Leadership im digitalen Zeitalter: Führung neu gedacht

Von Prof. Dr. Alcay Kamis

Fortsetzung der Serie



©ojogabonitoo

6. Systemische Perspektiven auf Leadership – Kommunikation statt Kontrolle

Während klassische Führungsmodelle primär von der Person der Führungskraft ausgehen, verlagert die systemische Perspektive den Fokus auf die Organisation als soziales System. Führung wird hier nicht als Eigenschaft oder Kompetenz, sondern als Funktion innerhalb eines komplexen Kommunikationssystems verstanden. In einer digitalisierten, hochgradig vernetzten Welt gewinnt diese Sichtweise zunehmend an Bedeutung – gerade weil sie mit der Illusion der Allwirksamkeit individueller Führungskräfte aufräumt.

6.1 Organisationen als soziale Systeme

Die systemtheoretische Grundlage liefert Niklas Luhmann: Organisationen bestehen nicht aus Menschen, sondern aus Kommunikationen. Personen sind zwar beteiligt, aber nicht konstitutiv. Führung wird demnach nicht durch persönliche Autorität „ausgeübt", sondern durch Entscheidungen, die im System eine Anschlusskommunikation erzeugen. Der Wert einer Entscheidung liegt nicht in ihrer inhaltlichen Richtigkeit, sondern in ihrer systemischen Anschlussfähigkeit.

Heike Surrey führt in *Neuroleadership* diesen Gedanken fort, indem sie die psychischen Systeme (Individuen) und sozialen Systeme (Organisationen) als strukturell entkoppelt, aber operativ verkoppelt beschreibt. Führung agiert an dieser Schnittstelle: Sie muss Kommunikation ermöglichen, synchronisieren und stabilisieren – in einem Umfeld, das zunehmend durch digitale Plattformen, hybride Teams und algorithmische Steuerung geprägt ist.

6.2 Führung als Kontextsteuerung

Führung wird aus systemischer Sicht nicht als „Anleitung", sondern als *Rahmengebung* verstanden. Die Aufgabe der Führungskraft besteht nicht darin, Entscheidungen zu treffen, sondern Entscheidungsräume zu gestalten. Es geht weniger um Kontrolle, sondern um die Schaffung von Bedingungen, unter denen Teams sich selbst organisieren können – ein Prozess, der durch digitale Technologien befördert, aber auch irritiert wird.

In *Wirksame Change-Impulse* beschreiben Osterchrist, Clasvogt und Hüter diese Form der Führung als „Impulsgeberfunktion": Führung bedeutet, gezielt Irritationen zu setzen, Reflexion zu ermöglichen und emergente Strukturen zu fördern. Das setzt allerdings voraus, dass Organisationen bereit sind, sich auf Ungewissheit einzulassen – eine Herausforderung gerade in regulierten Branchen wie der Wohnungswirtschaft.

6.3 Die Gefahr der Scheinpartizipation

Digitale Tools und agile Strukturen werden oft als Beleg für Demokratisierung und Partizipation angeführt. Doch systemisch betrachtet entsteht hier häufig eine neue Form von Scheinpartizipation: Mitarbeitende dürfen alles sagen – solange sie nichts Entscheidendes beeinflussen. Slack-Channels, digitale Innovationsplattformen oder Online-Feedbacksysteme erzeugen oft eine Illusion von Mitbestimmung, während die reale Entscheidungsmacht unangetastet bleibt.

Gerade in der Wohnungswirtschaft beobachten wir dieses Phänomen bei digitalen Bürgerbeteiligungsplattformen: Während Mieter:innen sich scheinbar einbringen können (z. B. über digitale Umfragen), bleiben zentrale Fragen – etwa zu Mietpreisen, Vergabequoten oder Neubauplanungen – einer exklusiven Führungszirkulation vorbehalten. Die Führungskraft wird damit zur Moderatorin eines Prozesses, dessen Ergebnisse bereits vorstrukturiert sind.

