



FOTOS: JOACHIM WENDLER

# Wie die IT zum Change Agent wird

Die IT soll sich einmischen und Veränderungen anstoßen. Aber wie und wo genau hat sie die Chance, Innovationen ins Unternehmen zu tragen? Mit dieser Frage beschäftigt sich Teil 3 unserer Serie.

VON CW-REDAKTEUR HEINRICH VASKE

Das CIOs darin geschult sind, strukturiert zu denken, zeigte sich auf der Züricher Veranstaltung „CIO Agenda 2008“, auf der es um den Innovationsbeitrag der IT-Organisation im Unternehmen ging. Im Rahmen des Syntegrations-Workshops erstellte eine Arbeitsgruppe innerhalb kürzester Zeit eine Matrix, aus der hervorgeht, in welcher Rolle die IT im Unternehmen Veränderungen anstoßen kann.

Hinsichtlich der Unternehmensprozesse, so zeigte sich, hat sie bereits erheblichen Einfluss. Sie initiiert, moderiert, kommuniziert, hat Know-how und setzt um. Anders verhält es sich bei den Konzernstrukturen. Hier ist ihre Rolle in der Regel eher passiv. Sie ist als Scout und Initiator meist kaum gefragt, ebenso wenig als Gestalter und Treiber. Der IT fällt hier nur die Rolle des Moderators, Wissensträgers und Umsetzers zu, gelegentlich kommt sie auch als Trainer oder Coach

zum Zuge. Noch geringer ist der direkte Einfluss der IT-Organisation auf die Unternehmensprodukte: Hier werden die IT-Profis nur in einigen wenigen Branchen um Rat gefragt.

„Die IT wird oft zu spät einbezogen“, brachte Norbert-Karl Falck, Director Corporate IT & Quality Management bei der BASF IT Services in Ludwigshafen, stellvertretend für die Arbeitsgruppe das Kernproblem auf den Punkt. Das führe dazu, dass die IT häufig als Bedenkenträger und Verhinderer wahrgenommen werde. Falck referierte die Arbeitsergebnisse seines Teams und erklärte, was passieren muss, damit die IT als „Change Agent“ auftreten kann. Der erste Schritt sei es, die IT-Organisation sowie die Prozesse und Projekte professionell aufzustellen. „Wenn das nicht funktioniert, haben wir nach außen null Vertrauen und Glaubwürdigkeit.“ Im zweiten Schritt gehe es darum, Business-Know-how aufzubauen. Dann sei – Schritt drei – eine



Norbert-Karl Falck von BASF IT Services: „Die IT wird oft zu spät einbezogen.“

möglichst perfekte Kommunikation notwendig. Anstatt sich hierbei auf technische Details zu fokussieren, müsse sich die IT in die Lage versetzen, die Probleme der Anwender zu erkennen und zu verstehen. „Hierbei ist es von immenser Wichtigkeit, mit den Vertretern der entsprechenden Business Unit Probleme in deren Fachsprache zu besprechen, um dann gemeinsam ganzheitliche Lösungen für das jeweilige Business zu entwickeln“, so Falck.

## Pärchen bilden

Konkret empfahl das Team, Pärchen aus Mitarbeitern von IT und Fachbereichen zu bilden. Einige IT-Kollegen mit den entsprechenden Fähigkeiten und Interessen müssten mit dem Business dauerhaft Kontakt halten. Diese Leute könnten zeigen, dass sie die Parameter kennen, mit denen sich ein Business Case positiv beeinflussen lässt. Je nach Größe des Unternehmens sei es auch denkbar, in der IT eine Gruppe von Beschäftigten zu bilden und

diese zu „Agenten des Business“ zu machen. Sie dürften mit der Technik nichts zu tun haben.

In Sachen Kommunikation geht es ferner darum, technische Sachverhalte in die Sprache des Business zu übersetzen. Zwei Faktoren sind dabei wichtig: Die IT-Verantwortlichen müssen so kommunizieren, dass es der CEO und der oberste Führungskreis versteht. Dabei sei es sinnvoll, mit Bildern und Beispielen zu arbeiten. Des Weiteren muss sich die IT zutrauen, frühzeitig Einschätzungen abzugeben – selbst wenn diese nicht zu 100 Prozent genau sind. Dieses Risiko müsse eingegangen werden, wolle man nicht ständig als Verhinderer angesehen werden, mahnte das Team.

