

Markus Bause, Geschäftsführer SERVIEW GmbH

## **Die Kultur der ständigen Veränderung – oder wie eine Organisationskultur das Überleben des CIO sichert**

„Kultur ist im weitesten Sinne alles, was der Mensch selbst gestaltend hervorbringt, im Unterschied zu der von ihm nicht geschaffenen und nicht veränderten Natur. Kulturleistungen sind alle formenden Umgestaltungen eines gegebenen Materials, wie in der Technik, der Bildenden Kunst, aber auch geistiger Gebilde wie etwa im Recht, in der Moral, der Religion, der Wirtschaft und der Wissenschaft.“

Das sagt Wikipedia zum Thema Kultur.

Ich möchte mit Ihnen heute Morgen über das Thema Organisationskultur sprechen. Denn es ist die Aufgabe der Führungsebenen, in ihren Organisationen die Kultur so zu gestalten, dass sie den Anforderungen von heute und Morgen gewachsen sind. Sie als die Menschen, die die IT führen, gestalten bewusst oder unbewusst diese Kultur jeden Tag.

Wir befinden uns hier in der IT. Die oberste Führungsebene ist der CIO. Also stellt sich für mich die Frage:

Welche Kultur muss ein CIO heute in seiner Organisation gestalten, um Morgen noch erfolgreich zu sein?

Um diese Frage zu beantworten, müssen wir uns die Rahmenbedingungen anschauen, in denen sich die IT heute bewegt.

Die Geschwindigkeit, in der IT-Organisationen Veränderungsprozesse erleben, ist seit den

späten 90er Jahren deutlich gestiegen. Merger, Acquisition, Fusionen, Ausgliederungen, Sourcing oder Kooperationen sind Beispiele für externe Einflüsse auf die IT von heute. Diese Geschäftsanforderungen produzieren einen konstanten Handlungsdruck auf die IT und damit auf den CIO. Einerseits müssen die CIOs diesem Veränderungsdruck mit der angemessenen hohen Geschwindigkeit Rechnung tragen, andererseits gilt es, Services mit hoher Stabilität und möglichst wenig Varianzen in der vereinbarten Qualität zu produzieren.

Die schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, in denen wir uns 2009 und 2010 bewegen, heizen diese Dynamik weiter an. Viele Organisationen hoffen, dass sich diese Dynamik wieder verlangsamen wird. Sie hoffen, dass nach dieser Finanzkrise wieder eine Phase der Stabilität und Ruhe folgt. Das wird nicht geschehen.

Wir befinden uns mit der IT nicht auf dem Weg von einem statischen Zustand in den nächsten. Die IT der Zukunft muss sich in einem Umfeld bewähren, das sich in einem ständigen Fluss an veränderten Rahmenbedingungen und Anforderungen befindet.

Der erfolgreiche CIO von Morgen ist eine treibende Kraft bei der Umsetzung von Veränderungen im Unternehmen. Gleichzeitig der Experte in der Kunst des Machbaren und ein Spezialist für das Risikomanagement.

Schnelle Time-to-Market-Zeiten für neue Services, effizientes Risikomanagement und eine transparente sowie messbare Wertschöpfung für das Business sind die Anforderungen an denen sich ein CIO mit seiner Organisation messen lassen muss.

Dem reifen CIOs sind diese Anforderungen durchaus bewusst. Ihm ist auch bewusst, dass sein zukünftiger Erfolg nicht mehr in der technischen Excellence liegt. Eine effiziente IT-Infrastruktur sowie eine an den Businessanforderungen ausgerichtete Applikationslandschaft sind kein Erfolgs- und Karriere-Garant. Sie sind die Basisqualität, mit der kein Applaus mehr zu ernten ist. Vielmehr im Bereich der organisatorischen Fähigkeiten liegt zukünftig das große Potential sich zu differenzieren. Eine Schlüsselrolle bei diesen Fähigkeiten kommt der Organi-

sation und der darin verankerten Kultur zu.

Was muss der CIO nun für Rahmenbedingungen schaffen, um eine Organisationskultur zu etablieren, die ständige Veränderungen nicht als Ausnahmezustand, sondern als Normal empfindet und bewältigt?

Wir erinnern uns. Eine Kultur ist keine fundamentale Naturgegebenheit in der Organisation. Die Kultur wird von der Führungsebene bewusst oder unbewusst jeden Tag gestaltet und beeinflusst.

Wie gestaltet der CIO nun aber so eine Kultur der ständigen Veränderung?

