

# In der Digitalisierung sind IT-Führungskräfte gefordert

Die dramatisch schnelle Entwicklung in das digitale Berufsleben ist eine Herausforderung für Führungskräfte. Den Verantwortungsträgern im Bereich Information und Kommunikation kommt dabei eine besondere Rolle zu.

## Autor



**Axel Rittershaus**  
ist Geschäftsführer  
der Targetter GmbH

Falls Sie im Bereich Information und Kommunikation (IuK) tätig sind, kennen Sie das Gefühl sicherlich: Sie könnten 24 Stunden am Tag arbeiten und hätten dennoch den Eindruck, dass Sie sich nicht mit den wirklich wichtigen Themen beschäftigen. Sie sollen mit weniger Budget mehr leisten, während kaum jemand Ihre Leistungen positiv einschätzt.

Als IuK-Führungskraft stecken Sie in einer immer engeren Zwickmühle von Tagesgeschäft, Altsystemen, Schatten-IT, der Suche nach neuen Talenten und dem Verlangen nach mehr Innovation.

Wir befinden uns in einer der aufregendsten Zeiten der Informationstechnologie (IT). Das täglich zunehmende Angebot bietet Chancen und Möglichkeiten, von denen man vor zwei Jahren noch nicht einmal träumen konnte. Unternehmen wie Facebook, Uber oder Airbnb haben ohne eigene Inhalte, ohne Fahrzeugflotte, ohne Immobilienbestand neue Geschäftsmodelle geschaffen, die nur aufgrund der verfügbaren Technologie möglich waren.

Zu einer solchen Zeit in der IuK zu arbeiten, sollte ein unglaublich befriedigendes Erlebnis sein. Ist es aber vielfach nicht.

## Die Bedeutung der IT

Die IT, wenn man sie überhaupt noch unter diesem einen Begriff zusammenfassen kann, ist mehr als das Rückgrat sämtlicher Verwaltungen, Organisationen und Unternehmen. Sie ist sowohl das Werkzeug, um neue Möglichkeiten umzusetzen, als

auch der größte Risikofaktor. Niemandem ist heute wirklich bewusst, was es beispielsweise bedeuten wird, wenn Milliarden von „Dingen“ im Internet der Dinge miteinander kommunizieren. Schon heute sind wir uns nicht wirklich darüber im Klaren, wie abhängig wir von unseren IT-Systemen sind. Ob Industrie 4.0, Internet der Dinge oder E-Government, bei all diesen Themen stehen meistens die Fragen rund um die technische Machbarkeit und die potenziellen Auswirkungen auf die Arbeitswelt im Vordergrund. Doch IT ist weit mehr als Software und Hardware.

Kein IT-Projekt, kein E-Government, keine Digitalisierung irgendeiner Dienstleistung oder Maßnahme kann ohne Beteiligung von Menschen geschaffen werden. Menschen, die in der IT arbeiten oder die Arbeit der IT nutzen. Menschen, die einerseits neue Ideen entwickeln und andererseits bestehende Systeme am Leben erhalten. Menschen, die mit einem täglich zunehmenden Katalog an Anforderungen umgehen müssen.

## Die Prioritäten müssen stimmen

Bei der Unzahl an täglich neu entstehenden Lösungen ist es denkbar, dass Antworten auf diverse Herausforderungen der Verwaltung bereits existieren. Wir wissen es nur nicht. Es könnte IT-Lösungen geben, die in anderen Branchen funktionieren oder in anderen Ländern erfolgreich eingesetzt werden.

All das ist jedoch wertlos, wenn Fachreferate und IuK nichts davon wissen oder wenn sie es wissen, aber nicht die Zeit haben, sich wirklich damit zu beschäftigen. Oft ist nicht auf den ersten Blick erkennbar, dass die Lösung aus Branche A auch perfekt für die Verwaltung angepasst werden kann. Oder dass die scheinbar ganz besondere Anforderung für einen Verwaltungsvorgang in nahezu identischer Form auch in einem Industriezweig zu finden ist.

