

Wie sich IT-Abteilungen als interne Business-Partner etablieren

Interview mit Christian Brauner

Meistens funktionieren IT-Abteilungen reibungslos und stellen stabile IT-Systeme bereit. Allerdings können Kundenwünsche diese Stabilität nach und nach deutlich schwächen, nämlich immer dann, wenn sich eine neue Anwendung nicht in die existierende IT-Architektur einfügen lässt. Die IT-Abteilung steht vor einem Dilemma. Letztlich ist alles irgendwie machbar, allerdings werden die Systeme dann irrsinnig komplex, bis hin zu regelrechtem IT-Wildwuchs. Die Folge: Die Kosten steigen für den Betrieb und die weitere Entwicklung, das System wird instabiler, Betriebsstörungen führen zu Imageverlusten der IT und letztlich des gesamten Unternehmens.

Herr Brauner, wie können IT-Abteilungen diesen Konflikt umgehen?

Christian Brauner: Der Konflikt, alle Kundenwünsche zu erfüllen und gleichzeitig die Komplexität der Architektur zu kontrollieren, wird sich nie ganz lösen lassen. Schnell gilt eine IT-Abteilung als unflexibel und wird kritisiert, wenn eine Anfrage nicht schnell umgesetzt wird. Hilfreich ist aber, wenn sich die IT nicht nur als Dienstleister, sondern auch als strategischer Partner im Unternehmen sieht. So kann sie sich als Berater positionieren, der bei allen Wünschen eine zukunftsfähige IT-Architektur und die Kontrolle der Kosten im Auge behält. Organisationen, in denen das so ist, zeigen wie gut das funktioniert. In der Praxis kann die IT-Abteilung diese Rolle selbst gestalten. Was dazu gehört ist: Partner sein dürfen, wollen und können.

Wie meinen Sie das, „Partner sein dürfen“?

Christian Brauner: Die IT hat dem Business zu dienen und nicht umgekehrt. Gerade dazu gehört aber auch, den (internen) Kunden zu beraten und im Zweifel

einmal einen Wunsch zu verweigern, zum Wohle des Gesamtsystems. Hierfür Verständnis zu erzeugen ist eine der wichtigsten Herausforderungen des IT-Chefs – und dafür ist eine tragfähige, von den Kunden akzeptierte IT-Governance die Basis.

Die IT soll also auch Anfragen von Kunden ablehnen?

Christian Brauner: Nicht immer ist das, was ein Kunde wünscht, auch das, was er wirklich braucht. Aufgabe des IT-Beraters ist also, das genau herauszufinden. Oft kann das, was der Kunde braucht, auch anders und architekturkonform erreicht werden. Wenn das der Kunde nicht einsehen kann, kann es sehr hilfreich sein, ihm und dem Management anhand ganz konkreter Beispiele die Auswirkungen seines Wunsches aufzuzeigen. Werden die Kosten fürs Unternehmen und die deutlichen Nachteile, aber auch vernünftige Alternativen klar, sind viele Kunden eher einsichtig. Deshalb ist es übrigens auch so wichtig, als IT-Abteilung an allen relevanten Meetings teilzunehmen, in denen IT-Bedarf besprochen wird. Dort entstehen oft Ideen in dem Glauben, die IT mache das dann schon. Je früher Sie beraten, desto weniger müssen Sie später korrigieren.

Nun werden sicher nicht alle IT-Mitarbeiter als typische Business-Partner geboren. Wie werden sie dazu?

Christian Brauner: Hier sprechen wir über Haltung, Einstellung und Motivation; es geht also um die Frage: Will ich IT-Business-Partner sein? Und hier sind als erstes die Führungskräfte der IT-Abteilung gefordert: es ist ihre Aufgabe, die Einstellung als Serviceleister und strategischer Partner vorzuleben, zu fördern und zu fordern. Dabei geht es um zentrale Aspekte:

kunden- und serviceorientiert sein, das Bewusstsein, dass IT kein Selbstzweck ist und der Kunde der Arbeitgeber ist. Wichtig ist dafür, wirklich beraten zu wollen, mögliche Konflikte zu ertragen und konstruktiv zu lösen.

Wie kann der IT-Director die Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit dem Thema anstoßen?

Christian Brauner: Er kann zunächst sicher stellen, dass er selbst und seine Führungskräfte diesem Thema genügend Raum in Mitarbeitergesprächen geben, zum Beispiel mit Fragen wie „Was hat Ihnen im Kontakt mit Ihren Kunden am meisten Freude bereitet?“ oder „Was hat den größten Ärger verursacht?“. Es ist auch wichtig zu akzeptieren, dass nicht alle Mitarbeiter die Veranlagung zum „Business-Partner“ haben. So lassen sich die Aufgaben IT-intern entsprechend verteilen, und die kommunikationsfreudigen werden eher in den kundenbetreuenden und beratenden IT-Einheiten agieren.

