

STRATEGIE & MANAGEMENT

Als DHL, damals noch als Deutsche Post, 2001 die Ausrichtung und Strategie ihrer IT-Organisation auf den Prüfstand stellte, rieben sich die Verantwortlichen verwundert die Augen. „Die Mehrzahl der IT-Mitarbeiter hatte für den Transformationsprozess schlicht nicht die erforderliche Qualifikation“, erinnert sich Eberhard Schott. Der Professor für DV und Organisation an der Fachhochschule Aschaffenburg, hat das Projekt beratend begleitet.

IT wurde damals im Konzern erstmals als integraler Bestandteil in der Produktion von Logistik und somit als Wettbewerbsvorteil definiert. Insofern musste die IT-Organisation einen Paradigmenwechsel vom IT-Entwickler zum Service Provider ganzheitlicher Business-Lösungen vollziehen. „In Workshops mit den Mitarbeitern wurde jedoch schnell klar, dass sich der erste Entwurf des Selbstbilds nicht halten ließ. Die IT sah sich nicht als Dienstleister für die Fachbereiche, sondern als Bestandteil der IT-Nachfrageorganisation“, erzählt Schott.

Statt Softwareentwicklungs- oder Helpdesk-Knowhow sind Managementfähigkeiten nötig

Das heißt, IT-Nachfrage und Angebot sind seitdem strikt voneinander getrennt. Ein möglichst gut ausgelasteter Dienstleister-Pool aus internen und externen Kräften kümmert sich um die Supply-Seite. Diese wird aber erst aktiv, wenn die Demand-Seite ihr Okay gegeben hat. Deren Kernfunktion ist das Programmmanagement. Aus der Unternehmensstrategie heraus verwaltet und steuert sie die Nachfragen der dezentralen IT-Einheiten sowie des Zentralbereichs IT, die wiederum die Wünsche der Fachbereiche wiedergeben. Insofern sitzt die IT an der Schnittstelle zwischen den Fachbereichen und den Dienstleistern.

Schott: „Aus der Konzentration auf die Demand-Seite ergibt sich langfristig eine Reduktion der Fertigungstiefe. Das hat entscheidende Auswirkungen auf die benötigten Skills der Mitarbeiter.“ Statt Softwareentwicklungs- oder Helpdesk-Know-how sei-

IT-Governance erfordert ein verändertes Personalmanagement

Businessbezug muss erlernt sein

Der Ruf nach Ausrichtung der IT am Business verhallt in vielen Organisationen ungehört, weil Mitarbeitern in der DV wie auch in den Fachbereichen die notwendigen Skills fehlen. Ein Umdenken ist dringend notwendig, mahnen Experten auf der Fachtagung IT-Controlling an der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg.

en nun Managementfähigkeiten hinsichtlich IT-Lösungen und Kundenbedürfnissen gefragt: beispielsweise für Relationship Management, Projektmanagement, Anforderungs- oder auch Budgetmanagement. Das wenig überraschende DHL-Fazit lautete: Es besteht eine große Diskrepanz zwischen den vorhandenen und den benötigten Skills. Mit externen Kräften

will DHL diese Lücke nicht schließen, entsprechend große Anstrengungen werden auf die Entwicklung der Mitarbeiter gelegt.

„Die für die IT-Governance und das Business-Alignment notwendige Personalentwicklung ist für die meisten Organisationen bislang ein blinder Fleck“, kritisiert denn auch Michael Baur Schmid, Wissenschaftler

an der Universität Duisburg-Essen. „Ein Leitfaden dafür wäre sehr hilfreich.“ Dabei ist ihm klar, dass die individuelle Sicht einer Organisation und ihr Reifegrad letztlich über konkrete Handlungsempfehlungen entscheiden.

„Vor allem die kulturellen und sprachlichen Unterschiede zwischen der IT und den Fachbereichen gilt es

zu überwinden“, so Baur Schmid. Dabei dürfe man aber nicht alleine bei den IT-Experten ansetzen. Die Mitarbeiter in den Fachbereichen müssen sich vielmehr Wissen aneignen, um über DV-Belange befinden zu können. „Da sitzen vielfach Leute in Entscheidungsgremien, die vorher noch nie eine Entscheidung hinsichtlich Hard- und Softwaresystemen gefällt haben“, moniert der Experte ein allzu hemdsärmeliges Vorgehen in den Unternehmen.

Die Fachbereiche selbst müssen ihr IT-Wissen auf- und ausbauen

„Der Weg zum Alignment zwischen Business und IT ist durch ein intensives Change Management zu begleiten, bei dem auch die Fachbereiche ihr Verhalten ändern müssen“, bestätigt Professor Schott mit Erfahrungen aus dem DHL-Projekt. Das bedeute etwa, dass die ständigen Klagen über die Arbeit der IT der Vergangenheit angehören sollten. Schott: „Umgekehrt dürfen die IT-Experten nicht postwendend ihren traditionellen Konfrontations- durch einen Schmusekurs ersetzen.“

Die Weiterbildung von IT-Mitarbeitern habe laut Baur Schmid unbedingt die persönlichen Voraussetzungen des einzelnen zu berücksichtigen: „Wir hätten zum Beispiel nicht jeden Mitarbeiter auf eine ITIL-Foundations-Schulung schicken sollen, mancher hatte dieses Know-how schon“, kritisiert er das Vorgehen an der Uni Duisburg-Essen.

„Die IT-Mitarbeiter müssen letztlich ihr passives Rollenverständnis durch ein aktives ersetzen“, mahnt Baur Schmid. Dabei weiß er, dass dies in einem traditionellen Rechenzentrumsbetrieb durchaus auf Ressentiments stößt. Er fordert die IT-Verantwortlichen daher auf, die Kompetenzprofile der Mitarbeiter im Hinblick auf das Alignment zu schärfen. DHL hat im Laufe seines Projekts die Stellenprofile neu definiert, Baur Schmid: „Diese Maßnahme hilft sicher am Anfang, langfristig findet aber dadurch kein Umdenken statt.“



Foto: Imagepoint/Tympendahl

Im Hinblick auf das IT-Business-Alignment müssen DV-Chefs ihre Mitarbeiter und auch die in den Fachbereichen schulen.

sk