

Digital Leadership – Führungskompetenzen der Zukunft

(Ergebnisse eines Forschungsprojektes)

Veranstaltungsreihe des Masters Personalmanagement und Wirtschaftspsychologie

Prof. Dr. Uwe Schirmer

Wissenschaftlicher Leiter Studiengang Personalmanagement und Wirtschaftspsychologie

www.cas.dhbw.de

Dieses Skript ist nur für den Gebrauch in dem Vortrag „Digital Leadership – Führungskompetenzen der Zukunft“ für Zuhörer zugelassen.
Eine Weitergabe an Dritte, auch auszugsweise, ist nicht gestattet.



Begrüßung und Vorstellung



- Prof. Dr. Uwe Schirmer, DHBW Lörrach
- Studiengangsleiter BWL-Personalmanagement (Bachelor)
- Wiss. Leiter Personalmanagement u. Wirtschaftspsychologie (Master)
- Mitglied im Vorstand „Demografie Exzellenz e.V.“ (Gründungsmitglied 2009)
- Leiter Diagnostik-Beratungs-Center DHBW Lörrach
- Co-Leitung **Forschungsprojekt „Digital Leadership Kompetenzen“**, drittmittelfinanziert durch die **Dr. K. H. Eberle Stiftung** (2017 – 2021)
- seit 07/2003: Professor für ABWL, insbes. Personalmanagement und Mitarbeiterführung, DHBW Lörrach
- 1999 - 2003: Leiter PE Ravensburger AG, Personalleiter Ravensburger Buchverlag
- 1996 - 1998: Programmmanager Führungskräfteentwicklung DB AG
Assistent des Personalvorstands der Deutsche Bahn AG
- 1993 - 1996: Leitender Assistent und Promotion, Lehrstuhl für Unternehmensführung und Personalwirtschaft, TU Ilmenau
- 1987 - 1993: Studium BWL Universität Erlangen-Nürnberg, HRM/Organisationspsychologie

Agenda

1. Digitale Transformation und Marktveränderungen
2. Kompetenz als Basis für digital Leadership
3. Digital Leadership Kompetenzen der Zukunft – ein Forschungsprojekt
4. Projektergebnisse auf einen Blick

...wo steht Ihr Unternehmen? – eine Diskussion

1. Digitale Transformation – ein Begriffsverständnis

Digitalisierung (i.e.S.)

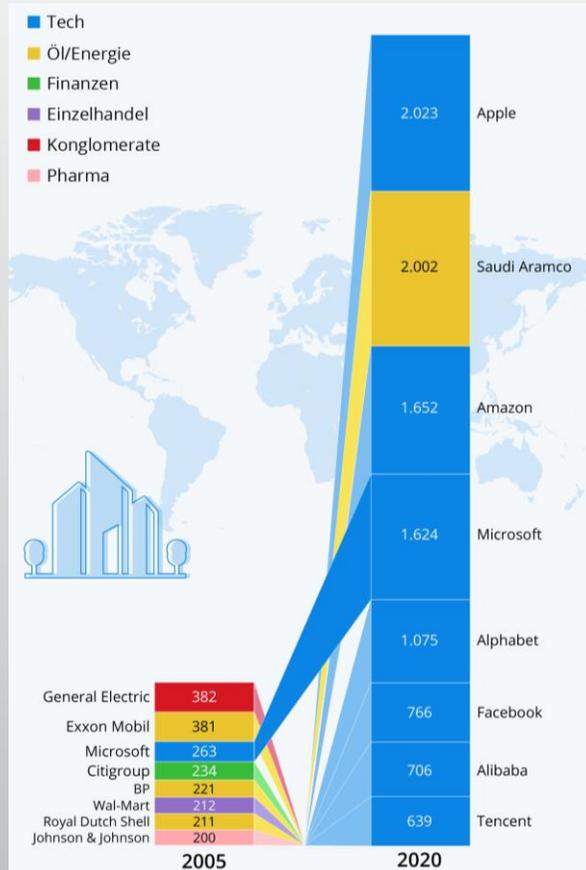
Unter Digitalisierung i.e.S. wird die Generierung, Verarbeitung und Speicherung von Informationen mittels digitaler Technik verstanden. Einsatz digitaler Technologien, um **bestehende Prozessschritte** zu unterstützen.

Digitale Transformation

In einem umfassenden Verständnis ist Digitalisierung ein durch technologische Entwicklungen ermöglichter **Transformationsprozess von Abläufen, Geschäftsmodellen** und ganzen Branchen, der weitreichende strategische, organisatorische sowie sozio-kulturelle Veränderungen benötigt!

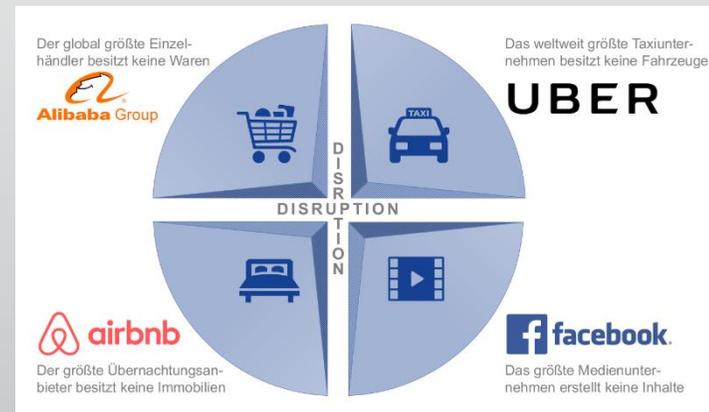
1. Digitale Transformation und Marktveränderungen

Die weltweit wertvollsten Unternehmen im zeitlichen Verlauf



Das Zeitalter der Tech-Giganten

Unternehmen mit der weltweit größten Marktkapitalisierung 2005 und 2020 (in Mrd. US-Dollar)



https://betrieb-machen.de/nachgelesen_geschaeftsmodelle-neu-denken/

Stand: 31. März 2005 und 20. August 2020
Quellen: Financial Times, Yahoo! Finance

<https://de.statista.com/infografik/22707/unternehmen-mit-der-weltweit-groessten-marktkapitalisierung/>

1. Digitale Transformation und Marktveränderungen

Die wertvollste Ressource – Data is the new oil!



