

## „Es geht immer um Menschen“

J. Menno Harms, Aufsichtsrats-Vorsitzender der Hewlett-Packard GmbH

**Als J. Menno Harms im Jahr 1993 zum Vorsitzenden der Geschäftsführung beim IT-Konzern Hewlett-Packard (HP) aufstieg, ließ er die Beletage links liegen. Stattdessen schlug er seinen Schreibtisch im Wechsel in der Entwicklung, in der Fertigung oder auch mal im Mahnwesen auf. Das kritische Hinterfragen von Managementprinzipien treibt den heute 74-jährigen Absolventen der Universität Stuttgart noch immer um. Im Zeichen der Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft ist diese Diskussion aktueller denn je.**

**?** Herr Prof. Harms, an der Spitze der Hewlett Packard GmbH und des Bundesverbands BITKOM haben Sie die Entwicklung der digitalen Gesellschaft über Jahrzehnte verfolgt und mitgestaltet. Was waren die Meilensteine?

**➤** Wenn man auf die Entwicklung der letzten 20 Jahre schaut, war der erste Meilenstein sicher die Etablierung des Internets. In den USA wurde ich darauf bereits in den frühen 1990er-Jahren von einem Taxifahrer angesprochen. In Deutschland herrschte damals noch weitgehende Unkenntnis, teilweise wurde das Internet sogar belächelt. Nun neigt die IT-Branche zugegebenermaßen zu Übertreibungen, doch was immer sie an scheinbar Utopischem vorgestellt hat, war zehn Jahre später Realität. So war das auch damals. Die nächsten Meilensteine waren dann die New Economy, ein Hype par excellence, E-Commerce, zunächst im Firmenkundengeschäft, später im Business-to-Consumer-Bereich – eine Entwicklung, die durch Social Media und die Verknüpfung mit dem mobilen Computing derzeit einem Höhepunkt zustrebt. Parallel dazu begann – von der Öffentlichkeit wenig bemerkt – die Digitalisierung der Arbeits-

prozesse. Unternehmen und auch die öffentliche Hand sind dadurch produktiver geworden. Aktuelle Entwicklungen sind Webservices und das Internet der Dinge. Das wird unsere Wirtschaft in den nächsten 20 Jahren weiter stark verändern. Die Technologien sind da, jetzt geht es um die Umsetzung in den Organisationen. Wir sehen viele neue Geschäftsmodelle und Standardisierungsbemühungen. Auch neue Forschung entsteht um das Thema Industrie 4.0. Baden-Württemberg und gerade auch die Universität Stuttgart engagieren sich hier übrigens sehr erfolgreich. Aber auch bei den Arbeitsplätzen wird es weiteren Wandel geben, es werden neue erzeugt und alte verschwinden. Dadurch werden auch andere Qualitäten von Mitarbeitern gefragt sein: Neben fachlichem Know-how wird es noch mehr auf soziale Fähigkeiten ankommen, auf kooperatives Verhalten und Beziehungsmanagement. Die Universitäten müssen diese Fähigkeiten mitausbilden, und die Absolventen müssen bereit sein, kontinuierlich hinzuzulernen. Der Kampf um die Talente wird enorm zunehmen. Unsere Gesellschaft wird sich aber auch fragen müssen, wie sie mit denen umgeht, die in Folge der Digitalisierung und fehlender Fähigkeiten keinen Job mehr bekommen. In der Politik sehe ich darauf noch keine Antworten.

**?** Zurück in die Jetztzeit: BITKOM hat in seinem aktuellen Trendbarometer die IT-Sicherheit als Hightech-Thema des Jahres 2014 definiert. Es verdrängt den Dauerspitzenreiter der vergangenen Jahre, das Cloud-Computing. Was steckt hinter dieser Entwicklung?

**➤** Die Datensicherheit ist seit dem vergangenen Jahr aufgrund der Abhöraffaire durch den amerikanischen Sicherheitsdienst NSA besonders ins öffentliche Bewusstsein gerückt. Zu den



„Was immer die IT-Branche an scheinbar Utopischem vorgestellt hat, war zehn Jahre später Realität“.  
J. Menno Harms.

