

Der CIO: Alphatier oder netter Kumpel?

› Drei CIOs, drei unterschiedliche Meinungen, wie ein kompetenter Chef führen sollte.

von Ingrid Weidner 14.11.2007

Entschlusskraft, Souveränität und Durchsetzungsstärke erwarten 80 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland von ihren Führungskräften, so eine internationale Studie des Münchner [Geva-Instituts](#)¹. Jeder Zweite schätzt klare Vorgaben. Vorgesetzte sollten nach Meinung der Befragten Wert auf Leistung und Wettbewerb legen. Ob dieses autoritär anmutende Rollenverständnis in modernen IT-Abteilungen anzutreffen ist, beantworteten drei IT-Chefs.

» Das Selbstverständnis eines CIO



Sven Siebenhaar, Obi: "Ich muss die Balance zwischen den Wünschen der Fachbereiche und der IT finden."

Der Job eines erfolgreichen CIO² lässt sich mit dem eines Jongleurs, manchmal aber auch mit dem eines Diplomaten vergleichen. Viele Aufgaben warten auf eine Lösung, jeder Mitarbeiter möchte seinen Fähigkeiten entsprechend behandelt werden. Chefs sollten grundsätzlich ausgewogene Entscheidungen treffen, unterschiedliche Führungsstile beherrschen sowie in einem turbulenten Markt schnell agieren. Um zu überleben, müssen sie den Überblick behalten.

"Ein wichtiges Thema ist die Balance zwischen den Wünschen der einzelnen Fachbereiche und der IT", sagt Jens Siebenhaar, seit eineinhalb Jahren als CIO für die IT von [Obi](#)³ verantwortlich. "Meine Aufgabe ist es,

klar abzuwägen, zu entscheiden und die Verantwortung zu übernehmen", so der 41-jährige Informatiker "Es dürfen keine Missverständnisse aufkommen." Gleichzeitig weiß Siebenhaar, dass er auf die Fachkompetenz seines Teams bauen kann: "Im Detail wissen die Mitarbeiter vieles besser." Selbstsicheres Auftreten und ein klarer Kommunikationsstil schaffen Transparenz. Siebenhaar legt deshalb großen Wert darauf, Lösungen zusammen mit seinen Mitarbeitern zu finden.

Jürgen Burger übernahm 2005 die CIO-Position im [Logistikunternehmen Hellmann Worldwide Logistics](#)⁴ in Osnabrück. Weltweit gehören 190 IT-Mitarbeiter zu seinem Team. Seiner Meinung nach sollte eine Führungskraft viele Führungsstile beherrschen. "Gerade die Themen Strategie und Organisation verlangen von einem CIO eine gewisse Weitsicht, aber auch Sensibilität für die Bedürfnisse und Anforderungen im eigenen Team und gegenüber externen und internen Kunden", so Burger. Balance und Ausgewogenheit spielen in seinem Arbeitsalltag ebenfalls eine große Rolle.



Jürgen Burger, Hellmann: "Nur durch eine grundlegende Wertschätzung der Mitarbeiter gelingt wahre Führung."

Thomas Zeler, Leiter der IT-Bereiche der [Landesbank Baden-Württemberg](#)⁵ (LBBW) in Stuttgart, sieht eine wichtige Aufgabe darin, Ziele festzulegen, Fortschritte genau zu beobachten und zu sichern. Konzepte und Lösungsvorschläge erarbeiten für Zeler ebenfalls die Mitarbeiter aus den Fachabteilungen weitgehend selbständig. Diese Vorschläge transparent und verständlich für andere darzustellen, auf Erfolge und besondere Leistungen hinzuweisen, das sieht er als eine wichtige Aufgabe des CIO an. "Die Kommunikation fördert die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer IT", so der Diplomkaufmann.

Führungskräfte müssen häufig unpopuläre Entscheidungen treffen. [Aus Unsicherheit treten manche Manager besonders martialisch auf](#)⁶, schaffen sich eine Aura der Unnahbarkeit. Manch einer vergreift sich in Tonfall oder Wortwahl und gleicht dann mehr einem arroganten Besserwisser als einem souveränen Chef. Die Mitarbeiter stellen sich darauf ein und wissen, wann ein Gewitter aufzieht und sie sich warm anziehen müssen. Loyalität gegenüber der Führungskraft kann schnell einer zynischen Distanz Platz machen. Rasche Wechselbäder im Auftreten und Verhalten vergiften die Arbeitsatmosphäre, kreative Glanzleistungen darf solch ein Chef kaum erwarten.

