

Mike Walsh

FÜHREN IM ZEITALTER DES ALGORITHMUS

Wie man **smart** bleibt,
wenn die Maschinen smarter
sind als man selbst

Vahlen

WALSH
FÜHREN IM ZEITALTER DES ALGORITHMUS

Mike Walsh

FÜHREN IM ZEITALTER DES ALGORITHMUS

Wie man *smart* bleibt,
wenn die Maschinen smarter
sind als man selbst

Aus dem Amerikanischen übersetzt von
Ute Mareik

Verlag Franz Vahlen München

Mike Walsh ist CEO von Tomorrow, einem globalen Beratungsunternehmen für die Gestaltung von Unternehmen für das 21. Jahrhundert. Er berät Führungskräfte, wie sie in der aktuellen Ära des disruptiven technologischen Wandels erfolgreich sein können.

Die Originalausgabe erschien 2019 unter dem Titel „The Algorithmic Leader. How to be smart when machines are smarter than you“ bei Page Two Books.

Copyright © 2019 by Mike Walsh

ISBN Print: 978 3 8006 6166 4

ISBN ePDF: 978 3 8006 6167 1

ISBN ePub: 978 3 8006 6168 8

© 2020 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstraße 9,
80801 München

Satz: Fotosatz Buck,

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann, Bureau Parapluie

Bildnachweis: © yellowsdesign – depositphotos.com

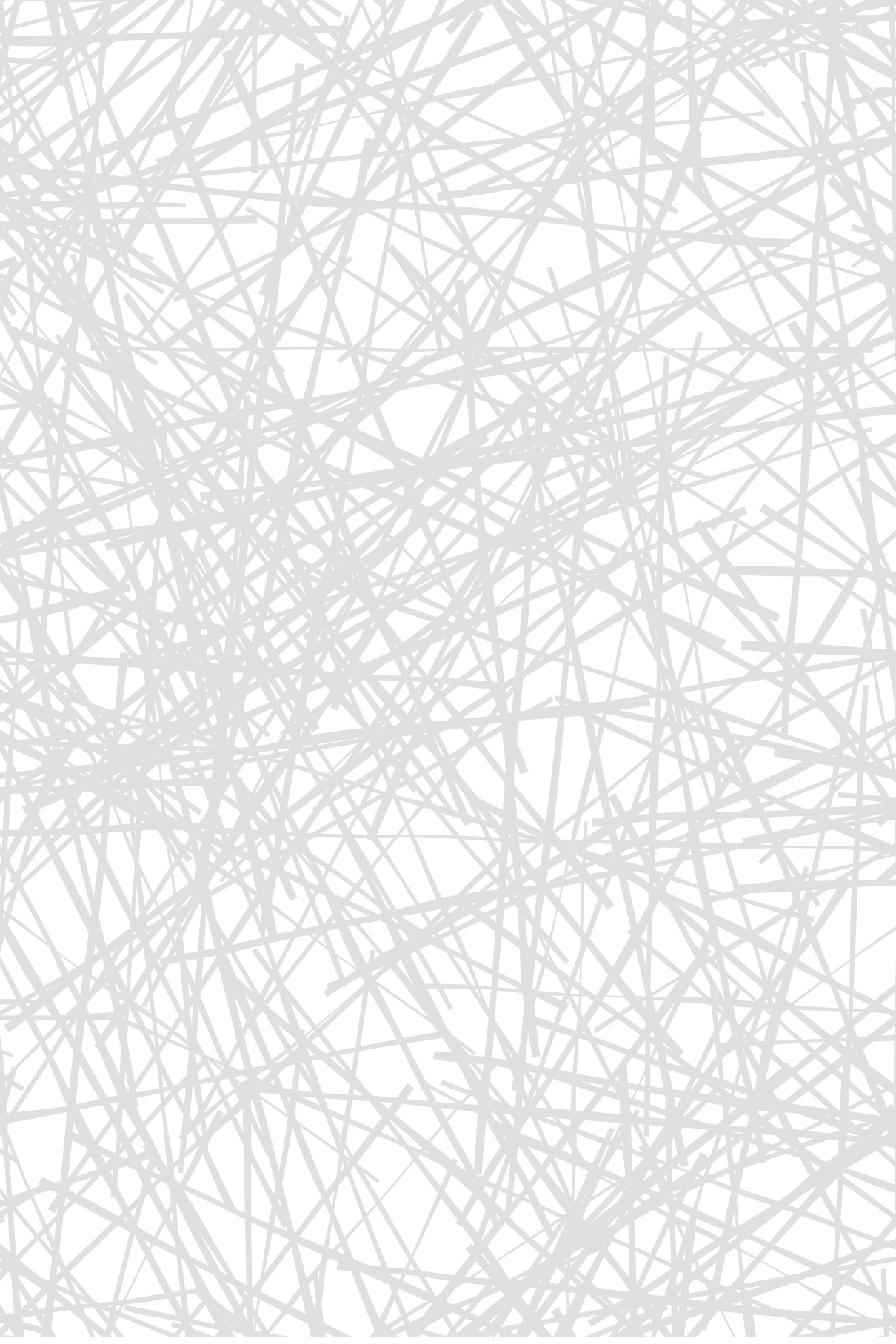


Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

„Wenn wir wollen, dass alles so bleibt, wie es ist,
muss sich alles ändern.“

Giuseppi Tomasi die Lampedusa,
Il Gattopardo

Meinem Vater Brian Walsh gewidmet,
dem größten Leader, den ich kenne



Inhaltsverzeichnis

EINLEITUNG

- Willkommen im algorithmischen Zeitalter** 13
- United Airlines: Unerfreuliche Erfahrungen am „freundlichen Himmel“ 13
- Eine Geschichte von zwei Führern 19
- Der Führer im Rhizom 21
- Das Ende der Arbeit? 24
- Wie Sie dieses Buch lesen sollten 28

TEIL 1 ÄNDERN SIE IHRE EINSTELLUNG

- 1 Denken Sie von der Zukunft aus rückwärts** 33
 - Beginnen Sie mit den Algorithmen 34
 - Verstehen, warum Maschinen so schlau werden 36
 - Arbeiten Sie für Ihre künftigen Kunden 40
 - Lernen Sie von Ihren Kindern 42
 - Wichtig sind die Erfahrungen, nicht die Technik 45
- 2 Streben Sie nach Verzehnfachung, nicht nach 10 Prozent** 57
 - Vervielfachen Sie Ihre Umsätze, anstatt die Gewinnspanne zu erhöhen 58
 - Eine großartige Idee darf Sie nicht davon abhalten, eine noch bessere zu verfolgen 60
 - Halten Sie sich an die Daten 62
 - Erschließen Sie Ihr eigenes Wissen 65
 - Stellen Sie sich eine Zukunft ohne Ihre Firma vor 67

10 Inhaltsverzeichnis

- 3 Denken Sie berechnend 71**
 - Beginnen Sie mit den Grundlagen 72
