

Digital Leadership Exzellenz

# Wie relevante Kernkompetenzen zu entwickeln sind

Digitale Führung bedeutet, die richtigen Dinge zu tun, um strategische Erfolge im digitalen Zeitalter zu erzielen. Dies setzt bei Führungskräften neue Kompetenzen voraus, zum Beispiel im Design neuer Geschäftsmodelle oder im Umgang mit digitalen Ökosystemen. Doch welche Kompetenzen sind erfolgskritisch und wie lassen sich diese entwickeln?

› Simone Stoffel

«Etwa 20 bis 25 Prozent aller beruflichen Aktivitäten werden bis zum Jahr 2030 automatisiert sein», heisst es in einer umfassenden Analyse zu den Folgen der Digitalisierung der Schweizer Wirtschaft, welche die Fachleute von McKinsey 2018 erarbeitet haben. Die Studie geht davon aus, dass in der Schweiz bis zum Jahr 2030 rund 1,0 bis 1,2 Millionen Arbeitsplätze gestrichen werden. Das ist die schlechte Nachricht. Doch es gibt auch eine positive Botschaft: Dank den neuen Technologien sollen 0,8 bis 1,0 Millionen neue Stellen geschaffen werden.

## Multidirektionale Auswirkungen

Die dargelegten Resultate und Einschätzungen unterstreichen klar und eindrücklich: Die Digitalisierung ist keine Moderscheinung der Gesellschaft, welche kommt und dann wieder verschwindet. Stattdessen verändert sie unser gesamtes Leben und Verhalten nachhaltig. Dies gilt für den privaten Konsum genauso wie für Prozesse und Aktivitäten in der Wirtschaft und im eigenen Arbeitsumfeld. Während die Digitalisierung für den Konsumenten unentwegt neue nützliche technologische Möglichkeiten bereithält

(diverse Apps auf Smartphones, Streamingdienste, Augmented Reality et cetera), sehen sich vor allem viele Unter-

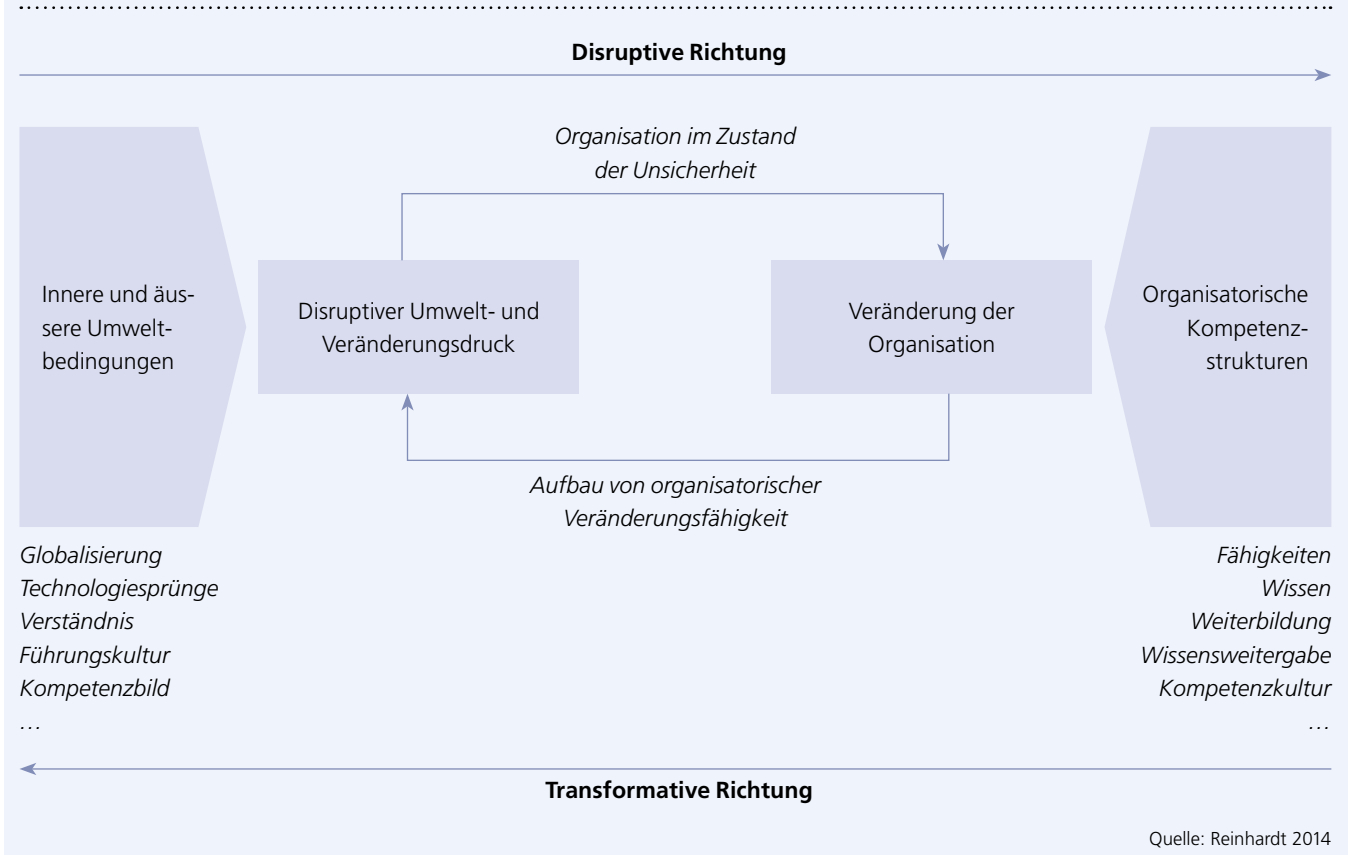
nehmen der mittelständischen Wirtschaft durch digitale Entwicklungen in ihrer Existenz bedroht.

