



A woman with dark hair, wearing a dark top, is shown in a blurred office or meeting environment. She is looking slightly to the left with a thoughtful expression. The background is dark and out of focus, showing parts of other people and office furniture.

# New- Work- Führungs- kompetenzen

## Reflexive Selbsterkennung als Basis erfolgreicher Führung

Die Veränderungen der Arbeitswelt sind hoch dynamisch und fundamental. Führungskräfte nehmen in diesem Kontext eine zentrale Rolle ein und sehen sich mit neuen Führungssituationen konfrontiert. Den damit einhergehenden Anforderungen können sie gerecht werden, indem sie ein neues Führungsverständnis leben und es ihnen gelingt, die dafür benötigten Kompetenzen zu entwickeln. Basierend auf einer Metaanalyse einschlägiger Studien und Workshops mit Unternehmensvertretern, gibt der Beitrag eines Expertenteams der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Lörrach (DHBW Lörrach) Antworten auf die Frage, welche neuartigen Führungskompetenzen für New Work benötigt und in die Umsetzung gebracht werden müssen.

**N**ew Work, hier als Oberbegriff verwendet, der die Arbeitswelt der Zukunft beschreibt, wird maßgeblich durch die Durchdringung der Gesellschaft mit digitalen Technologien beeinflusst und ermöglicht. Dieser fortlaufende Veränderungsprozess (digitale Transformation) und die damit zusammenhängenden sozialen Entwicklungen (gesellschaftlicher Wertewandel, Wandel der Kommunikation) beeinflussen die Arbeitswelt. Die dabei entstehende „Arbeitswelt der Zukunft“ erfordert allerdings ein neues Führungsverständnis.

Zu diesem – auch als „Digital Leadership“ bezeichneten – Führungsverhalten gehört unter anderem, dass Führungskräfte die Mitarbeiter deutlich intensiver als bisher in Entscheidungsfindungen einbinden, deren Bedürfnisse stärker berücksichtigen und erkennen, dass sie die Komplexität der VUCA-Welt nicht alleine erfassen und bewältigen können. Für Führungskräfte gewinnen in Zukunft zwischenmenschliche, partnerschaftliche Beziehungen an Bedeutung. Bezeichnungen wie „Vernetzer“, „Ermöglicher“, „Entwickler“, „Begleiter“ oder „Change Agent“ charakterisieren beispielhaft dieses neue Führungsverständnis (Fraunhofer IAO 2018; Hays 2020).

Wir fragen im Folgenden, ob dieses Führungsverständnis in den Unternehmen schon als nachhaltiges Konzept ankommt und sich erkennbar in den Führungskompetenzmodellen widerspiegelt. Und welches sind die neuen Führungskompetenzen im Einzelnen, die einen „Digital Leader“ ausmachen?

In der Frage, ob das neue Führungsverständnis in den Unternehmen bereits angekommen ist, zeigen Studien einen Zusammenhang zwischen digitalem Reifegrad eines Unternehmens und der Fähigkeit, Führungskräfte effektiv für die Führung im digitalen Umfeld zu entwickeln (Kane 2018).

Die Ergebnisse der Studie „HR drives digital“ der Dualen Hochschule Ba-

den-Württemberg Lörrach (DHBW Lörrach) gemeinsam mit der hkp group zeigen, dass ein Großteil der Unternehmen mit einem hohen digitalen Reifegrad in HR die Anpassung von Kompetenzmodellen und Qualifizierungsoffensiven plant. Unternehmen mit einem mittleren oder niedrigeren digitalen Reifegrad hingegen beschäftigen sich weniger mit dem Thema. Dabei sind gerade die fehlenden digitalen Kompetenzen in HR als auch bei den Führungskräften das größte Hindernis, das volle Potenzial der Digitalisierung auszuschöpfen (hkp group / DHBW Lörrach 2019).

## WELCHE FÜHRUNGSKOMPETENZEN NEW WORK BRAUCHT

Hinsichtlich der zukünftig bei Führungskräften benötigten Kompetenzen zeigen Studien ein fragmentiertes Bild und nennen eine Vielzahl unterschiedlicher Kompetenzen. In einer Metaanalyse von Studien konnten wir an der DHBW Lörrach insgesamt 116 Kompetenzen extrahieren, die in diesem Zusammenhang bedeutsam erscheinen.

