

Digital-Leadership-Kompetenz-katalog

Mit den richtigen Kompetenzen die digitale Transformation gestalten

*Silke Imbery/Michelle Rowbotham/Michael Lindemann/Christian Gruninger-Hermann/
Uwe Schirmer*

Die digitale Transformation verändert die Anforderungen an Führung, wobei bislang unklar ist, welche Kompetenzen Führungskräfte in diesem Kontext benötigen. Um dies zu beantworten, wurde ein systematisches Review von Studien und darauf aufbauend Fokusgruppenarbeit durchgeführt. Das erarbeitete Set zukunftsweisender Kompetenzen ermöglicht es, existierende Kompetenzmodelle zu aktualisieren, ohne bewährte Kompetenzen zu vernachlässigen.

Die digitale Transformation betrifft die Gesellschaft insgesamt, insbesondere aber Unternehmen und deren Wertschöpfungsmodelle. Durch die Durchdringung der Gesellschaft mit digitalen Technologien (Digitalisierung) verändern sich auch das Denken, Leben und Arbeiten fundamental. Zu den wesentlichen Treibern der digitalen Transformation gehören digitale Infrastrukturen (z. B. Cloud Computing), digitale Anwendungen (z. B. Apps), die Interpretation großer Datenmengen (Big Data) sowie auf digitalen Technologien basierende neue Fertigungsverfahren (z. B. 3-D-Druck) und digitale Geschäftsmodelle (z. B. Uber, Amazon). Generell führen diese Treiber zu einer radikalen Veränderung bis hin zum disruptiven Verdrängen bisheriger Geschäftsmodelle, was den Kern des Transformationsprozesses bildet.

Einige Branchen haben einen Teil dieses Wandels bereits vollzogen und sowohl Gewinner als auch Verlierer hervorgebracht. Am Beispiel der Handelsbranche macht eine Gegenüberstellung die Situation deutlich: 2004 dominierten Quelle und Neckermann mit einem europäischen Gesamtumsatz von 7,5 Milliarden Euro den Versandhandel, während der Gesamt-

umsatz von Amazon zu diesem Zeitpunkt in Deutschland, Großbritannien, Frankreich und Japan bei drei Milliarden US-Dollar Umsatz lag. 2009 meldete der Konzern Arcandor für seine Töchter Karstadt und Quelle Insolvenz an. 2012 folgte Neckermann, wobei im gleichen Jahr Amazons Umsatz in Deutschland auf neun Milliarden US-Dollar gewachsen war – weltweit auf 140 Milliarden US-Dollar. Amazon hat sich in dieser Zeit vom reinen Online-Buchhändler zum weltgrößten Online-Versandhändler, größten Anbieter von Cloud-Computing-Dienstleistungen und größten Marktplatz für unabhängige Händler gewandelt. Dieses Beispiel verdeutlicht, wie radikal die Digitalisierung eine Branche verändern kann und wie schnell Unternehmen in ihrer Existenz gefährdet sind, wenn es nicht gelingt den Transformationsprozess zu gestalten.

Die Digitalisierung kann eine Branche schnell und radikal verändern – bis hin zum disruptiven Verdrängen bisheriger Geschäftsmodelle.

Warum gelingt es einigen Unternehmen besser als anderen, diesen Prozess und den damit verbundenen Wandel erfolgreich zu gestalten? Fehlen den weniger erfolgreichen Unternehmen die Kompetenzen, insbesondere Führungskompetenzen, für die erfolgreiche Gestaltung der digitalen Transformation?

Tatsächlich zeigen Studien einen Zusammenhang zwischen dem digitalen Reifegrad eines Unternehmens und der Fähigkeit, Führungskräfte effektiv für die Führung im digitalen Umfeld zu entwickeln.¹ Die digitale Transformation verändert die Anforderungen, die an die Kompetenzen von Mitarbeitenden und Führungskräften gestellt werden. Um als Unternehmen die digitale Transformation erfolgreich zu gestalten, müssen die individuellen Kompetenzportfolios aller Mitarbeitenden angepasst und entwickelt werden.²

Impulse für die Praxis

- Informieren Sie sich anhand des Digital-Leadership-Kompetenzkatalogs über die Kompetenzen, die für das erfolgreiche Führen in der digitalen Transformation relevant sind.
- Nutzen Sie den Kompetenzkatalog zum Abgleich und zur Anpassung Ihres unternehmensspezifischen Führungskompetenzmodells.
- Diskutieren Sie mit Ihren Führungskräften anhand der Kompetenzen den Kontext und die Relevanz für Ihr eigenes Unternehmen.
- Richten Sie Ihre Rekrutierungs-, Personalentwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen auf die für Ihr Unternehmen relevanten Kompetenzen aus.

