

Checkliste: IT-Industrialisierung

Die Professionalisierung des IT-Angebots nimmt auf den To-do-Listen vieler CIOs einen Spitzenplatz ein. Die COMPUTERWOCHE bietet ein Online-Tool an, mit dem sich der Grad der IT-Industrialisierung ermitteln lässt.

SEITE 34

COMPUTERWOCHE.de

Das neue Itil im Überblick

Gerade abgeschlossen ist die COMPUTERWOCHE-Serie „Itil Version 3“. Jeder der fünf Teile beschäftigt sich mit einem der neuen Itil-Bände. Wer die Serie verpasst hat, kann sie jetzt online nachlesen.

www.computerwoche.de/546847

Was bitte ist ein IT-Risiko?

Wo Risk-Management von Gesetzes wegen notwendig ist.
www.computerwoche.de/554075

IT und Business – nur gemeinsam stark

Was auf der jüngsten GSE-Tagung besprochen wurde.
www.computerwoche.de/555893

COMPUTERWOCHE.de

IT-STRATEGIEN

32

COMPUTERWOCHE 42/2007

Manchmal fehlt die Risikobereitschaft

Der Chief Information Officer kann die Rolle eines reinen IT-Betreibers oder die des geachteten Strategen einnehmen. Entscheidend ist, welche Freiheiten er bekommt und welchen Mut zur Innovation er aufbringt.

VON CW-REDAKTEUR HEINRICH VASKE

Für Reynold Lewke ist jeder gute CIO auch ein Strategie und Innovator. Als Headhunter, der weltweit die besten CIOs vermittelt, weiß der Principal der Personalberatung Egon Zehnder International, worauf es ankommt. „Innovation ist gleich Risikobereitschaft“, sagte Lewke im Gespräch mit der COMPUTERWOCHE. Und in Deutschland sei die Risikobereitschaft unter IT-Managern weniger ausgeprägt als unter den US-Kollegen.

„Das gilt aber nicht für die Manager, die heute hier sind“, würdigte Lewke augenzwinkernd die Teilnehmer der Veranstaltung „CIO Agenda 2008“ in Zürich. Dort stand nur eine Frage im Mittelpunkt: „Welchen Beitrag kann die IT zur Innovation im Unternehmen leisten?“ CIOs aus deutschen Konzernen stellten sich dem Thema und begaben sich für zweieinhalb Tage in Klausur, um systematisch zu erarbeiten, wie ihr Innovationsbeitrag im Unternehmen aussehen kann.

Lewke stimmte die CIOs in seiner Eröffnungsrede ein, indem er deutlich machte, was die „Key Performance Indicators“ für einen CIO sind. Demnach wandelt sich die Rolle in fortschrittlicheren Unternehmen von einem „Funktions- zu einem Transformations- Verantwortlichen mit Business-Know-how“. In konservativen Firmen stehe allein der reibungslose Betrieb der IT im Vordergrund, entsprechend eingeschränkt sei die Management-Verantwortung des CIO.

Lewke schmückte die künftige Rolle des IT-Verantwortlichen als die eines „Business-Strategen“ aus, der sich auf die Unternehmensstrategie, auf Innovation und Differenzierung im Wettbewerb konzentriert. Heute seien noch viele IT-Manager auf operationale Aufgaben fokussiert, doch die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem Business spiele eine immer wichtigere Rolle, ebenso die Analyse und Transformation der Kernprozesse im Unternehmen. Je weiter der CIO in diese Aufgabe hineinwache, desto mehr entwickle er sich zum Strategen - mit Ambitionen auf eine Position im Vorstand.

Der CEO entscheidet

Am Ende sei die Führungsspitze dafür verantwortlich, welche Kompetenzen ein CIO habe, so Lewke: „Der Typ des CEO entscheidet darüber, welche Rolle der CIO spielt.“ Basierend auf Tausenden von Untersuchungen hat Zehnder International sieben typische Haltungen des Chief Executive Officer (CEO) zur IT identifiziert:



FOTOS: JOACHIM WENDLER

Der auf CIO-Vermittlung spezialisierte Personalberater Reynold Lewke sieht unterschiedliche Rollen für IT-Manager. Über den Einfluss des IT-Chefs entscheide der Vorstand.

