

Ergebnisbericht:

CIO-Studie – Vom Getriebenen zum Treiber?

2021

Prof. Dr. Ayelt Komus et al.



Impressum

Version	Version 1.0, Erstveröffentlichung 1. September 2021
Copyright	BPM-Labor für Business Process Management und Organizational Excellence, Hochschule Koblenz University of Applied Sciences, Prof. Dr. Komus Alle Rechte vorbehalten. Widerruf jederzeit möglich.
Disclaimer	Die Inhalte dieses Berichtes wurden mit größtmöglicher Sorgfalt recherchiert und ausgewertet. Fehler im Bearbeitungsvorgang sind dennoch nicht auszuschließen. Eine Haftung für die Richtigkeit sowie die Vollständigkeit kann trotz sorgfältiger Prüfung nicht übernommen werden. Die Autoren übernehmen insbesondere für eventuelle Schäden, die durch die direkte oder indirekte Nutzung der hier angebotenen Inhalte entstehen, keine Haftung.
Anmerkung	Geschlechtsneutralität: Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird im vorliegenden Text an vielen Stellen die männliche Form genutzt. Selbstverständlich gelten Aussagen gleichermaßen für jedes Geschlecht. (m/w/d) Rundungsdifferenzen: Abweichungen von 100 % durch Rundungsdifferenzen möglich.

Autoren und Durchführung	Prof. Dr. Ayelt Komus (HS Koblenz) Katharina Schwarzkopf (HS Koblenz) Jan Kurzweg (Stud. M.Sc. HS Koblenz) Dominik Ahlbach (Stud. M.Sc. HS Koblenz) Sebastian Otto (Stud. M.Sc. HS Koblenz) Simon Horbert (Stud. M.Sc. HS Koblenz) Steffen Schneider (Stud. M.Sc. HS Koblenz) Rahel Weyrich (Stud. M.Sc. HS Koblenz) Anna Greib (Stud. M.Sc. HS Koblenz) Helene Schneider (Stud. M.Sc. HS Koblenz) Feride Bakir (Stud. M.Sc. HS Koblenz)
Unterstützung	Thomas Heupel, Heupel Consultants Sonja Gerz (geb. Schmidt), Heupel Consultants Claus-Peter Koch, Heupel Consultants
Partner	VOICE – Bundesverband der IT-Anwender e.V.
Kontakt	Hochschule Koblenz BPM-Labor Konrad-Zuse-Str. 1 56075 Koblenz bpm-labor@hs-koblenz.de www.hs-koblenz.de Prof. Dr. Komus: komus@hs-koblenz.de Twitter: @AyeltKomus www.komus.de www.process-and-project.net

Inhalt

1. **Einführung „CIO-Studie – Vom Getriebenen zum Treiber?“**
2. **Studienthesen**
3. **CIO-Seite**
 - 3.1. Ergebnisse Analyse CIO-Biographien
 - 3.2. Ergebnisse aus CIO-Experteninterviews und Onlinebefragung
4. **Unternehmensseite**
 - 4.1. Analyse von Stellenausschreibungen
 - 4.2. Experteninterviews Personalberater
5. **Kontakt**

Einführung

Motivation: Projekt CIO-Studie – „Vom Getriebenen zum Treiber?“

Digitalisierung stellt Unternehmen vor immer neue Herausforderungen, ermöglicht aber auch nie dagewesene Chancen. CIOs (also die Gesamtverantwortlichen für die Ausgestaltung und Nutzung der Potenziale der Informationstechnologie) stehen in diesem Kontext vor der weitreichenden Herausforderung, nicht nur die laufenden Prozesse optimal zu unterstützen, sondern auch die neuen Potenziale und Herausforderungen übergreifend für das gesamte Unternehmen zu adressieren.

Damit rückt die Aufgabe, die Erfolgsfaktoren und auch die Hintergründe von CIOs weiter in den Fokus. Zentrale Fragen sind dabei bspw.:

Wie und wie gut gelingt CIOs die neuen Herausforderungen und Chancen anzugehen? Welche Faktoren machen erfolgreich? Welchen Hintergrund haben CIOs und wie adressieren sie die Herausforderung?

Zu diesem Zweck hat die vorliegende Studie **vier Untersuchungsstränge** verfolgt. Die Perspektive der CIOs selbst, als auch die Seite der Unternehmen als Arbeitgeber sowie der unterstützenden Personalvermittler (Arbeitgeber-/Unternehmensperspektive) weitergehend untersucht.

Im Einzelnen wurden aus CIO-Perspektive

- **CIO-Lebensläufe** anhand verfügbarer Social Media-Daten analysiert und
 - **Expertengespräche mit CIOs** geführt und durch die Daten einer Online-Erhebung ergänzt
- außerdem wurden aus Unternehmens-Perspektive
- **Stellenanzeigen** für CIOs untersucht und
 - **Expertengespräche mit Personalberatern** im CIO-Kontext geführt.

Einführung

Definition: CIO und IT-Leiter*in

Unter einem/einer CIO (Chief Information Officer) wird für diese Studie verstanden: „Die Top-Führungskraft (m/w/d), die für die operative sowie strategische Ausgestaltung und Nutzung der Potenziale der Informationstechnologie verantwortlich ist.“

Im Folgenden wird das Untersuchungsziel angestrebt, wichtige Faktoren im Lebenslauf von IT-Verantwortlichen im Top Management zu erfassen und zu segmentieren, um repräsentative Erfolgsmuster zu erkennen. Die Muster sollen durch Gemeinsamkeiten in den einzelnen Kategorien erfasst werden, wodurch eine Auswertung der Daten ermöglicht wird.

Studienthesen

Überblick

- 1) *Der CIO ist männlich!*
- 2) *Der CIO ist zu alt!*
- 3) *Je größer das Unternehmen, desto älter der CIO.*
- 4) *Der CIO hat Informatik studiert.*
- 5) *Der CIO ist technologie- und faktenorientiert aber kommunikationsschwach.*
- 6) *Der CIO ist Akademiker.*
- 7) *Vom Programmierer zum CIO – der typische CIO-Karrierelauf.*
- 8) *Der CIO ist „too cool for school“.*
- 9) *Die Tätigkeit des CIOs hat sich vom Getriebenen zum Treiber gewandelt.*
- 10) *Der CIO hängt im Tagesgeschäft fest anstatt das Business voranzutreiben.*
- 11) *Der CIO als Cost-Cutter ist ein Thema der Vergangenheit.*
- 12) *Die Herausforderung der CIO-Arbeit beginnt beim Arbeitgeber.*
- 13) *Der CIO wird weiblicher.*
- 14) *Den CIO gibt es so nicht.*

Folgend werden zu jeder These zunächst bemerkenswerte Zitate aus den Expertengesprächen angeführt. Anschließend wird eine zusammenfassende Einschätzung auf Basis aller vier Untersuchungsstränge gegeben.

Geschlecht des CIOs

1. These: *Der CIO ist männlich!*

Zitate aus den Experteninterviews

„Auf meine Fachinformatikerstelle hat sich nie eine Frau beworben,
auch nicht für die Ausbildung“

„In Bezug auf die Frauenquote kann man sagen,
it's a man's world. Das ist klar.“

„Die Erhöhung des Frauenanteils spielt auch eine wichtige Rolle.
Es gibt zu wenig Frauen.“

Geschlecht des CIOs

1. These: *Der CIO ist männlich!*

Ergebnis: Die These kann bestätigt werden. In der Erhebung (Analyse LinkedIn/Xing) sind 96 % der CIOs männlich. An vielen Stellen wurde dies in den Experteninterviews als eine verpasste Chance angesehen.

Alter des CIOs

2. These: *Der CIO ist zu alt!*

Zitate aus den Experteninterviews

„Momentan findet ein großes Umdenken statt. Man merkt, dass die aktuelle Absolventen-Generation in einem Bewerbermarkt ist.“

„Technologie vs. Prozessausrichtung ist auch eine Generationenfrage“

„Warum ist das so, dass die DAX-Aufsichtsratsvorsitzenden im Schnitt über 70 sind? Natürlich haben die einen riesigen Erfahrungsschatz, aber das ist nicht die Zukunft und das kann nicht die Zukunft sein. Das ist ein ganz wesentliches Problem. Bei den mittelständischen Unternehmen hat man das ganz extrem.“

„Es ist schwieriger, in der Generation Y/Z Top-Leute z.B. für einen Ortswechsel zu gewinnen.“

Alter des CIOs

2. These: ***Der CIO ist zu alt!***

Daher schafft er es oftmals nicht die Digitalisierung voranzutreiben und verwaltet stattdessen den Status quo.

Ergebnis: Diese These konnte durch die Ergebnisse nicht bestätigt werden.

Die Ergebnisse der LinkedIn/XING-Analyse zeigen, dass rund 80% der CIOs zwischen 10 und 30 Jahren Berufserfahrung haben. Legt man bspw. einen Berufseinstieg mit 25 Jahren zu Grunde, liegt das durchschnittliche Alter der CIOs zwischen 35 und 55 Jahren, was eher auf ein mittleres Lebensalter schließen lässt. Demnach kann man hier nicht pauschal auf ein zu hohes Alter von CIOs schließen.

Zudem verdeutlichen auch die Auswertung der Experteninterviews, dass das Alter des CIOs keineswegs ein Indiz für seine Einstellung gegenüber den Themen Innovation und Change ist.

Altersstruktur der CIOs nach Unternehmensgröße

3. These: *Je größer das Unternehmen, desto älter der CIO.*

Zitate aus den Experteninterviews

„In größeren Unternehmen und in modernen Entscheidungsprozessen ist es eher ein Trumpf, wenn jemand Vielfalt mitbringt.“

Altersstruktur der CIOs nach Unternehmensgröße

3. These: *Je größer das Unternehmen, desto älter der CIO.*

Ergebnis: Die These lässt sich tendenziell bestätigen.

Die Ergebnisse der LinkedIn/Xing-Analyse zeigen, dass, bezogen auf die Altersstruktur der CIOs nach Unternehmensgröße, sehr kleine Unternehmen (<100 MA) eher auf junge CIOs (Berufserfahrung ≤ 16 Jahre) setzen. Mit steigender Unternehmensgröße (100 bis 5.000 MA) lässt sich beobachten, dass der Anteil junger CIOs sinkt, während der Anteil alter CIOs (Berufserfahrung > 25 Jahre) zunimmt. Große Unternehmen (> 5.000 MA) setzen fast ausschließlich auf CIOs mit Berufserfahrung von mehr als 16 Jahren.

Erlernte Fachrichtung

4. These: *Der CIO hat Informatik studiert.*

Zitate aus den Experteninterviews

„Es braucht ganz klar den Informatiker,
der aber über den Tellerrand hinausschaut.“

„Das Studium sollte vorzugsweise einen IT-Bezug
haben, um IT wirklich von der Pike auf gelernt und
verstanden zu haben“

„Jetzt im Rahmen der Digitalisierung geht es in die Richtung,
dass es kein Diplominformatiker sein muss.“

Erlernte Fachrichtung

4. These: *Der CIO hat Informatik studiert.*

Ergebnis: Die Auswertung bestätigt, dass 45% der CIOs Informatik studiert haben. Weiterhin gaben 12% an Wirtschaftsinformatik/Informationsmanagement studiert zu haben. Werden die Anteile aller naturwissenschaftlichen und technischen Fachrichtungen (MINT) kumuliert, macht dies einen Anteil von sogar fast 80% aus.

Lediglich 19% der CIOs geben an, eine wirtschaftswissenschaftliche Fachrichtung erlernt zu haben.

Studienrichtungen wie Sozialwissenschaften und Psychologie spielen in der Praxis nach den Untersuchungsergebnissen kaum eine Rolle.

Stärken und Schwächen des CIOs

5. These: *Der CIO ist technologie- und faktenorientiert aber kommunikationsschwach.*

Zitate aus den Experteninterviews

„Technologieverständnis ist unabdingbar aber Kommunikation ist ebenfalls ein entscheidender Faktor, der häufig zu kurz kommt!“

„IT-Chef muss mehr können als nur IT“

„Bist du in der IT nicht vernetzt, bist du nicht dabei!“

Stärken und Schwächen des CIOs

5. These: ***Der CIO ist technologie- und faktenorientiert aber kommunikationsschwach.***

Führungsqualitäten und Personal Skills gehören zu seinen Schwächen. Sein Erfolg ist eher auf ein hohes Maß an IT-Technologieverständnis zurückzuführen.

Ergebnis: Die Eigeneinschätzungen der befragten CIOs widersprechen dieser These. Diese sehen Ihre Stärken im Schnitt eher bei Führungsqualitäten und Personal Skills als bei IT-Technologieverständnis, Branchenkenntnis oder betriebswirtschaftlichem Verständnis.

Auch die Einschätzung der befragten CIOs zu den entscheidenden Faktoren, um in der Position des CIOs erfolgreich zu sein, kam ebenfalls zu dem Ergebnis, dass zwischenmenschliche Beziehungen eine übergeordnete Rolle spielen.

Im Widerspruch dazu ist anzumerken, dass knapp 80% der CIOs eine MINT-orientierte und keine kommunikationsorientierte erlernte Fachrichtung haben.

Bildungsstand des CIOs

6. These: *Der CIO ist Akademiker.*

Zitate aus den Experteninterviews

„Das Studium sollte vorzugsweise einen IT-Bezug haben, um IT wirklich von der Pike auf gelernt und verstanden zu haben“

„Ein Studium ist fast immer ein Muss. Bis jetzt habe ich nur wenige Kandidaten erlebt, die kein Studium hatten.“

Bildungsstand des CIOs

6. These: *Der CIO ist Akademiker.*

Ergebnis: Diese These lässt sich durch die Ergebnisse eindeutig bestätigen.

Die LinkedIn/XING-Analyse zeigt, dass 90% der CIOs einen akademischen Abschluss haben.

Auch aus Unternehmensperspektive sind abgeschlossene Studiengänge in Wirtschaftsinformatik häufig gefordert.

Karrierestart der CIOs

7. These: *Vom Programmierer zum CIO – der typische CIO-Karriereverlauf.*

Zitate aus den Experteninterviews

„Internationale Top-CIOs weisen oft ein abgeschlossenes Studium plus einen Abschluss als Executive MBA vor“

„Die meisten Unternehmen hätten, in Bezug auf die Ausbildung, gerne einen Diplom-Informatiker, aber auch das ändert sich.“

Karrierestart der CIOs

7. These: *Vom Programmierer zum CIO – der typische CIO-Karriereverlauf.*

Ergebnis: Diese These lässt sich teilweise bestätigen. Die Auswertung der vorliegenden Daten zeigt, dass mehr als die Hälfte (53 %) der CIOs ihre Karriere in der IT, beispielsweise als Programmierer oder Systemadministrator, gestartet haben und in die bedeutendste IT-Position aufgestiegen sind.

Too cool for school

8. These: *Der CIO ist „too cool for school“.*

Zitate aus den Experteninterviews

„Wer will findet Wege, wer nicht will findet Gründe“

„Wer nicht lernt, der kann gehen“

„Wenn der CIO zu Schulungen geht, dann eher technologieorientiert und weniger business skills“

„Gar nicht. Das kann ich mir gar nicht leisten“
(Antwort auf Frage: „CIO too cool for school?“)

Too cool for school

8. These: ***Der CIO ist „too cool for school“.***

Viele CIOs legen wenig Wert auf die eigene Weiterbildung und behaupten schon alles zu wissen.

Ergebnis: Die These konnte nur zum Teil bestätigt werden. Die Auswertung der Ergebnisse zeigt ein geteiltes Bild. Einige CIOs sind der Ansicht, dass sich primär die unterstellten Mitarbeiter im technologieorientierten Bereich weiterbilden sollten und nicht der CIO selbst, da dieser eher strategische und koordinative Aufgaben übernimmt.

Ein größerer Teil der Befragten gibt hingegen an, dass insbesondere der CIO lebenslang lernen und sich in den relevanten Themenbereichen weiterbilden muss.

Vom Getriebenen zum Treiber

9. These: *Die Tätigkeit des CIOs hat sich vom Getriebenen zum Treiber gewandelt.*

Zitate aus den Experteninterviews

„Die IT sollte nicht als Butler gesehen werden“

„Die IT-Strategie muss stärker in die Unternehmensstrategie einbezogen werden.“

„Mangelnde
Veränderungsbereitschaft
behindert uns in Deutschland
stärker als in anderen Ländern.“

„Vom Getriebenen zum Treiber.
Das ist meine Formulierung in der
IT-Strategie“

„Solange die Unternehmensstrategie
nicht klar umrissen ist, ist es
schwierig für den CIO die IT-Strategie
bzw. die IT-Roadmap zu definieren“ “

„Es ist nicht nur Know-how, er muss auch in der Lage sein auf einer Bühne, die er selber im Unternehmen kreieren muss, ein Publikum einzunehmen. Wenn sich das nach einer Wurzelbehandlung anhört, was in der IT zu tun ist, dann macht keiner mit.“

Vom Getriebenen zum Treiber

9. These: *Die Tätigkeit des CIOs hat sich vom Getriebenen zum Treiber gewandelt.*

Ergebnis: Die Gruppe der Befragten beschreibt ein differenziertes Rollenbild. Ein Teil der Befragten sieht den CIO eindeutig als Business Enabler und Treiber von Innovationen. Ein anderer Teil der Befragten ist jedoch der Ansicht, dass der CIO noch immer der Getriebene der Entscheidungen und Ideen der Fachbereiche, des Vorstands und des CEOs ist. Weiterhin stellen fundamentale Themen, wie das Betreiben bestehender IT-Systeme und das Gewährleisten der IT-Sicherheit, den CIO vor große Herausforderungen.

Der CIO hat keine Zeit für Innovationen

10. These: *Der CIO hängt im Tagesgeschäft fest anstatt das Business voranzutreiben.*

Zitate aus den Experteninterviews

„Beim klassischen CIO ist der Treiber das Tagesgeschäft zu stemmen.“

„Ein erfolgreicher CIO schafft es den Basisbetrieb zu gewährleisten (Verfügbarkeit der IT-Systeme) und darüber hinaus auf interne und externe Veränderungen angemessen zu reagieren.“

„IT wird zu spät eingebunden. Das Kind ist dann oft schon in den Brunnen gefallen.“

„Viele CIOs sind von der Persönlichkeit, vom Profil her, eher wenig affin für Aufgaben im Rahmen der Innovation, Digitalisierung, neuer Produkte und ähnliches.“

Der CIO hat keine Zeit für Innovationen

10. These: ***Der CIO hängt im Tagesgeschäft fest anstatt das Business voranzutreiben.***

Fachabteilungen sehen den CIO und die IT-Abteilung als deren Problemlöser an und nicht als Treiber neuer Geschäftsmodelle.

Ergebnis: Diese These lässt sich nur teilweise bestätigen. Nach Einschätzung der befragten CIOs investieren diese ca. 50% deren täglicher Arbeitszeit in die Themen Innovation und Transformation. Der Betrieb von Systemen ist weiterhin elementar, jedoch macht dieser Teil nur 11,5% der Arbeitszeit aus.

Darüber hinaus beschreiben die CIOs abhängig vom Unternehmens- und Branchenumfeld differenzierte Rollenbilder der IT. So ist beispielsweise im öffentlichen Sektor vermehrt das Bild des Systembetreibers verankert, während die IT in anderen Branchen wie etwa Handel, Dienstleistungen, Finance eher als Entwickler neuer Geschäftsmodelle angesehen wird.

Innovation schlägt Kosten

11. These: *Der CIO als Cost-Cutter ist ein Thema der Vergangenheit.*

Zitate aus den Experteninterviews

„Oft wird IT als Kostenblock gesehen, den man versucht niedrig zu halten. Das ist völlig konträr zur Digitalisierung. Das ist ein Dilemma“

Innovation schlägt Kosten

11. These: *Der CIO als Cost-Cutter ist ein Thema der Vergangenheit.*

Ergebnis: Diese These lässt sich anhand der Ergebnisse eher bestätigen. Die Auswertungen der Befragungen zeigen, dass die IT-Kosten für den Großteil der CIOs eine untergeordnete Rolle spielen. Die Ergebnisse zeigen vielmehr, dass die Kundenorientierung für eine erfolgreiche Ausrichtung des Zielsystems am Wichtigsten erachtet wird. Auch Themenblöcke wie Prozessunterstützung und Automatisierung, Innovation und Change, Geschwindigkeit, sowie Sicherheit und Stabilität haben für die befragten CIOs eine höhere Priorität als die IT-Kosten.

Natürlich spielen die IT-Kosten immer eine Rolle. Wird allerdings die Entwicklung in den letzten 10 Jahren betrachtet, so ist eine Verschiebung beobachtbar und diese sind diese nicht mehr immer erste Priorität.

Rolle des Arbeitgebers

12. These: *Die Herausforderung der CIO-Arbeit beginnt beim Arbeitgeber*

Zitate aus den Experteninterviews

„Es ist ein Kardinalfehler, dass man die Digitalisierung beim CIO verortet.
Sie betrifft alle Unternehmensbereiche.“

„Ich würde mir wünschen, dass der CIO als
gleichberechtigtes Mitglied der Geschäftsführung/
des Vorstandes gesehen wird.“

„Die Kollegen sind froh, wenn sie nichts mit der IT zu tun haben und es geräuschlos läuft.“

„Die Stelle des CIOs wird nicht mehr ausschließlich über die HR besetzt, die
Geschäftsführung initiiert sie immer öfter.“

Rolle des Arbeitgebers

12. These: *Die Herausforderung der CIO-Arbeit beginnt beim Arbeitgeber*

Ergebnis: Diese Herausforderung hat sich in Gesprächen mit CIOs und vor allem Personalberatern sowie durch Analyse der Stellenanzeigen bestätigt.

Die sehr unterschiedlichen Sichtweisen und Reifegrade zum Thema Digitalisierung und Reifegrad in Bezug auf IT-Einsatz und –Nutzung zeigt sich in Aspekten wie Führung des CIOs, Gestaltung des Anforderungsprofils und Auswahlprozess bei Neueinstellung.

Während Unternehmen mit klarem Blick auf eine digitale Zukunft für den CIO entsprechendes Gewicht und Freiraum vorsehen, versuchen andere Unternehmen ihre Digitalisierungsunsicherheit durch eine Stellenbesetzung „abzuräumen“ ohne ein konsistentes Konzept damit zu verbinden.

Entwicklung der CIO-Bewerber

13. These: Der CIO wird weiblicher

Zitate aus den Experteninterviews

„Das Gehalt weiblicher CIOs ist oft niedriger als das der männlichen CIOs.“

„Das Geschlecht spielt nie eine bestimmte Rolle.“

„Die Lebensläufe der weiblichen CIOs sehen oft anders aus,
z.B. Karriere bei einem bis max. zwei Arbeitgebern, d.h. hohe Loyalität;
bei beruflichen Wechsel mehr laterale Schritte; mehr Pausen durch z.B. Elternzeit etc.)“

„Sie merken, dass es zunimmt und um die Damen gibt es einen großen Kampf, auch bei Aufsichtsräten. Dieser Trend ist noch lange nicht am Ende.“

Entwicklung der CIO-Bewerber

13. These: Der CIO wird weiblicher

Ergebnis: Diese These kann bestätigt werden, auch wenn die Umsetzung in der Praxis mit Herausforderungen verbunden ist.

Der zu konstatierenden derzeitigen Dominanz männlicher Vertreter in der CIO-Rolle stehen an vielen Stellen klare Bekenntnisse zu einer Präferenz weiblicher Führungskräfte gegenüber.

Gleichzeitig wird an vielen Stellen eine mangelnde quantitative Verfügbarkeit weiblicher IT-Führungskräfte wahrgenommen.

Als wichtige Ursache dieser Knappheit wird die unzureichende Förderung weiblicher IT-Karrieren in der Vergangenheit adressiert.

Vielfalt der Ausprägungen

14. These: Den CIO gibt es so nicht

Zitate aus den Experteninterviews

„Der CIO wird daran gemessen, dass die IT funktioniert.“

„Als CIO bin ich Allgemeinmediziner.“

„Wenn man nichts wagt, ist man nicht erfolgreich.“

„Wir sehen uns als Business Enabler.“

Vielfalt der Ausprägungen

14. These: Den CIO gibt es so nicht

Ergebnis: Vielleicht die wichtigste Erkenntnis, die sich auch hier bestätigt hat.

Während sich viele Verschiebungen und Trends bzgl. der gelebten CIO-Rolle herausarbeiten lassen, sind die Unterschiede im Einzelnen enorm.

So vielfältig wie die Menschen und die Unternehmen sind auch die gelebten CIO-Rollen und deren Einbindung in die Unternehmen.

Inhalt

1. Einführung „CIO-Studie – Vom Getriebenen zum Treiber?“
2. Studienthesen
3. **CIO-Seite**
- 3.1. **Ergebnisse Analyse CIO-Biographien**
- 3.2. Ergebnisse aus CIO-Experteninterviews und Onlinebefragung
4. **Unternehmensseite**
- 4.1. Analyse von Stellenausschreibungen
- 4.2. Experteninterviews Personalberater
5. Kontakt

Einführung und Vorgehensweise

Untersuchungsdesign Analyse von CIO-Biographien

Einer der drei Hauptstränge der Studie ist die Analyse von Profilen von CIOs bzw. IT-LeiterInnen auf den sozialen Netzwerken LinkedIn und XING.

Überblick über Vorgehensweise der LinkedIn/XING Analyse

1. „CIO“ bzw. „IT-Leiter*in“ im Suchfeld bei LinkedIn bzw. XING eingeben
2. Filtern nach Personen/Mitgliedern
3. Filtern nach Standort Deutschland/Österreich/Schweiz

Einführung und Vorgehensweise

Vorgehensweise Analyse von CIO-Biographien

- Jede 5. Person wird analysiert und als Datensatz in Excel angelegt. Ist das Profil schlecht gepflegt bzw. lückenhaft, wird es trotzdem aufgenommen und unter der Kategorie „Schlecht gepflegt und nicht aussagekräftig“ abgespeichert.
- Wenn die 5. Person nicht eindeutig als CIO identifiziert werden kann (z.B. ein Assistent des CIOs), wird das nächste eindeutige Suchergebnis analysiert.
- Es werden insgesamt 250 Datensätze von LinkedIn und 250 Datensätze von XING analysiert und in Excel dokumentiert.
- Dabei werden bei LinkedIn jeweils 125 Datensätze mit dem Suchbegriff “CIO” und 125 Datensätze mit dem Suchbegriff “IT-Leiter/-in” aufgenommen; bei XING werden jeweils 125 Datensätze mit dem Suchbegriff “CIO” und 125 Datensätze mit dem Suchbegriff “IT-Leiter” aufgenommen.
- Die LinkedIn-Analyse beschränkt sich auf 2 Rechercheure, die XING-Analyse auf 3 Rechercheure. Aufgrund unterschiedlicher Kontakte und Netzwerke der Rechercheure ergeben sich möglicherweise abweichende Suchergebnisse.
- Der Branchenschlüssel wird angewendet. Bei Unklarheiten der Zuordnung erfolgt die Zuordnung in der Gruppe der Rechercheure.
- Bei der Kategorie „Aktuelle Position“ wird die Stellenbezeichnung aus LinkedIn bzw. XING übernommen und ggfs. das Unternehmen ergänzt.
- Jeder Datensatz wird auf seine Anwendbarkeit bzw. Aussagefähigkeit für die Analyse vom Rechercheur bewertet.
- Der Zeitpunkt der Datenerfassung war August bzw. September 2020.

Einführung und Vorgehensweise

Methodische Grenzen und Schwächen Analyse von CIO-Biographien

- Die Algorithmen der sozialen Plattformen „LinkedIn“ und „XING“ führen zu methodischen Schwächen in der Recherche. Die Systematik der Sortierung der Suchergebnisse auf den beiden Plattformen ist nicht nachvollziehbar, wodurch die Suche nach den Suchbegriffen „CIO“ bzw. „IT-Leiter/-in“ zu verzerrten Suchergebnissen führen könnte, die möglicherweise aus den unterschiedlichen Kontakten und Netzwerken der Rechercheure resultieren.
- Außerdem entsteht eine Verzerrung, da möglicherweise nicht alle CIOs auf den beiden sozialen Plattformen LinkedIn und XING angemeldet sind.
- Darüber hinaus entstehen methodische Schwächen bei der Analyse der verschiedenen Profile, beispielsweise durch:
 - Nichtaufnahme bzw. Nichtangabe des Bachelors/Diploms in Datensätzen/Profilen.
 - Nichtangabe der ersten Position. Bspw. ist ein Einstieg als CIO oder IT-Leiter möglich, jedoch unwahrscheinlich.
 - Falschangaben oder eine zu positive Eigendarstellung auf den sozialen Netzwerken bzw. eine nicht sorgfältige Angabe von Daten. Dadurch bspw. auch falsche Berechnung der Berufserfahrung und der Anzahl der Unternehmenswechsel.
 - Möglicherweise nicht eindeutige Zuordnung des erlernten Fachgebiets, der Einstiegsposition und Position 2 zu den Kategorien (Informatik, Wirtschaftswissenschaften, ...) und daraus resultierende falsche Typisierung (BWL-er, IT-ler, Ingenieur, k.A., Mixed).
- Den Rechercheuren sind die oben genannten methodischen Schwächen bekannt. Sie sollen durch die Aufnahme einer hohen Anzahl an Datensätzen in der Analyse reduziert und abgeschwächt werden.

Inhalt

3. CIO-Seite

3.1. Ergebnisse Analyse CIO-Biographien

Statistische Auswertungen

- [Geschlechterverteilung](#)
- [Bildungsgrad](#)
- [Berufserfahrung](#)
- [Unternehmenswechsel](#)
- [Erlernte Fachrichtung](#)
- [Karrierestart der CIOs](#)
- [Altersstruktur](#)
- [Berufserfahrung](#)

3.2. Ergebnisse aus CIO-Experteninterviews und Onlinebefragung

4. Unternehmensseite

4.1. Analyse von Stellenausschreibungen

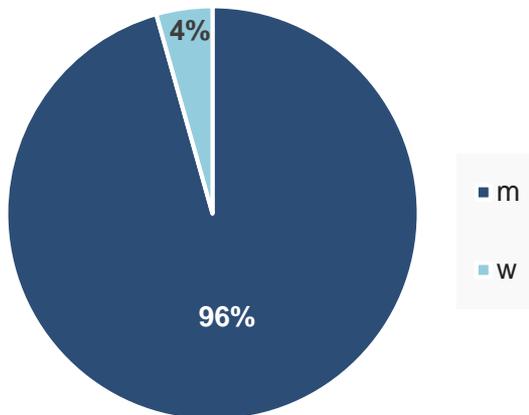
4.2. Experteninterviews Personalberater

5. Kontakt

Geschlechterverteilung

Geschlechterverteilung der CIOs [%]

n = 500



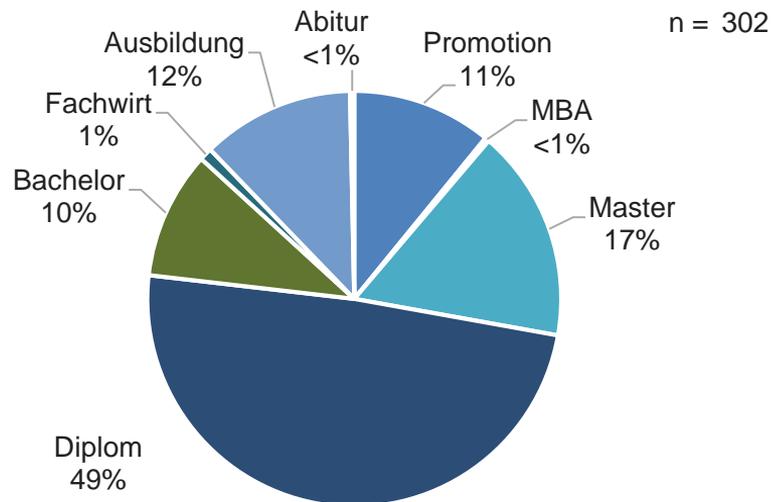
Geschlecht	LinkedIn	XING	Gesamtergebnis
m	47,8%	45,8%	93,6%
w	2,2%	4,2%	6,4%
Gesamtergebnis	50%	50%	100%

Geschlecht	LinkedIn	XING	Gesamtergebnis
m	239	229	468
w	11	21	32
Gesamtergebnis	250	250	500

 **Die Position des CIOs ist Männersache!**

Bildungsgrad

Höchster Bildungsgrad [%] (sofern ermittelbar)



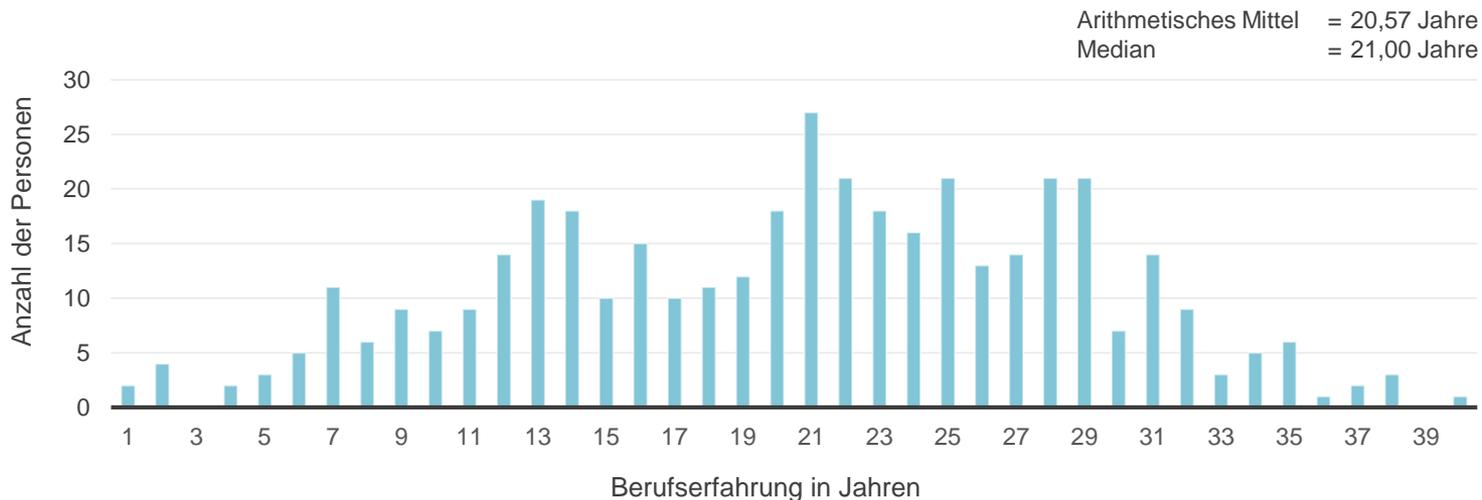
Bildungsgrad	Anzahl
Promotion	33
MBA	1
Master	50
Diplom	148
Bachelor	30
Fachwirt	3
Ausbildung	36
Abitur	1
Gesamtergebnis	302

➔ **Knapp 90% der CIOs haben einen akademischen Abschluss**

Berufserfahrung

Berufserfahrung der CIOs in Jahren (sofern ermittelbar)

n = 408

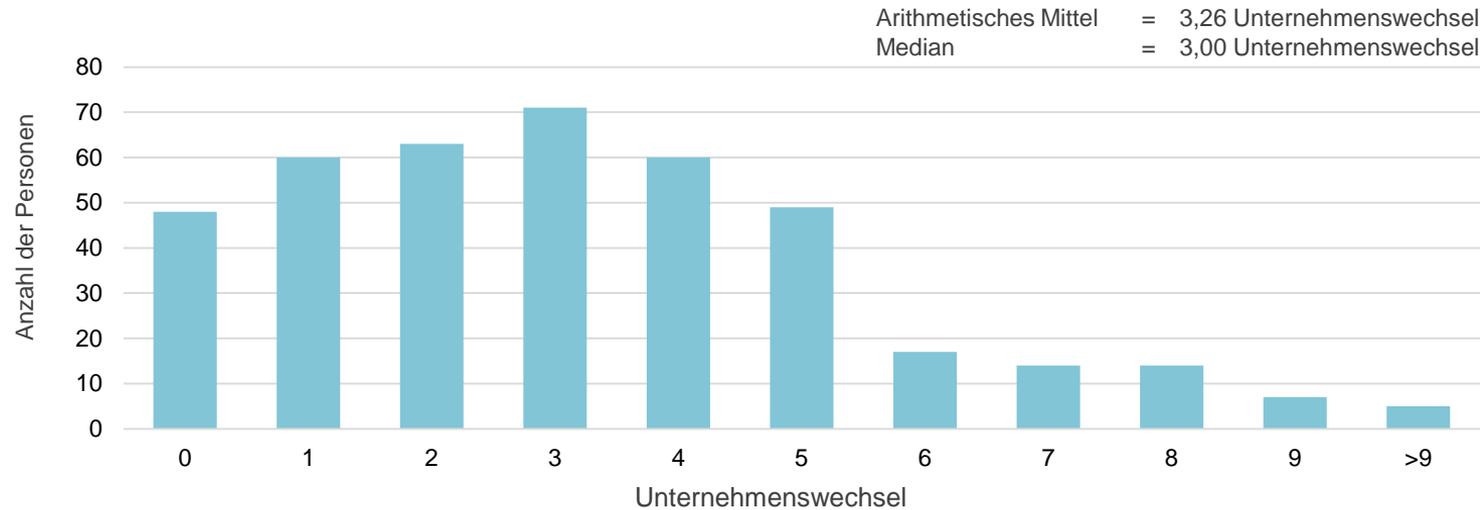


Der durchschnittliche CIO hat etwa 20 Jahre Berufserfahrung

Unternehmenswechsel

Anzahl der Unternehmenswechsel der CIOs (sofern ermittelbar)

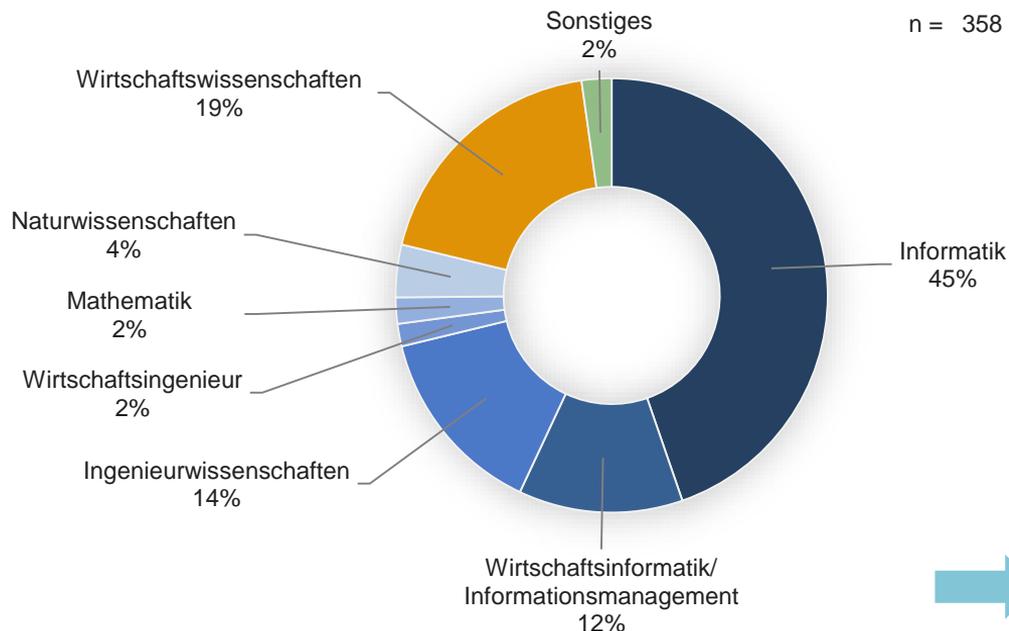
n = 408



 **Der durchschnittliche CIO hat etwa dreimal das Unternehmen gewechselt**

Erlernte Fachrichtung

Erlernte Fachrichtung [%] (sofern ermittelbar) (Ausbildung/Studium/etc.)



