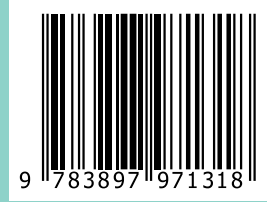


Hg. Ralf Kopp
Bernd Dworschak
Roman Senderek

TU Dortmund/ Sozialforschungsstelle (sfs),
Fraunhofer Institut für Arbeitsforschung (IAO) in Stuttgart
Institut für Rationalisierungsforschung (FIR) an der RWTH Aachen

WORKPLACE
INNOVATION

www.ehp-verlag.de



ISBN
978-3-89797-131-8



Claudia Suhr

Kompetenzentwicklung von Führungskräften

EHP

Führungskräfte müssen die sich permanent verändernden Beziehungen zwischen Mensch, Technik und Organisation mit Interaktionskompetenz steuern und lenken.

Neben grundsätzlichen, theoretischen und definitorischen Fragen geht die Autorin tool- und praxisorientiert an das Thema heran und bietet Neues für Führungskräfte, Organisationsentwickler, Coaches und Einsteiger in das Thema moderner, nachhaltiger Führungskompetenzen.

»Führen in Zeiten der Digitalisierung erfordert nicht nur ein erhöhtes technisches Verständnis, sondern noch dringlicher zwischenmenschliche Kompetenz und einen dienenden Leadership-Ansatz.« (Monia Ben Larbi, Bildungsdesignerin, monias.org)

»Beeindruckende Ergebnisse zur Frage, welche Kompetenzen von Führungskräften für die Bewältigung der digitalen Transformation eine zentrale Rolle spielen, um zukunftsfähige Organisationsstrukturen wachsen zu lassen.« (Prof. Dr. Wera Hemmerich, Hochschule der Wirtschaft für Management HdWM, Mannheim)

Kompetenzentwicklung von Führungskräften in Prozessen digitaler Transformation

Claudia Suhr

EHP

WORKPLACE
INNOVATION

Claudia Suhr

KOMPETENZENTWICKLUNG VON
FÜHRUNGSKRÄFTEN IN PROZESSEN
DIGITALER TRANSFORMATION

WORKPLACE INNOVATION

Herausgegeben von

Ralf Kopp (TU Dortmund / Sozialforschungsstelle (sfs),

Bernd Dworschak (Fraunhofer Institut für Arbeitsforschung (IAO) in Stuttgart) und

Roman Senderek (Institut für Rationalisierungsforschung (FIR) an der RWTH Aachen)



*Zusammen.
Zukunft.
Gestalten.*

Die Publikation erfolgt im Rahmen des Projekts »Gute Führung und Arbeit in der soziodigitalen Transformation (eLLa4.0)«. Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird im Rahmen des Programms »Zukunft der Arbeit« (Förderkennzeichen: 02L18A200) vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBWF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der Autorin.

Ziel der Europäischen Union ist es, dass alle Menschen eine berufliche Perspektive erhalten. Der Europäische Sozialfonds (ESF) verbessert die Beschäftigungschancen, unterstützt die Menschen durch Ausbildung und Qualifizierung und trägt zum Abbau von Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt bei.

Claudia Suhr

**KOMPETENZENTWICKLUNG VON
FÜHRUNGSKRÄFTEN IN PROZESSEN
DIGITALER TRANSFORMATION**

E H P
– 2020 –

© 2020 EHP – Verlag Andreas Kohlhage, Gevelsberg
www.ehp-verlag.de

Redaktion: Ralf Kopp

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Buch ist auch als E-Book erhältlich

Umschlagentwurf: Uwe Giese
Satz: MarktTransparenz Uwe Giese, Berlin
Gedruckt in der EU

Alle Rechte vorbehalten

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the publisher.

print-ISBN 978-3-89797-131-8
epub-ISBN 978-3-89797-668-9
PDF-ISBN 978-3-89797-669-6

Inhalt

Vorwort	7
Einleitung	9
Digitalisierung	13
Ein gesellschaftlicher Umbruch	13
Geschäftsprozesse ändern sich	17
Veränderungen sichtbar machen: Die MTO-(Mensch-Technik-Organisation)-Analyse	20
Merkmale von Arbeit und Führung in der Digitalisierung	28
Führungstheorien	31
Entwicklung der Führungskonzepte	32
Führungskonzepte und gesellschaftliche Megatrends	38
Veränderung der Führungskonzepte in der Digitalisierung und dazu erforderliche Kompetenzen	41
Kompetenzmodell für Führungskräfte in der Digitalisierung	50
Interaktionskompetenz für Führungskräfte	54
Kompetenzen	57
Geschichte und Aktualität des Kompetenzdiskurses	57
Welche Merkmale haben Kompetenzen, Kompetenzmessung und Kompetenzentwicklung?	64
Was sind Kompetenzen?	64
Können Kompetenzen gemessen werden?	72
ProfilPASS – Kompetenzen ermitteln und bilanzieren	76
KODE® und KODE®X – Kompetenzen erkennen, um Kompetenzen zu entwickeln und zu bestärken	78

