

22/09

readme alumni

Das Bulletin

der Alumni Wirtschaftsinformatik Universität Zürich

www.alumni.ch

IT-Herausforderung von SIX Group

3

Die durch den Merge zur SIX Group entstehenden Herausforderungen *Robert Bornträger*

IT Sourcing Lunch

6

Benjamin Vogt zeigt auf, welche Schwierigkeiten er bei seiner Dissertation beobachtet hat *Benjamin J. J. Voigt*

Agiles Projektmanagement

8

Inwiefern lassen sich agile Ansätze im allgemeinen Projektmanagement anwenden? *Manuel Thiemann und Richard Forster*

Gute Richtlinien, schlechte Richtlinien

11

Wie weit soll die Softwareentwicklung durch Vorgaben und Richtlinien reglementiert sein *Patrick Grässle*

Liebe Alumni-Mitglieder,
liebe Leserin, lieber Leser

In der aktuellen Ausgabe des readme liegen wiederum fünf interessante Artikel vor:

1. Durch den Merge der ehemaligen Schweizer Börse SWX, SIS und Telekurs ist per Anfang 2008 mit der SIX Group einer der grössten Infrastrukturdienstleister für den Schweizer Finanzplatz entstanden. Robert Bornträger, CEO Division IT & Logistics der SIX Group AG, beschreibt die sich damit stellenden IT-Herausforderungen.

2. Wie weit soll die Softwareentwicklung durch Vorgaben und Richtlinien reglementiert sein und wann sind Freiheitsgrade sinnvoll? Patrick Grässle, Partner und Mitinhaber der KnowGravity Inc. in Zürich, beschreibt im Artikel „Gute Richtlinien, schlechte Richtlinien“ seine Erfahrungen.

3. Im Softwareengineering haben sich in den letzten Jahren agile Entwicklungsmethoden (z.B. SCRUM) durchgesetzt. Inwiefern lassen sich agile Ansätze im allgemeinen Projektmanagement anwenden? Manuel Thiemann, Senior Consultant, und Richard Forster, Consultant bei der AWK Group in Zürich, liefern in Ihrem Artikel diesbezügliche Denkanstösse.

4. Benjamin Voigt, Doktorand im Institut für Informatik der Uni ZH und Senior Consultant bei der Business Solution Group in Zürich, hat seine Dissertation zum Thema „IT Sourcing“ geschrieben. In seinem Artikel teilt er seine Einsichten mit uns.

5. Zu guter Letzt informiert der Institutsdirektor Prof. Martin Glinz über Neues aus dem Institut für Informatik.

In eigener Sache...

Als neue Sponsoren unseres Alumni-Vereins begrüsse ich herzlich Cognizant, welche unser Who-is-Who (Ausgabe Juni 2009) unterstützt hat, sowie www.ausbildung-weiterbildung.ch, welche Bannerwerbung auf unserer Website www.alumni.ch geschaltet hat. Bei den bestehenden Sponsoren und Partnern AdNovum, Avaloq, BINT, Oprandi & Partner, AWK Group, SIX Group, a&u Kaderberatung, Jauch Associates sowie ORBIS Executive Search bedanke ich mich für die Treue.

Kontaktinformationen unserer Partner und Sponsoren findet Ihr auf unserer Website www.alumni.ch. Neue Sponsoren und Partner sind herzlich willkommen; falls Interesse besteht, kontaktiert mich bitte unter markus@juede.ch. Nun wünsche ich allen Leserinnen und Lesern des readme viel Vergnügen und Inspiration beim Lesen.

Herzlich, Euer

Markus Jüde
Präsident der Alumni
Wirtschaftsinformatik
Universität Zürich



IT-Herausforderungen von SIX Group

von Robert Bornträger, CEO Division IT & Logistics, SIX Group

Das Rechenzentrum des Finanzplatzes Schweiz liegt in der Schweiz – wo sonst? Aber wer ist für den reibungslosen Betrieb rund um die Uhr verantwortlich, und was genau sind die Herausforderungen in der IT – liegen diese auch in der Schweiz, oder werden sie zunehmend internationaler?

SIX Group erbringt Infrastrukturdienstleistungen für nationale und internationale Teilnehmer des Schweizer Finanzplatzes. Die Geschäftsfelder des Unternehmens decken den Wertschriftenhandel, die Wertschriftendienstleistungen, das Finanzinformationsgeschäft und den Zahlungsverkehr ab. SIX Group ist Anfang 2008 aus dem Zusammenschluss von SWX Group, SIS Group und Telekurs Group hervorgegangen und repräsentiert als Infrastrukturunternehmen mit internationaler Geschäftstätigkeit einen tragenden Pfeiler des Finanzplatzes Schweiz. Mit weltweit über 3'600 Mitarbeitenden ist SIX Group dabei in 23 Ländern weltweit vertreten. Die Division IT & Logistics (IT&L) ist als gruppeninterner IT und Logistics Service Provider mit über 500 Mitarbeitenden ein wesentlicher Bestandteil von SIX Group. Kernkompetenz von IT&L ist das Erbringen von IT Dienstleistungen.

