



Soft-Skill-Trainings nach wie vor am wichtigsten

TREND. Eine Metastudie des Instituts für Führung im digitalen Zeitalter (IFIDZ) zeigt: Die Anforderungen an Führungskräfte werden im digitalen Zeitalter zwar vielschichtiger und komplexer, doch weiterhin bleibt die Beziehung von Mensch zu Mensch der entscheidende Faktor.

Welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte, um im Zeitalter der Digitalisierung erfolgreich zu führen? Um dies herauszufinden, analysierte das Institut für Führung im digitalen Zeitalter (IFIDZ) 61 Studien und Umfragen zum Thema Führung aus den Jahren 2012 bis 2018 und erstellte ein Kompetenz-Ranking. Mit der Analyse verfolgte das IFIDZ zwei Ziele. Man wollte den Verantwortlichen in den Unternehmen einen Impuls für eine intensive Reflexion und Auseinandersetzung mit den relevanten Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter geben und die Sensibilität dafür schärfen, welche

Führungskompetenzen im Kontext der digitalen Transformation an Bedeutung gewinnen.

Untersucht wurden für die „Metastudie 2019 - Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter“ 61 Studien und Befragungen zum Themenkomplex Führung unterschiedlichen Charakters (wie Experteninterview oder Onlinebefragungen), an denen insgesamt über 100.000 Personen - überwiegend Führungskräfte - teilnahmen. Dabei umfasste die kleinste Befragungsgruppe acht und die größte 28.358 Personen. Beim Auswerten der Primärstudien, die der Metastudie zugrunde lie-

gen, wurde vor allem analysiert, in wie vielen Studien gewisse Kompetenzen als relevante Führungskompetenzen genannt werden. Danach wurde von diesen Kompetenzen wiederum entsprechend der Häufigkeit ihrer Nennung in der Metastudie ein Kompetenzranking erstellt. Dabei war dem IFIDZ bewusst: Eine Analyse von 61 Studien und Umfragen allein kann kein verlässliches und abschließendes Bild der relevanten Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter zeichnen. Dies auch vor dem Hintergrund nicht, dass die Diskussion darüber, welche Kompetenzen Führungskräfte künftig brauchen,



eine fortlaufende ist, die zudem in einem sich verändernden Umfeld stattfindet. In ihrem Verlauf verändert sich auch die genutzte Terminologie. So fällt zum Beispiel auf, dass in den Studien 2012 bis 2015 die Begriffe Agilität, Ambidextrie und Disruption noch recht selten verwendet werden, weshalb sie in der Metastudie auch nicht in den Top-20 der am häufigsten genannten Kompetenzen stehen. Anders sieht dies in den im Zeitraum 2016 bis 2018 erstellten Studien aus. In ihnen spielt zumindest der Begriff Agilität fast durchgängig eine wichtige Rolle. Insofern bedürfen auch die Ergebnisse der Metastudie und des damit verknüpften Kompetenzrankings selbst einer Interpretation. Dessen ungeachtet liefern sie jedoch einen guten Überblick über den aktuellen Stand der Diskussion über das Thema Führung und die Entwicklungslinien, die sich in ihr bezüglich der relevanten Anforderungen und Erwartungen an Führungskräfte im digitalen Zeitalter abzeichnen.

„Analogitale Kompetenzen“

Insgesamt werden im Kompetenzranking der Metastudie 86 Führungskompetenzen aufgelistet, die den zugrunde liegenden

Primärstudien zufolge eine Relevanz für den Führungserfolg haben. Die absolut am häufigsten genannten Kompetenzen:

- Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent)
- Veränderungsfähigkeit (39 Prozent)
- wertschätzende Mitarbeiterorientierung (33 Prozent).

Dabei werden in der Studie drei Kompetenzarten unterschieden.

- **„Analoge“ Kompetenzen:** Sie umfassen Kompetenzen, die bereits im „vor-digitalen Zeitalter“ (zum Beispiel in den 1980er-Jahren) bekannt und relevant waren und die sich in ihrem Wesen und Inhalt nicht oder nur marginal geändert haben.
- **„Analogitale“ Kompetenzen:** Sie umfassen Kompetenzen, die zwar schon im „vor-digitalen Zeitalter“ bekannt und relevant waren, die sich aber durch die Digitalisierung in ihrem Wesen und Inhalt signifikant verändert haben.
- **„Digitale“ Kompetenzen:** Sie umfassen Kompetenzen, die im „vor-digitalen Zeitalter“ entweder noch nicht existierten oder kaum Bedeutung hatten und erst im Kontext der Digitalisierung relevant wurden.

