

# Die neuen Spannungsfelder der IT-Führung

Fragen, welche die IT betreffen, rücken immer näher an den Strategieprozess, die Investitionsplanung, an die Fachbereiche heran. Das bringt Chancen und Risiken – und neue Führungserfordernisse im Spannungsfeld.

*Bernhard Jaksche*

Die zunehmende Bedeutung von Technologie im Wettbewerb macht die IT zu einem immer zentraleren Faktor in Unternehmen. Sie befindet sich in einem Spannungsfeld, das sowohl von internen als auch externen Ansprüchen gespeist wird und die herkömmlichen Strukturen und Führungsmodelle immer mehr und immer wieder herausfordert.

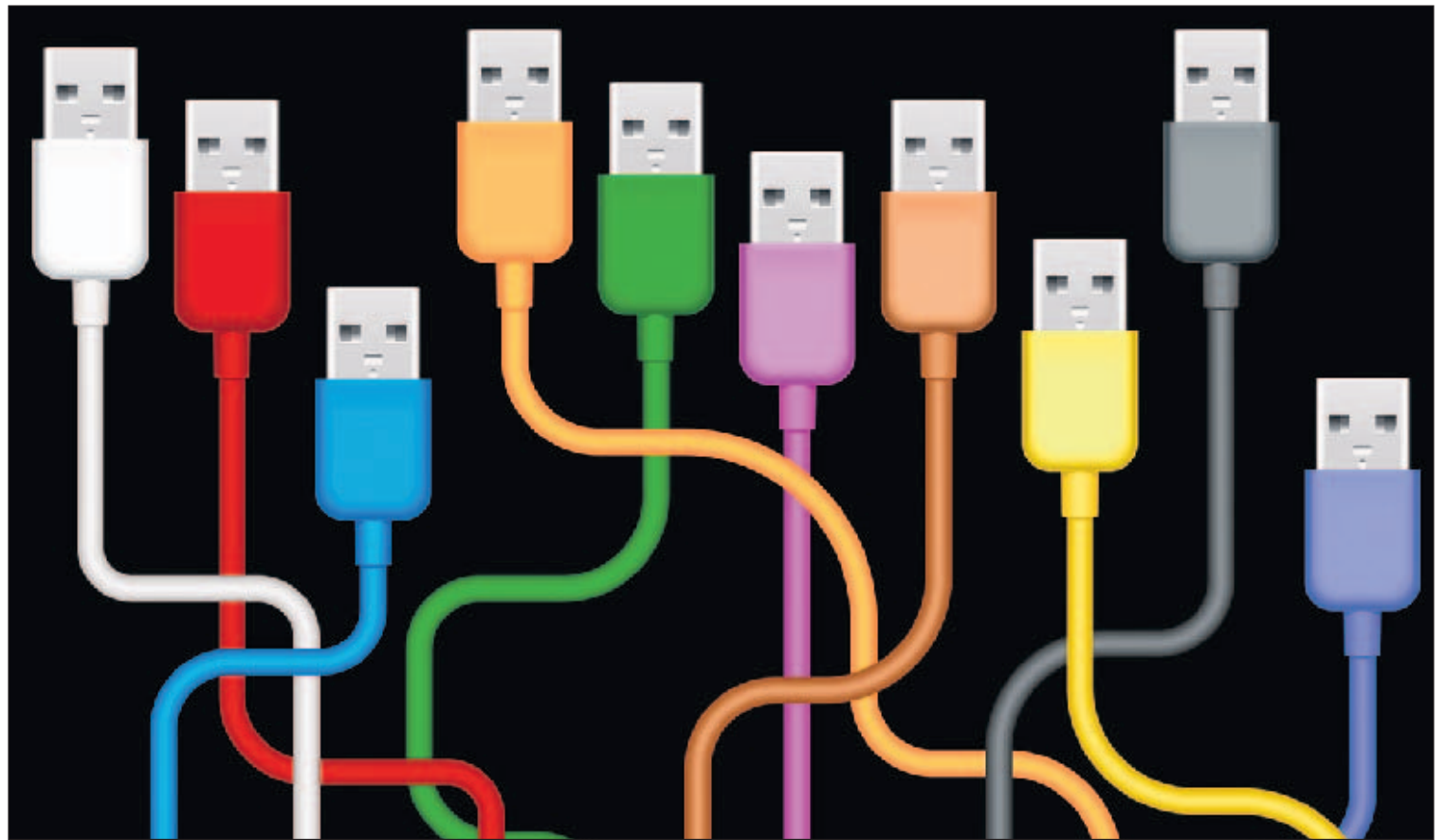
Viele Chief Information Officers (CIOs) haben sich schon längst auf den steinigen Weg von der klassischen IT Abteilung zum „Business Enabler“ begeben. Funktioniertere erstere sowohl budgetär als auch in Bezug auf ihren Output ähnlich einer Black Box, fungiert die IT am anderen Ende als integrierter, transparenter Teil des Geschäftsmodells.

