Leadership im digitalen Zeitalter: Führung neu gedacht

Von Prof. Dr. Alcay Kamis

Fortsetzung der Serie



©spacestudios

4.1 Agilität: Prinzip oder Panik?

Ursprünglich aus der Softwareentwicklung stammend, wurde das Agile Manifesto (2001) schnell zu einem Leitbild für Organisationen, die sich flexibler und adaptiver aufstellen wollten. Agilität, so die Annahme, sei der Schlüssel zum Überleben in einer komplexen Welt.

Doch Agilität wurde in vielen Organisationen in eine Form von „Hyperflexibilitäts-Theater" verwandelt – ein Buzzword, das häufig dazu dient, Strukturauflösungen und Planlosigkeit zu rechtfertigen. In *Moving Organizations* kritisieren Boos und Buzanich-Pöltl zu Recht, dass Agilität nicht als Selbstzweck verstanden werden darf, sondern stets kontextbe-

zogen bewertet werden muss. Die radikale Entbürokratisierung, die Agilität verspricht, führt nicht selten zu Rollenkonfusion, Überforderung und latenter Führungslosigkeit.

In der Wohnungswirtschaft zeigt sich das etwa bei Projektentwicklungen, bei denen Scrum-ähnliche Ansätze eingeführt werden, ohne dass die baurechtlichen, städteplanerischen oder förderpolitischen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden – was dann paradoxerweise zu mehr statt weniger Verzögerung führt.

4.2 VUKA: Ein Begriff und seine Ausnutzung

VUKA (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) stammt ursprünglich aus dem US-Militärjargon der 1980er Jahre. Heute dient das Akronym als Allzweckbegründung für strategische Desorientierung. VUKA beschreibt keine Realität, sondern ist ein Wahrnehmungsmuster. Komplex war die Welt auch vor 30 Jahren – nur wurde sie nicht so genannt.

Kritisch ist insbesondere, dass VUKA oft die Verantwortung verwischt: Wo Unsicherheit postuliert wird, da kann keine stabile Strategie mehr erwartet werden. Führung jedoch bedeutet gerade, in unsicheren Kontexten Orientierung zu geben – und nicht, die Unsicherheit zu perpetuieren. Im Diskurs wird VUKA zunehmend als Argumentationshilfe missbraucht, um inkonsistente oder überstürzte Entscheidungen zu legitimieren.

4.3 New Work: Vom Freiheitsversprechen zur Kontrollfalle

Der Begriff „New Work“ wurde vom Sozialphilosophen Frithjof Bergmann ursprünglich als Befreiung von entfremdeter Lohnarbeit gedacht. In der Unternehmenspraxis allerdings mutierte er schnell zu einer Marketinghülle für Desksharing, Homeoffice, Feelgood-Management und Startup-Ästhetik.

Dazu gehören selbstverständlich auch die modernen Insignien der oberflächlichen Partizipationskultur: kostenloser Kaffee als stillschweigender Leistungsanreiz, infundiertes Wasser mit Gurkenscheiben und Pfefferminze zur Simulation von Achtsamkeit, das berühmtberüchtigte Obstkörbchen, das eine gesunde Unternehmenskultur suggeriert – und nicht zu vergessen: der Kickertisch, der wie ein Relikt postmoderner Beschäftigungstherapie in der Büroecke steht und Führung durch Spielfläche ersetzt. Die Kritik: New Work sei häufig nichts anderes als „Old Control in new clothes“ – ein Etikettenschwindel, der mit Lifestyle-Fassade systemische Inflexibilität kaschiert.

Zahlreiche Unternehmen rühmen sich mit flachen Hierarchien, Projektverantwortung und Selbstorganisation – während gleichzeitig Überwachungstools, Zielvereinbarungsprogramme und Messsysteme eingeführt werden, die die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden untergraben.

4.4 Der Mythos „Purpose“: Orientierung oder Erpressung?

Kaum ein Konzept wird derzeit so unkritisch gefeiert wie jenes des „Purpose“. Doch der kollektive Sinn ist nicht immer sinnstiftend: Er kann auch zur moralischen Erpressung werden. Wenn Mitarbeitende nicht nur ihre Arbeit, sondern gleich ihre ganze Identität in die Organisation einbringen sollen („Bring your whole self to work“), droht eine Entgrenzung der psychischen Verfügbarkeit. Organisationen reklamieren damit nicht nur Zeit, sondern auch Sinn – und Führung wird zur Sinnökonomie.

Gerade in der Wohnungswirtschaft, wo oft mit dem Gemeinwohl-Label gearbeitet wird, etwa im sozialen Wohnungsbau, kann „Purpose“ zur Legitimation struktureller Probleme herhalten: schlechte Ausstattung, Personalmangel oder fehlende digitale Infrastruktur werden mit Berufung auf die „gesellschaftliche Verantwortung“ romantisiert – eine Form der moralischen Kompensation realer Defizite.