KMU. Kompetenzbuch (KMU.Kom) – Unterstützung des Kompetenzmanagements und der Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen	80
Können Kompetenzen gelehrt werden?	83
Ziel- und subjektorientierte Kompetenzentwicklung	87
Digitale Transformation und gute Führungsarbeit	98
Anhang	101
Abbildungsverzeichnis	101
Tabellenverzeichnis	101
Abkürzungsverzeichnis	102
Literaturverzeichnis	102
Zur Autorin	109

Vorwort

»Workplace Innovation« steht auf europäischer Ebene für organisations- bzw. betriebsbezogene Konzepte und Methoden partizipations- und mitbestimmungsbasierter Arbeitsgestaltung, die zeigen, wie Effizienz, Produktivität, Anpassungsflexibilität und Innovationsfähigkeit durch personenförderliche Arbeitsbedingungen, Organisationsformen Kompetenzentwicklungsansätze sowie unterstützende Technologien realisiert werden können. Dieses Interventionsverständnis vermeidet unterkomplexe Steuerungsvorstellungen und fokussiert – gerade auch in Zeiten forcierter Digitalisierung – auf die Wechselwirkungen zwischen Mensch, Technik und Organisation. Vor diesem Hintergrund werden die Entwicklung adäquater Führungskonzepte und der Aufbau dementsprechender Führungskompetenzen zentral. In diesem Sinne bilden Workplace Innovation – Social Innovation – Leadership Innovation einen engen Zusammenhang.

Hier setzt die vorliegende Publikation von Claudia Suhr an. Sie vertritt die Auffassung, dass Digitalisierung als Impulsgeber bzw. Entwicklungstreiber für Gesellschaft und Unternehmen in Erscheinung tritt, deren konkrete Wirkungen jedoch extrem gestaltungsabhängig sind. Im Kontext von Unternehmen stellt, ihrer Auffassung zufolge, die Gestaltungsfähigkeit von Führungskräften einen zentralen Erfolgsfaktor dar. Zentrale Voraussetzung zur Bewältigung der digitalen Transformation ist für Führungskräfte selbst nicht primär eine Forcierung des Aufbaus spezieller IT-Kenntnisse, sondern die Entwicklung von Schlüsselkompetenzen, die als »Interaktionskompetenz« zusammengefasst werden können.

In praxisorientierter Perspektive setzt sich Claudia Suhr mit den unterschiedlichen Merkmalen von Kompetenzen und Qualifikationen auseinander, plausibilisiert die Vorzüge eines dynamisch-performativen, wertebasierten Kompetenzansatzes als zentralen Bezugspunkt ihrer weiteren Ausführungen.

In systematischer Form analysiert die Autorin, welche interaktionsbezogenen Einzelkompetenzen in der Digitalisierung relevant werden, und geht intensiv der Frage nach, unter welchen Voraussetzungen sich diese Kompetenzen bewerten bzw. fördern lassen.

Interaktionskompetenz lässt sich demnach schlecht in traditionellen Lernformaten vermitteln, sondern bedarf enger Praxisanbindung und individueller Zuwendung. Anhand eines fiktiven Beispiels wird ausführlich beschrieben, wie ein Kompetenzentwicklungsprozess im Blended-Learning-Format aussehen könnte.

Claudia Suhr hat eine schlüssig formulierte und theoretisch fundierte Analyse der Kompetenzanforderungen an Führungskräfte in Zeiten der digitalen Transformation mit methodischen Vorschlägen zum Aufbau von Interaktionskompetenz vorgelegt.

Wir wünschen den LeserInnen eine interessante Lektüre und viele Anregungen für die eigene Arbeit.

