

Führungskultur im digitalen Zeitalter
Sicherheitsgeber und Gewohnheitsstifter ohne Routine

1. Kultur und Digitalisierung

Hamburg ist eine „Kulturstadt“. Hamburg bietet als Begegnungsstätte, als führende Position in Kunst, Tradition und Zukunftsideen eine Pflege anspruchsvoller Orientierung. Damit besteht eine begriffliche Brücke zur „**Unternehmenskultur**“ wie sie weltweit in allen ökonomischen Systemen von Bedeutung ist.

„Kultur“ leitet sich etymologisch ab vom lat. Cultura = Hege und Pflege. Landwirte längst vergangener Zeiten haben gesät, die Saat gepflegt um zu ernten.

Unternehmenskultur ist insbesondere die **Pflege der Erfolgsfaktoren**. Deswegen verträgt die heutige Bedeutung von Kultur den Begriff „Gewohnheit“. Gemeint ist das Übliche, das Selbstverständliche, das meist Nicht-Bedachte. Sind unsere „gültigen“ Haltungen und Handlungen auch die „richtigen“?

In Konfrontation mit neuem Werkzeug, Strategie- und Strukturveränderungen stellt sich stets die Frage: Sind unsere Gewohnheiten ausreichend menschen- und marktgerecht? **Stemmen wir mit Bisherigem das Ungewohnte?**

Ein neues Element zwischen Ideologie und Werkzeug öffnet sich: Digitalisierung. Auch für mich weniger transparent und selbstverständlich, doch spannend.

In der Systemtheorie heisst es, das nahezu alle Systeme zwei Ziele verfolgen: Systemerhaltung und Systementfaltung. Das gilt für wissenschaftliche Systeme und soziale Systeme. Doch sind weniger die Menschen die Elemente eines sozialen Systems (Unternehmen, Religionen, Gemeinschaften). Die Elemente sozialer Systeme sind die Interaktionen, die Haltungen und Handlungen der Insassen. Die Moral bestimmt das systemische Leben. Die Kultur dient den Systemzielen. Wer pflegt und kontrolliert die Kultur? In wessen Dienst steht unsere Zukunftsorientierung? Dient die Digitalisierung eher der Person oder ihrer Funktion?

Unterschiedliche Menschen mit verschiedenen Ethiken, Sozialisierungen, Ausbildungen und Religionen usw. unter einer Energiequelle zu binden, bedarf eines Metasystems, das für alle eine glaubhafte Orientierung bietet.

Geisteswissenschaften, Naturwissenschaften (Forschung und Entwicklung) entstammen alle aus derselben Quelle: Sie sehen diese in jedem besseren Hotel: Die Buchstaben SPA. Dabei geht es nicht um die Erinnerung an den belgischen Kurort oder der humanistischen Erklärung: Sanus per aquam, sondern die mnemotechnische Verankerung der drei grossen Denker: **Sokrates, Platon, und Aristoteles**. Wissenschaft und Forschung, empirische und konstruktivistische Orientierung haben in deren Denken und Wirken ihre Wurzeln. Und die Mathematik und Physik in ihrer gigantischen Entwicklung sind im Grunde auch nur Töchter der Philosophie.

Das heute so nötige Metasystem für menschliche Entwicklung der drei Herren bestand aus 2 wesentlichen Botschaften: Erstens musst Du **wissen** wovon Du redest, wenn du etwas sagst, denn es kann sein, Dir hört einer zu. Und zweitens gestaltet sich die Beziehung zwischen Menschen notwendig über das **Wort**. Es sind Worte (Interaktionen), die Menschen gesund und krank, gross und klein machen.

Da ich im Thema der Digitalisierung kein **Profi (Titanic-Konstrukteure)** und noch kein **Amateur (Arche-Bauer)** bin, habe ich in den letzten Wochen dutzende von Menschen verschiedener Fachrichtungen und Hierarchiestufen gefragt, was sie unter **Digitalisierung** verstehen. Ein Grossteil antwortete: Betroffenheit Ja, Bedeutungsverständnis Nein. Andere erklärten es im Stil von Thomas Mann (ein Satz – eine Seite) und ich verstand es nicht.

Unabhängig davon mit welcher Veränderung Menschen in ihrer Welt konfrontiert werden, selten werden neue Gewohnheiten (Kultur) nur freudig begrüsst. Sie bedeuten auch oft ein Umlernen, wie es in der Konfrontation mit „Digitalisierung“ auch befürchtet wird. Ist die Unternehmenskultur für eine Revolution bereit? Kommt der geeignete Nachwuchs an Bord?