» Führung heißt Wertschätzung

Respektvolles Verhalten gegenüber Kollegen und Vorgesetzten sollte eine Selbstverständlichkeit sein. "Egal ob jemand als neuer Mitarbeiter oder Chef ins Unternehmen kommt, es ist wichtig, sich als Mensch zu zeigen. Dazu zählt auch, sich nicht einem vermeintlichen Rollendiktat zu unterwerfen, sondern je nach Situation mit Empathie und Menschlichkeit zu reagieren", empfiehlt die [Münchener Management-Beraterin Annette Glitz](#)⁷. Auch Hellmann-CIO Burger hält "Respekt für die Person und die Arbeit des anderen" für eine Grundvoraussetzung in der Zusammenarbeit. "Nur durch eine grundlegende Wertschätzung gelingt wahre Führung", meint er. Seiner Meinung nach sollte ein Chef manchmal kumpelhaft in anderen Situationen aber auch resolut sein.

» Nett sein reicht nicht

Trotzdem gibt es im Arbeitsalltag schwierige Situationen. Nicht immer kann eine Führungskraft der nette Kollege sein, vor allem wenn es um heikle Entscheidungen und knifflige Details geht. "Für mich ist es wichtig, ein breites Verhaltensrepertoire zu haben, das von kollegialem, diplomatischem bis zum entschiedenen Auftreten reicht", verrät Obi-Mann Siebenhaar. Verschiedene Seminare halfen ihm, sich mit

dem nötigen Wissen vertraut zu machen. Für ihn trugen der Erfahrungsaustausch mit Kollegen aus anderen Unternehmen und das Networking mindestens genauso viel zum Lernerfolg bei wie die Lerninhalte. "Viele kommen mit ähnlichen Fragen zum Seminar, und man kann gemeinsam Lösungen erörtern", erklärt der Diplominformatiker.



Thomas Zeler. LBBW: "Kommunikation fördert die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer IT."

Die klassische Vorbereitung auf eine Führungsaufgabe folgen heute keinen starren Vorgaben mehr. Oft wurde in großen Unternehmen anhand eines [Assessment-Centers](#)⁸ entschieden, wem der nächste Karriereschritt mit Personalverantwortung zuzutrauen ist. Doch mit dem einsetzenden New-Economy-Hype Mitte der 90-er Jahre wirkten solche traditionellen Karrierewege obsolet. Alles musste schnell gehen, auch der Weg in die Chefetage. "Ich beobachte immer wieder, dass gerade junge Führungskräfte nicht mehr systematisch auf ihre Aufgaben vorbereitet werden. Techniken wie beispielsweise Gesprächsführung oder Konflikt-Management sind vielen Managern unbekannt", so Beraterin Glitz.

Der Wirtschaftsinformatiker Burger war nach dem Studium für ein [IT-Beratungsunternehmen](#)⁹ tätig. Dort erarbeitete sich der 39-Jährige fachliche Grundlagen in Fragen der Organisation, Governance, Strategie und Architekturen. "Die Informations- und Lernmethoden innerhalb eines Beratungshauses sind sehr gut", so Burger. Eine spezielle Vorbereitung auf die Aufgabe eines CIO gab es dagegen nicht. "Ich lese viel Fachliteratur und setze mich mit dem Thema ?Führung einer Organisation? auseinander." Burger ist davon überzeugt, dass sich Führung nicht lernen lässt, "sondern nur gelebt werden kann". Wichtig für seine Arbeit ist ihm eine klar erkennbare Vision und daraus abgeleitete Strategien, die dokumentiert sind und kommuniziert werden.

» Motivation und Emotion

Im Rollenverständnis von vielen Führungskräften kommen Emotionen kaum vor. Es erscheint einfacher, sich auf sachliche Aspekte zu konzentrieren, logisch zu argumentieren und rationale Entscheidungen zu treffen. Dass Begeisterungsfähigkeit und Motivation sehr viel mit Emotionen zu tun hat, übersehen dabei viele.

"Ich glaube, dass die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter stark von der Übertragung herausfordernder Aufgaben und der damit verbundenen Verantwortung beeinflusst wird", weiß Zeler aus seiner Erfahrung. .Er

arbeitete nach dem Studium in einem Beratungsunternehmen mit dem Schwerpunkt IT. Anschließend hatte er in der [Baden-Württembergischen Bank](#)¹⁰ AG (BW-Bank) verschiedene Funktionen als Projekt-, Abteilungs- und Ressortleiter inne. Seit rund zwei Jahren fungiert er nun als Bereichsleiter. Für die erbrachten Leistungen erwarten die Mitarbeiter von der Führungskraft entsprechende Anerkennung, so der LBBW-Mann.

Burger sieht es etwas anders: "Inhalte allein motivieren keinen Menschen. Es ist das Team selbst, das sich motiviert. Der CIO muss ein Klima der gegenseitigen Motivation und Offenheit schaffen." Motivation lasse sich nur über Gruppenbeziehungen erzeugen, Vertrauen sei eine wichtige Grundlage. Der Chef müsse außerdem über die klassischen Motivationsinstrumente wie [Gehalt](#),¹¹ Status, Benefits sowie Entscheidungskompetenzen seiner Aufgabe als Motivator nachkommen.