Gerade bei Veränderungsprojekten gelten Führungskräfte als der entscheidende Erfolgsfaktor. Sie verdeutlichen die Notwendigkeit des Wandels und geben sinnstiftende Orientierungen vor, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, die Veränderungen selbstorganisiert und eigenmotiviert voranzutreiben. Damit stellt sich die Frage, welche Kompetenzen von Führungskräften den Prozess der digitalen Transformation erfolgreich machen.

Kompetenzen für erfolgreiches Führen in der digitalen Transformation

In der heutigen Literatur existiert weder eine allgemeingültige Definition von »Kompetenz« noch ein einheitliches Verständnis des Begriffes. Grundsätzlich befähigen Kompetenzen dazu, sich selbst in unbekanntem Handlungssituationen zu organisieren. Sie umfassen Wissen, Fertigkeiten und Qualifikationen, aber auch Erfahrungen, Werte, Normen und Motivation. Kompetenzen helfen dabei, zuvor nicht bekannte, komplexe Herausforderungen bewältigen zu können.³ Vorhandene Studien präsentieren eine Vielzahl unterschiedlicher Kompetenzen im Kontext von Digitalisierung und digitaler Transformation. Den Unternehmen fehlt es an einem empirisch fundierten und praxisbezogen ausgearbeiteten Katalog, der die relevanten Kompetenzen für das erfolgreiche Führen in der digitalen Transformation zusammenfasst. Eine entsprechende Übersicht dient den Personalabteilungen als Basis für die Entwicklung, Anpassung oder Ergänzung unternehmensspezifischer Kompetenzmodelle.⁴

Ziel des Projektes ist es, diese Kompetenzen wissenschaftlich fundiert zu identifizieren und gemeinsam mit Vertretern aus der Praxis zu diskutieren und zu validieren.

Zunächst wurde dafür eine systematische Studienanalyse zu den Themen Digitalisierung, digitale Transformation und digitale Kompetenzen vorgenommen. Da es sich um ein relativ neues Forschungsgebiet handelt, umfasste die Analyse die Jahre 2013 bis 2018. Sie beschränkte sich auf den deutschsprachigen Raum, in der Annahme, dass etwaige kulturelle Einflüsse aufgrund der kulturellen Nähe der Länder eine untergeordnete Rolle spielen. Insgesamt wurden 36 Studien analysiert. Aus den Studien konnten insgesamt 116 Kompetenzen extrahiert werden. Auf dieser Basis wurden inhaltlich identische und synonyme Kompetenzen zusammengefasst und dann für die aggregierten Kompetenzen ein Kategorienschema mit Kompetenzüberbegriffen entworfen. Diesen Kompetenzüberbegriffen wurden dann weitere inhaltlich ähnliche Kompetenzen zugeordnet.

Das Ergebnis zeigt 36 Kompetenzen, die im Kontext von Führung und digitaler Transformation bedeutsam erscheinen (vgl. Abb. 1).

Um zu überprüfen, ob es sich um bereits etablierte oder neuartige Kompetenzen handelt, wurden diese mit dem in Forschung und Praxis etablierten KODE-Kompetenzkatalog von Heyse/Erpenbeck abgeglichen. Es handelt sich dabei um einen generischen Kompetenzkatalog, der nicht speziell auf Führung

ausgerichtet ist, jedoch in der Praxis auch als Basis für die Ermittlung von Kompetenzen, die für die Führung relevant sind, dient.⁵ Heyse und Erpenbeck unterscheiden in ihrem Kompetenzkatalog vier Kompetenzgruppen: personale Kompetenz, sozial-kommunikative Kompetenz, Aktivitäts- und Handlungskompetenz sowie Fach- und Methodenkompetenz. Den vier Kompetenzgruppen sind insgesamt 64 Teilkompetenzen zugeordnet.⁶

Durch den Abgleich der 36 extrahierten Kompetenzen mit den 64 Teilkompetenzen aus dem KODE-Kompetenzkatalog konnten zwei Schlussfolgerungen gezogen werden:

1. Es gibt Kompetenzen, die schon seit Langem in der Führung relevant sind und dies auch im Kontext der digitalen Transformation bleiben. Dazu gehören beispielsweise Kompetenzen wie Veränderungsorientierung, Kommunikationsfähigkeit oder Kooperationsfähigkeit (*klassische Kompetenzen*).