Was den Personalabteilungen fehlt, ist ein auf systematischen Erhebungen basierendes Kompetenzmodell, welches die relevanten Kompetenzen für das Führen in New Work zusammenfasst und als Basis für die Entwicklung und Anpassung organisationsspezifischer Kompetenzmodelle dienen kann. Um zu einem solchen Kompetenzmodell zu gelangen, haben wir die 116 aus den Studien extrahierten Kompetenzen inhaltlich analysiert und zu insgesamt 36 Kompetenzen für einen „Digital Leader“ zusammengefasst (Abb. 1).

### DIE AUTOREN



**PROF. DR. CHRISTIAN GRUNINGER-HERMANN** ▶ lehrt Betriebswirtschaftslehre an der DHBW Lörrach  
▶ gruninger-hermann@dhbw-loerrach.de



**SILKE IMBERY** ▶ Akademische Mitarbeiterin an der DHBW Lörrach und HR Business Partnerin bei Endress+Hauser  
▶ imbery@dhbw-loerrach.de



**PROF. DR. MICHAEL LINDEMANN** ▶ lehrt Betriebswirtschaftslehre an der DHBW Lörrach  
▶ lindemann@dhbw-loerrach.de



**PROF. DR. UWE SCHIRMER** ▶ lehrt Betriebswirtschaftslehre an der DHBW Lörrach  
▶ schirmer@dhbw-loerrach.de



**MICHELLE ROWBOTHAM** ▶ Akademische Mitarbeiterin an der DHBW Lörrach und Head of Division Digital Workplace bei Endress+Hauser  
▶ rowbotham@dhbw-loerrach.de



Die Betrachtung der 36 Kompetenzen zeigt, dass es nicht nur neuartige Kompetenzen sind, die ein „Digital Leadership“ benötigt. Um eine Unterscheidung von „neuartigen“ und „klassischen“ Kompetenzen zu treffen, wurde ein Abgleich mit dem in Forschung und Praxis etablierten KODE-Kompetenzkatalog und den darin aufgeführten 64 Kompetenzen vorgenommen (Heyse / Erpenbeck 2007). Kompetenzen, die in dem genannten Kompetenzkatalog

kompetenzen sind weiterhin bedeutsam für eine zukunftsgerichtete Mitarbeiterführung. Dies zeigt sich daran, dass sie mehr als die Hälfte der 36 aus den Studien zusammengefassten Kompetenzen ausmachen. Im Rahmen von Praxisworkshops und der „Leadership Trends Konferenz 2019“ der DHBW Lörrach wurden insgesamt 50 Führungsexperten gebeten, die 36 Kompetenzen hinsichtlich ihrer Relevanz für das erfolgreiche Führen in der digitalen Transformation zu

bliebte Kompetenzen wie Veränderungsorientierung, lebenslanges Lernen, Kommunikationsfähigkeit und Kooperationsfähigkeit die vier am höchsten bewerteten Kompetenzen im Kontext von New Work dar. Interessanterweise belegen jedoch auch drei klassische Kompetenzen die letzten Plätze des Rankings. So werden Projektmanagement, soziales Engagement und Loyalität von den Führungsexperten als am wenigsten relevant eingeschätzt. Neu zu den eine



Bezeichnungen wie „Vernetzer“, „Ermöglicher“, „Entwickler“, „Begleiter“ oder „Change Agent“ charakterisieren beispielhaft ein neues Führungsverständnis.

vorkommen, werden als „klassische Kompetenzen“ bezeichnet. Kompetenzen, die darin nicht vorkommen, werden als „neuartige Kompetenzen“ bezeichnet.

Auch die klassischen und in vielen aktuellen Kompetenzmodellen vertretenen Kom-

petenzen. Daraus ergibt sich ein differenziertes Bild (Abb. 2).

