

CIO: Jobprofil im Umbruch

«Nicht jeder CIO braucht eine IT-Ausbildung»

Der CIO bekommt in Zeiten der Digitalisierung ein neues Profil. Einen Chief Digital Officer anzustellen, sei der falsche Ansatz, finden Claudia Nussberger und Roman Huber.

Die Digitalisierung des Geschäfts ist für Schweizer Unternehmen auch eine personelle Herausforderung. Claudia Nussberger und Roman Huber von der Zürcher Executive-Search-Agentur Roy C. Hitchman beraten Anwenderunternehmen bei der Personalauswahl.

Computerworld: Welche CIOs werden heute und morgen gesucht?

Claudia Nussberger: CIO-Profile rangieren heute zwischen zwei Polen: Ihre Aufgabe ist einerseits «keep the lights on», also der Aufbau einer agilen, leistungsfähigen und skalierbaren IT-Infrastruktur. Andererseits geht es darum, intern sowie mit der Aussenwelt zu interagieren und Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen. Ersteres ist eher das klassische Profil, Zweiteres das moderne. Beide haben aber je nach Reifegrad der Unternehmung ihre Berechtigung.

CW: Werden heute noch CIOs gesucht, die sich primär um die Pflge der Infrastruktur kümmern?

Roman Huber: Die meisten CIOs sollen sich darum kümmern, sich aber auch stark in den neuen Themen und der Digitalisierung des Unternehmens einbringen. Wir stellen allerdings fest, dass dann die Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Modernisierung sowie die Budgets für agile, digitalere Unternehmen überschaubar bleiben und der Betrieb zum Hauptthema wird. In so einer Situation hat der CIO drei Möglichkeiten: Wenn ihm «keep the lights on» genügt, kann er den Job machen. Genügt es ihm nicht, kann er versuchen, die Rolle zu verändern. Die dritte Option ist: Er geht wieder.

CW: Dann ist weder für den Kandidaten noch für Ihren Kunden noch für Sie etwas gewonnen.

Huber: Richtig. Deshalb ist es entscheidend, welchen Stellenwert die Modernisierung und Digitalisierung bei Geschäftsleitung sowie Verwaltungsrat haben und wie die Programme im Unternehmen verankert sind.

CW: Wie steht es denn um die ICT-/Digitalisierungskompetenz in den Verwaltungsräten bei den hiesigen Unternehmen?

Huber: Die ist sehr bescheiden. Ich vermute, dass in den Boards der SMI-Unternehmen die ICT-/Digitalisierungskompetenz gegen null tendiert.



Zur Person: Roman Huber

Roman Huber amtiert als Chairman und Managing Partner bei der Roy C. Hitchman AG und seit 2006 im Unternehmen. Zuvor leitete Roman Huber vier Jahre lang die Geschicke von CA Technologies in der Schweiz und in Osteuropa. Weitere achtzehn Jahre arbeitete er in verschiedenen leitenden Positionen für Hewlett-Packard.

CW: Sie haben unlängst in einer Studie unter Führungskräften die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Firmen- und Führungskultur erhoben. Was war die Hauptidee?

Huber: Die befragten Schweizer Führungskräfte erachteten die Digitalisierung als etwas sehr Positives – auch für sich persönlich. Allerdings wird die Wucht, mit der die Wirtschaft getroffen wird, meiner Meinung nach massiv unterschätzt. Irgendwann in naher Zukunft, wenn Robotik, Analytics, künstliche Intelligenz und kognitive Computing-Services verschmelzen, folgt eine exponentielle Entwicklung.

CW: Was treibt Unternehmen um, die einen Chief Digital Officer haben wollen?

Nussberger: Bei einer solchen Anfrage vor drei Jahren hatte der Kunde erkannt, dass er zu wenig aktiv und agil war. Das neue Profil sollte den Einfluss von Technologie auf das Geschäft und die Kundenbeziehungen evaluieren sowie notwendige Massnahmen vorantreiben. Letztendlich wurde aber doch keine neue Führungskraft rekrutiert. Stattdessen wurde das CIO-Profil geschärft, was zu einem Wechsel an dieser Position führte. Der «keep the lights on»-CIO passte nicht zu den neuen Anforderungen.

