

# Die CIO/CEO-Partnerschaft als Schlüssel zum IT-Erfolg

*Trotz hoher IT-Investitionen in Informations- und Kommunikationstechnologien gelingt es vielen Unternehmen nicht, ihre damit gesetzten Ziele zu erreichen. Eine wesentliche Ursache für dieses Scheitern liegt in einer eingeschränkt funktionierenden oder überhaupt fehlenden strategischen Partnerschaft zwischen dem Chief Information Officer (CIO) und Chief Executive Officer (CEO). In Anbetracht dieser aus IT-Sicht und Topmanagementsicht unbefriedigenden Situation werden im vorliegenden Beitrag Empfehlungen für CIOs und CEOs gegeben, wie diese eine strategische Partnerschaft entwickeln und etablieren können. Dazu gehören insbesondere der Aufbau einer IT-Vision, regelmäßige Kommunikation sowie die Schaffung von Vertrauen.*

## Inhaltsübersicht

- 1 Notwendigkeit einer CIO/CEO-Partnerschaft
- 2 Konzeptionelles Modell
  - 2.1 IT- und Geschäftswissen
  - 2.2 Kommunikation zwischen CIO und CEO
  - 2.3 Gemeinsame IT-Vision
  - 2.4 Vertrauensbasis zwischen CIO und CEO
  - 2.5 Indirekte Einflussfaktoren
- 3 Entwicklung einer CIO/CEO-Partnerschaft
  - 3.1 Implikationen für den CIO
  - 3.2 Implikationen für den CEO
- 4 Weiterentwicklung des Modells
- 5 Literatur

### 1 Notwendigkeit einer CIO/CEO-Partnerschaft

Informations- und Kommunikationstechnologien können die Leistungsfähigkeit von Unternehmen verbessern und dadurch ihre Wettbewerbsposition stärken. Diesem Umstand folgend investieren viele Unternehmen einen

beachtlichen Teil ihrer Ressourcen in die IT, schaffen es aber oftmals nicht, ihre damit gesetzten Ziele zu erreichen. Ein wesentlicher Grund für dieses Scheitern ist eine nicht ausreichend gut funktionierende oder überhaupt nicht existierende strategische Partnerschaft zwischen dem Chief Information Officer (CIO) und Chief Executive Officer (CEO) [Johnson & Lederer 2010]. Der CIO wird als höchstrangige Person mit IT-Verantwortung in einem Unternehmen definiert, die Mitglied des Vorstands sein kann [Riedl et al. 2008]; der CEO wird als Vorstandsvorsitzender definiert. CIOs und CEOs erkennen zwar zumeist die Notwendigkeit einer Partnerschaft, insbesondere als Grundlage einer vertrauensvollen Zusammenarbeit, verstehen aber oftmals nicht, welche Faktoren den Erfolg einer solchen Partnerschaft günstig beeinflussen.

Seit mehr als drei Jahrzehnten wird in der Wissenschaft die CIO/CEO-Partnerschaft diskutiert. Ein Befund vieler Studien ist, dass eine vertrauensvolle Partnerschaft wichtig ist, um die Potenziale der IT in einem Unternehmen voll ausschöpfen zu können [Smaltz et al. 2006]. Die Partnerschaft kann ein gemeinsames Verständnis zwischen CIO und CEO bezüglich der Rolle der IT im Unternehmen schaffen und dadurch die Ausrichtung der IT-Strategie an der Geschäftsstrategie erleichtern. Diese Ausrichtung ist eine bedeutsame Determinante für den Erfolg von IT-Investitionen und hat somit wesentlichen Einfluss auf den Geschäftserfolg, ein Umstand, der für große wie kleine Unternehmen gleichermaßen gilt [Preston & Karahanna 2009]. Auch in der Praxis wird die Kultivierung einer CIO/CEO-Partnerschaft als eine der wichtigsten Aufgaben von CIOs angesehen. So lautet beispielsweise ein Befund einer Umfrage

zum »State of the CIO 2013«, bei der 563 IT-Führungskräfte befragt wurden, dass die Kultivierung der IT-/Geschäftspartnerschaft 45 % ihrer Zeit und Aufmerksamkeit beansprucht [cio.com 2013].