Dr. Ralf Kopp (TU Dortmund-Sozialforschungsstelle)

Dr. Bernd Dworschak (Fraunhofer IAQ, Stuttgart)

Roman Senderek (FIR an der RWTH Aachen)

Einleitung

Die Digitalisierung erzeugt einen von Technologie getriebenen gesellschaftlichen Umbruch – die digitale Transformation. Die Verwendung digitaler Technologien wirkt sich auf die Gesellschaft, die Wirtschaft und dadurch auch das Alltagsleben aus (Pousttchi 2017). In der Ära »Industrie 4.0« werden Geschäftsprozesse, Produktentwicklungen und Arbeitsbedingungen von der Taktung, die durch die Digitalisierung vorgegeben wird, bestimmt. Doch nicht nur das Wirtschafts- und Arbeitsleben werden von der Digitalisierung im bedeutenden Maße verändert: Auch gesellschaftlich verändern sich dadurch Wege und Ausprägungen der Kommunikation und des Umgangs. Führungskräfte von Unternehmen, die sich in Prozessen der digitalen Transformation befinden, stehen dabei vor der Herausforderung, dass ihr Führungsverhalten den technologischen Wandel und den damit verbundenen gesellschaftlichen Umbruch gleichermaßen berücksichtigen muss. Es ändern sich nicht nur Geschäftsprozesse und damit die Strukturen der Organisation, sondern auch die Mitarbeitenden erleben den kulturellen Umschwung (Bartscher, Nissen 2019). Gleichzeitig muss – bei allen Reaktionen auf den Wandel – die aktuelle Organisation effizient geführt werden; es müssen in der Gegenwart Erfolge erzielt werden, damit eine Zukunft für das Unternehmen möglich wird (Duwe 2018, 147).

Die Führungskräfte der Unternehmen stehen angesichts der Digitalisierung vor einer mehrfachen Herausforderung: Sie sind sowohl vom digitalen Wandel betroffen als auch aufgefordert, ihn zu gestalten.

Die Herausforderung dieser Zeit geht aber auch noch darüber hinaus: Der digitale Wandel muss auch in eine Zukunft hinein gestaltet werden, die angesichts disruptiver Entwicklung von Technologie und entsprechender Geschäftsprozesse weniger denn je vorhersehbar scheint.

Personalentwicklern stellt sich die Frage, welche Kompetenzen hier in der Führungsebene vorhanden sein müssen und wie sie entsprechend entwickelt werden können, um angesichts einer nicht eindeutig vorhersehbaren Entwicklung gezielt handlungsfähig zu sein. Vor dem Hintergrund der Forschung an Digitalisierung hat die Kompetenzentwicklung einen hohen Stellenwert. Angesichts der umwälzenden Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Gesellschaft und der Bedeutung für einen Führungskulturwandel muss der Schwerpunkt auf die Betrachtung der von Führungskräften dafür benötigten Kompetenzen gelegt werden.

Die Frage lautet: Welche Kompetenzen spielen in der Steuerung der digitalen Transformation durch Führungskräfte eine Schlüsselrolle? Also welche Kompetenzen von Führungskräften sind im Rahmen digitaler Transformation von Bedeutung und wie lassen sie sich als Schlüsselkompetenz zum Transformationsprozess entwickeln? In diesem Zusammenhang wird hier unter »Schlüsselkompetenzen« zusammengefasst, welche Kompetenzen für die Bewältigung der digitalen Transformation unabhängig vom jeweiligen Fachgebiet eine zentrale Rolle spielen.¹

Um in die Hintergründe zu schauen, ist ein Blick auf die Auswirkungen der Änderungen durch die digitale Transformation in ihrer Wirkung

¹ Der weiter gefasste Schlüsselkompetenzbegriff zieht den Rahmen darum, welche Kompetenzen »(...) in einer Wissensgesellschaft für persönliche Entfaltung, aktive Bürgerschaft, sozialen Zusammenhalt und Beschäftigungsfähigkeit nötig sind.« (Europäische Kommission, 3).

auf die Gesellschaft sowie auf Organisation und Kooperation in Unternehmen aufschlussreich. Besonders die Auswirkungen auf das betriebliche Interaktionsgefüge von Mensch, Technik und Organisation sollten fokussiert werden. Führungstheorien und -konzepte entwickeln sich vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Entwicklungen. Eine Durchsicht aktueller Führungskonzepte liefert Anhaltspunkte für Kompetenzen, die im Kontext der Gestaltung von Veränderungsprozessen in der Digitalisierung als wichtig erachtet werden. Doch wie werden Kompetenzen gemessen und zielorientiert entwickelt? Die bloße Vermittlung und der Nachweis von Wissen reichen nicht mehr aus, um Führungskräften zukunftsorientiert den Weg zu weisen. Es ist Selbstorganisationsvermögen gefragt, um angesichts des rasanten technologischen und gesellschaftlichen Wandels handlungsfähig zu bleiben. Ansätze, die Erfahrungsräume für Führungskräfte eröffnen, erscheinen besonders geeignet für eine subjekt- und zielorientierte Kompetenzentwicklung.

