

Link: <https://www.computerwoche.de/a/die-bedeutung-des-internen-wissenstransfers-und-intensiver-zusammenarbeit-fuer-diesen-wandlungsprozess,3312915>

Das veränderte Aufgabenfeld des CIO und neue „digitale“ C-Level-Funktionen

Die Bedeutung des internen Wissenstransfers und intensiver Zusammenarbeit für diesen Wandlungsprozess

Datum: 21.09.2016
Autor(en): Jan van Vonno

In steigendem Maß setzen Unternehmen heute Strategien zur Digitalen Transformation um, denn die Bedeutung digitaler Technologien und Kompetenzen ist mittlerweile auch außerhalb der IT-Abteilung für viele Branchen unübersehbar.

Auch unter diesen Rahmenbedingungen müssen die CIOs die Kosten der IT niedrig halten und parallel für eine zuverlässige IT-Infrastruktur sorgen. Sie stehen dabei zusätzlich unter Druck: Denn viele Fachbereichsleiter und Führungskräfte nutzen und beziehen nun eigene Lösungen direkt aus der Cloud. Sie handeln dabei meist ohne Rücksprache mit dem CIO, weil sie möglichst rasch ihre geschäftlichen Probleme lösen möchten. Insofern hat der Übergang von geschäftlicher Kontinuität zu erhöhter geschäftlicher Agilität und Beschleunigung viele CIOs kalt erwischt. Nicht selten hinken sie bei der Einbindung neuer Business-Lösungen hinterher - anstatt diese selbst zu treiben.

Führende Unternehmen aller Branchen sind der Ansicht, dass sich hier mit der Schaffung eines Chief Digital Officers (CDO) Abhilfe schaffen ließe. In dessen Hand soll es liegen, den Wandel der strategischen Geschäftsausrichtung zu begleiten, der mit der Digitalen Transformation einhergeht. Dazu gehen einige Verantwortlichkeiten, Ressourcen und Aufgaben, die vorher beim CIO lagen, auf den CDO über. Das beginnt bei der Art und Weise, wie das Unternehmen digitale Medien nutzt, und mündet in der Entwicklung ganz neuer digitaler Produkte, Dienstleistungen und Customer-Engagement-Modelle. Erfahrene CDOs könnten sogar ganze "digitale" Geschäftsbereiche selbst leiten - mit wichtigen Umsatzzielen für das Unternehmen.

Zudem ist zu beobachten, dass sich in der Führungsebene der Unternehmen - dem C-Level - noch eine Reihe anderer "Chief Officer" etablieren, deren Aufgabenfeld sich mit dem des traditionellen CIO überlappt. So treten der Chief Data Officer (CDO), der Chief Marketing Officer (CMO) oder der Chief Technology Officer (CTO) in puncto IT-Innovation immer stärker in den Vordergrund - indem sie digitale Funktionen und Fähigkeiten zu Kernkompetenzen "ihres" Business erklären und diese so etwas außerhalb der IT positionieren.



A Chief Digital Officers Viewpoint
Foto: SAP

Herausforderungen

Die Herausforderung für die meisten CIOs besteht jedoch nicht zwangsläufig darin, im Reigen neuer C-Rollen ihre Relevanz zu beweisen. Vielmehr geht es darum zu verstehen, wie sich neue oder bereits existierende Rollen im Unternehmen weiterentwickeln werden. In diesen Prozess kann der CIO entweder selbst eingreifen (Aktivität, Handlung) und dabei helfen, diese Rollen zu gestalten und aufeinander abzustimmen. Oder er wartet ab, bis die Unternehmensführung diese Schritte übernimmt (Passivität, Reaktion) - und muss sich dann selbst den fremdbestimmten Maßnahmen anpassen. In den "IDC Worldwide IT Industry 2016 Predictions" sprechen wir von IDC daher folgende Empfehlung aus: Der CIO soll die Rolle eines Chief Digital Officer (CDO) (oder eines Chief Data Officer, CDA) schaffen und formen, dessen "Aufgabe darin liegt, eingehende und ausgehende Datenströme seines Unternehmens zu überwachen (wichtige Informationen herauszufiltern, im Unternehmen zu verbreiten und dabei zu unterstützen, diese in messbaren wirtschaftlichen Erfolg umzusetzen) und - wichtiger noch - diese im Rahmen festgelegter Corporate-Governance-Prozesse zu steuern". Für den Fall, dass ein anderer Chief Officer genau diese (Zusatz-)Rolle für sich einfordert - etwa der CMO - muss der CIO die Aufteilung der Aufgaben koordinieren und als Partner in technologischen Fragestellungen zur Verfügung stehen.