David Parkings, The Economist, May 6 2017

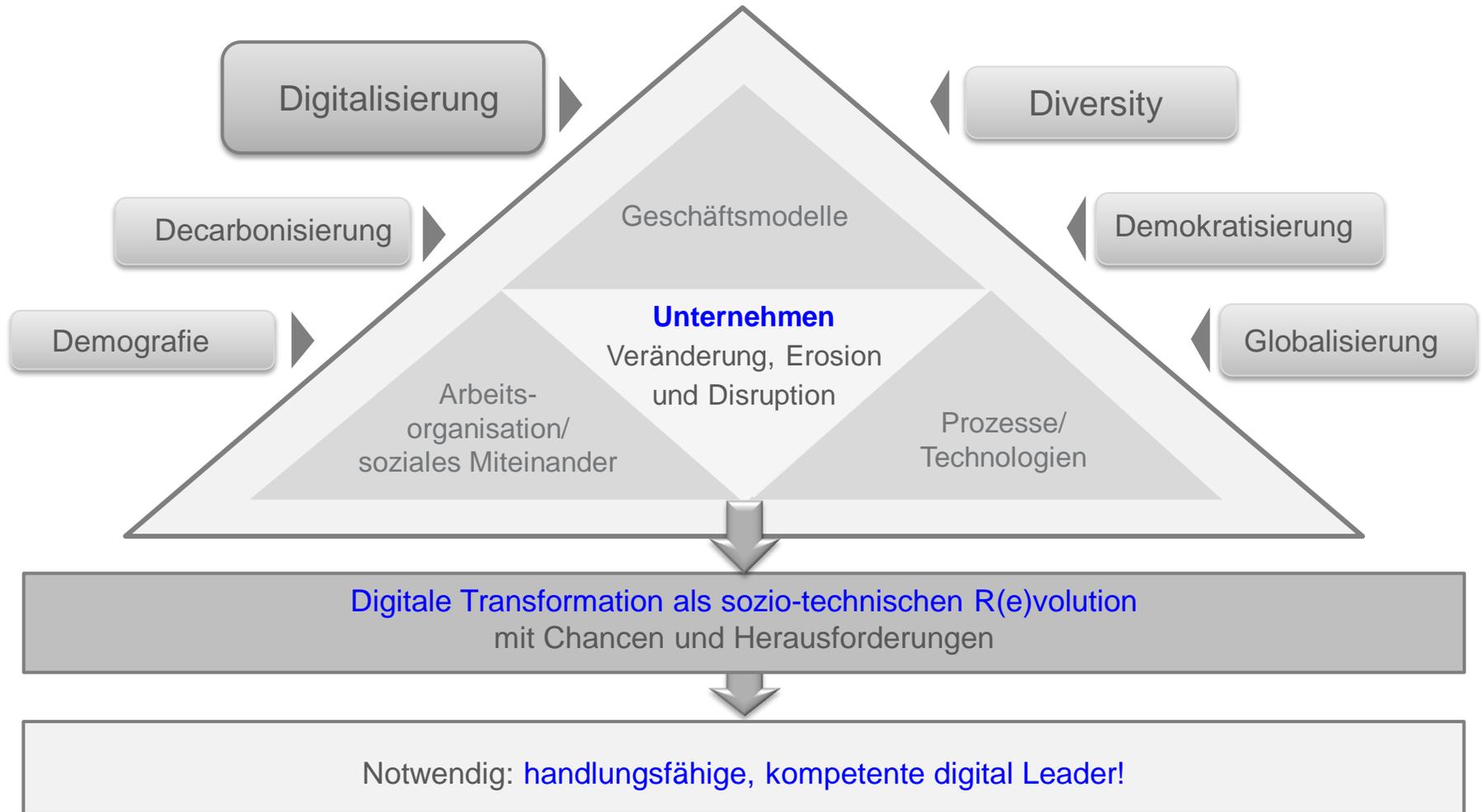
1. Digitale Transformation und Marktveränderungen

Die „digitalen Treiber“ im Wettbewerb entwickeln oftmals auch ein „progressive Leadership“



Was macht diese Unternehmen aus? In welchen Bereichen sind Sie anders? Im Bereich Führung: Konventionen brechen, Inspiration, Kultur, Zusammenarbeit, Flexibilität/Mobilität, KI-gestützte Führung...

2. Kompetenz als Basis für digital Leadership



2. Kompetenz als Basis für digital Leadership

Handlungskompetenz ist die Fähigkeit, in subjektiv bewerteten Situationen, auf der Basis eigener Fähigkeiten, Qualifikationen, Motivationen und Werte*, gegebenenfalls in Zusammenarbeit mit anderen, selbstorganisiert zweckmäßige Handlungsziele und Handlungsprogramme zu entwerfen, zu realisieren und zu kontrollieren.

* Werte und Motivationen sind Richtungsgeber, die es ermöglichen, Handlungsentscheidungen unter Unsicherheit zu treffen – diese fungieren damit als „Ordner“ der Handelns. Dabei sind insbesondere ethisch legitimierte Organisationswerte bedeutsam, damit effektives Handeln durch die Werte-Kompetenz-Brücke ermöglicht wird.

2. Kompetenz als Basis für digital Leadership

**Welche Kompetenzen benötigen
Führungskräfte für die digitale
Transformation?**

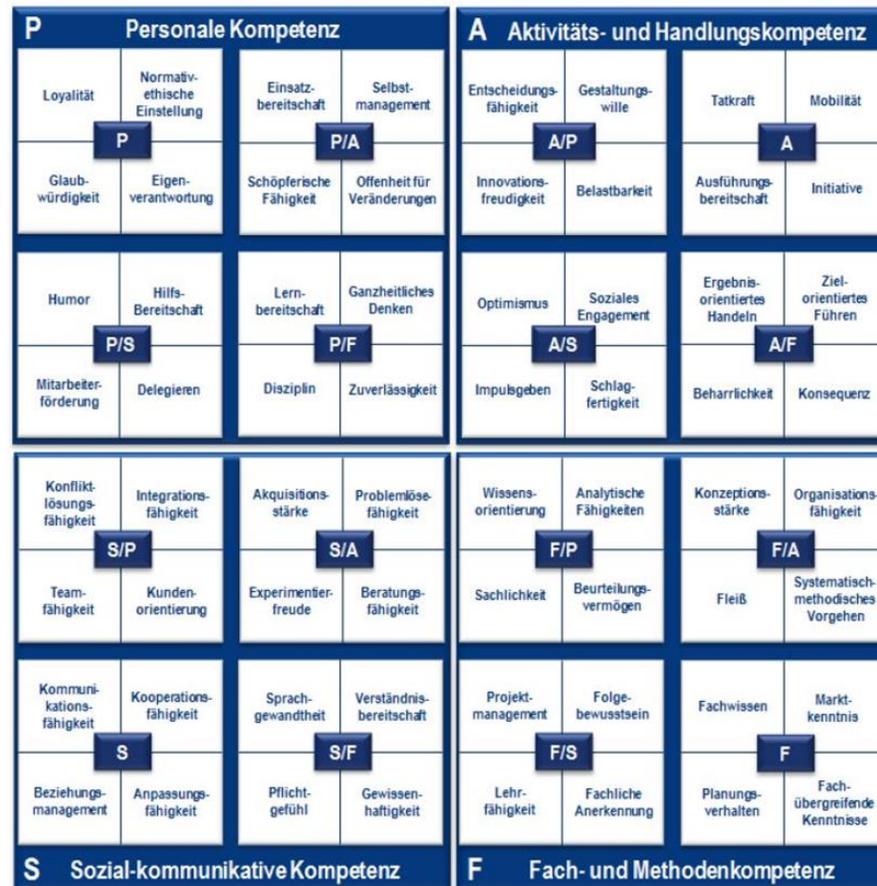
2. Kompetenz als Basis für digital Leadership

Bestehende Kompetenzmodelle als Antwort?

Beispiel für ein generisches Kompetenzmodell: KODE von Heyse / Erpenbeck mit 64 Kompetenzen:

Kompetenz **D**agnostik und **E**ntwicklung

Grundsätzlich eingeführt
 1998, revidiert –
 aber: noch passend?



<https://www.kodekonzept.com/de/kompetenzen-erschliessen-die-zukunft/kode/>

3. Digital Leadership Kompetenzen der Zukunft – ein Forschungsprojekt

Projektteam ab 2017, gefördert durch die Dr. K. H. Eberle Stiftung



**Prof. Dr.
Uwe Schirmer**
Studiengangsleiter
BWL-Personalmanagement,
WL Personalmanagement und
Wirtschaftspsychologie



Michelle Rowbotham (M.A.)
Head of Division HR &
Digital Workplace Endress+Hauser
Expertise: Digital Transformation /
Change



Silke Imbery (M.A.)
HR Business Partner/
Personalleiterin Endress+Hauser
Expertise: HR / Leadership



**Prof. Dr.
Christian Gruninger-Hermann**
Studiengangsleitung
BWL-Handel



**Prof. Dr.
Michael Lindemann**
Studiengangsleiter
BWL-Digital Business Management



Dr. Stephan Laage-Witt
Informatiker & Dozent
Expertise: Data Science/
Maschine Learning

3. Digital Leadership Kompetenzen der Zukunft – ein Forschungsprojekt

Überlegungen zum Grundverständnis „digital Leadership“

Digital Leadership fokussiert...

- digitale Medien und Tools der (virtuellen) Führung,
- den Umgang mit Unsicherheit und die Schaffung neuer Geschäftsmodelle in Phasen der digitalen Transformation.

