

Digitale Transformation: Empowerment auf allen Ebenen des Unternehmens

Menschen haben eine Präferenz für hierarchische Strukturen. Doch in Zeiten der digitalen Transformation und der zunehmenden Komplexität ist das nicht das effizienteste Organisationsprinzip. Daher stellt sich die Frage, was Unternehmen tun können, um Hierarchien abzubauen, demokratischer zu werden und Mitarbeiter zu „empowern“.

Die digitale Transformation benötigt eine zunehmende Demokratisierung in Unternehmen. Ein wesentlicher Treiber dafür ist die tägliche Daten- und Informationsflut: Mitarbeiter kommunizieren kontinuierlich und parallel über unterschiedliche Kommunikationskanäle wie Telefon, E-Mail, Skype sowie verschiedene unternehmensinterne und externe Netzwerke. Gleichzeitig erhalten sie Meldungen aus Software- und Big-Data-Anwendungen und erledigen parallel ihre operativen Aufgaben. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Daten- und Informationsmenge noch weiter zunehmen wird. Dadurch entstehen Komplexität, Unsicherheit und Beschleunigung der Arbeit, die durch weitere Entwicklungen wie informationsbasierte Geschäftsmodelle, kontinuierliche Entwicklungszyklen und eine stärkere Vernetzung zwischen Akteuren zusätzlich intensiviert werden. Damit Beschäftigte mit diesen Herausforderungen umgehen können, benötigen sie Handlungs- und Entscheidungsspielräume. Dazu sind flache Hierarchien und das Empowerment von Mitarbeitern auf allen Ebenen im Unternehmen notwendig.

Die menschliche Präferenz für Hierarchie

Die Forschung zeigt jedoch, dass Hierarchien sehr beständig sind. Um dieses Phänomen zu erklären, haben die beiden Sozialpsychologinnen Deborah Gruenfeld und Larissa Tiedens von der Stanford University die Studien zusammengefasst, die eine menschliche Präferenz für Hierarchien nahelegen. Demnach tendieren Menschen dazu – auch wenn sie auf die explizite Frage angeben, Parität und egalitäre Strukturen zu bevorzugen –, sich in Gruppen mit hierarchischen Unterschieden zu organisieren. Dies zeigt sich beispielsweise in der hohen Geschwindigkeit, mit der sich hierarchische Strukturen in Teams bilden, selbst wenn eine Aufgabe das gar nicht erfordert oder die Mitglieder noch nicht einmal gemeinsam eine Aufgabe lösen müssen.

Auch zeigt sich die Präferenz für Hierarchie im Auftreten und Einfluss von mit Macht verbundenen Persönlichkeitseigenschaften. So sind etwa das Machtmotiv (der Grad, in dem Menschen nach Macht streben), Dominanz (der Grad des eigenen Strebens nach sozialem Aufstieg und Leistungszielen) und die Orientierung nach sozialer Dominanz (der Grad, in dem in Gruppen hierarchische Unterschiede generell unterstützt werden) in der Sozialpsychologie fest etablierte Variablen, deren Einfluss sowohl im privaten als auch im beruflichen Leben gezeigt wurde.

Beruflicher Aufstieg

Eine weitere Indikation für die menschliche Präferenz für Hierarchie ist, dass hierarchische Positionen mit beruflichem Erfolg gleichgestellt werden. So wird beispielsweise in der Wissenschaft objektiver Karriereerfolg anhand der Anzahl von Beförderungen gemessen, und in Unternehmen gibt es unzählige Beispiele für Wertschätzungen und Begünstigungen, die mit hierarchischen Positionen verknüpft sind. Sie umfassen neben monetären Anreizen beispielsweise die Lage und Ausstattung des Büros, den Parkplatz, den Zugang zu bestimmten Kantinen oder die Größe und Ausstattung des Geschäftswagens.

