

Berufsbilder erfolgreich transformieren

Zukunftsrelevante Kompetenzen von Führungspersonen und Mitarbeitenden

Tiziana Gaito/Sybille Sachs/Ramona Demasi

Der technologische Wandel verändert Berufsbilder grundlegend. Dabei geht es auch um die Zukunftsfähigkeit von Führungspersonen und Mitarbeitenden. Dieser Beitrag erarbeitet eine Typologie von Zukunftskompetenzen in betriebswirtschaftlichen Berufsbildern. Diese basiert auf einer Metastudie, die durch Aussagen von Führungspersonen aus agilen Unternehmen evaluiert und validiert wurde.

Im Arbeitsmarkt bringt der technologische Wandel fundamentale Transformationsprozesse in Gang. Die damit verbundenen Herausforderungen werden oft unter dem Stichwort VUCA zusammengefasst: Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. Eine wesentliche Auswirkung davon ist, dass Organisationsstrukturen zunehmend flexibler und Hierarchien fluider werden sowie Entscheidungskompetenzen dezentrali-

siert werden.¹ Zukunftsfähige Unternehmen setzen dabei vermehrt auf die intrinsische Motivation von Führungspersonen und Mitarbeitenden, was wiederum ganz andere Kompetenzanforderungen in den Vordergrund rückt.²

Die vorliegende Studie geht der Frage nach, welche Kompetenzen für Führungspersonen und Mitarbeitende in betriebswirtschaftlichen Berufsbildern aufgrund des technologischen Wandels in den nächsten zehn Jahren wichtiger werden.³ Dabei konzentrieren wir uns auf betriebswirtschaftliche Nachwuchskräfte auf der unteren und mittleren Kaderstufe und in der Projektarbeit. Da aufgrund des technologischen Wandels die Hierarchieebenen zunehmend fluider werden, nehmen wir an, dass sich die Kompetenzen von zukunftsfähigen Führungspersonen und Mitarbeitenden annähern.

Mit unserem Beitrag systematisieren wir die Forschung zu Kompetenzanforderungen durch eine Metastudie und Experteninterviews, indem wir eine Typologie für zukunftsrelevante Kompetenzen von Führungspersonen und Mitarbeitenden bilden. Gerade in der aktuellen Covid-19-Pandemie, welche dem technologischen Wandel einen zusätzlichen Schub verleiht, sind die vorliegenden Erkenntnisse wertvoll.

Studiendesign

Die Ergebnisse, die in diesem Beitrag vorgestellt werden, wurden im Rahmen des praxisorientierten Forschungsprojekts »Betriebswirtschaftliche Berufsbilder 2030«, welches vom Kaufmännischen Verband Schweiz in Auftrag gegeben wurde, erzielt. In einem ersten Schritt wurden wissenschaftliche und praxisorientierte Studien zu den sich aufgrund des technologischen Wandels verändernden Berufsbildern ausgewertet. Die dadurch identifizierten Kompetenzen wurden auf der Basis des Kompetenzmodells von Hecklau, Galeitzke, Flachs und Kohl zusammengefasst und in die folgenden vier Kategorien unterteilt: Fachwissen, Methodenkompetenzen, Sozialkompetenzen und persönliche Kompetenzen. Der zweite Schritt des Forschungsprojekts umfasste eine empirische Analyse von 14 semistrukturierten Interviews mit Führungspersonen aus agilen Unternehmen unterschiedlicher Branchen. Die Interviews wurden von den Autorinnen und von Daniel Laude geführt und ausgewertet. Die Interviews dauerten zwischen 45 und 75 Minuten und wurden als Audiodatei aufgezeichnet und transkribiert. Die Kodierung der Transkripte erfolgte nach dem Prinzip der qualitativen Inhaltsanalyse und wurde mittels der Software ATLAS.ti durchgeführt. Die Codes wurden einerseits deduktiv anhand der zuvor gewonnenen theoretischen Erkenntnisse erstellt. Andererseits wurde bei der Datenanalyse auf Ergebnisoffenheit geachtet, welche es ermöglichte, weitere potenziell relevante Kompetenzen induktiv aus dem Datenmaterial zu identifizieren. Die Ergebnisse des Forschungsprojekts »Betriebswirtschaftliche Berufsbilder 2030« werden in diesem Beitrag weiterentwickelt zu einer Typologie zukunftsrelevanter Kompetenzen für Führungspersonen und Mitarbeitende in betriebswirtschaftlichen Berufsbildern.

