

2 Definitiorische Grundlagen

Um wirklich begreifen zu können, was unter dem Themengebiet DL zu verstehen ist, ist es zunächst von Bedeutung sich die Definitionen der wesentlichen Begriffe näher anzusehen. Im folgenden Kapitel werden die wichtigsten Schlagwörter, die im Titel dieser Masterarbeit vorkommen, beleuchtet. Festzustellen ist, dass in diesem Themenbereich eine unheimliche Vielzahl an Definitionen vorliegt, besonders wenn es um die Definition der Begriffe „Kompetenz“ oder „Führung“ geht. Dieses Kapitel soll daher ein einheitliches Begriffsverständnis schaffen, welches im Verlauf der Arbeit weiter beibehalten wird.

2.1 Digital Leadership

Wörtlich aus dem Englischen übersetzt bedeutet „Digital Leadership“ nichts anderes als „digitale Führung“. Schauen wir daher zunächst auf die beiden Einzeldefinitionen von „Digital“ und „Führung“.

„**Digital**“ bedeutet laut Duden „auf Digitaltechnik, Digitalverfahren beruhend [...] .. in Ziffern darstellend.“³³

Der Begriff „**Führung**“ wird laut Rosenstiel in Bezug auf die Führung von Mitarbeitern definiert als „... zielbezogene Einflussnahme.“³⁴ Die Definition von Bea konkretisiert das und erweitert es um den Aspekt der Unternehmensführung: „Führung ist zielorientierte Gestaltung von Unternehmen (=Unternehmensführung) bzw. zielorientierte Beeinflussung von Personen (=Personalführung).“³⁵ Es gibt eine Vielzahl von weiteren Definitionen, für diese Arbeit soll jedoch diese Aufzählung genügen.³⁶ Geführt werden kann

³³ Duden online (2016a).

³⁴ Rosenstiel (2014), S. 3.

³⁵ Bea (2011), S. 23.

³⁶ Eine Aufstellung weiterer Definitionen findet sich bspw. bei Neuberger (2002), S. 12-15.

durch Menschen und Strukturen (z.B. Organigramme oder Anreizsysteme)³⁷ oder anders ausgedrückt: direkt (durch Menschen) und indirekt (durch Strukturen)³⁸.

Nun stellt sich die Frage, ob es mit der wörtlichen Übersetzung aus dem Englischen getan ist oder ob der Begriff „**Leadership**“ noch eine andere Bedeutung hat.³⁹ Eine gängige Definition von „Leadership“ kommt von Yukl: „... the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.“⁴⁰ Hier geht es auch um die Beeinflussung anderer, zusätzlich beinhaltet es die Förderung der Person oder auch der Gruppe in Bezug auf aktuelle und zukünftige Herausforderungen.⁴¹ Auf Basis weiterer Definitionen⁴² ist festzustellen, dass die Begriffe von der grundsätzlichen Bedeutung im Englischen und Deutschen das gleiche bedeuten, nämlich die Beeinflussung anderer, um Ziele zu erreichen. Jedoch werden oftmals unter Leadership noch weitere Aspekte ergänzt bzw. die Einflussnahme konkretisiert. Oftmals wird der Begriff „Leadership“ auch dazu verwendet, um neue Ansätze der Führung von der „klassischen“ Führung abzuheben. Im Verlauf der Arbeit soll aus Vereinfachungsgründen die Begriffe „Leadership“ und „Führung“ synonym verwendet werden, wie auch die wörtliche Übersetzung vom Englischen ins Deutsche ist und der Duden⁴³ es beschreibt. Alle Ergänzungen oder Interpretationen der Unterschiedlichkeiten spiegeln jeweils einzelne Sichtweisen von Autoren wider.

Leadership wird darüber hinaus oft nur als Mitarbeiterführung bezeichnet, doch bei einer umfassenden Betrachtung können drei Ebenen unterschieden werden⁴⁴: Führung der Organisation (**Unternehmensführung**), Führung von Mitarbeitern (**Mitarbeiterführung**) und der sich selbst führenden

³⁷ Vgl. Comelli u.a. (2014), S. 83 f.

³⁸ Vgl. Becker (2015), S. 13f.

³⁹ Der Begriff „Leadership“ wurde von Kotter geprägt, vgl. bspw. Hegele-Raih (2004), S. 37.

⁴⁰ Yukl (2013), S. 7.

⁴¹ Vgl. Yukl (2013), S. 7.

⁴² Vgl. Yukl (2013), S. 3.

⁴³ Vgl. Duden online (2016c).

⁴⁴ Vgl. Bruch u.a. (2006b), S. 5 oder auch Grolman (2016) online.

Führung (**Selbstführung**). Zwischen diesen Ebenen gibt es gewisse Schnittmengen, wie in *Abbildung 3* deutlich wird.



*Abbildung 3: Elemente des Leaderships*⁴⁵

Je nach Führungsebene gibt es unterschiedliche Schwerpunkte. So wird sich ein Chief Executive Officer (CEO) mehr mit der Unternehmensführung beschäftigen, ein Abteilungsleiter wird hingegen eher den Fokus auf der Mitarbeiterführung haben. Selbstführung wird sowohl ein CEO als auch ein Abteilungsleiter in ähnlichem Umfang betreiben.