Viele Studien, die sich explizit mit der CIO/CEO-Partnerschaft beschäftigen, wurden im angloamerikanischen Raum durchgeführt. Nach Kenntnis der Autoren wurde die CIO/CEO-Partnerschaft im deutschen Sprachraum bisher kaum wissenschaftlich erforscht. Ein möglicher Grund für dieses Forschungsdefizit könnte die Schwierigkeit sein, befriedigende Rücklaufquoten bei schriftlichen Befragungen von CIOs und CEOs zu erzielen (vgl. dazu Erkenntnisse aus der angloamerikanischen Fachliteratur wie z.B. [Enns et al. 2003]). Dabei sind wissenschaftlich fundierte Aussagen zur CIO/CEO-Partnerschaft gerade für die Praxis relevant. CIOs können beispielsweise die Partnerschaft nutzen, um gemeinsam mit dem CEO eine zukunftsreiche IT-Vision zu entwickeln, Zustimmung zu strategischen IT-Projekten zu gewinnen und IT-Agenden gezielter zu diskutieren. CEOs können hingegen die Partnerschaft nutzen, um IT-Projekte zu forcieren sowie Höhe und Zeitpunkt von IT-Investitionen optimal zu veranschlagen, um dadurch eine hohe Investitionsrentabilität zu erzielen.

## 2 Konzeptionelles Modell

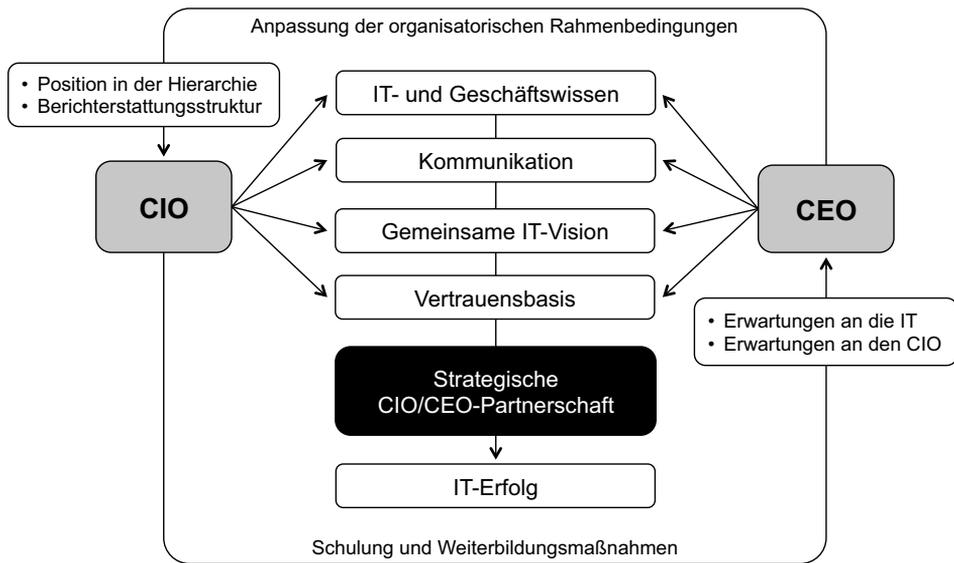
Das konzeptionelle Modell beschreibt einen Weg, wie der CIO und der CEO eine strategische Partnerschaft entwickeln können (vgl. Abb. 1). Dabei zeigt das Modell einerseits, dass der CIO die IT nicht ohne Unterstützung des CEO gewinnbringend etablieren kann, und andererseits, dass der CEO alleine die Potenziale der IT nicht wirksam nutzen kann. IT-Erfolge (z.B. Verkürzung der Durchlaufzeiten von Geschäftsprozessen, Steigerung des Automatisierungsgrads von betrieblichen Abläufen, Innovationen durch IT) spiegeln im Allgemeinen eine Partnerschaft zwischen dem CIO und dem CEO wider [Chen &

Wu 2011]. Die Grundlage für die Entwicklung des Modells bildeten Peer-Review-Publikationen aus drei Jahrzehnten Informationssystemforschung (vgl. dazu z.B. die zitierte Literatur von [Peppard 2010]). In diesen Publikationen wurden verteilte Einzelbefunde im Hinblick auf eine CIO/CEO-Partnerschaft untersucht und zu einem bisher nicht existierenden und somit neuen Gesamtmodell kombiniert.

CIO und CEO können mit dem Austausch ihres IT- und Geschäftswissens und regelmäßiger Kommunikation eine gemeinsame IT-Vision aufbauen und dadurch eine Vertrauensbasis schaffen. Durch diese Vertrauensbasis etablieren beide Führungskräfte eine Partnerschaft, die die Kenntnisse, Fähigkeiten und Perspektiven vereint, um das Unternehmen zum IT-Erfolg zu führen. Als indirekte Einflussfaktoren auf die Partnerschaft wirken beim CIO die Position in der Organisationshierarchie und die Berichterstattungsstruktur; beim CEO wirken die Erwartungen an die IT sowie an den CIO. Diese Einflussfaktoren können jeweils durch die andere Führungskraft mit den dargestellten Maßnahmen beeinflusst werden.

