hds unione
exhibit,
network and
meet
Tag der Dienstleister
Mittwoch, 6. Juni 2018
location: hds-Hauptsitz Bozen
start: 18:00 Uhr

INSTITUT FÜR FÜHRUNGS KULTUR IM DIGITALEN ZEITALTER

Analog dominiert – digital entscheidet

Neue (digitale) Führungskultur: Zwischen Heterarchie, Transparenz und Vernetzung

6. Juni 2018, Tag der Dienstleister des hds, Bozen

Patrick Merke, Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt am Main

Vorstellung Patrick Merke und Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter

Patrick Merke /
Mitglied der Institutsleitung /
Business Development /
Studien /
20 Jahre Führungserfahrung
Führung /
Innovation und Wandel /
Sohn und Lesen /
www.merkeblog.de

Institut für Führungskultur
im digitalen Zeitalter (IFIDZ) /
Herausforderungen /
analysieren und entwickeln /
Kompetenzen und Instrumente /
Studien und Diagnostik /
Seminare und Trainings und Vorträge /
www.ifidz.de

INSTITUT FÜR FÜHRUNGS KULTUR IM DIGITALEN ZEITALTER

Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte?

Die vielen Antworten, die wir gefunden haben …

Studien und Umfragen aus den Jahren 2012 bis 2016 … (I)

- Accenture (2015): **„#ListenLearnLead“**
- Bertelsmann Stiftung (2015): **„Die flexible Führungskraft - Strategien in einer grenzenlosen Arbeitswelt“**
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2016): **„Digitalisierung von Arbeit, Führung und Geschäftsmodellen“**
- Center for Leadership and Behavior in Organizations (CLBO), Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP), Zeitschrift Personalwirtschaft und Groß & Cie. (2016): **„Digital Leadership“**
- Data Dimension /Crisp Research AG (2014): **„Digital Leader Leadership im digitalen Zeitalter“**
- Deloitte (2016): **„Human Capital Trends 2016“**
- Deloitte Digital GmbH & Heads! Executive Consultancy (2015): **„Überlebensstrategie „Digital Leadership“**
- Detecon Consulting (2016): **„Ich war noch niemals in New Work - Studie zur Zukunft der Arbeitswelt“**
- Deutsche Telekom AG (2015): **„Arbeit 4.0: Megatrends digitaler Arbeit der Zukunft – 25 Thesen“**
- 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“**
- Führungskräftevereinigung ULA / Führungskräfte Institut GmbH (2015): **„Manager Monitor – Umfrage Digitalisierung: Dilemma für Führungskräfte“**
- Führungskräftevereinigung ULA / Führungskräfte Institut GmbH (2016): **„Manager Monitor – Umfrage Führung 4.0: Digitalisierung kein Jobkiller –aber Motor permanenter Veränderungen“**
- GfK Vereins / St. Gallen Symposium (2016): **„Voices of the leaders of tomorrow“**
- Hays AG & Institut für Beschäftigung und Employability IBE (2014): **„HR-Report 2014/15 - Schwerpunkt Führung“**

Die vielen Antworten, die wir gefunden haben …

Studien und Umfragen aus den Jahren 2012 bis 2016 … (II)

