

Quality *conversations*  
with the **CIO**

”

# Die Macht der Narrative

Mark Chillingworth

# Inhalt

Einleitung – die Macht der Narrative Seite 3

**DATENGESTEUERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG** Seite 5

**GESCHÄFTLICHE PRIORITYÄTEN** Seite 8

**ANFORDERUNGEN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG** Seite 11

**WAS EIN EFFEKTIVES MITGLIED DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG AUSMACHT** Seite 14

Abschließende Gedanken Seite 18

# Einleitung

## Erkenntnisreiche Gespräche mit dem CIO: die Macht der Narrative

„Um zu überleben, muss man Geschichten erzählen“, schrieb der Romancier Umberto Eco einst.

Chief Information Officer (CIO) in einem leitenden Unternehmensgremium zu sein, ist eine besondere Herausforderung. CIOs müssen heutzutage Geschichten erzählen und überzeugend darlegen können, was Daten und Technologie für ein Unternehmen zu bewirken vermögen. Doch der CIO hat nicht bloß die Aufgabe, zu motivieren und Interesse zu wecken. Vielmehr sind Daten und Technologie mittlerweile so essenziell für Geschäftsbetrieb, Kundenservice, Zukunftsausrichtung und Compliance, dass der CIO ein Business-Profi sein muss, der für all diese Aspekte eine Teilverantwortung übernimmt und seinen Kollegen dabei hilft, Ergebnisse zu erzielen.

Führungsgremien haben eine doppelte Aufgabe: Zum einen müssen sie ihr Unternehmen durch das Tagesgeschäft lotsen, zum anderen den Kurs für die Zukunft festlegen. Technologie hat sich zum entscheidenden Faktor entwickelt, der eine Herausforderung darstellt, aber auch Chancen bietet, die die Führungsetage ausloten muss. Dementsprechend höher ist der Zeitaufwand, den CIOs in ihrer leitenden Funktion aufbringen.

Für den Erfolg eines CIO kommt es daher ganz wesentlich darauf an, die richtigen Gespräche mit den übrigen Vorstandsmitgliedern zu führen. In diesem E-Book verraten an der Unternehmensführung beteiligte

60 %

der CEOs glauben, dass es nach der Pandemie zu einem Wirtschaftsboom kommen wird.

Quelle: Gartner

CIOs, wie sie mit solchen Gesprächen die Geschäftsergebnisse positiv beeinflussen und welche Rolle Daten in Vorstandssitzungen, aber auch bei der Transformation von Unternehmen und Märkten spielen.

Dass Technologie die Geschäftswelt grundlegend verändert, ist nicht neu. Eine Umfrage des Marktforschungsunternehmens Gartner unter CEOs ergab jedoch kürzlich, dass 60 % von ihnen glauben, dass es nach der Pandemie zu einem Wirtschaftsboom kommen und Technologie dabei eine zentrale Rolle spielen wird ([Quelle: Gartner](#)). Von diesem Aufschwung werden in der datenorientierten, cloudbasierten Wirtschaft von heute nicht nur die altbekannten Platzhirsche profitieren. Auch Start-ups und



aufstrebende Unternehmen werden dank Daten und Cloud-Computing den Markt aufmischen. In die Unternehmensführung involvierte CIOs und Chief Technology Officers (CTOs) müssen daher in der Lage sein, anhand von Daten überzeugend darzulegen, wie das Geschäft künftig laufen könnte und wie kleinere, aufstrebende Konkurrenten Daten und Technologie schon heute nutzen. Dies kann für das Unternehmen umwälzende Folgen haben. Aus diesem Grund sind führende CIOs und CTOs davon überzeugt, dass IT- und Technologieleiter einen Platz am Vorstandstisch haben sollten.

„Bei jeder Entscheidung auf höchster Führungsebene geht es auch um technologische Aspekte oder die Auswirkungen von Technologie. Deshalb ist es unbedingt erforderlich, das Digitale als Beschleuniger zu begreifen und dann die Risiken anzusprechen“, sagt Richard Williams, CIO der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBWE).