Herausforderung: unverändert hohe Nachfrage nach IT Produkten

Bereits heute betreibt und überwacht IT&L weit über 500 Applikationen, viele davon sind für den Finanzplatz Schweiz von existentieller Bedeutung. Die prominentesten Beispiele sind jedermann bekannt: Der Betrieb der Swiss Value Chain, bestehend aus dem Betrieb der Börse (Swiss Exchange), des Wertschriften-clearings (SIS) und des Interbankclearings (SIC). Nicht minder wichtig für die Infrastruktur des Finanzplatzes ist die Verarbeitung der elektronischen Kartenzahlungen (EFT/POS) und der Bankomat- und Tankomat-Bezüge sowie die Verarbeitung von Kreditkartenzahlungen; Dienstleistungen, welche rund um die Uhr störungsfrei zur Verfügung stehen müssen. Im Auftrag von SIX Telekurs betreibt IT&L die weltweit grösste Datenbank von Valorda-

ten und liefert Börsenkurse, welche weltweit an allen wichtigen Börsenplätzen aus einer grossen Anzahl von Datenquellen gesammelt und aufbereitet werden. Zum Betrieb dieser Dienstleistungen sind in IT&L derzeit gegen 3000 Midrange Systeme, mehrere Mainframe Systeme und Storage Systeme mit einer Kapazität im Petabyte Bereich im Einsatz. Durch die Wachstumsstrategien der Divisionen steigt auch die Menge an IT Kapazität unaufhaltsam, die Nachfrage nach IT Produkten der Division IT&L ist unverändert hoch: Im Zeitraum von 2005-2008 verdoppelte sich die Mainframe (MIPS) Kapazität, die Anzahl der Midrange Systeme wuchs (trotz massivem Einsatz von Virtualisierungstechnologien) um den Faktor 3.5 und der Storage Bedarf wuchs im gleichen Zeitraum um den Faktor 4.5.

Was nicht in gleicher Masse wachsen darf sind jedoch die Kosten in der IT: Die Division IT&L hat den Auftrag, durch eine nachhaltige Kostenreduktion im Betrieb ihrer Dienstleistungen die Wettbewerbschancen der Marktdivisionen zu unterstützen. Die in IT&L erreichten Kostenvorteile aus Synergien, Sparprogrammen, aber auch der Wegfall von Margen, Mehrwertsteuern etc. werden vollumfänglich an die Marktdivisionen weitergegeben. IT&L wird an der Höhe der erreichten Kostenvorteile (Preisindex) einerseits intern gemessen, andererseits werden die wichtigsten Produktgruppen der IT&L regelmässig von unabhängigen, auf Benchmarking spezialisierten Instituten, mit ausgewählten Peergroups mit dem Markt verglichen.

Zur Erreichung der erwähnten Kostenziele setzt IT&L vor allem auf folgende Strategien:



Robert Bornträger
SIX Group,
CEO Division IT & Logistics

Robert Bornträger ist verantwortlich für die Entwicklung und den Betrieb der gesamten Infrastruktur (IT Services und Facility Services) der SIX Group. Von 2005 bis Ende 2007 war Robert Bornträger CEO der Telekurs Services AG und Mitglied der Geschäftsleitung der Telekurs Group. Davor war er für kurze Zeit Geschäftsführer der Integralis Schweiz AG und anschliessend Chief Information Officer der Swiss International Air Lines. Zwischen 1998 und 2001 war er Mitglied der Geschäftsleitung bei Swisscargo AG und Cargologic AG. Als Geschäftsführer der Swissair AG war er zwischen 1992 und 1998 in Schweden und Ungarn tätig. Bis zu seinem Lizenziat der Wirtschaftswissenschaft mit Fachrichtung Wirtschaftsinformatik an der Universität Zürich arbeitete Robert Bornträger als Programmierer und Analytiker bei der Eldag Informatik AG. Anschliessend wechselte er 1986 zur Swissair Informatik, wo er als Berater, Instruktor und Software Engineer tätig war.

Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen: Vorstandsmitglied, Swiss IT Leadership Forum

Kontaktadresse:

SIX Group Services AG
Hardturmstrasse 201
CH-8005 Zürich
Postadresse:
Postfach 1521
CH-8021 Zürich
T +41 44 279 4111
F +41 44 279 4112
www.six-group.com
robert.borntraeger@six-group.com

- Kostenoptimierung, durch Generierung von Skaleneffekten (auch über Unternehmensgrenzen hinaus)
- Standardisierung der IT, aktive Reduktion der Komplexität bei der IT Infrastruktur
- Industrialisierung der IT, durch Anwendung von „best practise“ Frameworks (e.g. ITIL, PINCE2), bei Prozessen in Betrieb und Projekten.

Herausforderung: Internationalisierung der IT

Doch nicht nur die mengenmässige Zunahme der IT Nachfrage, sondern auch die zunehmende Internationalisierung der IT ist eine grosse Herausforderung für IT&L: Die am Markt agierenden Divisionen von SIX Group verfolgen ihre Wachstumsstrategie seit einiger Zeit vor allem im Ausland. Das Wachstum wird dabei einerseits durch das Erarbeiten von grösseren Marktanteilen (organisches Wachstum), andererseits aber auch durch Mergers und Akquisitionen erreicht. Bereits heute arbeiten über 1'000 der 3'500 Mitarbeitenden im Ausland, SIX Group ist mittlerweile in 23 Ländern präsent.

Waren bis vor kurzem die meisten IT Systeme noch in zwei Rechenzentren im Grossraum Zürich installiert, hat sich die Anzahl von Rechenzentren, bedingt durch die Fusion und Zukäufe von Firmen, in den letzten Jahren stark erhöht: In der Schweiz betreibt IT&L vier, in Europa sechs grössere Rechenzentren.

Bereitstellung und Betrieb der dazu erforderlichen IT sind derzeit noch zu wenig international ausgerichtet. Um IT Applikationen global ausrollen und einheitlich betreuen zu können, müssen die entsprechenden Organisations- und Führungsstrukturen erarbeitet und durchgesetzt werden, ausserdem ist ein globales Architekturframework und ein globales Sicherheitskonzept für einen internationalen IT Betrieb zu definieren, welches alle wesentlichen Architekturthemen adressiert.

