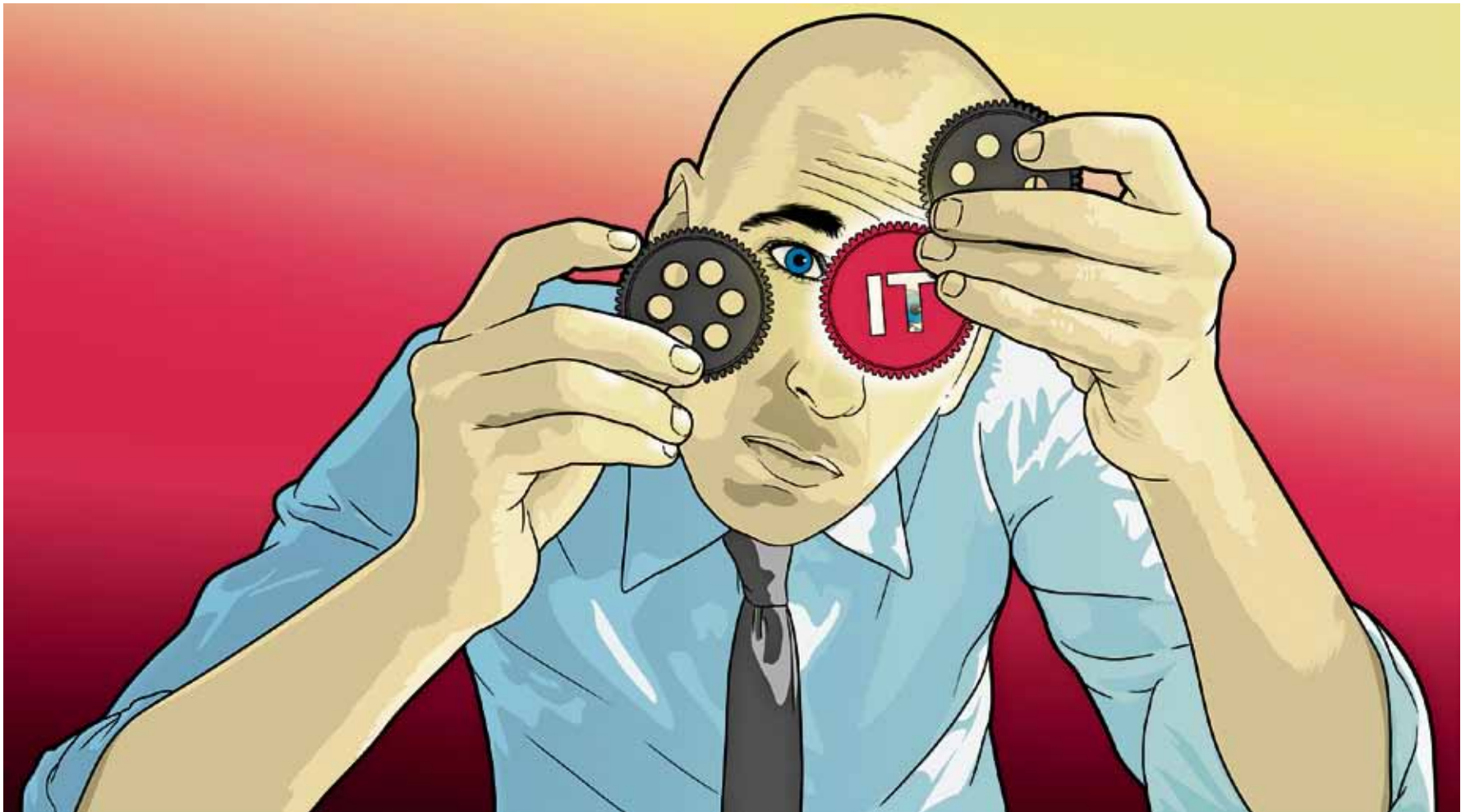


Management

«Es ist die Hardware, die einen Computer schnell macht; und die Software, die ihn wieder verlangsamt.»
Craig Bruce Software-Entwickler



Gestörte Verbindung

IT-Abteilung Chefs sehen IT-Mitarbeiter oft nur als teure Handwerker. Dabei bringen sie viele Innovationen und treiben den Gewinn.

MALTE BUHSE UND JAN GULDNER

Kennen Sie den? Ein Informatiker stellt sich jeden Abend ein volles und ein leeres Glas Wasser neben sein Bett. Warum? Das volle Glas braucht er, falls er in der Nacht aufwacht und Durst hat. Und das leere Glas braucht er, falls er in der Nacht aufwacht und keinen Durst hat. Haben Sie nicht verstanden?

Fragen Sie mal ihre IT-Abteilung. «IT-Leute haben eine eigene Kultur, eine eigene Sprache und eigene Witze», sagt Tim Weitzel, Leiter des Lehrstuhls für Informationssysteme in Dienstleistungsbereichen an der Universität im deutschen Bamberg. «Manager müssen diese Sprache lernen.» Denn es geht nicht nur darum, bei Witzen mitlachen zu können. Wenn sich IT und Management nicht verstehen, kann das für das Unternehmen böse Folgen haben. Daher ist es zentral, dass sich beide austauschen und wertschätzen.