Obi-Mann Siebenhaar weiß, dass Emotionen eine wichtige Rolle im Arbeitsalltag spielen. "Manchmal ist es schwierig, auf Leute vorbehaltlos zuzugehen, die mir nicht sofort sympathisch sind. Aber es ist absolut wichtig, den Mitarbeitern Empathie und Wertschätzung entgegenzubringen." Aufgaben und Verantwortung an die Mitarbeiter abzugeben, klare Ziele zu definieren und ihnen Freiheiten sowie Entscheidungskompetenz einzuräumen, sieht der Obi-Mann als wichtigen Motivationsfaktor an. "Jeder freut sich über Feedback und Lob für seine Arbeit", weiß Siebenhaar aus seinem Arbeitsalltag. Zum direkten Team des CIO gehören neun Mitarbeiter, insgesamt ist er für 260 IT-Mitarbeiter verantwortlich, 100 weitere arbeiten in den unterschiedlichen Landesgesellschaften für ihn.

Unterschiede zwischen Informatikern und Betriebswirten im Team gibt es für den Obi-CIO kaum; außer, dass seine IT-Mitarbeiter teure Hardware schätzen, während Betriebswirte schneller nachfragen, ob es wirklich die kostspieligen Rechner oder Server sein müssen, räumt Siebenhaar schmunzelnd ein. "Viele der gängigen Vorurteile treffen zu, es gibt aber auch mindestens genauso viele Ausnahmen."

Zelers Mitarbeiter brauchen eine gute Mischung aus technischem und kaufmännischem Verständnis; Unterschiede aufgrund der Ausbildung kann er nicht ausmachen. Dagegen gibt es unterschiedliche Herangehensweisen aufgrund des Alters. Gegenüber jüngeren Mitarbeitern sei es eine wichtige Aufgabe der Führungskraft, Potenziale zu erkennen und deren Entwicklung zu unterstützen sowie Perspektiven aufzuzeichnen. "[Bei älteren Mitarbeitern](#)"¹² kommt es darauf an, ihre Erfahrung und ihr Wissen gut zu kennen, um sie an den entscheidenden Punkten einsetzen zu können."

In internationalen Teams kommen interkulturelle Unterschiede dazu. Nach Burgers Erfahrung erwarten viele Mitarbeiter in asiatischen Ländern von Vorgesetzten sowohl die nötige Autorität als auch einen "stillen Ratgeber". In Europa gehe es um Fachkompetenz und Nachhaltigkeit, in den USA zählten vor allem Dynamik und schnelle Marktorientierung. Das Alter der Mitarbeiter spiele eine geringere Rolle.

Ein Vorteil für Siebenhaar ist seine 13-jährige Berufserfahrung im Unternehmen. Er kennt Abläufe und Veränderungen ganz genau. Deshalb merkt er früh, wann seine Entscheidungskompetenz gefragt ist. "Immer alles 100-prozentig machen, funktioniert nicht. Wir müssen Qualität und Schnelligkeit sowie die Sicherheit der Anwender gleichermaßen im Auge behalten." Jedem Mitarbeiter die nötige Aufmerksamkeit entgegenzubringen, kollegial zu helfen und sich rechtzeitig einzumischen, wenn schwierige Aufgaben anstehen, sieht er als besonders wichtige Herausforderung an.

» Schwierige Situationen meistern

Oft strahlen junge Chefs die Haltung aus "Ich komme von der Hochschule und weiß schon alles". Gerade wenn eine Führungskraft neu im Job ist, sollte sie den Mitarbeitern genau zuhören, Fragen stellen, Interesse zeigen und eine Vertrauensbasis herstellen. "Jeder Führungskraft sollte in der neuen Position eine Schonfrist eingeräumt werden, und sie sollte nicht unter dem Druck stehen, sofort produktiv zu arbeiten", empfiehlt Beraterin Glitz.

Beförderungen im Unternehmen und ein Wechsel auf den Chefposten lösen mitunter Neid und Missgunst im Team aus. Schwierig wird es für den Neuen dann, wenn sich ein Teammitglied ebenfalls um den Job beworben hat, aber nicht zum Zug kam. "Die neue Führungskraft sollte das auf jeden Fall thematisieren. Wenn eine Zusammenarbeit unmöglich ist, bleibt nur die Trennung vom Mitarbeiter", so Glitz.

¹ <http://www.geva.de/>

² <http://www.computerwoche.de/nachrichten/556878/index.html>

³ <http://www.obi.de/>

⁴ <http://www.hellmann.de/>

⁵ <http://www.lbbw.de/>

⁶ http://www.computerwoche.de/job_karriere/personal_management/590950/index.html

⁷ <http://www.glitz-management-consulting.de/>

⁸ <http://de.wikipedia.org/wiki/Assessment-Center>

⁹ <http://www.accenture.de/>

¹⁰ <http://www.bwb.de/>

¹¹ http://www.computerwoche.de/job_karriere/gehaelter/581578/

¹² <http://www.computerwoche.de/heftarchiv/2007/05/1217711/index.html>

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 in Computerwoche 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 Computerwoche aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.