

## Dynamische Infrastrukturen

In jedem Jahr oder jedem zweiten wird in der IT ein neues Zauberwort kreiert, das den derzeitigen „Hype“ umreißt und unser Bewusstsein in neue Denkrichtungen lenken soll. Für 2009 heißt ein solches: „Dynamic Infrastructure“. Das finde ich gut!

### Die Doppelhelix des Wandels

Computer und Netzwerke penetrieren als neue Infrastrukturen die Welt und stellen sie ganz schön auf den Kopf. „Globalisierung“ haben wir viele dieser resultierenden Vorgänge genannt. Unternehmen können die neuen Infrastrukturen nutzen und bessere Geschäftsmodelle entwickeln. Diese Geschäftsmodelle erfordern unter Umständen dann wieder eine weitere Verbesserung der Infrastruktur. Wenn die im nächsten Schritt geschaffen ist, könnten die Geschäftsmodelle eventuell schon wieder verändert werden! Etwas literarischer ausgedrückt:

IT verändert das Business verändert die IT verändert das Business verändert die IT verändert das Business ... eine Spirale der Evolution zieht uns hinan.

Versuchen wir, uns diese Evolution wie eine Doppelhelix vorzustellen, wie eine DNA! Eine Spirale beschreibt die IT, die zweite die des Business. Beide sind miteinander untrennbar verflochten und bedingen einander. Wie wollen wir diese verschlungenen Spiralen besser bezeichnen?

„Dynamic Infrastructure“ und „Dynamic Enterprise“.

Das spirale Verflochtensein, wird heute immer noch wenig begriffen, weil wir zu Wenn-Dann-Kausalitäten neigen und Verflochtenes nicht gerne zu durchdringen versuchen. Wir sagen:

„Die Infrastruktur ermöglicht neue Businesses.“ Oder: „Für das neue Business brauchen wir eine neue Infrastruktur.“ Wir personifizieren diese Aussagen gerne und lesen sie in Journalen lieber in den folgenden Formen: „Der CEO soll doch endlich die IT verstehen und deren Möglichkeiten kapiern. Er muss sein Geschäftsmodell ändern!“ Oder: „Der CIO muss endlich seine Maschinenraumbrille abnehmen und das Business verstehen. Er muss die Infrastruktur so erneuern, dass sie das Business unterstützt!“ Oder möchten Sie es noch kürzer? „Der CEO ist technisch blind.“ – „Der CIO bringt nichts im Business.“ So streiten sich die Lager, die „IT-Abteilungen“ und die „Fachabteilungen“. Dabei schieben sie sich den Schwarzen Peter zu und sehen sich nie wirklich so, wie sie sind: verflochten.

So ziehen sie unnötig streitend und mit unnötig getrenntem Fokus ihre Bahn. Die Doppelhelix zieht Runde um Runde, Hype um Hype. Wohin? Immer höher und höher ... und wir sehen heute allgemein schon, dass alles sich zu „Cloud Computing“ erhebt, so ist die einhellige Sicht der IT-Strategen. Und die Schwesterspirale, die des Business? Wo wird die anlangen? „Everything as a service.“ Die Computer verschwinden ins Netz und bedienen uns wie aus der Steckdose.

Diese Grundgedanken sind jetzt ein bisschen abstrakt und zu allgemein. Wir sagen seufzend „High Level“ und meinen „noch wenig nützlich“. Ich will sie hier konkretisieren. Zuerst ein Disclaimer. Wenn Analysten Aktien empfehlen, sollten sie vorher verraten, ob sie solche besitzen. Das ist fair. Und in diesem Sinne, bevor ich alles ordentlich erkläre, möchte ich anmerken, dass ich



**Prof. Dr. Gunter Dueck**  
IBM Distinguished Engineer  
DUECK@DE.IBM.COM  
www.omnosophie.com

2009 bei der IBM Deutschland der „Leader Dynamic Infrastructure“ bin und dieses Geschäftsfeld ganzheitlich entwickeln werde, für CEO, CIO, Sie und IBM.

