

STRATEGIE & MANAGEMENT

Bei strategisch agierenden IT-Managern laufen DV-Prozesse effizienter

CIOs ringen mit Doppelrolle als Treiber und Leistungserbringer

Nicht nur auf der technischen, auch auf der organisatorischen Ebene ist die Tendenz zur Zentralisierung zu beobachten. Starke CIOs sind stark gefragt. Ob die IT aber zentral oder dezentral organisiert wird, ist oft auch eine reine Machtfrage.



IT-Infrastrukturen müssen immer wieder an die veränderten Bedingungen des Business angepasst werden. Veränderungen in der Organisationsstruktur tragen dazu bei, dass ein Unternehmen maximalen Nutzen daraus zieht.

Die Suche nach Wegen für die IT, den Anwendern ihre Produkte und Dienstleistungen effizienter zur Verfügung zu stellen, beschäftigt Eberhard Schott. Der Professor für Datenverarbeitung, Marketing und Organisation an der FH Aachen/Sprach spricht in diesem Zusammenhang vom idealerweise serviceorientierten Organisation: „Sie schafft die Voraussetzungen dafür, dass die Bedürfnisse der Fachabteilung präzise formuliert, in einem gemeinsamen Kontext gebracht, priorisiert und konsolidiert werden.“ Er ist überzeugt: „Fragen der serviceorientierten Organisation weisen weit über die IT hinaus.“

Doppelrolle erzeugt Probleme im Unternehmen

Wenn der IT-Bereich als Serviceprovider agieren will, muss er in Schotts Augen zunächst die organisatorischen Strukturen dafür schaffen. „Der CIO als Treiber, der die Nachfrage bestimmt, die aus dem Unternehmen an die IT herangetragen wird, darf nicht gleichzeitig Chef der dienstleistenden Einheiten sein, die anschließend die Services für die Anwender erbringen.“ Sonst seien Konflikte programmiert. Denn ein CIO in dieser Doppelrolle sei eben auch stark seinen Mitarbeitern und dem Dienstleistungsbereich verpflichtet. Ein solcher CIO müsse darauf achten, dass sein Bereich gut dastehe und gut aussehe.

Laut Schott gibt es Unternehmen, die diese Problematik erkannt haben und an einer Trennung der beiden CIO-Rollen arbeiten, beispielsweise die Deutsche Post oder deren Paket-Tochter DHL. Hier gelte das Prinzip: Serviceverträge vor Hierarchien. „Dagegen sehen viele mittelständische Unternehmen das Problem überhaupt nicht“, sagt er.

Dieter Ahlemann, Mitglied der Geschäftsführung beim Strategieberater Booz & Company, glaubt dagegen, dass viele CIOs zwangsläufig in

diesem Spannungsfeld zwischen Treiber und Leistungserbringer bewegen müssen. „Diesen natürlichen Widerspruch muss ich als CIO ausgleichen können.“ In welcher Rolle sich der CIO gerade bewegen, könne sich auch mit der Zeit ändern und hänge zum Beispiel von der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens ab – ob Kosten oder Innovationen gefordert seien.

„Der CIO sollte ja auch als Business-Partner auftreten“, sagt Ahlemann.

Dabei helfe er dem Fachbereichsleiter, seinen Bereich zu reorganisieren – ist also mehr als ein Dienstleister oder Integrator? Booz & Company analysiert mit einem Online-Tool die Stärken und Schwächen der jeweiligen IT-Organisation. Dafür fragt das Unternehmen vier Felder der Organisationsentwicklung ab: Entscheidungsrechte, Motivationskultur, Informationsfluss und Organisationsstruktur.

Das Fazit: Es gibt einen klaren Zusammenhang zwischen der hierarchischen und der strukturellen Vernetzung des CIO einerseits und der Effizienz der gesamten IT-Organisation andererseits. Berichte der CIO nämlich direkt an die Unternehmensspitze und nehme somit eine strategische Position ein, funktionierten die Prozesse innerhalb der IT-Organisation offenbar deutlich besser.

