



Herr Max Mustermann | 30. Januar 2018

---

# Ergebnisbericht

Rückmeldung Ihrer Ergebnisse im Digital Leadership Test

Sehr geehrter Herr Max Mustermann,

vielen Dank für Ihre Teilnahme am Digital Leadership Test (DLT).

Hiermit erhalten Sie Ihren persönlichen Ergebnisbericht, der die folgenden Aspekte beinhaltet:

1. Allgemeine Hinweise
2. Ihr Digital Leadership Profil
3. Interpretationshilfen zum Digital Leadership Level
4. Erläuterung und Interpretationshilfen zu den Kernkompetenzen
5. Vorschläge zur Weiterentwicklung der Kernkompetenzen

## 1 | Allgemeine Hinweise

### Der Begriff „Digital Leadership“

Aufgaben werden immer komplexer - die digitale Transformation nimmt mehr und mehr an Geschwindigkeit auf, weshalb sich auch die Anforderungen an Führungskräfte verändern. Diese neue Art der Führung bezeichnen wir als Digital Leadership und meinen damit das erfolgreiche Führen in einem agilen Unternehmensumfeld, das durch die Anforderungen der Digitalisierung geprägt ist.

### Die Digital Leadership Kernkompetenzen

Erfolgreiches Führen im agilen Unternehmensumfeld ist - wie Sie sicherlich schon bemerkt haben - gar nicht so einfach und man braucht eine Vielzahl an Kompetenzen, die zusammenspielen, um zu einem guten Ergebnis zu kommen. So wie wir Menschen in allen Lebensbereichen Stärken und auch Lernfelder haben, verhält es sich auch bei Digital Leadership. Einige der erforderlichen Fähigkeiten beherrschen wir intuitiv schon etwas besser als andere. Um in diesem Bereich die eigenen Stärken und Lernfelder besser einschätzen zu können, ist es von zentraler Bedeutung, zunächst ein differenziertes Verständnis davon zu bekommen, welche Kompetenzen den Erfolg ausmachen, wie man diese benennen kann und wie sie sich voneinander abgrenzen lassen. Dazu haben wir erfolgreiche Digital Leader interviewt, erfahrene HR-Experten an einen Tisch gebracht und einen wissenschaftlichen Beirat gebildet. Als Ergebnis der Arbeit stehen uns nun fünf Kernkompetenzen zur Verfügung, die für den Führungserfolg im agilen Unternehmensumfeld erfolgsentscheidend sind und mit dem DLT erfasst werden.

### Interpretation der Ergebnisse

Um die Ergebnisse des DLT optimal nutzen zu können, sollten Sie wissen, wie Ihre Werte zu interpretieren sind. Menschliche Eigenschaften und Fähigkeiten lassen sich nicht, wie etwa Temperatur, an einem absoluten Nullpunkt festmachen. Wirklich interessant sind immer nur Aussagen über den Vergleich mit anderen Menschen. Deswegen sind auch Ihre Werte im DLT nicht absolut, sondern stehen im Vergleich zu den Testergebnissen anderer Führungskräfte. Wenn Ihr Ergebnis zum Beispiel lautet, dass Sie ein hohes Digital Leadership Level aufweisen, meinen wir, dass dieses im Vergleich zu anderen hoch ausgeprägt ist.

Über den Vergleich mit der Normstichprobe wird Ihr Gesamtergebnis in eine von fünf Stufen eingeordnet. Zusätzlich wird dieses Ergebnis als Prozentrang ausgedrückt. Der Prozentrang gibt an, welcher Prozentsatz der Normstichprobe eine gleich hohe oder kleinere Eigenschaftsausprägung aufweist. Ein Prozentrang von 50 bedeutet ein durchschnittliches Ergebnis, ein Prozentrang von 10 dagegen, dass nur 10 % der Normstichprobe ein gleiches oder kleineres Ergebnis erzielt haben. Um das Gesamtergebnis weiter zu differenzieren, ist außerdem die tendenzielle Ausprägung der einzelnen Kernkompetenzen angegeben. Bitte beachten Sie, dass die Ausprägungen dieser Unterkompetenzen in unterschiedlicher Gewichtung in den Gesamt-Prozentrang eingehen und unterschiedlichen Verteilungen folgen. Daher ist es z. B. möglich, dass Sie in einer Skala einen weit überdurchschnittlichen Wert erreichen, dass sich dies aber nicht so stark auf den Gesamt-Prozentrang auswirkt.

### Berechnung der Gesamtpunktzahl

- Sie erhalten je einen **Pluspunkt** wenn...
  - ... Sie eine Antwortalternative, die in Bezug auf Digital Leadership die beste Option darstellt, als Ihr wahrscheinlichstes Verhalten ausgewählt haben.
  - ... Sie eine Antwortalternative, die in Bezug auf Digital Leadership die schlechteste Option darstellt, als Ihr unwahrscheinlichstes Verhalten ausgewählt haben.
- Sie erhalten je einen **Minuspunkt** wenn...
  - ... Sie eine Antwortalternative, die in Bezug auf Digital Leadership die beste Option darstellt, als Ihr unwahrscheinlichstes Verhalten ausgewählt haben.
  - ... Sie eine Antwortalternative, die in Bezug auf Digital Leadership die schlechteste Option darstellt, als Ihr wahrscheinlichstes Verhalten ausgewählt haben.
- Die Auswahl neutraler Antwortalternativen verändert die Gesamtpunktzahl nicht.

