

Strategiepapier

---

Volker Johanning  
Management Consulting

# Die ersten 100 Tage als CIO

---

Ein Workbook zum erfolgreichen Start  
in die CIO-Karriere



**VOLKER JOHANNING**  
STRATEGIEN FÜR DEN DIGITALEN WANDEL

---

# Inhalt

<b>Einleitung (Vorwort)</b>	<b>4</b>
<hr/>	
<b>Phase 1: Vorbereiten und Einstimmen   Vor dem ersten Tag</b>	<b>6</b>
Die Ausgangs- und Startposition klären	7
Erwartungs- und Stakeholderanalyse	11
<hr/>	
<b>Phase 2: Beobachten und Sondieren   Tag 1 bis 9</b>	<b>16</b>
Tag 1 und 2: Begrüßung und Kennenlernen	18
Tag 1 bis 3: Die Antrittsrede	19
Die erste Woche: Arbeitsfähigkeit herstellen	19
Tag 3 bis 10: Mitarbeitergespräche führen	20
Am Ende der ersten Phase: Skill-Matrix aufbauen	21
<hr/>	
<b>Phase 3: Analysieren und Planen   Tag 10 bis 29</b>	<b>22</b>
Tag 10 bis 15: Das IT-Assessment	23
Tag 15: Klärung der Ausgangssituation und der Ziele mit dem Vorgesetzten	29
Tag 15 bis 29: Gespräche mit den Fachbereichsleitern und wichtigen Stakeholdern	30
Tag 15 bis 29: Die Rolle der IT im Unternehmen und die Rolle des CIOs	30
Tag 15 bis 29: Die Vision sowie strategische Leitlinien für die IT aufsetzen	31
Tag 15 bis 29: Organisatorisch Zeichen setzen – BizDevOps	32
Ein Zwischenfazit nach 30 Tagen	33
<hr/>	
<b>Phase 4: Umsetzung und Führung   Tag 30 bis 100</b>	<b>34</b>
Tag 30 bis 40: Ein IT-Projekt-Portfolio erstellen	36
Tag 30 bis 40: Die IT-Roadmap erstellen	36
Tag 31 bis 40: IT-Vollversammlung	38
Tag 41 bis 60: Reflexion und Korrektur	38
Tag 50 bis 70: Termin mit dem Betriebsrat und anderen wichtigen Stakeholdern	38
Tag 40 bis 60: Termin in der Geschäftsleitung	39
Tag 61: Selbstreflektion	39
Tag 62 bis 99: Die IT-Roadmap zum Leben erwecken	39
Der Tag 100 als CIO	39
<hr/>	
<b>Fazit und Ausblick</b>	<b>40</b>
<hr/>	
<b>Über den Autor und Kontakt</b>	<b>42</b>

# 1

---

## Einleitung (Vorwort)

“

... Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne ...

Hermann Hesse

Zunächst **„Herzlichen Glückwunsch“** zu Ihrer neuen Führungsposition, die Sie jetzt antreten werden oder bereits angetreten haben.

Gerade eine neue Position als IT-Führungskraft ist ein Neubeginn, den nicht nur neue berufliche Perspektiven, sondern auch Chancen und Risiken kennzeichnen. Schließlich sind nicht nur die Augen der Fachbereiche sondern auch die der Geschäftsleitung auf Sie gerichtet. Umso wichtiger ist es, dass Sie Ihre neue Arbeit unbelastet beginnen können, weil Sie an Ihrem letzten Arbeitsplatz alle Aufgaben erledigen konnten und der Blick zurück Sie positiv und gelassen stimmt.

So können Sie sich mit freiem Kopf und neuem Elan Ihren neuen Aufgaben widmen.

Dass die IT in Zeiten der Digitalisierung nicht mehr nur Supportfunktionen ausführt, sorgt für hohe Erwartungen und schürt bisweilen auch die Sorge vor unerwarteten Veränderungen. Die ersten 100 Tage sind daher für neue IT-Chefs herausfordernd – richtig angegangen können sie aber ein optimales Fundament für eine nachhaltige IT-Strategie sein, mit der Sie Ihre Karriere krönen können. Der Aufbau dieses Praxisheftes ist in vier Teilen gegliedert, wie in der folgenden Grafik ersichtlich.

Tag -x	Tag 1 bis 9	Tag 10 bis 29	Tag 30 bis 100
<p><b>1</b> Vorbereitung und Einstimmen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Abschied vom alten Arbeitsplatz</li> <li>▶ Ihre Ausgangs- und Startposition klären und bewusst machen</li> <li>▶ Erwartungs- und Stakeholder-Management durchführen</li> </ul>	<p><b>2</b> Beobachten und Sondieren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Antrittsrede und Begrüßung</li> <li>▶ Arbeitsfähigkeit herstellen und Einzelgespräche mit allen wesentlichen Stakeholdern führen</li> <li>▶ Beziehung und Teamstrukturen erkennen</li> <li>▶ Beziehungen aufbauen</li> <li>▶ Stärken und Schwächen erkennen</li> </ul>	<p><b>3</b> Analysieren und Planen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die IT unter die Lupe nehmen: IT-Assessment</li> <li>▶ Die Rolle der IT klären</li> <li>▶ Projekt-Portfolio erstellen</li> <li>▶ Vision für die IT entwickeln</li> <li>▶ Zwischenfazit nach 30 Tagen</li> </ul>	<p><b>4</b> Umsetzung &amp; Führung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die IT-Roadmap für die Umsetzungsphase gestalten</li> <li>▶ Reflexion und erste Resümees</li> <li>▶ Veränderungsprozesse planen</li> <li>▶ Die IT-Roadmap zum Leben erwecken: Umsetzung erster Quick-Win's</li> <li>▶ Tag 100: Der Tag der Wahrheit</li> </ul>

Mit diesen vier Phasen soll Ihnen dieses Strategiepapier helfen, die neuen Herausforderungen und Erwartungen zu erspüren und mit kompetenten Strategien und Lösungen zu überzeugen.

Dazu finden sich in jedem Kapitel Fragen oder die sogenannten „Tipps aus der Praxis“, die zur Reflexion des Themas dienen. Am Ende eines Kapitels sind darüber hinaus ein paar leere Zeilen zum Notieren der für Sie wesentlichen Erkenntnisse. Es sind für die Themengebiete immer Tagesangaben vermerkt, zum Beispiel: „Tag 30 bis 40: Die IT-Roadmap erstellen“; dies sind Angaben zur Strukturierung der 100 Tage, die Ihnen bei der Planung und Orientierung helfen. Sie müssen das natürlich nicht penibel einhalten, sondern können es den Gegebenheiten nach individuell anpassen.

Nicht alle genannten Tools und Hilfsmittel können in diesem Buch vollständig abgebildet werden. Deshalb finden Sie auf der Website [www.johanning.de/100-tage-cio](http://www.johanning.de/100-tage-cio) immer aktualisiert viele Vorlagen und nützliche Hilfsmittel zum

Selber-Ausfüllen als Powerpoint, Word oder Excel-Datei. Dazu zählen zum Beispiel eine IT-Roadmap, eine Skill-Matrix, Informationen zum DISG (Persönlichkeitsprofil), die Vorlagen für das IT-Assessment oder ein IT-Projektportfolio.

Damit wird dieses Heft für Sie zu einem echten „Workbook“ und führt sie als treuer Begleiter durch die so wichtigen ersten 100 Tage!

Ich wünsche Ihnen eine erfolgreiche und spannende Anfangszeit in Ihrem neuen Job als CIO oder IT-Manager und hoffe, dass Ihnen dieses Arbeitsbuch dabei eine gute Unterstützung sein wird. Nutzen Sie es als Helferlein und zur Starthilfe der ersten 100 Tage.

Es grüßt Sie herzlich

  
Volker Johanning

# 2

---

## Phase 1: Vorbereiten und Einstimmen Vor dem ersten Tag

Diese Phase findet idealerweise noch vor dem ersten Tag am neuen Arbeitsplatz statt. Falls Sie schon gestartet sind, so macht es trotzdem Sinn die Fragen nach der Ausgangs-

position zu reflektieren. Denn sie zeigen Ihnen sehr genau worauf in den ersten Tagen und Wochen zu achten ist.

<p><b>Phase</b></p> <h1 style="font-size: 48px; margin: 0;">1</h1> <p><b>im Überblick</b></p> <p>(idealerweise vor dem Start oder in den ersten Tagen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Klärung der Ausgangs- und Startposition</li> <li>▶ Die Stakeholderanalyse ist zu Anfang sehr wichtig. Wenn Sie intern wechseln, dann können Sie schon vor dem offiziellen Starttermin damit beginnen, da Sie schon viele Stakeholder kennen; als Externer können Sie sich erste Gedanken machen und zumindest die Vorbereitung starten in Form von Tabellen und Vorlagen, die Sie dann zum Start sofort griffbereit haben.</li> <li>▶ Klären Sie den Termin für die Antrittsrede (am besten mit der Personalabteilung oder Ihrem neuen Vorgesetzten) für den Tag 1 oder 2</li> <li>▶ Klären Sie ein paar wichtige Dinge vor dem Start mit der Personalabteilung – wie zum Beispiel die Anredeformen (Du oder Sie) oder den Dresscode für den Tag 1 – siehe dazu für weitere Informationen die Tabelle „Tipps aus der Praxis – So bereiten Sie die erste Woche optimalerweise vor“, die in Phase 2 dargestellt ist.</li> </ul>
--	--

## Die Ausgangs- und Startposition klären

Um den Start in die neue Rolle als CIO optimal vorzubereiten, ist es sinnvoll die Startpositionen zu reflektieren. Damit ist gemeint, aus welcher aktuellen Position heraus Sie den jetzigen Job bekommen haben und antreten werden. Es sind viele Varianten denkbar, aber in den häufigsten Fällen trifft man auf die drei folgenden Startpositionen:

- ▶ Wechsel von außen in das Unternehmen als CIO
- ▶ Neuaufbau einer IT-Abteilung
- ▶ Vom Kollegen oder Stellvertreter zum IT-Chef

Jede dieser Startpositionen birgt spezifische Herausforderungen. Es ist auch im Rahmen der Einarbeitungszeit und der ersten 100 Tage wichtig, sich immer wieder bewusst zu machen, wie die Startposition war. Denn sie ist für viele Verhaltensweisen Ihrer Mitarbeiter oder Kollegen auch auf Führungsebene – zum größten Teil unterbewusst – handlungsweisend.

Notizen:

---



---



---



---



---

Die folgende Grafik zeigt übersichtlich die Ausgangsposition mit ihren typischen Herausforderungen:

<h1 style="font-size: 2em; margin: 0;">1</h1> <h2 style="margin: 0;">Wechsel von außen in das Unternehmen als CIO</h2>	<h1 style="font-size: 2em; margin: 0;">2</h1> <h2 style="margin: 0;">Neuaufbau einer IT-Abteilung</h2>	<h1 style="font-size: 2em; margin: 0;">3</h1> <h2 style="margin: 0;">Vom Kollegen oder Stellvertreter zum IT-Chef</h2>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Niemand aus den internen Reihen wurde berücksichtigt oder die neue Rolle zugetraut</li> <li>▶ Interne Leistungsträger, die sich Hoffnung auf Ihren Job gemacht hatten, müssen jetzt berücksichtigt werden (da ansonsten eine „innere Kündigung“ erfolgen kann)</li> <li>▶ Ein neuer Chef von Außen steht oftmals für Aufbruch und neue Ideen</li> <li>▶ Die Einarbeitung in eine völlig neue Unternehmenskultur muss schnell erfolgen, da der Druck und die Erwartungen auf den neuen IT-Chef von außen oft sehr groß sind</li> <li>▶ Das verführt oft zu vorschnellen Entscheidungen; das sollten Sie vermeiden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Es gibt keine Altlasten oder Bürden des Vorgängers</li> <li>▶ Sie können sich viele Mitarbeiter Ihres neuen Teams selbst aussuchen und Ihre neue Abteilung nach Ihrem Gusto aufbauen; Vorsicht ist allerdings geboten bei der Andienung und Übernahme von „alten“ Teams</li> <li>▶ Themen müssen klar abgesteckt werden; insbesondere auch gegen bestehende andere Teams und deren Führungskräfte</li> <li>▶ Ein Neuaufbau braucht klare Ziele und eine Vision. Diese muss unbedingt mit der Geschäftsleitung abgestimmt werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Als ehemaliger Kollege müssen Sie in die neue Rolle als IT-Chef hineinwachsen</li> <li>▶ In den meisten Fällen wird der Aufstieg eines ehemaligen Kollegen zum Chef positiv gesehen.</li> <li>▶ Bei ehemals guten Kollegen können Hoffnungen auf vorteilhafte Behandlung geweckt werden; bei ehemaligen Kollegen, mit denen man nicht so konnte, können sich Unsicherheiten und Ängste einstellen</li> <li>▶ Beim ehemaligen Stellvertreter kommt hinzu, dass er schnell eigene „Duftmarken“ setzen muss, um sich abzugrenzen und in seiner neuen Rolle angesehen zu werden</li> </ul>

**Wechsel von außen in das Unternehmen als CIO**

Wenn Sie von einem anderen Unternehmen kommen und direkt als neuer CIO einsteigen, dann kann es zwei unterschiedliche Arten von Reaktionen Ihrer zukünftigen Mitarbeiter geben:

- ▶ Entweder man geht auf vorsichtige Distanz im Sinne von „Vorsicht und Zurückhaltung“. Es kann der Eindruck vorherrschen, dass Sie als neuer IT-Chef von außen die klassischen, internen Aufstiegswege des Unternehmens durchbrochen haben. Da muss man erst mal schauen!