Klassische Kompetenzen gehören danach hinsichtlich der Relevanz für das Führen in New Work sowohl zu den „Gewinnern“ als auch zu den „Verlierern“. So stellen eta-

erfolgreiche Führung im digitalen Kontext bestimmenden Kompetenzen gehören: Transformationskompetenz, Vernetzungskompetenz, interdisziplinäres Denken und Handeln, partizipatives Führen und Agilität. Sie bilden die Top Five der am höchsten bewerteten neuartigen Kompetenzen.

## OPERATIONALISIERUNG DER „TOP FIVE“

Für die Umsetzung der Kompetenzen, die Führungskräfte nach dem neuen Führungsverständnis benötigen, fehlt es derzeit noch an Handlungshilfen. Daher haben wir hier zunächst die Top Five dieser Kompetenzen in den Fokus genommen. Es kann davon ausgegangen werden, dass diese fünf Kompetenzen und deren Umsetzung eine Wirkung hinsichtlich des neuen Führungsverständnisses entfalten. Um ein einheitli-

chtes Verständnis bezüglich der Kompetenzen herzustellen, sind diese jedoch vorab inhaltlich zu operationalisieren. Dazu beschreiben wir zunächst die jeweilige Bedeutung wie folgt:

3. **Interdisziplinäres Denken und Handeln** umfasst die Fähigkeit, disziplinübergreifend vielfältige Perspektiven zu berücksichtigen und zu integrieren. Interdisziplinäres Denken und Handeln wird durch Vernetzungskompetenz unterstützt und in die Umsetzung gebracht.

gesetzte Ziele bestmöglich erreichen zu können. Dazu gehört, flexibel auf unvorhergesehene Ereignisse und neue Anforderungen zu reagieren und in Bezug auf Veränderungen nicht nur reaktiv, sondern proaktiv zu handeln.

## TIPPS FÜR DIE UMSETZUNG DER KOMPETENZEN

Wie gelingt es, als Führungskraft diese Kompetenzen im Führungsalltag umzusetzen? Individuelle Kompetenzen entwickeln sich im

DIGITAL LEADERSHIP-KOMPETENZEN		
1	Eigenverantwortlichkeit	
2	Integrationsfähigkeit	
3	Kundenorientierung	
4	Anwendungswissen von digitalen Programmen und Systemen	
5	Agilität	
6	Kommunikationsfähigkeit	
7	Vernetzungskompetenz	
8	Kooperationsfähigkeit	
9	Organisationsfähigkeit	
10	Veränderungsorientierung	
11	Lebenslanges Lernen	
12	Hierarchiefreies Denken und Verhalten	
13	Aktive Nutzung von Kollaborationsplattformen	
14	Resilienz	
15	Trendanalyse	
16	Aktive Nutzung neuer (agiler) Methoden	
17	Strategisches Denken	
18	Ambiguitätstoleranz	
19	Selbstmanagement	
20	Soziales Engagement	
21	Technologisches Wissen	
22	Datenauswertung und -analyse	
23	Gestaltungswille	
24	Interdisziplinäres Denken und Handeln	
25	Fähigkeit zu delegieren	
26	Stakeholdermanagement	
27	Zielorientiertes Führen	
28	Entwicklung digitaler Geschäftsprozesse, Produkte und Dienstleistungen	
29	Projektmanagement	
30	Teamfähigkeit	
31	Prozessmanagement	
32	Loyalität	
33	Partizipatives Führen	
34	Aktive Nutzung von sozialen Medien	
35	Tatkraft	
36	Transformationskompetenz	

Quelle: Schirmer et al. Abb. 1

ches Verständnis bezüglich der Kompetenzen herzustellen, sind diese jedoch vorab inhaltlich zu operationalisieren. Dazu beschreiben wir zunächst die jeweilige Bedeutung wie folgt:

1. **Transformationskompetenz** umfasst die Fähigkeit, den Prozess der grundlegenden Veränderung in einem Unternehmen von einem aktuellen Istzustand hin zu einem angestrebten Zielzustand in naher Zukunft zu gestalten.
2. **Vernetzungskompetenz** bezeichnet die Fähigkeit, ein Umfeld zu schaffen, in welchem Vernetzung als Voraussetzung für Kollaboration entsteht. Dazu ge-