Die hohe organisatorische und technische Komplexität, die bereits beschriebene große Dynamik und der Handlungsdruck von außen, erfordern von den CIOs und allen Menschen in der IT einen Abschied von bisher gewohnten Modellen, Hierarchien, Linien und Methoden. Diese Paradigmen sind scheinbar unabänderbare, verinnerlichte Bilder, an die wir uns schon so sehr gewöhnt haben, dass wir sie daher auch oft nicht aufgeben wollen.

Ein derartiger Paradigmenwechsel in einer Organisation bedeutet einen kompletten Prozessmusterwechsel. Der erste, der diesen Wechsel vollziehen und ihn jeden Tag vorleben muss, ist der CIO selbst. Er muss seine Organisation in die neue Kultur führen.

Die Gefahr, dass CIOs unter dem beschriebenen Zeit- und Umsetzungsdruck den üblichen Top-Down-Ansätzen folgen, ist gerade heute besonders hoch. D.h. die Menschen in der Organisation werden bei den notwendigen Veränderungen nicht mitgenommen. Die Veränderung wird sozusagen befohlen. So ein Ansatz wird mit Sicherheit scheitern. Wirkliche Veränderungen können nur vorgelebt und nicht befohlen werden.

Studien zeigen, dass fast zwei Drittel aller Veränderungsprozesse mittelfristig nicht die erwarteten Ergebnisse liefern. Das kann sich künftig kein Unternehmen mehr leisten. Motivation, Empathie, Nachhaltigkeit: All die soften Faktoren, die erst belächelt und dann merkwürdig

beziehungs- und lustlos neben vermeintlich "klassische" Managertugenden gestellt wurden, sie rücken stärker in den Fokus. Modernes Management führt heute stärker über inhaltliche Ziele als durch Hierarchien. Nicht nur wissen, was zu tun ist, sondern auch, wie man es am besten vermittelt, ist eine neue Kernkompetenz des CIO.

Auf welche Typen von Managern treffen wir denn so in der IT von heute:

Der Karriere-Typ:

Am Job hat ihn schon immer das Drumherum am meisten interessiert. Champagner in der Business-Class, mehr PS für den Dienstwagen, schicke Hotels. Leider ist jetzt nicht die Zeit für hemmungslose Statusspiele. Und plötzlich zeigt sich, dass der Karriere-Typ gar nicht so viel draufhat, wie man immer dachte.

Der Technokrat:

Fachlich exzellent, macht er in der Krise einen guten Job: Klare technische Restrukturierungen, Kosten runter, Effizienz rauf. Nur die Mitarbeiter bindet er nicht ein, seine soliden Entscheidungen fällt er am liebsten allein. Er ist der Ingenieurstyp, der mit Cost Cutting und Umstrukturieren das „Weiter so“ in der Organisation am Laufen hält. „Bestandswahrung“ ist ein häufig verwendeter Begriff in seinem Umfeld. Er ist leider kein Innovator, sondern eher der Verwalter des Staus Quo. Der Technokrat ist der am weitesten verbreitete Managertypus in der IT.

Der Leader:

Kümmert sich mehr um die Zukunft als um die Wahrung des erreichten Status Quo. Er betrachtet seine IT aus der Perspektive des Kunden und damit aus der Perspektive der Wertschöpfung. Technologie spielt für seine Entscheidungen nur als Mittel zum Zweck eine Rolle. Er führt über Inhalte, durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit. Gleichzeitig schafft er es, seine Entscheidungen transparent zu kommunizieren und seine Leute zu motivieren.

Krisensituationen bejammert er nicht, sondern erlebt sie als Gelegenheit, um tatsächlich zu gestalten. Das ist der Typ von Manager, den es heute braucht. Leider ist dieser Typ in der

heutigen IT Welt selten anzutreffen. Das erklärt auch den Trend, dass CIO Stellen immer häufiger mit „nicht-ITlern“ besetzt werden.

Derzeit kann man die Unternehmen und damit die IT-Organisationen in zwei Gruppen aufteilen: Organisationen mit kurzfristigem Fokus auf Kostensenkung stellen die überwältigende Mehrheit, Motto: Augen zu und durch. Hier finden wir auch häufig den Managertyp „Technokrat“. Die andere Gruppe sind die Unternehmen, die die Krise als Gelegenheit zur Reflexion nutzen, um ihr Führungs- und Wertesystem an eine Zukunft anzupassen, die die Fähigkeiten zur schnellen Umsetzung von Veränderungen fordert.

Wie bringe ich aber nun meine ganze IT Organisation dazu mir, dem CIO, auf dem Weg in die neue Kultur zu folgen.

Die IT-Organisation braucht eine klare Struktur, die die Rahmenbedingungen bietet, den beschriebenen Herausforderungen gerecht zu werden.

Struktur bedingt Verhalten. Verhalten erzeugt Ergebnisse!