Jetzt also konkreter: Sie verstehen den Doppelhelix-Charakter von Struktur und Geschäft viel besser, wenn Sie sich den Strukturwandel vergangener Innovationszyklen anschauen. Sie wissen ja, ich entstamme einem Bauerhaus. Da erlebte ich die volle Entwicklung eines Wandels in 40 Jahren. Sehen Sie auf meinen Vater in der Mitte der 50er-Jahre. Er pflügt mit Pferden. Die brauchen einen Stall und Futter auch im Winter. Urlaub ist fast unmöglich, die Kühe, Schweine, Hühner, Gänse sind ja auch da. Um 5 Uhr morgens beginnt der Tag mit dem Melken, am Abend endet er mit einer letzten Fütterung. Oft mussten wir nachts raus, weil eine Kuh von der Kette war und frei im Stall herumgeisterte. Das war eine Unruhe unter den Angeketteten! ...

Und jetzt kaufte mein Vater Technologie – einen Trecker. Die Pferde wurden unter unseren Kindertränen als erste Arbeitnehmer entlassen und in eine ungewisse Zukunft geschickt. Der Trecker brauchte weniger Platz. Der Futterplatz wurde durch einen Dieseltank ersetzt. Die Arbeit des Pflügens ging nun ganz geschwind! Diese schwere Arbeit wurde fast zur Freude! Aber es gab Probleme: Der Trecker war sehr teuer und ging oft kaputt. Er versank in nassem Boden – zu schwer. Die Brücken über die Gräben waren zu schmal. Die Ackerwagen waren gewohnt, von Pferden gezogen zu werden, sie konnten auch nicht richtig eingespannt werden. Kurz: Ein Trecker allein ergab einen herben Technologiebruch. Vieles funktionierte nicht mehr. Mein Vater musste den Maschinenpark umstellen und Ackerwagen mit Gummireifen kaufen. Er versank in Technologieinvestitionen und bekam bei schlechten Ernten Schwierigkeiten. Alles war nun technisch „toll“, aber eben teuer. Und man musste sich fragen, was denn diese Technologie zum Business beitrug. Was kam unter dem Strich heraus? Das Leben war angenehmer, aber wo war der Gewinn? Mein Vater musste Leute entlassen. Er begann nur noch Feldfrüchte anzubauen, die von der Technologie profitierten. Die Flächen wurden vergrößert, Bauern tauschten Felder. Für Handarbeit sind kleine Beete in Ordnung, aber der Trecker braucht größere Flächen. Die Technologen der Kuhställe verkauften Melkmaschinen und Rohrleitungssysteme für Milch im Stall. Zuviel Investition in Technologie, die insgesamt über alle „Baustellen“ zu viel Geld kosten würde. Kann ein einzelnes „Unternehmen“ das gleichzeitig stemmen? Mein Vater beschloss, die Viehzucht aufzugeben, sich also auf sein Kerngeschäft zu konzentrieren. Er entließ fast alle Mitarbeiter, die

damals noch Mägde und Knechte hießen. Der Treckerfahrer blieb allein noch da. Die landwirtschaftliche Beratungsstelle kam sehr besorgt vorbei und rechnete vor, dass diese Monokultur zu unabsehbaren Risiken führen würde. Mein Vater wollte sich aber auf „ein Kerngeschäft“ zurückziehen. Man warnte eindringlichst. Er würde Kuhmist oder gar Kunstdünger kaufen müssen, weil nun die Synergieeffekte fehlen würden. Mein Vater präsentierte Rechnungen, nach denen fast alles Geschäft und fast alle Arbeit in der Viehzucht anfiel, aber nur 20% des Gewinns. Er ging fast als erster im Kreis zu „viehlos“ über. Wir bekamen vielen ungläubigen Besuch – ganz gelbneidischen im Winter, wenn mein Vater nur Maschinen pflegte, aber nicht mehr um vier Uhr aufstehen musste. In den folgenden Jahren wurden die Felder größer und größer, der Gemüseanbau verschwand. Überall nur noch Getreide und Zuckerrüben. Mähdrescher kamen auf. Die waren so teuer, dass sie ein einzelner Bauer nicht bezahlen und auch nicht gut warten konnte. Er passte kaum in Scheunen.

Das war der Beginn des Outsourcing. Raiffeisengenossenschaften und freie Unternehmen im Markt boten „Reaping on Demand“ an, später auch „Rübenroden wie aus der Steckdose“. Durch das Outsourcing vermieden die Bauern große Fixkostenblöcke durch Mähdrescher oder Rübenroder. Wer mähte billiger? Der Billigmäher kam aber oft nicht „on demand“, nämlich bei schönem Wetter und trockenem Getreide, was höhere Preise gab. Wer war „preferred provider“? Immer mehr Landarbeiter wurden entlassen. Das Dorf bot keine Arbeitsplätze mehr. Viele pendelten in Fahrgemeinschaften zu Volkswagen. Sie begannen, Autos zu kaufen. Die Tante-Emma-Läden starben, weil sie Autos hatten.