Die vier Kompetenzfelder

Kompetenzen beschreiben diejenigen Fähigkeiten, Kenntnisse und Einstellungen, die Führungspersonen und Mitarbeitende benötigen, um berufliche Aufgaben und Herausforderungen zu bewältigen.⁴ Die Kompetenzanforderungen werden in der Literatur in unterschiedliche Kategorien unterteilt. Dabei hat sich die Unterscheidung von Fach-, Methoden-, Sozial- und persönliche Kompetenzen durchgesetzt.⁵ Basierend auf der Kategorisierung von Hecklau, Galeitzke, Flachs und Kohl haben wir eine Metastudie der zukunftsrelevanten Kompetenzen erstellt:

Fachwissen Das Fachwissen hängt traditionell eng mit der jeweiligen Berufsbeschreibung zusammen und beschreibt dieje-

nigen Kompetenzen, welche zur Ausübung des jeweiligen Berufes unter Anwendung der neuen Technologien erforderlich sind. Heute ist nicht mehr nur Fachwissen gefragt, sondern vielmehr ein breites Grundwissen kombiniert mit einer spezifischen Vertiefung – also ein sogenanntes T-Shape-Wissen.⁶ Zum Fachwissen gehören auch IT-Anwendungs- und Navigationskenntnisse,⁷ digitale Medienkompetenzen und Wissen über die IT-Sicherheit.⁸

Methodenkompetenzen Sie werden als diejenigen Kompetenzen definiert, welche zur Anwendung des berufsspezifischen Fachwissens erforderlich sind. Der zunehmende Innovationsdruck, aber auch das volatile und ungewisse Umfeld erfordert von Führungspersonen und Mitarbeitenden einen hohen Grad an Kreativität und innovativem Denken, um agil handeln und neue Ideen entwickeln zu können.⁹ Damit geht die Recherchefähigkeit¹⁰ einher, um Informationen aus verlässlichen Quellen zu beschaffen, sowie analytische Fähigkeiten,¹¹ um große Datenmengen und komplexe Prozesse zu strukturieren und zu analysieren.

Sozialkompetenz Sie beziehen sich auf diejenigen Kompetenzen, welche für die Kommunikation und Interaktion mit anderen relevant sind. Insbesondere vor dem Hintergrund der fluiden Hierarchien verändern sich Sozialkompetenzen zunehmend: So wird von Führungspersonen und Mitarbeitenden ohne Führungsrolle erwartet, dass sie verantwortungsvolle Aufgaben übernehmen und sich aktiv einbringen.¹² In diesem neuen Umfeld müssen Führungspersonen und Mitarbeitende im Umgang mit unterschiedlichsten Konstellationen von internen sowie externen Stakeholdern gleichermaßen kompromiss- und kooperationsfähig sein.¹³ Das Arbeiten in Teams wird somit immer wichtiger und damit gewinnt die Fähigkeit an Bedeutung, aktiv an Diskussionen teilzunehmen, Wissen im Team zu teilen sowie Teamregeln zu befolgen.¹⁴

Persönliche Kompetenzen Um im Berufsalltag als Person erfolgreich zu bleiben, braucht es neben den oben genannten Kompetenzen zusätzlich persönliche Kompetenzen. Die Bereitschaft, sich stetig neues Wissen anzueignen, wird immer wichtiger.¹⁵ Gefordert sind zudem hohe Selbstmanagementkompetenzen, also die Fähigkeit, selbstständig zu arbeiten, sich zu organisieren, Ziele zu formulieren und deren Erreichung zu planen.¹⁶

Lernen von agilen Führungspersonen

Während die Metastudie uns erlaubt hat, zukunftsfähige Kompetenzen in vier Kategorien zu unterteilen, haben die Erkenntnisse der Interviews mit agilen Führungspersonen gezeigt, dass der technologische Wandel eine Weiterentwicklung und veränderte Gewichtung gewisser Kompetenzen erfordert, was zu einem umfassenden Wandel der betriebswirtschaftlichen Berufsbilder führt (vgl. Abb.1). Im Folgenden werden daher die zukunftsrelevanten Kompetenzen in neue Kategorien gebündelt, die einen agilen Umgang mit dem technologischen Wandel ermöglichen.