## kurz & bündig

- › Die digitale Transformation prägt die neue Arbeitswelt und führt zu einem Paradigmenwechsel in der Führung.
- › Die grösste Herausforderung für den zukünftigen «Digital Leader» liegt darin, alte Gewohnheiten und Haltungen zu durchbrechen und Einstellungen zu ändern. Die Weiterentwicklung von Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen steht dabei im Mittelpunkt.
- › Persönlichkeitsmerkmale und Einstellungen sind entwickelbar. Auch Führungspersonen mit einem traditionell geprägten Führungsstil können ihre Persönlichkeit an die in der Digital Economy gefragten Persönlichkeitsmerkmale und Wertehaltungen anpassen.

Die technologischen Sprünge der Digitalisierung bringen veränderte ökonomische Spielregeln mit sich, die zum Beispiel den Handel (Omni-Channel, Plattform-Business), den Betrieb von Produktionsanlagen (Industrie 4.0, Smart Factory) oder den Kundenservice (Machine Learning, künstliche Intelligenz) radikal verändern. Für Unternehmen wird es damit immer schwieriger, sichere Einschätzungen zu geben, welcher strategische Weg für sie der richtige ist.

Eine von der Fachhochschule St. Gallen vorgelegte Umfrage, welche die Bedeutung der Digitalisierung für Schweizer KMU beleuchtet, bestätigt die hohe Brisanz der Thematik im schweizerischen KMU-Umfeld und identifiziert Unsicherheiten primär auf zwei unterschiedlichen Gestaltungsebenen: Zum einen muss die Unsicherheit angesichts der wirtschaftlichen Zukunft und des einwirkenden disruptiven Umwelt- sowie Veränderungsdrucks bewältigt werden. Zum anderen gilt es, die Unsicherheit der

**Abb. 1: Wechselwirkung zwischen Disruption und Transformation**

Mitarbeitenden bezüglich daraus folgender organisationaler Veränderungen auch zu adressieren.

