

# Begünstigt Digitalisierung hierarchische Führung und Inputsteuerung?

Führung in der öffentlichen Verwaltung ist seit jeher, auch ohne Digitalisierung, ein kritisches Thema. Mitunter existiert immer noch die Vorstellung, dass es in der öffentlichen Verwaltung keiner besonderen Führung bedarf, da Gesetze und Verwaltungsbestimmungen die notwendigen Vorgaben machen, so dass Führung durch Regeln ersetzt werden kann. Dass diese zugegebenermaßen vereinfachte Vorstellung weder einem zeitgemäßen Führungsverständnis entspricht noch dauerhaft zu einer qualitätsgerechten öffentlichen Leistungserbringung beiträgt, versteht sich von selbst. Vereinfacht könnte man erklären: Bürokratische Organisationen bringen auch ein bürokratisches Verständnis der Führung über Regeln mit sich. In den letzten Jahren sind jedoch Veränderungen in Sachen Führung festzustellen, die mit den Public-Management-Reformen eingetreten sind: Öffentliche Verwaltungen, wie z.B. die Bundesagentur für Arbeit, haben intensiv versucht, ihre Führungskultur aktiv zu verändern. Selbst auf der unteren Management-Ebene sind, ohne vorhandene Probleme in Abrede zu stellen, Veränderungen erkennbar: Teamleiter verstehen sich zunehmend weniger als „erste Sachbearbeiter“, sondern versuchen, sich als Führungskräfte mit eigenständigen Führungsaufgaben zu positionieren, bei denen die persönliche Interaktion und eine ergebnisorientierte Führung im Mittelpunkt stehen. „Management by Objectives“ wird der mit einer in Richtung managerialen Verwaltungskultur kompatible Führungsansatz genannt, der heute bisher in der deutschen Verwaltung insgesamt allenfalls sporadisch vorzufinden ist. Denn: Kultur ist hartnäckig.

Durch die Digitalisierung scheint das Thema Führung erneut an Bedeutung zu gewinnen, worauf einige Bücher und Praktikerdebatten hindeuten. Dabei fällt auf, dass diese Beiträge mitunter von unglaublicher Naivität geprägt sind – um es vorsichtig auszudrücken. Wenn irgendetwas nicht funktioniert bei der Digitalisierung, soll ein so genanntes E-Leadership Abhilfe verschaffen. Was das genau ist, bleibt jedoch in den Debatten vielfach offen. Stattdessen werden weitere Nebelkerzen gezündet, mit Begriffen wie Disruptionsmanager, Open „irgendwas“, Digital Mindset o.ä. In jedem Fall sollen Führungskräfte die Digitalisierung durch eine transformationale Führung vorantreiben, am besten ein CIO (neuerdings CDO), der durchsetzungsstark ist, wobei in dieser Diskussion fast immer ein hierarchisches Führungsverständnis durchschimmert.

Dass hierdurch die Probleme der gegenwärtigen Digitalisierung gelöst werden, scheint mehr als fraglich. Klar braucht es Führungskräfte, die strategiefähig sind, Digitalisierung verstehen und diese ernsthaft vorantreiben. Trotzdem schwingt in der gesamten Debatte mindestens latent ein hierarchisches bis autoritäres Führungsverständnis mit, das von einiger Ahnungslosigkeit über die Funktionsweisen von großen Behörden und Mehrebenensystemen geprägt ist. Jeder mikropolitisch erfahrene Kenner einer Ministerialbürokratie weiß, wie z.B. schon einzelne Referenten, wenn sie die Klaviatur verstehen, selbst einen Staatssekretär geschickt umschiffen

können und Entwicklungen in eine andere Richtung beeinflussen können. Und jetzt noch anzunehmen, dass ein Ministerium ressortübergreifend oder gar noch über Staatsebenen hinweg gut steuern könnte, dem sei nochmal der Blick in das Grundgesetz und, wenn man dieses zu wohlwollend im Hinblick auf Digitalisierung auslegt, auch in die Verwaltungssoziologie empfohlen.



Mehr oder minder von Hierarchie eingefärbte Führungsvorstellungen findet man auch bei digitalisierten Arbeitsorganisationen. Aus der Forschung kann die vorläufige Hypothese aufgestellt werden, dass die Verfügbarkeit von Daten mindestens ordentlich Appetit auf engere (Input- und) Verhaltenskontrolle macht. Führung wird hier nicht selten reduziert auf Taktung und Steuerung, Feststellung von Abweichungen bei Arbeitsprozessen, die nun durch „Robobosse“ übernommen werden könne. Was ich damit sagen will, ist, dass die Führung neben den Geschäftsprozessen ebenfalls ein zu modellierendes Artefakt bei der Digitalisierung ist und aktive Gestaltung erfordert.

Ich will hier nicht „schwarz malen“, aber die Befürchtung, dass die Izzarten Pflänzchen eines neuen Führungsverständnisses mit der Digitalisierung drohen zertreten zu werden, ist nicht ganz unberechtigt. Hinzu kommt: Nicht selten sind die Führungskräfte selbst schuld, weil sie Digitalisierung und die damit einhergehende (Nicht-)Gestaltung immer noch zu sehr den Technikern überlassen. Es ist nicht unwahrscheinlich, dass Führung am Ende über Algorithmen technokratisiert wird, was viel stärkere Wirkungskraft als das traditionelle an Regeln orientierte Führungsverständnis entfalten könnte. Damit das alles nicht passiert und Führung zu Motivation, Sinnstiftung auf der Arbeitsebene beiträgt, sind die Führungskräfte selbst gefragt, eine mit der Digitalisierung positiv assoziierte Führungskultur zu etablieren, und Systeme so zu gestalten, dass sie eher die Ergebnisorientierung unterstützen und motivationsfördernde Handlungsspielräume erhalten bleiben oder bewusst neu entwickelt werden.

Ihr

Prof. Dr. Tino Schuppan  
Professor für Public Management, Hochschule der Bundesagentur für Arbeit, Schwerin