



Positionspapier „Arbeitswelt im Wandel – Führung im digitalen Zeitalter“

1) Herausforderung für erfolgreiche Führung

Technologische Entwicklungen beeinflussen wie die Art und Weise sowie den Ort der Arbeit von morgen. und wo wir in Zukunft arbeiten. Die neuen Möglichkeiten in dieser der sogenannten „VUKA-Welt“ (– VUKA steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) – wirken sich grundlegend auf die Führung und somit auf Führungskräfte in Organisationen aus. Denn Digitalisierung heißt Beschleunigung auf allen Ebenen. Die Arbeitsgruppe „Digitalisierung“ der Führungskräftevereinigung ULA hat ein Positionspapier zu den Herausforderungen erfolgreicher Führung im digitalen Wandel erstellt. Dieses bündelt die vielfältigen praktischen Erfahrungen der 70.000 in den 17 Mitgliedsverbänden der ULA engagierten Führungskräfte und soll anderen Entscheidern Orientierung für erfolgreiche Führung geben.

Führung und Führungsstile im digitalen Zeitalter

In rasantem Tempo verändert das digitale Zeitalter unsere Arbeitswelt. Neue Technologien fördern einen schnelleren Informationsfluss, zunehmende globale Vernetzung und mehr Transparenz. Hierdurch entstehen neue Geschäftsmodelle und Märkte, aber auch Unsicherheiten und komplexere Herausforderungen. Technologische Entwicklungen beeinflussen wie und wo wir in Zukunft arbeiten.

In der Arbeitswelt 4.0 entstehen neue Arbeitsprozesse, agile Arbeitsformen, mobil-flexible Arbeitsplätze, vielfältigere Organisations- und Kommunikationsstrukturen, neue Berufsbilder und neue Anforderungen an Unternehmen und Beschäftigte. In dieser neuen Arbeits- und Lebenswelt stellt sich auch die Frage, ob und inwieweit sich Führung im digitalen Zeitalter ändern sollte. Welchen Beitrag kann und muss zugleich die Politik leisten, um den rechtlichen und technischen Rahmen der Arbeitswelt 4.0 zu gestalten?

Häufig werden Fachkräfte in Deutschland von ihrem Vorgesetzten noch direktiv geführt. Empathie, Selbstbestimmung und Unterstützung wie bei einem transformationalen oder ethischen Führungsstil spielen dabei eher eine nachgeordnete Rolle. In der Führungsforschung werden aktuell verschiedene Führungsstile diskutiert. Nach einhelliger Meinung befindet sich Führung im Wandel. Gerade in einer sich wandelnden Arbeitswelt stehen Führungskräfte zunehmend im Mittelpunkt. In Unternehmen sind sie nach wie vor das Bindeglied zwischen den Mitarbeitern, die sie führen und der Unternehmensspitze.

Als Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände wollen wir mit diesem Positionspapier die Herausforderungen erfolgreicher Führung im digitalen Wandel benennen und Forderungen an Unternehmen, Führungskräfte und nicht zuletzt auch an die Politik adressieren.

Schlüsselfaktoren digitaler Führung

Auch in Zeiten der Digitalisierung bleibt der Mensch zentral für den Unternehmenserfolg. Denn Digitalisierung heißt Beschleunigung auf allen Arbeitsebenen. Selbst langfristige Projekte müssen nun häufiger kurzfristig nachjustiert oder auch komplett verändert werden.



Insbesondere die Diskussion über künstliche Intelligenz und Robotik wird häufig darauf beschränkt, ob und inwiefern menschliche Arbeitskraft durch Roboter ersetzt werden könnte. Tatsächlich würde dieser Prozess in erster Linie Tätigkeiten betreffen, die eine hohe Standardisierung aufweisen. Tätigkeiten, bei denen immer wieder das Gleiche oder Ähnliches erledigt werden muss, sind leichter zu automatisieren als flexible Aufgaben. Ob Menschen nun tatsächlich von Maschinen ersetzt werden, ist nicht nur eine Frage der technischen Möglichkeiten, sondern hängt auch von rechtlichen Rahmenbedingungen sowie ethischen und moralischen Fragestellungen ab.¹ Selbst Big Data und modernste Technologien können zur Zeit weder Persönlichkeit noch Empathie ersetzen. Das setzt dem technologischen Fortschritt insbesondere Grenzen, wenn es um Führungsaufgaben geht.

