



Gibt es „digitale“ Kompetenzen?

Führung in der Arbeitswelt 4.0

Workshop & Expertenbefragung im Oktober 2017

von Jessica Andermahr und Boris Jermer

Summary

Offenheit für Veränderungen, Innovationsfreudigkeit, Kommunikations- und Entscheidungsfähigkeit sowie zielorientiertes Führen führen die Liste der „digitalen Kompetenzen“ von Führungskräften an. So lautet das Ergebnis einer Expertenbefragung mit 59 Teilnehmern, die die SPRACHKULTUR GmbH aus Köln im Oktober 2017 durchführte. Das Ergebnis lässt die klare Aussage zu, dass es Kompetenzen gibt, die besonders relevant für die Gestaltung der Arbeitswelt 4.0 sind. Einige klassische Kompetenzen wie Fleiß oder Gewissenhaftigkeit werden laut Umfrage als kaum mehr wichtig achtet. Auf Basis der Ergebnisse können weitergehende Fragestellungen zu einer – notwendigen - grundlegenden Neuorientierung der Führungs- und Unternehmenskultur bearbeitet werden.

Ausgangssituation

In immer kürzeren Zyklen kommen Veränderungen auf Organisationen und Menschen zu: digitalisierter, komplexer und vernetzter präsentieren sich Wirtschaft und Wissensgesellschaft in einem immer höheren Tempo. Doch Tempo ohne Können ist riskant. In der sogenannten VUKA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) werden Veränderungskompetenzen zum Überlebenswerkzeug.

Jessica Andermahr und Boris Jermer, Geschäftsführer der SPRACHKULTUR GmbH, beschäftigen sich im Rahmen der Organisations- und Personalberatung seit vielen Jahren mit dem Thema Veränderung und Führung. Mit der Digitalisierung im Fokus war das Ziel ihres Projekts, die Erfahrung vieler Experten unter methodischer Anleitung zusammenzuführen.

Zielsetzung

Um eine grundsätzliche Aussage hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Digitalisierung und Führungskompetenzen treffen zu können, werden insbesondere zwei gegensätzliche Hypothesen geprüft:

1. Es gibt bestimmte Kompetenzen, die besonders relevant für die Digitalisierung bzw. die Gestaltung der Arbeitswelt 4.0 sind.
2. Alle Kompetenzen sind relevant für die Digitalisierung bzw. zur Gestaltung der Arbeitswelt 4.0 für Führungskräfte.

Darüber hinaus wird anhand der Ergebnisse ein erstes Modell mit den ermittelten Kompetenzen erstellt und bewertet.

Umsetzung

Die Teilnehmer

Insgesamt nahmen 59 Personen an Workshop und Befragung teil. Der Kreis bestand aus Personalverantwortlichen, Personal- und Organisationsentwicklern aus Organisationen

- Beratern, Trainern, Coaches
- Wissenschaftlern und Forschern aus dem Kontext Personal- und Organisationsentwicklung

Das Fallbeispiel: DigiPUMP

Als Beispiel für ein Unternehmen, das vor Veränderungen bedingt durch die Digitalisierung steht, diente die fiktive DigiPUMP, ein Hidden Champion aus dem Bergischen Land mit folgenden Rahmendaten:

- Herstellung von Hightechpumpen, Hardware + Steuerungssoftware für verschiedene Märkte (Automobil, Großrechner, Maschinenbau, Robotik, Raumfahrt)
- Ca. 500 Mitarbeiter an zwei Standorten in der Region Köln
- Produktion in Deutschland, USA und Südkorea
- Vertrieb in 25+ Ländern inklusive teilweise eigenen Vertriebsorganisationen
- Junges Joint Venture in China
- Bislang: eher Abteilungsdenken, F&E, Vertrieb, Marketing, Produktion, etc.
- Führungskräfte eher älter (Schnitt 55, männlich)
- Eher konservative Unternehmenskultur
- Klassische PE (eher Lohnbuchhaltung)

Die Anforderungen an die Zukunft: sind wie folgt formuliert:

- Jüngere Mitarbeiter finden und binden
- Eher cross-funktional und vernetzt arbeiten
- Weniger Hierarchie, weniger Bedeutung von Zugehörigkeitsdauer
- Mehr gezielte Kompetenzentwicklung
- Mehr Agilität, kürzere Time-to-Market für neue Produkte
- Suche nach neuen Produkten und wirklichen Innovationen
- Digitalisierung soll vorangetrieben werden (intern, wie auch Produkte)
- Führungskräfte sollen mehr führen statt nur Fachexperten sein
- Wille zu neuer Unternehmenskultur (mehr Rückmeldung, mehr Augenhöhe)

Das Verfahren: KODE® und KODE®X

Die Entwicklung des Kompetenzmodells basierte auf dem wissenschaftlich begründeten Verfahren KODE®X. Aus 64 Teilkompetenzen werden dabei im Rahmen der Anforderungsanalyse zunächst bis zu 16 strategisch wichtige Kompetenzen ermittelt. Für jede Teilkompetenz sind Definitionen und Erklärungen hinterlegt. Die