- ▶ Oder man sieht Sie von Beginn an als „Bereicherung und Hilfe“: Der neue CIO bringt neues Know-how mit und hat vielleicht ähnliche Herausforderungen, die vor der IT stehen, schon woanders erfolgreich gelöst. Viele Vorschusslorbeeren!

Gerade bei der ersten Reaktion ist es von großer Wichtigkeit, dass die Geschäftsleitung genau erläutert und kommuniziert, warum die Wahl auf einen CIO von außen gefallen ist und intern keiner berücksichtigt wurde.

Notizen:

---



---



---



---



---

## Tipps aus der Praxis: Wechsel von außen in das Unternehmen

- ▶ Sie kennen die „ungeschriebenen Gesetze“ noch nicht und müssen schnell ein „Vertrautwerden“ mit dem Unternehmen herstellen; das kostet viel mehr Zeit und Energie als bei einem Wechsel innerhalb des Unternehmens.
- ▶ Sie stehen unter erhöhtem Erwartungsdruck der Geschäftsleitung. Diese hat jemanden von außen berufen, weil Sie hofft, dieser könne schneller oder effektiver als ein Interner etwas verändern.
- ▶ Es besteht daher die Gefahr, dass Sie zu früh Zusatzprojekte oder Aufgaben übernehmen. Aufgrund der Unwissenheit über Organisation oder Kultur kann es passieren, dass Sie Verliererprojekte übernehmen.
- ▶ Führungskräfte aus Fachbereichen könnten versuchen Ihnen Aufgaben oder Kompetenzen zuzuweisen, die gar nicht bei Ihnen in der IT angesiedelt sein müssen. Alte, ungeliebte Aufgaben können wieder hochkommen und Ihnen zugeschustert werden.
- ▶ In diesem Zusammenhang kann es auch passieren, dass sich Ihr Personal-Karussell direkt zu Ihrem Start oder sogar davor dreht. Ihr Vorgänger ist oftmals bereits seit einiger Zeit in einem neuen Job oder nur noch eine „lame duck“. Jetzt kann es passieren, dass Fachbereichsleiter oder die Geschäftsleitung selbst Personalentscheidungen treffen. Dabei kann es vorkommen, dass Leistungsträger in andere Abteilungen abgezogen werden, andere Mitarbeiter aus Fachbereichen in die IT versetzt werden.

### Neuaufbau einer IT-Abteilung

Eine spannende und fast schon unternehmerische Aufgabe wartet auf Sie. Für Gestalter ist dies eine nahezu traumhafte Startposition. Es wird allerdings auch viel von Ihnen erwartet.

Der Aufbau einer neuen IT-Organisation braucht Zeit. Meistens gibt es schon kleinere Teams wie „IT Infrastruktur und Service“ oder ein paar zersplitterte Software-Teams. Diese müssen dann zu einem großen Ganzen zusammengefügt werden. Eine Anreicherung durch Mitarbeiter aus den Fachbereichen ist ideal für Prozesse, die dringenden Automatisierungsbedarf haben.

Die Erwartungen dieser Fachbereiche und insbesondere der Geschäftsleitung sind meistens sehr hoch. In Zeiten der Digitalisierung ist die IT das Rückgrat allen Wandels im Unternehmen. Eine möglichst agile IT wird gefordert; gemeint ist damit meistens eine IT, die auf alle Wünsche sofort eingeht. Aber diesen Fehler sollten Sie nicht begehen. Denn zum Start heißt es: Erstmal analysieren und verstehen wie die Systemlandschaft aussieht. Dann kann eine Roadmap gemeinsam mit den Fachbereichen für eine Soll-Architektur entstehen.

## Tipps aus der Praxis: Neuaufbau einer IT-Abteilung

- ▶ Fragen Sie Ihren Vorgesetzten und überlegen Sie selbst, warum das Unternehmen sich dafür entschieden hat eine neue IT-Abteilung zu gründen?
- ▶ Entwickeln Sie schnell ein klares Zielbild und eine Vision für die IT. Das sorgt sowohl für Klarheit in Ihrem Team als auch bei den Fachbereichen und bei Ihrem Vorgesetzten.
- ▶ Die neuen Rollen und Verantwortlichkeiten sollten schnell klar werden und abgegrenzt sein
- ▶ Nutzen Sie gemeinsame Workshops mit ihrem neuen IT-Team, um die Ziele, eine IT-Vision und eine erste IT-Roadmap zu entwerfen. Machen Sie nicht alles alleine, sondern nutzen Sie diese Aufgaben für ein effektives Teambuilding (siehe dazu im Detail die Phase 3 und 4).
- ▶ Passen Sie auf, dass Sie sich keine Mitarbeiter von anderen Abteilungen aufdrängen lassen, sondern schauen Sie selbst, wen Sie brauchen.
- ▶ Ihr Vorgesetzter und das Unternehmen erwartet bei Neustarts oft schnelle Ergebnisse. Stellen Sie durch Ihre Roadmap klar, wann welche Ergebnisse zu erwarten sind und lassen Sie sich dabei nicht unter Druck setzen.

### Vom Kollegen oder Stellvertreter zum IT-Chef

Als ehemaliger Stellvertreter ist es oft schwer, aus dem Schatten des ehemaligen IT-Leiters zu treten, vor allem wenn dieser durchaus angesehen war. Hinzu kommt, dass Sie in vielen Fällen die eigentliche Führungsaufgabe mit ihren Aufgaben jenseits der IT nicht so im Detail kennen wie Ihr ehemaliger Vorgesetzter. Die Unternehmensstrategie und warum ihr ehemaliger Chef in Entscheidungssituationen wie reagiert hat, war Ihnen vielleicht nicht immer ganz klar, da Sie viele Hintergründe vermutlich nicht kannten. Lediglich die operativen Aufgaben der IT-Abteilung sind Ihnen wirklich bewusst, da Sie diese während Urlaubsvertretungen und aus dem täglichen Geschäft kennen.

Als ehemaliger Kollege ist die Herausforderung vergleichbar mit der des ehemaligen Stellvertreters. Sie müssen aus Ihrer alten Rolle herauswachsen, sie ablegen und klar für alle sichtbar als neuer IT-Chef angesehen werden. Dazu gehören auch im ersten Moment oft als banal wahrgenommene Dinge, wie zum Beispiel die Tatsache, dass Sie sofort in das Büro Ihres Vorgängers einziehen und dies nach Ihren Bedürfnissen umgestalten. Auch bisher bekannte Rituale des Vorgängers wie zum Beispiel die Meetingstruktur sollte schnell geändert werden. Das hilft Ihnen, wesentlich schneller und bewusster für alle Beteiligten als neuer IT-Leiter wahrgenommen zu werden.

### Tipps aus der Praxis: Vom Kollegen oder Stellvertreter zum IT-Chef

- ▶ Klären Sie besonders detailliert, was Ihr neuer Vorgesetzter von Ihnen erwartet: Will er, dass alles so weiterläuft wie bisher oder hofft er auf neue Akzente und wenn ja, welche sind das?
- ▶ Setzen Sie sich mit dem Image Ihres Vorgänger auseinander. Was hat er aus Ihrer Sicht gut gemacht, was möchten Sie verändern?
- ▶ Achten Sie auf eine klare und eindeutige Übergabe. Der Wechsel muss bei allen deutlich sichtbar sein.
- ▶ In Ihrer Antrittsrede müssen Sie sehr deutlich machen, was Sie beibehalten wollen und wo Sie Änderungen planen.
- ▶ Vermeiden Sie es, etwas aufgrund Ihrer Mitarbeiterperspektive zu versprechen. Sobald Sie die Sache aus dem Blickwinkel eines Chefs sehen, könnte sich erweisen, dass Sie vorschnell gehandelt haben.

Notizen:

---

---

---

---

---

## Erwartungs- und Stakeholderanalyse

Um in der neuen Funktion als IT Führungskraft schnell wirksam zu sein, ist es unerlässlich die Erwartungen Ihrer oder der Stakeholder zu kennen und diese managen zu können. Zu den wichtigsten Stakeholdern zählen die in der folgenden Grafik dargestellten neun Personenkreise.

Das ist ein großer Kreis an Menschen, die Erwartungen an die neue IT Führungskraft haben. Es ist dabei wichtig zu unterscheiden zwischen den Erwartungen an die Funktion bzw. Rolle und den Erwartungen an die Person, die diese Rolle oder Funktion einnimmt (also Sie). Denn die Erwartungshaltungen an die Funktion/Rolle können gänzlich andere sein als die Erwartungen an Sie als Person. Trotzdem sind Sie im Unternehmen über Ihre Rolle an die Erwartungen an diese gebunden.



Notizen:

---



---



---



---



---

### Vorgehen Stakeholderanalyse

Wie gehen Sie nun vor, um die Erwartungen zu analysieren?

Eine Stakeholderanalyse ist insbesondere für einen CIO von außen keine Aufgabe, die innerhalb einer Stunde erledigt ist, sondern die fortwährend immer weiter ausgefüllt wird. In den ersten Tagen und Wochen setzen sich die Mosaiksteinchen zu einem immer klarer erkennbarem Bild zusammen.

Bevor es losgeht: Die vollständige Stakeholderanalyse können Sie sich als Excel-Dateien bei [www.johanning.de/100-tage-cio](http://www.johanning.de/100-tage-cio) downloaden und dann zum Selberausfüllen nutzen.

#### Schritt 1: Identifikation aller relevanten Stakeholder

Basierend auf den neun in der Grafik dargestellten Stakeholdergruppen müssen jetzt die einzelnen Stakeholder erfasst werden. Wenn Sie nicht bisher schon im Unternehmen waren und sich dort gut auskennen, wird das zu Anfang etwas diffizil sein. Als potenziell „Vertraute“ können Sie – sofern vorhanden – das Sekretariat zur Hilfe nehmen und die Personalabteilung sowie Ihren Vorgesetzten. Fragen Sie

einfach, wen diese alle zu den für Sie relevanten Stakeholder zählen. Oft ist es so, dass schon vor Ihrem eigentlichen Start als CIO viele 1:1-Gespräche vereinbart wurden. Diese Gesprächspartner gehören auf jeden Fall schon mal dazu.

Tragen Sie jeden Stakeholder in die Excel-Tabelle ein.