 - Denken wie ein Computer 76
 - Steigern Sie Ihre Intelligenz 78
 - Lernen Sie, dem Algorithmus zu vertrauen 80
 - Sprechen Sie die Sprachen der Macht 84

- 4 Begrüßen Sie Unwägbarkeiten 87**
 - Betrachten Sie die Welt wie ein Spieler 88
 - Überdenken Sie die Rolle des Meetings 92
 - Führen Sie eine Entscheidungsprüfung durch 95
 - Bauen Sie einen algorithmischen Beraterstab auf 97
 - Experimentieren Sie, um Fragen zu finden, nicht Antworten 99

TEIL 2 (VER)ÄNDERN SIE IHRE ARBEIT

- 5 Machen Sie Ihre Firmenkultur zum Betriebssystem 105**
 - Erst die Prinzipien, dann die Prozesse 106
 - Seien Sie Gärtner, nicht Gefängniswärter 109
 - Gestalten Sie Ihre Teams so, dass sie Erfolg haben 111
 - Schaffen Sie neue Räume für clevere Ideen 114
 - Verändern Sie Ihre Firmenkultur mithilfe von Daten 116

- 6 Arbeiten Sie nicht, gestalten Sie Arbeit 121**
 - Stellen Sie Ihre Daseinsberechtigung infrage 122
 - Streben Sie nach der großen Lösung 126
 - Bewahren Sie Ihre Talentstrukturen 129
 - Die Arbeit soll Ihrem Team gehören 131
 - Konstruieren Sie einen digitalen Zwilling 133

- 7 Automatisieren und Aufwerten 137**
 - Entdecken Sie den neuen Job im alten 138
 - Neu ausbilden, neu ausstatten und neu beflügeln 141
 - Bilden Sie ein Team, das über die Teamstruktur nachdenkt 144
 - Denken Sie Arbeit neu, anstatt sie einfach zu ersetzen 146
 - Konzentrieren Sie sich auf die Ausnahmen 148

TEIL 3 VERÄNDERN SIE DIE WELT

- 8 Wenn die Antwort X ist, fragen Sie Y** 155
Entscheiden Sie sich für den richtigen moralischen Weg 156
Vermeiden Sie die Verbreitung von Vorurteilen durch
Automatisierung 162
Die Abwägung der Erklärbarkeit 165
Wählen Sie das richtige Ziel 168
Konzentrieren Sie sich auf den Wald, nicht auf die Bäume 170
- 9 Im Zweifel fragen Sie einen Menschen** 173
Humanisieren, nicht standardisieren 174
Werfen Sie einen Blick aus dem Fenster 177
Finden Sie Lösungen für alle, nicht nur für wenige 181
Betrachten Sie die Welt als Entwickler 184
Verbessern Sie Beziehungen, anstatt sie zu ersetzen 187
- 10 Arbeiten Sie zielorientiert, nicht profitorientiert** 191
Stellen Sie eine Verbindung zwischen Mensch und Arbeit her 192
Vorsicht vor der algorithmischen Ungleichheitsfalle 195
Setzen Sie algorithmisches Management mit Bedacht ein 197
Errichten Sie Plattformen, die Sie selbst nutzen würden 199
Transformieren Sie die Arbeit, indem Sie sich selbst
transformieren 201
- Epilog** 205
- Danksagung** 207
- Literaturverzeichnis und -hinweise** 209
- Über den Autor** 223