Nachdem Leadership auch in Bezug auf die Unternehmensführung betrachtet werden kann, ist eine Abgrenzung zum Begriff „Management“ notwendig. Blessin/Wick beschreibt das Management als Unternehmensführung und Führung/Leadership als Menschenführung.⁴⁶ Oftmals werden die beiden Begriffe auch synonym verwendet oder auch separat, aber in dem Begriff Führung zusammengefasst⁴⁷. Eine klare Trennung zwischen Leader und Manager macht keinen Sinn; ein Leader benötigt auch Elemente eines Managers und somit einen Mix aus beidem, ebenso andersherum.⁴⁸ In Umbruchssituationen sind aber mehr Leader als Manager gefragt⁴⁹, daher wird der Fokus dieser Arbeit auf Leader gelegt. Schomburg u.a. gehen

⁴⁵ Quelle: Eigene Darstellung.

⁴⁶ Vgl. Blessin/Wick (2014), S. 113.

⁴⁷ Vgl. Hinterhuber/Krauthammer (2015), S. 12 f.

⁴⁸ Vgl. Sutton online (2010).

⁴⁹ Vgl. Hinterhuber/Krauthammer (2015), S. 12.

sogar noch einen Schritt weiter und stellen fest, dass ein Wandel von Management zu Leadership stattfindet.⁵⁰

In *Abbildung 4* zeigt sich der Unterschied zwischen „Führen“ und „Managen“. Herauszuheben ist beim Führen die Vorbildsfunktion und das in die Zukunft gerichtete Denken und Handeln unter Einbeziehung der Mitarbeiter. Im Vergleich dazu ist ein Manager eher auf die Gegenwart fokussiert und weist Aufgaben zu und kontrolliert, anstatt zu inspirieren.

FÜHREN	MANAGEN
Konzentration auf Menschen	Konzentration auf Prozesse
Wo soll es hingehen?	Wie regeln wir das Alltagsgeschäft?
Persönliche Autorität	Funktionale Autorität (Wissen) oder positionale Autorität (Amt)
Vorbild	Verwalter, Organisator
Übergeordnete und langfristige Ziele	Mittel- und kurzfristige Ergebnisse
In die Zukunft führen	Die Gegenwart bewältigen
Visionär	Pragmatiker
Menschen fördern	Aufgaben zuweisen
Inspirieren	Anweisen und kontrollieren
Strategien entwickeln	Für Umsetzung sorgen
Wichtiges	Dringliches

*Abbildung 4: Führen vs. Managen*⁵¹

Es zeigt sich hier ein eher klassisches Führungsverständnis, im Vergleich dazu das Führen als eher modernes Verständnis. „A manager does things right. A Leader does the right things.“⁵²

Zusammengeführt kommt man zum Begriff „**Digital Leadership**“. Auch hier gibt es schon konkrete Definitionen, es hat sich aber noch keine richtig durchgesetzt. Buhse definiert bspw. wie folgt:

⁵⁰ Vgl. Schomburg u.a. (2016), S. 92.

⁵¹ Quelle: Gasche (2016), Abb. 2.2, S. 12.

⁵² Bennis/Goldsmith (2010), S. 31.

„Führung, die das klassische Management-Einmaleins beherrscht und außerdem in der Lage ist, die Muster des Internets in vorhandene Führungskonzepte zu integrieren und aus beiden Konzepten eine zeitgemäße, Erfolg versprechende Synthese zu bilden.“⁵³

Diese Definition zeigt auf, dass sich einiges verändert, aber anderes auch konstant bleibt. So ist es auch nicht verwunderlich, dass Kompetenzen und Führungsverhalten in der Auswertung auftauchen, die nicht auf den ersten Blick etwas mit der Digitalisierung zu tun haben. Diese benötigt eine Führungskraft trotzdem, um als Digital Leader fungieren zu können.

Bei der Betrachtung unterschiedlichster Auffassungen von DL lassen sich vier Richtungen identifizieren, in die der Begriff interpretiert werden kann:

- Führung mit digitalen Techniken⁵⁴ (wörtliche Übersetzung)
- Führung von digitalen Talenten⁵⁵ (sinngemäße Übersetzung)
- Digitale Marktführerschaft⁵⁶ (sinngemäße Übersetzung)
- Erfolgreiche Führung in Zeiten der digitalen Transformation⁵⁷ (holistische Übersetzung)

Für diese Arbeit soll die holistische Betrachtung von DL gelten. Diese umfasst u.a. die Führung mit digitalen Hilfsmitteln, aber auch die Führung von digitalen Talenten und geht darüber noch weiter hinaus. Wenn die veränderte Führung gut umgesetzt wird, kann sich das in der Marktführerschaft niederschlagen. So definiert auch Hinterhuber/Krauthammer das Ziel von Leadership: „Das Ziel ist, die Unternehmung in den Geschäftsfeldern, in denen sie tätig ist oder sein will, zur Marktführerschaft zu führen ...“⁵⁸ DL soll daher als die veränderte Führung in Zeiten der digitalen Transformation betrachtet werden. Man setzt bei diesem Begriff bewusst das Wort „Digital“ vor den Begriff „Leadership“ um damit den Haupteinflussfaktor, der die Veränderungen hervorruft, zu betiteln. In der Literatur werden für die Veränderung der Führung auch andere Begriffe verwendet, wie bspw.