Nur mit einer klaren Struktur, die der IT eine Art Autobahn für die Umsetzung der notwendigen Veränderungen bereit stellt, ist die heute geforderte Kombination an Geschwindigkeit und Qualität erreichbar. Diese Autobahn stellt uns mit klaren methodische Leitschienen, Verfahren und Regeln die Rahmenbedingungen zur Verfügung, um die geforderten Umsetzungsdynamik zu ermöglichen.

Autobahnen sind die sichersten Straßen in Deutschland. Sie haben den geringsten Anteil an den Gesamtunfallzahlen. Trotz des hohen Verkehrsaufkommens und der hohen Geschwindigkeit ereignen sich nur knapp 7 % der Unfälle mit Personenschäden auf Autobahnen. Das Halten, Wenden, Rückwärtsfahren sowie das Auf- und Abfahren an nicht gekennzeichneten Stellen auf der Autobahn ist generell verboten. Alle fahren in die gleiche Richtung. Diese klaren Regeln, diese Strukturen machen diesen Verkehrsweg so schnell und gleichzeitig sicher. Der CIO braucht diese Autobahn für die Veränderung in seiner Organisation. Wir können uns

es nicht mehr leisten, bei jeder Veränderung Vorgehensweisen, Architekturen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten neu zu diskutieren. Wir können es uns nicht mehr leisten, Zeit und Geld durch dumme politische und egogetriebene Machtspielchen zwischen einzelnen Abteilungen zu verschwenden. Wir brauchen klare Strukturen, die den Weg von der Anforderungsdefinition, über die schnelle Umsetzung bis hin zum wertschöpfenden Betrieb klar regeln. Die IT muss so strukturiert sein, dass sie sich nur noch mit den fachlichen Inhalten der geforderten Veränderungen auseinandersetzt und nicht jedes Mal neu mit dem „wie setzte ich die Veränderung um?“.

Für die erfolgreiche Umsetzung solcher Strukturen sind einige grundsätzlichen Gegebenheiten zu beachten. Denn nur eine bei den Menschen der Organisation akzeptierte Struktur wird das Verhalten der Menschen in dem gewünschten Ausmaß beeinflussen und zu den geforderten Ergebnissen führen:

Die eingeführten Strukturen müssen auf vorhandene Verfahren und Systeme aufsetzen. Durch die Orientierung an bestehenden Prozessen wird eine schnellere Akzeptanz bei den Menschen in der Organisation für die neue Struktur erreicht werden.

Greifen Sie bei diesen Strukturen auf öffentliche Standards, Frameworks und Best Practices zurück. Der Aufwand das Rad neu zu erfinden, lohnt sich nicht und wird von niemandem honoriert.

Sorgen Sie bei den etablierten Strukturen, dass die Wiederverwendbarkeit sicher gestellt ist. Sie wollen ja gerade die Durchlaufgeschwindigkeit der Veränderungen erhöhen und nicht die Struktur bei jedem Wandel neu erfinden.

Diese Rahmenbedingungen lassen sich nur durch fachlich fundierte Konzepte im Bereich der Aufbau- und Ablauforganisation erreichen.

Ich möchte heute aber nicht weiter auf die fachlichen Konzepte eingehen. Wir haben uns in

dieser  $\frac{3}{4}$  Stunde das Ziel gesetzt, über die Kultur zu sprechen. Denn die größte Herausforderung wartet noch auf Sie. Sie müssen die Menschen in Ihrer Organisation dazu bewegen, den tatsächlichen Wandel zu vollführen. Sonst bleibt es nur bei schönen Konzepten.

Was sind nun die Bausteine, die dazu führen, dass Sie den tatsächlichen Wandel in Ihre Organisationskultur bekommen:

Der Anstoß des Handels oder Ihre Vision.

Versuchen Sie Ihre Organisation neu auszurichten, ohne ein klares Bild davon zu haben, wie die Zukunft aussehen wird, werden Sie in Ihrer Organisation nur Konfusion generieren. Die Menschen z.B. Ihrer 2. Führungsebene interpretieren Ihre Anstrengungen genau so, wie es Ihnen gerade in den Kram passt, und es wird sich nicht wirklich etwas verändern. Prompt haben Sie wieder die Ego-getriebenen Politikspielchen zwischen den Abteilungsleitern der 2. Führungsebene.

