

Olaf Röper

Wie CIOs in die Erfolgsspur zurückfinden

Ein Kommentar zu den Zukunftsperspektiven einer traditionsreichen Rolle in Zeiten der Digitalen Transformation (*)

Anmerkung: Mit der Bezeichnung CIO sind alle IT - Verantwortlichen gemeint, die direkt an die erste Führungsebene eines Unternehmens berichten.

Dass die Digitale Transformation die Rolle der CIOs in den Unternehmen verändert, überrascht nicht.

Viele CIOs sind zu Recht beunruhigt: Obwohl die neuen Möglichkeiten überwiegend in IT-Kern-Bereichen wurzeln, werden CIOs oft nicht als die Enabler gesehen, diese Möglichkeiten im Geschäftsumfeld erfolgreich weiterzuentwickeln, stattdessen findet sich diese Aufgabe zunehmend in neuen Rollen und veränderten Organisationen, zum Teil gehen auch einige Verantwortlichkeiten des CIOs (z.B. im Rahmen der Softwareentwicklung) auf diese neuen Rollen über.

Nach diversen Erhebungen gab es Ende 2016 im deutschsprachigen Raum bereits etwa 180 sogenannte Chief Digital Officer (CDO). Nach Prognosen wird sich diese Zahl bis Ende 2017 verdoppeln. In einigen Branchen wurden auch Chief Data Officer installiert, auch hier stehen Daten und daraus generierte Informationen im Mittelpunkt.

Mehr noch: Diese CDOs haben offensichtlich einen direkteren Zugang zu den Entscheidungsträgern der Unternehmen als der CIO. Der alte Traum vieler IT-Verantwortlichen, wegen der unabwiesbaren Leistungsfähigkeit und Bedeutung der IT mit einem Geschäftsführungs- oder Vorstandsmandat belohnt zu werden, scheint heute weniger realistisch als jemals zuvor. Aus der selbst deklarierten Treiberrolle droht der Beobachterstatus zu werden.

Der CIO: Eine Rolle mit schlechter Zukunftsprognose ?

Natürlich ist die Ausprägung dieser neuen Organisationsformen branchenabhängig. Branchenübergreifend erwarten allerdings viele Berater, Anbieter und Führungskräfte die Früchte der neuen Möglichkeiten im Rahmen der Geschäftsprozess-Modellierung und -optimierung und in der Suche nach neuen Geschäftsmöglichkeiten eher mit den sonstigen Fachabteilungen und neuen Rollen als mit den klassischen IT Disziplinen realisieren zu können.

Manchmal wirkt es auch so, dass die Verortung bewusst nicht bei dem CIO erfolgt.

Diese fühlen sich demgegenüber sehr wohl in der Lage, Ihren Unternehmen Wegweisung in dem unübersichtlichen Dickicht der neuen technischen Möglichkeiten zu geben. Schließlich hat man schon so manchen Hype gemeistert. Waren IT und Innovation nicht Synonyme? IT ist doch unzweifelhaft ein inhärenter Bestandteil jedes Geschäftsmodelles. Warum traut man der IT bzw. dem CIO oftmals die jetzt anstehende Weiterentwicklung nicht mehr zu?

Viele CIOs haben die Themen der Digitalen Transformation auf ihrer Agenda, werden aber nicht gehört oder können sich nicht als Treiber und Lösungsanbieter präsentieren.

CIOs beklagen demzufolge eher, dass man ihnen keine Chancen gibt:

- Unzureichende Unterstützung bzw. mangelndes Verständnis des Top-Managements
- Budget-Restriktionen
- Personalbindung in legacy-Projekten
- Fehlende übergreifende Planung
- Mangel an geeigneten Mitarbeitern mit den erforderlichen Skills
- Das als Sperrschicht wahrgenommene mittleren Management lässt Ideen versanden

Ad hoc-Befragungen, die der Verfasser auf Veranstaltungen durchgeführt hat, zeigen auch nicht unerhebliche Vorbehalte der „gestandenen“ CIOs zu den neuen, agilen Methoden und Tools. Die Forderung nach Agilität und gleichzeitiger Stabilität, die vielzitierte 2-speed-IT, provozieren sofort Diskussionen über Risiken und Machbarkeit, Sicherheitsfragen bleiben allgegenwärtig und ungelöst.

