

STRATEGISCH ANDERS: SECHS THESEN ZUR ER- GÄNZUNG DER STRATE- GISCHEN INFORMATIK- PLANUNG (SIP)



Inhalt

1 Einleitung	2
2 Funktion «Informatik» in der digitalen Welt: Nach-, mit- oder vorlaufend?	3
3 Die systemische Perspektive	3
4 Von der Wichtigkeit, (Leit-)fragen zu stellen	4
5 Szenarien gegen die Fortschreibung der Vergangenheit	5
6 SIP-Methodik und “The Open Group Architecture Framework”	6
7 Staffelstabwechsel mit anderen Informatikprozessen	6
8 Strategisch induzierter Wandel – bewusst gestaltetes Change Management?	7
9 CNO Netzwerk – The Interchange of New Ideas	9

1 Einleitung

Sei es für eine Organisation oder eine Funktion – für alles ähnelt sich die Vorgehensweise zur Strategieentwicklung in den Phasen Analyse, Entwicklung und Umsetzungsplanung. Die Unterschiede liegen im Detail, beispielsweise: Was für interne und externe Umstände werden analysiert, wie wird vorgegangen? Welche Modelle werden genutzt, um die Komplexität auf ein handhabbares Mass zur Entscheidungsfindung zu bringen?

Mit der Strategischen Informatikplanung (SIP) eine amtsübergreifende Vorgehensmethodik in der Bundesverwaltung etabliert zu haben, ist der Verdienst des Informatiksteuerungsorgans des Bundes (ISB): Da die methodische Vereinheitlichung mittlerweile vielen im Bundesumfeld bekannt ist, spart sie erstens zu Beginn der Aktualisierung oder Entwicklung der Informatikstrategie Zeit. Zweitens ist die Methodik durch ihre ausführliche Dokumentation auch für diejenigen im Selbststudium zu- und eingängig, deren fachlicher Schwerpunkt nicht im Management, sondern in der Informationstechnologie (IT) liegt. Drittens sind die SIP-Ergebnisdokumente ähnlich strukturiert, so dass sie zum einen wiedererkennbar und vergleichbar sind. Zum anderen lassen sich so Schnittstellen zu anderen Informatikstrategien auf den verschiedenen Ebenen der Bundesverwaltung identifizieren.

Für keine Methodik lässt sich behaupten, sie sei perfekt. Das ist auch nicht erstrebenswert, denn es würde die Freiheitsgrade für eine organisationsindividuelle Anpassung rauben, dem «Tailoring». Wichtig ist es jedoch, die «Blind Spots», die toten Winkel, die impliziten Annahmen, das Unausgesprochene einer Methodik zu kennen. Dann kann man mit ihnen souverän umgehen. Das gilt auch für die SIP-Methodik. In diesem Sinne werden nachfolgend einige Thesen zur Diskussion vorgestellt, wie die SIP-Methodik zur besseren Akzeptanz der Ergebnisse angereichert werden kann.

2 Funktion «Informatik» in der digitalen Welt: Nach-, mit- oder vorlaufend?

Das ISB stellt die Strategieentwicklung von oben her kaskadierend dar – in zweifacher Hinsicht: Erstens die Informatik«kette» herab, beginnend von der Informatikstrategie auf Stufe Bundesverwaltung, welche die Rahmenbedingungen für die Planungen der nachfolgenden Ebenen festlegt. Zweitens beziehend auf die Geschäftsfelder: «Eine Informatikstrategie wird als Funktionsbereichsstrategie positioniert. Sie befasst sich unter anderem mit der Integration der Funktion «Informatik» in die Abläufe, mit ihrer Ausrichtung auf die Ziele sowie mit deren Anpassung an das sich ändernde Umfeld der Verwaltung.»¹ Die SIP-Vorgehensmethodik folgt diesem Standpunkt.