01	Eigenverantwortlichkeit	19	Aktive Nutzung von Kollaborationsplattformen
02	Interdisziplinäres Denken und Handeln	20	Resilienz
03	Kundenorientierung	21	Trendanalyse
04	Prozessmanagement	22	Veränderungsorientierung
05	Agilität	23	Strategisches Denken
06	Kommunikationsfähigkeit	24	Ambiguitätstoleranz
07	Vernetzungskompetenz	25	Selbstmanagement
08	Kooperationsfähigkeit	26	Treiber von Transformationsprozessen
09	Organisationsfähigkeit	27	Technologisches Wissen
10	Aktive Nutzung neuer (agiler) Methoden	28	Datenauswertung und -analyse
11	Aktive Nutzung von sozialen Medien	29	Tatkraft
12	Lebenslanges Lernen	30	Gestaltungswille
13	Hierarchiefreies Denken und Verhalten	31	Integrationsfähigkeit
14	Anwendungswissen von digitalen Programmen und Systemen	32	Loyalität
15	Partizipatives Führen	33	Soziales Engagement
16	Entwicklung digitaler Geschäftsprozesse, Produkte und Dienstleistungen	34	Fähigkeit zu delegieren
17	Projektmanagement	35	Stakeholdermanagement
18	Teamfähigkeit	36	Zielorientiertes Führen

Abb. 1 Aus Studien extrahierte Kompetenzen, die im Kontext von Führung und digitaler Transformation bedeutsam erscheinen

2. Es gibt zusätzlich »neuartige« Kompetenzen, die bislang in Theorie und Praxis noch nicht entsprechend abgebildet sind. Dazu gehören beispielsweise Kompetenzen wie Vernetzungskompetenz, Agilität oder Ambiguitätstoleranz (Zukunftskompetenzen).

Betrachtet man sowohl die klassischen Kompetenzen als auch Zukunftskompetenzen, stellt sich die Frage, ob diese gleichermaßen relevant sind.

Essenzielle Kompetenzen für erfolgreiches Führen in der digitalen Transformation

Zunächst wurde die Relevanz der Kompetenzen anhand der Häufigkeit der Nennung in den analysierten Studien abgeleitet (Frequenzanalyse). Um die unterschiedliche Qualität der Studien widerzuspiegeln, wurde ein Scoringmodell mit den Kriterien »Publikationsalter der Studie«, »Anzahl Befragte«, »Autorenschaft« im Sinne von Zugehörigkeit zu einer wissenschaftlichen Einrichtung und »methodische Qualität« entwickelt. Das Ergebnis des Scoringmodells floss in Form einer Gewichtung in die Frequenzanalyse mit ein. Im Ergebnis bildete dies eine Rangordnung der Kompetenzen nach der Häufigkeit der Nennung sowie der Qualität der untersuchten Studien.

Um die Perspektive der Praxis miteinzubeziehen, wurden fünf moderierte Fokusgruppen an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Lörrach (DHBW Lörrach) mit insgesamt 29 Teilnehmern im Zeitraum Oktober bis Dezember 2018 durchge-

führt. Die Teilnehmenden setzten sich zusammen aus Personalexperten, Führungskräften, Geschäftsführern und IT-Experten, die sich aktuell mit dem Thema (Führungs-)Kompetenzen für die Digitalisierung befassen. Zur Bewertung der Relevanz der einzelnen Kompetenzen wurde den Teilnehmenden eine numerische Rating-Skala von 1 bis 10 zur Verfügung gestellt, mit deren Hilfe sie die Relevanz der einzelnen Kompetenzen bewerteten. Kategorie 1 stand dabei für die geringste Relevanz, Kategorie 10 für die höchste. Es gab keine Einschränkung bezüglich der maximalen Anzahl an Kompetenzen, die einer Kategorie zugeordnet werden konnten. Im Rahmen dieser offenen Bewertung bestand die Gefahr, dass möglicherweise eine große Anzahl an Kompetenzen als wichtig erachtet wird. Daher folgte dieser Bewertung ein Entscheidungsexperiment im Rahmen der »Leadership Trends Konferenz 2019« der DHBW Lörrach. Diese Methode sollte sicherstellen, dass die Probanden eine tatsächliche Priorisierung in der Bewertung der Kompetenzen vornehmen. Das Entscheidungsexperiment wurde mit insgesamt 21 Teilnehmenden, vornehmlich Geschäftsführer und Personalexperten, durchgeführt. Die Teilnehmenden wurden in drei Gruppen mit je sieben Probanden aufgeteilt und das Entscheidungsexperiment wurde mit jeder Gruppe separat durchgeführt.