## 2 | Ihr Digital Leadership Profil

Die unten folgende Ergebnisauswertung bezieht sich auf die Kompetenzen, die wir als erfolgsförderlich für die Führung im agilen Unternehmenskontext identifiziert haben. Sie sagt nichts über klassische Führungskompetenz aus, das heißt, dass Sie auch mit einer niedrigen Ausprägung der Digital Leadership Kompetenzen aktuell sehr erfolgreich in klassischen Unternehmensstrukturen sein können. Um sich für die Zukunft zu wappnen und besonders auf disruptive Veränderungen von Strukturen und Hierarchien vorbereitet zu sein, möchten wir Ihnen aufzeigen, in welchen der Digital Leadership Kompetenzen Sie sich noch verbessern können.

Ihre erreichte  
Gesamtpunktzahl:



Ihr  
Prozentrang:



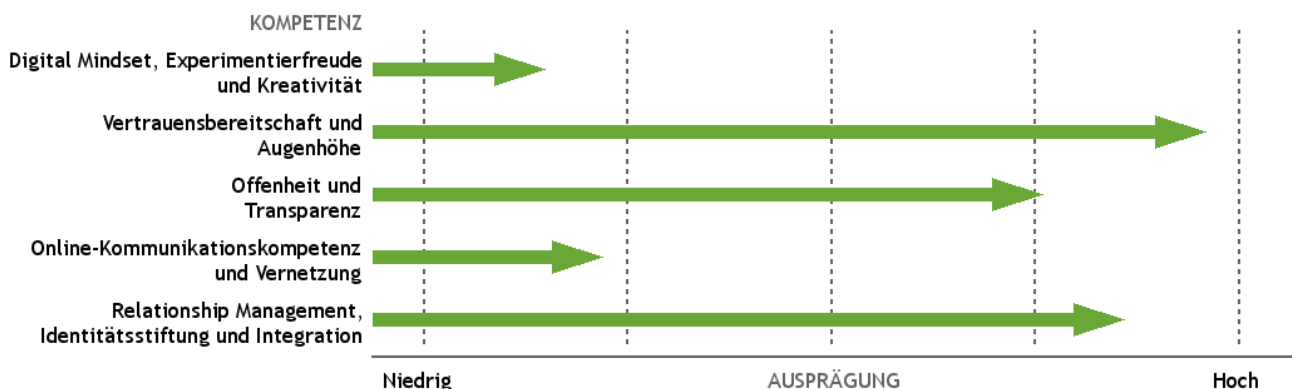
### Ihr Digital Leadership Level



### Sie sind ein Active Digital Leader

- Sie haben ein klares Bild von den Möglichkeiten und Risiken im Rahmen der Digitalisierung.
- Sie verändern grundlegende Einstellungen und Prozesse und probieren digitale Tools und agile Methoden aktiv für Ihren eigenen Bereich aus.
- Sie können sich zwar in manchen Bereichen noch verbessern, aber Sie haben erkannt, dass es den „Point of no Return“ in Richtung Digitalisierung bereits gab und dass eine Veränderung der Arbeitswelt unumgänglich ist.

### Ihre Ausprägung der Digital Leadership Kernkompetenzen



## Ihre **Gesamtpunktzahl** setzt sich folgendermaßen zusammen

Als **wahrscheinlichstes** Verhalten selektiert:

- 10 in Bezug auf Digital Leadership tatsächlich beste Antworten
- 6 neutrale Antworten
- 4 in Bezug auf Digital Leadership unpassendste Antworten

Als **unwahrscheinlichstes** Verhalten selektiert:

- 2 in Bezug auf Digital Leadership tatsächlich beste Antworten
- 8 neutrale Antworten
- 10 in Bezug auf Digital Leadership unpassendste Antworten

### 3 | Interpretationshilfen zum Digital Leadership Level

#### Traditional Leader



- Bevorzugt traditionelle Strukturen und Prozesse.
- Nutzt eher wenig digitale Tools und agile Methoden und zeigt noch wenig Umdenken.
- Sollte reflektieren, ob und wie die eigene Branche disruptiven Veränderungen ausgesetzt ist und wie die persönliche Vorbereitung dafür aussehen kann.
- Hat Lernfelder in Bezug auf das Führen in einem agilen Unternehmensumfeld.

#### Emerging Digital Leader



- Beschäftigt sich allmählich mit den Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung.
- Zeigt erste Ansätze, eigene Einstellungen, Herangehens- und Verhaltensweisen entsprechend zu verändern.
- Weist Potenzial zum Führen in einem agilen Unternehmensumfeld auf, hat jedoch auch einzelne Lernfelder.

