

# Digital Leadership

## Wider eine neue Managementmode

Langfassung eines Interviews für die Internetplattform eines internationalen Telekommunikationsunternehmens

*Stefan Kühl, 14. Februar 2017*

[stefan.kuehl@uni-bielefeld.de](mailto:stefan.kuehl@uni-bielefeld.de)

## *Working Paper 2/2017*

### Was unterscheidet Hierarchie von Führung?

Führung setzt an, wo für die Beteiligten zunächst nicht klar zu erkennen ist, wer was zu tun hat und wie man sich richtig verhält. Jemand geht in Vorlage, und man hofft darauf, dass andere ihm folgen. Führung findet in ganz unterschiedlichen Kontexten statt – in Familien, in Freundesgruppen, in Protestbewegungen und eben auch in Organisationen.

Das Besondere an Organisationen – Unternehmen, Verwaltungen oder Armeen – ist, dass der Führungsanspruch generalisiert wird. Wer führt, wird nicht von Fall zu Fall ausgehandelt, sondern über die hierarchische Ordnung einer Organisation wird festgelegt, wer in welchen Sachfragen wem gegenüber in Führung zu gehen hat. Das wird dann als Management bezeichnet.

### Klingt ziemlich statisch...

Man darf die Vorzüge eines solchen sich auf Hierarchien stützenden Managements nicht unterschätzen: Es legt Verantwortlichkeiten fest, ermöglicht schnelle Entscheidungen und stellt sicher, dass auch schmerzhaft Entscheidungen gefällt werden können. Ein zentraler Grund, weswegen Organisationen sich in den letzten zweihundert Jahren weltweit als Koordinierungsprinzip durchgesetzt haben, hängt mit diesen Eigenschaften von Hierarchie zusammen.

Aber wir wissen, dass im Schatten dieser Hierarchie vielfältige Prozesse von Führung stattfinden. Man versucht, auf Kollegen der gleichen hierarchischen Ebene einzuwirken, Vorgesetzte werden von Mitarbeitern von unten geführt, und auch Hierarchen verlassen sich im Kontakt mit ihren Mitarbeitern nicht allein auf ihre formalen Kompetenzen, sondern nutzen informale Möglichkeiten, um auf diese einzuwirken. Diese Prozesse haben schon lange vor den allgemeinen Forderungen nach „mehr Führung“ in Organisationen stattgefunden.

## Was macht kluge Führung aus?

Kluge Führung nutzt sowohl Mechanismen von Macht als auch solche von Vertrauen und Verständigung, darf aber nie allein auf einen dieser Mechanismen setzen. Führung allein über Macht funktioniert nicht, ebenso wenig wie Führung nur über Vertrauen oder nur über Verständigung. Wer ausschließlich auf seine Macht setzt oder auf das Vertrauen in andere Personen oder auf die Kraft eines sachlichen Dialogs, übersieht, dass bei Kooperation stets immer alle drei Dimensionen relevant sind. Wir nennen das Zusammenspiel dieser drei Mechanismen „laterale Führung“.

Besonders elegant finde ich, wie Untergebene ihre Vorgesetzten von unten führen. Es erfordert Klugheit, um eigene Vorgesetzte zu etwas bringen, was diese nicht möchten: durch Lancieren von Informationen, Gestaltung von Vorlagen oder Einbeziehung externer Kooperationspartner. Nicht die „Überwachung von Untergebenen“, sondern die „Unterwachung von Vorgesetzten“ ist die hohe Kunst des Führens.

## Was steckt Ihrer Meinung nach eigentlich hinter dem Begriff Digital Leadership?

Das ist nichts weiter als ein wohlklingendes neues Managementschlagwort. Sie kennen vielleicht die Phrasendreschmaschinen, mit denen attraktiv klingende Worte der Managementliteratur miteinander verbunden werden: Innovative Zielgruppen-Systeme, Überproportionale Personal-Potenziale, Produktive Marketing-Analyse. Klingt gewichtig und wissenschaftlich, aber ist nur Humbug. Jetzt ist gerade Digitalisierung „in“, und man erzeugt als Manager oder Berater zwangsläufig Aufmerksamkeit, wenn man das Adjektiv „digital“ mit beliebigen anderen Managementschlagworten verbindet. Ich bin mir sicher, dass Berater demnächst Digital Strategy Analysis oder Digitale Potenzial-Identität verkaufen wollen. Meine Empfehlung: Großkonzerne sollten nicht jede von Beratern oder Trendforschern angestoßene Managementmode mitmachen.