*Prof. Dr. Prisca Brosi,
Wirtschaftsingenieurin,
Associate Professor of Human
Resource Management an der Kühne
Logistics University, Hamburg,
prisca.brosi@the-klu.org*



*Prof. Dr. Isabell M. Welpel,
Diplom-Kauffrau,
Inhaberin des Lehrstuhls für Strategie
und Organisation an der Technischen
Universität München,
welpel@tum.de*





Weniger Hierarchie: Möglichkeit zur kreativen Problemlösung im digitalen Zeitalter

Trotz Präferenz für Hierarchie zeigt die Forschung, dass dieses Prinzip nicht immer das effizienteste ist. So argumentieren Cameron Anderson und Courtney Brown von der Haas School of Business an der University of California, Berkeley, dass gerade dann, wenn Aufgaben komplex und schwierig sind und der Lösungsweg nicht eindeutig ist, Gruppen bessere Lösungen finden, wenn sie nicht hierarchisch organisiert sind. Hierarchische Strukturen sind also gerade wegen der Herausforderungen von Komplexität, Unsicherheit und Beschleunigung der digitalen Transformation nicht mehr das effizienteste Organisationsprinzip, und Unternehmen müssen demnach Hierarchien reduzieren.

Unternehmen müssen demokratischer werden

In ihrem Buch „Digital Work Design: Die Big Five für Arbeit, Führung und Organisation im digitalen Zeitalter“ (vgl. Welpé et al., 2018) fassen die Autorinnen in einem Kapitel Maßnahmen zusammen, die in Unternehmen ergriffen werden können, um Hierarchien abzubauen, demokratischer zu werden und Mitarbeiter zu „empowern“. „Psychologisches Empowerment“ beinhaltet dabei gemäß Gretchen Spreitzer, Professorin für Management und Organisation an der Ross School of Business der University of Michigan, vier motivationsrelevante Kognitionen, die eine aktive Orientierung der Arbeitsrolle reflektieren. Sie umfassen Einflussnahme („Wir empfinden ein hohes Maß an Mitentscheidung in Bezug auf strategische und organisatorische Themen im Team und in der Organisation“), Selbstbestimmung („Wir können selbst entscheiden, wie wir unsere Arbeit erledigen“), Kompetenzerleben („Wir glauben, dass wir die eigenen Aufgaben gut erfüllen können“) und Sinnhaftigkeit („Die Arbeit erfüllt für uns individuelle Werte und Normen“). Empowerment bezieht sich vor allem auf die persönliche Macht oder die Energie, die es uns ermöglicht, im Unternehmen zu agieren und Dinge voranzutreiben. Dafür lassen sich folgende Hebel identifizieren:

Empowerment auf Arbeitsebene

Auf der individuellen Ebene kann Arbeit ermächtigend und motivierend gestaltet werden. Dies kann vor allem durch mehr Autonomie und die Steigerung des Kompetenzerlebens durch Feedback so-

wie Informationstransparenz umgesetzt werden. Autonomie kann auf der Arbeitsebene in Bezug auf Arbeitsplanung (Mitarbeiter können selbst entscheiden, wann sie welche Arbeiten erledigen möchten), Entscheidungsfindung (Mitarbeiter können Entscheidungen selbst fällen) und Arbeitsmethoden (Mitarbeiter können selbst entscheiden, wie sie ihre Arbeiten erledigen möchten) gewährt werden.

Darüber hinaus gibt es zahlreiche Beispiele, wie das Innovationsprogramm Adobe Kickbox, die zeigen, dass Beschäftigten die autonome Entwicklung von eigenen Ideen ermöglicht werden kann. Die Adobe Kickbox gibt Mitarbeitern neben einem sechsstufigen Innovationsentwicklungsplan Übungen, Checklisten, aber auch Post-its zum Brainstormen und Schokolade als Energiespender an die Hand. Die Mitarbeiter können frei entscheiden, wann sie welche Idee weiterentwickeln möchten. Auf diese Weise werden Innovation und Autonomie in Unternehmen gleichzeitig gefördert.

Die Steigerung des Kompetenzerlebens durch Feedback bezieht sich darauf, Mitarbeitern ein Gefühl für ihre Leistung und ihre erzielten Erfolge zu geben. Kontinuierliches Feedback ist dabei auch vor dem Hintergrund von schnellen Veränderungen wichtig, um sicherzustellen, dass man noch auf dem richtigen Weg ist.