Dieses Zusammenspiel widerspiegelt sich in der in Abbildung 1 dargelegten Wechselwirkung zwischen Umweltfaktoren und der Veränderung organisatorischer Strukturen. Die organisationale Disruption ist ein kreativer Innovationsprozess, der in der Regel die Zerstörung konventioneller Routinen und Verfahren nach sich zieht. Die damit verbundene Anpassung des Unternehmens an seine Umwelt geht dabei weit über das konventionelle Verständnis technologischer Disruption hinaus, und sie beeinflusst insbesondere auch die Werteeinstellungen der gesamten Organisation.

Dementsprechend interessiert innerhalb dieses organisationalen Veränderungsprozesses, wie Arbeit in Zukunft erbracht wird. Wie verändert sich der Arbeits-

platz? Was sind neue Formen der Arbeitsorganisation und Zusammenarbeit? Und wie wird sich Führung in diesem Kontext verändern? Diese Fragestellungen werden aktuell unter den Begriffen Arbeit 4.0 und New Work diskutiert.

### Die neue Arbeitsgestaltung

Spannende Ansätze zu diesem Themenfeld und Grundgedanken dazu, wohin gehend sich die Arbeit und verschiedene Arbeitsformen im Ökosystem Digitalisierung bewegen und neu organisieren, liefert ein Positionspapier der Universität St. Gallen:

- › **Liquide statt starr:** Die neue Arbeitswelt ist geprägt durch Netzwerke. Es entstehen Arbeitsplätze ohne eindeutige organisationale Zugehörigkeit.
- › **Peer-to-Peer statt Hierarchie:** Nicht mehr die Organisationszugehörigkeit, sondern nur noch die fachliche Expertise leitet Loyalitäten.

- › **Offen statt geschlossen:** Transparenzansprüche sowie die Notwendigkeit zu Co-Creation mit Kunden führen zu einer Öffnung geschlossener Unternehmensstrukturen.
- › **Maschinen als Kollegen, Kooperationspartner, Kontrolleure:** Neue Interaktionsformen zwischen Mensch und Maschine entstehen.
- › **Die Datenleser:** Mit Big Data liegen für alle Lebensbereiche hinreichende Daten vor. Die Fähigkeit, diese sinnhaft zu kombinieren und zu interpretieren ist nicht substituierbar.
- › **Nicht-lineares Denken als menschliche Domäne:** Automatisierung von Arbeit ist endlich. Kreative Tätigkeiten verbleiben.
- › **Explore neben Exploit:** Zunehmendes Innovationstempo erzwingt die ständige Neubesetzung zukunftsträchtiger Geschäftsfelder. Gleichzeitig muss das in der Gegenwart noch profitable Kerngeschäft so effizient wie möglich

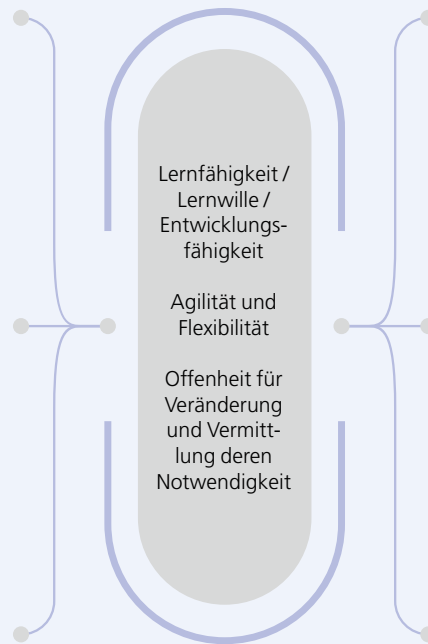
**Abb. 2: Schlüsselkompetenzen in der digitalen Transformation****Auswirkungen des digitalen Wandels**

Unvorhergesehene, **schnelle Veränderungen/ Disruptionen** und **verkürzte Innovationszyklen**

**Systeme, Prozesse und die Wirkungsmechanismen einzelner Einflussfaktoren werden komplexer.**

Schlüsselerkenntnisse aus grossen Datenmengen zu ziehen und in abstrakte Konzepte zu übertragen, wird zur Herausforderung.

**Menschliche Komponenten, die Roboter oder künstliche Intelligenz nicht simulieren können** und für die es keine Algorithmen gibt, gewinnen in der fortschreitenden Digitalisierung an Bedeutung.

