

# Was der CIO von morgen können muss

Es fehlt an einer guten Ausbildung zum CIO und an einer klaren Definition des Berufsbildes.  
Die TU München hat darauf mit einem neuen Ausbildungsgang reagiert.

VON MANFRED BUCHNER\*

Fachleute fordern vom CIO ein neues Berufsverständnis. Das aktuelle Manko beschreibt Klaus-Hardy Mühleck, seit Oktober 2004 oberster IT-Manager im Volkswagen-Konzern in Wolfsburg, zuvor CIO bei Audi in Ingolstadt: „Vielen Kollegen fehlt der generalistische Blick in Richtung firmeninterne Unternehmensberatung. Sie sind eben die IT-Manager der ersten, zweiten oder dritten Generation, die nie die Informatik verlassen haben.“

Zur Kurskorrektur empfiehlt Wolfram Jost, Vorstand der Saarbrücker IDS Scheer AG, eine Rückbesinnung auf die 70-er Jahre. „Als damals Computer in die Unternehmen einzogen, übernahm in der Regel der Leiter Organisation die Verantwortung, denn mit der DV veränderten sich Abläufe und Organisationskonzepte.“ In den folgenden Jahrzehnten führten



Die Anforderungen an zukünftige CIOs sind vielfältig: Kommunikationsstärke gehört auf jeden Fall dazu.

## Hier lesen Sie ...

- ◆ welche Qualifikationen zukünftige CIOs mitbringen sollten;
- ◆ welche Soft Skills hilfreich sind;
- ◆ wie eine Ausbildung die fehlenden Fertigkeiten vermitteln will.

Dezentralisierung und Vernetzung zu immer komplexeren Strukturen, dabei rückte die Technik mehr und mehr in den Vordergrund. Zugleich kam es zur Bildung von größeren IT-Abteilungen und in der Folge tendenziell zu einer Entfernung vom Kerngeschäft. Damit Informationstechnik und Betriebswirtschaft wieder zusammenfinden, plädiert Jost für eine Weiterentwicklung des CIO zum Chief Process Officer (CPO).

Ragnar Nilsson findet das im Prinzip richtig, denn „der technikverliebte CIO ist oft ein Problem“. Der geschäftsführende Gesellschafter der Cioconsults Nilsson Executive-Consulting GmbH kennt die Situation aus eigener Erfahrung. In den 80-er Jahren begann er seine Karriere als Leiter Organisation und Datenverarbeitung, später war er unter anderem oberster IT-Chef bei Karstadt-Quelle, Aventis Pharma AG und der Bertelmann AG. „Auch wenn es nahe liegt, gibt es kein Zurück zum Leiter Organisation und DV“, kommentiert Nilsson die aktuelle Situation. Heute gehe es vor allem um Unterstützung und Durchset-

zung der Firmenstrategie durch IT-Systeme, neudeutsch IT-Governance genannt.

Während Unternehmen aufgrund von Standardisierung und Konsolidierung die technische Seite ihrer IT-Systeme immer besser in den Griff bekommen, sind nach Nilssons Einschätzung jetzt Servicequalität und Kostensenkung die relevanten Ziele: „Damit wird die Prozessgestaltung zum Thema. Der Schub in diese Richtung löste in vielen Firmen die SAP-Einführung aus, bei der die Prozessfolge eine

enorm wichtige Rolle spielt.“ Genau an dieser Stelle begann für Nilsson das Dilemma für das IT-Management. „Trotz der hohen Geschäftsrelevanz verblieb der IT-Verantwortliche meist in der Rolle des Technologieverwalters und ist in der Folge in der Hierarchie in der Regel viel zu niedrig eingestuft.“ Damit ist die Zwickmühle für das IT-Management perfekt: Einerseits sind übergreifende Prozessketten bei den IT-Systemen gefordert, andererseits fehlt es an der Kompetenz, diese einzurichten.

Helmut Krcmar, Professor für Wirtschaftsinformatik an der TU München, hat nun mit seinen Kollegen einen Studiengang für die IT-Berufe Chief Information Officer (CIO), Chief Technology Officer (CTO) und IT-Berater eingerichtet. Zur Ausbildung gehören neben dem klassischen Informatikwissen auch ein Software-Entwicklungspraktikum und ein CIO-Planspiel, in dem die Studenten Projekterfahrung sammeln können.

Krcmar, als Initiator des CIO-Circle ([www.cio-circle.org](http://www.cio-circle.org)) auch

## Vom CIO zum Change-Manager

Dr. Wolfram Jost ist im Vorstand der IDS Scheer AG für Produktentwicklung, Produktvertrieb und Produkt-Consulting verantwortlich. Das Gespräch für die CW führte Manfred Buchner.