⁵³ Buhse (2014) S. 230.

⁵⁴ Vgl. Euler online (2016).

⁵⁵ Vgl. Euler online (2016).

⁵⁶ Vgl. Peters (2015), S. 2.

⁵⁷ Vgl. Petry (2016a).

⁵⁸ Hinterhuber/Krauthammer (2015), S. 11.

„New Leadership“⁵⁹ oder auch „Führung 2.0“⁶⁰. Egal wie man es nun nennen mag, zeigen alle Begriffe auf, dass Führung sich verändern muss.

2.2 Führungskraft

Als Führungskraft bezeichnet man „Personen mit Personal- und Sachverantwortung. [Diese] Haben aufgrund ihrer (relativ hohen) hierarchischen Stellung Einfluss auf das gesamte Unternehmen oder seine wichtigsten Teilbereiche.“⁶¹ Das „Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW)“ definiert den Begriff noch umfassender. Einerseits beinhaltet diese Definition klassische Führungsfunktionen wie sie z.B. ein Geschäftsführer oder auch ein Abteilungsleiter hat, schließt darüber hinaus aber auch Tätigkeiten, die eine hohe Qualifikation verlangen, wie z.B. Ingenieure, mit ein.⁶² Führungskräfte können zur besseren Abgrenzung in Ebenen eingeordnet werden, sowohl in eine untere (z.B. Teamleiter), mittlere (z.B. Bereichsleiter) und obere Führungsebene (z.B. Geschäftsführer).⁶³ Je höher die Anzahl der geführten Mitarbeiter ist, aber auch je Größe der Verantwortungsbereich ist, desto höher ist die Führungsebene. Zudem ist mit ansteigender Hierarchie der Anteil der Fachaufgaben abnehmend.⁶⁴ Für die vorliegende Ausarbeitung wird eine weite Auslegung des Begriffes der Führungskraft verwendet, die auch hochqualifizierte Mitarbeiter einschließt, die ohne Personalverantwortung bzw. disziplinarische Macht führen. Das bezeichnet man als „laterale Führung“.⁶⁵ Als Beispiele können Projektleiter oder auch Stabsstellen aufgeführt werden, die keine hierarchische Sonderstellung einnehmen, keine Mitarbeiter unter sich haben und nur rein fachlich führen. Da diese Form der Führung durch die Digitalisierung weiter zunehmen wird und Führen ohne Hierarchie weiter an Bedeutung gewinnt, insbesondere durch die Vernetzung bspw. mit externen Dienstleistern, sollen diese auch in dem Begriff der Führungskraft mit eingeflochten werden.

⁵⁹ Vgl. Bryman (1992), S. 91.

⁶⁰ Vgl. Aron-Weidlich (2012), S. 5.

⁶¹ Springer Gabler Verlag online (2016c).

⁶² Vgl. Holst u.a. (2015), S. 16.

⁶³ Vgl. Gasche (2016), S. 10.

⁶⁴ Gasche (2016), S. 10.

⁶⁵ Vgl. Stöwe/Keromosemito (2013), S. 5.

Abhängig von den Kompetenzen der Führungskraft zeigt sich ein bestimmtes Führungsverhalten. Dieses spiegelt sich auf die „Follower“ (im Idealfall die Mitarbeiter) wider und zeigt sich an deren Verhalten und deren Einstellung. Das Führungsverhalten, aber auch die Follower, werden durch die Situation beeinflusst. Hier ist aktuell der größte Faktor die digitale Transformation. Am Ende des Prozesses steht der Führungserfolg. Anhand welcher Variablen dieser gemessen wird ist unternehmensabhängig. Analog der Unterscheidung zwischen Leadership und Management ist auch hier in der Begrifflichkeit ein Unterschied. Synonym verwendet werden jedoch die Begriffe „Leader“ und „Führungskraft“. Im Themenbereich DL spricht man von einem „Digital Leader“. Laut einer Studie sehen sich 60% der Befragten nicht als solche.⁶⁶ In der „Crisp Studie“ wird ein „Digital Leader“ wie folgt definiert:

„... steht als digitale Führungsperson stellvertretend für die Digitalisierung des eigenen Unternehmens. Er zeichnet sich durch ein fundiertes Wissen sowie ein ausgeprägtes „Digital-First-Denken“ aus. Der Digital Leader führt sein Team mit einem hohen Partizipationsgrad, regt neue Innovationen an und geht für den Fortschritt der Digitalen Transformation auch neue Wege.“⁶⁷

Dies wird auch in der Aussage von Petry klar, der den Führungskräften in der digitalen Transformation einerseits die Treiber-, aber auch die Enabler-Rolle zuschreibt.⁶⁸ Das Digital Mindset (Denkweise) spielt hier eine elementare Rolle und geht über das Verständnis der digitalen Kundenerfahrung hinaus, sondern muss ganzheitlich auf das gesamte Unternehmen gesehen werden und somit auch interne Prozesse und Vorgehensweisen erfassen.⁶⁹

Hauptaufgabe von Digital Leadern ist es Digital Businesses zu führen (dies in Bezug auf das Business selbst, die Mitarbeiter und sich selbst). Oftmals muss zuerst der Transformationsprozess zu einem Digital Business bewältigt werden. Daher können auch Führungskräfte Digital Leader sein, selbst wenn sie noch kein Digital Business führen, aber selbst fit in der Materie

⁶⁶ Vgl. Velten u.a. (2015), S. 36.