Anpassungskompetenzen im Umgang mit Schnelllebigkeit

Die schnelllebigere Umwelt erfordert sogenannte Anpassungskompetenzen. Es braucht nicht mehr nur konventionelles Fachwissen, sondern ein zunehmend breiteres und flexibles betriebswirtschaftliches »Generalistenwissen«.

»Die Generalisten wurden [in der Vergangenheit] nicht so geschätzt und ich glaube, dass sich das jetzt kehrt. Wir brauchen immer mehr Generalistenwissen und man muss sich dann vertiefen, wenn es ein gewisses Spezialwissen braucht.«

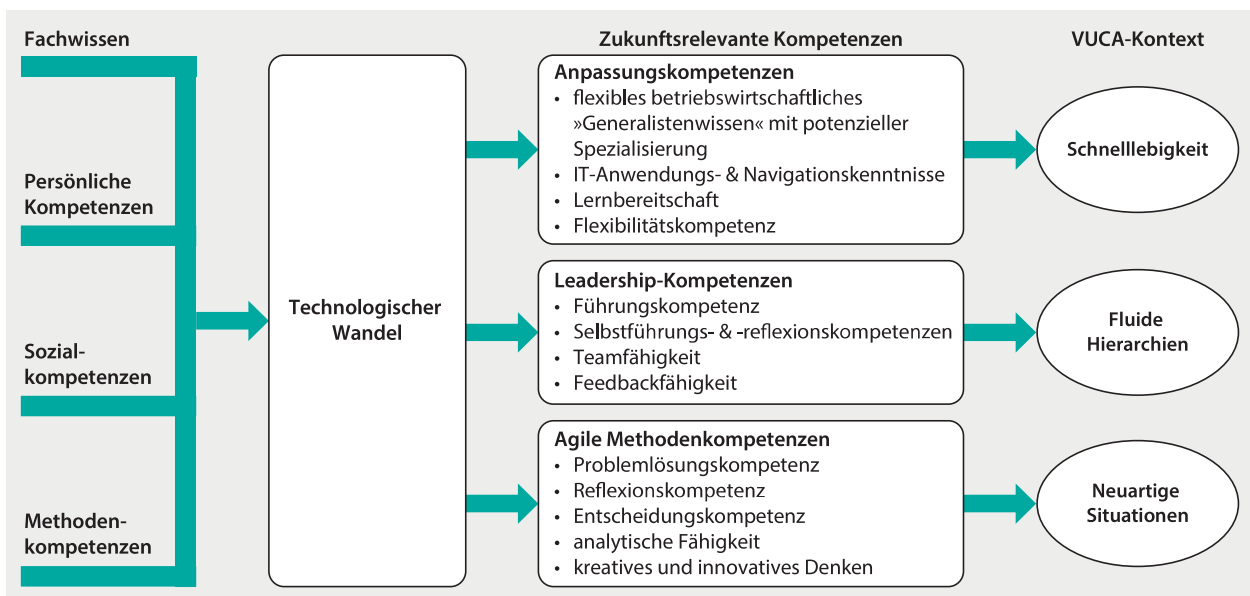


Abb. 1 Typologie zukunftsrelevanter Kompetenzen für betriebswirtschaftliche Berufsbilder

Generalistenwissen, um Zusammenhänge zu verstehen, den Blick fürs Ganze zu wahren sowie zwischen den Fachbereichen zu vermitteln.

Gerade auf den unteren und mittleren Ebenen werden spezialisierte Aufgabenbereiche vermehrt durch Maschinen ersetzt. Um zukunftsfähig zu bleiben, müssen Mitarbeitende – und insbesondere Führungspersonen – deshalb die benötigten Kompetenzen anders gewichten. Eine gewisse Spezialisierung ist zwar nach wie vor wünschenswert. Die befragten agilen Führungspersonen haben gleichzeitig immer wieder hervorgehoben, dass ein breites »Generalistenwissen« benötigt werde, um Zusammenhänge über die Fachbereiche hinweg zu verstehen, den Blick fürs Ganze zu wahren sowie zwischen den Fachbereichen zu vermitteln und gegebenenfalls interdisziplinär zu arbeiten. Dabei sollen Führungspersonen und Mitarbeitende arbeitsrelevante Informationstechnologien anwenden können und über digitale Navigationskenntnisse verfügen.