- IBM (2012): **„Führen durch Vernetzung“**
- Information Factory (2015): **„Deutschland führt?!“**
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (InQA) (2014): **„Führungskultur im Wandel“**
- Initiative Zukunftsfähige Führung (izf) e.V. Stuttgart (2016): **„Was macht Führung zukunftsfähig?“**
- Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (2014): **„Alpha Intelligence -Was Führungskräfte von morgen brauchen“**
- Institut für Performance Management (IPM) Leuphana Universität Lüneburg (2015): **„Führen 3D – Führen im Spannungsfeld von Distanz, Digitalisierung und demografischer Entwicklung“**
- InterSearch Executive Consultants (2015): **„Digitale Transformation und ihre Auswirkung auf die Führung im Mittelstand“**
- Kalaidos Fachhochschule Schweiz (2014): **„Leadership-Barometer 2014 - Analyse der Herausforderungen von Führungskräften in der Schweiz“**
- Kienbaum (2015): **„HR- Trendstudie 2015“**
- LEAD I Mercator Capacity Building Center for Leadership & Advocacy (2015): **“Die Haltung entscheidet. Neue Führungspraxis für die digitale Welt“**
- Odgers Berndtson (2015): **„Manager-Barometer 2015/16“**
- osb-international (2013): **„Leadership & Leadership Development“**
- osb international (2016): **„Leading in the Digital Age“**
- Russel Reynolds Associates (2015): **„Productive Disruptors: Five characteristics that differentiate transformational leaders“**
- Springer Fachmedien: **„Die Zukunft der Führung“**
- Wertekommission - Initiative Werte Bewusste Führung e.V. (2015): **„Führungskräftebefragung 2015“**

Meta-Studie „Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter“

- Anzahl: 30 Studien und Umfragen
- Auswahlkriterium: „Führung plus Digitalisierung“
- Analysefokus: formal-deskriptive Inhaltsanalyse
- Zeitraum: 2012 – 2016 (Juni)
  - 2016 = 10
  - 2015 = 13
  - 2014 = 4
  - 2013 = 1
  - 2012 = 2
- Befragte: 18.724 Befragte insgesamt (von 23 bis 3.600)
- Position: 54% Führungskräfte (alle Ebenen)
  23% Führungskräfte und Mitarbeiter
  23% sonstige (Wissenschaftler, Studierende etc.)
- Region: DACH=ca. 70%, weltweit= ca. 30%
- Branchen: alle Branchen, repräsentativ
- Methoden: Vielfalt
- Herausforderung: Kompetenzbegriff

Die Führungskraft als „Master of the universe“?!

Agilität
Analysefähigkeit
Anpassungsfähigkeit
Authentizität / Glaubwürdigkeit
Beidhändigkeit
Belastbarkeit
Beurteilungsvermögen
Beziehungsmanagement
Coaching
Datenv
delegie
disruptiv
durchset
Empathie
Englischk
Entscheidungsfähigkeit /-stärke
Erfahrungswissen
Ergebnisorientierung
Fachwissen
Feedback geben

Fehler(-kultur) und Kritikfähigkeit
Flexibilität
Förderung von Mitarbeitern
Führen auf Distanz
ganzheitliches Denken
Gerechtigkeit / Fairness
Gestaltungswille

IT-Kompetenz
Kommunikationsfähigkeit
Konfliktlösungsfähigkeit
Konsequenz
Konzeptionsstärke
Kooperationsfähigkeit
Kreativität und Innovationen

Kundenorientierung
Leistungsorientierung
Lernbereitschaft
Medienkompetenz

Antizipationsfähigkeit
Planungsverhalten
Projektarbeit
Selbstmanagement
Selbstmarketing
soziale Verantwortung
Sozialkompetenz
strategisches Denken
Teamfähigkeit
Tradition achten

Transparenz
Verän
en
Wertschätzung
zielorientiert
zuhören

71 Kompetenzen!

Wieviel Kompetenzen gibt es eigentlich?

4 Grundkompetenzen:
Fach-, Personal-, Methoden- und Sozialkompetenz

64 Basiskompetenzen des Kompetenzatlas
von Erpenbeck

4.000 Schulkompetenzen in den
Lehrplänen Schweizer Schulen

Die Führungskraft als „Master of the universe“?!

