



(Ver-)Führung

Mit wenigen Dingen tut sich die IT-Szene – wie auch das Management und die Gesellschaft im Allgemeinen – so schwer wie mit dem Begriff „Führung“.

Vor wenigen Jahrzehnten noch wurde mit Führungsstärke ganz eindeutig der „starke Mann“ assoziiert, also klare Ansagen, funktionierende Machtstrukturen und all die Insignien für eine militaristische, hierarchische Führung, die heute eher verpönt wird. Wenn wir heute über Leadership sprechen, dann meinen wir das Verhalten des modernen Anführers einer ver- und auf ein Ziel eingeschworenen Gemeinschaft: das moderne Team.

Am nächsten kommt man dem Wunschbild des neuen Leaders, wenn man ihn sich vorstellt als jemanden, der nicht Peitsche schwingend die armen Tröpfe antreibt, damit diese den Karren ziehen sollen, sondern als jemanden, der sich selbst vor den Karren spannt, um ihn mit eigener Kraft aus dem Dreck zu ziehen, und dem sein Team dabei zur Seite steht, um zu helfen. Dass dieser Begriff von Führung gerade in der Softwareentwicklung beliebt ist, liegt an der teils neidischen, teils bewundernden Beobachtung von Start-up-Unternehmen, die meist aus solch verschworenen Gemeinschaften ohne traditionelle Führung bestehen.

Der Schlüssel bei der Suche nach moderner Leadership liegt in der Übertragung dieser Teammechanismen auf große Organisationen. Im Team redet jeder mit jedem, da lässt sich noch relativ einfach in demokratischen Strukturen leben. In großen Organisationen mit mehreren hundert oder tausend Entwicklern müssen Regeln zur Kommunikation geschaffen werden und die hierarchischen Strukturen sind so herrlich klar und einfach. Bei allen alternativen Modellen zur Kommunikation und Entscheidungsfindung muss thematisiert werden, wie Strategie, Taktik und operative Umsetzung zu unternehmerischem Erfolg gebündelt werden können.

Die meisten der Beiträge zu dem Schwerpunkt „IT-Leadership“ in dieser Ausgabe von OBJEKTSpektrum greifen das Thema daher auf. Sie sind sehr spannend zu lesen, jeder aus seinem Blickwinkel.

Ich möchte hier einen Aspekt besonders beleuchten: Mein Redaktionskollege **Johannes Mainusch** setzt der Forderung nach neuer Führung gern die Forderung nach demokratischen Entscheidungsstrukturen entgegen. Dem kann ich folgen und daran wird die eigentliche notwendige Veränderung in einer Organisation klar.

Ich erinnere mich gut an ein Change-Projekt, das den Auftrag hatte, eine agile Organisation zu bauen, im Auftrag und mit Unterstützung des Top-Managements, also eigentlich schulmäßig. Aber irgendwie kamen wir nicht voran, die Mitarbeiter in den Entwicklungsteams waren gehemmt, also war der Schluss naheliegend: Der Entwicklungsleiter als Vertreter des alten mittleren Managements stand mit seiner Geschichte, seiner Persönlichkeit und seinem Handeln der eigentlichen Veränderung im Weg. Als er aber schließlich „aus dem Weg geräumt“ worden war, war die Reaktion der meisten Mitarbeiter nicht die erwartete Euphorie der Befreiung vom Joch des Hierarchen, nein, es war Angst vor der Verantwortung, die jetzt viele auf sich zukommen sahen und der sie sich nicht gewachsen sahen. Das Ergebnis war kein Aufbruch, sondern vollständige Lähmung.

Ich durfte lernen: Nicht in jeder Organisation sind kreative und intellektuell arbeitende Mitarbeiter sofort bereit und in der Lage, eigene Verantwortung zu übernehmen. Sie müssen erst wieder davon begeistert werden, wie viel befriedigender es ist, Verantwortung für den Programmcode zu übernehmen oder coole Lösungsideen einfach in die Praxis umzusetzen, statt einen langwierigen hierarchischen Entscheidungsprozess abwarten zu müssen.

Die Menschen zu dieser Übernahme an Verantwortung in demokratischen Entscheidungsstrukturen zu (ver-)führen, ohne die notwendige Geschwindigkeit zu verlieren, ist die eigentliche Herausforderung für den Leader der Zukunft. Wo das gelingt, entstehen die Marktführer von morgen. Viel Erfolg!

Ihr Thorsten Janning, Chefredakteur OBJEKTSpektrum

NEWS
LETTER

Alle zwei Monate kostenlos

• Heftinhalte • ausgewählte Artikel im PDF-Format • ergänzende Weiterbildungsangebote
Anmeldung unter www.sigs-datacom.de/os/newsletter/