„Deshalb muss der CIO gewissermaßen als oberster Erzähler von Technologienarrativen mit am Tisch sitzen“, so Williams weiter.

Dirk Ramhorst, CIO und Chief Digital Officer (CDO) der Wacker Chemie AG, einem führenden Polymerhersteller mit Sitz in München, vermittelt der Unternehmensführung das Potenzial von Daten und Technologie, indem er anhand einer Datenstory die geschäftliche Bedeutung herausragender Projekte erläutert. „Wir legen viel Wert darauf, Erreichtes zu präsentieren“, so Ramhorst.

„Als Technologieleiter sind wir in einer einzigartigen Position, denn viele in der Organisation wissen gar nicht, was wir tun. Deshalb haben wir die Pflicht, unsere Aufgabe in verständlicher Form zu erläutern“, ergänzt Williams zu der Frage, wie man der Unternehmensführung Daten und Technologie am besten präsentiert und erklärt. „Zugleich haben wir Einblicke in alle

Unternehmensbereiche. Das ist einer der großen Vorteile als CIO. Wir müssen Storys so erzählen, dass sie für die Unternehmensstrategie relevant sind.“ Laut Anna Barsby, CIO der britischen Supermarktkette Asda, müssten CIOs, die zugleich Vorstandsmitglieder sind, die Geschäftsstrategie genau kennen und verstehen. Zudem sollten sie in der Lage sein, anhand von Beispielen zu veranschaulichen, wie Technologie den Weg für eine positive geschäftliche Entwicklung bereiten kann.

In der Vorstandssitzung kommt datengestützten Narrativen jedoch nicht nur eine inspirierende, sondern auch eine ganz praktische Funktion zu: „Führungskräfte haben wahnsinnig viel zu tun, deshalb sollte eine Datenstory kurz und knackig sein“, sagt Darren Sharp, Group Head of IT beim weltweit operierenden Spezialversicherer Tokio Marine Kiln.

Je mehr das Geschäft durch Technologie transformiert oder überhaupt erst ermöglicht wird, desto dringender benötigen Unternehmensvorstände gute Storys, die auf aussagekräftigen Daten beruhen.

## „Deshalb muss der CIO gewissermaßen als oberster Erzähler von Technologienarrativen mit am Tisch sitzen.“

Richard Williams, CIO, Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBWE)



# Datengesteuerte Unternehmensführung



# Datengesteuerte Unternehmensführung

Für Diskussionen und Gespräche auf Führungsebene braucht es mehr als nur ein überzeugendes Narrativ – schließlich sind Daten mittlerweile eine Art Lebenselixier für Unternehmen. Entsprechend umfangreich sind die Aufgaben von CIOs auf oberster Unternehmensebene: Sie vermitteln ihren Vorstandskollegen Erkenntnisse, schlagen neue Möglichkeiten der Datennutzung vor, analysieren anhand von Datenerkenntnissen Geschäftschancen und stellen sich den Herausforderungen, denen viele Unternehmen bei der Datenverwaltung begegnen.

Laut der Consulting-Gesellschaft McKinsey sei es für Organisationen heute unerlässlich, Daten effektiv zu erkennen, zu erfassen und zu speichern und anschließend mithilfe von Analytics und Branchenexpertise Erkenntnisse daraus abzuleiten. Dirk Ramhorst von der Wacker Chemie AG hat es sich zur Aufgabe gemacht, das gesamte Unternehmen für den Wert von Daten als Grundlage für solche Erkenntnisse zu sensibilisieren.

80 %

der datengesteuerten Unternehmen sind der Meinung, dass Daten während der Pandemie ein wesentlicher Vorteil sind.

Quelle: YouGov

Eine der umfangreichsten Studien, die zu CIOs vorliegen, ist die CIO-Umfrage 2020 von Harvey Nash und KPMG. Die Studie macht Kundenkenntnis und betriebliche Effizienz als oberste Prioritäten aus. „Wenn ein Unternehmen eine Entscheidung nicht mit Daten begründen kann, wird es schnell ungemütlich“, sagt Dan Peacock, CIO UK & Global Specialty bei der Versicherungsgesellschaft AIG.