Agilität
Analysefähigkeit
Anpassungsfähigkeit
Authentizität / Glaubwürdigkeit
Beidhändigkeit
Belastbarkeit
Beurteilungsvermögen
Beziehungsmanagement
Coaching
Datenv
delegie
disruptiv
durchset
Empathie
Englischk
Entscheidungsfähigkeit /-stärke
Erfahrungswissen
Ergebnisorientierung
Fachwissen
Feedback geben

Fehler(-kultur) und Kritikfähigkeit
Flexibilität
Förderung von Mitarbeitern
Führen auf Distanz

IT-Kompetenz
Kommunikationsfähigkeit
Konfliktlösungsfähigkeit
Konsequenz
Konzeptionsstärke
Kooperationsfähigkeit
Kreativität und Innovationen

Kundenorientierung
Leistungsorientierung
Lernbereitschaft
Medienkompetenz

Projektarbeit
Selbstmanagement
Selbstmarketing
soziale Verantwortung
Sozialkompetenz
strategisches Denken
Teamfähigkeit
Tradition achten

Transparenz
Verän
en
schätzung
rientiert
ren

Na und ...

… und unsere Zusammenfassung:
Meta-Studie „Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter“

- Kommunikation ist die wichtigste Kompetenz
- Der Mensch steht im Mittelpunkt
- Digitale und analoge Kompetenzen ergänzen sich

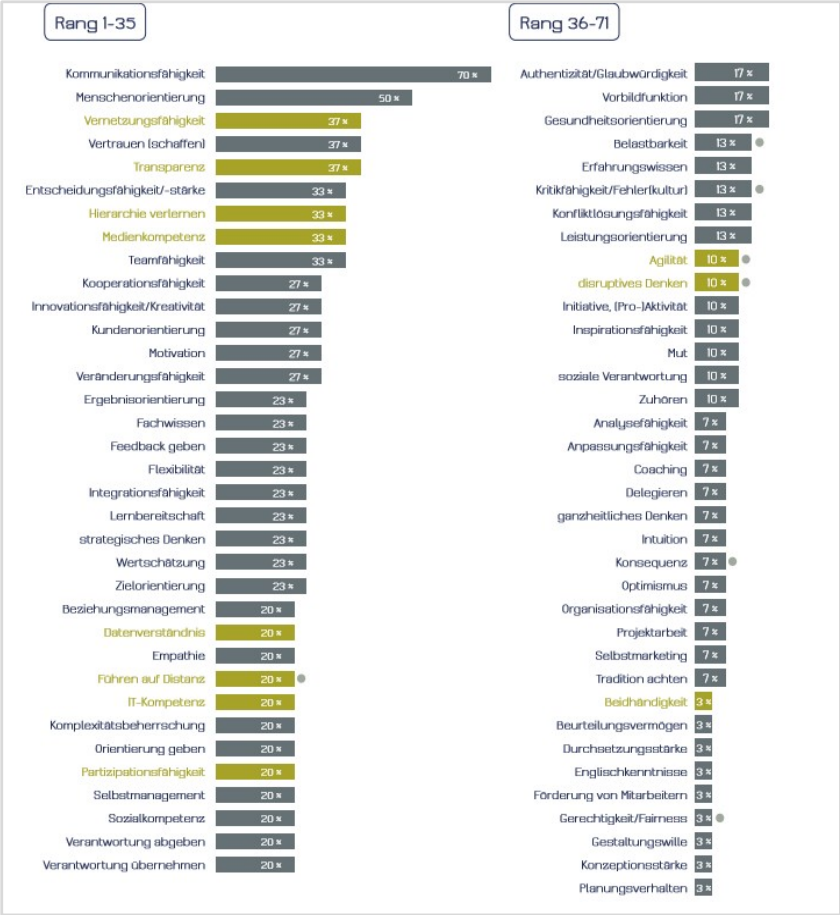
INSTITUT FÜR FÜHRUNGS KULTUR IM DIGITALEN ZEITALTER

Kompetenz-Ranking: „Analog dominiert, …

Kompetenzen des analogen Zeitalters*:

ca. 85%

* Kompetenzen, die vor der digitalen Transformation bereits eine Bedeutung hatten.