Digitalisierung wird häufig im starken Maß mit der Implementierung von IT-Strukturen gleichgesetzt. Insofern könnte angenommen werden, dass Führungskräfte primär IT-bezogene Fachkompetenzen aufbauen müssen. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass die Gestaltung der IT-Strukturen keine primäre Aufgabe der Führungskräfte ist. Vielmehr werden die Anforderungen an die digitale Struktur durch den globalen Wettbewerb um die effizientesten Abläufe an Unternehmen herangetragen: Es geht vor allem um Vereinfachung der Strukturen, die Optimierung von Kooperation und die Etablierung neuer Geschäftsprozesse. Die Strategie der Anpassung und Reaktion auf den Veränderungsdruck beinhaltet gegebenenfalls mehr oder weniger umfangreiche Restrukturierungen und Maßnahmen der Organisationsentwicklung. »Form follows function«: Es sind dann die IT-Abteilungen gefordert, sich entwickelnde Strukturen und Prozesse

so abzubilden, dass die Unternehmensziele erreicht werden können. Die Fachkräfte der IT treten in diesem Zusammenhang als Berater in Erscheinung, die Optionsräume aufzeigen und erschließen, denn deren Expertise ist für die Entdeckung der Möglichkeiten essentiell.

Die Führungskräfte müssen aber die so entstehenden neuen Strukturen in ihren Auswirkungen antizipieren und analysieren können, bestehende Führungsansätze anschlussfähig machen und daraufhin optimieren. Hier könnten vielmehr Kompetenzen gefragt sein, die dem Aspekt der Interaktion förderlich sind. Die Interaktionstheorie der Führung (Bartscher 2018) bietet Hinweise auf den Stellenwert der Interaktion in Führung. Gedacht wird hier sowohl an Veränderungen der Interaktion, die sich durch neue digitale Strukturen ergeben (Mensch – Technik), aber auch an Auswirkungen der Interaktion mit Mitarbeitenden, innerhalb der Führungsebene, mit Kundinnen und Kunden und mit externen Kooperationspartnern.

Sind also Interaktionskompetenzen für Führungskräfte in der digitalen Transformation die wichtigen zentralen Kompetenzen? Und nicht – wie ein zulässiger erster Schluss lauten könnte – IT-Kompetenzen? Dieser Frage soll hier nachgegangen werden.

Digitalisierung

Die Entwicklung der Digitalisierung durchdringt die Bereiche der Lebens- und Arbeitswelt unserer Gesellschaft in immer größerem Ausmaß (BMAS 2017, 19). Die massive Steigerung der Speicherkapazität und neue Möglichkeiten der Datenspeicherung und -verarbeitung (Big Data) verkürzen Entwicklungszeiten und Innovationszyklen immer mehr. Ein Innehalten dieser Entwicklung ist nicht absehbar (Faber 2019, 8; BMAS 2017, 21).

Ein gesellschaftlicher Umbruch

Bendel zeigt anschaulich, dass Digitalisierung auf einen technologiegetriebenen gesellschaftlichen Wandel verweist (Bendel 2018b). Er beschreibt die Digitale Revolution und meint den Übergang von der dritten in die vierte industrielle Revolution (Industrie 4.0).

Kennzeichnend ist hier, dass durch die digitale Vernetzung und dezentrale Datenhaltung in der »Cloud«² nicht nur Menschen zeit- und

² »Cloud-Computing« bietet die Möglichkeit, IT-Ressourcen auf externe Server zu übertragen, die dann über das Internet nutzbar sind. Die Nutzung wird über ein Abrechnungssystem vergütet. Damit bietet Cloud-Computing Nutzenden die Möglichkeit, aufwändige Investition in IT-Ressourcen zu vermeiden und bei Änderung des Bedarfs zügig und ohne Verluste zu reagieren. Weitere Information über Cloud-Computing vgl. Fehling, Leymann, 2018

Digitale Transformation und gute Führungsarbeit

Abschließend soll noch einmal ein Blick auf die Parallelen der Bedingungen von Kompetenzentwicklung und Digitalisierung geworfen werden. Beide sind zukunftsbezogen: Während Kompetenzen eine Zuschreibung zu Performanz in der Zukunft darstellen, stellt die Digitalisierung Gesellschaft und Unternehmen vor die Aufgabe, Weichen für eine Zukunft zu stellen, die während der Planung nur bedingt vorhersehbar sind. Führungskräfte müssen sich dabei den Wandel zum Prinzip machen und nicht mehr fixe Ziele anstreben, sondern Organisationsstrukturen schaffen, die es erlauben, den permanenten Wandel zu beherrschen bzw. zu nutzen. Bereits anhand dieser Analogie wird deutlich, dass mit dem stichpunktbezogenen Nachweis von Wissen und Qualifizierung allein kein erfolgreiches Handeln in einer Zukunft des Wandels möglich ist. Vor dem Hintergrund der umwälzenden Auswirkungen der Digitalisierung muss daher die Entwicklung von Kompetenzen im Mittelpunkt stehen.

