

COMPUTERWOCHE

Computerwoche, Nr. 22 vom 2. Juni 2006

50

JOB & KARRIERE

COMPUTERWOCHE 22/2006

Wenn Chefs als Führungskräfte versagen

In vielen Unternehmen ist das Klima empfindlich gestört. Statt an einem Strick zu ziehen, blockieren sich Vorgesetzte und Mitarbeiter gegenseitig.

VON WINFRIED GERTZ

Helmut Adler kann Leute begeistern, fair entscheiden und die Kohlen aus dem Feuer holen. Chefs wie er sind der Traum jedes IT-Spezialisten. Kaum hat der erfahrene Projektmanager Adler den Auftrag erhalten, in knapp zwei Jahren sämtliche 1024 Niederlassungen mit neuer Hard- und Software auszustatten, trommelt er die besten Kollegen zusammen, schwört sie ein auf das gewiss nicht einfache Vorhaben und holt zur Moderation des Teams eine externe Beraterin ins Boot. Die kommenden Monate haben es in sich; sie sind gespickt mit kleineren Katastrophen, persönlichen Dramen und geschickten Winkelzügen. Um es vorwegzunehmen: Das Projekt wird ein voller Erfolg; mit einem nur geringfügig überschrittenen Budget sind alle Arbeiten zur Deadline abgeschlossen.

Hier lesen Sie ...

- ◆ wie sehr der Arbeitsdruck in der IT gestiegen ist;
- ◆ welchen Anteil Führungskräfte daran haben;
- ◆ was zu tun ist, um ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen.

Leider ist Helmut Adler eine Romanfigur, und das Projekt ist eine Geschichte, die sich Sabine Niodusch auf rund 320 Seiten ausgedacht und niedergeschrieben hat. Als Informatikerin und langjährige Projektleiterin weiß die heute als Organisationsberaterin tätige Autorin gut, dass es in der Wirtschaft oft anders aussieht. Häufig mangelt es an der Kultur, mit Konflikten konstruktiv umzugehen. Obwohl sie wissen, dass schlechtes Benehmen von Führungskräften die Produktivität ihrer Mitarbeiter negativ beeinflusst, das Firmenimage ruiniert und Kunden verprellt, verhalten sich Vorgesetzte rüpelhaft. „Viele IT-Leiter“, ärgert sich Niodusch, „strotzen vor



Natalie Jacquemin, DDI: „Die Besetzung von Führungspositionen wird manchmal zum Glücksspiel.“

beruflicher Arroganz und unterhalten sich nicht über Themen jenseits von Java, .NET und Co. Miese Bosse reden überhaupt nicht mit ihren Leuten.“ Stärke wird mit Arroganz verwechselt, Respektlosigkeit ungeniert zur Schau gestellt.

Mit ihrer Meinung steht Niodusch nicht allein. Andreas Glaser, seit sieben Jahren Projektleiter beim Software- und Beratungshaus Beck et al. Projects GmbH in München, nennt das Kind beim Namen: „In der IT ist es normal, dass der beste Techniker irgendwann Führungskraft wird.“ Und damit nehme das Unheil seinen Lauf. „Rekrutiert werden Projektleiter wegen ihrer technischen Qualifikation und ihrer Erfahrung in vergleichbaren Projekten“, kritisiert auch Arbeitswissenschaftler Erich Latniak vom Gelsenkirchener Institut für Arbeit und Technik (IAT). „Ob sie Mitarbeiter führen können, steht hingegen kaum zur Debatte.“

Schuften bis der Arzt kommt

Nach Beobachtungen der Unternehmensberatung DDI aus Meerbusch wird der Bogen in der IT-Branche bereits überspannt. „Beklagen sich Konzerne wie die Deutsche Post oder die Deutsche Telekom, dass es ihnen zu langsam geht“, sagt Managing Consultant Natalie Jacquemin, „werden die Anforderungen an Mit-



Karl-Heinz Hageni, Weiterbildungsberater: „Oft übernimmt derjenige Mitarbeiter ein Projekt, der gerade Zeit hat.“

arbeiter in der IT-Industrie ständig hochgeschraubt.“ Laut einer aktuellen IAT-Studie wird in der IT geschuftet, bis der Arzt kommt. Widersprüchliche Anforderungen, überlange Arbeitszeiten und ein immens gesteigerter Leistungsdruck zwingen immer mehr IT-Spezialisten in die Knie.