Wenn jedoch bestehende Lösungen nach einem ersten kurzen Blick als nicht passend abgetan werden, entsteht aus (scheinbarem) Mangel an Alternativen das nächste Großprojekt.

Wie man diesem Dilemma entkommen kann? Indem IuK und Fachreferate explizit Zeit dafür reservieren, sich mit genau den Optionen zu beschäftigen, die auf den ersten Blick nicht passen. Der Wert von Twitter ist sicherlich sehr umstritten. Dass genau diese Technologie aber eine sofort verfügbare und kostengünstige Lösung sein könnte, um Katastrophenmeldungen abzusetzen, wird nur dann erkannt, wenn man Zeit hat, sich damit zu beschäftigen. Wenn man sich Zeit nehmen darf, um auch „unsinnige“ Ideen zu durchdenken. Natürlich wird vieles im Mülleimer landen, aber es werden dabei auch einzelne Ideen und Lösungen entstehen, die den Aufwand und die investierte Zeit mehr als wettmachen.

Was es dazu braucht? Führungskräfte, die den Wert eines solchen Zeitinvests verstehen, und Mitarbeiter, die neugierig sind und über ihren Tellerand hinausblicken wollen. Nach meiner Erfahrung gibt es in jeder Verwaltung, in jedem Ministerium, in jedem Referat solche Menschen. Leider bekommen sie aber oft nicht die Freiheit und nicht den Auftrag, so zu agieren.

„Wir haben viel zu viele Projekte, wir haben keine Zeit dafür“, mögen Sie denken. Das höre ich eigentlich immer. Was passiert jedoch, wenn aufgrund einer neuen Regelung plötzlich ein neues

Projekt entsteht, das die IT bewältigen muss? Natürlich zusätzlich zu allem, was heute schon gemacht wird. Dann wird dieses Projekt irgendwie mit eingebaut. Andere Projekte werden vielleicht etwas langsamer abgewickelt, aber man nimmt das Projekt an. Man hat ja keine Wahl. Sonst schreit nämlich jemand.

Also ist nicht der Zeitmangel das Problem, sondern die Priorisierung! Wer in einem Jahr schlank und fit sein

tomatisierung von Testverfahren. Das ist gut. Sehr gut sogar, weil es langfristiger zu mehr Qualität bei gleichzeitig geringerer Aufwand führt. Der negative Nebeneffekt ist dann aber, dass der eingesparte Aufwand zum willkommenen Anlass einer Budgetkürzung wird. Das ist schlecht. Erst hängt sich die IT rein, um etwas mehr Luft zu bekommen, und im Handumdrehen wird der Luftzufluss weiter reduziert. Deswegen muss an zwei Fronten agiert werden:

## Wichtige Aufgaben für die IuK-Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung

- Identifikation der Kernaufgaben der IT-Abteilungen und IT-Referate
- Definition von Systemen, die in ein RZ verlagert werden oder weiterhin innerhalb der eigenen IuK verbleiben müssen
- Entwicklung einer Führungskultur, welche die Unterstützung anderer Ressorts in den Vordergrund stellt und die IT nicht zur alles einverleibenden technologischen Krake macht
- Beförderung der richtigen Personen auf Führungspositionen in der IT
- Positionierung der IuK als kompetenter, geschätzter interner Berater aller Ressorts

möchte, der wird nicht erst in 363 Tagen den Schokoladenkuchen als Dessert auslassen, sondern bereits heute.

Eine Verwaltung, die auch in Zukunft leistungsfähig sein will – weil sie es muss – kann nicht erst dann die Prioritäten hin zur Entdeckung innovativer Ansätze setzen, wenn die Zukunft da ist. Sie muss es heute tun.

Und die Entscheidung dafür treffen die Führungskräfte sowohl innerhalb der IuK als auch in anderen Referaten.