„Digitale Führungskräfte betrachten Daten als kritischen Vermögenswert, denn sie gehören zu den strategischen Kronjuwelen eines Unternehmens“, so die Harvey Nash/KPMG-Studie über die wachsende Bedeutung von Daten als Geschäftschance. Weiter heißt es in der Studie, dass es „in der gesamten Führungsriege klar definierte Datenzuständigkeiten“ gebe. Der Unternehmensführung sei auch bewusst, „dass jeder im Zusammenhang mit seiner Rolle Zugriff auf Daten haben muss“.



Williams von der EBWE: „Der Kerndatenbestand eines Unternehmens sind die Daten, die es schon seit längerer Zeit nutzt.“ Außerdem, so Williams weiter, müssten Unternehmen auf dem Weg der digitalen Transformation Kalkulationstabellen hinter sich lassen und stattdessen auf Visual-Analytics-Formate umsteigen – Formate, die „auf zuverlässigen Quellen basieren und dann so angereichert werden, dass sich daraus Datenstorys ableiten lassen“. Einige CIOs fügen ergänzend hinzu, dass im Rahmen von Modernisierungsvorhaben auf den Verlust wertvoller Daten geachtet werden müsse, und Anna Barsby von Asda gibt zu bedenken, dass der Umgang mit Daten für einige Unternehmensteile Neuland sei und Ängste wecke.

## Reich an Daten, arm an Erkenntnissen

Über eine der größten Herausforderungen sind sich CIOs aus sämtlichen Märkten einig: Sie und ihre Teams haben mit einem Wust aus Datenquellen zu kämpfen, die zusammengeführt werden müssen, sodass die Chefetage daraus strategische Erkenntnisse gewinnen kann. Es braucht also einen gesicherten Wissensbestand in Gestalt einer einzigen zuverlässigen Quelle.

Eine Studie des internationalen Technologieverlags O'Reilly kam 2020 zu dem Ergebnis, dass mehr als 60 Befragte – davon 20 % Vice Presidents und Directors – über „zu viele Datenquellen und inkonsistente Daten“ klagten. ([Quelle: O'Reilly](#)).

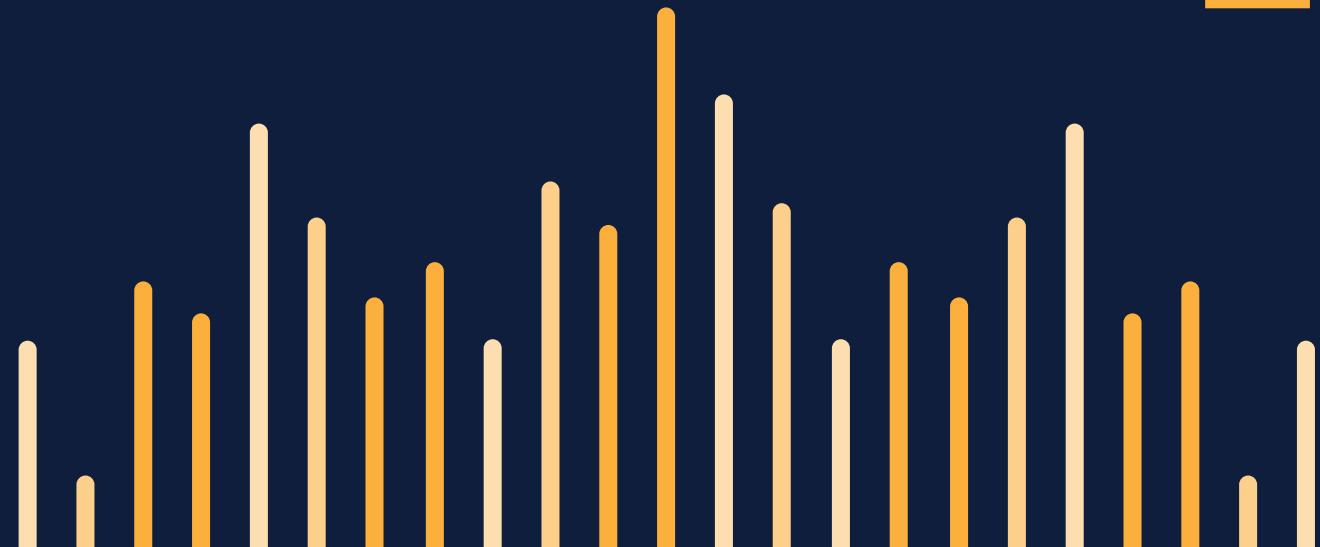
„Eine Schwierigkeit ist, dass es in jedem Unternehmen viele verschiedene Versionen der Wahrheit gibt“, berichtet Ramhorst. Peacock von AIG fügt hinzu: „Versicherungen haben gewaltige Datenmengen und nutzen veraltete Technologie. Für sie ist es eine Herausforderung, schwer zugängliche oder unterschiedlich aktuelle Daten zusammenzuführen.“ Genau dies hält Williams, der vor seiner Zeit im Bankwesen ebenfalls CIO eines Versicherers war, jedoch für essenziell, gerade aus Sicht der Vorstandsmitglieder: „Sie wollen unterschiedliche Daten zusammenführen und als Entscheidungsgrundlage nutzen. Schließlich übernehmen sie für diese Entscheidungen die rechtliche Verantwortung.“