Erlernte Fachrichtung	Anzahl
Informatik	160
Wirtschaftsinformatik/ Informationsmanagement	44
Ingenieurwissenschaften	51
Wirtschaftswissenschaften	68
Mathematik	7
Naturwissenschaften	14
Sonstiges	8
Wirtschaftsingenieur	6
Gesamtergebnis	358

Fast 80% der CIOs haben eine technische oder naturwissenschaftliche Fachrichtung erlernt (MINT-Fachrichtung)

Karrierestart der CIOs (1/3)

Erläuterung

Zuordnung der Datensätze anhand der Kombination von „Grundausbildung“, „Einstiegsposition“ und „Position 2“ zu den Typen:
BWL-er, IT-ler, Ingenieur, nicht eindeutig, Mixed

Wenn mindestens 2 der 3 Kategorien (Grundausbildung, Einstiegsposition, Position 2) „Informatik“ bzw. „Wirtschaftsinformatik“ entsprechen, wird die Person als „IT-ler“ eingestuft.

Bsp.	Kombination	Typ
1	Informatik-Informatik-Informatik	IT-ler
2	Informatik-Informatik-Wirtschaftswissenschaften	IT-ler
3	Ingenieur-Informatik-Informatik	IT-ler

Ausnahme:

Wenn die Grundausbildung der Kategorie „Wirtschaftswissenschaften“ entspricht, erfolgt keine Zuordnung als „IT-ler“, sondern „Mixed“.

Bsp.	Kombination	Typ
1	Wirtschaftswissenschaften-Informatik-Informatik	Mixed

Wenn mindestens 2 der 3 Kategorien (Grundausbildung, Einstiegsposition, Position 2) „Ingenieurwissenschaften“ entsprechen, wird die Person als „Ingenieur“ eingestuft.

Bsp.	Kombination	Typ
1	Ingenieurwissenschaften-Ingenieurwissenschaften- Informatik	Ingenieur

Wenn mind. 2 der 3 Kategorien (Grundausbildung, Einstiegsposition, Position 2) „Wirtschaftswissenschaften“ entsprechen, wird die Person als „BWL-er“ eingestuft.

Bsp.	Kombination	Typ
1	Wirtschaftswissenschaften-Wirtschaftswissenschaften-Informatik	BWL-er

Ausnahme:

Wenn die Grundausbildung der Kategorie „Ingenieurwissenschaften“ entspricht, erfolgt keine Zuordnung als „BWL-ler“.

Bsp.	Kombination	Typ
1	Ingenieurwissenschaften-Wirtschaftswissenschaften- Wirtschaftswissenschaften	Mixed

Wenn mindestens 2 der 3 Kategorien (Grundausbildung, Einstiegsposition, Position 2) „k.A.“ entsprechen, wird die Person als TYP „nicht eindeutig“ dokumentiert.

Bsp.	Kombination	Typ
1	k.A.-k.A.-Informatik	Nicht eindeutig

Unter Mixed werden sonstige Kombinationen dokumentiert, die sich nicht den Typen „IT-ler“, „BWL-er“, „Ingenieur“ bzw. „nicht eindeutig“ zuordnen lassen.

Karrierestart der CIOs (2/3)

Erläuterung

Grad der IT-Spezialisierung:

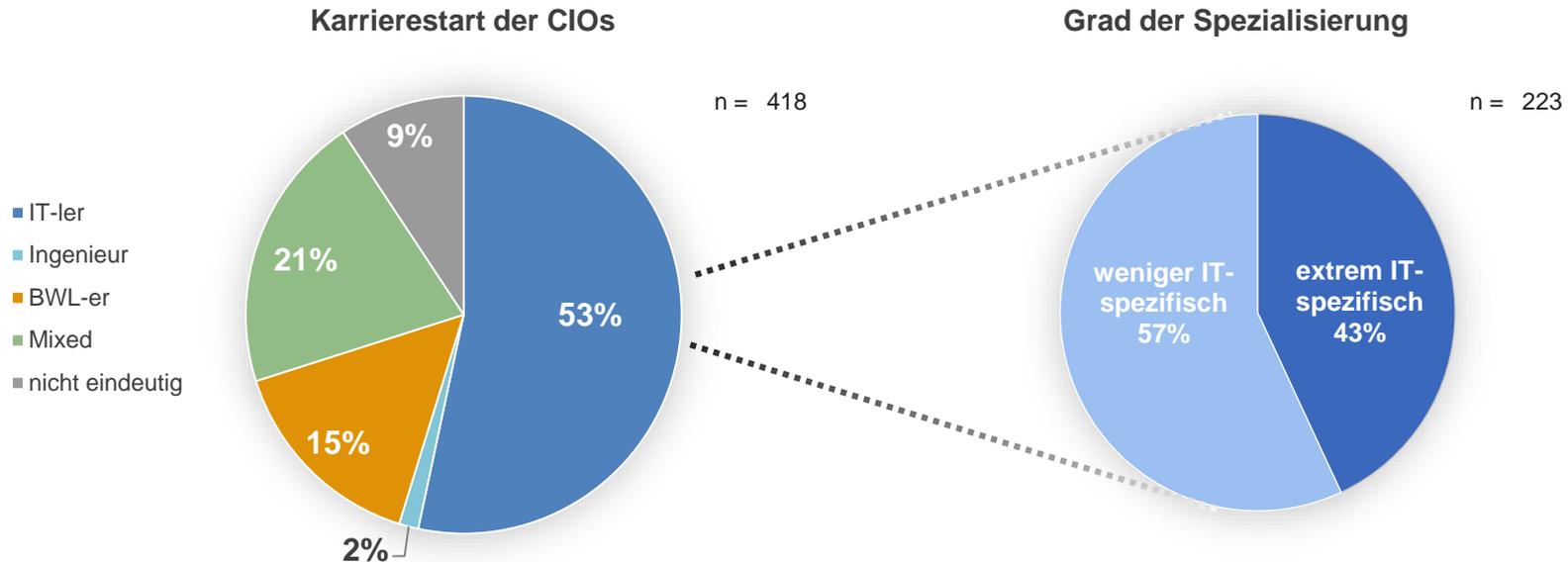
Einteilung der Datensätze des Typus „IT-ler“ in „extrem IT-spezifisch“ und „weniger IT-spezifisch“.

Um zu der Kategorie „extrem IT-spezifisch“ zugeordnet zu werden, muss eine Grundausbildung in Informatik bzw. Wirtschaftsinformatik vorliegen. Die Zuordnung zu „extrem IT-spezifisch“ erfolgt bei den folgenden Kombinationen:

- Informatik-Informatik-Informatik
- Informatik-Informatik-k.A.
- Informatik-Wirtschaftsinformatik/Informationsmanagement-Informatik
- Wirtschaftsinformatik/Informationsmanagement-Informatik-Informatik

Karrierestart der CIOs (3/3)

Karrierestart der CIOs [%] (sofern ermittelbar)



 **Der CIO von heute hat zu 53% einen reinen IT-Karrierestart!**

Altersstruktur (1/2)

Altersstruktur der CIOs nach Unternehmensgröße

Unternehmensgröße	Jung	Mittel	Alt	Gesamt
<50	22	13	4	39
50-99	19	11	7	37
100-249	28	24	18	70
250-499	18	13	10	41
500-999	18	18	13	49
1.000-2.499	19	16	21	56
2.500-4.999	2	9	11	22
5.000-9.999	4	11	11	26
10.000-49.999	6	19	19	44
>50.000		18	6	24
Gesamt	136	152	120	408

Erläuterung der Kategorisierung:

Die Kategorien „Jung“, „Mittel“ und „Alt“ wurden aus der Anzahl der Berufsjahre abgeleitet. Die jeweilige Kategorie ergibt sich aus folgender Übersicht:

Jung ≤ 16 **Berufsjahre**

Mittel 17-25 **Berufsjahre**

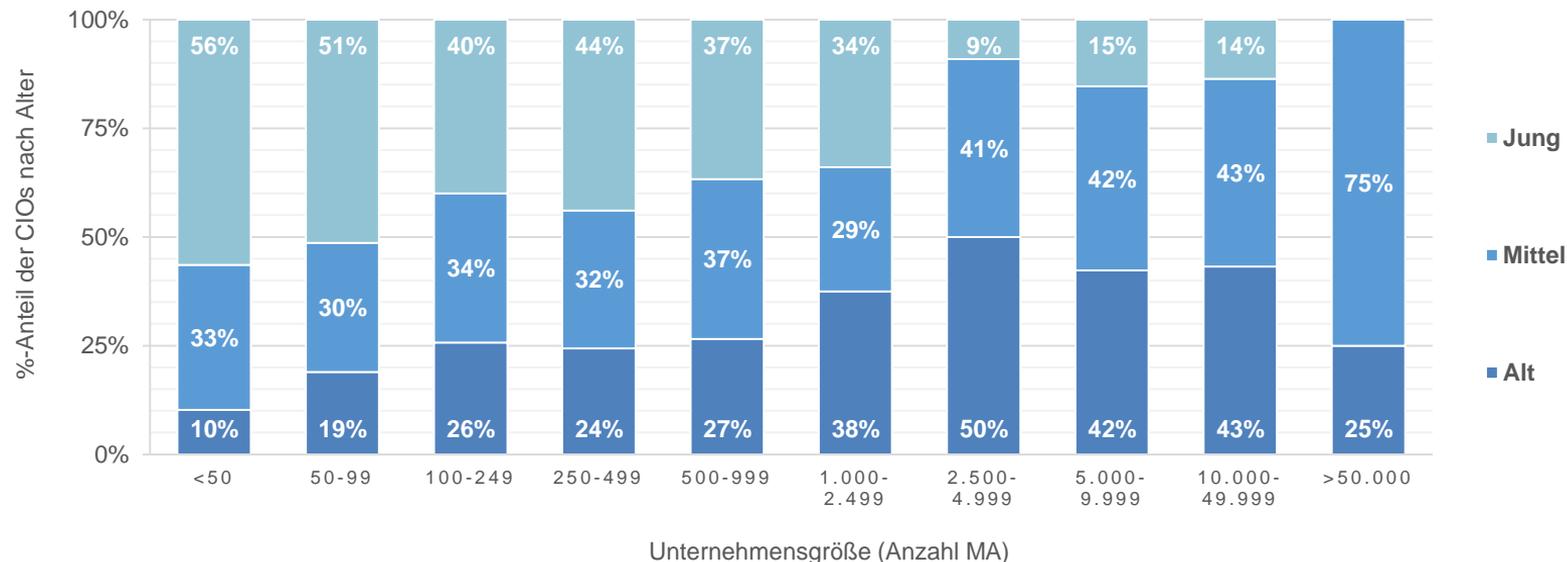
Alt > 25 **Berufsjahre**

Mithilfe der Kategorisierung konnten drei in etwa gleich große Gruppen gebildet werden.

Altersstruktur (2/2)

Altersstruktur der CIOs nach Unternehmensgröße [%]

n = 408



➔ **Kleinere Unternehmen setzen eher auf jüngere CIOs als größere Unternehmen**

Berufserfahrung

Berufserfahrung der CIOs nach Typ [%] (Anhand der zwei Werdegangstypologien "IT-ler" und "BWL-er")



Typ	Jung	Mittel	Alt	Gesamt
IT-ler	40%	34%	26%	100%
BWL-er	17%	57%	26%	100%
Gesamt	35%	39%	26%	100%

Typ	Jung	Mittel	Alt	Gesamt
IT-ler	93	79	59	231
BWL-er	11	37	17	65
Gesamt	104	116	76	296

 **IT-ler werden schneller CIO als BWL-er!**

Inhalt

1. Einführung „CIO-Studie – Vom Getriebenen zum Treiber?“
2. Studienthesen
3. **CIO-Seite**
 - 3.1. Ergebnisse Analyse CIO-Biographien
 - 3.2. Ergebnisse aus CIO-Experteninterviews und Onlinebefragung**
4. **Unternehmensseite**
 - 4.1. Analyse von Stellenausschreibungen
 - 4.2. Auswertung der Experteninterviews (Personalberater)
5. **Kontakt**

Einführung und Vorgehensweise

Untersuchungsdesign CIO-Experteninterviews und Onlinebefragung

Der zweite der drei Hauptstränge der Studie befasst sich mit der Befragung von CIOs.

Die Befragungen werden anhand eines Online-Fragebogens, sowie als persönliche Experteninterviews durchgeführt.

Überblick über die Vorgehensweise der Befragungen:

1. Konzeption eines Online-Fragebogens für CIOs/ExpertInnen
2. Konzeption eines semi-strukturierten Interviewleitfadens für Expertengespräche
3. Liveschaltung der Online-Umfrage, sowie Durchführung von Expertengesprächen

Einführung und Vorgehensweise

Vorgehensweise CIO-Experteninterviews und Onlinebefragung

- Auf Grundlage der vorherigen Analyse von CIO-Biographien wird ein Fragebogen konzipiert, welcher die Erfolgsfaktoren des CIOs fokussiert. Der Online-Fragebogen trägt den Titel: „Vom Getriebenen zum Treiber?“ – Erfolge und Erfolgsfaktoren von CIOs.
- Weiter wird ein semi-strukturierter Interviewleitfaden für die Durchführung von Expertengesprächen mit CIOs entworfen. Inhalt der Expertengespräche ist sowohl ein strukturierter Teil, in dem die Fragen des Online-Fragebogens thematisiert werden, sowie ein Teil mit offenen Fragen, in dem darüber hinaus neue Erkenntnisse gewonnen werden sollen.
- Der Online-Fragebogen wurde am 13.11.2020 live geschaltet und ist bis zum 27.12.2020 online.
- Dazu werden parallel insgesamt siebzehn Expertengespräche mit CIOs/ExpertInnen durchgeführt.
- Im Anschluss werden die Ergebnisse aus dem Online-Fragebogen, sowie die gewonnenen Erkenntnisse aus den Expertengesprächen gebündelt ausgewertet und aufbereitet.
- Spannende Zitate der Experten aus den Expertengesprächen werden gesammelt und ebenso aufbereitet.

Einführung und Vorgehensweise

Methodische Grenzen und Schwächen CIO-Experteninterviews und Onlinebefragung

- Die Teilnehmer der Online-Umfrage, sowie die Teilnehmer der Expertengespräche stammen überwiegend aus dem persönlichen Netzwerk von Prof. Dr. Ayelt Komus oder sind über das Netzwerk von VOICE - Bundesverband der IT-Anwender e.V. auf die Studie aufmerksam geworden. Es besteht die Gefahr, dass sich die Befragten, durch den teilweise regen Austausch mit Prof. Dr. Ayelt Komus über fundamentale Themen der Studie, bspw. im Rahmen von CIO-Konferenzen o.Ä., bereits ein gewisses Bild von der Thematik gemacht haben und in eine ähnliche Richtung denken wie er.
- Weiter besteht die Gefahr, dass eher introvertierte und kommunikationsschwächere Persönlichkeiten in der Position des CIOs solche Expertengespräche meiden und nicht erreicht werden können.

Inhalt

1. Einführung „CIO-Studie – Vom Getriebenen zum Treiber?“
2. Studienthesen
3. CIO-Seite
- 3.1. Ergebnisse Analyse CIO-Biographien
- 3.2. Ergebnisse aus CIO-Experteninterviews und Onlinebefragung**

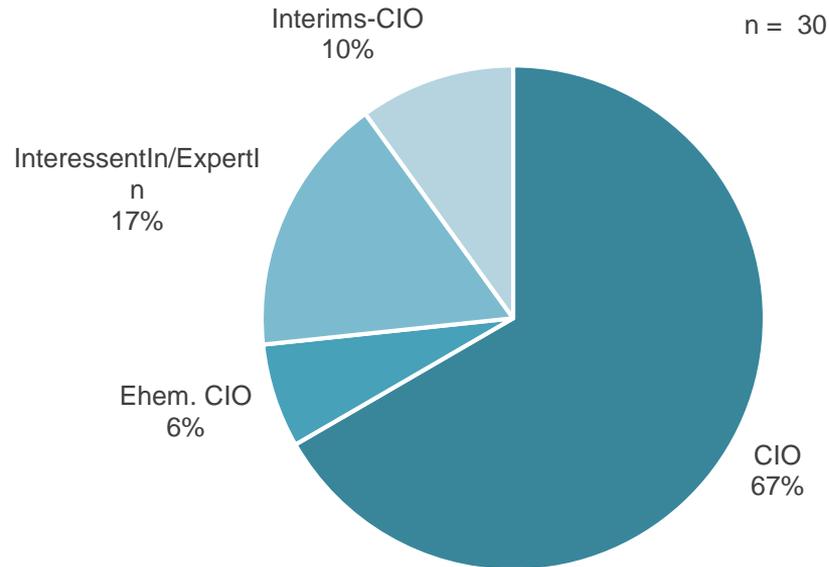
Statistische Auswertungen

- [Rolle/Funktion](#)
- [Geschlechterverteilung](#)
- [Altersstruktur](#)
- [Berufserfahrung](#)
- [Unternehmensgrößen](#)
- [Anzahl beruflicher Stationen](#)
- [Stellenwechsel im derzeitigen Unternehmen](#)
- [Branchen, in denen die Befragten tätig sind](#)
- [Bildungsabschluss](#)
- [Tätigkeitsfeld](#)
- [Technologieverständnis vs. Geschäfts- und Führungsverständnis](#)
- [Ausrichtung des Zielsystems](#)
- [Verteilung der Arbeitszeit](#)
- [Einstufung der Wichtigkeit der Kompetenzen](#)
- [Eigeneinschätzung der Kompetenzen](#)
- [Einstufung Wichtigkeit vs. Eigeneinschätzung](#)
- [Einschätzung Erfolg](#)

4. Unternehmensseite
- 4.1. Analyse von Stellenausschreibungen
- 4.2. Experteninterviews Personalberater
5. Kontakt

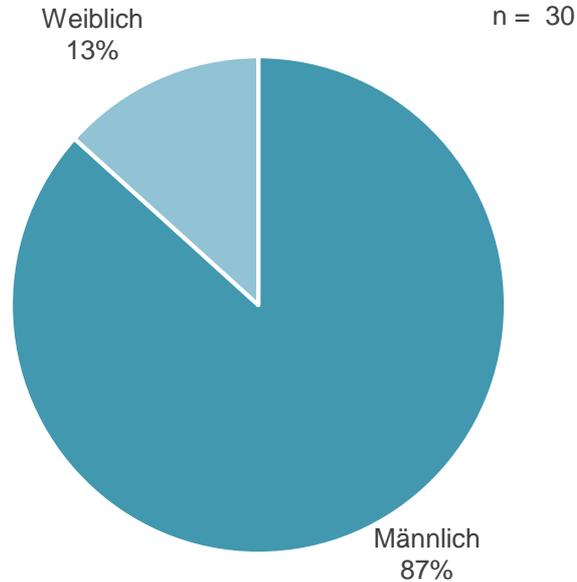
Rolle/Funktion

Rolle der Befragten [%]



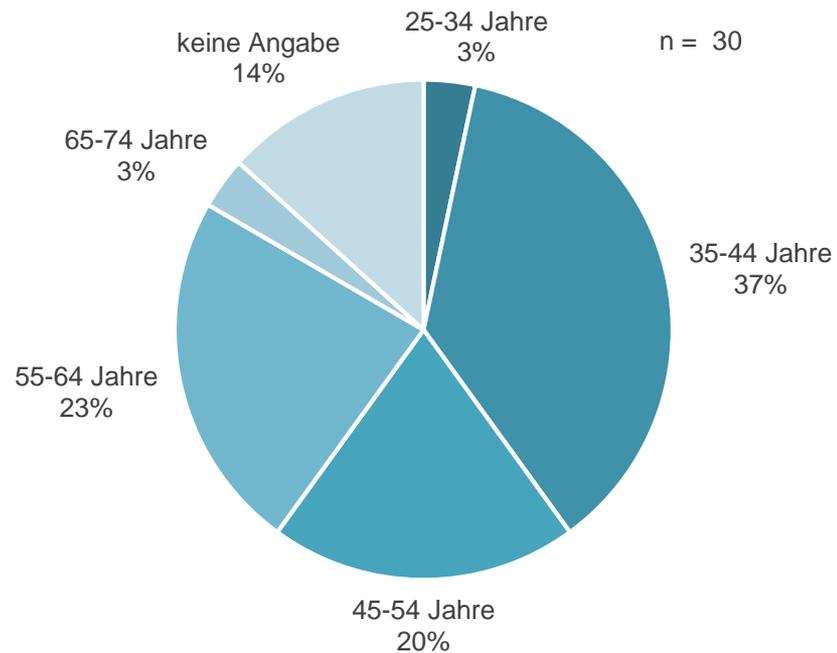
Geschlechterverteilung

Geschlechterverteilung der Befragten [%]



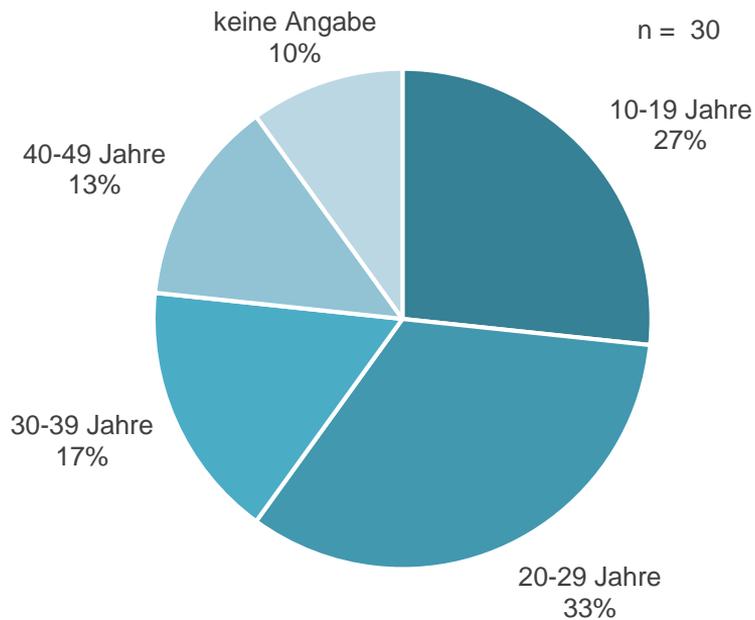
Altersstruktur

Altersstruktur der Befragten [%]



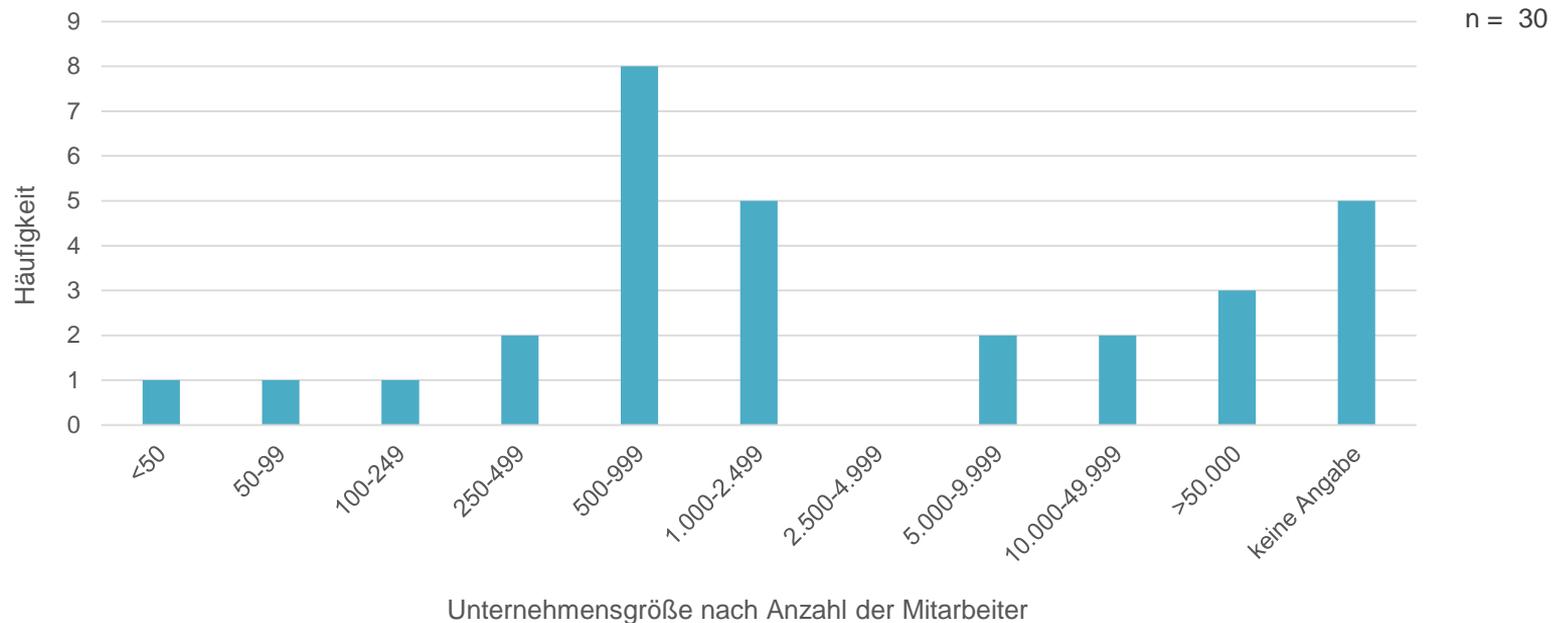
Berufserfahrung

Berufserfahrung der Befragten in Jahren [%]



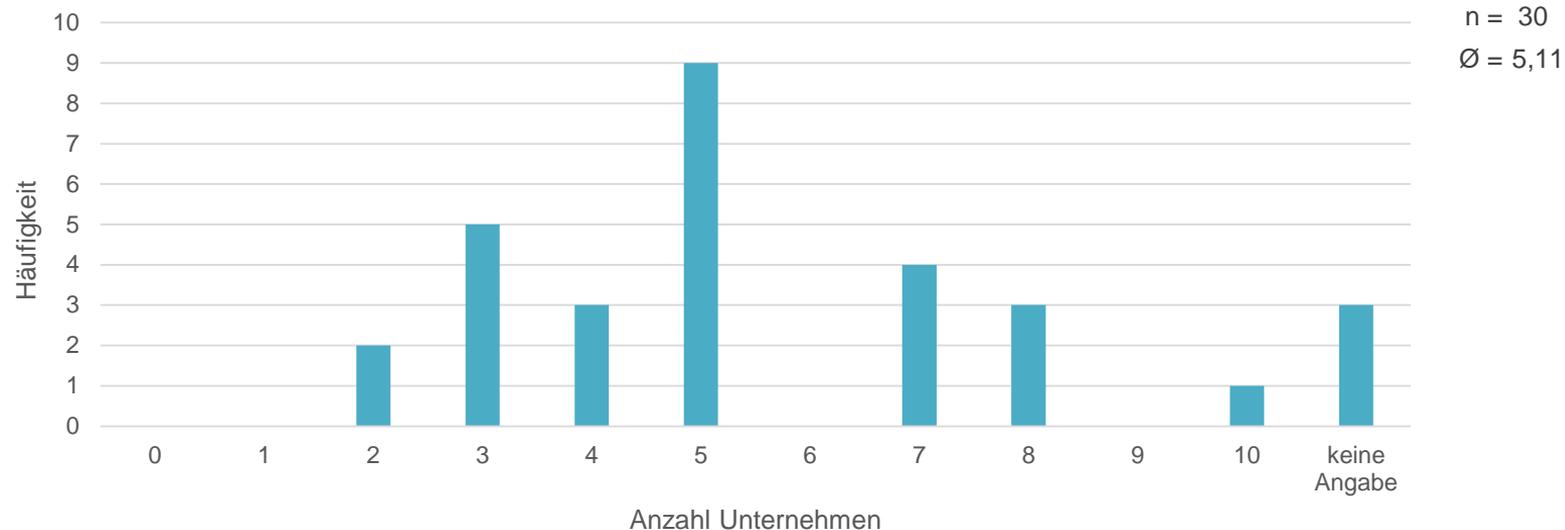
Unternehmensgrößen

Größe der Unternehmen nach Mitarbeiteranzahl, bei denen die Befragten arbeiten



Anzahl beruflicher Stationen

Anzahl der Unternehmen, bei denen die Befragten bereits gearbeitet haben

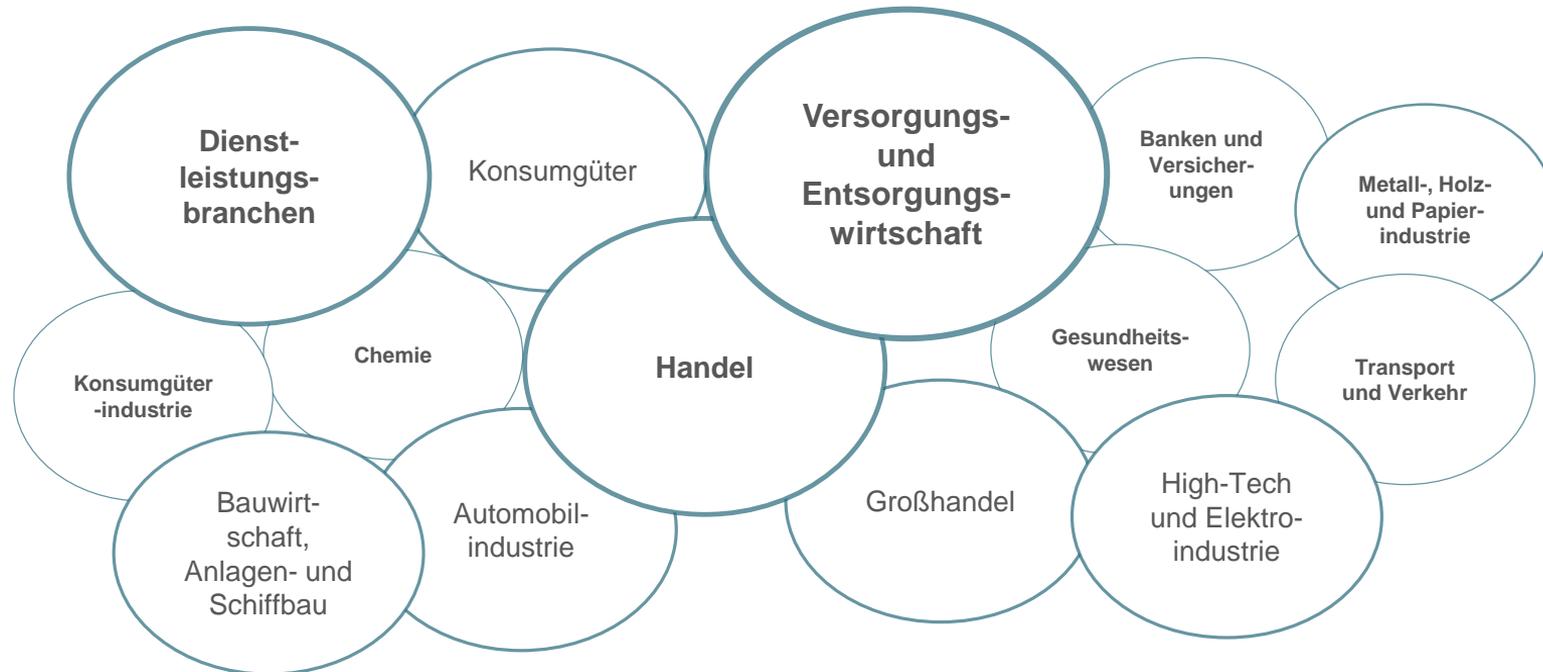


Stellenwechsel im derzeitigen Unternehmen

Anzahl der Stellenwechsel im Unternehmen, bei denen die Befragten derzeit arbeiten