#### Active Digital Leader



- Hat ein klares Bild von den Möglichkeiten und Risiken im Rahmen der Digitalisierung.
- Verändert grundlegende Einstellungen und Prozesse, probiert digitale Tools und agile Methoden aktiv für den eigenen Bereich aus.
- Kann sich zwar in manchen Bereichen noch verbessern, aber hat erkannt, dass es den „Point of no Return“ in Richtung Digitalisierung bereits gab und dass eine Veränderung der Arbeitswelt unumgänglich ist.

#### Mature Digital Leader



- Denkt deutlich in die Zukunft gerichtet, ist ein Verfechter der Digitalisierung.
- Treibt aktiv Veränderungen an und fördert ein kontinuierliches Test-and-Learn-Vorgehen.
- Hat deutliche Stärkenfelder in Bezug auf das Führen in einem agilen Unternehmensumfeld.

#### Digital Leadership Hero



- Ist außergewöhnlich stark zukunftsorientiert und ein Vorreiter im Bereich digitale Transformation.
- Denkt und handelt absolut agil und fortschrittlich und bringt dabei ganze Communitys zum Folgen.
- Ist ein ausgesprochener Digital-Leadership-Experte.
- Diese Ausprägung tritt zum Zeitpunkt der Normierung (2017) noch extrem selten auf.

## 4 | Erläuterung und Interpretationshilfen zu den Kernkompetenzen

### 4.1 Digital Mindset, Experimentierfreude und Kreativität



Diese Kompetenz beinhaltet, sich nicht am Status Quo zu orientieren, sondern unterschiedliche Zukunftsszenarien zu antizipieren. Dazu gehören auch Neugierde und Offenheit für neue Erfahrungen. Bei der Lösungsfindung zeigt sich die Kompetenz darin, sich nicht auf bekannte und konventionelle Lösungswege zu beschränken, sondern Neues auszuprobieren. In Zeiten des rapiden Wandels bedeutet dies, proaktiv, schnell und flexibel auf Veränderungen zu reagieren, mutig zu experimentieren und sich auch von Misserfolgen nicht zurückwerfen zu lassen. Schließlich geht die Kompetenz damit einher, die Digitalisierung als Chance zu sehen, Arbeits- und Verhaltensweisen positiv zu verändern und daher aktiv auch digitale Methoden und Tools für die eigenen Ziele zu nutzen.

#### Niedrige Ausprägung

Personen mit einer eher niedrigen Ausprägung dieser Kompetenz bevorzugen traditionelle Strukturen und bewährte Ansätze im Sinne von „never change a running system“. Sie optimieren lieber Bestehendes und erhalten die Leistung aufrecht anstatt auf die Suche nach radikalen Neuerungen zu gehen. Durch diese Fokussierung kann es passieren, dass die betreffenden Personen neue Methoden und Vorgehensweisen, die einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil bieten, zu spät kennenlernen oder gar nicht erst ausprobieren. Personen mit einer niedrigen Ausprägung dieser Kompetenz sind zudem oft gut darin, Chancen und Risiken abzuwägen und rational zu kalkulieren. Dieser klassische Managementansatz - in traditionellen Unternehmen der Grundstein jeder Initiative - führt oft zu längeren Entscheidungszeiten und Alles-oder-nichts-Investitionen. Heute und in Zukunft werden Prognosen und Risikoabwägungen immer schwieriger, weshalb traditionelle Analyse- und Entscheidungstools paradoxerweise zu riskant werden. Neue Ansätze wie der „Fail-Fast“-Grundsatz empfehlen dagegen, Ideen mutig im Kleinen zu testen und aus den Resultaten schnell Schlüsse zu ziehen. Die digitale Transformation bereitet Personen mit einer niedrigen Ausprägung der Kompetenz eher Sorgen und sie sehen mehr Risiken als Chancen auf sich zukommen. Sie nutzen lieber klassische Tools wie Mails und Kalender als sich an neue, digitale Tools und Apps zu gewöhnen; sie setzen lieber auf Meetings, Tagungen und Excel als auf Business Model Canvas, Scrum oder Design Thinking. Tagungen und Meetings funktionieren in vielen Unternehmen gut. Da sich durch die digitale Transformation die Rahmenbedingungen massiv ändern werden (z. B. durch mobiles Arbeiten und rapide Marktveränderungen), ist es empfehlenswert, sich mit neuen Methoden vertraut zu machen, um modern und erfolgreich zu führen.