### 2.1 IT- und Geschäftswissen

Unternehmen verfügen idealtypisch über IT-kompetente Topmanager, insbesondere einen IT-kompetenten CEO. Gerade die IT-Kenntnisse der Topmanager beeinflussen wesentliche Erfolgsfaktoren wie die Erwartungen der Topmanager an die IT, die Beteiligung der Topmanager an IT-Entscheidungsprozessen sowie den Beitrag der IT zur Unternehmensstrategie [Peppard 2010]. Wenn der CEO mehr über die Erfolgspotenziale der IT weiß, ist eine wesentliche Voraussetzung dafür geschaffen, die IT enger mit den Geschäftsabläufen zu verknüpfen, wodurch die IT auch eher bei der Strategieplanung berücksichtigt wird. Dies ist ein Umstand, der sich auch positiv auf das Ausmaß an IT-Innovationen im Unternehmen auswirken kann.



**Abb. 1: Konzeptionelles Modell zur strategischen CIO/CEO-Partnerschaft**

Umgekehrt dürfen sich CIOs nicht nur auf ihre IT-Kenntnisse verlassen, sondern sollten sich auch betriebswirtschaftliche Kompetenzen aneignen. Insbesondere die Einbindung des CIO in verschiedene Funktionsbereiche erfordert ein breites Spektrum an technischem und betriebswirtschaftlichem Wissen, um dadurch die Potenziale der IT im Unternehmen erkennen und ausschöpfen zu können [Smaltz et al. 2006]. Der direkte Zugriff auf ein umfangreiches Netzwerk aus Kollegen, Mitarbeitern und Beratern erleichtert es dem CIO, sich dieses spezifische Wissen anzueignen.

CIOs mit einer Kombination aus IT-Kompetenzen (z.B. IT-Infrastruktur, IT-Integration und Geschäftsanwendungen) und Managementkompetenzen (z.B. betriebswirtschaftliches Fachwissen sowie soziale Kompetenz) können die Assimilation der IT in den Geschäftsstrategien und Aktivitäten rund um die Wertschöpfungskette verbessern [Chen & Wu 2011]. Verstehen CIOs die strategischen und geschäftlichen Zusammenhänge des Unternehmens und erkennen sie, wie sie die IT darin integrieren können, dann sind CIOs eher in der Lage, den

CEO und die anderen Topmanager über geeignete Technologien zu beraten und dadurch ein einheitliches Verständnis über die Potenziale der IT im Unternehmen aufzubauen.

## 2.2 Kommunikation zwischen CIO und CEO

Um CEOs vom möglichen Erfolg durch IT-Veränderungen zu überzeugen, müssen CIOs angemessen und effektiv kommunizieren. CIOs sollten daher über eine ausgeprägte Kommunikationskompetenz verfügen, nämlich in Form von Wissen *Was* (Wissen über den zu kommunizierenden Gegenstand und den entsprechenden Kontext), Wissen *Wie* (Wissen darüber, wie man angemessen und effektiv kommuniziert) und Wissen *Warum* (Wissen über die Motivationen, warum Menschen kommunizieren) [Johnson & Lederer 2005].

Häufig berichten Topmanager jedoch, dass ihren CIOs die Fähigkeit fehlt, Probleme und Wertversprechen der IT in einer verständlichen Terminologie zu erklären. Das bedeutet, dass CIOs dazu neigen, bei Erklärungen eine technische Fachsprache zu verwenden, die außerhalb des IT-Bereichs teilweise nur schwierig zu ver-

stehen ist. Ein Umstand, der die Fähigkeit von CIOs mindert, effektiv mit dem CEO und anderen Topmanagern an den strategischen Zielen zu arbeiten [Watts & Henderson 2006]. Daher agieren CIOs, die kompetent und verständlich kommunizieren, effektiver in ihrer Rolle als CIO und werden eher als fähige Führungskraft angesehen.

Ein Mangel an Kommunikation zwischen CIO und CEO kann dazu führen, dass einerseits der CEO nicht versteht, in welchem Ausmaß der CIO zum Unternehmenserfolg beitragen will, und andererseits, dass sich der CIO nicht bewusst ist, was der CEO von ihm erwartet. Zur Lösung dieses Problems können sowohl der CIO als auch der CEO beitragen, indem beide Führungskräfte auf einer persönlichen Ebene versuchen, die gegenwärtige und zukünftige Rolle der IT bei der Erfüllung der Geschäftsziele offen und direkt zu kommunizieren.