#### Schritt 2: Die Erwartungen notieren und eine Bewertung vornehmen

Jetzt erfolgt die Bewertung jeder Person nach den folgenden drei Kriterien:

- ▶ Einfluss des Stakeholders (von 1 = sehr hoch bis 5 = sehr niedrig)
- ▶ Erwartungen des Stakeholders (1 = sehr hoch bis 5 = sehr niedrig)
- ▶ Interesse am Erfolg der IT (1 = sehr hoch bis 5 = sehr niedrig)

Diese Bewertung wird in die Excel-Liste eingetragen und sieht beispielhaft so aus:

#### Stakeholder Analyse

Nr.	Name	Funktion / Rolle	33%	33%	33%	Spezifische Erwartungen	Mögliche Maßnahmen
			Einfluss des Stakeholders	Erwartungen des Stakeholders	Interesse am Erfolg der IT		
			1 = sehr gering 2 = gering 3 = mittel 4 = groß 5 = sehr groß	1 = sehr gering 2 = gering 3 = mittel 4 = groß 5 = sehr groß	1 = sehr gering 2 = gering 3 = neutral 4 = hoch 5 = sehr hoch		
1	Max Mustermann	Geschäftsführer Finanzen	5	3	4	Endlich Reports mit allen Finanzkennzahlen für alle Standorte	Erwartung kann nicht sofort erfüllt werden; Abstimmung und Erklärung nötig
2	Maxi Musterfrau	IT Service Manager	2	4	4	Anerkennung für die Arbeit der IT-Infrastruktur; mehr Budget für Server	Anerkennung fördern durch IT-Ops-Meeting; die Argumente für mehr Budget sind nicht klar; Abstimmung erforderlich
3							
4							
5							

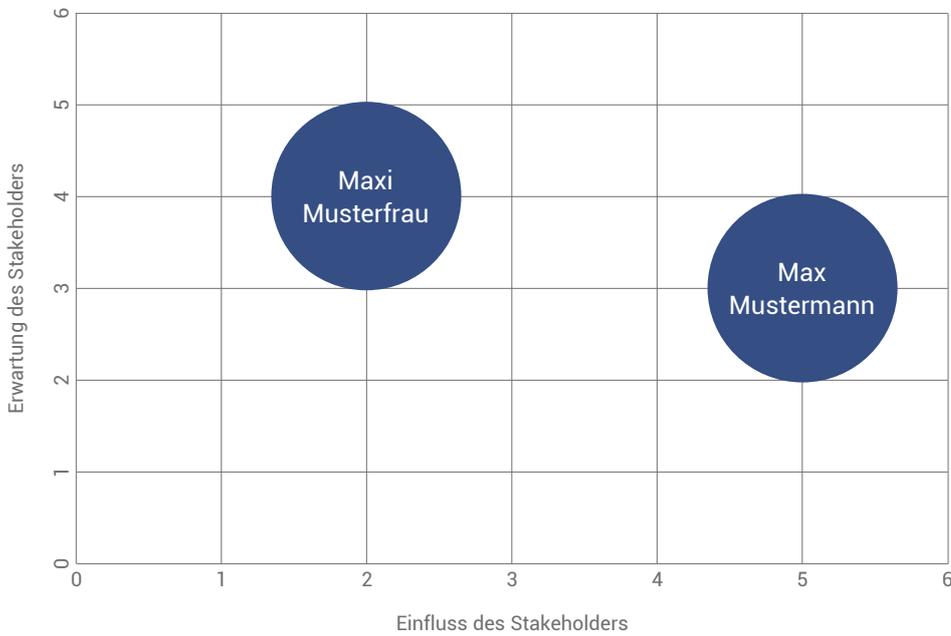
#### Schritt 3: Entscheidungen zum Umgang mit Erwartungen treffen

Nachdem die Bewertungen vorgenommen wurden, erfolgt eine Auswertung der Erwartung und die Frage wie damit umzugehen ist. Dazu sind folgende Schritte hilfreich:

- ▶ Markieren Sie sich die Erwartungen, die Sie gut erfüllen können (Stärken) und solche, die schwierig sind (Schwächen).
- ▶ Nehmen Sie sich die schwierig zu erfüllenden Erwartungen und überlegen Sie Lösungsansätze. Beschränken Sie sich hier zunächst auf drei Erwartungen.
- ▶ Prüfen Sie nun, welche Kann- und Soll-Erwartungen Ihren eigenen Werten und Zielen widersprechen. Welche Konsequenzen hat es, diese Erwartungen nicht zu erfüllen? Suchen Sie nach Lösungsansätzen, Ihre Erwartungen mit denen der Anderen in Einklang zu bringen oder zumindest unangenehme Konsequenzen zu mildern.
- ▶ Meine Lösungsansätze: Drei schwierig zu erfüllende Erwartungen, besonders bei Muss- und Sollerwartungen.
- ▶ Was will ich nicht erfüllen? Kann- und Sollerwartungen, die Ihren Werten und Zielen widersprechen und mögliche Lösungen zur Vermeidung von Konflikten.

Die Gesamtauswertung wird automatisch aus der Excel-Datei auf Basis der Bewertung generiert und sieht folgendermaßen aus:

Dabei entspricht der Umfang bzw. das Volumen des Kreises dem Interesse am Erfolg der IT. Die anderen beiden Bewertungskriterien sind als x- und y-Achse dargestellt (x = Einfluss und y = Erwartung).



Notizen:

---

---

---

---

---

## Hintergrundwissen aus der Praxis zu den Erwartungen der Stakeholdergruppen

Stakeholder	Reflexionsfragen
Geschäftsleitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Was ist der Geschäftsleitung in Bezug auf IT wirklich wichtig?</li> <li>▶ Welche Rolle soll die IT aus Sicht der Geschäftsleitung einnehmen?</li> <li>▶ Was waren bisher die „pain points“ in Bezug auf die IT und wie können Sie es besser machen?</li> </ul>
Ihr direkter Vorgesetzter	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Was ist Ihrem Vorgesetzten – neben Loyalität – besonders wichtig an Werten in der Zusammenarbeit?</li> <li>▶ Inwieweit will ihr Vorgesetzter bei Strategie und Management der IT mitreden oder wie viel Freiraum haben Sie?</li> <li>▶ Werden Sie die IT und deren Belange in der Geschäftsleitung vertreten oder Ihr Vorgesetzter?</li> <li>▶ Gibt es unausgesprochene Erwartungen? Fragen Sie!</li> </ul>
Kollegen auf gleicher Führungsebene (peers)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wer ist der „heimliche“ Führer auf Peer-Ebene?</li> <li>▶ Welcher der Peers steht „gut“ zur IT und welcher eher „schlecht“ und warum ist da so?</li> <li>▶ Hören Sie genau zu und vereinbaren Sie Einzelgespräche, um das Machtgeflecht zu verstehen und das „Wer mit wem?“.</li> <li>▶ Wo gibt es oder kann es Kompetenzgerangel geben (CIO vs. CDO oder CMO)?</li> </ul>
Mitarbeiter der IT-Organisation	<p>Generelle Fragen Ihrer Mitarbeiter</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wie wird die Beziehung zu Ihnen als neuem IT-Chef sein?</li> <li>▶ Ändert sich etwas an meinem Aufgaben- und Tätigkeitsfeld?</li> <li>▶ Gelten ehemalige Vereinbarungen mit dem alten Chef noch? Diese sind oft „unter der Hand“ gewesen; fragen Sie danach!</li> <li>▶ Alle Themen im vertraulichen 1:1 Einzelgespräch klären</li> </ul>
Erwartungen des Teams als Ganzes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wann sind die internen Regeln, Werte und Verhaltensweisen?</li> <li>▶ Was sind die typischen Abläufe und wer kann mit wem?</li> <li>▶ Gibt es informelle Führer oder solche, die sich dafür halten?</li> </ul>
Ihre Familie	<p>Erfolg ist nicht nur abhängig vom neuen Job, sondern braucht auch die Unterstützung von Familie und Partnerschaft. Proaktives Erfragen der Erwartungen in der Familie sind wichtig.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Was sind die Erwartungen der Familie? (Bsp. „rechtzeitig nach Hause kommen“, „die Kinder weiterhin ins Bett bringen“, etc.)</li> <li>▶ Was sind unausgesprochene Befürchtungen?</li> </ul>
Sie selbst	<p>Reflektieren Sie selbst, welche Erwartungen Sie an die neue Position als CIO haben:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Woher kommen diese Erwartungen? Sind sie realistisch?</li> <li>▶ Was wird sich alles ändern? Was möchten Sie aus den bisherigen Erfahrungen beibehalten und warum?</li> <li>▶ Was müssen Sie noch lernen? Wo könnten Defizite lauern?</li> <li>▶ Was ist Ihnen persönlich wichtig im neuen Job und warum?</li> </ul> <p>Das schöne an den eigenen Erwartungen: Man kann Sie selbst ändern und anpassen, aber dafür müssen sie bewusst sein!</p>

Generell: Es hilft oft neben den reinen Erwartungen auch schnell und nachvollziehbar eine Übersicht über die Persönlichkeiten der eigenen Mitarbeiter und der Peers auf gleicher

Führungsebene anzulegen. Dazu empfehle ich das DISG, ein Instrument zur Persönlichkeitsanalyse. Nähere Informationen dazu auf [www.johanning.de/100-tage-cio](http://www.johanning.de/100-tage-cio)



# 3

---

## Phase 2: Beobachten und Sondieren Tag 1 bis 9

Sie haben sich bereits hervorragend vorbereitet, indem Sie viel über Erwartungen, Bedürfnisse und mögliche Fallstricke nachgedacht haben. Auch die Reflektion der Ausgangssituation ist wichtig.

Aber jetzt geht es los! An Ihrem ersten Arbeitstag müssen Sie nun zeigen, dass Sie auch das Auftreten einer Führungskraft haben. Vom ersten Eindruck hängt es oftmals ab, wie Sie in Ihrer neuen Rolle als IT Verantwortlicher akzeptiert werden.

<p><b>Phase</b></p> <h1 style="font-size: 2em; margin: 0;">2</h1> <p><b>im Überblick</b></p> <p>(Tag 1 bis 9 – die erste Woche)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tag 1 und 2: Begrüßung und Kennenlernen</li> <li>▶ Die Antrittsrede planen und halten</li> <li>▶ Mitarbeitergespräche und Gespräche mit Fachbereichsleitern sowie dem Betriebsrat stehen an und eventuell Werksführungen (Tag 1 bis 9)</li> <li>▶ Fortlaufend: Die Stakeholderanalyse und die Erwartungen weiter vervollständigen (das Mosaik wird zum Bild)</li> <li>▶ Schon jetzt Termine für die Phase 3 und 4 planen:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Termine mit Ihrem Vorgesetzten planen (ca. Tag 15 und Tag 30)</li> <li>▶ Workshoptag außerhalb des Unternehmens mit Ihren IT-Führungskräften für die Validierung der Ausgangssituation und die IT-Vision (ca. Tag 25)</li> <li>▶ Termin in der Geschäftsleitungsrunde bzw. dem höchsten Gremium in Ihrem Unternehmen für 30 oder 45 Minuten zur Vorstellung Ihrer Ergebnisse aus der Ist-Analyse und die ersten Ziele aus Ihrer Roadmap (ca. Tag 40 bis 60)</li> <li>▶ Termine mit Fachbereichsleitern sowie Peers und bereits identifizierten, wichtigen Stakeholdern (ca. Tag 15 bis 29)</li> </ul> </li> </ul>
---	---

## Tipps aus der Praxis

Vermeiden Sie vorschnelle Entscheidungen in den ersten Tagen. Bedanken Sie sich für die Vorschläge, notieren Sie sich diese und kommen Sie später darauf zurück.

Ihr Gesprächspartner wird verstehen, dass Sie sich zunächst einen Überblick verschaffen müssen.

Notizen:

---



---



---



---



---

## Tag 1 und 2: Begrüßung und Kennenlernen

Die Einarbeitungszeit beginnt an Tag 1 und ist immer sowohl zeit- als auch arbeitsintensiv. Sie müssen in der Lage sein zu erkennen, was schnell zu entscheiden ist, wie Sie schnell entscheidungsfähig werden und was eventuell noch warten kann.

Manchmal wird einem das sowieso schon arbeitsintensive Erstprogramm durch organisatorische Hürden erschwert: Die Arbeitsausstattung fehlt zum Teil (zum Beispiel PC, Handy, etc.), der Schreibtisch ist noch nicht da oder Ihr Büro ist noch nicht bezugsfertig. Gerade der letzte Punkt ist für einen IT-Verantwortlichen schwierig, denn er benötigt einen Raum für persönliche und vertrauliche Gespräche. Sorgen Sie dafür, dass Ihnen dieser – notfalls als Besprechungsraum – zur Verfügung steht.

Sie werden in vielen Fällen auch feststellen, dass Ihr Terminkalender schon voll ist, wenn Sie ankommen, weil jemand für Sie mitgeplant hat. Ob das nun gut oder schlecht ist hängt vom Einzelfall ab; es kann Sie aber in jedem Fall mehr in Stress versetzen, als es in den ersten Tagen förderlich ist. Sorgen Sie daher schon im Vorfeld dafür, dass Ihr Terminkalender in der ersten Woche nur zu max. 25 % verplant ist und Sie so genügend Puffer für die individuelle Einarbeitung haben.

Wenn dann der erste Tag tatsächlich da ist, ist dies meistens ein Gefühl von Spannung, Vorfreude und manchmal auch Unsicherheit. Ihren Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten geht es aber ähnlich. Es steht die Phase des gegenseitigen „Beschnüffeln“ an.

Der erste Kontakt hinterlässt immer einen entscheidenden Eindruck. Dazu gehört auch das Thema Kleidung. Denn wer sich over- oder underdressed vorkommt, ist schnell verkrampt und das merken auch Ihre neuen Mitarbeiter und Kollegen. Fragen Sie daher vorab höflich im Sekretariat oder der Personalabteilung nach dem gewohnten Dress-Code.

In größeren Unternehmen beginnt der erste Tag meistens in der Personalabteilung, von dort geht es dann zu Ihrem neuen Vorgesetzten, der Sie Ihrem Team vorstellen wird.

Eine wichtige Frage ist die der Anrede: Du oder Sie? Das Du schafft mehr Nähe und Zusammengehörigkeit, das Sie schafft Distanz und Abstand. Als Führungskraft ist das Sie bei Entscheidungen oftmals einfacher. Wenn Sie schon länger im Unternehmen sind, dann sollten Sie die bisherigen Anredeformeln beibehalten.

### Tipps aus der Praxis: Ein paar Kleinigkeiten, die für den Start und das erste Kennenlernen wichtig sind

- ▶ Begrüßung immer per Handschlag
- ▶ Möglichst immer direkten, persönlichen Kontakt nutzen und nicht das Telefon oder Email
- ▶ Versuchen Sie sich die Namen zu merken und fragen Sie bewusst nach, wenn Sie einen Namen nicht genau verstanden haben (das zeigt Wertschätzung)
- ▶ Wenn Sie schon Informationen über die Person besitzen, dann versuchen Sie diese positiv anzubringen – z. B. über die lange Firmenzugehörigkeit, das erfolgreiche SAP-Projekt (aber nur wenn es wirklich erfolgreich war), etc.
- ▶ Nehmen Sie sich Zeit für jeden Erstkontakt

Notizen:

---

---

---

---

---

## Tag 1 bis 3: Die Antrittsrede

Eine offizielle Vorstellung des „Neuen“ sollte geplant werden. Vor allem sollte sie nicht durch Sie geplant werden, sondern entweder durch die Personalabteilung oder noch besser von Ihrem direkten Vorgesetzten. Dieser sollte selbst bzw. durch sein Sekretariat Ihre Abteilung vollzählig einladen. Ihr direkter Vorgesetzter sollte dann die einleitenden Worte sprechen, seine Freude über den Neubeginn äußern und dann den Stafelstab symbolisch per Handschlag an Sie überreichen.

Jetzt liegt es an Ihnen, die Antrittsrede positiv zu gestalten. Sie können damit schnell Sympathien und Vertrauen gewinnen. Dafür ist Klarheit wichtig und zeigen Sie Ihre Freude für diesen neuen Start. Ihre neuen Mitarbeiter wollen möglichst vielen Antworten bekommen. In den meisten Fällen sind die

Erwartungen sehr ähnlich und daher sollten Sie folgende Aspekte in Ihre Antrittsrede auf jeden Fall einbauen:

- ▶ Ausbildung
- ▶ Vorherige Funktion
- ▶ Bisherige Arbeitgeber
- ▶ Persönliche Lebenssituation, Familienstand
- ▶ Interessen, Hobbies
- ▶ Spezifische Vorerfahrungen (z. B. IT-Führungserfahrung, Branchenkenntnisse, etc.)
- ▶ Besondere Kenntnisse oder Erfahrungen, die für das Team besonders relevant sind (Sie haben zum Beispiel schon zweimal erfolgreich ein ERP-System eingeführt und kennen die Hürden und Schwierigkeiten)

### Tipps aus der Praxis: Ein kleiner Fragenkatalog zur Vorbereitung und Formulierung Ihrer Antrittsrede

- ▶ Was empfinden Sie an der neuen Herausforderung als spannend, besonders?
- ▶ Was erwarten Sie von Ihren Mitarbeitern?
- ▶ Was können die Mitarbeiter von Ihnen erwarten?
- ▶ Wie werden Sie Entscheidungen treffen?
- ▶ Welche Hilfe und Unterstützung können die Mitarbeiter von Ihnen erwarten?

## Die erste Woche: Arbeitsfähigkeit herstellen

Der IT-Chef als Vorbild. Wenn Sie Vertrauen und Offenheit von den Mitarbeitern erwarten, so gestalten Sie die Gespräche selbst auch offen und bringen dem Mitarbeiter einen Vertrauensvorschuss entgegen. Insbesondere wie Sie mit den Fachbereichen der IT umgehen, wird Signalwirkung auf Ihre Mitarbeiter haben.

Sie werden von Ihren Mitarbeitern genau beobachtet. Daher ist es Ihr vorbildhaftes Verhalten, das zwischen der Antrittsrede und der Umsetzungsphase dem Team die notwendige Orientierung gibt.

Kundenorientierung, Ergebnisorientierung, respektvoller Umgang, Offenheit und Vertrauen: Leben Sie es vor!

Notizen:

---



---



---



---



---

## Tipps aus der Praxis: So bereiten Sie die erste Woche optimal vor

- ▶ Achten Sie auf Ihre Kleidung und klären Sie mit der Personalabteilung, welcher Dresscode im Unternehmen für Ihre Funktion als IT-Verantwortlicher angemessen ist.
  - ▶ Fragen Sie bei einer Ihnen vertrauten Person nach den typischen Anredeformen im Unternehmen und speziell für Ihre Abteilung (Sie oder Du).
  - ▶ Nehmen Sie sich zu Anfang Zeit für Smalltalk. Gehen Sie gemeinsam mit Ihren Kollegen zum Mittagessen. Lehnen Sie – zumindest am Anfang – keine Einladung ab.
- Setzen Sie sich nicht alleine an einen Tisch bei Mittag, sondern gehen bewusst auf andere zu.
- ▶ Bei der Antrittsrede kommt es nicht darauf an, dass Ihre neuen Mitarbeiter viele Fakten und Daten über Ihren neuen Vorgesetzten bekommen, sondern vielmehr auf ein „gutes Gefühl“. Sprich: Sie sollen den Eindruck bekommen: „Dem kann ich vertrauen“, „Der sieht mich auch als Mensch“, „Mit dem werden wir erfolgreich sein“.

## Tag 3 bis 10: Mitarbeitergespräche führen

In der ersten Woche ist es wichtig die Mitarbeiter genauer kennen zu lernen. Idealerweise haben Sie dazu schon mit jedem Mitarbeiter ein 4-Augengespräch arrangieren lassen. Im Regelfall reichen dafür 20 bis 30 Minuten pro Mitarbeiter. Es kostet zwar viel Zeit, aber es ist die einzige Chance jeden Mitarbeiter wirklich kennen zu lernen. Diese Besprechung

sollte nur unter Ihnen beiden stattfinden und der Geheimhaltung unterliegen. So können die Mitarbeiter Vertrauen aufbauen und auch ihre persönlichen Fragen und Befindlichkeiten loswerden, die für Sie sehr wichtig sein können. Der folgende Fragenkatalog kann zur Vorbereitung und Strukturierung dieser Gespräche ein guter Leitfaden sein.

## Leitfaden für einen Fragenkatalog mit den Mitarbeitern

- ▶ Was würden Sie als erstes tun, wenn Sie an meiner Stelle IT-Leiter wären?
- ▶ Woran arbeiten Sie im Moment?
- ▶ Welche unnötigen Hindernisse und Bremsklötze können wir Ihrer Meinung nach leicht beseitigen (wenn die Geschäftsleitung oder die Fachbereiche mitspielen)?
- ▶ Was werden Sie in den kommenden Monaten an wichtigen Beiträgen für die IT leisten?
- ▶ Was haben Sie in den letzten 12 Monaten gelernt und was war Ihre wichtigste Erkenntnis?

Notizen:

---

---

---

---

---

## Am Ende der ersten Phase: Skill-Matrix aufbauen

Sie erinnern sich bestimmt: Im ersten Teil haben wir im Rahmen des Erwartungsmanagements angesprochen, dass es hilfreich sein kann die unterschiedlichen Persönlichkeiten Ihrer Mitarbeiter festzuhalten. Das DISG kann dabei helfen, Ihnen schnell einen Überblick zu liefern wer wie „tickt“ und was das für die Führungsarbeit bedeuten kann.

Auf der fachlichen Ebene übernimmt diese Aufgabe eine sogenannte „Skill-Matrix“. Sie soll helfen eine Übersicht zu bekommen über die in der IT benötigten Fachkenntnisse und übernimmt den Match zu den Fähigkeiten der Mitarbeiter. So können schnell Deltas oder Gaps erkannt werden wenn es darum geht: Wo fehlen Fähigkeiten für benötigte Fachkenntnisse bzw. wo ist die IT-Organisation evtl. auch zu gut aufgestellt, sprich hat mehr FTEs mit entsprechenden Kenntnissen als Bedarf vorhanden ist. Das gibt sehr wichtige Hinweise für die Personalarbeit und so können Sie sich schnell einen Überblick verschaffen.

Dann ist im Rahmen eines Sourcing zu entscheiden:

- ▶ Habe ich Personal bzw. Mitarbeiter, die mit Ihren aktuellen Fähigkeiten vielleicht nicht mehr auf Dauer benötigt werden, die aber die in Zukunft benötigten Skills schnell erlernen können?
- ▶ Wenn ja: Alles gut! Wenn nein, dann stellt sich die Frage, ob diese Fähigkeiten von Dauer sind und daher als Festanstellung gesucht werden müssen. Oder bei nur temporären Skill-Bedarf ist ein externes Consulting oder das Zurückgreifen auf Leiharbeiter eine gute Lösung.

Eine Vorlage zum Ausfüllen einer Skill-Matrix würde in diesem Heft den Rahmen sprengen, daher finden Sie diese unter [www.johanning.de/100-tage-cio](http://www.johanning.de/100-tage-cio)

### Tipps aus der Praxis: Diese Fehler sollten Sie in den ersten 100 Tagen auf jeden Fall vermeiden

- ▶ Veränderungen zu schnell angehen, eine Ab-heute-wird-alles-anders-Haltung
- ▶ Überbetonung der Chefrolle („Ich bin jetzt der IT-Chef“)
- ▶ zu hoher Selbstanspruch, Perfektionismus
- ▶ Spannungen „persönlich“ nehmen
- ▶ sich für zu viel verantwortlich fühlen
- ▶ Konflikten ausweichen, statt sie zu lösen
- ▶ nach Geheimnissen von Mitarbeitern fragen
- ▶ mögliche Konkurrenten oder unterlegene Mitbewerber nicht einbinden
- ▶ sich den Rücken nicht freihalten und alles selber machen
- ▶ die Mitarbeiter in ihren Ängsten und Erwartungen nicht ernst nehmen

Notizen:

---



---



---



---



---

# 4

---

## Phase 3: Analysieren und Planen Tag 10 bis 29

Sie haben schon viel in den Mitarbeitergesprächen erfahren. Jetzt gilt es, dieses Wissen zu strukturieren und daraus Erkenntnisse abzuleiten. In den ersten Tagen ging es eher um die Menschen, die Organisation und ihre Kultur. Man hat sich beschnuppert und ist noch nicht so tief in der eigentlichen IT-Materie. Natürlich haben Sie schon einiges mitbekommen was gut läuft und was vielleicht im Argen liegt. Jetzt müssen

Sie sich Ihr eigenes Bild von der IT machen. Dazu helfen Ihnen die folgenden Kapitel.

Es geht darum, die IT drei Wochen lang intensiv unter die Lupe zu nehmen und aus den Ergebnissen erste Planungen abzuleiten.

<p><b>Phase</b></p> <h1 style="font-size: 2em; margin: 0;">3</h1> <p><b>im Überblick</b></p> <p>(Tag 10 bis 29)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Das IT-Assessment ist der Startpunkt: Herausarbeiten des Status quo und der „Baustellen“</li> <li>▶ Dann folgt die strategische Arbeit:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rolle der IT und des CIOs im Unternehmen</li> <li>▶ Vision und strategische Leitlinien erarbeiten</li> <li>▶ Organisatorisch die Fachbereiche eng einbinden durch z. B. BizOps</li> </ul> </li> <li>▶ Zwei Gespräche mit Ihrem Vorgesetzten sind in dieser Phase sehr wichtig:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Um den Tag 15 herum: Klärung der Ausgangssituation und der Ziele</li> <li>▶ Tag 30: Das Zwischenfazit und Reflektion Ihrer strategischen Ausarbeitungen</li> </ul> </li> <li>▶ Gespräche mit den Fachbereichsleitern und wichtigen Stakeholdern aus der Stakeholderanalyse</li> </ul>
---	---

## Tag 10 bis 15: Das IT-Assessment

Das IT-Assessment dient zur Analyse und Ist-Aufnahme der aktuellen Situation der IT und gibt wertvolle Hinweise auf mögliche Schwachstellen und Herausforderungen.

Es werden vier Bereiche im IT-Assessment überprüft:

▶ Strategic Impact: Wie ist die IT strategisch ausgerichtet?

▶ Business Impact: Wie schafft IT Business Impact?

▶ Technology Impact: Wo steht die IT technologisch?

▶ Digital Impact: Welchen digitalen Reifegrad hat die IT?

