



**Welche Kompetenzen  
Führungskräfte in der  
digitalen Transformation  
benötigen**

Es ist ein Balanceakt: Einerseits sollen Führungskräfte Veränderungen anstoßen und gegenüber ihren Mitarbeitern glaubwürdig vertreten, andererseits sollen sie ein festes Zukunftsbild der Organisation erschaffen und Komplexität verringern. Mit dem herkömmlichen Portfolio aus Fach- und Methodenkompetenzen lässt sich das nicht bewerkstelligen. Doch welche neuen Kompetenzen müssen hinzukommen?

# Treiber und Anker zugleich

Die erfolgreiche Realisierung von digitalen Transformationen in Organisationen war und ist infolge der Coronapandemie ein sehr präsent Thema. Für die Studie „Anpassung an eine neue Normalität: Wie Unternehmen die Corona-Krise meistern“ befragten rheingold und Hays 750 Unternehmer aus unterschiedlichen Branchen in Deutschland. 87 Prozent der Befragten gaben an, dass sie aufgrund der Coronapandemie ihre Digitalisierungsmaßnahmen zukünftig weiter vorantreiben wollen (vgl. Beaufils et al. 2020, 2).

#### DER AUTOR



**PROF. DR. MARKUS H. DAHM** ► Digital Transformation Thought Leader in der IBM Deutschland GmbH, Hamburg. Er begleitet seit über 20 Jahren Organisationen in Strategie-, Transformations- und Change-Prozessen. Dahm ist Autor und Herausgeber zahlreicher Bücher. An der FOM Hochschule Essen / Hamburg lehrt und forscht er als Honorarprofessor. ► markus.dahm@dahm.cc

Die Realisierung von Digitalisierungsmaßnahmen und der Digitalisierungserfolg in Organisationen werden von den Führungskräften und deren Einfluss auf die Mitarbeiter stark gesteuert. Führungskräfte agieren also als Unterstützer digitaler Transformationen. Sie sind dafür verantwortlich, die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der Veränderungsprozesse glaubwürdig zu vertreten und die Mitarbeiter zu überzeugen, dass diese mit intrinsischer Motivation im digitalen Transformationsprozess aktiv mitwirken. Für die Studie „Führungskräfte-Radar“ der Bertelsmann Stiftung und des Reinhard-Mohn-Instituts für Unternehmensführung wurden 1 000 Führungskräfte aus verschiedenen Unternehmen in Deutschland befragt. Aktuell hat ein Drittel der Befragten Führungszweifel. Die Führungskräfte fühlen sich verunsichert, ob sie ihrer Verantwortung gerecht werden. Zudem zeigt die Studie, dass die Führungskräfte mit Führungszweifeln bei ihren Mitarbeitern eine eher ablehnende als überzeugte Haltung bei der Realisierung digitaler Transformationen wahrnehmen (vgl. Möllering et al. 2020, 1-7).

## ROLLE, STATUS UND SELBST-VERSTÄNDNIS ÄNDERN SICH

Die Dynamik einer digitalen Transformation wirkt sich auf die Führung einer Organisation aus. Sie verändert sich in ihrer Rolle, ihrem Status und ihrem Selbstverständnis (vgl. Schmutte et al. 2020, 85). Die Führung steht im Rahmen digitaler Transformationen vor Herausforderungen: Führungskräfte haben die Verantwortung, trotz dynamischer Umstände ein festes Zukunftsbild der Organisation zu erschaffen, den Wandel der Unternehmenskultur voranzutreiben, der Veränderungsresistenz der Mitarbeiter entgegenzuwirken und sie vom Wandel zu überzeugen sowie Komplexität und Probleme zu reduzieren (vgl. Sackmann et al. 2019, 191 f.). Eine weitere Herausforderung

ist der sich ändernde Arbeitsalltag für Führungskräfte in einer sogenannten VUCA-Umwelt (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity). Führungskräfte müssen Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und funktionierende Zusammenarbeit qualifizierter Mitarbeiter gewährleisten.