Etc. etc. Sehen Sie diese Doppelhelix vor sich? Die Technologie brach über die Landwirtschaft herein, die wiederum industrialisierte sich unter fast vollständiger Schrumpfung, bei gigantischer Produktivitätssteigerung. Unser heutiges Jammern, weil ab und zu mal 10 Prozent der Leute gefeuert werden, ist dagegen fast nur alberne Wehleidigkeit. Die Bauern mussten aufgeben oder ganz umstellen. Und das ging! Denn dieselbe Technologie, die den Trecker brachte, bescherte später uns allen die Autos. Die wiederum führten zu Autobahnen und Tourismus, die Bauern wurden zum Beispiel Hoteliers oder Skiliftbetreiber.

Und was der Trecker mit uns begann, wiederholt die IT nun mit unserem Leben in einer spiralförmigen Entwicklung von neuem. „Wo wird das enden?“ fragen so viele immer wieder, bei mir besonders die Journalisten. Ja, glauben Sie denn, irgendjemand hätte in Groß-Himstedt 1960 halbwegs ahnen können, dass das größte anzunehmende Business eigentlich das horrendes Vermieten von Bauernhaus-Zimmern an Menschen wie mich bestehen würde, die die CeBIT besuchen? Haben Sie unsere Expo-2000-Craze mitbekommen, als es einen Zimmerinvestitionsboom gab, der unter den schlechten Besuchszahlen der Expo abrupt in Depression endete?

Und deshalb kann ich Ihnen in dieser Kolumne auch nicht verbindlich sagen, was die Basisinnovation der IT in dem vor uns liegenden Zyklus wirklich am Ende aus uns macht, aber wir können schon ein bisschen weiter blicken. Wohin? Auf die nächste Windung der Doppelhelix von IT und Biz.

Dieses Begreifen der Spiralentwicklung und der damit bedingten Hausaufgaben wird mit den Schlagwörtern „Dynamic Infrastructure“

und „Dynamic Business“ umrissen. Alles entwickelt sich auch vor allem deshalb besser, weil mit Veränderungen auch dynamischer umgegangen wird.

Es gibt jetzt für uns für viele Jahre kein Fertiges, keinen Endpunkt, sondern nur, was viele von uns mit dem abgedroschenen Wort Wandel bezeichnen. „Immer Wandel, Wandel! Ich habe genug davon, mindestens die Nase schon voll!“ So sagen viele. Aber die Doppelhelix führt uns noch etliche Windungen weiter. Weiter und weiter. Und vielleicht haben wir dann zu einer späteren Zeit neue Hype-Wörter dafür! Und die Journalisten werden mich wieder und wieder anfeinden und sagen: „Was Sie da für neu verkaufen, ist wieder und wieder nur alter Wein in neuen Schläuchen!“ Oh, Sie verstehen nicht! Es ist nicht wirklich neu, nur eine Windung in der Doppelhelix weiter! (Und der Wein aus neuen Schläuchen schmeckt jetzt noch mehr Leuten! Jetzt hat jeder einen Mainframe auf dem Schreibtisch!) Und eigentlich doch ganz neu! Das verstehen Sie aber nur, wenn Sie rückwärts schauen, fünf Jahre vielleicht! Da kamen erst der Laptop so richtig auf, das DSL, die digitale Fotografie und Funkinternet. Vergessen? Wir glauben immer, alles ist nicht neu! „Diese Idee hatte ich selbst schon vor 20 Jahren!“ Vergessen Sie die Ideen als solche! Ideen hat jeder! Was wir brauchen, sind die Infrastrukturen, die die Ideen für alle verwirklichen. Die Idee vom Fliegen hat jeder, aber wer baut Flughäfen und Flugsicherungstowers und ermöglicht Fliegen für 99 Euro? Würdigen Sie bitte gebührend das Entstehen der Strukturen aus den „ewigen“ Ideen, die nie so wirklich neu sind.

