

5 Irrtümer über Führung in der IT

Ja, die Anforderungen an Chefs ändern sich. Aber nicht jeder neue Trend wirft gleich alles über den Haufen. Die fünf häufigsten Irrtümer über Führung in der IT – und passende Tipps. → **CLAUDIA CONRADS**



DIE AUTORIN

Claudia Conrads ist Beraterin für Leadership beim Software- und Consulting-Unternehmen Information Factory. Sie besitzt selbst langjährige Führungserfahrung in der IT in verschiedenen Positionen. Ihre Beratungstätigkeit widmet sich strategischer Organisations- und Führungsentwicklung sowie Unternehmenskultur. → information-factory.com

IRRRTUM 1 Sozialkompetenz ist das Wichtigste

Als IT-Fachkraft ist man Experte in mindestens einem Fachgebiet. Der Karriereschritt zur Führungskraft fordert eine Umstellung: weniger programmieren, mehr Kommunikation und Aufgabenorganisation. Die Verantwortung, den Output des gesamten Teams zu optimieren, Einfluss auf Mitarbeitende zu nehmen, sie individuell zu fördern und bei Zielabweichungen Massnahmen einzuleiten, bedarf anderer Fähigkeiten und Strategien.

Um all dem gerecht zu werden, werden Führungspositionen gerne mit sozial kompetenten Führungskräften besetzt. Beim Nachwuchs erwartet man konsequenterweise vor allem den Ausbau ihrer Sozialkompetenzen. Aber ist Sozialkompetenz wirklich wichtiger als Fachkompetenz?

Die Studie «Schweiz führt?», an der 2014 rund 2700 Führungskräfte, Mitarbeiter und HR-Fachkräfte teilgenommen haben, kommt hier zu einem ganz anderen Ergebnis: Bei der Frage, warum Führung scheitert, war einer der wichtigsten Gründe die fehlende Fachkompetenz der Führungskraft und damit die Tatsache, dass diese die Mitarbeitenden fachlich nicht führen kann. Es wird also bei der Besetzung von Führungspositionen zu einseitig vorgegangen.

Richtig ist: Fachkompetenz ist genauso wichtig wie Sozialkompetenz. Die einseitige Priorisierung von Sozialkompetenz kann zu Problemen führen – besonders gut nachvollziehbar ist das in der IT. Vorgesetzte unterstützen dann Mitarbeitende fachlich nicht mehr. Sie können keine Fachfragen beurteilen, keine fachliche Orientierung bieten.

IRRRTUM 2 Führung muss begeistern

Bill Gates meinte: «Im Jahrhundert, das vor uns liegt, werden diejenigen Leader sein, die andere motivieren.» Der materielle Wohlstand – in der Schweiz sehr gut zu beobachten – hat die Einstellung zur Arbeit drastisch verändert: Von einer instrumentellen Perspektive, bei der die Arbeit ein reines Mittel zum Zweck war, zu einer Sichtweise, bei der die intrinsischen Belohnungen der Arbeit im Vordergrund stehen. Es genügt also nicht mehr, die elementaren Bedürfnisse wie Geld und Dienstwagen zu erfüllen, sondern der Selbstverwirklichung und Sinnhaftigkeit besser gerecht zu werden.

Google zählt zu den attraktivsten IT-Arbeitgebern. Das verdankt das Unternehmen auch seinem «transformationalen» Führungsstil. Führungskräfte schaffen die nötige Zuversicht, um Dinge wirklich anzupacken und begeistern Mitarbeitende für Aufgaben. Diese Führungskräfte werden als Vorbilder wahrgenommen und vermitteln ein Gefühl des Stolzes und der Wertschätzung. Allerdings fällt es nicht allen Führungskräften leicht, diesen Erwartungen zu entsprechen. Manche sind auch einfach verunsichert. Ist der klassische Ingenieur ein Auslaufmodell? Warum steht Emotionalität auf einmal so stark im Vordergrund? Und vor allem: Wie kann ich trotzdem gut genug sein – auch mit ein bisschen weniger Extrovertiertheit?