Einleitung

Willkommen im algorithmischen Zeitalter

*Ein Rhizom hat keinen Anfang und kein Ende; es ist immer
in der Mitte, zwischen den Dingen, ein Dazwischenseiendes,
ein Intermezzo.*

GILLES DELEUZE UND FÉLIX GUATTARI

United Airlines: Unerfreuliche Erfahrungen am „freundlichen Himmel“

Die Situation am Gate war wie immer: Besorgte Eltern standen mit ihren kleinen Kindern ganz vorn in der Schlange, die Arme voller Taschen und Spielzeug. Dahinter tippte eine Gruppe Erste-Klasse-Passagiere ungeduldig auf ihre Handys ein, während diejenigen mit Bordkarten für Zone 5 ängstlich ihr Gepäck bewachten und sich fragten, ob man sie wohl kontrollieren würde.

Vermutlich machte sich kaum jemand von den Passagieren, die an jenem bewölkten Spätsonnagnachmittag im April ihre Reise antraten, Gedanken über die automatischen Systeme, die aktiv waren, während sie mit der Bordkarte in der Hand die Sicherheitskontrolle passierten – auf dem Weg zu Flug Nr. 3411 der Gesellschaft United Airlines, der um 16:40 Chicago in Richtung Louisville verlassen sollte.

Ungefähr 30 Minuten vor dem Abflug verkündete die Stimme eines Mitarbeiters über dem rhythmischen Biepen, mit dem die Bordkarten der Passagiere eingelesen wurden, der Flug sei überbucht. Freiwillige würden gebeten, ihre Plätze aufzugeben. Sie wurden für Angestellte der Fluglinie benötigt, die dringend nach Louisville mussten. Als Dankeschön stellte

man einen 400-Dollar-Gutschein und eine Übernachtung im Hotel in Chicago in Aussicht. Weil der nächste Flug erst in über 24 Stunden ging, nahm niemand das Angebot an.

Mittlerweile waren die meisten Passagiere an Bord. Da sich noch immer keine Freiwilligen gemeldet hatten, wurde die Durchsage dort wiederholt. Diesmal wurde ein Gutschein über 800 Dollar angeboten. Niemand reagierte darauf. Schließlich betrat ein nervöser Manager von United Airlines das Flugzeug und erklärte den Passagieren, man würde jetzt mehrere Personen nach dem Zufallsprinzip auswählen. Sie müssten dann das Flugzeug verlassen.

Natürlich war an diesem Prozess nichts wirklich *zufällig*. Die Passagiere wurden vom Computersystem der Fluggesellschaft ausgewählt, und zwar mithilfe komplizierter Berechnungen aufgrund vorliegender Daten. Vier Passagiere traf das angebliche Los, drei von ihnen fanden sich wohl oder übel mit ihrem Schicksal ab und verließen das Flugzeug mit dem Gepäck in der Hand. Der vierte Passagier weigerte sich.

Um 17:21 stellte ein anderer Passagier, Tyler Bridges, ein Video auf Twitter, das rasend schnell Verbreitung fand. Der Inhalt wirkte schockierend und unerklärlich: Ein Passagier, dem das Blut über das Gesicht lief, rannte den Mittelgang des Flugzeugs hinunter und rief: „Ich muss nach Hause! Ich muss nach Hause!“ Und dann: „Bringen Sie mich doch um. Bringen Sie mich doch einfach um.“

Kurz darauf tauchten in den sozialen Medien weitere Videos auf. In dem einen hatte es den Anschein, als würden Polizeibeamte Passagiere aus dem Flugzeug hinausbegleiten. In einem anderen wurde ein Mann von einem Beamten des Chicago Department of Aviation vom Sitz gerissen und aus dem Flugzeug gezerrt, während weitere Passagiere lautstark protestierten. Später stellte sich heraus, dass es sich dabei um den vierten Passagier handelte, der seinen Sitzplatz nicht aufgeben wollte. Sein Name lautete David Dao und er war in Louisville, Kentucky, zu Hause.

Der 69-jährige Dao, ein US-Bürger, stammte ursprünglich aus Vietnam. Dort besuchte er in den 1970er-Jahren die medizinische Hochschule, ehe er nach dem Fall von Saigon in die USA ging. Als Lungenspezialist wollte er im Flugzeug bleiben, weil er am nächsten Morgen Patienten zu versorgen hatte.