Die Teilnehmenden wurden gebeten, sich anhand einer Paarvergleichsmethodik – angelehnt an das aus der Fernsehunterhaltung bekannte Entscheidungsspiel »1, 2 oder 3« – für diejenige Kompetenz zu entscheiden, die aus ihrer Sicht im Vergleich die höchste Relevanz für das erfolgreiche Führen in der digitalen Transformation aufweist. Die Teilnehmenden

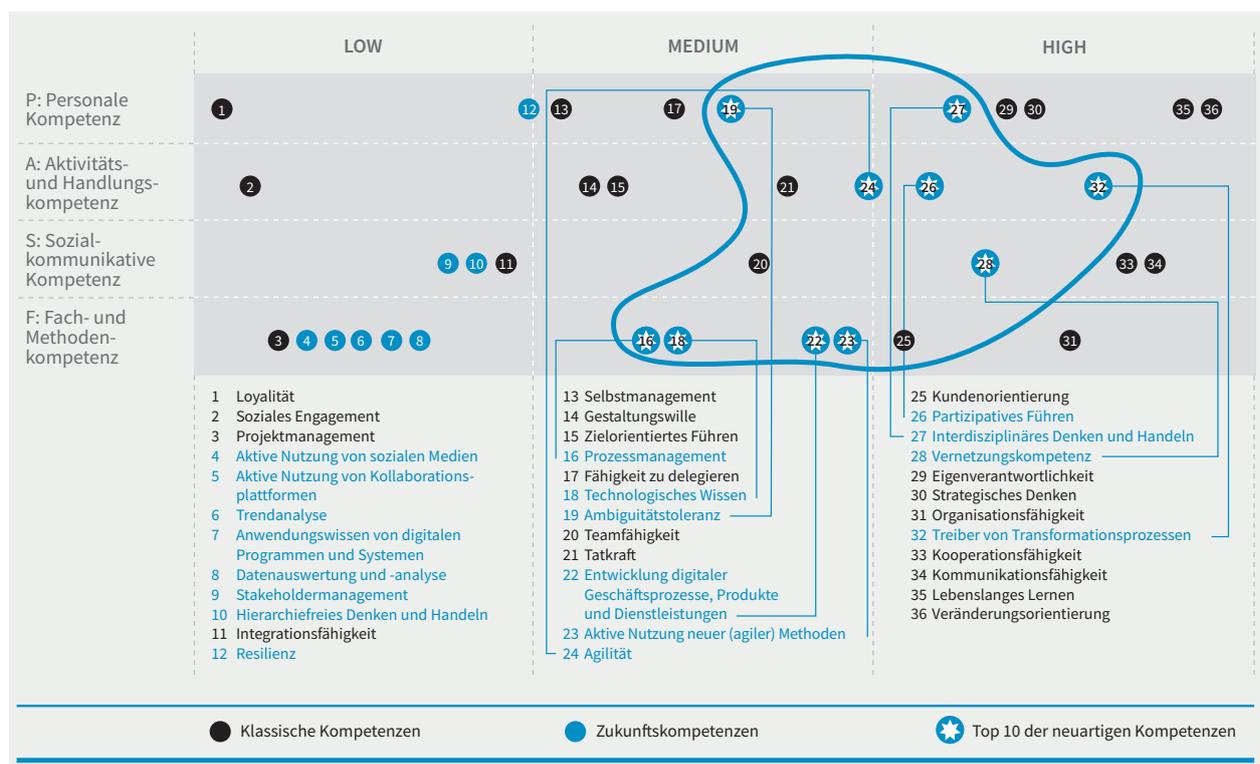


Abb. 2 Kompetenzrating

mussten 36 Mal eine Entscheidung treffen und dabei eine von drei Kompetenzen auswählen. Dabei wurde im gesamten Experiment jede Kompetenz insgesamt dreimal zur Auswahl gestellt.

Die Ergebnisse aus den Fokusgruppen und dem Entscheidungsexperiment wurden ebenfalls in Form von Rangordnungen der Kompetenzen zusammengefasst und mit dem Ergebnis der Frequenzanalyse der Studien zusammengeführt. Zur besseren Differenzierung wurden die Rangordnungen zueinander ins Verhältnis gesetzt und in numerische Werte überführt. Die Kompetenzen wurden je nach numerischer Bewertung in die Klassen »Low«, »Medium« oder »High« eingeordnet (vgl. Abb. 2). Je höher der Punktwert desto höher die Bewertung hinsichtlich der Relevanz für das erfolgreiche Führen in der digitalen Transformation.

Die Studienanalyse zeigte, dass oftmals die Annahme getroffen wurde, dass in erster Linie technische Kenntnisse und technologisches Know-how maßgeblich für das erfolgreiche Führen in der digitalen Transformation sind. Dies kann insofern bestätigt werden, als dass sich die Mehrzahl der identifizierten Zukunftskompetenzen diesem Bereich zuordnen lässt, beispielsweise die Kompetenzen Datenauswertung und -analyse, Anwendungswissen von digitalen Programmen und Systemen und aktive Nutzung von Kollaborationsplattformen. Betrachtet man jedoch die Bewertung der Relevanz dieser Kompetenzen, wird ersichtlich, dass diese gleichwohl als weniger bedeutsam eingeschätzt werden. Generell lässt sich eine eher geringe Relevanz von Fach- und Methodenkompetenz feststellen, wohingegen personale oder personenbezogene als auch sozial-kommunikative Kompetenzen, beispielsweise Veränderungsorientierung, Eigenverantwortlichkeit und Kommunikationsfähigkeit, für Führungskräfte aus Sicht der ausgewählten Praxisvertreter eine hohe Relevanz aufweisen. Daraus sollte jedoch nicht der Schluss gezogen werden, dass Fach- und Methodenkompetenzen vernachlässigt werden können. Durch Diskussionen innerhalb der Fokusgruppen zeigte sich, dass gerade bei den als neuartig identifizierten Kompetenzen, wie die aktive Nutzung von Kollaborationsplattformen oder auch Social Media, von Füh-

