



MOMENTS THAT MATTER SERIE

WHITEPAPER

CIO: Siegen Instinkt oder harte Fakten?

Erfahrungen von IT-Experten: Rollen, Risiken
und Verantwortlichkeiten

Moments that Matter

Unternehmen jeder Art und Größe investieren mehr und mehr Energie in die Bewältigung von Chancen und Problemen im Zusammenhang mit neuen digitalen Möglichkeiten. Die IT ist heute nicht mehr nur ein Werkzeug zur Abwicklung von Geschäftsprozessen – sie hat sich zum Motor der Kreativität im Unternehmen entwickelt. In der Folge wurde die Qualität des IT-Managements ein kritischer Erfolgsfaktor im Wettbewerb.

In der Geschichte jedes Unternehmens gibt es einschneidende Ereignisse (moments that matter). Auch in der Karriereentwicklung jeder Führungskraft gibt es solche kritischen Momente – Augenblicke, auf die es ankommt.

Wir haben im Rahmen einer detaillierten qualitativen Studie des IT-Managements in über 300 Unternehmen in Großbritannien, Frankreich und Deutschland zentrale Fragen der Harmonisierung von IT-Management und modernen Geschäftspraktiken untersucht. Wir haben uns angeschaut, wie IT-Experten Risiken bewerteten, welche kritischen Ereignisse die Karriere eines CIOs prägen und welche Werkzeuge und Techniken IT-Manager für das Change-Management bevorzugt einsetzen.

Verantwortung

In dieser Studie untersuchen wir die Entscheidungsprozesse von IT-Experten und fragen, ob dieser Entscheidungsprozess den Herausforderungen der digitalen Wirtschaft gewachsen ist.

Abb. 1: Unternehmensgröße

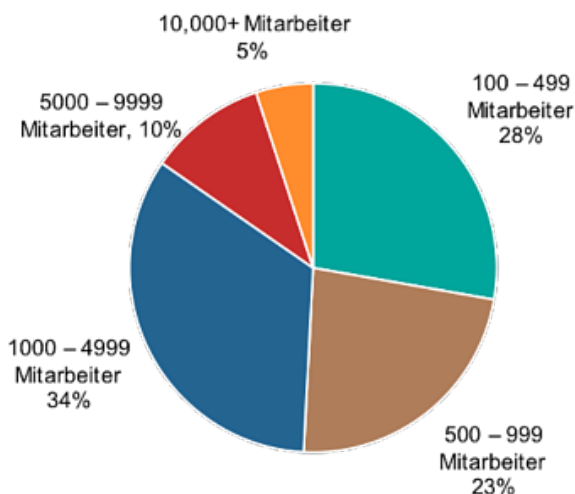
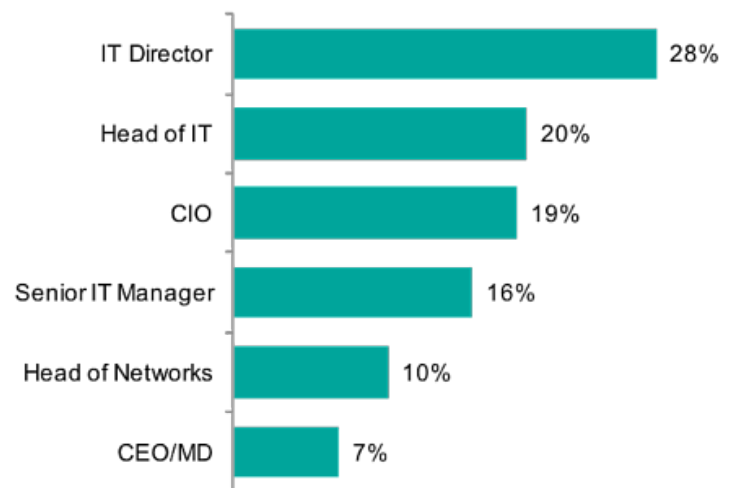


Abb. 2: Position



“

Der Mensch neigt dazu, seine Erfolge sich selbst zuzuschreiben und seine Niederlagen anderen Menschen oder seiner Situation.