### 2.3 Gemeinsame IT-Vision

Der Aufbau einer gemeinsamen IT-Vision zwischen CIO und CEO zählt zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren von CIOs. Basierend auf einer gemeinsamen IT-Vision kann der CIO die strategischen IT-Pläne besser mit den Unternehmenszielen verknüpfen und dadurch den Beitrag der IT zum Geschäftserfolg verbessern [Johnson & Lederer 2010]. Die Implementierung einer solchen IT-Vision ist ein langfristiger Prozess, für den sich der CIO ausreichend Zeit nehmen sollte, insbesondere wenn sich der CEO bislang den Möglichkeiten der IT im Unternehmen nur unzureichend gewidmet hat. Gerade die Sichtweise des CEO auf die Rolle der IT im Unternehmen beeinflusst die Bemühungen des CIO, eine realistische IT-Vision zu definieren.

Um eine gemeinsame IT-Vision aufzubauen, können CIOs auf mehrere pädagogische Maßnahmen zurückgreifen, beispielsweise die Organisation von Seminaren und Workshops, um das IT-Wissen der Topmanager – auf strategisch-administrativem Niveau – zu schulen. Dadurch erhalten Topmanager Einblicke in

aufstrebende Technologien sowie in die Möglichkeiten zu deren organisationsinternen Implementierung, was einen positiven Einfluss auf die Entwicklung realistischer Erwartungen bei den Topmanagern hinsichtlich der Erfolgspotenziale der IT hat [Preston & Karahanna 2009]. Zudem können regelmäßige Präsentationen über aktuelle IT-Themen und die Einbeziehung des CEO in IT-Aktivitäten (z.B. um persönliche Erfahrung mit erfolgreichen IT-Projekten zu sammeln) die gemeinsame IT-Wahrnehmung stärken. Auf Managementseite sollte der CEO den CIO in wirtschaftliche Planungs- und Entscheidungsprozesse einbeziehen, insbesondere deshalb, weil damit sichergestellt wird, dass die gesetzten Maßnahmen auch mit der IT-Vision harmonisieren [Štemberger et al. 2011].

Eine erfolgreiche CIO/CEO-Partnerschaft kann daher meist nur dann entstehen, wenn beide Akteure eine zumindest ähnliche IT-Vision haben. Dies bestätigt die Bedeutung der Bemühungen des CIO, ein gemeinsames Verständnis mit dem CEO über die mögliche Rolle der IT im Unternehmen zu etablieren und zu kultivieren, sowie die Bedeutung der Bemühungen des CEO, die Rolle der IT im Unternehmen zu akzentuieren.

### 2.4 Vertrauensbasis zwischen CIO und CEO

Vertrauen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den CIO, um die Zustimmung für strategische IT-Projekte zu erhalten. CEOs ohne technischen Hintergrund verstehen oftmals nicht viel von der IT und wollen deshalb eine zuverlässige IT-Führungskraft, der sie vertrauen können. Eine solide Vertrauensbasis mit dem CEO hebt den Einfluss des CIO bei IT-relevanten Entscheidungen im Topmanagement, wodurch der CIO strategische IT-Projekte zielgerichteter planen und abwickeln kann, um so den Wirkungsgrad der IT erhöhen zu können [Kaarst-Brown 2005].

Zu der Vertrauensbasis können sowohl der CIO als auch der CEO beitragen, indem beide Führungskräfte versuchen, regelmäßig persönliche Treffen zu installieren (z.B. einmal in der

Woche, zumindest jedoch mehrmals im Monat), in denen sie gemeinsam an IT-Agenden arbeiten. Ebenso kann die Teilnahme des CEO an den vom CIO initialisierten IT-Bildungsinitiativen zur Entwicklung einer Vertrauensbasis beitragen, indem der CEO den CIO durch seine Bemühungen, ein einheitliches Verständnis von der Rolle der IT im Unternehmen zu schaffen, verstärkt als effektive Führungskraft wahrnimmt [Peppard 2010].

Die kontinuierliche Erfüllung der gesetzten Unternehmensziele und -visionen mithilfe strategischer IT-Initiativen kann das Ausmaß an gegenseitigem Vertrauen auch nachhaltig erhöhen [Enns et al. 2003]. Zudem fördert eine solide IT-Erfolgsbilanz das Ansehen und die Glaubwürdigkeit von CIOs, wenn sie mit dem CEO ihre Agenden verhandeln. Voraussetzung für den Vertrauensgewinn ist aber, dass die gesteigerten Leistungen der IT-Funktion nicht zu Lasten der anderen Abteilungen im Unternehmen gehen (z.B. sinkende IT-Kosten aufgrund reduzierter Service Levels und damit einhergehende Unzufriedenheit der Benutzer).

