

# Die veränderte Rolle der Führungskraft im demokratischen Unternehmen

Das Forschungsprojekt „Digital Work Design – Turning Risks into Chances“ an der Technischen Universität München zeigt: Sie werden demokratischer. Ein Beitrag von Dipl.-Psych. Tanja Schwarzmüller, Dr. Prisca Brosi und Prof. Dr. Isabell M. Welpe.



**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.

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 zum Beispiel die Beteiligung von Mitarbeitenden an strategischen Entscheidungen, aber auch am finanziellen Erfolg des Unternehmens<sup>1</sup>.

Gerade High Potentials der Generation Y schätzen es, partizipieren und eigene Ideen einbringen zu können<sup>2</sup>. 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 allein 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 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 bei<sup>3</sup>. 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 Ent-

scheidungen treffen, neue strategische Entwicklungen eruiieren, potenzielle 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.

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

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

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

*Förderhinweis: 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.*

*Die Ansichten und Meinungen in Gastbeiträgen sind die der Verfasser und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.*



**Prof. Dr. Isabell M. Welpe** ist Inhaberin des Lehrstuhls für Strategie und Organisation an der Technischen Universität München, Direktorin des Bayerischen Staatsinstituts 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.