Etablieren Sie von Anfang an ein starkes und effektives Kommunikations- und Beziehungsmanagement. Machen Sie sich klar, wer die Stakeholder sind, inwieweit diese Betroffen sind und welchen Einfluss sie auf Ihr Vorhaben haben. Dialog schafft Wissen und Wissen schafft Akzeptanz. Kommunikation ist in jedem Veränderungsprozess elementar. Etablieren Sie in Ihrer Organisation Kommunikationsarenen und besetzen sie diese, um den Prozess des Mindsettings gezielt zu steuern. Spannen Sie die Meinungsbildner und grauen Eminenzen in Ihrer Organisation zur Verbreitung der Ziele der neuen Struktur mit ein. Eine definierte Kommunikationsstrategie dient nicht nur der Erreichung der kommunikativen Ziele, sondern im Wesentlichen der Verwirklichung Ihrer Vision von der Organisationskultur der ständigen Veränderung. Ein Veränderungsversuch ohne adäquate Kommunikation wird bei den Stakeholdern zu Ablehnung führen.

Sorgen Sie bei den betroffenen Menschen in Ihrer Organisation für die richtigen fachlichen und sozialen Fähigkeiten. Die Menschen müssen für ihre neuen Aufgaben richtig aufgestellt sein. Neue Aufgaben und Rahmenbedingungen sorgen bei den betroffenen Menschen für

Angst, wenn sie diesen Aufgaben fachlich und methodisch nicht gewachsen sind.

Stellen Sie die richtigen Ressourcen mit den richtigen Fähigkeiten zur Verfügung. Veränderungsversuche ohne die richtigen Ressourcen sorgt nur für hohe Frustration bei den beteiligten Parteien. Mit Ihrem Ressourceneinsatz beweisen Sie, ob Ihre Visionen wirklich umgesetzt werden sollen oder ob alles nur Lippenbekenntnisse waren.

Schaffen Sie Anreize für das richtige Verhalten und lassen Sie Verstöße gegen die etablierte Struktur nicht unsanktioniert!! Haben die Keyplayer in der Organisation keinen Grund Ihrer Vision zu folgen, wird der angestrebte Wandel nur sehr langsam bis gar nicht vollzogen werden. Bestrafen Sie bewusstes Fehlverhalten nicht, setzen Sie das klare Signal in Ihrer Organisation, dass Sie es mit der Umsetzung Ihrer Vision nicht ernst meinen.

Vergeben Sie klare Aufgaben und Kompetenzen. Stellen Sie klare Aktionspläne auf. Ungezielte Veränderung sorgt für Chaos.

Ich möchte die hier aufgezeigten Bausteine noch etwas prägnanter auf 3 wesentliche Grundbausteine zusammenfassen:

1. **Wollen:** Bereitschaft und Motivation für die Veränderung bei den Beteiligten schaffen
2. **Können:** Die Beteiligten durch Kompetenzaufbau in die Lage versetzen, die gewünschte Struktur und die damit bedingte Organisationskultur umzusetzen
3. **Handeln:** Die Beteiligten zur tatsächlichen Umsetzung begleiten und durch geeignete Maßnahmen Transparenz über Fortschritte, aber auch über die Tragfähigkeit der zugrundeliegenden Strukturen schaffen.

Sind Sie bereit?

Ist Ihre IT-Abteilung bereit, sich den beträchtlichen Veränderungen zu stellen, die in den nächsten drei Jahren auf Ihr Unternehmen zukommen werden?

Ist Ihre IT-Abteilung flexibel genug, um das beispiellose Tempo dieser Veränderungen zu unterstützen?

Wie werden Sie Ihrer Rolle als treibende Kraft für Veränderungen gerecht, während Sie gleichzeitig Ihren täglichen Aufgaben nachkommen?

Was tun Sie, damit Ihre Mitarbeiter die notwendigen Veränderungen bereitwillig akzeptieren?

Um dieser großen Herausforderung unserer Zeit nachhaltig gerecht zu werden, ist eine isolierte Kette von Maßnahmen wie z.B. die Etablierung einzelner Prozesse in bestimmten Fachbereichen der IT bei weitem nicht ausreichend. Der CIO muss seine IT als ein komplexes System verstehen und ein Managementsystem etablieren, das es ihm erlaubt, dieses System ganzheitlich zu steuern. Es braucht ganzheitlich orientierte Strukturen, die die Rahmenbedingungen für die ständigen Veränderungen festlegen.

Ich spreche von Kultivierung und Standardisierung der Fähigkeiten einer Organisation. Diese Fähigkeiten erlauben es, der Organisation und damit dem CIO, die ihm zur Verfügung stehenden Betriebsmittel optimal einzusetzen.

Sie brauchen also eine Struktur, die es Ihnen ermöglicht, das komplexe System IT technisch und organisatorisch zu steuern und den absoluten Willen diese Struktur ganzheitlich umzusetzen.

**Struktur bedingt Verhalten – Verhalten schafft Ergebnisse!**