## Vorbild für übergreifende Zusammenarbeit

Angenommen, die Führungskräfte wollen mehr Zeit in die Untersuchung alternativer Lösungen und das Schaffen innovativer Ansätze investieren. Wo sollen sie anfangen? Oft beginnt die IT dann damit, Lösungen für IT-Probleme zu finden. Beispielsweise eine stärkere Au-

- Optimierung aller IuK-internen Prozesse und Leistungen, um diese effektiver, schneller und kostengünstiger anbieten zu können
- Entwicklung von für die Fachressorts relevanten neuen Lösungen, Angeboten, Vereinfachungen, die von diesen Ressorts als wertvolle Unterstützung angesehen werden

Die IuK muss daher die Zeit, die sie bei der IT-Optimierung einspart, sofort und direkt in den engen Kontakt mit anderen Ressorts investieren, um ihnen neue Lösungen aufzuzeigen. Dazu muss sie zu einem Paradebeispiel der Zusammenarbeit mit allen Ressorts werden. Sie muss verstehen, welche Schmerzen dort vorliegen, welche Zwänge existieren, welche Veränderungen in den nächsten Jahren auf die Ressorts zukommen. Denn nicht nur die IuK steht unter permanenter Beobachtung. Alle Ressorts

müssen effektiver, agiler, wirkungsvoller werden. Der Leiter im Finanzressort muss genauso kämpfen, wie der bei der IuK. Und statt gegeneinander zu kämpfen, hat die IT die einzigartige Chance, den anderen Ressorts zu zeigen, wie sie ihnen helfen kann, mit den Herausforderungen fertigzuwerden.

Manches IuK-Ressort muss dazu auch am eigenen Auftreten gegenüber den anderen Kollegen arbeiten. Die IuK muss zum geschätzten Berater, zum Partner und Unterstützer werden, der Nicht-IT-Ressorts in allen Technologie-Fragen zur Seite steht. Ob ein System dann von der IuK selbst umgesetzt oder nur begleitet wird, darf nicht im Vordergrund stehen.

Und wer hat all dies in der Hand? Die Führungskräfte in der IT. Sie müssen mit gutem Beispiel vorangehen und als Vorbild der Kooperation ihren Mitarbeitern zeigen, dass IT nicht Selbstzweck ist, sondern Partner aller.

### IuK als interner Technologieberater

Vor 15 Jahren gab es in Fragen der IT keine Diskussion: Alles, was mit IuK zu tun hatte, lag in der Verantwortung genau dieses Bereichs. Kann das auch in Zukunft noch so sein? Zeigt die Realität nicht schon lange, dass immer mehr IT-Leistungen extern erbracht werden? Kommunale Rechenzentren sind schließlich etabliert.

Die öffentliche Verwaltung ist in einer ganz besonderen Situation, die es gerade für die IuK noch schwerer macht als in der Privatwirtschaft. Die Nutzung von Cloud-Speichern ist ein einfaches Beispiel: Ein Wirtschaftsunternehmen kann relativ schnell entscheiden, ob es seine firmeninternen Dokumente und Systeme an einen Dienstleister vergibt, der ihm eine Cloud zur Verfügung stellt. Viele Daten sind für das Unternehmen sicherlich geschäftskritisch, aber datenschutzrechtlich unkritisch. Somit kann das Unternehmen die Datenhaltung auslagern.

Die öffentliche Verwaltung hat jedoch mit hochsensiblen Daten zu tun. Ob es um Meldedaten der Bürger, Steuerdaten von Unternehmen oder Themen der inneren Sicherheit geht – ein Datenleck hätte viel größere Auswirkungen als bei einem Wirtschaftsunternehmen. Der Hebel ist einfach erheblich größer. Zudem sind viele gesetzliche Vorgaben zu beachten, um die die Verwaltung nicht herumkommt. Aus gutem Grund.

Dennoch stehen alle Verwaltungseinheiten vor der Aufgabe, ihre Tätigkeit zu digitalisieren, mit Schnittstellen nach außen zu versehen oder externe Daten in die eigenen Systeme einspeisen zu lassen. Wer hilft ihnen dabei? Oft kommen externe Berater zum Einsatz, weil die IuK entweder keine Kapazitäten oder zu wenig Know-how hat. Das darf langfristig nicht der einzige Weg sein.