Keines der genannten Argumente der CIOs ist wirklich neu. Die entsprechenden Diskussionen wurden in den letzten 20 Jahren immer geführt, besonders zu Zeiten, wenn neue technische Entwicklungen bestehende Organisationen und Rollen herausforderten.

Was ist in den IT-Organisationen falsch gelaufen?

Gelang es nicht auch in der Vergangenheit klug agierenden CIOs trotz Budgetrestriktionen und anfänglich fehlender Unterstützung sowie fehlender Ressourcen ihre Organisation erfolgreich in die Zukunft zu führen?

Die Neuschöpfung „CDO“ ist im Grunde das als Rolle manifestierte Bekenntnis eines Unternehmens sich auf diese neuen Möglichkeiten zu konzentrieren: eine Botschaft sowohl an den Wettbewerb als auch nach innen, die Innovationsfreudigkeit und Zukunftsfähigkeit signalisieren soll.

Der CIO schien wohl als Träger der Botschaft nicht geeignet, entweder aus Gründen der objektiv fehlenden Geschäftsnähe, des schlechten Images wegen (zu langsam, zu bürokratisch, zu wenig innovativ, zu fixiert auf technische Details,...) oder schlichtweg wegen des mangelnden Vertrauens des Top Managements in die persönlichen Fähigkeiten eines CIOs.

Ohne Informatik – Kompetenz wird es keine Lösungen mit nachhaltigem Wertbeitrag geben!

Es spricht alles dafür, mit frischem Mindset, erfrischendem Querdenken, neuen Methoden, unbelastet von den Fesseln der legacy-Systeme neue Ideen zu generieren und in Wettbewerbsdifferenzierung umzuwandeln.

Ob es in jedem Fall klug ist, dafür eine parallele Organisation aufzubauen und damit ein weiteres Silo zu riskieren, ist diskussionswürdig, soll an dieser Stelle allerdings nicht weiter besprochen werden.

Aus Sicht des Verfassers ist es allerdings zur Sicherung nachhaltigen Wertbeitrages grob fahrlässig, die IT-Organisationen nicht in vollem Umfang und methodisch einzubeziehen.

Warum?

Geschäftsmodelle ändern sich heute viel dynamischer als noch vor Jahrzehnten.

Je nach der ins Auge gefassten Ertragsmechanik sind Unternehmen bestrebt, sich zu verändern:

- Erweiterung der Wertschöpfungskette oder
- Fokussierung auf Angebote, die hohen Wettbewerbsvorteil bieten oder
- Personalisierung von Produkten durch zusätzliche Services oder
- Produktoptimierung / -standardisierung durch überragende Expertise.

Im Gegensatz zur Vergangenheit haben einmal getroffenen Entscheidungen für ein bestimmtes Modell eine deutlich kürzere Halbwertszeit. Die nächste Umorientierung ist bereits im Blickfeld.

Für das Backend (also die dem Kunden nicht sichtbaren Aktivitäten) ergeben sich daraus komplexe Herausforderungen:

- Beherrschung von Plattformen
- Integrale Lösungen über Wertschöpfungsketten
- Standardisierung, Effizienz, Stabilität
- Skalierbarkeit der IT-Mittel
- Heterogenität der Devices des Frontends
- Datenvernetzung und Synchronisation
- Einbindung agiler Lösungen in eine legacy-Umgebung
- Beherrschung zunehmend komplexer werdender Betriebsaufgaben

Die Anforderungen an die IT Expertise sind deutlich gewachsen. Insbesondere die Entwicklung einer zukunftsfähigen, besonders *flexiblen IT-Architektur* erfordert viel Phantasie, Erfahrung und starke Durchsetzungsfähigkeit. Integration wird zu einer Schlüsselaufgabe.