#### Hohe Ausprägung

Personen mit einer eher hohen Ausprägung dieser Kompetenz orientieren sich weniger am Status Quo, sondern antizipieren Zukunftsszenarien und probieren neue Lösungswege aus: Auch, wenn das Geschäft gut läuft, suchen sie nach immer fortschrittlicheren Methoden, um wettbewerbsfähig zu bleiben und der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein. Sie sind Verfechter eines datengeleiteten Test-and-Learn-Vorgehens und lassen sich von Rückschlägen nicht irritieren, weil sie das Experimentieren als essenziell für den Erfolg in einer agilen Arbeitswelt sehen. Das Austesten z. B. einer neuen Software macht ihnen Spaß; wenn diese nicht die erhoffte Verbesserung erzielt, kehren sie nicht direkt zurück zu alten Methoden, sondern ziehen passende Schlüsse und probieren das nächste Tool aus. Sie stoßen auch aktiv die Entwicklung von Prototypen an, richten multidisziplinäre Innovationsabteilungen ein und treiben die Pilotierung neuer Methoden durch Projektteams voran. Personen mit einer hohen Ausprägung der Kompetenz zögern eher weniger, Risiken einzugehen und nehmen bewusst in Kauf, gelegentlich mit einem Vorhaben zu scheitern, denn eine Fehlerkultur im Unternehmen ist für sie selbstverständlich. Die digitale Transformation sehen sie als Chance, immer erfolgreicher und effizienter zu werden. Dabei nutzen sie proaktiv digitale Tools und Kanäle - immer vor dem Hintergrund, messbar besser und erfolgreicher zu werden. Beispielsweise käme die Initiierung einer Marketingaktivität, die nicht skalierbar ist, für sie nicht infrage. Schließlich machen diese Personen aktiv Gebrauch von innovativen Methoden für ein agiles Arbeitsumfeld, wie beispielsweise Business Model Canvas, Scrum oder Design Thinking.

## 4.2 Vertrauensbereitschaft und Augenhöhe



Diese Kompetenz ist charakterisiert durch die Bereitschaft, in einer Führungsrolle den Mitarbeitern Verantwortung auf Augenhöhe zu übertragen. Dies setzt voraus, auch in ungewissen Situationen voll auf die Leistungsfähigkeit und den guten Vorsatz der Mitarbeiter zu vertrauen. Damit geht einher, weniger Wert auf Hierarchie zu legen und stattdessen die Expertise der Mitarbeiter zu schätzen. Schließlich beinhaltet die Kompetenz, Mitarbeiter kooperativ in Entscheidungen mit einzubeziehen, anstatt allein auf die eigene Erfahrung zu vertrauen.

### Niedrige Ausprägung

Personen mit einer eher niedrigen Ausprägung dieser Kompetenz nehmen z. B. bei größeren Projekten oder wichtigen Kunden das Zepter lieber selbst in die Hand oder lassen sich häufig Zwischenstände berichten, um sicherzustellen, dass alles wie geplant verläuft. Dadurch liegt weniger Verantwortung bei ihren jeweiligen Mitarbeitern und diese sind weniger frei in der Wahl ihres Vorgehens. Wenn es wirklich darauf ankommt, vertrauen sie lieber auf Erfahrung oder auf einen Vorgesetzten als auf die reine fachliche Expertise eines Mitarbeiters oder Kollegen. Junge Mitarbeiter müssen sich entsprechend häufig zunächst „beweisen“, ehe sie mehr Verantwortung übernehmen dürfen. Auch, wenn ein junger Kollege sich beispielsweise mit einer neuen Software gut auskennt, würden Personen mit einer geringen Ausprägung der hier beschriebenen Kompetenz das Projekt zur Software-Implementierung lieber selbst durchführen oder an einen Mitarbeiter delegieren, der ihr jahrelanges Vertrauen genießt. Dadurch laufen sie Gefahr, die Innovationskraft und Leistungsbereitschaft der Belegschaft zu unterschätzen und sehen noch nicht, dass bei der Neuorganisation oder bei komplizierten Fragestellungen jeder Mitarbeiter potenzieller Experte sein kann, wenn man diesem etwas zutraut. Personen mit einer niedrigen Ausprägung der Kompetenz verfolgen außerdem eher das Motto „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ und prüfen regelmäßig, ob Aufgaben zufriedenstellend ausgeführt werden. Dies gilt insbesondere in Situationen mit eher unsicherem Ausgang, z. B. bei einem neuen Kunden, in wirtschaftlich schwierigen Zeiten oder wenn sie Mitarbeiter noch nicht lange kennen. Anstatt anderen „blind“ zu vertrauen, kontrollieren sie lieber etwas häufiger, um nichts dem Zufall zu überlassen. Auch wenn dieses Verhalten die Qualität sicherstellt, hat es den Nachteil, dass es wenig motivierend wirkt - gerade auf neue oder junge Mitarbeiter. Um die Motivation zu steigern und ihre Abteilung oder ihr Unternehmen für (Nachwuchs-)Talente attraktiv zu gestalten, können diese Personen ruhig mehr vertrauen und verstärkt Verantwortung übertragen.