4. **Partizipatives Führen** im Kontext von New Work beschreibt nicht nur die Fähigkeit, Verantwortung zu delegieren und Mitarbeiter in Führungsentscheidungen zu integrieren. Es geht vielmehr auch um „Facilitating“, also darum, einen zielführenden Orientierungsrahmen zu definieren, innerhalb dessen Mitarbeitende motiviert sind und befähigt werden, selbstorganisiert und zweckgerichtet zum Wohl der Organisation zu handeln.
5. **Agilität** bezeichnet die Fähigkeit, sich und die Organisation an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen, um

Kontext kognitiv-handlungsregulatorischer Prozesse durch das aktive Tun einer Person. Das heißt, dass die Führungskraft mental vordenkend und faktisch vollziehend alle funktionslogischen Phasen einer vollständigen Handlung vom Planen über das Durchführen bis zum reflektierenden Kontrollieren in einem Kompetenzfeld ausführen muss.

Für den Bereich der Transformationskompetenz bedeutet das beispielsweise, ausgehend von einem inneren und subjektiv bewerteten Abbild handlungsrelevanter Situationsbedingungen, einen Zielzustand und ein dafür passendes Realisierungsprogramm vor auszuden-

ken und gemeinsam mit den Mitarbeitenden umzusetzen. Für den Kompetenzerwerb ist finalisierend zu bewerten, inwieweit sich das Handlungsprogramm bewährt hat oder modifiziert werden muss (Schirmer 2006).

Mit den folgenden Handlungshinweisen und deren Umsetzung ist es Führungskräften möglich, zum einen die notwendigen Kompetenzen bei sich selbst zu entwickeln und zum anderen das geforderte neue Führungsverhalten zusammen mit den Mitarbeitern umzusetzen:

det (Marquard 2003). Dafür sind Zukunftsvisionen zu entwickeln und klar zu kommunizieren. Notwendige Methoden aus dem Change Management wie beispielsweise Szenariotechnik, Storytelling, Kultur-, Diskrepanz- oder Kraftfeldanalyse sowie agiles Projektmanagement müssen beherrscht werden.

**Vernetzungskompetenz**

Ein Verständnis für eigene persönlichkeitsbedingte Anlagen beziehungsweise die Hauptdimensionen der Persönlichkeit („Big Five“) wie Extraversion, Verträglichkeit

und Sachverhalten sowie das Zusammenführen von Personen müssen von der Führungskraft aktiv umgesetzt werden. Integrative Social Collaboration Tools sowie die „Working-Out-Loud“-Methode unterstützen eine effektive und effiziente Zusammenarbeit über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg.

**Interdisziplinäres Denken und Handeln**

Voraussetzung für interdisziplinäres Denken und Handeln ist die Einsicht in eine alleine nicht mehr beherrschbare Umfeld-

RANKING DER KOMPETENZEN NACH RELEVANZ				
	SEHR GERING	GERING	HOCH	SEHR HOCH
<b>NEUARTIG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aktive Nutzung von Kollaborationsplattformen</li> <li>▶ Trendanalyse</li> <li>▶ Aktive Nutzung von sozialen Medien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hierarchiefreies Denken und Handeln</li> <li>▶ Resilienz</li> <li>▶ Stakeholdermanagement</li> <li>▶ Datenauswertung und -analyse</li> <li>▶ Anwendungswissen von digitalen Programmen und Systemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aktive Nutzung neuer (agiler) Methoden</li> <li>▶ Entwicklung digitaler Geschäftsprozesse, Produkte und Dienstleistungen</li> <li>▶ Ambiguitätstoleranz</li> <li>▶ Technologisches Wissen</li> <li>▶ Prozessmanagement</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transformationskompetenz</li> <li>2. Vernetzungskompetenz</li> <li>3. Interdisziplinäres Denken und Handeln</li> <li>4. Partizipatives Führen</li> <li>5. Agilität</li> </ol>
<b>KLASSISCH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Projektmanagement</li> <li>▶ Soziales Engagement</li> <li>▶ Loyalität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Fähigkeit zu delegieren</li> <li>▶ Zielorientiertes Führen</li> <li>▶ Gestaltungswille</li> <li>▶ Selbstmanagement</li> <li>▶ Integrationsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Eigenverantwortlichkeit</li> <li>▶ Strategisches Denken</li> <li>▶ Kundenorientierung</li> <li>▶ Tatkraft</li> <li>▶ Teamfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Veränderungsorientierung</li> <li>▶ Lebenslanges Lernen</li> <li>▶ Kommunikationsfähigkeit</li> <li>▶ Kooperationsfähigkeit</li> <li>▶ Organisationsfähigkeit</li> </ul>