**Kernkompetenzen****Schlüsselkompetenzen**

**Initiative und Engagement**

**Selbstbewusstsein und Entwicklung**

**Beziehungen aufbauen und entwickeln**

**Problemanalyse und Komplexitätsmanagement**

**Visionen und Innovationen**

**Veränderungsmanagement**

Quelle: Convidis

verfolgt werden. Management wird so beidhändig und agiert in Gegenwart wie Zukunft gleichermassen.

**Erfolgskritische Kompetenzen**

Die dargelegten Veränderungen in der Arbeitsgestaltung und der Zusammenarbeit stehen in Wechselwirkung mit der Einzug haltenden «Vuca-Umwelt» (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity), die ein immer volatileres, unsicheres, komplexeres sowie mehrdeutigeres Arbeitsumfeld beschreibt. Beide Entwicklungen führen gleichermassen zu einem Paradigmenwechsel in der Führung und zu einer damit einhergehenden neuen Erwartungshaltung an Führungskräfte. Gefragt ist nicht mehr der hierarchisch konditionierte Manager mit Machtanspruch und Einzelkämpfermentalität. Vielmehr brauchen Unter-

nehmen Führungskräfte, die mit Komplexität und Unsicherheit umgehen können.

Das Kompetenzmodell in Abbildung 2 beschreibt detailliert ausgewählte Kompetenzen, die allgemein, aber insbesondere auch für Führungskräfte, als Erfolgsfaktoren im Umgang mit der digitalen Transformation und hinsichtlich einer effizienten Zusammenarbeit in der digitalen Welt zu erachten sind. Es werden sieben Schlüsselkompetenzen dargelegt, die sich wiederum zu folgenden drei Kernkompetenzen bündeln lassen:

**Lern- und Entwicklungsfähigkeit / Lernwille**

Kontinuierliches Lernen ist ein, wenn nicht sogar der Schlüssel zum erfolgreichen Umgang mit der Vuca-Welt. Führungskräfte sollten generell genügend Zeit und Mühe auf die Förderung des

Lernens ihrer Mitarbeiter verwenden. Die Etablierung einer solchen lernorientierten Umgebung ist jedoch nur möglich, wenn die Führungskraft entsprechende Werte und Einstellungen selbst vorlebt. Gerade in einem Umfeld mit sich rasch ändernden Rahmenbedingungen und plötzlichen Marktveränderungen aufgrund unvorhersehbarer Disruptionen der Konkurrenz sieht sich der «Digital Leader» laufend mit der Herausforderung konfrontiert, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Innerhalb der Kernkompetenz der Lern- und Entwicklungsfähigkeit kommt der Schlüsselkompetenz Selbstbewusstsein und Entwicklung ein wichtiger Stellenwert zu. Nur wer sich seines eigenen Stärken/Schwächen-Profiles bewusst ist, sich in seinem Verhalten reflektiert und entsprechende Schlüsse zieht sowie Erkennt-

nisse für zukünftige Situationen gewinnt, schafft Nährboden für eine stetige Weiterentwicklung. Neben seiner eigenen Entwicklung ist es aber auch Aufgabe des digitalen Leaders, ein Umfeld zu schaffen, in welchem Mitarbeitende zur Selbstreflexion, Autonomie und Eigenverantwortung befähigt werden, wobei eine offene Feedback-Kultur und ein transparenter Umgang mit den eigenen Fehlern eine wichtige Rolle spielt.

Das Spielsoftwareunternehmen Wooga aus Berlin pflegt hierzu einen spannenden Ansatz. Auf der sogenannten «Wall of Fame» werden entgegen der Erwartung nicht die besten Ideen, sondern die spektakulärsten Rückschläge und Fehler des Unternehmens offen zur Schau gestellt. Mitarbeiter, die ihre Flops dort hineinstellen, werden belohnt, damit andere aus ihren Fehlern lernen können. Fehler sind eine wichtige Datenquelle, die Menschen und Unternehmen helfen, sich weiterzuentwickeln.