Kompetenzen sind in einem 8x8-Raster angeordnet. Die vier Schwerpunkte können sich überschneiden. Sie sind:

- P = Personelle Kompetenz
- A = Aktivitäts- und Handlungskompetenz
- S = Sozial-Kommunikative Kompetenz
- F = Fachlich-Methodische Kompetenz

Aus den ermittelten Ergebnissen entsteht ein Anforderungsprofil. Es dient als Grundlage für einen Soll-/Ist-Vergleich mit individuellen über KODE® erhobenen Kompetenzen. Der Vergleich liefert klare Aussagen für Einzelpersonen, Personalmanager und Entscheider.

Das Vorgehen: 10 aus 64

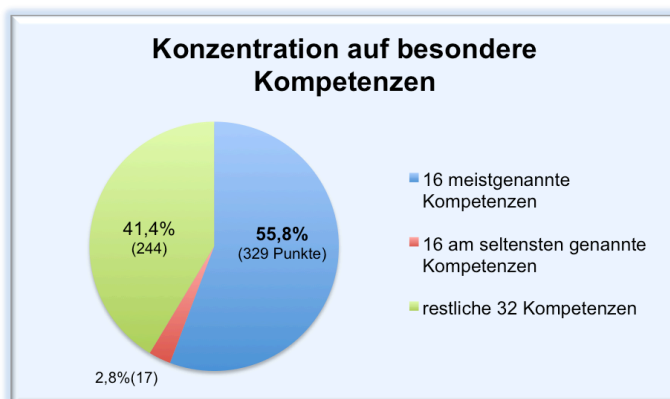
Die 59 Experten wurden zeitlich versetzt in zwei Gruppen aufgeteilt, die jeweils in einem 105-minütigen Workshop zusammenkamen - Gruppe A mit 34 Personen, Gruppe B mit 25 Personen. Sie wurden eingeladen, ein neues Kompetenzmodell für das Fallbeispiel DigiPump zu erstellen. Als Fachleute und Berater wurden sie gebeten, die wichtigsten Kompetenzen zu nennen, mit dem Ziel, darauf aufbauend ein (one size fits all) Anforderungsprofil mit KODE® entwickelt zu können.

Jeder Teilnehmer wählte genau zehn Kompetenzen aus den 64 angebotenen (per Klebepunkt) aus, die aus seiner Sicht besonders relevant für die neue Führungskultur bei DigiPUMP sind. Zu verteilen waren demnach 590 Punkte.

Ergebnisse

Bestätigt wird eindeutig Hypothese 1 und damit die grundlegende Aussage:

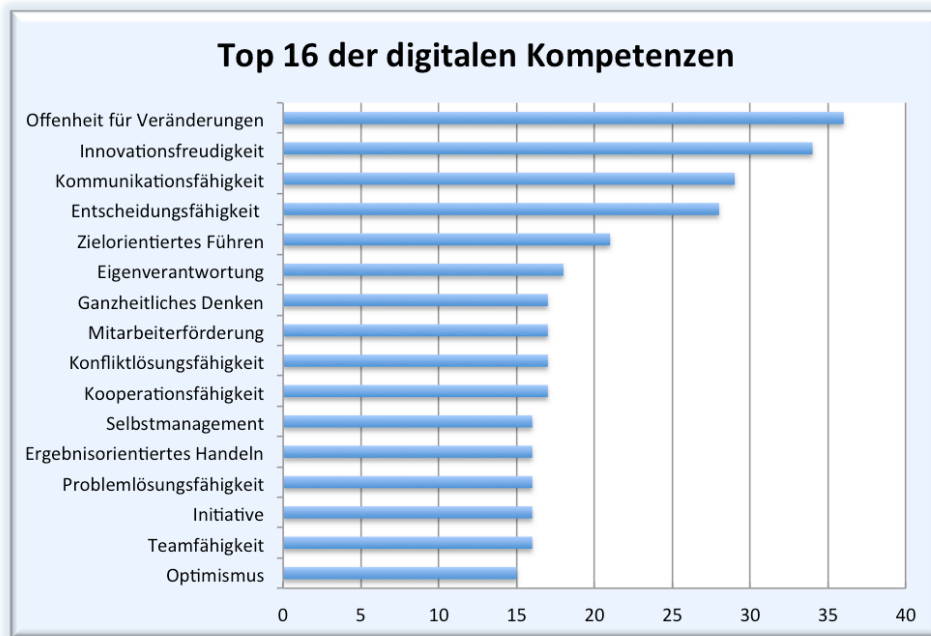
„Es gibt einige besonders relevante Kompetenzen für die digitale Transformation.“



Auf das oberste Viertel der Kompetenzen (meistgenannte 16 von 64) fallen 55,8 Prozent aller möglichen Punkte. Auf das unterste lediglich 2,8 Prozent.