Notizen:

---



---



---



---



---

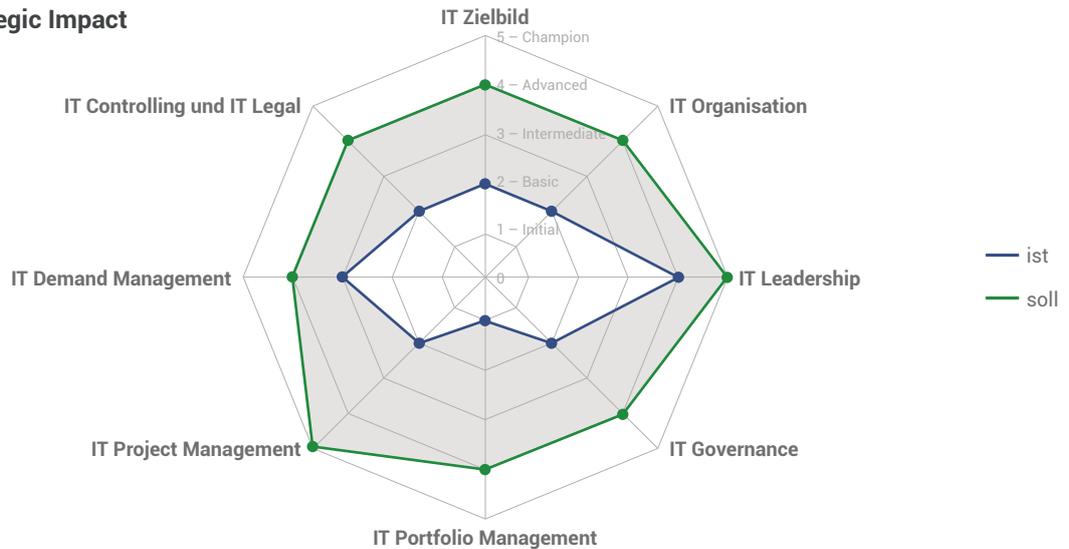
Pro Bereich gibt es fünf bis 15 IT-Prozesse, die eingeschätzt werden sollen mit Hilfe einer Skala von eins bis fünf. Die

Skala als eine Art Reifegrad des jeweiligen IT-Prozesses kann dabei folgende Werte haben:

IT-Prozess	Ansatz/Qualität	Scope im Sinne von Umfang und Fokus	Reifegrad
1 – Initial	Der Ansatz ist unzureichend und instabil	Der Umfang ist noch sehr unklar und nur einer kennt sich damit ein wenig aus	Wiederholbare Ergebnisse sind sehr rar
2 – Basic	Der Ansatz ist definiert, aber unbeständig	Der Scope/Umfang bezieht sich nur auf einen kleinen Bereich in der IT; einige, wenige können das gut	Wiederholbare Ergebnisse werden manchmal erreicht
3 – Intermediate	Der Ansatz ist standardisiert und funktioniert zumeist reibungslos	Der Umfang bezieht sich auf die gesamte IT und mehr als die Hälfte kennen sich damit gut aus	Wiederholbare Ergebnisse werden oft erreicht
4 – Advanced	Der Ansatz ist ausgereift und so flexibel, dass er eigenständig innoviert werden kann	Der Umfang geht über die IT hinaus und hat einen End-to-End-Charakter eines Geschäftsprozesses; das Wissen ist sehr gut	Wiederholbare Ergebnisse werden zumeist immer erreicht
5 - Champion	Der Ansatz ist so ausgereift, dass er weltweit nicht oft vorkommt	Der Umfang geht sogar über das Unternehmen hinaus und bezieht Stakeholder mit ein (Kunden, Lieferanten); das Wissen ist sehr hoch	Wiederholbare Ergebnisse werden immer erreicht; es gibt keine Ausnahmen mehr

In der folgenden Grafik sieht man beispielhaft wie für den ersten Bereich des „Strategic Impact“ der Reifegrad der Aufgaben bzw. IT-Prozesse dargestellt werden kann.

**Strategic Impact**



Notizen:

---



---



---



---

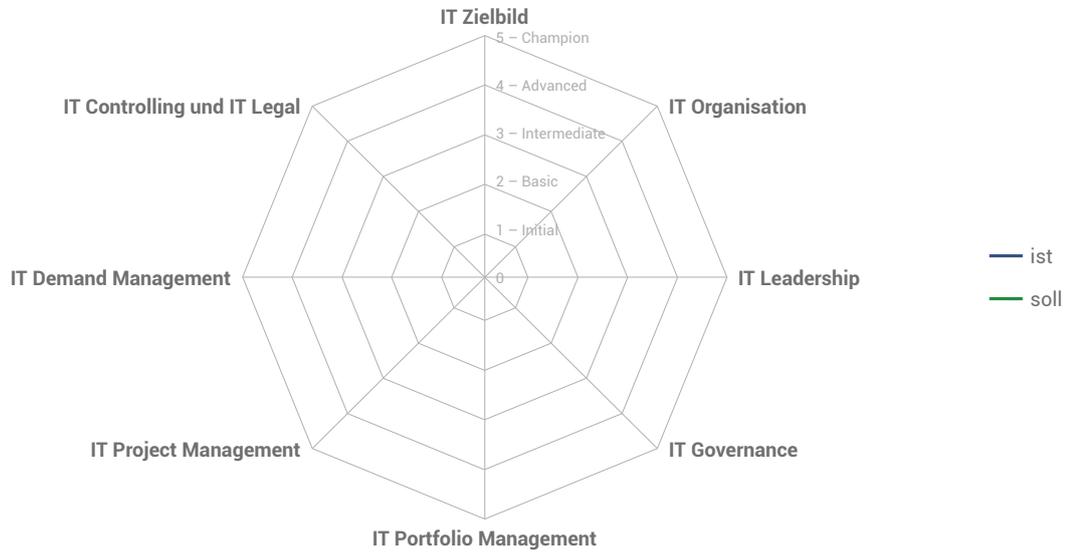


---

In den folgenden Grafiken können Sie jetzt selbst Ihre Einschätzung zum **Ist** und Ihrem idealen **Soll** für den jeweiligen IT-Prozess eintragen. So erhalten Sie eine gute Übersicht wo

sich Ihre IT aktuell befindet und wie groß das Delta zu Ihrem Idealzustand ist.

**Strategic Impact**



Wichtig ist es jetzt, Ableitungen zu den Deltas bzw. Gaps pro IT-Prozess vorzunehmen. Dazu dient die folgende Tabelle:

**Die größten Baustellen und was planen Sie zu unternehmen?**

Größte Baustelle/Gap Strategic Impact	To Do
Beispiel: IT-Portfoliomanagement	Ist-Aufnahme aller IT-Projekte / Clustering und Aufbau eines IT-Projektportfolios mit den Achsen
1.	
2.	
3.	

Notizen:

---



---



---

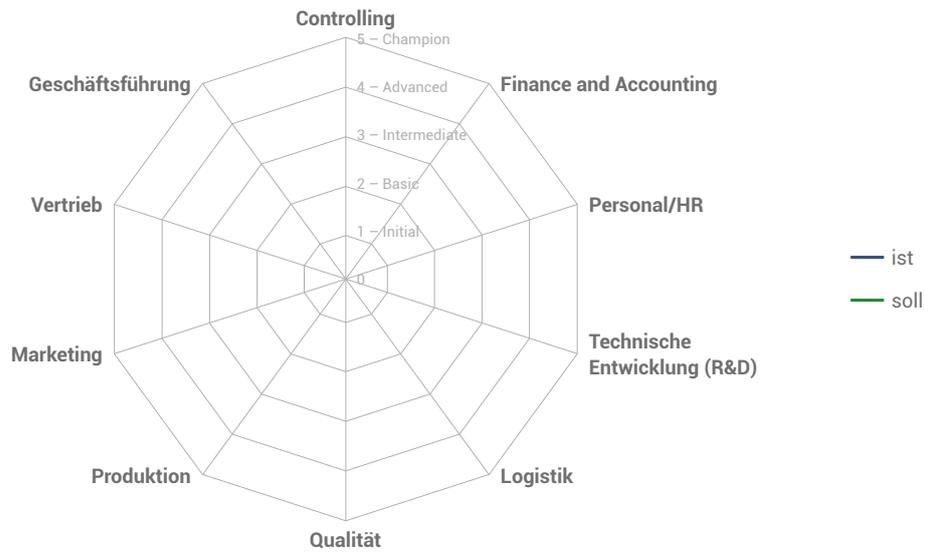


---



---

**Business Impact**



Größte Baustelle/Gap Business Impact	To Do
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Notizen:

---



---



---

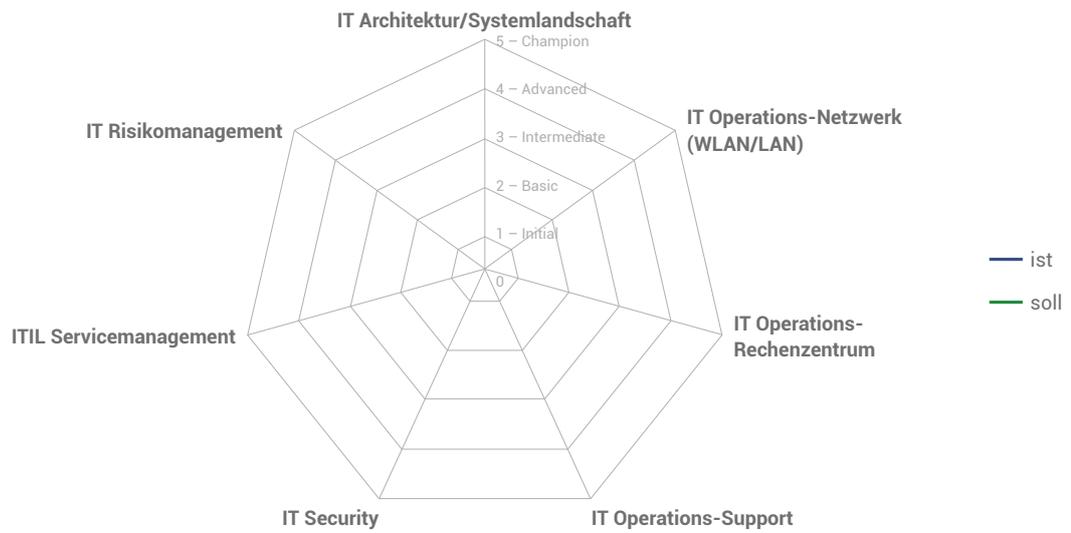


---



---

### Technology Impact



Größte Baustelle/Gap Technology Impact	To Do
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Notizen:

---



---



---

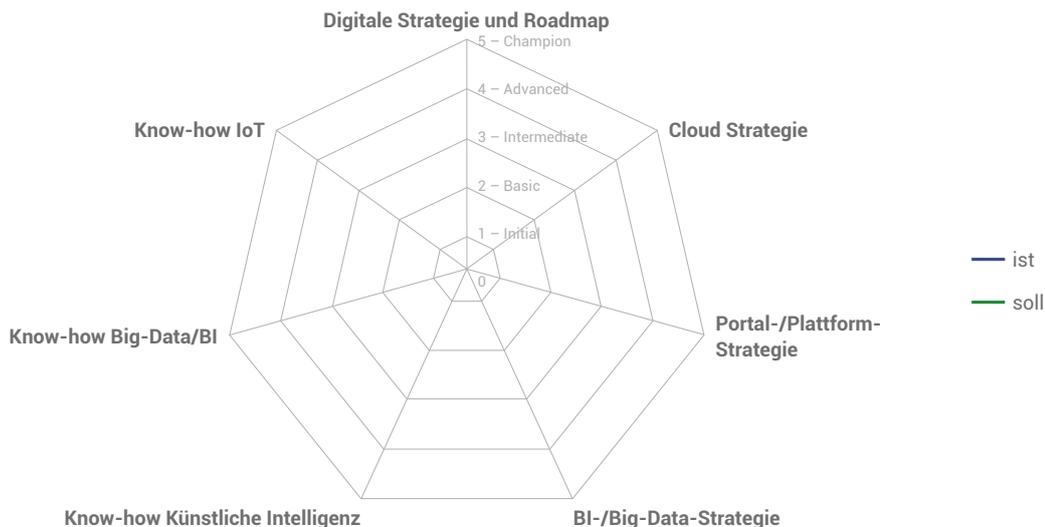


---



---

### Digital Impact



Größte Baustelle/Gap Digital Impact	To Do
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Notizen:

---



---



---



---



---

## Tag 15: Klärung der Ausgangssituation und der Ziele mit dem Vorgesetzten

Nach der Ist-Analyse der IT und den vielen Mitarbeiterinterviews sowie ersten Gesprächen mit Fachbereichsleitern und Peers haben Sie einen ersten guten Überblick. Sie wissen grob wo Ihre IT steht und was die größten Herausforderungen sind.

Jetzt ist es an der Zeit diese Erkenntnisse mit Ihrem Vorgesetzten zu teilen und vor allem: Sie müssen herausfinden, ob er das genauso sieht und was seine Ideen und Ziele für die IT sind.

