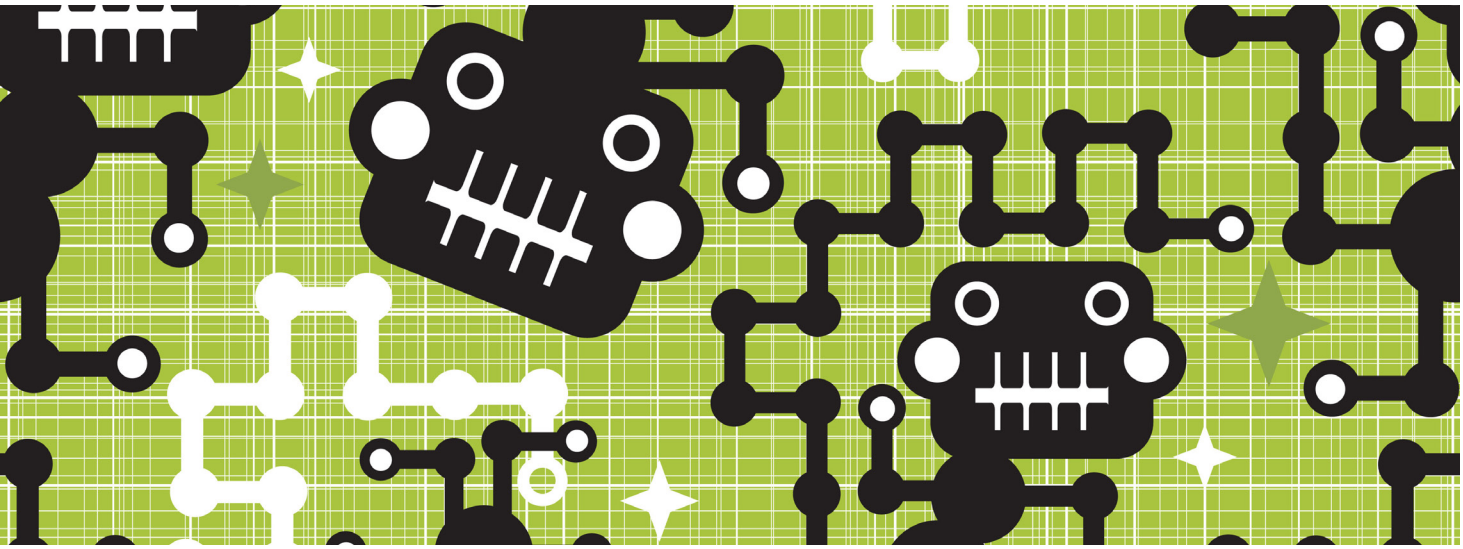


Die ersten 100 Tage als CIO

Artikelnummer: 2014003
Erscheinungsdatum: August-2014

Glückwünsche erreichen mich. Mitarbeiter, Kollegen, Lieferanten, alle gratulieren. Zudem die Kollegen, die sich über Jahre nicht gemeldet hatten. Plötzlich sind sie da und wünschen mir: „Alles Gute!“ Die Vorstandskollegen klopfen mir auf die Schulter. Ja, es hat dann doch geklappt. Ich bin zum neuen CIO ernannt worden. Die Spitze der IT. Oder meinen die Kollegen etwa die Spitze des Eisberges? Egal, jetzt habe ich es selbst in der Hand. Schließlich habe ich lange genug darauf hingearbeitet. Jetzt kann und muss ich die IT gestalten. Selbstverständlich im Team mit den Kollegen. Doch wie soll ich die erste Phase meiner Amtszeit gestalten? Welche konkreten Schwerpunkte sind zu setzen? Unbestritten ist mittlerweile: Der IT kommt im Zuge einer immer stärker vernetzten und hoch digitalisierten Welt eine immer größere Bedeutung zu. Auch bei uns im Unternehmen muss sich noch einiges tun. Und die IT wird einen großen Anteil daran haben, wie erfolgreich wir in Zukunft im Wettbewerb aufgestellt sind. Wie gestalte ich also die Rolle der IT im Unternehmen? Wie soll ich die ersten 100 Tage im neuen Job angehen?