3. Digital Leadership Kompetenzen der Zukunft – ein Forschungsprojekt

Befragung von Unternehmen 2017/20218



Erkenntnisse

- Digitalisierung hat **weitreichende Folgen** für die Unternehmen durch **Technologietrends** und **neue Geschäftsfelder**
- **Wettbewerbsvorteile** durch starken Fokus auf digitale Transformation
- Veränderung **Zusammenarbeit** und **Unternehmenskultur**
- **Innerbetriebliche Widerstände** verlangsamen Anpassungen
- Kaum Initiativen geplant, um vorhandene **Kompetenzmodelle anzupassen**

3. Digital Leadership Kompetenzen der Zukunft – ein Forschungsprojekt

Metaanalyse 2018/2019

36 Studien zum Thema Digitalisierung + Kompetenzen als Datenbasis

Cappgemini Consulting	Digital Leadership – Führungskräfteentwicklung im digitalen Zeitalter	FZI	Kompetenzen für eine Digitale Souveränität	Kienbaum Institut	Digitalisierung@HR–Strukturen, Prozesse & Kompetenzen der Zukunft
DGFP-PRAXIS-PAPIERE	KOMPETENZEN IM DIGITALISIERTEN UNTERNEHMEN	DGFP	Führen im digitalisierten Unternehmen	Acatech	Kompetenzentwicklungsstudie 4.0
Universität Lüneburg	Digital-Inventur: Status der digitalen Transformation im HR	ZHAW	Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0	Institut der dt. Wirtschaft	Fachkräftesicherung im Zeichen der Digitalisierung
Ceres	Digitale Selbstbestimmung	Boyden/EBS Business School	Boyden Studie 2017 Leadership in der digitalen Welt - Wo stehen die deutschen Unternehmen	HAYS	HR Report 2017 Schwerpunkt Kompetenzen für eine digitale Welt
FHNW	KMU-Transformation	Initiative D21	2017/2018 D21 Digital Index Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft	Initiative D21	2016 - D21-Digital-Index Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft
Mittelstand 4.0	Mitarbeiterqualifizierung und Wissenstransfer im Zusammenhang der Digitalisierung von Arbeits- und Geschäftsprozessen	Ciesielski	Digitale Führung	Von Hahn	Der essenziell menschliche Faktor der Digitalisierung und Führung in digitaler Transformation
Friedrich Ebert Stiftung	DIGITALISIERUNG IN NON-PROFITORGANISATIONEN	Deloitte	Überlebensstrategie "Digital Leadership"	Roland Berger	Deutschland digital - Sieben Schritte in die Zukunft
APuZ	Arbeit und Digitalisierung	ProMit/Verdi	Digitalisierung bei Logistik, Handel und Finanzdienstleistungen	LEAD Research Series	Die Haltung entscheidet. Neue Führungspraxis für die digitale Welt
BuMi für Bildung und Forschung	Bildungsoffensive für die digitale Wissensgesellschaft	Personalwirtschaft	DIE ZUKUNFT DER FÜHRUNG IN UNTERNEHMEN	ProMit/Verdi	Digitalisierung und Qualifizierung
Bitkom	Arbeit und Qualifizierung in der digitalen Welt	Arbeit. digital	Digitale Kompetenzen für eine digitalisierte Lebenswelt	Deloitte	Rewriting the rules for the digital age
Deloitte	Digitalisierung im Mittelstand	Von Hahn, Nanne	Der essenziell menschliche Faktor der Digitalisierung und Führung in digitaler Transformation	Lautenbach SASS	Digital Fitness 2017. Ist die Unternehmenskommunikation fit für die Digitalisierung?
Deloitte	Predictions for 2017 – Everything Is Becoming Digital	Bitkom	Digitalisierung der Wirtschaft		
		Andermahr und Jermer	Entwicklungsformate und Trainingskonzepte für die digitale Transformation		

3. Digital Leadership Kompetenzen der Zukunft – ein Forschungsprojekt

Metaanalyse

Erkenntnisse der Studienanalyse



- **> 150 Kompetenzen** im Kontext der Digitalisierung
- **Keine Unterschiede** zwischen Branchen
- **Keine einheitliche Sicht** bzgl. notwendiger Kompetenzen
- Vorgehen zur **Auswahl der Kompetenzen** nicht transparent
- Teilweise scheinen die Kompetenzen „vom Himmel zu fallen“
- In den Studien **keine Definition/ Beschreibung** der genannten Kompetenzen
- **Wenig Hilfestellung** für die Praxis

3. Digital Leadership Kompetenzen der Zukunft – ein Forschungsprojekt

36 Führungskompetenzen

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

3. Digital Leadership Kompetenzen der Zukunft – ein Forschungsprojekt

36 Führungskompetenzen

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

1. Es gibt **„klassische“ Kompetenzen**, die schon lange in der Führung relevant sind und dies auch im Kontext der Digitalen Transformation bleiben. Dazu gehören beispielsweise Kompetenzen wie Veränderungsorientierung, Kommunikationsfähigkeit oder Kooperationsfähigkeit.
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.

3. Digital Leadership Kompetenzen der Zukunft – ein Forschungsprojekt

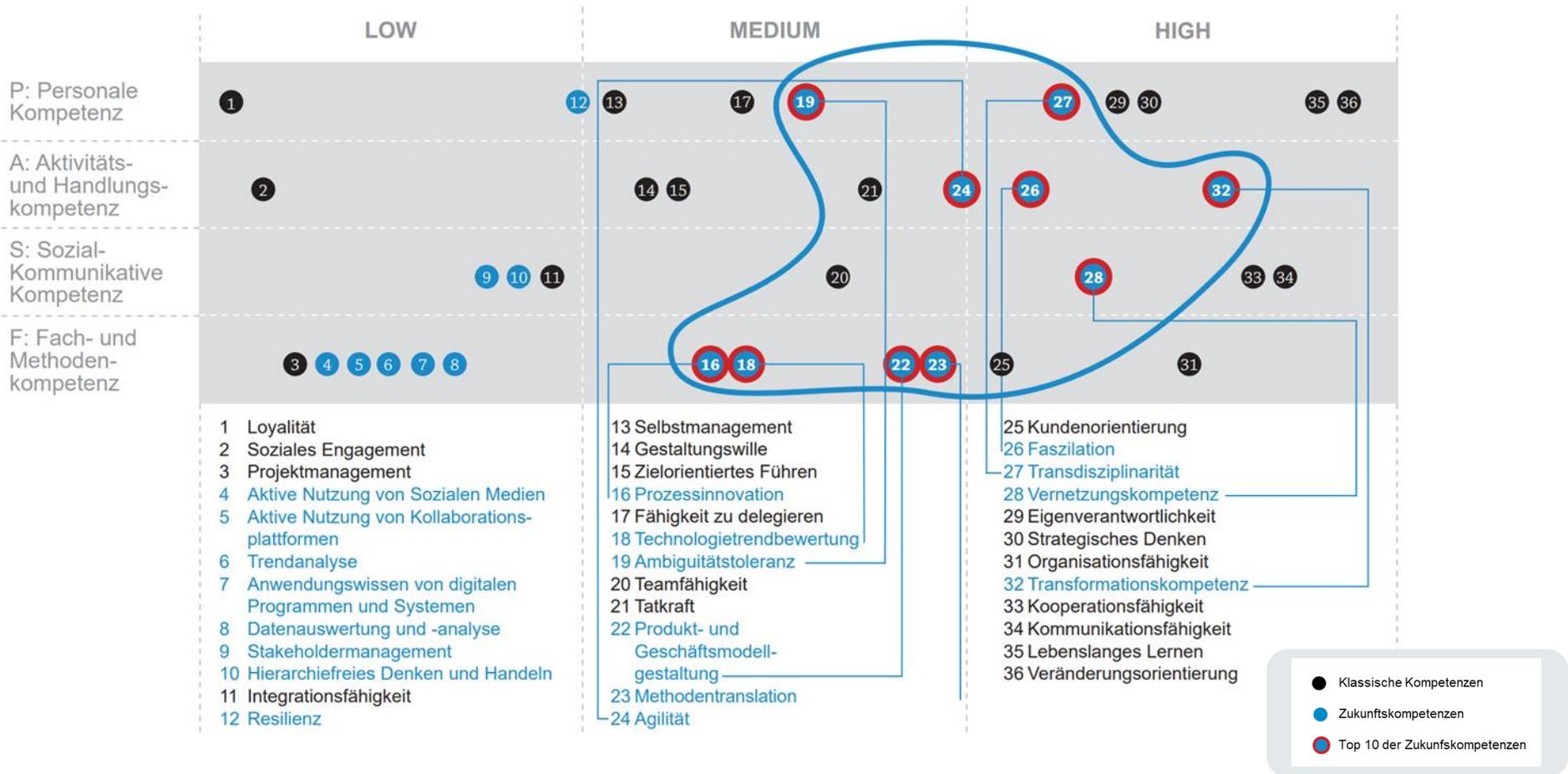
36 Führungskompetenzen – Ranking 2019/2020