Die in den Primärstudien am häufigsten genannten „analogen“ Kompetenzen:

- Veränderungsfähigkeit (39 Prozent)
- Wertschätzung (33 Prozent)
- Innovationsfähigkeit (30 Prozent).

Die am häufigsten genannten „analogitalen“ Kompetenzen sind:

- Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent)
- Netzwerkfähigkeit (26 Prozent)
- Entscheidungsfähigkeit (25 Prozent).

Die am häufigsten genannten „digitalen“ Kompetenzen sind:

- Transparenzorientierung (31 Prozent)
- Digital-/IT-Kompetenz (28 Prozent)
- Heterarchiefähigkeit (26 Prozent).

Aus der Auswertung der Primärstudien, die der Metastudie zugrunde liegen, lassen sich folgende Schlüsse beziehungsweise Ergebnisse ableiten.

Ergebnis 1:

„Die Führungskraft als Master of the Universe“?

Den Primärstudien zufolge sollte eine Führungskraft im digitalen Zeitalter im Idealfall über insgesamt 86 relevante Kompetenzen verfügen. Die Zahl 86 sollte jedoch nicht überbewertet werden, da in den Primärstudien der Begriff „Kompetenz“ nicht eindeutig definiert ist. Zudem stehen die genannten Kompetenzen (Fähigkeiten, Fertigkeiten und

Persönlichkeitsmerkmale) oft in einer Wechselbeziehung zueinander und damit variiert sowie ändert sich die Begrifflichkeit. So werden zum Beispiel in den bis 2015 publizierten Studien recht häufig die Begriffe „Schnelligkeit“ und „Flexibilität“ als Kompetenzen genannt, in den später erschienenen Studien hingegen dominiert eher der Begriff „Agilität“. Deshalb ist folgendes Fazit zulässig: Führung im digitalen Zeitalter ist zwar anspruchsvoll, jedoch keine Aufgabe, die nur Menschen mit Superkräften bewältigen können.

Ergebnis 2:

Kommunikationsfähigkeit

(im Dialog, nicht im Monolog) ist die Top-1-Kompetenz.

Kommunikationsfähigkeit ist die mit Abstand am häufigsten genannte Kompetenz von Führungskräften im digitalen Zeitalter. In über der Hälfte der Studien (57 Prozent) wird sie als wichtige Führungskompetenz genannt - also weit häufiger als die zweitplatzierte Kompetenz: Veränderungsfähigkeit (39 Prozent). Dabei fällt auf: Die „dialogischen Kommunikationsfähigkeiten“ (wie Feedbackgeben, Zuhören, Coachen) werden in den Primärstudien als weit relevanter angesehen als die „monologischen Kommunikationsfähigkeiten“ (wie Storytelling oder Rhetorik). Der Dialog mit den Mitarbeitern wird im digitalen Zeitalter also als bedeutsamer für den Führungserfolg erachtet als der auf dem hierarchischen System basierende Top-down-Monolog mit ihnen.

Ergebnis 3:

Leadership goes digital und bleibt jedoch analoger als das Business!

Kategorisiert man die 86 Kompetenzen hinsichtlich ihrer Beziehung zur Digitalisierung, ergibt sich folgendes Bild: Von den 86 Kompetenzen können 72 Prozent als analoge, 15 Prozent als analogitale und 13 Prozent als digitale eingestuft werden. Das heißt, der Führungsprozess ist auch im digitalen Zeitalter ein weitgehend analoger, denn: Menschen führen Menschen. Auch wenn die Digitalisierung einen großen Einfluss auf fast alle Lebens- und Arbeitsbereiche hat, ersetzt sie die menschliche Beziehung nicht. Keinesfalls sollte angesichts dieser Tatsache

jedoch die Bedeutung der „digitalen und analogitalen Kompetenzen“ unterschätzt werden: Von den Top-15-Kompetenzen haben acht (also mehr als die Hälfte) einen entsprechenden Charakter.