⁶⁷ Velten u.a. (2015), S. 9.

⁶⁸ Vgl. Petry (2016b), S. 74.

⁶⁹ Vgl. Kühmayer (2015), S. 84.

sind. Das zeigt auch eine Studie auf, die keine Abhängigkeit zwischen DL und der Digitalisierung des Geschäftsmodells sieht.⁷⁰ Um diesen Transformationsprozess zu stemmen, werden in Unternehmen vermehrt CDOs eingestellt, die den Prozess von oben herab führen sollen.⁷¹ Dieses Vorhaben ist sicherlich richtig, da so Anstöße aus der Chefetage kommen und das Thema Digitalisierung allein von der Wichtigkeit auf höchster Ebene platziert ist. Digital Leader sollen aber in der Auffassung dieser Arbeit nicht nur eine einzelne Person im Unternehmen in Form eines CDOs sein, sondern vielmehr sollen alle Führungskräfte im Unternehmen zu Digital Leaders werden; jeder individuell auf seinen Bereich bezogen und in unterschiedlich hohem Ausmaß. Das höchste Ausmaß hat selbstverständlich der CDO. Da die Digitalisierung, wie schon beschrieben, vor keinem Unternehmen haltmachen wird, wird diese genauso wenig vor einzelnen Abteilungen stoppen.

2.3 Führungsverhalten

Um sich dem Begriff „Führungsverhalten“ zu nähern ist zunächst der Begriff „Führungsstil“ zu beleuchten. Oftmals werden diese Begriffe synonym verwendet⁷²; es besteht jedoch ein Unterschied⁷³. Als **Führungsstil** werden nach Lewin prinzipiell drei Ausprägungen unterschieden: „Autoritärer-“, „Demokratischer-“ und „Laissez-faire-“ Führungsstil.⁷⁴ Der autoritäre Führungsstil und der demokratische Führungsstil unterscheiden sich einerseits durch keine bzw. eine hohe Beteiligungsmöglichkeit der Mitarbeiter; der Laissez-faire Stil kennzeichnet sich dadurch, dass die Führungskraft die Mitarbeiter bei nahezu allen Punkten gewähren lässt und nicht eingreift.⁷⁵ Streitfrage ist bei letzterem, ob das überhaupt noch ein Führungsstil ist oder nicht vielmehr schon Selbstorganisation. Auf dieser Basis wurde weiter geforscht, wobei meist zwischen dem autoritären und

⁷⁰ Vgl. Dick u.a. (2016), S. 15.

⁷¹ Vgl. Friedrich u.a. (2015), S. 5f.

⁷² Vgl. Wegge/Rosenstiel (2014), S. 334.

⁷³ Vgl. Weinert (2004), S. 465.

⁷⁴ Vgl. Rosenstiel (2014), S. 9.

⁷⁵ Vgl. Wegge/Rosenstiel (2014), S. 335.

dem demokratischen Stil (auch als kooperativ bezeichnet⁷⁶) unterschieden wurde. Wenn man sich nun konkrete Definitionen des Führungsstils ansieht, wie z.B. die von Weibler, der den Führungsstil „... als konsistentes und typisches Verhalten, das von einem Führenden gegenüber den Geführten vielfach wiederkehrend gezeigt wird“⁷⁷, stellt man fest, dass der Führungsstil als die Grundausrichtung oder auch das typische Muster des Führungsverhaltens bezeichnet werden kann⁷⁸. Ähnlich sieht dies Fiedler, der den Führungsstil als „... the underlying need-structure of the individual which motivates his behavior in various leadership situations“⁷⁹ definiert. Hier kommt zusätzlich zur Grundausrichtung (need structure) der Begriff des Führungsverhaltens (behaviour) zu Tage, welches in Abgrenzung zum Führungsstil situationsbezogen ist. Der Führungsstil ist abhängig von diversen Faktoren wie dem Charakter und den Werten der Führungskraft⁸⁰, ist aber situationsunabhängig⁸¹. Man stellte in der Forschung fest, dass es nicht den Führungsstil gibt, sondern es immer von der Situation abhängig ist.⁸² Im Führungsalltag ist es selten bzw. nie anzutreffen, dass eine Führungskraft immer autoritär oder immer nur kooperativ entscheidet. Vielmehr spielt die Situation und der zu führende einzelne Mitarbeiter eine Rolle.

Daher ging man dazu über, das **Führungsverhalten** zu betrachten. Weinert beschreibt es so: „Führungsverhalten bezieht sich lediglich auf Aktivitäten der Führungsperson, die in hohem Maße von der Situation abhängig sind.“⁸³ Ueberschaer beschreibt es als „... die Gesamtheit der Aktivitäten und Verhaltensweisen der Führungskräfte im Führungsprozess.“⁸⁴ Das Verhalten besteht aus drei Dimensionen: **Handeln** (also etwas aktiv tun), **Dulden** (etwas geschehen lassen) und **Unterlassen** (nichts tun). Darüber hinaus kann unterschieden werden, ob das Verhalten bewusst, unbewusst

⁷⁶ Vgl. Rosenstiel (2014), S. 9.

