

Management 4.0

Führungskräfte ausbilden

Gastkommentar

von THOMAS BIEGER

Die Digitalisierung führt zu disruptiven Veränderungen. Anbieter wie Uber und Airbnb – oder vor bald einer Dekade iTunes – haben nicht nur Leistungsprozesse und Vertriebsplattformen verändert. Sie revolutionieren ganze Branchen, indem sie Produkte digital anreichern und Wertschöpfungssysteme aufbrechen. Wo früher Taxiunternehmen mit eigener Telefonzentrale, Fahrzeugeinkauf, -betrieb und Fahrerdisposition inklusive Anstellung und Weiterbildung den Markt beherrschten, gibt heute eine Internetplattform in Kalifornien mit Fahrern als selbständigen Unternehmern den Takt an. Seien es Banken, Pharma, Transportunternehmen oder auch die öffentliche Verwaltung, sie alle sind von dieser Entwicklung betroffen. Darum gehört es auch zu einer Grundanforderung des Managements, die Auswirkungen dieses technologischen Wandels auf die Wertschöpfung und Strategie der eigenen Organisation beurteilen zu können. Diese Fähigkeit wird sowohl in der Grundausbildung als auch in Weiterbildungsseminaren vermittelt und kann als Level 1 des Managements 4.0 bezeichnet werden.

In ihrem Buch «The Second Machine Age» beschreiben Erik Brynjolfsson und Andrew McAfee, wie durch Digitalisierung und Big Data menschliche Arbeit durch Maschinen ersetzt wird. Dies beginnt beim selbstfahrenden Auto und geht bis zu wissenschaftlichen und kreativen Tätigkeiten. Juristen in Schadenabteilungen oder Betriebswirtschaftler in der Marktforschung können durch Algorithmen ersetzt werden. Viele Funktionen im unteren und mittleren Management, auch Finanzberatung oder Wirtschaftsprüfung, werden von Maschinen konkurrenziert. Menschliche (Management-)Arbeit muss gegenüber diesen rund um die Uhr verfügbaren Systemen einen klaren Mehrwert schaffen. Einerseits, indem sie solche Systeme entwickelt und steuern hilft. Andererseits, indem sie durch hochqualifizierte soziale Interaktion Mehrwert schafft, z. B. durch anspruchsvolle Beratung. Wenn mindestens eine dieser Kompetenzen gegeben ist, dann haben wir das Kompetenz-Level 2 erreicht. In den klassischen Lehrplänen werden diese Fähigkeiten aber noch viel zu wenig geschult.

Die Digitalisierung ist nicht nur ein technisches oder ein wirtschaftliches Phänomen. Über Jahrhunderte geschaffene und in sich konsistente Rechtssysteme werden durch neue Angebote herausgefordert – die Debatte um die Taxi-Regulierung in Zeiten von Uber sind da nur Vorboten. Auf diese Entwicklungen reagieren Staaten entsprechend ihrer kulturellen Tradition unterschiedlich. Der Erfolg vieler Branchen hängt deshalb heute nicht mehr nur von der eigenen Leistung und Innovation ab. Vielmehr bestimmen staatliche Regulierungen die Profitabilität, sei es durch den Patentschutz und die Steuerung von Medikamentenpreisen im Pharmabereich, die Eigenkapitalquoten und Compliance-Vorschriften bei den Banken oder gar im Tourismus durch Arbeitszeitverordnung, Risikosportgesetz und Chauffeurverordnung. Damit be-

wegen sich immer mehr Branchen weg von der reinen Marktlogik hin zu einer politischen. Umgekehrt werden immer mehr frühere staatliche Leistungen einem Bieterwettbewerb ausgesetzt und von privaten Unternehmen erbracht: von privaten Gefängnissen bis hin zu Dienstleistungen im Bereich der Flüchtlingsintegration. Immer mehr Unternehmen sind irgendwo zwischen einer Markt- und einer politischen Rationalität tätig. Die Ausbildung von künftigen Führungskräften muss somit auch die Fähigkeit zum Handeln innerhalb von Staat, Kultur, Politik, Recht und Markt entwickeln. Wer dies beherrscht, wäre dann auf dem Fähigkeits-Level 3.

In einem solchen Umfeld rascher Transformation und widersprüchlicher Anforderungen gibt es zwei Arten der Führung: diejenige, die auf optimierte und koordinierte Arbeitsteilung durch strukturierte Hierarchien baut und damit Skaleneffekte optimiert. Dies bringt Controlling und Bürokratie mit sich. Oder eine Führung, die auf die Kraft dezentraler Einheiten vertraut, die gestärkt durch eine gemeinsame Mission und den Zugriff auf gemeinsame Ressourcen agiert, Chancen wahrnimmt und Herausforderungen meistert. Diese Führung braucht nicht den Super-CEO, der alles mit seiner Präsenz erstickt, sondern Persönlichkeiten, die Vertrauen aufbauen und Ökosysteme kultivieren, die Lernen ermöglichen. Diese Fähigkeiten können als Managementkompetenz auf Level 4 bezeichnet werden.

In vielen Lehrbüchern und Fallstudien dominiert immer noch das zentralistische Modell und prägt die Denkweise der Studierenden. Level 4 setzt jedoch persönliche Erfahrungen durch Business- und Sozialprojekte voraus. Während Level 1 und allenfalls 2 durch Online-Kurse vermittelt werden können, brauchen Level 3 und 4 persönliche Begegnungen auf einem Campus – verstanden als Interaktionsraum von Lehrenden und Lernenden. Die wertvolle Zeit im Präsenzunterricht muss für Rollenspiele, Debatten, Simulationen und Fallstudien und nicht für reine Wissensvermittlung eingesetzt werden. Damit schaffen wir auch in Zeiten der Digitalisierung Vertrauen und Zuversicht in die Entwicklungsfähigkeit des Menschen und seiner Systeme und damit auch die notwendigen Voraussetzungen für wirkungsvolles Management.

—
Thomas Bieger ist Professor für Betriebswirtschaftslehre und Rektor der Universität St. Gallen.