Trotz seiner Proteste wurde Dao von einem Sicherheitsteam so gewaltsam aus dem Flugzeug entfernt, dass er mehrere Verletzungen erlitt, darunter eine Gehirnerschütterung und eine gebrochene Nase. Außerdem verlor er zwei Schneidezähne. Nachdem man ihn aus dem Flugzeug geholt hatte, nahm eine United-Airlines-Crew die frei gewordenen Plätze

ein. Mit fast zwei Stunden Verspätung konnte Flug 3411 endlich abheben. Doch das war erst der Anfang der Geschichte.

Später am Abend nahm das Online-Interesse an den Ereignissen zu. Immer mehr Menschen teilten und betrachteten die Aufnahmen von Daos gewaltsamem Abtransport. Bei United Airlines sah man sich gezwungen, eine Erklärung abzugeben:

Flug 3411 von Chicago nach Louisville war überbucht. Unsere Mitarbeiter baten mehrere Fluggäste, das Flugzeug freiwillig zu verlassen. Ein Fluggast lehnte das jedoch ab und wir informierten die Ordnungskräfte. Wir entschuldigen uns für die Überbuchung. Nähere Angaben zu dem Fluggast, der aus dem Flugzeug entfernt wurde, erhalten Sie bei den Behörden.

Überbuchungen sind eines der Übel, mit denen moderne Flugreisende gelernt haben zu leben. Die Fluglinien gehen davon aus, dass es immer eine gewisse Anzahl an Fluggästen gibt, die nicht erscheinen. Daher verkaufen sie mehr Tickets, als Plätze zur Verfügung stehen, und gehen davon aus, dass überzählige Passagiere mit flexibler Zeitplanung überredet werden können, auf einen alternativen Flug umzubuchen, sollten wider Erwarten doch einmal alle da sein. In diesem Fall wollte jedoch niemand seinen Sitzplatz aufgeben. Und weil die Crew für Louisville an Bord gehen musste, bedeutete das: Leute mit einem Ticket, die bereits ihre Plätze eingenommen hatten, mussten das Flugzeug verlassen.

Vielleicht denken Sie, hier gehe es einfach um schlechten Kundenservice. Der Ruf von United Airlines in dieser Hinsicht ist schließlich einschlägig. Im Netz zirkulieren diverse Storys über zerbrochene Gitarren, verloren gegangenes Gepäck und sogar verstorbene Haustiere.

Aber wäre es nicht möglich, dass die Probleme mit Flug 3411 gar nicht die Schuld der Mitarbeiter waren, sondern ein Versagen auf ganz anderer Ebene? United Airlines war eine Firma mit klaren Regeln und strengen Betriebsabläufen. Die Durchführung aller Anweisungen war abhängig von Daten und Algorithmen. Nur den wenigsten Mitarbeitern der Fluglinie war es gestattet, von den algorithmisch festgelegten Vorgaben abzuweichen. Die Angestellten hatten sich an Regeln zu halten und durften die Vorschriften keinesfalls umgehen.

Dabei bestimmte eine ganze Abfolge von Algorithmen die Ereignisse jenes verhängnisvollen Tages. Ein Algorithmus zur Einsatzplanung legte fest, dass Besatzungen 30 Minuten vor Abflug an Bord gehen sollen, auch wenn bereits Passagiere an Bord sind. Ein Algorithmus zum Gewinnmanagement, der auf optimalen Profit ausgelegt war und den

Überbuchungsanteil kontrollierte, hatte die maximale Entschädigung für Reisende, die ihren Flug nicht antreten konnten, auf 800 Dollar festgelegt. Schließlich war ein Algorithmus zur Fluggastbewertung darauf ausgelegt, die Passagiere auf den teuersten Plätzen nicht zu verärgern und möglichst Reisende mit Billigtickets auszuwählen, weil sie vermutlich am wenigsten Schwierigkeiten machen würden, wenn man ihnen „einen neuen Platz anbieten“ musste.

„Einen neuen Platz anbieten“ war der Ausdruck, den Oscar Munoz, CEO von United Airlines, zunächst verwendete, um den gewaltsamen Abtransport von Dao aus dem Flugzeug zu beschreiben. „Was passiert ist, verstört uns alle sehr“, soll Munoz gesagt haben. „Es tut mir leid, dass wir diesen Kunden einen neuen Platz anbieten mussten.“

Munoz stand seit rund anderthalb Jahren an der Spitze von United Airlines, als es zu der Krise am besagten Sonntag kam. Er war charismatisch, humorvoll und bei den Angestellten beliebt. Ihr CEO kam aus bescheidenen Verhältnissen und war in Südkalifornien aufgewachsen. Dort hatte sein mexikanischer Vater als Meatcutter Arbeit gefunden. Munoz machte bei Firmen wie PepsiCo und Coca-Cola Karriere; den Durchbruch als Führungskraft brachte der Job als COO bei der Bahngesellschaft CSX. Es gelang Munoz, die Firma in profitable Bereiche zu steuern und durch straffe Führung die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu erhöhen. Am Ende hatte sich der Börsenwert von CSX in den zwölf Jahren, die Munoz dort leitend tätig war, vervierfacht.