Quelle: Schirmer et al.

Abb. 2

**Transformationskompetenz**

Führungskräfte müssen reflexiv für sich erkennen, dass es im Rahmen fundamentaler Transformationsprozesse erforderlich ist, Mitarbeiter bezüglich notwendiger Veränderungen zu sensibilisieren und zu motivieren. Durch ein empathisches und zukunftsgerichtetes Agieren können bei den Mitarbeitern die Einsicht und die Bereitschaft geschaffen werden, die angestrebte Transformation voranzubringen. Dabei ist es wichtig, dass die Führungskraft vertraute, gewachsene Strukturen mit den angestrebten visionären Zielzuständen nach dem Motto „Zukunft braucht Herkunft“ verb-

und Offenheit sind notwendig, um eventuelle intrapsychische Kontaktlimitationen aufseiten der Führungskraft bearbeiten und überwinden zu können. Die Einsicht, dass „Sozialinvestitionen“ im Sinne von Beziehungsmanagement wichtig sind, muss für Führungskräfte selbstverständlich sein.

Eine solche Grundhaltung ist die Basis dafür, Beziehungen zu anderen Kollegen aufzubauen, sich erfolgreich in bestehende Netzwerke zu integrieren und insbesondere auch dafür, neue Beziehungsnetzwerke zu etablieren. Eine proaktive Kontaktaufnahme mit echtem Interesse an Personen

komplexität. Das „Loslassen“ von alten Führungsrollenmustern im Sinne von „Die Führungskraft weiß alles und kann alles“ und die Weiterentwicklung hin zu einem Mindset nach dem Motto „Im Miteinander liegt unsere Kraft“ ist Voraussetzung für eine kompetente Umsetzung dieser Führungsanforderung. Dazu gehört, unterschiedliche Sichtweisen und Problemhaltungen der Mitarbeiter einzufordern, zu diskutieren und gesamthaft zu integrieren. Um die dafür notwendige Zusammenarbeit zu unterstützen, muss die Führungskraft Wissen und Informationen proaktiv teilen. Kenntnisse von Methoden wie

Working Out Loud und die dazugehörigen praktischen Techniken und Arbeitswerkzeuge sowie das Nutzen von Enterprise Social Networks helfen, Wissen zu teilen, zu integrieren und synergetisch zu nutzen.

### Partizipatives Führen

Die Komplexität der VUCA-Welt und der damit einhergehende ständige Wandel erfordern, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern vertrauen. Sie müssen diese aktiv und partnerschaftlich in Entscheidungen einbinden und ihre Wahrnehmung im Sinne der Sensing Organization gleichberechtigt nutzen und ihnen Orientierung bieten, damit die Mitarbeiter selbstgesteuert zum Wohl des Unternehmens handeln. Dafür müssen Führungskräfte einen sinnstiftenden, operativ wirksamen Rahmen schaffen, der im Sinne eines visionären Führens einen positiven Handlungsraum aufzeigt.

Dazu gehört, den Mitarbeitern den Sinn ihrer eigenen Arbeit, also ihren Beitrag zum Gesamterfolg, darzustellen beziehungsweise das „Big Picture“ zu erklären. Aktive, visionäre Führung und zielgerichtete Selbstführung bieten die Chance, die „Dynamixität“ des Wettbewerbsumfelds gemeinsam bewältigen zu können (Kastner 2017). Die Führungskraft muss den Mitarbeitern gegenüber als Coach, Berater und Visionär agieren und – wo immer das möglich ist – Verantwortung delegieren, um die Selbstverantwortung der Mitarbeiter zu stärken.