»Die Maschinen können in einem gewissen Silo ein viel tieferes Know-how haben [...]. Ich glaube, [...] der Mensch muss in der Lage sein, die vielen Silos, die es gibt, die tiefen Know-how-Silos zu überblicken und die richtigen Connections aufzubauen.«

Auch die Verringerung der Halbwertszeit des Wissens und das Vorhandensein von Wissen in virtueller Form bedeuten, dass es immer weniger möglich sein wird, sich auf vorhandenes Faktenwissen zu stützen. Es wird also zunehmend wichtig, sich neues Wissen aneignen zu können. Dies erfordert persönliche Kompetenzen, wie eine hohe Lernbereitschaft und Neugierde. Führungspersonen und Mitarbeitende müssen wissen, »wie man lernt«. Dabei ist es auch wichtig, flexibel mit der neuen Wissenslage umgehen zu können und dabei offen für Veränderungen zu sein.

»Wenn Sie die Halbwertszeit des Wissens anschauen, dann muss ich eigentlich sagen: Die Lernfähigkeit oder die Lernwilligkeit, die Veränderungsbereitschaft, der Umgang mit Ambiguitäten – umgehen mit diesen Dilemmas, in denen wir alle drin leben – [wird wichtiger]. [...] Es gibt sicher immer wieder neue Technologien, aber die werden so schnell wieder abgelöst, dass ich eher sagen würde, die Bereitschaft, sich Wissen anzueignen, und dies auch zu können, ist wahrscheinlich fast wichtiger.«

Leadership-Kompetenzen im Umgang mit fluiden Hierarchien

Um im Kontext der VUCA-Welt agil agieren zu können, werden immer mehr Unternehmen ihre Hierarchien fluider gestalten. Dies wiederum verlangt eine veränderte Gewichtung der Sozial- und persönlichen Kompetenzen, was unter dem Begriff »Leadership-Kompetenz« zusammengefasst werden kann. Dabei ist es wichtig, zwischen Führungspersonen in permanenten Führungspositionen und Mitarbeitenden mit Führungskompetenzen zu unterscheiden. Vor allem auf den unteren Hierarchiestufen wird der Bedarf an Führungspersonen aufgrund der fluiden Hierarchien tendenziell abnehmen. Die Personen, die dennoch permanente Führungspositionen innehaben, werden in Zukunft eher die Rolle eines Coaches oder Enablers überneh-

men, die ihren Mitarbeitenden zum selbstbestimmten Arbeiten verhelfen und deren berufliche Entwicklung fördern.

Zum Selbstmanagement gehört auch die Kompetenz, sich selbst zu reflektieren und die eigenen Interessen und Bedürfnisse zu kennen.

Dies bedeutet, dass Mitarbeitende, die keine permanente Führungsposition besitzen, ihre persönlichen Kompetenzen weiterentwickeln müssen. Dabei kommt dem Selbstmanagement eine bedeutende Rolle zu. Sie müssen in der Lage sein, sich selbst zu führen – also Verantwortung zu übernehmen, mitzudenken, sich einzubringen und sich innerhalb von vordefinierten Regeln und klaren Strukturen selbstständig zu bewegen. Zum Selbstmanagement gehört auch die Kompetenz, sich selbst zu reflektieren und die eigenen Interessen und Bedürfnisse zu kennen.

»Früher hattest du einen Chef, der dir sagte: Das sind deine [Aufgaben] bis zum Ende des Tages. [Heute ist] die Selbstdisziplin [...] viel wichtiger [...]. Das ist sehr anstrengend, weil ich die ganze Zeit wissen muss, [...] was mich eigentlich interessiert. [...] Das ganze Selbstmanagement – Awareness schaffen – [...] ist unglaublich wichtig in dieser Welt. [Das heißt], dass man Arbeitsmethoden findet und dass man sich auch bewusst ist, was wichtig für einen ist und was nicht. [...] Damit du weißt, was deine Stärken und Schwächen sind, brauchst du extrem viel Selbstreflexion.«

Gleichzeitig wird von Mitarbeitenden zunehmend erwartet, dass sie die inhaltliche Verantwortung für den eigenen Kompetenzbereich vorübergehend übernehmen und dann wieder abgeben können.

