



*«Wir als ‹Bergführer› helfen, nicht nur einen sicheren Weg durch die Wolke zu finden, sondern diese auch zu nutzen.»*

**Gianni Lepore von Ironforge Consulting über die Herausforderungen von Cloud Computing.**

# «Wir sind ‹Bergführer› in IT-Projekten»

*Die Bundesverwaltung oder bundesnahe Betriebe sind in vielerlei Hinsicht «spezielle» Kunden. Auf dieses Segment spezialisiert hat sich die Ironforge Consulting AG um CEO Gianni Lepore. Im Gespräch erzählt er von den Besonderheiten dieser Klientel.*

VON THOMAS BERNER

Auch in der behäbig anmutenden Bundesstadt ist IT-Kompetenz ein gefragtes Gut – mehr denn je. Und die IT-Beratungs-«Schmiede» Ironforge Consulting tut das, wovon sich andere vielleicht eher fürchten: Sie hat sich auf IT-Projektleitung für Bundesbetriebe spezialisiert. Und vielleicht passt da auch das Bild mit der Burg im Firmenlogo nicht schlecht: Was hinter den Mauern des Bundeshauses in Sachen IT abgeht, verschliesst sich uns Normalbürgern zwar für gewöhnlich, ist aber trotzdem nicht ganz trivial.

**Herr Lepore, «Ironforge» klingt nicht gerade nach IT, sondern kommt eher martialisch und handwerklich daher. Wie kamen Sie auf diesen Namen?**

Gianni Lepore: Das ist eine recht lustige Geschichte. Als mein Partner und ich das Unternehmen 2009 gründeten, spezialisierten wir uns zunächst auf IT-Security. Mein Geschäftspartner war ein begeisterter Anhänger des Computerspiels «World of Warcraft». Dort gibt es eine uneinnehmbare Burg namens «Ironforge». Dies nahmen wir als Symbol für IT-Sicherheit. Auch wenn diese nicht mehr unser hauptsächliches Geschäftsfeld ist, ist der Name geblieben – einfach zusammen mit Consulting.

**Worin besteht heute der Bezug des Bildes einer Burg zur IT?**

Wir erhalten immer noch viele positive Rückmeldungen zu unserem Logo. Das zeigt, dass wir im Markt auffallen. Der Bezug mag vielleicht nicht ganz klar sein, aber eine Differenzierung im Wettbewerb ist es allemal. Sinnbildlich dafür steht auch unser Bild der «Service-Burg» – ein stabiles Fundament mit vielen Bausteinen. Aber die Entwicklung geht selbstverständlich weiter, und es lässt sich nicht sagen, wie

lange dieses Bild der Wirklichkeit noch Stand hält.

**Wie hat sich das Beratungsgeschäft seit der Unternehmensgründung denn verändert?**

Die IT ist im Wesentlichen ein Support-resp. ein Enabler-Prozess geblieben. Bedeutung und Komplexität der IT nehmen aber massiv zu. Die Komplexität kann in vielen Bereichen nur noch durch Spezialisierung beherrscht werden. Dies prägt auch das Beratungsgeschäft.

**Das heisst, man sieht vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr?**

Ja, diese Gefahr besteht. Ein gutes Beispiel ist etwa die «Cloud». Oft liegen zu Beginn eines Projektes dessen Ziele in der Tat noch etwas in den Wolken. Wir als «Bergführer» helfen dabei, nicht nur einen sicheren Weg durch die Wolke zu finden, sondern diese auch zu nutzen. Aber auch wir als Berater begeben uns nur in Gelände, welches wir aus Erfahrung kennen, und berücksichtigen die Rahmenbedingungen und Möglichkeiten der Kunden.

**Deshalb also der Fokus auf die Bundesverwaltung und bundesnahe Betriebe?**

Ja! Mit diesen Kunden haben wir bereits anspruchsvolle Touren gemacht. Wir verfügen also über die notwendigen Erfahrung und Spezialisierung. Aber auch da treffen wir immer wieder auf neue Herausforderungen. Hinzu kommt, dass wir verstehen müssen, wie politische Prozesse ablaufen. Auch die Sprache der Verwaltung ist anders. Da geht es zuerst darum, die internen Herausforderungen zu klären. Die Themenfelder sind andere. So geht es etwa besonders häufig um regulatorische Fragen. Vieles ist aber auch in der Bundesverwaltung im Umbruch. Das macht den Alltag auch dort immer herausfordernder – aber für uns sehr spannend.