Das jedoch zementiert – provokant gesprochen – eine dienende, eine reaktive Funktion der Informatik. Angesichts des Wissens der Informatik über Technologien und Geschäftsprozesse sowie ihrer zunehmenden Bedeutung in der digitalen Welt, könnte sie jedoch zukünftig eine stärker aktive und treibende Rolle einnehmen. Methodisch könnte sich das beispielsweise so niederschlagen, dass die Informatik in der Analysephase zusammen mit den Geschäftsbereichen für sie und mit ihnen digital motivierte Zukunftsbilder entwirft. Das passiert vorgängig zur Entwicklung der Gesamtstrategie. Alle nachfolgenden Strategien würden danach und parallel zueinander im Austausch gestaltet werden.

3

3 Die systemische Perspektive

In der heutigen Welt verführt ein schnelles Arbeitstempo zum Aktionismus und zur Symptombekämpfung. Umso wichtiger ist ein Innehalten in der Finalisierung der Situations- und Umfeldanalysen: Was sind tatsächlich Effekte, was sind Ursachen? Wie sind die zeitlichen Abhängigkeiten, die Einflussstärken und Lenkungszusammenhänge? Positiv hervorzuheben ist, dass die SIP-Methodik vorsieht, in der Aufbereitungsphase, der Vorphase eines SIP-Projektes, dafür Grundlegendes zu dokumentieren. Jedoch zeigen sich mehrere Mankos: Erstens wird in der Pra-

¹ https://www.isb.admin.ch/isb/de/home/ikt-vorgaben/prozesse-methoden/p040-strategische_informatikplanung_sip.html

xis der Aufbereitungsphase häufig zu wenig Gewicht beigemessen. Denn ihre Bedeutung, das System in seinen verschiedenen Facetten zu skizzieren, wird für die weiteren Schritte in der Strategiegestaltung verkannt. Das kann zur Folge haben, dass z.B. Schwächen identifiziert werden, die eigentlich Indizien für andere, unerkannte Schwierigkeiten sind. Ein profaner Grund dafür mag sein, dass in der Anleitung der SIP-Methodik die Vorphase im Vergleich zu den übrigen Schritten graphisch zurücktritt (siehe Abbildung 1).

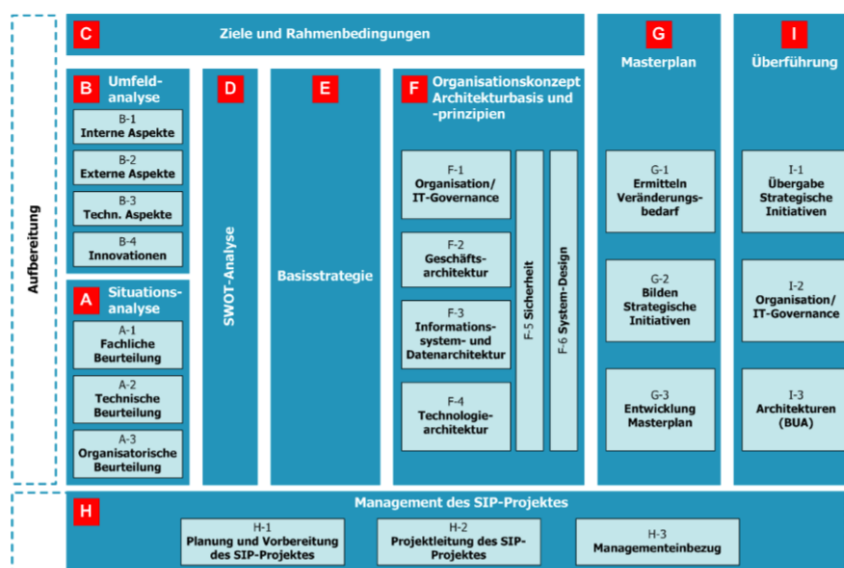


Abbildung 1: Die Komponenten der SIP-Vorgehensmethodik, Quelle: Leitfaden Strategische Informatikplanung (SIP) des Bundes: Anleitung und Erläuterungen – Ausgabe 2009, S. 9.