## 2.5 Indirekte Einflussfaktoren

### Position des CIO innerhalb der Organisationshierarchie

Eine formale Mitgliedschaft im Topmanagement bietet dem CIO die Möglichkeit für offizielle Interaktionen mit den anderen Managern. Dadurch kann der CIO ein besseres Verständnis über die Geschäftspraktiken, Ziele und Visionen des Unternehmens aufbauen [Johnson & Lederer 2005]. Umgekehrt schafft die CIO-Präsenz im Topmanagement auch ein potenzielles Forum für Manager, ein besseres Verständnis über die Rolle der IT bei der Unterstützung der Geschäftsprozesse sowie der Unternehmensstrategie aufzubauen. Daraus abgeleitet sollten CIO und CEO ein besseres Verständnis von den jeweils anderen Prioritäten haben und verstehen, wie die IT zu diesen Zielen passt, um dadurch den Grundstein für eine Partnerschaft zu legen.

### Berichterstattungsstruktur des CIO

Die Festlegung der CIO-Berichterstattungsstruktur ist eine wichtige Entscheidung, die das Topmanagement treffen muss, denn eine ungeeignete Berichterstattungsstruktur erschwert die Arbeit des CIO. Dabei ist eine direkte CIO-Berichterstattung an den CEO nicht für alle Unternehmen optimal. Vielmehr sollte die strategische Positionierung des Unternehmens die primäre Determinante für die CIO-Berichterstattungsstruktur sein (z.B. berichtet bei einer Differenzierungsstrategie der CIO an den CEO, bei Kostenführerschaftsstrategie der CIO an den Chief Financial Officer) [Kaarst-Brown 2005]. Die Folge daraus kann ein gesteigerter Leistungsgrad der IT-Funktion sein, vorausgesetzt die Führungskraft, an die der CIO berichtet, glaubt an die Bedeutung der IT für das Unternehmen.

### CEO-Erwartungen an die IT

Ein häufiges Problem, mit dem CIOs konfrontiert sind, ist, dass die Mitglieder des Topmanagements oftmals die Möglichkeiten der IT missverstehen oder teilweise überhaupt nicht verstehen [Štemberger et al. 2011]. Einige Topmanager überschätzen die Möglichkeiten der IT, während andere nicht wissen, wie die IT verwendet werden kann, um die Geschäftsziele zu unterstützen. Solche Missverständnisse sind beim Aufbau einer Partnerschaft hinderlich. CIOs müssen deshalb ihren CEO bezüglich der Möglichkeiten der IT schulen und seine Erwartungen an die IT mit den eigenen harmonisieren, um ein gemeinsames Verständnis von der IT zu schaffen.

### CEO-Erwartungen an den CIO

Die IT-Kenntnisse der Topmanager beeinflussen auch die Erwartungen, die an die Rolle des CIO geknüpft sind. Haben die Topmanager, besonders der CEO, unrealistische oder unklare Vorstellungen von der Rolle des CIO, so wird der CIO in seiner Arbeit erheblichen Problemen begegnen und – noch entscheidender – in seinen Be-

mühungen gehindert sein, den Wert von IT-Initiativen zu erhöhen [Smaltz et al. 2006]. Der CIO ist daher gefordert, Klarheit über die Erwartungen an seine Rolle als Führungskraft herzustellen. Denn diese Erwartungen bestimmen letztendlich, in welchem Umfang sich der CEO und die anderen Manager mit IT-Agenden auseinandersetzen.

### 3 Entwicklung einer CIO/CEO-Partnerschaft

Die steigende Komplexität der IT-Agenden erfordert zunehmend eine Partnerschaft, die die technisch-orientierten Kenntnisse, Fähigkeiten und Perspektiven des CIO sowie die betrieblichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Perspektiven des CEO vereint. Wie CIOs und CEOs diese Partnerschaft entwickeln können, wird nachfolgend für den CIO und CEO erläutert.

#### 3.1 Implikationen für den CIO

CIOs sollten sich, sofern nicht ausreichend vorhanden, relevantes IT- und Geschäftswissen aneignen, um angemessene Entscheidungen über IT-Investitionen treffen zu können und auch um neue Marktchancen mit der passenden Technologie verknüpfen zu können. Das nötige Geschäftswissen hierfür können sich CIOs durch regelmäßige persönliche Kommunikation mit dem CEO und den anderen Topmanagern aneignen. Dabei sollte der CIO Fragen stellen und versuchen, die wirtschaftlichen Perspektiven und Ziele des Unternehmens besser kennenzulernen. Wichtig bei jeglicher Kommunikation mit dem Topmanagement ist, dass der CIO technische Fachbegriffe vermeidet, die die Manager möglicherweise nicht richtig verstehen. Zudem sollte der CIO IT-Probleme verständlich artikulieren und IT-Wertversprechen aus betriebswirtschaftlicher Sicht formulieren.