»[In der] Formation des Orchesters [...] gibt es einen Dirigenten, der weiß, wo es ungefähr hingehet. Er stellt einen Rahmen, aber jeder hat sein eigenes Instrument zu spielen. Das heißt, jeder erfüllt seine eigene Rolle nach eigenem Gutdünken, aber der Dirigent coacht und gibt Feedback. Und was mir lange nicht klar war, sondern erst nach der Beschäftigung damit [klar wurde], ist, dass der Dirigent auch teilweise die Führung an irgendein Instrument für bestimmte Passagen delegiert. Dann führt tatsächlich die erste Geige oder das ganze Orchester und dann holt er [die Führung] auch wieder zurück und gibt sie an jemand anderen.«

Die flexiblen Konstellationen, die sich durch die fluiden Hierarchien ergeben, bestätigen wiederum die Wichtigkeit von Sozialkompetenzen. Führungspersonen und Mitarbeitende in fluiden Hierarchien müssen in der Lage sein, im Team klare gegenseitige Erwartungen zu formulieren und Prioritäten zu setzen. Sie sollen nicht nur offen gegenüber Ideen von anderen sein, sondern auch das eigene Wissen teilen. So kann die Ideenvielfalt genutzt werden, um gemeinsame Ziele oder Projekte zu entwickeln. Außerdem gewinnt die Fähigkeit, mit anderen zu kommunizieren, enorm an Bedeutung – sowohl im eigenen Team als auch abteilungsübergreifend und mit externen Stakeholdern. Insbesondere ist es wichtig zu lernen, wertschätzen- des Feedback zu geben und anzunehmen.

»Das ist meines Erachtens etwas vom Schwierigsten nach wie vor: »Wie gebe ich ein gutes Feedback, sodass es konstruktiv, wertschätzend et cetera ist?«

Agile Methodenkompetenzen im Umgang mit neuartigen Situationen

Nicht zuletzt bewirkt der technologische Wandel neuartige Situationen, die spezifische »agile Methodenkompetenzen« erforderlich machen. Dabei zeigen die Erkenntnisse aus der Praxis eine starke Fokussierung auf Kompetenzen im Umgang mit Komplexität und Ambiguität. Führungspersonen und Mitarbeitende müssen beispielsweise in der Lage sein, mit großen digitalen Datenmengen umzugehen. Sie sollten diese Daten, Zahlen und Fakten auswerten, analysieren und auch Folgen antizipieren können. Damit dies gelingt, sind vor allem ein analytisches und vernetztes Denken sowie die Fähigkeit zur Reflexion wichtig.

»Das vernetzte und kritische Denken [...], also, dass man aus dieser Komplexität heraus [...] Ableitungen machen kann: Was bedeutet das heute, was bedeutet es morgen, das Antizipieren [...], was die Veränderungen, die am Laufen sind, eigentlich für die Zukunft bedeuten.«

Unsicherheit und Ambiguität führen dazu, dass es oft kein »Richtig« oder »Falsch« gibt. Das erschwert die Entscheidungsfindung.

Die Komplexität beeinflusst auch die Entscheidungsfindung. Einerseits müssen Führungspersonen und Mitarbeitende in der Lage sein, durch das Sammeln und Filtern von komplexen Informationen fundierte Entscheidungen zu treffen. Andererseits ist es gerade im Kontext von Unsicherheit und Ambiguität nicht immer möglich, eine vollständig informierte Entscheidung zu treffen.

»Da gehört eine gewisse Spontaneität dazu und auch eine Entscheidungskompetenz, also wirklich sagen: »Okay, so machen wir es jetzt. Dass man auch kurz abwägt, welche Folgen könnte es für was haben, und dann auch den Mut hat, zu entscheiden, und nachher auch die Verantwortung trägt.«

Dies bedeutet auch, dass es oft kein »Richtig« oder »Falsch« gibt. Vielmehr müssen Führungspersonen und Mitarbeitende kreativ mit solchen Situationen umgehen, indem sie neue Ideen entwickeln und innovativ denken.