Wir werden zum Umlernen veranlasst. Das bedeutet auch, zu berücksichtigen, dass Menschen nicht gerne umlernen. Das Umlernen bedeutet **Identitätsbedrohung**, Verlust von **Bisherigkeit**, und die Psyche hat ein Recht im kuscheligen Nest ihrer konservativen Selbstbewahrung nicht irritiert zu werden. (Dienstag Kegeln).

Und doch ist Orientierungsnot, viele spüren es deutlich: Wir brauchen Veränderungen. Wir haben zwei Feinde, deren Bedrohung stärker wird. Erstens: Realitätsverlust bei Planung und Entscheidung und zweitens: Mehrheitsverlust, wenn ich allein die Lösung nicht stemmen kann.

2. Angstfreiheit und Autorität

Wir wollen Veränderungen realistisch einschätzen. Auch unbekannte Technik macht Angst (wie die ersten Computer für Bürokräfte).

Zur Führungsfähigkeit gehören Angst-Reduktions-Mechanismen. Was aber nimmt Menschen Angst (Verlustangst, Versagensangst, Überforderungsangst, Existenzangst)? Information nimmt Angst, Geld nimmt Angst, doch die sicherste Entängstigung ist ein Gespräch mit einem Menschen, mit dem man angstfrei über Ängste reden kann.

Die meisten Menschen in den oberen Führungsetagen haben aber niemanden, mit dem sie angstfrei über Ängste reden können. So beherrschen sie auch nur unzulänglich, anderen Angst zu nehmen.

Für die Führenden bedeutet die Digitalisierung einen stärkeren Aufbau von **natürlicher Autorität**, der Ausstrahlung, der andere Menschen freiwillige, respektvolle Gefolgschaft leisten. Dazu gehören insbesondere Selbstsicherheit, Glaubwürdigkeit, Deutungshoheit, Autonomie, Zivilcourage und Toleranz. Und Mut als Handeln trotz Angst. Es geht verstärkt um die Fähigkeiten: **Angstabbau und Vertrauensaufbau**.

Digitalisierung als Impuls für einen Kulturwandel bedarf der Autoritäten. Menschen folgen einer Idee, wenn sie Autoritäten (Helden) sehen, die für eine Idee kämpfen. Helden brechen Regeln, haben Erfolg, sind verwundbar, einsam und folgen (dienen) bedingungslos einer Idee. Die **heutigen Helden** sind in den Bereich des Sports verbannt. Doch sie werden im Management gebraucht.

Führung ist eine **Dienstleistung** an die Mitarbeiter. Das Produkt einer Dienstleistung ist vor allem die psycho-soziale Verfassung des „Kunden“. Wer die Mitarbeiter in der Digitalisierung führt, muss sie entspannt machen können. Mitarbeiter müssen wollen, was sie sollen und nicht nur hören, was sie müssen. Das ist nicht neu, doch für bessere Führung musste selten an den Grundüberzeugungen gearbeitet werden, das Problem waren die Handlungskonsequenzen.

Für die Haltung gegenüber der Digitalisierung heisst das wahrscheinlich: Nur ohne **Bedrohungsgefühle entsteht Aufmerksamkeit** für den Nutzen.

3. Das höchste Gut Autonomie und Heteronomie

Werden Werte im Unternehmen durch Digitalisierung neu geschaffen, verändert oder verstärkt? Drei Kategorien von Werten werden bei den meisten Menschen früh sozialisiert und wirken in den Unternehmen weiter. Einmal heteronom: Sozialverträglichkeit im System bestimmt die Haltung, bildet die Moral. „Wenn andere Kinder das können und tun, gilt das auch für Dich“. Zum anderen Autonom: „Wenn andere von der Brücke springen, gilt das nicht auch für Dich“. Kreativer (moralischer) Ungehorsam bestimmt Entwicklung und Fortschritt.

Die Forderung nach gehorsamen Mitarbeitern stand schon stets gegen den Bedarf an **innovativen Musterbrechern**. Gebraucht wurden beide. Und nicht selten bestimmt eine Ethik als höchstes Gut zwischen **unnötiger** Moral und **notwendiger** Unmoral.

Ethik bezeichnet das höchste Gut in einem sozialen System. Seit Sonntag wissen wir, dass sich beide Kanzlerkandidaten für das höchste Gut der „**Würde**“ nach dem Grundgesetz entschieden haben.