Rudolf Brühwiler kann davon ein Lied singen. Über 20 Jahre lang war er Informatiker und Manager gleichzeitig, unter anderem 14 Jahre als Informatikverantwortlicher für die Winterthur Versicherungen Schweiz. Immer wieder hat er während dieser Zeit bei zahlreichen Unternehmen beobachtet, wie wichtige Projekte scheitern, weil Informatik und Geschäftsbereiche nicht die gleiche Sprache sprechen. Wie bei der Firma, die eine neue Kunden-datenbank aufbauen wollte, in der die Informationen über eigene Kunden mit Adressdaten aus externen Datenbeständen zusammengeführt werden sollten.

Immer wieder hatte die IT-Abteilung vor der Komplexität des Vorhabens gewarnt. Doch der Fachbereich Marketing wollte nicht hören und beauftragte ein externes Unternehmen, die Datenbank hochzuziehen. Am Ende wurde das Projekt abgebrochen, weil es einfach nicht funktionierte. «So etwas passiert, wenn die Vorstellungen des Managements und der Informatik zu weit auseinanderliegen und die Differenzen nicht in einer verständlichen Sprache ausdiskutiert werden», sagt Brühwiler.

Seit 2005 ist Brühwiler Hauptdozent im Executive Master of Business Engineering an der Universität St. Gallen. Er will seine Erfahrungen an die Studenten weitergeben und dafür sorgen, dass die Manager von morgen die Sprache der IT beherr-

schen. Sein Kollege Reinhard Jung bietet auch Fortbildungen für Unternehmen an. Übersetzungstrainings sozusagen, zwischen Informatikern und Managern.

Spezialisierte Beratung gefragt

Auch immer mehr Unternehmensberatungen spezialisieren sich auf das «IT-Business-Alignment», wie der Bereich oft genannt wird. Die Nachfrage ist gross, viele Unternehmen wurden durch Studien wie die von Tim Weitzel aufgeschreckt. Weitzel hat mit zwei Forscherkollegen empirisch gezeigt, wie wichtig eine gute Verbindung zwischen IT und Management für den Unternehmenserfolg ist. Die Forscher nahmen dafür 149 US-Banken unter die Lupe und analysierten, wie eng in den Geldinstituten Informatiker und Entscheider zusammenarbeiteten. Das Ergebnis: Je besser sich beide Abteilungen verstehen, desto mehr Geld verdienen die Banken.

Sie hatten eine höhere Profitabilität, weniger Risiken im Portfolio und grössere Marktanteile. Denn die IT besteht längst nicht mehr nur aus einem Haufen Computern, die nur dafür sorgen sollen, dass die Computer laufen, und die zwischen-durch mal neue Software aufspielen. Ohne Informatiker läuft nichts mehr, sowohl in grossen Konzernen als auch bei kleinen

Mittelständlern. Je stärker Produktionsprozesse von Computern gesteuert und je mehr Produkte über das Internet verkauft werden, desto wichtiger wird die IT.

Doch dass ein IT-Experte in der Geschäftsleitung sitzt und bei wichtigen Geschäftsentscheidungen mitreden darf, ist weiterhin äusserst selten. Noch immer wird die IT oft als Handwerkerabteilung wahrgenommen, die Probleme lösen soll. «Das Management betrachtet die IT oft lediglich als Kostenfaktor», sagt Tho-

Auf dem Weg an die Spitze sollten Manager eine Zwischenstation in der IT-Abteilung einlegen.

mas Müller, Geschäftsführer der IT-Beratung Solcom, die freiberufliche IT-Experten an Firmen vermittelt. Das ist fatal, denn in der IT steckt ein grosses kreatives Potenzial. «Die IT ist oft der stärkste Innovationsbringer in einem Unternehmen», sagt Tim Weitzel. Informatiker kennen die neusten technischen Entwicklungen und wissen, wie man sie im Unternehmen nutzen kann. Doch sie müssen lernen, darüber mit Managern zu reden. Weitzel rät daher: Informatiker müssen

verstehen, wie das Management tickt – und umgekehrt auch.

Für Informatiker heisst das: Auch die Kosten im Blick haben und nicht nur darauf schauen, was technisch machbar und sinnvoll ist. Ausserdem müssen sie technische Neuerungen verständlich erklären können. «Wir erleben jeden Tag, dass IT-Fachleute Probleme damit haben, technische Begriffe und Probleme verständlich darzustellen und zu erläutern», sagt Thomas Müller. Auf der anderen Seite sollten auch Manager Informatikvokabeln pauken, um zentrale IT-Prozesse zu verstehen. Für den IT-Sicherheitsexperten Thomas Hänisch ist ein weiteres Problem in der Verständigung aber, dass das Management oft nur die IT-Ausgaben im Blick hat. «Gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen will man möglichst nur einmal investieren.» Um sich wirksam etwa vor Hackern zu schützen, müsse man aber immer wieder nachrüsten. Auch die Herangehensweise an Probleme ist in der IT eine völlig andere als im Management. «In der IT löst man Probleme, indem man sie zuerst definiert, versucht, mögliche Lösungen zu finden, diese testet und dann erst implementiert», sagt der St. Galler Forscher Reinhard Jung.

