

# Praxiserprobte Perspektiven für mehr Erfolg mit der IT

Die rasante Entwicklung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien prägt den Beginn des 21. Jahrhunderts und hat tief greifenden Einfluss auf Wirtschaft und Gesellschaft. Der Mensch spielt die Hauptrolle, wenn es darum geht, mit innovativen Technologien neue Produkte, Märkte, Prozesse und Organisationsformen zu ermöglichen. Ferner können diese Herausforderungen nur im engen Schulterschluss von IT und ihren Anspruchsgruppen erfolgreich gemeistert werden. Der folgende Praxisbeitrag beschreibt, wie das gelingen kann.

**Urs Widmer**

## 1. Bedeutung des Informationsmanagements

Im Rahmen dieses Beitrags wird mit dem Begriff „IT“ nicht die Technologie, sondern die IT als Organisationseinheit und Rolle im Unternehmen mit ihren Mitarbeitenden, Fähigkeiten und ihrer Kultur beleuchtet. Dabei wird vorwiegend über Denkhaltungen, Lösungen und Methoden gesprochen, welche von der Größe des Unternehmens unabhängig sind und deshalb auch für KMUs herangezogen werden können. Gleichwohl ist der Fokus hier auf Industrieunternehmen gelegt worden, die sich in ihrem Reifegrad in Bezug auf Informationsmanagement von Unternehmen anderer Branchen häufig noch unterscheiden.

Tagtäglich suchen Mitarbeitende nach Informationen und finden leider vieles doch nicht. So verlieren Mitarbeitende, die mehrheitlich am PC arbeiten, nach Erfahrung des Autors ca. 20 % an Produktivität. Das sind über 40 Tage pro Mitarbeitenden. Bei 1000 Mitarbeitenden werden damit vermeidbare Kosten von ca. 16–20 Millionen Franken pro Jahr generiert. Das Informationsmanagement hat demzufolge nach wie vor erhebliches Potenzial. Der künftige Wettbewerb wird noch intensiver als bisher zu einem Wettbewerb der Informationen (vgl. *Marchand*, 2000) und der Zugang zu Daten wird zu einem entscheidenden Faktor (vgl. *Krcmar*, 2015). Es werden diejenigen Unternehmen überleben, die in der Lage sind, den Mitarbeitenden zur richtigen Zeit und am richtigen Ort die richtigen Informationen im richtigen Format auf jedem Gerät und auf sicherem Weg zur Verfügung zu stellen, um sie unternehmensübergreifend für die Weiterver-

arbeitung nutzen zu können. *Marchand* et al. (2001) zeigen in ihrem Buch „**Information Orientation**“, wie Unternehmen mit einem integrierten Informationsmanagement ihre Leistung nachweislich erhöhen können. Trotzdem haben viele Industrieunternehmen nie richtig gelernt, Informationen zu organisieren, effizient zu nutzen und mit ihnen umzugehen. Stattdessen wurden aufgrund des Wettbewerbsdrucks alle möglichen verfügbaren Technologien eingeführt. Dies wird insbesondere auch von den IT-Unternehmen getrieben, die im Halbjahresrhythmus neue Technologien auf den Markt bringen. Sogenannte „Buzzwords“ sind in diesem Rahmen „Internet of Things“, „Industrie 4.0“ oder „Big Data“. In diesen Technologien steckt ohne Zweifel beachtliches Potenzial. Nichtsdestotrotz gilt es, einige „Hausaufgaben“ zu erledigen, anstatt das Heil in immer noch neueren Technologien zu suchen. Oftmals sind die entstehenden Kosten den Geschäftsleitungen und den Geschäftsbereichen ein Dorn im Auge, weshalb das Preis-/Leistungsverhältnis der IT nach wie vor hinterfragt wird. Vor diesem Hintergrund muss die Frage gestellt werden, weshalb Unternehmen nicht mehr aus den vorhandenen Möglichkeiten machen und häufig das Potenzial ihrer IT sträflich vernachlässigen.

## Wissen um die Potenziale der IT

Obwohl der IT seit Jahren eine hohe Relevanz für den Beitrag zum Unternehmenserfolg bescheinigt wird, entsteht der Eindruck, dass sie ihre Existenz nach wie vor rechtfertigen muss. Sie scheint in vielen Fällen zu teuer und zu unflexibel zu sein. Wieviel ein Unternehmen bereit ist, für IT auszugeben, berechnen die meisten CEOs anhand der



**Urs Widmer**, MBA, ist Chief Information Officer der HUBER+SUHNER AG (Schweiz). Frühere berufliche Stationen waren Geberit, ABB und OC Oerlikon. Für das in diesem Beitrag dargestellte Modell wurde er als einer der „Top Ten CIOs (Großunternehmen)“ von den Zeitschriften CIO und Computerwoche ausgezeichnet. E-Mail: jimmy.widmer@vtxmail.ch

### Zentrale Aussagen

- Etablierte Steuerungskonzepte für die IT genügen den aktuellen Anforderungen oft nicht mehr.
- Die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsbereichen und IT muss optimiert werden.
- Den Bedürfnissen und Fähigkeiten des Menschen als zentralem Aufgabenträger muss besser Rechnung getragen werden.

### IT-Kosten in Prozent vom Umsatz ist das falsche Messkriterium für IT.

IT-Kosten in Prozent vom Umsatz und nicht am Nutzen, den die IT generiert. Solche Berechnungsgrundlagen können vor allem in Jahren, in denen der Umsatz markant zurückgeht, zu fatalen Fehlentscheidungen führen. Denn weniger Umsatz führt nicht automatisch dazu, dass weniger IT-Services benötigt werden. Deshalb ist es weder sachgerecht noch sinnvoll, die IT-Kosten im gleichen Verhältnis zu senken. Im Gegenteil, die Unternehmen sollten antizyklisch in IT investieren, um bereit zu sein, wenn das Geschäft wieder anzieht.

Auch wenn in der IT nach wie vor Verbesserungspotenzial gesehen wird, hat sie sich in den letzten Jahren sehr stark auf die Geschäftsbereiche zu bewegt und leistet einen sehr wichtigen Beitrag zum Erfolg des Geschäftsmodells. Ein Vorteil der IT liegt darin, dass sie seit jeher die verschiedensten Bedürfnisse der Geschäftsbereiche transversal betrachtet und moderiert. Sie ist tagtäglich mit allen **Anspruchsgruppen** in stetigem Austausch und spürt sofort, wenn die Geschäftsbereiche nicht abgestimmt sind. Die IT ist das Bindeglied zwischen den einzelnen Anspruchsgruppen, welche untereinander unabgestimmt so lange unterschiedliche Ziele auf verschiedenste Art und Weise verfolgen, bis Effektivität und Effizienz verloren gegangen sind. Das lässt sich ändern, wenn die IT nicht nur als Technologie und Kostenblock verstanden, sondern als gleichberechtigter Partner anerkannt wird. In der Realität ist dies jedoch leider nur selten der Fall.

Das „**Informationsmanagement**“ wird auf den oberen Führungsebenen trotz gegenteiliger Beteuerungen nach wie vor noch zu wenig ernst genommen. Mangelnde Prozessflexibilität und starre Organisationsstrukturen gelten noch vielfach als Hindernisse für neue Entwicklungen mit IT, wie bspw. die Digitalisierung (vgl. *Capgemini*, 2015). Die Möglichkeiten des Informationsmanagements können nur dann ausgeschöpft werden, wenn Geschäftsbereiche und IT gemeinsam für das Management von Wissen, Informationen und der zugrunde liegenden Informationstechnologie verantwortlich sind (*Marchand*, 2007). Stattdessen widmen Entscheider dem Thema Informationstechnologie häufig zu wenig Zeit und stellen nicht die richtigen Fragen. Das verwundert kaum, denn der IT kommt in den einschlägigen, reinen Managementausbildungen nach wie vor nur ein vergleichsweise untergeordnetes Gewicht zu. Das Management muss sich nicht unbedingt in technologischen Details auskennen, je-

doch muss das Bewusstsein für die Nutzungspotenziale vorhanden sein, um sich damit im Markt differenzieren und Wachstum generieren zu können. Das wird noch wichtiger, wollen Unternehmen in Zeiten der **Digitalisierung** Erfolg haben.

Eines der wichtigsten Mittel, um dieses Potenzial zu heben, ist eine enge Zusammenarbeit und Passung zwischen IT und Geschäftsbereichen – im Fachjargon als „**IT/Business Alignment**“ bezeichnet. Unternehmen, welche dem Alignment den notwendigen Raum geben, haben nachhaltig weniger Probleme. Sie gewinnen Zeit in einem sich immer schneller verändernden Wettbewerb.

## 2. IT/Business Alignment

Das Thema **IT/Business Alignment** geht zurück auf den Beginn der 80er Jahre, als die PCs aufkamen und die Benutzer mündiger wurden. Mit dem PC hat sich bei den Mitarbeitenden das Wissen über Informationstechnologien schlagartig verbessert. Die IT wurde mehr und mehr hinterfragt. Es gab Verstimmungen zwischen Geschäftsbereichen und IT. Folglich war zu überlegen, wie die Möglichkeiten der Informationstechnologie besser für die Bedürfnisse der Geschäftsbereiche eingesetzt werden konnten. **IT/Business Alignment** war geboren und fortan ein wichtiges Element in vielen Unternehmen. Als Väter des **IT/Business Alignment** gelten *Henderson & Venkatraman*. Sie haben 1993 erstmals versucht, das Thema zu strukturieren und konkreter zu beschreiben, wie sich Informationstechnologie nutzen lässt, um Unternehmen zu transformieren.

In den vergangenen Jahren wurden zwar große Fortschritte erzielt, jedoch ist das Thema noch lange nicht in jedem Unternehmen angekommen. Umso erstaunlicher ist es, dass **IT/Business Alignment** in den letzten Jahren medial an Bedeutung verloren zu haben scheint. In der *Capgemini* Studie „**IT-Trends 2016**“ gehörte **IT/Business Alignment** erstmals seit vielen Jahren nicht mehr zu den wichtigsten Erwartungen der Geschäftsleitungen an die CIOs. Doch Alignment ist wichtiger denn je, zumal durch die verstärkte Digitalisierung der Supply Chain über das Unternehmen hinaus weitere Anspruchsgruppen ins Spiel kommen, welche ebenfalls miteinbezogen werden wollen. Auch *Luftman* (2014), einer der bekanntesten Vordenker des „**IT/Business Alignment**“, bestätigt, dass die Abstimmung zwischen IT und Geschäftsbereichen für die CIOs dieser Welt nach wie vor eine der größten Herausforderungen sei. Das hat vor allem damit zu tun, dass die technologische Entwicklung in den letzten Jahren rasant war und der Druck auf die IT weiter steigt. Unternehmen laufen momentan Gefahr, dass sich IT und Geschäftsbereiche wieder weiter voneinander entfernen. Auf dem Technologiemarkt können für vermeintlich wenig Geld vermeintlich „einfache“ Lösungen beschafft und ohne

## SCHWERPUNKT

Abstimmung mit der Unternehmens-IT eingesetzt werden. Die sogenannte „Schatten-IT“ wächst, obwohl die spätere Integration und der Betrieb in der Regel erhebliche Folgekosten nach sich ziehen können. Gleichzeitig ist die IT nicht handlungsfähig, weil sie von Seiten der Geschäftsbereiche zu spät einbezogen und an Budget und Ressourcen gespart wird.