Die Division IT&L muss eine Vision für die Internationalisierung erarbeiten und umsetzen, welche die folgenden Aspekte adressiert:

- Organisation
- Technologie
- Betrieb
- Regularien
- Kultur

In einem nächsten Schritt wurde durch eine Serie strukturierter Interviews und durch das Studium der verfügbaren Dokumentation eine Übersicht über die bestehende Infrastruktur und die bestehenden Betriebsprozesse gewonnen. Die Analyse der Interviews bestätigte ein breites Spektrum an IT Infrastrukturen: grösseren Rechenzentren auf der einen, kleinere Vertretungen auf der anderen Seite des Spektrums, geografisch auf über 20 Länder, von Japan über Singapur und Europa bis nach USA, über den ganzen Globus verteilt. Eine Division prägt dabei die Internationalisierung massgeblich: Financial Information, mit Rechenzentren an mehreren Standorten, um lokale Börsendaten lokal zu verarbeiten und ohne Latenzzeit an Kunden lokal auszuliefern. Die Standorte wurden nun nach Funktionen strukturiert: Sales, Entwicklung, Datenerfassung, Help Desks waren nebst der Produktion von IT Services für Endkunden die typischen Funktionen, welche durch lokale IT unterstützt waren.

Stärken und Schwächen der bestehenden Organisation müssen analysiert werden: Schwächen bestehen durch unklare Zuständigkeiten, Mangel an Standardisierung, Fehlen einer standardisierten Softwareverteilung und das Fehlen einheitlicher Dokumentation (oft nur in der Landessprache). In einem Umfeld raschen Datenwachstums, stetiger Forderung nach mehr Bandbreite und von Applikationen, welche zum gegenwärtigen Zeitpunkt grundlegend modernisiert werden, kein leichtes Umfeld.

Zur Umsetzung der Internationalisierung der IT werden in einem ersten Massnahmenpaket die folgenden Massnahmen umgesetzt:

Konzentration der Rechenzentren: eine Reduktion auf eine minimale Anzahl hoch verfügbarer Rechenzentren reduziert Kosten und Komplexität. International betrachtet werden Zürich, Frankreich, USA und Singapur als regionale, jeweils hochverfügbare und voll redundante, Rechenzentren ausgelegt. Alle anderen Rechenzentren werden auf diese Standorte überführt: alle produktiven Systeme werden an einem dieser Standorte konsolidiert, ebenso alle Entwicklungssysteme, nachdem ihre Architektur standardisiert wurde. Nebst einer Kostenreduktion wird damit auch ein einheitlicher Betrieb nach klar definierten SLAs erreicht.

In einem ersten Schritt findet eine Verdichtung innerhalb der Schweiz und in einem zweiten Schritt eine Verdichtung innerhalb Europa statt. Diese beiden Schritte werden getrennt betrachtet und sollten sequentiell umgesetzt werden.

Parallel dazu werden die neuen Dienstleistungen von SIX Telekurs an den Übersee Standorten USA und Singapur nach neuem Standard und neu definiertem Betriebskonzept ausgerollt.

Als grundlegende Massnahme muss die Umstrukturierung des Netzwerks angegangen werden: Interner Backoffice Datenverkehr muss vom produktiven Datenverkehr separiert werden. Der Netz-Zugriff auf die Rechenzentren muss konsolidiert, teilweise neu definiert und neu aufgebaut werden.

Für die 1'000 der 3'500 Mitarbeitenden von SIX Group, welche im Ausland arbeiten, wird die Entwicklung und der Rollout einer globalen, einheitlichen EWP Infrastruktur als eigenes Projekt definiert, dessen Umsetzung unverzüglich gestartet wird.

Last, but not least, soll mit der Übernahme der Betriebsverantwortung auch die Betriebsverantwortung international neu definiert werden. Betriebsprozesse werden dabei wiederum am ITIL Standard ausgerichtet.

Die Internationalisierung wird die Division IT&L sicher noch bis weit über den derzeit bis 2013 reichenden Zeithorizont der strategischen IT Planung beschäftigen und uns viele anspruchsvolle und herausfordernde Aufgaben stellen.



PASST IHRE SOFTWARE?

WEIL NUR IHR UNTERNEHMEN GENAU SO IST WIE IHR UNTERNEHMEN, ENTWICKELT UND INTEGRIERT AdNOVUM GESCHÄFTSANWENDUNGEN UND SICHERHEITSSOFTWARE NACH MASS. DAMIT UNSERE LÖSUNGEN FÜR DEN HIGH-END-BEREICH AUCH PERFEKT AUF IHRE BEDÜRFNISSE ABGESTIMMT SIND, WERDEN UNSERE TEAMS AUS TOP-FACHLEUTEN ZUSAMMENGESTELLT. IHRE KOMPETENZ STELLEN SIE TÄGLICH AUF'S NEUE IN ANSPRUCHSVOLLEN PROJEKTEN UNTER BEWEIS. REDEN SIE DOCH MAL MIT UNS. SIE WERDEN SEHEN: SIE UND WIR - DAS PASST. AdNOVUM INFORMATIK AG, RÖNTGENSTRASSE 22, 8005 ZÜRICH, TEL. +41 44 272 6111, WWW.ADNOVUM.CH

AdNOVUM

IT Sourcing Lunch

von Benjamin J. J. Voigt

In einem fiktiven Interview zeigt Benjamin Voigt auf, welche Schwierigkeiten er bezüglich IT Sourcing während seiner Dissertation am IfI bei KMUs beobachtet hat. Das Gespräch greift übliche Probleme auf und versucht, ausgewählte Lösungsansätze zu formulieren.



Benjamin Voigt

Benjamin Voigt hat von Juli 2005 bis Januar 2008 am IfI seine Doktorarbeit zu IT Sourcing und Wissensmanagement Themen verfasst. Seine Verteidigung findet im September 2009 statt. Seit August 2008 ist er bei der Business Solution Group als Senior Consultant und Projektmanager tätig.