- Unternehmensworkshops mit Praxispartnern
- **Inhaltliche Konkretisierungen** der Kompetenzen und **Bewertungen der Relevanz** für die Praxis



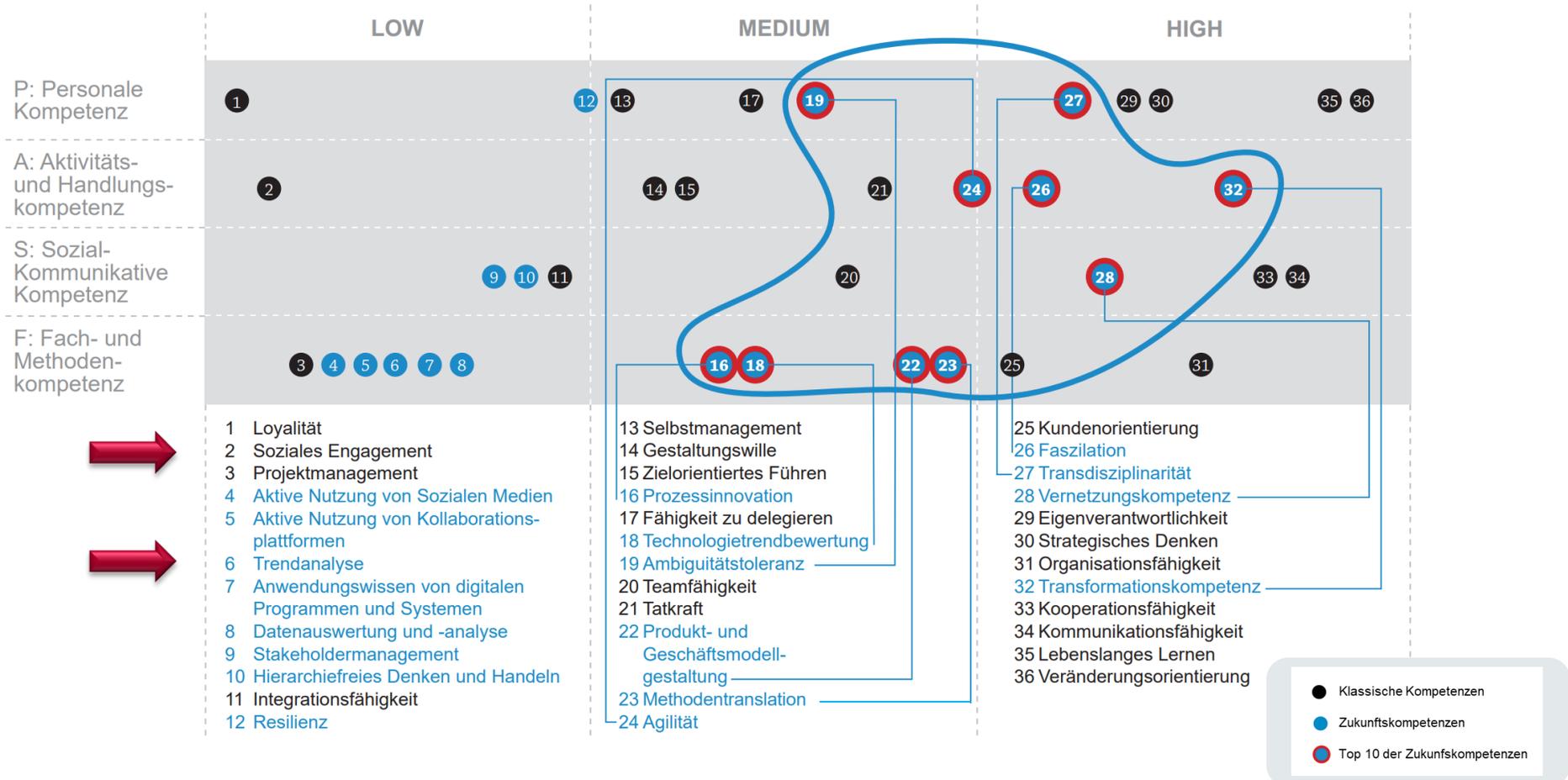
3. Digital Leadership Kompetenzen der Zukunft – ein Forschungsprojekt

Raking der Digital Leadership Kompetenzen



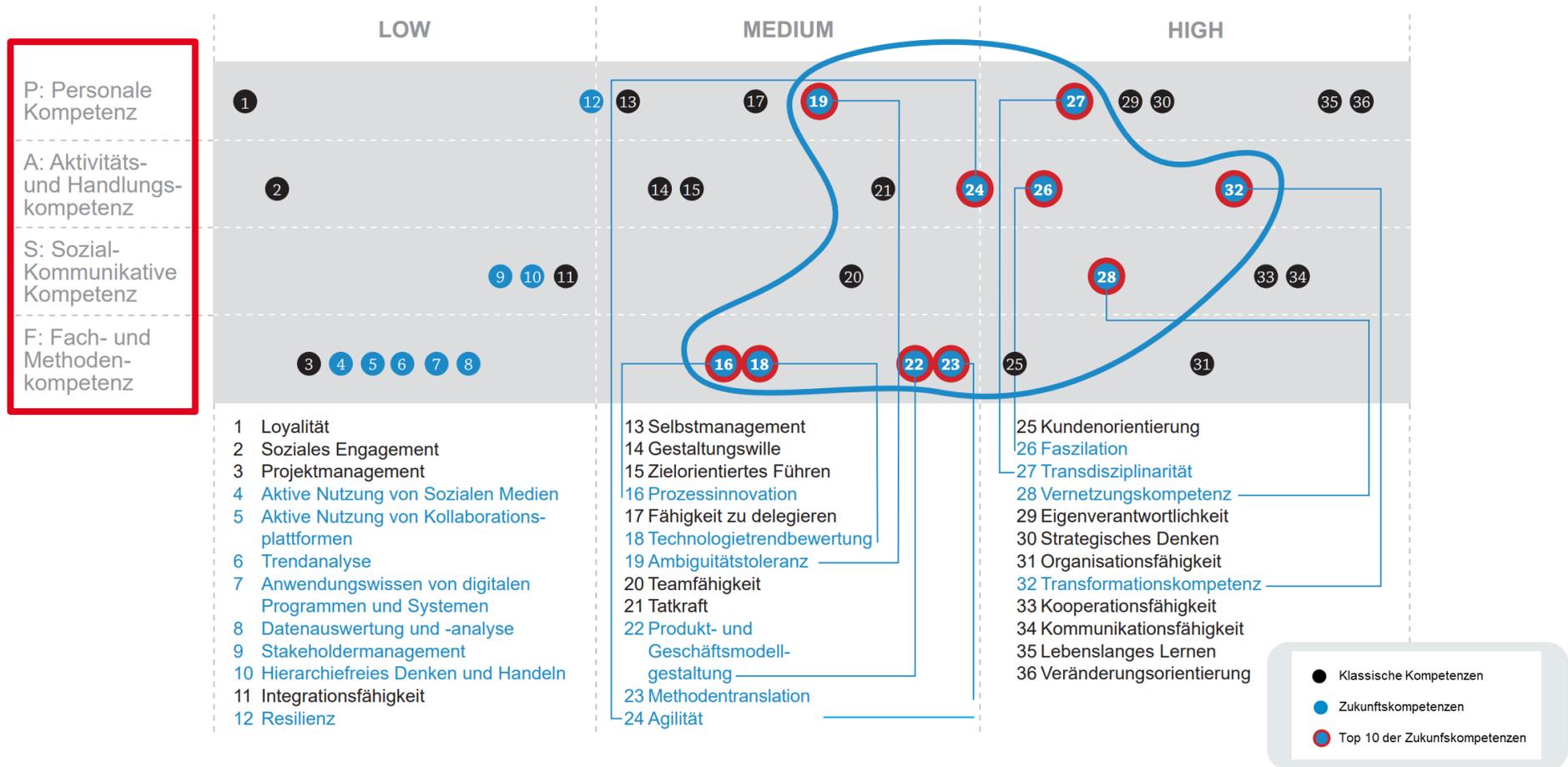
3. Digital Leadership Kompetenzen der Zukunft – ein Forschungsprojekt