Als Munoz der Job als CEO von United Airlines angeboten wurde, ging es der Fluggesellschaft nicht gut. Sie hatte einen Bestechungsskandal hinter sich, an dem öffentliche Bedienstete beteiligt waren, außerdem litt sie unter den Nachwehen des Zusammenschlusses mit Continental Airlines (das war 2010). Im Jahr 2015 zog United Airlines mit Southwest Airlines gleich, was die schlechteste Ankunftsrate bei Flügen anging. Die Stimmung war schlecht, die Mitarbeiter waren wenig engagiert und die beiden Hedgefonds, die den Großteil der Aktien hielten, verlangten, es müsse sich etwas ändern.

Munoz hatte die Gefahren, die von einer demotivierten Mitarbeiter-schaft und fehlender innerbetrieblicher Disziplin ausgehen, bei CSX aus erster Hand kennengelernt. Er machte sich sofort daran, das Vertrauen der Mitarbeiter zurückzugewinnen und strengere Kontrollen einzuführen. Eine Woche nachdem er die Position übernommen hatte, sandte er eine E-Mail an die Vielflieger unter den Kunden der Airline, und versprach: „Wir werden es besser machen.“ Die ersten Reaktionen von Analysten, der Branche und selbst den Gewerkschaften waren positiv.

30 Tage später hatte Munoz einen schlimmen Herzinfarkt, der ihn fast umbrachte. Eine Transplantation rettete ihm das Leben. Seine Genesung wurde bei United Airlines zur Metapher für die erhoffte Erneuerung der Firma. Munoz war einer der angesehensten Firmenchefs im ganzen Land und für United Airlines sah es gut aus.

Dann beschloss David Dao, er wolle seinen Sitzplatz nicht aufgeben.

Natürlich bestand Munoz' erste Reaktion darin, seine Mitarbeiter zu verteidigen. Schließlich hatten sie sich an das gehalten, was in den Ausführungsbestimmungen der Firma stand. Kurz nach dem Zwischenfall schickte er allen ein Memo, in dem er ihre Entscheidung unterstützte und Dao als „Quertreiber und Störenfried“ bezeichnete. Erst als sich weltweit Entrüstung breitmachte, änderte er seine Meinung.

Und Entrüstung gab es tatsächlich. Es dauerte keinen Monat und Munoz hatte erheblich an Ansehen eingebüßt. Er war gezwungen, sich wiederholt zu entschuldigen, vor dem Kongress auszusagen, sich außergerichtlich mit Dao zu einigen und auf seine geplante Ernennung zum Vorsitzenden der Fluggesellschaft zu verzichten. Und der Titel „Kommunikator des Jahres“, der ihm erst vor Monaten von der Zeitschrift *PR Week* verliehen worden war, erinnerte bestenfalls noch daran, wie schnell sich die Dinge ändern können.

Was hatte Munoz falsch gemacht? Eigentlich war er in jeder Hinsicht der ideale Firmenchef: prinzipientreu, fair und von seinen Angestellten bewundert. Selbst seine Fokussierung auf die innerbetriebliche Disziplin zulasten der Kundenfreundlichkeit war nicht unvernünftig in einer Branche mit geringen Gewinnspannen und massiver Konkurrenz. Um zu verstehen, warum Munoz' Ansatz falsch war, muss man das Problem aus einem anderen Blickwinkel betrachten.

Munoz war der ideale Geschäftsführer in einer Zeit von Wartungsintervallen, Quartalshaushalten, Kostensenkungen, Sollvorgaben im Verkauf und Steigerungen der Gewinnspanne. Diese Dinge mögen wichtig sein, aber sie reichen zum Überleben nicht mehr aus. Sie sind Teil einer analogen Welt aus Menschen, Firmenvermögen und Dingen.

Damals ging alles noch ruhiger und vorhersehbarer zu. Man konnte in Produkte und Plattformen investieren und die Entwicklungskosten über einen langen Zeitraum abschreiben. Planungsabteilungen legten detaillierte Haushaltspläne vor, die den Managern erlaubten, die Verkäufe Quartal für Quartal, Monat für Monat, Woche für Woche, Produkt für Produkt zu analysieren.

Das bedeutet nicht, dass der Job des Geschäftsführers unbedingt einfacher war. In einem entwickelten Industriezweig sind die Kämpfe um Marktanteile besonders heftig. In einer solchen darwinistischen Umge-

bung setzen sich ganz bestimmte Anführer durch: aggressiv, rücksichtslos und siegessicher. Doch die Fähigkeiten, die in einer solchen Zeit entwickelt werden, sind nicht unbedingt diejenigen, die einem in einer neuen Welt mit anderen Spielregeln nützen. Munoz geriet in Schwierigkeiten, als er nicht erkannte, dass der wahre Grund für Erfolg oder Scheitern bei einer Fluggesellschaft wie United Airlines nicht das ist, was sie tut. Es sind die Algorithmen.

