

Kontrolle bewahren

In Zeiten der Krise müssen IT und Unternehmensführung enger denn je zusammenarbeiten, um gemeinsame Potenziale zu lokalisieren. Doch wie schaut es in der Realität aus? Über Zeitnot, Budgetüberschreitungen und den IT-Manager als Brückenbauer zur Fachabteilung.

© stockport

SYLVIA TOMEK

Es kann doch nicht sein, dass jemand schlichtweg nicht erreichbar ist“, klagte neulich der Sales Manager eines bekannten IT-Unternehmens bei der wöchentlichen After Work-Runde. Stein des Anstoßes war, dass der gute Mann seit Wochen praktisch täglich versuchte, des Chief Information Officers (CIO) eines bekannten österreichischen Mittelbetriebs habhaft zu werden. Das Skurrile dabei: Ursprünglich hatte der IT-Verantwortliche selbst den Kontakt gesucht und ist seitdem von der Bildfläche verschwunden.

Die Nachschau in Unternehmen zeigt, dass notorische Zeitknappheit in IT-Organisationen tatsächlich an der Tagesordnung ist. Offensichtlich verordnet man sich – im wahrsten Wortsinn – zu viel Programm. Wie anders wäre zu erklären, dass laut einer Studie von CapGemini („IT Trends 2009“) 96% aller IT-Projekte nicht im Zeitplan abgeschlossen werden. Nun ist nicht eindeutig, was tatsächlich als „Projekt“ gilt und so gesehen ist nicht jedes Projekt gleich wichtig. Doch spätestens der Befund, wonach von jenen Projekten, die als geschäftskritisch einzustufen sind, immer noch 78% aus dem zeitlichen Ruder laufen, lässt aufhorchen.

Zauberwort IT-Governance?

Ähnliches fördert der Blick auf die Projektkosten zutage: Neun von zehn Projekten sprengen den Budgetrahmen, bei den geschäftskritischen sind es nur unwesentlich weniger (85%) – in Zeiten angesagten Sparsens alles andere als eine gute Message an Vorstand und Aufsichtsrat. Dabei wurde das Problem längst erkannt und mit einer strategischen Kontrollinstanz bedacht: IT-Governance lautet das neue Zauberwort, hinter dem „Führung, Organisationsstrukturen und Prozesse stecken, die sicherstellen, dass die IT die Unternehmensstrategie und -ziele unterstützt“, weiß Wikipedia. Oder etwas

bodenständiger: IT-Governance zielt darauf ab, dass Erwartungen an die IT bekannt sind und dass die IT in der Lage ist, diese Erwartungen auch zu erfüllen.

Es mangelt an Zeit

In der Praxis erweist sich der hehre Ansatz jedoch regelmäßig als Papiertiger. Die stetig steigende Zahl von Projekten sei der Grund, warum ständig die Zeit fehle, IT-Governance nachhaltig zu implementieren; dass die IT-Abteilungen wachsen und neue Mitarbeiter angestellt werden, hilft da wenig. „Die Ursache des Problems ist zum einen offenbar ein Management- und zum anderen ein Abstimmungsproblem mit der Unternehmensspitze und den Fachabteilungen. Obwohl die Prozesse und die organisatorischen Maßnahmen für die Verbesserung der Zusammenarbeit bekannt sind, werden sie offenbar nicht genutzt“, so der Befund von Jörg Jeschke, Vice President IT-Strategy bei CapGemini Deutschland.

Und dies sei alles andere als zuträglich für die ohnehin fragile Beziehung der IT zu den Fachabteilungen eines Unternehmens, von denen die EDV tendenziell als komplex und undurchschaubar wahrgenommen wird. Passt auch die Projekt-Performance nicht mehr,

ist Feuer am Dach. In dieser Situation Vertrauen und Transparenz zu schaffen, ist das Geschäft spezialisierter Berater. Sie liefern übergeordnetes Projektmanagement, gemeinhin auch als „Programm Management“ bezeichnet. Thomas Karg, GF des Münchener Consulting Unternehmens Maturity, dazu: „Aufgabe des Programm Managers ist es, die Einhaltung von Terminen und Budgets zu überprüfen und eventuellen Abweichungen nachzugehen. Ebenso sollte er die Einhaltung des versprochenen Projektnutzens kontrollieren.“