rungskräften erwartet wird, diese im Sinne eines »Digital Lifestyle« in den alltäglichen Führungsalltag als selbstverständlich zu integrieren.

Technische Kenntnisse werden als Zukunftskompetenz vorausgesetzt, relevanter sind für Führungskräfte jedoch sozial-kommunikative Kompetenzen.

Bei den Kompetenzen mit mittlerer und hoher Bewertung waren sowohl klassische Kompetenzen als auch Zukunftskompetenzen vertreten. So scheint der Erfolg des Führens in der digitalen Transformation nicht allein vom Vorhandensein der Zukunftskompetenzen im Unternehmen abhängig zu sein. Die klassischen Kompetenzen sind ebenfalls zu berücksichtigen und spielen keine untergeordnete Rolle. Unternehmen muss es daher gelingen, den Fokus nicht rein auf die Zukunftskompetenzen zu setzen, sondern beide Kompetenzgruppen gleichermaßen in den Kompetenzmodellen zu berücksichtigen. Aufgrund der kleinen Fallzahl der Fokusgruppen lassen sich nicht hinreichend Schlüsse bezüglich der Unterschiede verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen ziehen. Es lässt sich jedoch festhalten, dass in den Fokusgruppen keine nennenswerten Unterschiede zwischen Vertretern kleinerer und größerer Unternehmen oder stärker oder weniger stark von der Digitalisierung betroffenen Branchen festgestellt werden konnte. Dies deckt sich mit Erkenntnissen aus der Studienanalyse, in der ebenfalls keine Unterschiede festgestellt werden konnten.

Die klassischen Kompetenzen bzw. eine Auswahl dieser Kompetenzen sind heute bereits häufig in unternehmensspezifischen Kompetenzmodellen vertreten. Oftmals liegt diesen der KODE-Kompetenzkatalog von Heyse/Erpenbeck zugrunde. Was den Unternehmen fehlt, ist ein komplementärer Kompetenzkatalog, der die relevanten Zukunftskompetenzen zusammenfasst, beschreibt und durch Verhaltensanker operationalisiert. Aus diesem Grund wurden im weiteren Verlauf die zehn am höchsten bewerteten Zukunftskompetenzen fokussiert.

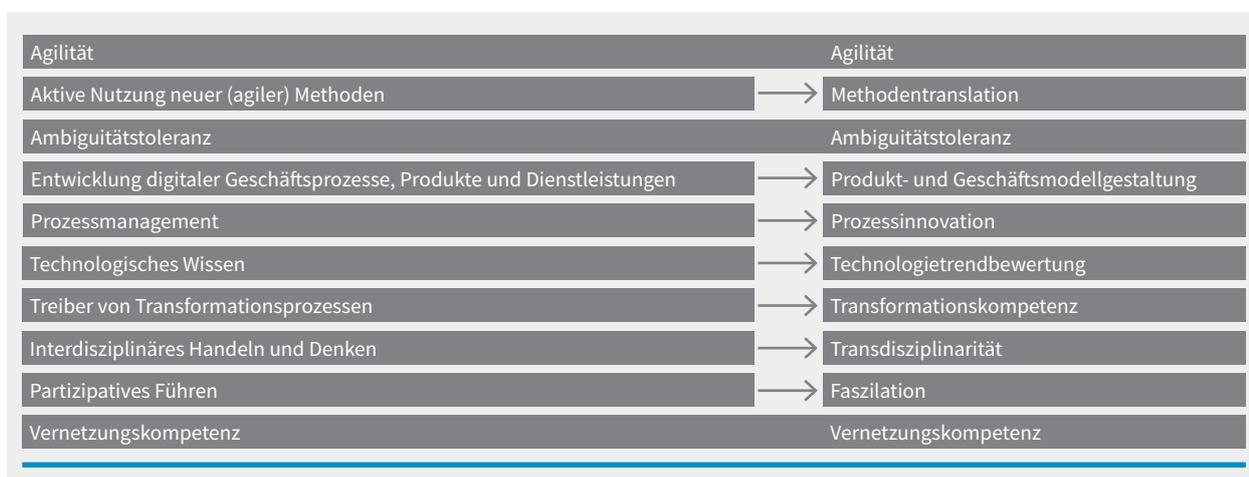


Abb. 3 Zehn Zukunftskompetenzen und deren neue Inhaltsfokussierung

Für diese zehn Kompetenzen wurden zunächst Beschreibungen auf Grundlage des Inputs aus den Fokusgruppen sowie inhaltlicher Diskussionen innerhalb der Projektgruppe entwickelt. Dies soll dazu dienen, die Kompetenz begreifbar zu machen und ein einheitliches Verständnis herzustellen, was in der bisherigen Literatur und in den analysierten Studien außer Acht gelassen wurde.