**Worin bestehen denn die besonderen Herausforderungen heutiger IT-Projekte beim Bund?**

Auch scheinbar «einfache» Projekte wie etwa die Migration auf Windows 10, die wir kürzlich im Eidgenössischen Finanzdepartement unterstützt haben, werden schnell einmal vielschichtiger. Dieses Projekt war nicht nur allein durch die Anzahl der Rechner komplex, sondern auch aufgrund der diversen Abhängigkeiten zu anderen Vorhaben und Applikationen, z.B. Fachanwendungen. Herausfordernd wird es dann aber bei der Fragestellung, ob ein Projekt nach agilem Vorgehen umgesetzt werden soll oder nicht. Welche Vorgehensweise – Agile, Scrum, Wasserfallmodell – für ein Projekt in Frage kommt, müssen wir von Fall zu Fall abwägen.

**Grosse Projekte, auch solche der IT, muss der Bund nach den WTO-Regeln ausschreiben. Sie haben mehrere solche Ausschreibungen gewinnen können. Was war jeweils entscheidend für den Zuschlag? Der Preis?**

Kurz, wir haben uns darauf spezialisiert, jene Voraussetzungen zu erfüllen die uns auch im Rahmen von WTO-Ausschreibungen mögliche Chancen einräumen. Dazu braucht es eine gewisse Erfahrung und die nötigen Referenzen. Wobei ich zugeben muss: Das ist auch für uns das klassische «Henne-Ei-Prinzip»... Zu Ihrer Frage: Bei Ausschreibungen im Bundesumfeld wird der Preis nur mit 30 Prozent gewichtet, für die anderen 70 Prozent massgebend sind Qualität und Erfahrung. Wir versuchen uns jeweils besonders dadurch zu profilieren, dass wir über qualifizierte Mitarbeitende verfügen. Das wird besonders im Bundesumfeld stark gewichtet. Kurz: Wir haben uns spezialisiert darauf, jene Voraussetzungen zu

### IRONFORGE CONSULTING AG

Zusammen mit Partnern gründete Gianni Lepore Ironforge im Jahr 2009. Schnell konnte das Unternehmen Mandate im Telekommunikationsumfeld und bei bundesnahen Betrieben gewinnen. Bereits 2011 erhielt Ironforge den Zuschlag zweier WTO-Ausschreibungen. In der Folge wurde der Telekommunikations- und Consultingbereich ausgebaut und der Bereich Engineering erweitert. Nach einer weiteren strategischen Ausrichtung auf den Projektmanagement- und Beratungsbereich erfolgte dann 2016 die Firmierung in Ironforge Consulting AG. Das Unternehmen zählt aktuell über 30 Mitarbeitende. Gianni Lepore führt das Unternehmen heute zusammen mit Roberto Santovito und René Känzig, arbeitet aber auch persönlich bei Kundenprojekten mit – etwas, was ihm immer noch sehr viel Spass macht. Kürzlich wurde eine zusätzliche Solution-Partnerschaft für Acta Nova abgeschlossen – einem Geschäftsverwaltungsprogramm, das nun auch beim Bund eingeführt wird.

[www.ironforge.swiss](http://www.ironforge.swiss)



© Jan Hellman

erfüllen, die uns befähigen, bei WTO-Ausschreibungen mitzumachen.

**Da geht es ja häufig um Grossprojekte. Wie gross ist da die Gefahr, dass solche Projekte schon von vornherein zu teuer werden? Können da z.B. agile Methoden kostendämpfend wirken?**

Es stimmt: Auch IKT-Vorhaben des Bundes sind oft sehr gross. Eine bewährte Methode des Bundes ist sicher die Gesamtführung mit sogenannten «IT-Programmen» welche mehrere Projekte umfassen. Aber generell könnte auch beim Bund oft noch mehr in Teilprojekte aufgegliedert werden. Was die Methodik anbelangt: Diese muss zur Problemstellung passen. Das erwähnte Windows-Migrationsprojekt im EFD zum Beispiel verlief nach klassischer Methode. Hier hätte Agile keinen wesentlichen Mehrnutzen gebracht. Aber man hat auch beim Bund erkannt, dass es mit Risiken verbunden ist, zuerst jahrelang Software zu entwickeln um erst dann festzustellen, dass sich die Kundenanforderungen inzwischen verändert haben. Darin lag, nicht nur beim Bund resp. Verwaltungen, oft der Grund gescheiterter Projekte. Agile geht anders: Man legt dem Kunden in kurzen Abständen immer wieder Prototypen zur Begutachtung vor und vermeidet dadurch Überraschungen. Das braucht aber auch gegenseitiges Vertrauen und eine neue Art der Fehler- und Führungskultur.