In der Regel findet die Digitale Transformation nicht in einem greenfield-Szenario statt. Vorhandene Prozesse, Systeme und Datenbestände sind zu berücksichtigen. Eingriffe setzen fundierte Kenntnisse voraus.

Auch agil erstellte Lösungen müssen zu Ende gedacht werden.

Kluge CIOs erkennen diese Chancen für ihre Organisation, identifizieren die erforderlichen Kompetenzen und setzen entsprechende Prioritäten.

CIOs werden zukünftig an entscheidender Stelle dafür sorgen, dass innovative Ideen nachhaltige Wertbeiträge generieren können.

Zurück in die Erfolgsspur!

Um Missverständnissen vorzubeugen: IT darf sich aufgrund des Vorwissens nicht dazu verstehen, innovative Lösungen bereits im Vorfeld in vorhandene, traditionelle Systemumgebungen zu pressen. Damit würden diese Lösungen ihres eigentlichen Wertes beraubt und auch nutzlos. IT darf sich auch nicht als Mahner, Bedenkenräger und Bremser verstehen.

Die Herausforderung besteht vielmehr darin, die neuen Lösungen ohne Abstriche in die bestehende Landschaft einzufügen.

Nur so kann eine z.B. kundenorientierte, innovative Lösung in das Backend integriert werden und nachhaltig einen Wertbeitrag für das gesamte Unternehmen generieren.

Es liegt auf der Hand, dass CIOs hierzu manche traditionelle Denkweise überwinden müssen. Dies sollte die Akzeptanz des CIO und der IT-Organisation in fachlichen Fragen sichern.

Ob der CIO allerdings zukünftig gleichberechtigt, auf Augenhöhe in gemeinsamen Zukunftsprojekten mit den weiteren, wichtigen Stakeholdern Wegweisung geben wird, hängt entscheidend davon ab, ob ihm die Weiterentwicklung einiger weiterer Kompetenzen gelingt.

Handlungsfeld Mindset

CIOs, die

- die Digitale Transformation ausschließlich als sinnfällige Fortsetzung der bereits erreichten Optimierungen mit erweitertem Werkzeugkasten ansehen, nabeln sich selbst von einer zukünftigen Mitwirkung bei der Evaluierung neuer Geschäftsmöglichkeiten ab. Die Selbstbeschränkung des eigenen Kompetenzrahmens wird in einem Unternehmen auch genauso wahrgenommen
- Agilität durch den Einsatz einzelner Tools nachweisen möchten ohne die grundlegenden Ideen verstanden, Arbeitsweisen angepasst und Mitarbeiter überzeugt zu haben, werden ihr „Auftragsvolumen“ zukünftig selbst drastisch beschränken. Die nicht-agile „Wasserfall-Welt“ wird an Bedeutung verlieren
- agile Methoden und Philosophien ausschließlich an den zweifellos notwendigen Themen Sicherheit und Stabilität beurteilen, sollten sich darüber im Klaren sein, dass diese starke Fokussierung die Ausbreitung der neuen Denk- und Handlungsweisen nicht aufzuhalten vermag. In der Folge wird dem CIO mangelnde Unterstützung, Verwalter- und Bremsermentalität vorgehalten werden. Erfolgreiche CIOs geben gerade in diesem schwierigen Umfeld verantwortliche Wegweisungen, Unterstützung und demonstrieren Lösungskompetenz.

Diese wenigen Beispiele zeigen, wie die Erfolge der Vergangenheit den Blick auf neue Herausforderungen trüben können.

Zukunftsorientierte CIOs nehmen diese Erkenntnis ernst und sich selbst Zeit, in die neuen Möglichkeiten und Philosophien einzudringen, die Folgerungen zu verstehen und auf das eigene Unternehmen zu projizieren.

Zeit nehmen! Nur CIOs mit ausgeprägtem Schwerpunkt- und Zeitmanagement werden diese Hürde überspringen können.

