



MOMENTS THAT MATTER SERIE

WHITEPAPER

# Ist die Karriere des CIO wichtiger als der Erfolg des Unternehmens?

Erfahrungen von IT-Experten: Rollen, Risiken und Verantwortlichkeiten

# Inhalt

**Seite 2** - Abschnitt 1: Untersuchungsmethode und Demografie

**Seite 3** - Abschnitt 2: Risiken bewerten in „Moments that Matter“

**Seite 4** - Abschnitt 3: Von der Krise zur Lösung

**Seite 5** - Abschnitt 4: Persönliches Risiko kontra Unternehmensrisiko

**Seite 7** - Abschnitt 5: Vom Krisenmanagement hin zum strategischem Wandel

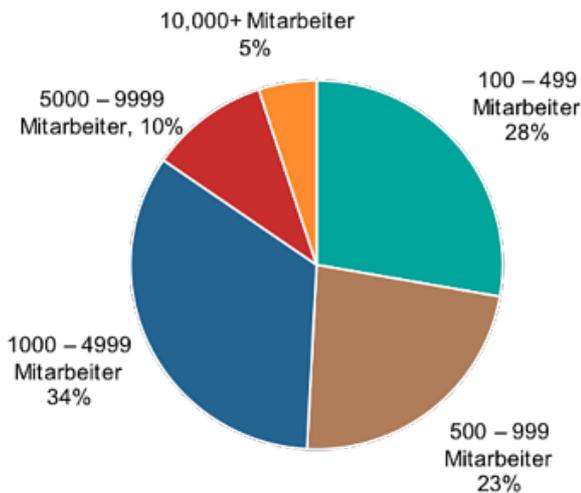
**Seite 9** - Abschnitt 6: Sich selbst durch die Augen anderer sehen

# Moments that Matter

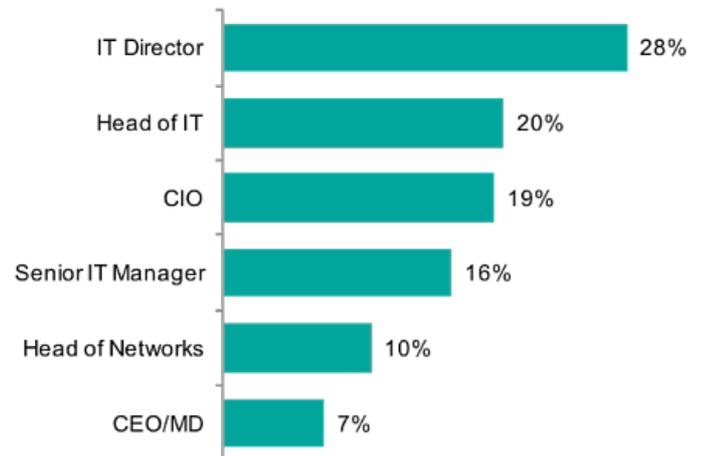
Im ersten Whitepaper dieser Serie haben wir untersucht, welche besonderen Ereignisse für IT-Manager wesentlich sind. Dabei zeigte sich, dass die meisten dieser Ereignisse intern ausgerichtete IT-Projekte mit geringen Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen waren.

In diesem Whitepaper analysieren wir, wie IT-Profis Risiken für sich und für das Unternehmen wahrnehmen und analysieren, welche Unterschiede es hier gibt und welche Probleme beim Übergang ins digitale Zeitalter daraus resultieren können. Dieses zweite Whitepaper untersucht die Risiko-Einstellung von IT-Managern im Zusammenhang mit neuen Rollen und Erwartungen.