### **Flexibilität und Agilität**

Eine Vuca-Umwelt erfordert ein flexibles Vorgehen und ein schnelleres Agieren. In der Digital Economy müssen Führungskräfte häufig mit mehreren Optionen «jonglieren». Ein pragmatisches Ausprobieren ist oft erfolgreicher als detaillierte Analyse und Planung. Es gilt, eine grundsätzliche Richtung vorzugeben, in Szenarien zu denken, sich mehrere Optionen offenzuhalten und mit Lösungsansätzen zu experimentieren. Projekte zu starten und bei Nicht-Erfolg rasch etwas anderes zu beginnen.

Um Agilität und Flexibilität im Unternehmen steigern zu können, ist generell ein vermehrter Fokus der Führungskräfte auf die Förderung von Beziehungen wichtig. Gerade vor dem Hintergrund der mit der Digitalisierung einhergehenden Vuca-Umweltbedingungen sind zwischenmenschliche Beziehungen für die Organisation von Arbeit unbedingt notwendig. Arbeit kann, wie eingangs beschrieben, in modernen Arbeitskontexten nicht mehr streng auf vorab festgelegten Regeln ba-

sieren – sie muss so organisiert werden, dass Organisationen schnell auf Veränderungen in der Umwelt eingehen können. Gute Beziehungen ermöglichen kurzfristige gegenseitige Unterstützung, das schnelle Auffinden der besten Ressourcen und zentraler Kompetenzträger für eine rasche Bildung spezialisierter Taskforces.

Zur Förderung entsprechender Netzwerke zeichnet sich auch in der Schweiz allmählich ein Trend ab hinsichtlich der Bildung sogenannter Innovationszentren, welche Räume und Infrastrukturen für innovative Start-ups und KMU bereitstellen. Dadurch wird eine Begegnungszone geschaffen, in welcher sich kreativ denkende Köpfe und Führungspersonen austauschen und über Unternehmensgrenzen hinweg vernetzen und kooperieren können.

Wie das Beispiel des Bündnisses der Konkurrenten Microsoft und SAP zeigt, sind entsprechende Kooperations-Möglichkeiten nicht nur über Unternehmensgrenzen hinweg, sondern auch innerhalb des Konkurrenzkreises erfolgversprechend. In enger Zusammenarbeit mit SAP entwickelt Microsoft beispielsweise einen integrierten, durchgängigen Prozess für die Bereiche Produktentwicklung, Vertrieb, Marketing und Support. Im Rahmen dieser Bemühungen richten Microsoft und SAP auch ihr gemeinsames Partner-Ökosystem aus, um einen nahtlosen Kundenservice zu gewährleisten. Eric Stine, SAP-Chefstrategie für digitale Transformation, bezeichnete den Beziehungsstatus zwischen SAP und Microsoft augenzwinkernd als «frenemies with benefits» und betont die strategische Wichtigkeit dieser Allianz.

### **Offenheit für Veränderung**

Von einem «Digital Leader» wird zudem erwartet, dass er offen kommuniziert, offenes Feedback gibt und selbst offen ist gegenüber Veränderungen. Beispiele aus der Praxis des Berateralltages zeigen, dass die fehlende Offenheit für Veränderungen und das daraus resultierende zögerliche Vorwärtsgen in der Beschreitung neuer Wege auf Geschäftsleitungsebene nach

wie vor oft der entscheidende hemmende Faktor darstellt für eine positive Unternehmensentwicklung.

Die Geschäftsführer von kleinen KMU, die selbst intensiv im Tagesgeschäft involviert sind und keine Unterstützung von Stabsstellen oder Ähnlichem haben, sind besonders gefordert. Nebst der grundsätzlichen Herausforderung, die darin besteht, das Wachstum im Griff zu haben und zu finanzieren, kommen die aktuellen Transformations-Themen hinzu. Die Geschäftsleitung ist gezwungen, organisatorische und strukturelle Veränderungen vorzunehmen, neue technologische Entwicklungen zu berücksichtigen und Verantwortung sowie Kompetenzen abzugeben.

