

# Kurzfassung

## Digitalisierungskompetenzen in der Führungsebene im Mittelstand

Teita Bijedić, Max Paschke, Philipp Pasing, Christian Schröder

IfM-Materialien Nr. 272

Institut für  
Mittelstandsforschung

**IfM**  
BONN

[www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org)

## **Kurzfassung**

Ziel der vorliegenden Studie ist es, Kompetenzen zu identifizieren, die Führungskräfte im deutschen Mittelstand brauchen, um erfolgreich die Digitalisierung zu gestalten. Dazu werden im Rahmen einer qualitativen Studie Interviews mit Experten und Führungskräften mittelständischer Unternehmen geführt. Es konnten drei verschiedene Kompetenztypen identifiziert werden, die Holistiker, Interaktiven und Selbstregulierer.

### **Personen- und unternehmensbezogene Merkmale beeinflussen die Kompetenzeinschätzungen**

Die Bedeutung der Kompetenzen wird sowohl von personenbezogenen Merkmalen der Führungskraft als auch vom Unternehmenskontext beeinflusst. Unternehmensbezogene Aspekte sind beispielsweise die Unternehmensgröße, die Eigentümer- bzw. Führungsstruktur und der Digitalisierungsgrad. Relevante Merkmale der Führungsperson sind der Spezialisierungsgrad der Führungskraft im Hinblick auf die Digitalisierung sowie das Digitalisierungs- und Führungsverständnis.

### **Holistiker haben ein ganzheitliches Verständnis von Kompetenzen und Digitalisierung**

Der Kompetenztyp "Holistiker" hat ein ganzheitliches Verständnis von der Digitalisierung als Führungsaufgabe. Der Holistiker ist Digitalisierungsspezialist in einem großen Unternehmen, in dem die Digitalisierung bereits weit vorangeschritten ist. Der spezialisierten Position entsprechend sind Fach- und Methoden, aber auch Selbstkompetenzen hoch. Holistiker haben aber auch die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Mitarbeiter in ihrem Fokus. Folglich schätzt dieser Kompetenztyp ebenso die Sozialkompetenz als sehr relevant ein.

### **Fachübergreifende Kompetenzen für mittelständische Unternehmer wichtiger als Fachkompetenzen**

Interaktive stehen kleinen bis mittelgroßen Unternehmen mit einem eher niedrigen bis mittleren Digitalisierungsgrad vor. Der Kompetenztyp ist gleichzeitig Eigentümer und Leiter des Unternehmens, wodurch die Führungsaufgaben vielfältig sind. Interaktive sehen drei der vier Kompetenzfelder als sehr bedeutend an. Lediglich die Fachkompetenzen sind weniger bedeutend, da hier auf die Fachexpertise interner und externer Fachkräfte zurückgegriffen wird.

## **Selbstregulierer haben alle Zügel fest in ihrer Hand**

Die Selbstregulierer sind ebenfalls Eigentümer und Leiter ihrer Unternehmen und kommen aus der Handwerksbranche. Sie verantworten alle Schritte der Digitalisierung im eigenen Unternehmen - von der Idee bis zur Umsetzung. Aufgrund ihrer zentralen Gestalterrolle sind für die Selbstregulierer die selbstbezogenen Kompetenzen, also Fach- und Selbstkompetenzen, weitaus bedeutsamer als kooperative Kompetenzen wie Methoden- und Sozialkompetenzen.

## **Unterstützungsmaßnahmen nach den jeweiligen Kompetenzbedürfnissen ausrichten**

Die Mittelstandspolitik sollte für eine bedarfsorientierte Unterstützung zur Digitalisierung die unterschiedlichen Kompetenztypen und ihre jeweiligen Kompetenzbedürfnisse berücksichtigen. Alle Führungskräfte von mittelständischen Unternehmen sehen in der Zeitknappheit die größte Herausforderung für eine erfolgreiche Digitalisierung. So würde es vielen mittelständischen Unternehmen im Zuge der Digitalisierung helfen, wenn Online-Baukästen für die Umsetzung von beispielsweise rechtlich sicheren AGBs oder der Umsetzung der DSGVO zur Verfügung gestellt werden. Das kann bestimmte Digitalisierungsprojekte vereinfachen und für eine zeitliche Entlastung der Führungskräfte sorgen.