Ich mache mir erst einmal einen schwarzen Kaffee, gebe Frau Weiß im Vorzimmer noch Bescheid, dass ich die nächsten 2 Stunden bitte nicht gestört werden wolle, da ein großes Thema vor mir liegt, und ziehe mich zurück.

Das große Thema heißt „Wie gestalte ich meine ersten 100 Tage“ und beginnt auf einem weißen Blatt Papier. Darauf skizziere ich zunächst meine mittelfristigen Ziele, also die der nächsten 1–3 Jahre. Ich möchte in den kommenden 1-3 Jahren noch in dieser Position sein, das steht für mich fest! Ich will meine neue Position, meine neue Rolle erfolgreich ausfüllen und die Umsetzung der von mir gesteckten Zielsetzungen persönlich miterleben. Mit meiner Planung muss ich daher den wichtigen Kollegen und Vorständen das Gefühl geben: Hier wurde die richtige Entscheidung getroffen! Mit der Entscheidung, mich zu benennen, lagen sie richtig, goldrichtig. Genau das sollen sie denken in den nächsten 1-3 Jahren, und wenn möglich darüber hinaus. Wenn ich das hinbekommen würde, das wäre doch die halbe Miete für eine weitere Amtszeit, oder? Aber was muss ich genau tun, damit es zu dieser Einschätzung kommt? In einer Befragung unter CEOs hat das MIT ermittelt, dass es zwei wichtige Eigenschaften gibt für einen CIO. Er muss erstens die IT im Griff haben, und er muss zweitens die Fähigkeit besitzen, Business Innovationen und Weiterentwicklungen zu verstehen und in IT Lösungen zu transformieren.

Klingt vernünftig. Ich übernehme also diese Zielsetzung für mich persönlich. Dies soll der Anspruch an mich selbst sein für die nächsten 2 Jahre. Ich werde alle meine Entscheidungen genau entlang dieser zwei Leitplanken ausrichten. Auf den zweiten Blick werde ich etwas unsicherer. Aber was heißt das genau, und was ist jetzt zu tun, um dies zu erreichen? Da kommt mir Theodor Fontane zu Hilfe. Er sagt, „Talente gibt es viele, jedoch im Fleiß und im Charakter liegen die Unterschiede“. Ich ergänze meine Zielsetzung also um Fleiß (oder Arbeitssamkeit) und Charakter, den ich wiederum in Gerechtigkeit und Fairness wandle.

Als Frau Weiß mir die zweite Tasse Kaffee in mein Büro reicht, fühle ich mich schon besser. Was soll passieren? Ich gebe mein bestes im Team. Ich hänge mich rein, um die IT 100% im Griff zu haben, ich gehe nochmal ins Business und feile an sehr guten Lösungen, um unser Geschäft optimal zu unterstützen. Alle sollen auch sehen, wie wichtig mir das ist, wie ich mich dafür engagiere und auch bei schwierigen Entscheidungen fair und gerecht bleibe.

Ergänzend habe ich mich dafür entschieden, relativ wenig dem Zufall zu überlassen in den ersten 100 Tagen. Schließlich trage ich jetzt die Verantwortung und zwar zu 100%. Und ‚im Griff haben’ bedeutet glaube ich auch Überraschungen, wenn möglich, nicht zuzulassen.

Die ersten 100 Tage unterteile ich für mich in 3 Themenblöcke.

1. Verstehen (20 Tage)

- Business Status-Quo, Betriebsmodelle, Neue Business/Markttrends, Meinung des Business zur IT
- Aufstellen eines Operating Models
- IT SWOT (Stärken-Schwächenanalyse) und Organisation, IT Trends für die Industrie

2. Bestandsaufnahme IT (60 Tage)

- Genaue und strukturierte Analyse der Funktionen und Leistungsfähigkeit der IT
- IT Findings und GAP Analyse

3. Weiterentwicklung / Transformation (20 Tage)

- Verifikation der Maßnahmen (Chancen + Risiken), Priorisierung
- Budgetplanung
- Interne Abstimmungen
- Transformationsplan IT
- Umsetzung von Quick Wins

Verstehen

Das Geschäft aktuell und in den zukünftigen Trends zu verstehen, die IT zu verstehen und im Anschluss die richtigen Ableitungen treffen, das klingt gar nicht so schwer. Im Einzelnen ist es aber äußerst schwierig, die Planungen der Geschäftsbereiche und Verantwortlichen in konkrete IT Projekte zu überführen. Wer kennt es nicht: Das Business ist sich sicher zu wissen was es genau

benötigt, wenn es aber in die Ausgestaltung der IT Systeme und Anwendungen kommt, wenn also hart verdrahtet und programmiert werden muss, kippen die Prämissen und die Mitarbeit der Kollegen schwindet.