Kompetenzen des digitalen Zeitalters*:

ca. 15%

* Kompetenzen, die während der digitalen Transformation an Bedeutung gewinnen.

Kompetenz-Ranking: „Analog dominiert, …

Kompetenzen des analogen Zeitalters*:

ca. 77%

* Kompetenzen, die vor der digitalen Transformation bereits eine Bedeutung hatten.

Kompetenzen des digitalen Zeitalters*:

ca. 23%

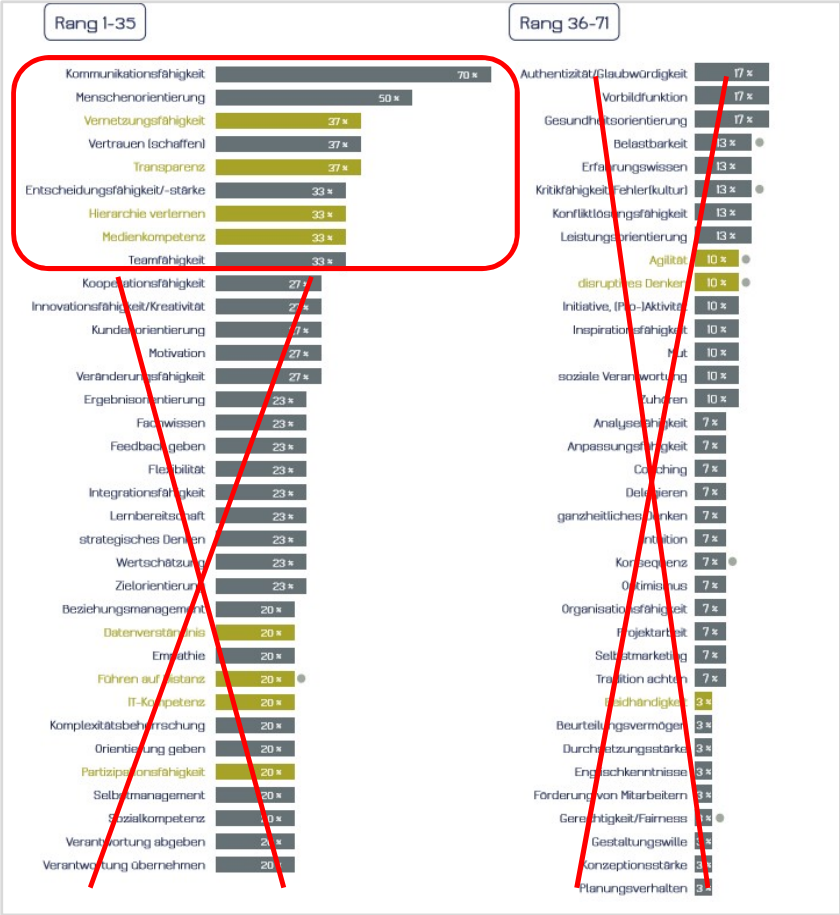
* Kompetenzen, die während der digitalen Transformation an Bedeutung gewinnen.

Kompetenz-Ranking: „Analog dominiert, aber ‚digital‘ gut unter Top 9“

Kompetenzen des analogen Zeitalters*:

ca. 56%

* Kompetenzen, die vor der digitalen Transformation bereits eine Bedeutung hatten.



Kompetenzen des digitalen Zeitalters*:

ca. 44%

* Kompetenzen, die während der digitalen Transformation an Bedeutung gewinnen.