Raking der Digital Leadership Kompetenzen



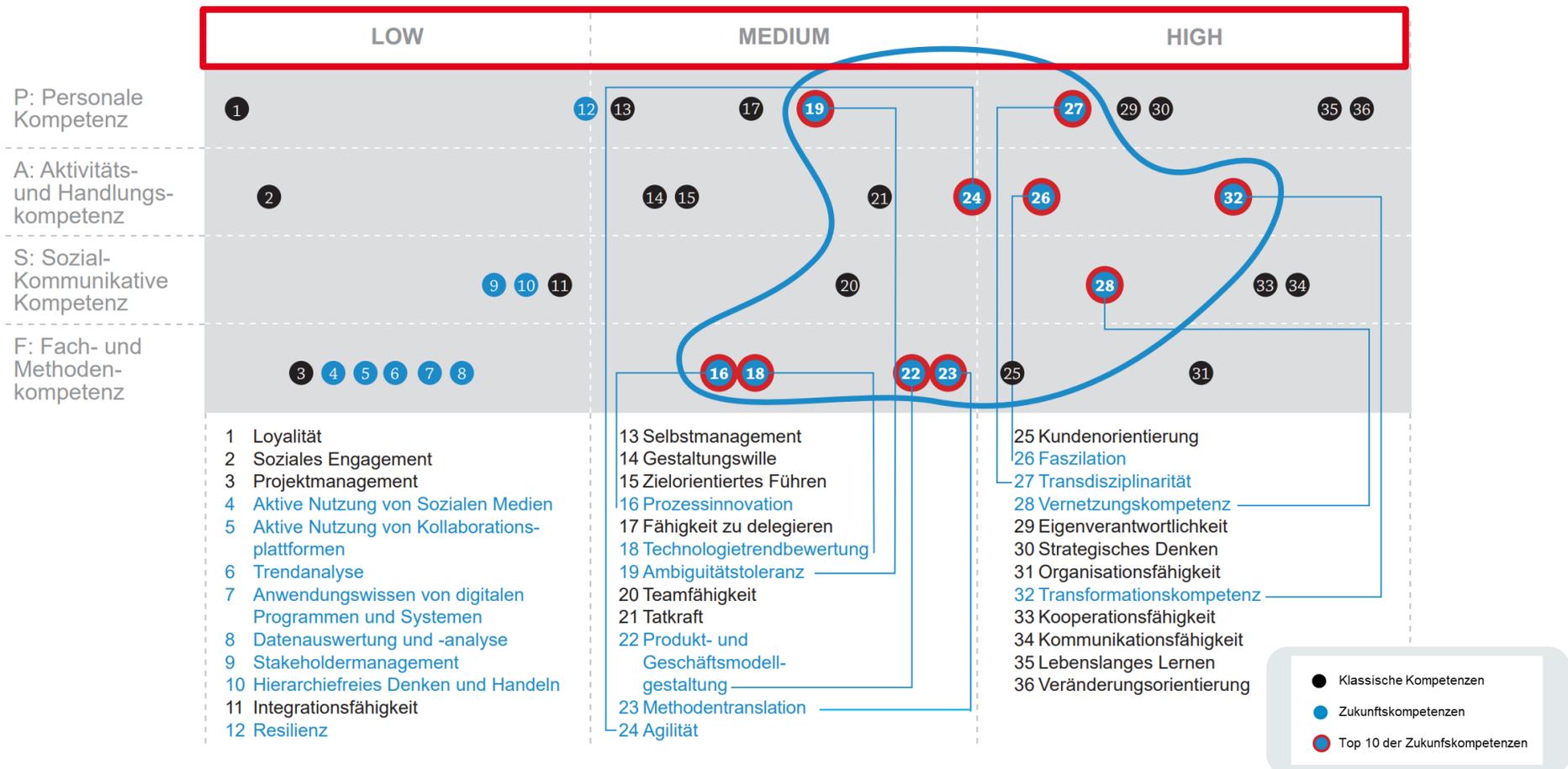
3. Digital Leadership Kompetenzen der Zukunft – ein Forschungsprojekt

Raking der Digital Leadership Kompetenzen



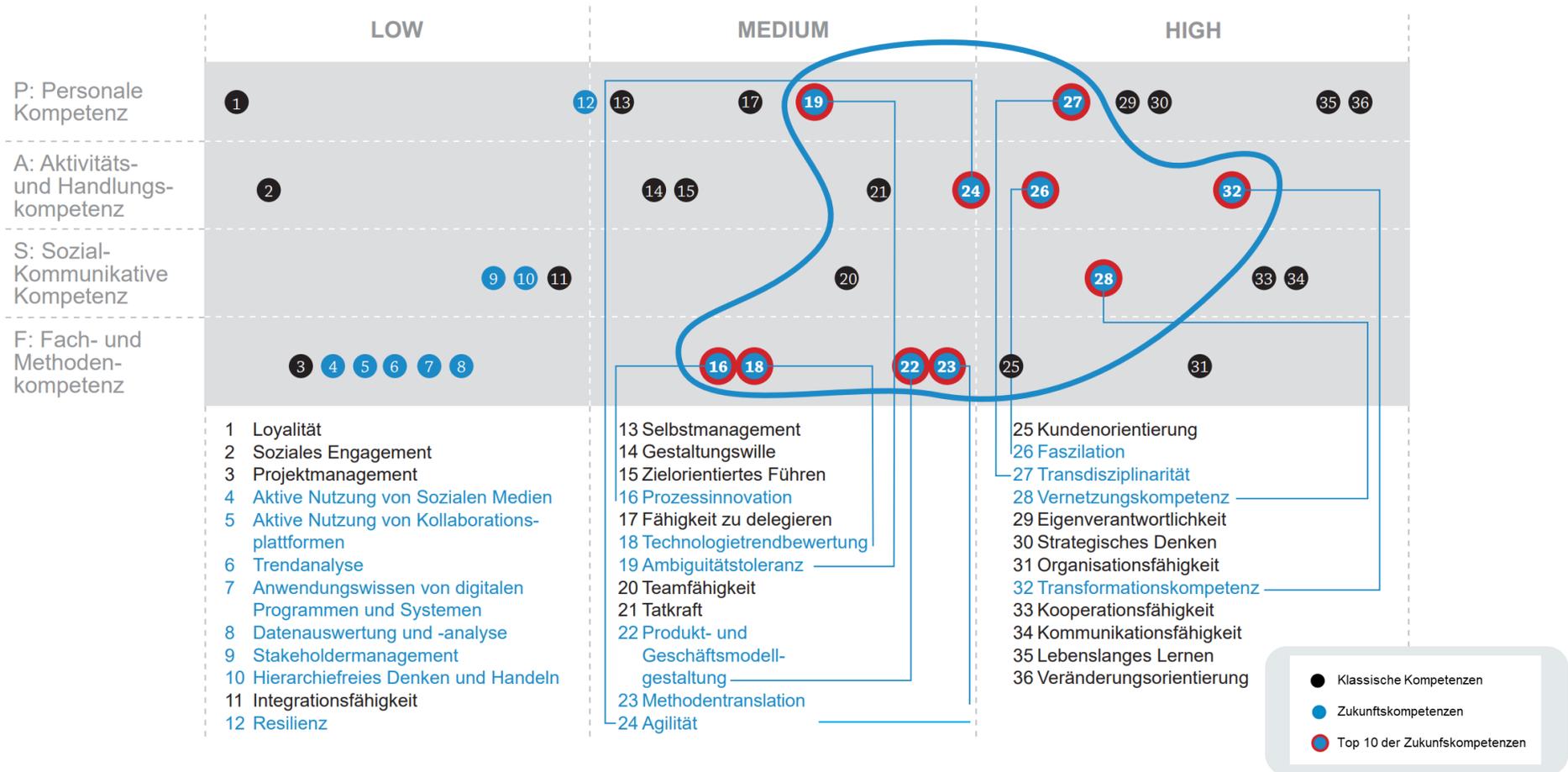
3. Digital Leadership Kompetenzen der Zukunft – ein Forschungsprojekt