Zweitens wird häufig der Zustand statisch dokumentiert. Dynamiken bleiben ausser Acht. Abhilfe kann die Methode des «vernetzten Denkens» bieten, die die Schweizer Professoren Gomez und Probst begründeten. Die wesentlichen Elemente werden identifiziert, miteinander visuell verknüpft und in ihren Wirkungsverhältnissen, Stärken und Dynamiken interpretiert.

4 Von der Wichtigkeit, (Leit-)fragen zu stellen

«Wenn unser Traum ein selbst gebautes Haus ist, wie sind wir dafür gerüstet?», so könnte eine Frage einleiten, nach Spezifika in der Analysephase zu suchen und

diese zu taxieren. Leitfragen helfen, sich auf die wesentlichen Aspekte in der Analyse zu fokussieren. Man mag auf den ersten Blick annehmen, dass solche Leitfragen aus den Zielen und Rahmenbedingungen stammen. Das greift zu kurz. Denn diese werden zeitlich nicht vorgelagert, sondern parallel erhoben, mitunter stammen sie gar aus den Ergebnissen der Situations- und der Umfeldanalyse. Kritisch könnte man nun anmerken, dass die Entscheidung, ein Haus zu bauen, schon eine strategische wäre – und daher zu Recht sich erst aus der Analyse ergeben kann. Um diese Huhn-Ei-Diskussion aufzulockern, könnte man die SIP-Methodik leicht ergänzen. Bewährt hat es sich beispielsweise, dass Projektteam in der Analysephase intuitiv Zukunftsbildern formulieren zu lassen. Ihre Intuition, das Bauchgefühl, nährt sich dabei auch aus der fachlich-technischen und kulturellen Expertise, welche das Projektteam mitbringt. Deshalb kann durchaus erwartet werden, dass solche Zukunftsbilder Leitcharakter erhalten können.

5 Szenarien gegen die Fortschreibung der Vergangenheit

Der technologische Fortschritt hat die Idee der Kristallkugel für Wahrsagungen noch nicht realisieren können. Deshalb bedeutet Strategieentwicklung auch, sich auf mehrere mögliche Zukünfte vorzubereiten. Dies sollten vor allem Organisationseinheiten, die stark äusseren Einflüssen ausgesetzt sind, welche sich dynamisch, aber ungewiss entwickeln könnten, berücksichtigen: Sie sind gut beraten, die Umfeldanalyse, welche die SIP-Methodik vorsieht, mit der Erarbeitung von Szenarien anzureichern. Dann laufen sie weder in die Gefahr, mit ihrer Strategie nur die Vergangenheit fortzuschreiben, noch sich zu unflexibel für die Zukunft aufzustellen. Royal Dutch Shell hat als eines der ersten Wirtschaftsakteure diese Technik im Zusammenhang mit der Ölpreiskrise angewendet. Seither fassen viele Unternehmen ihre strategischen Entscheidungen auf Szenarien. Entsprechend gibt es verschiedene Ausgestaltungen dieser Technik.

6 SIP-Methodik und “The Open Group Architecture Framework”

Die miteinander verhängten Informatikprozesse sehen vor, dass die aus der Strategie-Entwicklung resultierenden Anforderungen und Soll-Vorstellungen bezüglich Gestaltung der fachlichen und technischen Architektur anschliessend an die dafür verantwortliche Person übergeben werden. Der heute dafür spezialisierte Personenkreis wiederum richtet sich seit 2006 in seiner Arbeit nach dem Rahmenwerk «The Open Group Architecture Framework» (TOGAF). Angesichts der engen Verzahnung von Informatikstrategie und Architektur wäre eine Ergänzung zur heutigen SIP-Beschreibung wünschenswert: Wie verhalten sich die Schnittstellen und -mengen zwischen der SIP- und der TOGAF-Methodik zueinander. So könnte die Übergabe nahtloser erfolgen, und Arbeiten würden nicht redundant erledigt werden.