Zudem wurde durch die inhaltlichen Diskussionen deutlich, dass teilweise auch die Kompetenzbegriffe eine Überarbeitung benötigten. Die betrachteten Kompetenzbegriffe sollten dabei den neuartigen Charakter sowie die zugrunde liegende Bedeutung widerspiegeln sowie zu einer besseren Abgrenzbarkeit führen (vgl. Abb. 3).

- Der neue Begriff »Methodentranslation« ersetzt »aktive Nutzung neuer agiler Methoden«. Dies spiegelt wider, dass es nicht nur um die Nutzung, sondern vielmehr um das Erfassen, Auswählen und Anwenden neuer Methoden geht, um im Umfeld zunehmender Veränderungsdynamik und Unsicherheit die gewünschte Wirkung zu erzielen.
- Die Kompetenz »Entwicklung digitaler Geschäftsprozesse, Produkte und Dienstleistungen« wird zu »Produkt- und Geschäftsmodellgestaltung«. Der neue Begriff ist umfassender, da er die Gestaltung des gesamten Geschäftsmodells, insbesondere den Entwurf neuer Geschäftsmodelle, in den Fokus nimmt.
- Die Bezeichnung »Prozessmanagement« wird ersetzt durch den Begriff »Prozessinnovation«. Der etablierte Begriff »Prozessmanagement« greift im weitläufigen Verständnis der Steuerung und Optimierung von Geschäftsprozessen zu kurz. In Verbindung mit der digitalen Transformation geht es vielmehr darum, neuartige und signifikant veränderte Prozesse zu entwickeln und einzuführen.
- Die Kompetenz »Technologisches Wissen« wird mit dem neuen Terminus »Technologietrendbewertung« bezeichnet. Der Begriff »Wissen« ist sehr breit gefasst und macht eine Konkretisierung und Operationalisierung schwierig. Die inhaltlichen Diskussionen zu dieser Kompetenz verdeutlichten, dass es vielmehr darum geht, die Folgen neuer Technologien und die daraus resultierenden Möglichkeiten zu identifizieren und deren Einfluss und Relevanz für die eigene Organisation zu bewerten.
- Die Kompetenz »interdisziplinäres Handeln und Denken« wird zutreffender mit dem Terminus »Transdisziplinarität« bezeichnet. Der Begriff »interdisziplinär« und damit das bereichsübergreifende Denken und Handeln scheint aufgrund der großen Herausforderungen der digitalen Transformation nicht umfassend genug. So integriert der neue Begriff »Transdisziplinarität« nicht nur die Zusammenarbeit über Bereiche hinweg, sondern die disziplinübergreifende Berücksichtigung und Integration vielfältiger Perspektiven.
- Die Bezeichnung »Treiber von Transformationsprozessen« wurde ersetzt durch »Transformationskompetenz«, da der Begriff »Treiber« vielmehr eine Rolle als eine tatsächlich zugrunde liegende Kompetenz beschrieb.
- Die Kompetenz »partizipatives Führen« wird zutreffender bezeichnet mit dem Begriff »Faszilation«. Das partizipative

Führen und damit das Integrieren von Mitarbeitenden in Führungsentscheidungen, die in letzter Instanz jedoch final von der Führungskraft getroffen werden, ist nicht mehr ausreichend. So müssen Führungskräfte darüber hinaus einen zielführenden Orientierungsrahmen definieren, innerhalb dessen die Mitarbeitenden motiviert und befähigt werden, selbstorganisiert und zweckgerichtet zum Wohl der Organisation zu handeln und sich für die Wahrnehmung von internen und externen Veränderungen verantwortlich zu fühlen.

Nach der Überarbeitung von Beschreibungen und Begriffen bildet der Digital-Leadership-Kompetenzkatalog mit den zehn Topkompetenzen für das erfolgreiche Führen in der digitalen Transformation das finale Ergebnis (vgl. Abb. 4).