Hier zeigt sich, dass der Faktor Mensch, ein wichtiger Garant für erfolgreiches Handeln ist. Dieser stellt sicher, dass ethische und moralische Grundsätze in einer sich ändernden Welt stärker vertreten werden. Die Digitalisierung eröffnet in der Arbeitswelt neue Chancen. Dennoch müssen die finalen Entscheidungen von Menschen getroffen werden.

Die Ergebnisse des Leadership Survey 2018 von Kienbaum und Stepstone verdeutlichen, dass effektive und menschenorientierte genauso wie strategische Führung im digitalen Zeitalter von entscheidender Bedeutung sind. Neben diesem (transformationalen) Führungsverhalten ist zusätzlich auch die **digitale Führungskompetenz** ausschlaggebend. Sie beschreibt die Kompetenz, Mitarbeitende und Projekte im digitalen Zeitalter effektiv leiten zu können. Dies bedeutet nicht nur technische Werkzeuge nutzen zu können, sondern vor Allem eine andere Haltung zu leben und in der Führung umzusetzen. Je mehr Aufgaben von Computern erledigt werden können, desto bedeutender wird das Miteinander im Arbeitsleben:

„Führungskräfte mit digitaler Führungskompetenz verfolgen eine Vision für die digitale Transformation sowie digitale Geschäftsmodelle und leben diese vor. Sie sind Vorreiter in der Nutzung digitaler Medien. Weiterhin lassen sie ihre Mitarbeiter ihren Arbeitsort frei wählen und verstehen es, Teams und Projekte aus der Distanz zu leiten. Digital kompetente Führungskräfte sind offen für neue Meinungen und Vorschläge und fördern partizipative Entscheidungsfindung.“²

Wenn transformationale und strategische Führung auf digitale Führungskompetenz treffen, können Innovationsleistung, Engagement und organisationales Commitment der Mitarbeiter steigen. Führungskräfte können dies erreichen, wenn sie klare Ziele innerhalb der Vision für die Organisation formulieren und offen für Feedback sind. Die digitale Transformation könnte dann schon Teil des Geschäftsmodells sein und das Angebot an Teamarbeit, flexiblen Arbeitsmodellen wie beispielsweise mobilen Arbeitens beinhalten. Die Führung auf Distanz kann dadurch mehr und mehr an Bedeutung gewinnen. Führungskräfte haben dadurch stets den Überblick über aktuelle Teamzusammenstellungen, Arbeitssituationen und -ergebnisse.³

Zuletzt bewirkt eine offene Organisationskultur weitere Synergieeffekte, indem sie den Mitarbeitenden Freiräume lässt. Führungskräften und Mitarbeitenden sollten flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatzmodelle im Alltag zur Verfügung stehen, um in einer disruptiven digitalen Welt flexibel handeln zu können. Dazu gehören auch Weiterbildungsangebote, um die persönliche Weiterentwicklung zu fördern. Damit lassen sich langfristig Mitarbeitende an die Organisation

¹ Manuela Lenzen, Künstliche Intelligenz (2018)

² Kienbaum & Stepstone, Die Kunst des Führens in der Digitalen Revolution, Leadership Survey 2018 (2018)

³ Ebd.



binden. Die Angebote sollten eine Kombination von neuen Formaten beinhalten, die Mitarbeitende und Führungskräfte aktiv in die Gestaltung einbinden. Beispielsweise lässt sich durch „Reverse Mentoring“ das Wissen älterer Führungskräfte durch jüngere Führungskräfte weiterentwickeln. Auch die Netzwerke einer Führungskraft sind entscheidend, um die richtigen Leute zum passenden Zeitpunkt über Hierarchien und feste Strukturen hinweg zusammen zu bringen. Dies wird für die Arbeit ein wichtiger Aspekt sein, um Ziele zu erreichen und erfolgreich zu sein.