Raking der Digital Leadership Kompetenzen



3. Digital Leadership Kompetenzen der Zukunft – ein Forschungsprojekt

Raking der Digital Leadership Kompetenzen



3. Digital Leadership Kompetenzen der Zukunft – ein Forschungsprojekt

Digital Leadership Zukunftskompetenzen - Top 10 (mit Kurzdefinitionen)

1. Agilität: Die Fähigkeit, Veränderungen zu antizipieren und 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.

2. Methodentranslation: Die Fähigkeit, neue Methoden zu erfassen, auszuwählen und anzupassen, um im Umfeld zunehmender Veränderungsdynamik und Unsicherheit, die gewünschte Wirkung zu erzielen.

3. 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.

4. Produkt- und Geschäftsmodellgestaltung: Die Fähigkeit, digitale Produkte und neue Geschäftsmodelle zu entwerfen, um die ökonomischen Potenziale der Digitalisierung für das eigene Unternehmen zu erschließen.

5. Prozessinnovation: Die Fähigkeit, neuartige oder signifikant veränderte Prozesse zu entwickeln und einzuführen und nicht relevante/nicht wert-schöpfende Prozesse zu eliminieren oder auszulagern.

6. Technologietrendbewertung: Die Fähigkeit, neue Technologien und daraus resultierende Möglichkeiten zu identifizieren und deren Einfluss und Relevanz für die eigene Organisation zu bewerten.

7. 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.

8. Transdisziplinarität: Die Fähigkeit, disziplinübergreifend durch die Berücksichtigung und Integration vielfältiger Perspektiven zu Denken und zu Handeln.

9. Faszilation: Die Fähigkeit, einen zielführenden Orientierungsrahmen zu definieren, innerhalb dessen Mitarbeitende motiviert und befähigt werden, selbstorganisiert und zweckgerichtet unter Beachtung individueller und organisationaler Ressourcen, 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.

3. Digital Leadership Kompetenzen der Zukunft – ein Forschungsprojekt

Top 10 - Transformationskompetenz: exemplarischer Vergleich

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.

Traditioneller Leader

- Erkennt Veränderungsnotwendigkeiten und setzt diese um.
- Erklärt Mitarbeitenden Gründe für Veränderungen, um Akzeptanz herbeizuführen.
- Gestaltet Transformationen im eigenen Verantwortungsbereich unter Berücksichtigung der technischen Möglichkeiten.

Digital Leader

- Sieht Umfeldveränderungen als **Chance zur Differenzierung** des eigenen Unternehmens durch Wandlungsfähigkeit.
- Ist fähig, die Mitarbeitenden für die Transformation zu **begeistern**, motivierende **Visionen zur formulieren** und glaubhaft zu kommunizieren.
- Nutzt ganzheitlich-systemische Tools zur Durchführung des Transformationsprozesses.
- Berücksichtigt die technische und soziale Ebene bei der Durchführung von Transformationsprozessen.

3. Digital Leadership Kompetenzen der Zukunft – ein Forschungsprojekt

Top 10 - Faszilation: exemplarischer Vergleich

Die Fähigkeit, einen zielführenden Orientierungsrahmen zu definieren, innerhalb dessen Mitarbeitende motiviert und befähigt werden, selbstorganisiert und zweckgerichtet unter Beachtung individueller und organisationaler Ressourcen, zum Wohl der Organisation zu handeln.

Traditioneller Leader

- Schafft ein Umfeld, indem Mitarbeitende dauerhaft produktiv sein können.
- Unterstützt Mitarbeitende beim Finden eines Ausgleichs zwischen sinnstiftender Arbeit und privaten Interessen.
- Bringt Mitarbeiter dazu, sich für interne Veränderungen verantwortlich zu fühlen.

Digital Leader

- Schafft ein Umfeld indem Mitarbeitende dauerhaft produktiv sein und **selbstorganisiert handeln** können.
- Sieht es als Grundprinzip, **unnötigen Aufwand zu vermeiden**, um organisationale Ressourcen zu schützen.
- Erkennt und reduziert Gefahren von räumlicher und zeitlicher **Entgrenzung von Arbeit**.
- Bringt Mitarbeitende dazu, sich für interne **und externe** Veränderungen verantwortlich zu fühlen und zum Wohl der Organisation zu handeln.

3. Digital Leadership Kompetenzen der Zukunft – ein Forschungsprojekt

Weiteres interessantes Ergebnis

- 36 Digital Leadership Kompetenzen: 1 = weniger wichtig; 36 = sehr wichtig)
- In den Top 10 der Zukunftskompetenzen finden sich keine Kompetenzen zu
 - ❖ aktive Nutzung von **Social Media** (Rang 3)
 - ❖ aktive Nutzung von **Kollaborationsplattformen** (Rang 4)
 - ❖ Anwendungswissen zu **digitalen Programmen und Systemen** (Rang 7)
 - ❖ **Datenauswertung und -analyse** (Rang 8)
- „Digitale Kernkompetenzen“ werden von den Führungskräften vorausgesetzt bzw. als Anforderung bei den Mitarbeitenden gesehen.

3. Digital Leadership Kompetenzen der Zukunft – ein Forschungsprojekt

Beispielhafte Zukunftskompetenzen – Digital Competencies EU-Framework

T.1 DigComp competence areas and competences

COMPETENCE AREAS	COMPETENCES
1. Information and data literacy	1.1 Browsing, searching and filtering data, information and digital content 1.2 Evaluating data, information and digital content 1.3 Managing data, information and digital content
2. Communication and collaboration	2.1 Interacting through digital technologies 2.2 Sharing through digital technologies 2.3 Engaging in citizenship through digital technologies 2.4 Collaborating through digital technologies 2.5 Netiquette 2.6 Managing digital identity
3. Digital content creation	3.1 Developing digital content 3.2 Integrating and re-elaborating digital content 3.3 Copyright and licences 3.4 Programming
4. Safety	4.1 Protecting devices 4.2 Protecting personal data and privacy 4.3 Protecting health and well-being 4.4 Protecting the environment
5. Problem solving	5.1 Solving technical problems 5.2 Identifying needs and technological responses 5.3 Creatively using digital technologies 5.4 Identifying digital competence gaps

DigComp-Score als
Basis zur Entwicklung
„Digitaler Reputatation“



3. Digital Leadership Kompetenzen der Zukunft – ein Forschungsprojekt



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.