**Abb 1: Unternehmensgröße**



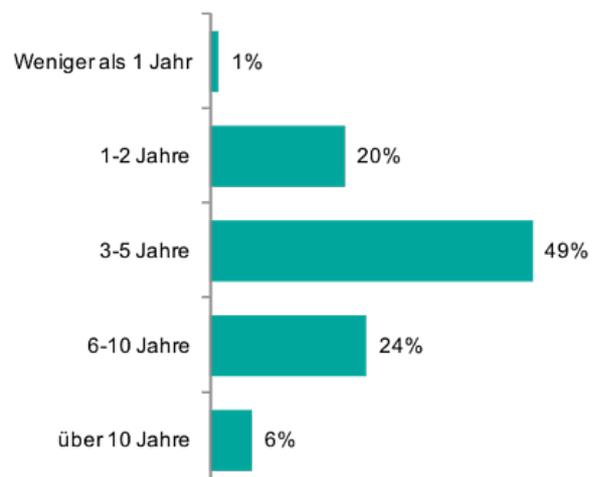
**Abb 2: Position**



**Abb 3: Branche**



**Abb 4: Wie lange im Unternehmen**





# Risiken bewerten in "Moments that Matter"

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

Wir haben im Rahmen einer detaillierten qualitativen Studie des IT-Managements bei über 300 Unternehmen in Großbritannien, Frankreich und Deutschland zentrale Fragen der Harmonisierung von IT-Management und modernen Geschäftspraktiken untersucht. Wir haben uns angesehen, wie IT-Experten Risiken bewerten, welche kritischen Momente einen CIO prägen und welche Werkzeuge und Techniken IT-Manager für das Change-Management bevorzugt einsetzen.

Veränderungen führen zu Risiken. Andersherum lässt sich aber auch sagen, dass in ausbleibenden Veränderungen ebenfalls Risiken liegen. Das klassische Beispiel des einstigen Weltmarktführers Kodak unterstreicht dies: Das Unternehmen hat zwar die Digitalkamera erfunden, mochte sich jedoch nicht von seinem Filmgeschäft trennen und scheiterte letztlich daran. Die technischen Pioniere innerhalb des Unternehmens gingen auch ein großes persönliches Risiko ein, als sie für Zeit, Raum und Toleranz für eine unorthodoxe Idee kämpften.

Ähnlich erging es dem internen Pionier der „Post-it“-Notizblöcke bei der Firma 3M, der mit der ausdrücklichen Anweisung zu ringen hatte, die Entwicklungsarbeit am Pritt-Stift einzustellen.

Beide Beispiele verdeutlichen ein Ungleichgewicht zwischen persönlichen Risiken und Risiken für das Unternehmen. Im einen Fall führen diese zu einem großen Schaden, im anderen – nach einer Änderung der Geschäftspolitik – zu einem großen Erfolg. Die Frage ist, ob die IT weit genug ist, diese Risiken zu erkennen und auf sie zu reagieren.

**“ Veränderungen führen zu Risiken. Andersherum lässt sich aber auch sagen, dass in ausbleibenden Veränderungen ebenfalls Risiken liegen. ”**

# Von der Krise zur Lösung

Aus Sicht des Managements kommt der Abwägung zwischen persönlichen und geschäftlichen Risiken immer mehr Bedeutung zu. Der Erfolg grundlegender Veränderungen im Unternehmen hängt entscheidend von den Fähigkeiten der Mitarbeiter in allen Unternehmensbereichen ab, denn sie alle sind heute auf einem digitalen Spielfeld aktiv, das früher reinen IT-Experten vorbehalten war.

Unzweifelhaft ist allerdings, dass viele einschneidende Ereignisse durch interne oder externe Krisen ausgelöst werden. Unternehmen und Mitarbeiter sind oft zunächst aus dem Gleichgewicht gebracht, schreiten dann aber energisch zur Tat. Die Befragten wurden gebeten, eine Reihe von einschneidenden Ereignissen und deren Auswirkungen auf das Unternehmen, die IT-Abteilung und ihre eigene berufliche Entwicklung zu schildern.

