

# In der GL sein oder nicht sein – das ist nicht die Frage

Für viele CIOs ist der Einsitz in der obersten Führungsetage eine Frage der Existenzberechtigung. Dabei sind die Organisationsstruktur sowie die Managementfähigkeiten des eigenen IT-Kaders für das Standing der IT im Unternehmen viel wichtiger, so die IT-Value-Studie von Boydak. *Thomas Brenzikofer*

Für Gartner ist der Fall klar. Um seiner Funktion und damit der strategischen Relevanz der IT gerecht werden zu können, gehört der CIO ins oberste Führungsgremium eines Unternehmens. Dies scheint auch die IT-Value-Studie von Boydak Management Consulting zu bestätigen. Bei den auf der Basis von über 60 Workshops ermittelten IT-Leader-Unternehmen sitzt der CIO tatsächlich in 50 Prozent der Fälle in der Geschäftsleitung. Bei den IT-Followern sind es dagegen nur etwas mehr als ein Viertel. Ein Ergebnis, das in den Augen von Studienautor Selçuk Boydak zwar aussagekräftig ist, aber noch lange nicht signifikant zu sein braucht: «Wichtiger als das, was auf der Visitenkarte steht, ist der tatsächlich gelebte Austausch zwischen Topmanagement und CIO. Dazu gehören ein guter Draht zum CEO und vor allem: kurze Entscheidungswege.»

## Zur Stabsstelle degradiert

Entscheidender als die Frage «Mitglied der GL oder nicht» für das Standing des CIOs innerhalb des Unternehmens ist die interne IT-Organisation selbst. Dies gilt insbesondere für dezentral geführte Unternehmen, in denen die einzelnen Geschäftsbereiche oder Länderniederlassungen eigene IT-Verantwortliche beschäftigen. Bei jedem zweiten Leader, aber nur bei jedem fünften Follower, rapportiert nämlich diese zweite IT-Führungsstufe direkt an den CIO.

Hier rät Boydak zu einer strafferen Führungsorganisation. Gelingt es nämlich dem CIO nicht, diese sogenannten «freien Künstler» in die Disziplin zu nehmen, degradiert er sich schnell zur reinen Stabsstelle ohne wirkliche Kompetenzen. In jedem Fall aber gilt es, im Rahmen der IT-Governance die Kompetenzen sauber zu regeln: Was wird zentral, was in den Geschäftsbereichen entschieden? So hat Boydak schon viele SAP-Rollouts erlebt, bei denen gerade diese Frage zuvor nicht geklärt wurde: «Da kann man mächtig Geld verlieren und letztlich muss eben der CIO den Kopf hinhalten.» Ebenfalls ein Problem bekommt der CIO, wenn er den Rotstift anzusetzen hat, was ja derzeit an der Tages-

ordnung ist. Streicht er nämlich Projekte und baut er Personal ab, ohne die Rechnung mit den IT-Verantwortlichen in den Divisionen oder Ländergesellschaften zu machen, werden sich diese nicht bei ihm, sondern bei den Geschäftsbereichsleitern beschweren. Und diese werden das Thema in der Geschäftsleitung eskalieren. Vor allem dann, wenn als strategisch eingestufte Lieblingsprojekte den Sparmassnahmen zum Opfer fallen.

## Rudelverhalten

Dass es allerdings mit der richtigen IT-Organisation noch nicht getan ist, zeigen die Ergebnisse der IT-Value-Studie zum Thema «Management und Führungsfähigkeiten». Während sich bei den IT-Leadern rund ein Drittel der IT-Mitarbeiter gemäss Pflichtenheft vor allem auf Führungsaufgaben konzentriert, ist dieses Mittelmanagement bei den Followern, wenn überhaupt als solches vorhanden, weitgehend von Fachleuten besetzt. Folgerichtig wird von knapp der Hälfte der Follower die fehlenden Führungsfähigkeiten unter den IT-Managern als grosses Manko im Skillset des Unternehmens ins Feld geführt. Die Leader hingegen kennen dieses Problem offensichtlich so gut wie gar nicht.

Darin zeigt sich auch das weitverbreitete Phänomen, dass sich die Mitarbeiter innerhalb von IT-Organisationen meist einzig über ihr Fachwissen profilieren. Chef wird, wer den anderen technisch etwas vormachen kann. Gemäss Boydak ist dieses Rudelverhalten bei der Besetzung von Führungsfunktionen auf Ebene Team- oder Gruppenleitung auch nicht weiter bedenklich. Problematisch wird es dagegen ab Führungsspannen mit Abteilungsstrukturen von 20 Mitarbeitern und mehr. Dann treten die Managementfähigkeiten und -erfahrungen nämlich gegenüber dem fachlichen Know-how eindeutig in den Vordergrund.

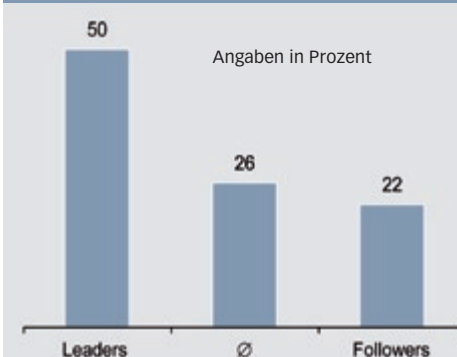
Dennoch darf ein CIO oder IT-Leiter sein Technologiewissen nicht vernachlässigen – allerdings weniger in Bezug auf sein Know-how. Dafür hat er ja seine Spezialisten. Was hingegen zählt, ist sein Know-what, denn als IT-Sachverständiger wird er vor dem oder im

CIO ist Teil des obersten Führungskreises



**Nicht der Titel auf der Visitenkarte entscheidet, sondern der direkte Draht zum Chef: Nur in jedem zweiten IT-Leader-Unternehmen sitzt der CIO auch in der Geschäftsleitung.**

Gibt es mehrere IT-Verantwortliche, berichten sie disziplinarisch an den CIO des Gesamtunternehmens



**Straffe Führung ist wichtig: Wenn die IT-Verantwortlichen in den Geschäftsbereichen nicht direkt dem CIO, sondern dem Abteilungsleiter berichten, kann es schnell zum Wildwuchs kommen.**

Grafiken: Internationale IT-Value-Studie 2008/2009, Boydak Management Consulting

obersten Führungsgremium immer Rede und Antwort stehen müssen. Interessanterweise unterscheiden sich IT-Leader und -Follower gerade in diesem Punkt kaum: Gut die Hälfte aller im Rahmen der IT-Value-Studie untersuchten Unternehmen ortet gerade bei den Beratungsfähigkeiten ein grosses Manko ihrer IT-Manager.