CIOs, die wirksam kommunizieren, sind effektiver in ihren Bemühungen, eine gemeinsame IT-Vision zu definieren. Der Aufbau einer IT-Vision ist ein zeitintensiver Prozess, für den der

CIO ein angemessenes Arbeitspensum veranschlagen sollte, da eine solche Vision den Beitrag der IT zum Geschäftserfolg erhöhen kann [Johnson & Lederer 2010]. Einige pädagogische Maßnahmen haben sich hierfür besonders bewährt, insbesondere die Organisation von Seminaren und Workshops, um die Topmanager bezüglich der Möglichkeiten der IT zu schulen, den Topmanagern einen realistischen Blick in die Geschäftspotenziale der IT zu bieten und auch die Erwartungen der Topmanager hinsichtlich der IT realistisch zu definieren [Preston & Karahanna 2009]. Je mehr der CEO und die anderen Topmanager die IT verstehen, desto eher ist der CIO in der Lage, die Wertvorstellungen gegenüber den IT-Investitionen in einer sachlichen Weise zu lenken und Innovation zu fördern.

Durch die Bemühungen, eine erfolgreiche IT-Vision zu formulieren, wird der CIO verstärkt als effektive Führungskraft durch das Topmanagement wahrgenommen, was sich positiv auf die Vertrauensbasis mit dem CEO auswirken kann. Des Weiteren sollte der CIO versuchen, regelmäßige Treffen mit dem CEO zu etablieren, um auf persönlicher Ebene IT-Themen zu diskutieren und zukünftige strategische IT-Projekte abzustimmen. Die Unterstützung von solchen IT-Projekten durch den CEO ist entscheidend, damit der CIO diese Projekte erfolgreich planen und realisieren kann, wodurch gegenseitiges Vertrauen und wechselseitiger Einfluss zwischen beiden Führungskräften geschaffen wird [Enns et al. 2003].

Wenn das Topmanagement es verabsäumt, ein geeignetes Arbeitsumfeld für den CIO zu implementieren (z. B. formale Mitgliedschaft im Topmanagement und/oder direkte Berichterstattung an einen Topmanager), kann dies die Möglichkeiten des CIO limitieren, eine Partnerschaft mit dem CEO aufzubauen. Besonders problematisch ist es für den CIO, wenn dieser keinen persönlichen Zugang zum Topmanagement hat und ausschließlich über andere Führungskräfte oder Berater mit dem CEO kommu-

nizieren kann. In diesem Fall sollte der CIO den jeweiligen Kommunikationspartner ausführlich über die aktuellen IT-Agenden informieren und dazu motivieren, qualitativ hochwertig dem CEO Nachrichten zu übermitteln; dies ermöglicht dann zumindest eine indirekte Kommunikation.

Eine selbstständige Umstrukturierung des Arbeitsumfelds durch den CIO liegt meist außerhalb seines Kompetenzbereichs. Sind keine Organisationsänderungen in Sicht, sollte der CIO die bestehende Struktur akzeptieren und versuchen, an Topmanagement-Meetings teilzunehmen, um so IT-Agenden einzubringen und Zugang zu Informationen zu haben, die für die erfolgreiche Umsetzung der IT-Strategie maßgeblich sind.

### 3.2 Implikationen für den CEO

Der CEO, aber auch andere Topmanager, sind oftmals mit dem Wert, den sie hinsichtlich IT-Investitionen wahrnehmen, unzufrieden. Ein wesentlicher Grund hierfür ist, dass der CEO und die anderen Topmanager die Möglichkeiten der IT missverstehen, überhaupt nicht verstehen und/oder sich nicht bewusst sind, wie die IT die unternehmerischen Ziele unterstützen kann. Dieser Mangel an IT-Wissen kann die Ausrichtung zwischen der IT- und Geschäftsstrategie hemmen und somit den Beitrag der IT zum Geschäftserfolg reduzieren [Watts & Henderson 2006]. Daher sollte der CEO bestrebt sein, sich entsprechende IT-Kenntnisse anzueignen und sich mit den Möglichkeiten der IT vertraut zu machen.

Regelmäßige Kommunikation mit dem CIO kann dem CEO einen besseren Einblick in die technologischen Möglichkeiten geben und das Verständnis des CEO über die Geschäftspotenziale der IT fördern. Zudem kann die Kommunikation mit dem CIO den CEO bei der Aufdeckung neuer Wege unterstützen, um die IT als bedeutsame Kompetenzeinheit im Unternehmen weiter zu stärken. Umgekehrt sollte der CEO aber auch die Anforderungen, Ziele und

Perspektiven des Unternehmens klar und direkt an den CIO kommunizieren, damit dieser effektiver an einer gemeinsamen und innovativen IT-Vision arbeiten kann.