Auf der Organisationsebene liegt der Schlüssel zum Erfolg hier oft in der Ausgestaltung einer organisationalen Ambidextrie (Beidhändigkeit). Diese beidhändige Organisationsform beschreibt die organisatorische Fähigkeit, im bewährten Geschäft weiterhin innerhalb probater Organisationsstrukturen effizient zu agieren, aber gleichzeitig dank neu geschaffenen agilen Strukturen anpassungsfähig hinsichtlich Umweltveränderungen zu sein.

Die zweite evidente Schlüsselkompetenz innerhalb der gebündelten Kompetenz «Offenheit für Veränderung» stellt Vision und Innovation dar. Wie eingangs erläutert, steigt der Innovationsdruck im digitalen Zeitalter exponentiell. Diesem Druck kann nur standgehalten werden, wenn an der Spitze Vordenker agieren, die die Wandlungsfähigkeit der Organisation mit ihrer Vision und Strategie zielgerichtet vorantreiben. Idealerweise wird der Wechsel von einem rein reaktiven in einen aktiven Modus gewagt, um dadurch einen zukünftigen eigenen disruptiven Durchbruch in der Branche in Angriff nehmen zu können.

Ein Beispiel aus der Sportwelt unterstreicht den Erfolgsfaktor der Innovation exemplarisch: Die Neuseeländer gingen als überlegener Sieger aus dem 35. America's Cup hervor, indem sie von Anfang an ganz



anders an die Herausforderungen herangingen als die anderen Teams. Anstatt wie üblich kräftige Segler für die Druckgewinnung der High-Tech-Boote einzusetzen, setzten die Kiwis leichte Velofahrer ein, die den traditionellen amerikanischen Gründern überlegen waren und mit ihrer Beinmuskulatur zu 30 Prozent mehr hydraulischen Druck erzeugten.

Neben den oben diskutierten Punkten und der in Abbildung 2 dargestellten Kompetenzen gilt es, auch den Basisaspekt des Vertrauens zu betonen. Wenn Führung vernetzter, offener und agiler werden soll, dann setzt dies grundsätzlich voraus, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitenden vertrauen. Nur so können entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden, welche die Entwicklung individueller Problemlösungskompeten-

zen und die Übernahme entsprechender Selbstverantwortung beim einzelnen Mitarbeitenden begünstigen. Die Fähigkeit, in die im Umfeld liegenden Kompetenzen vertrauen zu können, kann dem beschriebenen Kompetenzmodell dementsprechend zugrunde gelegt werden.

### Neue Tugenden und Werte nötig

Die bis jetzt dargelegten Ausführungen zeigen, dass ein paar Trainingstage zu digitalen Technologien nicht ausreichen, wenn Führungskräfte im digitalen Zeitalter erfolgreich sein und ihren Organisationen während der digitalen Transformation richtunggebend zur Seite stehen wollen. Echte Persönlichkeitsentwicklung ist also in der Personalentwicklung zukünftig gefragt. Die grösste Herausforderung in der Entwicklung zum «Digital

Leader» liegt dementsprechend in der notwendigen Einstellungsänderung. Dabei steht die Weiterentwicklung der Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen im Mittelpunkt.

Neue Tugenden und Werte sind nötig, die denen eines bisherigen, vielleicht traditionelleren Führungsverständnisses teilweise diametral entgegenstehen. Statt Delegieren wird Kooperieren wichtig, statt Top-down-Ansagen erwartet man Bottom-up-Kommunikation und anstatt des früheren Null-Fehler-Diktats bedarf es jetzt des Muts zum Experimentieren. Führungskräfte müssen damit an ihrer eigenen Einstellung arbeiten.