Um den Status Quo auf Business-Seite genauer zu verstehen, entscheide ich mich für einen Besuchsplan in den wichtigen Geschäftsbereichen, begleitet durch eine kleine Befragung. Was erwarten die Kollegen von einer IT, und an welchen Punkten erwarten sie konkrete Verbesserungen unserer IT.

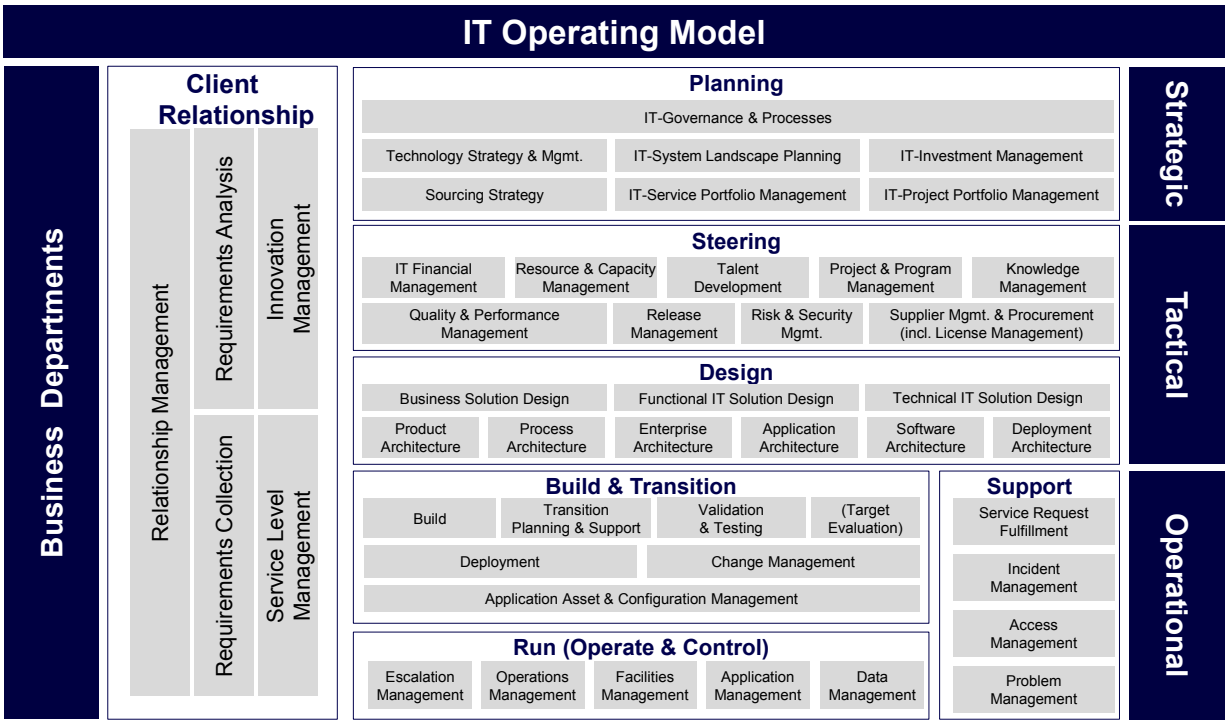
Ähnliches mache ich in meiner IT Organisation. Als Strukturierungshilfe entwerfe ich eine Skizze eines Operating Models auf eines der weißen Blätter. Alle Bereiche der IT im Überblick, zudem die wichtigen Schnittstellen. Ich weiß ich weiß, viel zu rudimentär. Aber diese Perspektive brauche ich jetzt eben auch. Zudem muss es für nicht IT'ler vermittelbar bleiben was wir hier tun.

Die Rückmeldung aus dem Business, meine Erkenntnisse durch vor Ort Besuche sowie die kurze IT Analyse münden in einer SWOT für meinen Bereich. Top Level. Aber erst einmal ein guter Startpunkt und hinterlegt mit Argumenten und Erfahrungen aus dem Business. Meine Operating Model-Skizze habe ich inzwischen um erste IT Findings erweitert und „Brandherde" sowie „Entwicklungsbereiche" markiert.