7 Staffelstabwechsel mit anderen Informatikprozessen

Die Redensart, dass ein erarbeitetes Papier in der Schublade verschwindet, ist jedem geläufig. Zu häufig passiert das jedoch trotz sorgfältiger Umsetzungsplanung mit Strategien. Woran liegt das? Die SIP-Methodik weist zum Beispiel ja zu Recht darauf hin, dass die Strategie-Dokumentation als Referenzdokumentation, also als Grundlage bzw. Rahmenbedingung und Orientierungshilfe für nachgelagerte Planungsfelder dient. Auch äussert sie sich dazu, was an welche Informatikprozesse übergeben wird.

Zwei Gründe mögen aber an dieser Stelle für das «Schubladenphänomen» mit verantwortlich sein: Erstens, die anspruchsgruppengerechte Kommunikation der Strategie durch den Kader. Das kann mitunter bedeuten, dass die Strategie immer wieder zu wiederholen ist, damit sie wirklich als Orientierung wirken kann. Dies unterstützend sollte die Strategie deshalb kurz und verständlich dokumentiert sein. Ein probates Mittel ist die strategische Landkarte, die sich aus einer (individualisierbaren) Balanced Scorecard entwickeln lässt. Hierauf geht die SIP-Methodik nicht explizit ein, lässt aber den nötigen Freiraum.

Zweitens wird das strategische Controlling stiefmütterlich behandelt. Wir unterscheiden es hier plakativ vom operativen Controlling, dem Beobachten des Fortschritts der strategischen Initiativen. Strategisches Controlling meint, nachzuvollziehen, ob mit den strategischen Initiativen, so erfolgreich sie auch verlaufen mögen, tatsächlich die Strategie erreicht wird. Und was allenfalls die Gründe für Abweichungen sind: Haben sich die zugrundeliegenden Annahmen z.B. über Umfeldentwicklungen geändert oder waren sie unzutreffend? Wurde eine falsche, eine zu ehrgeizige Strategie gewählt? Spätestens sollten diese Fragen am Beginn jedes nächsten Strategie-Zyklus beantwortet werden, um daraus zu lernen. Zwar weist das ISB darauf hin: «Die resultierenden Informatikstrategien werden periodisch überprüft (in der Regel jährlich) und bei Bedarf angepasst.»² Zu den W-Fragen einer solchen Überprüfung – warum, wer, was, wann und wie – hält sich die SIP-Methodik jedoch bedeckt. So kann der Eindruck durchaus entstehen, dass die Strategie sich bestens in einer Schublade macht.

8 Strategisch induzierter Wandel – bewusst gestaltetes Change Management?

7

Change Management – der Begriff wird in unterschiedlichen Kontexten verschieden gebraucht. Vermutlich ist das auch der Grund, warum die SIP-Methodik dazu keine weiteren Hinweise gibt. Hier verweist er pointiert ausgedrückt auf den «Wandel in den Köpfen» der Mitarbeitenden, sofern eine Strategieaktualisierung mehr Konsequenzen haben sollte, als die Fortführung des «Business as Usual». Es gilt in der Umsetzung, den Trägheitsmoment zu überwinden: «Das haben wir doch immer so gemacht». Vom Wissen zum Wollen, über das Können und Dürfen, ist es jedoch ein Weg, den es gilt, die Mitarbeitenden zu geleiten. Wissen bedeutet, dass Mitarbeitende verinnerlichen, wohin die Veränderung führen soll, warum sie eingeleitet wird und wie alle zum neuen Zustand gelangen. Können meint, dass die Mitarbeitenden die Kenntnisse und Fertigkeiten dafür haben oder binnen nützlicher Frist erwerben können. Im Dürfen drücken sich die ihnen zugesprochenen Kompetenzen und Verantwortungen aus, die mit den neuen Aufgaben einhergehen sollten. Und im Wollen überwinden sie den Widerstand, der sie innerlich fragen lässt: «Was kostet mich die ganze Anstrengung? Welchen Nutzen habe ich davon?»