»Ein Unternehmen kann sich nur weiterentwickeln, wenn die Mitarbeitenden in diesem System die Möglichkeit haben, kreativ zu sein. [...] Es geht [auch] darum, dass das mittlere Management in der Lage sein muss, Kreativität zu ermöglichen und Raum für Kreativität zu geben.«

Die Komplexität zeigt sich aber nicht nur im Umgang mit digitalen Daten. Je mehr Dienstleistungen individualisiert werden, desto mehr müssen Führungspersonen und Mitarbeitende hohen Kundenanforderungen gerecht werden. Sie sollten in der Lage sein, Bedürfnisse und Probleme zu erkennen und zu analysieren. Führungspersonen und Mitarbeitende im Dienstleistungsbereich müssen geeignete individualisierte Lösungen für Kunden und Kundinnen finden können.

Impulse für die Praxis

Zukunftsfähige Unternehmen setzen bei ihren Führungspersonen und Mitarbeitenden ...

- ... auf ein flexibles betriebswirtschaftliches Generalistenwissen mit potenzieller Spezialisierung. Damit sind sie in der Lage, Zusammenhänge zu überblicken und ihr Wissen flexibel dem aktuellsten Stand anzupassen. Diese Kompetenzen sind erforderlich, um mit der Schnellebigkeit umzugehen.
- ... auf Leadership-Kompetenzen, um eigenständig und auf Augenhöhe in selbstständigen Teams zu arbeiten sowie zeitweise die inhaltliche Führung für ein Projekt zu übernehmen. Damit können sie mit fluiden Hierarchien umgehen.
- ... auf agile Methodenkompetenzen, die einen effizienten Umgang mit Komplexität, Ambiguität und Ungewissheit ermöglichen. Dazu gehören analytische Fähigkeiten, Reflexions-, Entscheidungs- und Problemlösungskompetenzen sowie ein kreatives und innovatives Denken. Diese Kompetenzen benötigen sie im Umgang mit neuartigen Situationen.

»Deshalb sage ich, es ist [...] aus meiner Sicht viel wichtiger, dass man die Fähigkeit erlangt, wie man lernt und wie man Probleme löst. Also wie man Situationen erkennt, wie man sie analysiert, wie man Optionen ausarbeitet und wie man sich dann entscheidet und wie man das angeht.«

Fazit

Unsere Studie identifiziert ein Portfolio an zukunftsrelevanten Kompetenzen betriebswirtschaftlicher Nachwuchskräfte auf der unteren und mittleren Kaderstufe und in der Projektarbeit. Die Erkenntnisse aus der Praxis zeigen zudem, dass die zukunftsrelevanten Kompetenzen in Kategorien gebündelt werden können, die einen agilen Umgang mit dem technologischen Wandel ermöglichen.

Um erfolgreich mit der *Schnellebigkeit* umgehen zu können, hat sich die Bedeutung von Fachwissen grundlegend verändert. Nicht mehr Faktenwissen ist zentral, sondern vielmehr persönliche Kompetenzen wie Lernbereitschaft und die Flexibilität, sich laufend neues Wissen anzueignen. Zudem soll der Fokus auf ein flexibles betriebswirtschaftliches Generalistenwissen es erlauben, das Große und Ganze zu überblicken und Verknüpfungen zwischen verschiedenen Fachbereichen herzustellen. Dabei geht es also um Kompetenzen, die nicht automatisiert werden können. Digitale Kompetenzen sind die Voraussetzung dafür, sich Fachwissen effektiv anzueignen und es anzuwenden. Außerdem müssen Mitarbeitende und Führungskräfte fähig sein, in *fluiden Hierarchien* zurechtzukommen. Durch ein gutes Selbstmanagement sollten sie einerseits in der Lage sein, selbstständig zu arbeiten und zeitweise auch die inhaltliche Führung für ihren Kompetenzbereich zu übernehmen. Andererseits brauchen sie ausgeprägte Sozialkompetenzen, um effektiv in flachen Teamstrukturen zu arbeiten. Agile Methodenkompetenzen helfen ihnen, mit *neuartigen Situationen* umzugehen.

