

Selbstbestimmt und entscheidungsfähig bleiben

Digitale Souveränität bewahren

Je stärker ein Unternehmen beim Erbringen seiner Leistung auf eine funktionierende IT-Landschaft angewiesen ist, umso abhängiger ist es in der Regel von IT-System-Anbietern und externen Dienstleistern. Das gilt es auch beim KI-Einsatz beachten.



F

ür das Gros der Unternehmen – und dazu gehören auch Dentallabore – gilt:

- ① Sie werden bei ihrer Leistungserbringung immer abhängiger von der Digitaltechnik beziehungsweise ihrer digitalen Infrastruktur.
- ② Sie benötigen zum Aufrechterhalten ihres Betriebs zunehmend die Unterstützung externer IT-Dienstleister.

Die Unternehmen geraten also im IT-Bereich in eine ähnliche Abhängigkeit, wie dies in vielen Industriezweigen bei der Versorgung mit Grundstoffen und Teilen sowie mit Energie beziehungsweise fossilen Brennstoffen noch häufig der Fall ist. Und was sich in den zurückliegenden Jahren wiederholt als fatal erwies, wenn plötzlich die Lieferketten zusammenbrachen oder / und die Preise für gewisse Güter und Dienstleistungen am Markt explodierten – sei es infolge der Corona-Pandemie, des Ukraine-Kriegs oder aktuell des Iran-Kriegs. Dies wird vielen Unternehmensführern zunehmend bewusst. Deshalb gewinnt für sie das Thema „Digitale Souveränität“ an Relevanz.

Selbstbestimmt

„Digitale Souveränität“ – das klingt sehr technokratisch. Doch dies ist eine hochaktuelle Führungsfrage. Gemeint ist damit die Fähigkeit von Organisationen und Führungskräften, digitale Technologien zu verstehen, sich gezielt für ihren Einsatz zu entschei-

Autorin
Barbara Liebermeister

den und diese strategisch klug zu nutzen, statt in eine unbewusste Abhängigkeit von ihnen zu geraten.

Die Europäische Kommission beschreibt digitale Souveränität als die selbstbestimmte Kontrolle über Daten, Technologien und digitale Infrastrukturen. Einfacher ausgedrückt: Digitale Souveränität bedeutet, dass die Entscheider (in den Unternehmen) die Entscheider sind und bleiben und nicht die Algorithmen und Technologieanbieter.

Brisanz

Unternehmen arbeiten heute mit Cloud-Lösungen, KI-Systemen, globalen Plattformen und kooperieren in der Regel im IT-Bereich mit externen Dienstleistern. Dies eröffnet ihnen neue Möglichkeiten und Chancen, schafft jedoch zugleich neue Abhängigkeiten. Unternehmen, die zum Beispiel nicht wissen, wo und wie genau ihre Daten gespeichert sind, wer hierauf Zugriff hat und wie diese verwendet werden und wie die in die IT-Systeme integrierten Algorithmen Entscheidungen treffen, verlieren ihre Unabhängigkeit und zugleich Gestaltungsspielräume. Digitale Souveränität ist deshalb kein IT-Spezialthema. Sie ist eine Frage der Wettbewerbsfähigkeit, Verantwortung und Zukunftssicherheit.

Schleichend

Eine mangelnde digitale Souveränität entsteht in der Regel schleichend: Teilaufgaben und damit zugleich gewisse Entscheidungen werden an externe Anbieter beziehungsweise Unterstützer übertragen / delegiert. IT-Systeme werden implementiert, weil sie „State of the Art“ sind und die Unternehmensführung sich hiervon zum Beispiel eine Effizienzsteigerung verspricht. Erfolgsrelevantes Wissen / Know-how in der Organisation wird nicht mehr aufgebaut, sondern bei Bedarf extern zugekauft, wodurch intern die Bewertungs- und Entscheidungskompetenz sinkt und die externen Abhängigkeiten steigen.

Solche Entwicklungstendenzen beziehungsweise -prozesse lassen sich in Unternehmen auch im Umgang mit der KI konstatieren. Wenn Führungskräfte und Projekt-

manager zum Beispiel den Algorithmen der KI-Systeme sozusagen blind vertrauen und deren Output nicht mehr hinterfragen, nehmen sie weder ihre Aufgabe noch Verantwortung wahr. Das heißt: Das eigentliche Risiko ist nicht die Technik, sondern deren unreflektierte Nutzung.

Souveränität

Digitale Souveränität bedeutet nicht, alles fortan selbst zu entwickeln und die Kooperation mit externen Anbietern oder Unterstützern zu meiden. Eine solche Autarkie ist unserer komplexen, arbeitsteiligen, von Interdependenzen geprägten Welt eine Fiktion.

