



## Fortschritt ohne Führung?

Digitale Transformation scheitert so gut wie nie an der Technik. Ohne kooperationsfähige und -willige Menschen geht gar nichts.

Ein Gastkommentar von Herbert Strobl

Der israelische Universitätsprofessor Yuval N. Harari hat zwei bemerkenswerte Werke geschrieben. In seinem Buch »Eine kurze Geschichte der Menschheit« spannt er einen Bogen über die drei universalhistorischen Entwicklungsschritte des Menschen: Von der kognitiven Revolution vor 70.000 Jahren, die abstraktes Denken und Handeln ermöglichte, über die landwirtschaftliche Revolution vor 12.000 Jahren, die Nomadentum gegen Sesshaftigkeit tauschte, bis zum Beginn der wissenschaftlichen Revolution vor 500 Jahren. Mit Letzterer setzten Politik und Wirtschaft zum ersten Mal in einem bis dato unbekanntem Ausmaß die Wissenschaft für ihre Zwecke ein. Nahezu atemberaubend aber sind die Aussichten in Hararis Buch »Homo Deus«: Der Mensch hat seit kurzer Zeit »gottgleiche Eigenschaften«. Zwar nicht im Sinne eines allmächtigen biblischen Gottes, aber vergleichbar mit übermenschlichen Fähigkeiten, wie sie die griechische oder indische Mythologie kannte. Der Mensch kann zeitgleich aus der Ferne kommunizieren, die Umwelt dauerhaft beeinflussen und selbst Lebewesen erschaffen. Noch nie hatte die Menschheit solche bisher nur den Göttern vorbehaltene Möglichkeiten an der Hand.

Eines dieser mächtigen, neuen Werkzeuge ist die Fähigkeit, Daten in immer größeren Mengen verarbeiten zu können. Damit werden »Quasi-Weissagungen« möglich, kleine Start-ups können den größten Monolithen aus der Bahn werfen und bisher völlig unbekannte »Goldminen« werden neu erschlossen – man denke etwa nur an E-Commerce oder neue Bezahlungssysteme. Der Versuch, sich gegen diese Entwicklung stemmen zu wollen, kann nur ähnlich erfolglos sein wie seinerseits der (subjektiv völlig berechtigte) Aufstand der Weber gegen die Einfüh-

rung des mechanischen Webstuhls. Um das eigene Überleben in dieser rasant steigenden digitalen Umweltkomplexität sicherstellen zu können, gehen Unternehmen mit gutem Grund vermehrt weg von klassischen, fest gefügten Organisationsstrukturen und stellen sich »agil« auf. Agile kundenorientierte Organisationen sind geprägt von Netzwerkstrukturen statt von Hierarchien. Sie planen ihre Prozesse, Produkte und Leistungen iterativ statt nach dem Wasserfallmodell, um den Zeitaufwand für Planung und Konzeption zu verringern. Anstelle von feinsilierten Stellenbeschreibungen wird eine Hands-on-Mentalität im selbstorganisierenden Team in den Mittelpunkt gerückt. Rollenbilder verschieben sich fundamental. Es wäre jedoch ein großes Missverständnis, dies mit Führungslosigkeit gleichzusetzen. Führungskräfte haben in einem solchen Umfeld viel mehr »coachende Enabler« als kontrollierende Vorgesetzte zu sein. Das ist für viele hierarchische Unternehmensstrukturen eine geradezu revolutionäre Entwicklung und kann nur funktionieren, wenn Diversität, Wertschätzung und Wissenstransfer entsprechend lebendig in der Unternehmenskultur verankert werden. Digitale Transformation scheitert so gut wie nie an der Technik. Auch im Zeitalter der digitalen Umbrüche ist der Schlüssel zum Erfolg immer noch der kooperationsfähige und -willige Mensch, wie er es schon in der steinzeitlichen Sippe war. Übrigens: Das Wort »Fortschritt« bedeutet nur, dass man »fortschreitet«. Aber es sagt nichts aus über die Richtung, in die man geht.

➤ **Der Autor:** Herbert Strobl ist Managementberater und Entwicklungsbegleiter mit den Schwerpunkten Führung, Veränderung und Unternehmenskultur. Er verfügt über 20 Jahre Führungserfahrung in internationalen Konzernen und arbeitet seit vielen Jahren als systemischer Unternehmensberater.

► der Tätigkeiten automatisiert, könnte es durch den vermehrten Einsatz künstlicher Intelligenz ein bis zwei Jahrzehnte später bereits bis zu 80 % des Jobprofils betreffen. »Handwerker bleiben überall dort länger, wo alte Systeme auf neue treffen«, meint Land. »In nicht-genormten Situationen ist der Mensch einfach noch immer unschlagbar.« Smarte Gebäude und vernetzte Infrastruktur werden aber immer häufiger über wartungsfreie Systeme verfügen, die herkömmliche Reparaturen überflüssig machen. Körperliche Arbeit gerät gegenüber Maschinen, die



Digitalexperte Karl-Heinz Land: »In 15 bis 20 Jahren wird die Hälfte der Arbeit, wie wir sie kennen, verschwunden sein.«

nie ermüden, unweigerlich ins Hintertreffen. Auch Routinetätigkeiten im Büro können dank spezialisierter Software vom Computer erledigt werden. Domonda, ein Wiener Fintech-Startup, entwickelte beispielsweise eine Lösung, die der papierlosen Kanzlei schon recht nahe kommt und die Tätigkeit der Steuerberater auf die Beraterfunktion reduziert. 80 % der Kosten für die Belegverarbeitung können durch die Automatisierung eingespart werden, indem komplette Buchhaltungsprozesse von der Cloud-Software extrahiert und übersichtlich aufbereitet werden. »Damit bleibt mehr Zeit für das Wesentliche«, sagt Domonda-CEO Michael Haller.

Sogar in Berufen, die aufgrund ihrer sozialen Komponente als unantastbar galten, sind intelligente, mitlernende Maschinen auf dem Vormarsch. Pflegeroboter übernehmen Aufgaben in der Altenbetreuung, in Schulen und Bildungseinrichtungen erfolgt die Vermittlung theoretischen Wissens über elektronische Trainingsprogramme und Videos. In medizinischen Fragen kann ein Computer rascher und sicherer eine Diagnose erstellen und die bestmögliche Therapie empfehlen, indem er auf weltweit vernetzte Datenbanken mit tausenden dokumentierten