6.4 Systemische Kompetenz als Schlüsselrolle

Die Fähigkeit, mit Ambiguität umzugehen, Spannungen auszuhalten und Organisationen als lebendige Systeme zu verstehen, wird zunehmend zur Kernkompetenz in digitalisierten Umfeldern. Dabei ist systemisches Denken keine Methode, sondern ein Mindset: Es erfordert die Bereitschaft, nicht alles verstehen zu wollen, nicht alles zu kontrollieren, sondern mit der Dynamik zu arbeiten.

Diese Haltung zeigt sich besonders eindrücklich bei Führungskräften in Wohnungsunternehmen, die trotz technischer Fortschritte mit Interessenkonflikten, politischen Zielvorgaben und ökologischen Zielsetzungen jonglieren müssen. Ihre Stärke liegt nicht in der Klarheit der Lösung, sondern in der Klugheit des Umgangs mit widersprüchlichen Erwartungen.

7. Neuroleadership und Effectuation: Hoffnungsträger oder Beruhigungspillen?

In der zunehmend komplexen und unsicheren Arbeitswelt gewinnen zwei Konzepte besondere Aufmerksamkeit: Neuroleadership und Effectuation. Beide versprechen Orientierung in einer Zeit, in der klassische Führungslogiken nicht mehr greifen. Doch wie viel Substanz steckt hinter diesen Modellen? Sind sie der lange gesuchte Schlüssel zu moderner Führung – oder lediglich intellektuelle Beruhigungspillen im Angesicht struktureller Überforderung?

7.1 Neuroleadership: Führung trifft Gehirnforschung

Neuroleadership versucht, Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften auf Führungsprozesse zu übertragen. Im Zentrum stehen Konzepte wie das **SCARF-Modell** von David Rock – eine Theorie, die postuliert, dass Menschen in sozialen Kontexten besonders stark auf fünf Bedürfnisse reagieren:



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.

Status, **C**ertainty (Sicherheit), **A**utonomy, **R**elatedness (soziale Eingebundenheit) und **F**airness.

Diese Bedürfnisse gelten als „neurobiologische Treiber" von Motivation, Engagement und Verhalten. Führung, so die Logik, müsse darauf ausgerichtet sein, diese Zustände zu fördern und Bedrohungen in diesen Dimensionen zu vermeiden.

In *Neuroleadership* zeigt Heike Surrey, wie dieses Wissen helfen kann, Führungsarbeit wirksamer und menschlicher zu gestalten. Führungskräfte sollen erkennen, dass Widerstand im Wandel oft keine „Bocklosigkeit", sondern ein neuronales Schutzverhalten ist – etwa ausgelöst durch mangelnde Planbarkeit oder Angst vor Statusverlust.

Kritisch ist jedoch anzumerken: Neuroleadership reduziert komplexe psychologische, kulturelle und soziale Phänomene auf biologische Reaktionsmuster. Es besteht die Gefahr einer Verhaltensoptimierung ohne Kontextsensibilität, einer „Führung light", die biologische Trigger bedient, ohne die strukturellen Ursachen organisationaler Dysfunktion zu adressieren.

7.2 Effectuation: Unternehmerisches Denken für unsichere Zeiten

Effectuation ist ein Konzept, das ursprünglich aus der Entrepreneurship-Forschung stammt. Entwickelt von Saras Sarasvathy, basiert es auf der Frage: Wie treffen erfolgreiche Unternehmer:innen Entscheidungen unter Unsicherheit?

Anstatt auf Prognosen, Pläne oder Zielvorgaben zu setzen, beginnen sie mit den vorhandenen Mitteln und entwickeln Ziele flexibel im Prozess. Die fünf Grundprinzipien lauten:

1. **Bird-in-Hand:** Starte mit dem, was du hast.
2. **Affordable Loss:** Handle innerhalb deiner Verlusttoleranz.
3. **Crazy Quilt:** Kooperiere mit anderen, um neue Mittel zu generieren.
4. **Lemonade:** Mache das Beste aus Zufällen.
5. **Pilot-in-the-Plane:** Gestalte die Zukunft aktiv, anstatt sie vorherzusagen.