Rolle im Unternehmen verifizieren

- Jeder CIO sollte in der Lage sein, die aktuelle Erwartung der Unternehmensentscheider hinsichtlich seiner aktuellen und zukünftigen Rolle zur Unterstützung des Geschäftes klar zu beschreiben
- Durch kluge Vernetzung mit wichtigen Stakeholdern, Mitwirkung in nicht-IT fokussierten Kreisen und Projekten kann ein tiefergehendes Verständnis für das jeweilige Geschäftsmodell erworben werden. Rollenrelevante, strategische Veränderungen können so frühzeitig antizipiert oder sogar beeinflusst werden.
- Die klare Sicht auf die sich aus der jeweiligen Rolle ergebenden Ziele ist unter dem Aspekt der Passgenauigkeit der eigenen Persönlichkeit und der Motivation der IT-Organisation notwendig. Von dem Optimierer wird kein wesentlicher Beitrag zu neuen Geschäftsmodellen erwartet, der Entrepreneur ist wohl eher nicht der Stabilitätsfanatiker. Leider sind die Entscheidungsträger in Unternehmen erfahrungsgemäß auch heute noch oft unwillig oder überfordert, die Unternehmens-Strategie in einer Tiefe zu beschreiben, die eine Rollendefinition des CIO ermöglicht. Um so wichtiger sind die Netzwerkaktivitäten und die Vertrauen schaffenden Begleitmaßnahmen.

Freiräume schaffen

- Das unbedingtes Festhalten an Aufgaben, die von spezialisierten Partnern besser erledigt werden können, bedeutet Kompetenzen für Wichtiges zu verlieren und Freiräume für Neues nicht zu nutzen.
- Legacy-Projekte mit längerer Restlaufzeit sollten sehr kritisch daraufhin geprüft werden, ob die erwarteten Ergebnisse noch der ursprünglichen Zielsetzung entsprechen und/oder dann technisch bereits überholt sein werden.
- Freiräume zu schaffen heißt auch, Mitarbeiter an die neuen Herausforderungen heranführen zu können und die Zukunft der Organisation zu sichern.
- Kluges, risikoarmes Outsourcing ist heute Standard und kann die benötigten Freiräume schaffen
- Cloudlösungen bieten neue Funktionalitäten, die weite Bereiche der Digitalen Transformation erheblich unterstützen. Pragmatische Nutzung ist erfolgreicher als ängstliche Verweigerung.

Innovationsfähigkeit erreichen

Innovationsmanagement wird Kernkompetenz *aller* zukunftsfähigen Organisationen

- Persönlichen Innovationen Gehör und Kraft zu verschaffen, ist ein erster Schritt zur Verbesserung des internen Innovationsklimas.
- Querdenken fördern und diejenigen belohnen, die aus Misserfolgen und Fehlern lernen: diese Maßnahmen helfen ebenfalls.
- Innovation erfordert Führung, Vorbildfunktion und die Fähigkeit, Visionen zu kreieren und Aufbruchsstimmung zu erzeugen.
- Erfahrungen mit Methoden und Philosophien wie z.B. Design Thinking müssen erarbeitet werden,
- CIOs sollten jede Gelegenheit nutzen, Ideen herauszufordern und sich Impulse aus Gesprächen mit anderen Branchen holen. Vertraute, persönliche Netzwerke sind ein Mittel der Wahl.
- Erfahrungsgemäß ist die eigene Organisation unfähig, mit möglicherweise disruptiven Ideen erfolgreich umzugehen. Ein klarer, unvoreingenommener Blick von außen kann helfen, Ideen nach vorne zu bringen.

Der CIO möchte Wegweisung im Portfolio der technischen Innovationen geben, dazu muss er selbst in der Lage sein, Neuerungen zu identifizieren und zu bewerten. Neben den fachlichen Fähigkeiten und dem Verständnis der Geschäftsmodelle stellt dies hohe Anforderungen an die persönlichen Fähigkeiten hinsichtlich Methodik, Delegation und Teamfähigkeit.

