Leadership im digitalen Zeitalter: Führung neu gedacht

Von Prof. Dr. Alcay Kamis

1. Einleitung: Der Druck zur Neuerfindung der Führung

„Führung muss neu gedacht werden" – dieser Imperativ begegnet uns in nahezu jeder Veröffentlichung zum Thema Leadership im digitalen Zeitalter. Kaum ein HR-Kongress, keine Consulting-Präsentation oder Führungskräfteschulung kommt ohne die Schlagworte „Agilität", „VUCA", „New Work" oder „Digital Mindset" aus. Was jedoch hinter diesen Begriffen steckt, bleibt oft diffus. Die Rede vom radikalen Wandel, von einem „Leadership 4.0", suggeriert eine Art Paradigmenbruch: Alte Führungsmodelle sollen nicht mehr genügen, neue Denkweisen dringend erforderlich sein.



©hoangpts

Doch was ist tatsächlich neu an dieser „neuen Führung" – und was ist lediglich ein neuer Anstrich altbekannter Anforderungen? Ist Digitalisierung tatsächlich der Treiber für eine tiefgreifende Neudefinition von Führungskompetenz oder ist sie lediglich eine weitere Etappe in einer langen Geschichte organisationaler Transformationsmythen?

Der vorliegende Beitrag möchte gängige Narrative über „Leadership im digitalen Zeitalter" kritisch reflektieren, die gängigen Buzzwords systematisch entzaubern und zeigen, dass viele der vermeintlich neuen Anforderungen historisch durchaus bekannt sind – wenn auch in anderer Terminologie. Besonderes Augenmerk gilt dabei der Frage, wie sich diese Dynamiken in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft auswirken, einer Branche, die gemeinhin als weniger disruptiv wahrgenommen wird, dabei aber im Schatten technologischer Entwicklungen zunehmend unter Veränderungsdruck gerät.

Dabei wird diese Untersuchung auf drei Ebenen geführt:

1. **Diskursebene:** Wie sprechen wir heute über Führung – und was sagt das über unser Verhältnis zu Organisationen, Macht und Wandel aus?

2. **Kompetenzebene:** Welche Fähigkeiten und Haltungen gelten als zukunftsfähig – und wie unterscheiden sie sich (wenn überhaupt) von klassischen Führungsprinzipien?

3. **Anwendungsebene:** Welche Herausforderungen und Fallstricke zeigen sich bei der Umsetzung dieser Leadership-Konzepte in der Praxis – exemplarisch analysiert am Beispiel der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft?

2. Digitalisierung als Führungsparadigma – Fortschritt oder Fetisch?

Die Digitalisierung wird in aktuellen Managementdiskursen oft als alternativloser Treiber struktureller Transformation präsentiert. Führung, so die Annahme, müsse sich dem disruptiven Wandel anpassen, wolle sie nicht obsolet werden. Doch diese Argumentation ist nicht nur verkürzt, sondern birgt auch eine gefährliche Tendenz: Sie entpolitisiert Führung, indem sie sie technologisch determiniert – und stellt damit eine Reifikation eines kulturellen Phänomens dar, das selbst historisch, wirtschaftlich und sozial geprägt ist.

2.1 Der Mythos der Disruption

Begriffe wie „digitale Revolution", „Industrie 4.0" oder „Künstliche Intelligenz" dienen heute weniger der präzisen Beschreibung als vielmehr der Dramatisierung von Veränderung. In vielen Unternehmen wird Digitalisierung nicht als langfristiger Veränderungsprozess verstanden, sondern als disruptives Ereignis, das traditionelle Denkweisen mit einem Schlag obsolet mache. Derartige Narrative erzeugen einen Rechtfertigungsdruck für nahezu jede Form von Transformationsmaßnahme – ob sinnvoll oder nicht.

Frank Boos und Barbara Buzanich-Pöltl sprechen in *Moving Organizations* von einer „Komplexitätsexplosion", die durch digitale Technologien ausgelöst werde. Dabei bleibt oft unklar, ob es sich dabei um eine reale Zunahme der Komplexität handelt oder um eine zunehmende Wahrnehmung derselben durch mangelndes Strukturierungsvermögen.

Besonders augenfällig wird diese Problematik in der Wohnungswirtschaft: Anders als bei typischen Konsumgütern handelt es sich beim Gut „Wohnen" nicht um ein elastisches Gut im volkswirtschaftlichen Sinn. Die Preiselastizität der Nachfrage ist extrem gering – Menschen müssen wohnen, unabhängig vom Preisniveau. Ein Rückgang der Nachfrage bei steigenden Mieten ist allenfalls marginal und sozial selektiv. Daraus ergibt sich, dass die marktmechanischen Steuerungsinstrumente, auf denen viele digitale Optimierungsversprechen basieren, im Wohnungssektor strukturell an Grenzen stoßen.