**CW: Warum droht IT-Managern der Abstieg?**

**Jost:** Weil Hard- und Software in den Unternehmen aufgrund von Standardisierung und Konsolidierung an Bedeutung verlieren. Auch wird die Technik immer häufiger an externe Dienstleister ausgelagert. Hinzu kommt, dass Fachabteilungen zunehmend selbst über ihre IT-Budgets entscheiden.

**CW: Was kann Prozess-Management daran ändern?**

**Jost:** IT-Verantwortliche definieren damit ihre Rolle und ihre Aufgaben neu. Als Prozess-Manager organisieren sie Wertschöpfungsketten und übernehmen damit mehr Verantwortung. Das wertet sie auf.

**CW: Welche Rolle spielt dabei die Informationstechnik?**

**Jost:** Als prozessunterstützende IT erschließt sie das Potenzial für Produktivität, Flexibilität, Rentabilität und wird zur unternehmensstrategischen Funktion an der Schnittstelle Geschäft, Organisation und Technik.



**CW: Ist die Organisation der Geschäftsprozesse nicht Sache der Fachabteilungen?**

**Jost:** In der Regel ist das so. Dort kennt man die Prozesse und die Optimierungsmöglichkeiten am besten. Der CIO sorgt als Prozess-Manager für die abteilungsübergreifende und auch über die Unternehmensgrenzen hinausreichende Koordination und Integration der Wertschöpfungskette. Sonst entstehen Bruchstücke. Auch für Themen wie Basel II oder Sarbanes-Oxley trägt der IT-Leiter eine hohe Verantwortung.

**CW: Welche Eigenschaften sind dabei besonders gefragt?**

**Jost:** Kommunikation und Moderation sind das A und das O, ebenso die Fähigkeit zum Change-Management. Dazu ist Geschäftsprozess-, Organisations- und IT-Wissen nötig.

**CW: Sollte der neue CIO seinen Titel in Chief Process Officer (CPO) ändern?**

**Jost:** Das ist nebensächlich. Es kommt darauf an, dass er die neue Rolle übernimmt.

in Sachen Professionalisierung des Berufsstands aktiv, will mit unterschiedlichen Anforderungsprofilen den Aufgaben des IT-Managements gerecht werden. Neben den CIO als geschäftsorientierten Ratgeber in Sachen IT-Nutzung stellt er einen technisch orientierten CTO (Chief Technical Officer). Damit weist die Münchner TU-Ausbildung einen möglichen Weg für die organisatorische Etablierung von IT und Prozess-Management in den Unternehmen.

Die Zweiteilung passt zum Einwand des Prozessexperten Thomas Davenport, der ein pragmatisches Problem bei der Zusammenführung von IT und Prozess-Management in einer Person sieht. „Ich halte das zwar für nützlich. Aber noch immer ist es nicht einfach, die IT gut zu managen. Noch schwieriger ist es folglich, IT und Prozess-Management in einem Job zu erledigen. Für die meisten Unternehmen dürfte es besser sein, getrennte Jobs mit Berichtsfunktion an einen gemeinsamen Vorgesetzten einzurichten.“

**CIO soll Ratgeber und nicht Dienstleister sein**

Ähnlich sieht es Brigadegeneral Hans-Herbert Schulz, Beauftragter für Prozessorientierung der Bundeswehr, die eine Doppelspitze eingerichtet hat. „Nach der Einführung von IT-Lösungen kommt es auf die kontinuierliche Prozessoptimierung an. Die Bundeswehr ist ganz bewusst den Weg der Zweigleisigkeit gegangen und hat IT- und Organisations-Manager gemeinsam verantwortlich gemacht – bis in die Leitungsebene hinauf.“ Damit sei der Weg für eine institutionalisierte Prozessverantwortung als Daueraufgabe vorgezeichnet.

Ob zwei- oder eingleisig, auf einen Unterschied in der Funktion des CIO legt der Münchner Professor besonderen Wert: „CIOs sehen sich oft als technischer Dienstleister, der stets das macht, was der Kunde will. Genau das widerspricht der angestrebten Ratgeberfunktion.“ (hk) ◆

## Mehr zum Thema

[www.computerwoche.de/go/](http://www.computerwoche.de/go/)

\*70308 (Rolle des CIO);

\*68835 (CIO-Prognosen 2005);

\*66097 (Strategien des IT-Managements).



\*MANFRED BUCHNER ist freier Journalist in Berlin.