Aufgaben und Verantwortung

Nach Ansicht von IDC trägt der CIO bei der Digitalen Transformation des Teilaspekts "Knowledge and Collaboration" der Dimension "Information" eine doppelte Verantwortung. Zum einen muss er die Zusammenarbeit mit internen Stakeholdern aller Fachbereiche intensivieren und koordinieren - damit sich die notwendigen, internen Veränderungen (etwa die Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle und der damit verbundenen Produkte und Dienstleistungen) sicher umsetzen lassen. Zum anderen muss er Voraussagen treffen können, wie sich Veränderungen innerhalb und außerhalb der eigenen Branche auf das eigene Geschäft auswirken und so Businessinnovationen nötig machen oder befördern könnten. Um in diesem Spannungsfeld erfolgreich zu sein, sollte der CIO seinen Fokus verlagern - weg von der reinen Gestaltung von Geschäftsprozessen und einem "Service-Brokering" hin zu Partnerschaften sowie der Förderung von Innovationen und neuen digitalen Produkten und Dienstleistungen. IDC bezeichnet es als "Leadership in 3 Dimensions" (L3D), wenn der CIO in jede Phase der Digitalen Transformation seines Unternehmens maßgeblich mit eingebunden ist: vom Erkennen eines innovativen Ansatzes bis hin zur Umsetzung in Services oder Produkte, wobei seiner IT-Abteilung die Rolle zukommt, genau diesen Übergang sicher zu begleiten. Hierzu hat IDC ein L3D-Framework entwickelt, das dem CIO unter anderem empfiehlt, sich auf folgende Aufgaben zu konzentrieren:

- **"Innovate"**: Innovationen zu fördern, indem er Brücken zu Geschäftsentscheidern und den Fachbereichen schlägt und die bereichsübergreifende Zusammenarbeit stärkt - und aus deren "digitalen" Anforderungen an das Business Chancen und Möglichkeiten für sein Unternehmen ableitet. Ein gutes Beispiel für eine gelungene Zusammenarbeit von Partnern, Fachbereichen und der IT ist die Deutsche Bahn und ihr "Innovations-Labor" - besser bekannt als "d.lab".
- **"Integrate"**: Integration von neuen Technologien in die vorhandene IT-Landschaft zu ermöglichen und die bestehende IT-Infrastruktur entsprechend den Anforderungen der Digitalen Transformation zu erweitern oder zu wandeln. So hat sich beispielsweise der VW-Konzern dazu entschlossen, die OpenStack Private Cloud als globalen Standard zu etablieren, um agile Softwareinnovationen für die Unternehmens- und Kundenanwendungen voranzutreiben.
- **"Incorporate"**: neue Fähigkeiten in der IT-Abteilung zu etablieren und eine Kultur der Zusammenarbeit zu schaffen, um diese für ihre Aufgaben im Rahmen der Digitalen Transformation fit zu machen. Ganz in diesem Sinne hat eine führende europäische Fluglinie unlängst entschieden, den Aufgabenfokus des Chief Technology Officer (CTO) von einer bislang eher nach außen gerichteten, marktorientierten Sicht wieder verstärkt auf sein Infrastruktur-Team zu lenken. Das hilft der IT, gezielt neue Talente zu fördern, die das Unternehmen für seine Digitale Transformation braucht.

Fazit:

Der CIO bleibt treibende Kraft in seinem ureigenen Aufgabenfeld Informationstechnologie - auch wenn ihm sinnvolle neue "digitale" Rollen wie ein Chief Digital Officer (CDO), ein Chief Data Officer (CDA) oder ein Chief Technology Officer (CTO) an die Seite gestellt werden, um bei der Umsetzung und Orchestrierung der Digitalen Transformation zu unterstützen. Der CIO kann aus Sicht von IDC nur dann an den Rand gedrängt werden, wenn er sich weiterhin rein auf die operativen Abläufe seines Unternehmens beschränkt. Um seine richtungweisende Rolle im Unternehmen zu behalten und auszufüllen, muss er sich auch auf (permanente) Wandlungsprozesse und Innovationen konzentrieren - und diese fest in seiner Organisation und technischen Infrastruktur verankern.

In diesem Sinne empfiehlt IDC dem CIO, den Kontakt mit Ansprechpartnern aus dem Business zu suchen und mit diesen eng zusammenzuarbeiten (Collaboration). Nur so hat er seine Augen und Ohren genau dort, wo innovative Ideen entstehen (Knowledge), wo sie wachsen und Form annehmen und letztendlich umgesetzt werden müssen - wobei er auch direkt mitbekommt, welche Art IT-Unterstützung benötigt wird. Genau an diesem (Kondensations-)Punkt kann der CIO auch damit beginnen, seine eigene "digitale" Vision des Unternehmens zu entwickeln und diese der Führungsspitze vorzustellen. Meist dreht es sich in der ersten Phase darum, mit "Innovationsinseln" digitale Präzedenzfälle zu schaffen und zum Erfolg zu bringen. Um den Vorstand von solchen digitalen Pilotprojekten zu überzeugen, sollte der CIO am besten schon vorher genau deren Kosten ermitteln. Mithilfe des L3D-Frameworks von IDC können CIOs die operative Exzellenz der Geschäftsprozesse verbessern und für eine standardisierte, unternehmensweit einheitliche Vorgehensweise bei der Umsetzung der Digitalen Transformation sorgen.

Um den Reifegrad seines Unternehmens in Bezug auf die Digitale Transformation und mögliche Handlungsfelder besser abschätzen zu können, empfehlen wir CIOs den **IDC MaturityScape Reifegradcheck zur Digitalen Transformation**.¹

Links im Artikel:

¹ <http://w.idg.de/28Y4wb2>