Sie erhält damit zunehmend auch solche Aufgaben, die im Zusammenspiel mit bestehenden Kernkompetenzen oder geplanten neuen Fähigkeiten Wettbewerbsvorteile im Unternehmen erzeugen und langfristig absichern sollen.

Das erzeugt einerseits Druck, jene Aspekte des IT-Betriebs industrialisieren zu müssen, die repetitiven Dienstleistungscharakter haben und damit in Konkurrenz mit externen Anbietern geraten. Andererseits muss der Schulterschluss mit dem Business effektiver werden, um sich als wertschöpfender Partner im strategischen Entwicklungsprozess des Unternehmens zu qualifizieren. Fragen betreffend die IT rücken damit näher in den Strategieformulierungsprozess, in die Investitionsplanung und an die Fachbereiche heran.

Der Einsatz neuer Technologien wie Cloud Computing, Social Media und Mobile Computing mit unbestrittenen Vorteilen aber auch damit verbundenen neuen Risiken erhöht zusätzlich den Handlungsbedarf nach Überprüfung des IT Führungsmodells.

Die neuen Technologien machen die IT „föderativer“, das heißt die Zuständigkeiten können sich im Zuge ihrer Einführung im Unternehmen unbeabsichtigt verschie-



One Size fits All – dieses simple Rezept gibt's auch im effektiven IT-Führungskonzept nicht.

Foto: iStock

ben, falls hier kein bewusster Governanceprozess stattfindet. Es erhöht sich das Risiko von Sicherheitslücken und Heterogenität in der Bebauungslandschaft sowie im Servicekatalog.

In der Steuerung und Organisation einer modernen IT ergibt sich deshalb immer mehr die Frage, wer was wo in Sachen IT entscheidet und ob die bestehenden Regelungen im Sinne der Gesamtunternehmensstrategie fungieren, ob sie solcherart funktionieren.



„Föderativere IT“ verlangt neue Governance-Prozesse, Bernhard Jaksche.

Foto: Archiv

## Ein Spagat ist gefragt

Viele Unternehmen haben zum Beispiel in der Vergangenheit große Anstrengungen unternommen, um zu einem harmonisierten, globalen ERP System zu kommen, nur um diesen Standard durch unzureichende Governance im Change Management in kurzer

Zeit wieder zu verwässern. Sie waren in ihrem Führungsmodell noch nicht richtig aufgestellt, als sie ihre Projekte begannen.

Die Herausforderung liegt darin, den Regelungsbedarf lückenlos zu decken ohne dabei die IT Entscheidungen zu verlangsa-

men oder neue Lücken zu öffnen. Die richtige Aufteilung der Regelungen auf die „hart verdrahtete“ Führungsorganisation und das „weich programmierte“ IT-Governance Modell soll von Beginn an ein Optimum im internen Diskussions- und Abstimmungsbedarf erzielen und etwaige Restrukturierungen im Nachhinein ja doch vermeiden.

Die Gestaltung dieses optimalen Arbeitspunktes zwischen allen Stakeholdern im

Unternehmen benötigt oftmals eine neutrale Moderation aber vor allem auch Erfahrung aus unterschiedlichen Projekten mit unterschiedlichen Ausgangslagen. ‚One Size fits All‘ gibt es auch im effektiven IT-Führungskonzept nicht.

**BERNHARD JAKSCHE** ist Partner bei Dewey und Partner Strategy, Transformation und ICT Management Consultants. [www.dp-mc.de](http://www.dp-mc.de)