**Abb. 5: Größte IT-Risiken für Unternehmen**

	Summe
Äußere Ereignisse wie Ausfälle oder Katastrophen, die zu technischen Krisen führen	19%
Management neuer technischer Infrastrukturen/Veränderungen	18%
Zwang, auf neue Kundenanforderungen oder Branchentrends zu reagieren	15%
Neue Vorschriften/ regulatorische Veränderungen	15%
Auswirkungen der digitalen Entwicklung auf zentrale Geschäftsprozesse und digitale Kundenschnittstellen	13%
Neues Geschäftsmodell als Reaktion auf digitale Veränderungen im Unternehmen/in der Branche zur Erfüllung von Kundenerwartungen	6%
Steigender Wettbewerb durch neue Marktteilnehmer	6%
Netzwerkumbau zur Erfüllung digitaler Anforderungen bei den von Ihrem Unternehmen angebotenen Services	4%
Expansion in neuen Markt oder Fusion/Übernahme	4%

Die Antworten deuten darauf hin, dass vor allem Krisen und deren Nachwirkungen zu Investitionen in die technische Infrastruktur und in den Compliance-Bereich führen.

Nicht alle Veränderungen werden jedoch durch Krisen oder mögliche Bedrohungen herbeigeführt. Unser voriges Whitepaper hat gezeigt, dass IT-Manager der Überzeugung sind, dass ihre Karriere vor allen Dingen durch die Sichtbarkeit ihrer Arbeit für das Unternehmen gefördert wurde. Es hat jedoch den Anschein, dass bei IT-Spezialisten Unternehmensexpansion/neue Geschäftsmodelle und neue Märkte eine niedrige Position auf der Liste wichtiger Momente und einschneidender Veränderungen einnehmen. Diese werden allerdings die größten gestalterischen Auswirkungen auf die Zukunft der Unternehmen haben.



# Persönliches Risiko kontra Unternehmensrisiko

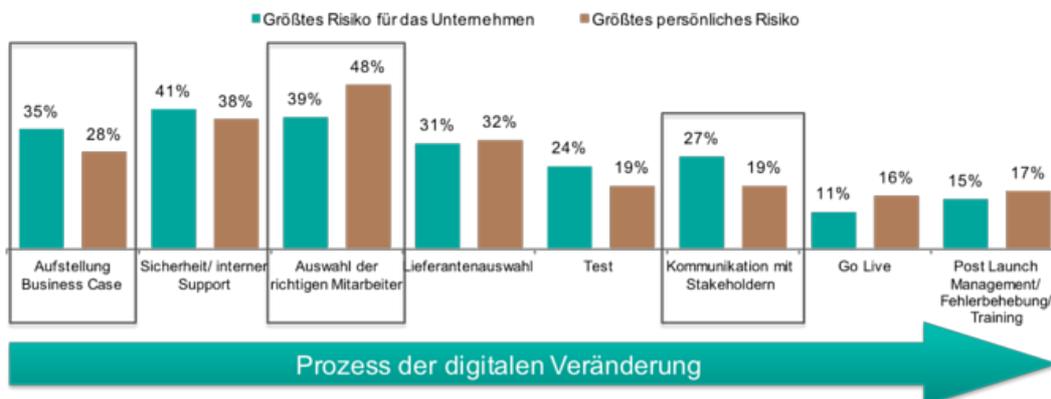
Bei einer Vielzahl dieser entscheidenden Momente wird deutlich, dass die IT-Experten das persönliche Risiko ganz anders beurteilen als das Risiko für das Unternehmen. Die Beschaffung interner Unterstützung (41 %) wird als größtes Risiko für das Unternehmen, Innovationen oder digitale Veränderungen gesehen, gefolgt von der Auswahl der richtigen Mitarbeiter (39 %) und der Aufstellung eines Business Case (35 %).