Kontaktadresse:

Benjamin Voigt
Business Solution Group
Buckhauserstrasse 24
8048 Zürich
benjamin.voigt@bsgroup.ch
<http://www.bsgroup.ch>

lidierung und einen Wachstumsrückgang im Vergleich zu den Jahren 1990 bis 2000 aufzuweisen. Etwa 30% der von mir bisher beobachteten Fälle wechseln gerade den Anbieter oder sind im Laufe der Jahre gescheitert und mussten zwangsläufig einen neuen Anbieter suchen.“

„Leider“ erklärte Dr. Lippert-Berger weiter, „schliessen viele Kunden zwar mit ihrer Frau einen Ehevertrag, aber an das Ende eines Sourcing Vertrages denken sie zu Beginn kaum.“

In der Zwischenzeit hatten wir gezahlt. Wir verabschiedeten uns, leider, es hätte noch viele Themen gegeben.

Das beschriebene Gespräch und die Personen haben fiktiven Charakter. Die Inhalte entsprechen dem Kenntnisstand des Autors zum Publikationsdatum.

Es ist 12:17 Uhr. Ich habe mit Dr. Johannes Lippert-Berger einen Lunch-Termin in einem Zürcher Restaurant vereinbart. Nach vier Jahren wissenschaftlicher Arbeit zu IT Sourcing Themen wollte ich meine Beobachtungen mit einem echten IT Sourcing Veteran besprechen. Dr. Lippert-Berger ist seit knapp 20 Jahren im Geschäft.

„Bitte entschuldigen Sie meine Verspätung, der Verkehr, all die Baustellen. Fürchterlich!“ Verständnissvoll nahm ich seine Entschuldigung an.

„Sie wollen über IT Sourcing sprechen?“

Kam mir Dr. Lippert-Berger zuvor.

„Was interessiert Sie denn genau?“

Ich entgegnete: „Nun, ich habe in den letzten Jahren einige Fälle gesehen. Grosse und kleine. Immer wieder habe ich mich gewundert, wie umständlich das Ganze für die KMUs sein muss. Entweder es wird gar kein Lieferantenmanagement betrieben, oder es wird alles in Service Management Prozessen ertränkt. Was haben Sie beobachtet, wie können auch kleine Firmen oder einzelne Abteilungen erfolgreiches Sourcing betreiben – unter Vertragswerten von 10 Mio. CHF?“

Ich hatte einige kleine Fälle beobachtet. Keiner dieser Fälle verfügte über klare Lieferorganisationen oder –prozesse. Natürlich gab es – irgendwie – Service Level Agreements, aber wie und ob diese wirklich überprüft wurden, war selten klar. Der Preis war weniger ein Problem. Am häufigsten ging es um die Qualität der Lieferobjekte, zeitnahen Informationen über Projektstatus oder flexible Änderungen der zu liefernden Arbeitsergebnisse. Ich schilderte meine Beobachtung Dr. Lippert-Berger und er hatte eine bestechende Erklärung:

„Natürlich hat jeder Manager gelernt, Pro-

bleme nicht zu ‚outsourcen‘. Aber zum einen verhält sich das wie die ‚Wühl-Schublade‘: Wenn man es eine Weile nicht sieht, stellt sich erst mal Ruhe ein, bis es knallt. Zum anderen sind weder die Kunden gewillt, für Prozess-Effektivität zu zahlen, noch sind die meisten Anbieter bei den üblichen Preisen in der Lage, genügend Investitionen in Prozess-Effektivität zu tätigen. Es müsste ein Umdenken stattfinden. Kunden müssten sich Fit fürs Sourcing machen.“

Ich lies die Protagonisten der geführten Interviews vor dem geistigen Auge Revue passieren. Ganz sicher würde keiner der Manager von kleineren Fällen sich auf irgendeinen Anbieter Prozess einstellen. Soviel hatte ich verstanden. Auch bei den grösseren Kunden konnte ich annehmen, dass diese sich nur auf Änderungen in der eigenen Organisation eingelassen haben, weil der Anbieter global tätig war und die Anzahl der bezogenen Leistungen so gross, dass es sich tatsächlich rechnet. Also fragte ich:

„Aber das rechnet sich für die Kunden ja nie. Da gibt es dutzende von Anbietern. Wenn sich ein Kunde dort jedesmal Fit macht, dann wird das zum Unternehmensinhalt!“

„Das stimmt schon“ antwortete Dr. Lippert-Berger „Aber da gibt es schon eine Lösung. Man könnte sich auf einen Standard einigen. So etwas wie das „eSourcing Capability Model“. Dann könnten die Kunden sich an diese Richtlinien halten und die Anbieter bitten, es auch zu tun.“

Während Dr. Lippert-Berger das Model erläuterte, bestellten wir. Während des Essens erläuterte Dr. Lippert-Berger, warum solch ein Standard wichtig wäre: „Der IT Sourcing Markt scheint seit 2000 bis 2005 eine Konso-

Business Lunch

jeden 2. Dienstag im Monat:

13. Oktober 2009

10. November 2009

8. Dezember 2009

12. Januar 2010

9. Februar 2010

9. März 2010

13. April 2010

11. Mai 2010

8. Juni 2010

immer in der Brasserie Lipp (Urania Stern-
warte in Zürich 1)

Dienstag, 29. September

AWK Group, Leutschenbach 45, 8050 ZH
Abendvortrag mit Manuel Thiemann zum
Thema „Agiles Projektmanagement – ein-
fach, aber nicht zu einfach“

Donnerstag, 12. November, (Abends)

SIX Group, Hardturmstr. 201, 8021 ZH
Vortrag von Robert Bornträger, CEO SIX
Group Services AG, zum Thema
IT Herausforderungen der SIX Group“

Dienstag, 8. Dezember

Le Dezaley ZH
Fondueplausch
Mit PartnerIn

Details zu den einzelnen Veranstaltungen
werden jeweils vorgängig mitgeteilt. Ände-
rungen sind jederzeit möglich.