Die Einstellung eines CDOs hätte bedeutet, lediglich eine neue Rolle zu schaffen. Damit ist kein internes Kommunikations- und Prozessproblem gelöst. Die Digitalisierung ist keine Aufgabe, die sich einfach delegieren lässt, sondern ein



Zur Person: Claudia Nussberger

Claudia Nussberger ist Partner bei der Roy C. Hitchman AG. Zuvor war sie vier Jahre Partner beim Führungsberatungsunternehmen Heidrick & Struggles. Vor 2012 sammelte sie über zwanzig Jahre Berufs- und Führungserfahrung im ICT-Bereich, unter anderem bei Alcatel Lucent, Swisscom und Deutsche Telekom.

Thema, bei dem die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat die Strategie vorgeben und die gesamte Organisation eingebunden sein muss.

CW: Wie ermitteln Sie, ob ein Kandidat geeignet ist, die Auswirkungen der Digitalisierung zu antizipieren?

Huber: Unser Ansatz für die Diagnostik ist industriespezifisch, aber meist prüfen wir die generelle «Fitness» in den neuen Technologien und den Megatrends. Zusätzlich nehmen wir «Arbeitsproben» zu strategischen Initiativen, zu wesentlichen Transformationserfolgen, zum Führungsstil, zum Mut zur Veränderung und zum Umgang mit Unsicherheit. Das sind die Ingredienzen einer Führungskraft in der digitalen

Welt. Ein Beispiel: Im Gesundheitswesen wird der technologische Fortschritt einige Berufsbilder obsolet machen und Prozesse nachhaltig verändern. In der Radiologie sind durch die neuen bildgebenden Verfahren Arbeitsplätze direkt betroffen. Ähnliche Einflüsse haben Operations-Roboter, die elektronische Patientenakte, die Telemedizin sowie kognitive Services (IBM Watson). Diese Entwicklung hat Auswirkungen auf die Strategie und den Betrieb eines Spitals – spätestens in fünf bis zehn Jahren. Der Verwaltungsratspräsident eines Spitals sucht nun mit unserer Hilfe ein Board-Mitglied, das die Opportunitäten durch Technologie antizipiert und somit die Weichen für die Strategie von morgen stellt. Dabei geht es nicht um einen Zukunftsforscher, sondern um eine Persönlichkeit, die nachhaltige operative ICT-Erfahrung mitbringt und weiss, was im Betrieb umsetzbar und sinnvoll ist.

CW: Müssen CIOs heute eine Informatikausbildung haben?

Nussberger: In einem Grosskonzern mit ausreichend Ressourcen für die wichtigsten IT-Bereiche benötigt der CIO nicht zwingend eine Informatikausbildung. Mit einem CIO mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund und mit einem tiefen Geschäftsprozessverständnis fahren die Unternehmen ebenfalls gut.

Huber: Allerdings fehlt den Schweizer Unternehmen oft noch der Mut, einen IT-Leiter ohne Informatikhintergrund zu rekrutieren. Man vermutet ein Kompetenzdefizit.

CW: Braucht ein Unternehmen mit grösstenteils ausgelagerter IT überhaupt einen CIO?

Nussberger: Ein solches Unternehmen benötigt sicherlich keinen Betriebsprofi mehr. Wenn die Gesamt-IT von einem Outsourcing-Provider geliefert wird und nur noch die Kernapplikationen inhouse gemanagt werden, braucht es neben den internen Applikations-Skills ganz andere Kompetenzen. Der IT-Verantwortliche benötigt eine robuste (Technologie-) Vision, aber auch Know-how in Betriebswirtschaft, in Technologie, im Sourcing- und Suppliermanagement, in Verhandlungstaktik und Vertragsgestaltung sowie im Servicemanagement. Er muss dann hauptsächlich die Supplier mit KPIs und SLAs mit straffen Zügeln führen und die notwendige Weiterentwicklung einfordern.

CW: Welche Rolle spielt das Alter bei Digitalisierungsposten? Gibt es zum Beispiel Anfragen nach Personen unter 40?

Huber: Unter 40 Jahren habe ich noch nicht gehört, Kandidaten über 50 Jahren haben in der Schweiz in der Regel keinen Vorteil. Aktuell haben wir allerdings drei Mandate, bei denen den Kunden das Alter der Kandidaten vollkommen gleichgültig ist.

Komplettes Interview auf computerworld.ch

Webcode: 70488 ■



Interview: Mark Schröder
ist Redaktor bei Computerworld:
www.computerworld.ch