### Hohe Ausprägung

Personen mit einer eher hohen Ausprägung dieser Kompetenz scheuen sich nicht, Mitarbeitern oder selbstorganisierten Teams ein hohes Maß an Verantwortung zu übertragen und ihnen maximale Freiräume in der Wahl ihres Vorgehens zu geben, z. B. indem sie ihnen die vollständige Abwicklung eines Projekts überlassen. Diese Teams können und dürfen sich hierarchiefrei selbst organisieren und Lösungen entwickeln. Dies gilt auch für einzelne neue oder junge Mitarbeiter: Wenn bei diesen eine hohe Expertise erkennbar ist, nehmen Personen mit einer hohen Ausprägung der hier beschriebenen Kompetenz sich bei Bedarf als Führungskraft auch ganz zurück und akzeptieren, dass sie in einer agilen Arbeitswelt nicht mehr „allwissender Experte“ sein können, sondern eher als Coach ihrer Mitarbeiter gefragt sind. Beispielsweise haben sie kein Problem damit, einem neuen Mitarbeiter das Vorstellen einer wichtigen Präsentation vor höheren Führungskräften oder einem großen Kunden zu übertragen, wenn sie seine Expertise in dem Bereich höher als ihre eigene einschätzen. Außerdem begrenzen sie Kontrollen von Aufgaben und Zwischenständen auf ein Minimum, weil sie - auch in Situationen mit unsicherem Ausgang - voll auf den guten Vorsatz und die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter vertrauen. Was für sie zählt, ist das Ergebnis, weshalb sie beispielsweise nicht kontinuierlich kontrollieren, woran ihre Mitarbeiter im Homeoffice gerade arbeiten. Durch dieses Vertrauen fällt es ihnen auch leicht, auf Mikromanagement zu verzichten und stattdessen Mitarbeiter partizipativ einzubeziehen und ihnen auf Augenhöhe zu begegnen.

### 4.3 Offenheit und Transparenz



Diese Kompetenz bezieht sich auf einen offenen und transparenten Umgang mit Informationen, das heißt, offen mit anderen zu kommunizieren und aktiv Transparenz im eigenen Arbeitsumfeld zu schaffen. Hierzu gehört, eigene Ideen und Wissen frei sowohl über digitale als auch über physische Kanäle zu teilen, um sicherzustellen, dass alle auf dem gleichen Informationsstand sind und Entscheidungen mit treffen und mittragen können. Offenheit drückt sich des Weiteren darin aus, anderen unmittelbares, klares und wertschätzendes Feedback zu vermitteln - ohne Zeitverzögerung und konstruktiv formuliert, sodass Mitarbeiter an ihren Lernfeldern arbeiten können.

#### Niedrige Ausprägung

Personen mit einer eher niedrigen Ausprägung dieser Kompetenz haben ein festes Bild davon im Kopf, welche Informationen wem zugänglich sein müssen. So könnten sie der Meinung sein, dass Vertriebskennzahlen jedem Mitarbeiter im Außendienst zugänglich sein sollten, eine individuelle Auswertung je Vertriebsmitarbeiter im Kostencontrolling aber nichts zu suchen habe, sondern nur auf Gesamtwerte geschaut werden sollte. Dafür gehe es Vertriebsmitarbeiter z. B. nichts an, wie viel Personalkosten im Marketing entstehen. Menschen mit dieser Sichtweise sehen häufig keinen Grund, solche Informationen für alle Mitarbeiter offenzulegen. Ähnlich verhält es sich mit Konzepten, Plänen und Strategien. Aus Sorge, dass diese zu früh kritisiert oder „ausgeplaudert“ werden oder an Wettbewerber gelangen, werden sie in eigens für sie oder für nur wenige Personen freigegebenen Ordnern gesichert. Dadurch bleiben viele Vorgänge intransparent und Mitarbeiter können nicht so stark wie ihre Vorgesetzten eingebunden sein. Wer echtes Mitdenken und Engagement von seinen Mitarbeitern erwartet, sollte diesen Zusammenhang nicht aus den Augen verlieren. Gleiches gilt für die Kommunikation nach außen: Aus Sicht von Personen mit einer niedrigen Ausprägung der Kompetenz soll z. B. Expertise im Unternehmen verbleiben und Außenstehenden nicht zur Verfügung gestellt werden. Häufig gibt es Vorgaben von Seiten des Managements, die aus früheren Erfahrungen resultieren und einen offenen Umgang mit Daten untersagen. Jedoch ist in der modernen Arbeitswelt auch hier ein Umdenken gefragt. Schließlich akzeptieren Personen mit einer niedrigen Ausprägung der Kompetenz häufig das Verhalten von Kollegen und Vorgesetzten, auch wenn es ihnen nicht passend erscheint. Sie füllen ihren Platz in der Hierarchie und sind weniger motiviert, ein offenes Feedback zu formulieren oder Missstände anzusprechen, z. B. aufgrund von fehlendem Handwerkszeug oder geringer Erfolgsaussicht. Um ein modernes Arbeitsklima und eine Unternehmenskultur zu erschaffen, die auch in Zeiten des Wandels ein Erfolgsfaktor ist, ist die Etablierung von offenem, klarem und annehmbarem Feedback zentral.