United Airlines hatte kein Problem mit dem Kundendienst, die Firma hatte ein Problem mit ihren Algorithmen.

Nicht nur in Technologiefirmen spielen Algorithmen eine wichtige Rolle. Heute ist jede Firma eine algorithmische Firma, ob sie es weiß oder nicht. Was ist ein Auto heute anderes als eine Software-Plattform auf Rädern? Als die Chefs von Volkswagen ihre Ingenieure nicht davon abhielten, eine Software zu entwickeln, mit deren Hilfe ihre Dieselfahrzeuge die US-amerikanischen Tests bestehen konnten, erklärten die Aufsichtsbehörden die gesamte Firma zu einem kriminellen Unternehmen.

Wir entkommen den Algorithmen nicht. Informationen über die Welt erreichen uns in Form von Daten. Unsere Entscheidungen und Versuche, die Welt zu verändern, drücken sich in Form von Daten aus. Algorithmen sind keine reinen Abstraktionen. Sie sind eine Brücke zwischen den Berechnungen und den Herausforderungen in der realen Welt. Wir benutzen sie als Werkzeug, um in einer immer komplizierteren Welt Probleme zu lösen.

Algorithmen bestimmen, wie Produkte und Dienstleistungen gestaltet und geliefert werden. Das hat erhebliche Auswirkungen darauf, wie wir arbeiten, Probleme lösen und Menschen führen. Wer mit Algorithmen umzugehen weiß, verfügt über ein mächtiges Instrument zur Lösung von Problemen. In gewisser Weise sind Algorithmen sozusagen die Verkörperung der Logik – wenn sie gut definiert sind. Sie erlauben uns, aus unserem Wissen, unseren Erfahrungen und unseren Einsichten über die Welt Plattformen zu konstruieren, die dann in unserem Sinne automatisch handeln. Manche sind deterministisch, während andere vielleicht eine gewisse Beliebigkeit enthalten, die ihre Effizienz bei der Berechnung von Problemlösungen erhöht.

Der Zwischenfall an Bord von Flug 3411 hätte sich bei fast jeder Fluggesellschaft zutragen können, die mit ähnlichen algorithmischen Modellen arbeitet, oder in anderen Branchen – vom Bankwesen über den Einzelhandel und die Logistik bis zum Versicherungswesen. Tatsächlich werden Sie feststellen, dass es die Algorithmen sind, die hinter vielen Skandalen und strategischen Herausforderungen stecken, und das bei etlichen Firmen. Der mangelhafte Umgang mit Kundeninformationen und

die schlechte Sicherheit der Algorithmen führten bei Experian, Equifax und Target zu massiven Datenpannen. Mark Zuckerberg von Facebook sah sich einer hitzigen Befragung auf dem Capitol Hill ausgesetzt, weil die Firma wiederholt Kundendaten missbraucht und in unverantwortlicher Weise Dritten erlaubt hatte, ihre Algorithmen zu manipulieren. Und im Februar 2018 einigte sich Uber mit Waymo, einem Ableger von Google, auf eine Entschädigung in Höhe von 245 Millionen Dollar, nachdem ein Ingenieur, der zu Uber gewechselt war, firmeninterne Algorithmen, Daten und Forschungsergebnisse für die Produktion von selbstfahrenden Autos mitgebracht hatte.

Wir werden die Algorithmen nicht mehr los. Das Geheimnis besteht darin, Firmen und Organisationen, die sie einsetzen und von ihnen abhängig sind, richtig zu führen. An diesem Punkt ist Munoz gescheitert. Aber wie konnte es dazu kommen, dass Algorithmen so wichtig für unser aller Zukunft sind? Und wie kann jemand, der in der analogen Welt ausgebildet wurde, zu einem algorithmischen Führer werden?

Eine Geschichte von zwei Führern

Es gibt nicht nur einen Weg zum Erfolg. Genauso wenig gibt es *den* Archetypus des großen algorithmischen Führers. Dieses Buch zielt darauf ab, die persönlichen Qualitäten, kognitiven Voraussetzungen und strategischen Vorgehensweisen einer kleinen, aber wachsenden Gruppe von Wirtschaftsführern zu erkunden, die in dieser neuen Umgebung Erfolg haben. Im Kern geht es darum, die eigene Einstellung zum algorithmischen Zeitalter finden. Als Ausgangspunkt soll diese einfache Definition dienen:

Ein algorithmischer Führer ist einer, der sich in seinen Entscheidungen, seinem Führungsstil und seiner kreativen Leistung an die komplexen Strukturen des Maschinenzeitalters angepasst hat.