Zudem stellt sich die grundlegende Frage, ob „Wohnen" überhaupt als klassisches Produkt begriffen werden kann. Wohnraum ist mehrdimensional: ökonomisch knapp, rechtlich reguliert, emotional aufgeladen und sozial verwoben. Er ist zugleich Grundbedürfnis, Standort, Identitätsanker und Verteilungsobjekt. Diese Vielschichtigkeit entzieht sich weitgehend den klassischen Logiken standardisierter Produktentwicklung oder digitaler Serviceautomatisierung. Wer Wohnen auf ein datenbasiertes Dienstleistungsmodell reduziert – wie es in vielen „Smart Housing"-Projekten geschieht –, riskiert, zentrale soziale, kulturelle und psychologische Aspekte des Wohnens auszublenden.

Führung in diesem Umfeld bedeutet daher nicht nur technische Integration oder Effizienzsteigerung, sondern auch die Auseinandersetzung mit normativen Fragen: Wem gehört der Raum? Wer gestaltet ihn? Und wie lässt sich digitale Innovation mit sozialer Verantwortung vereinen?



Prof. Dr. Alcay Kamis MRICS ist Professor für Strategisches Management und Controlling an der EBZ Business School in Bochum. Seit 2003 ist er in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft tätig und hat in verschiedenen Führungspositionen umfassende Erfahrungen gesammelt. Neben seiner Rolle als Geschäftsführer der SGW Bad Oeynhausen ist er Gründer und Inhaber einer Unternehmensberatung, die sich auf Strategie- und Organisationsentwicklung spezialisiert hat. Mit seiner Beratungsfirma unterstützt er Unternehmen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft bei der Entwicklung zukunftsorientierter Lösungen. Darüber hinaus ist Prof. Dr. Kamis Fachautor und hat zahlreiche Bücher zu Themen wie strategisches Management, Controlling, Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft sowie digitale Transformation in der Immobilienwirtschaft veröffentlicht.



2.2 Die Führungskraft als „Digital Leader" – ein neues Ideal?

Zahlreiche Publikationen propagieren das Bild eines neuen Typus Führungskraft: digital kompetent, empathisch, vernetzt, agil. Doch was genau diese Begriffe beinhalten, bleibt vielfach nebulös. Der „Digital Leader" wird stilisiert als Person, die gleichsam Architekt der Transformation, Change-Kommunikator, Innovationscoach und Kulturentwickler ist. Diese Überforderung ist kein Zufall, sondern ein Ausdruck eines neuen normativen Anspruchs an Führung, der durch das digitale Paradigma nicht nur technischer, sondern auch moralischer Natur ist: Führungskräfte sollen nicht nur *verstehen*, sondern auch *vorleben*.

Dabei zeigen Arbeiten von Krizanits, Eissing und Stettler in *Reinventing Leadership Development*, dass viele dieser Anforderungen seit Jahrzehnten Bestandteil progressiver Führungskonzepte sind. Was sich geändert hat, ist nicht der Inhalt, sondern die Metapher: Aus der „emanzipativen Führung" der 1980er wird heute „agiles Leadership" – bei oft ähnlichen Annahmen über Empowerment, Partizipation und Selbstorganisation.

2.3 Digitalisierung als ökonomisch funktionale Rationalität

Wird Digitalisierung als Führungsparadigma kritiklos übernommen, führt dies nicht selten zu einer Entgrenzung organisationaler Verantwortung: Die Technologie wird zum Schuldigen oder Retter stilisiert, Führung hingegen wird entlastet. Organisationen sprechen dann von „digitaler Reife" statt von Führungsversagen oder strukturellem Widerstand.

Der Philosoph Alfried Längle betont in *Existential Leadership*, dass Führung keine Antwort auf Technik, sondern auf existenzielle Spannungslagen zwischen Freiheit und Verantwortung sei. Wer Führung auf Digitalisierung reduziert, verkennt, dass diese Spannungen auch ohne Technologie bestehen – und oft durch sie sogar verschärft werden.

2.4 Exkurs: Digitalisierung in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft

Auch in der Wohnungswirtschaft wirkt das digitale Paradigma als Treiber von Innovationserwartung. Plattformökonomie, Smart Buildings und automatisierte Kundenkommunikation (z.B. Chatbots im Mieterservice) erzeugen ein neues Rollenbild der Führung: weg vom Objektverwalter, hin zum Datenmanager und „Customer Experience Designer".

Dabei zeigt sich in der Praxis häufig ein Spannungsverhältnis: Die Digitalisierung wird in Führungsetagen oft als Innovationsmarker verwendet, während operative Mitarbeitende mit Überlastung, Systembrüchen und inkompatibler Software kämpfen. Wohnungs- und Immobilienunternehmen, die KI-gestützte Bedarfsprognosen einführen, berichten häufig von einer „digitalen Schere" zwischen technologischer Möglichkeit und organisationaler Wirklichkeit. Führung in diesem Kontext bedeutet nicht Techniknutzung, sondern Strukturmoderation – also: Entscheidungen über Entgrenzung, Integration und Schutzräume.

3. Kompetenzen zwischen gestern und morgen – ein Rückblick mit Perspektive

Die Rede von „neuen Führungskompetenzen" im digitalen Zeitalter suggeriert einen Bruch mit der Vergangenheit. Doch ein historisch informierter Blick zeigt: Viele der heute geforderten Fähigkeiten waren bereits in früheren Epochen entscheidend – wenn auch unter anderen Vorzeichen. Führung ist kein Neuanfang, sondern ein Kontinuum, das sich in seinen Formen wandelt, nicht in seinem Wesen.