### Die Persönlichkeitsentwicklung

Aber inwiefern können sich persönliche Einstellungen und individuelle Persönlichkeitsmerkmale überhaupt verändern? Während ältere Theorien (zum Beispiel die Fünf-Faktoren-Theorie der Persönlichkeit von McCrae und Costa, 2008) postulieren, dass die Persönlichkeit rein biologisch, also durch Gene und Hirnstrukturen determiniert ist, sprechen neuere, breit abgestützte Forschungsergebnisse gegen eine solche strikte Auslegung. Entsprechende empirische Ereignisse beweisen, dass die Persönlichkeit über die gesamte Lebensspanne hinweg veränderlich ist und dass Veränderungen zum Teil durch Einflüsse angestoßen werden, die nicht in der Person liegen, sondern beispielsweise durch extern ausgelöste Ereignisse.

Auf das Berufsleben und die Anforderung an den «Digital Leader» bezogen, bedeutet dies, dass Führungspersonen ihre Persönlichkeit durchaus an die oben dargelegten und in der «Digital Economy» gefragten Persönlichkeitsmerkmale und Wertehaltungen anpassen können, sofern ein überdurchschnittliches Engagement an den Tag gelegt wird.

Für eine Persönlichkeitsveränderung sind dementsprechend mehrere Voraussetzungen notwendig: Veränderungen müs-

sen als wünschenswert erachtet (1), für möglich gehalten (2) und in Verhaltensgewohnheiten übersetzt (3) werden. Hier kann ein Führung coaching als unterstützende Massnahme sehr hilfreich sein, indem im Austausch mit dem Coach potenzielle Veränderungswünsche bewusst gemacht, konkretisiert und entsprechende Ressourcen identifiziert sowie gestärkt werden.

Menschen werden im Rahmen eines Coachings unter anderem darin unterstützt, die wahrgenommene Fähigkeit zur selbstregulierten Persönlichkeitsentwicklung zu stärken. Dies dürfte sich auch positiv auf das Selbstbewusstsein der Person auswirken, ein Persönlichkeitsmerkmal, das, wie oben stehend beschrieben, eine Schlüsselkompetenz des «Digital Leaders» darstellt und mit zahlreichen positiven Konsequenzen assoziiert ist.

Bisherige Studien legen die positive Wirkung der Arbeitsressource Coaching im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen nahe, denn sie zeigen, dass sich Führungskräfte nach dem Coaching eher in der Lage sehen, mit organisationalen Veränderungen umzugehen. Wohlbefin-

den und Selbstwirksamkeit werden in Bezug auf Führung nach dem Coaching von den Coachees als erhöht sowie gestärkt wahrgenommen (Grant, 2014). Zudem zeigt sich Evidenz dafür, dass im Rahmen eines Coachings auch nachhaltige Einstellungs- und Verhaltensänderungen erreicht werden können.

Noch sind spezifische Nachfragen nach externen Führung coaching im Bereich «Digital Leadership» innerhalb des KMU-Umfeld moderat, werden aber aufgrund der dargelegten Entwicklungen und der zunehmenden Dringlichkeit umzusetzender Paradigmenwechseln in der Führung an Relevanz gewinnen. «



## Porträt



### Simone Stoffel

Coach

Simone Stoffel ist Assessorin und Coach bei der Convidis AG. Sie ist Expertin in der systematischen Potenzialerfassung, unterstützt Kunden in Mitarbeiterauswahl- sowie Mitarbeiterentwicklungsprozessen. Zudem berät sie Mitarbeitende im Umgang mit Veränderungen am Arbeitsplatz und in herausfordernden Arbeitssituationen. Simone Stoffel hat an der Universität Zürich einen Master of Science in Wirtschafts- und Sozialpsychologie, mit Nebenfach Betriebswirtschaft, abgeschlossen. Sie ist Mitglied des «Digit Network».



## Kontakt

simone.stoffel@convidis.ch  
www.convidis.ch, www.digitnetwork.ch

Anzeige

# Kostenlos, aber nicht umsonst

## Die BFU-SafetyKits für Ihr Unternehmen

Jedes SafetyKit enthält: Plakat, Flyer, Präsent für die Mitarbeitenden, Präventionsvideo und Präsentation.

Bestellen: [safetykit.bfu.ch](http://safetykit.bfu.ch)



Beratungsstelle für  
Unfallverhütung