Würdigen Sie den Wandel der Strukturen mit dem gebührenden Respekt. Vielleicht ist jetzt und heute

die Stelle der größten Dynamik. Deshalb sagen wir im Augenblick vollkommen passend zur Geschwindigkeit: „Dynamic Infrastructure“. Und vor Begeisterung stell ich mich jetzt im Job mit an die Spitze dieser derzeitigen Bewegung. Sie geht irgendwie auf „Cloud Computing“ zu, technologisch gesehen. Aber das Business in diesem späteren Punkt ist nicht so ganz klar! Das Business hinkt nach. In der Technologie ist das Bessermachen immer gut, denken zumindest die Techies selbst und übererfinden sogar oft gerne. Die Business-Leute verharren dagegen lieber beim guten Verdienen!

### **Von Optimierung zu „Spiral Business“**

Weil das so ist, sind die Business-Leute immer viel stärker hinterher, ihr Geschäft zu optimieren – also noch mehr zu verdienen. Sie tendieren dazu, das Bestehende effizienter zu gestalten. Business-Executives verlangen in diesem Sinne viel öfter „IT Optimization“.

Optimierung macht das Bestehende im besten Fall sehr gut, friert es aber oft ein. Im „Optimum“ ist alles am besten, das Optimum kann aber nicht mehr verändert werden, ohne einen schlechteren Zustand zu erreichen. Das Optimum ist damit psychologisch änderungsunwillig und damit unflexibel. („Wir sind jetzt in einen Neubau eingezogen. Es ist klar, dass wir jetzt für viele Jahre daran nichts mehr tun werden. Die ewigen Umbauten gehören nun der Vergangenheit an.“)

Im schlimmeren Falle ist die zu optimierende Struktur einfach noch schlecht („plenty of room for improvement“). Dann dient die IT Optimization der dringend nötigen Verbesserung, also der Beseitigung von Schwächen. Das ist nicht Arbeit zur Perfektion, sondern ein Laborie-

ren an „Pain Points“, wie die Berater sagen. Schlechte Strukturen sind oft noch veränderungsresistenter als gute, weil sie ja vor dem Verändern noch besser gemacht werden können. Niemand wird von Herzen zustimmen, eine schlechte Struktur ganz (ins Ungewisse) zu verändern. Es erscheint einfacher, „erst einmal die unterbliebenen Hausaufgaben nachzuholen“.

Ich will sagen: Das Optimieren zielt meistens auf eine reine Verbesserung des derzeitigen Zustandes. Es ist nicht mit viel Bewegung verbunden. Wenn die Optimierung dazu noch unter zu großen Erwartungen stattfindet, wird zugunsten von „Einsparungen“ ein Qualitätsverlust in Kauf genommen. Dann aber führt Optimierung in eine Sackgasse.

Wir sehen so etwas in Verkehrsunternehmen oder in Hotels. Modernisierungen unterbleiben, der Kunde wird missvergnügt. Die Kunden meiden zunehmend schäbige Hotels, die mit den Preisen heruntergehen und nur immer unqualifizierteres Personal halten können. Am Ende einer „Optimierungsspirale“ von Sparen und Kundenfernbleiben wird vielleicht alles auf einen Schlag renoviert. Ein neues Hotel! Aber doch noch mit dem alten Personal und den vergraulten Kunden. „They rarely come back.“

Die Veränderungen sind heute so schnell geworden, dass wir nicht mehr zehn Jahre mit einer Struktur arbeiten können und sie dann wieder einmal modernisieren. Nein, das ständige Erneuern der Strukturen muss bei laufendem Betrieb praktisch ständig erfolgen. Die Gewinne aus dem laufenden Betrieb müssen die parallel laufende Infrastrukturveränderung finanzieren.

Wer früher eine Infrastrukturmodernisierung durchführte, sprach

von einer Investition in einen Wettbewerbsvorsprung. Heute ist die Modernisierung ein Teil des „Business as usual“ geworden – sie ist für das Überleben notwendig. Es ist in den letzten Jahren zu viel nach dem Return of Investment (ROI) gefragt worden: „Wie viel gewinne ich, wenn ich modernisiere?“ Die Antwort fiel oft zu mager aus, und man unterließ die Modernisierung der Infrastrukturen. Ach, hätte man doch gefragt: „Was geschieht, wenn ich nicht modernisiere?“ – Der Tod selbst hätte die Antwort gegeben.