- ◆ Der „**Atheist**“ will am wenigsten mit IT zu schaffen haben. Er glaubt nicht an Chancen durch gezielten IT-Einsatz und macht aus seinem Zweifel auch öffentlich keinen Hehl.
- ◆ Kaum aufgeschlossener ist der „**Agnostiker**“, der zwar widerwillig einräumt, dass IT unter Umständen strategisch wichtig sein könnte, aber letztendlich immer wieder überzeugt werden muss.
- ◆ Auch der „**Pharisäer**“ ist weit verbreitet: Zwar stützt er die Idee, dass IT strategisch wichtig ist, aber sein Handeln läuft dieser Erkenntnis permanent zuwider.
- ◆ Der „**Zauderer**“ akzeptiert zögerlich die strategische Wichtigkeit der IT, ohne sich aber selbst

in die zentralen Fragestellungen involvieren zu lassen.

- ◆ Anders der „**Eiferer**“: Er ist von der strategischen Bedeutung der IT überzeugt und sieht sich selbst als Autorität in IT-Fragen, weshalb er sich überall einmischt.

- ◆ Auch der „**Monarch**“ kennt die Chancen, die IT im besten Falle bietet. Er ernennt den aus seiner Sicht optimalen CIO und zieht sich dann in den Hintergrund zurück.

- ◆ Die höchste Stufe, die ein CEO in Sachen IT-Bekenntnis erreichen kann, ist die des „**Believer**“. Er glaubt fest an die strategischen Vorteile durch IT und demonstriert diese Einsicht Tag für Tag durch sein Verhalten.

DIE CIO »AGENDA 2008«



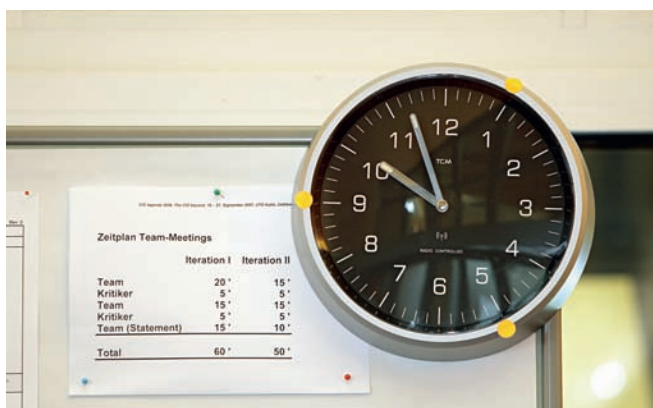
»THE CIO BEYOND«
PROFILING
A SUCCESSFUL
CIO