Im Mittelpunkt stehen die folgenden Fragen:

- ▶ Sieht Ihr Chef die Ergebnisse Ihres IT-Assessments genauso? Sieht er die gleichen „Baustellen“ wie Sie?

- ▶ Welche Ziele (idealerweise aufgeteilt nach kurz-, mittel- und langfristig) sollen Sie erreichen?
- ▶ Woran wird Ihr Chef erkennen, dass Sie einen guten Job machen?
- ▶ Was sind seine Erwartungen an Sie?
- ▶ Was scheint Ihrem Chef wirklich wichtig zu sein?

Hören Sie bei der Beantwortung dieser Fragen insbesondere auf die sogenannten „Zwischentöne“. Machen Sie sich Notizen, insbesondere: Welche Worte wählt Ihr Chef? Wie tickt er? Das ist sehr wichtig für Sie, wenn Sie in den Augen Ihres neuen Vorgesetzten erfolgreich sein wollen.

### Tipps aus der Praxis: Fragenkatalog für das Gespräch mit Ihrem Vorgesetzten

- ▶ **Geschäftsmodell:** Was ist die Vision des Unternehmens? Was bieten wir für einen Kundennutzen? Wie kann ich als CIO und IT-Manager dabei helfen, mehr Kundennutzen zu generieren?
- ▶ **Werte:** Für welche Werte steht das Unternehmen? Versuchen Sie herauszubekommen, was Ihrem Chef wirklich wichtig ist. Welche Erfolgsgeschichten gibt es?
- ▶ **Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen:** Lassen Sie sich von Ihrem Vorgesetzten die Organisation und die Zusammenarbeit untereinander erklären. Welche Schnittstellen hat die IT mit den anderen Abteilungen? Wo oder mit wem läuft es gut, wo eher schlecht? Woran liegt das?
- ▶ **Das „unsichtbare Organigramm“ klären:** Oft spiegelt das offizielle Organigramm nicht die tatsächlichen Machtverhältnisse und Entscheidungswege wider. Fragen Sie Ihren Vorgesetzten nach „Besonderheiten“: Wer hat bisher mitgeredet und Entscheidungen getroffen wenn es um IT ging? Wer versteht die Sorgen und Nöte der IT und wer eher nicht?
- ▶ **Ihre IT-Mitarbeiter:** Fragen Sie Ihren Chef, was Sie über Ihre Mitarbeiter wissen sollten. Gibt es Besonderheiten? Z. B.: Gibt es jemanden, der eigentlich Ihre Stelle bekommen sollte? Mit welchen Herausforderungen werden Sie konfrontiert? Was glaubt Ihr Chef, was Ihr Team von Ihnen als neue Führungskraft erwartet?
- ▶ **Die Zusammenarbeit mit Ihrem Vorgesetzten:** Fragen Sie ihn, woran er merken wird, dass Sie auf dem richtigen Weg oder auf dem falschen Weg sind. So bekommen Sie auch die Kriterien raus, auf die er achtet. Fragen Sie ihn nach seiner Meinung: Welche Prioritäten sollten Sie in den ersten 100 Tagen setzen? Auch wichtig: Welche Entscheidungen können Sie alleine treffen und bei welchen Entscheidungen will Ihr Vorgesetzter gefragt werden?
- ▶ **Zum Schluss:** „Habe ich etwas vergessen?“ Fragen Sie Ihren Chef, ob Sie etwas vergessen haben, zu fragen. Gibt es noch etwas, was Sie aus seiner Sicht unbedingt wissen sollten?

## Tag 15 bis 29: Gespräche mit den Fachbereichsleitern und wichtigen Stakeholdern

Neben den Mitarbeitergesprächen, die zum großen Teil schon geführt sind, ist es sehr wichtig alle anderen Stakeholder einzubeziehen. Gerade für Sie als IT-Manager sind die Fachbereichsleiter als Ihre direkten Kunden sehr wichtig.

Idealerweise schon in Phase 2 haben Sie die ersten Gespräche mit den Fachbereichsleitern sowie anderen, wichtigen Stakeholdern geplant. Meistens gehört zu der Gruppe der wichtigen Stakeholder auch der Betriebsrat.

### Tipps aus der Praxis: Drei Tipps für die Gespräche mit den Fachbereichsleitern (Peer)

- ▶ Es ist bei den Fachbereichsleitern zunächst wichtig, die "Hackordnung" zu erkennen: Wer ist der dienstälteste Führungskollege? Wer ist eher neu in der Runde? Wer steht dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung am nächsten?
- ▶ Ihre Peers sind Ihre direkten Kunden: Fragen Sie wie sie bisher mit der IT zufrieden waren? Was lief gut, was schlecht? Was wünschen Sie sich? Was ist realistisch aus deren Sicht? Gibt es Schatten-IT im Fachbereich? Wie wollen Sie damit umgehen? Klären Sie das möglichst schnell.
- ▶ Nur wenn Sie es schaffen, mit den für die IT und für Sie wesentlichen Fachbereichsführungskräften eine gute Beziehung aufzubauen, werden Sie die IT erfolgreich aufstellen können. Das heißt nicht, dass Sie Mißstände nicht ansprechen und korrigieren, aber Ihre Peers müssen schnell verstehen, dass Sie einen Kollegen aus Augenhöhe haben, mit dem im Sinne des Unternehmens gut zu arbeiten ist.

## Tag 15 bis 29: Die Rolle der IT im Unternehmen und die Rolle des CIOs

In einem Geschäftsumfeld, das sich schneller als je zuvor ändert, müssen sich Unternehmen zunehmend auf die IT und Technologie verlassen, um einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Die IT als Enabler und Ermöglicher von solch großen Transformationen kann hier eine wesentliche Rolle spielen. Sie als neuer CIO haben dem entsprechend die große Chance, an der Gestaltung dieser Transformation des gesamten

Unternehmens aktiv mitzuwirken. Auf der anderen Seite steht allerdings auch das Risiko, dass die IT weiterhin aus der alten Brille als Dienstleister für die ERP-Welt angesehen wird.

Die folgende Grafik kann dieses Spannungsverhältnis zwischen „alter“ und „neuer“ IT und der dementsprechenden Rolle des CIOs sehr deutlich zeigen.



Für Sie als neuer CIO ist es wichtig, zwei Dinge sehr genau zu analysieren:

- ▶ Wo steht die IT aktuell bzw. stand sie vor Ihrem Start als neuer CIO? Tragen Sie dazu einfach die Ausgangsposition in der Grafik ein.
- ▶ Wo sollte die IT in 2 oder 3 Jahren stehen? Differenzieren Sie hier genau zwischen der Position, die Sie als neuer CIO anstreben und der Position, die sich bei Ihrem Vorgesetzten erfragen oder aus der Geschäftsleitung bekommen haben.

## Tag 15 bis 29: Die Vision sowie strategische Leitlinien für die IT aufsetzen

Nachdem Sie die Rolle der IT und für sich als CIO geklärt haben kann die Strategiearbeit beginnen.

Folgende Fragen stehen dabei primär im Fokus:

- ▶ Was ist die Vision der IT-Abteilung?
- ▶ Wozu gibt es uns als IT im Unternehmen?
- ▶ Was treibt uns an?
- ▶ Wo wollen wir in 3 oder 5 Jahren stehen?

Schaffen Sie auch Zahlen, Daten und Fakten (ZDF), so dass die Vision nicht nur blumig wirkt, sondern auch anfassbar wird. Man soll sehen können, dass Sie und Ihre Mannschaft an diese Vision glauben. Dabei hilft es, wenn diese Vision durch Fakten ergänzt wird. Diese Fakten sollten sich nicht nur auf die IT beziehen, sondern auch dem Unternehmen als Ganzes einen Mehrwert und Nutzen schaffen.

Folgende Beispiele können Ihnen dabei helfen:

- ▶ Steigerung des Time-to-Market von Anforderungen um 25 %
- ▶ Steigerung der Prozesseffizienz in der Produktion um 40 %
- ▶ Verkürzung der Zeit, bis man eine Anforderung im IT-System „sieht“ durch SCRUM bzw. Rapid Prototyping sowie agile Entwicklungszyklen um 75 %

Interne Ziele sind zum Beispiel typische SLAs, die aber auch für die Fachbereiche absolut relevant sind:

- ▶ Lösungsdauer eines Tickets maximal 6 Stunden
- ▶ So gut wie keine Ausfallzeiten: Uptime aller Server von mindestens 99,7 %

### Tipps aus der Praxis

- ▶ Arbeiten Sie an den Themen Strategiearbeit, Rollenklärung sowie der organisatorischen Ausrichtung der IT nicht alleine im stillen Kämmerlein. Sie sollten natürlich selbst eine grobe Vorstellung haben, aber dann heißt es: Beteiligung aller Führungskräfte aus der IT. Planen Sie einen gemeinsamen Workshop und schließen Sie sich vielleicht einen Tag außerhalb des Unternehmens ein.
- ▶ Wenn die IT-interne Vision und Strategie nach dem Workshop einigermaßen klar ist, geht es an die Kommunikation und Verifikation mit der Geschäftsleitung und den Fachbereichsleitern.

Notizen:

---



---



---



---



---

## Tag 15 bis 29: Organisatorisch Zeichen setzen – BizDevOps

Wichtig für den mittel- und langfristigen Erfolg ist die sehr enge Zusammenarbeit mit den Fachbereichen. Bisher wurde viel von IT Alignment oder IT Demand Management geredet, aber jetzt gibt es endlich BizOps. Dieses Konzept bringt endlich die Belange der IT mit den Anforderungen der Fachberei-

che zusammen und legt dabei den Fokus immer auf den Nutzen und Mehrwert eines jedes IT-Projektes.

Die folgende Grafik zeigt die enge Verzahnung des Business mit der IT.



Durch BizOps werden Entscheidungen nicht nur beschleunigt, sondern unterliegen immer mindestens einem Nutzenkriterium für das Unternehmen.

BizOps ist im Grunde eine Erweiterung von DevOps. So zielt DevOps etwa darauf ab, die beiden Silos Softwareentwicklung und IT-Betrieb bewusst aufzubrechen und eng miteinander zu verzahnen. BizOps hebt diesen Gedanken nun auf die nächste Ebene. Denn es geht nicht länger um eine agile IT allein, sondern um bessere und schnellere Ergebnisse im Unternehmen insgesamt.

Ein wichtiger Faktor ist hierbei, dass der Fachbereich als Kunde frühzeitig in Prozesse einbezogen und die Zusammenarbeit zwischen Teams verbessert wird.

### Wie sieht das in der Praxis aus?

BizOps-Teams können unterschiedliche Aufgaben wahrnehmen.

- ▶ Eng an einen Fachbereich angebunden für spezifische, aber unternehmenskritische Tasks
- ▶ Direkt an die Geschäftsführung angebunden für die strategische Planung und Erarbeitung sowie Validierung von

neuen Geschäftsmodellen, die IT- oder technologiegetrieben sind

- ▶ In der IT eingebunden mit starkem Bezug zu einem Fachbereich oder Prozessthema (idealerweise disziplinarisch in der IT, fachlich am Fachbereich mit Arbeitsplatz sowohl in der IT als auch im Fachbereich)

### Was braucht ein BizOps-Team?

Das typische Skill-Set eines BizOps-Mitarbeiters könnte wie folgt aussehen:

- ▶ Change Attitude
- ▶ Umsetzer- und Macherqualitäten
- ▶ Einfühlungsvermögen
- ▶ Agile und flexible Denkhaltung
- ▶ Eher Generalist als Spezialist - Allrounder
- ▶ IT-Background
- ▶ Strategisches Wissen und Geschäftsmodell-Know-how

Eine ideale Erweiterung des BizOps-Gedanken ist die Vereinigung mit DevOps zu einem Konzept, welches man BizDevOps nennen könnte. Damit ist die tatsächliche End-to-End-Verantwortung für ein IT-Produkt vom Fachbereich über die Entwicklung bis zur Operations gegeben.

Notizen:

---



---



---



---



---



# 5

---

## **Phase 4: Umsetzung und Führung Tag 30 bis 100**

Nachdem Sie in den letzten 20 Tage sehr viel analysiert und geplant haben, können Sie jetzt in den letzten 60 bis 70 Tage Vollgas geben und gestalten. Dazu erstellen Sie jetzt als

Erstes die IT-Roadmap und ihr IT-Portfolio. Das ist die optimale Grundlage für den Start der Phase 4.