### Alignment beginnt in der IT

Die IT kann durch ihre Erfahrungen und die zentrale Position als wichtiger Integrator unterstützen. Innerhalb der IT müssen allerdings ein gemeinsames Verständnis und „mindset“ geschaffen werden, bevor sie näher mit den Geschäftsbereichen zusammen gebracht werden kann. Denn trotz aller gegenteiligen Anstrengungen ist die Komplexität in der IT über die Jahre weiter gewachsen. Dazu beigetragen haben neben den immer noch neueren Technologien das Outsourcing an diverse Partner, Near- und Offshoring, die Cloud-Anbieter, das verstärkte Individualisieren von Services für Mitarbeitende und Kunden sowie die totale Integration. Die IT-Organisationen selbst sind in ihrer eigenen Entwicklung jedoch häufig stehen geblieben. Durch den permanenten Druck auf Kosten und Mitarbeiteranzahl bleiben entsprechende Weiterbildungen oftmals auf der Strecke. Als Folge davon bekundet die IT vermehrt Mühe, die bestehende Komplexität zu beherrschen. Häufig entsteht eine permanente Überforderung und als Reaktion daraus eine Konzentration auf sich selbst. Das wiederum fördert das Alignment innerhalb der IT nicht. Es muss deshalb „organisatorische Klarheit“ hergestellt werden. Nur so ist in der IT wieder Fokussierung und Effizienz möglich und es entsteht ein Klima der Selbständigkeit und der Zielorientierung. Dabei ist es gleichzeitig wichtig, dass die Mitarbeitenden ein Verständnis davon haben, was Unternehmenserfolg ist, wie er erreicht werden und was ihr persönlicher Beitrag sein kann.

### Herausforderung im Alignment

Die Managementaktivitäten nehmen gerade in hektischen Zeiten zu und es wird oft allzu rasch zur Umsetzung übergegangen. Wohlwissend, dass bereits mit der Planung der Großteil der künftigen Kosten und der Umsetzungszeit beeinflusst bzw. fixiert wird, fehlt dann teilweise die Geduld für eine saubere Planung. In der gleichen Dynamik fehlt dann ein sauberes Alignment mit den relevanten Anspruchsgruppen. Das führt zu unsauberen Abstimmungen und die Folge sind sogenannte **Moving Targets**. Das angestrebte Ziel von Vorhaben und Aktivitäten kommt aber immer schneller immer näher. Die Folge ist oftmals, dass die ursprünglichen Ziele aus den Augen verloren werden, der Umfang gekürzt wird, Schulung und Dokumentation weggelassen werden. Dabei werden häufig die Anwender übergangen und eine schlechte 80 %-

### Implikationen für die Praxis

- Gelebtes IT/Business Alignment ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für anstehende Transformationen.
- Eine offene Kommunikationskultur zwischen Organisationseinheiten und auch zwischen Personen zahlt sich mittel- bis langfristig aus.
- Im Management muss mit Blick auf die Potenziale der IT mehr Technologieverständnis etabliert werden.
- Die Führungskultur muss zielgerichtet angepasst werden.

Lösung eingeführt. Konsequenz sind jahrelange Nacharbeiten, während bereits neue Projekte lanciert werden, die dieselben Ressourcen beschäftigen. Wird das über Jahre so praktiziert, kann dies zum Bestandteil der Unternehmenskultur werden. Ist diese Kultur erst einmal so entstanden, ist ihre Veränderung von Widerständen begleitet, langwierig und kostenintensiv. (vgl. *Welge/Al-Laham*, 2012).

### Voraussetzung für ein erfolgreiches Alignment

Es gibt viele Definitionen zu IT/Business Alignment und Modelle, wie es umzusetzen ist. Der Grund, warum es oft nicht funktioniert, liegt darin, dass die Modelle in vielen Fällen zu kompliziert und zu sachorientiert ausgelegt sind. Die Konzepte müssen von den Menschen auf allen Führungs- und Arbeitsebenen verstanden und angewendet werden können. Das wiederum gelingt nur, wenn sich die Menschen gegenseitig besser verstehen. Der Autor hat auf Basis langjähriger Erfahrungen in IT-Führungspositionen in verschiedenen Unternehmen ein eigenes Modell entwickelt. Der zentrale Unterschied zu anderen Modellen liegt im konsequenten Ineinandergreifen von Organisation, Menschen und Technologie sowie dem starken Fokus auf **Menschen** in all den Anspruchsgruppen.

Eine **Strategie (1)** kann nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn sie sowohl bei der Erstellung als auch bei der Umsetzung die **Organisation (2)**, die **Menschen (3)** und die **Technologien (4)** in dieser Reihenfolge und in ausgewogener Weise berücksichtigt – analog einem dreibeinigen Stuhl. Ein Stuhl steht am stabilsten auf drei gleich langen Beinen. Die Länge der Stuhlbeine ist vergleichbar mit den verschiedenen Bedürfnissen und Sichtweisen der verschiedenen **Anspruchsgruppen** und ihrer Mitglieder. Dabei kommt gerade der Vermittlung zwischen Geschäftsleitung und Endanwendern durch das mittlere Management eine große Bedeutung zu. Ohne ihre aktive Teilnahme am Alignment-Prozess landen viele Anliegen im Niemandsland (vgl. **Abb. 1**). Sobald die IT ins Spiel kommt, und das ist mittlerweile in den meisten Projekten der Fall, liegt der Fokus zu stark auf der Technologie. Auf der anderen Seite gibt es immer wieder Reorganisationsprojekte, welche die Auswirkungen auf die Technologie nicht berücksichtigen. Was aber praktisch immer zu kurz kommt, ist

