

Führungsstile erfolgreicher CIOs

Eine Studie der TU München &
der 4C GROUP AG

München, Juli 2024

Inhaltsverzeichnis

- 
- 1** Management Summary
 - 2** Forschungsdesign & Methodik
 - 3** Theoretischer Hintergrund
 - 4** Interviews: Teilnehmerstruktur
 - 5** Führung im Arbeitsalltag
 - 6** Führungspräsenz und Führungskompetenz
 - 7** Führungsansätze
 - 8** Unterschiedliche Führungsstile in der Praxis
 - 9** Umgang mit Herausforderungen
 - 10** Erfolgssteigernde Empfehlungen

Management Summary

Heute ist die IT ein entscheidender Faktor für die Entwicklung und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Neben der Gewährleistung eines effizienten und effektiven IT-Betriebs verantworten die CIOs die weitere strategische Entwicklung sowie die Etablierung zeitgemäßer IT-Systeme in den Geschäftsbereichen. Eine Studie von Hillebrand und Westner (2022) zeigt, dass dabei Führung die wichtigste Kompetenz für CIOs ist, um in dieser, andauernder Veränderung unterworfenen Position, erfolgreich zu agieren. Um die Forschungslücke bezüglich der Führungsstile und -ansätze von CIOs zu schließen, wurden nach umfassender Literaturrecherche drei relevante Führungsstile identifiziert und anhand von vier Attributen beschrieben. Aufbauend auf diesen theoretischen Erkenntnissen wurden dann 25 semi-strukturierte Interviews mit erfolgreichen deutschen Top-CIOs durchgeführt, um deren Führungsaktivitäten zu untersuchen. Die aus den Interviews gewonnenen Erkenntnisse über Führungsansätze und -entwicklung sowie die Umsetzung im Alltag und der Umgang mit Herausforderungen zeigen deutlich, dass sich in den IT-Organisationen ein mitarbeiterorientierter, transformationaler Führungsstil etabliert hat, der Innovation und stetige Veränderung fördert.

 Vier Attribute der Führung in Bezug auf Führungsstile	 Entwicklung der Führungsstile	 Weitere Merkmale erfolgreicher Führung	 Managementumfeld & Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none">Betrachtung hinsichtlich: Autorität Risikobereitschaft Priorisierung technischer bzw. menschlicher Belange Flexibilität / Freiheit beim Erledigen delegierter AufgabenBezug auf die verschiedenen Führungsstile: Transaktionale Führung Transformationale Führung Servant Leadership	<ul style="list-style-type: none">Während am Anfang der Karriere das eigene Führungsverhalten stark vom Umfeld und den Erwartungen geprägt wird, zeigt sich eine Entwicklung der Führungsstile im Laufe des jeweiligen beruflichen Werdegangs hin zu mehr Authentizität und Individualität.Die Risikobereitschaft erhöht sich dabei leicht, die Priorisierung menschlicher Themen sowie eine höhere Flexibilität mit weniger Vorgaben bei der Vergabe von Aufgaben wird deutlich. Es wird zunehmend weniger Wert auf Autorität und Hierarchien gelegt	<ul style="list-style-type: none">Kommunikationsstärke und Feedback-KulturDurchsetzungsvermögen, Vorbildfunktion, Nähe zu Mitarbeiternvisionäres Denken und LösungsfindungAuthentizität, Aktualität, Nutzung des Teams, Reflexion und MutAkzeptanz und Förderung diverser TeamsAnpassungsfähigkeit an und Treiben von Veränderungen	<ul style="list-style-type: none">Unterschiedliches Führungsverhalten innerhalb der IT-Organisation und der UnternehmensführungStete Veränderung, IT als VorreiterGewinnen und Halten von MitarbeiternFührung im Umfeld von Remote Work / Home-OfficeUnter ständiger Beobachtung durch das Team - Vorbildfunktion & Role Model

1. Literaturrecherche

In der Literatur werden ausführlich die Führungspraktiken anderer C-level Führungskräfte untersucht, z.B. von CEOs, CFOs. Allerdings gibt es bisher keine vergleichbaren Studien zu den Führungsstilen und -ansätzen der Chief Information Officers (CIOs). Um diese Forschungslücke zu schließen, wurde eine umfassende strategische Literaturrecherche durchgeführt. In dieser Recherche wurden drei verschiedene Führungsstile und vier zugehörige Attribute identifiziert.

Führungsstile

- › Transaktional
- › Transformational
- › Servant Leadership

Attribute

- › Autorität in der Führung
- › Risikobereitschaft
- › Priorität auf technischen oder menschlichen Themen
- › Flexibilität hinsichtlich der Aufgaben

2. Semistrukturierte Interviews mit erfolgreichen CIOs

Im Rahmen der Studie wurden zwischen Juli und Ende Oktober 2022 semistrukturierte Interviews durchgeführt. Insgesamt wurden 25 CIOs mit überdurchschnittlich langer Amtszeit (>3,8 J.) befragt. Die Dauer im Amt wurde als Indikator für den Erfolg der CIOs verwendet. Es wurde auch erkannt, dass der Übergang in eine neue CIO-Position Zeit benötigt. Es können bis zu zwei Jahre dauern, um als "Business Leader" wahrgenommen zu werden und einen eigenen, nachhaltigen und strategischen Einfluss zu generieren [1].

Die Interviewfragen bezogen sich auf folgende Themenschwerpunkte:

- › Führungspräsenz und **Führungsrelevanz im Arbeitsalltag**
- › **Führungskompetenzen** und Führungsansätze
- › **Führungsverhalten** in der **IT-Organisation** und im Management-Umfeld
- › Herausforderungen und **erfolgssteigernde Empfehlungen**

Um das **Führungsverhalten** der CIOs zu erfassen und die gezeigten Verhaltensmuster der CIOs zu dokumentieren, wurden offene Fragen verwendet. Für den Schwerpunktbereich „Führungsansätze“ wurde ein quantitatives Befragungsinstrument eingesetzt. Bei der Beantwortung hatten die Befragten stets die Möglichkeit, ihre Antworten zu begründen.

Die Interviews wurden in **Zusammenarbeit mit der TU München** durchgeführt. Die Antworten aus den Interviews wurden kodiert, analysiert und für Sie in den folgenden Folien zusammengefasst.

[1] Hillebrand, P. & Westner, M.: Success factors of long-term CIOs (2022)

Theoretischer Hintergrund (1/2)

Führung

Vroom und Jago (2007) beschreiben Führung als „den Prozess, Menschen zu motivieren zusammenzuarbeiten, um Großes zu erreichen“. Der Führungsprozess beinhaltet die Beeinflussung der Gruppe, so dass die Zielerreichung im Vordergrund steht und nicht persönliche Interessen. Dazu ist eine hohe Kooperationsbereitschaft innerhalb der Gruppe notwendig (Ding et al., 2014).

Führung erfüllt zwei wesentliche Aufgaben:

- › die laufende Arbeit des Teams oder der Organisation zu beeinflussen und zu erleichtern sowie
- › das Team oder die Organisation auf zukünftige Herausforderungen vorzubereiten (Chen et al., 2010).

Führungskompetenz als wichtigster Erfolgsfaktor

Die digitale Transformation stellt Führungskräfte vor die Herausforderung, eine Vision für digitale IT-Prozesse zu entwickeln und gleichzeitig eine Kultur zu schaffen, die Entscheidungsfindung, Kreativität und Innovation in Echtzeit fördert.

Erfolgreiche CIOs treiben IT-Funktionen voran, die der gesamten Organisation zugutekommen (Chen et al., 2010) Eine qualitative Studie von Hillebrand und Westner (2022) identifizierte neun kritische Erfolgsfaktoren für langjährige CIOs. Die **Kompetenz Führung wurde als die bedeutendste eingestuft**, gefolgt von geschäftlichen und technischen Kompetenzen.