”

Marshall Goldsmith



Abstecken des Territoriums

Wie wir bereits in früheren Studien festgestellt haben, neigen IT-Spezialisten eher dazu, interne Projekterfolge in den Vordergrund zu stellen als externe kundenorientierte Projekte. Außerdem unterscheidet sich ihre Wahrnehmung in Bezug auf hohe Risiken von der des Gesamtunternehmens. Das führt uns zu der Frage, was IT-Managern im Zusammenhang mit strategischen Problemen am wichtigsten und am unwichtigsten erscheint.

Die Teilnehmer an der Studie wurden darum gebeten, Aspekte bei einer strategischen Initiative zur Förderung von Innovationen und digitalem Wandel zunächst nach Wichtigkeit zu sortieren, dann nach Schwierigkeitsgrad. Wie aufgrund der Antworten auf die übrigen Fragen zu vermuten war, legten die befragten Spezialisten mehr Wert auf technische Fragen als auf personelle Aspekte. Sie betonten vor allem Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit der technischen Infrastruktur, die ihnen am wichtigsten war und die sie auch als größte Herausforderung sahen.

Bei den personalbezogenen Fragen lagen ihnen die Fachkenntnisse der Mitarbeiter wesentlich mehr am Herzen als die Kommunikation mit den internen Stakeholdern und der Führungsebene.

Damit haben wir ein Bild davon, was IT-Experten bei der Erreichung ihrer Ziele für wichtig halten. Schauen wir uns nun die individuelle Herangehensweise bei wichtigen Entscheidungen an. Hier zählen persönliche Erfahrung und Instinkt, auch wenn zugegeben wird, dass es Konflikte mit Daten und Empfehlungen Dritter geben kann.

68% der Befragten sind davon überzeugt, unter Druck Entscheidungen in erster Linie nach Instinkt und Erfahrung zu treffen.

71% glauben, dass Intuition und persönliche Erfahrung insgesamt für eine erfolgreiche Strategie effektiver sind als die Analyse von Daten.

Und 76% gehen davon aus, dass Intuition und Erfahrung im Konflikt mit anderen Entscheidungsgrundlagen wie Daten oder Beratung Dritter stehen können.

Welche Faktoren haben nun Einfluss auf die tatsächlichen Entscheidungen – und welche werden für die wichtigsten gehalten?

“

68% der Befragten sind davon überzeugt, unter Druck Entscheidungen in erster Linie nach Instinkt und Erfahrung zu treffen.

”



Worauf verlassen Sie sich?

Berufliche Erfahrung und die Fähigkeit, Situationen richtig einzuschätzen, gelten als wichtigster Faktor, wenn es um Entscheidungen bei der Koordination externer Ereignisse (69 %), bei der Reaktion auf neue Kundenanforderungen (67 %) und der Berücksichtigung neuer Vorschriften (63 %) geht. Hinzu kommen allerdings auch Daten und Recherchen.

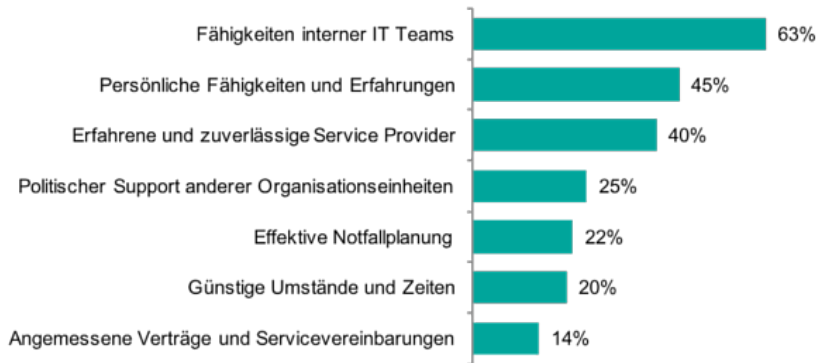


Berufliche Erfahrung und die Fähigkeit, Situationen richtig einzuschätzen, gelten als wichtigster Faktor, wenn es um Entscheidungen bei der Koordination externer Ereignisse



Auf die Frage, welche Faktoren am wichtigsten sind, um das Risiko zu reduzieren waren die Antworten: die Fähigkeiten und Möglichkeiten der internen IT-Teams, gefolgt von persönlichen Erfahrungen.

Jedoch stützen und vertrauen eine erhebliche Anzahl auf die Erfahrung ihrer Dienstleister.