**Genügend Zeit für eine saubere Planung spart Kosten.**

**Im Alignment ist der Mensch der Schlüssel zum Erfolg.**

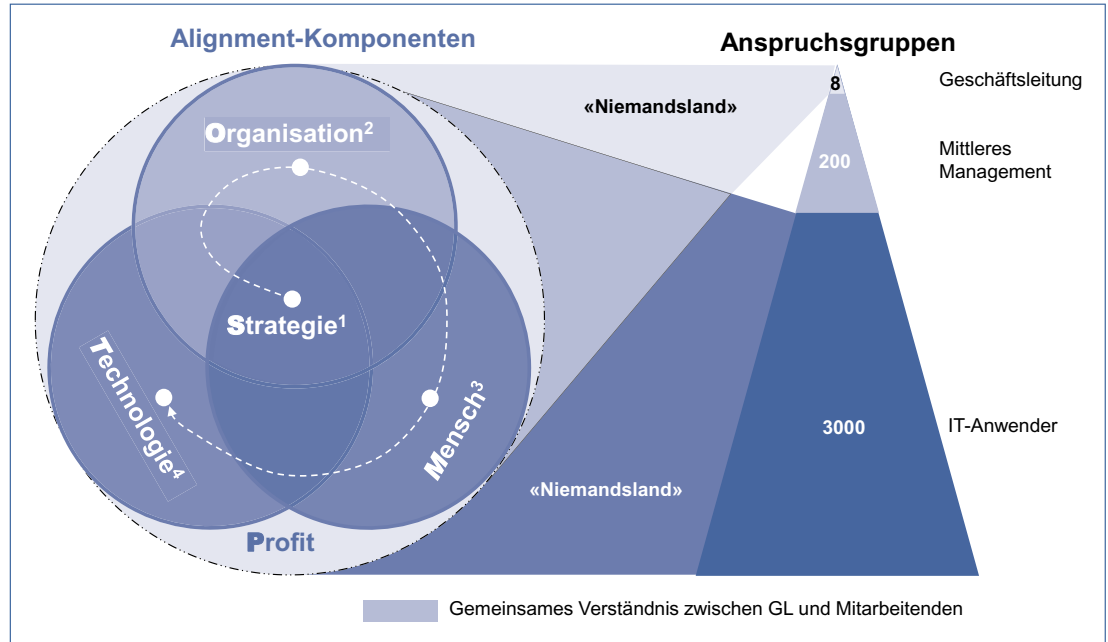


Abb. 1: IT-Business Alignment Modell

genügend Berücksichtigung der Menschen. Der **Mensch** nimmt deshalb in diesem Modell den wichtigsten Platz und den größten Raum ein. Er ist das Bindeglied zwischen Organisation und Technologie. Damit bestimmt er, ob ein Projekt erfolgreich wird oder nicht. Nur, wenn er sich zurechtfindet in der Organisation und versteht, weshalb das Unternehmen bestimmte Ziele verfolgt, ist er in der Lage, die IT im Unternehmen effektiv und effizient einzusetzen.

Alignment funktioniert hingegen nicht, wenn falsche Anreize geschaffen werden, die Eigeninteressen über den Unternehmensinteressen stehen und die vermeintlich gemeinsamen Werte doch nicht für alle gleichermaßen gelten. Es funktioniert auch nicht, wenn die Ziele mit Macht durchgesetzt werden statt mit einem gewinnenden Überzeugen

und Themen nur aus einer einzigen Perspektive angegangen werden. Hinderlich sind auch zu wenig Interesse für die Bedürfnisse des Anderen und ein Suchen nur nach dem kurzfristigen Erfolg. *Lenconi* (2014) ortet die Ursache für das fehlende Alignment bei den Führungskräften, die nach wie vor glauben, das Problem liege bei den Mitarbeitenden, die nicht zusammenarbeiten wollen. Dabei sind es vielfach grundlegende Unstimmigkeiten an der Unternehmensspitze, die Alignment und damit einen noch größeren Unternehmenserfolg verhindern.

### 3. Lösungsansätze

#### Vernetzte Führungskultur

Ein effektives Alignment muss sowohl auf der IT- als auch auf der Geschäftsbereich-Seite vertikal