Zur digitalen Führung gehört außerdem die aktive Mitgestaltung der zukunftsgerichteten Organisation.

Auswirkungen der Digitalisierung auf die Mitbestimmung

Digitalisierung führt auch dazu, dass viele Menschen ihre Arbeit zunehmend unabhängig von Zeit und Ort erbringen können. Dies gilt natürlich nicht für alle Berufe, sondern nur für die Tätigkeiten, für die eine physische Präsenz verzichtbar ist. Eine Krankenschwester, ein Koch oder ein Zahnarzt werden vom mobilen Arbeiten nur sehr eingeschränkt Gebrauch machen können.

Neben flexibler Arbeitszeitgestaltung ist das mobile Arbeiten ein wichtiges Instrument nicht nur für die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben geworden. Führungskräfte haben seit Jahren Erfahrung mit mobilem Arbeiten. Es entstehen Arbeitssituationen, in denen sich Teams aus verschiedenen Abteilungen standort- und länderübergreifend virtuell vernetzen und zusammenarbeiten. Die physische Anwesenheit ist nicht mehr für alle erforderlich, sondern die Erbringung der Leistung gelingt oft unabhängig von Zeit und Ort.

Dies bringt arbeitsrechtliche Fragestellungen, wie z.B. Arbeitszeitenregelungen oder Haftungsfragen auf, die zukünftig geklärt werden müssen. Grundsätzlich bedeutet es für Führungskräfte, dass die Mitarbeitenden nicht unbedingt sichtbar Präsenz in der Organisation zeigen müssen. Im Arbeitsleben spielt Vertrauen eine zunehmend herausgehobene Rolle.

Die Digitalisierung ermöglicht dabei ganz neue Formen, um Vertrauen in der Organisationskultur zu verankern, etwa indem Führungskräfte Vertrauensarbeitszeit für Mitarbeitende anbieten können. Vor allem jüngere Beschäftigte fordern diese Arbeitsweisen auch eigenständig ein und wählen unter Umständen ihren Arbeitgeber danach aus. Zugleich ist es allerdings auch wichtig, Arbeitnehmende durch betriebliche Hilfestellungen vor Überlastung zu schützen. Die Selbststeuerung eines Jeden erlangt einen deutlich höheren Stellenwert. Durch angemessene Rahmenbedingungen sollte eine offene und fördernde Kultur unterstützt werden, um Stress und dadurch bedingte Fehler zu vermeiden.

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen sollten bezüglich flexibler Arbeitsmodelle und Arbeitszeit fortwährend evaluiert werden. Die Politik muss hierfür passende Regelungen treffen, damit Unternehmen und Beschäftigte die Potentiale der Digitalisierung effektiv nutzen können.

Führungskräfte können dabei mit einem modernen Führungsstil zu einem Kulturwandel in der Organisation beitragen. Aufgrund ihrer Hybridstellung – als Teil der Unternehmensführung einerseits und als Mitarbeiter andererseits – können Führungskräfte komplexe Herausforderungen im Unternehmen beispielsweise über die Sprecherausschüsse adressieren.

KI-basierte Softwareanwendungen können zur besseren Auswertung von Beschäftigtendaten im HR-Bereich beitragen. Gleichzeitig eröffnen sie dagegen das Risiko, dass gegen Mitarbeitende spioniert



wird. Hier stehen sich der effiziente Nutzen von datenbasierten Anwendungen im Unternehmen und das Bedürfnis nach umfassendem Datenschutz der Mitarbeitenden gegenüber. Ein fehlgeleiteter Algorithmus kann sogar zur falschen Bewertung oder Diskriminierung von Mitarbeitenden führen.

Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit von Arbeitgeber, Betriebsrat und Sprecherausschuss in Zeiten digitalen Wandels ist essenziell, um erprobte Mechanismen zu bewahren und zugleich mit dem gebotenen Tempo globaler Entwicklungen Schritt zu halten. Hierbei kommt Führungskräften eine wichtige Rolle zu.