Exklusiver
Underwriter

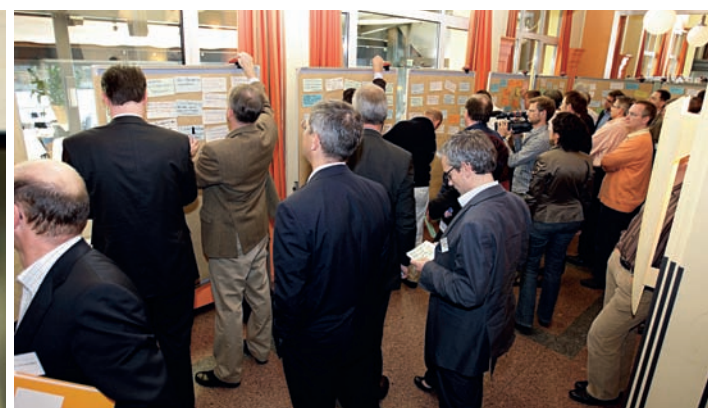


Kein Luxus, sondern eine Kernaufgabe: Der Stellenwert der Innovation ist in den IT-Abteilungen rasant gestiegen, wie der gemeinsam von der COMPUTERWOCHE und dem Malik Management Zentrum, St. Gallen, veranstaltete Intensiv-Workshop „**CIO-Agenda 2008: Innovation**“ zeigte. Zweieinhalb Tage nahmen sich IT-Manager aus Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen Zeit, um gemeinsam alle Facetten der Innovation durch IT zu erarbeiten und ganz konkrete Handlungsempfehlungen zu geben. Wir haben die Ergebnisse in dieser Serie zusammengefasst.

Partner und Sponsoren:



	Iteration I	Iteration II
Team	20'	15'
Kritiker	5'	5'
Team	15'	15'
Kritiker	5'	5'
Team (Statements)	15'	10'
Total	60'	50'



Als leuchtende Beispiele für Konzerne, in denen IT diese herausragende Rolle spielt, nannte Lewke Google, Reuters, British Telecom, Morgan Stanley, Allied Domecq und andere.

IT als Brutstätte für innovative Ideen, die zu Wachstum und Wohlstand führen? Die Veranstaltung in Zürich zeigte, dass Wunsch und Wirklichkeit noch weit auseinanderklaffen. „In den meisten Unternehmen gilt für die IT der Grundsatz: Wer nicht liefert, ist tot!“, brachte Andreas Resch, CIO der Bayer AG, die zentrale Forderung der meisten Vorstände auf den Punkt. An erster Stelle steht der reibungslose Betrieb. Um Wandel, Innovation und Transformation gehe es auch – aber erst, wenn diese Hausaufgaben erledigt seien.

Innovationskultur

In insgesamt zwölf Sessions diskutierten die CIOs über Innovation. Im Workshop „Innovationskultur“, in dem es um die Verankerung des Themas im Unternehmen ging, kam der CIO eines großen deutschen Unternehmens den Vorstellungen des Zehnder-Beraters sehr nahe: „Die IT kann sagen, wie die Prozesse besser laufen. Mich interessiert aber die Frage, wo die IT echte Innovationen auf der Geschäfts-

seite initiieren kann. Wo entsteht etwas, das vorher nicht existiert hat? Etwas, das über das Tagesgeschäft hinausgeht?“ Die Arbeitsgruppe kam zu dem Ergebnis, dass es in den Unternehmen sowohl an Raum als auch an Budget für Innovationen mangelt.

„Wir geben unseren Leuten zu wenig Zeit und Gelegenheit, innerhalb und auch jenseits der Produkt-Roadmaps von Microsoft und SAP eigene Ideen zu entwickeln“, sprach Karl Pom-schar, CIO der Münchner Qimonda AG, für die Gruppe. Das Team entwickelte eine Reihe von Ideen, wie es gelingen könne, eine Innovationskultur zu etablieren.

Auf den Tisch kam der Vorschlag, innerhalb der IT die Position des Innovations-Scouts zu installieren, der vom Tagesgeschäft freizustellen sei. Auch kön-

ne es sinnvoll sein, Innovationskonferenzen zu etablieren, die zu festen Terminen stattfinden und in denen jeder seine Ideen einbringen kann. Allerdings, so stellte Dietmar Schröder, CIO der Techniker Krankenkasse aus Hamburg, fest, können solche Veranstaltungen ihre Tücken haben. „Sie werden sehen, einige Mitarbeiter tragen nichts bei, weil sie fürchten, ihre Idee selbst umsetzen zu müssen“, warnte der CIO.

Also gilt es, Anreize für Innovationsleistungen zu schaffen. So kam der Vorschlag auf, den IT-Mitarbeitern einen kleinen Teil ihrer Arbeitszeit zur freien Verfügung zu stellen, damit sie unabhängig von Projekten und Konferenzen Dinge entwickeln und ausprobieren können. Auch lohne es sich möglicherweise, Preise für Innovationen auszuloben.