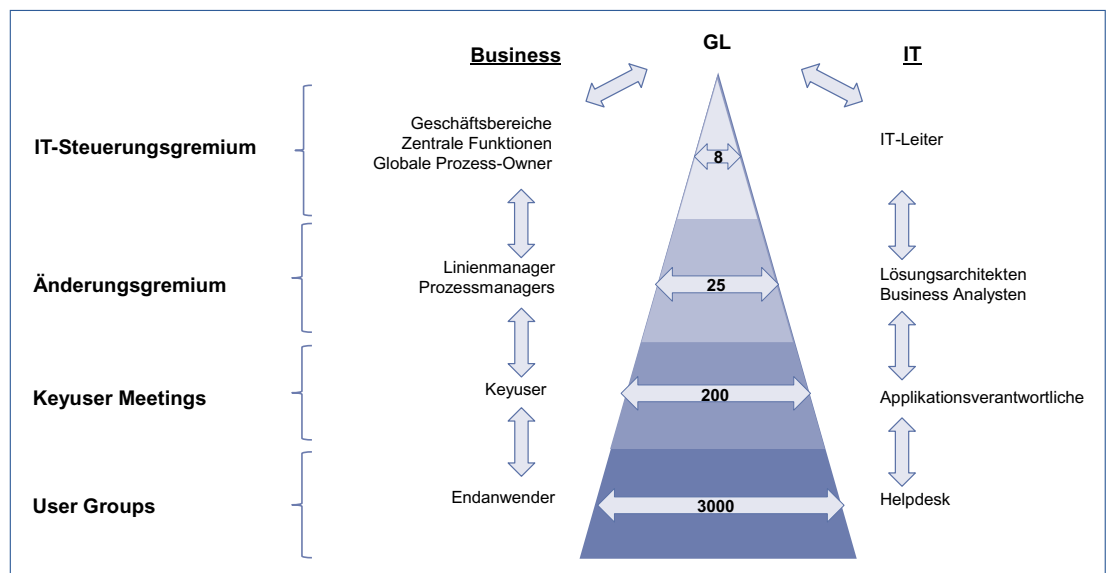


Abb. 2: Horizontales und vertikales IT-/Business Alignment

## SCHWERPUNKT

über mehrere Ebenen und horizontal auf jeder Ebene zwischen IT und Geschäftsbereichen aufgebaut sein (vgl. **Abb. 2**). Damit ist im eigenen Verantwortungsbereich als auch übergreifend das größtmögliche gemeinsame Verständnis sichergestellt, und das bei den meisten Themen. Das erhöht die Umsetzungsgeschwindigkeit und die Qualität der ausgeführten Arbeiten enorm. Es ist die Verantwortung der Führungskräfte auf allen Stufen, die übergeordneten Interessen nach unten und die untergeordneten Interessen nach oben zu vermitteln respektive zu vertreten. Dabei sind stufengerecht unterschiedliche Sprachen zu verwenden. So wird es gelingen, dass der CEO die Mitarbeitenden wirklich versteht und umgekehrt.

Für den modernen CIO heißt das, dass nicht mehr alles „über seinen Tisch geht“. Das wäre aufgrund der Schnelllebigkeit in Verbindung mit der steigenden Komplexität des Geschäfts auch nicht mehr zweckmäßig. Er braucht ein IT-Führungsteam, welches selbständig und direkt mit dem Top-Management kommuniziert. Das ist die Grundlage dafür, dass die IT im Unternehmen „richtig“ positioniert wird. Das ist effektiv und kommt dem Bild, das *Hinssen* (2010) in seinem Buch „Business/IT Fusion“ zeichnet, sehr nahe. Dies ist zwar keine neue Erkenntnis, spiegelt jedoch die Meinung von einem der wohl berühmtesten Management-Vordenker, *Peter Drucker*, wieder. Er geht in seinem Werk „The Effective Executive“ im Detail darauf ein. Nach seinen Worten delegiert ein effektiver Manager nicht, sondern lässt los, indem er Aufgaben inklusive Kompetenzen und Verantwortung überträgt und sich so den notwendigen Freiraum schafft für seine Kernaufgaben. Es gilt, einen Schritt zur Seite zu machen, um den Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, sich eigenständig vorwärts bewegen zu können. Viele Führungskräfte agieren jedoch als Vorgesetzte. Sie verharren nach wie vor im alten Muster und tragen mit ihrer herkömmlichen Managementkultur zur Trägheit des Unternehmens bei. In Zukunft werden aber nur diejenigen Unternehmen überleben und erfolgreich sein, welche als Ganzes in der Lage sind, sich rasch und immer wieder von neuem zu verändern. Einen

solchen Kulturwandel erst im akuten Bedarfsfall zu beginnen, ist zu spät.

### Stufengerechte IT-Steuerung – strategisch, taktisch und operativ

Eine IT ist nur dann für das Unternehmen von Nutzen, wenn sie das Richtige tut. Entsprechend wichtig ist es, dass der CIO möglichst ranghohe Repräsentanten aus den Geschäftsbereichen in das **IT-Steuerungsgremium** beruft und so in die Mitverantwortung nimmt. Sie sind näher am operativen Geschäft und haben wesentlichen Einfluss auf ihre Vorgesetzten, ihre Teammitglieder auf gleicher Stufe und ihre Direktunterstellten. Die Mitglieder sollen mit ihrem Know-how das gesamte Unternehmen sowohl fachlich als auch strategisch abdecken können. Sie sind in ihrem Verantwortungsbereich für das Alignment mit der IT zuständig.

Im **Änderungsgremium** werden zusammen mit den Geschäftsbereichen aus dem operativen Betrieb heraus flexibel und rasch Änderungen an bestehenden IT-Services geplant und umgesetzt. Da die Ressourcen und das Budget auch für solche Tätigkeiten meistens beschränkt sind, befasst sich dieses Gremium im Wesentlichen mit der Priorisierung.

Die **Keyuser** fungieren als Vermittler für die IT bei den Endanwendern. Sie halten der IT den Rücken frei, damit diese sich auf Themen fokussieren kann, für die ihre technische Kompetenz benötigt wird. Andererseits können die Keyuser für die Geschäftsbereiche schnell und flexibel viele Anwendungsprobleme vor Ort lösen, sodass eine gewisse Unabhängigkeit von der IT entsteht.

### Demand Management

Eine weitere, wesentliche Erfolgskomponente des IT/Business Alignment ist das **Demand-Management**. Es ist die eindeutige Schnittstelle zwischen Geschäftsbereichen und IT, über welche größere Veränderungen standardisiert und kontrolliert eingereicht werden (vgl. **Abb. 3**). Die Bedürfnisse werden frühzeitig in den Geschäftsbereichen ermittelt und vollständig geklärt, bevor eine IT-Lösung umgesetzt wird.