Aus diesem Grund haben Unternehmen wie General Electric und Facebook Smartphone-Applikationen entwickelt, die Führungskräften und Mitarbeitern den kontinuierlichen Austausch über die Zielerreichung erlauben. Wichtig ist dabei, dass das Feedback unabhängig von vergütungsrelevanter Leistungsmessung ist, um den Fokus auf die Verbesserung und weg von Rechtfertigungen und Abwehrreaktionen zu lenken. Es sollte konstruktiv sein und auch die Fortschritte hervorheben. Denn gemäß einer Studie der Psychologin Theresa Amabile von der Harvard Business School sind es genau

die kleinen Fortschritte, die einen guten Arbeitstag ausmachen und dadurch die Motivation fördern.

Informationstransparenz bezieht sich auf die unternehmensinterne Offenlegung von Informationen, damit Mitarbeiter erkennen können, wie sie zu den Unternehmenszielen beitragen können und warum ihre Arbeit wichtig ist. Die New Belgium Brewery, eine belgische Brauerei, pflegt beispielsweise das Open Book Management, indem allen Mitarbeitern alle Finanzdaten des Unternehmens zur Verfügung gestellt und erklärt werden. Bei Synaxon, einer IT-Verbundgruppe, stellt Geheimhaltung die Ausnahme dar: Alle Informationen werden prinzipiell über ein unternehmensinternes Wiki geteilt.

Wenn Unternehmen zur Erhöhung der Transparenz auf Wikis, Blogs und soziale Medien zurückgreifen, fordert die digitale Transformation nicht nur Empowerment von Unternehmen, sondern bietet zugleich eine Lösung. Denn Wikis, Blogs und soziale Medien sind durch die digitale Transformation ermöglichte Medien, die es einzelnen Personen wie der Geschäftsführung erlauben, Informationen gleichzeitig und in Echtzeit vielen anderen Personen wie ihren Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen.

Empowerment auf Führungsebene

Neben der Organisation auf Arbeitsebene können Vorgesetzte das Empowerment ihrer Mitarbeiter durch gezieltes Führungsverhalten fördern. Entsprechend seinen vier Bestandteilen (Einflussnahme, Selbstbestimmung, Kompetenzerleben und Sinnhaftigkeit der Arbeit) wurde von Michael Ahearne von der University of Houston gemeinsam mit Kollegen Führungsverhalten identifiziert, das Mitarbeiter „empowert“.

Um die empfundene Einflussnahme ihrer Mitarbeiter zu erhöhen, können Führungskräfte sie an deren Entschei-

dungsprozessen beteiligen. Dies bedeutet nicht nur, dass Entscheidungen direkt delegiert werden. Vielmehr gibt es ein breites Spektrum der Einbindung in Entscheidungsprozesse. Das beginnt bei der Informationssammlung und kann Entscheidungen bereits durch die Aufnahme von relevantem Wissen und unterschiedlichen Perspektiven verbessern. Um die Selbstbestimmung zu fördern, können Vorgesetzte Autonomie in Bezug auf Arbeitsplanung, Entscheidungsfindung und Arbeitsmethoden gewähren. Um das Kompetenzerleben zu stärken, können sie Zutrauen in die Leistung ihrer Teammitglieder ausdrücken.

Dass dies funktioniert, zeigt der sogenannte Pygmalion-Effekt, der grob als die selbsterfüllende Prophezeiung von Führungskräften über die Leistung ihrer Mitarbeiter beschrieben werden kann und der einer der wirksamsten Effekte auf die tatsächliche Leistung von Mitarbeitern ist. Einfach ausgedrückt: Wenn Führungskräfte glauben, dass ihre Mitarbeiter leistungsfähig sind, dann sind diese auch leistungsfähig.

Um die Sinnhaftigkeit der Arbeit zu erhöhen, können Vorgesetzte ihren Teammitgliedern aufzeigen, wie ihre Arbeit sowohl ihnen selbst wie auch anderen hilft. So kann sie für die eigene Person hilfreich sein, wenn sie die persönliche Entwicklung unterstützt, und sie kann für andere Personen wie Kollegen und Kunden hilfreich sein, wenn für diese wichtige Bedürfnisse erfüllt werden. Damit Mitarbeiter das Gefühl haben, dass sie etwas Sinnvolles tun, hilft es darüber hinaus, dass sie ihr Potenzial bei der Arbeit voll einsetzen können und dass sie sich als Teil einer Einheit mit anderen sehen und erkennen.