Die Auswahl des richtigen Teams mit den richtigen Kenntnissen (48 %) stellt ein wesentliches persönliches Risiko dar. Die Sicherstellung der internen Unterstützung (38 %), die Auswahl der Lieferanten (32 %) und die Aufstellung des Business Case (28 %) sind weitere persönliche Risiken.

Da sich Unternehmensführungen häufig über die Bürokratie beklagen – also betriebliche Störungen aufgrund von Vorschriften – ist es bezeichnend, dass sich derartige Veränderungen aus Sicht der IT-Profis auf die IT-Organisation stärker auswirken als auf das Unternehmen insgesamt oder auf ihre berufliche Stellung.

Wenn nach den unterschiedlichen Risiken im Zuge digitaler Veränderungen gefragt wurde, waren bei den meisten Befragten Unternehmens- und persönliche Risiken deckungsgleich. Drei Bereiche fielen allerdings aus dem Rahmen: Aufstellung des Business Case, Auswahl der richtigen Mitarbeiter und Kommunikation mit Stakeholdern.

**Abb 6: Größte Risiken der Digitalisierung in Unternehmen**



Daraus lässt sich ablesen, dass die geschäftliche Begründung einer Veränderung für das Unternehmen relevanter ist als für den Einzelnen. Gleichzeitig ist erkennbar, dass die Auswahl der passenden Mitarbeiter für einen IT-Manager ein wichtiger Aspekt ist und daher ein hohes persönliches Risiko darstellt. Allerdings ist beim Risikoprofil ein deutlicher Unterschied erkennbar, wenn es um die Kommunikation mit Stakeholdern geht. Die IT-Manager neigen zu der Auffassung, dass mangelhafte Kommunikation für das Unternehmen ein größeres Risiko darstellt als für sie selber.

Hier zeigt sich eine mögliche Schwäche in der Herangehensweise der CIOs – die Ansicht, dass ein Verzicht auf den Austausch mit den Stakeholdern ein geringes Risiko für die IT darstellt. Das deckt sich auch mit anderen Antworten, bei denen Rückmeldungen aus dem Unternehmen insgesamt in entscheidenden Situationen eine geringe Priorität eingeräumt wird. Ein großes Fragezeichen erhebt sich auch in Bezug auf die Auswahl der richtigen Mitarbeiter durch den CIO – werden die passenden Mitarbeiter und Kompetenzen ausgewählt oder wird neuen Problemen mit alten Strukturen begegnet?

# Vom Krisenmanagement hin zum strategischem Wandel



Bei Fragen zum Themenbereich „Strategische Herausforderungen für das Unternehmen und den CIO“ fiel auf, dass an grundlegend verschiedene Probleme in identischer Weise herangegangen wurde. Hier zeigt sich eine Abhängigkeit von den eigenen Kenntnissen des Teilnehmers und denen des IT-Teams in Verbindung mit der vorhandenen Datenbasis. Eine Rücksprache mit dem Unternehmen wurde ebenso selten gesucht wie die Unterstützung durch externe Dienstleister oder Lieferanten.

Dieses Muster wiederholt sich bei den meisten entscheidenden Ereignissen, was wieder darauf hindeutet, dass die primäre Orientierung der Befragten an ihren eigenen organisatorischen Abteilungen erstens übergeordnete Unternehmensinteressen verdrängt und sie zweitens von etwaigen negativen Folgen weitgehend verschont.

Bei den Antworten aus den verschiedenen Ländern gab es eine Reihe von interessanten (und wesentlichen) Unterschieden.

Die Antworten auf Fragen zur Steuerung strategischer Initiativen, also Situationen, bei denen die IT-Infrastruktur für die Realisierung geschäftlicher Innovationen eine wichtige Rolle spielt, lieferten weitere Erkenntnisse über die Perspektiven von IT-Experten.

Wert legten diese auf eher technische Aspekte wie Systemleistung und Zuverlässigkeit, für die sie sich zuständig fühlten; Business Cases und ROI waren ihnen dagegen weniger wichtig. In Bezug auf das Risiko für die eigene Karriere landete der Business Case noch nicht einmal auf dem dritten Platz.

