

Link: <https://www.cio.de/a/cios-am-limit,3580933>

## Führung in der IT CIOs am Limit

Datum: 23.05.2018

Autor(en): Gudrun Happich

**Flache Hierarchien, social Leadership, Vernetzung – klingt super. In vielen Unternehmen läuft es aber anders. Was können CIOs und Unternehmenslenker tun?**



Die Digitale Transformation ist vor allem für CIOs ein Kraftakt. Nicht jeder ist dieser Herausforderung gewachsen.

Foto: fizkes - shutterstock.com

Fast alle Unternehmen im IT-Sektor sprechen öffentlich von der Notwendigkeit einer **neuen Führungskultur**<sup>1</sup>. Flache Hierarchien, Transparenz, Eigenverantwortung, Vernetzung - logisch! Der angebliche Kulturwandel wird nach außen auch als Wertewandel verkauft. Der Vorstand signalisiert, dass man die Zeichen der Zeit verstanden hat und Top-Down einfach nicht mehr passt.

Tatsächlich ist leider oft nur der wirtschaftliche Aspekt ausschlaggebend für die Einführung sogenannter moderner Führungsansätze. Dass Prozesse zu lange dauern, **Innovationen**<sup>2</sup> ausgebremst werden, dass alles schneller gehen muss, um mit der Konkurrenz und dem Veränderungsdruck mitzuhalten - das ist wohl jedem Unternehmenslenker klar.

Was viele ausblenden: Wenn Teams interdisziplinär zusammenarbeiten, wenn es in Projekten egalitäre Strukturen gibt, ist das noch kein wirklicher Kultur- und Wertewandel. Der ist erst erreicht, wenn die Demokratisierung nicht knapp unter der Top-Management-Ebene aufhört und die Unternehmensspitze den Wandel wirklich will und vorlebt. Erst dann werden Unternehmen langfristig zukunftsfähig - dafür sprechen unzählige Studien und der gesunde Menschenverstand.

## **Digitale Transformation ja, Kulturwandel nein**

**Ian Rogers**<sup>3</sup> sagte in seiner Funktion als ehemaliger Chief Digital Officer bei Apple: "The big moment for an organization is when they have embraced the fact that digital transformation isn't a technical issue, but a cultural change."

Die digitale Transformation ist auf technischer Ebene weit vorangeschritten. Wie sehr der Kulturwandel, der diese begleiten sollte, hinterherhinkt, zeigt etwa eine aktuelle Microsoft-Studie. Nur elf Prozent der Beschäftigten erleben die Entwicklung als gemeinschaftlichen Prozess unter Beteiligung von Mitarbeitern und Führungskräften.

In der Umfrage gab nur jeder vierte Mitarbeiter an, dass er die Unternehmensspitze als treibende Kraft der Transformation erlebt. Gleichzeitig glaubt über die Hälfte der Arbeitnehmer, dass die digitale **Transformation**<sup>4</sup> die Wettbewerbsfähigkeit stärkt.

Rund jeder Zweite ist davon überzeugt, dass sie auch zu mehr Spaß bei der Arbeit oder zu einem besseren Gleichgewicht von Arbeit und Freizeit führt. Viele Unternehmenslenker verschenken dieses Potenzial, indem sie diese positive Grundstimmung nicht nutzen und die Mitarbeiter nicht mitnehmen.

## **Lesetipp: CEO vs. CIO, COO und CFO - Konflikte im Management**<sup>5</sup>

### **Anspruch und Wirklichkeit**

Auch im Executive Coaching erlebe ich vielfach, wie Anspruch und Wirklichkeit in der Unternehmenswirklichkeit auseinanderklaffen. Da ist der IT-Ingenieur, der lange Jahre seine Führungskompetenz als CIO bewiesen hatte und dem signalisiert wurde, er könnte es ganz nach oben in den Vorstand schaffen. ABER: Er müsse sich dann sehr viel mehr Härte und Ellenbogen zulegen. Seine soziale Kompetenz in allen Ehren - aber an der Spitze könne man die nicht brauchen.