Der transformationale Führungsstil ist eine Weiterentwicklung des transaktionalen Führungsverständnisses, der die klassischen Führungsaufgaben in den Mittelpunkt

stellt: Ziele vereinbaren, die Ergebnisse kontrollieren und Massnahmen bei Nichterreichen ergreifen. Das Neue ersetzt nicht das Alte – kann es aber deutlich bereichern. Beide Elemente sind für wirksame Führung wichtig. Aber ohne das klassische Handwerkszeug läuft die ganze Inspiration Gefahr zu verpuffen. Die klassischen Führungsinstrumente sollten Führungskräfte immer noch beherrschen.

Das hilfreichste Führungsinstrument ist das Mitarbeitergespräch. Dieser Ansicht sind in der Studie «Schweiz führt?!» alle Beteiligten, sowohl Mitarbeitende (56 %) als auch Führungskräfte (68 %) und HR-Verantwortliche (66 %). Erst an zweiter Stelle kommt die Leistungsbeurteilung (Durchschnittswerte siehe Grafik rechts).

Im Gespräch tauschen sich Mitarbeiter und Führungskraft über die Leistungen des vergangenen Jahres und die Ziele für das neue Jahr aus. Das intensiviert die Zusammenarbeit, motiviert die Angestellten und bietet Raum für Optimierungsansätze. Ein gut durchgeführtes Mitarbeitergespräch ist eine hervorragende Grundlage für wirksame Führung und der erste Baustein für Performance.

IRRRTUM 3

Der Chef macht krank

Angesichts gestresster Mitarbeiter und dem Dauerthema Burnout stellt sich die Frage, inwiefern die Gesundheit von den Führungskräften abhängt. Es wird allgemein angenommen, dass der Führungsstil des Chefs oder der Chefin diesbezüglich viel Einfluss hat. Doch stimmt das?

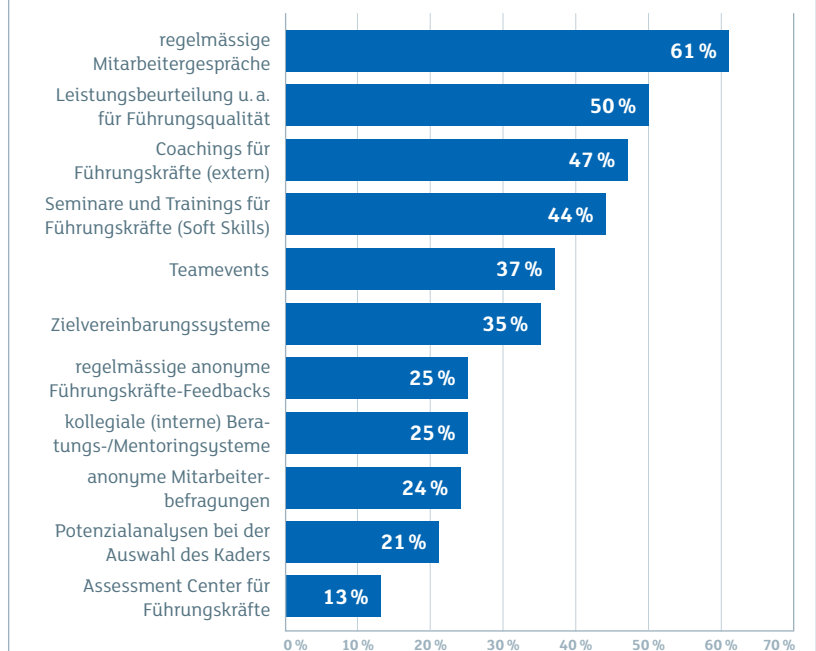
Entscheidend ist die Beziehung zwischen Mitarbeitern und ihrem Vorgesetzten – dazu tragen beide im Guten wie im Schlechten bei. Gute zwischenmenschliche Kontakte und damit eine vertrauensvolle Beziehung zu der Führungskraft und den Kollegen schützen die Mitarbeiter davor, bei hoher Belastung krank zu werden. Umgekehrt geben die Teilnehmer in der Studie «Schweiz führt?!» mehrheitlich an, dass es immer dann schwierig wird, wenn das Führungspersonal nicht offen und ehrlich kommuniziert. Dort, wo der Dialog verloren geht, hält die Erschöpfung Einzug und es besteht eine höhere Gefahr für Burnouts.

Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion hinsichtlich ihres Selbstmanagements, ihrer Kontaktfähigkeit und ihres Umgangs mit eigenen Bedürfnissen und solchen ihres beruflichen und privaten Umfelds. Ob der Chef oder die Chefin offen und anderen zugewandt wirkt oder eher unausgeglich, gestresst und ärgerlich, macht einen grossen Unterschied. Leader, die sich selbst führen, sind in der Lage, auch andere erfolgreich zu leiten und zu motivieren. Führungskräfte können ihre Mitarbeitenden nur so weit bringen, wie sie selbst sind. Der Dialog auf Augenhöhe ist ein Schlüsselfaktor einer gesunden Unternehmenskultur. Dies setzt nicht nur mündige Mitarbeitende voraus, sondern vor allem auch dialogfähige Führungskräfte, die im ständigen Austausch mit ihren Mitarbeitenden stehen.

Als «Puls-Check» werden heute in strategisch ausgerichteten Mitarbeiterbefragungen spezielle Gesundheitsfragen gestellt, die Kennzahlen liefern und Verbesserungsmöglichkeiten einleiten helfen, die Führungskräfte offen im Team besprechen und angehen sollten. →

Hilfreichste Massnahmen

Klassische Führungsinstrumente wie das Mitarbeitergespräch sind nach wie vor unentbehrlich. Quelle: Schweiz führt?! (2015)



«Permanente Kontrolle ist in einem innovativen Umfeld kontraproduktiv»

Chefsache – der Mehrwert von Führung

Sich selbst führen

Wenn Sie nur wissen, was Sie nicht wollen, dann denken Sie doch einmal darüber nach, was Ihnen in Ihrem Beruf wirklich wichtig ist und wofür Sie als Führungskraft, Kollege oder Mitarbeiter stehen wollen.

Mitarbeitende führen

Auch wenn Sie Ihre Mitarbeitenden situativ und individuell führen, halten Sie sich an Grundsätzliches wie Führungsleitlinien und Werte – beispielsweise folgende:

- Wertschätzung & Gleichbehandlung
- Klare, berechenbare Erwartungen (Zielorientierung) formulieren
- Sinn, Zusammenhänge und Perspektiven aufzeigen
- Vorleben & vormachen, nicht nur verordnen
- Befehlen nur im Notfall

Zusammenarbeit fördern

Fördern Sie die Zusammenarbeit Ihres Bereichs mit anderen: mit anderen Führungskräften und Teams.

IRRTUM 4

Führung ist Macht

Während die Technik in den letzten Jahrzehnten Innovationen im Akkord lieferte, hat sich das Management vergleichsweise wenig erneuert. Hierarchien sind wohl flacher geworden, Führungskräfte verfügen über mehr Sozialkompetenz. Aber im Grunde hat sich in den meisten Unternehmen wenig daran geändert, wie man Ressourcen zuteilt, Budgets festlegt, Macht verleiht, Mitarbeitende belohnt und Entscheidungen fällt. Unternehmen haben in der Regel immer noch zu viele Hierarchiestufen, sind immer noch zu bürokratisch und sollten im Grunde alle schlanker und innovativer werden.

Der Abschied von der Hierarchie ist ein alter Traum, neu geträumt: Immer mehr Managementvordenker sehen eine Unternehmenszukunft bereits ganz ohne klassischen Vorgesetzten. Aus der Netzwerkforschung weiss man heute allerdings, dass eine Re-Hierarchisierung nahezu überall erkennbar ist. Und wer eine hierarchiefreie Organisation will, braucht vor allem eines mal ganz sicher: Eine starke Hierarchie, die das auch will. Wer sich das Führungsmodell «liquid leadership» näher ansieht, der erkennt, dass man heute tatsächlich beides braucht: Hierarchie und Netzwerk.

Führung in Unternehmen hat das Ziel, andere Menschen dabei anzuleiten, ökonomisch Mehrwert zu produzieren. Vor Kurzem bedeutete das noch Standardisierung und Reproduktion von Best Practices. Wiederholungen produzierten Skaleneffekte. Heute ist Erfolg nicht mehr so einfach übertragbar. Die Erfolgreichen von gestern können ihre Erfolge morgen nicht unbedingt wiederholen.