„Dass manche Kollegen internen Daten skeptisch gegenüberstehen, kann man ihnen nicht verübeln, weil oft ein Wirrwarr aus Hunderten Berichten herrscht“, fügt Anna Barsby hinzu. Ähnlich sieht es auch Darren Sharp: „Mit der Zeit haben sich jede Menge Unternehmensdaten angesammelt, [...] und viele Unternehmen haben kaum in ihre Daten investiert, weil sie so viele andere Dinge um die Ohren hatten, etwa die DSGVO oder den Brexit.“ Barsby und Sharp sind sich einig, dass es eine gemeinsame Kraftanstrengung geben müsse, um die Zahl der Berichte zu reduzieren, da viele Berichte ohnehin dieselben Informationen enthielten.

**„Dass manche Kollegen internen Daten skeptisch gegenüberstehen, kann man ihnen nicht verübeln, weil oft ein Wirrwarr aus Hunderten Berichten herrscht.“**

Anna Barsby, CIO, Asda

# Geschäftliche Prioritäten



# Geschäftliche Prioritäten

Nach der Bankenkrise 2008 stieg in vielen Unternehmensvorständen die Wertschätzung für CIOs und IT-Abteilungen. Immerhin spielte Technologie eine zentrale Rolle in den Kostensenkungsinitiativen, die viele Organisationen in der damaligen Rezession starteten. Es folgte ein Jahrzehnt bahnbrechender technischer Veränderungen: Mobile- und Cloud-Computing wurden zur Basis des Erfolgs zahlreicher Start-ups und progressiver Organisationen. Doch die Coronakrise ab 2020 zeigte, dass diese Daten- und Technologieanstrengungen keineswegs ausreichen. Für die Zeit nach der Pandemie ist damit zu rechnen, dass der Ruf nach datengestützten Technologiestrategien sowohl seitens der Vorstände als auch der Kunden noch weiter steigen wird – ein Bedarf, dem CIOs nachkommen müssen.

Aus dem Finanzwesen etwa berichten CIOs, dass neue Produkte und Dienstleistungen angefragt werden, die erst noch entwickelt werden müssen. Mitunter will auch die Chefetage wissen, welche technologieaffinen Mitbewerber sie im Blick behalten und vielleicht sogar übernehmen sollte. Angesichts der Digitalisierung der meisten vertikalen Märkte werden CIOs und CTOs zunehmend zu erfolgskritischen Must-haves. CIOs aus dem Finanzwesen, Einzelhandel und der Logistik werden in ihren Organisationen nach eigener Aussage in Entscheidungen über Kooperationen und Verkaufsangebote einbezogen.