Fazit und Ausblick

Das von der Dr. K. H. Eberle Stiftung geförderte Forschungsprojekt hatte das Ziel, diejenigen Kompetenzen, die für das erfolgreiche Führen in der digitalen Transformation relevant sind, durch einen Mixed-Method-Ansatz wissenschaftlich fundiert zu identifizieren. Die zunächst quantitativ geleitete Vorgehensweise ermöglichte einen Überblick über Kompetenzen in diesem Kontext. Durch den darauf aufbauenden qualitativen Ansatz der Fokusgruppenarbeit konnten die Ergebnisse ergänzt und durch die Bewertung der Relevanz der Kompetenzen weiterentwickelt werden. Es konnte aufgezeigt werden, dass es sowohl klassische Kompetenzen als auch Zukunftskompetenzen gibt, die in diesem Kontext relevant sind. Die Erarbeitung der Kompetenzbegriffe und -beschreibungen machen die Kompetenzen greifbar, erlebbar und verständlich.

Der Digital-Leadership-Kompetenzkatalog liefert die Grundlage für eine auf die Organisation angepasste Kompetenzmodellierung.

Das gewählte Vorgehen beinhaltet auch Limitationen. Aufgrund der Eingrenzungen der Studienauswahl hinsichtlich geografischem Raum und Zeitraum kann die Identifikation der 36 Kompetenzen nicht als abschließend bezeichnet werden. So könnte sich dieses Set durch die Berücksichtigung weiterer Studien, z. B. aus dem angloamerikanischen Raum, oder durch die Berücksichtigung aktuellerer Studien verändern. Hier ließ sich nur eine geografisch und zeitlich limitierte Momentaufnahme darstellen.

Die Relevanz der identifizierten Kompetenzen wurde anhand aggregierter Meinungen ausgewählter Experten bestimmt. Auch hier hat das Ergebnis aufgrund der kleinen Fallzahl der Fokusgruppen als auch Probanden im Entscheidungsexperiment nur eine begrenzte Aussagekraft. Diese qualitativ-explorativen Ergebnisse gilt es im Rahmen zukünftiger Forschung durch quantitative Ansätze zu überprüfen. Dem von uns im Ergebnis erarbeiteten Set zukunftsweisender Kompetenzen liegt somit kein allgemeingültiges Vorgehen zugrunde. Daher

01 Agilität	Die Fähigkeit, sich und die Organisation an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen, um gesetzte Ziele bestmöglich erreichen zu können. Dazu gehört es, flexibel auf unvorhergesehene Ereignisse und neue Anforderungen zu reagieren und in Bezug auf Veränderungen nicht nur reaktiv, sondern auch proaktiv zu handeln.
02 Methodentranslation	Die Fähigkeit, neue Methoden zu erfassen, auszuwählen und anzupassen, um im Umfeld zunehmender Veränderungsdynamik und Unsicherheit, die gewünschte Wirkung zu erzielen.
03 Ambiguitätstoleranz	Die Fähigkeit, mehrdeutige Situationen und widersprüchliche Handlungsweisen zu akzeptieren, ohne diese einseitig negativ oder positiv zu bewerten, um dadurch dem Drang zu widerstehen, vereinfachende Schlussfolgerungen zu ziehen. Dazu gehört es, diese in ein umfassendes Lagebild zu integrieren, verbunden mit der Fähigkeit unter dieser Unsicherheit Entscheidungen zu treffen.
04 Produkt- und Geschäftsmodellgestaltung	Die Fähigkeit, digitale Produkte und neue Geschäftsmodelle zu entwerfen, um die ökonomischen Potenziale der Digitalisierung für das eigene Unternehmen zu erschließen.
05 Prozessinnovation	Die Fähigkeit, neuartige oder signifikant veränderte Prozesse zu entwickeln und einzuführen.
06 Technologietrendbewertung	Die Fähigkeit, neue Technologien und daraus resultierende Möglichkeiten zu identifizieren und deren Einfluss und Relevanz für die eigene Organisation zu bewerten.
07 Transformationskompetenz	Die Fähigkeit, den Prozess der grundlegenden Veränderung in einem Unternehmen, von einem aktuellen Ist-Zustand hin zu einem angestrebten Ziel-Zustand, in naher Zukunft zu gestalten.
08 Transdisziplinarität	Die Fähigkeit, disziplinübergreifend durch die Berücksichtigung und Integration vielfältiger Perspektiven zu Denken und zu Handeln.
09 Faszilation	Die Fähigkeit, einen zielführenden Orientierungsrahmen zu definieren, innerhalb dessen Mitarbeitende motiviert und befähigt werden, selbstorganisiert und zweckgerichtet zum Wohl der Organisation zu handeln und sich für die Wahrnehmung von internen und externen Veränderungen verantwortlich zu fühlen.
10 Vernetzungskompetenz	Die Fähigkeit, ein Umfeld zu schaffen, in welchem Vernetzung als Voraussetzung für Kollaboration entsteht. Dazu gehört es Beziehungen aufzubauen und zu pflegen, um durch Kommunikation und Interaktion an Informationen zu gelangen und Probleme zu bewältigen.

