

Interview: New Work

„Wir brauchen beteiligungsfähige Hierarchien“

Von Elisabeth Ligendza – Lesedauer: 3 Minuten – 25. Oktober 2018

Sind klassisch hierarchisch geführte Unternehmen gut auf die aktuellen Herausforderungen in der Arbeitswelt vorbereitet? Prof. Dr. Benedikt Hackl weiß, dass dafür Agilität und vor allem die Innovationsfähigkeit in Betrieben von zentraler Bedeutung sind.

Der Professor für Strategie und Personal an der DHBW Ravensburg, Dozent im dualen **Master in Business Management** am Center for Advanced Studies der DHBW (DHBW CAS) und Leiter des Think Camp HR | Impulsgeber forscht zum Thema New Work. Dabei geht es um die Gestaltung von Zusammenarbeit und Führung in Unternehmen, um Innovationen, Kreativität und letztendlich Produktivität zu befördern.



Agilität und Innovationsfähigkeit sind für unternehmerischen Erfolg wesentlich.
Foto: vege/Fotolia

Herr Professor Hackl, es gibt schon immer Chefs und Mitarbeiter – ein erfolgreiches Modell. Was ist plötzlich falsch daran?

Prof. Dr. Benedikt Hackl: Es stimmt: Hierarchiedenken hat die Unternehmen lange Zeit erfolgreich gemacht. Es hat aber einen entscheidenden Nachteil. Die Innovationsfähigkeit einzelner Mitarbeiter und Teams sowie die Fähigkeit zur raschen Anpassung von Geschäftsmodellen werden durch diese Hierarchien eingeschränkt. Das ist eines

der Ergebnisse unserer Studien aus den vergangenen sechs Jahren. Wirklich radikale Innovationen standen für viele Unternehmen bisher nicht im Fokus. Die Arbeitswelt verändert sich aber schnell. Im Zuge der Digitalisierung etwa kommt es zu massiven Veränderungen, die Innovationsfähigkeit wird zu einem zentralen Wettbewerbsvorteil.

Und hier kommt nun New Work ins Spiel?

Ja, genau. Im Forschungscluster HR | Impulsgeber beschäftigen wir uns mit der neuen Welt der Arbeit und den Auswirkungen auf die Gestaltung und Steuerung von Unternehmen. In den Studien haben wir Faktoren identifiziert, um die Innovationskompetenz in den Firmen weiterzuentwickeln. In dem Buch „New Work – Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt“ habe ich gemeinsam mit Dominik Baumann fünf Handlungssätze für Management und Human Resources formuliert. Ein wesentlicher davon ist, Mitarbeiterbeteiligung ins Zentrum der Unternehmenssteuerung zu rücken. Nach unseren Ergebnissen muss hier ein Umdenken stattfinden.

Wie gelingt solch eine neue Form der Mitarbeiterbeteiligung?

Nach unserer Erfahrung ist ein kommunikativer Prozess notwendig, um diese Hierarchieebenen zu überwinden. Das gelingt nur mit einem Mix aus unterschiedlichen Instrumenten. Die Unternehmen stehen dabei vor der Herausforderung, ihre Unternehmens- und Führungskultur neu zu definieren. Eine weitere Handlungsempfehlung ist, Führung nicht allein als hierarchische Rolle zu begreifen. Das würde zum Beispiel Fachkarrieren stärken, bisher werden fast nur die klassischen oberen Hierarchieebenen belohnt.

Laut ihrer jüngsten Befragung messen 40,9 Prozent der Studienteilnehmer autonomen und dezentralen Entscheidungen eine hohe Bedeutung zu. Und auch die konzeptionelle Beteiligung bei Themen der Strategieentwicklung und operativen Beteiligung wird von 59,7 Prozent als sehr wichtig erachtet. Bedeutet das denn das Ende der Hierarchie in den Unternehmen?



Die Studie gibt darauf eine klare Antwort: Nein. Neben dem Wunsch nach Beteiligung ist der Wunsch nach einer Führungskraft als Entscheidungsinstanz ebenso stark ausgeprägt. 66,7 Prozent der Befragten gaben an, dass sie sich Klarheit darüber wünschen, wer die Verantwortung trägt und das Sagen hat. 47,3 Prozent messen einer Führungskraft mit Entscheidungshoheit eine hohe Bedeutung zu. Das ist ein Ergebnis, das uns durchaus überrascht hat. Wir haben also das Dilemma, dass der Abbau von Hierarchie durchaus als Treiber von Innovation erkannt wird, klare Führung aber ebenfalls als wichtig erachtet wird.

Was folgern Sie daraus?

Unternehmen brauchen ein „Sowohl-als-auch-Modell“. Wir brauchen beteiligungsfähige Hierarchien, die die koordinative, begleitende Rolle von Führung in den Vordergrund stellt. Gleichzeitig müssen Macht und Autorität deutlich vermindert werden, um Mitarbeiterbeteiligung und Interaktion zu stärken. Führung soll stark sein, aber nicht zu mächtig. Sie soll leiten, aber keine engen Planken setzen.

Das Interview führte Elisabeth Ligendza für die DHBW Ravensburg.



Prof. Dr. Benedikt Hackl,
Fachgebiete Strategie und Personal,
DHBW Ravensburg
Dozent Master in Business Management,
DHBW CAS
Leiter Think Camp HR | Impulsgeber

Foto: DHBW Ravensburg

Das **DHBW CAS** bietet duale und berufsbegleitende **Masterstudiengänge** in den Fachbereichen **Wirtschaft**, **Technik** und **Sozialwesen** sowie weitere Möglichkeiten zur beruflichen **Weiterbildung**.