Am Puls des Unternehmens

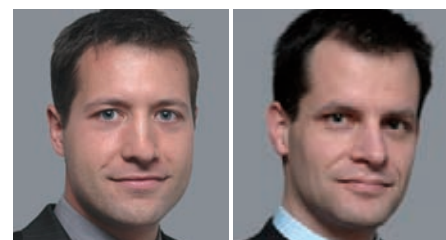
Die intelligente Verbindung aller Geschäftsfelder von Unternehmen und ihren Partnern birgt ein enormes Erfolgspotenzial. EAI (Enterprise Application Integration) ist die Basis für die richtige Entscheidung am Puls Ihres Unternehmens. BINT Business Integration setzt anspruchsvollste Integrationsprojekte von der Analyse und Evaluation bis zur einsatzbereiten Anwendung seit Jahren erfolgreich um.

Nutzen Sie das Potenzial. Integrieren Sie BINT.

Agiles Projektmanagement – einfach, aber nicht zu einfach

von Manuel Thiemann und Richard Forster

Trotz immer weiter ausgeklügelten Projektmanagement-Methoden, -Prozessen und -Werkzeugen ist die Zahl der Projekte, die unter Leistungsmängeln, Terminverzögerungen und Budgetüberschreitungen leiden, immer noch erschreckend hoch. Agile Ideen aus der Software-Entwicklung, insbesondere das Vorgehensmodell Scrum, liefern hier interessante Denkanstösse, die sich auch im allgemeinen Projektmanagement umsetzen lassen.



Herausforderungen und Agilität

Albert Einstein verdanken wir neben Relativitätstheorie und herausgestreckter Zunge auch einen wertvollen Ratschlag für das Projektmanagement: „Mache die Dinge so einfach wie möglich – aber nicht einfacher!“ Jeder Projektleiter kennt das Dilemma: Vielfach erprobte Vorgehensmethoden (wie z.B. Hermes) oder ausgefeilte Planungs- und Controlling-Werkzeuge werden ständig mächtiger, umfangreicher und anspruchsvoller. Die Folgen sind unnötiger Papierkrieg, wiederkehrender Methodenstreit und Doppelspurigkeiten in der Administration, verursacht durch überlappenden Tooleinsatz. Und am Ende bleiben die Probleme oft dieselben: Leistung, Zeit und Kosten entwickeln sich nicht nach Plan. Neue Ansätze sind nötig, um den Projektleiter angesichts der überwältigenden Anforderungen von Methoden, Werkzeugen und Standards zu deblockieren und auf das Wesentliche zu fokussieren.

In der Software-Entwicklung wird diesen Herausforderungen mehr und mehr mit sogenannten agilen Projektmanagementmethoden begegnet. Vorreiter in Bezug auf Verbreitung und Akzeptanz ist dabei das Vorgehensmodell „Scrum“. Im Zentrum stehen bei Scrum intensive Kommunikation aller Beteiligten, inkrementelles Vorgehen, geringer Administrationsaufwand und ein dynamischer Umgang mit sich ändernden Anforderungen bei gleichzeitig hohem Formalisierungsgrad.

Lehren für den Projektalltag

Die Erfolge von Scrum und Co. sind beachtenswert. Doch sind die Rezepte aus der Software-Entwicklung auch auf das allgemeine Projektmanagement übertragbar? Aus unserer Erfahrung lassen sich einige Scrum-Prinzipien durchaus verallgemeinern und auf andere Projektarten anwenden.

Aufteilung von Projektphasen in kurze Etappen

Dank kurzen Etappen von ein bis vier Wochen (sogenannte Sprints) lassen sich schon früh erste brauchbare Ergebnisse erzielen, die z.B. durch Experten geprüft oder durch ausgewählte Benutzer in einem Pilot getestet werden können. Die Durchführung von Reviews und Abnahmen von (Teil-)Lieferobjekten an jedem Etappenende ermöglicht es auch, Probleme frühzeitig zu entdecken und die Schwerpunkte für den nächsten Sprint richtig zu setzen.

Eigenverantwortung und Selbstorganisation des Teams

Das Team organisiert sich selber, arbeitet intensiv zusammen und trägt gemeinsam die Ergebnisverantwortung. Dadurch vergrössert sich das Engagement der Teammitglieder. Kurze tägliche Sitzungen sorgen dafür, dass möglichst alle alles wissen. Alle relevanten Informationen werden laufend nachgeführt und an alle kommuniziert.

Manuel Thiemann, Richard Forster

Manuel Thiemann ist Dipl. Informatik-Ing. ETH und Senior Consultant bei AWK. Er verfügt über mehrjährige Erfahrung als Entwickler, Architekt und Projektleiter in den Bereichen Web-Portale, Datenmanagement, Content Management Systeme und Service Oriented Architecture.

Richard Forster ist Dipl. Inform. und Dr. phil. UZH und Consultant bei AWK. Er arbeitet in den Gebieten Datenmanagement, Information Retrieval und Dokumentenmanagement.

Kontaktadresse:

Manuel Thiemann, Richard Forster
AWK Group
Leutschenbachstrasse 45
8050 Zürich
Tel: + 41 44 305 96 40
E-Mail: manuel.thiemann@awk.ch
E-Mail: richard.forster@awk.ch

Intensiver Einbezug des Auftraggebers

Der Auftraggeber priorisiert vor jedem Sprint die zu realisierenden Anforderungen. So erhöht sich die Abstimmung des Projekts mit den Geschäftszielen (Business Alignment), und die beschränkten Ressourcen werden stärker fokussiert. Durch die Abnahme am Sprint-Ende geht die Verantwortung für die

Fortsetzung auf Seite 9

Lieferobjekte vom Team an den Auftraggeber über, und das Team kann sich dem nächsten Sprint widmen.