Digitale Souveränität bedeutet jedoch, über die Kompetenz zu verfügen, die technischen Möglichkeiten und ihre Implikationen bewusst zu prüfen, um sich dann gezielt für oder gegen ihre Nutzung zu entscheiden. Hieraus ergeben sich folgende Managementaufgaben:

1. Verständnis aufbauen. Die Führungskräfte in den Betrieben – top-down – müssen keine Software-Entwickler sein. Sie sollten jedoch nachvollziehen können,

- wie IT-Systeme, wozu auch die KI zählt, arbeiten,
- welche Daten diese wie nutzen und
- welche Risiken sich hieraus ergeben.

Ohne dieses Grundverständnis wird die Delegation oder Kooperation zum Blindflug.

2. Transparenz schaffen. Die genutzten digitalen Systeme dürfen keine Black Box sein. Klare Governance-Strukturen, definierte Verantwortlichkeiten und überprüfbare Prozesse sind kein bürokratischer Selbstzweck, sondern eine Voraussetzung für Handlungsfähigkeit.

3. Kompetenzen stärken. Organisationen – auch Dentallabore – brauchen ein internes Wissen über Daten, KI und Ethik sowie ein kritisches Denken. Digitale Souveränität wächst dort, wo Menschen dazu fähig sind, Technologie nicht nur zu bedienen, sondern auch zu beurteilen.

4. Abhängigkeiten bewusst managen. Der Zukauf technischer Lösungen und die Kooperation mit externen Unterstützern bleiben wichtig. Doch strategische Alternativen, Exit-Optionen und Risikobewusstsein gehören zu jeder tragfähigen Digitalstrategie.



Leader bleiben

Digitale Souveränität beginnt im Kopf der Führungskräfte beziehungsweise Entscheidungsträger. Sie zeigt sich in ihrer Haltung gegenüber Technologie. Wer nur impuls- und effizienzgetrieben agiert und automatisiert, wird schnell abhängig. Wer hingegen Verantwortung übernimmt und Haltung zeigt, stellt sich zum Beispiel bezogen auf den KI-Einsatz folgende Fragen:

- Welche Entscheidungen darf eine KI vorbereiten und welche nicht?
- Wo bleibt der Mensch bewusst im Zentrum?
- Wie sichern wir unsere Beurteilungskompetenz und Urteilsfähigkeit im Umgang mit komplexen Systemen?

Digitale Souveränität ist somit ein Ausdruck reifer und professioneller Führung. Sie verbindet technologisches Verständnis mit Ambiguitätstoleranz, ethischer Klarheit und der Fähigkeit, Unsicherheit auszuhalten, ohne die Komplexität zu negieren und sich zum Beispiel vorschnell für oder gegen einen KI-Einsatz zu entscheiden.

Reflexion

Fünf Reflexionsfragen für Führungskräfte ... um zu ermitteln, wie ausgeprägt diese Kompetenz, bei ihnen ist, sollten sich Führungskräfte zum Beispiel folgende Fragen stellen:

- 1 Verstehe ich die zentralen digitalen Systeme in meinem Verantwortungsbereich wirklich oder verlasse ich mich weitgehend auf Annahmen?
- 2 Von wem und was sind wir als Organisation / Bereich bei der Leistungserbringung faktisch abhängig, ohne dies offen zu benennen?
- 3 Welche Entscheidungen überlassen wir Algorithmen, obwohl sie eine strategische und / oder ethische Relevanz haben?
- 4 Fördern wir bei erfolgsrelevanten Themen intern einen Kompetenzaufbau oder kaufen wir das benötigte Wissen und Können extern ein?
- 5 Gestalten wir die Technologie(-nutzung) sowie IT- technische Infrastruktur bewusst oder reagieren wir primär auf Entwicklungen?

Digitale Souveränität ist kein Projekt, das irgendwann abgeschlossen ist; hierbei handelt sich um einen kontinuierlichen Reifungs- sowie Reflexions- und Lernprozess. Die Grundsatzfrage lautet nicht „Wie digital ist das Unternehmen respektive Labor?“, sondern: „Wie bewusst und souverän gehen wir als Betrieb beziehungsweise gehe ich als Führungskraft mit Digitalität um?“

[d1]

Zur Autorin

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden (www.ifidz.de). Sie ist unter anderem Autorin des Buchs „Führen mit Alpha Intelligence: Startklar für die Arbeitswelt der Zukunft“, das im Haufe-Verlag erschienen ist. Sie betreibt die beiden Podcasts „Digital ist egal... Was zählt bist DU!“ und „Business Secrets: Warum Frauen geliebt werden und Männern gefolgt wird!“.