⁷⁷ Weibler (2012), S. 339.

⁷⁸ Vgl. Weibler (2012), S. 340 u. Hofbauer/Kauer (2014), S. 18.

⁷⁹ Fiedler (1967), S. 36.

⁸⁰ Vgl. Hofbauer/Kauer (2014), S. 19

⁸¹ Vgl. Kauffeld, (2014), S. 75.

⁸² Vgl. Rosenstiel (2014), S. 10.

⁸³ Weinert (2004), S. 465.

⁸⁴ Ueberschaer (2014), S. 3.

oder gelernt umgesetzt wird.⁸⁵ Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das Führungsverhalten situationsbezogen ist; im Vergleich zum Führungsstil, welcher relativ konstant und situationsunabhängig ist. Unabhängig davon, ob man sich mit den unterschiedlichen Führungsstilen und den Führungsverhalten beschäftigt, ist beides Mal das Ziel der Führungserfolg. Wichtig ist auch hier, dass es kein ideales Führungsverhalten gibt; ebenso gibt es keinen idealen Führungsstil, vielmehr ist situativ zu entscheiden.⁸⁶

Wenn man das Führungsverhalten näher betrachtet, wird dieses oftmals in unterschiedliche Dimensionen untergliedert. Gängige Untergliederung ist nach „Mitarbeiterorientierung“ (der Mitarbeiter steht im Mittelpunkt) und „Aufgabenorientierung“ (die Erfüllung der Aufgabe steht im Mittelpunkt).⁸⁷ Rosenstiel, aber auch Weibler, fordern auf Grundlage von anderen Forschungsergebnissen bei der Unterscheidung noch eine dritte Dimension zu ergänzen, nämlich die „Partizipationsorientierung“ (die Beteiligung der Mitarbeiter steht im Mittelpunkt).⁸⁸

Im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit soll das Führungsverhalten in drei andere Ebenen untergliedert werden, da nach der oben erwähnten Einteilung oftmals Unschärfen entstehen. Zudem ist es in der heutigen Zeit überholt, einerseits nur aufgabenorientiert oder auch nur mitarbeiterorientiert zu denken. Eine Kombination aus beidem ist erforderlich. Der Fokus ist darüber hinaus noch um externe Partner zu erweitern, um ein ganzheitliches Bild zu bekommen. Daher soll im weiteren Verlauf dieser Arbeit die Aufteilung des Führungsverhaltens analog den Führungsdimensionen vorgenommen werden:

- In Bezug auf die **Unternehmensführung**: Hier geht es um Führungsverhalten, dass vor allem Rahmenbedingungen vorgibt und erstmal nur indirekt einen Einfluss auf den Mitarbeiter hat und vor allem externe Partner (z.B. Kunden) mit einbezieht.
- In Bezug auf die **Mitarbeiterführung**: Hier geht es um Führungsverhalten mit konkretem Bezug auf die Mitarbeiter (sowohl Einzelner, als auch einer Gruppe).

⁸⁵ Vgl. Springer Gabler Verlag online (2016i).

⁸⁶ Vgl. Rosenstiel (2014), S. 14.

⁸⁷ Vgl. Rosenstiel (2014), S. 11.

⁸⁸ Vgl. Rosenstiel (2014), S. 12f. u. Weibler (2012), S. 344f.

- In Bezug auf die **Selbstführung**: Hier geht es darum wie die Führungskraft sich selber führt. Diese Selbstführung hat Auswirkungen auf andere.

Auch bei dieser Untergliederung sind gewisse Unschärfen nicht zu vermeiden, da alle Bereiche miteinander zusammenhängen und sich in gewisser Weise gegenseitig bedingen.

2.4 Führungskompetenz

Zunächst soll ein einheitliches Bild des Begriffes „Kompetenz“ vermittelt werden und darauf aufbauend Kompetenzbereiche definiert werden. Der Begriff Kompetenz stammt vom lateinischen Wort „competere“ und bedeutet so viel wie zu etwas befähigt sein.⁸⁹ Kompetenz kann in zwei Richtungen interpretiert werden, einerseits als Zuständigkeit, aber auch als die Befähigung.⁹⁰ Für diese Arbeit soll der Fokus auf das zweite gelegt werden, da ersteres als Voraussetzung für die Rolle der Führungskraft gilt.

Der Begriff Kompetenz wird in der Literatur unterschiedlich definiert, so bspw. die im deutschsprachigen Raum häufig verwendete Definition von Heyse: „Kompetenzen sind Dispositionen (persönliche Voraussetzungen) zur Selbstorganisation bei der Bewältigung von insbesondere neuen, nicht routinemäßigen Aufgaben.“⁹¹ Im „Deutschen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (DQR)“ wird wie folgt definiert:

„... die Fähigkeit und Bereitschaft des Einzelnen, Kenntnisse und Fertigkeiten sowie persönliche, soziale und methodische Fähigkeit zu nutzen und sich durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten. Kompetenz wird in diesem Sinne als umfassende Handlungskompetenz verstanden.“⁹²

Becker hingegen legt den Fokus auf einen Dreiklang: „Kompetenz bezeichnet das Dürfen, das Wollen und das Können einer Person im Hinblick

⁸⁹ Vgl. Becker (2009) S. 8.