Als Folge davon verändert sich auch das Technologieteam. Ramhorst zufolge wandele sich die IT angesichts der zunehmend datengesteuerten Werksproduktion von einer geschäftsbegleitenden Abteilung zu einer treibenden Kraft. Dementsprechend müsse das Team neue Methoden anwenden und agiler werden. „Ich bin CIO und CDO und habe damit die Aufgabe, unsere Produkte um neue Technologien zu bereichern“, so Ramhorst. „Wir sind ein sehr innovatives Unternehmen und Marktführer, gemessen am Volumen, aber auch an der Qualität unserer Innovationen. Deshalb müssen wir auf das reagieren, was draußen in der Welt passiert.“ Auch Williams von der EBWE sieht große, makroökonomische Digitaltrends, die den Bedarf nach datengesteuerter Innovation unter Mitwirkung der obersten Führungsgremien antreiben. „Viele Volkswirtschaften, in denen wir tätig sind, holen technologisch gerade massiv auf und ziehen dabei sogar an vielen entwickelten Ländern vorbei.“ Da überrascht es nicht, dass daten- und digitalaffine Kunden die Messlatte für CIOs im Einzelhandel wie Anna Barsby noch höher legen: „Noch nie mussten wir so schnell liefern“, sagt sie.

**„Noch nie mussten wir so schnell liefern.“**

Anna Barsby, CIO, Asda



76 %

aller datengesteuerten Unternehmen halten  
ihre Ausgaben für Datenkompetenzschulungen  
in nächster Zukunft stabil oder erhöhen sie.

Quelle: YouGov

„Die Makler haben sehr hohe Erwartungen, was die Geschwindigkeit von Veränderungen und der Datenbereitstellung angeht“, berichtet Sharp. Bei Tokio Marine Kiln verlangen interne Abnehmer, die früher nur mit Papier arbeiteten, heute Erkenntnisse im jeweils neuesten Format, beispielsweise als interaktive Analytics.

Unabhängig vom vertikalen Markt wächst intern wie extern die Nachfrage nach datengesteuerten Veränderungen und damit nach innovativen Lösungen.

# Anforderungen der Unternehmensführung



# Anforderungen der Unternehmensführung

Die monatliche Vorstandssitzung hat einen Hauch von Exklusivität, doch in Wahrheit kann sie für die Teilnehmer ausgesprochen strapaziös sein und eine erhebliche Arbeitslast mit sich bringen. CIOs sollten dem Rechnung tragen, indem sie ihre Datenpräsentation in geeigneter Form für die Zielgruppe aufbereiten. Geboten ist eine verständliche Sprache, die die intendierte Botschaft vermittelt. Daher sollte die Präsentation die Aufmerksamkeit der Teilnehmer auf die wesentlichen Punkte lenken, einschließlich möglicher Problembereiche, wie Williams vorschlägt: „Man muss die technischen Grundkenntnisse seiner Zielgruppe kennen [...] und eine Sprache wählen, die sie versteht. Es hat keinen Sinn, Bankern etwas von Technologie zu erzählen. Schwierige Klippen sollte man geschickt umschiffen, zugleich hat man eine Verpflichtung, auf mögliche Cyberrisiken hinzuweisen. Wer solche Risiken zu schnell übergeht oder nicht klar benennt, handelt gegen diese Verpflichtung.“ Williams zufolge kommt es also immer auf den richtigen Ton an. Dirk Ramhorst pflichtet ihm bei: „Man muss die Vorstände und ihre Denkweise verstehen und Ausdrücke wählen, die sie verstehen. Nur so werden Daten sichtbar und verständlich. Beim CFO oder COO sieht das natürlich jeweils anders aus.“

Ramhorst fügt hinzu, dass diese Einsicht auch außerhalb der Vorstandssitzung wichtig sei, denn auch mit anderen unternehmensinternen Zielgruppen müsse angemessen kommuniziert werden. Für die Versicherungsbranche ergänzt Darren Sharp, dass es beim Vermitteln einer Botschaft auf die richtige Erzählweise ankomme, aber immer unter Berücksichtigung der zeitlichen Beschränkungen. Sharp: „Ich erkläre an Bildern, wo wir stehen.“ Frei nach dem Motto: Ein Bild sagt mehr als tausend Worte.

