

Link: <https://www.computerwoche.de/a/die-8-groessten-probleme-von-it-fuehrungskraeften,2273248>

Karrieretipps

Die 8 größten Probleme von IT-Führungskräften

Datum: 19.05.2020
Autor(en): Andrea König

Die drängendsten Herausforderungen von CIOs kennt Executive Coach Gudrun Happich aus ihrer täglichen Arbeit. Sie gibt Ratschläge, wie IT-Chefs sie meistern können.



Executive Coach Gudrun Happich gibt Tipps für den Wechsel an der Unternehmensspitze.

Foto: Gudrun Happich

In persönlichen Gesprächen mit CIOs hat Executive Coach Gudrun Happich erfahren, was die IT-Experten als Herausforderung empfinden und welche Probleme sie belasten. "Wenn man genauer hinschaut, liegen die Hauptprobleme auf der zwischenmenschlichen Ebene und im **Rollenverständnis der CIOs**¹", sagt Happich. Vor einem vielleicht überstürzten Arbeitgeberwechsel rate sie CIOs dazu, nach **Lösungen**² zu suchen. Denn die gebe es immer.

1. Herausforderung: Überforderung der Top-Leister

CIOs fühlen sich meist höchstbelastet. Sie arbeiten sehr lange, sind durch ihr Smartphone ständig erreichbar und leiden unter Problemen wie Budgetknappheit und dem ständigen Druck von oben. "Als CIO ist man Brückenbauer zwischen dem Top-Management und dem mittleren Management", erläutert Happich die Rolle des CIOs.

Für einen CIO gelten nach unten die Regeln des mittleren Managements, wo es vor allem auf Leistung und Inhalte ankommt. Nach oben jedoch gelten die Regeln des Top-Managements, wo man mit Strategie, Taktik, Beziehungsfähigkeit und guten Kontakten punktet. Wenn CIOs sich auf ihre Aufgabe fokussieren und beispielsweise keine fachlichen Aufgaben mehr selbst erledigen, nimmt die Überlastung ab.

2. Herausforderung: Das Top-Management hört nicht zu

"Leider werden Spitzenleister im oberen Management häufig im Bereich der Wertschätzung von der Unternehmensspitze vergessen", sagt Happich. Die wüssten schon, dass sie gut sind, denke das Top-Management und so falle das Lob dann einfach unter den Tisch. Sollte es aber Probleme geben, ist natürlich der CIO die Anlaufstelle für Kritik.

Wer das Gefühl hat, dass das Management nicht zuhört und Anerkennung vermisst, sollte sich Gehör verschaffen und Aufmerksamkeit einfordern. Wer bei aller Kommunikation respektvoll und wertschätzend bleibt, wird überrascht sein, wie schnell andere zuhören.

3. Herausforderung: Entscheidungslosigkeit des Top-Managements

"CIOs haben immer wieder die Wahrnehmung, dass sie im entscheidenden Moment nicht die Information oder Entscheidung vom Vorstand bekommen, die sie für das weitere Vorgehen bräuchten", weiß Coach Happich. Sie rät zur folgenden Lösung: In einem ersten Schritt sollte man sich überlegen, in wessen Verantwortungsbereich die Entscheidung fällt. Ist es der eigene, entscheidet man einfach selbst. Ist es der Vorstand, bringt man diesen zu einer Entscheidung.

Dann beschreibt man am besten in einem Gespräch die Situation, zeigt den Handlungsbedarf auf und fragt abschließend "Wie bekommen wir das hin?". So bringt man den Vorstand in eine Situation, in der er entscheiden kann.

[Hinweis auf Bildergalerie: **CIOs im Home Office**] ^{gal1}

4. Herausforderung: Probleme nach einem Wechsel an der Spitze



Fachliche Aufgaben sollten CIOs nicht selbst lösen, sondern ans Team weitergeben.

Foto: Nerlich Images - Fotolia.com

Wenn es an der Unternehmensspitze einen Wechsel gibt, läuft das oft so ab: Das Top-Management verkündet eine neue Strategie oder Pläne für eine neue Strategie und taucht anschließend ab. Hier ist man nun als CIO gefragt. "Suchen Sie aktiv den Kontakt mit der neuen Führungsspitze", rät Happich.

Bei ständigen Strategiewechseln "Stop!" sagen

Wenn machbar bringe man in einem Gespräch mit dem Vorstand eigene Ideen und Vorschläge zur Zukunft der Unternehmens-IT ein. Zur Vorbereitung auf so ein Gespräch sollte man sich genau überlegen, wo die Stärken und Potenziale der IT-Abteilung liegen und was die eigene Mannschaft besser kann als Wettbewerber.