Die herkömmliche Managementkultur macht Unternehmen träge.

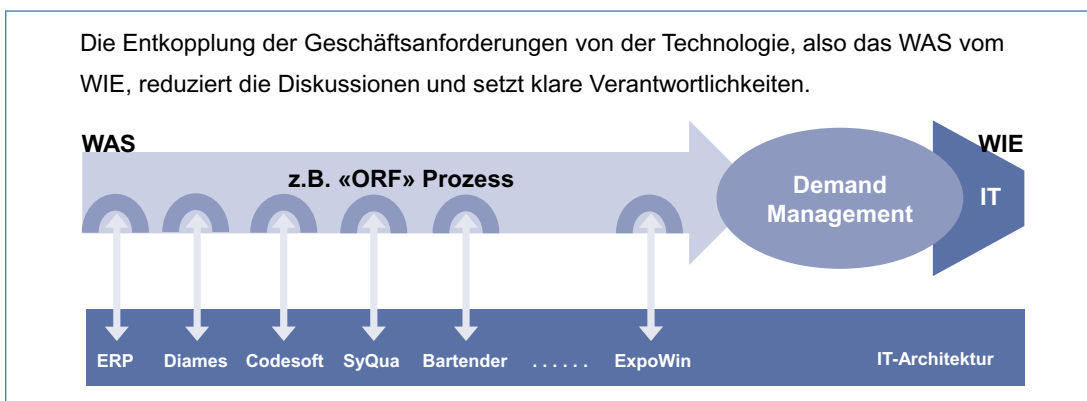


Abb. 3: Demand Management – Schnittstelle zwischen Business und IT

## Der Mensch macht alles möglich oder unmöglich – nicht die Technologie.

Es gibt für die IT keinen Grund mehr, zu reklamieren, von den Geschäftsbereichen zu spät oder nicht miteinbezogen worden zu sein. Die Geschäftsbereiche haben keinen Grund zu reklamieren, dass die IT Dinge ohne Absprache umsetzt. Dabei obliegt die Verantwortung für das **WAS** den Geschäftsbereichen. Für das **WIE** ist die IT zuständig. Dadurch wird es der IT ermöglicht, ihre Technologieentscheidungen „unabhängiger“ von den Geschäftsbereichen zu treffen und so die IT-Architektur zu vereinheitlichen. Für die Geschäftsbereiche wird die IT damit nahbar und transparent und somit auch nachvollziehbar. Es werden die richtigen Projekte auf Anhieb richtig umgesetzt, die vorhandenen Ressourcen besser genutzt und Synergien zwischen den Geschäftsbereichen realisiert. Damit wächst das Vertrauen in die IT.

### 4. Bedeutung der Mitarbeitenden

Die oben erwähnten Lösungsansätze haben einen gemeinsamen Erfolgsfaktor – den **Menschen**. Es ist der Mensch, der das alles möglich oder eben auch unmöglich macht (vgl. *Breckwoldt*, 2013). Insofern ist es ganz entscheidend, wie Unternehmen mit den Menschen umgehen, wie sie mit ihnen kommunizieren und wie sie sie miteinbeziehen. Auch wenn Veränderungen oft durch technologische Fortschritte getrieben sind, so ist und bleibt die Technologie ein Hilfsmittel. So gibt es durchaus Unternehmen, die sich mit Technologie nicht mehr differenzieren können, weil diese auf dem Markt für jedermann zugänglich ist und einfach kopiert werden kann. Also kommt es weniger darauf an, welche Technologie eingesetzt wird, sondern eher wie und mit welchem konkreten Nutzen. Da sich das **WIE** häufig nicht leicht kopieren lässt, entsteht eine Möglichkeit zur Differenzierung am Markt. Und wer ist im Unternehmen ganz entscheidend für das **WIE** verantwortlich? Es ist der Mensch.

#### Weich schlägt hart

Weich schlägt hart, so bezeichnet der Autor das Prinzip in Weiterbildungsprogrammen des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen. Nach der Finanzkrise haben sich namhafte Wirtschaftsgrößen aller Branchen zu Wort gemeldet und verkündet, dass nun andere Kulturen entstehen müssten, Kulturen mit weniger Egoismus und mehr Vertrauen in die Mitarbeitenden. Der gute Manager rücke persönliche Egoismen in den Hintergrund, orientiere sich an dem, was wirklich ist und nicht an dem, wie viele es gerne sehen würden. Aufgrund der Rückmeldungen wird aber offenkundig, dass nach wie vor zu viele Einzelinteressen verfolgt und Mitarbeitende nicht einbezogen werden. Ferner setzen sich viele **Manager** allein mit Macht durch anstatt als **Leader** gewinnend zu überzeugen.

Um ins Gespräch zu kommen, muss zunächst eine offene Kommunikationskultur geschaffen wer-

den. Ist es aber ehrlich gewollt oder ist es nicht eher nur geduldet, wenn sich die Mitarbeitenden äußern? Viele Mitarbeitende haben bereits resigniert und sagen nicht mehr, was sie berührt und was sie wahrnehmen, weil sie spüren, dass das Management viele ihrer Anliegen für nicht relevant hält. Es vermeidet den konstruktiven Dialog und überlässt es den Mitarbeitenden auf den unteren Ebenen, für ihre Sache zu kämpfen – Kämpfe, aus denen niemand als Sieger hervorgehen kann (vgl. *Lenconi*, 2014).

#### Menschen verstehen, heißt Unterschiedlichkeit verstehen

Um sich ernst nehmen zu können, muss gegenseitiges Verstehen hergestellt werden. Das ist in der Theorie einfacher als in der Praxis. Die Methoden, um das zu erlernen und anzuwenden gibt es schon lange. Voraussetzung ist, dass sich die Beteiligten Zeit nehmen und an den Erfolg glauben.

