

## SCHWERPUNKT FÜHRUNG UND DIGITALISIERUNG

## FÜHRUNGSKULTUR MUSS SICH AN NEUE TECHNOLOGIEN ANPASSEN

von Dr. Irina Kummert

Von einer qualifizierten Managerpersönlichkeit wird traditionell die Fähigkeit erwartet, eigenverantwortlich und lösungsorientiert sowie analytisch, strategisch geschickt, pragmatisch und intelligent zu agieren. Als Personalberaterin, die seit zwanzig Jahren Führungskräfte begleitet, beobachte ich, dass in den letzten Jahren initiiert durch neue Technologien neue Aspekte hinzugekommen sind. Auf den Punkt gebracht: Chef\*in war gestern. Heute ist Selbstorganisation. Im Wettbewerb um die besten Fach- und Führungskräfte wird es immer wichtiger, ja sogar kriegsentscheidend sein, die Führungskultur in unseren Chefetagen entsprechend anzupassen.

Eine Führungskraft, die ihren Arbeitsvertrag gekündigt hatte, ohne zuvor eine Zusage für eine weiterführende Tätigkeit zu haben, begründete ihre Entscheidung mir gegenüber mit folgendem Satz: „Ich möchte künftig nur noch in einem Unternehmen arbeiten, das an der digitalen Transformation teilnimmt.“ Trendbegriffe wie „digitale Transformation“ platzen nicht selten drei Meter über dem Boden, sobald ich hinterfrage, was damit denn eigentlich gemeint sein soll. Meinem Gesprächspartner ging es darum, in einem Unternehmen zu arbeiten, in dem „die Gegebenheiten des einundzwanzigsten Jahrhunderts nicht völlig ignoriert werden“. Ganz deutlich wurde, dass sich diese Aussage nicht in erster Linie an der Einführung und Nutzung neuer Technologien festmacht. Gemeint sind auch nur zum Teil bereits als Selbstverständlichkeit vorausgesetzte Aspekte wie Führen in Teilzeit, Homeoffice-Lösungen und flexible Arbeitszeiten, die ein gewisses Maß an Vertrauen in die Eigenmotivation der Führungskräfte voraussetzen. Gemeint ist unsere Führungskultur.

Ende Juni 2019 haben die Gewerkschaften zu einer Großkundgebung in Berlin eingeladen, bei der es laut Ankündigung der Veranstaltung um diese Frage ging: „Schaffen wir die digitale und ökologische Wende oder fahren wir vor die Wand? Bauen wir die Produkte der Zukunft oder bauen wir Arbeitsplätze ab?“ Wir polarisieren zwischen technologischem Fortschritt und Mensch. Wir diskutieren darüber, was wir

tun, wenn uns die Roboter irgendwann die Arbeit wegnehmen. Gleichzeitig versäumen wir es, uns mit dem auseinanderzusetzen, was bereits da und nicht wirklich gut ist. Die in Unternehmen praktizierte Führungskultur ist weit davon entfernt, intelligente, durch neue Technologien inspirierte Konzepte zu nutzen, die dazu beitragen können, zu besseren Ergebnissen zu kommen. Auch im Hinblick auf Führungsstile lässt sich klar zwischen digital und analog unterscheiden.

**Digitale statt analoge Führungskultur**

Ein weiterer Trendbegriff ist „agiles Arbeiten“. Letztlich steht er für Selbstorganisation der Mitarbeiter\*innen und damit Übernahme von Eigenverantwortung. Manager\*innen, die stattdessen alles kontrollieren, alles selbst zu wissen glauben und nicht abgeben wollen, verkörpern eine analoge Führungskultur, die den veränderten Rahmenbedingungen, unter denen Führungskräfte heute agieren müssen, längst nicht mehr gerecht werden. Ein höheres Maß an Komplexität und mehr Dynamik erfordern insbesondere die Fähigkeit, mit Ambiguität umgehen, auch unter Unsicherheit entscheiden zu können und sich nicht nur auf die eigene Expertise zu stützen. Wesentlicher Bestandteil einer digitalen Führungskultur ist es, vernetzt zu denken, mit Komplexität umzugehen, sie zu reduzieren und damit gleichzeitig etwas zu tun, was spätestens seit 2007/2008, dem Beginn der Finanzmarktkrise, zunehmend wichtiger geworden ist: das empfindliche Gleichgewicht zwischen Chancen und Risiken im Unternehmen auszubalancieren – ohne wie das Kaninchen vor der Schlange zu agieren, alle Risiken zu vermeiden und damit gleichzeitig Innovation, Veränderung zu blockieren.

**Heterarchien nutzen die Intelligenz der Vielen**

Der Technologiekonzern Google veröffentlichte in seiner Führungsstudie „Project Oxygen“ acht Merkmale, die nach eigener Beobachtung eine gute Führungskraft ausmachen. Anders als das klassische Führungsideal sind sie deutlich stärker am Team orientiert. Hervorgehoben werden Fähigkeiten wie die, als Coach zu



Irina Kummert

agieren, um das Team zu stärken, sich für den Erfolg, die Weiterentwicklung und das persönliche Wohlergehen der Teammitglieder einzusetzen, kein Mikromanagement zu betreiben, zuzuhören und Informationen zu teilen. Die Kultur- und Literaturwissenschaftlerin Eva Horn weist in ihrer Studie „Schwärme – Kollektive ohne Zentrum“ darauf hin, dass Schwärme als „Organisationsformen mit größeren Freiheitsgraden“ funktionieren, die damit „im Denken kreativer und schneller“ sind. „Die Logik des Schwarms“, so Horn, „ist eine Logik der Selbstorganisation und der Selbststeuerung. Sie impliziert damit andere Begriffe der Einheit, andere Formen der Kohäsion, andere Modi der Kontrolle und andere Formen der Teleologie.“

Der Netzwerkgedanke und damit die Idee, dass Systeme nicht mehr über einen Gatekeeper, nicht mehr streng hierarchisch funktionieren, wo von oben einer sagt, wo es lang geht, sollte in der Führungskultur viel stärker verankert werden. Statt hierarchisch sollte in Form einer Heterarchie (heteros=der Andere und archein=herrschen) geführt werden, die die Intelligenz der Vielen nutzt und sich im Idealfall selbst organisiert. Das würde bedeuten, dass Innovation auch in unserer Führungskultur angekommen ist. —

**Kontakt: [irina.kummert@ikp-gmbh.net](mailto:irina.kummert@ikp-gmbh.net)**

Dr. Irina Kummert, Geschäftsführerin der IKP Executive Search, rekrutiert seit 1997 bundesweit Führungskräfte. Ehrenamtlich vertritt sie den Ethikverband der deutschen Wirtschaft e.V. als Präsidentin.