Die Digitalisierung verändert das Handeln in der Gesellschaft, sie stellt eine sozio-digitale Revolution dar, die sich in atemberaubender Geschwindigkeit entfaltet. Führungskräfte müssen auf diesen Wandel reagieren und ihr Führungsverhalten auf den Prüfstand stellen. Es geht bei den aktuellen Führungskonzepten mehr um Gestaltungsfähigkeit, als um Machtausübung. Das Erfolgskriterium der Führungskraft ist nicht mehr Durchsetzung von Vorgaben, sondern die gelingende Orchestrierung von Mensch, Technik und Organisation zur

Umsetzung neuer Geschäftsabläufe. Es gilt, Menschen in ihrer Individualität wahrzunehmen und mit einem hohen Maß an Interaktionskompetenz richtig ins Spiel zu bringen. Führungskräfte werden in der Servant Leadership erfolgreich sein, wenn sie Teams optimal zusammenstellen und es ihnen gelingt, die Fachleute in ein effektives Kooperationssetting zu bringen. Dazu gehört es auch, den Fachteams den Weg zur erfolgreichen Arbeit frei zu machen.

Interaktionskompetenz, bestehend aus sozial-kommunikativen und personalen Kompetenzen, steht hier als Schlüssel zur Bewältigung und Steuerung im Zentrum. Dazu wird es verbindender Fähigkeiten bedürfen: im Personalbereich bei der Zusammenstellung von Teams; im Organisationsbereich bei einem optimalen Zuschnitt von Prozessen und Schnittstellen zur Optimierung von Geschäftsabläufen. Gleichzeitig ist Empathie und Einfühlungsvermögen gefragt. Teammitglieder sind individuell wahrzunehmen und zu fördern. Die auf den Arbeitsmarkt strebenden Generationen werden sich weniger als abhängige, verfügbare Mitarbeitende betrachten, sondern sich als kompetente gleichberechtigte Kooperationspartner mit eigenen Interessen und Werten präsentieren. Damit wird es stärker darum gehen, Fachkräfte zu binden, indem ihnen eine optimale Selbstwirksamkeit ermöglicht wird.

Auch hier wird von guter Führung ein Perspektivwechsel verlangt: Die Antwort auf die Frage »Wann bin ich gut?« wird nicht mehr lauten müssen: »Wenn ich es besser weiß als meine Mitarbeitenden, und sie das tun, was ich will«, sondern: »Wenn ich mein Team optimal zusammensetze, die Stärken des Teams richtig in Szene setze, ihre Bedürfnisse zur optimalen Leistungserzielung erkenne, und ich in der Lage bin, diese unter Berücksichtigung der Unternehmensziele so weit wie möglich zu adressieren«. Damit wird eine Ausrichtung auf Werte zentral.

Zur Autorin

Claudia Suhr (Jg. 1964) entwickelt als Bildungsreferentin für die WBS TRAINING AG, ein großes Aus- und Weiterbildungsunternehmen der beruflichen Bildung, Konzepte für selbstgesteuertes digitales Lernen in der virtuellen 3D-Lernumgebung WBS LearnSpace 3D®. Sie ist Expertin für nachhaltiges, kompetenzbasiertes, lebenslanges Lernen. Die Volkswirtin und Erwachsenenbildnerin verfügt über vieljährige Erfahrungen in den Bereichen Change Management, Training, Kompetenzentwicklung und Bildungsdesign. Darüber hinaus ist sie mit der systemischen Teamentwicklung vertraut und war als International Training Manager im Kontext großer SAP-Einführungen aktiv. Zurzeit betreut sie für die WBS TRAINING AG als Projektreferentin das Forschungsprojekt *eLLa4.0 – Sociodigital Transformation towards excellent Leadership and Labour*. Das Verbundprojekt wird durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds finanziert und durch die Sozialforschungsstelle der TU Dortmund koordiniert (www.ellaviernull.de). Wissenschaftliche Partner sind das FIR e.V. an der RWTH Aachen sowie das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart. Neben der WBS Training AG sind drei weitere renommierte Unternehmen als Praxispartner an dem Projekt beteiligt.