Branchen, in denen die Befragten tätig sind



*Größe der Ovale abhängig von der Häufigkeit der genannten Branchen der Teilnehmer

Bildungsabschluss (1/7)

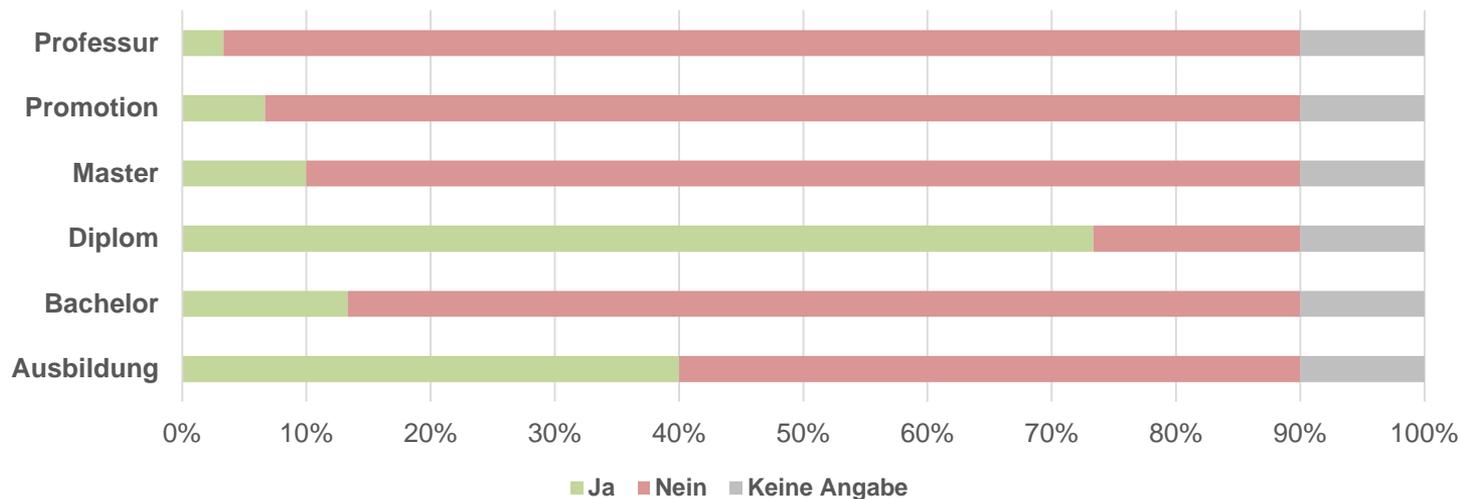
Bildungsabschluss – Wichtigste Erkenntnisse

- 40 % (12 von 30) der Befragungsteilnehmer haben eine Berufsausbildung absolviert. Von diesen 12 haben jedoch 11 im weiteren Karriereverlauf noch ein Studium abgeschlossen. Bei lediglich einer Person ist es bei einer abgeschlossenen Berufsausbildung geblieben.
- Insgesamt haben ca. 90% der Befragungsteilnehmer einen akademischen Grad. Bei 74% der Befragten ist das Diplom bzw. der Masterabschluss als höchster Bildungsgrad zu verzeichnen.
- Bezogen auf die Fachrichtung des akademischen Grades ist auffällig, dass hauptsächlich der Schwerpunkt auf naturwissenschaftlichen und technischen Fachrichtungen (MINT) lag. Studiengänge, die aus einer Kombination von MINT-Fachrichtungen mit Wirtschaftswissenschaften bestehen, wurden beim Diplom und Masterabschluss von 40% der Befragten gewählt.

Bildungsabschluss (2/7)

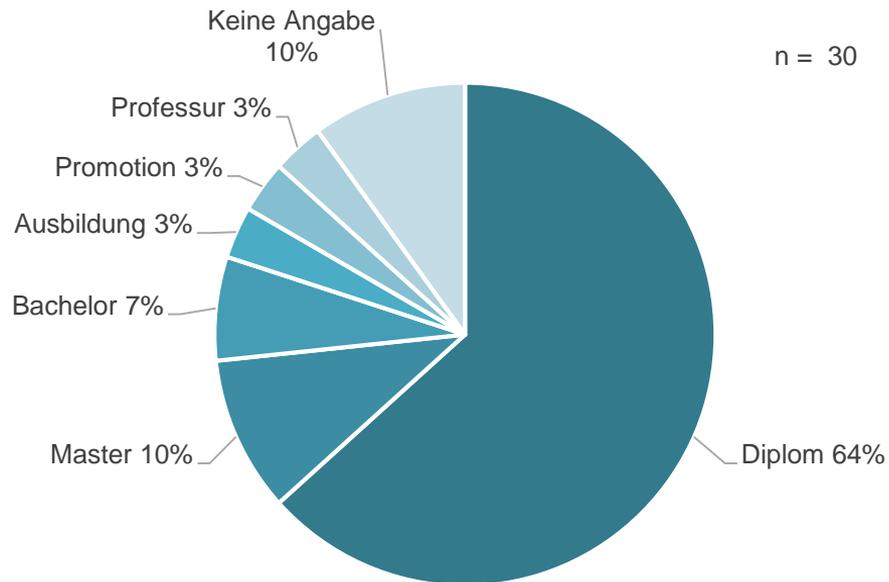
Bildungsabschlüsse der Befragten [%] (Mehrfachnennungen inbegriffen)

n = 30



Bildungsabschluss (3/7)

Höchster Bildungsabschluss der Befragten [%]



Bildungsabschluss (4/7)

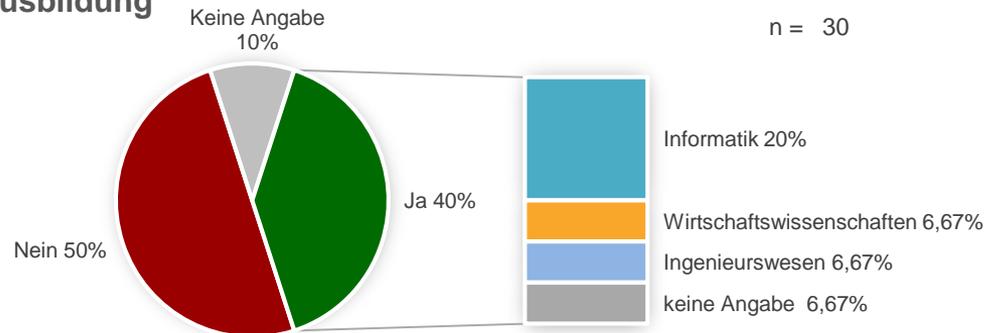
Bildungsgrade

Ablauf – Erwerb der Bildungsgrade	Anzahl	
Ausbildung	1	} = 1 → nur Ausbildung
Ausbildung - Bachelor	2	
Ausbildung - Bachelor - Master	2	} = 11 → Ausbildung + Studium
Ausbildung - Diplom	6	
Ausbildung - Diplom - Master	1	
Diplom	13	} = 13 → nur Studium
Diplom - Promotion	1	
Diplom - Promotion - Professur	1	
keine Angabe	3	
Gesamtergebnis	30	

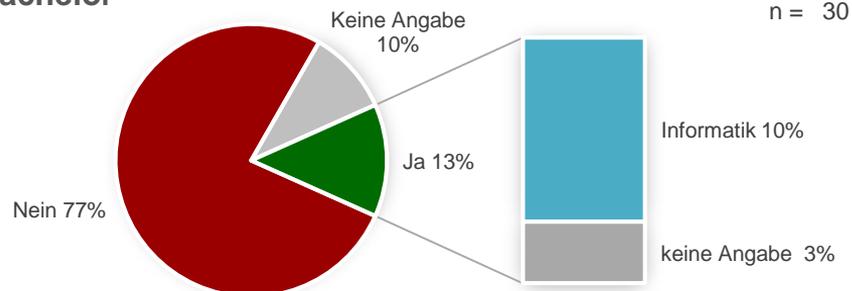
Bildungsabschluss (5/7)

Fachrichtungen nach Bildungsgraden [%]

Ausbildung



Bachelor

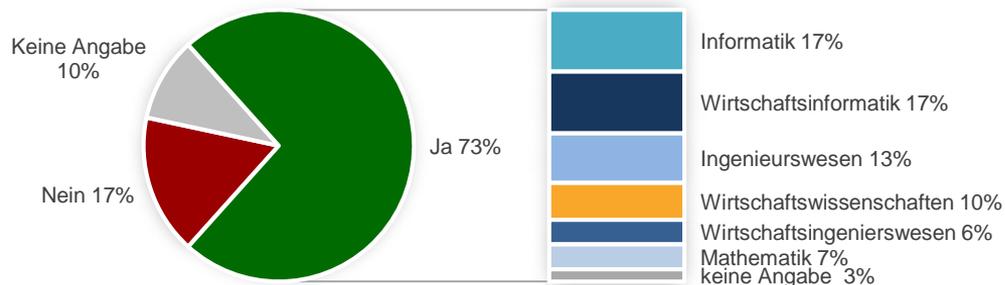


Bildungsabschluss (6/7)

Fachrichtungen nach Bildungsgraden [%]

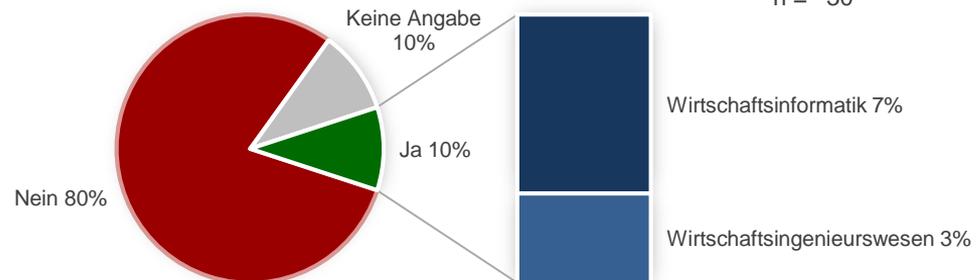
Diplom

n = 30



Master

n = 30

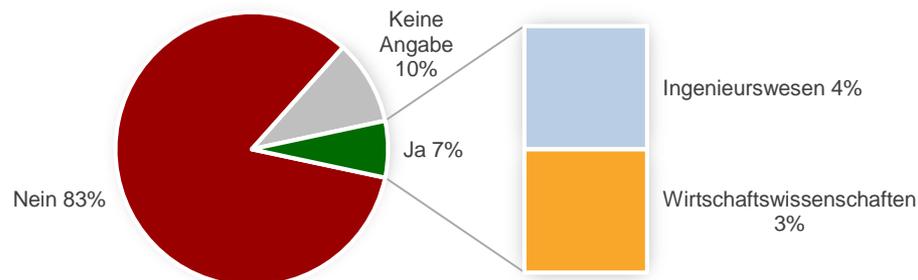


Bildungsabschluss (7/7)

Fachrichtungen nach Bildungsgraden [%]

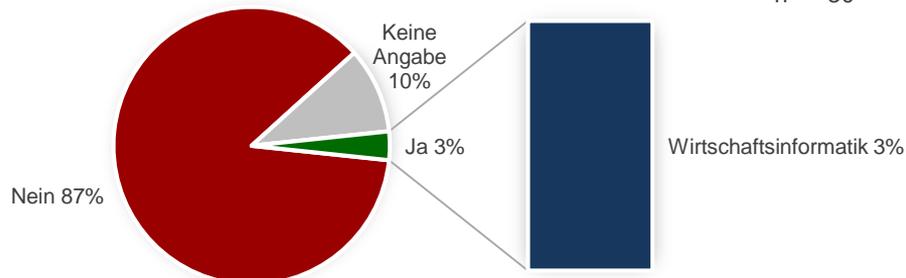
Promotion

n = 30



Professur

n = 30



Tätigkeitsfeld (1/3)

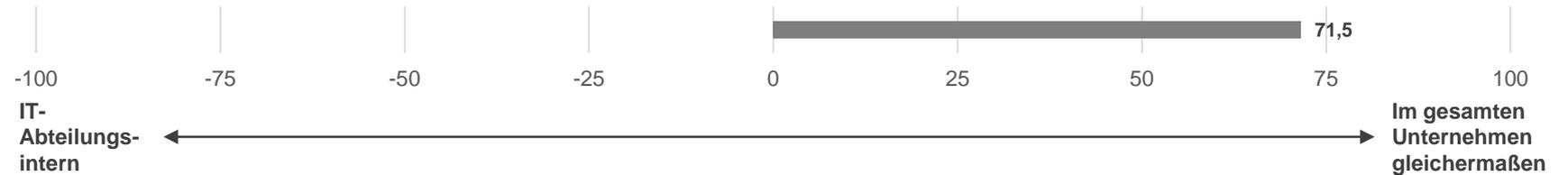
Tätigkeitsfeld – Wichtigste Erkenntnisse

- Alle CIOs sehen ihr Tätigkeitsfeld eher im gesamten Unternehmen als IT-Abteilungsintern.
- Auf einer Skala von -100 („IT-Abteilungsintern“) bis +100 („Im gesamten Unternehmen gleichermaßen“) wurde das Tätigkeitsfeld des CIOs im Mittel bei +71,5 eingeordnet.

Tätigkeitsfeld (3/3)

Wo sehen Sie Ihr Tätigkeitsfeld?

Arithmetisches Mittel



Arithmetisches Mittel nach Rolle



Technologieverständnis vs. Geschäfts- und Führungsverständnis (1/3)

Technologieverständnis vs. Geschäfts- und Führungsverständnis – Wichtigste Erkenntnisse

- Alle CIOs sehen die Qualitäten, die ein erfolgreicher CIO im Jahr 2021 mitbringen muss, eher beim Geschäfts- & Führungsverständnis als beim Technologieverständnis.
- Auf einer Skala von -100 („Technologieverständnis“) bis +100 („Geschäfts- & Führungsverständnis“) wurde ein Mittelwert von +59,05 festgestellt.
- Auffällig ist, dass keiner der Befragten das Technologieverständnis dem Geschäfts- und Führungsverständnis überordnet.

Technologieverständnis vs. Geschäfts- und Führungsverständnis (2/3)

Welche Qualitäten muss ein erfolgreicher CIO im Jahr 2021 eher mitbringen?

Antworten der Befragten

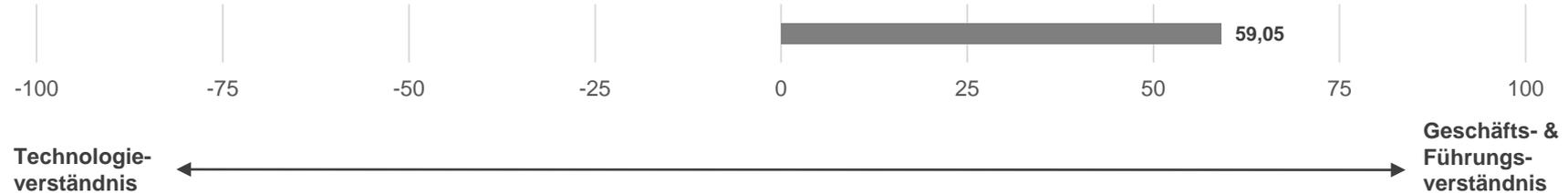
n = 22



Technologieverständnis vs. Geschäfts- und Führungsverständnis (3/3)

Welche Qualitäten muss ein erfolgreicher CIO im Jahr 2021 eher mitbringen?

Arithmetisches Mittel



Arithmetisches Mittel nach Rolle



Ausrichtung des Zielsystems (1/4)

Ausrichtung des Zielsystems – Wichtigste Erkenntnisse

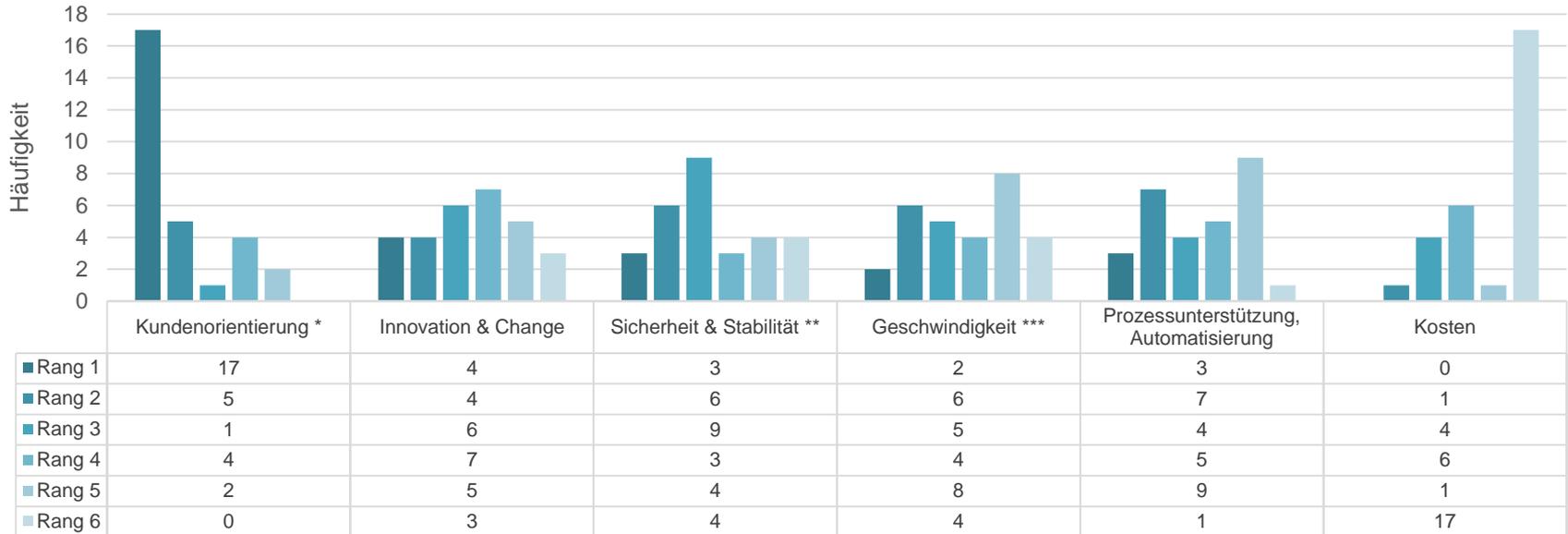
- Knapp 60% der Befragten sind der Ansicht, dass ein erfolgreicher CIO im Jahr 2021 sein Zielsystem am stärksten hinsichtlich „Kundenorientierung (interne/externe)“ ausrichten sollte.
- Ebenso ist bemerkenswert, dass rund 60% der Befragten angaben, dass sich die Ausrichtung des Zielsystems am wenigsten an den Kosten orientieren sollte.
- Weiterhin haben Prozessunterstützung und Automatisierung, Innovation und Change, Geschwindigkeit, sowie Sicherheit und Stabilität für die befragten CIOs in der Ausrichtung des Zielsystems eine höhere Priorität als die IT-Kosten.

Ausrichtung des Zielsystems (2/4)

Wie sollte ein erfolgreicher CIO sein Zielsystem ausrichten?

Ordnen Sie bitte folgende Begriffe nach Rang (1-6), wobei 1 der wichtigste Rang ist.

n = 29



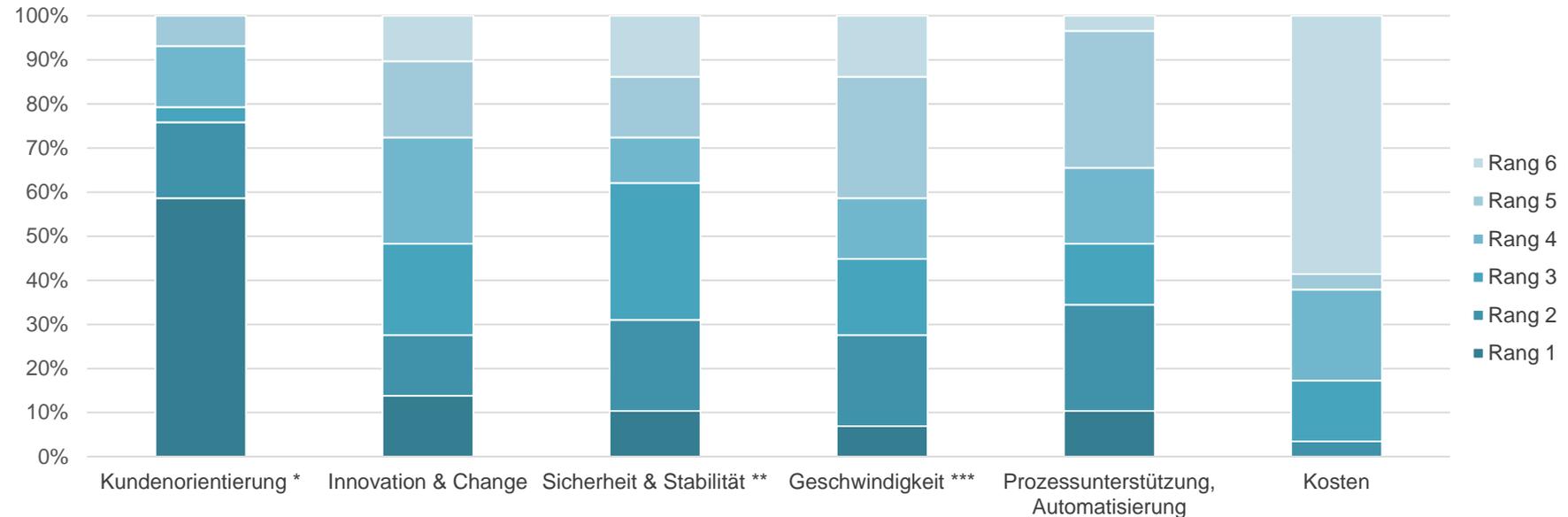
* Kundenorientierung (interne/externe)
 ** Sicherheit & Stabilität (Datenschutz, Vertraulichkeit, Compliance, Verfügbarkeit, Performance)
 *** Geschwindigkeit (Entwicklungszeit, Time to User, Reaktionszeit)

Ausrichtung des Zielsystems (3/4)

Wie sollte ein erfolgreicher CIO sein Zielsystem ausrichten?

Ordnen Sie bitte folgende Begriffe nach Rang (1-6), wobei 1 der wichtigste Rang ist.

n = 29



* Kundenorientierung (interne/externe)
 ** Sicherheit & Stabilität (Datenschutz, Vertraulichkeit, Compliance, Verfügbarkeit, Performance)
 *** Geschwindigkeit (Entwicklungszeit, Time to User, Reaktionszeit)

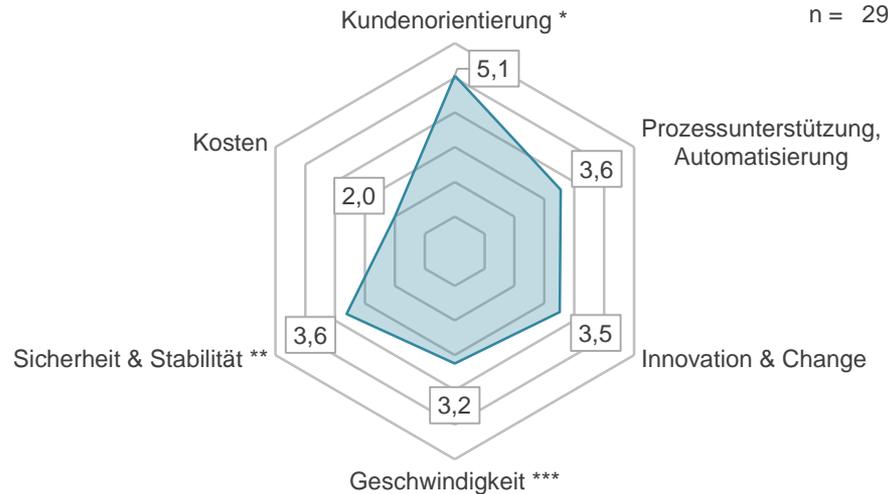
Ausrichtung des Zielsystems (4/4)

Wie sollte ein erfolgreicher CIO sein Zielsystem ausrichten?

Ordnen Sie bitte folgende Begriffe nach Rang (1-6), wobei 1 der wichtigste Rang ist.

Arithmetisches Mittel der Gesamtpunktzahl (siehe Tabelle) der Zielsystemausprägungen

Rang	Punktzahl
Rang 1	6 Punkte
Rang 2	5 Punkte
Rang 3	4 Punkte
Rang 4	3 Punkte
Rang 5	2 Punkte
Rang 6	1 Punkt



* Kundenorientierung (interne/externe)
 ** Sicherheit & Stabilität (Datenschutz, Vertraulichkeit, Compliance, Verfügbarkeit, Performance)
 *** Geschwindigkeit (Entwicklungszeit, Time to User, Reaktionszeit)

Verteilung der Arbeitszeit (1/3)

Verteilung der Arbeitszeit – Wichtigste Erkenntnisse

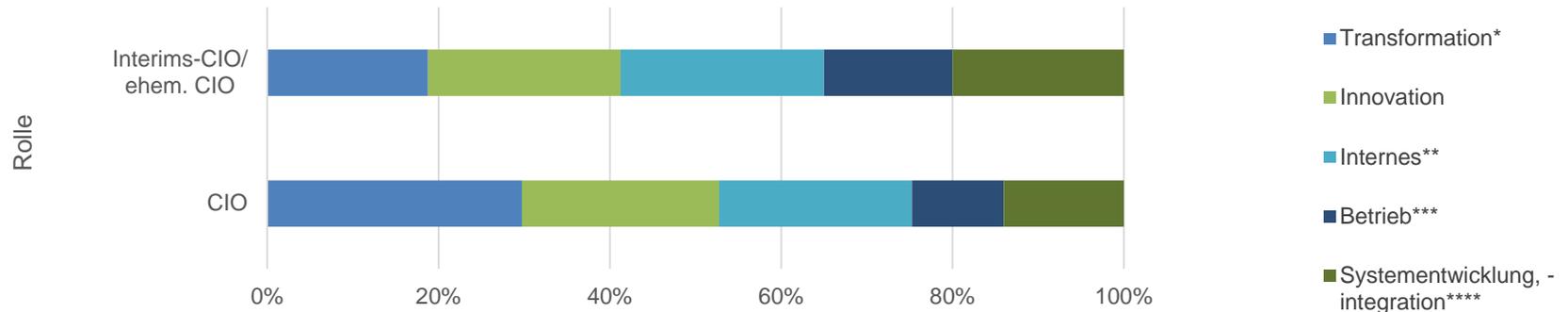
- Nach Einschätzung der befragten CIOs investieren diese ca. 50% ihrer täglichen Arbeitszeit in die Themen Innovation und Transformation.
- Der Betrieb von Systemen ist weiterhin elementar, jedoch macht dieser Teil nur (noch) 11,5% der täglichen Arbeitszeit aus.

Verteilung der Arbeitszeit (2/3)

Wie verteilt sich Ihre Arbeitszeit in der Position des CIOs auf die folgenden Aufgabenbereiche tatsächlich?

Arithmetisches Mittel der Verteilung der Arbeitszeit auf die Aufgabenbereiche nach Rolle

n = 24

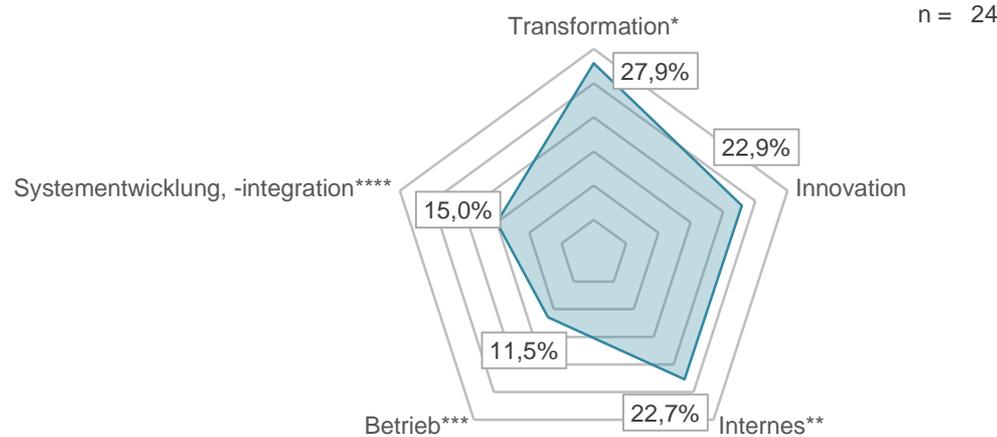


* Transformation (Organizational-Change-Management, Führung, Mitarbeiterentwicklung)
 ** Internes (Organisation/ Administration/ Abstimmung)
 *** Betrieb (Operative Tätigkeiten, Updates, User-Anfragen)
 **** Systementwicklung, -integration (Customizing, Cloud-Ausprägung, Systemauswahl)

Verteilung der Arbeitszeit (3/3)

Wie verteilt sich Ihre Arbeitszeit in der Position des CIOs auf die folgenden Aufgabenbereiche tatsächlich?

Arithmetisches Mittel der Verteilung der Arbeitszeit auf die Aufgabenbereiche



- * Transformation (Organizational-Change-Management, Führung, Mitarbeiterentwicklung)
- ** Internes (Organisation/ Administration/ Abstimmung)
- *** Betrieb (Operative Tätigkeiten, Updates, User-Anfragen)
- **** Systementwicklung, -integration (Customizing, Cloud-Ausprägung, Systemauswahl)

Einstufung der Wichtigkeit der Kompetenzen (1/5)

Basis: Bewertung der Oberkategorien

Einstufung der Wichtigkeit der Kompetenzen – Wichtigste Erkenntnisse

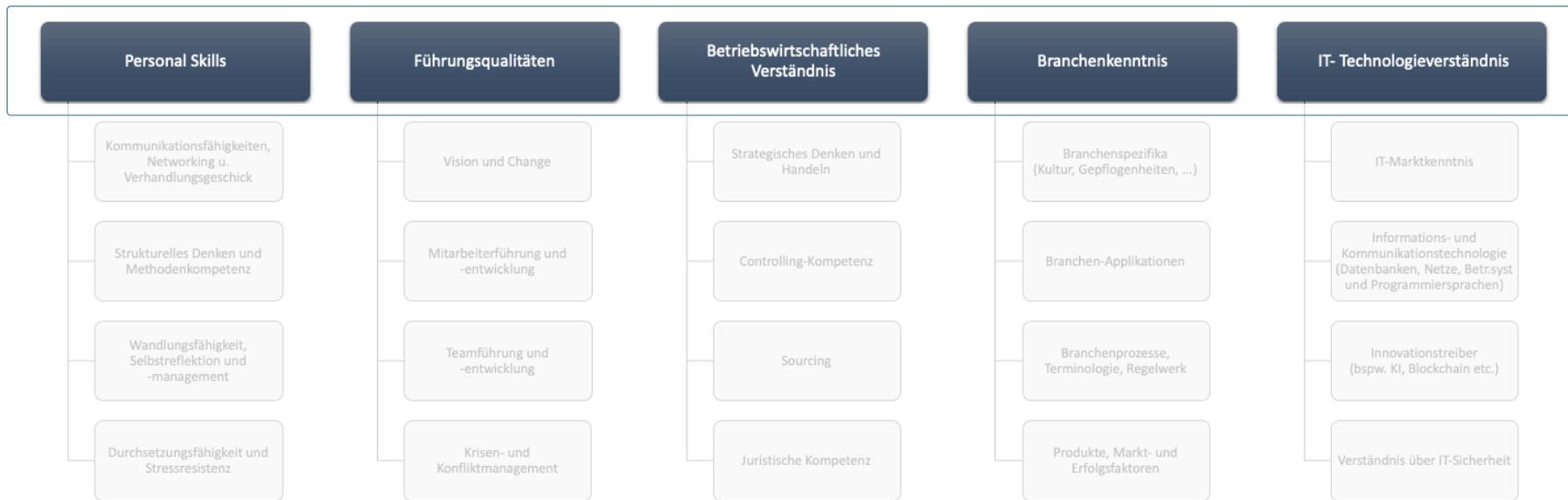
- Die Einschätzung der befragten CIOs zu den entscheidenden Faktoren um in der Position des CIOs erfolgreich zu sein, kam zu dem Ergebnis, dass zwischenmenschliche Beziehungen (Führungsqualitäten und Personal Skills) eine übergeordnete Rolle spielen.
- Gute Fachkenntnisse in der IT sowie in der Betriebswirtschaft sind Grundvoraussetzung, jedoch noch kein Garant für eine erfolgreiche Performance als CIO.
- Den Ergebnissen zufolge scheinen Branchenkenntnisse in der IT eine weniger wichtige Rolle zu spielen.
- Insgesamt lässt sich daraus ableiten, dass es als erfolgreicher CIO wichtiger ist, vertiefende Aufgaben gut koordinieren zu können, als das passende „Skillset“ zu besitzen, um diese selbst zu lösen.

Einstufung der Wichtigkeit der Kompetenzen (2/5)

Basis: Bewertung der Oberkategorien

Betrachten Sie die Grafik und ordnen Sie im Anschluss die 5 Oberkategorien nach ihrer Wichtigkeit für eine erfolgreiche Performance als CIO.