Die Teilnahme des CIOs im Top-Management-Team (TMT) ist entscheidend, da die Rolle von IT immer wichtiger wird (Ceipek et al., 2021). Eine direkte Berichtslinie zum CEO schafft die Möglichkeit, eine wichtige Rolle in Unternehmensstrategien zu spielen. Der CIO sollte als strategischer und innovativer Vorreiter gesehen werden (La Paz, 2017). Aufgrund der hohen IT-Relevanz in heutigen Geschäftsprozessen hat die Rolle des CIOs an Bedeutung gewonnen, und viele CIOs sind Vorstandsmitglieder geworden (Gonzalez et al., 2019). Das IT-Verständnis des TMT ist entscheidend für die Leistung der Organisation (Chen et al., 2017). IT-Kompetenz im TMT ist notwendig, um effektive Diskussionen und gemeinsame Sprache zu ermöglichen. (Arnitz et al., 2017).

Theoretischer Hintergrund (2/2)

Theoretische Führungsmodelle



Transaktionale Führung

ist ein distanzierter Führungsstil, bei dem die Arbeit der Mitarbeitenden gegen die Belohnung des Leiters eingetauscht wird, der sich darauf konzentriert, was funktioniert, auf zeitliche Einschränkungen achtet und das erreicht, was am effizientesten und risikolosesten erscheint (Pittenger et al., 2022).

Transformationale Führung

Führungsstil, der die Mitarbeiter:innen durch Vorbild über ihre Eigeninteressen hinaus motiviert, (Germain, 2017; Pittenger et al., 2022). Fördert Innovationskraft und neue Technologien. Weckt Emotionen der Mitarbeitenden, sie identifizieren sich mit der Führung und der Vision, Wert für das Unternehmen zu schaffen. (Chen et al., 2010).

Servant Leadership

Führungsansatz für Organisationen mit offener Organisationsstruktur, um der Herausforderung der Agilität zu begegnen. Das Wohl und die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen stehen an erster Stelle. Empathie, Zuhören, Coaching statt Führung. (Chou & Naimi, 2020).

Einflussfaktoren auf die Führungsmodelle

Kommunikation und Vertrauen

Kommunikationsfähigkeit ist eine essenzielle Grundlage für Führung. Dies reicht von der Problemlösung über den Aufbau von Vertrauen bis hin zu einer gemeinsamen Vision (Roman et al., 2019). Vertrauen ist ein für die Kommunikation unerlässlicher Faktor, um kommende Risiken im digitalen Umfeld zu meistern (Abbu et al., 2020). Glaubwürdigkeit muss auf persönlicher Ebene aufgebaut werden. Wenn eine Führungskraft einen guten Ruf hat und Glaubwürdigkeit vermittelt werden kann, können Mitarbeiter:innen schneller Vertrauen aufbauen. Dies senkt die Kosten und erhöht die Geschwindigkeit (Roman et al., 2019).

Agilität und Digitale Transformation

Zu einer agilen Form der Führung gehört ein Grundverständnis agiler Methoden wie Scrum oder Design Thinking. Darüber hinaus wird die Unterstützung der Mitarbeitenden in Zukunft noch wichtiger. Da Lernen und Wertschöpfung nicht mehr von Einzelpersonen abhängig sind, sondern im Netzwerk stattfinden, übernimmt der digitale Leader nicht nur die Rolle eines Entwicklers, sondern fungiert auch als Vernetzer von Mitarbeitern und Teams. Bezüglich der Mitarbeiterentwicklung werden Führungskräfte im digitalen Zeitalter in Zukunft jedoch eher Coach und Sparringspartner auf Augenhöhe sein. (Eggers & Hollmann, 2018).

Forschungslücke im Bereich Führung in IT-Organisationen: Welcher Führungsstil wird heute von erfolgreichen CIOs angewendet? Was sind die Merkmale ihrer Führung in der Praxis?

Teilnehmerstruktur der 25 Interviewpartner:innen

10

Branchen

Automobil

Baustoffe

Chemie

Energie

Finance

Handel

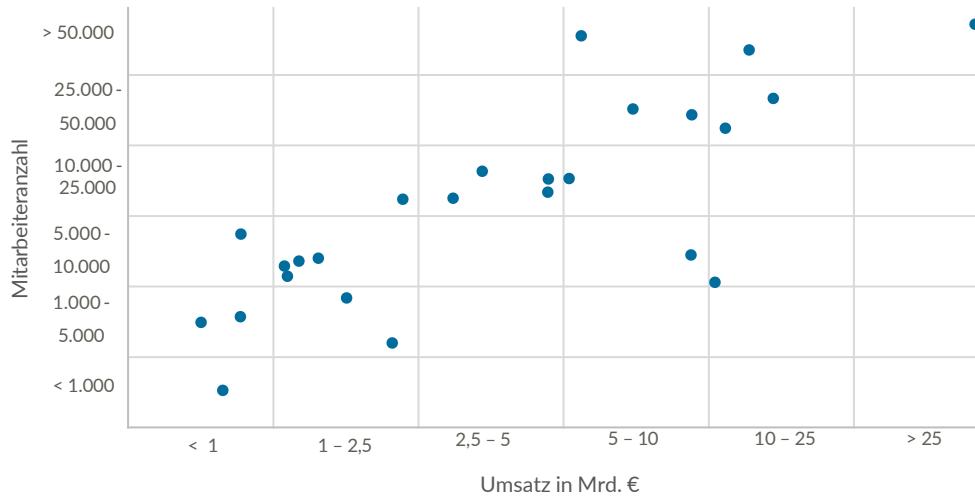
Logistik

Maschinenbau

IT & Medien

Versicherung

Verschiedenste Unternehmensgrößen



Die 25 CIOs und IT-Verantwortlichen der qualitativen Interviews sind in Großunternehmen verschiedenster Branchen tätig. Die Unternehmen verzeichnen im Durchschnitt einen Umsatz von **17,8 Mrd. Euro** und beschäftigen rund **20.000 Mitarbeitende**.

Führung im Arbeitsalltag

Seit wann sehen Sie sich selbst als Führungskraft?

Die Antworten auf diese Frage zeigen, dass CIOs bereits unabhängig von ihren Einstiegspositionen früh in ihrer Karriere direkt oder indirekt Führungsverantwortung übernehmen. Die interviewten CIOs berichten, dass sie sich bereits beim Karrierestart verantwortlich für Projekterfolg und Kollegen fühlten.

Mehr als ein Drittel der CIOs beginnen ihre Führungskarriere in der Position des Projektleiters. Die zweithäufigsten Positionen sind Teamleiter oder Business Consultant.

» Sehr frühe Wahrnehmung von Führung als Aufgabe und Aspekt der Selbstwirksamkeit

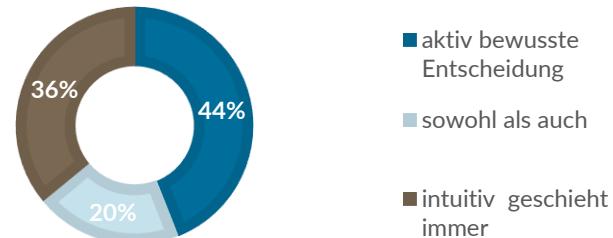
Der mit der Führungsrolle verbundene, im Außen wahrgenommene und an sich selbst gestellte Anspruch kann jedoch auch einen permanenten Druck erzeugen und wird als einschränkend empfunden.

„Als Führungskraft bin ich Vorbild.
Daher führe ich bereits allein dadurch, dass ich handele.“

Welche Rolle spielt aktives Führen?