Innerhalb eines Transformationsprozesses verfolgt personale Führung die Kernaufgabe, die Leistungserbringung der Mitarbeiter optimal zu beeinflussen, sodass diese die Transformation der Organisation effektiv ausführen. Klassische Führungsansätze der personalen Führung müssen zur erfolgreichen Realisierung einer digitalen Transformation um ein Führungsmodell erweitert werden, das die Mitarbeiter frühzeitig in den Veränderungsprozess einbezieht, sie durch das Aufzeigen einer gemeinsamen Vision motiviert, die Transformation voranzutreiben, und dabei auf individuelle Stärken, Schwächen und Ängste eingeht. Laut Lüneburg können Führungskräfte zukünftig „... nicht mehr in der Tiefe fachlich tätig sein und müssen die praktische

Arbeit ihren Mitarbeitern überlassen“ (Lüneburg 2020, 10).

Fach- sowie Methodenkompetenzen rücken in den Hintergrund und soziale Kompetenzen in den Vordergrund. Gerade soziale Kompetenzen einer Führungskraft beeinflussen digitale Transformationsprozesse in Organisationen. Das bedeutet, Führungskräfte benötigen für den Wandel ihres Führungsansatzes neue Kompetenzen.

## EMPATHIE, OFFENHEIT UND AUTHENTIZITÄT

Hinkelmann (2020, 176) beschreibt Empathie und Authentizität als essenziellen Bestandteil eines Führungsstils im Rahmen einer digitalen Transformation. Durch Empathie, Offenheit und Authentizität ist es einer Führungskraft möglich, auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen, frühzeitig Widerstände zu erkennen und Vertrauen zu gewinnen. Führungskräfte müssen die Kompetenz aufweisen, situationsabhängig und mitarbeiterspezifisch zu handeln, um ihre Führung an die unterschiedlichen Anforderungen der Transformationsphasen anpassen zu können. Sie müssen außerdem über Methodenkompetenz verfügen, durch die sie die initiierten Fachdisziplinen im Transformationsprozess beherrschen und diese an die Mitarbeiter vermitteln können. Des Weiteren benötigen Führungskräfte die Fähigkeit, eine Kultur des Vertrauens zu ihren Mitarbeitern aufzubauen, um die Eigenverantwortung durch gegenseitiges Vertrauen zu stärken. Dabei ist eine ausgeprägte Kommunikationskompetenz von Vorteil. Durch Selbstwahrnehmung und ausgeprägte Selbstreflexionskompetenz können Führungskräfte ihre eigenen Kompetenzen realistisch einschätzen.

Abgerundet werden die zukünftigen Kompetenzanforderungen durch eine Interaktionskompetenz. Diese Kompetenz ermöglicht es Führungskräften, den kollegialen Austausch zu fördern und einen oder mehrere

re Verbündete auf der Arbeiterebene auszuwählen, die Informationen zu Stimmung und Akzeptanz der Mitarbeiterschaft in der digitalen Transformation liefern (vgl. Hinkelmann 2020, 186-190). Führungskräfte sollten auch eine Reaktionsfähigkeit besitzen, um situationsgerecht und flexibel zu führen. Zudem ist eine neue, agile Denkhaltung gefordert. Ein ausgereiftes Wissen über Menschen, ihre verschiedenen Persönlichkeiten und ihre unterschiedliche Wahrnehmung von Situationen ist von hoher Bedeutung.

Führungskräfte müssen die individuellen Stärken, Schwächen und Ängste der Mitarbeiter akzeptieren und lernen, mit diesen zurechtzukommen. Wahre Wertschätzung ist essenziell, um die Mitarbeiter in-

satz in der Personalführung berücksichtigt individuelle Bedürfnisse und unterstützt einen selbstgesteuerten Lernprozess im Alltag).