Die behördeninterne IT muss sich viel stärker als kompetenter, interner Berater positionieren. Genau diesen Weg verfolgen sehr viele Industrieunternehmen. Dort kümmert sich die interne IT zunehmend nur noch um die absolut geschäftskritischen und wertschöpfenden oder sensiblen IT-Themen und positioniert sich ansonsten als Berater der Fachabteilungen. Man unterstützt bei der Auswahl von Systemen, konzipiert gemeinsam mit Fachbereichen innovative Lösungen, vergibt Aufträge nach außen und hilft beim Projektmanagement. Aber die IT entwickelt vieles nicht mehr selbst.

Dazu sind eine Neupositionierung der IT-Referate und eine intelligente Nutzung der verfügbaren Ressourcen nötig. Macht es nicht Sinn, dass ohnehin existierende Rechenzentren der Verwaltung noch viel mehr Standard-systeme verfügbar machen, damit sich die IuK in den spezifischen Verwaltungseinheiten auf die Beratungstätigkeit konzentrieren kann? Diese Frage kann wiederum nur durch die IT selbst beantwortet werden.

Dazu braucht es Führungskräfte, die zukunftsorientiert und schonungslos

prüfen, welche Aufgaben ihr Bereich in Zukunft wirklich noch erbringen kann. Es braucht Menschen, die mutig alte Zöpfe abschneiden und die fünfundzwanzigste Sonderlösung für ein Standardproblem nicht mehr akzeptieren. Führungskräfte, die verstehen, dass eine Verlagerung von Aufgaben keine Schwächung der eigenen IT, sondern eine Stärkung der Verwaltungseinheit darstellt. Denn wenn sich die IuK auf Zukunftsthemen und die wenigen übrig bleibenden, hochspezifischen IT-Systeme kümmert, dann kann sie der Partner für die anderen Referate sein, den diese so dringend benötigen.

In jedem Verwaltungsbereich gibt es Führungskräfte, die dazu in der Lage sind. Es wird aber auch notwendig sein, neue Führungskräfte zu gewinnen und zu entwickeln. Und damit kommen wir zu der Frage, wer überhaupt in der IT zur Führungskraft befördert wird.

### Irrglaube: Eine Führungskraft muss jedes Detail kennen

Wie werden heute Führungskräfte ausgewählt? Meist wird der beste Techniker oder der erfahrenste Entwickler befördert. Aber warum erfolgt die Beförderung überhaupt? Sehen wir uns die häufigsten Gründe für Beförderungen an:

- Ein Mitarbeiter ist am Ende der Beförderungsleiter als „Mitarbeiter“ angekommen und muss nun zur Führungskraft gemacht werden – unabhängig davon, ob der Mitarbeiter Führungsverantwortung möchte oder nicht.
- Eine Mitarbeiterin soll enger gebunden werden, um unersetzbares Expertenwissen nicht zu verlieren. Die Beförderung mit der einhergehenden Personalverantwortung ist die etablierte und einzige Möglichkeit zur Mitarbeiterbindung.
- Eine Mitarbeiterin hat eine Fortbildung gemacht, erwartet mehr Verantwortung und soll gehalten werden.

- Es gibt eine freie Stelle, und der für die Besetzung zuständige Vorgesetzte befördert eine ihm bekannte und gewogene Person als Unterstützer.

Vermutlich kennen Sie noch viel bessere Beispiele. Doch in welchem der genannten Fälle werden die Führungsfähigkeiten berücksichtigt? In keinem.

In der IT existiert darüber hinaus vielfach der Glaube, dass die Führungskraft in allen Fachthemen, die sie verantwortet, besser sein muss als ihre Mitarbeiter. Wenn das im Fußball ein Kriterium wäre, hätten vermutlich 17 von 18 Fußballclubs keinen Trainer. Weil die meisten Trainer eben nicht ehemalige Spitzen-Fußballer sind, sondern als Spieler eher mittelmäßig waren. Ja, sie haben alle gekickt, und das ist wichtig. Aber sie waren eben nicht die Torjäger ihrer Zeit. Außerdem sind sie in dem Moment, in dem sie Trainer werden, schon weit von den körperlichen Fähigkeiten der aktiven Spieler entfernt.