[Hinweis auf Bildergalerie: **Agile Unternehmenskultur gestalten**] <sup>gal1</sup>

Dann gibt es natürlich auch den anderen Fall: Gerade mittelständische Unternehmen versuchen zumindest auf Strukturebene wirklich Schluss zu machen mit dem **Hierarchiedenken**<sup>6</sup> und vernetztes Arbeiten zu fördern. Für eine langgediente Führungskraft, die ihre ganze Karriere auf das tayloristische System von Weisung und Kontrolle trainiert wurde, ist das oft gar nicht so einfach das umzusetzen. Sie muss erstmal Vertrauen lernen.

### **CIOs vor der Zerreißprobe**

Für den einzelnen CIO, der eigentlich modern führen will, bedeutet das alles aktuell oft eine Zerreißprobe. Nach unten Vernetzung predigen, nach oben kaum Einflussmöglichkeit haben. Was kann jeder persönlich tun? Und wie kann moderne Führung in der IT gelingen?

Dass moderne Führung und vernetztes Arbeiten mit Hierarchien nicht zusammengeht, ist ebenso wenig richtig wie die Vorstellung, dass alle Däumchen drehen, wenn sie zu viel Eigenverantwortung haben. Dass Maß der Eigenverantwortung und des Hierarchieabbaus muss individuell zum Unternehmen passen. Moderne Führung ist in meinen Augen ein permanenter Entwicklungsprozess, der ganz viel mit Offenheit und Mut zu tun hat.

[Hinweis auf Bildergalerie: **Der Chef, den keiner mochte**] gal<sup>2</sup>

Was generell gilt: Ein wirklicher, langfristiger unternehmerischer Wandel muss immer von ganz oben wirklich überzeugt vertreten und gelebt werden. Eine moderne Kultur braucht vor allem Unternehmenslenker, die von Selbstorganisation und Transparenz überzeugt sind, und entsprechend Führungskräfte fördern, die diese Ideale leben. Es ist alles andere als vertrauensbildend den Mitarbeitern, Kunden, Partnern und der Öffentlichkeit gegenüber, wenn etwas anderes nach außen vertreten als gelebt wird.

### **Was moderne Führung in der IT mit Ihren Werten zu tun hat**

Und: Als CIO, CEO oder andere Führungskraft mit Leitungsfunktion haben Sie die Pflicht - sich selbst und den Mitarbeitern gegenüber - Ihre eigenen Werte und Grundüberzeugungen zu kennen und zu überprüfen. Wenn Sie von Social **Leadership**<sup>7</sup>, Eigenverantwortung und flachen Hierarchien zutiefst überzeugt sind, und in einem Unternehmen vom alten Schlag sind, heißt das noch lange nicht, dass Sie die Segel streichen und das Unternehmen wechseln sollten.

Ihre Überzeugung zu kennen, schenkt Ihnen Klarheit. Suchen Sie sich dann Gleichgesinnte, agieren Sie in Ihrem Wirkungsrahmen nach Ihren Werten und versuchen Sie IM Unternehmen etwas zu ändern. Wenn das nicht funktioniert, können Sie immer noch gehen - und wissen, dass Sie das Richtige getan haben. Ich habe aber vielfach erlebt, dass sich oft Möglichkeiten auftun, die im Hamsterrad des Funktionierens gar nicht wahrgenommen wurden.

### **Lesetipp: Was Mitarbeiter in der digitalen Welt können müssen**<sup>8</sup>

#### **Checkliste für Führungskräfte in der IT**

Netzwerk - was bedeutet das eigentlich?

Jenseits von organisatorischen Umstrukturierungen ist der Kern für das erfolgreiche Gelingen ein konsequenter Perspektivenwechsel. Nicht ein Einzelner, sondern eine Gemeinschaft generiert den Erfolg - mit allen Konsequenzen wie drohender Macht- und Prestigeverlust, Offenheit für andere Sichtweisen, geteilte Verantwortung, Mut zu Fehlern und etwaigen Kursänderungen. Sind Sie dazu bereit?

Sind Sie authentisch?

Nur, wenn Sie das vorleben, was Sie offiziell vertreten, können Sie Ihre Mitarbeiter wirklich mitnehmen und begeistern. Dazu gehört, dass Sie sich über Ihre eigenen Werte und Motive im Klaren sind und diese regelmäßig überprüfen. Es gibt viele wirksame Methoden, dies zu tun. Dazu gehört, sich als Mensch sichtbar zu machen und auch echtes Interesse an den Mitarbeitern zu hegen.