**Das ist gewiss recht anforderungsreich. Worin bestehen die grössten Herausforderungen bei der Arbeit mit agilen Methoden?**

Wichtig ist, dass die Interessen der Stakeholder im Fokus stehen und nicht die Technologie. Gerade in Verwaltungen gibt es viele Stakeholder. Da sind z.B. auch in der Bundesverwaltung die internen und im Rahmen eGov vermehrt auch externen Leistungsbezüger. Da sind verschiedene Interessens-Ebenen wie Parlament, Bundesrat, Departement und Ämter und da sind auch diverse zuständige Fachämter mit Vorgaben zu Normen, Standards, Beschaffung, Budgetierung etc. Viele dieser übergeordneten Vorgaben sind zum Teil noch nicht vollständig auf Agilität ausgerichtet. Das bedeutet: Man muss sich bei Projekten mit vielen Partnern abstimmen und oft einen «Mittelweg» finden zwischen herkömmlichem wasserfall-orientiertem und agilem Vorgehen. Wir arbeiten deshalb sowohl mit der Projektmanagement-Methode HERMES und bei Bedarf auch mit Scrum oder SAFE etc.

**Damit aber die agile Methodik in Kundenprojekten funktioniert: Welche Voraussetzungen muss da ein Kunde mitbringen?**

Damit diese Methodik funktioniert, müssen auch die Organisationen agil handeln. Um agil arbeiten zu können, muss sich erst das Mindset verändern. Man kennt zwar das Ziel, aber den Weg

dorthin noch nicht. Das bereitet anfänglich vielen etwas Mühe.

**Wie sieht es in Ihrem Unternehmen selbst aus? Wie ist Ihre Unternehmenskultur ausgestaltet?**

Wir versuchen nicht bewusst, «agil» zu sein. Bei uns soll einfach ein Rahmen bestehen, in dem es Mitarbeitenden Spass macht, für uns zu arbeiten. Eine Voraussetzung dafür ist eine gute Ausbildung. Seitens der Unternehmensführung setzen wir viel Vertrauen in unsere Mitarbeitenden.

**Finden Sie dazu die nötigen Fachkräfte? Gerade die IT-Branche beklagt ja laufend den Fachkräftemangel.**

Das ist so. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass wir über Stelleninserate kaum je die passenden Leute gefunden haben. Deshalb fahren wir nun eine Doppelstrategie: Zum einen nutzen wir die persönlichen Netzwerke; Mitarbeitende bringen uns neue Mitarbeitende aus ihrem Umfeld. Zum anderen betreiben wir gleichsam ein eigenes Headhunting: Ein Mitarbeiter von uns sucht interessante Profile und geht auf diese zu, um sie allenfalls für uns zu gewinnen. Interessant ist nun die Corona-Krise: Viele Betriebe haben Einstellungsstopps verfügt. Da bietet sich nun für uns die Chance, an gute Fachkräfte zu kommen.

**Die passenden Mitarbeitenden zu haben: Was bedeutet das für die Führung?**

Wir wollen keine «Ellbogenkultur» schaffen. Wir verstehen Führung mehr als Coaching und Mentoring und ermuntern unsere Mitarbeitenden, sich stetig weiterzubilden und zu -entwickeln. Fordern und fördern lautet da die Maxime.

**Und in Bezug auf die Kunden?**

Wir wollen flexibel auf unsere Kunden eingehen. Umgekehrt hängt unsere Flexibilität auch von jener der Kunden ab. Das ist ein Wechselspiel und benötigt die entsprechenden Skills von unseren Mitarbeitenden. Diese suchen diesen Anspruch, haben aber auch Spass an ihrer Arbeit. Dafür sorgen wir mit einem passenden Umfeld – da gehören auch Dinge wie Tischfussball oder eine Dachterrasse dazu ...