Unerlässlich ist Anschaulichkeit vor allem bei komplexen Sachverhalten. Williams zufolge glaubten viele in der Chefetage angesichts der Allgegenwart und Qualität von Technologie an einfache Lösungen, doch die Realität sieht etwas anders aus. Hier kommt der CIO ins Spiel: Seine Aufgabe in der Vorstandssitzung ist es, die Komplexität einer

**„Man muss die Vorstände und ihre Denkweise verstehen und Ausdrücke wählen, die sie verstehen.“**

Dirk Ramhorst, CIO, Wacker Chemie AG





**„Man muss die technischen Grundkenntnisse seiner Zielgruppe kennen [...] und eine Sprache wählen, die sie versteht.“**

Richard Williams, CIO, Europäische Bank  
für Wiederaufbau und Entwicklung (EBWE)

Umgebung oder eines Projekts zu beschreiben – und eventuell auch visuell darzustellen. Dan Peacock erinnert seine Kollegen daran, dass IT-Leiter im Alltag oft mit technischen Details beschäftigt seien, die den Vorstand aber nicht interessierten. Daher sei es seiner Meinung nach unabdingbar, im Gespräch immer auf das wesentliche strategische Ziel zurückzukommen. Dies gelte sowohl für die geschäftliche Strategie als auch für die darin eingebettete Technologiestrategie.

Im Vorstand mit am Tisch zu sitzen, ist aus Sicht vieler CIOs notwendig, um den Wert und die Bedeutung von Daten und Technologie vermitteln zu können. Umgekehrt können CIOs nur als Mitglieder der obersten Leitungsebene an allgemeinen geschäftlichen Fragen und Entscheidungen teilhaben. IT-Führungskräfte betonen zudem die Wichtigkeit von Vorstandssitzungen als Gelegenheit, Prioritäten festzulegen oder neu zu justieren. Diese Prioritätensetzung wird dann weiter unten auf Abteilungsebene übernommen.

Was ein effektives Mitglied  
der Unternehmensführung  
ausmacht



# Was ein effektives Mitglied der Unternehmensführung ausmacht

Seit über einem Jahrzehnt wird debattiert, ob der CIO Mitglied der Unternehmensführung sein sollte, und auch in den 2020ern scheint die Debatte nicht abzuflauen. Der CIO-Umfrage von Harvey Nash und KPMG zufolge sagen sechs von zehn CIOs, dass ihr Einfluss im Unternehmen infolge der Corona-Pandemie und der damit verbundenen Lockdowns zugenommen habe. Technologieteams im Allgemeinen profitieren von der aktuellen Entwicklung, weil sie dafür sorgen, dass Mitarbeiter auch vom Homeoffice oder von der heimischen Küche aus für ihr Unternehmen tätig sein können. Allerdings kam die Umfrage auch zu dem Ergebnis, dass der Anteil der CIOs, die Mitglied im obersten Führungsgremium ihres Unternehmens sind, gegenüber 2017 von 71 % auf 61 % gesunken ist. Trotz dieses Rückgangs glauben Harvey Nash und KPMG, dass der Einfluss der CIOs gestiegen ist – dank der Pandemie. Einige CIOs berichten, dass der zusätzliche Zeitaufwand für die Mitarbeit in der Unternehmensführung die Fähigkeit, Daten bereitzustellen und die digitale Transformation zu dirigieren, beeinträchtigen könne. Sie halten indirekten Einfluss für zielführender.