Wer innovativ sein will, braucht Geld – das Budget wurde zwangsläufig auch zum Gegenstand der Diskussion. Das Team schlug vor, einen nicht nur „symbolischen“ Teil des Budgets für „Vorhaben ohne expliziten Business-Case“ zur Verfügung zu stellen. Wichtig sei, dass mit diesem Geld frei jongliert werden könne. Mittel ließen sich ferner freischaufeln, indem Schulungen umgewidmet würden: Weiterbildung gibt es nur noch zu Themen, die inspi-

rierend wirken, einfache Trainings werden durch die Lektüre von Handbüchern ersetzt.

Dass Web-2.0-Ideen wie Social Networking und kollektive Intelligenz längst in CIO-Kreisen Einzug gehalten haben, zeigte die Diskussion deutlich: Wie mehrfach erwähnt

wurde, müssen die IT-Bereiche über den Tellerrand des eigenen Unternehmens hinausblicken. „Abgucken ist keine Schande“, lautete das Postulat des Teams, warum also nicht die in Sachen Innovation vorbildlichen Unternehmen analysieren und ein „ideales Referenzmodell“ erstellen? Bewährt haben sich auch Ausflüge in die Entwicklungslabors der großen Lieferanten. Der Blick in die Hexenküche hilft, Trends frühzeitig zu erkennen und sich gegebenenfalls vorzubereiten. ◆

Synte-gration – die Methode

Das Verfahren ermöglicht es, das Wissen von Experten – in diesem Fall CIOs – systematisch auszutauschen.

VON CW-REDAKTEUR HEINRICH VASKE

Der Kerngedanke der Synte-gration ist es, Wissen, das in vielen Köpfen verteilt ist, zu vernetzen und zur Lösung eines Problems heranzuziehen.

Der Methode liegt das Modell der Management-Kybernetik zugrunde, das auf den Wissenschaftler Stafford Beer zurückgeht. Er entwickelte eine dreidimensionale Kommunikationsstruktur, mit der sich eine große Zahl von Menschen so vernetzen lässt, dass sie wie ein einziges großes Gehirn arbeiten. Der Ikosaeder mit seinen 20 gleichseitigen Dreiecken verbildlicht diese vernetzte Kommunikation.

Bereits im vergangenen Jahr hatte die COMPUTERWOCHE zusammen mit dem Malik Management Zentrum in St. Gallen hochkarätige IT-Entscheider an einen Tisch geholt. Gemeinsam erarbeiteten die Chief Information Officers im Rahmen der Veranstaltung „The CIO Beyond“ ihre „CIO Agenda 2007“. Alle Details finden Sie unter www.computerwoche.de/agendazone.

In diesem Jahr waren 25 CIOs aus Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen aufgefordert, Antworten auf folgende Eröffnungsfrage zu finden: „Welchen Beitrag kann die IT zur Innovation im Unternehmen leisten?“

1. Die Agenda

In der ersten Phase setzten die Teilnehmer auf der Basis eines methodischen Brainstormings selbst ihre Agenda für die kommenden zwei Tage. Eine Vielzahl von Einzelthesen wurde dabei systematisch verdichtet und schließlich auf zwölf Kernthemen reduziert. Dabei ging es etwa um Fragen wie: Wie etablieren wir eine Innovationskultur? Wie lassen sich Wissen und Erfahrungs-

schatz der Kunden nutzen beziehungsweise heben? Was kann die IT beitragen, um vertikale Wertschöpfungsketten im Konzern aufzubrechen und kollaborative Netze zu realisieren? Oder: Welche Hausaufgaben sind zu erledigen, bevor sich eine

IT-Organisation ernsthaft mit Innovationsfragen befassen kann? Nachdem die Themen gesetzt waren, wurden Diskussionsrunden zusammengestellt, in denen jeweils vier bis fünf CIOs diskutierten und weitere vier bis fünf IT-Chefs als Kritiker dabeisaßen. In