#### Hohe Ausprägung

Personen mit einer eher hohen Ausprägung dieser Kompetenz legen ihren Mitarbeitern bereitwillig diverse Informationen und Unternehmenskennzahlen offen. Beispielsweise verwenden sie Cloudspeichersysteme, um ihren Mitarbeitern Einsicht in alle Dateien zu gewähren oder sie führen Dashboards zur übersichtlichen Darstellung von Informationen ein, auf welche alle Mitarbeiter Zugriff haben. Auch einer sogenannten „Co-Creation“ mit Kunden stehen diese Personen positiv gegenüber. Pläne und Perspektiven in Bezug auf alle Bereiche und Prozesse teilen sie proaktiv und äußerst transparent mit den Mitarbeitern, unabhängig von deren Funktion und Hierarchieebene. Diese Offenheit beginnt bei der Einrichtung großer, offener Büroräume oder „Workspaces“, um Kollaboration zu fördern, und setzt sich fort in der Bereitstellung ausnahmslos aller relevanten Informationen. Dadurch unterstützen diese Personen eine umfassende Beteiligung der Mitarbeiter in Entscheidungen und machen sich bewusst den Mehrwert und die Effizienz zunutze, die durch eine hohe Transparenz möglich sind. Auch in der Kommunikation nach außen teilen Personen mit einer hohen Ausprägung der Kompetenz offen ihre Expertise - z. B. nutzen sie ihr Wissen lieber dafür, mehr Bekanntheit zu erlangen, als dieses als exklusives Alleinstellungsmerkmal „geheim zu halten“. Sie sehen die Möglichkeit, dass der Erfolg eines Geschäftsmodells auch davon abhängen kann, Wissen zu teilen. Schließlich vermitteln sie anderen jederzeit unmittelbares, klares und positiv korrigierendes Feedback, um erkannte Optimierungsfelder unverzüglich und konstruktiv anzusprechen, wie z. B. durch Instant-Feedback. Dazu zählen auch Puls-Checks, um sich selbst Feedback darüber einzuholen, wie sich die Belegschaft zu bestimmten Themen positioniert - beispielsweise durch die Einrichtung von Plattformen für Mitarbeiter-Feedback.



## 4.4 Online-Kommunikationskompetenz und Vernetzung



Diese Kompetenz bezieht sich auf die Fähigkeit zu entscheiden, welche Informationen über welchen Kommunikationskanal am besten übermittelt werden können. Dazu gehört, in der Lage zu sein, sich klar über Online-Kanäle auszudrücken sowie das Fingerspitzengefühl zu besitzen, auch auf unpersönlichem Weg zu kommunizieren. Schließlich beinhaltet die Kompetenz den Willen und die Fähigkeit, sich über soziale Medien mit einer breiten Community zu vernetzen, um dieses Netzwerk für die eigenen Ziele zu nutzen.

### Niedrige Ausprägung

Personen mit einer eher niedrigen Ausprägung dieser Kompetenz nutzen Online-Kanäle noch weniger stark. Gerade beim Vermitteln von Informationen sowie für den Austausch untereinander bevorzugen sie persönliche Treffen und vertreten die Auffassung, dass der direkte Austausch in der Regel eindeutiger und geeigneter ist als eine Chatnachricht oder E-Mail. So kommunizieren sie auch neue Ideen oder Pläne lieber persönlich als online, womit sie zeitliche Verzögerungen zugunsten einer ausführlicheren Übermittlung in Kauf nehmen. Bei häufigen Präsenzzeiten im Büro sind diese Verzögerungen nur marginal. Arbeiten mehr und mehr Mitarbeiter von unterwegs oder zu Hause oder wird gar remote in internationalen (Projekt-)Teams gearbeitet, werden die Verzögerungen länger und viele Informationen gehen verloren. Ab diesem Moment ist es dringend zu empfehlen, sich stärker mit Online-Kommunikationsmedien zu beschäftigen, diese zu nutzen und Sensibilität dafür zu entwickeln, wie auf diesen Kanälen nicht nur Sachinformationen, sondern auch Emotionen und zwischenmenschliche Themen transportiert werden können. Außerdem legen Personen mit einer niedrigen Ausprägung der Kompetenz weniger Wert auf Online-Sichtbarkeit für sich und ihre Mitarbeiter. Sie haben vielleicht schon vom Prinzip des „Followship“ auf sozialen Plattformen gehört, halten dies aber vor allem für ein Marketing- oder IT-Thema und sehen für sich selbst wenig Notwendigkeit, „Follower“ zu gewinnen. Durch die digitale Transformation wird der Aufbau eines Netzwerks zu Experten oder Geschäftspartnern immer wichtiger. Dies geschieht immer weniger durch physische Treffen, sondern verlagert sich zusehends auf Internetplattformen, soziale Medien und Foren. Um ein zukunftsfähiges Netzwerk aufzubauen und zu halten, sollten sich Führungskräfte schon jetzt darauf konzentrieren, ihr Netzwerk auch online zu etablieren und hier weiter auszubauen.