Kommunikationsfähigkeit

„Mein Vorgesetzter versteht einfach zu wenig von IT“. Dieses einfache Statement zeigt sehr anschaulich die Problematik der Kommunikation in vielen Unternehmen zwischen CIO und dem Top-Management.

Die Botschaft entsteht beim Empfänger. Diese Erkenntnis ist wahrlich nicht neu, erstaunlicherweise findet sie häufig nicht die erforderliche Aufmerksamkeit und Umsetzung.

Erfolgreiche Kommunikation setzt voraus, dass Klarheit über die Motivation und Denkweise des Partners besteht. Die Motivation eines vorgesetzten CxOs dürfte nur in sehr seltenen Fällen darin bestehen, technische Zusammenhänge der IT zu verstehen.

Welche Geschäftsmöglichkeiten eine vorgeschlagene Maßnahme ermöglicht, welche Fortschritte z.B. bei der Prozesseffizienz erreicht werden können, Risikobegrenzung: Das sind die Themen, die einen CIO auf Augenhöhe bringen.

In den frühen Jahren der IT (damals noch „EDV“) mag es möglich gewesen sein, durch die Verwendung von komplizierten Fachbegriffen die Bedeutung der EDV als die Zukunftstechnologie schlechthin zu unterstreichen. Hilfreich war es auch seinerzeit nicht.

Heute gefallen sich manche CIOs (aber nicht nur diese) in der Aneinanderreihung oftmals stark erklärungsbedürftiger Abkürzungen und Begriffe. Dies erzeugt bei dem Empfänger der Botschaft vielleicht Aufmerksamkeit, ob es das notwendige Vertrauen zwischen den Gesprächspartnern fördert, ist eher unwahrscheinlich.

Zuhören ist eine gute Strategie, um etwas über die Motivation des Gegenüber zu erfahren.

Im Übrigen: Kommunikation kann man – auch mit externer Hilfe - trainieren.

Der „neue“ CIO

Nur auf den ersten Blick erscheint die Zukunftsperspektive der CIOs eher düster.

Die Digitale Transformation eröffnet eine Fülle neuer Geschäftsmöglichkeiten. Phantasie, neue Methoden, verändertes Denken und angepasste Entwicklungsprozesse sind einige der unverzichtbaren Komponenten zum Erfolg.

Nachhaltigkeit der Wertschöpfung erfordert zusätzlich gerade in Anbetracht der hohen Veränderungsdynamik zwingend ein Höchstmaß an Flexibilität der (IT-) Architekturen und exzellente Integrationsfähigkeit.

Dies ist zweifellos die Domäne der IT-Organisationen.

Die zukünftige Konzentration auf diese fachlichen Herausforderungen ist essentiell, wird jedoch nicht allein ausreichen, den CIO und seine Organisation wieder zurück in eine Treiberrolle zu bringen.

CIOs müssen sich wohl von manch traditioneller Denkweise befreien, die Passgenauigkeit der eigenen Persönlichkeit mit der erwarteten Rolle prüfen, sich Freiräume für Neues schaffen und Innovationsmanagement als Kernkompetenz begreifen.

Insbesondere kann ein verändertes Kommunikationsverhalten ein Schlüssel zur Verbesserung der eigenen Vertrauensstellung im Unternehmen sein.

CIOs, denen diese Anstrengungen gelingen, werden in der Erfolgsspur bleiben oder wieder dorthin zurückkehren.

Dieser „neue“ CIO ist als ein Garant für die Nachhaltigkeit der Ergebnisse der Digitalen Transformation nicht zu ersetzen.

(*) Dr.-Ing. Olaf Röper war mehr als 25 Jahre in der Verantwortung als CIO, zuletzt bei der thyssenkrupp Industrial Solutions AG, heute ist er als Berater für CXOs, Moderator und Speaker aktiv. Olaf Röper ist Partner der ACENT AG in Berlin und moderiert für CIONET Deutschland GmbH die CIO Peer Groups.

Kontakt: mail@OlafRoeper.de

www.OlafRoeper.com