Ordnen Sie bitte folgende Begriffe nach Rang (1-5), wobei 1 der wichtigste Rang ist.



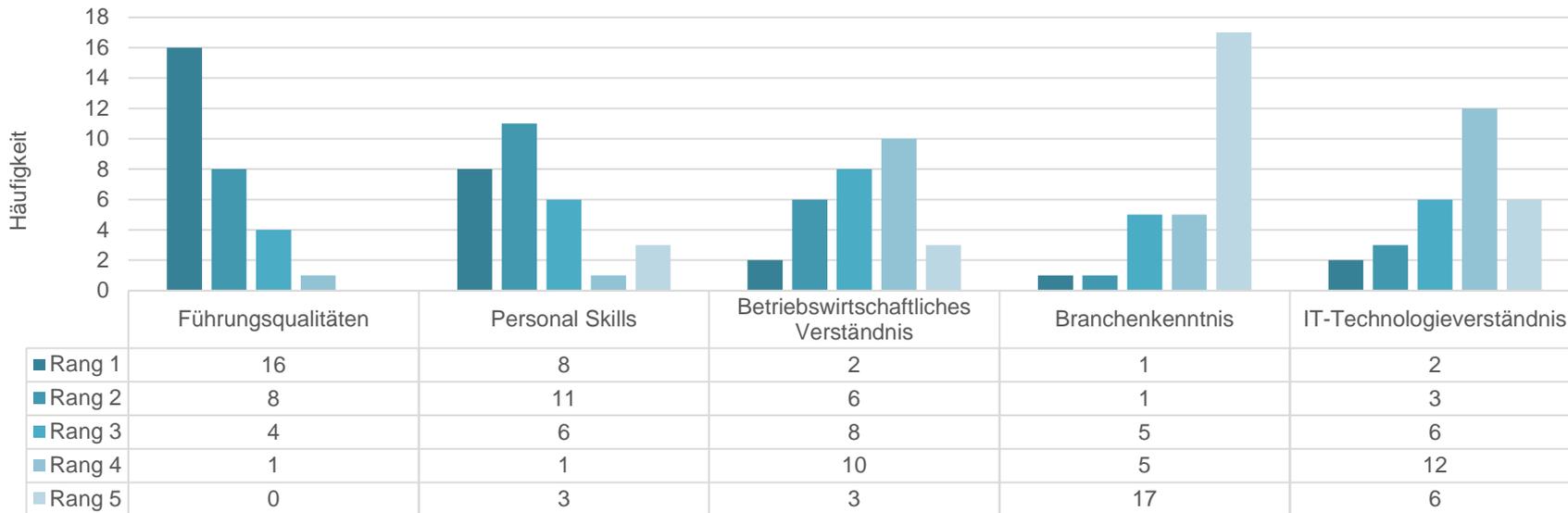
Einstufung der Wichtigkeit der Kompetenzen (3/5)

Basis: Bewertung der Oberkategorien

Betrachten Sie die Grafik und ordnen Sie im Anschluss die 5 Oberkategorien nach ihrer Wichtigkeit für eine erfolgreiche Performance als CIO.

Ordnen Sie bitte folgende Begriffe nach Rang (1-5), wobei 1 der wichtigste Rang ist.

n = 29



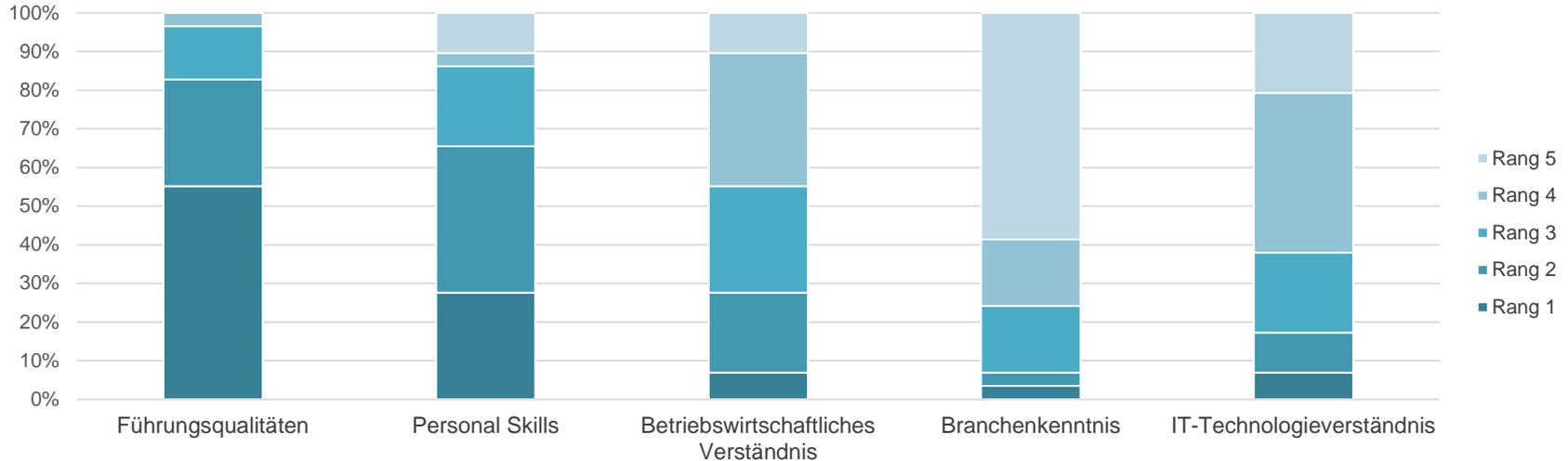
Einstufung der Wichtigkeit der Kompetenzen (4/5)

Basis: Bewertung der Oberkategorien

Betrachten Sie die Grafik und ordnen Sie im Anschluss die 5 Oberkategorien nach ihrer Wichtigkeit für eine erfolgreiche Performance als CIO.

Ordnen Sie bitte folgende Begriffe nach Rang (1-5), wobei 1 der wichtigste Rang ist.

n = 29



Einstufung der Wichtigkeit der Kompetenzen (5/5)

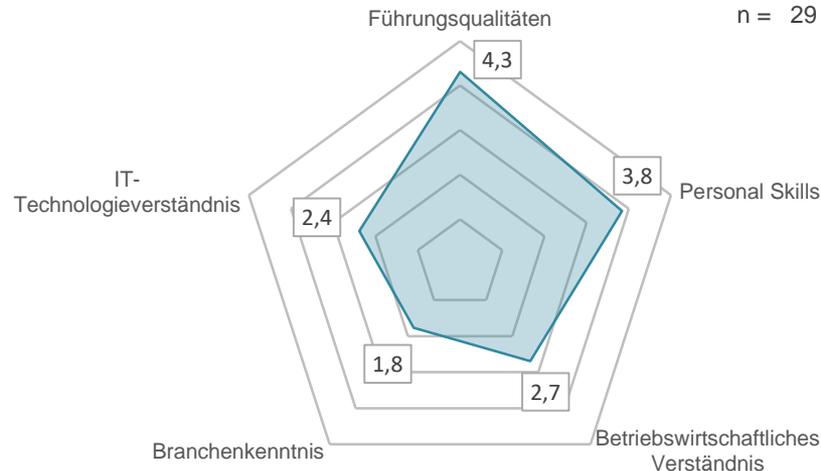
Basis: Bewertung der Oberkategorien

Betrachten Sie die Grafik und ordnen Sie im Anschluss die 5 Oberkategorien nach ihrer Wichtigkeit für eine erfolgreiche Performance als CIO.

Ordnen Sie bitte folgende Begriffe nach Rang (1-5), wobei 1 der wichtigste Rang ist.

Arithmetisches Mittel der Gesamtpunktzahl (siehe Tabelle) der Oberkategorien der Kompetenzen

Rang	Punktzahl
Rang 1	5 Punkte
Rang 2	4 Punkte
Rang 3	3 Punkte
Rang 4	2 Punkte
Rang 5	1 Punkt



Eigeneinschätzung der Kompetenzen (1/5)

Basis: Bewertung der Oberkategorien

Eigeneinschätzung der Kompetenzen – Wichtigste Erkenntnisse

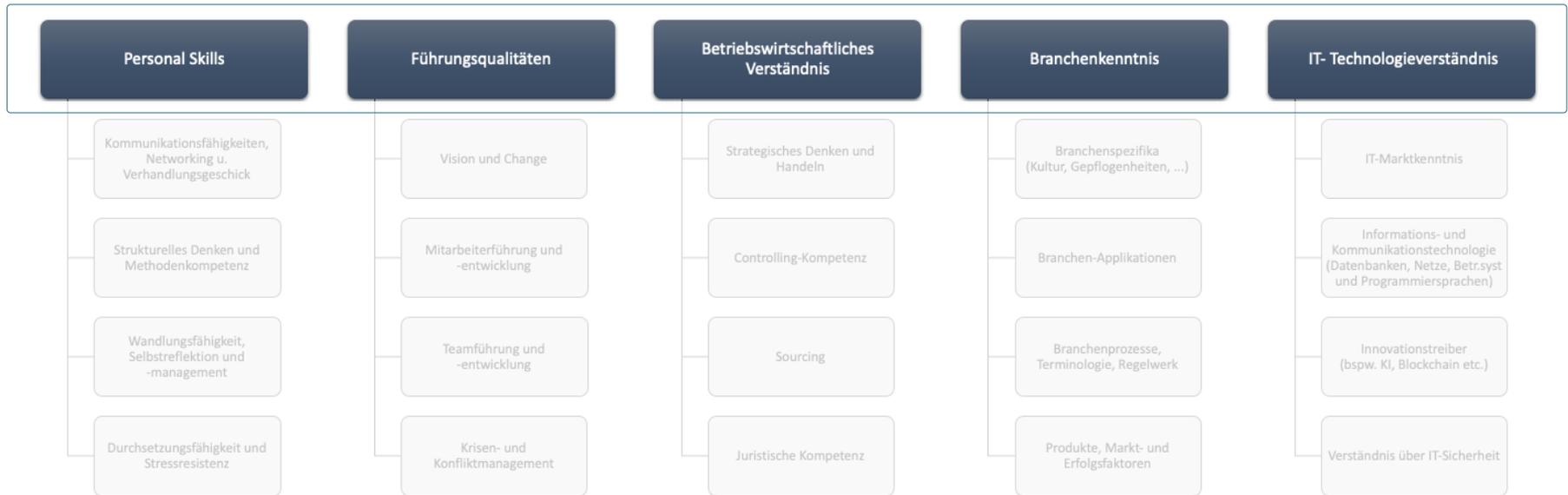
- Die Einschätzung der befragten CIOs zu den entscheidenden Faktoren, um in der Position des CIOs erfolgreich zu sein, kam zu dem Ergebnis, dass zwischenmenschliche Beziehungen (Führungsqualitäten und Personal Skills) als deren größten Stärken eingestuft wurden.
- Hinter Führungsqualitäten und Personal Skills sehen die Befragten ihre Stärken eher in betriebswirtschaftlichen als in IT-technologischen Themengebieten.
- Den Ergebnissen zufolge scheinen die Stärken der Befragten weniger in Branchenkenntnissen zu liegen.

Eigeneinschätzung der Kompetenzen (2/5)

Basis: Bewertung der Oberkategorien

Betrachten Sie die Grafik und ordnen Sie im Anschluss die 5 Oberkategorien in der Reihenfolge, in der Sie Ihre eigenen Stärken sehen.

Ordnen Sie bitte folgende Begriffe nach Rang (1-5), wobei 1 der wichtigste Rang ist.



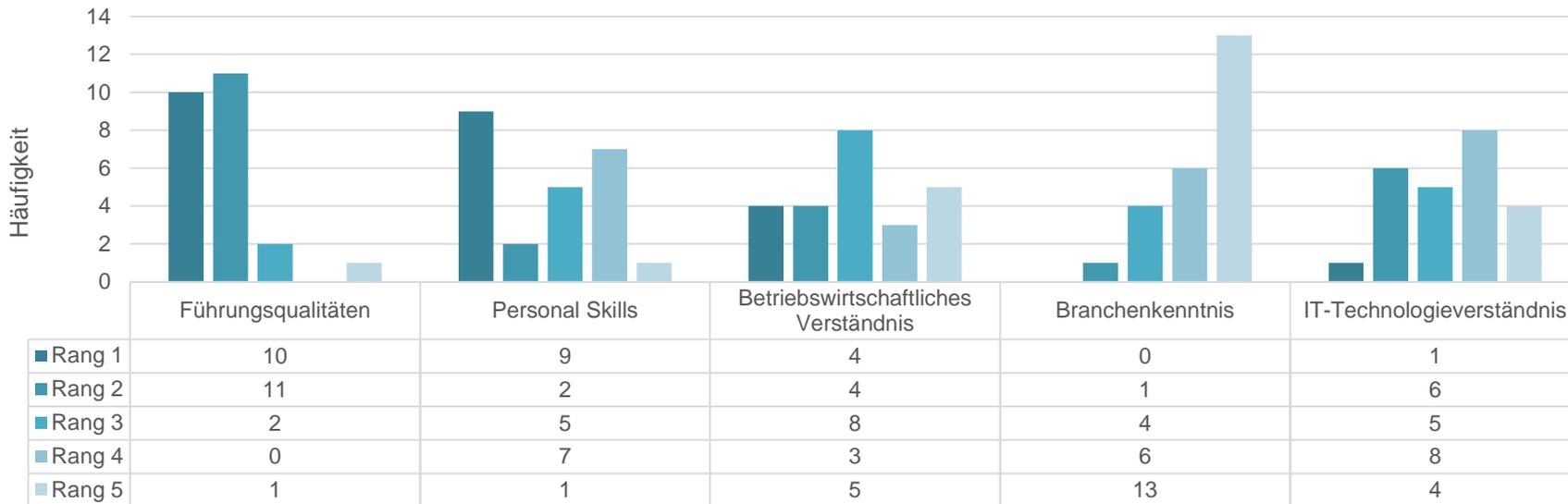
Eigeneinschätzung der Kompetenzen (3/5)

Basis: Bewertung der Oberkategorien

Betrachten Sie die Grafik und ordnen Sie im Anschluss die 5 Oberkategorien in der Reihenfolge, in der Sie Ihre eigenen Stärken sehen.

Ordnen Sie bitte folgende Begriffe nach Rang (1-5), wobei 1 der wichtigste Rang ist.

n = 24



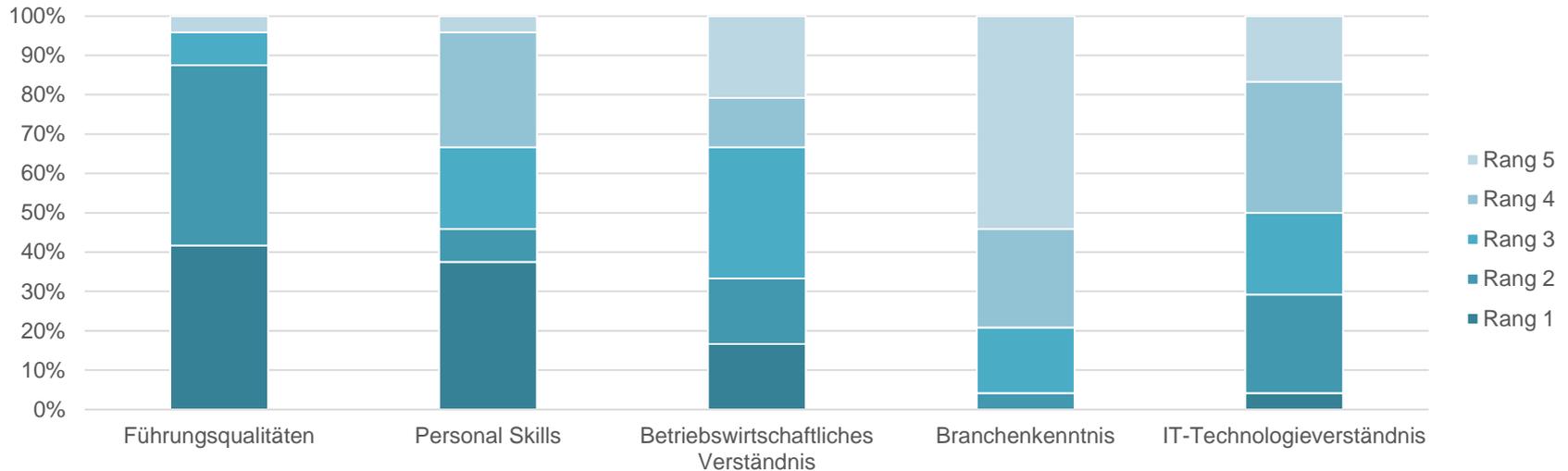
Eigeneinschätzung der Kompetenzen (4/5)

Basis: Bewertung der Oberkategorien

Betrachten Sie die Grafik und ordnen Sie im Anschluss die 5 Oberkategorien in der Reihenfolge, in der Sie Ihre eigenen Stärken sehen.

Ordnen Sie bitte folgende Begriffe nach Rang (1-5), wobei 1 der wichtigste Rang ist.

n = 24



Eigeneinschätzung der Kompetenzen (5/5)

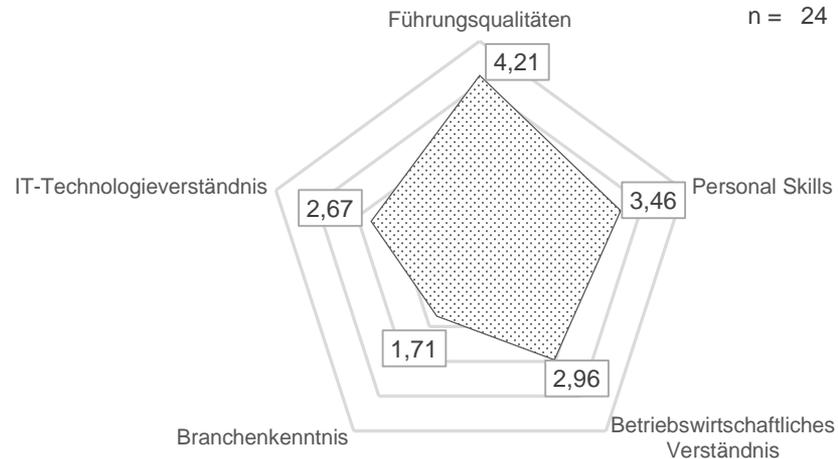
Basis: Bewertung der Oberkategorien

Betrachten Sie die Grafik und ordnen Sie im Anschluss die 5 Oberkategorien in der Reihenfolge, in der Sie Ihre eigenen Stärken sehen.

Ordnen Sie bitte folgende Begriffe nach Rang (1-5), wobei 1 der wichtigste Rang ist.

Arithmetisches Mittel der Gesamtpunktzahl (siehe Tabelle) der Oberkategorien der Kompetenzen

Rang	Punktzahl
Rang 1	5 Punkte
Rang 2	4 Punkte
Rang 3	3 Punkte
Rang 4	2 Punkte
Rang 5	1 Punkt



Einstufung Wichtigkeit vs. Eigeneinschätzung (1/3)

Gegenüberstellung mit Werten - Basis: Bewertung der Oberkategorien

Einstufung Wichtigkeit vs. Eigeneinschätzung – Wichtigste Erkenntnisse

- Die Ergebnisse zeigen eine weitreichende Übereinstimmung zwischen der Einstufung der Wichtigkeit der Kompetenzen für eine erfolgreiche Performance als CIO und der Eigeneinschätzung der Befragten.
- Lediglich bei den Personal Skills fällt die Eigeneinschätzung der Befragten im Vergleich zur Einstufung der Wichtigkeit etwas schwächer aus.

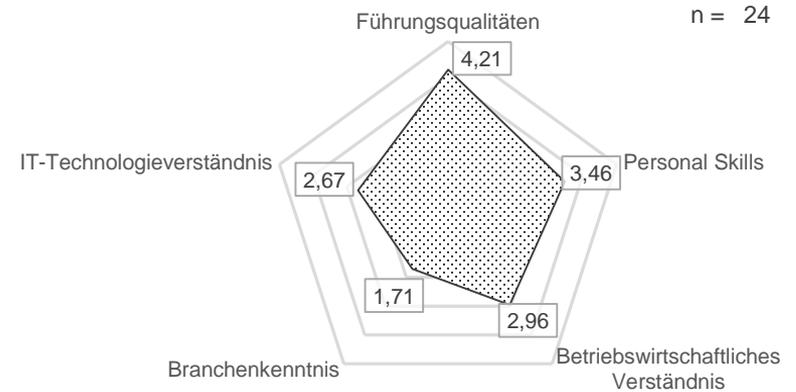
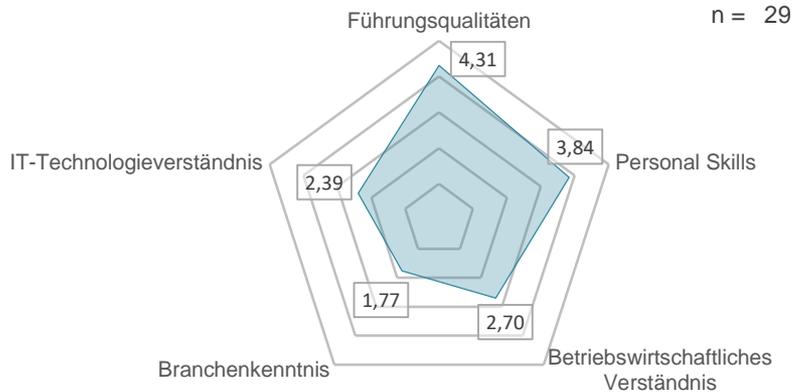
Einstufung Wichtigkeit vs. Eigeneinschätzung (2/3)

Gegenüberstellung mit Werten - Basis: Bewertung der Oberkategorien

Wie wichtig ist die jeweilige Kompetenz für eine erfolgreiche Performance als CIO?

vs.

Wie schätzen Sie sich selbst hinsichtlich der jeweiligen Kompetenz ein?



Arithmetische Mittel der Gesamtpunktzahlen der Oberkategorien der Kompetenzen

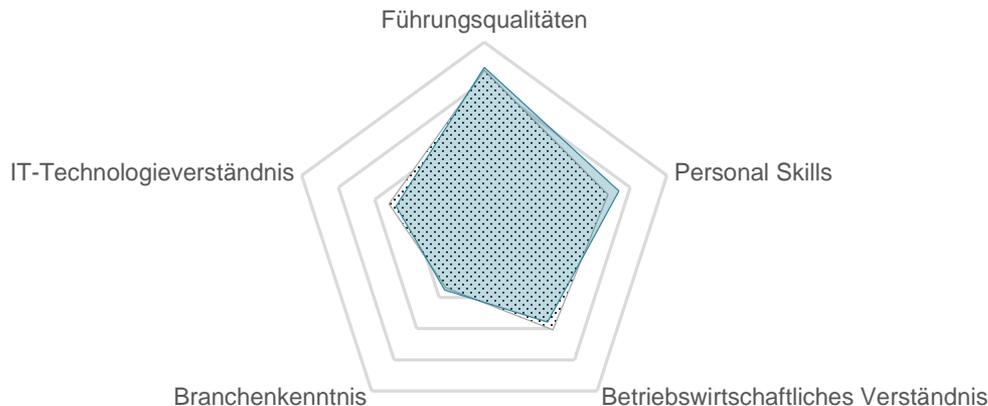
Einstufung Wichtigkeit vs. Eigeneinschätzung (3/3)

Gegenüberstellung graphisch - Basis: Bewertung der Oberkategorien

Wie wichtig ist die jeweilige Kompetenz für eine erfolgreiche Performance als CIO?

vs.

Wie schätzen Sie sich selbst hinsichtlich der jeweiligen Kompetenz ein?



	Wichtigkeit	Eigeneinschätzung
n	29	24

- ▣ Einschätzung der eigenen Stärken
- ▣ Einschätzung der Wichtigkeit für eine erfolgreiche Performance als CIO



Weitreichende Übereinstimmung zwischen Eigeneinschätzung und Bewertung der Wichtigkeit

Einstufung Wichtigkeit vs. Eigeneinschätzung (1/13)

Basis: Bewertung der Unterkategorien

Einstufung Wichtigkeit vs. Eigeneinschätzung (Unterkategorien) – Wichtigste Erkenntnisse

- Die Ergebnisse zeigen eine weitreichende Übereinstimmung zwischen der Einstufung der Wichtigkeit der Kompetenzen für eine erfolgreiche Performance als CIO und der Eigeneinschätzung der Befragten.
- Sowohl bei den Unterkategorien der Personal Skills als auch bei denen der Führungsqualitäten fällt die Eigeneinschätzung der Befragten im Vergleich zur Einstufung der Wichtigkeit etwas schwächer aus.
- Die Unterkategorien „Strategisches Denken und Handeln“ und „Kommunikationsfähigkeiten, Networking und Verhandlungsgeschick“ werden als besonders wichtig eingestuft. Allerdings schätzen die Befragten ihre Kompetenz in diesen Bereichen nicht ganz so stark ein, wie sie diese als wichtig erachten.

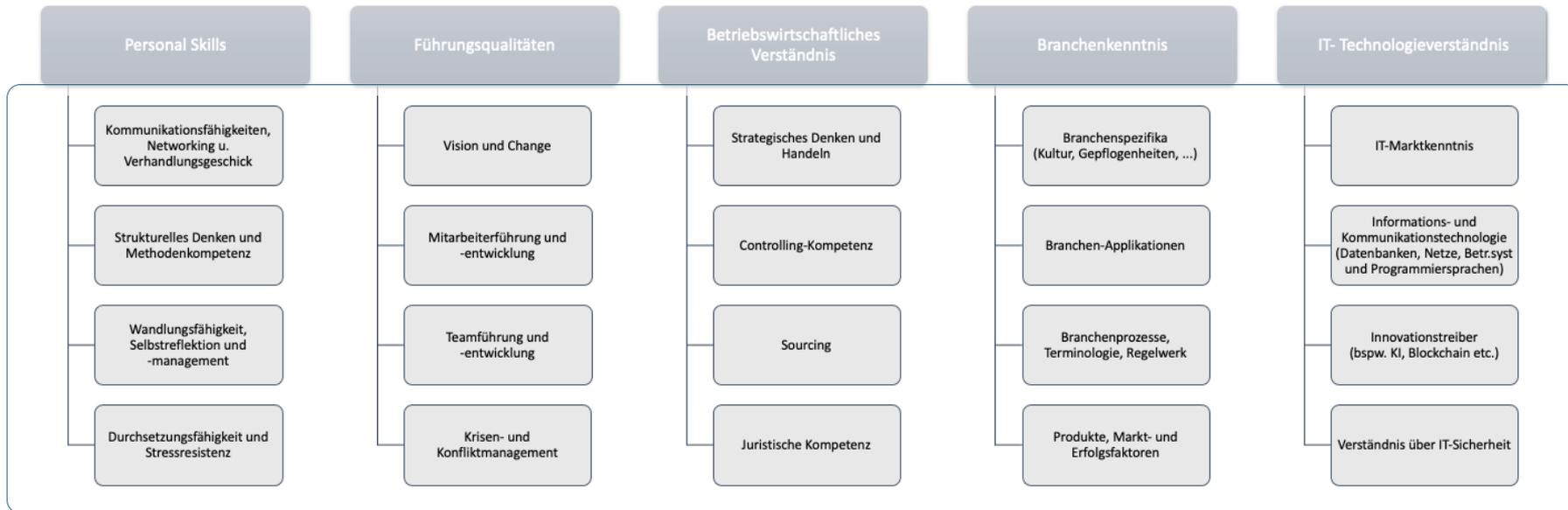
Einstufung Wichtigkeit vs. Eigeneinschätzung (2/13)

Basis: Bewertung der Unterkategorien

Wie wichtig ist die jeweilige Kompetenz für eine erfolgreiche Performance als CIO?

vs.

Wie schätzen Sie sich selbst hinsichtlich der jeweiligen Kompetenz ein?



Einstufung Wichtigkeit vs. Eigeneinschätzung (3/13)

Basis: Bewertung der Unterkategorien

Erläuterung zur Auswertung der Bewertung der Unterkategorien

Rolle	Anzahl Wichtigkeit	Anzahl Eigeneinschätzung
CIO	9	9
Interims-CIO/ ehem. CIO	3	3
InteressentIn/ExpertIn	3	0
n	15	12

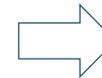
Wie wichtig ist die jeweilige Kompetenz für eine erfolgreiche Performance als CIO?

Personal Skills

	o	+	++	+++
Kommunikationsfähigkeiten, Networking u. Verhandlungsgeschick	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Strukturelles Denken und Methodenkompetenz	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wandlungsfähigkeit, Selbstreflexion und Selbstmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durchsetzungsfähigkeit und Stressresistenz	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Führungsqualitäten

	o	+	++	+++
Vision und Change	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter-Führung und Entwicklung	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Bewertung	Punktzahl
o	0 Punkte
+	1 Punkt
++	2 Punkte
+++	3 Punkte

...

Einstufung Wichtigkeit vs. Eigeneinschätzung (4/13)

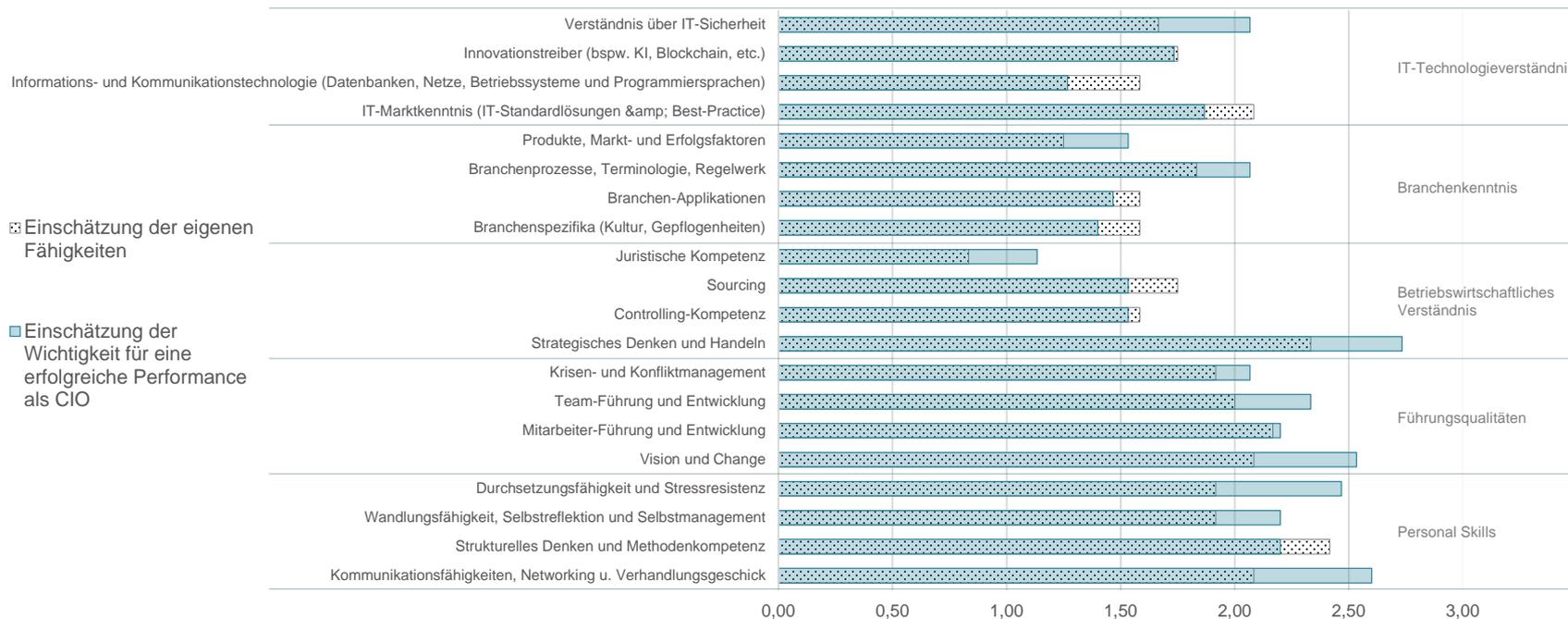
Gegenüberstellung - Basis: Bewertung der Unterkategorien

Wie wichtig ist die jeweilige Kompetenz für eine erfolgreiche Performance als CIO?

vs.

Wie schätzen Sie sich selbst hinsichtlich der jeweiligen Kompetenz ein?

	Wichtigkeit	Eigeneinschätzung
n	15	12



Einstufung Wichtigkeit vs. Eigeneinschätzung (5/13)

Gegenüberstellung - Basis: Bewertung der Unterkategorien

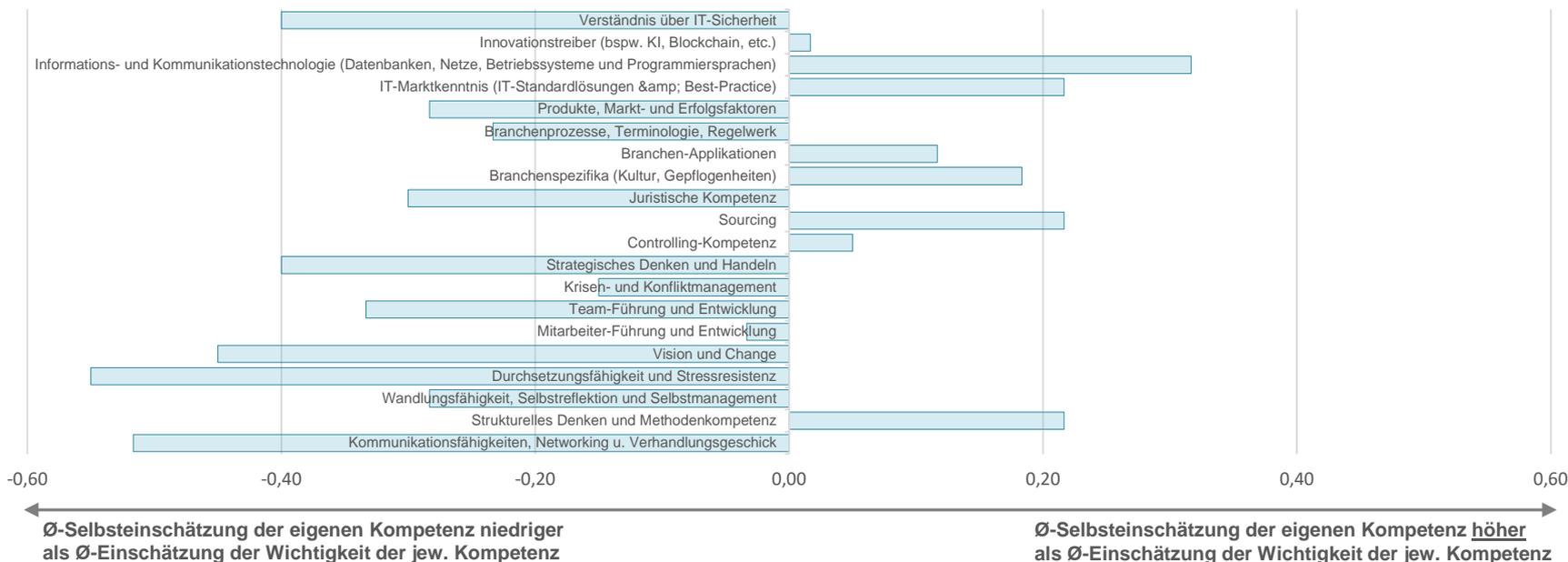
Wie wichtig ist die jeweilige Kompetenz für eine erfolgreiche Performance als CIO?

vs.

