

IT-Strategie

EDITORIAL 4

Management of Change – Eine existenzielle Kernkompetenz jeder IT-Organisation



Die Zeiten der reinen Kostenreduzierung sind vorbei. Für die CIOs reicht es heute nicht mehr aus, die Budgets zu drücken und die Abläufe zu beschleunigen. Die Unternehmensführung verlangt einen kontinuierlichen und meßbaren Mehrwert der Informationstechnologie für das Business.

Viele Jahre lang bestand die Aufgabe der Informationstechnologie

im Wesentlichen darin, die Geschäftsprozesse zu beschleunigen und ein möglichst hohes Maß an Automatisierung und Rationalisierung zu erreichen. Heute haben sich die Rahmenbedingungen für die IT-Organisationen grundlegend geändert. Märkte die ständig in Bewegung sind, Firmenfusionen und/oder die Ausgliederung von Unternehmensbereichen bedeuten für die IT eine ständige Veränderung der Rahmenbedingungen. Erfolgreiche Unternehmen sind die, die sich schnell an neue Märkte, veränderte Kunden- und Konkurrenzsituationen anpassen können, d.h. sich bietende Chancen umgehend zu nutzen wissen. Das bedeutet für die IT-Organisation, dass sie möglichst flexibel und anpassungsfähig für solche Situationen aufgestellt sein muss. In turbulenten Zeiten haben nur CIOs Erfolg, die bei der ständigen Erneuerung Ihrer IT-Organisation genauso effizient sind wie bei der Lieferung Ihrer IT-Dienstleistungen oder der Sicherstellung des operativen Betriebs.

IT-Organisationen müssen an ihrer Zukunft arbeiten und nicht die Vergangenheit verteidigen.

Ziel ist, eine IT-Organisation zu etablieren, die an ihrer Zukunft arbeitet und nicht die Vergangenheit verteidigt. Es bedarf einer Organisation, die Veränderungen in schnellen evolutionären Schritten vollzieht ohne dabei auf kritische Maßnahmen wie umfassende Reorganisationen oder personelle Rationalisierungen zurückzugreifen. In einer anpassungsfähigen IT-Organisation gibt es ein großes Maß an Aktivität aber keinen blinden Aktionismus. Solche Organisationen kultivieren den kontinuierlichen aber immer konstruktiven Konflikt zwischen der Ablauf- und der Aufbau-Organisation, der letztlich immer den Mehrwert für das Business zum Ziel hat. Um diese Art von Kultur in seiner Organisation zu etablieren, ist es enorm wichtig, eine Art von ständiger „kreativer Unruhe“ zu erzeugen. Veränderungsprobleme müssen von dem Betroffenen tatsächlich gesehen werden (Schaffung von Problembewusstsein). Dazu ist es nötig, das gefährliche Gefühl von Ruhe und Selbstzufriedenheit bei den Mitarbeitern zu stören. Vor allem in der Vergangenheit erfolgreiche Organisationen sind anfällig für dieses Phänomen und werden aus dieser vermeintlichen Sicherheit heraus von neuen Entwicklungen in ihrem Umfeld geradezu überrollt.

Verweigerung, rückwärts gerichtetes Denken und Arroganz dürfen in der IT-Organisation keinen Platz haben.

Der erste Schritt hin zu einer Kultur der ständigen aber positiven Veränderung besteht im Mindset aller Manager und eines jeden Mitarbeiters. Verweigerung, rückwärts gerichtetes Denken und Arroganz dürfen in der IT-Organisation keinen Platz haben. Der Wille zur ständigen Veränderung muss durch das IT-Management vorgelebt werden. Jeder Mitarbeiter und jeder Manager muss sich darüber klar sein, dass Veränderungen ständig passieren. Veränderungen müssen in der Organisation als Chancen empfunden werden und weniger als Risiko. Das ist eine Kultur, die aktiv durch das Management in die Reihen der Mitarbeiter getragen werden muss. Denn der Mensch liebt alles Neue, aber er hasst die Veränderung. Vor allem dann, wenn die Veränderung ihn persönlich betrifft.

Um in turbulenten Zeiten die häufig vorhandene Abwärtsspirale aus schlechter Stimmung und schlechten Nachrichten zu stoppen, müssen die Führungskräfte vor allem die Kommunikation innerhalb der IT-Organisation verbessern. Sie sollten den gegenseitigen Respekt propagieren und die Eigeninitiative der Mitarbeiter fördern. Wer Veränderungen in einer Organisation vorantreiben möchte, darf nicht selbst Teil des maroden Systems sein. Erfolgreiche Manager strahlen Authentizität aus und vertreten ein eigenes glaubhaftes Konzept, welches sie konsequent und offen verfolgen. Eine offene Kommunikation mit der Organisation gibt den Mitarbeitern erst die Möglichkeit, sich für den Erfolg der Organisation mit verantwortlich zu fühlen und entsprechend zu handeln.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Fähigkeit der Organisation, Ressourcen für neue Innovationen zur Verfügung zu stellen. Das heißt nicht, dass jede Idee finanziert werden muss. Es geht um die Fähigkeit, ein breites Spektrum an „Experimenten“ mit den erforderlichen Mengen an Knowhow und Zeit auszustatten. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Organisation nicht in alten Arbeitsweisen und Technologien stecken bleibt.

Im Beratungsgeschäft begegnet uns häufig die Situation, dass Innovationen – wie z.B. die Ausrichtung der IT-Prozesse an ein neues Framework – vom Management zwar als unbedingt notwendig eingestuft werden aber eine konsequente Umsetzung dieser Innovationen aufgrund von Zeitmangel und fehlenden freien Ressourcen nicht erfolgt. Somit sind solche für das Überleben der IT-Organisation existenzielle Aktivitäten von Anfang an zum Scheitern verurteilt.

Das IT Management muss stets eine Fülle neuer Wege parat haben, um veraltete Strategien ersetzen zu können.

Damit die IT-Organisation anpassungsfähig bleibt, muss das Management wach sein und ständig Alternativen entwickeln. Es muss stets eine Fülle neuer Wege parat haben, um veraltete Strategien ersetzen zu können. Zusätzlich ist die aktive Kommunikation zu den Stakeholdern und Kunden der IT-Organisation ein wesentlicher Erfolgsfaktor und eine Kernaufgabe des CIO. Häufig werden IT-Organisationen von aktuellen Entwicklungen im Unternehmen schlichtweg überrollt, da die Bindung an das Business fehlt.

Die Etablierung der IT als Ansprechpartner für das Business ist ein langwieriger Prozess. Hierbei müssen informelle Netzwerke sowie instrumentalisierte Institutionen – wie ein strukturiertes Service Level Management – etabliert und im Unternehmen verankert werden. Das Schreiben von Service Level Agreements führt noch nicht zur Integration der IT in das Business. Es ist lediglich ein wichtiger Schritt im Aufbau der Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen dem Business und der IT.

Weitere Veröffentlichungen:

Editorial 1: IT Strategie - Der unverzichtbare Schlüssel zur Wertschöpfung in der IT

Editorial 2: Ohne Sickerverluste zur IT-Strategieumsetzung

Editorial 3: ITIL V.3 – Innovation oder Aufguß

Informationen unter: www.itsmi.de und www.serview.de