Insgesamt befähigt dieses Kompetenzportfolio Mitarbeitende und Führungspersonen, agil mit der sich schnell wandelnden, hoch komplexen und technologisierten Umwelt umzugehen. Zukunftsrelevante Kompetenzen sind demnach auf Beweglichkeit und Flexibilität ausgerichtet, um mit verschiedensten Situationen umzugehen, während sie gleichzeitig das eigenverantwortliche Denken und Handeln innerhalb eines stark vernetzten Systems und in Zusammenarbeit mit anderen in den Vordergrund stellen.

Das Upskilling stellt insbesondere weniger Qualifizierte vor enorme Herausforderungen.

Dies hat zur Folge, dass von Mitarbeitenden und Führungspersonen erwartet wird, neue und teilweise anspruchsvollere Kompetenzen zu erwerben. Durch dieses Upskilling können aufgrund der kompetenzbasierten Entlohnung für Unternehmen zwar kurzfristig höhere Kosten entstehen. Vor dem Hintergrund des technologischen Wandels ist das Upskilling langfristig für zukunftsfähige Unternehmen aber unumgänglich. Dies stellt insbesondere weniger qualifizierte Personen vor enorme Herausforderungen. Deshalb ist es zentral, diese Mitarbeitenden schrittweise durch geeignete Entwicklungsprogramme und indem die Führungspersonen eine Mentorenrolle übernehmen mit den neuen Kompetenzen vertraut zu machen. So können die Kompetenzen nach und nach in den Arbeitsalltag integriert werden.

Anmerkungen

- 1 Bruch, H./Block, C./Färber, J.: Arbeitswelt im Umbruch – Von den erfolgreichen Pionieren lernen, TOP JOB-Trendstudie 2016, Konstanz 2016.
- 2 Stutz, C./Demasi, R./Sachs, S.: Zukunftsfähige Unternehmen in der VUCA-Welt: Commitment der Mitarbeitenden als wesentlicher Erfolgsfaktor. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 90. Jg., 2021, H. 2, S. 110–115.
- 3 Die Ergebnisse, die in diesem Beitrag vorgestellt werden, wurden im Rahmen des praxisorientierten Forschungsprojekts »Betriebs-

- wirtschaftliche Berufsbilder 2030« erzielt, welches vom Kaufmännischen Verband Schweiz in Auftrag gegeben wurde; vgl. Sachs, S. et al.: Betriebswirtschaftliche Berufsbilder 2030: Schlussbericht, Zürich 2020.
- 4 Hecklau, F. et al.: Holistic Approach for Human Resource Management in Industry 4.0. In: 6th CLF – 6th CIPR Conference on Learning Factories, Procedia CIRP 54, 2016, S. 1–6.
 - 5 Hecklau, F. et al., a. a. O.
 - 6 Adler, T./Salvi, M.: Wenn die Roboter kommen – Den Arbeitsmarkt für die Digitalisierung vorbereiten, Lausanne 2017; Sachs, S./Meier, C./McSorley, V.: Digitalisierung und die Zukunft kaufmännischer Berufsbilder – eine explorative Studie, Zürich 2016.
 - 7 Devaux, A. et al.: Digital Learning’s Role in Enabling Inclusive Skills Development for a Connected World. In: Proceedings of EMOOCs 2017: Work in Progress Papers of the Experience and Research Tracks and Position Papers of the Policy Track, 2017, S. 104–111.
 - 8 Seufert, S./Meier, C.: From eLearning to Digital Transformation: A Framework and Implications for L&D. In: International Journal of Advanced Corporate Learning, 9. Jg., 2016, H. 2, S. 27–33.
 - 9 Devaux, A. et al., a. a. O.; Grzybowska, K./Łupicka, A.: Key Competencies for Industry 4.0. In: Economics & Management Innovations, 1. Jg., 2017, H. 1, S. 250–253; Hecklau, F. et al., a. a. O.; Klus, M. F./Müller, J.: Identifying Leadership Skills Required in the Digital Age. In: Diskussionspapier des Instituts für Organisationsökonomik, 11/2018, Münster 2018; Prifti, L. et al.: A Competency Model for »Industrie 4.0« Employees. In: Leimeister, J. M./Brenner, W. (Hrsg.): Proceedings der 13. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik, St. Gallen 2017, S. 46–60; Sachs, S./Meier, C./McSorley, V., a. a. O.; Schwarzmüller, T. et al.: How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership. In: mrev management revue, 29. Jg., 2018, H. 2, S. 114–138; van Laar, E. et al.: The Relation between 21st-Century Skills and Digital Skills: A Systematic Literature Review. In: Computers in Human Behavior, 72. Jg., 2017, S. 577–588.
 - 10 Grzybowska, K./Łupicka, A., a. a. O.; Hecklau, F. et al., a. a. O.; Prifti, L. et al., a. a. O.; Sachs, S./Meier, C./McSorley, V., a. a. O.
 - 11 Grzybowska, K./Łupicka, A., a. a. O.; Hecklau, F. et al., a. a. O.; Klus, M. F./Müller, J., a. a. O.; Prifti, L. et al., a. a. O.; Wadan, R. et al.: Understanding the Changing Role of the Management Accountant in the Age of Industry 4.0 in Germany. In: Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Science, 2019, S. 5817–5826.
 - 12 Carsten, M. K./Uhl-Bien, M./Huang, L.: Leader Perceptions and Motivations as Outcomes of Followership Role Orientation and