Empowerment auf Teamebene

Auch in Teams kann die Stärkung der Mitglieder unterstützt werden. Teams neigen dazu, sich hierarchisch zu organi-

sieren – auch dann, wenn dies nicht explizit verlangt oder durch eine Aufgabe gefordert ist. Es kann sogar für die Erfüllung der Aufgaben problematisch sein, wenn ein Teammitglied allein die Führung übernimmt. Wenn eine Aufgabe aus vielen unterschiedlichen Teilen besteht, hilft es, wenn immer die Person die Leitung übernimmt, die sich im jeweiligen Bereich am besten auskennt. Ein Beispiel ist ein funktionsübergreifendes Team in einem Unternehmen, das aus Mitgliedern unterschiedlicher Unternehmensbereiche besteht. Generell wurde bereits in einer umfangreichen Metaanalyse von Danni Wang und Kollegen von der Arizona State University gezeigt, dass Teams, die Macht und damit die Leitungsfunktion untereinander aufteilen, effizienter sind.

Damit Teammitglieder die Führung untereinander teilen, sind drei wichtige Voraussetzungen notwendig. Erstens erfordert es eine geteilte Vision. Alle Teammitglieder benötigen ein gemeinsames Verständnis über das zu erreichende Ziel. Zweitens müssen sich die Teammitglieder gegenseitig unterstützen. Dabei hilft es, wenn Aufgaben Abhängigkeiten zwischen Teammitgliedern implizieren. Wenn sie voneinander abhängig sind, müssen sie sich nicht nur gegenseitig unterstützen, sie benötigen auch gegenseitige Wertschätzung und Anerkennung. Andernfalls kann es Teammitgliedern passieren, dass ihnen die anderen nicht mehr helfen. Jeder sollte also ein intrinsisches Interesse haben, die Kollegen zu unterstützen. Drittens muss die Möglichkeit zur freien Meinungsäußerung bestehen, damit Teammitglieder auch wirklich ihre unterschiedlichen Perspektiven zu einem Thema einbringen können. Andernfalls wird sich möglicherweise nur eine Perspektive durchsetzen.

Ein besonders interessanter Punkt ist auch, wie Teammitglieder die Leitungspolition untereinander koordinieren. Wenn eine Person über entscheidende Kompetenzen zur Lösung einer Aufgabe verfügt,

wird sie zunehmend die Leitungsfunktion übernehmen, indem sie beispielsweise die Diskussion führen, Kollegen anweisen und den Arbeitsplan festlegen wird. Diese Verhaltensweisen führen jedoch nur dann zu einem besseren und kreativeren Teamergebnis, wenn sie als legitim angesehen werden. Teammitglieder müssen also ihre Kompetenzen gegenseitig kennen und anerkennen. Darüber hinaus benötigen sie das gemeinsame Verständnis darüber, dass die Leitungsfunktion kontinuierlich hin zum jeweils kompetentesten Teammitglied wechselt.

Empowerment auf Unternehmensebene

Wenn Teams bis auf Unternehmensebene Macht zugestanden wird, führt dies zu Holokratie. Deren Idee ist, dass die Verantwortung in der gesamten Organisation auf sich selbst organisierende Teams übertragen wird. Diese Teams, die häufig auch Kreise genannt werden, beinhalten unterschiedliche Rollen, und sie sind in übergeordneten Kreisen eingegliedert. Es gibt also eine Struktur in mit Holokratie geführten Unternehmen und auch eine gewisse Entscheidungshierarchie – jedoch wird diese losgelöst von Personen auf Teamebene zugewiesen. Unternehmen müssen aber nicht zwangsläufig den mutigen Schritt bis hin zur Holokratie gehen. Auch in klassischen Hierarchien können Mitarbeiter durch eine entsprechende Unternehmenskultur ermächtigt werden.

