis aus.
- Feedbackrunden mit sachlichen Beschreibungen ohne Bewertungen führen zu Optimierungsansätzen und würdigen die Ergebnisse.
- Beispiel zum Ablauf einer Feedbackrunde: jeder Teilnehmer beschreibt in max. 5 Minuten seine Aussagen zu den fragen "I Like! I wish!". Darüber beschreibt er, was er an positiven Eindrücken und Ergebnissen wahrgenommen hat und welche Verbesserungen oder Änderungen er sich in der nächsten Iteration wünscht.
- Ergebnisse der Reflexionsgespräche werden kontinuierlich in konkrete Maßnahmen

ausformuliert, von den Teilnehmern priorisiert und von einem Verantwortlichen umgesetzt.

Je besser die Basis, desto effizienter das Team

Damit die Arbeit in den StraDevOps-Teams und mit dem Umfeld dieser, so reibungslos wie möglich funktioniert, ist eine solide Basis entscheidend. Diese besteht aus einer Art Werkzeugkasten oder aus Rohstoffen, die jedes Vorhaben in einem Unternehmen benötigt, um nicht immer wieder Räder neu erfinden zu müssen. Zu diesen Rohstoffen gehören beispielsweise ein fachliches Datenmodell und eine Data Governance, damit nicht jedes Mal erneut nach Daten und den Zuständigen gesucht oder Vereinbarungen zur Datenverantwortung getroffen werden müssen. Je unklarer derartige Grundlagen sind, desto kostspieliger, unvorhersehbarer und natürlich ineffizienter und frustrierender ist die Arbeit des Teams.

Basis	
<ul style="list-style-type: none">IT-Governance eingebettet in Corporate GovernanceArchitekturmodell (Ist/Soll)ZielarchitekturFachliches Domänenmodell	<ul style="list-style-type: none">Fachliches DatenmodellDaten Governance & DatenschutzGeschäfts- und Support-ProzesseBalanced ScorecardsReifegradmodell - Tailored COBIT5

Fazit

In dem aktuellen Zustand, in dem die klassischen Arbeitsformen und Managementmethoden nicht mehr wirken und die neuen noch nicht ausreichend vertraut und etabliert sind, um ihre volle Wirksamkeit entfalten zu können, ist ein Framework wie dieses als Orientierungshilfe notwendig und nützlich. Vom Kontext der jeweiligen IT-Architektur und -Strategie ist abhängig, wie umfangreich und in welchem Reifegrad die nötigen Elemente zusammengestellt werden müssen. Dabei sind IT-Strategie, LeAgile Management-Prinzipien und die Basis (Rohstoffe) immer zwingend erforderlich, damit die StraDevOps-Teams nicht im Chaos enden und frustriert von der guten alten Welt der Hierarchie schwärmen.

Das **LeAgile IT Management Framework** ist, wie alle Modelle, lediglich ein Vorschlag zur Einnahme einer neuen Perspektive, da Modelle nicht die Wirklichkeit abbilden, sondern eine Annäherung an sie darstellen. Das hier beschriebene LeAgile IT Management Modell stellt eine allgemein nutzbare Konfiguration dar. An der Weiterentwicklungen des Modells kann unter www.bluetusker.com/LeAgileManagement mitgewirkt werden.

Der Autor

Andreas Slogar war in 23 Ländern der USA, Europa, dem Mittleren Osten und Afrika tätig und hat umfassende Erfahrung in strategischer und operativer Managementarbeit aufgebaut.

Er ist CIO eines namhaften ICT-Unternehmens und Gründer des Blue Tusker Expertennetzwerks. Die Experten unterstützen karitative Projekte in dem sie ihre Honorare spenden. Weitere Informationen unter www.bluetusker.com.