Sowohl beim geschäftlichen als auch beim persönlichen Risiko wurde wesentlich mehr Wert auf das IT-Team und seine Qualitäten gelegt als auf unternehmensbezogene Fragen.

Allerdings gibt es wenige Hinweise auf einen kollegialen Erfahrungsaustausch in der IT bzw. mit wichtigen Dienstleistern und Lieferanten. Angesichts der sich schnell verändernden Gegebenheiten wird es in Zukunft riskanter sein, sich ausschließlich auf internes Know-how zu stützen und den Input des weiteren Umfelds außer Acht zu lassen. Auf dieses Thema gehen wir im dritten Whitepaper dieser Serie ausführlicher ein. Dort geht es dann um Entscheidungsprozesse von IT-Experten.

Abb. 7: Beeinflussende Faktoren für wirksame Entscheidung

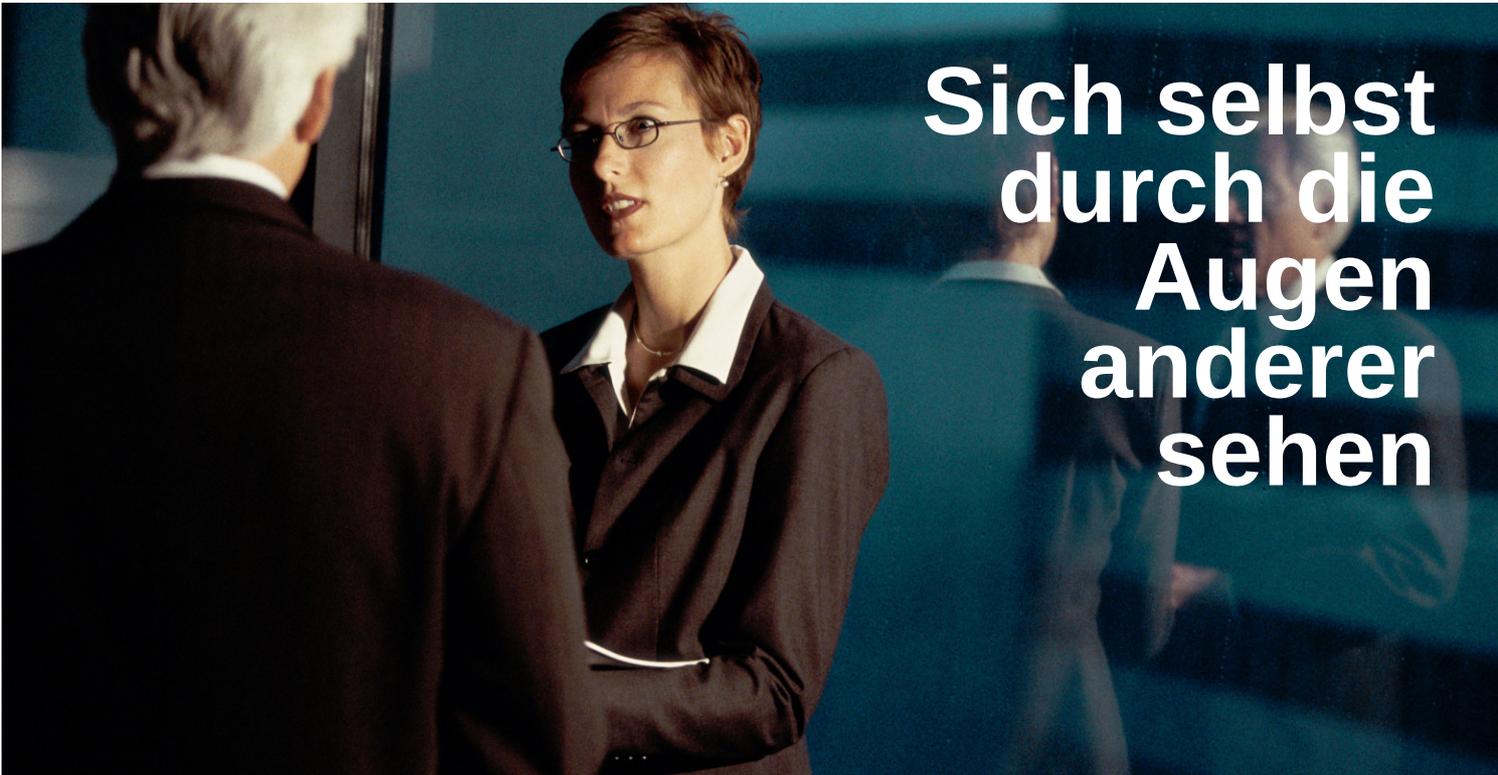
	Externe Ereignisse	Branchenanforderungen	Regulatorische Änderungen
Wichtigkeit*	Berufliche Erfahrung (69%)	Berufliche Erfahrung (67%)	Berufliche Erfahrung (63%)
	Daten & Informationen (66%)	Daten & Informationen (61%)	Daten & Informationen (56%)
	Input von Dritten (40%)	Input von Dritten (46%)	Input von Dritten (52%)
	Input aus dem Unternehmen (25%)	Input aus dem Unternehmen (27%)	Input aus dem Unternehmen (30%)