3.1 Führungsanforderungen in der Industriegesellschaft
Schon im Zeitalter der Industrialisierung war Führung ein Balanceakt zwischen Struktur, Autorität und sozialem Einfluss. Tayloristische Modelle setzten auf Kontrolle und Effizienz, doch auch damals wurden Fähigkeiten wie Klarheit, Orientierung, Integrität und Entscheidungsfähigkeit eingefordert – nur eingebettet in ein technokratisches Paradigma. Mit der Zunahme von Markt- und Wettbewerbsdynamik im 20. Jahrhundert traten verstärkt strategische und kommunikative Kompetenzen in den Vordergrund – etwa im Kontext der Globalisierung oder der Lean-Production-Bewegung.

Viele der heutigen Leadership-Kompetenzen – etwa das Management von Unsicherheit, die Fähigkeit zur Kontextdeutung, Ambiguitätstoleranz oder die Kunst der Einflussnahme ohne formale Macht – sind keine Revolution, sondern eine Renaissance von Denkweisen, die bereits in früheren Krisenzeiten (Ölkrisen, Deregulierung, Digitalisierung 1.0) entwickelt wurden.

3.2 „Neue" Kompetenzen – alte Bekannte?
Zahlreiche Studien zu digitalen Leadership-Kompetenzen listen Merkmale wie:

- **Selbstreflexion**
- **emotionale Intelligenz**
- **digitale Affinität**
- **vernetztes Denken**
- **Ambiguitätstoleranz**
- **kollaborative Führung**

Diese Anforderungen erscheinen neu – vor allem durch ihre digitale Rahmung. Doch in *Was Führung heute wirklich braucht* wird überzeugend dargelegt, dass diese Kompetenzen in ihren Grundzügen bereits in klassischen Führungsmodellen vorkommen. Was sich verändert hat, ist die semantische Verpackung und der Erwartungskontext.

Ein Beispiel: „Ambiguitätstoleranz" war bereits in der Krisenkommunikation während der Wiedervereinigung (DDR / BRD) ein zentrales Element erfolgreicher Personalführung – wenn auch nicht unter diesem Begriff.

3.3 Führung als kollektive Kompetenz
In der modernen Systemtheorie – etwa bei Heike Surrey in *Neuroleadership* – wird Führung nicht als Eigenschaft der Führungskraft verstanden, sondern als emergente Leistung eines sozialen Systems. Kompetent ist also nicht nur die einzelne Führungskraft, sondern das Zusammenspiel aus Kontext, Kommunikation und kollektivem Lernen.

Dies deckt sich mit Erfahrungen in der Wohnungswirtschaft: In großen Wohnungsgesellschaften zeigt sich, dass „digitale Kompetenz" nicht auf IT-Know-how reduziert werden kann. Sie umfasst vielmehr:

- **interdisziplinäre Dialogfähigkeit**
  (z.B. Bauabteilung ⇔ IT ⇔ Kundenservice),
- vermittelnde Deutungsarbeit zwischen Stakeholdern (Mieter, Stadtverwaltung, Investoren),
- und strukturierte Erfahrungsintegration
  (z.B. Lessons Learned bei Sanierung oder Bürgerbeteiligung).

Hier ist Kompetenz nicht zentralisiert, sondern verteilt – und das bedeutet: Führung muss auch „Entlernen" können, etwa liebgewonnene Kontrollfantasien, Planungsillusionen oder lineare Steuerungsmodelle.

3.4 Die Falle der Kompetenzinflation
Ein kritischer Blick sei erlaubt: Der inflationäre Gebrauch des Begriffs „Kompetenz" droht seine analytische Schärfe zu verlieren. Wenn alles zur Kompetenz erklärt wird – von Achtsamkeit über Digitalkompetenz bis hin zu Resilienz – wird Führung zum Containerbegriff für alle organisationalen Herausforderungen. Die Konsequenz: eine Entgrenzung von Verantwortung und ein Verlust an Differenzierungsvermögen.

Die Führungskraft wird zur Projektionsfläche kollektiver Entwicklungsbedarfe – eine Entwicklung, die nicht zuletzt in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft sichtbar wird, wenn etwa Bereichsleitungen gleichzeitig Quartiersentwickler, KI-Controller, Change-Manager und „Kulturverantwortliche" sein sollen.

4. Die unreflektierte Macht der Moden: Agilität, VUKA & New Work entzaubert
In kaum einem anderen Bereich sind Modewellen so folgenreich wie in der Führungsforschung. Mit hoher Geschwindigkeit wechseln sich Hypes und Konzepte ab – oft ohne empirische Überprüfung, jedoch mit großer rhetorischer Wucht. Besonders prominent sind in den letzten Jahren Begriffe wie „Agilität", „VUCA", „New Work" oder „Purpose" geworden. Doch welche Substanz steckt hinter diesen Moden – und welche blinden Flecken erzeugen sie? ←

Fortsetzung im nächsten magazin