Michael Faschingbauer beschreibt in *Effectuation*, wie diese Denkweise als Gegengewicht zur Planungsdominanz der Managementlehre eingesetzt werden kann – insbesondere dort, wo Planbarkeit illusorisch ist, etwa in Transformationsprojekten oder digitalen Innovationsprozessen.

In der Wohnungswirtschaft könnte Effectuation etwa beim Aufbau neuer Kooperationsformen in Reallaboren, bei gemeinwohlorientierten Innovationsprojekten oder beim Experimentieren mit neuen Wohnformen (z. B. Co-Living) Anwendung finden – insbesondere, wenn klassische Businesspläne aufgrund regulatorischer Unsicherheiten scheitern.

Doch auch hier ist Vorsicht geboten: Effectuation kann als Legitimation für mangelnde Struktur missbraucht werden. Wenn alles offen und iterativ ist, droht Orientierungslosigkeit. Gerade in hierarchischen Organisationen ist ein zu radikales Verlassen strukturierter Entscheidungsprozesse oft dysfunktional – insbesondere bei Großprojekten in der Immobilienentwicklung mit langfristigen Kapitalbindungen.

7.3 Gemeinsamkeiten und Grenzen

Beide Ansätze – Neuroleadership und Effectuation – bieten wertvolle Impulse. Sie betonen Handlungsspielräume, psychologische Sensibilität und konstruktiven Umgang mit Unsicherheit. Doch sie laufen Gefahr, systemische Probleme individualpsychologisch oder methodologisch zu verkleiden:

- Neuroleadership: Psychologisiert Widerstände, statt Machtverhältnisse zu analysieren.
- Effectuation: Romantisiert unternehmerisches Handeln, ohne auf institutionelle Bedingungen einzugehen.

Für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft bedeutet das: Diese Ansätze funktionieren nicht als Blaupausen, sondern nur als Bausteine eines reflektierten, kontextsensiblen Führungsverständnisses.

8. Fallbeispiele aus der Wohn- und Immobilienwirtschaft

Die Digitalisierung und die damit verbundenen Leadership-Ideale entfalten ihre Wirksamkeit nicht im luftleeren Raum, sondern im Konkreten: in Organisationen, Projektteams, kommunalen Entscheidungsprozessen. Die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft stellt dafür ein ideales Feld dar – denn hier prallen technologische Innovationsversprechen, politische Zielsetzungen und soziale Anforderungen unmittelbar aufeinander. Die folgenden Beispiele illustrieren, wie moderne Führungskonzepte in der Praxis auf strukturelle Realität treffen – und wo sie scheitern.

8.1 Agilität im kommunalen Wohnbau – das Projekt „Wohnquartier 360°"

In einer mittelgroßen Stadt in Norddeutschland wird 2022 ein ambitioniertes Stadtentwicklungsprojekt gestartet: ein neues Quartier mit Fokus auf soziale Durchmischung, energieeffiziente Gebäude, Gemeinschaftsnutzung und digitale Infrastruktur. Die städtische Wohnbaugesellschaft beschließt, das Projekt nach „agilen Prinzipien" zu organisieren.

Was gut begann:

- Interdisziplinäre Teams aus Architektur, Sozialplanung, Bau und IT wurden gebildet.
- Die Projektarbeit erfolgte in zweiwöchigen Sprints.
- Stakeholder (Anwohner:innen, Stadtverwaltung, Energieversorger) wurden eingebunden.

Was problematisch wurde:

- Der agile Arbeitsmodus kollidierte mit starren kommunalen Vergaberichtlinien.
- Entscheidungen des Projektteams mussten vom Stadtrat rückbestätigt werden – wodurch der iterativ gedachte Prozess regelmäßig ins Stocken geriet.
- Die Rolle der Führung blieb unklar: Projektleitung, Bauleitung, Bereichsleitung – wer entscheidet im Konfliktfall?