5. Herausforderung: Ständig wechselnde strategische Ausrichtung des Unternehmens

"Das destruktivste und schlimmste was Sie jetzt tun können ist mitzumachen", warnt Happich. Denn als Verantwortlicher für die IT werde man das Spiel der ständigen Strategiewechsel auf jeden Fall verlieren. Stattdessen sollte man dem Vorgesetzten klarmachen, dass dies eine unlösbare Aufgabe ist und ein klares "Stop!" formulieren.

Am besten bietet man einen konkreten Vorschlag an, wie es weitergehen könnte. Wichtig ist, dass man klar und konsequent kommuniziert und sich dabei respektvoll und wertschätzend verhält.

6. Herausforderung: Führungslos

Steht ein Vorstandswechsel im Unternehmen an, tut sich häufig nichts mehr. Dennoch müssen Entscheidungen getroffen werden. Happich rät, die Situation so zu akzeptieren und das Beste daraus zu machen. "Sorgen Sie dafür, dass Sie mit Ihrer Mannschaft arbeitsfähig sind und es gute Ergebnisse gibt", sagt sie.

[Hinweis auf Bildergalerie: **Neue Führungspraxis für die digitale Welt**] ^{gal2}

Das verbessert nicht nur die Stimmung in der IT-Abteilung, sondern macht den CIO in den Augen anderer besonders produktiv und leistungsfähig. Wenn der Wechsel dann vollzogen ist, werde man ohne Zeitverzögerung wieder arbeitsfähig sein.

7. Herausforderung: Klarheit über die weitere berufliche Perspektive

Wenn CIOs mit Coach Gudrun Happich sprechen, beschreiben sie ihre berufliche Perspektive häufig als Herausforderung. Die Expertin rät, sich folgende Fragen zu stellen: "Was reizt mich wirklich?" und "Unter welchen Bedingungen möchte ich agieren?" So lässt sich herausfinden, ob man ins Top-Management möchte und wo der beste Platz für einen im Unternehmen ist. Wer sich zum Beispiel schon mal über bestehende Regeln hinwegsetzt, wird es in einem klassischen konservativen Konzern eher schwer haben.

Happich hat die Beobachtung gemacht, dass viele CIOs zuerst nach Angeboten in anderen Unternehmen schauen anstatt neue Vorstellungen im eigenen Unternehmen zu entwickeln. Wem es um Wachstum und Entwicklung geht, bei dem ist jedoch der Erfolg im eigenen Unternehmen um ein vielfaches aussichtsreicher als in einem fremden Unternehmen. Möchte jemand vorrangig sanieren, ist der Wechsel in ein unbekanntes Terrain in der Regel erfolgsversprechender.

8. Herausforderung: Wie schaffe ich den Sprung an die Spitze?

Wer sich mit den Spielregeln im Topmanagement vertraut gemacht hat und diesen Schritt weiterhin gehen möchte, sollte sich einen Plan machen, wie der Sprung an die Spitze gelingen könnte. "Mit Förderern ist es deutlich leichter", weiß Happich. Am besten suche man sich jemanden, der von einem und seiner Leistung überzeugt ist, empfiehlt sie.

Genauso wichtig für den Schritt vom CIO an die Unternehmensspitze ist ein strategisches Netzwerk, das über die eigene Abteilung hinausgehen sollte. "Im Topmanagement kommt es zu zehn Prozent auf das Fachwissen, zu 30 Prozent auf das Auftreten und zu 60 Prozent auf Beziehungen an", sagt Happich.

Tipps zum Sprung an die Spitze

Gudrun Happich ist Executive Coach und Gründerin und Inhaberin von "Galileo. Institut für Human Excellence" in Köln.

Links im Artikel:

¹ <https://www.cio.de/topics/rolle-des-cio,843864>

² <https://www.cio.de/a/tipps-fuer-den-internen-karriereaufstieg,2265793>

Bildergalerien im Artikel:

^{gal1} CIOs im Home Office ^{gal2} Neue Führungspraxis für die digitale Welt



Der Sportdirektor eines Vereins

Der Sportdirektor eines Vereins stellt den Kader zusammen und gestaltet die Spiel- und Terminpläne für Wettkämpfe und Trainings. Er instruiert Talentscouts, kauft Spieler ein und stellt Bewegungsfreiheit für erforderliche Transfers sicher. Sein Ziel: Menschen zu finden und zu binden, die die Weiterentwicklung des Unternehmens konstant antreiben. Er erweitert die Suchkriterien für die Rekrutierung, stellt Mitarbeiter mit verschiedensten Hintergründen ein und ermöglicht Familien- und altersgerechte Arbeitszeitmodelle.

Foto: Sergey Kuznecov - shutterstock.com



Führung in der Digitalisierung

Die Studie "Die Haltung entscheidet. Neue Führungspraxis für die digitale Welt" stammt von LEAD (Mercator Capacity Building Center for Leadership & Advocacy) in Kooperation mit der Unternehmensberatung Company Companions sowie der School of Public Policy (Central European University, Budapest) und dem Center for Leadership and Values in Society (Universität St. Gallen). Die Autoren empfehlen acht Rollen als Orientierungshilfen.