\*%-Ranking 1. und 2. am wichtigsten

Abb. 8: Schwierigste Faktoren, die Entscheidungen rund um IT-Veränderungen beeinflussen pro Land

Technische Aspekte				Personalaspekte			
	UK	FR	DE		UK	FR	DE
Zuverlässigkeit und Sicherheit der Infrastruktur	2	1	1	Fachkenntnisse der beteiligten Mitarbeiter	1	1	1
Geschwindigkeit und Leistungsfähigkeit der Infrastruktur	1	2	2	Kritischer Support/Fehlerbehebung durch Dienstleister	2	2	2
Zukunftssicherheit der Systeme/Deployment	4	5	5	Gute Beziehungen zwischen Team und Lieferanten	3	3	4
Nachweis der Rentabilität	5	3	3	Klare Kommunikation zwischen Kunde und Dienstleister/Lieferant	4	4	3
SLAs mit Lieferanten	3	4	4	Mitwirkung interner Stakeholder	6	5	5
Flexible Vertragsbedingungen	6	6	6	Erfahrung von Führungskräften im Unternehmen	5	6	6

“ Bei den Antworten aus den verschiedenen Ländern gab es eine Reihe von interessanten (und wesentlichen) Unterschieden. ”



# Sich selbst durch die Augen anderer sehen

Wir erhalten aus diesem Teil der Studie das Bild einer Gruppe, die ihr eigenes Karriererisiko nicht als deckungsgleich mit dem allgemeinen Risiko für das Unternehmen betrachtet. Wenn nun 76 % der Befragten davon ausgehen, dass die IT für das Unternehmen wichtiger geworden ist, und sie ihr persönliches Risiko bei der Entscheidungsfindung höher einschätzen als noch vor fünf Jahren, dann müssen sie dafür sorgen, dass ihre Risikowahrnehmung mit der des Unternehmens übereinstimmt. Die Diskrepanz wird zwar gesehen – verfügt die IT aber über die Werkzeuge, sie zu eliminieren?

In unseren weiteren Analysen gehen wir ausführlicher darauf ein, welche Ereignisse in ihrer Karriere IT-Experten für wichtig halten, wir betrachten ihre Entscheidungsmethodik und geben Empfehlungen für die Anpassung an die neuen Anforderungen.

**“ 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. ”**

**Trigger:** 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](http://www.colt.net)

[www.colt.net](http://www.colt.net)

# #CIOmoments

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