Wie schätzen Sie sich selbst hinsichtlich der jeweiligen Kompetenz ein?

	Wichtigkeit	Eigeneinschätzung
n	15	12

Abweichung der Einschätzung der eigenen Fähigkeiten zu der Einschätzung der Wichtigkeit für eine erfolgreiche Performance als CIO



Einstufung Wichtigkeit vs. Eigeneinschätzung (6/13)

Gegenüberstellung - Basis: Bewertung der Unterkategorien

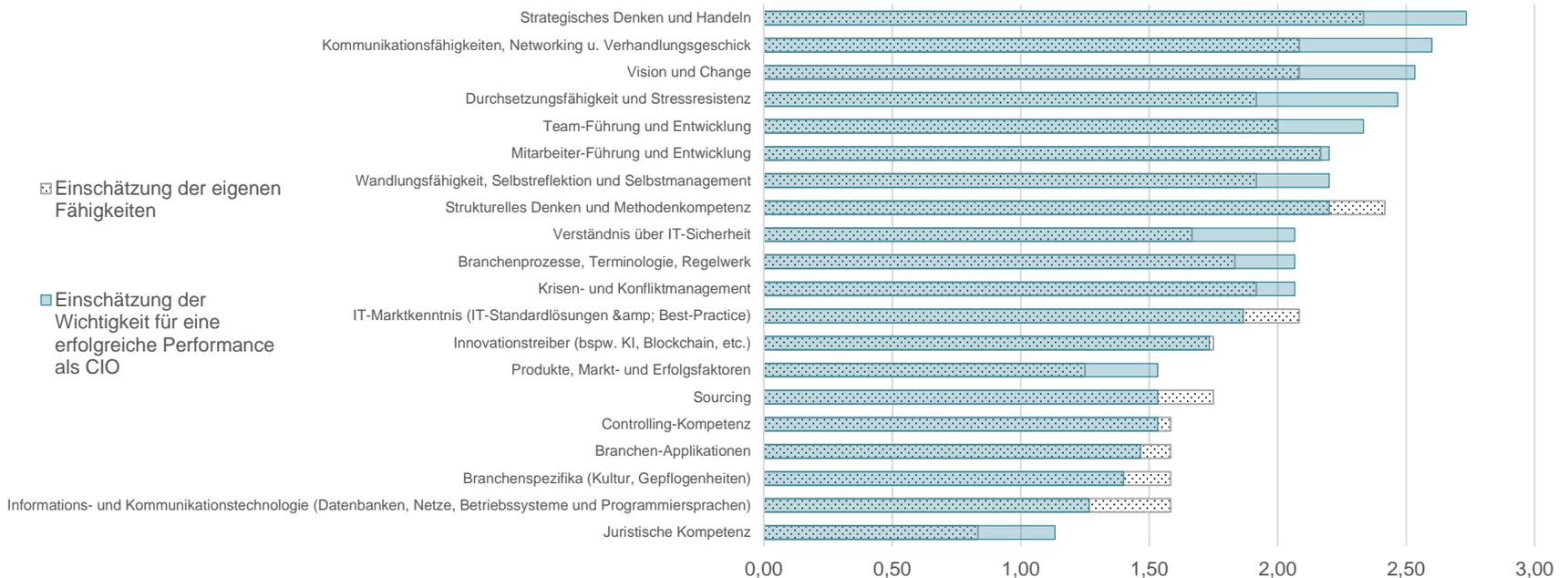
Wie wichtig ist die jeweilige Kompetenz für eine erfolgreiche Performance als CIO?

vs.

Wie schätzen Sie sich selbst hinsichtlich der jeweiligen Kompetenz ein?

	Wichtigkeit	Eigeneinschätzung
n	15	12

Sortiert nach „Einschätzung der Wichtigkeit für eine erfolgreiche Performance als CIO



Einstufung Wichtigkeit vs. Eigeneinschätzung (7/13)

Gegenüberstellung - Basis: Bewertung der Unterkategorien

Wie wichtig ist die jeweilige Kompetenz für eine erfolgreiche Performance als CIO?

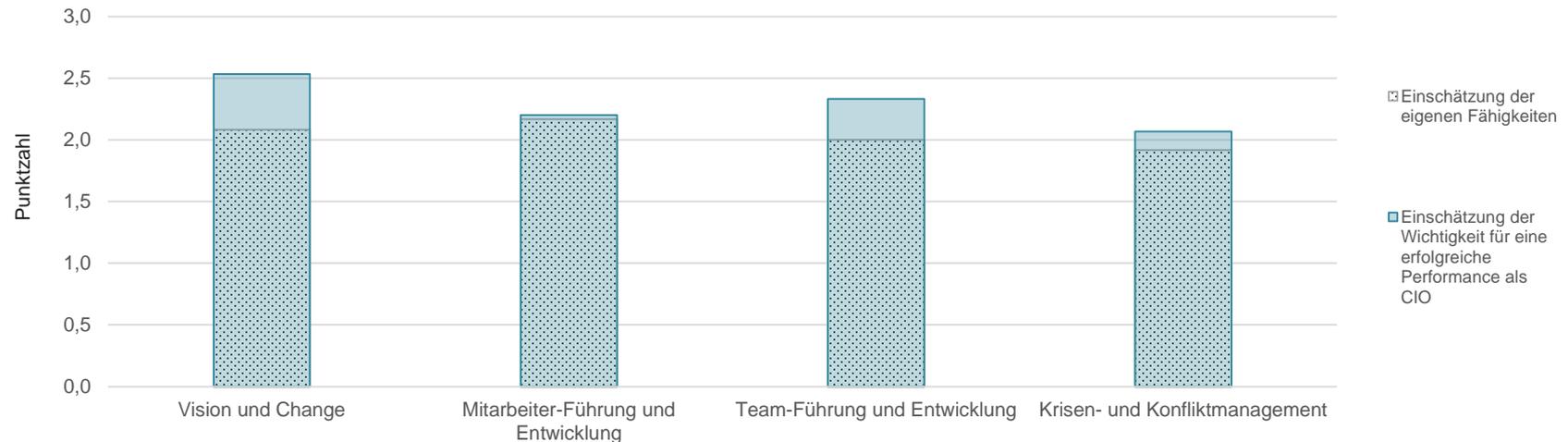
vs.

Wie schätzen Sie sich selbst hinsichtlich der jeweiligen Kompetenz ein?

	Wichtigkeit	Eigeneinschätzung
n	15	12

Arithmetisches Mittel

Führungsqualitäten



Einstufung Wichtigkeit vs. Eigeneinschätzung (8/13)

Gegenüberstellung - Basis: Bewertung der Unterkategorien

Wie wichtig ist die jeweilige Kompetenz für eine erfolgreiche Performance als CIO?

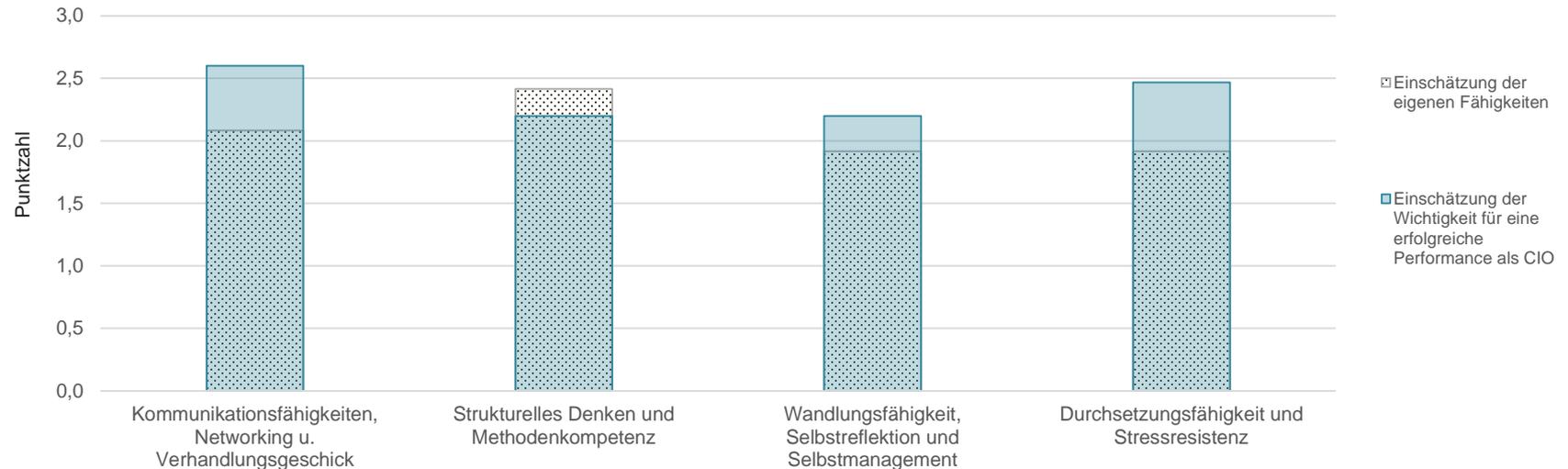
vs.

Wie schätzen Sie sich selbst hinsichtlich der jeweiligen Kompetenz ein?

	Wichtigkeit	Eigeneinschätzung
n	15	12

Arithmetisches Mittel

Personal Skills



Einstufung Wichtigkeit vs. Eigeneinschätzung (9/13)

Gegenüberstellung - Basis: Bewertung der Unterkategorien

Wie wichtig ist die jeweilige Kompetenz für eine erfolgreiche Performance als CIO?

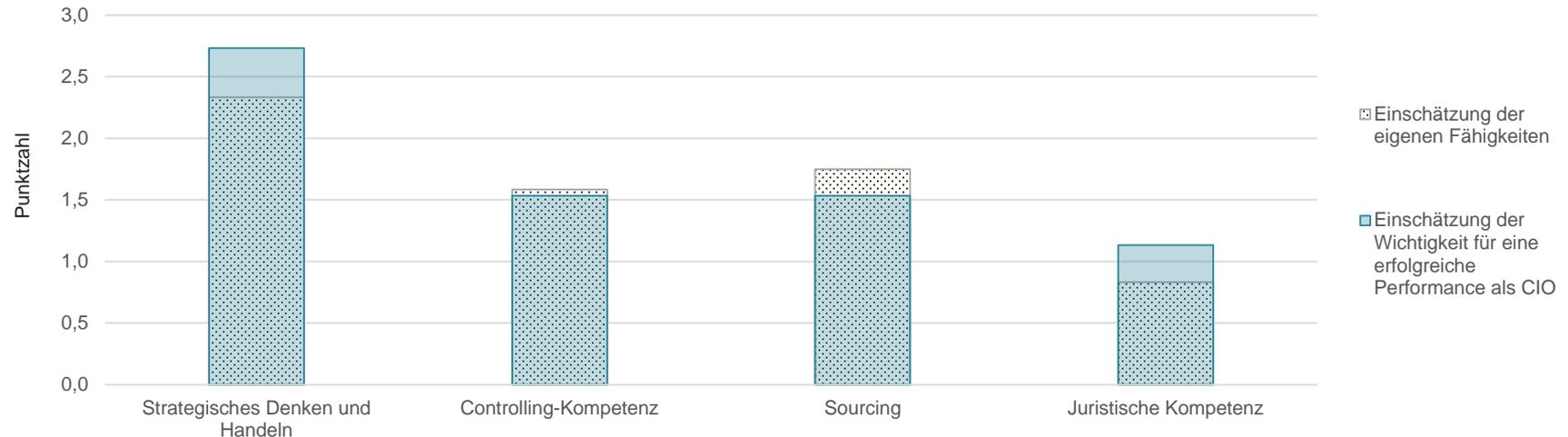
vs.

Wie schätzen Sie sich selbst hinsichtlich der jeweiligen Kompetenz ein?

	Wichtigkeit	Eigeneinschätzung
n	15	12

Arithmetisches Mittel

Betriebswirtschaftliches Verständnis



Einstufung Wichtigkeit vs. Eigeneinschätzung (10/13)

Gegenüberstellung - Basis: Bewertung der Unterkategorien

Wie wichtig ist die jeweilige Kompetenz für eine erfolgreiche Performance als CIO?

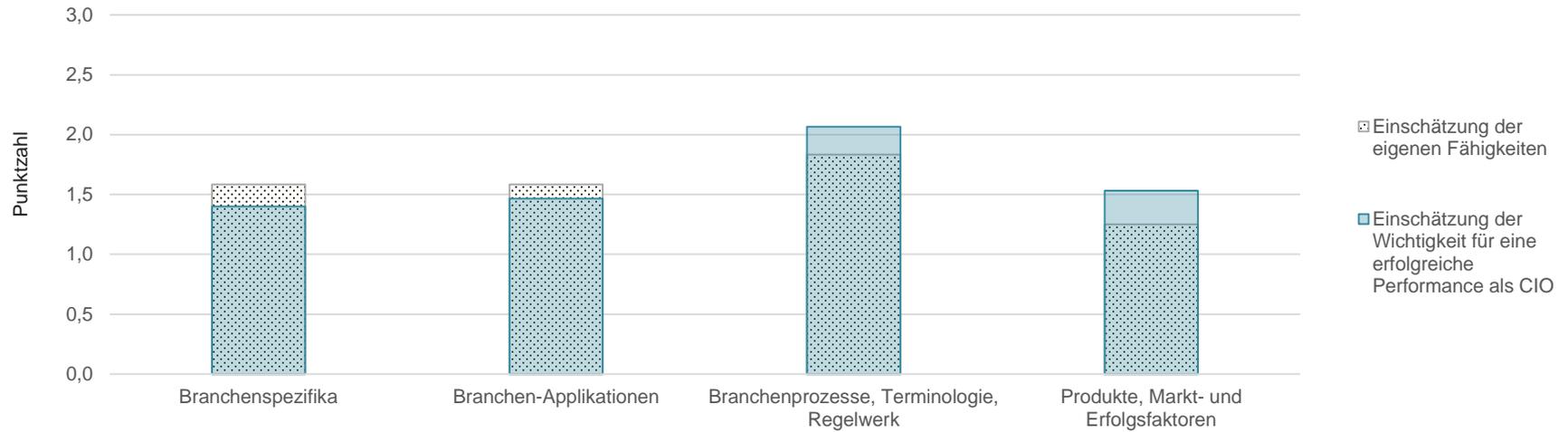
vs.

Wie schätzen Sie sich selbst hinsichtlich der jeweiligen Kompetenz ein?

	Wichtigkeit	Eigeneinschätzung
n	15	12

Arithmetisches Mittel

Branchenkenntnis



Einstufung Wichtigkeit vs. Eigeneinschätzung (11/13)

Gegenüberstellung - Basis: Bewertung der Unterkategorien

Wie wichtig ist die jeweilige Kompetenz für eine erfolgreiche Performance als CIO?

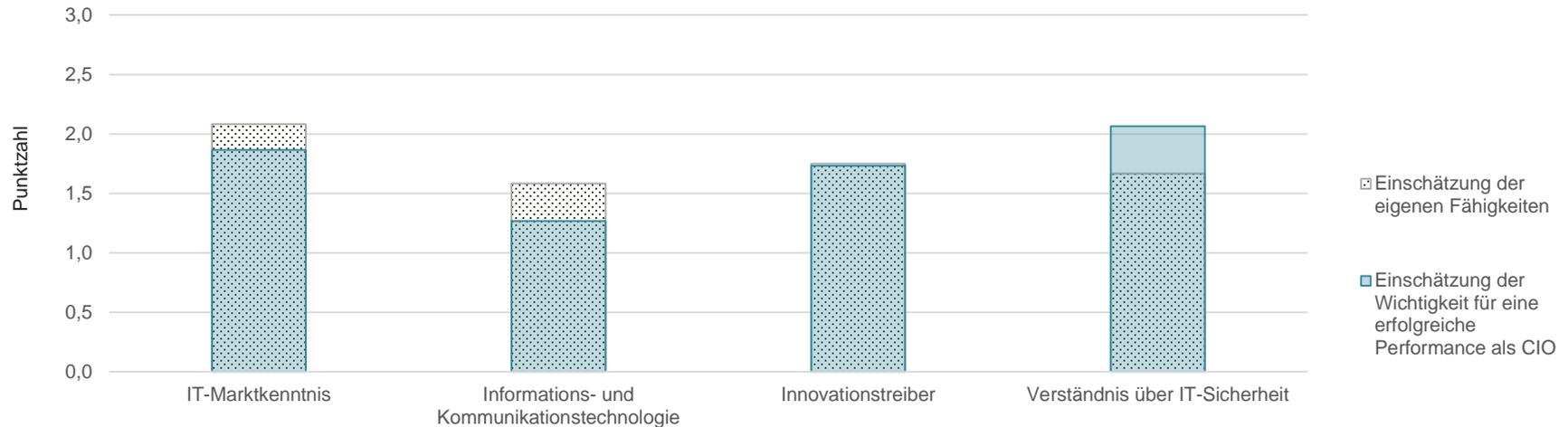
vs.

Wie schätzen Sie sich selbst hinsichtlich der jeweiligen Kompetenz ein?

	Wichtigkeit	Eigeneinschätzung
n	15	12

Arithmetisches Mittel

IT-Technologieverständnis



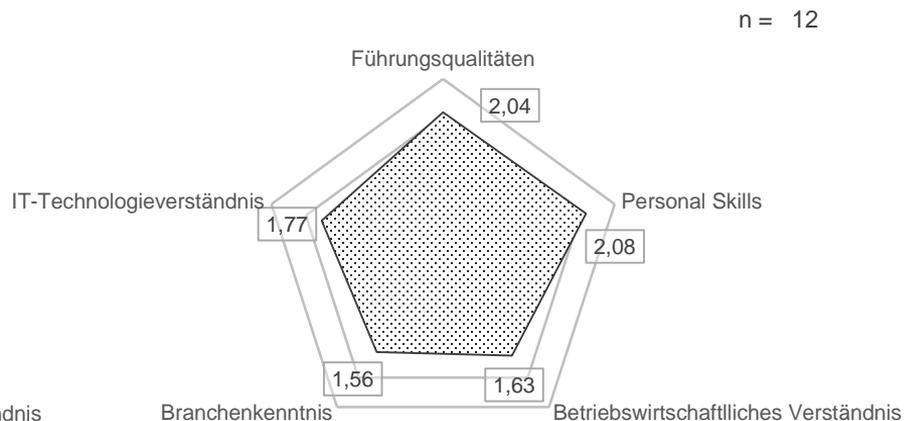
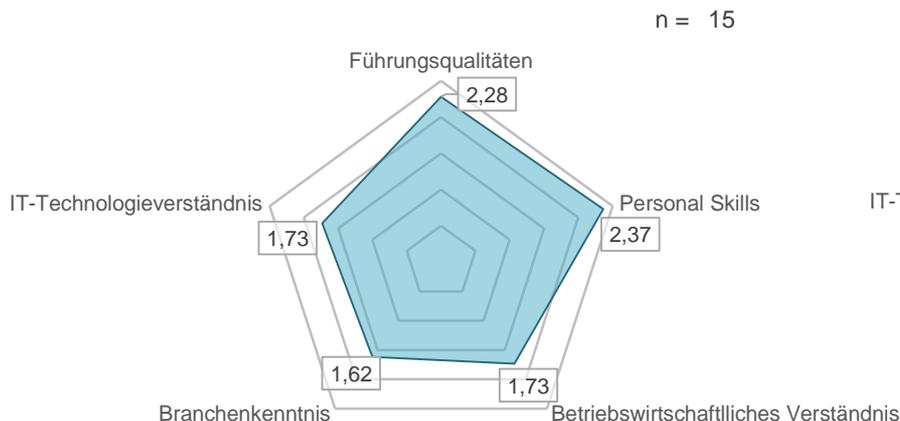
Einstufung Wichtigkeit vs. Eigeneinschätzung (12/13)

Gegenüberstellung - Basis: Bewertung der Unterkategorien

Wie wichtig ist die jeweilige Kompetenz für eine erfolgreiche Performance als CIO?

vs.

Wie schätzen Sie sich selbst hinsichtlich der jeweiligen Kompetenz ein?



Arithmetische Mittel der einzelnen Kompetenzen, aggregiert zu den Oberkategorien

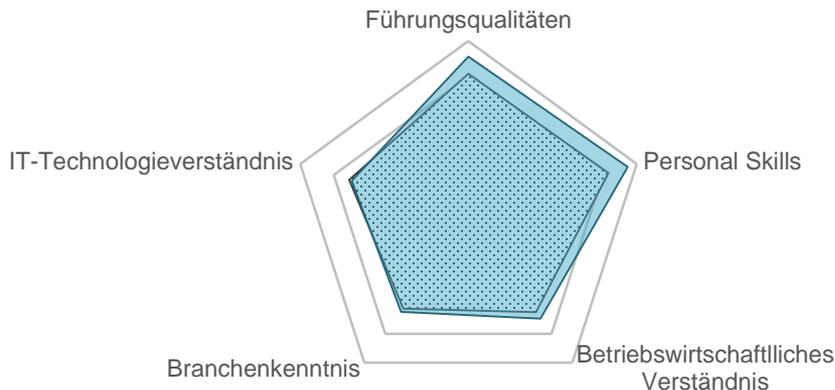
Einstufung Wichtigkeit vs. Eigeneinschätzung (13/13)

Gegenüberstellung - Basis: Bewertung der Unterkategorien

Wie wichtig ist die jeweilige Kompetenz für eine erfolgreiche Performance als CIO?

vs.

Wie schätzen Sie sich selbst hinsichtlich der jeweiligen Kompetenz ein?



	Wichtigkeit	Eigeneinschätzung
n	15	12

- Einschätzung der eigenen Fähigkeiten
- Einschätzung der Wichtigkeit für eine erfolgreiche Performance als CIO



Weitreichende Übereinstimmung zwischen Eigeneinschätzung und Bewertung der Wichtigkeit

Einschätzung Erfolg (1/3)

Einschätzung Erfolg – Wichtigste Erkenntnisse

- Alle Befragungsteilnehmer schätzen sich in der Position des CIOs eher als erfolgreich als nicht erfolgreich ein.
- Auf einer Skala von -100 („Nicht erfolgreich“) bis +100 („Sehr erfolgreich“) schätzten sich die Befragten im Mittel bei +53,04 ein.

Einschätzung Erfolg (2/3)

Halten Sie sich für einen erfolgreichen CIO?

Antworten der Befragten

n = 23

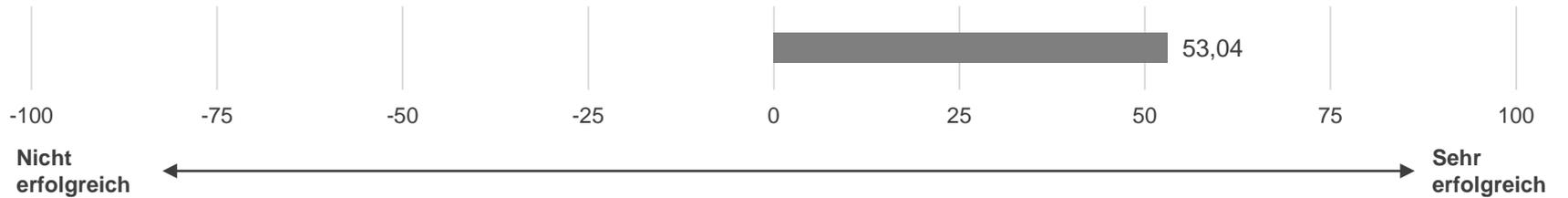


Einschätzung Erfolg (3/3)

Halten Sie sich für einen erfolgreichen CIO?

Arithmetisches Mittel

n = 23



Arithmetisches Mittel nach Rolle

n = 23



Inhalt

1. Einführung „CIO-Studie – Vom Getriebenen zum Treiber?“
2. Studienthesen
3. **CIO-Seite**
- 3.1. Ergebnisse Analyse CIO-Biographien
- 3.2. **Ergebnisse aus CIO-Experteninterviews und Onlinebefragung**

Weitere Zitate zu bestimmten Themenbereichen:

- [Beziehung zwischen der IT und den Fachbereichen](#)
- [Die Rolle der IT](#)
- [Technologieorientierung vs. Geschäftsorientierung](#)
- [Innovation und Digitalisierung](#)
- [Erfolgsfaktoren von CIOs](#)
- [Scheitern von CIOs](#)
- [Wahrnehmung des CIOs vom Vorstand](#)
- [Thema CDO](#)

4. **Unternehmensseite**
- 4.1. Analyse von Stellenausschreibungen
- 4.2. Experteninterviews Personalberater
5. **Kontakt**

Beziehung zwischen der IT und den Fachbereichen

„Wir müssen heute zusammenarbeiten.“

„Wir müssen immer einen halben Schritt vor dem Fachbereich sein.“

„Bist du in der IT nicht vernetzt, bist du nicht dabei!“

„Oft wird die IT nicht richtig verstanden. Daher muss der CIO die Lufthoheit in der Kommunikation sicherstellen.“

„IT ist ein lebender Prozess innerhalb der Fachbereiche.“

Die Rolle der IT

„Viele Unternehmen erkennen nicht die Bedeutsamkeit der IT.“

„Die Kollegen sind froh, wenn sie nichts mit der IT
zu tun haben und es läuft.“

„IT kommt oft zu spät,
wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist.“

„IT ist der entscheidende Wettbewerbsvorteil.“

„IT ist mehr als klassischer Betrieb von Infrastrukturen.“

„Der CIO wird mehr und mehr zu Sparring Partner für
Vorstand bzw. Geschäftsführung.“

Technologieorientierung vs. Geschäftsorientierung

„Das kaufmännische bleibt häufig in der IT zurück.“

„Entscheidende Frage:
Wie kann ich mit der IT das Business unterstützen?“

„Die Position des CIOs ist immer strategischer geworden & immer stärker auf das Geschäft bezogen.“

„Der CIO muss viel mehr in Geschäftsprozesse rein & nicht nur Technikprovider sein.“

„Viele denken man muss für die Position des CIOs Informatik studiert haben.
Heute beinhaltet die Rolle viel mehr IT-Management.“

„Entscheidende Frage: Was hilft dem Unternehmen? Und nicht wie muss das Kabel liegen,
dass der Strom fließt und der PC läuft.“

Innovation und Digitalisierung

„Es gibt ein Perspektivkonzept 2025, aber noch keine Digitalisierungsstrategie, die danach erstellt wird“

„Früher war der CIO noch der Delivery Hero,(...), heute kommt das Thema Innovation immer mehr“

„Innovation ist sehr wichtig.
Dafür muss man kämpfen, weil es teilweise hinten runterfällt.“

„Man muss dem CIO Raum & Zeit geben, um Innovation zu treiben“ „Jede innovative Geschichte läuft irgendwann ins Backend“

„Viele Unternehmen spielen Innovationstheater, aber im Grundsatz bleibt alles gleich“

„Vielen Unternehmen geht es zu gut. Sie müssen spüren, dass die bestehenden Systeme nicht mehr funktionieren.
Erst dann ändert sich etwas“

Erfolgsfaktoren von CIOs

„Die Triangel aus Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz“

„IT-Chef muss mehr können als nur IT“

„Ein erfolgreicher CIO schafft es Basisbetrieb zu gewährleisten und darüber hinaus auf organisatorische und marktspezifische Veränderungen zu reagieren“

„Ergebnisse abliefern, die dem Business helfen, bessere Geschäfte zu machen“

„Der CIO muss das Geschäft verstehen“

„Wenn der CIO erkennt, dass er die Robustheit, Stabilität und die Fähigkeit hat, das eigene Geschäft zu unterstützen“

„Der Markt wird schnelllebiger, der CIO muss wandlungsfähig sein und mutig, Entscheidungen zu treffen“

„Der CIO muss schnell sein. Die Wasserfallmethode funktioniert nicht mehr“

„Es kommt im Mitarbeiterumgang auf Offenheit, Transparenz und Fairness an“

Scheitern von CIOs

„Wer nur abteilungsintern denkt, ist zum Scheitern verurteilt“

„Wenn sich der CIO als reiner IT-Dienstleister sieht“

„Viele CIOs sind heute immer noch reine IT-Techies. Das ist nicht die Zukunft der IT“

„Mangelnde Geschäftsorientierung – Wer nur IT-technologiebezogen arbeitet, scheitert“

„Ausschließlich IT ist eine Sackgasse“

„Wenn das Fundament, auf das die IT läuft, nicht funktioniert“

„Wenn andere nicht mitziehen und die IT hinstellen als liege bei ihr die Schuld“

„Expertenmeinung wird manchmal von politischen
Meinungen übersteuert“

„Menschen mit Kontrollzwang scheitern“

„Viele CIOs sind nicht in der Lage zu treiben und müssen gezogen werden“

Vom Getriebenen zum Treiber

„Die Fachbereiche treiben den CIO“

„Der CIO wurde zu einem Getriebenen des Business“

„Der CIO sollte Treiber sein. Aber aus historischen Gründen ist es eher der Service-Erbringer“

„Der CIO ist eigentlich immer der Getriebene.
Treiber kann er sein, wenn er sich richtig positioniert“

„Der CIO muss derjenige sein, der die Digitalisierung im Unternehmen vorantreibt“

„Ich kann keine Digitalisierung treiben, wenn ich
in meinem Elfenbeinturm der IT sitze“

Wahrnehmung des CIOs vom Vorstand

„Unternehmen haben nicht erkannt, dass der CIO dem gesamten Unternehmen helfen soll“

„Unternehmens- & Digitalisierungsstrategie müssen mit der IT-Strategie korrespondieren, das ist derzeit nicht so“

„Ich würde gerne mehr als Treiber wahrgenommen werden, werde aber eher als Unterstützer und Dienstleister wahrgenommen“

„Ich würde mir wünschen, dass der CIO als gleichberechtigtes Mitglied der Geschäftsführung/des Vorstandes gesehen wird“

Thema CDO

„Es gibt Themen, mit denen möchte ich als CIO nichts zu tun haben.“

„Dadurch, dass man einen CDO hat, hat man nicht unbedingt Kreativität hinzugewonnen.“

„Mit richtiger Organisation und Führungsarbeit kann das eine Person alleine leisten,
nämlich der CIO.“

„Die Installation eines separaten, von der IT-Organisation losgelösten CDO, zeigt nur eins:
Die Geschäftsführung ist der Meinung, der CIO bekommt es nicht auf
die Reihe mit der Digitalisierung.“

4. Unternehmensseite

Inhalt

1. Einführung „CIO-Studie – Vom Getriebenen zum Treiber?“
2. Studienthesen
3. CIO-Seite
- 3.1. Ergebnisse Analyse CIO-Biographien
- 3.2. Ergebnisse aus CIO-Experteninterviews und Onlinebefragung
4. Unternehmensseite
- 4.1. Analyse von Stellenausschreibungen**
- 4.2. Experteninterviews Personalberater
5. Kontakt

Einführung und Vorgehensweise

Untersuchungsdesign – Analyse CIO-Stellenanzeigen

- Zur Sammlung verfügbarer Stellenanzeigen wurden auf den gängigen Plattformen (bspw. Stepstone, Jobscout u.a., aber auch Xing, LinkedIn), Unternehmenshomepages und in den Angeboten der Bundesanstalt für Arbeit recherchiert.
- Konnte bei einer Stellenausschreibung nicht eindeutig ermittelt werden, ob es sich um einer Stelle gemäß der CIO-Definition (siehe Folie 5) handelt (z.B. Bereichsleiter IT) wurde die Stelle nicht berücksichtigt.
- Jede zutreffende Stellenausschreibung wurde analysiert und nach bestimmten Kriterien dokumentiert.
- Es werden insgesamt 156 Datensätze unterschiedlicher Quellen analysiert und dokumentiert.
- Dabei wurden 9 Datensätze mit dem Suchbegriff “CIO”, 29 Datensätze mit dem Suchbegriff “Head of IT”, 1 Datensatz mit dem Suchbegriff „Interim CIO“ und 117 Datensätze mit dem Suchbegriff „IT-Leiter“ aufgenommen.
- Die Stellenrecherche wird von vier Rechercheuren durchgeführt. Die Analyse wurde durch 2 Personen realisiert.
- Die Datenerfassung erfolgte über den Zeitraum von September 2020 bis Januar 2021.

Einführung und Vorgehensweise

Methodische Grenzen und Schwächen Analyse CIO-Stellenanzeigen

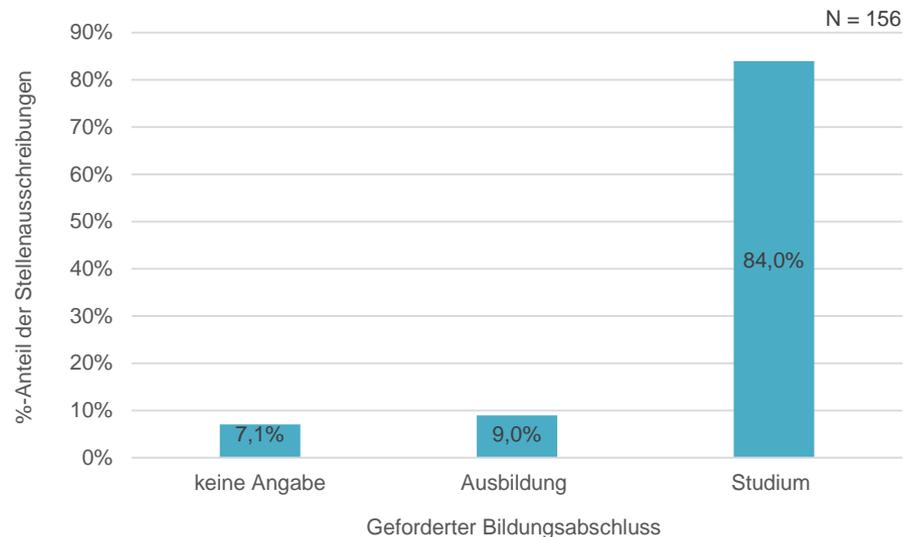
- Die Algorithmen der Plattformen und Suchmaschinen führen zu methodischen Schwächen in der Recherche. Die Systematik der Sortierung der Suchergebnisse auf den verschiedenen Plattformen ist nur sehr eingeschränkt nachvollziehbar, wodurch die Suche nach den Suchbegriffen „CIO“ bzw. „IT-Leiter/-in“ zu verzerrten Suchergebnissen („Bias“) geführt haben dürfte.
- Außerdem entsteht eine Verzerrung, da möglicherweise nicht alle Unternehmen auf sämtlichen Plattformen vertreten sind, da eine Veröffentlichung einer Stellenausschreibung mit Kosten verbunden sein kann. Weiterhin werden offene Positionen zum Teil auch über Netzwerke besetzt.
- Darüber hinaus entstehen methodische Schwächen bei der Analyse der Stellenausschreibungen, beispielsweise durch:
 - Möglicherweise nicht eindeutige Zuordnung der Informationen zu Kompetenzen und Schlüsselwörtern
 - Nichtaufnahme bzw. Nichtangabe der Unternehmensinformationen aufgrund fehlender Angaben und Zugriffsmöglichkeiten
 - Falsche oder inaktuelle Angaben zu Unternehmensinformationen aufgrund fehlender Zugriffsmöglichkeiten
- Die Interpretation der Ergebnisse sollte stets vor diesem Hintergrund erfolgen. Trotz der methodischen Schwächen wurden die Erhebungen und Analysen durchgeführt, da die Hoffnung besteht, damit zumindest grundlegenden Tendenzen augenscheinlich zu machen.