Hat die IT das nötige Business-

Know-how aufgebaut und die Kommunikation im Griff, muss sie sich in der Organisation positionieren. „Jetzt geht es um glasklare Gremienstrukturen und Governance-Regeln“, so Falck. CIOs müssten darauf bestehen, die Orientierung der Kollegen in den Fachbereichen hänge davon ab. Erst wenn der Vierklang Organisieren, Business-Know-how aufbauen, Kommunizieren und Positionieren bewältigt sei, so schloss das Team, werde die IT bereits in frühen, kreativen Phasen eingebunden. Dann könne sie auch Einfluss auf die Budgetplanung nehmen und sei im Entscheidungskreis fest verankert.

## Speed und Agilität

Früh eingebunden zu sein und nicht nur zu reagieren, sondern das Heft in die Hand zu nehmen, war auch das Thema einer weiteren Arbeitsgruppe, die sich mit „Speed und Agilität“ befasste. Kurt Servatius, Vorstand und Chief Operating Officer der Allianz Shared Infrastructure Services GmbH, stellte die entscheidenden Fragen: „Wie schaffen wir es, dem Business einen Schritt voraus zu sein? Wie können wir vorausschauend Lösungen anbieten?“ Die Ursachenforschung war schnell abgeschlossen:

## 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

Eine Reihe von „Showstoppern“ machen den IT-Bereichen das Leben schwer. Dazu zählen Aufbau und Pflege zu vieler Plattformen und Applikationen, eine komplexe Governance, hohe Security-Anforderungen, zu wenig Standards sowie IT-Anbieter, die immer wieder schaffen, die IT-Abteilungen zu beschäftigen – und nicht umgekehrt.

„Wir sind in Technologiefragen oft zu proprietären Lösungen gezwungen“, bekannte Servatius. „Wir fokussieren auf Sicherheits- und Compliance-Themen und

## 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:



laufen Gefahr, in der IT Preußen verwaltungstechnisch noch einmal zu durchleben. Wir lernen zu wenig aus den Erfahrungen anderer, reiferer Industrien.“ Single-Sign-on über Dutzende Applikationen hinweg sei die absolute Ausnahme, auch der Einsatz von Smartcards mit verschiedenen Funktionen sei ein „nur aufwändig zu lösendes Problem“.

Als zentrale Schwierigkeit wurde eine falsch verstandene Dienstleistungsmotivität ausgemacht: „Wir sind die Servants und lassen uns vom Business mit irgendwelchen Projekten beschäftigen“, sagte Heinz Kreuzberg, CIO der Messe München GmbH. Ziel müsse es sein, dass die IT unternehmerisch handle und zum Enabler und Partner des Business werde. Dazu müsse sie das Wuchern neuer Applikationslandschaften verhindern und näher ans Business rücken, um proaktiv agieren und Innovationen anbieten zu können. Karl Pomschar, CIO von Qimonda, ging noch einen Schritt weiter: „Wir müssen Systeme schaffen, die es den Anwendern ermöglichen, Prozesse selbst anzupassen und damit



**Heinz Kreuzberg,**  
CIO der Messe  
München GmbH:  
„Die IT muss das  
Wuchern neuer  
Applikationsland-  
schaften verhin-  
dern.“

schnell auf die Marktbedürfnisse reagieren zu können“, sagte der IT-Leiter, der dabei Service-orientierte Architekturen und Business-Process-Management-Lösungen im Auge hatte.

Konkret empfahl die Gruppe, zunächst die Innenkommunikation zu intensivieren. „Projekte dürfen uns nicht überraschend erwischen“, warnte Kreuzberg, der die Ergebnisse der Diskussion zusammenfasste. Die IT müsse Bescheid wissen, was das Business vorhat – und sie müsse auch über Schritte der Konkurrenz informiert sein. Gleichzeitig gelte es, die Abschottung der IT aufzulösen und durchlässiger zu werden. „Wir müssen das Gespräch mit den Fachbereichen suchen und ihnen besser erklären, warum wir was und mit welchen voraussichtlichen Auswirkungen in Angriff nehmen. Mitarbeiter in

die Business-Funktionen zu entsenden erhöht das Verständnis und lässt die Glaskugel in der IT funktionieren“, sagte der CIO.