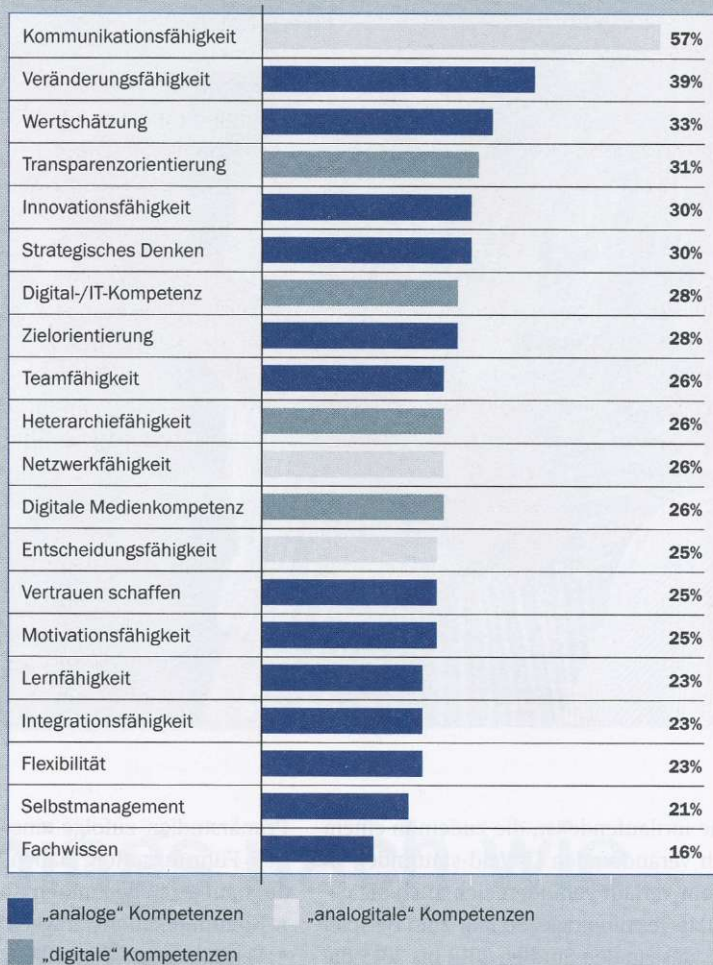
Ergebnis 4:

Führungskräfte bleiben Führungskräfte, sind jedoch auch Change-Manager.

Die am zweithäufigsten genannte Kompetenz ist mit 39 Prozent die Veränderungsfähigkeit. Dabei zeigen die Primärstudien deutlich: Der permanente Wandel ist im digitalen Zeitalter die größte Herausforderung für Führungskräfte. Führungskraft sein bedeutet künftig zugleich Change-Manager und -Leader zu sein. Die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit mit all ihren Voraussetzungen und Wirkungen ist nicht ein, sondern das Führungsthema.

Die 20 wichtigsten Kompetenzen

Kompetenzranking. Um diese Hitliste zu erstellen, wurden 61 Studien zum Thema „Führung in einer digitalen Welt“ ausgewertet.



Ergebnis 5:

Die Ziele erreichen - jedoch nur mit den Menschen!

Zu den Topkompetenzen von Führung zählen künftig auch die „Wertschätzung“ beziehungsweise „Mitarbeiterorientierung“ mit 33 Prozent auf Rang 3. Dahinter steht die Anforderung, den Menschen beziehungsweise Mitarbeiter ins Zentrum des Führungsprozesses zu stellen. Der Fokus des Führungshandelns sollte mehr auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter sowie deren Potenziale, Stärken und Schwächen gerichtet sein und weniger auf die fachlichen Aufgaben. Die hohe Bedeutung der Mitarbeiterorientierung ist ein Zeichen dafür, dass sich Führung aus der Umklammerung des „sachlichen Managements“ löst. Im Zentrum der Führungsarbeit steht künftig weniger das Planen, Organisieren und Steuern der Prozesse im Arbeitsalltag, sondern das

Motivieren, Integrieren und Ermächtigen der Mitarbeiter sowie die wertschätzende Kommunikation mit ihnen.

**Ergebnis 6:
Innovationsfähigkeit ist wichtig, aber nicht zu disruptiv!**

Auf Rang 5 steht mit 30 Prozent die Innovationsfähigkeit. Dahinter steckt die Anforderung, Neues zu erkunden, zu initiieren und zu ermöglichen. Die Handlungsfelder können sich hierbei auf neue Businessmodelle, neue Denkmuster, technologische Neuerungen, neue Prozesse und Strukturen und innovative Management Skills beziehen. Die Innovationsfreude und -bereitschaft scheint jedoch Grenzen zu haben: Zu radikal oder gar revolutionär soll es offensichtlich nicht werden, denn das „disruptive Denken“ erreicht mit sieben Prozent im Kompetenzranking nur Rang 56. Die Innovationsfähigkeit scheint also eher für eine „moderate“, europäische Digitalisierung zu stehen als eine „radikale“ Silicon-Valley-Digitalisierung. Viele Kompetenzen, die einen engen Bezug zur Disruption oder Silicon-Valley-Kultur aufweisen, findet man denn auch erst im unteren Drittel des Kompetenz-Rankings (wie zum Beispiel „Experimentierfreude“ und „Risikofähigkeit“).