Bestandsaufnahme IT

So, wie ein Unternehmen eine Eröffnungsbilanz erstellt, möchte ich aus meiner neuen Rolle heraus verstehen, über welche Gegenstände, Produktionsfaktoren und IT Anlagegüter wir für unsere tägliche Arbeit verfügen. Ich möchte mir rasch einen Überblick verschaffen zu Potentialen und Risiken in unserem Portfolio. Letzteres ist für die Ableitung von Sofortmaßnahmen entscheidend. Im Griff haben bedeutet schließlich auch handeln. Ich möchte in den ersten 100 Tagen nicht zum Gejagten werden und meine Zeit in Eskalationsschleifen zu operativen Vorfällen verbringen. Mein Status als unbelasteter Betrachter ermöglicht einen ungeschminkten Blick auf das Vorhandene zu werfen. Wie kann es sein, dass das Business die angeblich mangelnde Flexibilität und Qualität, sowie die Langsamkeit und Kostenhöhe der IT in ihren Rückmeldungen beklagt, bei allen meinen Bereichsleitern alle zentralen Zielerreichungs-Kenngrößen/KPIs aber auf grün liegen? Wir dürfen uns als IT nicht abkapseln, wir sind Teil des gesamten Teams. Die Bestandsaufnahme muss Schönfärberei verhindern. Grundlage für die strukturierte Erfassung bildet wiederum meine Operating Model-Skizze. In einem formalisierten Erhebungsprozess wird eine Art Inventur in den einzelnen Bereichen des Operating Models

Abbildung 1: Skizze Operating Model



durchgeführt. So lässt sich am besten das wahre Ausmaß der Herausforderungen erkennen und es ermöglicht mir die richtigen operativen wie strategischen Handlungsschwerpunkte für meine Mittelfrist-Planung in den nächsten 1-3 Jahre zu setzen.
Gleichzeitig lerne ich mit der Bestandsaufnahme, wie leistungsfähig bzw. lieferfähig unsere IT-Organisation bereits ist. Das Ergebnis der Bestandsaufnahme verwende ich als Aufsetzpunkt, gegen den ich meine Arbeit der nächsten Jahre spiegeln kann. Dies ist der Referenzpunkt. Ab diesem Zeitpunkt hat der Steuermann gewechselt. Eine Erfolgsmessung und -kontrolle ist dadurch jederzeit objektiv möglich und auch nach außen darstellbar.
Auf folgende Gegenstände und Funktionsbereiche richte ich besonderes Augenmerk:

- Aufbau- und Ablauf-Organisation ihrer IT
- IT-Budget
- Projektportfolio, die Gesamtheit unserer laufenden und geplanten Projekte
- Applikationsportfolio, die Gesamtheit unserer IT-Systeme (intern wie extern)
- Dienstleister, die Gesamtheit zuliefernder Unternehmen
- Personal, insbesondere Qualifikation, Potential, Leadership
- Fachbereiche, hier insbesondere die Zusammenarbeit und die Schnittstellen

Ich sammle alle Ergebnisse in meiner „Findings-Liste." Ein Balanceakt ist mit Sicherheit die Abwägung zwischen Breite und Tiefe. Ich habe mir daher zum Ziel gesetzt, mich nicht an einem oder zwei Themen festzubeißen. Mir ist bewusst, dass in einzelnen Themen eine grundsätzliche Analyse und Lösungsfindung länger dauern wird als 100 Tage. Trotzdem soll die Bestandsaufnahme so lückenlos und aussagekräftig wie möglich sein.
Zudem leite ich aus der Bestandsaufnahme (meine „IT-Findings-Liste") und aus dem erkannten Optimierungspotential kurz-, mittel- bis langfristig wirkende Professionalisierungsmaßnahmen ab. Ein detaillierter Transformationsplan wird als Ergebnis der ersten 100 Tage erarbeitet.