2) Thesen und Forderungen zur Führung in der Arbeitswelt von morgen

a. Strategie

Führungskräfte können sich nicht vor digitalen Veränderungen in Organisationen verschließen und müssen daher die digitale Transformation bei strategischen Entscheidungen mit einbeziehen. Die Entwicklung alternativer Zukunftsszenarien sind ein entscheidender Vorteil, um flexibel zu bleiben und auf Veränderungen reagieren zu können. Führungskräfte mit digitaler Kompetenz lindern durch ihre Weitsicht die Auswirkungen der Disruption bestehender Geschäftsmodelle und sind für die Unternehmen zugleich der Schlüssel zum Erfolg in den Geschäftsfeldern der Zukunft.

Forderungen an Unternehmen:

Führungskräften muss bewusst der *Freiraum* für die Gestaltung und Umsetzung der Unternehmensstrategie gegeben werden, damit in einer sich schnell ändernden Arbeitswelt adäquat gehandelt werden kann. Dabei ist der Aspekt „Nachhaltigkeit“ nicht zu vernachlässigen.

b. Kulturwandel

Ohne Kulturwandel kann der digitale Wandel in der heutigen „VUKA-Welt“ (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) nicht stattfinden. Führungskräfte haben die Aufgabe als Vorbild zu fungieren und ein entsprechendes „Mindset“ zu etablieren (Umfeld, Rahmenbedingungen und Atmosphäre). Die Digitalisierung stellt keinen isolierten oder linearen Prozess dar. Sie bringt auch Unsicherheiten aufgrund von schnellerem Informationsfluss und höhere Taktung, zunehmende Anspruchsgruppen, kritischere Öffentlichkeit und intensivere globale Vernetzung mit sich.⁴ Deswegen muss der Kulturwandel wertegestützt sein („Value“).⁵

Forderungen an Unternehmen:

⁴ Lead Research Series, Die Haltung entscheidet, Neue Führungspraxis in der digitalen Welt (2015)

⁵ Prof. Dr. Sabine Remdisch, Leadership Garage Toolbox für die Führung in der digitalisierten Welt (2016)



Unternehmen müssen ein entsprechendes „*Mindset*“ und die erforderliche Übersetzung in Werte und Rahmenbedingungen erarbeiten. Die obere Führungsebene sollte authentisch dieses Mindset Führungskräften, aber auch allen Mitarbeitern vorleben.

c. Führung im Wandel

Der digitale Wandel stellt hierarchische Strukturen zunehmend in Frage. Das einzelne Herrschaftswissen von Führungskräften verliert immer mehr an Bedeutung, obgleich die Mitgliedschaft in informellen Netzwerken im Arbeitsleben weiterhin einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellt.

Ein transformationaler Führungsstil mit strategischen Ambitionen gepaart mit digitaler Führungskompetenz erhöht die Mitarbeitermotivation und die Bereitschaft der Verantwortungsübernahme und somit den Unternehmenserfolg. Gefragt sind Führungspersönlichkeiten, die auf die Fähigkeiten der Mitarbeitenden vertrauen und Ihnen Raum für eigene Ideen lassen, die Mitarbeitende motivieren. Dies bedeutet, dass für Führungskräfte z.B. mit Blick auf Compliance-Anforderungen sogar eine höhere Verantwortung entstehen kann.

Forderungen an Unternehmen:

Vertrauen in und von Führungskräften und ihre Mitarbeiter und die Förderung von „*Soft-Skills*“ ist im digitalen Wandel eine Grundvoraussetzung, damit Unternehmen erfolgreich sein können. Unternehmen müssen dies mit den Führungskräften aktiv thematisieren und fördern.

d. Verantwortung

Neue Technologien schaffen Freiräume für Innovationen und flexibles Arbeiten, müssen aber auch verantwortungsvoll genutzt werden. Ein großes Datenaufkommen, mehr Transparenz und die Verarbeitung sensibler, personenbezogener Daten erfordert effektive Datenschutz- und Sicherheitskonzepte sowie deren konsequente Umsetzung und regelmäßige Schulungen. Beim flexiblen und mobilen Arbeiten müssen Arbeitgeber, Führungskräfte und Mitarbeitende gemeinsam Rahmenbedingungen setzen. Insbesondere auch, um auf individuell unterschiedliche und sich ändernde Bedürfnisse einzugehen. Die zunehmende Entgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben kann zu ungewollten Belastungen bei Beschäftigten und auch damit zu Fehlern und Ungenauigkeit führen. Führungskräften kommt hier eine besondere Verantwortung zu, eine Balance zwischen Arbeit und Privatleben zu etablieren.