Ob „nur“ zur Vorstandssitzung eingeladener Guest oder bezahltes Board-Mitglied, so oder so halten CIOs mit Chefetagen-Erfahrung bestimmte Kompetenzen für unerlässlich. Als besonders wichtig nennen CIOs aus der Finanzbranche und dem Einzelhandel die Fähigkeit, zuzuhören und

auf die Zielgruppe zugeschnittene Gespräche zu führen. Die Zielgruppe können alle Mitglieder des Führungsgremiums sein oder, wie Barsby sagt, einzelne Vorstände, die die Bedeutung von Daten und Technologie für das Unternehmen wirklich zu schätzen wissen. Gerade Letztere können die übrigen Mitglieder dahingehend beeinflussen, neue Daten- und Technologieinitiativen zu unterstützen.

Wer auf oberster Ebene gehört werden will, muss sich gut vorbereiten, ohne übers Ziel hinaus zu schießen. „Ich habe Präsentationen im A3-Format gesehen, und trotzdem brauchte man eine Lupe, um die Zahlen

61 %

der CIOs sind Mitglieder der Unternehmensführung.

---

Quelle: Harvey Nash KPMG CIO Survey 2020

lesen zu können“, erzählt Sharp. „Dabei geht es um das, was hinter den Zahlen steckt. Nicht die Daten an sich, sondern die Erkenntnisse daraus sind wichtig. Deswegen sollte man sich kurz fassen und auf Relevantes beschränken.“ Geht ein CIO beispielsweise auf die Helpdesk-Nutzung ein, sagt eine nackte Zahl allein wenig aus. Wichtiger ist die Einordnung: Wird der Helpdesk häufiger oder seltener in Anspruch genommen? „Weniger ist mehr. In Vorstandssitzungen werden jede Menge Details besprochen, daher sollte man alles einprägsam zusammenfassen. In meiner letzten Sitzung habe ich nur zwei Folien präsentiert.“

„Wir üben vorher im Team und besprechen, was uns die Vorstandssitzung bringen soll. Dann spreche ich mit dem Vorsitzenden, was er sich von der Sitzung erhofft“, fügt Williams hinzu. „Man sollte sich kurz fassen und alles auf den Punkt bringen. Der Vorstand hat nicht viel Zeit, und man muss ja Ergebnisse präsentieren“, ergänzt Ramhorst.

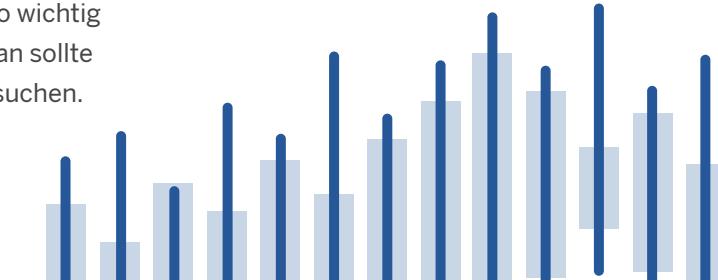
„Der Schlüssel zum Erfolg sind Offenheit, Einfühlungsvermögen und die Einsicht, dass nicht jeder Ahnung von Technik hat“, sagt Williams. Auch für den Fall, dass einzelne Teilnehmer dem Thema Technologie ausweichen, weiß der EBWE-CIO Rat: „Es macht immer Eindruck zu sagen: „Diese Technologie verwenden wir sowieso schon, also sollten wir versuchen, sie strategischer einzusetzen.““

Sitzungen der Unternehmensführung sind herausfordernd, und das sollen sie auch sein. Wie bereits erwähnt, tragen die Mitglieder eine rechtliche Verantwortung. In jeder Sitzung begegnen sich aber auch Kollegen auf Augenhöhe. „Wir sind alle Menschen. Manchmal muss man von der Tagesordnung abweichen, um ein Thema eingehender zu besprechen. Die Gespräche in der Kaffeepause können genauso wichtig sein wie die Sitzung selbst“, so Barsby. Williams stimmt zu: „Man sollte es genießen. Am Tisch sitzen Menschen, die alle ihr Bestes versuchen. Alle sind Teil eines Teams, und das macht richtig Spaß.“