Änderungen sind normal und keine Sündenfälle
Änderungen im Projektverlauf sind zwar unerwünscht, aber eine Realität. Sie sollen deshalb systematisch antizipiert und gesteuert werden. Dank kurzer Sprints und geeigneter Priorisierung können Änderungen zeitgerecht und kontrolliert in den nächsten Sprint einfließen.

Fazit

Diese agilen Ansätze sind weder Wundermittel noch grundsätzlich neu. Der Einsatz agiler Verfahren kann sogar problematisch sein. Wenn im Projekt die Anforderungen klar definiert sind, nur wenige Änderungen und geringe Risiken zu erwarten sind, so ist ein klassisches Vorgehen mit rigid definierten Phasen angebracht.

Agile Verfahren eignen sich hingegen besonders gut, wenn die Anforderungen erst im Projektverlauf konkretisiert werden können. Dies ist besonders bei Projekten mit einem hohen Anteil an innovativen und gestalterischen Tätigkeiten der Fall sowie in einem komplexen Projektumfeld. Konsequenter und richtig angewendet, führen agile Ansätze dort rascher und sicherer zum Projekterfolg als ein starres Vorgehen.

impressum

readme Nr. 22/September 2009

Herausgeberin:

Alumni Wirtschaftsinformatik

Chef-Redaktor:

Dr.Kornel Szabo

Redaktion:

Nicola Fantini

Markus Jüde

Patrick Knab

Adresse:

Alumni Wirtschaftsinformatik

Postfach 50

8066 Zürich

Homepage:

www.alumni.ch

Redaktionsadresse:

readme@alumni.ch

Redaktionsschluss Nr. 23/März 2010

14. Februar 2010

Titelbild:

dreamstime.com

Auflage:

750 Exemplare

Produktion und Druck:

RoLis Druck & Kopie, Regensburg



Prägen Sie mit uns Avalog – schreiben Sie mit uns Erfolgsgeschichte

Wir suchen motivierte Mitdenker, die sich gerne auf etwas Neues einlassen und gemeinsam mit Avalog wachsen möchten.

Sie sind in der modernen ICT-Welt zuhause und interessieren sich für die spannenden internationalen Finanzmärkte. Wollen Sie Ihr Wissen in einem dynamischen und professionellen Umfeld einbringen? Es erwarten Sie interessante Aufgaben in motivierten, hochqualifizierten Teams, flexible Arbeitszeiten, hohe Selbständigkeit und die Möglichkeit zur Weiterentwicklung im Unternehmen. Aktuelle Stellenangebote finden Sie unter www.jobs.avalog.com

Ihre Fragen beantwortet gerne unser HR-Team: Tel. +41 44 488 68 88

Wir freuen uns auf Ihre Online-Bewerbung: careers@avalog.com

Die Avalog Gruppe mit Niederlassungen in Luxemburg und Singapur ist Marktführer in der Schweiz im Bereich Standard Banking Software. Das Schweizer Unternehmen entwickelt und vertreibt seit über einem Jahrzehnt das Avalog Banking System, dem führende Finanzdienstleister im Private-, Retail- und Universal Banking weltweit an internationalen Finanzplätzen vertrauen.

Gute Richtlinien, schlechte Richtlinien

von Patrick Grässle

In vielen Organisationen ist man als Informatiker mit Vorgaben und Richtlinien konfrontiert, die als Hilfe gedacht sind, aber als wenig hilfreich empfunden werden. Gute Ideen geraten dabei in Verruf. Die Ursache liegt meist in der Art und Weise, wie die Richtlinien erarbeitet werden. Aber es geht auch anders und zur Not muss man sich eben selber helfen.

Vorgaben, Vorgaben, Vorgaben

In letzter Zeit scheint es wieder angesagt zu sein, verschiedene Aspekte der Softwareentwicklung zu regeln. Organisationen beschäftigen sich mit Vorgehens- oder Prozessmodellen, Methodikhandbüchern und Entwicklungsrichtlinien. RUP und UML sind da nur zwei Schlagworte. Viele von uns, vor allem in grösseren Organisationen, sind im Bereich des Software Engineerings mit Vorgaben konfrontiert, an die sie sich bei ihrer täglichen Arbeit halten sollten. Diese oft mit erheblichen Kosten erstellten Vorgaben sollen der Organisation einen messbaren Nutzen bringen und meist auch dem Einzelnen helfen. Leider ist oft das Gegenteil der Fall: Kaum erkennbarer Nutzen für die Organisation kombiniert mit grossem Ärger für die Betroffenen. Die Ursachen dafür sind vielfältig. Im schlimmsten Fall (den gibt es wirklich) wird von einer Fachstelle, fernab der täglichen Arbeit, eine Vorgabe zusammengezimmert, die umfangreich ist, möglichst alles abdeckt, sich theoretisch gut begründen lässt und in der viel Herzblut steckt. Diese Vorgabe wird als grosse Errungenschaft präsentiert und geschult, aber von den Betroffenen mit wenig Begeisterung aufgenommen. Was als Hilfe gedacht ist, wird als Behinderung empfunden. Konstruktives Feedback von Betroffenen wird von der Fachstelle als unqualifiziert zurückgewiesen. Obwohl die Vorgabe verbindlich ist, zeigt sich das Management nicht bereit, deren Einhaltung durchzusetzen. Es spricht sich herum, dass man die Vorgabe problemlos ignorieren kann. Die Vorgabe wird noch einige Zeit gepflegt, gerät aber schliesslich in Vergessenheit. Das Schlimme daran ist, neben der Verschwendung von Geld und Zeit, dass die Best Practice, die man eigentlich mit der Vorgabe fördern wollte, in der Organisation

einen schlechten Ruf bekommt und noch weniger befolgt wird als früher. Nur weil die Richtlinie zu Anforderungsmanagement praxisfremd ist, bedeutet dies noch lange nicht, dass Anforderungsmanagement an sich eine schlechte Sache ist. Aber genau dieser Eindruck wird bei einigen Betroffenen erzeugt.