Kompetenz-Ranking: „Analog dominiert, aber ‚digital‘ gut unter Top 9“

Kompetenzen
des

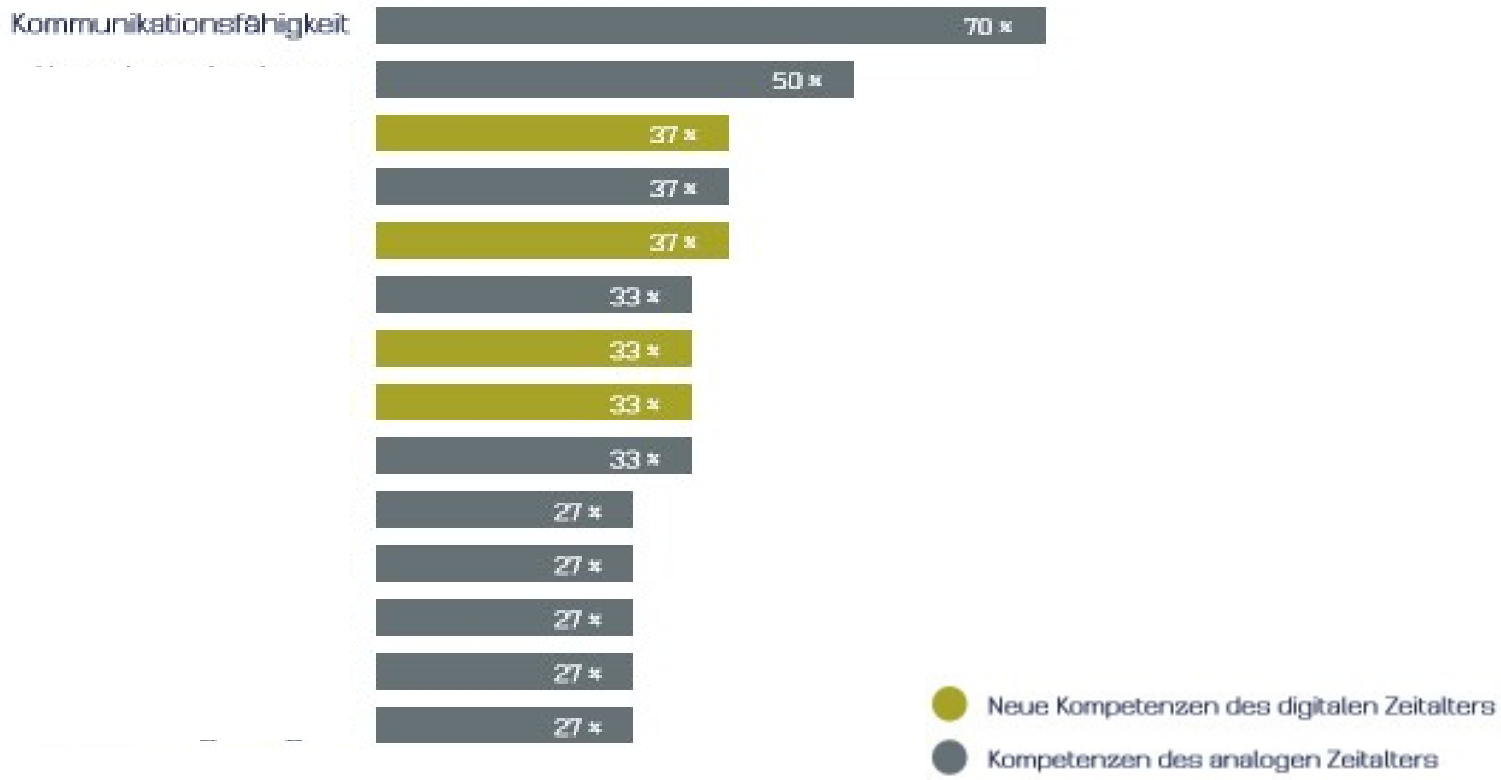
Analog dominiert, aber digital entscheidet!

ca. 44%

* Kompetenzen, die vor der digitalen Transformation bereits eine Bedeutung hatten.

* Kompetenzen, die während der digitalen Transformation an Bedeutung gewinnen.