Die Führungskräfte von heute müssen deshalb lernen, mit ständiger Veränderung umzugehen. Veränderung ist keine Episode mit einem festen Anfang und Ende. Es gibt

«Dort, wo der Dialog verloren geht, hält die Erschöpfung Einzug»

kaum Phasen der Stabilität, alles passiert gleichzeitig. Projekte sind immer entweder zu viele oder zu wenige vorhanden. Veränderung ist ein Dauerzustand. Wichtig für Führung ist deshalb ein möglichst souveräner Umgang mit partieller Unsicherheit. Permanente Kontrolle ist in einem innovativen Umfeld kontraproduktiv. Wenn es chaotisch wird, muss man akzeptieren, dass man nicht alles kontrollieren kann. Und dabei trotzdem organisiert arbeiten.

Wenn man sich nicht an festen Regeln, ewigen Gesetzen und fertigen Bauplänen für den nächsten Schritt orientieren kann, braucht man Mitarbeitende, die selbstständig Verantwortung übernehmen sowie Vertrauen und Teamgeist mitbringen. Wer solche Leute will, kommt nicht an der Tatsache vorbei, sie immer wieder zu eigenverantwortlichem Handeln zu ermutigen und Fehler machen zu lassen. Eine positive Fehler- und Vertrauenskultur ist die beste Voraussetzung für Selbstwirksamkeit und steigert die Leistungsbereitschaft der ganzen Mannschaft.

IRRTUM 5

Mitarbeiter müssen nur zufrieden sein, dann bringen sie die grösste Leistung

Die Herausforderungen in der IT sind komplex. Der «War for Talents» ist voll im Gang, gut ausgebildetes Personal eine knappe Ressource. Nicht selten bewirbt sich das Unternehmen beim Mitarbeiter statt umgekehrt. Dementsprechend ändert sich die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeit. Sie stellen Forderungen, wollen Antworten auf ihre Fragen, mehr Flexibilität bei ihrer Arbeitszeitgestaltung und mehr Anerkennung für ihre Leistungen. Vor allem aber wollen sie einen Sinn in ihrem Tun sehen.

Unerfahrene Führungskräfte reagieren auf diese neuen, gestiegenen Anforderungen frei nach dem Motto: «Mein Ziel ist es, dass die Mitarbeitenden zufrieden sind.» Wichtig für die Leistungsbereitschaft ist aber nicht nur Zufriedenheit. Fast alle von uns haben bereits die Erfahrung gemacht: Auch Unzufriedenheit kann ein starker Motor sein, sich anzustrengen und Verbesserungen einzuleiten. Was also wirklich zählt und was es zu beeinflussen gilt, ist das Engagement der Mitarbeitenden.

Engagement bedeutet «mit dem Herzen dabei zu sein», nicht nur «mit den Beinen mitzulaufen» oder einfach die Unternehmensstrategie und Unternehmensziele zu verstehen. Es äussert sich in hoher Leistungsbereitschaft,

Motivation und Mitarbeiterbindung an das Unternehmen. Wie schafft man es als Führungskraft, dass die Mitarbeitenden motiviert und leistungsbereit agieren, das heisst, sich stark mit dem eigenen Unternehmen identifizieren, sich nicht nur kurz-, sondern mittel- und langfristig für dasselbe einsetzen und mit Freude Leistung erbringen wollen? Es zeigt sich, dass die Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit für Mitarbeitende zunehmend wichtiger wird.

Mitarbeitende kommen wegen des Jobs und gehen wegen des Chefs: Laut der Studie «Schweiz führt?!» haben 62 Prozent aller Befragten in der Schweiz schon einmal wegen des Vorgesetzten gekündigt. Aber noch besorgniserregender sind diejenigen, die ihre Zeit im Büro absitzen und ihre Energie für das Wochenende aufsparen.

Wichtig für das Engagement sind Transparenz und Anerkennung, die mit dem eigenen Beitrag verbunden sind. Gutes Leadership kann aus Menschen mehr machen, als sie sich selber zutrauen.