Der IT-Chef kann auch Mitarbeiter und Führungskräfte mit intensivem Kundenkontakt auffordern, in ihren Teams dieses Spannungsgefüge zwischen Beraten, Steuern und Leisten in Form von „Praxiswerkstätten“ zu diskutieren und aus den gegenseitigen Erfahrungen zu lernen.

Business-Partner sein zu wollen, ist sicher ein guter Anfang. Aber was muss man dafür können?

Christian Brauner: Über das IT-Fachwissen hinaus sind weitere Qualifikationen wichtig: Man muss zum Beispiel das Geschäft des Kunden verstehen und zuhören können. Außerdem ist es ganz entscheidend, die komplizierten IT-Zusammenhänge in einer verständlichen Sprache zu erklären und dann den Kunden entsprechend zu beraten. Nutzen- und lösungsorientiert zu handeln ist selbstverständlich, aber auch nein zu sagen, alternative Lösungen aufzuzeigen und strategisch zu denken ist notwendig. Dabei ist wichtig zu erkennen, ob bei den IT-Mitarbeitern eher die Kundenorientie-

rung oder Beratungs- und Steuerungsfähigkeit entwickelt werden muss. Denn erfahrungsgemäß sind sie eher in die eine oder eher in die andere Richtung „gepol“.

Woran erkenne ich das als IT-Führungskraft?

Christian Brauner: Wenn Sie von Kunden eher hören, dass Ihre Mitarbeiter alle Wünsche 1:1 umsetzen und dabei der IT-Wildwuchs sukzessiv wächst, dann ist das in der Regel ein gutes Indiz dafür, auf die Beratungs- und Steuerungsfähigkeit der Mannschaft zu schauen – und auf die mehr oder weniger akzeptierte IT-Governance.

Wie lässt sich diese Beratungs- und Steuerungsfähigkeit entwickeln?

Christian Brauner: Neben Qualifizierungsangeboten gilt es, das Verhalten als Business-Partner auch zu belohnen, dafür also Anreize zu schaffen und entsprechende Ziele zu vereinbaren. Sind Leistungsbeurteilung, Zielvereinbarungen, Karrieremodelle, Kundenkontaktinstrumente usw. auf die gewünschte Positionierung als Business Partner ausgerichtet?

Am Ende ist es allerdings nicht der IT-Chef, der darüber entscheidet, ob sein Bereich als Business Partner anerkannt ist – sondern immer noch die Kunden. Also fragen Sie diese, wie sie Sie sehen – das sollten Sie ebenfalls dürfen, wollen und können!

Checkliste

1. Definieren Sie IT-Business Partnerschaft anhand von Rechten und Pflichten in wesentlichen Kernprozessen (Budgetierung, Beauftragung etc.) möglichst genau.
2. Prüfen Sie in Einzelgesprächen mit dem Top-Management, ob ein durch Sie eingelegtes Veto als IT-Chef in diesen Kernprozessen auch wirklich Rückendeckung findet; dabei wird in der Regel die Beibehaltung der Zukunftsfähigkeit des Gesamtsystem vor individuelle Interessen einzelner Kunden zu stellen sein.
3. Sorgen Sie dafür, dass die Mitarbeiter die notwendigen nichtfachlichen Fähigkeiten erwerben und verbessern können.
4. Vermitteln Sie den Sinn von Business-Partnerschaft, indem Sie Raum für Diskussionen zum Spannungsbogen Serviceorientierung, Beratung und Steuerung geben und machen Sie sich und ihre Führungsmannschaft zum obersten Promotor dieses Dreiklangs.
5. Laden Sie Ihre Kunden zyklisch zum Strategiedialog oder Strategie-Workshop ein.
6. Seien Sie persönlich in allen wichtigen Gremien Ihres Unternehmens anwesend – oder eine an Sie berichtende Führungskraft.
7. Prüfen Sie Ihre Führungsmannschaft und sich selbst, ob Sie den anspruchsvollen Anforderungen eines Business Partner entsprechen können und wollen.
8. Messen Sie die Kundenzufriedenheit in einer Weise, die Ihre Kunden nicht als belästigend empfinden.

Christian Brauner ist geschäftsführender Gesellschafter des Beratungshauses DETEGO. Er ist spezialisiert auf mentale Veränderungen in Organisationen, vor allem IT-Organisationen. Weitere Infos: www.detego.biz