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 Handlungsanweisungen 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 Mitarbeitenden umzusetzen:

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

Vernetzungskompetenz
Ein Verständnis für eigene persönlichkeitsbedingte Anlagen beziehungsweise die Hauptdimensionen der Persönlichkeit („Big Five“) wie Extraversion, Verträglichkeit und Sachverhalte sowie das Zusammenführen von Personen müssen von der Führungskraft aktiv umgesetzt werden. Integrierte 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 BELEVANZ

	SEHR GERING	GERING	HOCH	SEHR HOCH
NEUWIRTSCHAFTLICH	<ul style="list-style-type: none"> Aktive Nutzung von Kollaborationsplattformen Trendanalyse Aktive Nutzung von sozialen Medien 	<ul style="list-style-type: none"> Horizontales Denken und Handeln Resilienz Stärkender Management Datenauswertung und -analyse Anwendungsparten von digitalen Programmen und Systemen 	<ul style="list-style-type: none"> Aktive Nutzung neuer digitaler Methoden Entwicklung agiler Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen Anpassungsfähigkeit Technisches Wissen Prozessmanagement 	<ol style="list-style-type: none"> Transformationskompetenz Vernetzungskompetenz Interdisziplinäres Denken und Handeln Partizipatives Führen Agilität
KLASSISCH	<ul style="list-style-type: none"> Projektmanagement Soziales Engagement Loyalität 	<ul style="list-style-type: none"> Fähigkeit zu delegieren Zukunftsvisionen Führen Geduld Selbstmanagement Integrität 	<ul style="list-style-type: none"> Eigenverantwortlichkeit Zukunftsvisionen Führen Kundenorientierung Toleranz Teamfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Veränderungsorientierung Lebenslanges Lernen Kommunikationsfähigkeit Kooperationsfähigkeit Organisationsfähigkeit

Bild: Schirmer et al. | 10

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 empfindliches und zukunftsgerichtetes Agieren können bei den Mitarbeitenden die Einsicht und die Bereitschaft geschaffen werden, die angestrebte Transformation voranzutreiben. Dabei ist es wichtig, dass die Führungskraft vertraute, gewachsene Strukturen mit den angestrebten visionären Zielzuständen nach dem Motto „Zukunft braucht Herkunft!“ verbindet und Offenheit sind notwendig, um eventuelle in psychische Konstellationen aufseiten der Führungskraft bearbeiten und überwinden zu können. Die Einsicht, dass „Sozialinvestitionen“ im Sinne von Beziehungsmomenten 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 Beziehungsnetze zu etablieren. Eine proaktive Kontaktaufnahme mit echtem Interesse an Personen und Offenheit sind notwendig, um eventuelle in psychische Konstellationen aufseiten der Führungskraft bearbeiten und überwinden zu können. Die Einsicht, dass „Sozialinvestitionen“ im Sinne von Beziehungsmomenten wichtig sind, muss für Führungskräfte selbstverständlich sein.

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

PERSONALFÜHRUNG 10/2020

3. Digital Leadership Kompetenzen der Zukunft – ein Forschungsprojekt

Häufigkeit der Zukunftskompetenzen in Stellenanzeigen

StepStone Portal



- Zeitraum Juni 2019 bis heute
- Aktuell >500'000 Stellenanzeigen
- Auswertung Zukunftskompetenzen und klassische Kompetenzen

Erfassung der Stellenangebote aus dem „Stepstone“ Job-Portal



The screenshot shows the StepStone job portal interface. It features a search bar and a list of job advertisements. The first advertisement is for 'Sozialarbeiter (m/w/d) oder Sozialpädagogen (m/w/d)' presented by 'meinstadt.de' in Greifswald. Other listings include 'Erzieher / Sozialpädagogen / Sozialarbeiter (m/w/d)' for 'Wegbegleiter - Jugendhilfe nach Maß gemeinnützige GmbH' and 'Psychologen, Sozialpädagogen, Pädagogen (m/w/d): Grün' for 'PTE Partnersysteme GmbH'. A 'Schnelle Bewerbung' button is visible on the last listing.

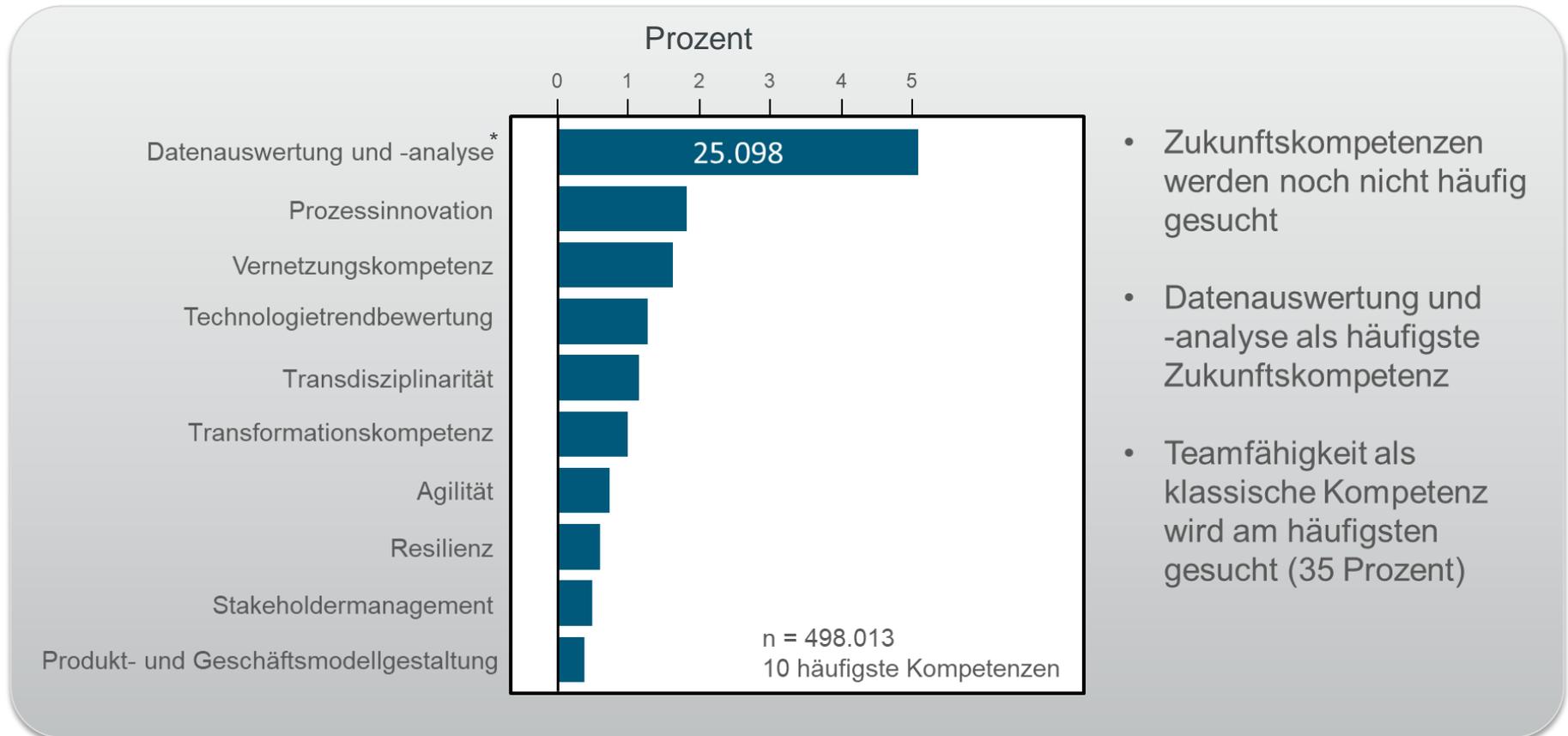
Systematische Suche nach Kompetenzen und Bestimmung der Häufigkeit

Ihr Profil:

- abgeschlossenes Studium der Sozialpädagogik bzw. gleichwertiger Bildungsabschluss
- **Kommunikationsstärke**, Empathievermögen, Beratungskompetenz und Kundenorientierung
- Sicherheit im Umgang mit MS Office

3. Digital Leadership Kompetenzen der Zukunft – ein Forschungsprojekt

Häufigkeit der Zukunftskompetenzen in Stellenanzeigen



* Interessant ist auch, dass die Kompetenz „Datenauswertung und -analyse“ bei Stellen mit Personalverantwortung weniger häufig aufgeführt wird => data savvy manager?!