Es geht auch anders

Ein Grundproblem ist sicher, dass sich die Ziele der Organisation und die der einzelnen Projekte unterscheiden. Während die Organisation möglichst viel einheitlich regeln will, suchen Projektmitarbeiter eher punktuell Unterstützung, ohne dabei gleich jegliche Gestaltungsfreiheit zu verlieren. Will man wirklich eine Best Practice fördern, muss man daher unbedingt die Betroffenen mit ins Boot holen. Eine Richtlinie sollte nicht im Elfenbeinturm einer Fachstelle entstehen, sondern in einer konkreten Projektsituation mit den Mitarbeitern erarbeitet werden. Bei einem solchen Bottom-Up-Vorgehen werden wirkliche praktische Probleme adressiert, in kleinen inkrementellen Schritten. Man sollte sich dabei auf das Wesentliche konzentrieren, nur das Nötigste verbindlich vorschreiben und das Nützliche empfehlen. Kompakte Checklisten und Templates haben sich in der Praxis gut bewährt. Dabei muss das Verhältnis von Aufwand und Nutzen für die Betroffenen immer im Auge behalten werden. Mit der Zeit entsteht auf diese Weise eine Vorgabe, die dann von der Fachstelle verallgemeinert und so für die ganze Organisation nutzbar gemacht werden kann. Dass die Vorgabe ursprünglich aus einem Projekt stammt und ihre Anwendung an Hand von konkreten Beispielen aus dem Projekt gezeigt werden kann, erhöht ihre Akzeptanz bei anderen Projekten.



Patrick Grässle

Patrick Grässle hat Wirtschaftsinformatik an der Universität Zürich studiert. Nach seinem Studium arbeitete er als Software Engineer bei der NCR und später bei der Born Informatik AG. Im Jahr 2001 gründete er zusammen mit Kollegen die KnowGravity Inc. und hat seither in zahlreichen Kundenprojekten als Projektleiter, Software Engineer und Berater mitgewirkt. Er ist Co-Autor eines erfolgreichen UML-Buches und Lehrbeauftragter für Software Engineering an der Hochschule für Technik Rapperswil.

Kontaktadresse:

Patrick Grässle
KnowGravity Inc.
Hohlstrasse 543
CH-8048 Zürich
Tel: +41 44 43 42 000
E-Mail: patrick.graessle@knowgravity.com

Der Guerilla-Engineer

Wie kann man als Betroffener mit Vorgaben aus dem Elfenbeinturm umgehen? Man kann sie natürlich einfach ignorieren, aber das wäre schade, denn auch an einer Richtlinie aus dem Elfenbeinturm ist nicht alles schlecht. Nach meiner Erfahrung ist es nützlicher, sich die Rosinen herauszupicken und das Brauchbare sinnvoll zu interpretieren, als sich ganz zu verweigern. Damit weicht man nicht nur Konflikten mit der Fachstelle aus, sondern kann im besten Fall sogar Einfluss auf die Verbesserung der Richtlinie nehmen. Im Sinne einer Guerilla-Taktik kann man zudem im Verborgenen eigene Ideen ausprobieren und sie, wenn sie nützlich sind, als Verbesserungen einbringen. Wer Erfolg hat, der hat meist auch Recht.

Alumni Golfmeisterschaften 2009



Kuno Ammann beim perfekten Abschlag...

Bei unseren 6. Alumni Golfmeisterschaften im Ybrig hatten wir, im Gegensatz zum Vorjahr, vom ersten Abschlag bis zum letzten Putt hochsommerliches, sonniges Bergwetter!

Perfekte Golfbedingungen und entsprechend ambitionierte Alumni's liessen die Bälle über Fairways und Bunker flitzen, kämpften sich aus den Rough's den Berg hoch und lochten die Bälle zielsicher auf den Greens ein. Ein Blick runter auf den Sihlsee und auf das herrliche Bergpanorama, dann gings wieder weiter zum nächsten Abschlag.

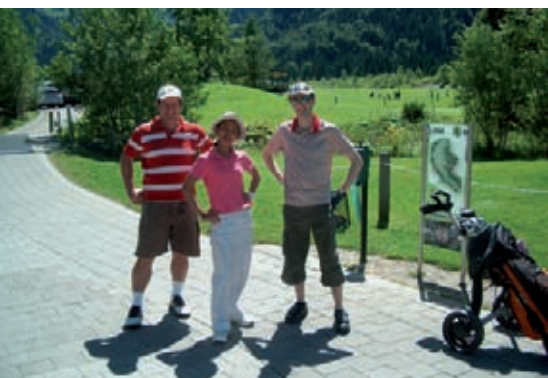
Herzliche Gratulation!

Auf Rang 2 in der Nettowerwertung war Patrick Brunschwig mit 36 Punkten vor Saechan Chittiporn mit 33 Nettopunkten.

Auch führten wir wiederum einen Anfängerkurs durch und werden dadurch hoffentlich bald noch mehr Teilnehmer an unserem Turnier haben.

Nach dem Turnier kamen wiederum alle zum gemütlichen Apéro auf der Terrasse des Klubhauses zusammen.