Sabine Niodusch, Projektleiterin und Buchautorin: „Die Vergabe von IT-Projekten ist oft an Machtspiele geknüpft.“

visität, Magenbeschwerden und Schlafstörungen als der Durchschnitt der Beschäftigten in Deutschland. Jede dritte der vom IAT beobachteten Personen schafft es nicht mehr, sich zu erholen. Als wäre es nicht schlimm genug, beuten sich IT-Spezialisten auch noch bereitwillig aus. „IT-Spezia-

sich zum Ziel gesetzt, dass allein derjenige „mit dem bestem Potenzial zur Führungskraft“ auch leitende Positionen bekleiden solle. Würden kritische Anforderungen an Führungskräfte wie etwa die Fähigkeit, Mitarbeiter durch notwendige Veränderungsprozesse zu begleiten, bei Beförderungen missachtet, „wird die Besetzung zum Glücksspiel“, warnt DDI-Beraterin Jacquemin. Um teure Fehlgriffe zu vermeiden, beobachtet die Unternehmensberatung Kandidaten in einem simulierten Berufsalltag, ob sie überhaupt für die schwierigen Aufgaben geeignet sind.

Coaching statt Seminar

Doch wie bringt man Führungskräfte dazu, sich ihrer Verantwortung bewusst zu werden und ihren Job gut zu machen? Welche Rahmenbedingungen sind nötig, um eine in Mitleidenschaft gezogene Arbeitsatmosphäre zu reparieren? Es sei „meist Geldverschwendung“, Führungskräfte auf Seminare zu schicken, meint Tele-Atlas-Personalfrau Krone. Spürbare Fortschritte im Firmenalltag erziele hingegen Coaching. Dabei komme es darauf an, Mitarbeitern, „die offensichtlich kein Potenzial zur Führungskraft besitzen, es auch aufrichtig zu sagen“. Ehrliches Feedback hat laut Krone befreiende Wirkung. Plötzlich fällt der Groschen: „Ich muss gar nicht immer mehr leisten und immer weiter kommen.“

Externer analysiert Mitarbeiter

Vom Coaching ist auch Beraterin Jacquemin angetan, wenn gleich sie einem gezielten Training durchaus Positives abgewinnen kann, etwa wenn jemand nicht präzise delegieren könne. Sollten jedoch problematische Charaktereigenschaften wie der Drang zu Perfektionismus hinzukommen und der Führungskraft sowie ihrem Team zu schaffen machen, sei Coaching ohne Alternative. So lerne der Vorgesetzte, „sich zu kontrollieren, nicht alles selbst zu machen und Aufgaben an seine Mitarbeiter abzugeben“.

„IT-Profis erkennen oft zu spät, dass sie sich überfordern.“

Erich Latniak, IAT

Daran, so die Autoren Anja Gerlmaier und Erich Latniak, haben Entscheidungsträger, die zur Mitarbeiterführung unfähig sind, einen maßgeblichen Anteil.

Von „Traumjobs“ in der IT kann nicht mehr die Rede sein. Hinter den Rechnern herrscht vielmehr chronische Erschöpfung vor. Insbesondere Mitarbeiter in Softwareentwicklungs- und IT-Beratungsprojekten leiden laut IAT viermal häufiger an Ner-

listen sind hoch motiviert und gehen mit sehr viel Spaß an die Arbeit. Deshalb erkennen sie oft erst spät, dass sie sich überfordern“, beobachtet Latniak. Zu inkompetenten Chefs und sich wie Lemminge aufopfenden Mitarbeitern gesellen sich in ihren Ansprüchen maßlose Kunden, die das in der Dienstleistung absurdum geführte Motto: „Der Kunde ist König“ gna-denlos ausnutzen. Projektleiter Glaser: „Man muss ihnen klar machen, dass sie nicht beliebig an der Schraube drehen dürfen.“

Dass Unternehmen – wie es scheint – zu wenig in die Führungskompetenz von leitenden Angestellten investieren, lässt Isabell Krone, Personalleiterin der Tele Atlas Deutschland GmbH in Harsum, nicht gelten. Sie hat

Lesetipps

- **Alena Sarholz,** Sicherer Umgang mit dem Chef. Haufe Verlag, 2006.
- **Sabine Niodusch,** Das Projekt. Mein Buch Verlag, 2005.

Diesen Weg hat das Softwarehaus Beck et al. eingeschlagen. Einmal im Monat treffen sich Führungskräfte mit dem Münchner Coach Rudolf Meindl zum Gruppengespräch und greifen auch individuell auf ihn zurück. Besonders Projektleiter, sagt Meindl, seien jenseits ihrer fachlichen Kompetenz entweder „Naturtalente im zwischenmenschlichen Bereich oder überhaupt nicht geeignet“. Sobald ein Projekt startet, analysiert Coach Meindl die Stärken und Schwächen jedes Teammitglieds, die sich aus Selbst- und Fremdeinschätzungen ableiten. Erst nach Präsentation und Diskussion dieser Ergebnisse geht es an die Arbeit. Nachweislich, so Meindl, werde so die Gesamtleistung gesteigert, während das Risiko, dass es auf der Beziehungsebene kracht, entscheidend verringert werden könne.