⁹⁰ Vgl. Krumm u.a. (2012), S. 2.

⁹¹ Heyse (2007), S. 14.

⁹² AK DQR (2011), S. 4.

auf die Wahrnehmung der konkreten Arbeitsaufgabe.“⁹³ Diese unterschiedlichen Definitionen zeigen nur eine kleine Auswahl der in der Literatur gängigen Definition. Es kristallisieren sich folgende Punkte heraus, die als „gemeinsamer Nenner“ für den Verlauf dieser Arbeit betrachtet werden können:

- Kompetenz setzt sich aus Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen zusammen.
- Diese werden besonders benötigt um Aufgaben/Situationen, die unbekannt oder komplex sind, zu bewältigen (hier die Führungsaufgabe/-situation), aber auch um den beruflichen Alltag zu meistern.
- Es geht nicht nur um das Können, sondern auch um das Wollen und das Dürfen.
- Selbstorganisiertes Handeln steht im Fokus.

Für den Begriff der „Führungskompetenz“⁹⁴ gibt es auch unzählige Definitionen. Diese soll jedoch für die vorliegende Arbeit als Querschnittskompetenz verstanden werden, die sich aus Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen zusammensetzt.⁹⁵ Aus diesem Grund reichen für das Verständnis die allgemeinen Kompetenzdefinitionen aus.

In den einzelnen Kompetenzdefinitionen kommen immer wieder die Begriffe „Fähigkeiten“, „Fertigkeiten“ und „Kenntnisse“ vor.

Fähigkeiten: Ist eine „... geistige, praktische Anlage, die zu etwas befähigt.“⁹⁶ Unterschieden werden kann in angeborene und erlernte Fähigkeiten.⁹⁷ Diese stellen die Basis für die Entwicklung von Fertigkeiten und Kenntnissen.⁹⁸

Fertigkeiten:

„Fertigkeiten (skills) beschreiben das erlernbare sowie anwendungs- und funktionsbereite Können einer Person. Das Erlernen von Fertigkeiten-

⁹³ Becker (2009), S. 767.

⁹⁴ In der Literatur wird „Führungskompetenz“ oftmals auch als eigenständiger Kompetenzbereich gesehen, vgl. bspw. Ritz/Thom (2011), S. 244.

⁹⁵ Vgl. Schirmer/Woydt (2012), S. 30.

⁹⁶ Springer Fachmedien Wiesbaden (2013a), S. 47.

⁹⁷ Vgl. Springer Fachmedien Wiesbaden (2013a), S. 47.

⁹⁸ Vgl. Becker (2009), S. 762.

ten wird beeinflusst durch die Fähigkeiten einer Person, das bereits erlernte Wissen, schon vorhandene Fertigkeiten (Erfahrung) sowie Motivation und Wille als innere Voraussetzung.⁹⁹

Es sind „... durch Übung automatisierte Komponenten von Tätigkeiten ...“¹⁰⁰, somit kann durch Übung aus einer Fähigkeit eine Fertigkeit werden.

Kenntnisse (Synonym: Wissen¹⁰¹): Beinhalten einerseits explizites aber auch implizites Wissen. Ersteres kann einfach weitergegeben werden, dagegen ist das implizite Wissen an die Person gebunden und ist nur schwer weitervermittelbar und entsteht vor allem durch Erfahrung und Erfahrungsaustausch.¹⁰²

Ebenso vielstimmig wie die einzelnen Kompetenzdefinitionen, ist die Aufteilung der Kompetenzen in verschiedene Bereiche. So untergliedert bspw. Heyse/Erpenbeck in vier Ebenen (Personale Kompetenz, Aktivitäts- und Handlungskompetenz, Sozial-kommunikative Kompetenz, Fach- und Methodenkompetenz).¹⁰³ Im Folgenden soll, wie bereits erwähnt, die in der Praxis gängige Untergliederung nach Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz vorgenommen werden.¹⁰⁴ Zudem bietet sich für den Kontext des DL eine vereinfachte Darstellung an, da der komplette Kontext überaus komplex ist und jede Möglichkeit genutzt werden sollte Komplexität zu reduzieren. Nach dieser Untergliederung wurde auch die Expertenbefragung durchgeführt. Die einzelnen Kompetenzbereiche im Detail:

Fachkompetenz: „... bezeichnet die erforderlichen fachlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse zur Bewältigung konkreter beruflicher Aufgaben.“¹⁰⁵ „Unter der fachlichen Kompetenz eines Mitarbeiters versteht man sein Fachwissen.“¹⁰⁶ Doch es geht nicht nur um das reine Wissen, sondern vielmehr darum es anwenden zu können. In Bezug auf die konkrete Bewältigung der Aufgabe kann es auch erforderlich sein, berufsübergreifende

⁹⁹ Becker (2009), S. 762

¹⁰⁰ Erpenbeck/Rosenstiel (2007b), S. XXXV.

¹⁰¹ Vgl. Duden online (2016f).

¹⁰² Vgl. Becker (2009), 7.

¹⁰³ Vgl. Heyse/Erpenbeck (2009), S. XIII.