- Wer definiert die OKRs (Objectives and Key Results)?
- Wer steuert die Datenbasis, mit der Entscheidungen legitimiert werden?
- Wer gestaltet die technische Infrastruktur, in der Kommunikation stattfindet?

In digitalen Organisationen verlagert sich Macht von der Position zur Plattform, von der Hierarchie zur Architektur. Wer das digitale Setup kontrolliert, kontrolliert zunehmend auch die Deutungen – und damit die Führung.

9.2 Führung als Macht zur Definition von Realität

Systemtheoretisch gesprochen ist Führung keine Eigenschaft von Personen, sondern die Fähigkeit zur Reduktion von Komplexität durch Entscheidung. Doch jede Entscheidung impliziert einen Ausschluss alternativer Sichtweisen. Führung ist somit stets Gestaltung von Aufmerksamkeit – sie bestimmt, was im System sichtbar wird und was nicht.

Ein Beispiel aus der Immobilienwirtschaft: Die Entscheidung einer Geschäftsführung, ein bestimmtes Quartier in den Fokus einer digitalen Sanierungskampagne zu nehmen, lenkt nicht nur Ressourcen dorthin – sie erzeugt auch Sichtbarkeit, Deutungsmacht und narrative Rahmung: Das Quartier wird zum „Pilotprojekt", zum „Innovationsraum", zum „Leuchtturm". Die anderen Quartiere? Aus dem Fokus, aus dem Diskurs.

9.3 Die Paradoxie partizipativer Führung

Die moderne Führungskraft wird heute häufig als „dienende Instanz" verstanden – „Servant Leadership" nennt sich das im angelsächsischen Raum. Doch diese Idee hat ihre Tücken. Denn wo die Führungskraft keine klaren Entscheidungen mehr trifft, entsteht nicht automatisch mehr Partizipation – sondern häufig Unsicherheit, Machtvakuum oder informelle Dominanz.

Besonders deutlich wird das in strategischen Prozessen, etwa bei Digitalisierungsvorhaben in der Wohnungswirtschaft. Wenn Beteiligungsformate (Workshops, Ideenwettbewerbe etc.) initiiert werden, ohne dass reale Entscheidungskompetenzen an die Mitarbeitenden übertragen werden, entsteht eine Kluft zwischen Erwartung und Realität – und damit eine Form von symbolischer Machtasymmetrie: Die „Mitmachenden" dürfen reden, die „Führenden" entscheiden.

9.4 Deutungsmacht und Erschöpfung

Macht in digitalen Organisationen wird zunehmend als Deutungsmacht ausgeübt: Wer die Geschichte des Wandels erzählt, dominiert den Prozess. Change-Manager:innen, Kommunikationsexpert:innen oder Digitalberater:innen besetzen zunehmend die Schnittstelle zwischen Realität und Narrativ. Führungskräfte geraten dabei in eine paradoxe Rolle: Sie müssen zugleich *authentisch* und *strategisch, visionär* und *anschlussfähig* kommunizieren.



Anzeige

Diese permanente Erwartungsüberfrachtung erzeugt bei vielen Führungskräften ein Gefühl der Erschöpfung durch Ambiguität: Sie sollen „führen", dürfen aber nicht zu dominant auftreten. Sie sollen „verstehen", aber nicht alles erklären. Sie sollen „verändern", aber niemanden verlieren.

Gerade in der Wohnungswirtschaft, wo soziale Verantwortung, wirtschaftliche Effizienz und politische Rückbindung zusammentreffen, ist dieses Spannungsfeld besonders ausgeprägt. Führung in diesem Kontext ist nicht nur eine Frage von Kompetenz, sondern von Haltungsstabilität unter widersprüchlichen Erwartungen.