Zudem werden Führungskräfte zukünftig als Unterstützer einer offenen, sinnstiftenden Unternehmenskultur benötigt. Sie müssen – für den erfolgreichen Wandel einer Unternehmenskultur zu einer unterstützenden Kultur des digitalen Wandels – die Transformation akzeptieren und den Mitarbeitern vorleben. Kurz gesagt: Der transformationale Führungsansatz ist gefordert und nicht der transaktionale, wobei transaktionale Führung heißt, dass Führungskräfte ihre Mitarbeitenden in erster Linie durch Klärung von Zielen, Aufgaben und Delegation von Verantwortung motivie-

Nach Hofmann und Günther ist in der digitalen Arbeitswelt eine lebenslange Lernfähigkeit essenziell. Zudem erfordern digitale Transformationsprozesse von Führungskräften ein hohes Maß an Problemlösekompetenz und Veränderungsfähigkeit (vgl. Hofmann / Günther 2019, 700-702).

## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

**Persönliche Kompetenzen:** Führungskräfte müssen, um eine digitale Transformation in einer Organisation erfolgreich zu realisieren, eine Selbstreflexionskompetenz sowie eine ausgeprägte Selbstwahrnehmung entwickeln, um im digitalen Wandel eigene Kompetenzen realistisch einschätzen zu können. Sie benötigen eine ausgereifte Reaktions- und Veränderungsfähigkeit. Diese



In der digitalen Transformation benötigen Führungskräfte Kommunikationsstärke und Konfliktfähigkeit. Sie sollten sich als Coaches verstehen, die die Herausforderungen des Wandels positiv an die Mitarbeitenden vermitteln.

trinsisch zu motivieren. Wissen über Coaching ist ebenfalls eine wichtige Zukunftskompetenz. Mit dieser Kompetenz können Führungskräfte Herausforderungen durch Transformationen meistern, indem sie die positive Wirkung von Coaching nutzen, um die Kompetenz und Motivation von Mitarbeitern zu stärken (der Coachingan-

ren. Gleichzeitig kontrollieren sie die Leistung, belohnen mit materiellen und immateriellen Vorteilen und sanktionieren unerwünschtes Verhalten durch Kritik und Feedback. Es besteht ein Austauschverhältnis (Transaktion) zwischen Leistung (des Mitarbeiters) und Reaktion der Führungskraft darauf (Bezahlung, Lob und Tadel).

Fähigkeit ermöglicht es ihnen, flexibel zu führen.

**Soziale Kompetenzen:** Für die erfolgreiche Realisierung digitaler Transformationen in Organisationen sind die sozialen Kompetenzen von Führungskräften von großer Bedeutung. Durch Empathie, Offenheit,



ein positives Menschenbild und Authentizität sind Führungskräfte in der Lage, die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erkennen und Widerständen gegen den digitalen Veränderungsprozess frühzeitig entgegenzuwirken. Um eine digitale Transformation erfolgreich zu meistern, müssen Führungskräfte über Kommunikationsstärke und Konfliktfähigkeit verfügen. Führungskräfte sollten in digitalen Transformationen die Funktion von Coaches einnehmen, um die positiven Wirkungen des Coachings für die Herausforderungen des Wandels zu

sie durch Interaktionskompetenz, Vertrauen, Wertschätzung und Glaubwürdigkeit.

**Methodenkompetenzen:** Um eine digitale Transformation in einer Organisation erfolgreich zu realisieren, sollten Führungskräfte Methodenkompetenzen, bezogen auf die einzelnen Fachdisziplinen eines Transformationsprozesses, entwickeln. So werden sie den unterschiedlichen Anforderungen der Veränderung gerecht, können situationsabhängig handeln, klare Anweisungen formulieren und das nötige Wissen an

einer digitalen Transformation in Organisationen stark auf soziale Kompetenzen fokussiert. Führungskräfte aktivieren die intrinsische Motivation ihrer Mitarbeiter durch soziale Kompetenzen wie Empathie, Kommunikationsstärke und Authentizität. So können sie zu einer nachhaltigen digitalen Transformation einer Organisation beitragen. ●