Die Entwicklung einer gemeinsamen IT-Vision obliegt zwar meist dem CIO, dennoch ist die Teilnahme des CEO an den Bildungsinitiativen des CIO (z.B. in Seminaren und Workshops) zu aktuellen IT-Themen eine wichtige Voraussetzung, um eine kongruente Wahrnehmung von der Rolle der IT im Unternehmen zu schaffen. Diese Bildungsinitiativen sind zudem eine effektive Plattform für beide Führungskräfte (CIO und CEO), um gemeinsam an der Rolle der IT im Unternehmen zu arbeiten.

Die Schaffung einer Vertrauensbasis ist eine herausfordernde Tätigkeit, bei der der CEO den CIO aktiv unterstützen sollte. Als einen ersten Schritt kann der CEO den CIO zu den Topmanagement-Meetings einladen, um dem CIO die Möglichkeit zu bieten, sich mit den anderen Managern auszutauschen und Kontakte aufzubauen. Durch diese Kontakte kann der CIO bessere Beziehungen zu den anderen Managern aufbauen und dadurch IT-Projekte erfolgreicher abwickeln [Chen & Wu 2011]. Davon profitiert auch der CEO, indem er die anderen Topmanager eher für weitere strategische IT-Projekte gewinnen kann.

Trotz der Bedeutung der IT für Unternehmen sind viele CIOs immer noch nicht formal als Mitglied im Topmanagement verankert [Riedl et al. 2008]; ein Umstand, der es dem CIO erschweren kann, eine Partnerschaft mit dem CEO aufzubauen. Der CEO sollte daher den CIO formal, zumindest jedoch informell (z.B. durch Einladung zu Vorstandssitzungen), in das Topmanagement integrieren und/oder eine geeignete CIO-Berichterstattungsstruktur implementieren (z.B. durch direkte Berichterstattung an den CEO), sodass IT-Agenden Bestandteil von Topmanagement-Meetings sind und der CIO die Möglichkeit zur Interaktion mit anderen Managern hat. Bedeutsam ist jedoch, dass der CEO erkennt, dass der bloße Umstand, eine IT-

Führungskraft in das Topmanagement zu heben und den Titel »Chief Information Officer« zu vergeben, keinen Erfolg durch die IT garantiert. Die Rolle des CIO muss innerhalb des Topmanagements klar verstanden und definiert sein, weil damit eine wesentliche Voraussetzung geschaffen wäre, Geschäftserfolg durch die IT herbeizuführen.

### 4 Weiterentwicklung des Modells

Erreichen Unternehmen ihre geplanten Ziele nicht und/oder bleibt die Leistung unter den Erwartungen, so kann die Ursache hierfür bei einem oder mehreren der vier Erfolgsfaktoren zur strategischen CIO/CEO-Partnerschaft liegen (vgl. Abb. 1, Mitte). Beachtet werden müssen aber auch die vier indirekten Faktoren im Modell, die womöglich einen ungünstigen Einfluss auf die Bemühungen von CIO und CEO ausüben können, eine Partnerschaft aufzubauen und die daraus resultierenden Erfolge zu erzielen (z.B. dann, wenn der CIO keinen persönlichen Zugang zum CEO hat und daher der Informationsaustausch begrenzt ist).

Das hier vorgestellte Modell versteht sich als erster Ansatz, um eine erfolgreiche Partnerschaft zwischen CIO und CEO sowie deren Auswirkung auf den nachgelagerten IT- und Unternehmenserfolg zu erklären. In einem nächsten Schritt könnten in das Modell weitere Faktoren hinzugefügt werden (wie z.B. die Führungsqualität von CIO und CEO); oder die bereits im Modell dargestellten Faktoren könnten weiter in die Tiefe gehend erforscht werden. Beispielsweise könnte das Vertrauen zwischen CIO und CEO anhand einschlägiger Fachliteratur genauer spezifiziert werden, in der beispielsweise Kompetenz, Wohlwollen und Integrität als die Vertrauenswürdigkeit determinierenden Faktoren beschrieben werden [Mayer et al. 1995]. Diesbezüglich könnte untersucht werden, welcher der drei Faktoren einen höheren Einfluss darauf hat, ob die jeweils andere Führungskraft als besonders vertrauenswürdig wahrgenom-

men wird und ob solche möglichen Unterschiede einen Einfluss auf andere Faktoren haben (z.B. welche Berichterstattungsstruktur gewählt wird).