**Ergebnis 7:
Transparenzorientierung - die neue Kompetenz im digitalen Zeitalter!**

Zu den Topkompetenzen zählt auch die „Transparenzorientierung“ mit 31 Prozent auf Rang 4. Dahinter steht die Anforderung an Führungskräfte, vor allem im Inneren der Unternehmen und in den Beziehungen zu den Mitarbeitern und Kollegen für die eigene Transparenz zu sorgen - bezüglich der (eigenen) Werte und Ziele, des geplanten Vorgehens, der internen und externen Zwänge. Transparenz schafft Vertrauen, wirkt motivierend und bildet eine Grundlage für ein eigenständiges und eigenverantwortliches Arbeiten. „Transparenzorientierung“ sollte als neue Kompetenz im digitalen Zeitalter bewusst in den Fokus der Führungskräfteentwicklung gerückt werden. Transparenz ist nicht nur ein elementares Wesensmerkmal der Digitalisierung und modernen Teamarbeit, sondern

auch verhaltenswirksam - und somit ein Führungsinstrument.

**Ergebnis 8:
Digitalkompetenz ist wichtig, aber nicht am wichtigsten!**

Zu den Top-10-Kompetenzen zählt auch die „Digitalkompetenz“ mit 28 Prozent auf Rang 7. In den Primärstudien werden hierzu Anforderungen an die Führungskraft genannt wie ein übergreifendes technologisches Grundverständnis, IT-Kompetenz, Datenverständnis und -analyse sowie „ein fundiertes Wissen in den Bereichen E-Commerce, Social Media, Mobile, Big Data und digitale Technologien“. Interessant ist, dass die „Digitalkompetenz“ nur auf Rang 7 steht - obwohl die meisten Unternehmen sich im digitalen Transformationsprozess befinden. Trotzdem befindet sich die „Digitalkompetenz“ - bezogen auf das Thema Führung - nicht unter den Top-drei-Kompetenzen. Das liegt primär daran, dass Führung auch im digitalen Zeitalter trotz der veränderten (Kommunikations-)Strukturen ein weitgehend analoger Prozess bleibt, in dem der Faktor Vertrauen eine zentrale Rolle spielt. In ihm benötigen die Führungskräfte im Digitalbereich zwar eine Beurteilungskompetenz, um entscheidungs- und handlungsfähig zu sein. Die (Fach-)Experten in diesem Bereich sind sie in der Regel jedoch nicht, weshalb die „Digitalkompetenz“ auch keine zentrale Schlüsselkompetenz von

ihnen ist. Aktuell überdenken viele Unternehmen ihre Führungskräfteentwicklung, weil ihnen bewusst ist, dass ihre Führungskräfte in der von rascher Veränderung geprägten VUCA-Welt sowie im digitalen Zeitalter ein teilweise anderes Kompetenzprofil brauchen. Unklar ist ihnen jedoch oft noch, welche Kompetenzen dies konkret sind. Die Ergebnisse der Metastudie können ihnen beim Beantworten dieser Frage einige Impulse geben.

Bei Führungskräfteentwicklung inkrementell vorgehen

Beim Entwickeln ihrer neuen Führungskräfte-Entwicklungsprogramme sollten die Unternehmen iterativ vorgehen. Das heißt, sie sollten im Dialog mit ihren Führungskräften einen (Lösungs-)Versuch wagen, dann die Erfahrungen reflektieren und anschließend das Vorgehen neu oder nachjustieren. Dass dies im Dialog mit den Führungskräften geschieht, ist wichtig. Sonst besteht die Gefahr, dass bei ihnen - angesichts der vielen Anforderungen, die an sie gestellt werden - das Gefühl entsteht „Wir werden beim Entwickeln unserer Kompetenz alleingelassen“. Dies ist auch wichtig, damit sich die Suche der Führungskräfte nach Antworten auf die Frage „Wie sollen wir im digitalen Zeitalter führen?“ in dieselbe Richtung bewegt und eine gemeinsame Führungskultur entsteht.

Barbara Liebermeister, Patrick Merke



AUTOREN

Barbara Liebermeister

leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt am Main. Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist unter anderem Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet“.

**Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter
Hamburger Allee 26-28
60486 Frankfurt am Main
Tel. 069 719130965, www.ifidz.de**



Patrick Merke

ist Mitglied der Institutsleitung des IFIDZ. Er verantwortet im IFIDZ den Bereich Business Development und ist in ihm zuständig für Strategie- und Organisationsfragen. Außerdem zeichnet er für die IFIDZ-Studien verantwortlich.

**Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter
Hamburger Allee 26-28
60486 Frankfurt am Main
Tel. 069 719130965, www.ifidz.de**