Trotz der geringen Unterschiede zwischen den verschiedenen Ländern lässt sich feststellen, dass in UK Timing und günstige Umstände höher eingeschätzt wurden und weniger auf die politische Unterstützung aus dem Unternehmen gezählt wurde als bei den deutschen und französischen Teilnehmern.

“ In UK wurden Timing und günstige Umstände höher eingeschätzt und weniger auf die politische Unterstützung aus dem Unternehmen gezählt als bei den deutschen und französischen Teilnehmern. ”

| | Summe | UK | FR | DE |
|--|-------|-----|-----|-----|
| Geschulte interne IT-Teams | 66% | 71% | 53% | 73% |
| Persönliche Kenntnisse und Erfahrung | 45% | 42% | 42% | 50% |
| Erfahrene, vertrauenswürdige Dienstleister | 42% | 44% | 39% | 42% |
| Politische Unterstützung aus dem Unternehmen | 25% | 19% | 34% | 23% |
| Effektive Notfallplanung | 24% | 24% | 23% | 24% |
| Günstige Umstände und Timing | 16% | 19% | 14% | 15% |
| Geeignete Verträge und SLAs | 15% | 15% | 13% | 18% |

Wurden unterschiedliche Szenarien vorgegeben (von der Koordinierung interner Veränderungen bis zu neuen Initiativen für die Digital Economy) wurde offenbar der gleiche Entscheidungsweg bevorzugt – die Berufserfahrung erhielt die Spitzenbewertung, der Unternehmens-Input landete am Ende der Skala.

| | Neues Geschäftsmodell als Reaktion auf digitalen Wandel | Expansion in neue Märkte | Fusion oder Übernahme |
|--------------|---|-------------------------------|-------------------------------|
| Wichtigkeit* | Berufliche Erfahrung (63%) | Berufliche Erfahrung (63%) | Berufliche Erfahrung (60%) |
| | Daten & Informationen (52%) | Daten & Informationen (55%) | Daten & Informationen (53%) |
| | Rat von Dritten (48%) | Rat von Dritten (51%) | Rat von Dritten (52%) |
| | Rat aus dem Unternehmen (37%) | Rat aus dem Unternehmen (32%) | Rat aus dem Unternehmen (36%) |

*%-Ranking 1. und 2. am wichtigsten

Es entsteht also der Eindruck, dass CIOs sich in kritischen Situationen vor allem auf vorhandene Erkenntnisse stützen. Dabei wird der Unterschiedlichkeit dieser Situationen nur unzureichend Rechnung getragen und es scheint kein Interesse daran zu bestehen, die Herangehensweise entsprechend anzupassen. Ohne den Filter der persönlichen Erfahrung wird den vorhandenen Datenbeständen kein Vertrauen entgegengebracht. Es mangelt an einer Einbindung anderer benachbarter Geschäftsbereiche.

Wenn eine Gruppe ähnlich denkender Personen wie zum Beispiel eine IT-Abteilung von außen nicht beeinflussbare Entscheidungen trifft, ist das potenziell gefährlich. Es gibt Warnzeichen dafür, dass eine Gruppe zunehmend isolierte Entscheidungen trifft – und es gibt Gegenmittel.

| | |
|---|---|
| 1 | <p>Berufliche Erfahrung</p> <p>Persönliches Urteil anhand der gegebenen Situation</p> |
| 2 | <p>Rat von Dritten</p> <p>Rat von vertrauenswürdigen Technologiepartnern, Kollegen und Lieferanten</p> |
| 3 | <p>Daten & Informationen</p> <p>Zur Beschreibung der aktuellen Markt-/Technologie Situation erfasste Daten und/oder Informationen von Analysten/Beratungsunternehmen wie Gartner oder Marktdaten</p> |
| 4 | <p>Rat aus dem Unternehmen</p> <p>Beratung durch Kollegen aus der IT oder anderen Unternehmensbereichen</p> |

- Das Unternehmen kann beispielsweise mehrere unabhängige Gruppen einrichten, die an derselben Aufgabenstellung arbeiten (vielleicht ein positives Resultat der Schatten-IT).
- Jedes Mitglied kann die Ideen des Teams mit vertrauenswürdigen Personen außerhalb der Gruppe besprechen.
- Das Team kann externe Spezialisten zu Meetings einladen.