Zusammenfassung

Die bisherige Forschung hat gezeigt, dass zukunftsfähige Führungspersonen und Mitarbeitende in betriebswirtschaftlichen Berufsbildern über Fach-, Methoden-, Sozial- und persönliche Kompetenzen verfügen. Mittels einer Metastudie und Interviews mit agilen Führungspersonen stellt dieser Beitrag eine neuartige Typologie von zukunftsrelevanten Kompetenzen für betriebswirtschaftliche Berufsbilder vor. Im Umgang mit der Schnellebigkeit sind vor allem Kompetenzen gefragt, die für Anpassungsfähigkeit und Flexibilität sorgen. Um in fluiden Hierarchien zurechtzukommen, müssen Führungspersonen wie auch Mitarbeitende über Leadership-Kompetenzen verfügen. Ebenso braucht es agile Methodenkompetenzen, um mit neuartigen Situationen umgehen zu können. Damit diese zukunftsrelevanten Kompetenzen von allen Führungspersonen und Mitarbeitenden akzeptiert werden, sollten diese nicht nur in Entwicklungsmaßnahmen vermittelt werden, sondern auch schrittweise im Arbeitsalltag zur Anwendung kommen.

Abstract

Existing research shows that future-oriented business professionals, including leaders and employees, require technical, methodological, social, and personal competencies. Based on a meta-study and on interviews with agile leaders, we build a typology of competencies for business professionals that are relevant for the future: First, competencies that are based on adaptability and flexibility are needed to deal with the fast pace of change. Second, to cope with fluid hierarchies, all employees must have leadership skills. Third, agile methodological competencies are required to deal with novel of situations. In order for the competencies relevant for the future to be accepted by all employees, it is crucial that they are not only conveyed through development measures, but are also gradually applied in everyday work.

Behavior. In: Leadership, 14. Jg., 2018, H. 6, S. 731–756; Uhl-Bien, M. et al.: Followership Theory: A Review and Research Agenda.

In: The Leadership Quarterly, 25 Jg., 2014, S. 83–104.

- 13 Hecklau, F. et al., a. a. O.; Sachs, S./Meier, C./McSorley, V., a. a. O.
 14 Hecklau, F. et al., a. a. O.; van Laar, E. et al., a. a. O.
 15 Hecklau, F. et al., a. a. O.; Prifti, L. et al., a. a. O.; Schwarzmüller, T. et al., a. a. O.; van Laar, E. et al., a. a. O.
 16 Klus, M. F./Müller, J., a. a. O.; Prifti, L. et al., a. a. O.; Sachs, S./Meier, C./McSorley, V., a. a. O.; van Laar, E. et al., a. a. O.



Tiziana Gaito, M. A.
 Wissenschaftliche Mitarbeiterin
 und Dozentin
 HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich
 tiziana.gaito@fh-hwz.ch



Prof. Dr. Sybille Sachs
 Leiterin Institut für Strategisches
 Management: Stakeholder View
 HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich
 sybille.sachs@fh-hwz.ch



Ramona Demasi, M. A.
 Wissenschaftliche Mitarbeiterin
 und Dozentin
 HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich
 ramona.demasi@fh-hwz.ch