Inhalt

1. Einführung „CIO-Studie – Vom Getriebenen zum Treiber?“
2. Studienthesen
3. CIO-Seite
- 3.1. Ergebnisse Analyse CIO-Biographien
- 3.2. Ergebnisse aus CIO-Experteninterviews und Onlinebefragung
4. Unternehmensseite
- 4.1. **Analyse von Stellenausschreibungen**
 - Statistische Auswertungen**
 - [Gefordertes Bildungsniveau](#)
 - [Gefordertes Fachgebiet](#)
 - [Geforderte Berufserfahrung](#)
 - [Geforderte fachliche & soziale Kompetenzen](#)
 - [Operative und strategische Aufgabengebiete](#)
 - [Sonstiges](#)
 - [Informationen zu den untersuchten Stellenausschreibungen](#)
 - [Informationen zu den einstellenden Unternehmen](#)
- 4.2. Experteninterviews Personalberater
5. Kontakt

Gefordertes Bildungsniveau (1/2)

Geforderter Bildungsabschluss [%]



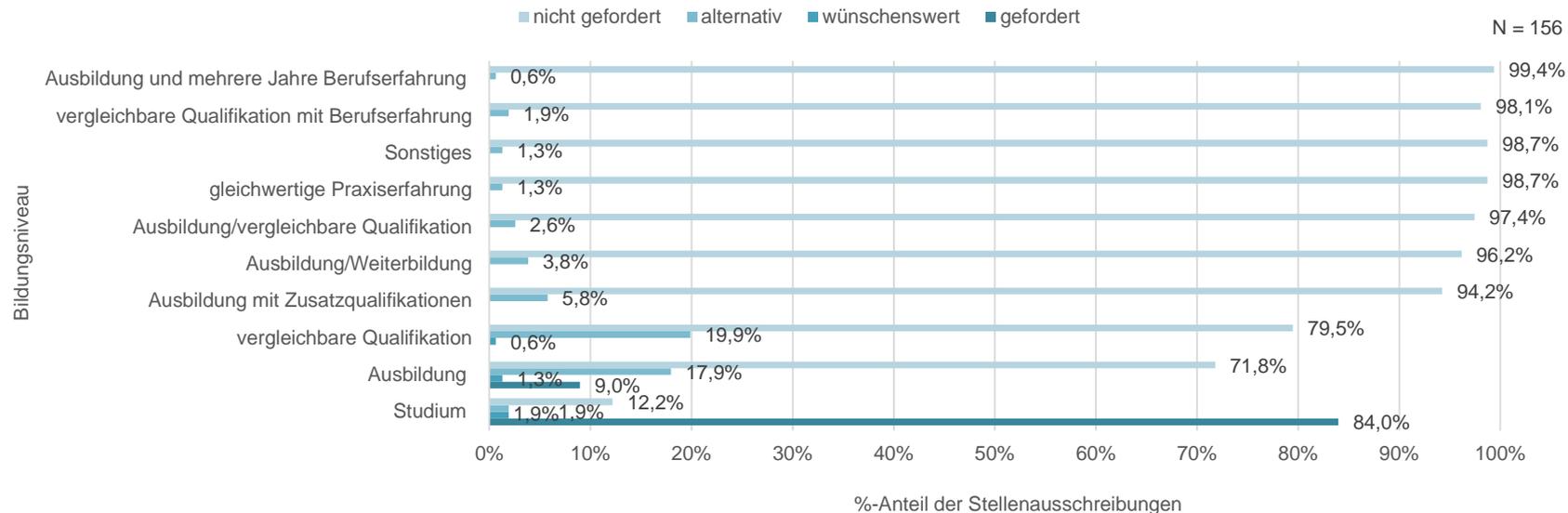
Geforderter Bildungsabschluss	Anzahl
keine Angabe	11
Ausbildung	14
Studium	131
Gesamtergebnis	156



84% der Unternehmen fordern einen Studienabschluss von einem CIO.

Gefordertes Bildungsniveau (2/2)

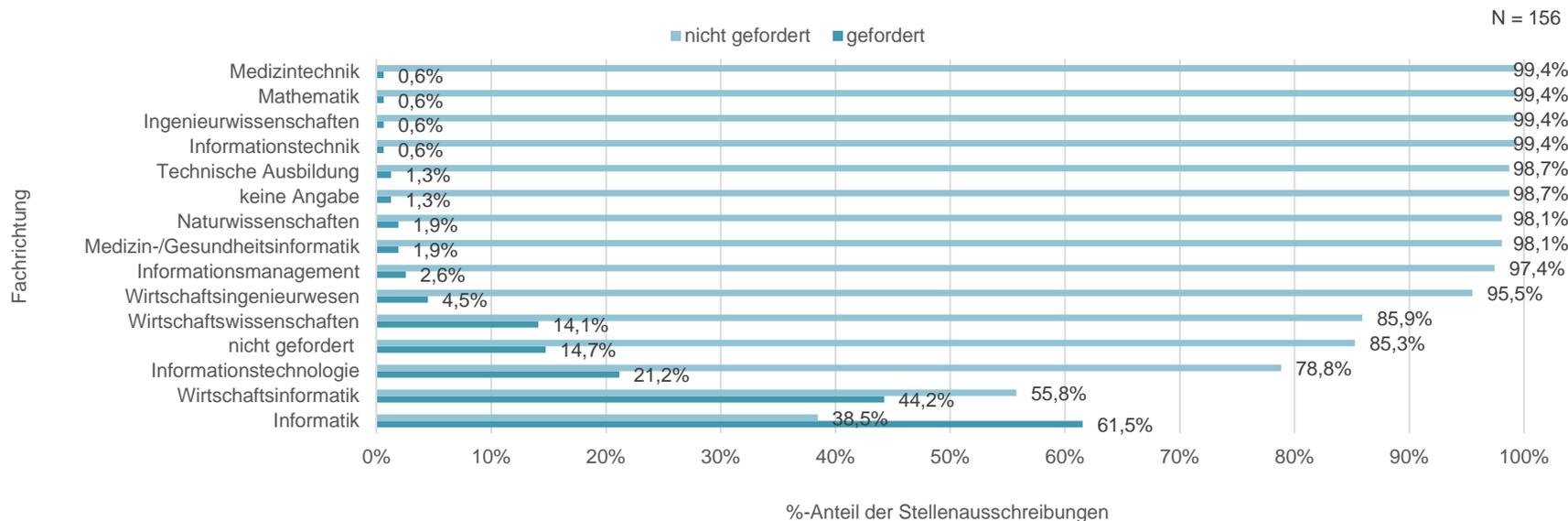
Bevorzugtes Bildungsniveau [%]



Studienabschluss dominieren die geforderten Qualifikationen.

Gefordertes Fachgebiet (1/2)

Bevorzugte Fachrichtungen [%]

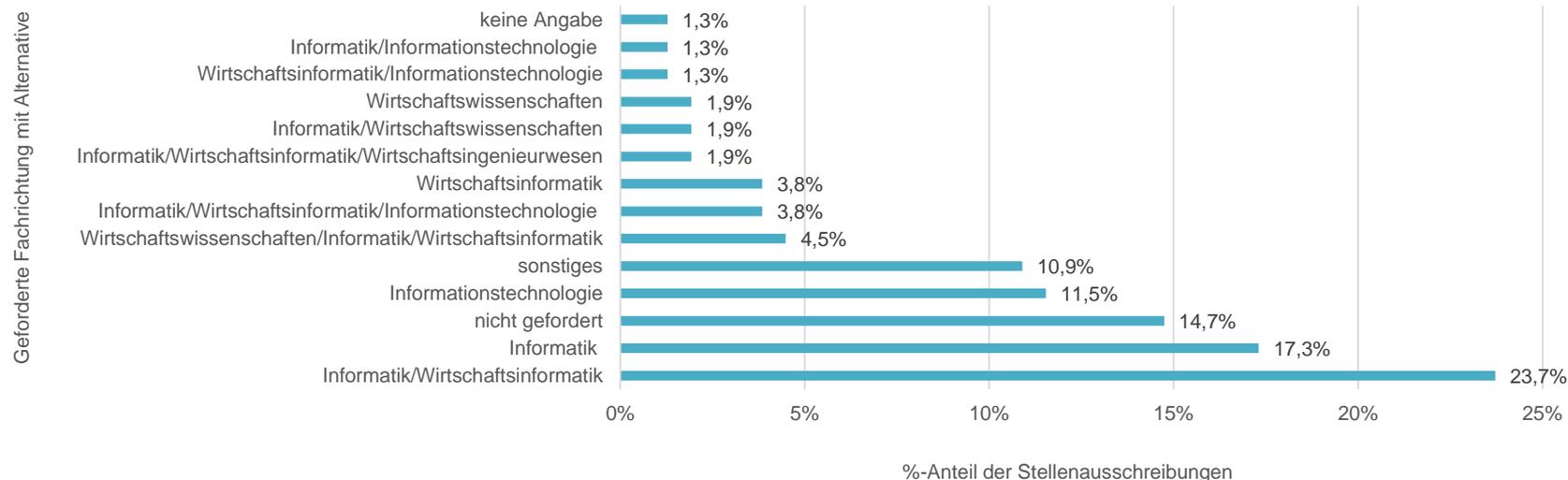


Das am häufigsten angegebene Fachgebiet ist Informatik, gefolgt von Wirtschaftsinformatik.

Gefordertes Fachgebiet (2/2)

Angaben zu möglichen Fachrichtungen (und ggf. Alternativen) [%]

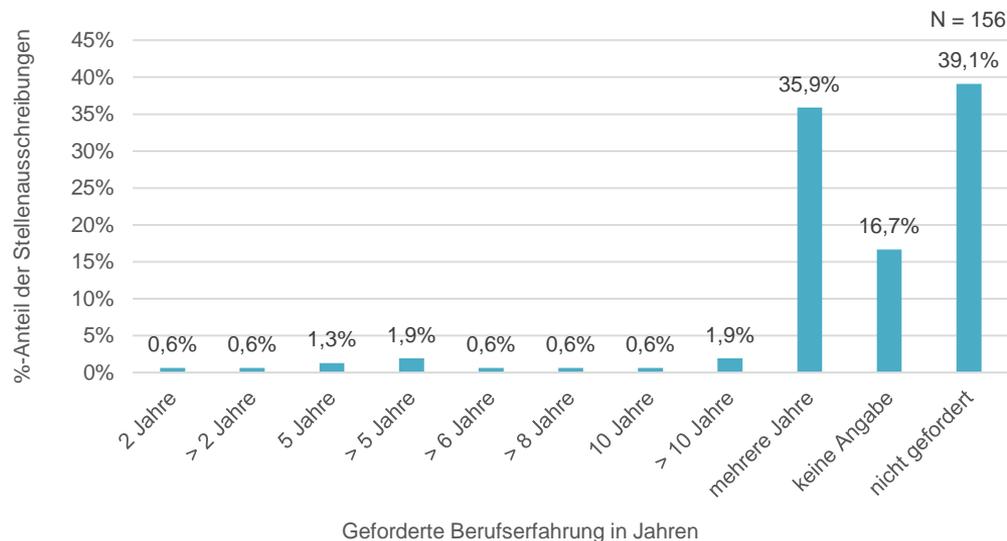
N = 156



Circa 17% der Unternehmen setzen die Fachrichtung Informatik voraus, ohne Alternativen anzugeben.

Geforderte Berufserfahrung

Geforderte Berufserfahrung in Jahren [%]



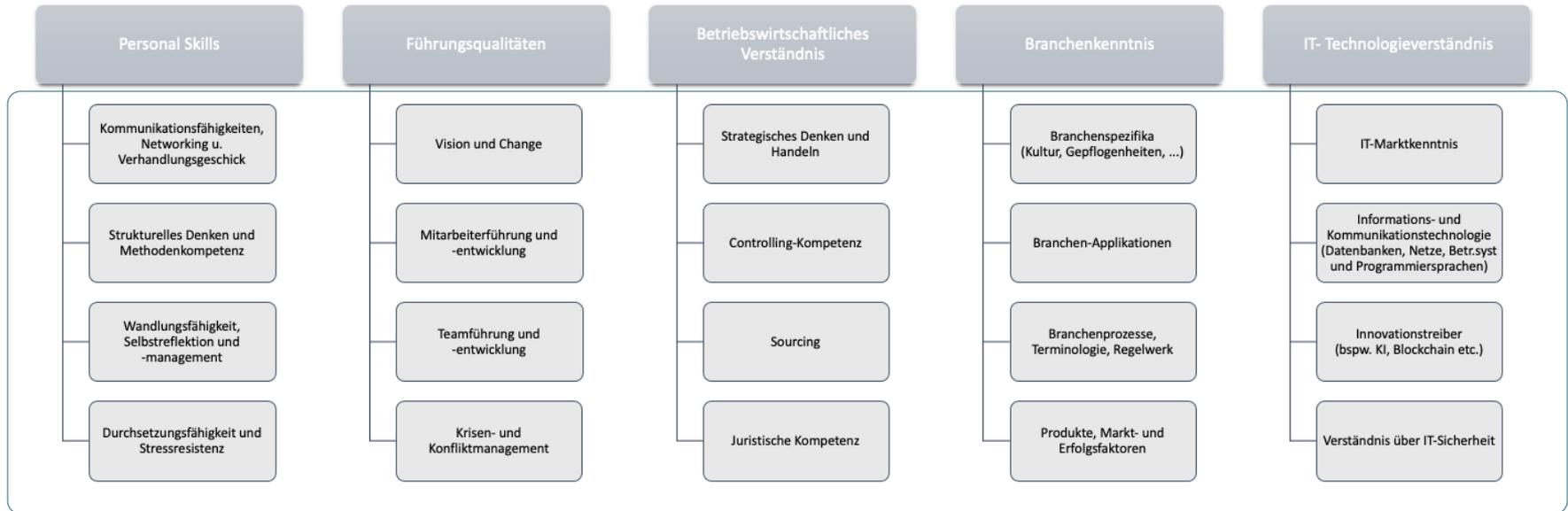
Geforderte Berufserfahrung	Anzahl
2 Jahre	1
> 2 Jahre	1
5 Jahre	2
> 5 Jahre	3
> 6 Jahre	1
> 8 Jahre	1
10 Jahre	1
> 10 Jahre	3
mehrere Jahre	56
keine Angabe	26
nicht gefordert	61
Gesamtergebnis	156



„Mehrjährige“ Berufserfahrung wird in der Mehrzahl der Stellenanzeigen gefordert.

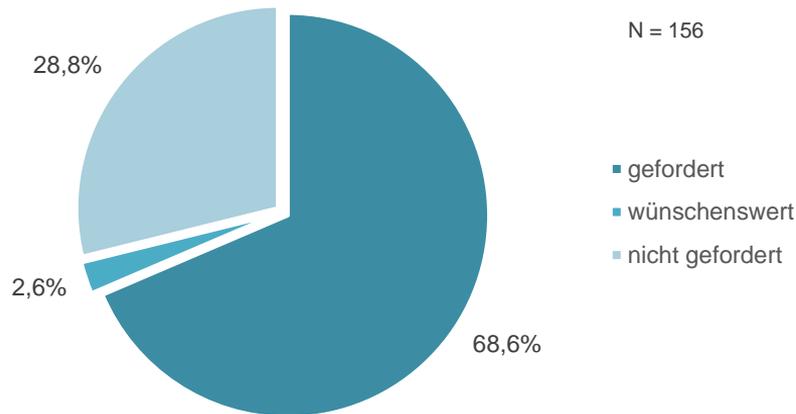
Geforderte Kompetenzen (1/11)

Kategorisierung geforderter Kompetenzen in Haupt- und Unterkompetenzen [%]



Geforderte Kompetenzen (2/11)

Angaben zu Führungsqualitäten [%]

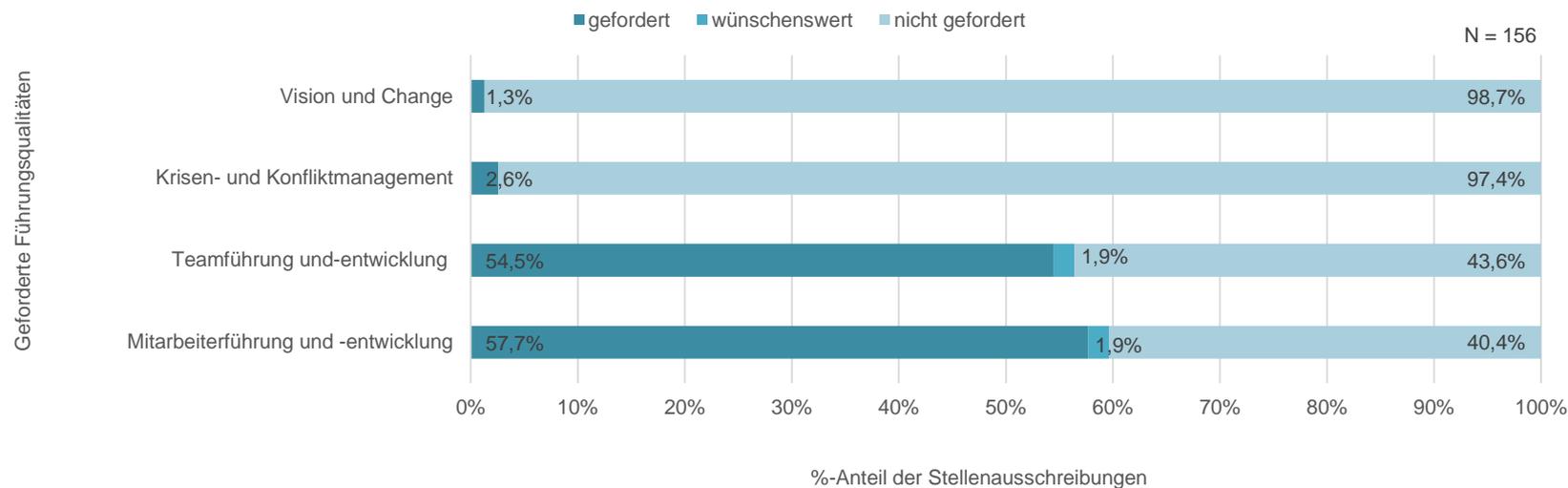


Führungsqualitäten	Anzahl
gefordert	107
wünschenswert	45
nicht gefordert	4
Gesamtergebnis	156

➔ Über 68% der Unternehmen setzen Führungsqualitäten voraus.

Geforderte Kompetenzen (3/11)

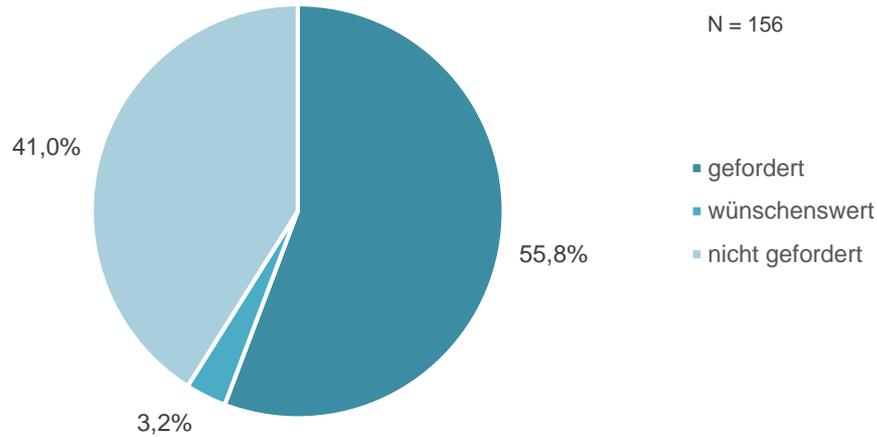
Geforderte Führungsqualitäten [%]



➔ Die Führungsqualitäten Mitarbeiterführung und -entwicklung, gefolgt von Teamführung und -entwicklung, werden am häufigsten gefordert.

Geforderte Kompetenzen (4/11)

Angaben zum IT-Technologieverständnis [%]



IT-Technologieverständnis	Anzahl
gefordert	80
wünschenswert	5
nicht gefordert	71
Gesamtergebnis	156

➔ Über 55% der Unternehmen setzen ein IT-Technologieverständnis voraus.

Geforderte Kompetenzen (5/11)

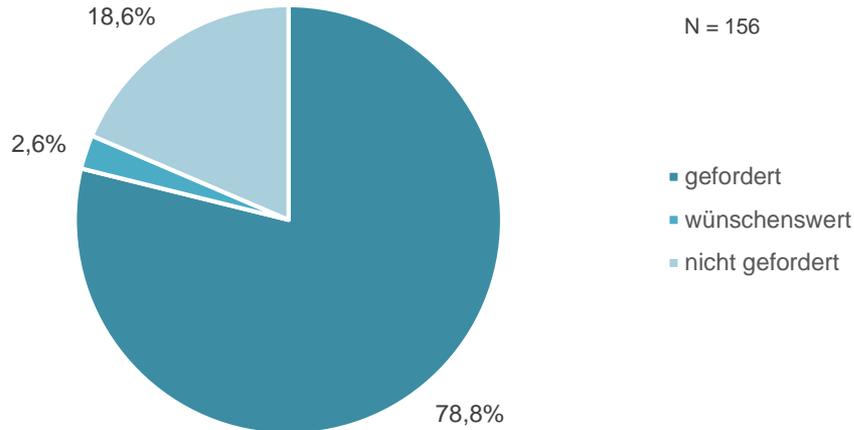
Geforderte IT-Technologiekennnisse [%]



Kenntnisse im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie, gefolgt von IT-Sicherheit, werden am häufigsten gefordert.

Geforderte Kompetenzen (6/11)

Angaben zu Branchenkenntnissen [%]

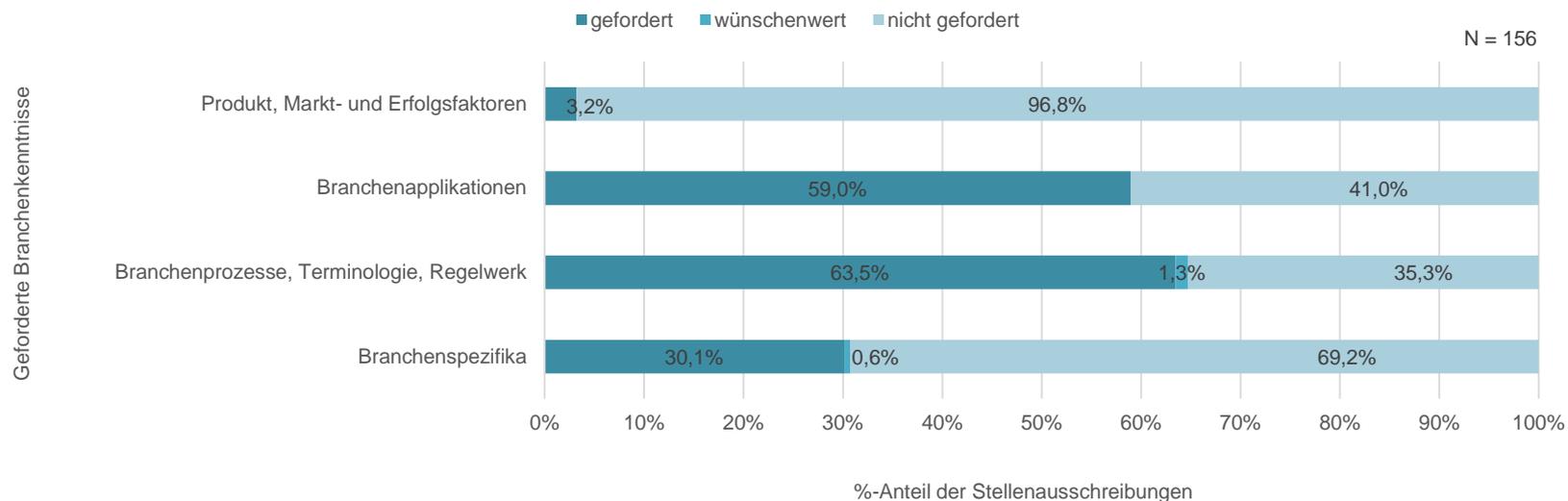


Branchenkenntnisse	Anzahl
gefordert	123
wünschenswert	4
nicht gefordert	29
Gesamtergebnis	156

➔ Knapp 79% der Unternehmen setzen Branchenkenntnisse voraus.

Geforderte Kompetenzen (7/11)

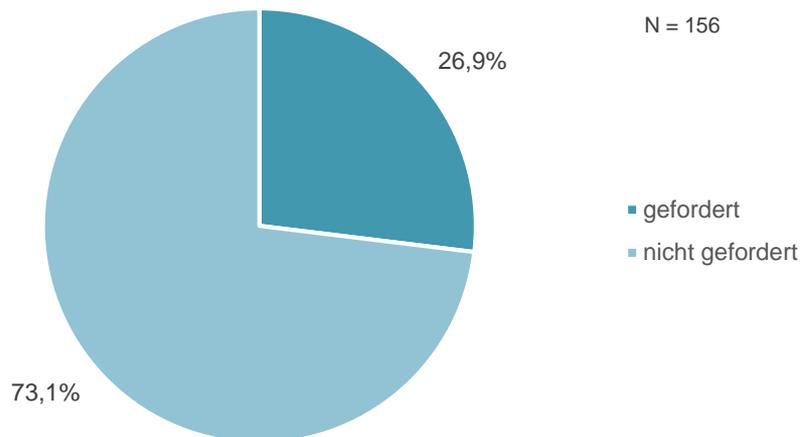
Geforderte Branchenkenntnisse [%]



Kenntnisse zu Branchenprozessen, Terminologie und Regelwerk werden am häufigsten gefordert.

Geforderte Kompetenzen (8/11)

Angaben zum betriebswirtschaftlichen Verständnis [%]



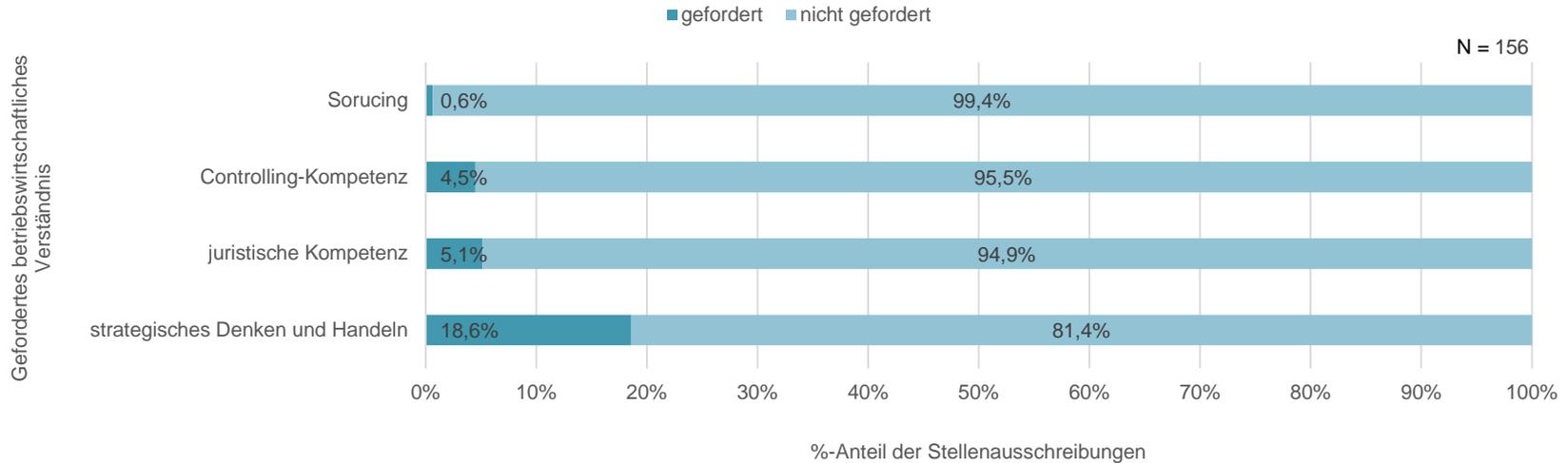
Betriebswirtschaftliches Verständnis	Anzahl
gefordert	42
nicht gefordert	114
Gesamtergebnis	156



Nur ca. ein Viertel der Unternehmen setzt explizit ein betriebswirtschaftliches Verständnis voraus.

Geforderte Kompetenzen (9/11)

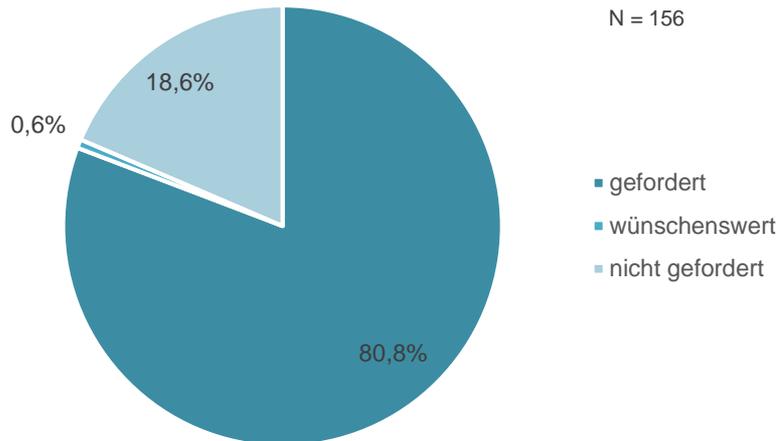
Gefordertes betriebswirtschaftliches Verständnis [%]



➔ **Strategisches Denken und Handeln werden am häufigsten gefordert.**

Geforderte Kompetenzen (10/11)

Angaben zu Personal Skills [%]

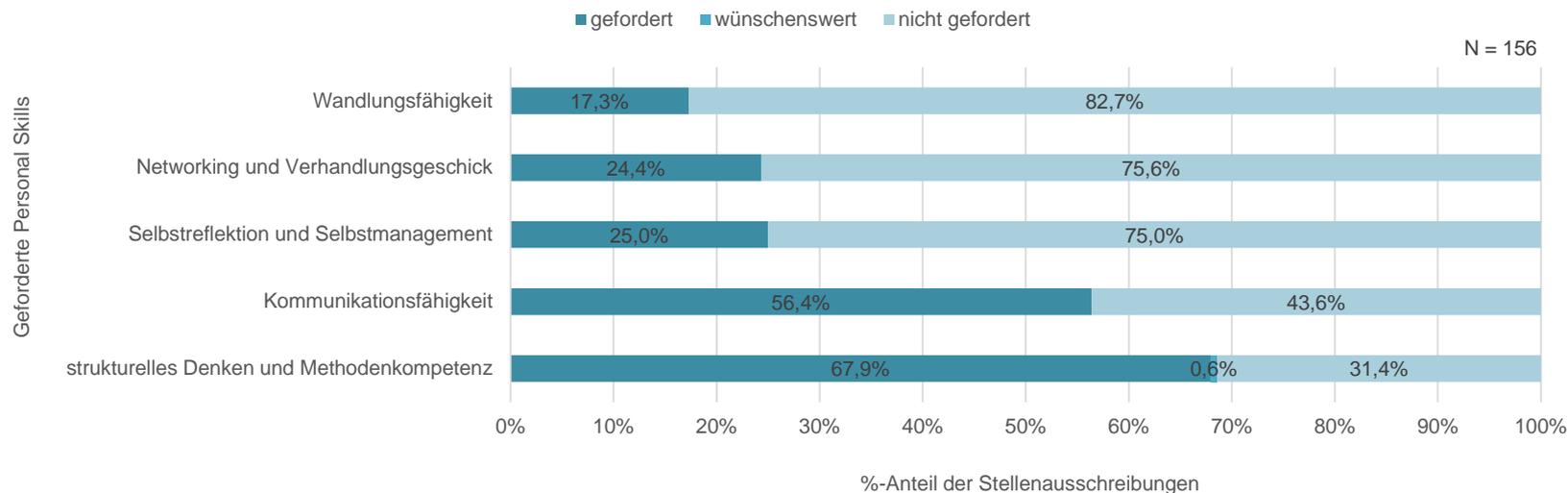


Personal Skills	Anzahl
gefordert	126
wünschenswert	1
nicht gefordert	29
Gesamtergebnis	156

➔ Über 80% der Unternehmen setzen Personal Skills voraus.

Geforderte Kompetenzen (11/11)

Geforderte Personal Skills [%]



Strukturelles Denken und Methodenkompetenz sind die Personal Skills , die am häufigsten gefordert werden!

Operative und strategische Aufgabengebiete (1/2)

Erläuterung

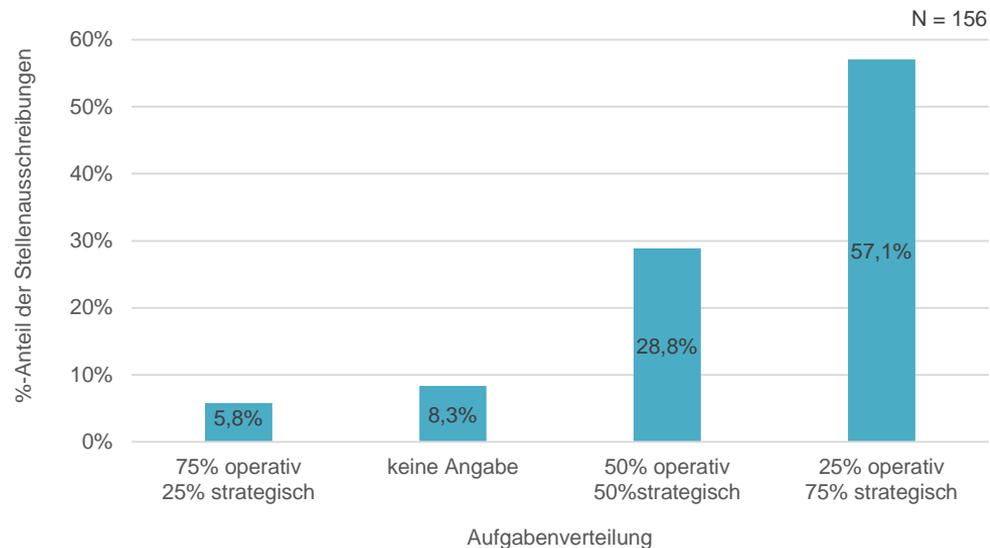
Einteilung der Aufgaben in operative und strategische Aufgabengebiete:

Die Einteilung der Datensätze erfolgt durch die Ableitung der in der Stellenausschreibung aufgeführten Aufgabestellungen. Bei 143 der 156 Stellenausschreibungen sind spezifische Aufgabengebiete für die CIO-Stelle definiert. Die Aufgaben einer jeweiligen Stelle werden der Kategorie „operativ“ oder „strategisch“ zugeordnet. Auf Basis dieser Zuordnung erfolgt die Gewichtung in operative und strategische Aufgabengebiete.