„Laut unserer Untersuchung hängt der Faktor Entscheidungsrechte stark von der CIO-Persönlichkeit ab“, sagt Ahlemann, „also davon, wie schnell Entscheidungen fallen.“ Hier auch ob es wieder in Frage gestellt und wie gut sie delegiert werden.“ Die CIO-Persönlichkeit wirke sich auf die Unternehmenskultur und auch auf die Organisationsstruktur aus. „Bei den Faktoren Motivationskultur und Informationsfluss ist es eher umgekehrt – sie werden vor allem durch die gewählte Organisationsform bestimmt.“

In den vergangenen Jahren war die Zentralisierung das maßgebliche Paradigma in der IT. Organisatorisch

Zentralisierung der IT-Organisation in einem Unternehmen vorangesehen sei, lasse sich oft an der Position des Corporate CIO erkennen. „Wenn er mit seinen CIO-Kollegen aus den Geschäftsbereichen auf einer Ebene steht, hat die Zentralisierung noch nicht gegriffen“, so der Professor. Off liegt: diese organisatorische Partikularität schließt daraus, dass die Geschäftsbereiche das Geld verdienen und damit die Macht hätten. „Organisatorische Zentralisierung oder Dezentralisierung ist zum großen Teil eine reine Machtfrage.“

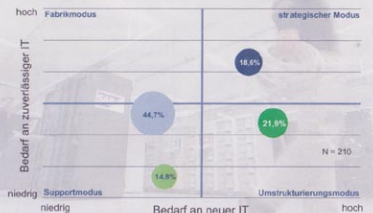
Konzerne vergeben oft Chancen auf eine bessere IT-Organisation

Allerdings gebe es eben auch viele Unternehmen, für die eine Organisationsform mit Corporate und Geschäftsbereichs-CIOs auf einer Ebene Sinn machten. Zum Beispiel bekommen manche Geschäftsbereiche bessere Konditionen beim Einkauf als die Zentrale. „Solche Fälle gibt es in der Praxis“, weiß Schott. „Trotzdem vergeben viele Konzerne die Chance auf eine bessere IT, weil sie ihren Corporate CIO nicht stark genug machen.“

Helmuth Schütz, Senior-Practitioner bei der Expertengruppe, sieht den CIO bei der Zentralisierung technisch und organisatorisch in einem Dilemma: „Se kann es bei produzierenden Unternehmen durchaus Sinn machen, wenn die Geschäftseinheiten die IT-Systeme selbst managen und betreiben sollte, dann an zehn Standorten alle die gleichen Dinge mit völlig unterschiedlichen Standards tun.“ Datenzentralisierung sei ja dank der heutigen Weiterkehrnisse kein Problem mehr. „Das Motto sollte also lauten: Standards setzen, getrennt zentralisieren, was von den Kollegen.“ Entscheidend sei letztlich, dass der CIO bei Business-getriebenen Umstrukturierungen von Anfang an mit im Boot sitzt. „Denn er verantwortet schließlich die Einhaltung der Service-Level Agreements.“ Michael Vogels/ab

Meist wird die IT als Commodity wahrgenommen

Strategische Bedeutung der Informationstechnologie für Unternehmen



Grafik: PPI, Foto: Wolfgang Scheibitz/SAP

Die Rolle der IT innerhalb eines jeden Unternehmens lässt sich mehr oder minder eindeutig vier Clustern zuordnen. Das zeigt eine Analyse des Instituts für Management- und Wirtschaftsforschung im Auftrag des IT-Dienstleisters PPI. Ergebnisse der Umfrage unter 210 deutschen Fach- und Führungskräften: Nur 19 Prozent der Firmen setzen IT strategisch ein, knapp 60 Prozent als reine Commodity-Produkte mit unterschiedlich hohen Anforderungen an deren Zuverlässigkeit. mvs

Bei jedem Ansatz handelt man sich auch Nachteile ein

Stärken und Schwächen von Organisationsmodellen für die IT

Kriterien	vertikal	horizontal	zentralisiert	verteilt	ausgelagert
Verantwortlichkeit	+	+	++	+	+++
Agilität	+	+	+	+	++
Compliance	+++	++	+++	+	++
Effizienz	++	+++	+	++	++
Flexibilität	+	+	++	+	++
Informationsfluss	++	+	+	++	+
Innovation	+	+	+	+	++
Steuerbarkeit	++	+	++	+	++
Gedächtnis der Organisation	+++	+	+++	+	++
Prozesse/Standards	++	++	++	+	++
Veränderungsrate	++	+	+	++	++
Anspruchsfähigkeit	+	+	+	++	++

Quelle: Robert Fraces Group

Für den IT-Betrieb gibt es verschiedene Organisationsmodelle: vertikale oder horizontale Strukturen, Zentralisierung, Dezentralisierung oder eine Mischung aus beiden. Inhouse oder ausgelagert oder als Shared Services. Das IT-Beratungsunternehmen Robert Fraces Group hat die Stärken und Schwächen der klar voneinander abgrenzbaren Modelle gegenübergestellt. Shared Services und gemischte: zentrale/Dezentrales Modell tauchen daher nicht auf. mvs