5. Transformationale Führung: Psychologischer Anspruch, strukturelle Wirklichkeit

Die transformationale Führung gilt seit den 1990er Jahren als „Goldstandard“ moderner Führungslehre. Ihre zentralen Merkmale – Inspiration, Individualisierung, intellektuelle Stimulierung und idealisierter Einfluss – stehen in scharfem Kontrast zu traditionellen, transaktionalen Führungsmodellen, die auf Kontrolle, Belohnung und Sanktion setzen. Doch wie tragfähig ist dieses Ideal unter den Bedingungen digitaler Ökonomien und organisationaler Komplexität?

5.1 Der emotionale Anspruch der Transformation

Die transformationale Führung hat das Selbstverständnis der Führungskraft revolutioniert: Weg vom Anweiser, hin zum Inspirator. Führung wird hier verstanden als „Katalysator persönlicher Entwicklung“, als emotionale Beziehungsgestaltung mit dem Ziel, intrinsische Motivation zu wecken. Besonders stark verbreitet ist das Modell in Kontexten organisationalen Wandels – z. B. bei digitalen Transformationen oder Kulturveränderungsprozessen.



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.

In der Praxis wird dieser Anspruch jedoch häufig überhöht. Die Führungskraft wird nicht selten zur psychologischen Projektionsfläche: Sie soll Coach, Mentor, Motivator und Change-Manager in einer Person sein. In *Reinventing Leadership Development* kritisieren Krizanits, Eissing und Stettler zu Recht, dass dadurch eine Überforderung und Entgrenzung der Rolle droht – gerade in hybriden Organisationen mit wechselnden Strukturen und virtuellen Teams.

5.2 Die strukturelle Realität: Macht, Kontrolle, Unklarheit

In vielen Organisationen steht der Anspruch auf transformationale Führung im Widerspruch zur Wirklichkeit struktureller Machtverhältnisse. Wie *Macht in Organisationen* von von Ameln und Heintel zeigt, ist Macht nicht einfach verschwunden – sie hat nur ihre Form verändert. Führungskräfte bewegen sich weiterhin in komplexen Erwartungsgeflechten, in denen formale Weisungsbefugnis, informelle Netzwerke, politische Interessen und wirtschaftliche Kennzahlen eine erhebliche Rolle spielen.

In der Wohnungswirtschaft etwa bleibt die Rolle der Bereichs- oder Projektleitung stark von regulatorischen, finanziellen und politischen Einflüssen geprägt. Eine „visionäre" Führung wird hier durch Berichtspflichten, Ausschreibungsverfahren, Datenschutzbestimmungen und kommunale Trägerschaften oft strukturell begrenzt.

Das bedeutet: Transformationale Führung ist nur dort wirksam, wo die organisationale Architektur sie zulässt. Wo diese fehlt, wird das Modell zur leeren Hülse – oder zur Bühne performativer Inszenierung.

5.3 Transformationalität im digitalen Gewand

In der digitalisierten Organisation wird transformationale Führung oft mit digitalen Tools angereichert: OKR-Modelle (Objectives and Key Results), Feedback-Plattformen oder Pulse-Surveys sollen angeblich Führung emotionalisieren und Mitarbeiter:innen „mitnehmen". In Wirklichkeit jedoch werden dabei häufig neue Kontrollinstrumente geschaffen, die subtiler, aber nicht weniger wirksam sind als traditionelle Zielvereinbarungen.

Eine zentrale Gefahr besteht darin, dass transformationale Führung zur „Emotionsarbeit" mutiert: Führungskräfte sollen emotionale Zustände erkennen, adressieren und optimieren – und werden dafür selbst nicht selten emotional überfordert, zudem werden sie hierfür nicht mal ansatzweise ausgebildet. Dieser Effekt ist in der Wohnungswirtschaft besonders ausgeprägt, wenn etwa Kundenbetreuer:innen neben Projektentwicklung und Beschwerdemanagement auch als „Stimmungsexperten" ihrer Teams fungieren sollen – eine Rolle, die weder systemisch verankert noch institutionell unterstützt wird.

5.4 Die stille Rückkehr der transaktionalen Führung

Gerade in Krisensituationen, wie etwa in der Corona-Pandemie oder im Kontext hoher Fluktuation und Wohnraummangel, zeigt sich eine stille Rückkehr zur transaktionalen Führung: klare Ansagen, schnelle Entscheidungen, Priorisierung operativer Sicherheit vor langfristiger Sinnstiftung. Dieser Pragmatismus ist keineswegs rückständig – er verdeutlicht, dass unterschiedliche Kontexte unterschiedliche Führungsstile erfordern.

Transformationale Führung hat ohne Zweifel ihre Berechtigung – aber sie ist kein universelles Allheilmittel. Ihre Wirksamkeit hängt entscheidend von strukturellen, kulturellen und systemischen Voraussetzungen ab. ←



© tellu

Fortsetzung im nächsten magazin