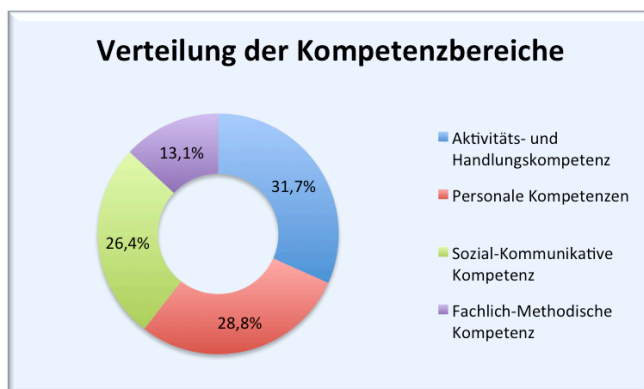
Die Top 16: Von Offenheit für Veränderung bis Optimismus.

Mit den Stimmen von 61% der Befragten (36 Punkte) führt Offenheit für Veränderung das Feld der digitalen Kompetenzen klar an. Gefolgt von Innovationsfreudigkeit (58%), Kommunikationsfähigkeit (49%) und Entscheidungsfähigkeit (48%).



Nicht mehr wichtig? Die „Verlierer“ unter den Kompetenzen.

Klassischere und vermeintlich konservativere Kompetenzen werden für die Digitalisierung teilweise gar nicht als relevant erachtet. Jeweils null Punkte erhielten die Kompetenzen **Pflichtgefühl, Gewissenhaftigkeit, Sachlichkeit, Fleiß, soziales Engagement, fachliche Anerkennung und Schlagfertigkeit**. Ebenfalls im untersten Bereich finden sich Kompetenzen wie **Wissensorientierung, Beharrlichkeit, Disziplin und Akquisitionsstärke**.



Beide Gruppen bestätigen ein klares PAS-Profil. F wird am wenigsten genannt (unter den Top 16 sind 5 Personale Kompetenzen, 6 Aktivitäts und Handlungskompetenzen, 5 Sozial-Kommunikative und keine Fachlich-Methodische Kompetenzen).

Zwischen den Ergebnissen von Gruppe A und B besteht eine starke Korrelation. Die mittlere Abweichung zwischen den Gruppen beträgt normalisiert lediglich 8%.

Bewertung und Ausblick

Was bedeutet das Ergebnis für die unternehmerische Praxis?

Die Experten treffen die klare Aussage, dass Führung in der Digitalisierung besonderen Anforderungen unterliegt, denen mit geeigneten Kompetenzen begegnet werden muss. Das bedeutet, dass im Umfeld der Entwicklung von Industrie 4.0 bestimmte Kompetenzen gestärkt und gefördert sowie bei Personalauswahl und -entwicklung berücksichtigt werden müssen.

Gefordert sind sowohl ausgewählte Kompetenzen im sozial-kommunikativen Bereich als auch personale sowie Aktivitäts- und Handlungskompetenzen – insbesondere im Bereich der Schnittstellen zwischen den beiden letzteren. Deutlich hinten an stehen fachlich-methodische Kompetenzen. Ob diese tatsächlich stark an Bedeutung verlieren werden oder ob sie von den Experten unterschätzt werden, bedarf einer weiteren Evaluierung.

Was bedeutet das Ergebnis für den Menschen?

Da die digitale Transformation hohe Anforderungen an den Einzelnen stellt, sollte das Thema Belastbarkeit/Resilienz mitbetrachtet werden. Die Verbindung mit den persönlichen Werten und sinnhafte Führung erhalten nach Einschätzung der Experten einen hohen Stellenwert, um ein „Ausbrennen“ zu vermeiden und nachhaltige Motivation sicherzustellen.

Wie müssen sich Unternehmen und Berater aufstellen?

Die Digitalisierung hat eine grundlegende Neuorientierung der Führungs- und Unternehmenskultur zur Folge. Diese massiven Veränderungen können nicht als „normales Projekt nebenher“ organisiert werden. Bei einer Vermischung mit anderen Veränderungsthemen ist auf eine kluge Themenzuordnung (normale organisationale Themen vs. digitale Themen) zu achten und eine sorgfältige Einbettung vorzunehmen. Für Beratungsprojekte bedeutet dies konkret, dass eine saubere Auftragsklärung mit dem Kunden erfolgen muss. Innerhalb der Projekte müssen die Begriffe rund um den Themenkomplex Digitalisierung, die derzeit sehr unscharf abgegrenzt sind, im jeweiligen Kontext klar erörtert und definiert werden.

Wie geht es weiter?

Auf der Basis der gewonnenen Ergebnisse könnte in einem nächsten Schritt erarbeitet werden, wie – und mit welcher Datenbasis – ein Querschnittprofil „digitale Kompetenzen“ valide ausgebaut werden kann.