¹⁰⁴ Vgl. bspw. North/Reinhardt (2005), S. 42 u. Hänggi (1998), S. 156.

¹⁰⁵ Becker (2009), S. 762.

¹⁰⁶ Jung (2011), S. 254.

und organisationsbezogene Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse zu haben.

Methodenkompetenz: Es ist die Kenntnis, aber auch die

„Fähigkeit zur Anwendung von Arbeitstechniken, Verfahrensweisen und Lernstrategien. [Darüber hinaus beinhalten diese auch] ... die Fähigkeit, Informationen zu beschaffen, zu strukturieren, wiederzuverwerten, darzustellen, Ergebnisse von Verarbeitungsprozessen richtig zu interpretieren und sie geeignet zu präsentieren. Ferner gehört dazu die Fähigkeit zur Anwendung von Problemlösungstechniken und zur Gestaltung von Problemlösungsprozessen.“¹⁰⁷

Sozialkompetenz: Es ist „... die Fähigkeit, mit Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kollegen, Kunden und Zulieferern zusammenzuarbeiten sowie ein gutes Betriebsklima zu schaffen und zu erhalten.“¹⁰⁸ Es geht um ein adäquates und an die Situation angepasstes Verhalten im Umgang mit anderen.¹⁰⁹ Der Bereich Sozialkompetenz beinhaltet auch die „Selbstkompetenz“ („personale Kompetenz“). Diese „... beschreibt die Fähigkeit des Umgangs mit sich selbst als reflexiv selbstorganisierte Handlungsbefähigung.“¹¹⁰

Diese drei Kompetenzbereiche können unter dem Begriff der „Handlungskompetenz“ zusammengefasst werden.¹¹¹ Eine völlig trennscharfe Abgrenzung der Bereiche ist nicht möglich, vielmehr gibt es Überlappungen.¹¹² Kompetenzen von Personen sind keine Konstanten, sondern sind tätigkeits- und positionsspezifisch; daher ist nicht immer ein hohes Ausmaß an einer gewissen Kompetenz erforderlich, sondern vielmehr benötigt eine Führungskraft ein Set, mit der besten Passung auf die Tätigkeit bzw. Position.¹¹³ Daher werden oft Skalierungen verwendet um das Kompetenzniveau zu verdeutlichen, welches erforderlich ist bzw. welches gemessen worden ist.¹¹⁴ In Bezug auf die Fach- und Methodenkompetenz sind das

¹⁰⁷ Springer Fachmedien Wiesbaden (2013a), S. 91.

¹⁰⁸ Becker (2009), S. 775.

¹⁰⁹ Vgl. Kauffeld/Grote (2014), S. 122.

¹¹⁰ Becker (2009), S. 771.

¹¹¹ Vgl. Faix u.a. (1991), S. 81.

¹¹² Vgl. Heyse (2007), 27.

¹¹³ Vgl. Hänggi (1998), S. 156.

¹¹⁴ Einen Einblick über die Messung von Kompetenzen gibt bspw. Erpenbeck/Rosenstiel (2007a).

die Kategorien: Kenner, Könnler und Experte.¹¹⁵ Im Bereich der Sozialkompetenz wird unterschieden zwischen gering ausgeprägt, ausgeprägt und stark ausgeprägt.¹¹⁶ Es stellt sich die Frage, wie Kompetenzen das Verhalten beeinflussen oder umgekehrt. Diese beiden Konstrukte stehen in einem engen Verhältnis. Einerseits kann nur kompetent gehandelt werden, wenn die erforderlichen Kompetenzen vorhanden sind, andererseits sind Kompetenzen ohne das konkrete Handeln nicht messbar.¹¹⁷ Man spricht hier von der „Performanz“.¹¹⁸ Die mit der Führungskraft in Beziehung stehende Personen sehen daher nicht direkt die Kompetenz, sondern das Verhalten und das Handeln.

2.5 Digitale Transformation

Bei einer Transformation geht es um eine Umwandlung, eine Anpassung, aber auch um einen Wechsel.¹¹⁹ Der Wandel vollzieht sich aus der analogen in die digitale Welt. Diese Veränderung kommt aufgrund der neuen digitalen Technologien und insbesondere deren Vernetzung zustande. Anhand der *Abbildung 5* lässt sich die digitale Transformation vereinfacht verdeutlichen.

¹¹⁵ Vgl. North/Reinhardt (2005), S. 52.

¹¹⁶ Vgl. North/Reinhardt (2005), S. 57.

¹¹⁷ Vgl. Heyse (2007), S. 22.

¹¹⁸ Vgl. Becker (2009), S. 771.

¹¹⁹ Vgl. Duden online (2016e).

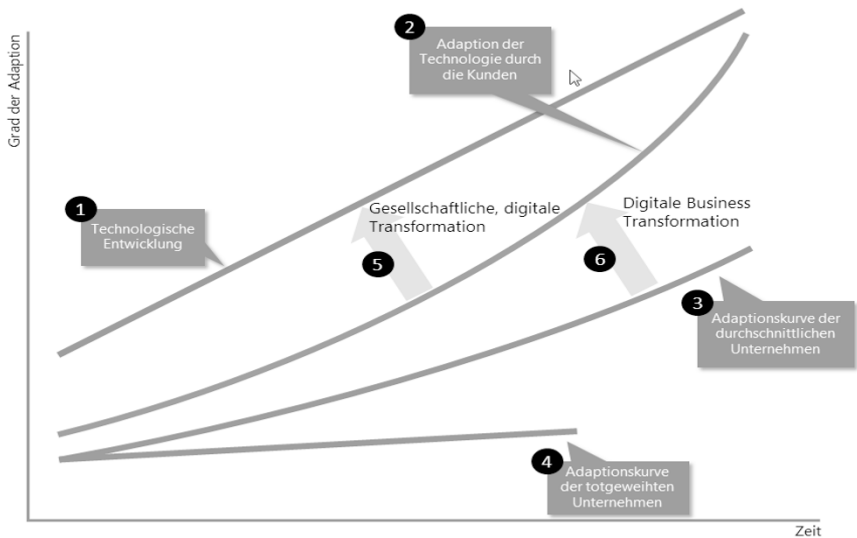


Abbildung 5: Digitale Transformation¹²⁰

Ausgangspunkt sind technologische Entwicklungen, die immer einen Schritt voraus sind. Auf diese reagieren die Kunden durch Adaption und genauso müssen die Unternehmen diese Entwicklungen adaptieren. Unternehmen, die das nicht machen, zeigen eine schwach ansteigende Adaktionskurve. Durchschnittliche Unternehmen zeigen eine stärker ansteigende Kurve. Dieser Adaptionsprozess von Unternehmen wird als „Digitale (Business) Transformation“ beschrieben. Für Unternehmen reicht es nicht aus die technologischen Entwicklungen zu adaptieren, vielmehr müssen neue technologische Entwicklungen geschaffen werden. Klassische Regeln gelten im Rahmen der digitalen Transformation nicht mehr. Es gilt vielmehr, dass der Schnellere gewinnt.¹²¹ Das ist dann das Unternehmen, das den Adaptionsprozess am schnellsten vollzieht. Somit kommt man zur zusammenfassenden Definition:

„Die Digitalisierung ist ein durch technologische Entwicklungen getriebener bzw. ermöglichter Transformationsprozess von Unternehmen

¹²⁰ Quelle: Veuve online (2016).

¹²¹ Vgl. BMWi (2016), S. 8.

bzw. ganzen Branchen, der weitreichende strategische, organisatorische sowie soziokulturelle Veränderungen mit sich bringt.“¹²²

Oftmals werden nur die technologischen Veränderungen gesehen. Es wird übersehen, dass sich dadurch auch ein gesellschaftlicher Wandel ergibt.

Nun stellt sich die Frage, ob die digitale Transformation nur wenige Unternehmen betrifft oder alle? Zwei Beispiele verdeutlichen das ganz gut: Wer ist der Auffassung, dass ein Kofferhersteller oder eine Pizzeria sich mit dem Thema Digitalisierung beschäftigen muss? Der Kofferhersteller „Rimowa“ ist aktuell an der Entwicklung eines digitalen Koffers beschäftigt, der alle möglichen Sensoren enthält und so u.a. den Check-in Prozess erleichtern soll.¹²³ Auch eine Pizzeria muss in Zeiten von „Lieferando“ und Co. entscheiden, wie sie zukünftig ihre Pizza verkaufen möchte und ob sie nicht solche digitalen Vermittler mit einbezieht. An diesen Beispielen wird deutlich, dass jedes Unternehmen sich in gewisser Weise in ein digitales Business transformieren muss, um weiter am Markt bleiben zu können. Es kann einerseits ein komplett neues Modell, welches das bestehende Geschäftsmodell ablöst, oder auch eine Ergänzung sein. Als ein Beispiel für erstgenanntes kann Kodak aufgeführt werden, welche im analogen Foto-geschäft Marktführer waren. Sie brachten sogar die erste Digitalkamera auf den Markt, jedoch haben sie den Wandel nicht vollständig vollzogen, sodass sie heute vom Markt fast ganz verschwunden sind.¹²⁴ Daran zeigt sich, dass bestehende Geschäftsmodelle komplett abgelöst werden können. Man spricht hier von einer „Disruption“. „Wer nicht disrupted, wird selbst disrupted.“¹²⁵ Daher gilt es digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln, auch wenn diese das eigene Geschäft disruptiv angreifen. Ein digitales Geschäftsmodell unterscheidet sich in der Form, dass es die digitalen Technologien nutzt und darüber Transaktionen vollzieht. Diese laufen somit zwischen zwei Digitalsystemen ab und funktionieren oftmals ohne menschliches Zutun. Als Voraussetzung für ein digitales Geschäftsmodell ist eine digitale Umwelt notwendig. Die Leistungen können sowohl digital

¹²² Petry (2016b), S. 22.

¹²³ Vgl. Rimowa online (2016).

¹²⁴ Vgl. Zhu u.a. (2016), S. XX.

¹²⁵ Meck/Weiguny online (2015).

sein z.B. Videostreaming, aber auch physischer Natur sein z.B. bestellte Produkte bei Amazon.¹²⁶

¹²⁶ Vgl. Hoffmeister online (2015).

Digital Leadership

Kompetenzen – Führungsverhalten –

Umsetzungsempfehlungen

Wagner, D.J.

2018, XVIII, 163 S. 20 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-20126-5