## Digitalisierung ist nicht alles

So paradox dies auch klingen mag: Es geht bei der digitalen Transformation von Unternehmen nur vordergründig um Digitalisierung. Praxis wie Wissenschaft kommen vielmehr zu dem Schluss, dass Unternehmen, die die digitale Transformation erfolgreich bewältigen, über das richtige Mind- und Skillset, einen passenden Führungsstil sowie eine Kultur der Offenheit und Veränderungswilligkeit verfügen. Rollen werden sinnvoll ausgefüllt, Akteure handeln adäquat, innovative Technologien und Tools werden genutzt. Das Buch gliedert sich in vier Teile („Mindset und Skills“, „Leadership und Kultur“, „Rollen und Akteure“, „Technologien und Tools“) mit jeweils fünf Beiträgen. Praktiker berichten über ihre persönlichen Erfahrungen, Forscher präsentieren die Ergebnisse ihrer empirischen Erhebungen. Am Ende jedes Beitrags erhält der Leser konkrete Handlungsempfehlungen. Das Buch richtet sich an Entscheidungsträger aus der Unternehmenspraxis, aber auch an Wissenschaftler, Studierende und Dozierende.



MARKUS H. DAHM / STEFAN THODE (HG.) ►

**Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis.** Mindset – Leadership – Akteure – Technologien.

Springer Gabler, 2020, 432 S., 54,99 €  
ISBN 978-3-658-28556-2

nutzen, indem sie die Kompetenzen der Mitarbeiter weiterentwickeln und die intrinsische Motivation fördern. Zudem sollten Führungskräfte die Unterstützer einer sich wandelnden Unternehmenskultur sein. Führungskräfte müssen ihre Führungsrolle als Interaktionspartner weiter ausbauen und die soziale Beziehung zu ihren Mitarbeitern nachhaltig stärken. Das erreichen

Mitarbeiter vermitteln. Ergänzt werden sollten die Methodenkompetenzen um die Kompetenz, Konflikte effektiv zu lösen.

### FAZIT

Es kann zusammengefasst werden, dass sich die Kompetenzanforderung an eine Führungskraft zur erfolgreichen Realisierung

### Literatur

- Beaufils, M. / Buggert, S. / Möckel, K. (2020): Anpassung an eine neue Normalität. Wie Unternehmen die Corona-Krise meistern. Eine empirische Studie von rheingold und Hays, Mannheim, [www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-anpassung-an-eine-neue-normalitaet-2020.pdf](http://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-anpassung-an-eine-neue-normalitaet-2020.pdf) (Stand: 3.2.2021)
- Hinkelmann, L. (2020): Erfolgsrelevante Kompetenzen von Führungskräften in Change-Management-Prozessen in Familienunternehmen, in: *Junior Management Science*, 5 (2), 176-196
- Hofmann, J. / Günther, J. (2019): Arbeiten 4.0 – Eine Einführung, in: *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 56, 687-705
- Lüneburg, A. (2020): Erfolgreich sein als Führungskraft in der Arbeitswelt 4.0. Begeisterung wecken mit Zukunftskompetenzen und Coaching-Tools, Wiesbaden
- Möllering, G. / Schuster, S. / Spilker, M. (2020): Führungskräfte-Radar 2019, Gütersloh, [www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/CCC/24\\_02\\_2020\\_BSst\\_ID876\\_Fuehrungskraefte-Radar\\_layout\\_V4.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/CCC/24_02_2020_BSst_ID876_Fuehrungskraefte-Radar_layout_V4.pdf) (Stand: 3.2.2021)
- Sackmann, S. / Eichel, V. / Schmidt, C. (2019): Change-Fitness – eine besondere Herausforderung für die Führung, in: Sackmann, S. (Hg.): *Führung und ihre Herausforderungen. Neue Führungskontexte erfolgreich meistern und zukunftsfähig agieren*, Wiesbaden, 175-200
- Schmutte, A. M. / Graf, N. / Rascher, S. (2020): Digital Team-Leadership – Führen von Teams im digitalen Raum, in: Harwardt, M. / Niermann, F. J. / Schmutte, A. M. / Steuernagel, A. (Hg.): *Führen und Managen in der digitalen Transformation. Trends, Best Practices und Herausforderungen*, Wiesbaden, 83-98