### Hohe Ausprägung

Personen mit einer eher hohen Ausprägung dieser Kompetenz nutzen Online-Kanäle proaktiv, um Informationen zu vermitteln und zu erhalten sowie um die Kommunikation unter ihren Mitarbeitern zu fördern. Sie sehen dabei den Vorteil der hohen Geschwindigkeit des Informationsflusses insbesondere in Projekten mit mehreren Beteiligten und fördern den Austausch z. B. durch die Einführung von Social Intranets oder Chatprogrammen für die jobbezogene wie auch private Kommunikation. Dabei verlieren sie dennoch nicht aus den Augen, dass auch persönliche Treffen essenziell für eine reibungslose Kommunikation auf Distanz sind - beispielsweise zu Beginn einer Projektarbeit, damit alle Teammitglieder die unterschiedlichen Charaktere der anderen kennenlernen und deren Art zu kommunizieren richtig interpretieren können, aber auch um sich regelmäßig face-to-face auszutauschen und ein persönliches Verhältnis aufrechtzuerhalten. Um eine lebhaft Diskussion zu fördern, sind sie bereit, neue Ideen oder Pläne unverzüglich auf digitalem Weg zu kommunizieren, auch wenn diese noch unkonkret und nicht zwangsläufig zu Ende gedacht sind - ein Beispiel hierfür ist die Einrichtung eines sogenannten „CEO-Blogs“. Außerdem legen Personen mit einer hohen Ausprägung der Kompetenz großen Wert auf Online-Sichtbarkeit für ihre Mitarbeiter, um jederzeit ansprechbar zu sein. Schließlich sind diese Personen „multichannelfähig“: Sie nutzen soziale Medien, Blogs und Veranstaltungen äußerst aktiv für die Vernetzung mit breiten Zielgruppen und Experten, um neue Möglichkeiten und Perspektiven zu erschließen, langfristig erfolgreicher zu werden und auf dem neuesten Stand zu bleiben. Hierfür planen sie auch explizit Zeiten zum Netzwerken in ihrem Terminkalender ein.

## 4.5 Relationship Management, Identitätsstiftung und Integration



Diese Kompetenz ist dadurch charakterisiert, tragfähige Beziehungen zu den eigenen Mitarbeitern aufzubauen, sich für deren Bedürfnisse zu interessieren und diese in der Mitarbeiterführung zu berücksichtigen. Mittel und Wege für ein erfolgreiches Beziehungsmanagement sind zum Beispiel Sinnstiftung, Coaching und intensive persönliche Gespräche. Außerdem beinhaltet die Kompetenz, Mitarbeiter für die eigenen Ziele und Visionen gewinnen und Loyalität erzeugen zu können.

### Niedrige Ausprägung

Personen mit einer eher niedrigen Ausprägung dieser Kompetenz suchen weniger häufig das persönliche Gespräch mit ihren Mitarbeitern, z. B. in regelmäßigen Meetings oder auch einmal „zwischen Tür und Angel“. Sie investieren weniger Zeit darin, sich intensiv mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter auseinanderzusetzen und sich für die Erfüllung von deren individuellen Motiven zu engagieren. Ihre Führungsrolle sehen sie eher in der Steuerung als im Beziehungsmanagement zu ihrer Belegschaft. Die Kommunikation mit Mitarbeitern erfolgt grundsätzlich eher auf rationaler als auf emotionaler Ebene. Dabei hat das Stärken der Identität des Unternehmens und der Identifikation der Mitarbeiter für sie nicht höchste Priorität. Außerdem nehmen Personen mit einer niedrigen Ausprägung der Kompetenz weniger Zugeständnisse in Kauf, um ihre Mitarbeiter zu halten. Statt außergewöhnlich viel Zeit und Kosten zu investieren, um deren Motivation z. B. in kritischen Zeiten aufrecht zu erhalten, würden sie diese im Zweifel eher gehen lassen und neue Mitarbeiter rekrutieren. Schließlich investieren sie persönlich eher wenig Zeit in das Erzeugen von Loyalität, beispielsweise durch Sinnstiftung, gemeinsame Events oder persönlichen Austausch oder aber delegieren dies bei Bedarf an andere Personen. Sie konzentrieren sich stärker auf das Tagesgeschäft oder das Erreichen besonderer Leistungen. Gerade bei jüngeren Mitarbeitern oder in einem agileren Umfeld kann es sich dennoch lohnen, aktiv ein gutes Beziehungsmanagement zu betreiben und sich Zeit für die Belegschaft zu nehmen, um leistungsstarke Mitarbeiter dauerhaft halten zu können.

### Hohe Ausprägung

Personen mit einer eher hohen Ausprägung dieser Kompetenz legen sehr viel Wert darauf, jederzeit und vor allem in unsicheren Zeiten persönlich ansprechbar für ihre Mitarbeiter zu sein. Sie suchen aktiv das persönliche Gespräch, um etwas über die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erfahren und zur Erfüllung von deren individuellen Motiven beizutragen. Dabei sehen sie sich weniger in der Rolle des Chefs als vielmehr in der Funktion eines Talent- und Karriere-Coachs, der Bedürfnisse von Mitarbeitern nicht nur befriedigt, sondern auch antizipiert. Durch das Vermitteln von Visionen und den Aufbau einer positiven Unternehmenskultur unterstützen sie die Identitätsstiftung unter ihren Mitarbeitern - dazu gehören z. B. gemeinsame Events oder eigens eingerichtete „Socializing Days“ für den intensiven Austausch. Außerdem nehmen Personen mit einer hohen Ausprägung der Kompetenz auch Zugeständnisse wie kurzfristig steigende Investitionen und Mehraufwand in Kauf, um gute Mitarbeiter um jeden Preis zu halten. Beispielsweise würden sie einem Mitarbeiter eher ermöglichen, Aufgaben zu übernehmen, die ihm Spaß machen und dabei eventuell Zusatzkosten und leichte zeitliche Verzögerungen bei Projekten riskieren, als dass sie den Unmut des Mitarbeiters in Kauf nehmen und ihn gegebenenfalls verlieren. Schließlich investieren sie außergewöhnlich viel Zeit in das Erzeugen von Loyalität und nehmen sich dafür selbst in die Pflicht, beispielsweise durch Storytelling und das Feiern von Erfolgen.