Der grundlegenden Bedeutung einer Partnerschaft der IT mit der Geschäftsleitung bzw. den Geschäftsbereichen sind sich mittlerweile viele IT-Führungskräfte bewusst. So gaben bei einer Umfrage zum »2013 State of the CIO« fast zwei Drittel aller CIOs an, dass sie in Zukunft verstärkt an einer solchen Partnerschaft arbeiten wollen, um dadurch die Leistung der IT-Funktion zu verbessern [cio.com 2013]. Jetzt liegt es an den Führungskräften selbst, mithilfe des hier vorgestellten Modells und den daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen einen Weg zu finden, wie sie diese Partnerschaft in ihren Unternehmen gemeinsamen entwickeln und etablieren.

### 5 Literatur

- [Chen & Wu 2011] *Chen, Y.-C.; Wu, J.-H.*: IT management capability and its impact on the performance of a CIO. *Information & Management* 48 (2011), 4/5, pp. 145-156.
- [cio.com 2013] State of the CIO Survey, January 2013: [www.cio.com/documents/pdfs/2013%20State%20of%20the%20CIO%20Exec%20Summary.pdf](http://www.cio.com/documents/pdfs/2013%20State%20of%20the%20CIO%20Exec%20Summary.pdf); Zugriff am 16.07.2013.
- [Enns et al. 2003] *Enns, H. G.; Huff, S. L.; Higgins, C. A.*: CIO lateral influence behaviors: Gaining peers' commitment to strategic information systems. *MIS Quarterly* 27 (2003), 1, pp. 155-176.
- [Johnson & Lederer 2005] *Johnson, A. M.; Lederer, A. L.*: The effect of communication frequency and channel richness on the convergence between chief executive and chief information officers. *Journal of Management Information Systems* 22 (2005), 2, pp. 227-252.
- [Johnson & Lederer 2010] *Johnson, A. M.; Lederer, A. L.*: CEO/CIO mutual understanding, strategic alignment, and the contribution of IS to the organization. *Information & Management* 47 (2010), 3, pp. 138-149.

- [Kaarst-Brown 2005] *Kaarst-Brown, M. L.*: Understanding an organization's view of the CIO: The role of assumptions about IT. *MIS Quarterly Executive* 4 (2005), 2, pp. 287-301.
- [Mayer et al. 1995] *Mayer, R. C.; Davis, J. H.; Schoorman, F. D.*: An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review* 20 (1995), 3, pp. 709-734.
- [Peppard 2010] *Peppard, J.*: Unlocking the performance of the Chief Information Officer (CIO). *California Management Review* 52 (2010), 4, pp. 73-99.
- [Preston & Karahanna 2009] *Preston, D. S.; Karahanna, E.*: How to develop a shared vision: The key to IS strategic alignment. *MIS Quarterly Executive* 8 (2009), 1, pp. 1-8.
- [Riedl et al. 2008] *Riedl, R.; Kobler, M.; Roithmayr, F.*: Zur personellen Verankerung der IT-Funktion im Vorstand börsennotierter Unternehmen: Ergebnisse einer inhaltsanalytischen Betrachtung. *Wirtschaftsinformatik* 50 (2008), 2, S. 111-128.
- [Smaltz et al. 2006] *Smaltz, D. H.; Sambamurthy, V.; Agarwal, R.*: The antecedents of CIO role effectiveness in organizations: An empirical study in the healthcare sector. *IEEE Transactions on Engineering Management* 53 (2006), 2, pp. 207-222.
- [Štemberger et al. 2011] *Štemberger, M. I.; Manfreda, A.; Kovačić, A.*: Achieving top management support with business knowledge and role of IT/IS personnel. *International Journal of Information Management* 31 (2011), 5, pp. 428-436.
- [Watts & Henderson 2006] *Watts, S.; Henderson, J. C.*: Innovative IT climates: CIO perspectives. *Journal of Strategic Information Systems* 15 (2006), 2, pp. 125-151.

Mag. Alexander Hütter  
 Mag. Thomas Arnitz  
 Johannes Kepler Universität Linz  
 Institut für Wirtschaftsinformatik –  
 Information Engineering  
 Altenberger Str. 69  
 A-4040 Linz  
 mail@alexanderhuetter.at  
 thomas@arnitz.at  
 www.ie.jku.at

Assoz. Univ.-Prof. Dr. René Riedl  
 Fachhochschule OÖ  
 und Universität Linz  
 Wehrgrabengasse 1-3  
 A-4400 Steyr  
 rene.riedl@fh-steyr.at  
 www.fh-ooe.at/campus-steyr