Herzlichen Dank an unsere Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Wir freuen uns bereits auf die nächsten Alumni Golfmeisterschaften.



... und die Herausforderer

Unser diesjähriger Sieger war Kuno Ammann, der sowohl in der Netto (mit 39 Punkten) und Bruttowerwertung (mit 24 Punkten) gewann. Er konnte hiermit sein Handicap von 17.4 auf 16.5 runterschrauben.



Wie würden Sie die optimieren?



Bei SIX Group werden auch scheinbar perfekte Lösungen hinterfragt. Denn die kontinuierliche Verbesserung ist unser Ziel. So stellen wir mit innovativen Lösungen die technologische Infrastruktur für einen verlässlichen Schweizer Finanzplatz sicher – vom elektronischen Wertschriftenhandel über die Veredelung und Bereitstellung von Finanzinformationen bis hin zu bargeldlosen Transaktionen im Zahlungsverkehr. Ein hoch komplexes Umfeld, das erfahrenen IT-Spezialisten spannende Herausforderungen bietet. Mehr Informationen gibt's auf www.six-group.com

Neues aus dem IfI

von Prof. Martin Glinz, Institutsdirektor

In den letzten beiden Ausgaben des readme habe ich Ihnen über den Stand der Berufungsverfahren für die Lehrstühle von Klaus Dittrich und Helmut Schauer berichtet. Im Verfahren für die Nachfolge von Klaus Dittrich konnten die Berufungsverhandlungen mit dem erstplatzierten Kandidaten erfolgreich abgeschlossen werden. Die Ernennung des Berufenen durch den Universitätsrat steht noch aus. Sofern diese Ernennung in der Septembersitzung des Universitätsrats erfolgt – woran wir nicht zweifeln – wird der Lehrstuhl Datenbanktechnologie zum 1. Oktober 2009 wieder besetzt sein. Ich werde Ihnen dann an der GV im Herbst mehr über den neuen Kollegen berichten können.

Der erstplatzierte Kandidat für die Nachfolge von Helmut Schauer (sein Lehrstuhl ist neu für Human-Computer-Interaction gewidmet) hat sich nach intensiven Verhandlungen leider entschlossen, den Ruf der Universität Zürich nicht anzunehmen. Ausschlaggebend war schlussendlich ein nicht lösbares Doppelkarriereproblem. Derzeit verhandelt die Universitätsleitung mit der zweitplatzierten Kandidatin.

Praktisch zeitgleich mit dem Versand dieses readme findet am Mittwoch 23. September 2009 ab 16.15 Uhr am IfI der erste „IfI Research Day“ statt. Sie haben die Einladung dazu als e-Mail erhalten. Falls Sie dieses Heft nach dem 23.9. in den Händen halten, so hoffe ich, dass der Research Day Ihnen interessante und wertvolle Einblicke in unsere aktuelle Forschung vermitteln konnte und dass der anschliessende Apéro Ihnen Gelegenheit gegeben hat, Leute zu treffen, Informationen auszutauschen und gute Gespräche zu führen. Falls Sie diesen Artikel noch vor diesem Anlass lesen, dann nichts wie hin nach Oerlikon zum IfI Research Day!

Unsere Forschung schlägt sich regelmässig auch in besonderen Publikationserfolgen nieder. Als prominentes Beispiel möchte ich

hier einen von Harald Gall zusammen mit Kollegen aus USA und England verfassten Artikel erwähnen, der soeben in der Rubrik „Research Highlights“ der renommierten Zeitschrift Communications of the ACM erschienen ist. Die Autoren haben an Hand von Windows Vista untersucht, ob global verteilte Entwicklung Auswirkungen auf die Qualität von Software hat [1].

Über die Lehre gibt es derzeit nichts Neues zu berichten. Wir sind sehr gespannt auf die Anfängerzahlen im kommenden Herbstsemester und hoffen sehr, dass der Aufwärtstrend vom letzten Jahr anhält.

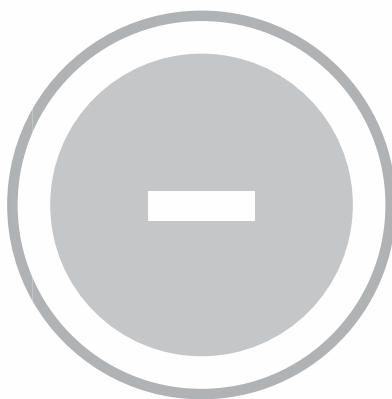
Neben der Wissenschaft beschäftigen wir uns auch mit profanen Dingen, zum Beispiel der Frage, wie wir mit den zu erwartenden Budgetkürzungen ab 2010 umgehen oder mit einer Notfallplanung für den Pandemiefall.

Ich freue mich, wenn Sie sich weiterhin mit dem IfI verbunden fühlen und sich dafür interessieren, was dort läuft. Ich hoffe, viele von Ihnen auch wieder einmal persönlich zu sehen, sei es an Anlässen wie dem IfI Research Day oder an der kommenden GV der Alumni Wirtschaftsinformatik.

[1] Christian Bird, Nachiappan Nagappan, Premkumar Devanbu, Harald Gall, Brendan Murphy: Does Distributed Development Affect Software Quality? An Empirical Case Study of Windows Vista. Comm. ACM 52(8), August 2009. 85-93.



Prof. Martin Glinz
Institut für Informatik
Universität Zürich
Binzmühlestrasse 14
8050 Zürich
Tel: +41 44 635 45 70
E-Mail: glinz@ifi.uzh.ch



WOLLEN SIE MEHR?

**MEHR HERAUSFORDERUNG, KNOW-HOW,
ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN, FREIRÄUME UND
ERFOLG. DIES ALLES FINDEN SIE BEI UNS.**

AWK  **Group**
Consulting and Engineering

AWK.CH