## 5 | Vorschläge zur Weiterentwicklung der Kernkompetenzen

Für jede der Kernkompetenzen für Digital Leadership sind im Folgenden einige Vorschläge aufgeführt, die erste Anregungen zur Optimierung eventuell vorhandener Lernfelder geben sollen.

### Digital Mindset, Experimentierfreude und Kreativität



- Umsetzung von Entscheidungen bewusst schnell und risikobereit vorantreiben.
- Feedback und Tipps von Kollegen einholen, die eine hohe Umsetzungs- und Veränderungskompetenz haben.
- Coaching und Tipps von einem Mentor.
- Mitarbeit an Projekten oder Themen mit engem Zeitrahmen, hohem Risiko und/oder hohem Kreativitätsanteil.
- Beschäftigung mit der Implementierung digitaler Tools, z. B. durch Blogs, Fachzeitschriften oder Austausch mit anderen Personen.
- Durchführung von Business-Simulationen zur Förderung der eigenen Veränderungskompetenz und agilem Denken.
- Workshops zu Techniken und Methoden zur Stimulation von Kreativität und Innovation, z. B. Business Model Canvas, Design Thinking, Lean Start-up etc.

### Vertrauensbereitschaft und Augenhöhe



- Offenheit für die Anliegen und Meinungen von Kollegen, aktives Erfragen von deren Meinung.
- Aufgaben und Projektarbeit übernehmen, die eine enge und gute Zusammenarbeit mit anderen erfordern.
- Prinzipien für gemeinsame Verantwortung schaffen statt Top-Down-Anweisung und Kontrolle, z. B. durch „Delegation Poker“ oder andere neuartige Entscheidungsmechanismen.
- Reflexion des Spannungsfeldes von Führung und Selbstorganisation: Abgabe von Macht und Entscheidungsverantwortung an das Team vs. in manchen Situationen muss die Führungskraft mutig und klar selbst entscheiden.
- Durchführung vertrauensbildender Maßnahmen.
- Open Space Workshops, bei denen die Agenda von selbst entsteht.
- Trainings zu Hosting Leadership („Führende dienen dem Team & dem Ganzen“), zu transformationaler und situativer Führung und zu psychologischen Hintergründen von Vertrauenswürdigkeit und -bereitschaft.
- Die richtigen Mitarbeiter und Kollegen auswählen: Recruiting als DIE Königsdisziplin der Führung im digitalen Zeitalter.
- Film „Augenhöhe“ (<http://augenhoehe-film.de/de/film/augenhoehefilm/>).

## Offenheit und Transparenz



- Ansatz der „radikalen“ Transparenz aller Informationen, von der Personalauswahl bis zu Unternehmenskennzahlen.
- Organisation von Foren, die Austausch und Zusammenarbeit fördern.
- Regelmäßig Feedback geben und nehmen und gegenseitiges Feedback im Team anregen.
- Klassische Feedbacktrainings mit Rollenspielen und Videofeedback.
- Emotionale Intelligenz stärken.

## Online-Kommunikationskompetenz und Vernetzung



- Auseinandersetzung mit Social Collaboration Tools für eine gemeinsame und vernetzte Zusammenarbeit wie Slack, trello, Google Drive etc. sowie deren Auswirkungen auf die Kommunikation in Organisationen.
- Explizites Einplanen von Zeiten zum Netzwerken in physischen wie auch digitalen Kanälen.
- Trainings und Austausch zum Lernen und Arbeiten in virtuellen Teams, zur Teambildung und zum Thema Networking.
- Netzwerkfokus statt reinen Kundenfokus einnehmen.

## Relationship Management, Identitätsstiftung und Integration



- Aktive Auseinandersetzung mit den Interessen und Bedürfnissen von Mitarbeitern.
- Kommunikation in Transformationsprozessen aktiv fördern.
- Lernen, Coach und Mentor von Teams und Kollegen zu sein.
- Übung inspirierender Reden mit Videofeedback im Kontext von Transformation und Change.
- Gemeinsame Entwicklung eines Mission Statements mit dem Team: Sendungsbewusstsein entwickeln.
- Klassische Trainingseinheiten zur Stärkung der wichtigen überfachlichen Kompetenz Überzeugungskraft (Storytelling, Rhetorik, Argumentation etc.).

## Kontakt

FEEDBACKPEOPLE Managementberatung GmbH  
„Alte Spinnerei Loft 14“,  
Jürgen Hornemann-Straße 6  
48268 Greven

Tel +49 (0) 2571 568 865-0

[www.digital-leadership-test.de](http://www.digital-leadership-test.de)  
[info@feedbackpeople.de](mailto:info@feedbackpeople.de)