<p><b>Phase</b></p> <h1 style="font-size: 2em; margin: 0;">4</h1> <p><b>im Überblick</b> (Tag 30 bis 100)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Im Mittelpunkt steht anfangs die Schaffung des Fundaments für die Umsetzungsphase mit zwei Themen:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Erstellen eines IT-Projektportfolios</li> <li>▶ Erstellen der IT-Roadmap</li> </ul> </li> <li>▶ Diese Phase sollte auch für die Kommunikation und Rückkopplung genutzt werden. Folgende Termine sind wichtig:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Geschäftsleitung (Tag 40 bis 60)</li> <li>▶ IT-Führungskräfte und alle IT-Mitarbeiter (nach dem Termin mit der Geschäftsleitung abholen; die Führungskräfte immer im Boot behalten)</li> <li>▶ Wichtige Stakeholder informieren und abholen</li> <li>▶ Betriebsrat</li> <li>▶ Mit Ihrem Vorgesetzten für den Tag 100 einen Termin vereinbaren</li> </ul> </li> </ul> <p>Wenn diese Aufgaben aller erledigt sind, dann sind Sie optimal gerüstet für eine erfolgreiche Umsetzungsphase bis zum Ende der 100 Tage.</p>
---	--

Notizen:

---



---



---



---



---

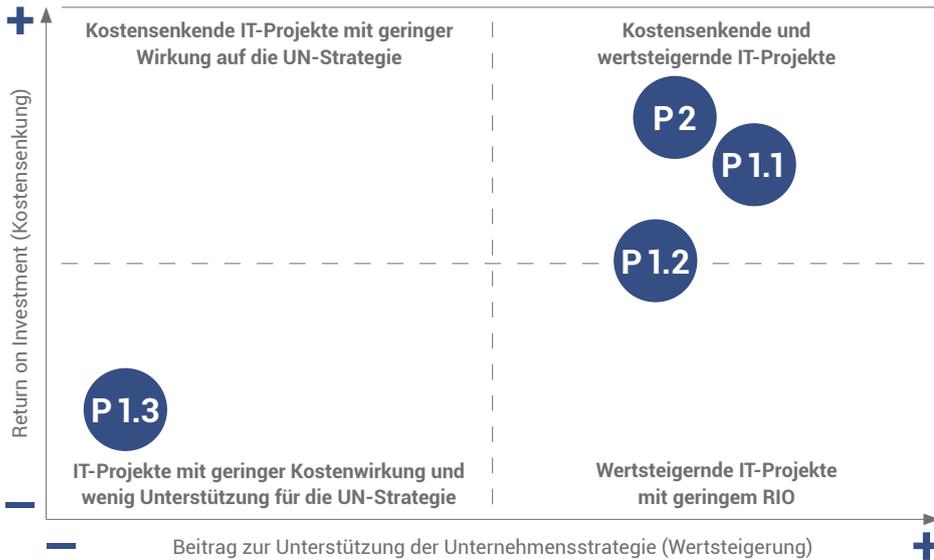
## Tag 30 bis 40: Ein IT-Projekt-Portfolio erstellen

Dieses Portfolio dient zum einen der Aufnahme aller IT-Projekte. Zum anderen – und das ist der für Sie als CIO maßgebliche Grund – zur Bewertung der IT-Projekte nach strategischen Gesichtspunkten.

Dies ist auch ein wunderbares Instrument, um schnell zu zeigen, dass Sie als neuer CIO nicht nur die Technik im Griff haben, sondern unternehmerisch denken. Denn indem Sie aufzeigen können, welche IT-Projekte dem Unternehmen

welchen Wertbeitrag liefern zeigen Sie sehr deutlich, dass Sie wirtschaftlich und nutzenorientiert arbeiten.

IT-Projekte, die zum Beispiel im unteren, rechten Quadranten (siehe Grafik) landen, können von Ihnen direkt gestoppt werden. Das sind wichtige Zeichen auch an Ihre Mannschaft. Diese erkennt, dass von nun an wirklich auf die Wirtschaftlichkeit und den Nutzen geachtet wird.



## Tag 30 bis 40: Die IT-Roadmap erstellen

Die IT-Roadmap gibt Ihnen eine Übersicht aller wichtigen Themen, Aufgaben und Projekte für die kommenden 2 bis 3 Jahre auf einem Zeitstrahl. Der generelle Aufbau folgt der Strategiewerkarbeit aus Phase 3. Ausgangspunkt der IT-Roadmap ist das IT-Assessment mit seinen Ergebnissen und Gaps bzw.

Deltas. Das Ziel der IT-Roadmap ist die IT-Vision, in der die Gaps und Deltas möglichst zum großen Teil durch mehrere Transformationsschritte aufgelöst worden sind. Die folgende Grafik zeigt dies beispielhaft:

Notizen:

---



---



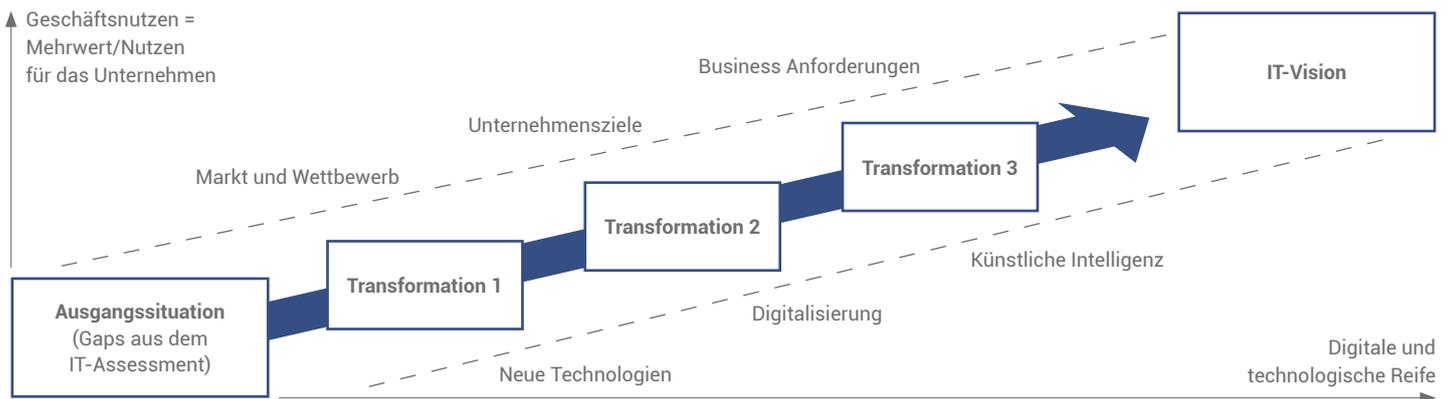
---



---

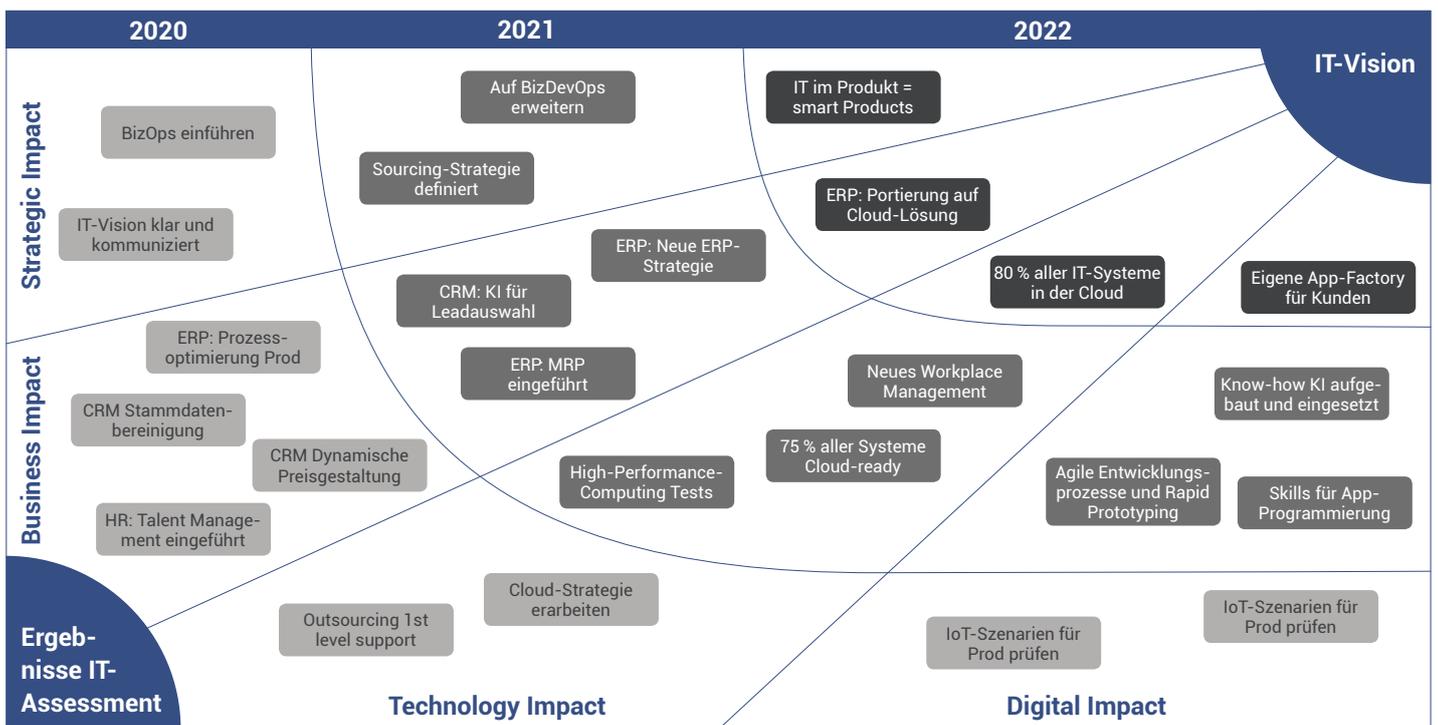


---



Die IT-Roadmap bildet damit einen verbindlichen Rahmen für die Ergebnisse des IT-Assessments und die IT-Vision mit den dafür nötigen Transformationsschritten. Um diese Transformationsschritte lebendig zu machen, kann ein

Bebauungsplan daraufgesetzt werden. Die Schritte der Transformation bekommen dann Kontur und werden auf Jahres-scheiben geteilt mit konkreten IT-Projekten „bebaut“. Dies kann dann beispielhaft so aussehen:



So wird sehr schnell deutlich, was auf der IT-Roadmap in den kommenden Jahren „geliefert“ wird und wie das auf die IT-Vision des Unternehmens einzufließt. Jetzt ist es an Ihnen, diese IT-Roadmap vorzustellen und idealerweise in einer Art „IT-Roadshow“ im Unternehmen bekannt zu machen. Damit schlagen Sie zwei Fliegen mit einer Klappe:

- Sie schaffen Transparenz und können Feedbackschleifen mit allen wichtigen Stakeholdern drehen und damit die IT-Roadmap weiter optimieren.

- Sie zurren ein echtes Programm für die IT fest, welches auch geliefert werden muss. Damit stehen Sie im Zugzwang, der aber positiv ist und an dem Sie sich messen lassen können.

Diese Präsentation können Sie individuell für sich gestalten und anpassen, indem Sie die Vorlage unter [www.johanning.de/100-tage-cio](http://www.johanning.de/100-tage-cio) herunterladen.

## Tag 31 bis 40: IT-Vollversammlung

Je nach Größe Ihres IT-Bereiches sollten Sie Regeltermine für einen IT-Managerkreis (alle Führungskräfte der IT) und einen IT-Infotag (alle Mitarbeiter der IT) einrichten.

Dieser hier gemeinte Tag dient der Information aller IT-Mitarbeiter über Ihre bisherige Arbeit. Insbesondere wird der Weg vom IT-Assessment zur IT-Vision und die daraus entstandene IT-Roadmap vorgestellt und auch hier noch einmal mit Leben gefüllt. Alle IT-Mitarbeiter sollen sich abgeholt

und idealerweise miteinbezogen fühlen. Es bringt gar nichts, wenn Sie alles nur vorstellen und jeder soll jetzt danach tanzen. Daher nutzen Sie diese Runde nach dem ersten Wurf der IT-Roadmap als Optimierungsschleife. Präsentieren Sie die IT-Roadmap und lassen Sie Ihre Teams in Gruppenarbeit daran arbeiten und die ersten Projekte schon grob „vorplanen“. Sie müssen alle einbeziehen und echtes Commitment für die IT-Roadmap erzeugen.

## Tag 41 bis 60: Reflexion und Korrektur

Nachdem die IT-Roadmap in allen wichtigen Runden und Gremien Ihres Unternehmens vorgestellt, optimiert und verbessert wurde, können Sie selbst den Feinschliff anlegen. Denn diese Wochen acht bis zwölf stehen im dem Zeichen der Reflexion und Korrektur.