Um einander bessern kennen zu lernen, gibt es verschiedene Möglichkeiten. Der Autor hat sich das Farbmodell von *Peter Jotzo*, Co-Geschäftsführer bei der *JUST+ JOTZO GmbH*, zu Hilfe genommen. Es ist eine Kombination des Beziehungsmodells von *Riemann-Thomann* und des Insights- Persönlichkeitsmodells (vgl. **Abb. 4**). Es ist einfach zu verstehen und zu vermitteln und sehr gut für die Anwendung im Tagesgeschäft geeignet.

Im Allgemeinen lassen sich nach *Riemann* (1975) und in der Weiterentwicklung durch *Thomann* (1988) vier verschiedene menschliche Grundausrichtungen mit jeweils zwei gegensätzlichen Polen, Strebungen genannt, beobachten

1. Bedürfnis nach **Nähe** (u. a. Beziehung, zwischen-menschlicher Kontakt, Harmonie, Demut) und nach **Distanz** (u. a. Freiheit, Unabhängigkeit, Ruhe, Individualität)
2. Bedürfnis nach **Dauer** (u. a. Ordnung, Struktur, Verlässlichkeit, Sicherheit) und nach **Wechsel** (u. a. Abwechslung, Spontanität, Verspieltheit, Kreativität).

Die über diese Strebungen entstehenden vier Quadranten werden mit den Farben **rot, blau, grün** und **gelb** aus dem Insights Modell in Verbindung gebracht. Wichtig: Für jeden Menschen gilt ein Mix aus diesen vier – mit je unterschiedlicher, einzigartiger Ausprägung.

#### Anwendung im Tagesgeschäft – verstehen und verstanden werden

Menschen sind verschieden, nicht nur in der Art, wie sie sich geben und den Kontakt zu ihren Mitmenschen gestalten, sondern auch darin, was sie innerlich empfinden und brauchen, um sich im Gespräch und im zwischenmenschlichen Miteinander wohl zu fühlen. Je nach Ausprägung der Grundausrichtungen sind entsprechende Lebensmotive und -philosophien vorherrschend und zeigen sich im zwischen-menschlichen Verhalten. Die

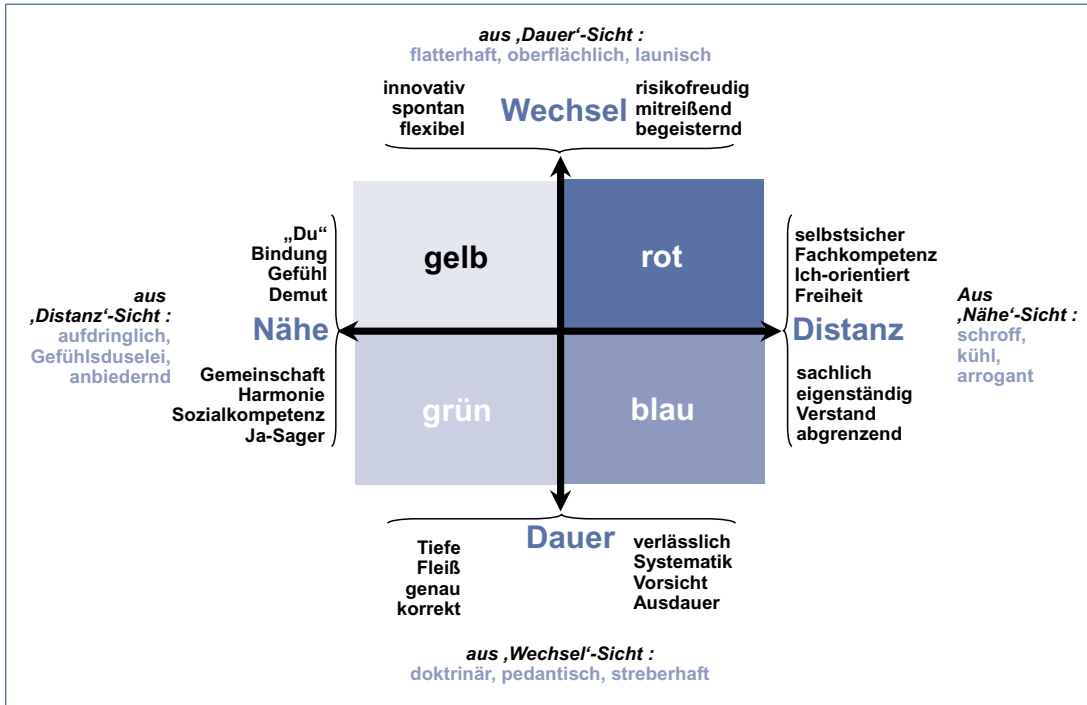


Abb. 4: Das Riemann-Thomann-Kreuz in Verbindung mit INSIGHTS MDI der JUST+ JOTZO GmbH

Ausprägungen bilden sich vor allem während der Kindheit und der späteren Lebensumstände. So wird eine auf Distanz ausgerichtete Persönlichkeit bei einer auf Nähe ausgerichteten Persönlichkeit als schroff, kühl und möglicherweise arrogant wahrgenommen. Das ist sie aber nicht, denn sie wird lediglich so wahrgenommen. Sie kommt nur so an, weil die aus Nähe ausgerichtete Persönlichkeit Wert legt auf Harmonie und Gemeinschaft und deshalb das Gegenüber auf vorhandene Gefühle hin beurteilt. Die Nutzung des Farbmodells erleichtert es, das andersartige Verhalten des Gegenübers zu verstehen. So können Konflikte und Spannungen schon im direkten Kontakt vermieden werden. Richtig angewendet ist das Farbmodell dann, wenn die Verschiedenartigkeit und die unterschiedlichen Stärken jedes Einzelnen für das Team nutzbar werden, um zusammen noch erfolgreicher zu sein.