(Etwa im Jahre 2002: „Was haben wir als Bank davon, dem Kunden zu billigen Konditionen Internetbanking zu ermöglichen? Wir haben riesige Investitionen in IT und wir verdienen danach an jedem Online-Kunden weniger. Online-Banking ist eine schlechte Investition.“)

Wer heute stehen bleibt, sieht bald „heruntergewirtschaftet“ aus. Warum crashed heute die Automobilindustrie? Sie hat den Verbrennungsmotor optimiert und die Forschung in Hybridtechnologien unterlassen. Jetzt muss eigentlich die gesamte Infrastruktur der Industrie umgekrempelt werden. Mitten im Sturm. Es ist wie die Renovierung eines Hotels, das keine Stammkunden mehr hat. Es soll sich ändern, wo es kaum noch lebt.

Die Antwort muss heißen: „Spiral Business“. Oder: „Dynamic Enterprise“. Technologie und Business müssen eine gemeinsame Doppelhelix bilden: Immer nach „oben“, also dorthin, wo es „agiler“ oder „fitter“ ist.

## **Change and Run, und immer mehr Change**

Schon vor Jahren haben Firmen begonnen, den Wandel in ihr Betriebskonzept einzubauen. Sie teilten Aktivitäten in „Run the Business“ und

„Change the Business“. Neben dem laufenden Betrieb wurden eine ganze Reihe von Veränderungsprozessen eingeleitet.

Heute dreht sich alles noch viel schneller. Wir müssen „Change“ in verschiedenen Facetten sehen. Change kann bloße Optimierung bedeuten oder wirklichen Wandel von IT und Business im Sinne der Doppelhelix. Beides muss heute Hand in Hand gehen und an besten nicht mehr neben dem laufenden Betrieb stattfinden, sondern mitten im laufenden Betrieb.

Wir müssen uns auch darauf einstellen, dass wir nicht mehr 98 Prozent „Run the Business“ und 2 Prozent „Change the Business“ betreiben. Ich könnte mir für eine Zeit lang eine zukünftige gute Quote von 70 zu 30 vorstellen. In dieser Mischung stellt aber der Wandel einen ganz bedeutenden Arbeitsblock im täglichen Geschäft dar. (Wer hat das Know-how für den Wandel? In gewissen Dosen oder für gewisse Zeithorizonte muss das oft von außen kommen. Sie verstehen sicher, was ich meine. Ich habe ja schon geschrieben, welche Abteilung ich leite.)

Der Wandel wird dann „pervasive“ und zu einer kulturellen Attitüde ... Darüber ist schon viel gesagt und geschrieben worden. Die Propheten haben uns schon jahrelang gemahnt, nicht stehen zu bleiben, vor allem nicht mental.

Ich will noch einen zusätzlichen Punkt dazu anbringen: Wenn der Wandel einen größeren Prozentsatz unserer Arbeit darstellt, geht es nicht mehr nur darum, dass wir uns *überhaupt* erfolgreich verändern, sondern wir müssen uns auch effektiv und effizient verändern. So wie wir „Run the Business“ langsam immer besser „industrialisieren“, so müssen wir auch den Wandel effizient organisieren. Wir können uns

nicht in bloßen Appellen und „Programmen“ festfressen, bei denen einzelne Change-Agenten Richtlinien für eine Zukunft ausarbeiten, die von der Breite der Mitarbeiter entweder glatt ignoriert wird oder die wegen Stressüberlastung oder zu hoher Priorisierung des Tagesgeschäftes zwingend übersehen werden muss.

Insbesondere können wir uns wohl keinen Change-Projektzismus mehr leisten, bei dem das Unternehmen einzelne Change-Programme nacheinander in Projekten betreibt. Einzelne Change-Projekte verlangen eine Veränderung des Denkens der Mitarbeiter.

Warum, bitte, sollen Mitarbeiter ihr Denken verändern, bloß weil ein Change-Agent plötzlich Kundenzufriedenheit oder Qualität als wichtigstes Merkmal predigt, wo es doch in Wirklichkeit das Erreichen der Quartalsziele ist?

In einem „Dynamic Enterprise“ wird am besten alles zugleich verändert, so dass nur einmal das Denken dynamisiert werden muss. Wandel, vor allem der Wandel der Infrastrukturen, ist etwas Ganzes, dem leider oft mit Teilblindheit begegnet wird. Die Folgen der Teilblindheit sind ganz verheerend. Hören Sie genau hin, warum Projekte des Wandels scheitern: „Die Abteilungen arbeiteten nicht als Team zusammen, verstanden sich nicht, versuchten das auch nicht, hatten kulturelle Differenzen“.