Das Los der Sandwich-Manager

Vielleicht sind die offenkundig im IT-Projektfeld häufig zutage tretenden Führungsprobleme aber ganz anders zu lösen. Davon ist zumindest der Darmstädter Weiterbildungsberater Karl-Heinz Hageni überzeugt. Er kritisiert, dass das Berufsbild des IT-Projektleiters, so wie es vor drei Jahren im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung umfassend be-

schrieben worden ist (http://www.apo-it.de/download/referenzprojekte/Referenzprojekt_IT_Business_Manager_Nov03.pdf), einfach ignoriert wird. Hierin sei klar definiert, welche umfangreichen Führungsaufgaben in IT-Projekten wahrzunehmen und welche vielfältigen sozialen Kompetenzen dazu erforderlich sind.

„Es ist Geldverschwendung Manager auf Seminare zu schicken.“

Isabell Krone, Tele Atlas

„Nach wie vor handelt es sich beim IT-Projektleiter eher um eine Rolle, die jemand übernimmt, der gerade Zeit hat“, lässt Hageni kein gutes Haar an der Rekrutierungspraxis von Unternehmen. Ex-Projektleiterin Niodusch schließt sich dieser Kritik an. „Die Vergabe von IT-Projekten ist oft an Machtspielen geknüpft und nicht selten ein reines Himmelfahrtskommando.“ Wollte die Chefetage unliebsame Sandwich-Manager loswerden, werde einfach der Zeitrahmen auf ein unrealistisches Maß reduziert. Ergebnis sei, dass der

Projektleiter rausfliege. Wer hingegen das Unmögliche schaffe, mache schnell Karriere.

IAT-Forscher Latniak nennt die Wurzel allen Übels: „Die IT-Branche lebt noch von der Illusion ihrer Jugendlichkeit.“ Doch Unternehmen wie Tele-Atlas zeigen, dass es auch anders geht: Personal-Managerin Krone lässt Chefs coachen und will den Stress für Mitarbeiter mit einem Gesundheitsprogramm eindämmen. Eine charmante, wenngleich etwas naiv anmutende Lösung schlägt die Kölner Führungstrainerin Alena Sarholz vor. Laut Sarholz könne jeder Einzelne durch ein freundliches, diplomatisches Auftreten gegenüber Vorgesetzten selbst zur Besserung des Klimas beitragen. „Dies hat großen Einfluss auf Führungskräfte und stärkt das Selbstbewusstsein von Mitarbeitern.“ (hk)

Mehr zum Thema

www.computerwoche.de/

- 564909: Warum Projekte scheitern;
- 570249: Defizite in der Personalplanung;
- 573872: Wie Chefs ihre Mitarbeiter fördern.

*WINFRIED GERTZ ist freier Journalist in Berg am Starnberger See.

Softwareentwickler sind am stärksten gesucht

Etwas mehr als 2100 Jobs bietet der CW-Internet-Stellenmarkt in Kooperation mit Jobscout 24.

Programmierer hatten laut aktueller Stellenmarktstatistik des Online-Jobmarktes der COMPUTERWOCHE im Monat Mai Hochkonjunktur. In der Softwareentwicklung waren 970 freie Stellen ausgeschrieben, mehr als in allen anderen Bereichen und mehr als im Vormonat. Leicht gestiegen auf 830 sind auch die Offerten im IT-Management, nachdem diese Jobs von März auf April um fast 20 Prozent auf 800 gefallen waren. Es gilt zu berücksichtigen, dass in dieser Rubrik auch Funktionen im Key-Account-Management, IT-Training und im Projekt-Management mitgezählt werden.

Rückgang bei SAP-Jobs

An dritter Stelle befinden sich die Jobs im Support und im Test, deren Zahl im Vergleich zum Vormonat mit rund 450 gleichgeblieben ist. Knapp dahinter (435) liegen die Angebote aus der System- und Netzwerkadministration. Nochmals leicht gefallen sind die Offerten aus dem SAP-

Umfeld. Nachdem im Februar noch 500 Angebote, im März 400, im April 330 Offerten gezählt wurden, sind es jetzt 300.

Mehr Arbeit für Berater

Am meisten Mitarbeiter suchen Softwarehäuser oder Firmen aus dem Internet-Umfeld – und zwar kommen fast 800 Offerten aus diesem Branchensegment. An zweiter Stelle rangieren die Unternehmensberatungen, allerdings mit deutlich weniger Stellen. Sie schrieben im Mai rund 390 Jobs aus, was einen Zuwachs von fast einem Drittel gegenüber dem Vormonat bedeutete. Es folgen die Dienstleister, die Telekommunikations- und Elektroindustrie sowie die Finanzinstitute. Weniger als 100 Stellenangebote bieten die Automobilbauer (77 Offerten), der Maschinen- und Anlagenbau (75 Offerten) sowie die Fahrzeug-, Luft- und Raumfahrttechnik an. Der Stellenmarkt ist zu erreichen unter www.computerwoche.de/stellenmarkt. (hk)