10. Fazit: Kein neues Leadership, sondern neues Denken über Führung

Nach einer kleinen Reise durch Buzzwords, Fallstricke und Führungsmodelle lässt sich eines mit aller Klarheit sagen: Die vielzitierte „neue Führung" im digitalen Zeitalter ist kein Bruch mit der Vergangenheit, sondern eine rhetorische Zuspitzung historisch gewachsener Anforderungen. Digitalisierung, Agilität, New Work – sie alle verändern die Arbeitsbedingungen, aber nicht die anthropologische Grundfigur von Führung: Die Notwendigkeit, in komplexen sozialen Systemen Orientierung zu geben, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen.

10.1 Keine neuen Kompetenzen – aber neue Kontexte

Führungskräfte benötigen im digitalen Zeitalter nicht *andere* Kompetenzen, sondern müssen bekannte Fähigkeiten in neuen Kontexten anwenden:

- Kommunikation in hybriden Formaten (nicht neu, aber technisch vermittelt).
- Umgang mit Unsicherheit (nicht neu, aber beschleunigt).
- Orientierung geben trotz Datenüberfluss (nicht neu, aber fragmentierter).
- Organisation von Verantwortung (nicht neu, aber entgrenzter).



Die These dieses Fachbeitrags lautet daher: **Digitalisierung erfordert keine neue Führung, sondern ein neues Verständnis von Organisation, Macht und Verantwortung.**

10.2 Die kritische Entzauberung der Buzzwords

Die Analyse hat gezeigt, dass viele der gängigen Schlagworte vor allem eines erzeugen: Erwartungen. Diese Erwartungen treffen jedoch oft auf strukturelle Realität, die ihnen nicht gerecht werden kann – oder will. Die Folge ist ein Gefühl chronischer Unzulänglichkeit, eine Art semantische Überhitzung der Führung.

- **VUCA** erklärt Unsicherheit, verschleiert aber Verantwortung.
- **Agilität** verspricht Flexibilität, erzeugt aber oft Chaos.
- **New Work** ruft nach Selbstverwirklichung, aber liefert Micromanagement.
- **Purpose** suggeriert Sinn, kann aber zur Sinnökonomie degenerieren.
- **Digital Leadership** klingt modern, scheitert aber an technokratischen Trugbildern.

Die Führungsforschung ist gut beraten, sich nicht in den immer neuen Moden der Managementberatung zu verlieren, sondern auf das zurückzukehren, was Führung seit jeher ausmacht: das produktive Aushalten von Spannungen, das sinnvolle Gestalten von Strukturen und das ehrliche Verhandeln von Interessen.

10.3 Leadership in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft: eine stille Revolution

Die Beispiele aus der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft zeigen eindrucksvoll: Während anderswo über „Disruption" gesprochen wird, findet hier oft eine stille, aber tiefgreifende Transformation statt. Zwischen Förderlogik, Bauverzögerung, sozialem Auftrag und digitalem Fortschrittsdruck müssen Führungskräfte täglich pragmatische Entscheidungen treffen – häufig ohne die rhetorische Begleitmusik der „Leadership-Vordenker".

Gerade in dieser Konkretheit zeigt sich, was moderne Führung tatsächlich bedeutet: nicht das Streben nach methodischer Perfektion, sondern die Kunst der passenden Unvollkommenheit. Nicht alles lösen zu wollen, sondern das Richtige zuzulassen.

10.4 Ein Plädoyer für postheroisches Führungsdenken

Was bleibt, ist ein Plädoyer: für eine **postheroische Führung,** die sich nicht mehr als zentrale Instanz der Steuerung versteht, sondern als Teil eines lebendigen Systems. Eine Führung, die zuhört, aber nicht zerredet. Die entscheidet, aber nicht dominiert. Die ermöglicht, aber nicht entgrenzt. Eine Führung, die die Widersprüche der Zeit nicht auflöst, sondern handhabbar macht.

Die digitale Welt braucht keine neuen Führer – sondern kluge Moderator:innen organisationaler Realität. ←