

➤ Artikel vom 30. Oktober 2015

Evolution der Beziehung zwischen Fachbereich und IT

Fachbereiche möchten in Teilen von der IT unabhängig sein. Sie möchten Anforderungen selbst umsetzen, für die der IT die Zeit fehlt. Ist die Lösung wirklich die Emanzipation der Fachbereiche?

Die Fronten auf Management-Ebene in der Beziehung Fachbereich und IT sollten in der Regel klar sein: Die IT ist der Dienstleister der Fachbereiche und setzt das um, was der Fachbereich definiert. Nicht mehr, aber auch nicht weniger. Zumindest ist das die Sicht des Fachbereichs. Er zahlt schließlich dafür! Die IT ist aber auf Grund der unzähligen fachlichen, gesetzlichen und IT-internen Anforderungen nicht in der Lage, alle Anforderungen im gewünschten Zeitrahmen der Fachbereiche umzusetzen. Es macht sich Unmut breit; auf beiden Seiten!

Dadurch, dass ein Teil der IT meist für mehrere Fachbereiche zuständig ist, gibt es Interessenskonflikte. Jeder Fachbereich besteht darauf, dass seine Anforderungen am Wichtigsten sind. Da aber nicht alle Anforderungen gleichzeitig umgesetzt werden können, benötigt die IT eine klare Priorisierung. Am Ende wird die Liste entsprechend der Priorisierung abgearbeitet.

Abhängig vom technischen Know-how im Fachbereich entsteht der Wunsch nach einer alternativen Lösung, da man die IT vielleicht - im gutgemeinten Sinn - entlasten möchte und die Lösung sofort benötigt. Oder - im weniger gutgemeinten Sinn - die IT und weitere Stellen nichts von der eigenen Lösung wissen lassen möchte.

Leider können sich beide Vorgehensweisen negativ auf das Verhältnis zwischen Fachbereich und IT auswirken. Denn man spricht nicht miteinander und das führt in der Regel zu Missverständnissen und damit Misstrauen.



Die IT muss bei ihrer Umsetzung der Anforderungen auch verschiedene Vorgaben beachten, wie zum Beispiel die der Revision oder gesetzliche Vorgaben. Vorgaben können von Bank zu Bank, von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sein, da es zusätzlich noch strategische Vorgaben gibt: wie zum Beispiel die Wahl der Datenbank, die Entwicklungsumgebung und so weiter. Diese Vorgaben werden in Fachkonzepten allerdings nicht betrachtet. Was auf dem Papier unter Umständen sehr einfach beschrieben wurde, kann einen Rattenschwanz an weiteren Anforderungen nach sich ziehen, die aus Fachbereich-Sicht nicht relevant sind, die aber durch die IT umgesetzt werden müssen, um alle Vorgaben zu erfüllen. Aber diese zusätzlichen Vorgaben werden unter Umständen nicht mit dem Fachbereich besprochen, sodass sich hier Anforderungen verstecken. Bei Lösungen ohne die Einbindung der IT könnte es deshalb dazu führen, dass diese schlicht nicht umgesetzt werden.

Damit Missverständnisse, zum Beispiel unterschiedliche Auffassungen über den Aufwand, ausgeräumt werden, müssen Anforderungen diskutiert werden - allerdings nicht auf Führungsebene, sondern auf Arbeitsebene. Den Mitarbeitern, die in der IT die Anforderungen umsetzen sollen, muss das Recht und die Zeit eingeräumt werden, die Anforderung zu prüfen und gegebenenfalls einen Gegenvorschlag zu machen. In der Regel gibt es nämlich ein Problem bei der Formulierung von Anforderungen. Der Fachbereich formuliert diese mit der ihm bekannten Systemlandschaft im Hinterkopf und gibt damit eine Lösung für eine Implementierung vor. Das kann dazu führen, dass diese Lösung nicht in die Systemlandschaft passt, weil sie zum Beispiel die geforderte Performance negativ beeinflusst.

Zusammen sollten Fachbereich und IT diskutieren, was die Vor- und Nachteile der Vorschläge sind. Gemeinsam wird dann entschieden, wie die Anforderung umgesetzt werden soll. Erst wenn sich die Beteiligten auf keine gemeinsame Lösung einigen können, sollten Vorgesetzte eingeschaltet werden.

Dieses Vorgehen erfordert aber mehrere Dinge: Zeit, Verständnis für



Fachlichkeit und IT und Wissen über die vorhandenen Systeme. Kurzfristig gesehen kostet dies Geld und fordert Geduld des Managements. Denn die Zusammenarbeit zwischen dem Fachbereich und der IT muss gestärkt werden, um das Potential für optimale Lösungen ausschöpfen zu können. Denn all das geforderte Know-how kann nicht nur in einer Person stecken. Es ist auf einige Wenige verteilt. Aber die Zusammenarbeit führt zum Verteilen des Know-hows. Das fördert nicht nur die Zufriedenheit der Mitarbeiter, sondern auch das Verständnis für beide Seiten und langfristig sorgt die Zusammenarbeit für schnelle Ideenfindung, ohne zuvor in die falsche Richtung gedacht zu haben. Anders als hätte nur eine Person - egal ob in der IT oder im Fachbereich - über die Lösung nachgedacht.

Aber was ist überhaupt so schlecht an der strikten Trennung zwischen Fachbereich und IT? Aus Sicht der IT könnte man sich bei Fachbereich-Lösungen auf den Standpunkt stellen: Oh je, die böse „Schatten-IT“! Fehlende Wartbarkeit, Insellösungen und revisionstechnisch ein Graus!