Kompetenz-Ranking: Die ersten 14 Kompetenzen



Kommunikationsfähigkeit

- „Kommunikative Stärke steht an der Spitze der Qualitäten
- „Bedeutung von persönlichen Gesprächen“
- „sich Zeit nehmen“
- „Zuhören können“
- „Führungskräften als Drehscheibe für Information und Kommunikation“
- „Führungsarbeit ist nach wie vor Kommunikation und das offenbar umso mehr, je virtueller die Arbeitsbeziehungen werden.“
- „persönliche Kommunikation“
- “Kommunikation auf Augenhöhe“
- „Feedbackkultur etablieren“
- „Kommunikationsfähigkeit als Schlüsselqualifikationen“
- „Kontinuierlicher Austausch und Feedback
- „klare Kommunikation“
- „persönliche Interaktion .. und keine rein digitale Kommunikation“
- „sensibel und reflektiert kommunizieren“
- „mehr zuhören und nachfragen“
- „auf unterschiedliche Level einstellen und kommunizieren“
- „online und offline kommunizieren zu können“

Kommunikationsfähigkeit

Erwähnung

- „sich Zeit nehmen“
- „Zuhören können“
- „persönliche Kommunikation“
- „Feedbackkultur etablieren“
- „klare Kommunikation“
- „sensibel und reflektiert kommunizieren“
- „mehr zuhören und nachfragen“
- „online oder offline kommunizieren zu können“

Keine explizite Erwähnung

- Rede-/ Sprachgewandtheit
- Storytelling
- Schlagfertigkeit

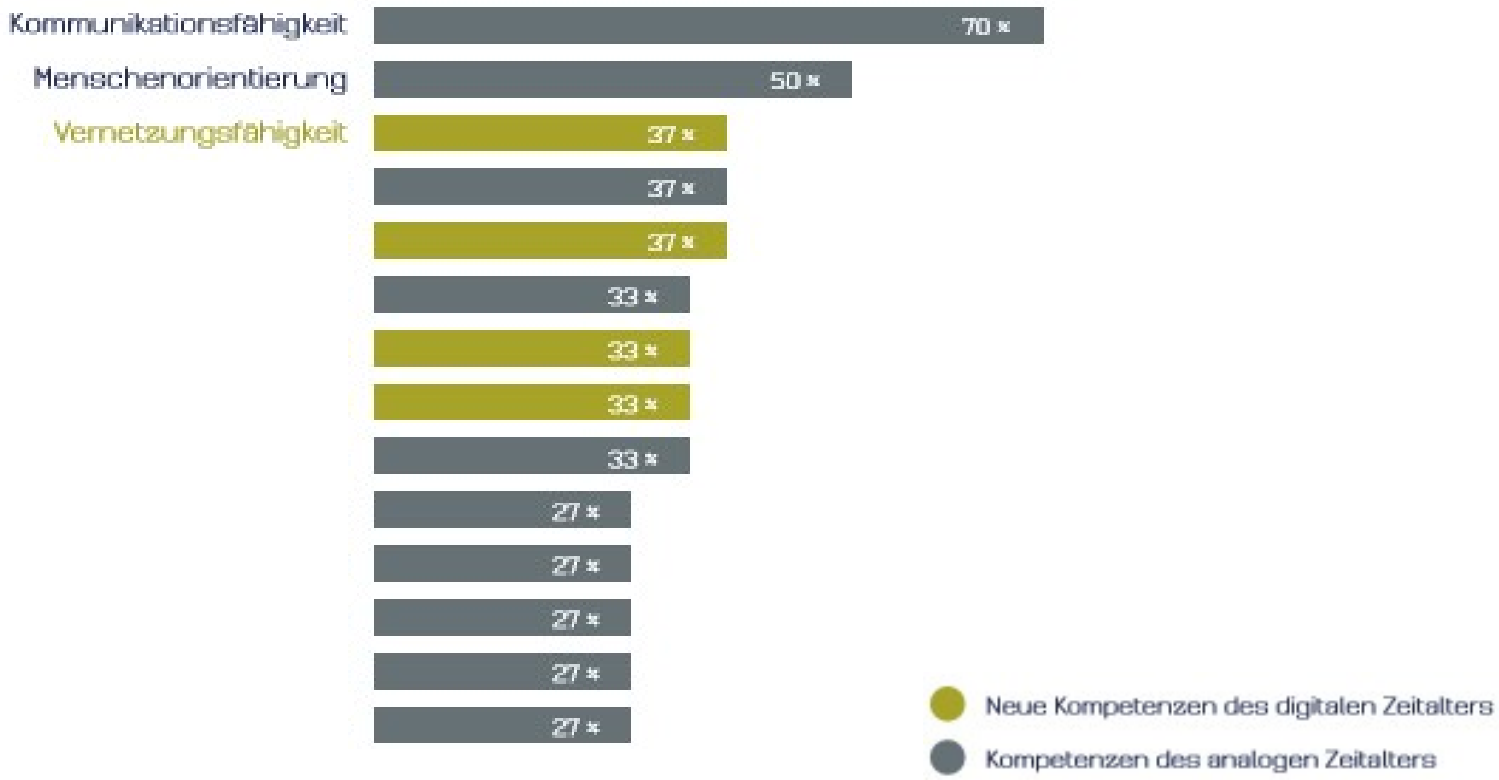
Fazit: „Feedback und Zuhören ist viel wichtiger als Rhetorik.“