Fachliche Expertise ist extrem hilfreich und wichtig, um die Arbeit der Mitarbeiter beurteilen zu können. Alle anderen Aufgaben einer Führungskraft erfordern weniger eine Expertise im fachlichen Sinne als vielmehr Fähigkeiten, um andere Menschen zu führen, richtig einzusetzen und zu fördern.

„Einer der besten IT-Leiter, den ich in meiner Berufslaufbahn kennengelernt habe, ist ein Jurist“, war die Aussage einer meiner Interviewpartner. „Der versteht es einfach, seine Mannschaft hinter sich zu bringen, sie richtig zu führen und zu entwickeln. Da seine IT-Kenntnisse nicht sehr tief gehen, pfuscht er ihnen auch nicht in ihren Fachthemen herum. Aufgrund seiner analytisch-logischen Fähigkeiten erkennt er dennoch, wenn man ihm ein X für ein U vormachen möchte.“

Die völlige Abwesenheit von Fach-Expertise ist jedoch nicht akzeptabel. Ein IT-Leiter, der nicht einmal ansatz-

weise versteht, wie ein IT-Projekt abläuft, warum Testverfahren wichtig sind oder warum ein einzelnes System nicht einfach so durch ein anderes ersetzt werden kann, wird nicht erfolgreich sein. Aber schon heute ist es na-

denschaft für das von ihr zu verantwortende Thema mitbringen oder in sich entfachen. IT-Mitarbeiter sind meist sehr emotional mit ihren Fachthemen verbunden. Eine Führungskraft, die nicht dazu in der Lage ist, diese Begeis-

### Buchtipps

## Führungspraxis für Ingenieure und IT-Experten



Das Buch „Führungspraxis für Ingenieure und IT-Experten – Der Werkzeugkasten für effektive Führungskräfte in der IT der Zukunft“ geht auf die konkreten Probleme der Führung in der IT ein, räumt mit überholten Standardlehren auf und konzentriert sich auf die Fähigkeiten der IT-Führungskraft der Zukunft. Der Leser erhält sofort umsetzbare Handlungsempfehlungen, die durch Fallbeispiele auf Basis von Interviews mit IT-Führungskräften internationaler Unternehmen ergänzt werden. Mit diesem Fachbuch finden Führungskräfte konkrete und praxisnahe Schritte, um sich selbst, ihre Mitarbeiter und ihre IT richtig für die Zukunft aufzustellen.

Axel Rittershaus

**Führungspraxis für Ingenieure und IT-Experten**

Springer Vieweg

ISBN 978-3-658-11524-1

29,99 Euro

hezu ausgeschlossen, dass eine Führungskraft in der IT, die mehr als eine Person führt, sich in allen Themen ihrer Mitarbeiter exzellent auskennt. Das geht höchstens dann, wenn die Mitarbeiter nicht viel Expertise haben – und dann sehe ich schwarz für den IT-Bereich. Die besten Experten müssen durch exzellente Führungskräfte dabei unterstützt werden, ihre Expertise sinnvoll einzubringen. Das ist Herausforderung genug.

Eine weitere Anforderung ist noch wichtig, die leicht übersehen wird: Die Führungskraft muss eine gewisse Lei-

terung zu verstehen, aufzunehmen und im besten Fall sogar zu teilen, wird scheitern.

Mit den richtigen Führungskräften kann die Arbeit in der IT und mit der IT zu einer der spannendsten, motivierendsten und erfüllendsten Aufgaben werden, die man heute im Berufsleben finden kann. Gerade in der öffentlichen Verwaltung. Denn die Digitalisierung ist nicht aufzuhalten, und die Führungskräfte in der IuK entscheiden darüber, ob die richtigen Prioritäten gesetzt und gemeinsam zukunftsfähige Lösungen entwickelt werden. ■