Transparenz gefragt

Stärker als andere Unternehmensfunktionen ist die IT von unternehmensübergreifenden Netzwerken geprägt, die die Verantwortlichen untereinander gewoben haben. Daraus entstehen Trends und Leitlinien, die einer vom anderen übernimmt. So auch die Idee von Servicekatalogen, in denen nachvollziehbar dargestellt ist, was es bei der IT für welchen Preis „zu kaufen gibt“. Um die Brücke zu den Leistungsempfängern, also den Fachabteilungen, tragfähig zu machen, würde das aber nicht reichen, meint CapGemini-Mann Jeschke: „Um die Akzeptanz der Unternehmensführung zu gewinnen, sollten Kosten, Qualität und Service Level

so transparent wie möglich sein.“

Kennzahlensysteme gelten als höchst taugliches Mittel, dieses Ziel zu erreichen, werden aber nur von einer Minderheit (40%) der IT-Organisationen eingesetzt. Dazu Thomas Karg: „Die meisten Ansätze scheitern, weil die wichtigsten Grundsätze nicht beachtet werden: Erstens müssen die Kennzahlen wichtige Treiber reporten und zweitens müssen sie auf vorhandenen und einfach zu ermittelnden Basisinformationen aufsetzen.“ Wird nur eine dieser Regeln gebrochen, ist die Kennzahl entweder nutzlos (berichtet unwichtige Sachverhalte) oder sie wird zu aufwendig, ungenau oder sogar falsch berechnet – und dann meist nach einiger Zeit nicht mehr weiterverfolgt.

Selbstbild versus Realität

Auch im Selbstbild der IT-Manager haben die neuen Anforderungen bereits ihren Niederschlag gefunden. Begriffe wie „Optimierer von Geschäftsprozessen“ oder „Vermittler zwischen Fachabteilung und IT“ lassen ein strategisch bewusstes und durchaus kundenorientiertes Rollenverständnis erkennen, von dem man im Moment aber noch meilenweit entfernt ist (s. Grafik). Während 92% der von CapGemini Befragten die Rolle des IT-Leiters

THOMAS KARG
Maturity IT Consulting
www.maturity.com



© Maturity Consulting

„

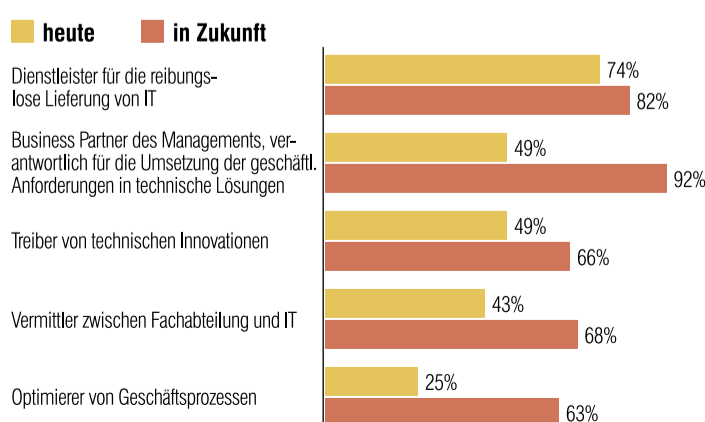
Aufgabe des Programm Managers ist, die Einhaltung von Terminen und Budgets zu überprüfen und eventuellen Abweichungen nachzugehen.“

in Zukunft als Business Partner des Managements verstehen, sehen nur 49% dies zum heutigen Tage auch als erfüllt.

An der notwendigen Erfahrung und Weitsicht würde es nicht mangeln, heißt es bei CapGemini. Das würde die geordnete Reaktion auf die Finanzkrise zeigen und die Weitsicht, in schwierigen Zeiten genügend Budget für innovative Projekte einzuplanen, um technologisch nicht ins Hintertreffen zu geraten. Jeschke: „Viele IT-Leiter denken bereits um und nähern sich der Rolle des Business Partners immer mehr an. Allerdings fällt es ihnen scheinbar schwer, entsprechend zu kommunizieren und die Managementaufgaben wie Steuerung, Schaffung von Transparenz und geschäftlichem Mehrwert genauso hoch zu priorisieren wie den fachlichen Erfolg.“

ROLLE DES IT-LEITERS

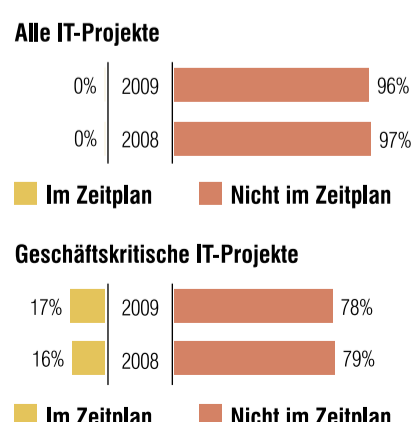
Welche Rolle sollte der IT-Leiter in Zukunft hauptsächlich spielen? Inwieweit füllt er diese Rolle heute bereits aus?



Basis: Alle Befragten (n=127); Quelle: Capgemini 2009, Grafik: Raimund Appl

IT-ORGANISATION: ZEITPLAN

Wie viel Prozent der IT-Projekte werden nicht innerhalb des Zeitplans abgeschlossen?



Differenz zu 100% = „weil nicht/keine Angabe“