Sinn und Vision vermitteln

Was ist eigentlich der Sinn von dem Ganzen? Von der **Digitalisierung**<sup>9</sup> im Allgemeinen über das Zutun des Einzelnen bis zur Entwicklung von neuen Produkten. Und wohin soll der Weg langfristig gehen?

Der Management-Vordenker **Peter Kruse**<sup>10</sup> hat einmal gesagt, er begreife die moderne Führungskraft vor allem als Sinnstifter. Kultur wird von Menschen gemacht. Genauso wie Technik von und **für** Menschen gemacht werden sollte. Hinter diesem wichtigen Gedanken stehen viele wichtige Aspekte:

- Sind Ihnen selbst Sinn und Vision klar?
- Vermitteln Sie diese Ihren Mitarbeitern?

- Steht bei allen Entwicklungen - sei es von Produkten, angestrebten Veränderungen - konsequent der Nutzen für den Menschen - Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Partner... - im Mittelpunkt?

#### Links im Artikel:

- <sup>1</sup> <https://www.cio.de/a/digital-leader-sollen-experimentieren-software-und-mitarbeiter-verstehen,3574494>
  - <sup>2</sup> <https://www.cio.de/a/7-geheimnisse-von-steve-jobs,2952608>
  - <sup>3</sup> <https://www.cio.de/a/wichtiger-manager-verlaesst-apples-musikdienst,3215020>
  - <sup>4</sup> <https://www.cio.de/a/erfolg-digitaler-transformation-ist-frage-der-kultur,3578946>
  - <sup>5</sup> <https://www.cio.de/a/konflikte-im-management,3260886>
  - <sup>6</sup> <https://www.cio.de/a/neue-leadership-modelle-gefragt,2961738>
  - <sup>7</sup> <https://www.cio.de/a/fuehrung-auf-zeit-und-mehr-mitsprache-fuer-mitarbeiter,3328564>
  - <sup>8</sup> <https://www.cio.de/a/was-mitarbeiter-in-der-digitalen-welt-koennen-muessen,3544093>
  - <sup>9</sup> <https://www.cio.de/a/arbeitslosigkeit-groesste-herausforderung-der-digitalisierung,3580376>
  - <sup>10</sup> [https://de.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Kruse](https://de.wikipedia.org/wiki/Peter_Kruse)
- 

#### Bildergalerien im Artikel:

##### gal<sup>1</sup> Agile Unternehmenskultur gestalten

#### **Vision, Werte und Sinnstiftung als Leitplanken des Erfolgs**

Prägen Vision und Werte meinen Arbeitsalltag? Kenne ich meinen Beitrag zum Unternehmenserfolg? Empfinde ich meine Arbeit als sinnstiftend?

#### **Feedback und Fehlerkultur als Grundlage der Zusammenarbeit**

Wie schaffen wir mit konstruktivem Feedback mutiges Verhalten? Wie werden Konflikte als Ressource genutzt? Wie werden wir durch eine Fehlerkultur erfolgreicher?

#### **New Leadership ermöglicht starke Teams**

Wie entwickeln Führungskräfte High-Performance-Teams? Wie schaffen es die Führungskräfte, Mitarbeiter zu fördern? Wie gelingt es, erfolgreich in virtuellen Teams zu agieren?

#### **Neues disruptives Denken ermöglicht Innovation**

Wie werden experimentelle und disruptive Prozesse gelebt, um Innovationen zu fördern? Ist lebenslanges Lernen bei den Mitarbeitern verankert? Wird lösungsorientiertes Denken gefördert?

##### gal<sup>2</sup> Der Chef, den keiner mochte



### **Kumpelchefs sind keine exzellenten Führungskräfte**

So lautet die These von Markus Jotzo. Er hat ein Buch zum Thema veröffentlicht, war selbst acht Jahre lang Führungskraft bei Unilever und ist heute als Speaker und Trainer tätig.

Foto: Maksim Shmeljov - shutterstock.com



### **Unangenehmes Gespräch mit dem Chef**

Während des Gesprächs mit dem Chef mache es dem Mitarbeiter keinen Spaß. Aber mit der Zeit werde er feststellen, dass er durch das klare und zeitnahe Feedback etwas gelernt hat.