- › Bewusste Einflussnahme und Lenkung zur Zielerreichung
- › Auf bestimmte Situationen und ein spezielles Umfeld begrenzt: Meetings, Mitarbeitergespräche, Change
- › Bewusstes Vorleben von Werten und Prinzipien
- › Bewusste Kommunikation, bewusst „offene Tür“
- › Dabei authentisch bleiben, man kann nicht permanent „aktiv“ führen

Aktives vs. intuitives Führen



Führungspräsenz und Führungskompetenz



Charakter

- _ Authentizität
- _ Empathie
- _ Grundvertrauen
- _ Durchsetzungsvermögen
- _ Vorbildfunktion
- _ Nahbarkeit

Fähigkeiten

- _ Kommunikationsfähigkeit
- _ Anpassungsfähigkeit
- _ Visionäres Denken
- _ Lösungsorientierung
- _ Offenheit und Feedback-Kultur

Selbstverständnis als Führungskraft

- _ Akzeptanz durch das Team
- _ Gegenseitiger Respekt
- _ Wertschätzender Umgang
- _ Auf Augenhöhe
- _ Vielfalt schätzen und fördern
- _ Den Mitarbeitern den Rücken stärken

Was macht eine erfolgreiche Führungskraft aus?

Die Befragten betonen, dass ein erfolgreicher CIO ein bestimmtes Führungsverständnis haben muss. Dazu gehören Kommunikation auf Augenhöhe, Inklusion und Expertise sowie kontinuierliche Weiterbildung.

Es wird betont, dass die Akzeptanz der Führungsrolle in der Organisation durch das Vorleben bestimmter Grundwerte erreicht wird. Hierarchie spielt laut den Befragten eine weniger wichtige Rolle. Führungskräfte sollen eher als Sparringspartner agieren und die Mitarbeiter möglichst einbeziehen. Ein breites Führungsspektrum wird ebenfalls als vorteilhaft angesehen, um individuell auf die Mitarbeiter eingehen zu können. Ein erfolgreicher CIO wird als jemand beschrieben, der versteht, was moderne Führung bedeutet.



Führungskompetenzen stetig hinterfragen und weiterentwickeln



Fachlich auf dem Laufenden bleiben

Führungsansätze

Die Interviewteilnehmer bewerten 4 Attribute der Führung aus **heutiger Sicht** und **im Rückblick** auf den Beginn ihrer Führungskarriere. Die Ausprägung der Attribute ermöglicht einen Rückschluss auf den jeweiligen Führungsstil.



„Meine Aufgabe ist es vor allem, Leitplanken zu geben.“

- › Mehr als die Hälfte der CIOs geben an, dass sie früher autoritärer geführt haben. In Abhängigkeit von Unternehmensstrukturen und -kultur spielt Hierarchie heute eine deutlich geringere Rolle.
 $1,6 \rightarrow 3,24$
- › Die Bereitschaft, Risiken einzugehen, ist im Vergleich zwischen heute und früher um ca. ein Viertel gestiegen.
 $2,4 \rightarrow 3,64$
- › Die deutliche Mehrheit der befragten CIOs gab an, dass sie heute in ihrer Führungsarbeit hauptsächlich mit den Menschen betreffenden Themen beschäftigt sind. In der Vergangenheit lag der Fokus bei fast der Hälfte eher auf technischen Aspekten als auf den Mitarbeitern.
 $2,88 \rightarrow 3,8$
- › Die Grafik zeigt, wie flexibel die CIOs die Aufgaben an die Mitarbeiter verteilen. Das Ergebnis lautet, dass heute 23 von 25 CIOs die Aufgaben mit mehr Gestaltungsfreiraum vergeben, während früher mehr Wert auf Vorgaben und Kontrollen gelegt wurde.
 $2,56 \rightarrow 4,32$

Unterschiedliche Führungsstile in der Praxis



In der IT-Organisation

Bei der Frage, ob die CIOs in der IT-Organisation Wert auf einen einheitlichen Führungsstil legen, zeigte sich klar die grundlegende Überzeugung, dass Führung **authentisch** sein muss und von der jeweiligen Persönlichkeit geprägt ist. **Individualität und Respekt vor den Stärken des Einzelnen** sind wichtig.