Dadurch würden Lösungen zwar technisch einwandfrei, aber oft nicht markt-

gerecht. In der BWL sei man hingegen viel zielorientierter. «Die richtige Kombination macht den Unterschied», sagt Jung. Damit sie diese Kombination finden, empfiehlt Rudolf Brühwiler seinen Studenten, auf ihrem Weg in die Führungsspitze eines Unternehmens eine Zwischenstation in der IT-Abteilung einzulegen. «Wenn man als Auftraggeber und Nutzer einmal in der IT gearbeitet hat, und sei es nur für ein Jahr, kennt man diese andere Perspektive und kann sie bei seinen Überlegungen besser berücksichtigen», sagt er.

Banken im Vorteil

Auch Wirtschaftsinformatiker können laut Müller helfen, beide Bereiche zusammenzubringen, denn sie kennen sowohl das Management, die Fachseite als auch die IT. Reinhard Jung empfiehlt Unternehmen, Experten für die Kommunikation zwischen den Businessseinheiten und der IT zu ernennen. Diese «Reisenden zwischen den Welten» sollten wissen, was das Business braucht, aber auch klar sagen können, was die IT dazu beitragen kann.

In der Studie von Tim Weitzel schnitten vor allem Banken gut ab, in denen grosse Projekte von Managern und IT-Mitarbeitern gemeinsam geplant wurden und sich Top-Manager persönlich darum kümmerten, dass die Anmerkungen der IT-Abteilungen berücksichtigt wurden.

Er empfiehlt Unternehmen daher, feste Kontaktpunkte zwischen der IT und den Fachabteilungen einzurichten, etwa regelmässige Meetings. Die müssen gar nicht immer formell sein. «ITler gehen oft auch nur mit ITlern essen», sagt Weitzel. Bei den Managern sei es genauso. «Daher weiss niemand, was der andere überhaupt so macht den ganzen Tag.»

Helfen könnten auch Planspiele, sagt Weitzel, und erzählt von dem grossen Flugzeug-Zulieferer, der seine Informatiker, Manager und Ingenieure mit einer Tagession Pizza in einen Raum sperrte und eine Geschäftsprozess-Simulation durchspielen liess. «Nachher wussten alle, was die anderen machen und warum sie sich so verhalten», sagt Weitzel. Vielen Managern werde bei solchen Planspielen das erste Mal klar, wie wichtig die IT für das Unternehmen sei. «Sie ist der Leim, der die einzelnen Teile der Firma zusammenhält», sagt Weitzel. Und ihre Witze sind oft wirklich gut – wenn man sie versteht.

TIPPS ZUR DATENSICHERHEIT

Interesse an technischen Details zeigen

Festplatten Besonders gefährlich sind Verständnisprobleme zwischen Informatikern und Managern, wenn es um die Sicherheit des Unternehmens geht. Denn die grössten Schätze eines Unternehmens liegen auf Festplatten. Kundendaten, Bestellmengen, Baupläne oder Patente sind für ein funktionierendes Geschäft unerlässlich.

Geschäftsgrundlage Werden Festplatten bei einem Feuer oder einer Überschwemmung zerstört oder von Hackern gestohlen, gehen Aufträge, wichtiges Wissen und manchmal sogar die gesamte Geschäftsgrundlage verloren. So wie es einem Schweizer Mittelständler fast passiert wäre: Ein Feuer hatte

ein Bürogebäude niedergebrannt – und damit fast alle Rechner und Festplatten des Unternehmens zerstört. Die glückliche Wendung: Eine Sekretärin hatte zufällig eine Sicherungskopie der Daten auf ihrem privaten Computer. Der Geschäftsbetrieb konnte nur dank diesem Backup ohne grössere Probleme weiterlaufen. Dieser Zufall rettete die Daten und die Firma vor der Insolvenz.

Studie Damit sich Unternehmen nicht auf aufmerksame Sekretärinnen verlassen müssen, sollten Manager einschätzen können, wie gefährdet die wichtigen Firmendaten sind. Leider können sie das oft nicht, wie die Studie «The State of Risk-based Security Manage-

ment» zeigt. Für die Studie haben das Ponemon-Institut und die Sicherheitsberatung Tripwire 1300 IT-Angestellte und Manager aus grossen und kleinen Firmen befragt. Fast jeder zweite IT-Experte gab an, dass das Management wichtige Messgrössen für die IT-Sicherheit nicht versteht oder nicht richtig interpretieren kann. Zum Beispiel die Gerätetemperaturen oder auch die Zahl der Virenalarme. Ein Hauptgrund: Die Begriffe seien zu technisch für Nicht-Techniker. Hier müssen Fachleute besser erklären und Manager bereit sein, sich auch in technische Details einzuarbeiten. Grundsätzlich gilt: Zunächst die Daten identifizieren, die wirklich wichtig sind, und sie dann gezielt schützen.