„Würde“ bedeutet nach I. Kant den Imperativ, dass man sich selbst niemals zum reinen Mittel sondern zugleich als Zweck erkennt. Insofern kann sich jede Unternehmenskultur die Frage stellen: „Was bedeutet bei uns ein Mensch über seine Verwendbarkeit hinaus?“

Es besteht wachsend jedoch ein Interesse an technischer Unterstützung privat wie beruflich, um Fehler zu reduzieren und Komfort zu sichern. Doch eine **technologisch durchgestylte** Welt birgt ein Risiko: Wenn Menschen sich mit Maschinen kurzschliessen, besteht die Gefahr, dass sie ihren Wert „Menschlichkeit“ verlieren.

Friedrich Nietzsche lehrt uns: Wer ein „**Warum**“ hat, erträgt jedes „**Wie**“. In schwierigen Zeiten neuer Haltung und Handlung sind Führungskräfte die „**Warum**“-Geber. Das können sie jedoch nur, wenn sie ein Warum haben. (Aber nicht: Meine Grenzen sind dein Rahmen). Was ist das überzeugende klare „**Warum**“ für die Digitalisierung?

4. Bildung zwischen System und Person

Woher sollen wir das alles wissen? Hilft die Digitalisierung selbst dabei? Natürlich werden wir informierter sein, doch vielleicht hat Sir Carl Popper Recht: **Wir haben die Wahrheit, aber wir haben keine Sicherheit mehr.**

Die entscheidende Frage geht an unser Bildungssystem: Die Frage nach den Bildungszielen war immer auch eine ethische: Sollen Menschen kritisch denken? Selbstbestimmt handeln? Sollen sie die Würde der Mitmenschen achten? Oder sollen sie vor allem für die Arbeitswelt vorbereitet werden? Soll Vertrauen sie zusammenhalten oder Funktionale Integration? Wer wirbt eigentlich um wen? Funktionale Hoffnungsträger oder Menschlichkeitspfleger?

Schon für Immanuel Kant war eine entscheidende Frage: „Was kann ich wissen? Viele Erkenntnistheoretiker haben sich daran abgearbeitet. In weiten Bereichen der humanistischen Demut ist der Satz übrig geblieben: Keiner kann mehr sagen, als: „Nach dem augenblicklichen Stand meiner Erkenntnisse neige ich zu folgender Ansicht“. Wer anders spricht ist nicht redlich. Frage an die **Digitalisierung**: Förderst Du menschliche Demut oder unmenschlichen Hochmut?

Der Sinn menschlicher Begegnung ist die **gegenseitige Entwicklung**. Das meiste, was wir tun steht im Dienste der Beziehungsinteressen. Ganz allein ist noch kein Mensch ganz gesund geworden.

Vielleicht brauchen wir zur Vorbereitung von Menschen für eine zukünftige Welt andere **Bildungsziele**. Vielleicht können wir diese noch gar nicht erkennen. Peter Sloterdijk sagt: Das Problem des Denkens ist, schon gedacht zu haben.

An Aristoteles erinnert: Alles Erkannte wird nur auf die Weise des Erkennenden erkannt. **Und Du siehst nur, was Du weisst**. Und wer glaubt, er könne objektiv urteilen, hat das Wort nicht verstanden, denn alle Sinneseindrücke werden bewertet. Was bedeutet ein Mensch in einer weiter gedachten Welt der Digitalisierung?

5. Das Menschenbild der Verwendbarkeit.

Nur wenn wir über ein reflektiertes **Menschenbild** verfügen, können wir uns auch ein Bild von einem Menschen machen. Ein Mensch hat die Aufgabe, alles zu sein, was er kann – lebe niemals unter deinem Niveau.

Menschlichkeit kann verstanden werden in 5 Dimensionen.

Die **Sozialität** als Potenzial vielfältiger Begegnungskompetenz. (Die Anzahl der sozialen Rollen bestimmt psychisches Alter). Die **Rationalität** als Dimension des logischen und realistischen Denkens und Entscheidens. Die **Emotionalität** als Dimension der Leidenschaft und deren Kontrolle.

Die **Spiritualität** als Dimension der Heteronomen und Autonomen und die Steuerung durch eine Ethik. Letztendlich der **Körper**, der gesund und fit sein soll. Alle diese Dimensionen können stark und schwach, gesund und krank sein. Wird im Unternehmen das ganze Menschenbild mit allen Dimensionen gebraucht oder werden nur Funktionen gesucht.

Wer wirbt heute um wen? Funktionale **Hoffnungsträger** oder **Menschlichkeitspfleger**? Funktionieren können und funktionieren müssen, erhöht das Gefühl der Austauschbarkeit. Und die Austauschbarkeit einer Person ist das Gegenteil von Würde. Nicht selten sehen Führungskräfte die Sorgen, Ängste und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter als eine Art Störgrösse in der Sachlösungszeit.