Weiterentwicklung / Transformation

Die Ergebnisse meiner ersten 100 Tage als CIO, also die Ergebnisse der Bestandsaufnahme und der daraus abgeleitete Transformationsplan, stellen die Handlungsschwerpunkte für die Mittelfrist-Planung der nächsten 1 – 3 Jahre dar. Der Transformationsplan beinhaltet folgende Komponenten:

1. Neue Optimierungsinitiativen (aus Bestandsaufnahme)
2. Laufende oder geplante Projekte/Initiativen (in Bestandsaufnahme positiv gekennzeichnet, mit oder ohne Änderungen)
3. Ongoing Support

Die einzelnen Initiativen werden durch eine Priorisierung zusätzlich differenziert:

Muss-Initiativen (absolut notwendig)
Die Durchführung der Initiative ist – auch zu dem geplanten Zeitpunkt – absolut zwingend, anderenfalls können wir beispielsweise die Verfügbarkeit von Systemen nicht gewährleisten und unserem Unternehmen droht ein erheblicher Schaden (z.B. Erhaltung bestehender geschäftlicher oder betrieblicher Funktionalitäten, Erfüllung gesetzlicher oder konzernweiter Vorgaben)

Soll-Initiative (hohe Priorität)
Die Durchführung der Initiative ist notwendig. Die Initiative führt zu einer Wertsteigerung im Unternehmen (funktional, qualitativ, Kostenreduzierung) und kann mit einer Kosten-Nutzen Bewertung einfach belegt werden.

Kann-Initiative (mittlere Priorität)
Kann-Initiativen sind Initiativen, bei denen wir derzeit keine Dringlichkeit zur Durchführung sehen bzw. der Nutzen (noch) nicht identifiziert ist. Die Initiativen können Grundlagen oder Voraussetzungen für Folgeaktivitäten schaffen.

Die priorisierten Initiativen meines Transformationsplans gilt es nun intern abzustimmen und mit dem entsprechenden Budget zu hinterlegen.

Ja, mit diesem Vorgehen fühle ich mich gut gerüstet. So werde ich meine neue Aufgabe angehen. Darüber hinaus nehme ich mir vor, die Liste mit den 5 größten Fallstricken zu Herzen zu nehmen. Diese Liste hat mir ein guter Freund mit gegeben, der vor 2 Jahren in einer ähnlichen Situation war. In jedes Fettnäpfchen muss ich nicht treten.

Die 5 größten Fallstricke in den ersten 100 Tagen

1. „In meinem alten Unternehmen/Bereich haben wir das immer so gemacht" – klingt charmant, kommt aber bei den Kollegen nicht gut an. Heißt so viel wie: „Bislang habt ihr euch angestrengt, ihr habt's aber nicht drauf."
2. „Lasst uns klotzen und nicht kleckern" – nicht vom Start weg zum großen Hallalli blasen, sondern mit Besonnenheit, Sachverstand und das Team einbindend die Lage analysieren.
3. „Ich freue mich auf die Zusammenarbeit mit allen. Jeder hat eine faire Chance" – Blödsinn! Inhaltliche Pfeifen sowie Team-Mitglieder ohne persönlichen Fit bitte sofort neuen Aufgaben zuführen.
4. „Die Organisation wird sich wie folgt ändern (z.B. nach 2 Wochen)" - Gerade in der Anfangszeit wird jede Aussage auf die Goldwaage gelegt. Keine Schnellschüsse.
5. „Die ersten 100 Tage werde ich darauf verwenden alle kennenzulernen" – was soll diese Weicheierei? Keine Schnellschüsse ist nicht gleichzusetzen mit keine Entscheidungen treffen. Im Gegenteil, eine fundierte Bestandsaufnahme, erste auch harte Entscheidungen sowie eine erste Neuausrichtung können Hand in Hand gehen.

MOONROC ist eine führende Managementberatung. Strategischer Weitblick, Ergebnisorientierung und unternehmerische Umsetzbarkeit sind unsere Leitlinien. Wir verstehen uns als ganzheitlich denkender Partner für Unternehmer und Management. Unsere Berater kennzeichnet ihr führendes fachliches Knowhow, langjährige operative Berufserfahrung und die Fähigkeit, innovative Strategien entwickeln und umsetzen zu können.

MOONROC
ADVISORY PARTNERS

MOONROC Advisory Partners GmbH
Ludwigstrasse 8
D-80539 München

E-Mail: company(at)moonroc.de
Internet: www.moonroc.de