- Sind ausschließlich strategische Aufgaben aufgeführt, erfolgt die Zuordnung zu der Kategorie „100% strategisch - 0% operativ“.
- Überschreitet der Anteil an strategischen Aufgaben den der operativen, erfolgt die Zuordnung zu der Kategorie „75% strategisch - 25% operativ“.
- Werden strategische und operative Aufgaben im gleichen Maße aufgeführt, erfolgt die Zuordnung zu der Kategorie „50% strategisch - 50% operativ“.
- Überschreitet der Anteil der operativen Aufgaben den der strategischen, erfolgt die Zuordnung zu der Kategorie „25% strategisch - 75% operativ“.
- Sind ausschließlich operative Aufgaben aufgeführt, erfolgt die Zuordnung zu der Kategorie „0% strategisch - 100% operativ“.

Operative und strategische Aufgabengebiete (2/2)

Angaben zu operativen und strategischen Aufgabengebieten [%]



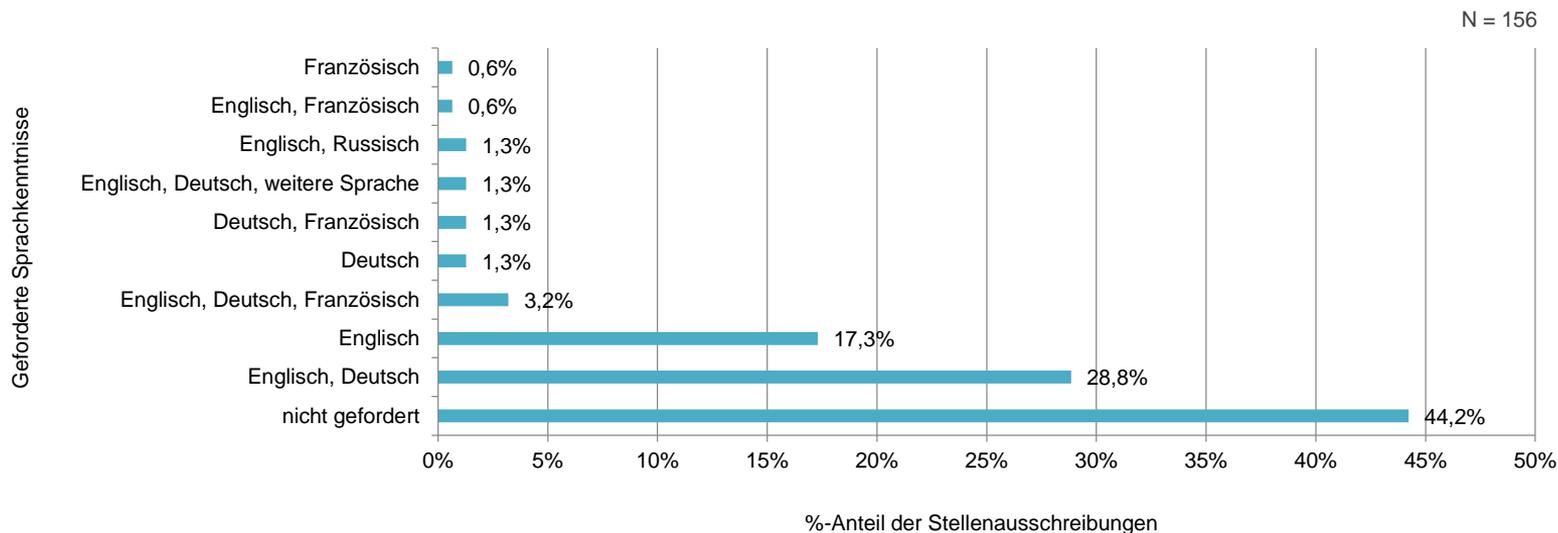
Verteilung der Aufgabengebiete	Anzahl
75% operativ/25% strategisch	9
keine Angabe	13
50% operativ/50% strategisch	45
25% operativ/75% strategisch	89
Gesamtergebnis	156



Die Mehrzahl der Unternehmen erwarten, dass ein CIO vor allem strategische Aufgabenbereiche übernimmt.

Sonstiges (1/2)

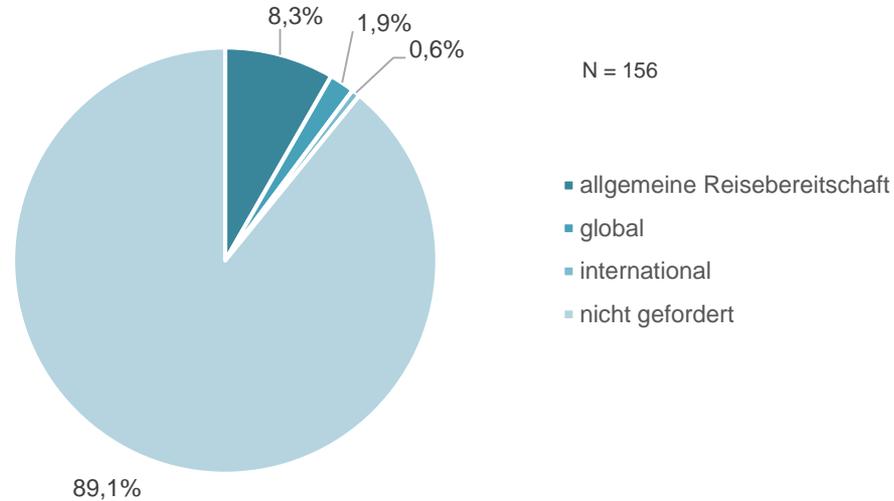
Geforderte Sprachkenntnisse [%]



Englisch dominiert bei geforderten Sprachkenntnissen.

Sonstiges (2/2)

Geforderte Reisebereitschaft [%]

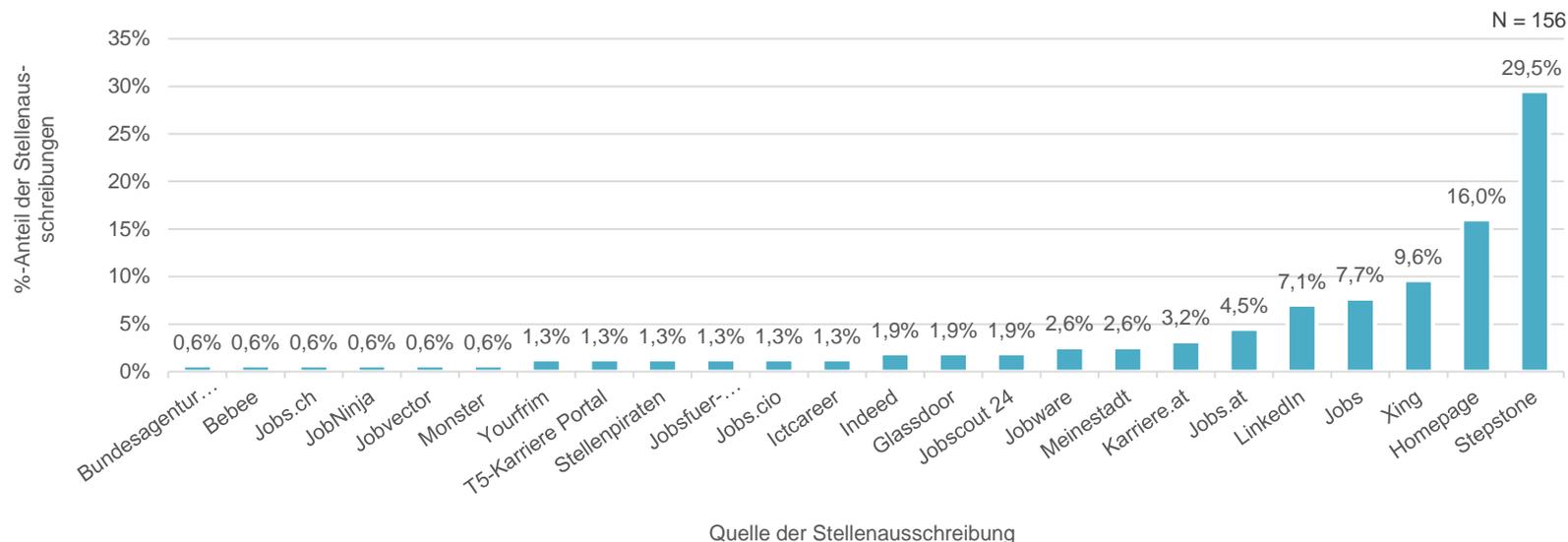


Geforderte Reisebereitschaft	Anzahl
international	1
global	3
allgemeine Reisebereitschaft	13
nicht gefordert	139
Gesamt	156

➔ Reisebereitschaft wird nur selten explizit als Voraussetzung genannt.

Informationen zu den Stellenausschreibungen (1/2)

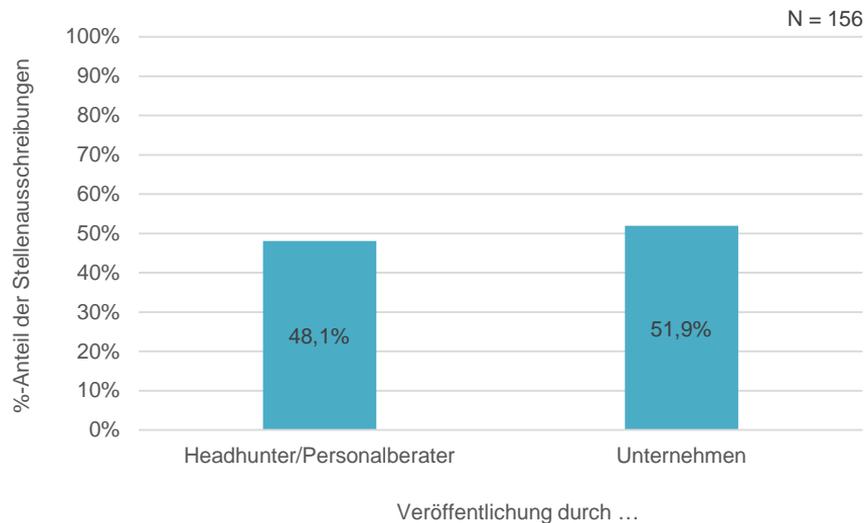
Quellen der Stellenausschreibungen [%]



Über 80% der ausgewerteten Stellen stammen von Stellen-Plattformen. 16% wurden auf Unternehmenshomepages und unter 1% von der Bundesagentur für Arbeit veröffentlicht.

Informationen zu den Stellenausschreibungen (2/2)

Veröffentlichung der Stellenausschreibung [%]



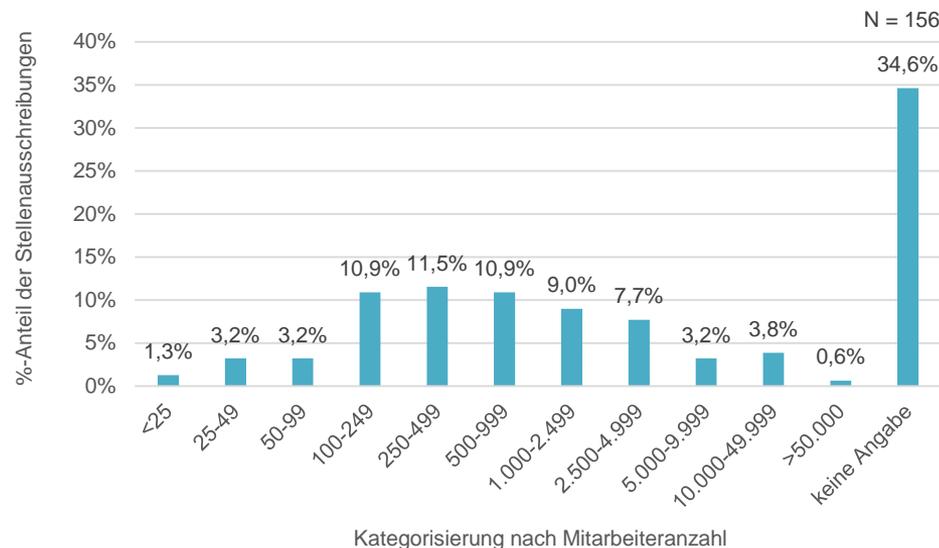
Veröffentlichung durch ...	Anzahl
Personalberater	75
Unternehmen	81
Gesamtergebnis	156



Ungefähr die Hälfte der analysierten Stellenausschreibungen wurde durch Personalberater publiziert.

Informationen zu den einstellenden Unternehmen (1/3)

Kategorisierung nach Unternehmensgröße mithilfe der Mitarbeiteranzahl [%]



Kategorisierung nach Mitarbeiteranzahl	Anzahl
<25	2
25-49	5
50-99	5
100-249	17
250-499	18
500-999	17
1.000-2.499	14
2.500-4.999	12
5.000-9.999	5
10.000-49.999	6
>50.000	1
keine Angabe	54
Gesamtergebnis	156

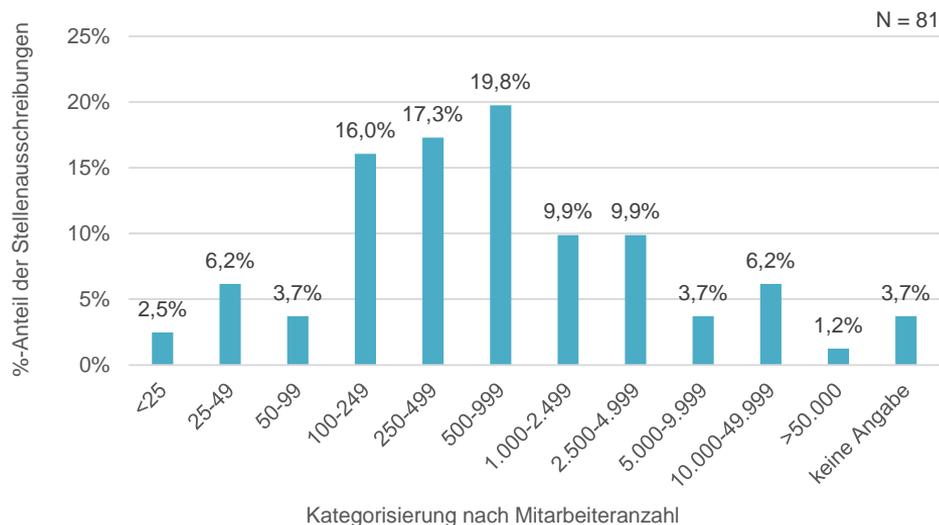


Die analysierten Stellenausschreibungen wurden vor allem von Unternehmen kleiner 5.000 Mitarbeiter publiziert.

Informationen zu den einstellenden Unternehmen (2/3)

Kategorisierung nach Unternehmensgröße mithilfe der Mitarbeiteranzahl [%]

Veröffentlichung der Stellenausschreibung durch das Unternehmen



Kategorisierung nach Mitarbeiteranzahl	Anzahl
<25	2
25-49	5
50-99	3
100-249	13
250-499	14
500-999	16
1.000-2.499	8
2.500-4.999	8
5.000-9.999	3
10.000-49.999	5
>50.000	1
keine Angabe	3
Gesamtergebnis	81

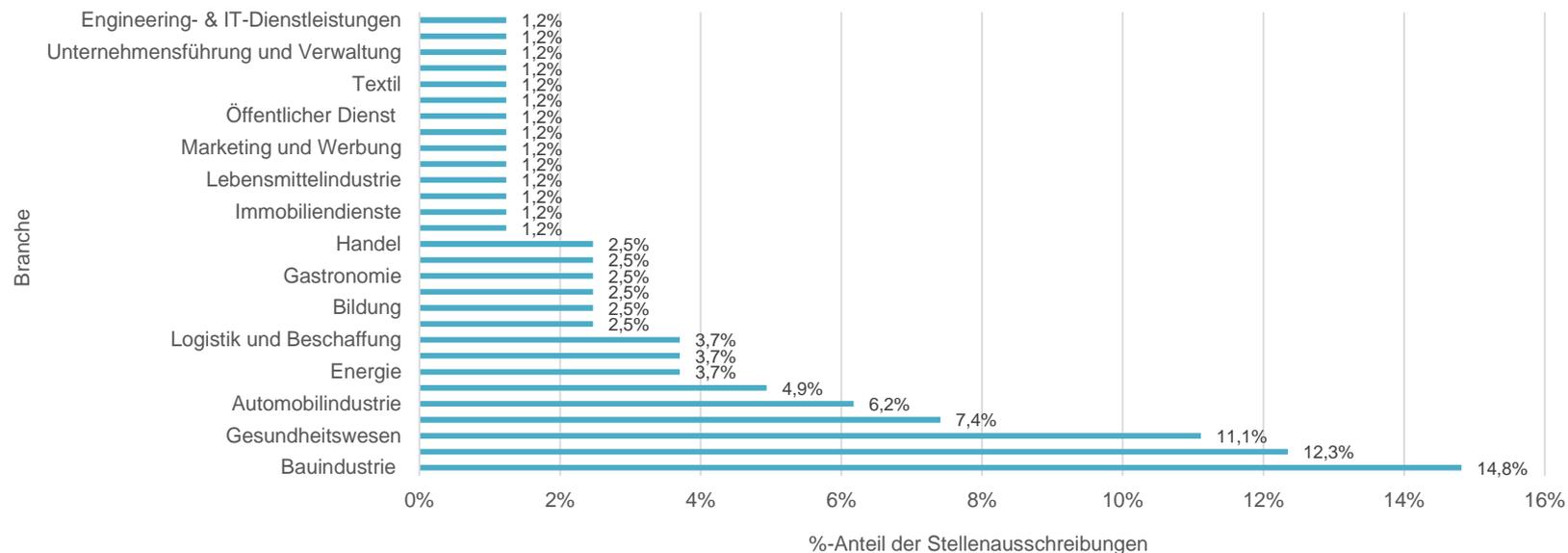


Die meisten Unternehmen, die ihre Stellenausschreibung selbst veröffentlichten, beschäftigen zwischen 100 und 4.999 Mitarbeiter.

Informationen zu den einstellenden Unternehmen (3/3)

Kategorisierung nach Branchen [%]

N = 156



Die am häufigsten vertretenen Branchen sind die Bauindustrie, das Gesundheitswesen und die Automobilindustrie.

Inhalt

1. Einführung „CIO-Studie – Vom Getriebenen zum Treiber?“
2. Studienthesen
3. CIO-Seite
- 3.1. Ergebnisse Analyse CIO-Biographien
- 3.2. Ergebnisse aus CIO-Experteninterviews und Onlinebefragung
4. **Unternehmensseite**
- 4.1. Analyse von Stellenausschreibungen
- 4.2. **Experteninterviews Personalberater**
 - Auswertungen
 - [Informationen zu den Befragten](#)
 - [Die Rolle des CIOs](#)
 - [Anforderungen an einen CIO](#)
 - [Recruiting eines CIOs](#)
 - [Wandel und Trends](#)
 - [Sonstiges](#)
5. Kontakt

Einführung und Vorgehensweise

Vorgehensweise

- Auf der Grundlage der vorherigen Analyse von CIO-Profilen und der sich wandelnden Rolle des CIOs, aufgrund aktueller Entwicklungen und Herausforderungen, wird für die Durchführung von Experteninterviews ein semi-strukturierter Interviewleitfaden konzipiert, welcher die Anforderungen an einen CIO und den Recruiting-Prozess fokussiert. Inhalt der Experteninterviews ist sowohl ein strukturierter Teil, sowie ein Teil mit offenen Fragen, in dem darüber hinaus neue Erkenntnisse gewonnen werden sollen.

Überblick über die Vorgehensweise zu den Experteninterviews

1. Zu Recherchemöglichkeiten nach Personalberatern und Interim CIOs brainstormen (Suchmaschinen, Plattformen, Stellenanzeigen und Rankings etc.)
2. Recherchieren und Suchergebnisse mit Kontaktdaten in einem Excel-Dokument erfassen
3. Semi-strukturierten Interviewleitfaden für die Durchführung der Experteninterviews erstellen
4. Kontakt aufnehmen und Termine vereinbaren
5. Experteninterviews durchführen und die Ergebnisse analysieren
6. Im Anschluss werden die gewonnenen Erkenntnisse aus den Expertengesprächen gebündelt, ausgewertet und aufbereitet.
7. Spannende Zitate der Experten aus den Expertengesprächen werden gesammelt und ebenso aufbereitet.

Es insgesamt 16 Expertengespräche mit Personalberater/Interim CIOs durchgeführt.

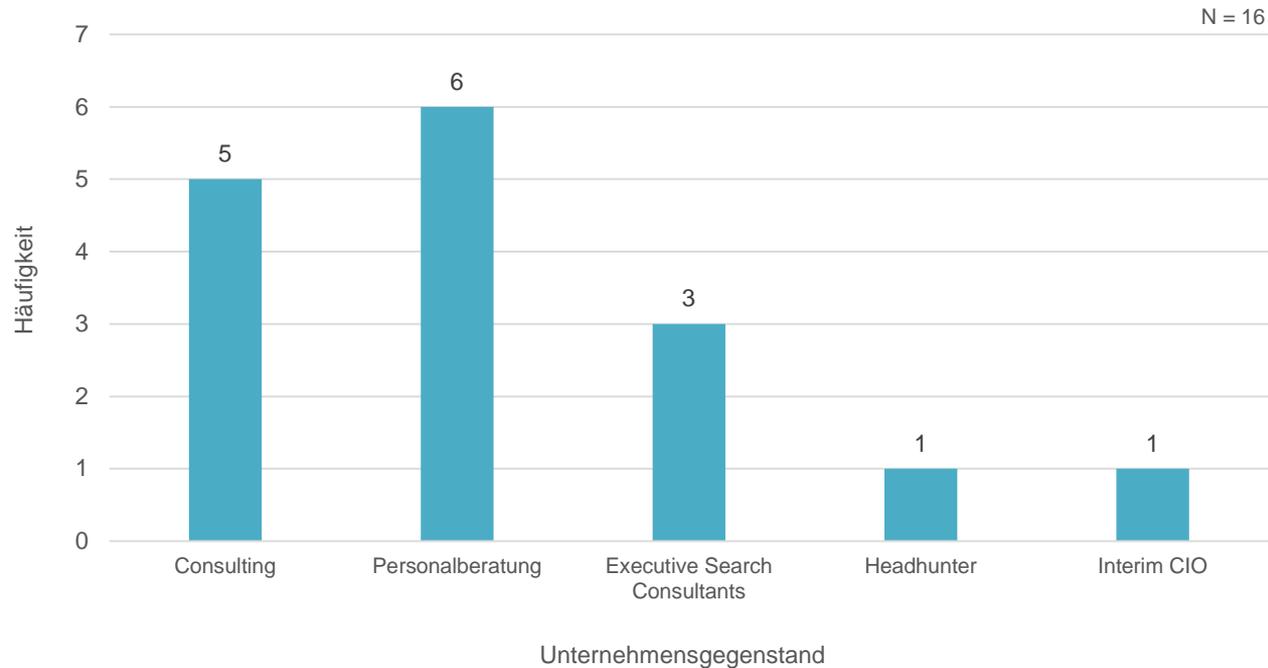
Einführung und Vorgehensweise

Methodische Grenzen und Schwächen Experteninterviews Personalberater

- Zusammensetzung, Auswahl der Gesprächspartner
- Möglicherweise nicht eindeutige Zuordnung der Antworten zu den jeweiligen Fragestellungen aufgrund eines semi-strukturierten Ablaufes der Expertengespräche
- Gegebenenfalls verfälschte Wiedergabe der Inhalte aufgrund von Missverständnissen oder Verständnisproblemen
- Gegebenenfalls subjektivbeeinflusste Selektion und Auswertung der Ergebnisse
- Gegebenenfalls Beeinflussung der befragten Personen durch den Interviewer oder bei der Durchführung der Experteninterviews anwesende Personen

Informationen zu den Befragten (1/4)

Unternehmensgegenstand der Befragten [Häufigkeit]



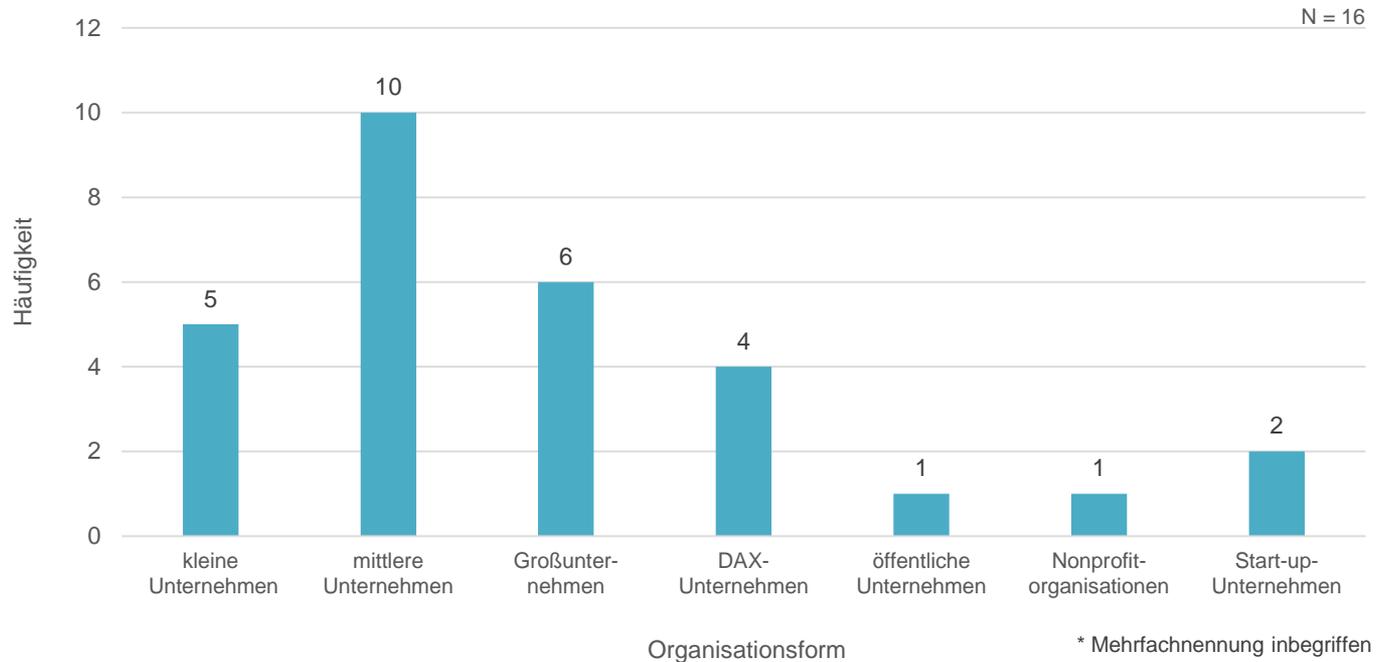
Informationen zu den Befragten (2/4)

Weitere Informationen zu den Befragten

- Im Zeitraum Dezember 2020 und Januar 2021 wurden sechszehn Interviews durchgeführt.
- Vier der sechszehn befragten Personen waren weiblich.
- Der Unternehmenssitz einer der befragten Personen befindet sich in Österreich. Die anderen fünfzehn Interviewpartner gaben Deutschland an.
- Alle sechszehn Personalberater vermitteln Personal in Deutschland. Des Weiteren umfasst der Aktionsraum zweier Interviewpartner auch den asiatischen Markt (China/Indien) und einer der Befragten gab an, dass er in der DACH-Region tätig ist.
- Vier der befragten Personen gaben an, dass sie im Jahr 2020 ein bis fünf Kandidaten für eine CIO-Position an suchende Unternehmen vermittelten. Zwei Befragte berichteten von ca. zehn bis fünfzehn und weitere zwei Interviewpartner von ca. fünfzehn bis dreißig vermittelten CIOs im Jahr 2020.
- Zwei der Interviewpartner gaben an, dass ihre Mandanten ca. 5.000 Mitarbeiter beschäftigen. Eine der befragten Personen berichtete, dass die Unternehmensgröße ihrer Kunden sich in dem Bereich von 5.000 bis 10.000 Mitarbeitern bewegt und ein weiterer Befragter gab an, dass die die Spanne von 1.000 bis 100.000 Mitarbeitern reicht.

Informationen zu den Befragten (3/4)

Organisationsform der Mandanten [Häufigkeit]



Informationen zu den Befragten (4/4)

Branchen der Mandanten [Häufigkeit]



Die Rolle des CIOs (1/8)

Die Rolle des CIOs – Wichtigste Erkenntnisse

- Als wesentliche Treiber für die Besetzung einer CIO-Stelle werden die Digitalisierung, aktuelle Vakanzen und der Wandel von Anforderungen genannt.
- Der CIO wird als Manager angesehen, dessen Tätigkeitsfeld und Einflussbereich einen Mix aus operativen und strategischen Aufgaben und Herausforderungen umfasst.
- Die Leitungsspanne eines CIOs ist unternehmens- und branchenabhängig.
- Die CIO-Gehälter entwickeln sich immer mehr in Richtung anderer Führungsgehälter (bspw. CEO); Sie steigen.

Die Rolle des CIOs (2/8)

Zitate zu der Definition eines CIOs

„CIOs müssen genau verstehen wie das Geschäft läuft und eben den Unterschied zwischen funktionaler und geschäftsunterstützender IT kennen.“

„CIOs sind die Personen, die die innovative Schiene vorantreiben und sich die IT-Strategie überlegen.“

„Die IT-Leiterposition ist die Schnittstellenposition zwischen der Geschäftsführung und der IT-Fachlichkeit. Es ist eine Grenzfunktion.“

„Ein CIO ist ein Manager und Businessgestalter.“

„Der CIO hat immer mehr die gestalterische Verantwortung für die Digitalisierung.“

„Man ist als CIO in die Wertschöpfung des Unternehmens integriert.“

Die Rolle des CIOs (3/8)

Treiber für die Einstellung eines CIOs [Häufigkeit]



Die Rolle des CIOs (4/8)

Zitate zu den Treibern für die Einstellung eines CIOs

„Treiber ist die Verknüpfung digitaler Themen mit der Unternehmensphilosophie.“

„Treiber ist agiles/virtuelles Führen.“

„Viele Unternehmen haben einen großen Nachholbedarf.“

„Ursache ist i.d.R. immer die Gleiche. Das Unternehmen hat in guten Zeiten nicht für schlechte Zeiten vorgesorgt.“

Die Rolle des CIOs (5/8)

Tätigkeitsfeld/Einflussbereich eines CIOs [Häufigkeit]

strategische und operative Aufgaben^[4]

typischerweise “klassische“ CIO-Aufgaben vs. Innovations-Digitalisierungsthemen^[1]

Strategieaufbau- und Umsetzung^[3]

Interim CIO (zeitlich begrenzt)^[2]

Interim CIO (projektbasiert)^[2]

Manager^[1]

Die Rolle des CIOs (6/8)

Zitate zu dem Tätigkeitsfeld/Einflussbereich eines CIOs

„Der klassische CIO muss das Tagesgeschäft stemmen.“

„Viele CIOs sind von der Persönlichkeit, vom Profil her, eher wenig affin für Aufgaben im Rahmen der Innovation, Digitalisierung und ähnliches.“

„Unternehmen haben eine ganz grobe IT-Struktur. Aber sie haben sich noch keine Gedanken über die Feinheiten gemacht. Da kommt dann der IT-Leiter/CIO ins Spiel.“

„Wenn sich das nach einer Wurzelbehandlung anhört, was in der IT zu tun ist, dann macht keiner mit.“

Die Rolle des CIOs (7/8)

Zitate zu der Leitungsspanne eines CIOs

„Typischerweise im dreistelligen Bereich, von ca. 150 bis 1.500 Mitarbeiter.“

„Sehr kundenindividuell.“

„Von ca. 250 Mitarbeitern/-innen in mehreren Fachabteilungen bis runter zu 8 bis 10 Mitarbeitern ist da alles dabei.“

Die Rolle des CIOs (8/8)

Entwicklung/Struktur der CIO-Gehälter [Häufigkeit]

Pauschalisierung nicht möglich^[2]
Lohnniveau steigt^[3]

Frauen verdienen weniger als Männer^[1]

Sprung Richtung CFO/CEO-Gehälter^[1]

unternehmens-/branchenabhängig^[2]

zu gering^[1]

Mittelstand - 500.000 Euro^[1]

250.000-600.000 Euro und steigend^[1]

DAX-Konzerne
400.000-500.000 Euro
Basisgehalt plus Bonus^[1]

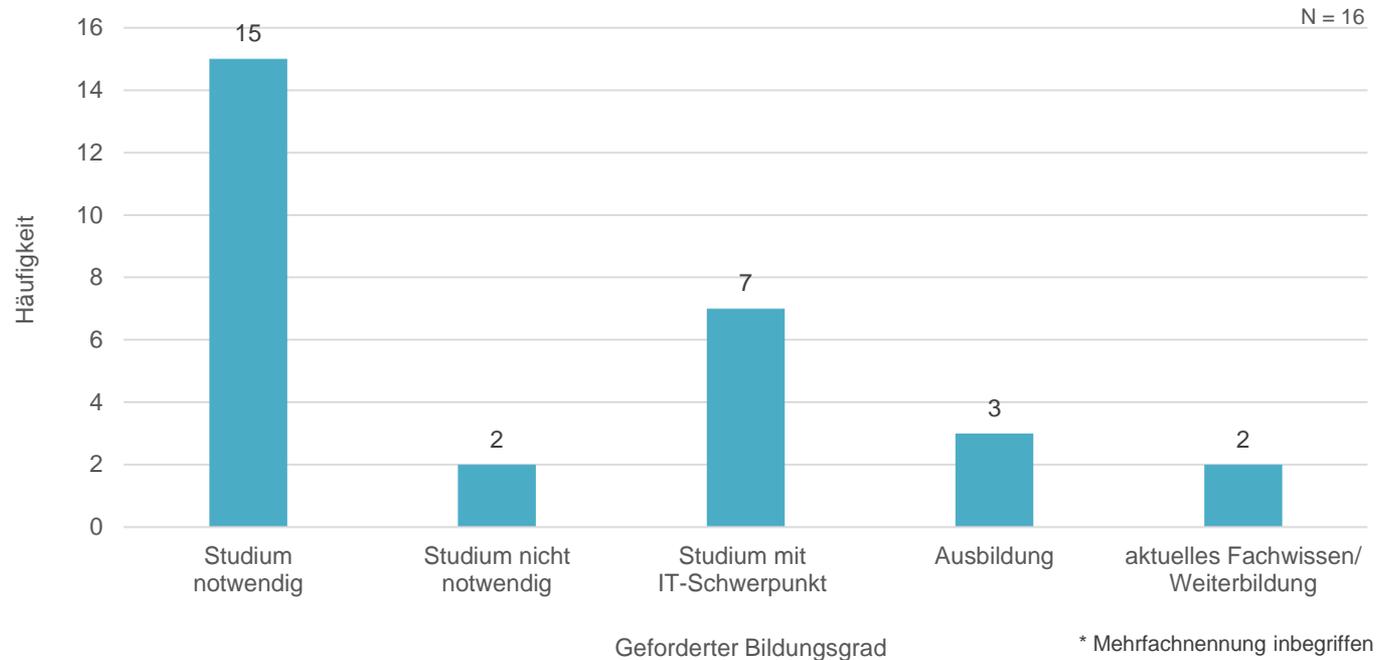
Anforderungen an einen CIO (1/10)

Anforderungen an einen CIO – Wichtigste Erkenntnisse

- Ein CIO ist ein Akademiker. Als bevorzugte Studienrichtungen gelten Studiengänge mit IT-Bezug, insbesondere Wirtschaftsinformatik, da es die betriebswirtschaftlichen und informationstechnologischen Voraussetzungen kombiniert. Im Rahmen des Studiums erlangen CIOs die Fähigkeit strukturiert zu arbeiten.
- Kommunikationsfähigkeit und Persönlichkeit gelten als die wichtigsten Personal Skills.
- CIOs benötigen ein ausgeprägtes IT-Verständnis und die Fähigkeit das Thema Digitalisierung im Unternehmen umzusetzen.
- Ein CIO sollte Berufserfahrung haben und entsprechende Branchenkenntnisse mitbringen. Strategische und operative Kompetenzen werden im Rahmen dessen vorausgesetzt. In diesem Zusammenhang haben CIOs, die schon eine ähnliche Stelle besetzt haben, die besten Chancen.
- Führungskompetenzen und Teamfähigkeit gelten als die wichtigsten Führungsqualitäten.
- Der Kandidat muss in Bezug auf sein Wesen und seine Fähigkeiten zum Unternehmen (Team, Situation, Aufgabenbereiche) passen.