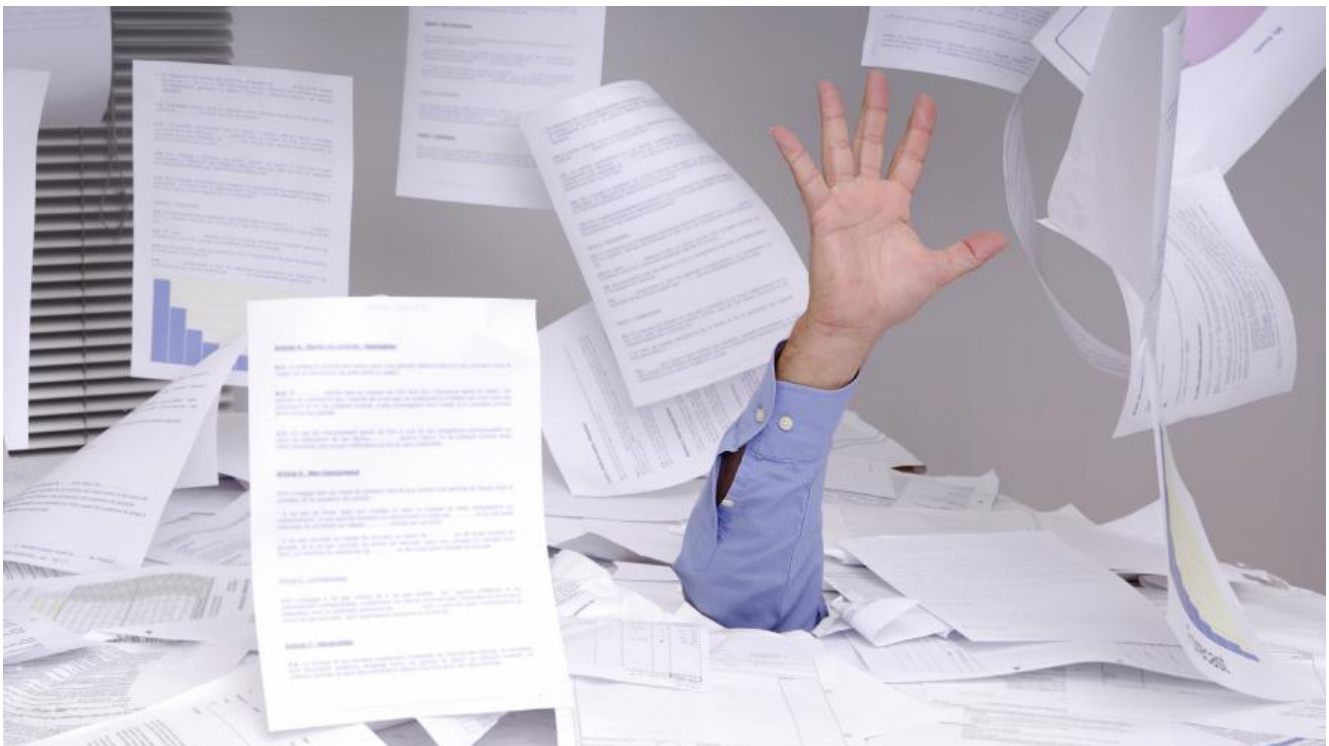
Foto: Photographee.eu - shutterstock.com



### **Das macht ein exzellenter Chef**

Ein exzellenter Chef beobachtet seine Mitarbeiter und ihr Verhalten genau. Er sieht sich an, welche Ergebnisse der Mitarbeiter abliefern und wie er seine Protokolle strukturiert.

Foto: Mmaxer - shutterstock.com



### **Auch das macht ein exzellenter Chef**

Und er achtet zum Beispiel auch darauf, wie der Schreibtisch des Mitarbeiters aussieht.

Foto: aldegonde - shutterstock.com



### **Feedback einfordern**

Exzellente Chefs bitten ihre Mitarbeiter regelmäßig um Feedback. Jotzos Tipp: Er lässt seine Mitarbeiter auf einer eins bis zehn bewerten und fragt sie dann ganz gezielt, was ihnen zur zehn fehlt.

Foto: Morrowind - shutterstock.com

**Markus Jotzo**

Die Tipps für  
exzellente  
Führungskräfte  
stammen aus  
einem Interview  
mit Markus Jotzo  
über sein Buch  
"Der Chef, den  
keiner mochte".  
Foto: Markus  
Jotzo

---

IDG Business Media GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Business Media GmbH. dpa-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass auf dieser Webseite unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von dieser Webseite aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.