Aus Sicht des Fachbereichs fragt man sich: Wozu habe ich denn eine IT, wenn sie meine Anforderungen nicht umsetzt? Und wie sollen wir dann dem Wettbewerb mit der Konkurrenz standhalten? Wir können so nicht arbeiten! Dann machen wir es eben allein.

Beide Sichtweisen sind zu kurz gedacht, denn sie betrachten nicht die Ursache des Konflikts: Fehlende Kommunikation! Durch die fehlende Kommunikation werden die Lösungen des Fachbereichs nicht transparent gemacht, sodass diese keiner Prüfung unterzogen werden können. Da fordert dann plötzlich jemand eine Schnittstelle im Fachbereich an, bei der sich die IT fragen muss, was mit den Daten passiert - gibt es vielleicht eine versteckte Anforderung? Macht der Fachbereich eigene Auswertungen, die bereits durch vorhandene Anwendungen ermöglicht werden? Im schlimmsten Fall werden dem Fachbereich bei so einer Art von Schnittstelle keine Daten mehr geliefert, weil die dahinter stehenden Systeme der IT nicht bekannt sind. Die fehlende Kommunikation macht aber auch nicht die Nöte der IT sichtbar, da sie im schlimmsten Fall fachliche Probleme sieht, wo keine sind



oder aber Vorgaben erfüllen muss, von denen der Fachbereich nichts weiß.

Solange sich Fachbereich und IT nicht als Partner auf Augenhöhe verstehen, fehlt der wichtige Austausch von Wissen. So darf der Fachbereich die IT nicht als einfachen Dienstleister zur 1:1-Implementierung dessen, was er beschreibt, sehen. Umgekehrt muss die IT auch die Nöte der Fachbereiche kennen und sie nicht als Kunden sehen, die nicht wissen, was sie wollen. Wenn beide Seiten bereit sind, dies zu leisten, ist das Potenzial der Zusammenarbeit unermesslich. Beide Seiten müssen ihre Vorbehalte ablegen und miteinander gegenseitiges Vertrauen aufbauen.

Für fehlende Kommunikation gibt es leider nicht die eine perfekte Lösung. Steht eine Anforderung zur Umsetzung an, kann aber folgende Vorgehensweise funktionieren: Der zuständige Businessanalyst diskutiert zusammen mit dem Entwicklungsteam über die Anforderung und weist auf mögliche Probleme hin. Im Team wird eine mögliche Alternative besprochen. Zusammen mit den Vor- und Nachteilen der Lösungen wird dann mit dem Fachbereich in kleiner Runde erarbeitet, welche Lösung am Ende umgesetzt werden soll.

Egal welches Vorgehen am Ende das Beste ist: Es muss von den Vorgesetzten vorgelebt und eingefordert werden. Es darf nicht um die jeweilige eigene Strategie gehen, sondern die Strategie des gesamten Unternehmens steht im Fokus. Von außen gibt es schon genug Herausforderungen, mit denen Banken zu kämpfen haben; sei es die Konkurrenz - insbesondere Unternehmen wie Paypal oder Crowdfunding-Plattformen wie Kickstarter - oder der Gesetzgeber.

Die Gefahr ist also nicht, dass Lösungen durch Fachbereiche erstellt werden, sondern dass sie nicht transparent sind und versteckt werden. Jörg Bretz von der Deutschen Bundesbank hat bereits vor zwei Jahren in einem Vortrag zur [„IT-Aufsicht bei Banken“](http://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Rede_Vortrag/dl_131029_it-aufsicht_vortrag_bretz.pdf?__blob=publicationFile&v=2) (Quelle: http://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Rede_Vortrag/dl_131029_it-aufsicht_vortrag_bretz.pdf?__blob=publicationFile&v=2) beschrieben, dass



für Lösungen der Fachbereiche die gleichen Regeln wie für die IT gelten müssen - ob die IT bei der Erstellung im Boot ist, spielt dabei keine Rolle. Wenn die IT beim Entscheidungsprozess eingebunden wird, kann dies aber das Vertrauen stärken und sorgt für mehr Kommunikation und Akzeptanz.

Jörg Bretz weißt auch darauf hin, dass die Prozesse für Lösungen im Fachbereich nicht kompliziert sein dürften, da diese sonst umgangen würden. Dies gilt allerdings auch für die IT. Wenn zum Beispiel die IT-Strategie so geändert oder erweitert wird, dass neue Plattformen hinzukommen, müssen unter Umständen auch bereits etablierte Prozesse angepasst werden. So kann die Ablösung eines Mainframe-Systems durch ein dezentrales System dazu führen, dass die bisher eingesetzten Tools nicht mehr geeignet sind.

In den unterschiedlichen Abteilungen arbeiten auch unterschiedliche Menschen mit unterschiedlichen Interessen. Während es in den Fachbereichen Mitarbeiter gibt, die sich für die Arbeit der IT interessieren, gibt es in der IT Kollegen, die sich auch für die Fachlichkeit interessieren. Dieses Potenzial zur Entwicklung großartiger Ideen darf nicht ungenutzt bleiben und sollte durch alle Führungsetagen aktiv unterstützt werden!

Die IT und die Fachbereiche haben innovative Ideen, die sie zusammen umsetzen müssen. Es ist Zeit, zusammen zu arbeiten und nicht gegeneinander. Dann macht die Arbeit noch mehr Freude und jeder gewinnt: der Fachbereich, die IT und natürlich zu guter Letzt das Unternehmen.



Ansprechpartner:
Jens Kötterheinrich
Informatiker

Beckmann & Partner CONSULT
Telefon: 0521 2997320
jkh@beckmann-partner.de
www.beckmann-partner.de

