

DEMOKRATIE UND FÜHRUNG

FÜHRUNG UND DEMOKRATIE NEU DENKEN

Demokratie ist keine Selbstverständlichkeit. Was über Jahrzehnte als stabile Grundordnung galt, gerät zunehmend unter Druck – durch Populismus, gesellschaftliche Spaltung, Desinformation und Vertrauensverlust in Institutionen. Diese Entwicklungen betreffen nicht nur Politik und Medien, sondern reichen tief in unsere Arbeitswelt hinein. Auch Organisationen spüren den Wandel: Diskussionen werden rauer, Haltungen polarisierter und Führung damit anspruchsvoller.



© The Little Hut - stock.adobe.com

In diesem Spannungsfeld rückt eine zentrale Frage in den Fokus: Welche Verantwortung tragen Führungskräfte für die Gestaltung demokratischer Kultur – innerhalb und außerhalb ihrer Organisationen?

Führung ist mehr als Zielerreichung und Effizienz. Sie wirkt immer auch normativ und kulturell – sie prägt das Miteinander, das Menschen in ihrem beruflichen Alltag erleben. Deshalb ist es sinnvoll, ja notwendig, dass sich Führungskräfte bewusst mit demokratischen Werten und ihrer eigenen Rolle in diesem Kontext auseinandersetzen. Eine systematische Beschäftigung mit diesem Thema – sei es im Rahmen von Entwicklungsformaten, internen Dialogen oder Führungsklausuren – kann Organisationen stärken, Orientierung ge-

ben und die demokratische Kultur nachhaltig fördern. Sechs Perspektiven zeigen, warum das Thema heute in jede Führungsagenda gehört:

1. Führungskräfte prägen gesellschaftliche Räume

Organisationen sind mehr als wirtschaftliche Einheiten. Sie sind soziale Räume, in denen Menschen täglich miteinander arbeiten, entscheiden, streiten, gestalten. Wer hier führt, prägt nicht nur die Kultur der Zusammenarbeit, sondern auch das Demokratieverständnis der Mitarbeitenden. Erlebt ein Team Beteiligung, Fairness und Offenheit im Unternehmen, stärkt das auch demokratisches Denken über die Organisationsgrenzen hinaus. Wer hingegen Willkür, Intransparenz oder Angstkultur erfährt, wird demokratische

Prinzipien auch im gesellschaftlichen Kontext skeptischer sehen. Führung ist also immer auch eine gesellschaftliche Verantwortung.

2. Demokratische Werte sichern langfristige Stabilität

Organisationen, die auf kurzfristigen Erfolg setzen und dabei auf autoritäre, kontrollierende Führungsstile bauen, gefährden ihre Zukunft. Demokratische Werte wie Rechtsstaatlichkeit, Transparenz, Gleichbehandlung, Meinungsfreiheit und Toleranz bilden das Fundament für langfristige Stabilität – politisch wie unternehmerisch. Eine Führung, die diese Werte lebt, schafft Vertrauen, Loyalität und Resilienz. Das gilt nicht nur in Demokratien, sondern auch in internationalen Kontexten: Wer global agiert, muss sich seiner kulturellen und politischen Verantwortung bewusst sein.

3. Führung braucht Legitimation – nicht nur Position

Die Zeit der hierarchisch legitimateden Führung ist vorbei. Heute folgen Menschen nicht mehr einfach, weil „oben“ etwas angeordnet wird. Sie folgen, wenn sie Vertrauen spüren. Wenn sie sehen, dass Entscheidungen nachvollziehbar, fair und im Dialog getroffen werden. Demokratische Prinzipien helfen Führungskräften dabei, ihre Rolle neu zu definieren: als Ermöglicher, Orientierungsgeber und Gestalter eines gemeinsamen Prozesses. Das bedeutet nicht Entscheidungsunfähigkeit, sondern bewusste, verantwortungsvolle Führung auf Augenhöhe.

4. Demokratie und wirtschaftlicher Erfolg sind kein Widerspruch

Oft wird suggeriert, demokratische Prinzipien stünden unternehmerischer Effizienz im Weg. Das Gegenteil ist der Fall: Studien zeigen, dass Organisationen mit einer offenen, partizipativen Führungskultur erfolgreicher sind – in Innovation, Mitarbeiterbindung und Kundenorientierung. Vielfalt, Mitbestimmung und Feedbackkultur sind zentrale Treiber von Zukunftsfähigkeit. Wer demokratische Werte ins Zentrum seines Führungsverhaltens stellt, handelt nicht idealistisch, sondern wirtschaftlich klug.

5. Führung ist Lernort für Demokratie

Für viele Menschen ist die Organisation, in der sie arbeiten, der wichtigste Ort, an dem sie Mitbestimmung erleben – oder eben nicht. Was sie dort erfahren, prägt ihr Selbstverständnis als Bürgerinnen und Bürger. Führungskräfte haben somit eine stille, aber wirkmächtige Funktion als Demokratiebotschafter. Sie lehren – oft unbewusst – durch ihr Verhalten: Wird Kritik gehört? Ist Vielfalt willkommen? Wird Verantwortung geteilt? Jede Führungskraft prägt mit, wie Demokratie empfunden und gelebt wird – durch tägliche Entscheidungen im Kleinen.

6. Demokratie ist kein Selbstläufer

Demokratie lebt vom Engagement ihrer Bürger. Und genau dieses Engagement ist heute wichtiger denn je. Führungskräfte sollten ihre öffentliche Rolle nutzen, um Haltung zu zeigen. Gerade in einer Zeit, in der extremistische Bewegungen an Einfluss gewinnen und der demokratische Diskurs zunehmend verroht, braucht es Stimmen, die sich klar zu den Grundwerten einer offenen Gesellschaft bekennen. Das bedeutet nicht, parteipolitisch zu argumentieren, sondern die Grundlagen zu verteidigen, auf denen unser Zusammenleben basiert. Denn Demokratie ist keine Politik – sie ist die Art, wie wir miteinander umgehen.

Fazit

Führung und Demokratie sind keine Gegensätze – sie bedingen einander. Wer führt, prägt Kultur. Wer demokratisch führt, schafft Vertrauen, Resilienz und Zukunftsfähigkeit – nicht nur im Unternehmen, sondern auch in der Gesellschaft.

In vielen Unternehmen fehlt bislang der Raum, um diese Fragen systematisch zu bearbeiten. Wäre es nicht an der Zeit, ein Dialogformat zu etablieren, das Führungskräften die Möglichkeit gibt, sich mit ihrer demokratischen Verantwortung bewusst auseinanderzusetzen? Ein Format, das offen, praxisnah und zukunftsorientiert ist. Es ist Zeit, dass Führungskräfte ihren Einfluss erkennen und nutzen: nicht, um Politik zu machen, sondern um Räume zu gestalten, in denen demokratische Prinzipien erfahrbar bleiben. Denn eine starke Demokratie braucht starke Führung – und umgekehrt. —



Über den Autor

Frank Weber ist Gründer von [weber.advisory](#) und Lehrbeauftragter an der Hochschule Fresenius. Er beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit Entwicklungs- und Veränderungsvorhaben von Unternehmen und Top-Managern. Dabei widmet er sich der Effizienzsteigerung von Führungs-, Kommunikations- und Veränderungsprozessen.