Trendthemen gehört IT-Sicherheit aber schon seit Jahren, und das mit Recht. Die Welt erzeugt heute enorme Datenmengen, und diese Datenexplosion wird noch zunehmen. Damit steigt auch das Risiko von Sicherheitsproblemen. Kriminelle oder auch Spaßvögel sind findig und schaffen es, in die unterschiedlichsten Systeme einzudringen. Deshalb ist die Absicherung der Datenströme von großer Bedeutung. Weltweit sind dabei drei Komponenten maßgeblich: die Technologien, die Mitarbeitenden und die Arbeitsprozesse. Gute IT-Security Defence-Zentren schaffen heute auf einer Skala von null bis fünf eben mal den Wert drei. Noch dramatischer sind die Sicherheitsmängel in der Nutzung privater Computer und Smartphones. Mitarbeiter wollen ihre Geräte auch am Arbeitsplatz nutzen, darauf muss sich eine Organisation in ihrer IT-Sicherheitsstrategie auch einstellen! Eine Entwicklung, die unter dem Begriff „Bring your own device (BYOD)“ bekannt wurde.

Ohnehin sind die enorm gestiegenen Datenvolumina – Stichwort Big Data – sowie deren Variabilität in der aktuellen Diskussion ein zentrales Thema, das hat die diesjährige Computermesse CeBit gezeigt. Die Welt hat sich verändert, dem muss nicht nur die IT-Branche folgen. HP beispielsweise stellt unter dem Motto „New Style of IT“ eine neue IT-Infrastruktur bereit. Bisher bestand ein IT-Center aus Rechnern, Speichern,

Druckern, verschiedenen Gateways usw. Künftig wird dies in einer so genannten konvergenten Infrastruktur integriert, das heißt, es gibt eine leistungsfähige Standard Hardware Plattform, auf der eine umfassende Software die komplexen Aufgaben der bisher heterogenen Umgebung steuert. Dadurch lassen sich IT-Aufgaben effizienter erledigen und das weltweit. Hierfür steht Moonshot, eine neue, äußerst leistungsfähige HP-Servertechnologie zur Verfügung. Das gibt den IT-Zentren mehr Flexibilität und spart vor allem Kosten, Platz und Energie.

**?** Sie hatten in Ihrem Berufsleben sehr viele Führungspositionen inne und dabei – auch bei Hewlett-Packard – schon früh auf Teamwork und flache Hierarchien gesetzt. Unterscheidet sich die Führungskultur in der schnelllebigen IT-Branche von der in anderen Bereichen?

**▶** Da ist schon etwas dran. Aber im Grunde ist es egal, ob man eine IT-Firma, ein Maschinenbauunternehmen, einen mittelständischen Malerbetrieb oder ein Rathaus führt: Es geht – neben Kapital- und Technologieeinsatz – immer um Menschen, um Mitarbeiter und um Kunden. Bei allen kulturellen Schattierungen gelten daher in allen Bereichen dieselben Prinzipien zukunftsfähiger Führung. Überall umgesetzt werden diese allerdings mitnichten. Gemeinsam mit über 20 überzeugten Unternehmern, Managern, Wis-



„Ohne eine gute und nachhaltig wirkende Führung wird uns die Bewältigung zukünftiger Herausforderungen nicht gelingen.“

© Uli Regenscheit

senschaftlern und Beratern haben wir daher im vergangenen Jahr die „Initiative Zukunftsfähige Führung“ (IZF) gegründet.

**?** Was sind die Ziele dieser Initiative?

**➤** Die Glaubwürdigkeit der Führung in Wirtschaft und Zivilgesellschaft hat gelitten. Doch ohne eine gute und nachhaltig wirkende Führung wird uns die Bewältigung zukünftiger Herausforderungen nicht gelingen. Weltweit ist zwar viel Führungswissen vorhanden, aber es wird leider nicht überall konsequent umgesetzt. Und die Unsi-

cherheit, wie Führung in den kommenden Jahren ausfallen sollte, ist groß. Alles dies motiviert uns, mit Führungsverantwortlichen ins Gespräch zu kommen. Wir wollen kein weiteres Führungstraining anbieten, aber den Führungskräften untereinander eine Plattform für Reflektion und Dialog zu aktuellen und zukunftsorientierten Führungsthemen anbieten. Vielen durch ihr Handeln getriebenen Managern fehlt zumeist einfach die Zeit, über ihr eigenes Führungsverhalten nachzudenken. Unser Ziel ist es, erfahrene und junge Führungsverantwortliche aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft zum Mitmachen anzusprechen, entweder als Mitglieder der Initiative oder als Teilnehmer in den Workshops, Vorträgen oder Podiumsdiskussionen. Dabei wollen wir auch die Öffentlichkeit über die bekannten Medien zum Thema „Zukunftsfähige Führung“ informieren. Wir wissen, dass wir uns ein anspruchsvolles Ziel gesetzt haben. Doch die hoffentlich erfolgreiche Sensibilisierung der Führungsverantwortlichen für eine gute und nachhaltige Führung überzeugt uns. Ich denke, das ist auch eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe.