Es ist im Einzelfall immer diskutabel, ob jemand wirklich „rot“ agiert oder wirklich „grün“ geprägt ist, denn die Kategorisierung ist eine Frage der individuellen Wahrnehmung. Entscheidend ist, das Modell zur Selbstreflexion und zur Deutung der eigenen Kommunikation zu nutzen. Über diesen Prozess und die Diskussion der unterschiedlichen Wahrnehmungen in der Gruppe kommen sich die Mitarbeitenden auch zwischenmenschlich näher. Damit ist die wesentliche Basis geschaffen für das Entstehen von Vertrauen.

## 5. Fazit

**1 + 1 = 3, doch ohne Alignment der Menschen geht diese Gleichung nicht auf.**

Der Mensch ist das zentrale Element im Alignment. Von ihm hängt es ab, ob Alignment möglich und erfolgreich ist oder nicht. Dazu braucht es eine Kultur der Offenheit, in der Hierarchie und Macht aufgehoben sind, sich jeder einbringen kann und Einzelinteressen den Gesamtinteressen untergeordnet sind. Es geht darum, sich auf ein gemeinsames Ziel zu einigen, für dessen Erreichung jeder seinen individuellen Beitrag leisten muss und wovon jeder profitiert. Nicht zuletzt gelingt Alignment nur mit viel Stehvermögen. Es ist keine einmalige Sache, sondern ein stetes Bemühen, trotz wechselnder Einflussfaktoren und kontinuierlichen Veränderungen gemeinsam erfolgreich zu sein.

Am effizientesten ist es, sich möglichst frühzeitig mit Alignment zu beschäftigen. So lassen sich spätere Missverständnisse und ressourcenintensive Iterationen vermeiden. Zudem steigen Geschwindigkeit und Qualität, was im internationalen Wettbewerb mit westeuropäischen Produktionskosten ein entscheidender Vorteil sein kann.

Mit konsequentem IT/Business Alignment konnten im Unternehmen des Autors, Projekte wie CRM (Customer Relationship Management), PLM (Product Lifecycle Management), eCommerce, eCollaboration oder das unternehmensweite Portfoliomanagement aus der IT heraus gesteuert und umgesetzt werden. Bei solchen und ähnlichen Initiativen geht es um nicht weniger als eine Transformation, bei der die IT federführend geschäftsbereichs-

**Effektives Alignment heißt Hierarchien und Macht aufheben.**

übergreifend die Harmonisierung und Neugestaltung der Prozesse orchestriert und mitprägt. Dadurch wird für das Unternehmen nachhaltig Wert geschaffen.

### Literatur

- *Breckwoldt, F.*, Hochleistung und Menschlichkeit, Das pragmatische Führungskonzept für gesunde Spitzenleistung, 2013.
- *Capgemini*, IT-Trends Studie, 2015.
- *Capgemini*, IT-Trends Studie, 2016.
- *Drucker, P.*, The Effective Executive, 2007.
- *Hinssen, P.*, Business/IT Fusion, Mach Media, 2010.
- *Henderson J. C./Venkatraman N.*, Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations, in: IBM Systems Journal, 32. Jg. (1993), H. 1, S. 4–16.
- *Krcmar, H.*, Informationsmanagement, 6. Aufl., Heidelberg 2015.
- *Luftman, J.*, MIT Sloan CIO Symposium 2014, <https://www.youtube.com/watch?v=nCOB9OybVUU&feature=youtu.be>, Stand: 05.09.2016.
- *Marchand, D.*, IMD Lausanne, Perspective for Managers, Realizing IT Value, 2007, [www.imd.org/research/publications/upload/PFM147\\_LR\\_Marchand.pdf](http://www.imd.org/research/publications/upload/PFM147_LR_Marchand.pdf), Stand 05.09.2016.
- *Marchand, D./Kettinger, W./Rollins, J.*, Information Orientation, Oxford, 2001.
- *Marchand, D.*, Competing with Information, WILEY, 2000.
- *Thomann, C.*, Klärungshilfe, Bd.1+2, Rowohlt, 1988+1998.
- *Welge, M./Al-Laham, A.*, Strategisches Management, 6. Aufl., Wiesbaden 2012.

- *Widmer, U.*, Praxisvortrag „IT/Business Alignment in der Praxis: Herausforderungen und Lösungsansätze“, Universität St. Gallen, Diplomstudium IT Business Management, 15.10.2015.
- *Lencioni, P.*, Der Vorteil: Warum nur vitale Unternehmen in Führung gehen, Weinheim 2014, S. 81–82.

### Literaturtipps aus dem Online-Archiv <http://elibrary.vahlen.de>

- Lothar Hübner, Business/IT-Alignment, Ausgabe 12/2012, S. 673–679.

### Stichwörter

# Digitalisierung # Führungskultur # IT/Business Alignment # IT-Steuerung # Kommunikation und Verhalten

### Keywords

# Communication and Behavior # Digitization  
# IT/Business Alignment # IT Governance  
# Leadership Culture

### Summary

The rapid development of new information and communication technologies characterizes the beginning of the 21st century and has a profound impact on business and society. People are key when it comes to deploying innovative technologies for new products, markets, processes and organizational structures. Another success factor is a close cooperation of IT and its stakeholders. The following practice paper describes how this can be achieved.