Unterschiedliche Auffassung besteht über den Grad der Einflussnahme auf die Führungskräfte.

Knapp die Hälfte der CIOs geben an, dass sie in ihren IT-Organisationen **klare Vorgaben hinsichtlich der Aspekte von Führung geben und auf deren Umsetzung bewusst achten**.

Einigkeit herrscht darüber, dass **die gleichen Werte gelebt** und von den Führungskräften an die Mitarbeiter weitergegeben werden müssen, um das gleiche Verständnis zu haben.

Um die Werte umzusetzen, sind bestimmte Richtlinien sowie Coaching erforderlich. Darin sind sich im Prinzip alle befragten CIOs einig.



In der Führungsebene - Peer Level

Auf die Frage, ob in den C-Level-Positionen ihres Unternehmens unterschiedliche Führungsstile verfolgt werden, geben nur vier CIOs an, dass vom Top-Management abgestimmte und einheitliche Vorgaben der Führung in ihre jeweiligen Abteilungen weitergegeben werden. Alle anderen CIOs bestätigen, dass es **klare Unterschiede in den Führungsstilen des C-Levels** gibt.

Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass zu Beginn der Führungskarriere der eigene Stil von Mentoren und Führungskräften geprägt wird und **der Führungsstil sich mit dem Individuum weiter- entwickelt**.

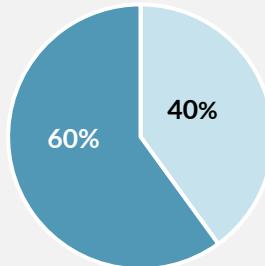
So kann jeder an seinem Führungsstil arbeiten und sich mit der Zeit neue Ansichten und Techniken aneignen. Ein **reger Austausch auf Executive Level** findet statt und wird als sehr anregend beschrieben.

Es wird auch immer wieder betont, dass **Werte und Prinzipien im Unternehmen vom C-Level gemeinsam getragen werden**.

Umgang mit Herausforderungen

Passen Sie in Extremsituationen Ihr Führungsverhalten an?

Das Verhalten von CIOs in Extremsituationen ist relevant, um den Führungsansatz eines erfolgreichen CIOs besser zu verstehen. Eine Schlüsselerkenntnis ist, dass die Mehrheit der erfolgreichen CIOs (60%) in Extremsituationen authentisch bleibt und versucht, ihren Führungsstil beizubehalten.



40% der Interviewten geben an, dass sie ihren Führungsstil in extremen Situationen anpassen. Die Anpassung zeigt sich in eher autoritärem Führungsverhalten. „Der Krisenmodus bedeutet, Entscheidungen sehr schnell zu treffen [...] und zweitens bedeutet es einen starken autoritären Führungsstil, um klare Vorgaben in kurzen Abständen zu geben“.

Laut den Interviewteilnehmern unternehmen **90% der CIOs keine fachlichen Interventionen** und vertrauen vollständig auf die fachliche Kompetenz ihrer Mitarbeitenden. Nur 10% geben an, dass sie sich in der Lage fühlen, eine **technische Intervention durchzuführen**.

Dennoch sind in außergewöhnlichen Situationen Anpassungen im Handeln notwendig. In den durchgeführten Interviews werden folgende Punkte für Extremsituationen am häufigsten genannt:



Vertrauen in das Team

Vertrauen in das Team ist in Extremsituationen wichtig. Gleichzeitig ist eine technische Einbindung des CIO nicht erforderlich, da dies nicht zu den Aufgaben des CIO gehört. Die Aufgabe des CIO besteht darin, den Expertenteams vollständig zu vertrauen und sie nach außen abzuschirmen.