Um in dieser Zeit ein erfolgreiche Führer zu sein, muss man anders vorgehen, andere Fähigkeiten besitzen und anders denken. Doch vielleicht beschäftigt Sie ja eine sehr viel existenziellere Frage, nämlich: *Ist nicht bereits die Vorstellung von einem Wirtschaftsführer im algorithmischen Zeitalter ein überholtes Konzept?*

Wenn in der Zukunft Firmen nicht nur aus Menschen, sondern auch aus algorithmischen Plattformen bestehen, die Entscheidungen treffen, Prozesse beobachten und Ressourcen verwalten, was genau ist dann die Führungsaufgabe? Kann man ein Führer sein, wenn man nicht alle

wichtigen Entscheidungen trifft? Kann man ein Führer sein ohne einen beeindruckenden Titel und eine Gruppe von Untergebenen? Kann man überhaupt ein Führer sein, wenn einem niemand folgt?

Wir erzählen einander gern Geschichten über Führungspersönlichkeiten. Egal ob es sich um klassische Sagen oder Hollywood-Filme handelt, um Biografien erfolgreicher Geschäftsleute oder Geschichten aus der Zeitung – Führungspersönlichkeiten sind Menschen mit besonderen Fähigkeiten, die in heldenhafter Weise Veränderungen bewirken, ihre Leute gegen feindliche Übergriffe verteidigen und sie sicher ins gelobte Land des Wohlstands führen.

Das Problem ist, in einer algorithmischen Welt verschwimmen die traditionellen Unterschiede – zwischen Mitbewerbern und Partnern, lokal und global, Chefs und Untergebenen, Rand und Mitte, Kunde und Produkt, Mensch und Maschine. Daten und Algorithmen verbinden uns auf komplexe, dynamische Weise und führen die hübsch übersichtlichen Modelle von Organisationen, Branchen und Gesellschaften des 20. Jahrhunderts ad absurdum.

Der analoge Führer setzte sich durch, indem er die Höhen einer Hierarchie erklimmte; der algorithmische Führer muss in einem vernetzten Gesamtzusammenhang agieren, der mehr einem organischen Ökosystem ähnelt.

Wer von Ihnen Unternehmer oder Freiberufler ist, hat einen Vorteil: Sie wissen bereits, dass man in einer kleinen Organisation verschiedene Rollen spielen muss. Sie haben bereits die Kunst entwickelt, Lieferanten und Technologien einzubinden, um ein komplexes Produkt oder eine komplexe Dienstleistung auf den Markt zu bringen, Ihrer (geringen) Größe zum Trotz. In einer kleinen Firma bestimmt sich Ihr Wert als Führungsperson nicht durch Ihre Position auf einer Organisationstafel oder den Titel auf Ihrer Visitenkarte, sondern durch das Netz Ihrer Verbindungen und Beziehungen.

Führungspersönlichkeiten in großen Organisationen müssen die gleiche Lektion lernen, wenn es darum geht, reale Werte zu schaffen. Wissen und Sachkenntnis existieren in einer Organisation des 21. Jahrhunderts überall, nicht nur da, wo sie laut Firmentelefonbuch hingehören. Einsichten und Erkenntnisse sind ihrem Wesen nach demokratisch. Die nächste großartige Idee, die Ihre Firma revolutioniert, kann in Ihren Serverprotokollen verborgen sein, in den Feldnotizen eines Wartungsingenieurs, oder sie liegt im Produkt selbst, beispielsweise in den Echtzeitdaten eines Flugzeugtriebwerks, das in 35 000 Fuß Höhe seinen Dienst tut.

Ihre wahre Leistungsfähigkeit als Führungskraft liegt nicht in der Anzahl der Leute, die Ihnen unterstellt sind, sondern darin, wie erfolgreich

Sie darin sind, Menschen, Partner und Plattformen zu vernetzen. Den größten Wertzuwachs erreichen Sie, wenn Sie das Netzwerk innerhalb Ihrer Organisation stärken, nicht wenn Sie sich den Weg an die Spitze der Firmenpyramide bahnen.

Der Führer im Rhizom

In den 1970er-Jahren stellten die französischen Philosophen Gilles Deleuze und Félix Guattari bestehende philosophische Vorstellungen vom Aufbau des Wissens infrage, indem sie argumentierten, der traditionelle westliche Vergleich des Wissens mit einem Baum sei zu restriktiv, nämlich auf vertikale und lineare Verbindungen beschränkt. Ihnen war aufgefallen, dass das Baum-Modell das westliche Denken in einer Vielzahl von Disziplinen beherrschte, etwa in der Linguistik, der Psychoanalyse, der Logik, der Biologie oder den Gesellschaftswissenschaften. Im Kern bedeutet das Baum-Modell, dass wir Wissen als hierarchisches System betrachten, das sich von den Wurzeln aufwärts entwickelt, genau wie ein Baum.