## **Sechs Blinde und der Elefant**

John Godfrey Saxe (1816–1887), ein amerikanischer Dichter, machte sich mit dem Gedicht „Six blind men and the elephant“ unsterblich.

Sechs indische Blinde stehen um einen Elefanten herum und betasten ihn. Was „spüren“ sie? In je einer Strophe des Gedichtes schildert einer der Blinden, was ein Elefant für ihn

ist. „Ein Wasserrohr!“ – „Ein herabhängender Besen!“ – „Eine glatte Platte!“ – „Eine Säule!“ – Und so weiter. Und in der letzten Strophe erweitert das Gedicht diese verschiedenen Gesichtspunkte zu einem grandiosen Gleichnis über unsere sechs Weltreligionen.

*So oft in theologic wars,  
The disputants, I ween,  
Rail on in utter ignorance  
Of what each other mean,  
And prate about an Elephant  
Not one of them has seen!*

(Alle Religionen sehen die Welt aus anderen Aspekten heraus und sind ganz sicher, die Wahrheit zu kennen, obwohl keine von ihnen je Gott vollkommen klar sah. Aber sie sind mindestens todsicher, dass die jeweils anderen Religionen alles ganz falsch sehen: „Ich fühle ganz anders als du!“)

Darf ich dieses Gleichnis hier für ganz profane Vergleiche missbrauchen? Auf der CeBIT und allen anderen Kongressen werden wieder alle Firmen ihren Stand eröffnen und sagen:

Dynamic Infrastructure ist

- Senken der Komplexität,
- Umbau nach SOA-Prinzipien,
- IT-Optimization,
- Asset Management,
- Services Management,
- Information Management,
- Virtualisierung des Speicherplatzes,
- Migration zu Cloud Computing,
- Professionalisierung des Process Management,
- Green IT und Energieeffizienz,
- Outsourcen, ganz oder teilweise,
- Server-Konsolidierung,
- Professionelle IT-Security,
- Business Resiliency,
- Hardware-Konsolidierung,
- Anwendungskonsolidierung,
- Application Innovation,
- „New Enterprise Data Center“,

usw. Aber nein, das ist so nicht. Dynamic Infrastructure ist ein Ganzes, das alle diese Aspekte an sich hat, so wie sich der Elefant mal wie ein Elfenbeinkegel und mal wie ein großer Luftwedel anfühlt. Was wir wirklich vorantreiben müssen, ist die gesamte Infrastrukturveränderung. Wenn wir irgendwo anfangen, mit Green IT oder mit SOA, dann sollte uns klar sein, dass Projekte in diesem Umfeld allenfalls *Einstiegspunkte* für die nächste Windung der Doppelhelix sind, nicht aber schon das Ganze selbst. Und wie auch immer wir uns in Projekten vorarbeiten, sollten wir das Ganze im Auge behalten.

Stellen Sie sich vor, Sie beziehen ein altes Bauernhaus mit schlecht tragenden verpilzten Apfel-, Kirsch- und Pflaumenbäumen in einem großen Garten mit sonst nur Brennnesseln. Dann wissen Sie doch eigentlich, wohin Sie wollen: Ein Anwesen soll es werden! Sie müssen die Dächer decken, isolieren, die Bäder erneuern, die Küche und Fußböden ... Sie haben aber gerade nur Geld für den Kauf „as is“ gehabt. Nun stehen Sie vor einer gewaltigen Aufgabe, für die Sie begrenzte Kräfte und Finanzen haben. Wie fangen Sie an? Sie könnten schon eine Meinung haben – Ihr Lebenspartner hat schon eine andere. Wollen Sie erst alles wasserdicht machen oder innen drin einen kleinen Kern schon einmal wohnlich? Da kommen die Handwerker und sagen ihnen, das Dach oder der Keller oder die Küche seien das Wichtigste. Aber in allem diesem Ansichten- oder Interessenwirrwarr ist es immer klar, was es werden soll: Ein schmuckes Anwesen. Sie selbst sehen den ganzen Elefanten vor sich. Sie haben eine Vision für Ihr Haus. Sie werden zehn oder mehr Jahre aufbauen.