Forderungen an Unternehmen:

Resilienz, Achtsamkeit, Inklusion und „*Work-Life-Balance*“ sind wichtige Themen, die eine Führungskraft vertreten muss. Hier müssen Unternehmen mit Hilfe von Coachings und Beratungsangeboten eine Unterstützung bieten. Für den Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen könnten die IHK's Dienstleistungen anbieten. Führungskräfte haben die



Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern (Compliance-Richtlinien), dass eine Work-Life-Balancestattfinden kann.

Unternehmen sind in der Pflicht passende Datenschutzkonzepte zu implementieren.

e. Lebenslanges Lernen

Weiterbildung und lebenslanges Lernen sind in Zeiten der Digitalisierung ein zentraler Erfolgsfaktor. Die Bereitschaft sollte nicht nur bei Führungskräften bestehen. Schließlich sind Ausmaß und Geschwindigkeit des Wandels auf allen Ebenen höher als zuvor. Neben digitaler Kompetenz und fachlichen Inhalten werden die Soft Skills (wie z.B. Kommunikationsfähigkeit, vernetztes Denken und Aufbau von Netzwerken, Führung von verteilten Teams) tatsächlich zu „Essential Skills“. Alle Führungskräfte und Mitarbeitende müssen gleichermaßen erfahren, wie sie zur neuen Kultur ihren Beitrag leisten können.

Forderungen an Unternehmen:

Führungskräften muss es ermöglicht werden, sich nicht nur ihr fachliches „Know-how“ anzueignen und *sich weiterzubilden*, sondern auch die digitale Kompetenz und Soft Skills zu trainieren.

f. Erfolg durch Innovation

Führungskräfte sind angestellte Unternehmer, die bewahren und erneuern. Sie tragen hohe Verantwortung, sind unabhängig in ihrem professionellen Urteil, repräsentieren nach außen ihr Unternehmen und nehmen auch gegenüber ihren Mitarbeitern eine Vorbildfunktion ein. Mit Blick auf die Digitalisierung bestehender und neuer Geschäftsmodelle leisten Führungskräfte einen entscheidenden Beitrag, eine unternehmensinterne Gründerkultur zu etablieren und vorzuleben. Führungskräfte müssen Mut und Risikobereitschaft zeigen und Raum für Kreativität schaffen.

Forderungen an Unternehmen:

Führungskräfte benötigen Vertrauen und Handlungsspielräume, um erfolgreich unternehmerisch Initiative ergreifen zu können, um Innovationen zu entwickeln. Hierzu gehört eine Unternehmenskultur, die es zulässt, mit einem Projekt auch einmal scheitern zu können. Unternehmen müssen offen sein für neue Organisationsformen, Geschäftsmodelle, Vorgehensweisen und Produkte. Entsprechenden Ansätzen muss Raum zur Entwicklung und Erprobung gegeben werden.

3) Forderungen an die Politik

- **Rechtlichen Rahmen setzen: Arbeitsrecht/Datenschutz**
 - Arbeitszeitregelungen, Ruhezeiten, Arbeitsort (mobiles Arbeiten)
 - Sicherstellung des (Beschäftigten-)Datenschutzes