**„Eine gute Unternehmensführung berücksichtigt vielfältige Meinungen und Hintergründe. Dazu muss man Menschen mit unterschiedlichen Tagesgeschäften und Schwerpunkten anhören.“**

Anna Barsby, CIO, Asda

Als größten Vorteil der Mitarbeit in der Unternehmensführung nennen CIOs die Meinungsvielfalt und die Erkenntnisse, die mit dieser Aufgabe einhergehen. „Es ist wahnsinnig interessant, über den eigenen Tellerrand hinaus zu blicken“, so Barsby. Sie fügt hinzu, dass dadurch die Rolle des CIO im Unternehmen gestärkt werde. Der CIO könne die ganze Bandbreite der Aufgaben, vor denen die Organisation steht, überblicken und mit seinen Fähigkeiten dazu beitragen, Lösungen zu finden. „Der Vorstand profitiert am meisten, wenn er seine CIOs um profunden fachlichen Rat bittet, aber mit einer unternehmensweiten Perspektive“, so Barsby.





Alle sind sich einig, dass tiefe Einblicke ins Unternehmen das vorausschauende Sondieren technischer Lösungen erleichtern. Auf dieser Grundlage kann der CIO dann ein Bild von den Möglichkeiten zeichnen. Verweist er auf eine Herausforderung, der sich das Unternehmen gegenüberstellt, kann der Vorstand darüber diskutieren und entsprechend reagieren. „Als Führungskraft muss man die tiefere Ursache und die Folgewirkung eines Problems abschätzen“, so Peacock von AIG. Barsby schiebt nach, dass Vorstände aus der Geschäfts-, Lieferketten- und Finanzabteilung sehr unterschiedliche Sichtweisen und Stoßrichtungen in die Diskussion einbrächten. „Eine gute Unternehmensführung berücksichtigt vielfältige Meinungen und Hintergründe. Dazu muss man Menschen mit unterschiedlichen Tagesgeschäften und Schwerpunkten anhören“, fasst sie zusammen.

## Zielführende Diskussion

In der Vorstandssitzung müssen wegweisende Entscheidungen gefällt werden, und zwar mit voller Rückendeckung aller. Diese Rückendeckung erreicht man durch Diskussion und Konsens. Zu viel Diskussion beeinträchtigt jedoch die Entscheidungsfindung. Damit ein entschlusskräftiges Handeln möglich ist, müssen CIOs als Mitglieder der Unternehmensführung ihre Wortbeiträge auf den Punkt bringen. Richard Williams zieht dieses Fazit: „Wenn die persönliche Beziehung wichtiger wird als das Ergebnis, dann wandelt sich das Unternehmen in eine politische Organisation.“ Dan Peacock rät: „Wenn nur diskutiert wird, ohne dass es zu einem Entschluss kommt, ist das der Moment, an dem eine Führungskraft durchgreifen muss.“



# Abschließende Gedanken

In einer pandemischen Welt, in der Menschen notgedrungen physischen Abstand halten müssen, hat Technologie dafür gesorgt, dass der Kommunikationsfaden nie abreißt. Erfolgreiche CIOs sind in der Lage, effektiv, erkenntnisreich und ergebnisorientiert zu kommunizieren, und diese Fähigkeit werden sie auch in der Zukunft benötigen. Die IT-Führungskräfte, die für dieses E-Book ihre Eindrücke geschildert haben, dürften vor allem eines verdeutlicht haben: Stets die richtigen Daten und Erkenntnisse für eine gut informierte Diskussion zur Hand zu haben, ist für CIOs und andere, die mit am Vorstandstisch sitzen, keine leichte Aufgabe. Doch wenn Gespräche zum gewünschten Ergebnis führen sollen, müssen Daten aus isolierten Silos befreit und einer breiten Anwenderschaft zugänglich gemacht werden – nur so werden aus Daten Erkenntnisse.





[www.tableau.com](http://www.tableau.com)