Sie werden zu 70 Prozent drin wohnen und schon leben („Run the Business“) und Sie werden 30 Pro-

zent der Zeit immerfort in bessere Zustände migrieren – und immer ist irgendwo eine Baustelle. Sie werden in den Jahren des Wandels andere Visionen von Ihrem Haus haben, mal einen Froschteich wollen, dann wieder nicht, weil sie inzwischen in zwei Projekten springlebendige Kinder dazu bekamen. Ihr Leben vollzieht sich in einer Spirale nach oben, alles wandelt sich!

Im Leben wie in der IT.

Was Sie im Leben vielleicht besser können – das Ganze zu sehen – sollten Sie einfach auf das Unternehmen übertragen.

### **Dynamic Enterprise**

Es geht darum, das Unternehmen als Ganzes voranzutreiben. Das versuchen die Techies aus der IT-Sicht und die Business-Executives vom Geschäft her.

Beide Seiten optimieren zu sehr. Die IT optimiert sich schlank. Das Business optimiert sich schlank. Sie müssen sich aber beide gemeinsam auf den Weg nach vorne machen.

Doppelhelix!

Tja. Außer dass ich weiß, dass das der richtige Weg ist, müsste ich nun erklären, wie es geht. Wie durchbrechen wir die Trennmauern? Warum ist alles getrennt, wo doch immer wieder in jedem Artikel steht, dass der CEO die IT wichtiger nehmen muss und der CIO das Business.

Da fällt mir „total cost of ownership“ ein. Bei diesem Konzept wird nicht einfach der Kaufpreis eines Computers optimiert, sondern sein kompletter Betrieb durchgerechnet. Lässt er sich gut warten? Läuft er stabil? Aus einer lokalen Sicht auf den Preis ist ein mehr ganzheitlicher Überblick geworden.

In diesem Sinne könnte ich mir einen Vorstoß der Art: „Total cost of IT-Usage“ aus der Sicht des Mitarbeiters im Unternehmen oder sogar auch



aus der Sicht des Kunden vorstellen. Lassen Sie uns doch einmal nachdenken, wie sehr die Nutzer der IT mit den Systemen klarkommen, produktiv werden oder auch verzweifeln. Fast alle Nutzeräußerungen klagen über „die Systeme“, die unendlich viel Zeit stehlen, die oft Prozesslücken aufweisen und hoffnungslose Nutzer zwingen, allerlei unerlaubte Kunststücke anzustellen, damit es überhaupt weitergehen kann. Meist ist die IT für das Routinebusiness richtig gut – aber bei vielen Ausnahmefällen erzeugt sie eine Unzahl grauer Haare.

Sollten wir nicht einmal messen, wie viel Zeit und Nerven uns als Nutzer oder Kunde der Betrieb der IT kostet? Wenn sich CIOs Mühe geben müssen, die IT-Ausgaben um ein Prozentpünktchen zu senken – sind sie dann eventuell auf der falschen

Baustelle? Es könnte doch sein, dass die IT-Nutzer im Unternehmen um starke Zehnerprozentsätze produktiver gemacht werden können?! Und wenn wir an solche Baustellen gehen, *müssten* wir endlich den Schulterschluss von IT und Nutzern schaffen können. Die IT baut das Haus ja auf, die IT baut ein Dach und die Heizung. Aber es geht ja letztlich darum, dass die Nutzer im Hause wohnen und schließlich auch leben? Wie wäre also

- „total cost of IT-usage“,
- „total customer benefit“,
- „total customer convenience“?

Wir müssen das ganze Unternehmen auf Trab bringen. Und das geht!

Ein guter Schritt wäre, wenn jeder in der IT und im „Fachbereich“ wenigstens in Grundzügen wüsste,

was einen CIO und einen CEO im Tagesgeschäft bewegt, was die kritischen Erfolgsfaktoren im Business und die entscheidenden Performance Indicators in der IT sind.

Damit habe ich Ihnen einen Einblick gegeben. Ich bin noch nicht dazu gekommen, auch noch zu schreiben, wie es ganz genau angefangen wird. Wie wird der ganze Elefant modernisiert? Dafür gibt es Roadmaps, „Entry Points“ und „Diagnose-Workshops“. Sollen wir einmal mit einem Tool bei Ihnen vorbeikommen, das im Netz fühlt, wie viele Rechner Sie eigentlich haben? (Meist ziemlich viel mehr, als Sie denken!) Und was darauf so läuft? Und welche Programme schon ein paar Jahre nicht mehr benutzt wurden, für die aber brav Lizenzen gezahlt werden? So fängt es an ...

*Gunter Dueck*