- Vereinfachte Verfahren für die Einstellung zugewanderter Fach- und Führungskräfte
- **Digitale Infrastruktur ausbauen**
Eine funktionierende und technisch führende digitale Infrastruktur ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil.
Das digitale Netz muss flächendeckend ausgebaut und auf den neusten Stand gebracht werden (Glasfaser, Abbau von Funklöchern). Netzneutralität sollte als Basis einer gleichbehandelnden Netzpolitik gewährleistet sein.
- **Cyber- und Datensicherheit sicherstellen**
Daten sind ein immer wertvolleres Gut, das geschützt werden muss. Deswegen muss die digitale Infrastruktur sicher sein. Dazu gehört die Weiterentwicklung von Verschlüsselungstechnologien und der stärkeren Förderung der Sicherheit von Speichersystemen und von qualifizierten Zugriffs- und Berechtigungssystemen.
- **Digitaler Binnenmarkt für Europa**
Ein vollendeter Binnenmarkt wäre ein Wettbewerbsvorteil für europäische Unternehmen. Die Mitgliedstaaten haben allerdings immer noch ihren eigenen digitalen Markt mit unterschiedlichen Regulierungen. Damit Europa als globaler Standort mit USA oder China konkurrieren kann, sollten regulierungsbedingte Barrieren abgebaut werden. Die Vorteile eines geeinten europäischen Marktes für digitale Technologien und Geschäftsmodelle könnten dadurch stärker genutzt werden. Mit einem digitalen Binnenmarkt kann die Wirtschaftsleistung der Mitgliedsstaaten schätzungsweise um mehr als 400 Mrd. Euro steigen und mehr als Hunderttausende neue Jobs entstehen.⁶
- **Investitionen in Forschung und Entwicklung & Innovationen**
Die Forschung im Bereich Künstliche Intelligenz (KI) und digitale Innovationen muss stärker gefördert werden. Die von der EU geförderte KI-Plattform mit Partnern aus 21 Ländern (für Unternehmen und Behörden) ist ein erster Schritt für potenzielle Nutzer, neue Technologien zu testen und zu integrieren. Mit der Plattform, die im Laufe des Jahres 2019 eingerichtet wird, soll eine Anlaufstelle für Ressourcen für Künstliche Intelligenz (Artificial Intelligence, AI) einschließlich Datenspeicher, Rechenleistung, Werkzeuge und Algorithmen schaffen.⁷
- **(Weiter-) Bildung ermöglichen**
Technischer Fortschritt bedeutet einen stetigen (Weiter-) Bildungsbedarf. Über alle Altersstufen hinweg ist es wichtig auf der Höhe der Zeit zu bleiben. Die von der Bundesregierung initiierte nationale Weiterbildungsstrategie, die mit Sozialpartnern Antworten auf den digitalen Wandel finden möchte, sollte zügig Anhaltspunkte für die Zukunft liefern. Für die Umsetzung der Strategie sind Investitionen in Bildung und die Ausstattung der Schulen, Universitäten und Weiterbildungseinrichtungen unerlässlich. Digitale Bildung sollte idealerweise in der Schule anfangen und sich auf alle Bildungsstufen erstrecken, um das Verständnis für digitale Technologien bei Kindern- und Jugendlichen zu trainieren. Führungskräfte sollten neben der Beherrschung von Fremdsprachen zumindest Grundkenntnisse in einer Programmiersprache nachweisen.

⁶ BDA, Germany Reloaded, Wie Wirtschaft und Beschäftigte von der Digitalisierung profitieren können (2018)

⁷ https://ec.europa.eu/germany/news/20190109-ki-plattform_de



Stand: 01/2020

Kontakt:

ULA e.V. - United Leaders Association

Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände

Kaiserdamm 31

14057 Berlin

Telefon 030 / 30 69 63-0

Telefax 030 / 30 69 63-13

E-Mail: info@ula.de

Web: www.ula.de

Ansprechpartner: Ludger Ramme (Hauptgeschäftsführer) & Wencke Jasper (Referentin)

Die ULA ist die Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände. Als Dachverband ist sie das politische Sprachrohr für 70.000 Führungskräfte in Deutschland. Sie vertritt deren Interessen insbesondere in der Arbeits-, Steuer-, Sozial- und Bildungspolitik gegenüber Regierung und Parlament sowohl in Berlin als auch in Brüssel. Mit siebzehn Mitgliedsverbänden bildet sie den größten Zusammenschluss von Führungskräften in Deutschland. Die unter ihrem Dach zusammen geschlossenen Verbände bieten ihren Mitgliedern karrierebezogene Dienstleistungen, insbesondere in Form von juristischem Service und Weiterbildungsangeboten. Die ULA ist Mitglied in der CEC - European Managers, dem europäischen Dachverband für Führungskräfte mit rund einer Million Mitgliedern.