**?** Was sagt ein Streiter für zukunftsfähige Führung den deutschen Hochschulen?

**➤** Hochschulen unterliegen ja größtenteils dem öffentlichen Dienstrecht, und das bedingt nicht immer optimale Führungsbedingungen, da habe ich schon einige kritische Fragen. Zum Beispiel: Wie gehen beamtete Professoren mit der Arbeitswelt um, wie werden sie gemessen, an wen berichten sie? Und wie wird ein wissenschaftlicher Stab geführt, wie gibt man den Mitarbeitern Orientierung, welche Beurteilungssysteme gibt es? Ich kann mir dazu einen guten Erfahrungsaustausch der Wissenschaftsführung mit anderen Bereichen unserer Gesellschaft vorstellen. Ich weiß, dass

es in öffentlichen Institutionen sehr fähige und leistungsbereite Mitarbeiter und Führungskräfte gibt, denen aber oft aufgrund von Gesetzen und Strukturen die Hände gebunden sind. Darüber sollten wir mit den Verantwortlichen in der Politik ins Gespräch kommen.

**? Und an die Adresse der Universität Stuttgart gerichtet?**

➤ Ich empfehle zum einen, neben der vertikalen, fachlichen Arbeit noch stärker auf die horizontale Kooperation zu achten. Das ist schwer für alle Beteiligten, weil sie ihre ‚Komfortzonen‘ verlassen müssen, aber darin liegen zukünftige Wettbewerbschancen einer Wissensfabrik wie der Universität Stuttgart. Zudem sollte die Universität neben den technologischen Kompetenzen die geisteswissenschaftlichen, kreativen, theatralischen und semantischen Aktivitäten zusätzlich stärken. Wir brauchen Ingenieure, die nicht nur fachlich exzellent ausgebildet sind, sondern auch über den Tellerrand hinausschauen und Fantasie haben. Last but not least sind die exzellenten Aktivitäten meiner Alma Mater immer noch ein „bestgehetetes Geheimnis“! Damit könnte man ganz anders glänzen, aber es fehlt an der Translation nach außen. In den nächsten Jahren wird es in der Hochschullandschaft zu einem weltweiten Wettkampf der Ausbildungs- und Forschungs- Titanen kommen. Deshalb müsste die Universität Stuttgart mehr Geld für die Außendarstellung in die Hand nehmen, noch intensiver im Web aktiv sein, weitere internationale Angebote machen und anderes.

**? Erfolgreiche Unternehmensführung steht auch im Zentrum Ihrer Honorarprofessur an der Universität Stuttgart. Wollen junge Menschen anders geführt werden und führen, gibt es unter ihnen gar eine Führungs-Skepsis?**

➤ Bei den Studierenden spürt man noch keinen Unterschied, aber im Berufsalltag stoßen wir zunehmend auch auf Menschen, die eine Führungsverantwortung in Frage stellen. Die „Generation Why“ stellt die Frage nach der Work-Life-Balance anders, deshalb sind die Ansprüche an den Sinn der Arbeit und die Arbeitsumgebung andere. Diese Generation verstärkt einen latenten Trend: Leistungsbereite Menschen lassen sich nicht mehr in feudalen Hierarchien führen. Diesen Trend werden vernünftige Führungsverantwortliche sorgfältig gestalten müssen. Harte Manager werden in einer immer komplexeren und veränderlichen Welt nicht mehr gebraucht. Darauf müssen sich die Unternehmen und die Organisationen der Zivilgesellschaft gleichermaßen einstellen.

**? Neben all Ihren beruflichen Aktivitäten sind Sie privat Mitglied im Stiftungsrat der Bürgerstiftung Stuttgart. Woher nehmen Sie als 74-Jähriger die Kraft dazu?**

➤ Wenn ich dazu in der Lage bin, möchte ich die Dinge so lange tun, wie sie mir sinnvoll erscheinen und mir Spaß machen. Die auf Bismarck zurückgehende altersbedingte Rentengrenze ist heute eine Limitierung und Stigmatisierung. Ich wünsche mir, dass sich viele Menschen meiner Generation davon nicht stören lassen, sondern einfach weitermachen.

Herr Prof. Harms, wir danken Ihnen für das Gespräch!

*Die Fragen stellten Dr. Hans-Herwig Geyer  
und Andrea Mayer-Grenu*