² https://www.isb.admin.ch/isb/de/home/ikt-vorgaben/prozesse-methoden/p040-strategische_informatikplanung_sip.html

Kommunikation ist dabei ein zentrales Element. Aber eben nicht das einzige. Es liegt auch in der Verantwortung der Führungskräfte, die geeigneten Rahmenbedingungen zu schaffen und die Mitarbeitenden zu befähigen, sowohl im Sinne des Könnens als auch im Sinne des Dürfens. Je nach Tragweite der strategischen Veränderung kann beides sogar für weitere strategische Initiativen Voraussetzung werden: z.B. wenn die Strategie eine Reorganisation inklusive dem Aufbau einer neuen Abteilung, eines neuen Bereichs beinhaltet. Falls die Strategie nicht explizit eine solche Art des bewusst geleiteten Wandels vorsieht – die SIP-Methode weist darauf nicht hin –, sollte die Führung darauf trotzdem bei der Umsetzung betont darauf Wert legen.

Mit diesen sechs Thesen an der Hand können die Informatikstrategie-Verantwortlichen nun ihre Art und Weise, wie sie die SIP-Methodik einsetzen, schärfen und so die Akzeptanz ihrer Ergebnisse in der Organisation erhöhen. – Viel Erfolg dabei!

Ansprechpartnerin	Funktion	Unternehmen
Dr. Svenja Espenhorst	Autorin, Transformation Consultant	Dr. Pascal Sieber & Partners AG

9 CNO Netzwerk – The Interchange of New Ideas

Im Chief Networking Officer (CNO) Netzwerk erforschen und entwickeln wir Ideen und Lösungen für ein besseres Verständnis der Anforderungen an die Informatik und ein besseres Verständnis für die Nützlichkeit der Informatik für Unternehmen und Verwaltungen. Das Projekt wird getragen von Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft, Verwaltung und Medien.

Ein jährlicher Kongress, das CNO Panel, ist die Schweizer Plattform für das Top-Management mit Schwerpunktreferaten, Workshops und viel Raum für persönliches Networking.

Mit Chief Networking Officer (CNO) ist jene Person gemeint, die im Top-Management die Verantwortung für die Vernetzung des Unternehmens mit Kunden, Lieferanten und Partnern übernimmt. Der oder die CNO unterstützt unternehmensinterne und betriebsübergreifende Geschäftsprozesse mit Informatik und Telekommunikation, damit die beteiligten Mitarbeiter/innen effizient und effektiv zusammenarbeiten können, damit neue Geschäftsfelder erschlossen und die Wertschöpfung im Unternehmen oder in der Verwaltung gesteigert werden kann.

Wissenschaftliche Partner des CNO Netzwerks 2016 sind: IWI Institut für Wirtschaftsinformatik Universität Bern, Abteilung Information Management; IWI Institut für Wirtschaftsinformatik Universität Bern, Forschungsstelle Digitale Nachhaltigkeit; IWI Institut für Wirtschaftsinformatik Universität Bern, Abteilung Information Engineering; KPM Kompetenzzentrum für Public Management Universität Bern; IfM Institute of Marketing Universität St. Gallen.

Verbandspartner des CNO Netzwerks 2016 sind: asut; ICT-Berufsbildung Schweiz; IFJ Institut für Jungunternehmen; Internet Briefing / Erfa-Gruppe; simsa; Swico; Swiss Marketing; WinLink.

Medienpartner des CNO Netzwerks 2016 sind: Netzmedien; IT Business; Der Organisator.

Kontakt

Dr. Pascal Sieber & Partners AG
+41 31 566 93 00
www.cno-panel.com