Abb. 4 Digital-Leadership-Kompetenzkatalog

kann und soll der Kompetenzkatalog für Unternehmen nur als Grundlage für eine Kompetenzmodellierung, die auf die jeweilige Organisation angepasst ist, dienen.⁷

Die Diskussionen innerhalb der Fokusgruppen haben gezeigt, dass in vielen Unternehmen das Thema digitale Transformation zu den Topprioritäten gehört. Es wird erkannt, dass sich die Anforderungen an die Mitarbeitenden verändern und sie durch neue Kompetenzen befähigt werden müssen. Der wissenschaftlich abgeleitete Digital-Leadership-Kompetenzkatalog kann Unternehmen und Personalabteilungen dafür Unterstützung bieten.

Anmerkungen

- 1 Kane, G. et al.: Coming of Age Digitally. In: MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights, 2018. Online unter (<https://www2.deloitte.com>) <https://tinyurl.com/5n6ew788> (letzter Zugriff: 17.12.2021).
- 2 acatech Diskussion: Die digitale Transformation gestalten. Lebenslanges Lernen fördern. Empfehlungen des Human-Resources-Kreises von acatech und der Jacobs Foundation sowie der Hans-Böckler-Stiftung, München 2018. Online unter (www.acatech.de) <https://tinyurl.com/mrytw3x7> (letzter Zugriff: 17.12.2021).
- 3 Erpenbeck, J./Rosenstiel, L.: Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der

Zusammenfassung

Die durch die digitale Transformation bewirkten Veränderungen der Unternehmens- und Arbeitswelt sind fundamental. Führungskräfte nehmen bei der Gestaltung und Ermöglichung der digitalen Transformation sowie in dem damit zusammenhängenden Veränderungsprozesses eine zentrale Rolle im Unternehmen ein. Die Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung ist dabei, dass es Unternehmen gelingt, die für diesen Kontext neu benötigten (Führungs-)Kompetenzen zu identifizieren und zu entwickeln. Der wissenschaftlich fundierte Digital-Leadership-Kompetenzkatalog bietet dafür einen Ausgangspunkt. Unternehmen können diesen nutzen, um sich mit den Kompetenzen, die für das erfolgreiche Führen in der digitalen Transformation relevant sind, zu befassen und einen Abgleich mit und eine Anpassung des eigenen unternehmensspezifischen Kompetenzmodells vorzunehmen.

Abstract

The changes in the corporate and working world influenced by the digital transformation are fundamental. Managers play a central role in shaping and facilitating digital transformation and the associated change process. A prerequisite for this is that companies succeed in identifying and developing the (leadership) competencies that are newly required for this context. The scientifically based Digital Leadership Competence Catalogue offers a starting point for this. Companies can use it to address the competencies relevant for successful leadership in the digital transformation and to compare and adapt their own company-specific competency model.

betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, Stuttgart 2007.

4. Champion, M. et al.: Doing Competencies well. Best practices in competency modeling. In: Personnel Psychology, 64. Jg., 2011, H. 1, S. 225–262.
5. Erpenbeck, J.: Führungskompetenz. In: Faix, W. (Hrsg.): Kompetenz, Stuttgart 2012, S. 211–234.
6. Heyse, V./ Erpenbeck, J.: Kompetenzmanagement, Münster 2007.
7. Schirmer, U. et al.: New Work Führungskompetenzen – Reflexive Selbsterkennung als Basis erfolgreicher Führung. In: Personalführung, 2020, H. 10, S. 37–42.



Silke Imbery, M. A.
Personalleiterin, Endress+Hauser Group
Services (Deutschland) AG+Co. KG,
Akademische Mitarbeiterin DHBW
Lörrach
silke.imbery@endress.com



Michelle Rowbotham, M. A.
Director Human Resources and
Digital Workplace, Endress+Hauser
InfoServe GmbH + Co. KG,
Akademische Mitarbeiterin DHBW
Lörrach
michelle.rowbotham@endress.com



Prof. Dr. Michael Lindemann
Professor und Studiengangsleiter
BWL – Digital Business Management,
Duale Hochschule Baden-Württemberg
Lörrach
lindemann@dhbw-loerrach.de



Prof. Dr. Christian Gruninger-Hermann
Professor und Studiengangsleiter
BWL – Handel, Duale Hochschule
Baden-Württemberg Lörrach
gruninger-hermann@dhbw-loerrach.de



Prof. Dr. Uwe Schirmer
Professor und Studiengangsleiter
BWL – Personalmanagement,
Duale Hochschule Baden-Württemberg
Lörrach
schirmer@dhbw-loerrach.de