

Der lange Weg zur Führung 4.0

PRAXIS. Die Schnelllebigkeit der Digitalisierung fordert besonders die IT-Branche. HR bleibt da oft auf der Strecke. Wege aus diesem Teufelskreis fand die IT-Firma De-Cix.

Von **Sonja Dietz**

Auf CIOs kommt viel Arbeit zu. Das zentrale C-Level-Schlagnwort im Jahr 2015 heißt „Digitalisierung“: Zunehmend mehr Geschäftsprozesse werden in IT-Systemen abgebildet und über Prozessschritte miteinander gekoppelt. Bis zum Jahr 2025 wird sich die Arbeitswelt 4.0 in vielen Branchen etabliert haben. Doch der Weg dahin ist steinig. Insbesondere in der Branche, die den digitalen Wandel begründet: Während der Fachkräftemangel in den meisten Branchen nur langsam ankommt, ist er im IT-Sektor bereits Realität. Sieben von zehn IT-Firmen wollen bis Ende 2015 mehr Mitarbeiter beschäftigen als zu Jahresbeginn, so die Studie „Recruiting Trends“ der Universitäten Frankfurt und Bamberg.

Daher muss die Branche alles daran setzen, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die genau auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnitten sind. „Mehr noch als in anderen Branchen muss im digitalen Umfeld die Ressource Mitarbeiter künftig noch stärker in den Fokus von HR rücken“, bestätigt Ursula Vranken vom Institut für Personalentwicklung (IPA) in Köln. Doch aktuell ist die Bran-

che von diesem Ziel weit entfernt: Jede dritte Kündigung wird wegen schlechter Mitarbeiterführung und fragwürdigem People Management ausgesprochen.

Flache Hierarchien werden zum Chaos

Für Ursula Vranken kommt das nicht von ungefähr, denn der Sektor steht doppelt unter Druck. Die Unternehmen, denen es gelingt, sich am Markt zu halten und zu wachsen, kämpfen nicht nur mit Nachwuchssorgen, sondern auch mit der Schnelllebigkeit der Branche. HR-Belange drohen angesichts dieser Belastungen aus dem Blick zu geraten. Ein Teufelskreis beginnt. Denn ohne funktionierende Personalführung kommt es unweigerlich zu Konflikten und Unstimmigkeiten. Doch Vranken hat auch Verständnis für dieses Dilemma. „Woher soll das nötige HR-Know-how kommen?“, fragt die Expertin, die Unternehmen zu den Besonderheiten und Herausforderungen der Personalführung in der IT berät. „Meist gehen IT-Betriebe als Start-ups an den Markt, feiern schnell große Erfolge und wachsen rasch“, zählt sie auf. Führungskräfte und Unternehmenslenker bliebe kaum Zeit, in ihre Managementrolle hineinzuwachsen. „In der Gründerphase

entwickeln sich Aufgaben, Rollen, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten von allein. Dementsprechend gibt es keine oder nur flache Hierarchien. Entscheidungen werden gemeinsam getroffen. Jeder fühlt sich für alles verantwortlich“, resümiert Vranken. „Doch je mehr Arbeitnehmer hinzukommen, droht ohne klare Kommunikationsstrukturen das Chaos.“

Wachstum bringt neue HR-Aufgaben

Arnold Nipper, Chief Technology Officer der De-Cix Management GmbH mit Sitz in Frankfurt und Köln, bestätigt das aus der Sicht eines in den letzten Jahren stark gewachsenen IT-Arbeitgebers. Für ihn sind Vrankens Ausführungen mehr als nur graue Theorie. Er hat in der Praxis erlebt, was es bedeutet, wenn die HR-Strukturen von der rasanten Geschäftsentwicklung abgehängt werden. Nippers Unternehmung, die er 1995 mit Harald A. Summa gründete, wickelt einen großen Teil des globalen Peering-Verkehrs über den weltweit größten und verkehrsträchtigsten Internetknoten in Frankfurt ab. Internet-Knoten sind Austauschpunkte für die Datenströme des World Wide Webs, in denen Internetdiensteanbieter so zusammengeschlossen sind, dass sie Datenmassen zwischen ihren Netzen austauschen können. Zugunsten einer höheren und schnelleren Übertragung.

Im Laufe der Zeit waren die Management- und Personalführungsaufgaben bei De-Cix mit der Vergrößerung der Belegschaft exponentiell angestiegen. Die Verantwortlichen reagierten mit einer

„Anfangs entwickeln sich Aufgaben und Zuständigkeiten von allein. Doch mit mehr Mitarbeitern droht ohne klare Kommunikationsstrukturen das Chaos.“

Ursula Vranken, Geschäftsführerin IPA, Institut für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation

Anpassung der Firmenstruktur und zogen eine neue Teamleiterebene ein. Doch statt der erhofften Verbesserung, entstanden neue Fragestellungen und Probleme.

