



Foto: Lisa Resatz/CIO GUIDE

## AGILITÄT: HIGH NOON DER DIGITALEN COWBOYS

**MARK MUELLER-EBERSTEIN**, Berater, Entrepreneur, Trendexperte, Professor und Bestseller-Autor gehört zu den international führenden Vordenkern, wenn es um das Zusammenspiel zwischen Business und IT geht. Seine Leidenschaft: Die Schnittstellen zwischen Menschen und Technik. Seine Vision: Eine agile IT in einer agilen Welt. Als Referent der LSZ-Veranstaltung Future Workplace war er in Wien.

**Sie haben im letzten Jahr das Buch „No Fear: Business Leadership in the Age of Digital Cowboys“ herausgebracht. Sind die Cowboys, die mit Internet und Mobility aufgewachsen sind, das Symptom einer Veränderung oder die treibende Kraft?**

Beides. Es ist sehr lehrreich, ihnen zuzusehen, wie sie untereinander zusammenarbeiten. Viele Manager erkennen das Potenzial, stärken ihnen den Rücken und räumen traditionelle, bürokratische Hindernisse aus dem Weg. Die Frage ist, wie lange Führungskräfte es sich leisten können, aus Angst oder Unwissenheit diesen Trend zurückzuhalten. Keine Frage: Änderungen zuzulassen ist schwierig.

**Sehen Sie regionale Unterschiede, wie man mit diesem Trend umgeht? Ist Europa mit seiner speziellen Alterspyramide auf dem absteigenden Ast?**

Nicht zwangsläufig. Es gibt hier eine Reihe von Vorteilen wie Ausbildung und Innovationsbereitschaft. Oder auch die Bereitschaft, kritische Fragen zu stellen – eine Tradition, die über 500 Jahre alt

ist. Die Rezepte sind allerdings keine Geheimnisse und werden in anderen Ländern entsprechend adaptiert und umgesetzt. Viele westliche Länder haben sich diesbezüglich zurückentwickelt.

**„No Fear“ wirkt wie ein Frontalangriff gegen traditionelle Hierarchien.**

Hierarchien basieren in der Regel auf Erfahrung und auf dem Wert, den ich zur Gesamtorganisation beizutragen habe. Der Wert verschwindet ja nicht. Die Frage ist, ob ich es schaffe, die Regeln, welche die klassische Hierarchie mitbringt, so anzupassen, dass neue Arbeitsformen umgesetzt werden können. Es geht nicht darum, angstlos und verrückt durch die Gegend zu laufen, sondern die richtigen Informationen zu beschaffen, die richtigen Partnerschaften und Netzwerke aufzubauen und schließlich Veränderungen vorzunehmen. Man muss sich der eigenen Angst und jener der Mitarbeiter bewusst sein, diese sollte jedoch nicht im Weg für Veränderungen stehen.

**Welche Auswirkungen haben die von Ihnen genannten Trends auf die Rolle der IT und der CIOs?**

Die Erwartungen an die IT in Sachen Funktionalität und Einfachheit sind sehr hoch. Ein komplexes IT-System wird immer weniger akzeptiert. Die Aufgabe der IT ist es, diese Vereinfachung voranzutreiben. Da die Komplexität nicht einfach verschwinden wird, geht es in Richtung Spezialisierung, um die entsprechenden Systeme verstehen und managen zu können. Und das, was diese Systeme herausgeben, muss die IT in sehr einfacher Form zur Verfügung stellen. Der CIO hat die Möglichkeiten und die Aufgabe, die Herausforderungen gemeinsam mit dem Management anzugehen und als Berater zu agieren.