Anforderungen an einen CIO (2/10)

Geforderter Bildungsgrad [Häufigkeit]



Anforderungen an einen CIO (3/10)

Zitate zum geforderten Bildungsgrad

„Man kann nicht sagen, dass das Studium eine zwingende Voraussetzung ist.“

„Das Studium sollte auch einen IT-Bezug haben.“

„Ein Studium ist eine zwingende Voraussetzung bei den meisten Kunden.“

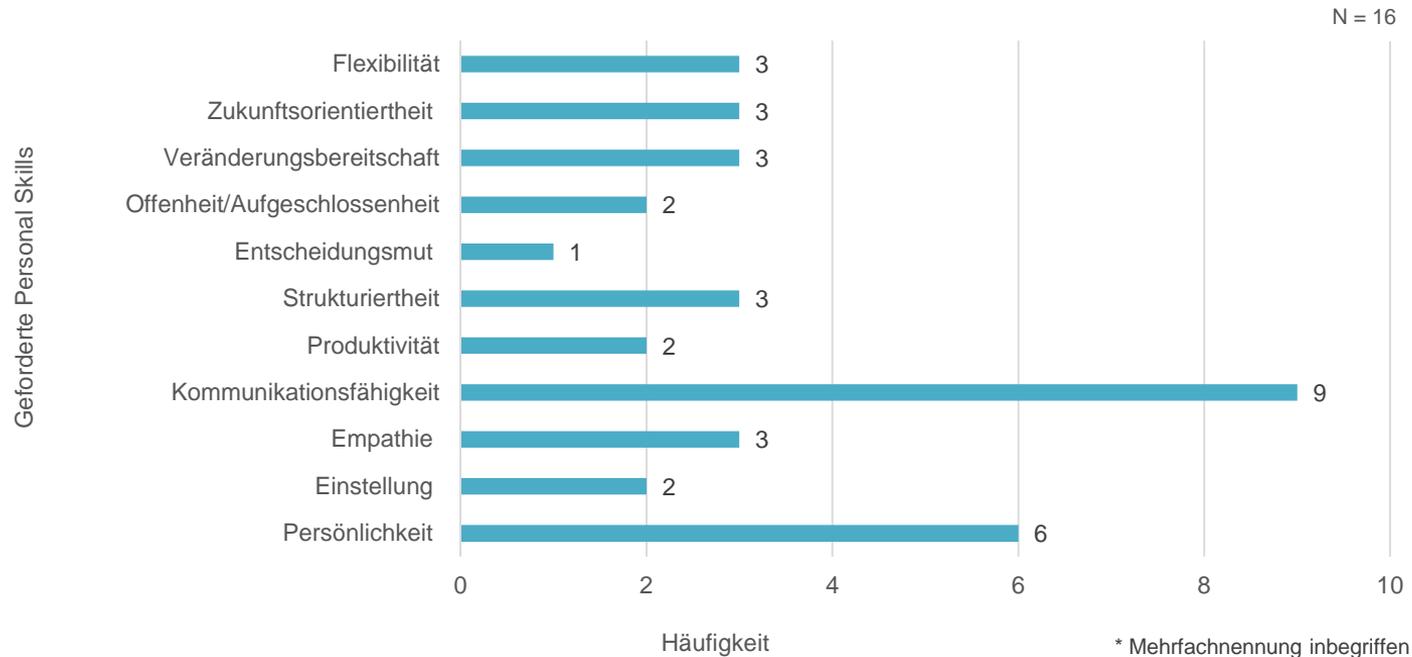
„Die meisten Unternehmen hätten in Bezug auf die Ausbildung gerne einen Diplom-Informatiker, aber auch das ändert sich.“

„Wirtschaftsinformatik ist ein guter Zugang zur CIO-Stelle.“

„Top-CIOs haben in jedem Fall ein abgeschlossenes Studium mit zusätzlichen Studiengängen.“

Anforderungen an einen CIO (4/10)

Geforderte Personal Skills [Häufigkeit]



Anforderungen an einen CIO (5/10)

Gefordertes IT-Technologieverständnis [Häufigkeit]

Datenerhaltung, Datenmanagement, Big Data^[2]

Infrastruktur^[1] Wissen zu modernen Entwicklungsmethodiken^[1]

Digitalisierung^[3] IT-Verständnis^[12]

Anwendersprache^[1]

Agilität^[1]

Anforderungen an einen CIO (6/10)

Geforderte Branchen- und Prozesskenntnis [Häufigkeit]

Branchenkenntnisse^[3]

Appliationswissen^[1]

strategische und operative Kompetenz^[3]

Marketingkenntnisse^[2]

Expertenwissen^[1]

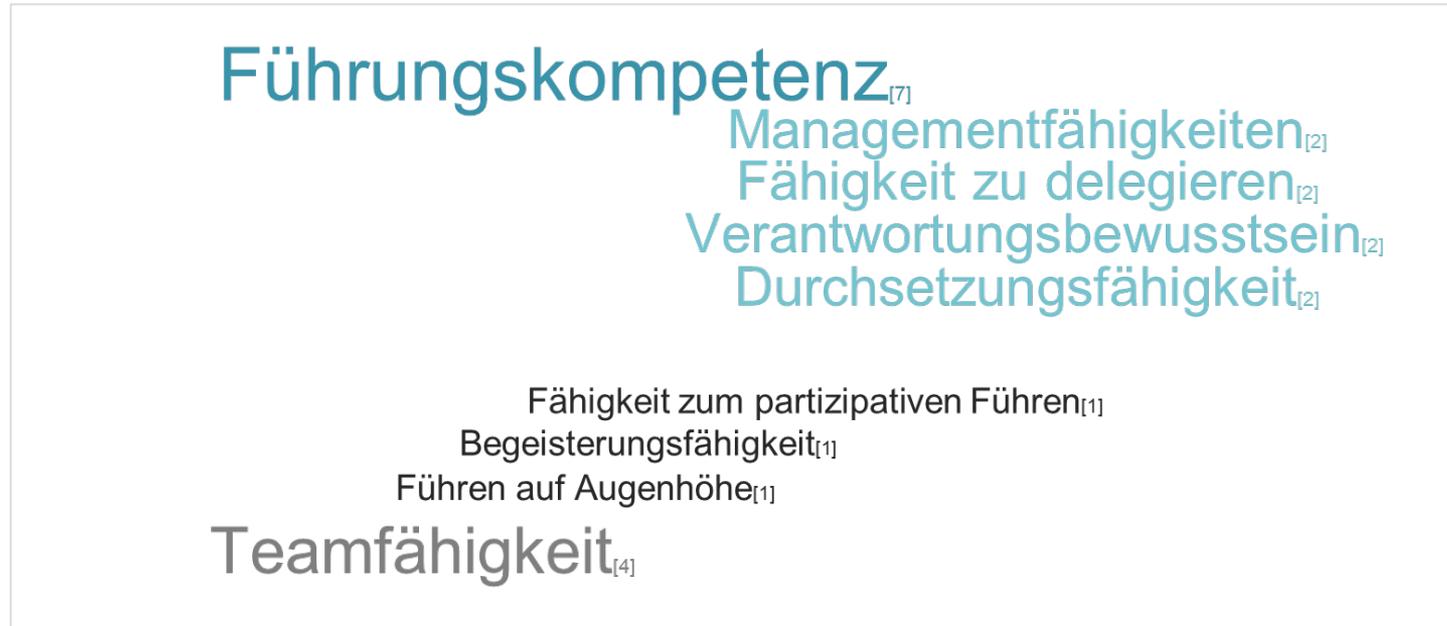
Berufserfahrung^[5]

Logistikkennntnisse^[1]

Besetzung vergleichbarer Stelle^[3]

Anforderungen an einen CIO (7/10)

Geforderte Führungsqualitäten [Häufigkeit]



Anforderungen an einen CIO (8/10)

Weitere Anforderungen [Häufigkeit]

Aufgaben und Kandidat passen^[1]

Fähigkeit zur Kooperation/Zusammenarbeit
mit Mitarbeitern und Abteilungen^[2]

Kontakt zum Vorstand^[1] andere Erwartungshaltung^[1]

Abschluss des Kandidaten als Türöffner entscheidend^[2]

Home-Office^[1] Skills und Unternehmenssituation passen^[1]

Führungsstil anpassen (Kultur der offenen Tür)^[2]

Frauenquote^[1] Tagesgeschäft^[1] Fachwissen^[1]

Anforderungen an einen CIO (9/10)

Zitate zu weiteren Anforderungen

„Ein CIO ist ein Manager.“

„Es werden Managementfähigkeiten benötigt.“

„Er hat Mut Entscheidungen zu treffen!“

„Man muss also wirklich veränderungsbereit sein.“

„Personality and Attitude mit Führungskompetenz sind am wichtigsten heutzutage.“

„Ein CIO muss ein exzellenter Kommunikator, ein exzellenter Relationship Builder und Manager sein und Führungsqualitäten haben.“

Anforderungen an einen CIO (10/10)

Zitate zu weiteren Anforderungen

„Das Verständnis muss vorhanden sein, dass IT für viele, wenn nicht für alle Unternehmen, vital ist.“

„Er muss das Geschäft verstehen und abschätzen können.“

„Fachlichkeit alleine ist gar nicht so ausschlaggebend.“

„Er muss sein Expertenwissen in das Unternehmen hineinbringen.“

„IT ist ein Must Have!“

Recruiting eines CIOs (1/12)

Recruiting eines CIOs – Wichtigste Erkenntnisse

- „Klassische Anzeigen sind out.“ Die Suche nach Kandidaten erfolgt über Netzwerke, Plattformen und die Direktansprache.
- Das im Voraus von Unternehmensseite erstellte Anforderungsprofil, wird in Zusammenarbeit von Unternehmen und Personalberatern finalisiert.
- Wer am Recruiting beteiligt ist, hängt vom Stellenwert der IT im Unternehmen ab.
- Der Recruiting-Prozess und Entscheidungen sind strategischer Natur und erfolgen häufig auf der Grundlage von Short- und Long-Listen.
- Am Auswahlprozess sind Personalberater und je nach Unternehmensgröße noch Vertreter unterschiedlicher Führungsebenen beteiligt. Dabei spielen die Fach- und Personalabteilung eine untergeordnete Rolle.
- Bei der finalen Auswahl eines geeigneten Kandidaten ist die Berufserfahrung entscheidend.
- Häufig stimmen die Anforderungen der Unternehmen mit den Qualifikationen der potenziellen Kandidaten nicht überein. Ein Grund hierfür ist die fehlende Expertise im Unternehmen.
- Internationale Kandidaten haben in deutschen Unternehmen, mit Ausnahme internationaler Konzerne, aufgrund kultureller und sprachlicher Barrieren, geringere Einstiegschancen haben.

Recruiting eines CIOs (2/12)

Vorgehensweise bei der Suche nach einem geeigneten Kandidaten [Häufigkeit]

Telefonate/Direktansprache^[6] Plattformen^[7]
Zusammenarbeit mit anderen Headhuntern/
Personalberatern/Unternehmen^[4]
Networking^[11]

keine klassischen Stellenausschreibungen^[2]

Headhunter/Personalberater^[2] Dachverbände^[1]

Stellenausschreibungen^[2] keine Abwerbung^[1]

altbekannte Medien^[2] Suche über Zielunternehmen^[1]

Jobportale^[2] Abwerbung^[3] klassische Anzeigen sind out.^[3]

Recruiting eines CIOs (3/12)

Bestimmung des Anforderungsprofils [Häufigkeit]

Headhunter/Personalberater^[8]
abhängig vom Stellenwert der IT im Unternehmen^[2]
Wunschvorstellungen der Unternehmen^[1] Budgetfrage des Unternehmens^[1]
Chefsache^[1] **CEO**^[2] Personalabteilung beteiligt^[1] **Unternehmen**^[7]
CFO^[1] **ohne Personalabteilung**^[2]
Zusammenarbeit Headhunter/
Personalberater und Unternehmen^[7]

Recruiting eines CIOs (4/12)

Recruiting-Prozess und Entscheidung [Häufigkeit]

eher mittel- bis langfristige Entscheidung_[2]
Long List mit 80 Kandidaten_[2]

Unternehmensanfrage_[1]

Budgetfrage_[1] Frage des Umfeldes_[1] Vakanz_[1]

Short List mit 30 Kandidaten_[1] Nachfolgemanagement_[1]

Entscheidung innerhalb kürzester Zeit_[1] Ansprachekonzept_[1]

Prüfen der fachlichen- und nicht fachlichen Anforderungen_[1]

Expertise/Erfahrung des CEOs oder Vorstandes_[1]

keine fachliche Beratung durch Experten_[1]

Short List mit 3-8 Kandidaten_[1]

strategisch_[5]

Recruiting eines CIOs (5/12)

Beteiligte am Auswahlprozess [Häufigkeit]

Vorsitzende/Vorstand/Aufsichtsrat/Beirat^[5]

Headhunter/Personalberater^[14]

Geschäftsführung/Inhaber/Chef^[6]

Personalabteilung^[4] Fachabteilung^[4]

abhängig vom Stellenwert der IT im Unternehmen^[2]

unternehmensabhängig^[2] ehemaliger CIO/Leiter IT^[2]

nicht mehr die Personalabteilung^[3]

CEO^[4]

wenige Personen^[1]

Führungskräfte^[1]

Gremium^[1]

CFO^[1]

Recruiting eines CIOs (6/12)

Zitate zu den Beteiligten am Auswahlprozess

„Die Stelle des CIOs wird nicht mehr über die HR besetzt, die Geschäftsführung initiiert sie.“

„Da es Mittelständler oder kleine Unternehmen sind, ist es die Führungsebene, entweder die Inhaber oder die Geschäftsführung beziehungsweise bei sozialen Einrichtungen der Vorstand.“

„Der Personalberater übernimmt eine Rolle, die HR vorher innehatte.“

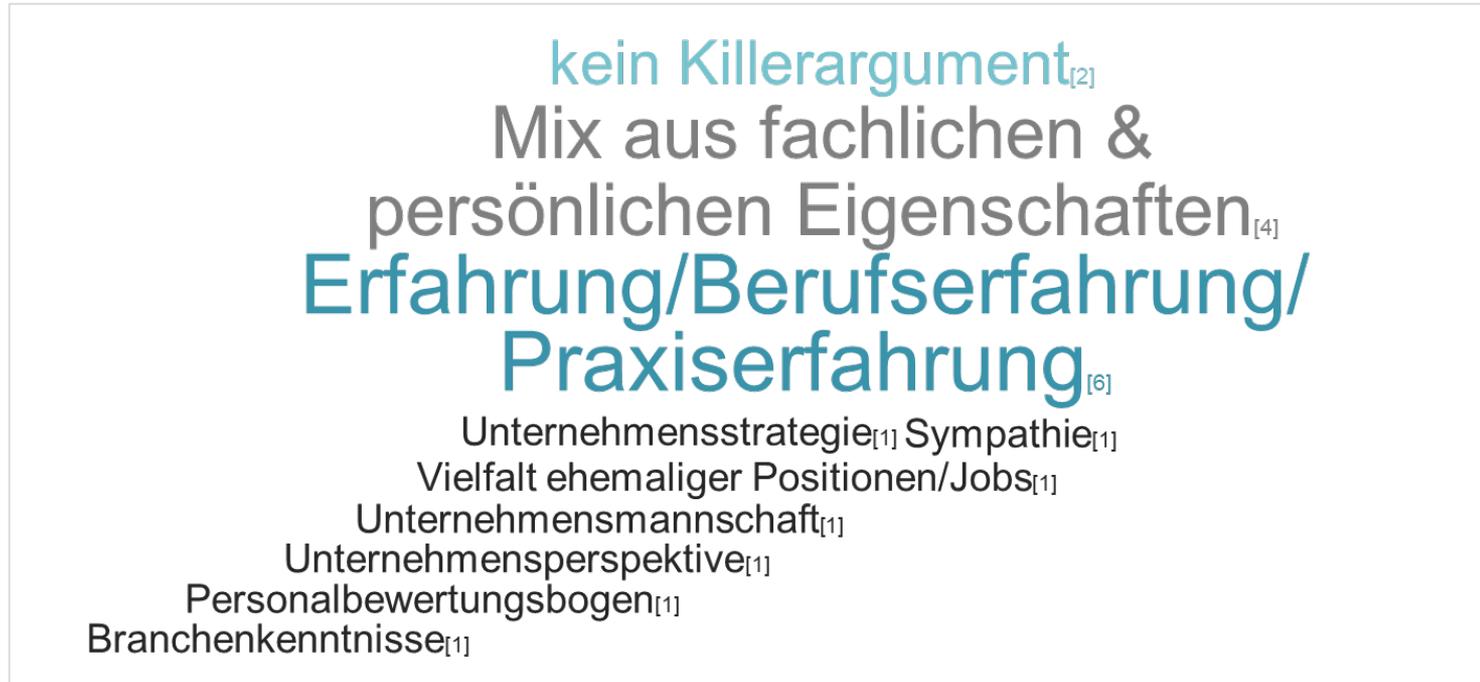
„Je nachdem welcher Bereich betroffen ist, entwickelt dann der Verantwortliche aus dem Vorstand das was maßgeblich ist mit.“

„Ob das Chefsache ist oder nicht, dokumentiert auch zu einem gewissen Grade, welchen Stellenwert der IT Director oder der CIO hat.“

„Man muss [...] klar machen, dass diese Personen sich nicht bewerben, sondern dass wir um diese Personen werben.“

Recruiting eines CIOs (7/12)

Letztendliche Auswahlkriterien [Häufigkeit]



Recruiting eines CIOs (8/12)

Zitate zu letztendlichen Auswahlkriterien

„Man braucht kein Studium, aber Erfahrung.“

„Dies ist eher ein Mix aus fachlichen und persönlichen Fähigkeiten.“

„Die Praxiserfahrung ist der entscheidende Faktor, der dann zu einem Abschluss führt.“

„Es ist Persönlichkeit vs. fachliches Können. Die Erfahrung zeigt, natürlich muss der Kandidat das fachliche Wissen mitbringen, aber wenn die persönlichen Skills nicht zum Unternehmen passen, dann wird sich gegen den Kandidaten entschieden.“

„In größeren Unternehmen und in moderneren Entscheidungsprozessen ist es eher ein Trumpf, wenn jemand schon so eine gewisse Vielfalt bewiesen hat.“

„Da gibt es nicht wirklich das Killerargument.“

Recruiting eines CIOs (9/12)

Deckung von Anforderungen und Qualifikationen [Häufigkeit]

nein^[9] ja^[3]

Wunschvorstellungen der Unternehmen
vs. tatsächlicher Bedarf^[2]

Agenturen sorgen für Unstimmigkeiten^[1]

Bewerbermarkt^[2]

schwer zu beantworten^[2]

unternehmensabhängig^[2]

Auseinanderklaffen ist nicht so kritisch^[2]

Recruiting eines CIOs (10/12)

Zitate zu der Deckung von Anforderungen und Qualifikationen

„Viele wissen nicht, was sie wollen/brauchen.“

„Die Abweichungen zwischen den Wunschvorstellungen der Unternehmen und der tatsächlichen Machbarkeit sind zu groß.“

„Häufig definieren Unternehmen auch Anforderungen ohne sie mit den jeweiligen internen Fachabteilungen abzusprechen.“

„Die Problematik, die in diesem Zusammenhang auftaucht ist, dass alle Prozessbeteiligten keine richtige Vorstellung von der Digitalisierung und der IT-Strategie haben.“

„Allgemein ist es schockierend, wie wenig Expertise vorhanden ist.“

„Ein Recruiter, die HR-Abteilung oder auch ein Personalberater müssen sich fachlich nicht so damit auseinandersetzen wie die Leute, die man vermittelt.“

„Es sind eher die Agenturen, die für die entstehenden Unstimmigkeiten verantwortlich sind.“

Anforderungen an einen CIO (11/12)

Zitate zu der Rolle internationaler Kandidaten im Auswahlprozess

„Konservative Unternehmen, die kaum internationale Führungskräfte haben, sind sehr vorsichtig mit englischsprachigen CIOs oder mit jemand der kaum Deutsch spricht.“

„Fast alle meine Klienten, und das ist meine Erfahrung, haben Probleme mit Kandidaten, die die deutsche Sprache nicht beherrschen.“

„Es gibt mehr englischsprachige gute Kandidaten als deutsche.“

„Internationalität wird wichtiger. Man muss natürlich Kandidaten mit guten Sprachkenntnissen haben.“

Anforderungen an einen CIO (12/12)

Zitate zu der Rolle internationaler Kandidaten im Auswahlprozess

„In ganz großen Unternehmen, beispielsweise bei denen es große Fusionen gab, da werden diese Fragen gar nicht mehr gestellt. Da gehört es dazu. Man ist ein Global Player und Englisch ist ganz selbstverständlich Firmensprache.“

„Inwieweit deutsche Unternehmen willens sind ausländische Kräfte mit an Bord zu nehmen, hängt stark vom Unternehmen ab. Je kleiner und je mittelständischer die Unternehmen geprägt sind, desto mehr Vorbehalte haben sie noch, weil dann die Firmensprache tatsächlich deutsch ist. Dann werden die Kandidaten, in so einer Position, nicht umhinkommen tatsächlich deutsch zu sprechen.“

„In Deutschland sprechen die Menschen überwiegend kein Englisch, es ist schwierig anzudocken. Man muss an der deutschen Unternehmenskultur andocken. Wenn man die deutsche Old Economy nimmt, da bekommt man immer noch relativ festgelegte und zu einem gewissen Grad regulierte Arbeitsstrukturen, klare Entscheidungs- und Rollenverteilung und Unternehmenskultur, die das Mantra der Kontrolle von Informationen teilweise noch inne hat. Das kriegt man mit jemand, der in einer Digital Economy sozialisiert ist, in der es flexible Arbeitszeiten, flache Hierarchien usw. gibt, auch kulturell kaum hin.“

Wandel und Trends (1/7)

Wandel und Trends – Wichtigste Erkenntnisse

- Der Recruiting-Prozess hat sich gewandelt. Die Transparenz, die Anforderungen und die Erwartungen in Bezug auf potenzielle Kandidaten, aber auch im Hinblick auf Unternehmen, sind gestiegen. Der Arbeitsmarkt hat sich von einem Anbieter- zu einem Bewerbermarkt gewandelt.
- Bei der Besetzung von CIO-Positionen geht der Trend in Richtung Direktansprache. Netzwerke gewinnen immer mehr an Bedeutung.
- In Unternehmen wird der Wunsch geäußert die CIO-Stelle mit einer weiblichen Kandidatin zu besetzen. Allerdings wird aufgrund der begrenzten Auswahl selten explizit nach Frauen gesucht.
- Digitalisierung, Agilität, Transformation, mobiles Arbeiten werden als aktuelle Trends genannt.
- Eine weitere wichtige Erkenntnis ist, dass in der Zukunft eine kritische Auseinandersetzung mit dem Führungsverständnis und der Rolle des CIOs in den Unternehmen folgen sollte.

Wandel und Trends (2/7)

Wandel der Anforderungen und des Recruiting-Prozesses [Häufigkeit]

Wandel der Anforderungen und des Recruiting-Prozesses [Häufigkeit]

fehlender Mut bei vielen Unternehmen, die die Bedeutung der IT verstanden haben, diesen Schritt auch zu gehen^[1]
Missverständnisse zwischen CIOs und den Unternehmenserwartungen bezüglich Digitalisierung^[1]
Vergleichbarkeit zwischen heutiger CIO-Stelle mit der von vor 10 Jahren nicht gegeben^[1]
Mehr Kontakte^[1] Abnahme der Umzugsbereitschaft^[1] Arbeitnehmermarkt^[1]
stark zunehmende Bewertung der Kandidaten^[1] individueller^[1]
schwierige Stellenbesetzung in Deutschland^[1]
Zunahme der Bedeutung der Digitalisierung^[1]
Absicherung für die richtige Auswahl^[1]
bessere Personalabteilungen^[1]

Jobportale^[2]

Bewerbermarkt^[4] hohe Bedeutung von Netzwerken^[4]
einfachere Informationsgewinnung zu Kandidaten^[4]

veränderter Prozess^[5]

intensivere Beziehung zum CEO^[2]

Wachstum von Unternehmen^[1]

Treiber mancher Unternehmen weniger klassisch^[1]

Zunahme der Bedeutung von Sprachkompetenzen^[1] bessere Mobilität^[1]

gravierende Änderungen beim Recruiting im IT-Bereich^[1] Zunahme der Direktansprache^[1]

Bewertung der Unternehmen nach dem Umgang mit Bewerbern^[1] Einstellungsänderung der Bewerber^[1]

häufigeres Infragestellen der Auswahl der Headhunter/Personalberater^[1] Abnahme von Stellenausschreibungen^[1]

sinkende Entscheidungsbereitschaft der Unternehmen und der Kandidaten^[1] Suche nach passendem Personal intensiver^[1]

Wandel und Trends (3/7)

Zitate zu dem Wandel der Anforderungen und des Recruiting-Prozesses

Zitate zu dem Wandel der Anforderungen und des Recruiting-Prozesses

„Der Prozess hat sich schon verändert.

Man versucht sich abzusichern, sodass man eine richtige Person auswählt.“

„Man muss auf Veränderungen reagieren und unter Umständen die Richtung wechseln können.“

„Es gibt keine pauschale Lösung.“

„Man nutzt mehr Direktansprache und weniger Stellenanzeigen.“

„Die Einstellung der Bewerber hat sich sehr stark verändert.“

„Heute muss man dem Bewerber schon etwas bieten.“

„Der Zugriff auf Informationen zu CIOs und wo diese tätig ist ist einfacher geworden.“

Wandel und Trends (4/7)

Markttrends [Häufigkeit]

große Bandbreite an Missionen^[1] sehr gut ausgebildete und junge Kandidaten^[1]
Transformation^[3] Weiterbildungen zur Führungskraft^[3] Quereinsteiger^[3]
verändertes Führungsverhalten^[1] Zunahme der Wechselbereitschaft der jungen Leute^[1]
Bedarf an einer offeneren Gesellschaft in Deutschland^[1]
digitale Personalsuche funktioniert nicht.^[1]

Das Geschlecht spielt keine Rolle.^[4]

Frauenquote^[4]

Digitalisierung^[7]

Home-Office^[2]

gute Sprachkenntnisse^[3]

Ältere Bewerber bekommen heute eine Chance^[1] mehr Management^[2]
Wandel des CIO-Anforderungsprofils^[2] Bewerbermarkt^[2] Agilität^[2]
VUCA^[1] Bedarf an Offenheit für Experimente von Unternehmen und Kandidaten^[1]
Zunahme der Bedeutung der Internationalität^[2] Cloud/Mobilisierung^[2]
Führungsstil der Industrialisierung ist unangemessen^[1] zukünftiger CIO als Trendsetter^[1]
Aufbau der IT als Marke im Unternehmen^[1] Umdenken der Prozess^[1] Kompetenz^[1] Diversität^[1]

Wandel und Trends (5/7)

Zitate zu Markttrends

„Es wird ein neues Führungsverständnis geben. Das geht in die Richtung wie man einen Schwarm steuert und nicht wie man eine Maschine steuert.“

„Trend ist Agilität beziehungsweise die Fähigkeit zum agilen Handeln.“

„Digitalisierung ist ein Thema was im Moment ganz oben steht.“

„Es ist ein wichtiger Punkt, die IT als Marke im Unternehmen aufzubauen.“

„Was vielleicht ein allgemeiner Trend ist, ist das Alter. Unternehmen sind offener für ältere Menschen geworden. Damals war man mit 40 schon alt, jetzt habe ich immer mehr Mandanten, die sagen, dass es auch jemand sein könnte der Ende 50 ist. Auch die Wechselbereitschaft bei den jungen Leuten hat sich geändert.“

Wandel und Trends (6/7)

Zitate zu Markttrends

„Die Erwartungshaltung an den CIO steigt.“

„Auch die Anforderungen an Unternehmen haben sich gewandelt.“

„Kontrolle von Informationen ist die alte Welt. Daten als Währung ist die neue Welt. In diesem Spannungsfeld bewegt sich der CIO der Zukunft.“

„Ist es überhaupt valide in der Zukunft von dieser einen Rolle des CIOs zu sprechen oder darüber nachzudenken?“

„Werden wir für die Zukunft überhaupt noch in dieser Exklusivität des CIOs sprechen können?“

Wandel und Trends (7/7)

Zitate zu Markttrends – Frauen in der Welt des CIOs

„Frauen sind empathischer und können die Mitarbeiter besser hinter sich bringen.“

„Die Erhöhung des Frauenanteils spielt auch eine wichtige Rolle. Es gibt zu wenige Frauen.“

„Die Frauenquote ist kein allgemeiner Trend.“

„Das Geschlecht spielt keine Rolle.“

„In Bezug auf die Frauenquote kann man sagen, it's a Man's World, das ist klar.“

„Es gibt zunehmend einen großen Kampf um die Damen, auch bei Aufsichtsräten. Dieser Trend ist noch lange nicht am Ende.“

„Das Geschlecht spielte bisher nie eine Rolle, nur die Kompetenz.“

Sonstiges

Zitate zu der Studie [Häufigkeit]

Die Rolle des CIOs muss für die Zukunft überdacht werden.^[3]

Kandidaten geben wegen der Corona-Situation im Moment ungerne sichere Verhältnisse auf.^[1]

Eigentlich ist die Rolle des CIOs eine verteilte Rolle, jeder muss in seiner eigenen Abteilung ein bisschen CIO sein.^[1]

Gesetze, Verordnungen und Strafen sind keine gute Wahl, um die Weiterentwicklung der Unternehmen/CIOs voranzutreiben.^[1]
Man müsste die Bedeutung einer digitalen Führung klären.^[1]

Inhalt

1. Einführung „CIO-Studie – Vom Getriebenen zum Treiber?“
2. Studienthesen
3. CIO-Seite
- 3.1. Ergebnisse Analyse CIO-Biographien
- 3.2. Ergebnisse aus CIO-Experteninterviews und Onlinebefragung
4. Unternehmensseite
- 4.1. Analyse von Stellenausschreibungen
- 4.2. Experteninterviews Personalberater
- 5. Kontakt**

Danksagung

Wir bedanken uns bei

allen Teilnehmern der Online-Befragung und insbesondere bei unseren Gesprächspartnern

Christian Ammer, Noerr LLP
Torsten Gaul, Leifheit AG
Thomas Henzler, Piller blowers & compressors GmbH
Lars Jakobowski
Patrick Kosche, JAB Anstoetz Group
Brita Kroslid, Stadtwerke Pforzheim
Udo Mandt, Stadtentwässerungsbetriebe Köln
Matthias Pfannendörfer, Deutsche Bahn
Joachim Reichel, BSH Home Appliances Group
Janna Rohde, HDO Druckguß- und Oberflächentechnik GmbH
Olaf Röper
Oliver Saus
Stefan Würtemberger, Marabu GmbH & KG
Winfried Bungert, Winfried Bungert Executive Search
Thomas Deininger, Deininger Unternehmensberatung GMBH
Dr. Peter Dienst, IT Personalberatung Dr. Dienst & Wenzel GmbH & Co. KG
Adrian Fischer, Heads! GmbH & Co. KG
Dr. Michael Fuchs, Dr. Fuchs Personalberatung KG
Christian Hener, EO International GmbH
Heiko Mühle, HRM Consulting GmbH
Hagen Schweinitz, Eric Salomon & Partners SAS
Sabine Thiemann, Heidrick & Struggles International Inc.
Lutz Tilker, Eric Salomon & Partners SAS
Klaus Weihardt, LAB & Company Management GmbH

VOICE - Bundesverband der IT-Anwender e.V.

Dr. Bettina Uhlich
Dr. Hans-Joachim Popp
Thomas Rössler
Wolfgang Storck
Grisha Thoms

Heupel Consultants GmbH & Co.KG

Thomas Heupel
Sonja Gerz (geb. Schmidt)
Claus-Peter Koch

für Unterstützung und Zusammenarbeit.

Kontakt

Hochschule Koblenz

BPM-Labor für Business Process Management und Organizational Excellence

Prof. Dr. Ayelt Komus

komus@hs-koblenz.de

Konrad-Zuse-Str. 1
56075 Koblenz

www.komus.de

www.process-and-project.net

Twitter: [@AyeltKomus](https://twitter.com/AyeltKomus)

Telefon: +49 (0)261-9528-160