Abstimmungsprozesse funktionierten zum Beispiel nicht mehr wie früher. Während einige Aufgaben von mehreren Kollegen gleichzeitig bearbeitet wurden, blieben andere liegen. Es kam zu Unstimmigkeiten. Und das obwohl sich die Firmenleitung um eine gute Atmosphäre unter den Angestellten sehr wohl bemühte. Vergünstigungen beim Fitnessstudio, Gesundheitsmanagement, Incentives, gepaart mit optimalen Bedingungen: eine offene, helle Bürogestaltung, Großraumbüros für die Projektarbeit, Arbeitsnischen für die Einzelarbeit sowie eine optimale IT-Ausstattung. Was war passiert?

Für Expertin Vranken kommt das nicht von ungefähr. „Change ist in der Branche praktisch zum Normalzustand geworden“, sagt sie. „Umso mehr muss die Personalführung das auf beziehungsweise abfangen.“ Eine Aufgabe, die die Expertin bei De-Cix gerne übernahm. Den Impuls, sich durch die externe Spezialistin beraten zu lassen, gab HR-Business Partner Lucia Falkenberg, die die HR-Geschicke der De-Cix Management GmbH lenkt. Sie hatte erkannt, dass „internes Motivationstraining und Konfliktmanagement hier nicht reichten. Die Organisation verlangte nach fundierter Analyse, einer strategischen und strukturellen Neuausrichtung.“

Sensibilisierung im Intensivcoaching

In der Folge analysierte Ursula Vranken mit ihrem Team die Gesamtsituation im Unternehmen – mit besonderem Fokus auf die Aspekte Mitarbeiterkommunikation und Personalführung. Anhand der Ergebnisse konnten die Experten die wesentlichen Punkte aufzeigen, die für die spätere Lösung wichtig sein sollten: Verschiedene Erwartungen über die Zusammenarbeit, Aufgaben- sowie Rollenverteilung innerhalb der Teams und auf Teamleiterebene galt es auszuräumen

und eine gemeinsame Basis zu schaffen. Auch die Teamstrukturen sollten sich einer kritischen Überprüfung unterziehen, um sie agiler, schlanker und leistungsfähiger zu machen.

Dafür mussten die Ablauf- und Kommunikationsprozesse im Engineeringteam neu aufgesetzt werden. Ein Schritt, der jedoch mit großer Skepsis verbun-

den war. Warum man bei der aktuellen Arbeitsbelastung darüber reden sollte, wie man miteinander rede, so der Tenor aus dem Management. Was Arnold Nipper samt Team zum Umdenken brachte, war eine ganzheitliche Beratung, die exakt auf die Bedürfnisse der Firma zugeschnitten war – ausgerichtet an den Themenkomplexen Strategie und Struktur, Führung und Kultur.

Den Anfang machte CTO Nipper. In einem intensiven Coaching unter vier Augen sensibilisierte Arbeitswissenschaftlerin Ursula Vranken den studierten Mathematiker für die Komplexität der Personalführung im digitalen Umfeld und scheute sich auch nicht, hier und da Unangenehmes anzusprechen. In der Folge durchlief das Management eine Reihe ineinander verzahnter Maßnahmen: Einzelcoachings, moderierte Gespräche und ein Coaching des Engineeringteams, das kontinuierlich fortgeführt wird. In der Retrospektive ist Nipper darüber sehr froh: „Ich weiß nun, dass ich bereit sein muss, mich zu verändern, damit sich etwas in der Organisation verändert und auch meine Leute für Veränderungen bereit sind“, sagt er. Nipper selbst hat vor allem gelernt, loszulassen und mehr Vertrauen in die Selbst-

organisation des Teams zu investieren. In das operative Geschäft greift er nicht mehr ein und konzentriert sich stattdessen auf seine Managementaufgaben. Für ihn bedeutet das weniger Stress, für sein Team eine klarere Verteilung der Rollen und weniger Stoff für Konflikte. Der Grundstein hierfür wurde in dem einjährigen „Digital Leader“-Programm des IPA

„Internes Motivationstraining und Konfliktmanagement reichten nicht mehr. Die Organisation benötigte eine strategische und strukturelle Neuausrichtung.“

Lucia Falkenberg, HR-Business Partner, De-Cix Management GmbH

gelegt, an dem das gesamte Management teilnahm. Unter Anleitung und Moderation von Ursula Vranken entwickelte es ein tieferes Verständnis für die Notwendigkeit agiler HR-Prozesse im IT-Umfeld. Statt Hierarchie und Kontrolle rückten Agilität, Partizipation und Vertrauen in den Vordergrund. Auf dieser Basis entstand ein Führungsleitbild, das unter anderem das selbstständige Handeln innerhalb der Teams und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit stärkte.

Das ist nur mit festen Abstimmungsprozessen und regelmäßigen Mitarbeitergesprächen möglich – einzeln wie im Team. Nur so ist der Austausch über Projektverläufe sichergestellt. Heute gehört das bei der De-Cix Management GmbH zum Alltag. Die Führungskräfte haben überdies gelernt, im Team zu moderieren, Konflikte abzuschätzen und Lösungen aufzuzeigen. Die Folge: Weniger Reibungspunkte und eine Stärkung des Wir-Gefühls. „Es läuft“, lacht Nipper. „Runder als je zuvor.“ ■



SONJA DIETZ ist freie Journalistin mit dem Schwerpunkt HR.