4. Projektergebnisse auf einen Blick...

Ablauf des Forschungsprojektes 2017 - 2021

1. Befragung von Unternehmen

in Bachelor- und Masterseminaren (Digitalisierung / Kompetenzen)

2. Meta-Analyse

36 Studien (Digitalisierung / Kompetenzen)

3. Kompetenzsammlung

36 Digital Leadership Kompetenzen

4. Bewertung und inhaltliches Feedback

Praxisworkshops und Leadership Trends Konferenz

5. Digital Leadership Kompetenzen

10 relevante Kompetenzen für das erfolgreiche Führen in der Digitalen Transformation

6. Kompetenzbegriffe in der Praxis

Big Data Analyse von Stellenanzeigen

4. Projektergebnisse auf einen Blick...

Zusammenfassung

- Top 10 Zukunftskompetenzen empirisch abgeleitet
- Zukunftskompetenzen inhaltlich beschrieben und operationalisiert
- Big Data Analyse zur Verwendung von Kompetenzbegriffen in Stellenanzeigen liefert zusätzliche interessante Erkenntnisse zur Praxisrelevanz/-durchdringung

Ausblick

- Integration der Zukunftskompetenzen in bestehende Kompetenzmodelle möglich
- Basis für Kompetenzdiagnostik und -entwicklung

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt:

Prof. Dr. Uwe Schirmer

Duale Hochschule BW Lörrach

Campus Hangstraße

Hangstraße 46 - 50

79539 Lörrach

Telefon: 0 76 21 / 20 71-316

E-Mail: schirmer@dhbw-loerrach.de

www.cas.dhbw.de



Copyright 2021

Das Urheberrecht liegt beim Autor. Dieses Skript ist für den persönlichen Gebrauch der Teilnehmer eines Seminars, einer Vorlesung oder einer Präsentation des Autors bestimmt. Die Verbreitung des Handouts ist nicht erlaubt. Die Verbreitung oder Speicherung des Dokuments im Internet, Intranet, in Publikationen, elektronischen Datenbanken sowie sonstigen elektronischen Speichermedien ist aus dem Grund nicht erlaubt, da zum Teil Dritte Urheberrechte an den in der Präsentation enthaltenen Bildern besitzen. Jegliche Übernahme von z. B. hier aufgenommenen Argumentationen, gezeigtem Zahlenmaterial oder Abbildungen in eigene Präsentationen, benötigen die Zustimmung des Autors.

Quellenverzeichnis

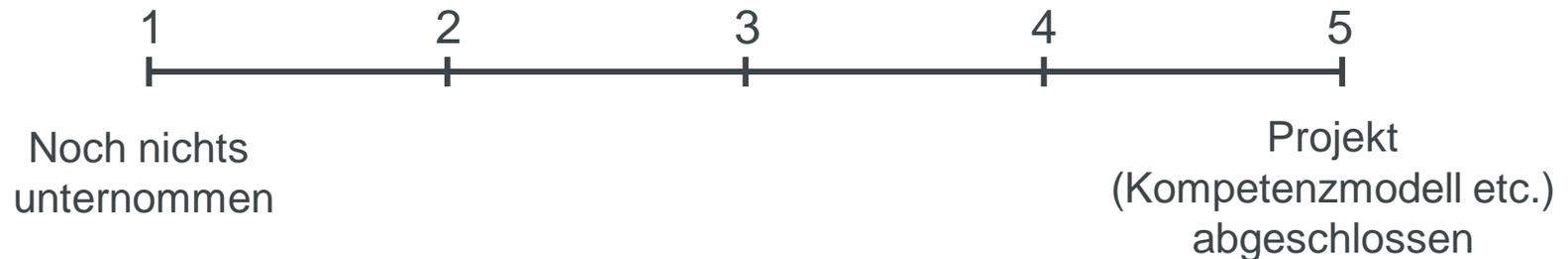
- Araujo, L. M. de, Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021): Digital leadership in business organizations: an overview. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 2(1), S. 45-56.
- Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016): "The digital workforce and the workplace of the future". *Academy of Management Journal*, 59, S. 731-739.
- Erpenbeck, J.; Rosenstiel v.; L.; Grote, S.; Sauter, W. (Hrsg.) (2017): *Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*, 3.; überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart.
- EU (Hrsg.) (2019); *DigComp into action*; http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC110624/dc_guide_may18.pdf (abgerufen am 12.07.2021)
- Gratton, L. (2016): "Rethinking the manager's role". *MIT Sloan Management Review*, 58(1), S. 24-27.
- Gruninger-Hermann, Ch.; Imbery, S.; Lindemann, M.; Rowbotham, M.; Schirmer, U.; Witt-Lage, S. (2020): *New Work Führungskompetenzen. Reflexive Selbsterkennung als Basis erfolgreicher Führung*, in: *Personalführung* 10/2020, S. 37 - 42.
- Kane, G.C; Phillips, A.N.; Copulsky, J.; Andrus, G. (2019): *How Digital Leadership Is(n't) Different*; *MIT Sloan Management Review*; Cambridge Bd. 60, Ausg. 3, (Spring 2019), S. 34-39.
- Klus; M.F.; Müller, J. (2018): *Identifying Leadership Skills Required in the Digital Age*. Diskussionspapier des Instituts für Organisationsökonomik 11/2018, Westfälische Universität Münster, Münster 2018; https://www.wiwi.uni-muenster.de/io/forschen/downloads/DP-IO_11_2018

Quellenverzeichnis

- Lindner-Lohmann, D., Lohmann, F., Schirmer, U. (2016): Personalmanagement, 3. Auflage, Berlin.
- Mumford, M. D., Todd, E. M., Higgs, C., & McIntosh, T. (2017): "Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills". Leadership Quarterly, 28(1), S. 24-39.
- North, K.; Reinhardt, K.; Sieber-Suter, B. (2018): Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Petry, Th. (2019): Digital Leadership – Unternehmens- und Personalführung in der Digital Economy, 2. Auflage, Freiburg.
- Sauter, W.; Staudt, F.-P.; Strategisches Kompetenzmanagement 2.0. Potenziale nutzen – Performance steigern, Wiesbaden 2016.
- Sieber Bethke, F.; Klein, A. (2020): Kompetenzen wirksam entwickeln. Nachhaltige Entwicklung und erfolgreicher Lerntransfer, Freiburg.
- Schirmer, U. (2006); Die induktiv-deduktive Lernschleife in der handlungsorientierten Didaktik, in: Personalführung, Heft 1, 2006, S. 62 - 69.
- Tarafdar, M. (2016): "The three new skills managers need". MIT Sloan Management Review, 58(1), S. 162-166.
- Temelkova , M. (2019): Skills for digital leadership-Prerequisite for developing high-tech economy; in: International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences, 2018, Volume 7, Ausgabe 12, , S. 50 - 74.

Ende des Inputs – Diskussionseinstieg...

Wo steht ihr Unternehmen in Bezug auf Digital Leadership Kompetenzen?



*Erfolg studieren.
Beruf integrieren.*

DER DUALE MASTER

www.cas.dhbw.de