Foto: SFIO CRACHO - shutterstock.com



Die Landschaftsgärtnerin

Die Landschaftsgärtnerin gestaltet und pflegt Grünanlagen. Sie versteht das gesamte Ökosystem und weiß, wann welche Pflanzen im Jahreszeitenwechsel an welcher Stelle ihre Wirkung entfalten und wie alles zusammenspielt. Ihr Ziel: Das Unternehmen langfristig auf zustellen, wenn Krise und Veränderung zum Normalfall geworden sind. Sie ermöglicht schnelles „Prototyping“, geht unkonventionelle Partnerschaften ein und bricht Silos mittels heterogener, cross-funktionaler Teams auf.

Foto: Africa Studio - shutterstock.com



Die Seismologin

Die Seismologin muss wissen, wo die Erde beben könnte. Dafür analysiert sie Daten, registriert feinste Erschütterungen und erkennt Spannungen frühzeitig. Sie erliegt aber nicht der Illusion, die Zukunft genau vorhersagen zu können. Ihr Ziel: Grundlagen für gute Entscheidungen in einer unübersichtlichen Welt zu schaffen. Sie etabliert „Situation Rooms“ zur Entwicklung von Handlungsstrategien, greift über digitale Plattformen auf verborgenes Wissen zu und schult ihre Intuition als zusätzliche "Datenquelle".

Foto: Filip Fuxa - shutterstock.com



Der Zen-Schüler

Der Zen-Schüler ist in Ausbildung und Vorbereitung. Er lernt, reflektiert und prüft sich selbst. Achtsamkeit, Mitgefühl und Offenheit sind seine Tugenden, er pflegt eine disziplinierte (spirituelle) Praxis. Sein Ziel: Das finden, woran er sich festhalten kann, wenn sich alle an ihm festhalten. Er nutzt Coaching- und Mentoring-Programme, schafft physische Räume für den Ausgleich und richtet den Blick nach innen.

Foto: Toranico - shutterstock.com



Der DJ

Der Discjockey bringt mit seiner Musik die Menschen zum Tanzen. Er setzt einen Rahmen, der motiviert, anregt und gemeinsame Energie erzeugt. Zugleich hat er ein offenes Ohr für Anregungen und sensible Antennen für das richtige Stück im richtigen Moment. Sein Ziel: Eine Kultur der Zugewandtheit zu schaffen – aber mit dem Fokus auf Ergebnisorientierung. Dafür baut er Empathie als Führungskompetenz auf, schafft Räume, in denen Menschen gerne arbeiten, und agiert als Vorbild für Zugewandtheit und Leistungsorientierung.

Foto: Vladimir Hodac - shutterstock.com



Die Intendantin eines Theaters

Die Intendantin eines Theaters wählt die Stücke für die Aufführung aus. Sie entwickelt den roten Faden und prägt die gesellschaftliche Wirkungskraft ihres Hauses. Die Künstler und deren Expertise bindet sie dabei ein. Ihr Ziel: in Zeiten großer Unsicherheit und Unplanbarkeit Orientierung zu geben. Über ein „Strategy Board“ schafft sie die Voraussetzung für Richtungsentscheidungen schaffen, erhöht mittels interaktiver Beteiligungsformen die Einigkeit über die Richtung – und hat den Mut zu klaren Ansage in der Krise.

Foto: Fer Gregory - shutterstock.com



Die Trainerin

Die Trainerin leitet eine Mannschaft taktisch, technisch und konditionell an. Sie bestimmt Trainingsablauf, Mannschaftsaufstellung und Strategie. Sie muss für Misserfolge geradestehen, Erfolge lässt sie ihrem Team. Ihr Ziel: Die Mitarbeiter zu mehr Verantwortungsübernahme zu befähigen. Dafür entwickelt sie über zeitgemäße Lernformate Kompetenzen entwickeln, baut gegenseitiges Vertrauen auf und führt Anreize zur Übernahme von Verantwortung ein.

Foto: El Nariz - shutterstock.com



Der Blogger

Der Blogger kommentiert Geschehnisse – zugespitzt, aufrüttelnd und meist aus einer persönlichen Sichtweise. Er will die Welt verstehen, erklären und übersetzen. Er lebt vom direkten Feedback der Leser. Sein Ziel: Veränderungsbereitschaft in die DNA des Unternehmens zu schreiben. Er kaskadiert die Geschichte der Veränderung in die Firma, moderiert gemeinsame Lernprozesse und gibt sichtbare Veränderungsanstöße.

Foto: g-stockstudio - shutterstock.com

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.