Für die Mitarbeiter da sein

Während Extremsituationen steigt der Druck auf die Mitarbeiter und den CIO. Gerade an diesem Punkt muss der Leader zeigen, dass er das Rückgrat seines Teams ist. Dies ermöglicht es dem Team, sich auf seine Aufgaben zu konzentrieren und sich auf seinen Leader zu verlassen.



Übernahme der Kommunikation

Der CIO muss die externe Kommunikation übernehmen, damit das Management mit den benötigten Informationen versorgt wird, während das Team sich auf seine Aufgaben konzentrieren kann. Gleichzeitig muss der CIO seine Kommunikation an das Team in solchen Situationen anpassen. Dies beinhaltet klare Anweisungen und ggf. die Übernahme der Leitung von Meetings.

Erfolgssteigernde Empfehlungen

5

Key takeaways für die Manager:innen von morgen

- › Authentisch bleiben
- › Das Team nutzen – Erkennen, Fördern und Nutzen der Stärken der Mitarbeitenden
- › Reflektion des eigenen Führungsverhaltens, um sich weiterzuentwickeln
- › Den Mut zu haben, neue Schritte zu unternehmen
- › Auf dem neuesten Stand sein – sowohl in Bezug auf betriebswirtschaftliche und IT-Themen als auch hinsichtlich der Führungs-kompetenzen

Weitere Stimmen aus den Interviews:

„**Gärtner sein**“
Unterschiedlichkeit akzeptieren.“

„**Authentizität**
„...das kriegen Mitarbeiter sehr schnell mit wenn man sich versteckt.“

„Das Alte nicht verlieren, aber die Gegenwart und das Morgen im Blick behalten.“ **Hybrides Führen als Herausforderung:** „Den Mitarbeitern das Heimatgefühl vermitteln.“

„Genau **zuhören** und noch ergebnisorientierter handeln. Vom Ergebnis her denken, d.h. rückwärts denken:
Was will ich erreichen?“

„Mit dem arbeiten, was die Leute **mitbringen**.“

„**Leichtigkeit**. „In der Führung besteht der Tag aus schlechten Nachrichten, da die Menschen kommen, wenn sie Unterstützung brauchen.“

„Nehmt euch selber nicht so wichtig, seid **Euch der Vorbildfunktion** bewusst, kommuniziert viel, liefert Kontext zu den Zielen.“

„Sich selber gut kennen und **authentisch** über die eigenen Stärken spielen“

Neben Wissen, Disziplin, Glück als den Grundfaktoren braucht es **Neugier, Mut, Ausdauer** und die Bereitschaft, ein **Risiko einzugehen**.“

„Spannende Zeit, da sich die Arbeitsstrukturen verändern:
Neue Rituale, neue Führungs-instrumente schaffen, mutig sein, auf **Ressourcen vertrauen**.“

Unterschiedliche Perspektiven einnehmen. Mit offenen Augen durchs Leben gehen: „Als IT-Leiter hat man den Überblick über alle Prozesse im Unternehmen. Was sind die originären Wünsche eines Kunden?“

Herausgeber und Autoren

Sie möchten mehr über die Studie erfahren? Sprechen Sie uns gerne an!



Markus Matschi

Co-Head CIO Advisory

markus.matschi@4cgroup.com

+49 173 346 58 61



Anna Ledin

Managerin

anna.leddin@4cgroup.com

+49 173 346 58 98



Sarah Rieckmann

Masterandin

sarah.rieckmann@4cgroup.com

+49 170 90810 04



Martin Stephany

Partner

martin.stephany@4cgroup.com

+49 173 3465829



4C GROUP AG

Office München
Elsenheimerstraße 55a
80687 München

Office Berlin
Französische Straße 8
10117 Berlin

4cgroup.com

Office Frankfurt
MesseTurm
60308 Frankfurt

Office Düsseldorf
Sky Office, Kennedydamm 24
40221 Düsseldorf