Kommunikationsfähigkeit

„Reden ist Bronze, Fragen ist Silber, Zuhören ist Gold.“

(Andreas Straub, Journalist und Autor)

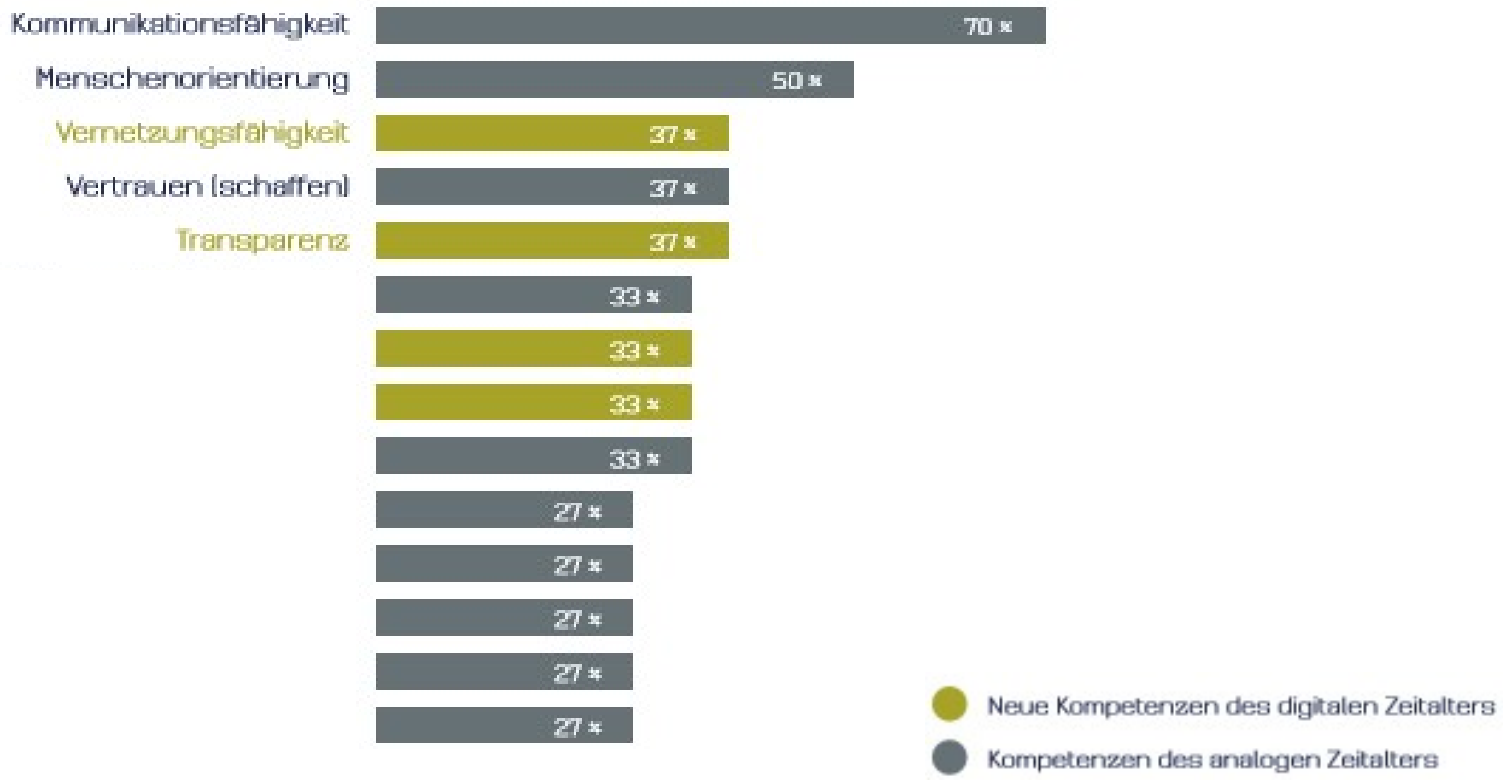
Kompetenz-Ranking: Die ersten 14 Kompetenzen