Eine Kernbedingung ist ferner ein reibungsloses Anforderungs-Management: Projekte müssten mit Business Cases hinterlegt werden, die IT sollte die Infrastruktur- und Integrationskosten

realistisch belegen können. „Für Projekte muss gelten: Liefere nur, was du versprochen hast“, so Kreuzberg. Hilfreich könne ferner ein Methodenbaukasten sein, mit dem die IT Projekte angeht: „Das verhindert Diskussionen über die richtige Vorgehensweise.“

Wie wichtig es ist, auf Standards zu setzen, verdeutlichte

Thomas Weber, Director IT der E-Plus Mobilfunk GmbH in Düsseldorf: „Wir müssen dem Business sagen: Wenn ihr fünf Prozent an Komplexität herausnehmt, können wir um 50 Prozent schneller liefern.“ Der Kauf von schlüsselfertigen Lösungen gehört zu den Maßnahmen, die als taugliche Alternative angese-

hen wurden. Doch Allianz-Manager Servatius nannte die Bedingungen: „Wir müssen unsere Lieferanten dazu bringen, genau das zu liefern, was wir brauchen.“ Es sei denkbar, das Portfolio gemeinsam mit den Lieferanten zu entwickeln und beispielsweise in Form von On-Demand-Services zu beziehen. ◆

# COMPUTERWOCHE

23. Oktober, Frankfurt · 20. November, Hamburg · 4. Dezember, München

## POWERSEMINAR

Referent: Dr. Christoph Windheuser, sd&m AG, Geschäftsbereichsleiter

### SAP Enterprise SOA: Serviceorientierte Architekturen auch für SAP-Kunden?!

Die kompakten, ganztägigen COMPUTERWOCHE Powerseminare vermitteln alle technischen und strategischen Grundlagen, beleuchten die neuesten Trends kritisch und beantworten ausführlich Ihre Fragen. Jedes Seminar ist einzeln buchbar. Melden Sie sich jetzt online an, denn die Teilnahmeplätze sind begrenzt.

**SAP Enterprise SOA macht SAP-Anwendungen nicht nur agiler und flexibler, sondern ermöglicht auch eine kostengünstigere Individualisierung der SAP-Software.**

SAP, einer der Mitinitiatoren des Konzepts der Serviceorientierten Architekturen, hat in einem Kraftakt die SAP-Produkte modernisiert. Das bahnbrechende Ergebnis: SAP Enterprise SOA.

Das eintägige Kompakt-Seminar zeigt Ihnen, was Enterprise SOA für SAP-Kunden bedeutet, womit SAP-Kunden sich auskennen müssen und welche neuen Möglichkeiten sich ihnen bieten. Erfahren Sie, wie Sie durch eine Enterprise SOA die Flexibilität und Agilität Ihrer SAP-Anwendungen sowohl in fachlicher als auch in technischer Hinsicht erhöhen können.

So erzielen Sie zukünftig eine stärkere Individualisierung der SAP-Software und setzen spezifische Anforderungen kostengünstiger um.

**Die Tagesveranstaltung informiert über:**

- Grundlagen: Die Unterschiede zwischen SOA und Enterprise SOA
- Enterprise SOA – was bringt's? Unterschiedliche Ausgangslagen, Chancen und Nutzen, Wirtschaftlichkeitsüberlegungen
- Fachliche Aspekte: Enterprise Services definieren, gruppieren, finden, bewerten und ausliefern
- Technische Aspekte: Komponenten einer technischen Referenzarchitektur, Integrationsplattform SAP Net-Weaver®, Orchestrierungs- und Composition-Tools
- Organisatorische Aspekte: Vorgehen bei Einführung einer Enterprise SOA, Etablierung in der Organisation, Change-Management

**Die Tagesveranstaltung richtet sich an:**

IT-Verantwortliche, IT-Architekten, Führungskräfte und Projektleiter, Business-Analysten und Prozess-Verantwortliche in den Fachabteilungen

**Vorzugspreis für Anwender: 790,- zzgl. MwSt.**

**Teilnahmegebühr für Berater und IT-Hersteller: 1.290,- zzgl. MwSt.**

**Jetzt anmelden: [www.computerwoche.de/powerseminar-soa](http://www.computerwoche.de/powerseminar-soa); Telefon-Hotline: 089 - 360 86 879**

### Mehr zum Thema

[www.computerwoche.de/](http://www.computerwoche.de/)

**575972:** Manchmal fehlt die Risikobereitschaft (Teil 1);

**573869:** Innovation braucht ein solides Fundament (Teil 2);

**582612:** Syntegration – die Methode;

**577452:** Interview mit Management-Guru Fredmund Malik.

**agendazone:** Alle Beiträge zur CIO Agenda 2007 und 2008.