IT-LEADERSHIP

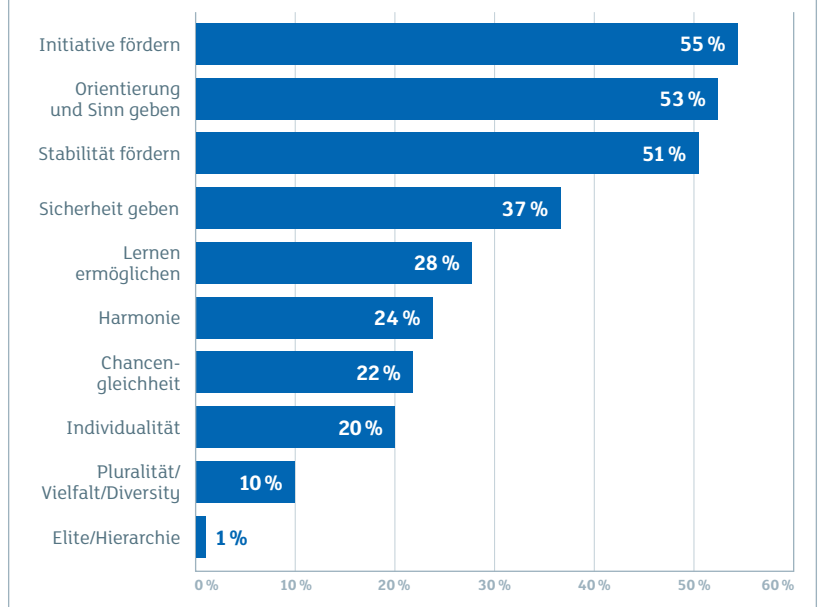
Die Spielregeln ändern sich

Führung ist nicht nur ein Mittel zur Zielerreichung, sondern drückt auch Werte des sozialen Miteinanders zwischen Führendem und Geführten aus. Die tiefgreifende Demokratisierung in allen Bereichen hat den Mitarbeitenden autonomer gemacht. Viele Managementmethoden, mit denen wir Unternehmen führen, stammen jedoch noch aus der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Damals gab es noch keine IT.

Von alten Dogmen müssen wir uns trennen. So sind in der Wissensarbeit Arbeit und Wertschöpfung entkoppelt. Das bedeutet, dass man in acht Stunden genauso viel erreichen kann wie in fünf Minuten. Demzufolge ist die Arbeitszeit keine gute Messgrösse, um Wertschöpfung sicherzustellen. Wer mit althergebrachten Mitteln versucht, in komplexen Situationen Ergebnisse sicherzustellen, gleitet schnell ins Micromanagement ab, was so viel bedeutet, wie sich gegenseitig vom Wesentlichen abzulenken und vor allem mit Compliance oder Administration zu beschäftigen. Stattdessen sollte die Frage nach dem Sinn und dem eigenen Beitrag zum Unternehmenserfolg im Mittelpunkt stehen. Die grösste Wirkung auf die Leistungsbereitschaft

Wofür steht gute Führung?

So gut wie niemand verbindet gute Führung mit Hierarchien. Als fähig gilt, wer seinen Mitarbeitenden Sinn und Orientierung vermittelt. Quelle: Schweiz führt?! (2015)



erreicht man als Führungskraft, wenn die Zielvereinbarung vom Mitarbeitenden als relevant für das Unternehmen empfunden wird.

Innerhalb der jährlichen Leistungsbeurteilung bzw. des Zielgesprächs sollten Führungskräfte den Beitrag des Mitarbeiters aufzeigen und als Ziel festlegen, im Rahmen der Gesamtstrategie zum Beispiel in quantitative und qualitative Ziele übersetzen. Dabei ist es wichtig, auch verständlich zu machen, in welchem Zusammenhang die Ziele stehen. Wie die Arbeit jedes Einzelnen das Team, die Abteilung, das Unternehmen voranbringt.

Ziele sollten nicht geheim gehalten, sondern offengelegt werden. Transparenz bringt mehr Orientierung. So versteht man auch besser, was die Kollegen tun und wie man sich ergänzen kann. ←

Gründe, warum Führung scheitert

Schlechte Kommunikation gilt klar als häufigstes Führungsversagen. Die Fachkompetenz darf aber auch nicht unterschätzt werden. Quelle: Schweiz führt?! (2015)