### Agilität

Agilität bedingt, dass Führungskräfte Innovationen und Veränderungen aus innerer Überzeugung heraus positiv sehen. Dieses Mindset ist durch ein wahrnehmbares Interesse und eine praktizierte Offenheit für neue Ideen, Vorschläge und Lösungswege umzusetzen. Veränderungen sind proaktiv anzugehen. Der Mut, Fehlentscheidungen zu treffen, ist besser, als permanenten Stillstand in einer hoch dynamischen Welt zu konstituieren.

Ergänzend sind das Vorleben und Einfördern einer lernorientierten Experimentierkultur im Sinne von „Fehler machen ist ein wesentlicher Aspekt auf dem Weg zur Performance-Optimierung“ notwendig. Führungskräfte müssen eine ständige Lernbereitschaft zum Ausdruck bringen. Dies unterstützt die flexible Reaktion auf unvorhergesehene Herausforderungen und die damit verbundene benötigte gedankliche Mobilität. Agile Methoden wie Task Boards, Use Cases, Daily Stand-ups sind zur gemeinsamen Umsetzung von Agilität mit den Mitarbeitern unabdingbar.

### WIE ES WEITERGEHEN KANN

Es ist unbestritten, dass die durch die digitalen Entwicklungen beeinflussten Veränderungen der heutigen Arbeitswelt sowohl Unternehmen als auch Führungskräfte vor neue Herausforderungen stellen, unter anderem und insbesondere in Form eines neu benötigten Führungsverständnisses. Die hierfür auf Basis wissenschaftlicher Vorarbeit definierten Kompetenzen können ein erster Ansatzpunkt sein zu verstehen, in welcher Art von Verhalten sich das neue Führungsverständnis widerspiegelt.

Die Tipps zur Umsetzung der Top Five der neuartigen Kompetenzen geben eine Hilfestellung, wie diese in den Führungsalltag integriert werden können. Dadurch können die Entwicklung und Etablierung hin zu dem benötigten Führungsverständnis im Unternehmen und insbesondere bei den Führungskräften angestoßen und unterstützt werden. Für Personalabteilungen können die dargestellten Kompetenzen als Basis für die Entwicklung, Anpassung oder Ergänzung organisationsspezifischer Kompetenzmodelle im Kontext der neuen Arbeitswelt beziehungsweise New Work dienen. Durch eine Operationalisierung der Kompetenzen durch Verhaltensanker sowie die Definition geeigneter Diagnostikinstrumente kann die Entwicklung der Führungskräfte hin zu „Digital Leaders“ systematisch begleitet und gefördert werden. ●

### Literatur

- Fraunhofer IAO (2018): Digital Leadership. Führung in der digitalen Transformation, publica.fraunhofer.de/eprints/urn\_nbn\_de\_0011-n-5040742.pdf (Stand: 1.7.2020)
- Hays (2020): Lebenslanges Lernen, www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2020-lebenslanges-lernen (Stand: 1.7.2020)
- Heyse, V. / Erpenbeck, J. (2007): Kompetenzmanagement, Münster
- hkp group / Duale Hochschule Baden-Württemberg Lörrach (2019): HR drives digital. Vom Getriebenen zum Gestalter der Digitalisierung, Frankfurt/M. u. Lörrach
- Kane, G. et al. (2018): Coming of Age Digitally. Learning, Leadership, and Legacy, www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/technology/Coming-of-age-digitally.pdf (Stand: 1.7.2020)
- Kastner, M (2017): Dynamixität – Die schnelle und komplexe neue Welt der Führungskräfte, in: Häring, K. / Litzcke, S.: Führungskompetenzen lernen. Eignung, Entwicklung, Aufstieg, 2. Aufl., Stuttgart, 23-45
- Marquard, O. (2003): Zukunft braucht Herkunft. Philosophische Essays, Stuttgart
- Schirmer, U. (2006): Vermittlung von beruflicher Handlungskompetenz. Die induktiv-deduktive Lernschleife in der handlungsorientierten Didaktik, in: Personalführung 39 (1), 62-69