Ohne Vertrauen spricht der Verdacht. Für die Führenden stellt sich die Frage: „What makes people follow me?“. Dabei gibt es mindestens zwei Energiefelder aus dem Vertrauen heraus.

Erfolgsenergie und Erfolgsvertrauen binden an Menschen, die Ziele setzen und erreichen, die Probleme lösen und jede Karre aus dem Dreck ziehen können.

Ohne Vertrauen in die Führung helfen auch keine Informationen. Wer an etwas glaubt, wird sich auch so verhalten, dass es wahr wird. Beziehungsenergie und Beziehungsvertrauen binden an Menschen, die Ängste abzubauen verstehen. Die in Gesprächen Betroffenheit neutralisieren, die zuhören und verstehen können

6. Information und Spekulation Multikausalität und Multioptionalität

Der **Marktwert** einer Nachricht wird dadurch bestimmt, dass diese die Vorurteile der Empfänger eher bestätigt, als in Frage stellt. Kein Redakteur kann es sich leisten, längerfristig gegen die Vorurteile seiner Leser, Hörer, Zuschauer zu senden. Der **Wahrheitsgehalt** ist oft eher von zweitrangigem Interesse.

Die interessierte **Quelle lügt**, lernen wir von Aristoteles. Willst Du wissen, wie etwas wirklich ist, befrage eine uninteressierte aber informierte Quelle oder befrage zwei gegensätzlich interessierte Quellen. Auch wenn wir viele Menschen befragen, wird es mit der Anzahl der Befragten nicht objektiver. Auf Seiten der **Mehrheit** haben in der gesamten Menschheit niemals Wahrheit oder Fortschritt gelegen. Es gibt keine Entscheidung aus vollständiger Information. Es gibt Entscheidungen unter Unsicherheit, unter Risiko, unter fehlender Information.

Wenn wir von theoretischen 100% möglicher Information ausgehen, so bleiben in der Praxis doch nur Anteile für eine Entscheidung. In einer Informationsgesellschaft wachsen Multikausalität und Multioptionalität. Das fördert nicht die Sicherheit. Doch füllen wir das Fehlende üblicher Weise mit Spekulation und Interpretation auf. Somit ist **Information keine Energiequelle**, sondern Spekulation. Werden Daten vertrauensvoll oder misstrauisch gelesen? Die alte Regel: Der Kopf analysiert, der Bauch entscheidet gilt, seit Aristoteles diese aufgestellt hat. Wer zweifelt, dass der Verstand nur der Diener dessen ist, was man will, der denke daran, dass Menschen keine Bohrmaschinen wollen, sondern **Löcher**.

Sich ganz sicher zu sein, ist schon fast **arrogant**. Wer glaubt, vom Baum der Erkenntnis gegessen zu haben und über die Wahrheit zu verfügen, der hat im **Paradies** nichts verloren. Er wird auch nicht der anschlussfähige Gesprächspartner sein, dessen Kompromissfähigkeit den Umgang verbessert.

Wo holen wir die Kraft her, einer faszinierenden, unglaublichen, schwer verständlichen Zukunft mit Kraft und Selbstvertrauen konstruktiv entgegengusehen?

Nur aus unserer Mitte, aus unserer gelebten Menschlichkeit, aus dem Miteinander. So let us grow together. In doppelter Bedeutung. Pflegen wir das, was uns von jeder Technik unterscheidet.

Kommunikation findet zwischen Menschen statt, nicht mit Funktionen oder Systemen (Informationsaustausch und Informationsnutzen). Kommunikation ist und bleibt ein **menschliches** Transportproblem, Kommunikation heisst anderen Bedeutung zurückgeben, Das **Selbstwertgefühl** eines Menschen wird wesentlich dadurch bestimmt, **wie** man mit ihm redet. So bleibt gerade angesichts neuer Entwicklung die Frage: Wird ein Mensch im Umgang mit mir grösser oder muss ich ihn künstlich kleinmachen, weil ich meine eigene Kleinheit nicht ertrage?

Digitalisierung soll uns grösser machen? Wie sprechen die Führenden, die Gewohnheitsstifter mit uns? Was lernen Mitarbeiter von Ihnen über die Digitalisierung?

Jede Begegnung mit einem andern Menschen dient der gegenseitigen Entfaltung, vor allem in den sozialen, emotionalen und spirituellen Dimensionen. Das kann eine Technik ohne Grenzen nicht leisten. Wir sind Menschen und dieser Tatsache bleiben wir verpflichtet. Let us grow together.