Unabhängig davon, für welche Lösungswege man sich hier entscheidet, ist es in der digitalen Welt von heute immer wichtiger, dass Spezialisten mit dem Gesamtunternehmen zusammenarbeiten und die Kompetenz externer Ressourcen (Marktdaten, externe Unternehmensberater oder Analysten) stärker berücksichtigen und sich die Erfahrung und das Wissen ihrer Dienstleister zu Nutze machen.



Sich selbst durch die Augen anderer sehen

Dieser Teil der Untersuchung zeigt das Bild einer Gruppe, die sich bei der Lösung sämtlicher Probleme von internen Veränderungen bis zur strategischen Neuausrichtung auf interne Teams, Erfahrung und Bauchgefühl verlässt. Wie das Zitat von Marshall Goldsmith zeigt, neigen Menschen dazu, sich selbst falsch einzuschätzen. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen Bereiche auf, in denen es Verbesserungspotenzial bei der Berücksichtigung von Beiträgen aus dem übrigen Unternehmen und zuverlässigen Dienstleistern gibt.

Interessant ist auch, dass die Rolle des externen Experten (Dienstleister, Lieferanten) und die von vertrauenswürdigen Personen außerhalb der Gruppe (Beiträge aus dem Unternehmen) von IT-Experten am geringsten geschätzt werden; vor allen Dingen, wenn es um neue Märkte und neue Herausforderungen geht.

Dieses Whitepaper zum Entscheidungsprozess liefert nur eine grobe Übersicht über die von der Studie gelieferte Informationsvielfalt.

In den beiden anderen Artikeln beschreiben wir entscheidende Momente im Berufsleben von IT'lern aus deren Sicht und werfen einen Blick darauf, wie sie Risiken für sich und das Unternehmen beurteilen und kompensieren.

“

Wir schätzen uns notorisch falsch ein. Von den mehr als 80.000 Fachleuten, die ich um eine Einschätzung ihrer eigenen Leistung gebeten habe, ordneten sich 70 % in die besten 10 % ihrer Kategorie ein, 82 % ins erste Fünftel und 98,5 % in der oberen Hälfte.

”

Auslöser: Sparking positive change and making it last (Nachhaltiger positiver Wandel), von Marshall Goldsmith und Mark Reiter.

Untersuchungsmethode

Im August 2015 wurden 301 europäische Technologieentscheider befragt. Dabei wurden britische, französische und deutsche Teilnehmer gleichermaßen berücksichtigt. Die Unternehmen der meisten Teilnehmer lagen vom Umsatz zwischen 100 Millionen € und 500 Millionen €. Das kleinste Unternehmen hatte einen Umsatz von 10 Millionen, das größte lag bei 5 Milliarden Euro. Mit der Durchführung der Studie wurde die Firma Loudhouse aus London beauftragt.

Research von Loudhouse

Die im Jahre 2005 gegründete Loudhouse gehört zur Octopus Group, einer „Brand to Sales“ Agentur mit Sitz in London und ist deren Filiale für Sonderprojekte. Wir spezialisieren uns auf Technologie und Business-to-Business (B2B). Wir sind stolz auf die datengetriebenen und einsichtsvollen Berichte die wir zahlreichen marktführenden Unternehmen in den Bereichen Technologie und B2B bieten konnten.

Über Colt

Colt bietet Netzwerk-, Sprach- und Rechenzentrumsservices für tausende Unternehmen weltweit an, die es den Kunden erlauben, sich auf ihr Kerngeschäft statt auf die Infrastruktur zu konzentrieren. Zu den Kunden gehören 18 der 25 führenden Banken und Finanzdienstleistungsunternehmen sowie je 19 der 25 führenden Unternehmen in der Medien- und der Telekommunikationsbranche. (Forbes 2000-Liste 2014). Darüber hinaus arbeitet Colt mit mehr als 50 Börsenstandorten und 13 nationalen Zentralbanken in Europa zusammen.

Colt operiert in Europa, Asien und Nordamerika mit Verbindungen in über 200 Städten weltweit. Colt hat kürzlich die Übernahme von KVH abgeschlossen, einem Anbieter integrierter Rechenzentrums- und Kommunikationsservices mit Sitz in Tokio und Niederlassungen in Hongkong, Seoul und Singapur. KVH operiert heute unter der Marke Colt.

www.colt.net

#CIOmoments

www.colt.net | [@colt_DE](https://twitter.com/colt_DE) | info@colt.net