Ein erster wichtiger Schritt sind dabei die Minimierung von Statusunterschieden und die Abschaffung von Statussymbolen in Unternehmen. Das ist allerdings nicht einfach. Denn für viele Mitarbeiter stellen solche Symbole nach wie vor eine wichtige Motivation für ihre Arbeit dar. Zudem sind sie tief in die Regeln, Praktiken und Prozesse in Unternehmen integriert. Organisationen müssen sich also auf vielen unterschiedlichen Ebenen die Frage stellen, durch welche Regeln, Praktiken und

Prozesse sie Statusunterschiede zwischen Mitarbeitern fördern. Zudem müssen insbesondere die Entscheidungsträger in Unternehmen, die bisher am meisten von Statussymbolen profitieren, bereit sein, auf diese zu verzichten.

Ein zweiter Schritt zur Stärkung der Mitarbeiter auf Unternehmensebene ist ihre Einbindung in strategische Entscheidungen. Informationstransparenz darüber gibt Mitarbeitern nicht nur wichtige Informationen über den eigenen Arbeitsbereich, sondern signalisiert darüber hinaus Transparenz und Offenheit im gesamten Unternehmen. So experimentieren viele Firmen bereits mit offen zugänglichen Vorstandssitzungen, dem Versenden von Präsentationen und Diskussionsunterlagen aus Vorstandsmeetings an alle Mitarbeiter bis hin zu Direktübertragungen per Livestream. Zudem können Mitarbeiter aktiv in Entscheidungen eingebunden werden.

Auch hier steht Unternehmen daher ein breites Spektrum an Möglichkeiten zur Verfügung, das von der Informationsaufnahme bis hin zur Entscheidungsfindung reicht. Red Hat, der Weltmarktführer im Bereich Open Source, führte beispielsweise einen partizipativen Strategiefindungsprozess durch, bei dem Mitarbeiter aller Ebenen in die Informationsaufnahme und Diskussion eingebunden waren. Das Schweizer Softwareunternehmen Haufeumantis lässt alle Führungskräfte bis hin zum Geschäftsführer regelmäßig von den Mitarbeitern wählen. Sowohl bei der Schaffung von Informationstransparenz als auch bei der Einbindung von Mitarbeitern verhilft die digitale Transformation durch Informations- und Kommunikationstechnologien dabei auch zu neuen Lösungen.

Empowerment auf allen Ebenen

Um in Reaktion auf die digitale Transformation Hierarchien abzubauen und Demokratie in Unternehmen zu fördern,

können und müssen Unternehmen auf allen Ebenen ansetzen. Auf der individuellen Ebene kann Arbeit ermächtigend und motivierend gestaltet werden. Auf der Führungsebene müssen Vorgesetzte durch ihr Verhalten die Einflussnahme und Selbstbestimmung, das Kompetenzerleben und die empfundene Sinnhaftigkeit der Arbeit ihrer Mitarbeiter fördern. Teams muss mehr Macht übergeben werden, die sie untereinander teilen müssen. Und auf Organisationsebene wird eine ermächtigende Organisationskultur durch die Minimierung von Statusunterschieden und die Einbindung der Mitarbeiter in strategische Entscheidungen benötigt.

Weitere Literatur

- Ahearne, M., Mathieu, J. & Rapp, A.** (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behaviour on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology, 90* (5), 945–955.
- Amabile, T. M. & Kramer, S. J.** (2011). The power of small wins. *Harvard Business Review, 89* (5), 70–80.
- Anderson, C. & Brown, C. E.** (2010). The functions and dysfunctions of hierarchy. *Research in Organizational Behavior, 30*, 55–89.
- Gruenfeld, D. H. & Tiedens, L. Z.** (2010). Organizational preferences and their consequences. In S. Fiske, D. Gilbert & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology*, 5th edition (pp. 1252–1286). Hoboken, NJ: Wiley & Sons.
- Spreitzer, G.** (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38* (5), 1442–1465.
- Wang, D., Waldman, D. & Zhang, Z.** (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology, 99* (2), 181–198.
- Welpe, I., Brosi, P. & Schwarzmüller, T.** (2018). *Digital Work Design: Die Big Five für Arbeit, Führung und Organisation im digitalen Zeitalter*. Frankfurt/M.: Campus.