## Im Zusammenhang mit der Digitalisierung wird auch viel von der Demokratisierung der Unternehmen gesprochen. Was bedeutet das für die Mitarbeiter? Und kann ein Unternehmen überhaupt nach demokratischen Regeln funktionieren?

Es ist im Moment gerade en vogue, von „demokratischen Unternehmen“ zu sprechen. Das liegt nahe: Schließlich finden wir Demokratie als Organisationsprinzip für einen Staat gut, weswegen soll sie nicht auch als Organisationsprinzip für Unternehmen funktionieren? Wenn Demokratie ernst gemeint ist – also nicht nur als Synonym für Mitsprache oder Partizipation gebraucht wird – hieße dies, dass zentrale Entscheidungen über Personal oder über Sachfragen durch demokratische Abstimmungen herbeigeführt werden. Dabei muss dann jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin eine Stimme haben – sonst kann man nicht von Demokratie sprechen.

Mit der Demokratisierung von Organisationen gibt es Erfahrungen: Denken Sie nur an Parteien, Gewerkschaften oder Vereine, die zentrale Personal- und Sachentscheidungen über Abstimmungen herbeiführen. Auch in Unternehmen ist damit in der Vergangenheit experimentiert worden: Denken Sie beispielsweise an die sich selbst verwaltenden Betriebe der 1970er Jahre oder die Betriebsexperimente im sozialistischen Jugoslawien der 1980er Jahre. All diese Modelle mögen im Rahmen von Kleinstorganisationen funktioniert haben – aber meiner Erfahrung nach scheiterten sie spätestens dann, wenn nicht auch das Kapital gleichberechtigt auf die Mitarbeiter verteilt wurde. Das wird von vielen Verfechtern des demokratischen Unternehmens übersehen.

## Großunternehmen sind also nicht für demokratische Führungsmodelle ausgelegt?

In meiner Wahrnehmung ist das Problem in vielen sich permanent reorganisierenden Großorganisationen ein anderes: Es geht darum, stabile Strukturen zu haben, in der einzelne Führungskräfte für Ergebnisse verantwortlich gemacht werden können und auch die nötigen Mittel haben, diese Ergebnisse zu erreichen. Häufig kann man ja gar nicht mehr erkennen, was eine Führungskraft auf einer Stelle geleistet hat, weil sie durch eine erneute Reorganisation schon wieder auf eine neue Stelle rotiert worden ist. Das Gerede über demokratische Unternehmen verwischt diese notwendigen Verantwortlichkeiten nur weiter.

## Der Maschinenhersteller Semco in Brasilien und das Softwareunternehmen Haufe Umantis in der Schweiz lassen Führungskräfte von der Belegschaft wählen. Ist dies ein Modell für die Zukunft?

Es gibt in Großunternehmen ja Erfahrungen mit der Wahl von Führungskräften. Denken Sie zum Beispiel an die Wahl von Gruppensprechern in der teilautonomen Gruppenarbeit. Das sind dann immer vergleichsweise schwache Führungskräfte, die sehr begrenzt Entscheidungen nach unten durchsetzen können. Schließlich sind sie als gewählte Führungskräfte ja jederzeit wieder absetzbar. Deswegen gibt es in Großunternehmen immer nur Inseln, in denen Führungskräfte von einem Team her ausgewählt werden. Das Personal der nächsthöheren Ebene wird dann meistens wieder von oben bestimmt.