**Sie behaupten, dass es eine Korrelation zwischen der Agilität der IT und jener des Gesamtunternehmens gibt. Ist die IT ein Spiegelbild?**

Wir haben uns die Daten von 15.000 Unternehmen angesehen. Die Ausgangsfrage war: Macht die IT Unternehmen erfolgreich? Wir haben herausgefunden, dass es eine hohe Korrelation zwischen Fähigkeiten der IT und Unternehmenserfolg gibt. Die IT ist ein idealer Indikator dafür, wie agil und wettbewerbsfähig eine Gesamtorganisation ist. Die Automobilbranche ist ein sehr gutes Beispiel. Unsere Untersuchung ergab, dass alle Hersteller in den meisten IT-Bereichen top waren. Große Unterschiede gab es aber in Sachen Analytics und Reporting. Es geht also darum, was die Unternehmen mit den Daten machen. Wer hier gut war, hat sich in den letzten Jahren auch wirtschaftlich besser entwickelt als der Wettbewerb. Die tollste IT bedeutet allerdings nicht automatisch, dass das Unternehmen vernünftig funktioniert, da gehört viel mehr dazu.

**Was können andere Unternehmen aus den Erkenntnissen lernen?**

Dass zum Beispiel das Agile Manifest auch im Management funktioniert. Bezeichnend ist, dass viele erfolgreiche Unternehmen der letzten 10 Jahre Software-Firmen sind, Facebook, Google, YouTube. Diese haben die agile Praxis nicht nur für die Produktentwicklung verwendet, sondern die Prinzipien auch für alle anderen Bereiche umgesetzt:

Ich weiß, in welche Richtung ich gehen will, es lässt sich jedoch nicht alles von Anfang an planen. Beim klassischen Riskmanagement schien das noch möglich, hier nicht. Es gibt zu viele Dinge, die unklar sind. Ich muss in der Unsicherheit vorwärts gehen. Falls sich auf dem Weg die Rahmenbedingungen ändern oder ich in der Zwischenzeit etwas Neues gelernt habe, dann passe ich die Route an. Das Ergebnis wird nie perfekt sein. Auch wenn es heute so scheint, die Welt ist morgen schon wieder eine andere.

**Welche Herausforderungen halten die neuen Technologien bereit?**

Mobility ist ein Thema, das überall top ist. Wichtig ist die Frage, wie ich mit den Geräten umgehe. Wesentlich entscheidender ist: Wie gehe ich mit den Daten um? Eine weitere Herausforderung für die IT besteht darin, dass zwar die Rechenleistung der Back und Front Ends schnell wächst, nicht aber die Bandbreite. Die Übertragungsraten sind der eigentliche Flaschenhals. Das betrifft auch das Thema Cloud Computing. Es gilt also für beide Bereiche, möglichst simple Lösungen zu kreieren, um das Problem umgehen zu können.

**Das Thema Security wird oft als ein Bremsen genannt.**

Ich vergleiche das Thema gerne mit mittelalterlichen Städten. Die Stadtmauern haben zu einer bestimmten Zeit viel Sinn gemacht. Das Problem: Das Wachstum wurde eingeschränkt. Mit dem Aufkommen der Kanonen war es nicht mehr kosteneffektiv, die ganze Stadt mit Mauern zu schützen. In Unternehmen ist es nicht anders: Wir haben immer höhere Mauern gebaut, um 90 % der Daten zu schützen – Daten, von denen zwei Drittel ein paar Monate später nicht mehr relevant waren oder auf irgendeine Weise an die Öffentlichkeit gelangten. Ich muss natürlich gesetzliche Regeln einhalten, was aber darüber hinausgeht, sollte einer Prüfung unterzogen werden: Welche Daten sind tatsächlich unternehmenskritisch? Da wird ein Umdenken stattfinden müssen. Angst ist allerdings immer ein gutes Verkaufsinstrument, □

*Wir haben herausgefunden, dass es eine hohe Korrelation zwischen Fähigkeiten der IT und Unternehmenserfolg gibt. Die IT ist ein idealer Indikator dafür, wie agil und wettbewerbsfähig eine Gesamtorganisation ist.*

Mark Mueller-Eberstein,  
Berater und Bestseller-Autor

**MARK MUELLER-EBENSTEIN**

*ist Gründer und CEO der Adgetec Corporation, einem Spezialisten für die Bereiche consulting, coaching and mentoring company. Er ist international gefragter Berater, Entrepreneur, Bestseller-Consultant und Professor am Rutgers University Centers for Management Development. Eines seiner Schwerpunktthemen ist dabei die Abstimmung von Business- und IT- Strategien und die Technologie als Hebel für neue Geschäftsmöglichkeiten.*