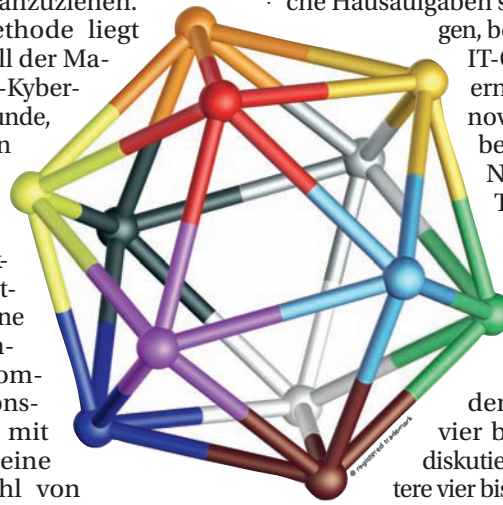
regelmäßigen Abständen meldeten sie sich konstruktiv-kritisch zu Wort. Weitere CIOs, die gerade nicht als Diskutanten oder Kritiker in der Pflicht waren, konnten die Szenerie beobachten, durften aber keine Statements abgeben. Moderatoren steuerten die Sitzung, protokollierten die Ergebnisse und sorgten dafür, dass sie allen Workshop-Teilnehmern wenig später ausgehändigt wurden.

2. Iterationsrunden

Die Synte-grations-Veranstaltung sah insgesamt zwei „Iterationsrunden“ vor, das heißt, alle Diskussionsrunden kamen jeweils zweimal zusammen. Ging es beim ersten Mal vor allem um das gemeinsame Erfassen und Ausformulieren des Problems, wurden in der zweiten Schleife

Stafford Beer – der Management-Kybernetiker

Die Idee der Synte-gration geht auf Professor Stafford Beer zurück, der sich schon im Zweiten Weltkrieg mit der Vernetzung von Spezialistenwissen auseinandergesetzt hat. In seinem 1994 erschienenen Buch „Beyond Dispute. The Invention of Team Syntegrity“ schlug Beer erstmals einen wissenschaftlich fundierten Weg vor, um verteiltes Wissen zu Lösungen zu integrieren. Die Lehren von Beer, der auch als Begründer der Management-Kybernetik bezeichnet wird, schlugen sich in der Systemorientierten Management-Lehre nieder, die an der Universität St. Gallen entwickelt wurde.



The CIO Beyond

1. Der CIO – ein Chief Innovation Officer?
2. Erst die Hausaufgaben, dann Innovation
3. IT in der Rolle als Change Agent
4. Im Prozess liegt die Chance

Mehr zum Thema

- www.computerwoche.de/
- 582611:** Die Rolle des CIO;
 - 583081:** Vom Budget zur Performance;
 - 583290:** Zwei Welten: IT und Business;
 - 583687:** Was CIOs um den Schlaf bringt;
 - 582612:** Synte-gration – das steckt hinter der Methode.

handfeste Lösungsvorschläge erarbeitet. Die reine Synte-grationslehre fordert eigentlich noch eine dritte Iterationsrunde, aus Zeitgründen musste darauf jedoch verzichtet werden. Zum Abschluss der Veranstaltung präsentierte jede Gruppe ihre Arbeitsergebnisse, die protokolliert und allen Teilnehmern ausgehändigt worden waren.

Die Synte-gration verlangt von allen Beteiligten Disziplin und viel Arbeit. Entweder waren sie als Diskutanten oder Kritiker zur direkten Teilnahme aufgefordert, oder sie konnten als Besucher verschaukeln, ehe sie in der nächsten Runde wieder aktiv wurden. Das führte dazu, dass alle CIOs an den meisten Arbeitsgruppen beteiligt waren und sämtliche Ergebnisse entweder direkt oder in Protokollform mitbekamen.

Im Gespräch mit der COMPUTERWOCHE hat Management-Guru Fredmund Malik die Details der Methode erklärt. Lesen Sie unter www.computerwoche.de/577452. ◆

