

Die veränderte Rolle der Führungskraft im demokratischen Unternehmen
Dipl.-Psych. Tanja Schwarzmüller, Dr. Prisca Brosi & Prof. Dr. Isabell M. Welpé
TUM School of Management, Technische Universität München

Wie verändern sich Unternehmen und Führung durch die Digitalisierung? Das Forschungsprojekt „Digital Work Design – Turning Risiks into Chances“ an der Technischen Universität München zeigt: Sie werden demokratischer.

Die Digitalisierung wandelt Unternehmen von Grund auf. Nicht nur werden etablierte Geschäftsmodelle erschüttert und neue entstehen – auch die Art und Weise, in der Unternehmen geführt werden, ist massiven Veränderungen unterworfen. Eine Veränderung, die aktuell besondere Aufmerksamkeit erfährt, ist die Demokratisierung von Unternehmen – also die Einführung von Strukturen, die allen Mitarbeitenden Einfluss gewähren. Darunter fällt z.B. die Beteiligung von Mitarbeitenden an strategischen Entscheidungen, aber auch am finanziellen Erfolg des Unternehmens¹. Gerade High Potentials der Generation Y schätzen es, partizipieren und eigene Ideen einbringen zu können². Im Umkehrschluss heißt dies, dass Unternehmen die Demokratisierung gezielt vorantreiben müssen, um weiterhin die besten Talente anziehen zu können. Einige Unternehmen haben dies bereits erkannt: So gilt bei W. L. Gore das Prinzip „shared leadership“ – feste Führungskräfte gibt es nicht, es führt immer derjenige, der am meisten Expertise aufweist. Bei Haufe Umantis bestimmen die Mitarbeitenden praktisch über alles: Die Unternehmensstrategie, Führungskräfte und Arbeitsprozesse.

Auch die Ergebnisse einer aktuellen Befragung mit 49 Digitalisierungs-ExpertInnen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Verbänden und Politik, die wir an unserem Lehrstuhl durchgeführt haben, spiegeln diesen Demokratisierungstrend wider: Eine der zentralen Veränderungen, die sich laut den ExpertInnen durch die Digitalisierung ergibt, ist die gewandelte Machtposition von Führungskräften: Während Führungskräfte früher schlicht aufgrund ihres formalen Status Einfluss ausüben konnten, wird es nun entscheidender, Mitarbeitende tatsächlich zu überzeugen. Führungskräfte müssen Mitarbeitende durch eine attraktive Zukunftsvision für das Unternehmen motivieren, zu organisationalen Zielen beizutragen. Inspiration und Motivation spielen eine immer wichtigere Rolle, „Command and Control“ hat ausgedient.

In diesem Zusammenhang betonten die ExpertInnen auch, wie zentral es für Führungskräfte ist, Macht abzugeben und eigenverantwortliches Handeln von Mitarbeitenden zu fördern, da sie die komplexen Anforderungen der digitalen Welt nicht mehr alleine bewältigen können. Dabei verschiebt sich die Rolle der Führungskraft in Richtung Coach und Enabler, wie das Zitat eines Experten aufzeigt: „Die Rolle des Vorgesetzten ist, dafür zu sorgen, dass die Mitarbeitenden alle erforderlichen Arbeitsmittel und Informationen haben, um erfolgreich sein zu können“. Die Tatsache, dass

¹ Welpé, I. M., Tumasjan, A., & Theurer, C. (2015). Der Blick der Managementforschung. In Sattelberger, T., Welpé, I. M., & Boes, A. (Hrsg.), *Das demokratische Unternehmen*. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. Freiburg: Haufe.

² Zukunftsinstitut (2013). *Generation Y. Das Selbstverständnis der Manager von morgen*. Düsseldorf: Signium International.

Führungskräfte nicht mehr alle Prozesse überblicken können, führt auch dazu, dass sie ihren Mitarbeitenden mehr vertrauen müssen.

Doch bedeuten diese Entwicklungen, dass Führungskräfte überflüssig werden? In unseren Augen tun sie dies nicht. Demokratische Strukturen in Unternehmen bringen viele Vorteile mit sich: Sie erhöhen die Arbeitszufriedenheit, verbessern die Qualität von Problemlösungen und tragen zum finanziellen Erfolg einer Organisation bei³. Sie haben aber auch Nachteile: Langwierige Entscheidungsprozesse, unklare Verantwortlichkeiten und möglicherweise Überforderung von Mitarbeitenden. Auch in demokratischen Unternehmen wird es daher nach wie vor Bedarf an Personen geben, die (zeit-)kritische Entscheidungen treffen, neue strategische Entwicklungen eruieren, potentielle langfristige Ziele aufzeigen und Strukturen schaffen, die die Erfüllung dieser Ziele ermöglichen. Führung wird somit komplexer. Doch selbst wenn die Demokratisierung die Rolle von Führungskräften massiv verändert, werden diese weiterhin zentraler Bestandteil von Organisationen bleiben.

Förderhinweis (**bitte unbedingt abdrucken**): Das diesem Artikel zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 1611644 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen.

Stellungnahme zu den vorgegebenen Statements:

- **“Es braucht Courage, aufzustehen und zu reden. Genauso braucht es Courage, sich hinzusetzen und zuzuhören.” – Winston Churchill (Englischer Staatsmann und Nobelpreisträger)**

Diesem Zitat können wir nur zustimmen. Gerade in demokratischen Organisationen, in denen die Eigenverantwortung von Mitarbeitenden steigt, ist es wichtig, dass Führungskräfte die Rolle eines Coaches einnehmen, auf die Anliegen von Mitarbeitenden eingehen und diesen ein Gefühl von Wertschätzung vermitteln. Für all das müssen sie sich zuerst einmal Zeit nehmen und zuhören – was häufig schwieriger ist, als einfach loszulaufen.

- **“Du musst jeden Tag entscheiden, wer den Preis für deine Führung zahlt: du oder deine Leute.” – Kevin Leman (Amerikanischer Wirtschaftsberater und Autor)**

Tatsächlich ist es so, dass viele Verhaltensweisen zwar funktional für Führungskräfte sind, aber belastend für ihre Mitarbeitenden. Gerade in demokratischen Unternehmen, in denen es besonders auf das Commitment und die Beiträge der Mitarbeitenden ankommt, können Führungskräfte mit solchen Verhaltensweisen nicht mehr erfolgreich sein. Sie sollten ihr Verhalten daher jeden Tag aufs Neue reflektieren.

³ Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks: Sage.

Über die Autorinnen:

Dipl.-Psych. Tanja Schwarzmüller beschäftigt sich als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Strategie und Organisation der Technischen Universität München mit der Digitalisierung von Arbeit und Führung.

Dr. Prisca Brosi ist Post-Doc am Lehrstuhl für Strategie und Organisation der Technischen Universität München und forscht zu neuen Arbeits-, Führungs- und Organisationskonzepten.

Prof. Dr. Isabell M. Welp ist Inhaberin des Lehrstuhls für Strategie und Organisation an der Technischen Universität München, Direktorin des Bayerischen Staatinstituts für Hochschulforschung und Herausgeberin des Buches „Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft“. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Strategie, Führung und Innovation sowie der Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft.