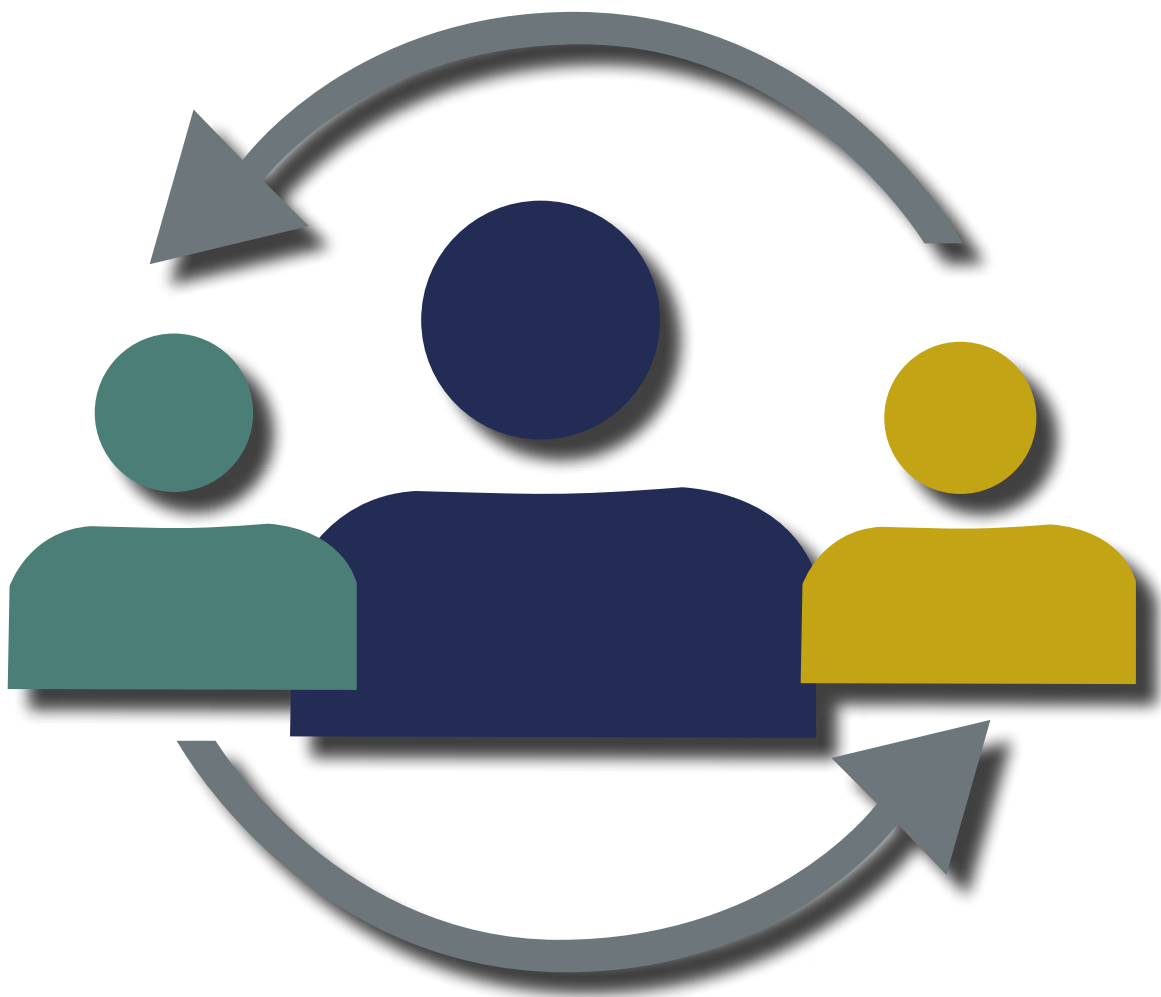


IFIDZ-META-STUDIE 2019

# Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter



Eine Analyse von 61 Studien und Umfragen aus den Jahren 2012-2018

## Zielsetzung der Meta-Studie

„Welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte, um im Zeitalter der Digitalisierung erfolgreich führen zu können?“

Um dies herauszufinden haben wir 61 Studien und Umfragen aus den Jahren 2012 bis Ende 2018 analysiert und ein Kompetenz-Ranking erstellt.

Mit dem Ranking verfolgen wir zwei Ziele:

1. Wir wünschen uns eine intensivere Reflexion und Auseinandersetzung über relevante Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter.
2. Wir wollen die Sensibilität dafür schärfen, welche Führungskompetenzen im Kontext der digitalen Transformation offensichtlich eine höhere Relevanz haben als andere Kompetenzen.

Eine Analyse von 61 Studien und Umfragen reicht noch nicht aus, um ein verlässliches und abschließendes Bild der einzelnen Bedeutungen und Gewichtungen relevanter Führungskompetenzen für das digitale Zeitalter zu zeichnen. Wir erhalten jedoch mit der Meta-Studie und dem Kompetenz-Ranking einen ersten Indikator und eine erste Orientierung im Hinblick auf die relevanten Anforderungen, Herausforderungen und Erwartungen, die an die Führung(skraft) im digitalen Zeitalter gestellt werden. Nicht mehr, aber auch nicht weniger.

## Ergebnisse der Meta-Studie



86 Führungskompetenzen ...  
Die Führungskraft als „Master of the Universe“?!



Leadership goes digital ...  
aber bleibt analoger als die Digitalisierung?!



Kommunikationsfähigkeit als Top 1-Kompetenz ...  
aber definitiv mehr im Dialog als im Monolog?!



Veränderungsfähigkeit als Top 2-Kompetenz ...  
ohne Einschränkung das Führungsthema?!



Wertschätzung/Mitarbeiterorientierung als Top 3-Kompetenz ...  
das Ende von der aufgabenorientierten Führung?!



Transparenzorientierung ...  
eine neue Kompetenz des digitalen Zeitalters?!

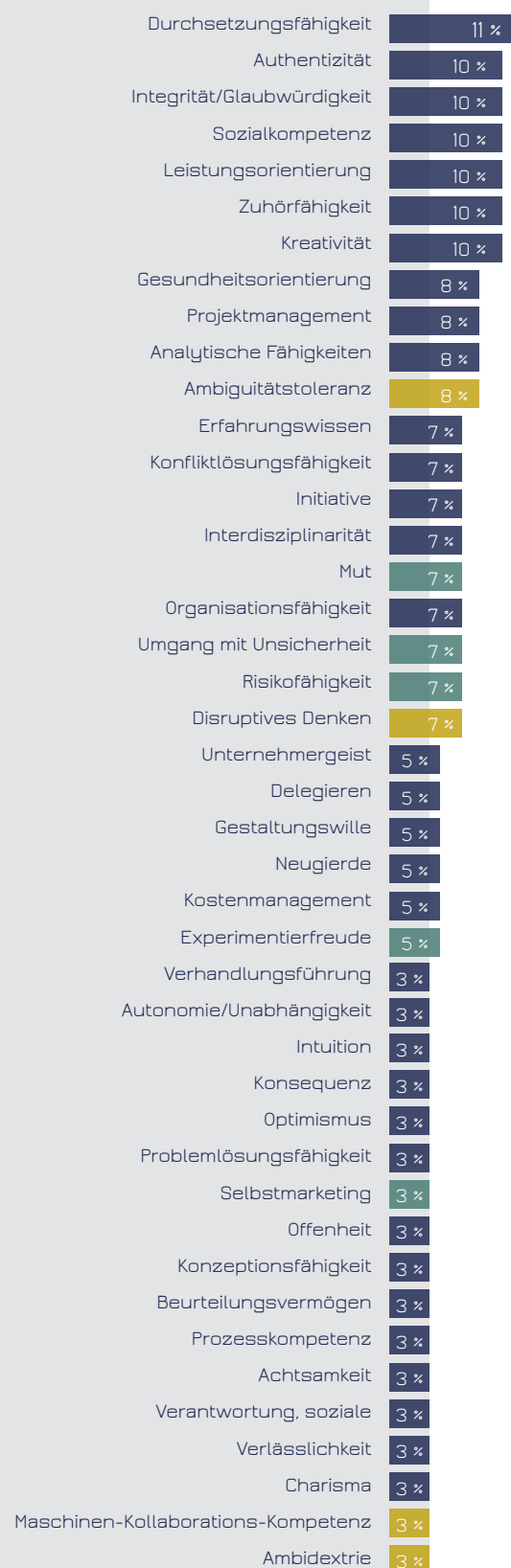
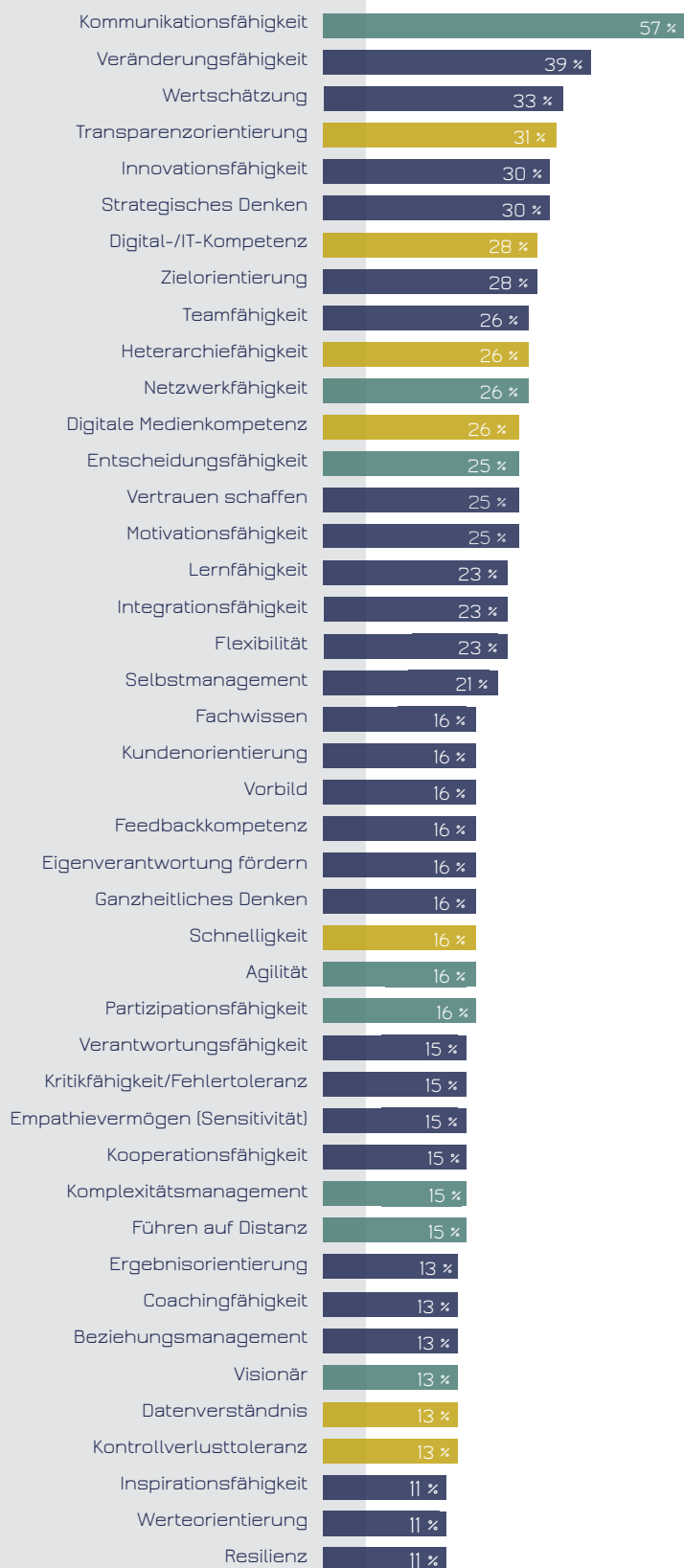


Innovationsfähigkeit ist wichtig ...  
aber bitte nicht zu disruptiv?!



Digitalkompetenz ist wichtig ...  
aber nicht am wichtigsten?!

# Kompetenz-Ranking



- „Analoge Kompetenzen“ umfassen Kompetenzen, die bereits im „vor-digitalen Zeitalter“ (z.B. in den 1980er Jahren) bekannt und relevant waren und die sich in Ihrem Wesen und ihrem Inhalt nicht oder nur sehr marginal geändert haben.
- „Analogitale Kompetenzen“ umfassen Kompetenzen, die zwar auch schon im „vor-digitalen Zeitalter“ bekannt und relevant waren, aber die sich durch die Digitalisierung in Ihrem Wesen und ihrem Inhalt signifikant verändert haben.
- „Digitale Kompetenzen“ umfassen Kompetenzen, die im „vor-digitalen Zeitalter“ entweder noch nicht existierten oder kaum eine Bedeutung hatten und erst im Kontext der Digitalisierung signifikant an Relevanz gewonnen haben.



### 86 Führungskompetenzen ... Die Führungskraft als „Master of the Universe“?!

Die Führungskraft im digitalen Zeitalter sollte über mindestens 86 relevante Kompetenzen verfügen. Die digitale Transformation stellt somit sehr hohe Anforderungen an Führungskräfte, sodass die perfekte Führungskraft als „Master of the Universe“ erscheint.

Der Zahl 86 sollte man zwar mit Respekt begegnen, aber sie darf auch nicht überbewertet werden, da es keine einheitliche Definition dazu gibt, wie viele Kompetenzen es eigentlich gibt. Führung im digitalen Zeitalter ist anspruchsvoll, aber sicherlich keine Aufgabe, die nur Menschen mit Superkräften bewerkstelligen können.



### Leadership goes digital ... aber bleibt analoger als die Digitalisierung?!

Die Führungskraft im digitalen Zeitalter erscheint analoger als die Digitalisierung an sich. Wenn man alle 86 Kompetenzen hinsichtlich ihrer Beziehung zur Digitalisierung kategorisiert, ergibt sich folgendes Ergebnis, dass von den 86 Kompetenzen

- 72 % als analog,
- 15 % als analogital und
- 13 % als digital

bezeichnet werden können (siehe auch die Erläuterung beim Kompetenz-Ranking auf Seite 3).

Führung im digitalen Zeitalter ist nach wie vor noch sehr analog: Denn Menschen führen Menschen. Auch wenn die Digitalisierung einen großen Einfluss auf fast alle Lebens- und Arbeitsbereiche ausübt, ist sie (noch) nicht so universell, dass sie alles determiniert und ersetzt. Aber dennoch sollte die Bedeutung der „digitalen und analogitalen Kompetenzen“ nicht unterschätzt werden: Unter den Top-15-Kompetenzen bilden sie mit acht Kompetenzen mehr als die Hälfte der relevanten Kompetenzen.



### Kommunikationsfähigkeit als Top 1-Kompetenz ... aber definitiv mehr im Dialog als im Monolog!

Kommunikationsfähigkeit ist mit Abstand die wichtigste Kompetenz des digitalen Zeitalters. In über der Hälfte der Studien (57 %) wurde diese Kompetenz als eine der wichtigsten Kompetenzen ermittelt. Übrigens mit relativ großem Abstand zur zweitplatzierten Kompetenz, der Veränderungsfähigkeit (39 %).

Besonders interessant ist, dass vor allem die „dialogischen Kommunikationsfähigkeiten“ (wie z.B. Feedback geben oder Zuhörfähigkeit) als weitaus relevanter angesehen werden als die „monologischen Kommunikationsfähigkeiten“ (wie z.B. Storytelling oder Rhetorik). Der Dialog mit den Mitarbeitern ist somit signifikant relevanter als der Monolog zu den Mitarbeitern.



### Veränderungsfähigkeit als Top 2-Kompetenz ... ohne Einschränkung das Führungsthema?!

Als zweitwichtigste Kompetenz kristallisiert sich mit 39 % die Veränderungsfähigkeit heraus. Die Handlungsfelder der Veränderung sind sehr weitreichend und umfassen z. B. Arbeitsprozesse, demographische Veränderungen, Geschäftsmodelle, Haltung, Hierarchien, Kommunikationsformen, Kompetenzanforderungen an Mitarbeiter, Lernformate, Organisationsstrukturen, Rollen, Strategien und natürlich die Führung an sich.

Die Primärstudien zeigen sehr deutlich auf, dass der Wandel die wichtigste und größte Herausforderung für Führungskräfte bildet. Die Veränderungsbereitschaft und die Veränderungsfähigkeit mit all ihren Voraussetzungen und Wirkungen ist daher nicht ein, sondern das Führungsthema.



### Wertschätzung/Mitarbeiterorientierung als Top 3-Kompetenz ... das Ende von der aufgabenorientierten Führung?!

Zu den Top-Kompetenzen zählen ebenso „Wertschätzung bzw. Mitarbeiterorientierung“ mit 33 % auf Rang 3. Dahinter steht die Anforderung, den Menschen bzw. den Mitarbeiter in den Mittelpunkt des Führungsverhaltens zu stellen. Der Fokus soll mehr auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter und weniger auf die fachlichen Aufgaben gerichtet werden. Im Zentrum dieser Orientierung stehen die Belange der Mitarbeiter sowie ihre Potenziale, Stärken und Schwächen.

Die hohe Priorität der Wertschätzung und der Mitarbeiterorientierung ist ein Zeichen dafür, dass sich „Führung“ aus der Umklammerung des „sachlichen Managements“ löst. Im Mittelpunkt stehen offensichtlich heute und in Zukunft weniger das Planen, Organisieren und Steuern von Prozessen und Strukturen, sondern vielmehr die Ausrichtung auf das menschliche Miteinander.



### Transparenzorientierung ... eine neue Kompetenz des digitalen Zeitalters?!

Zu den Top-Kompetenzen zählt ebenfalls „Transparenzorientierung“ mit 31 % auf Rang 4. Dahinter steht die Anforderung an Führungskräfte, vor allem im Inneren des Unternehmens mehr Transparenz zu schaffen. Transparenz schafft Vertrauen, reduziert Kontrolle, wirkt motivierend und bildet eine Grundlage für mehr Eigenverantwortung und selbständiges Arbeiten.

Transparenzorientierung sollte als neue Kompetenz des digitalen Zeitalters bewusst in den Fokus der Führungsarbeit gerückt werden. Transparenz ist nicht nur ein elementares Wesensmerkmal der Digitalisierung und des modernen Zusammenarbeitens in Teams, sondern auch nachweislich verhaltenswirksam - und damit ein Führungsinstrument. Um Führungsinstrumente effizient und effektiv einsetzen zu können, bedarf es einer entsprechenden Kompetenz: der Transparenzorientierung (oder: Transparenzfähigkeit).



### Innovationsfähigkeit ist wichtig ... aber bitte nicht zu disruptiv?!

Auf Rang 5 steht mit 30 % die Innovationsfähigkeit. Dahinter stehen die Anforderungen, das Neue zu erkunden, zu initiieren und zu ermöglichen. Handlungsfelder betreffen neue Trends, neue Business Modelle, neue Denkmuster, technologische Neuerungen, neue Prozesse, neue Strukturen sowie auch innovative Management-Skills. Die Innovationsbereitschaft scheint jedoch auch ihre Grenzen zu haben, wenn es zu radikal oder zu revolutionär wird - denn disruptives Denken erreicht mit 7 % nur Rang 56.

Innovationsfähigkeit scheint eher für eine (moderate) europäische Digitalisierung zu stehen als für eine (radikale) Silicon-Valley-Digitalisierung. Denn viele Kompetenzen, die einen Bezug zur Disruption oder Silicon-Valley-Kultur haben, finden sich fast ausschließlich im unteren Drittel des Kompetenz-Rankings (wie z. B. visionär, Mut und Risikofähigkeit).



### Digitalkompetenz ist wichtig ... aber nicht am wichtigsten?!

Zu den Top-Kompetenzen zählt ebenfalls die Digital/IT-Kompetenz mit 28 % auf Rang 7 sowie die Digitale Medienkompetenz mit 25 % auf Rang 12. In den Primärstudien werden hierzu Anforderungen an die Führungskraft genannt wie z. B. ein übergreifendes technologisches Grundverständnis, IT-Kompetenz, Datenverständnis, Datenanalyse sowie „ein fundiertes Wissen in den Bereichen E-Commerce, Marketing, Social Media, Mobile, Big Data und digitale Technologien.“ Hinter der Digitalen Medienkompetenz stehen u. a. die Anforderungen der Kommunikation über neue Medien/Social-Media-Plattformen.

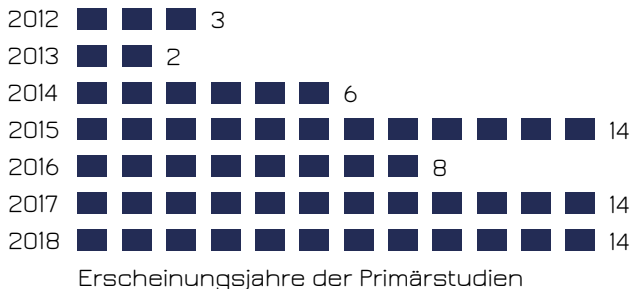
Interessant ist, dass Digitalkompetenz mit 28 % nur auf Rang 7 ist. Wir befinden uns in einer digitalen Transformation, die bestimmt ist von digitalen Technologien, die zu digitalen Disruptionen führt und für die es seit einigen Jahren eine neue Form der Führung gibt: Digital Leadership. Mehr Digitalität kann es aktuell nicht geben, aber dennoch ist die Digitalkompetenz nicht unter den Top-3-Kompetenzen! Scheint Digitalkompetenz zwar wichtig, aber nicht am wichtigsten?

## Fokus auf formal-deskriptive Inhaltsanalyse

Bei der Meta-Studie handelt es sich um eine formal-deskriptive Inhaltsanalyse im Sinne einer Frequenzanalyse der Worthäufigkeiten in den Executive Summaries und Zusammenfassungen der Primärstudien. Eine diagnostische Detailanalyse der Primärstudien und Umfragen (z. B. des Studiendesigns oder der Datenerhebungen) wurde nicht vorgenommen.

## Analyseschwerpunkt: 2012 bis 2018

Der Fokus liegt auf deutschsprachigen Primärstudien und Umfragen aus den Jahren 2012 bis Ende 2018, die über Literatur- und Internetrecherche (Google, Bing und Google Scholar) identifiziert werden konnten. Es wurde ein Zeitraum von nur sieben Jahren gewählt, um eine Aktualität der Ergebnisse zu gewährleisten. Die Meta-Studie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

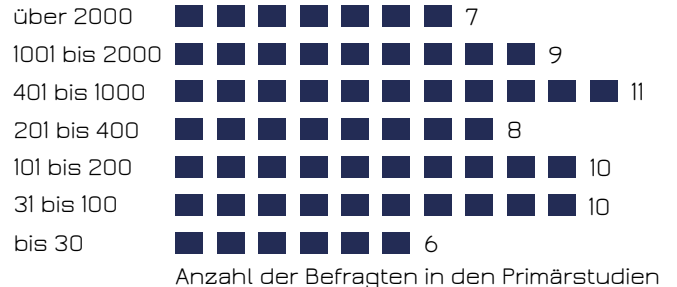


## Methoden der Primärstudien und Umfragen

Der Methodenschwerpunkt liegt auf quantitativen Online-Erhebungen. Mehr als die Hälfte der Studien und Umfragen (59 %) wurden quantitativ durch Online-Befragung durchgeführt. Knapp einem Viertel (23 %) liegen qualitative Experteninterviews zugrunde und bei ca. 8 % wurde eine standardisierte Befragung durch qualitative Expertengespräche ergänzt.

## Insgesamt über 100.000 Befragte

In 42 % der Primärstudien und Umfragen wurden ausschließlich Führungskräfte befragt, in 28 % sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter, in 12 % Führungskräfte und Experten und in 18 % jeweils spezifische Gruppen wie z. B. Studierende, Nachwuchsführungskräfte, Mitarbeiter, Wissenschaftler etc. Die kleinste Befragungsgruppe umfasste acht und die größte Gruppe 28.358 Teilnehmer. In Summe wurden in den Primärstudien und Umfragen ca. 101.892 Personen befragt.



## „Führung + Digitalisierung“ als Auswahlkriterium

Stichworte für die Auswahl der Primärstudien und Umfragen waren: Arbeit 4.0, Digital Leadership, Führung, Führung 4.0, Führungskompetenzen, Führungskultur, Leadership sowie New Work – jeweils im Zusammenhang mit Digitalisierung, Zukunft oder Wandel. 82 % der Primärstudien beschäftigten sich explizit mit dem Thema „Führungskompetenzen“ und „Digital Leadership“. Die restlichen 18% hatten die Themen Agilität, Arbeitsplatz der Zukunft, Digitalisierung sowie Führungskräfteentwicklung im Fokus.

1. Accenture (2015): #ListenLearnLead
2. Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (2017): „Agilität ist (nicht) alles“.
3. Bertelsmann Stiftung (2015): „Die flexible Führungskraft - Strategien in einer grenzenlosen Arbeitswelt“.
4. BitKom Research und LinkedIn (2017): „Berufliche Fähigkeiten der Deutschen 2017 und 2027“.
5. bitkom und Kienbaum Consultants Internationals (2018): „CDO-Studie 2017/2018: Digitale Titeljagd - Ein kritischer Blick auf die CDO-Funktion“.
6. Boyden International GmbH und EBS Business School (2017): „Leadership in der digitalen Welt - wo stehen die deutschen Unternehmen?“
7. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2016): „Digitalisierung von Arbeit, Führung und Geschäftsmodellen“.
8. Capgemini Consulting (2017): „Culture First! Von den Vorreitern des digitalen Wandels lernen“.
9. CEC European Managers (2017): „Leadership of the future - Skills and practices for better performance“.
10. Center for Leadership and Behavior in Organizations (CLBO), Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP), Zeitschrift Personalwirtschaft und Groß & Cie.(2016): „Digital Leadership“.
11. COMPUTERWOCHE, CIO, TecChannel und ChannelPartner (2017): „Arbeitsplatz der Zukunft“.
12. COMPUTERWOCHE, CIO, TecChannel und ChannelPartner (2018): „4 Digital - Die vier Disziplinen der Digitalisierung“.
13. Data Dimension /Crisp Research AG (2014): „Digital Leader Leadership im digitalen Zeitalter“.
14. Deloitte (2016): „Human CapitalTrends 2016“.
15. Deloitte Digital GmbH & Heads! Executive Consultancy (2015): „Überlebensstrategie „Digital Leadership“.
16. Detecon Consulting (2016): „Ich war noch niemals in New Work - Studie zur Zukunft der Arbeitswelt“.
17. Deutsche Telekom AG (2015): „Arbeit 4.0: Megatrends digitaler Arbeit der Zukunft - 25 Thesen“.
18. Development Dimensions International (DDI), The Conference Board, EY (2018): „25 Research Insights to Fuel Your People Strategy“.
19. Egon Zehnder International, Stiftung Neue Verantwortung, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (2012): „Jeder für sich und keiner fürs Ganze? Warum wir ein neues Führungsverständnis in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft brauchen“.
20. Fachhochschule Bielefeld (2018): „Fit für Industrie 4.0“?
21. Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO Befragung / Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) (2018): „Digital Leadership - Führung in der digitalen Transformation“.
22. Führungskräftevereinigung ULA / Führungskräfte Institut GmbH (2015): „Manager Monitor - Umfrage Digitalisierung: Dilemma für Führungskräfte“.
23. GfK Verein & St. Gallen Symposium (2018): „Owning the future of work / Global Perspectives Barometer 2018 Voices of the Leaders of tomorrow“.
24. GfK Verein/ St. Gallen Symposium (2016): „Voices of the leaders of tomorrow“.
25. HayGroup und Führungskräfte Institut (2013): „Führung virtueller Teams - Die Führungskraft der Zukunft“.
26. Hays AG & Institut für Beschäftigung und Employability IBE (2014): „HR-Report 2014/15 - Schwerpunkt Führung“.
27. Hays AG & Institut für Beschäftigung und Employability IBE (2017): „HR-Report 2017 - Schwerpunkt Kompetenzen für eine digitale Welt“.
28. Hays AG & Institut für Beschäftigung und Employability IBE (2018): „HR-Report 2018 - Agile Organisation auf dem Prüfstand“.
29. Hochschule Rhein-Main - Wiesbaden Business School (2012): „Führung 2.0“.
30. Hochschule Rhein-Main - Wiesbaden Business School (2014): „Führung 2.0 - Was sind die Erwartungen an eine Führungskraft im Digitalen Zeitalter“?
31. IAP Institut für Angewandte Psychologie (2015): „Die Zukunft der Führung“.
32. IAP Institut für Angewandte Psychologie (2017): „Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0“.
33. IAP Institut für Angewandte Psychologie (2017): „Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0 - Ergebnisse der qualitativen Interviews“.
34. IBM (2012): „Führen durch Vernetzung“.
35. IMD International Institute for Management Development and metaBeratung (2017): „Redefining Leadership for a Digital Age“.
36. Information Factory (2015): „Deutschland führt?!“
37. Initiative Neue Qualität der Arbeit (InQA) (2014): „Führungskultur im Wandel“.
38. Initiative Zukunftsfähige Führung (izf) e.V. Stuttgart (2016): „Was macht Führung zukunftsfähig“?
39. Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2017): „Stellt die Digitalisierung neue Anforderungen an Führung und Leistungsmanagement“?
40. Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (2014): „Alpha Intelligence - Was Führungskräfte von morgen - brauchen“.
41. Institut für Performance Management (IPM) Leuphana Universität Lüneburg (2015): „Führen 3D-Führen im Spannungsfeld von Distanz, Digitalisierung und demografischer Entwicklung“.

42. InterSearch Executive Consultants (2015): „Digitale Transformation und ihre Auswirkung auf die Führung im Mittelstand“.
43. Kalaidos Fachhochschule Schweiz (2014): „Leadership-Barometer 2014 - Analyse der Herausforderungen von Führungskräften in der Schweiz“.
44. Kienbaum (2015): „HR- Trendstudie 2015“.
45. Kienbaum (2017): „Future Management Development Studie 2017“.
46. LEAD | Mercator Capacity Building Center for Leadership & Advocacy (2015): „Die Haltung entscheidet. Neue Führungspraxis für die digitale Welt“.
47. Limak Austrian Business School / IN.SPIRE (2018): „digital leaders“.
48. Mercer Central Europe (2016): „Lohnt sich Führung?“
49. MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights (2018): Coming of Age Digitally.
50. OdgersBerndtson (2015): „Manager-Barometer 2015/16“.
51. osb international (2016): „Leading in the Digital Age“.
52. osb-international (2013): „Leadership & Leadership Development“.
53. Rochus Mummert (2018): „Für Führung gibt es keine App - Erfolgsfaktoren wirksamer Führung im Zeitalter der Digitalisierung“.
54. Russel Reynolds Associates (2015): „Productive Disruptors: five characteristics that differentiate transformational leaders“.
55. StepStone und Kienbaum Institut (2018): „Die Kunst des Führens in der digitalen Revolution“.
56. Strametz & Associates (2017): „Anforderungen an Führungskräfte und Auswirkungen auf die Führungskräfteentwicklung“.
57. Technische Hochschule Nürnberg (2017): „Erfolgskritische Kompetenzen im digitalen Zeitalter: Was sind die „Future Hot Skills?“
58. Universität Potsdam (2018): „Führungskompetenzen 2030“.
59. Wertekommission - Initiative Werte Bewusste Führung e. V. (2015): „Führungskräftebefragung 2015“.
60. Wertekommission - Initiative Werte Bewusste Führung e. V. (2018): „Führungskräftebefragung 2018“.
61. zeag GmbH | Zentrum für Arbeitgeberattraktivität / Institut für Führung und Personalmanagement Universität St. Gallen (2018): „Leadership der Zukunft - Zwischen Inspiration und Empowerment“. (2018)



### INSTITUT FÜR FÜHRUNGSKULTUR IM DIGITALEN ZEITALTER (IFIDZ)

Das IFIDZ beschreibt, erforscht und fördert die Führungs- und Managementkultur im Zeitalter der Digitalisierung. Es analysiert und definiert die neuen Herausforderungen für Führungskräfte und entwickelt Instrumente zu deren Bewältigung. Dabei geht es um Kompetenzen und Methoden, mit denen die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft nachhaltig gesteigert werden können.

Das IFIDZ hat das klassische Institutsverständnis den Erfordernissen des digitalen Zeitalters entsprechend erweitert. Es arbeitet praxisorientiert, anwendungsbezogen und in digital-vernetzten (Kommunikations-)Strukturen. Es ermittelt Trends im Bereich Führung und treibt die notwendige Transformation der Führungskultur in Unternehmen voran.

[www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)

### IHRE ANSPRECHPARTNER



Barbara Liebermeister  
Institutsleitung  
E-Mail: [b.liebermeister@ifidz.de](mailto:b.liebermeister@ifidz.de)



Patrick Merke  
Studienleiter  
E-Mail: [p.merke@ifidz.de](mailto:p.merke@ifidz.de)