Deleuze und Guattari hielten dieses Modell zur Beschreibung der Welt für untauglich, um die Vielfalt der menschlichen Gesellschaften und Kulturen zu beschreiben. Ihrer Ansicht nach gab es in der natürlichen Welt eine geeignetere Metapher: das Rhizom.

Ein Rhizom ist die verknäuelte Wurzelmasse von Pflanzen wie Bambus, Lotus oder Ingwer. Rhizome sind Stiele, die unter der Erde verlaufen und an Knotenpunkten neue Wurzeln in die Erde treiben – oder auch Stiele zum Erdboden emporschicken. Ein Rhizom ist ein kompliziertes Netz, das nicht nur der Reproduktion dient, sondern auch der Speicherung von Nährstoffen und Energie für die vielen neuen Pflanzen, die daraus entspringen. Wenn Sie je versucht haben, in Ihrem Garten mit einer invasiven Pflanze wie Efeu oder Giersch fertigzuwerden, haben Sie Erfahrungen mit der unbändigen Kraft des Rhizoms gemacht. Selbst ein kleines Stück, das in der Erde zurückbleibt, nachdem Sie das Unkraut vermeintlich ausgerottet hatten, reicht aus, damit eine neue Pflanze entsteht.

Ein Baum hat lediglich einen Stamm und damit einen Zugang. Ein Rhizom hat Seitentriebe und zahlreiche Wurzeln, die von dem unterirdisch verzweigten Spross ausgehen, folglich also zahlreiche Zugänge. Es ist allseits verbunden, hat weder Anfang noch Ende. Daher, so argumentieren Deleuze und Guattari, kann uns das Bild des Rhizoms verdeutlichen, dass Kultur und Geschichte eine komplexe Angelegenheit sind, mit vielfachen Einflüssen, ohne klar umrissenen Ursprung.

Und das Rhizom ist ein nützliches Bild, wenn es darum geht, die Rolle des Führers im algorithmischen Zeitalter zu verstehen.

Während der analoge Führer ein starrer Baum war – getragen von einem Wurzelsystem aus Verwaltungsvorgängen und mit Untergebenen, die gewissermaßen seine Zweige waren –, ist der algorithmische Führer tatsächlich etwas ganz anderes. Wie ein Rhizom müssen algorithmische Wirtschaftsführer ohne klar definierte Hierarchien oder Strukturen auskommen. Man muss ein „Verbinder“ sein, kein Controller. Man ist fester Bestandteil eines Wurzelsystems, das keine Mitte und keinen Randbereich hat und das auf einen vertraut: Man muss es nähren und erweitern. Genauso wenig wie ein einzelner Bambustrieb die Verantwortung für das große Ganze hat, sind Sie allein verantwortlich für das Schicksal Ihres Teams oder Ihrer Organisation. Das bedeutet jedoch nicht, dass Sie nicht einflussreich oder mächtig sein könnten – sogar allgegenwärtig oder unverwüsthlich wie ein Unkraut.

Das Rhizom erinnert uns daran, dass wir unsere traditionellen Vorstellungen von Struktur, Hierarchie und Ordnung infrage stellen müssen, wenn wir in einem Zeitalter leben, in dem maschinelle Intelligenz in der Lage ist, ständig neue, aussagekräftige Verbindungen zwischen Daten herzustellen.

Ein algorithmischer Führer muss mehr können, als die ein oder andere Anekdote über künstliche Intelligenz und Massendaten zu erzählen. Er muss lernen, das eigene Ego hintanzustellen; mit voller Absicht die Firmenstrukturen einzureißen, die der Aufrechterhaltung des eigenen Status dienen; sich von der Idee zu verabschieden, dass er selbst alle Entscheidungen trifft; den Teams die Freiheit zu geben, sich selbst zu organisieren; sich nicht immer Sorgen zu machen, ob er richtig liegt; offen zu sein für weniger klar definierte Formen von Partnerschaft und Zusammenarbeit und sich auf eine neue, ungewisse Zukunft einzulassen.

Während ich in den letzten Jahren den Aufstieg von Netflix beobachtet habe, der Fernsehgewohnheiten weltweit verändert hat, musste ich oft daran denken, wie wohl Medienmoguln der alten Schule wie Rupert Murdoch, John Malone oder Ted Turner diese Firma geführt hätten. Warum war Reed Hastings, der CEO von Netflix, so effektiv? Wie war es ihm möglich, ein so schnelles globales Wachstum zu erreichen und gleichzeitig schwierige Umstellungen vorzunehmen, etwa als die Firma sich vom Versand von DVDs per Post auf das Breitband-Streaming verlegte? Ist Netflix erfolgreich, weil es auf Algorithmen basiert oder weil an der Spitze der Firma algorithmische Führer stehen?

Einen interessanten Einblick in die Antwort auf diese Frage gab mir die Begegnung mit Andy Harries, dem CEO und Mitbegründer von Left