Es geht in die Umsetzung. Weil es eine erste Version ist, achten Sie jetzt aber besonders aufmerksam auf Fehler. Welche Annahmen haben sich als Irrtum herausgestellt? Welche Ideen stoßen auf wenig Resonanz? Was wird heftig kritisiert? Jetzt haben Sie die Chance, den Kurs der ersten 40 Tage zu überdenken und zu korrigieren. Dabei sollten Sie das Feedback aufmerksam annehmen. Aber lassen Sie sich nicht von

Kritik erschrecken. Vielleicht gibt es einzelne Meinungen, die für sich gesehen richtig sind, jedoch nicht zu Ihren Zielen passen.

„Wenn man den Sumpf trockenlegen will, sollte man nicht die Frösche zu Ihrer Meinung fragen.“ Dieses Zitat drückt sehr gut den Konflikt aus, dem Sie als CIO immer wieder ausgesetzt sein werden. Sie sollten trotzdem natürlich umfangreiches Feedback einholen und alle Meinungen gelten lassen. Aber achten Sie darauf, dass Sie nicht jedes Feedback für bare Münze nehmen. Ordnen Sie die Rückmeldungen für sich richtig ein und machen Sie daraus eine zweite, leicht korrigierte Version Ihrer IT-Roadmap.

## Tag 50 bis 70: Termin mit dem Betriebsrat und anderen wichtigen Stakeholdern

Die IT-Roadmap muss transparent gemacht werden! Und Sie benötigen Feedback und Optimierungsfutter. Darüber hinaus: Sie dürfen niemanden vergessen, denn nur diejenigen, die „abgeholt“ wurden hatten die Chance zum Feedback und zum Commitment. Die Gefahr ist groß, dass jemand den Fortschritt Ihres wichtigsten IT-Programms verweigert, wenn er oder sie vorher nicht von Ihnen volle Transparenz und das Recht zur Mitsprache bekommen hat.

Von daher: Nutzen Sie die Termine mit Ihren Peers, den Fachbereichsleitern sowie allen wichtigen Stakeholdern im Unternehmen. Vergessen Sie den Betriebsrat nicht und gehen Sie auch zu denjenigen, die von IT nicht so viel wissen wollen. Zeigen Sie Präsenz und vor allem: Zeigen Sie den Mehrwert und Nutzen Ihrer IT-Roadmap für Ihr Unternehmen auf. Das hilft enorm, Ihre Rolle als CIO zu stärken und aus der alten Falle des Dienstleisters herauszukommen.

Notizen:

---

---

---

---

---

## Tag 40 bis 60: Termin in der Geschäftsleitung

Idealerweise haben Sie diese Tage schon in Phase 2 wie beschrieben koordiniert. Jetzt kommt der Tag, an dem Sie Ihre ersten Eindrücke und vor allem Ihre strategischen Ausarbeitungen dem höchsten Gremium des Unternehmens vorstellen können.

Nachdem die IT-Roadmap nun schon einige Optimierungsschleifen gedreht hat und die IT und alle Fachbereiche mithelfen durften, ist jetzt die Vorstellung vor dem höchsten Gremium an der Reihe. Erzählen Sie das Zustandekommen und das Einbringen vieler Stakeholder und zeigen Sie vor allem den Mehrwert und Nutzen für das Unternehmen auf.

Was bringt die IT-Vision und all deren Projekte dem Unternehmen wirklich? Werden Sie sehr deutlich und zeigen Sie Fakten auf:

- ▶ Durch die Einführung der „dynamischen Preisgestaltung“ im CRM wird die Kundenbindung um 30 % gesteigert. Das bedeutet nicht unbedingt mehr Umsatz, aber die Rendite steigt mindestens um 50 %, da die Preisgestaltung sich direkt auf das EBIT auswirkt.
- ▶ Durch die Einführung des BizDevOps-Konzepts wird das Time-to-Market von Fachbereichsanforderungen um mindestens 40 % verbessert. D. h.: Wenn bisher 120 Tage für die Realisierung einer Anforderung benötigt wurden, so ist diese in Zukunft in 72 Tagen realisiert, eine Einsparung von 48 Tagen!

Holen Sie sich ehrliches Feedback, drehen Sie die dann die finale Optimierungsrunde Ihrer IT-Roadmap nach diesem GF-Termin und vereinbaren Sie direkt einen weiteren Termin in 2 bis 3 Monaten zur ersten Quick-Win-Verkündigung.

## Tag 61: Selbstreflektion

Jetzt sind rund 60 Prozent der ersten 100 Tage vergangen. Zeit für eine Vertiefung. Holen Sie die Notizen aus den ersten Tagen hervor und lesen Sie Ihre damaligen Eindrücke unter den heutigen Erkenntnissen und Eindrücken erneut. Nutzen Sie Ihr unbefangenes Bild von damals und gleichen Sie es mit Ihren heutigen Erkenntnissen ab.

- ▶ Was hat sich bestätigt?
- ▶ Was ist inzwischen in Vergessenheit geraten?
- ▶ Was war damals offenbar eine Fehleinschätzung?

Wenn sich aus diesen drei Fragestellungen neue Ideen für Ihre strategischen Leitlinien oder IT-Roadmap ergeben, können Sie diese noch anpassen. Diskutieren Sie Ihre ersten Eindrücke von damals mit Ihren Mitarbeitern, die Sie inzwischen besser kennengelernt haben.

## Tag 62 bis 99: Die IT-Roadmap zum Leben erwecken

Mit einem offiziellen Startschuss als Kick-Off kann nach dem Termin mit der Geschäftsleitung die IT-Roadmap offiziell als großes IT-Programm starten. Bestimmen Sie Programm Manager und erste Projektleiter für die wesentlichen ersten Bausteine. Inthronisieren Sie diese offiziell vor allen Fachbereichsverantwortlichen. Das sind die wichtigen Personen, die die IT-Vision mit allen IT-Mitarbeitern verwirklichen werden.

Geben Sie dem ganzen einen professionellen Rahmen als IT-Programm mit allen Rollenverantwortlichkeiten, Budget

und Zeitrahmen. Versuchen Sie gleich agile Komponenten einzubringen und die enge Verdrahtung mit den Fachbereichen in den Verantwortlichkeiten deutlich zu machen. Wenn es erfolgreich werden soll, dann darf es kein reines IT-Programm sein, sondern muss deutlich auch von den Fachbereichen getrieben und gewollt werden.

Sorgen Sie für dieses Commitment bei Ihren Peers und der Geschäftsleitung. Das ist für Sie das Leitprogramm für die kommenden drei Jahre und wird für Ihren Erfolg ausschlaggebend sein.

## Der Tag 100 als CIO

Sie haben schon vor einiger Zeit für diesen Tag einen Termin mit Ihrem Chef gemacht. Ziel des Gespräches ist, dass Sie ihm die Ergebnisse der ersten 100 Tage präsentieren, vor allem den Weg vom IT-Assessment zur IT-Vision und der daraus entstandenen IT-Roadmap. Sie haben dies schon zu ungefähr Tag 50 bis 60 vor der Geschäftsleitung getan.

Reflektieren Sie nun mit Ihrem Vorgesetzten den Weg noch einmal und vereinbaren Sie dieses jetzt auch offiziell gestartete IT-Programm als gemeinsame Basis Ihrer Zusammenarbeit.

Mit dieser Klarheit können Sie jetzt Sie in die Routine Ihrer Aufgabe starten und haben eine klare Leitlinie für die kommenden drei Jahre.

# 6

---

## Fazit und Ausblick

Dieses 100-Tage-Programm soll Ihnen ein treuer und hilfreicher Begleiter durch die ersten 100 Tage in Ihrem neuen Job als CIO oder IT-Manager sein. Wenn Sie sich selbst auf diese Weise auf den Prüfstand stellen, zeigen Sie, dass Sie sich nicht zu schade sind, mit den wichtigsten Kunden und allen Mitarbeitern ausführlich zu sprechen und gleichzeitig den Überblick bewahren.

Sie können die folgenden Arbeitsmaterialien und Informationen zu diesem Workbook auf folgender Adresse finden: [www.johanning.de/100-tage-cio](http://www.johanning.de/100-tage-cio)

- ▶ Die Skill-Matrix als Excel-Spreadsheet zum Download
- ▶ Weitergehende Informationen zu den Persönlichkeitsprofilen nach DISG
- ▶ Weitergehende Dokumentationen und Vorlagen zum IT-Assessment zum Download und gleich selbst ausfüllen und analysieren
- ▶ Die Roadmap als PDF oder Powerpoint zum Download mit der Möglichkeit der Individualisierung

Sie finden darüber hinaus unter [www.johanning.de/strategie-papiere](http://www.johanning.de/strategie-papiere) weitergehendes Informationsmaterial für Ihre Arbeit als IT Führungskraft (u. a. „Digital Labs“, „Künstliche Intelligenz im Praxistest“).

Ich wünsche Ihnen einen guten und erfolgreichen Start sowie spannende und umsetzungsreiche 100 Tage. Wenn Sie spezielle Unterstützung brauchen oder mir einfach Feedback zu diesem Workbook geben wollen, melden Sie sich gerne jederzeit bei mir:

**0160-90 15 96 62** oder [volker@johanning.de](mailto:volker@johanning.de)



Notizen:

---



---



---



---



---

# 7

---

## Über den Autor und Kontakt

“

Die ersten 100 Tage als neuer IT-Manager sind sehr kräftezehrend, aber gleichzeitig auch entscheidend über den Erfolg oder Misserfolg. Ich wünsche mir, dass Ihnen die hier präsentierte Struktur einen guten Rahmen bietet zur erfolgreichen Meisterung der ersten 100 Tage. Die IT und damit der CIO sind für Unternehmen in der heutigen Zeit von immenser Wichtigkeit für die Zukunft. Nutzen Sie die Tatsache und bringen Sie durch IT neuen Schwung in das Unternehmen.

20 Jahre Erfahrung im Management von Konzernen und mittelständischen Hidden Champions helfen dabei den Business Impact für die Digitalisierung und IT zu hebeln. Volker Johanning ist Experte für das Turn-Around-Management von mittelständischen Unternehmen und großen IT-Organisationen.

Der Top-Managementberater und Autor sammelte umfangreiche Erfahrungen im Management von großen Konzernen wie BASF, KPMG, ZF Friedrichshafen, Continental und Volkswagen/Audi sowie im mittelständisch geprägten Umfeld bei Hidden Champions wie RATIONAL AG, Valora, Pöppelmann oder Grimme.

Seit Anfang 2010 ist Herr Johanning als freiberuflicher Interim Manager und Strategieberater tätig. Er begleitet Unternehmen bei der Neuausrichtung Ihrer IT-Organisation, dem „Fit-Machen“ für die Digitalisierung und dem Turn-Around in schwierigen Unternehmenslagen. Wichtig ist ihm dabei immer, den Business Impact und den Mehrwert von Digitalisierung und IT deutlich zu machen.

Neben den Abschlüssen als Diplom Informatiker FH und Diplom Kaufmann hat er zahlreiche Weiterbildungen absolviert. Unter anderem als Restrukturierungs- und Sanierungsberater am IFUS-Institut in 2017, als zertifizierter Coach bei Rauen/Steinhübel in 2010, als Organisationsentwickler bei Steinhübel in 2016 sowie als Strategieberater IHK in 2014.

Im November 2014 wurde sein erstes Buch „IT Strategie“ im Springer-Verlag veröffentlicht. Hierzu wird gerade an der zweiten Auflage gearbeitet, die im Herbst 2019 herauskommen wird. In 2015 erschien sein zweites Buch „Car IT: Vom vernetzten Auto zum autonomen Fahren“.



## Kontakt

Volker Johanning  
Management Consulting  
Lange Horst 8  
49448 Marl am Dümmersee  
Telefon: +49 5443 99 8 99 10  
Telefax: +49 5443 99 8 99 22  
Email: [volker@johanning.de](mailto:volker@johanning.de)  
Website: [www.johanning.de](http://www.johanning.de)



**Copyright**

Alle Rechte an den vorliegenden Inhalten liegen bei Volker Johanning. Die Daten und Informationen bleiben Eigentum von Volker Johanning Management Consulting. Vervielfältigungen, auch auszugsweise, bedürfen der schriftlichen Genehmigung der Volker Johanning Management Consulting.

**Gestaltung, Layout und Infografiken:**

GrafikDesign Brigitte Kramer  
info@brigitte-kramer.net  
www.brigitte-kramer.net



**VOLKER JOHANNING**  
STRATEGIEN FÜR DEN DIGITALEN WANDEL

---

**Volker Johanning Management Consulting**

Lange Horst 8

49448 Marl am Dümmersee

Telefon: +49 5443 99 8 99 10

Telefax: +49 5443 99 8 99 22

Email: volker@johanning.de

Website: www.johanning.de