Ich habe für das Buch „Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur“ eine Reihe von diesen Vorreiterorganisationen untersucht. Meine Wahrnehmung: Die internen Entscheidungsprozesse in diesen Unternehmen haben sehr wenig mit den auf der Schauseite präsentierten Erfolgsgeschichten zu tun. Semco geistert seit zwanzig Jahren als Vorreiterunternehmen durch die Medien, doch die wenigsten Fans haben sich die Mühe gemacht, sich das Unternehmen vor Ort einmal anzusehen. Umantis nutzt die Wahl von Führungskräften als Gag – sicherlich gut gemachtes Selbstmarketing, aber ändert das etwas an den Machtverhältnissen? Ich habe meine Zweifel.

## Was meinen Sie – wenn Führungskräfte aus der Belegschaft gewählt werden, braucht es dann noch eine Mitarbeitervertretung?

Sicherlich ist die Propagierung des „demokratischen Unternehmens“ aktuell auch als ein Konzept zur Schwächung betriebsrätlicher Vertretungen gedacht worden. Statt sich durch gewerkschaftlich verankerte Betriebsräte repräsentieren zu lassen, sollen die Mitarbeiter doch selbst mitbestimmen. Das mag für sich selbst verwaltende Betriebe auch stimmen. Aber gerade weil das Konzept des demokratischen Unternehmens in den wenigsten Fällen ernst gemeint ist, brauchen sich Betriebsräte keine Sorgen zu machen. Die zentrale Funktion, die sie in deutschen Großunternehmen bei der Konfliktmediation haben, wird erhalten bleiben.

## In einem Interview mit der Zeitschrift Human Resources Manager haben Sie sinngemäß gesagt, dass die Digitalisierung das sogenannte Silodenken nicht verschwinden lässt. Wieso, glauben Sie, ist das so?

Bei der Diskussion über Digitalisierung wird häufig ein Fehler gemacht: Es wird davon ausgegangen, dass eine grundlegende Veränderung des Geschäftsmodells immer auch zu einer grundlegenden Veränderung des Organisationsmodells führen wird. Das ist aber gerade in Bezug auf Digitalisierung ein Kurzschluss. Es ist klar, dass die Digitalisierung die Produkte, die die Telekommunikationsunternehmen, Verlage oder Automobilkonzerne anbieten, grundlegend verändert, aber das heißt nicht, dass es organisationsintern keine Hierarchien, keine Abteilungen und keine Formalisierungen mehr geben wird. Ich bin bereit, mit jedem Mitarbeiter eines Großunternehmens die Wette einzugehen, dass es in den von Digitalisierung betroffenen Unternehmen auch in Zukunft Abteilungen mit mehr oder minder klaren Zuständigkeiten geben wird, dass sie über eine erhebliche Anzahl von Hierarchiestufen verfügen werden und einen Großteil ihrer Prozesse schriftlich formalisieren werden.

Statt unter dem Label der „digitalen Organisation“ absolute Transparenz über die Silos hinweg einzufordern, kommt es in Großunternehmen vielmehr darauf an, sich vorsichtig wenigstens an einige Tabus heranzutasten – also an die Prozesse, über die (fast) alle Bescheid wissen, über die sich aber niemand offen zu sprechen traut. Großorganisationen wie BMW, VW, Deutsche Post oder Deutsche Telekom sind durch eine Vielzahl von Tabus gekennzeichnet. Denken Sie nur zum Beispiel an den Abgas-Skandal bei Volkswagen – sehr viele wussten darüber Bescheid, aber niemand traute sich, darüber offen zu reden. Stattdessen wurde das Unternehmen durch eine Vielzahl von Leitbildprozessen mit wunderbar klingenden Listen mit Werten wie Transparenz, Nachhaltigkeit und Diversität blind gemacht für das, was alltäglich im Unternehmen passiert ist.

## Wie können Organisationen denn das Silodenken überwinden?

Gar nicht – in jedem Unternehmen gibt es ab einer Größe von 15 oder 20 Mitarbeitern zwangsläufig Arbeitsteilung. Es werden Abteilungen gebildet, die jeweils für eine konkrete Aufgabe zuständig sind. Das führt zwangsläufig dazu, dass sich die Mitarbeiter dieser Abteilungen auf die Erfüllung ihrer jeweiligen Aufgabe konzentrieren. Bei Anwesenheit des Vorstandes mag man sich zu den großen Zielen des Unternehmens bekennen, aber in der

faktischen Arbeit dominiert die Orientierung an der Aufgabe, für die man zuständig ist. Wir nennen das lokale Rationalität.

Der Traum, die Silos in Organisationen überwinden zu wollen, ist nachvollziehbar, aber dies würde immer auf Kosten der positiven Effekte der Arbeitsteilung gehen. Das können sich vielleicht Kleinstunternehmen leisten, aber keine größeren Organisationen. Statt also Silos – und damit auch das Denken in lokalen Rationalitäten – abzuschaffen, kommt es vielmehr darauf an, zwischen den Silos punktuell einzelne Verständigungsprozesse zu organisieren.

Stichwort Hierarchien. Nach Ihrer Wahrnehmung verläuft die Entwicklung hier wellenförmig. Sie sagen, dass in vielen Unternehmen die Hierarchien mal flacher, dann wieder steiler verlaufen. Das heißt im Umkehrschluss: Es gibt hier gar keine nachhaltige Veränderung in den Unternehmen?

Viele Reorganisationsmoden in Organisationen verlaufen wellenförmig – nach einer Zentralisierungswelle wird unter einem neuen modischen Begriff dezentralisiert, um danach wieder stillschweigend zu zentralisieren. Nach einer Outsourcing-Welle stellt man fest, dass man wichtige Prozesse nach außen verlagert hat und setzt wieder auf Insourcing, um nach einiger Zeit wieder über Outsourcing zu reden. Diese Wellenförmigkeit bei Reorganisationen hängt damit zusammen, dass es die optimale Organisationsstruktur für ein Unternehmen nicht gibt. Jede Organisationsstruktur bringt negative Effekte mit sich, die dann Anlass für eine erneute Restrukturierung geben.

Aber auch wenn es die optimale Organisationsstruktur nicht gibt, darf das nicht als ein Plädoyer für ein „anything goes“ verstanden werden. Es ist die hohe Kunst des Managements, eine Organisationsstruktur zu finden, die in der Organisation zu produktiven Konflikten führt, die die zentralen Wertschöpfungsprozesse stabilisiert, aber gleichzeitig Raum für Innovationen lässt. Meiner Erfahrung lässt sich das nicht durch wohlklingende Managementkonzepte erreichen, sondern nur durch eine mühsame Kärner-Arbeit an den Strukturen einer Organisation.

Wer verändert den Mitarbeiter mehr, die Organisation oder die Führungskraft?

Sollte man überhaupt Mitarbeiter verändern? Sicherlich: Ich kann zwar gut nachvollziehen, dass gerade Großunternehmen, die ihre Mitarbeiter aufgrund von Betriebsvereinbarungen und gesetzlichen Regelungen nicht leicht loswerden, ein Bedürfnis haben, Mitarbeiter an veränderte Marktbedürfnisse anpassen zu wollen. Aber meiner Erfahrung nach sind die Chancen dafür gering. Erwachsene sind in der Regel schon ziemlich durchsozialisiert und lassen sich ungerne verändern. Ich würde mich als jemand bezeichnen, der sehr gerne aus eigenem Antrieb etwas Neues ausprobiert. Aber ich lasse mich sicherlich nicht von einer Organisation oder von einer Führungskraft verändern.

Kluges Management basiert meines Erachtens vielmehr darauf, Rollenerwartungen an Mitarbeiter zu definieren, die diese in der Lage versetzen, im Rahmen ihrer Möglichkeiten das Beste zu bringen. Dafür braucht man keine Personalentwicklung, sondern eine umfassende

Organisationsentwicklung, die einen Blick auf die Möglichkeiten und Grenzen des eigenen Personals hat.

*Stefan Kühl ist Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld und Senior Consultant bei der in Quickborn, Zürich, Versailles, Princeton, Shanghai und Singapur ansässigen Beratungsfirma Metaplan. Von ihm sind vor Kurzem in Neuauflagen erschienen „Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien“ (Campus 2015), „Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche im Konzept der lernenden Organisation“ (Campus 2015) und „Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur“ (Campus 2015).*