Netzwerkfähigkeit

- „Führen durch Vernetzung“
- „Selbst organisierende Netzwerke sind das favorisierte Zukunftsmodell.“
- „Förderung von Vernetzungen als Schlüsselqualifikation bei der digitalen Transformation“
- „Vernetzung und Erfahrungsaustausch ein erster Schritt in Richtung Digital Leadership“
- „produktivitätssteigerndes Arbeitsumfeld durch Netzwerke und Teams“
- „Vernetzung“
- „Strategisch aufgebaute und sorgfältig gepflegte Netzwerke“
- „fördert die digitale Vernetzung die Teambildung“
- „Networking mit Kunden, Lieferanten, ehemaligen Mitarbeitern“
- „hohen Bedeutungszuwachs von Kooperationsnetzwerken“
- „neue Arbeitswelt geprägt durch Netzwerke“
- „Beziehungsförderung durch Vernetzung (Teambuilding, Kollaboration, Networking)“
- „heterogene, cross-funktionale Teams“
- „netzwerkbasiertes Führen“
- „Netzwerke zur Verfügung zu stellen“

Kompetenz-Ranking: Die ersten 14 Kompetenzen



Transparenz

- „Transparenz … als wichtigstes Zeichen für Akzeptanz“
- „Schwerpunkt auf Offenheit“
- „Herausforderung Transparenz zu schaffen“
- „freier Zugang zu internen Informationen für alle Mitarbeiter“
- „Vertrauen entsteht in erster Linie durch Transparenz
- „Offenheit als zukünftige Schlüsselqualifikationen“
- „hohe Transparenz und Verfügbarkeit von Informationen“
- „Wunsch nach klarer Kommunikation (Transparenz)“
- „offener Umgang mit ‘Herrschaftswissen‘ und Konflikten“
- „Akzelerierte Transparenzansprüche sowie die Notwendigkeit zu Co-Creation mit Kunden“
- „Leistungsbewertung: Transparentere Leistungen“
- „neuen Formen von Transparenz“

‚Wunderinstrument‘ Transparenz

Die Wirkung von Transparenz ist mannigfaltig und reduziert viele „Führungs-Störfaktoren“.

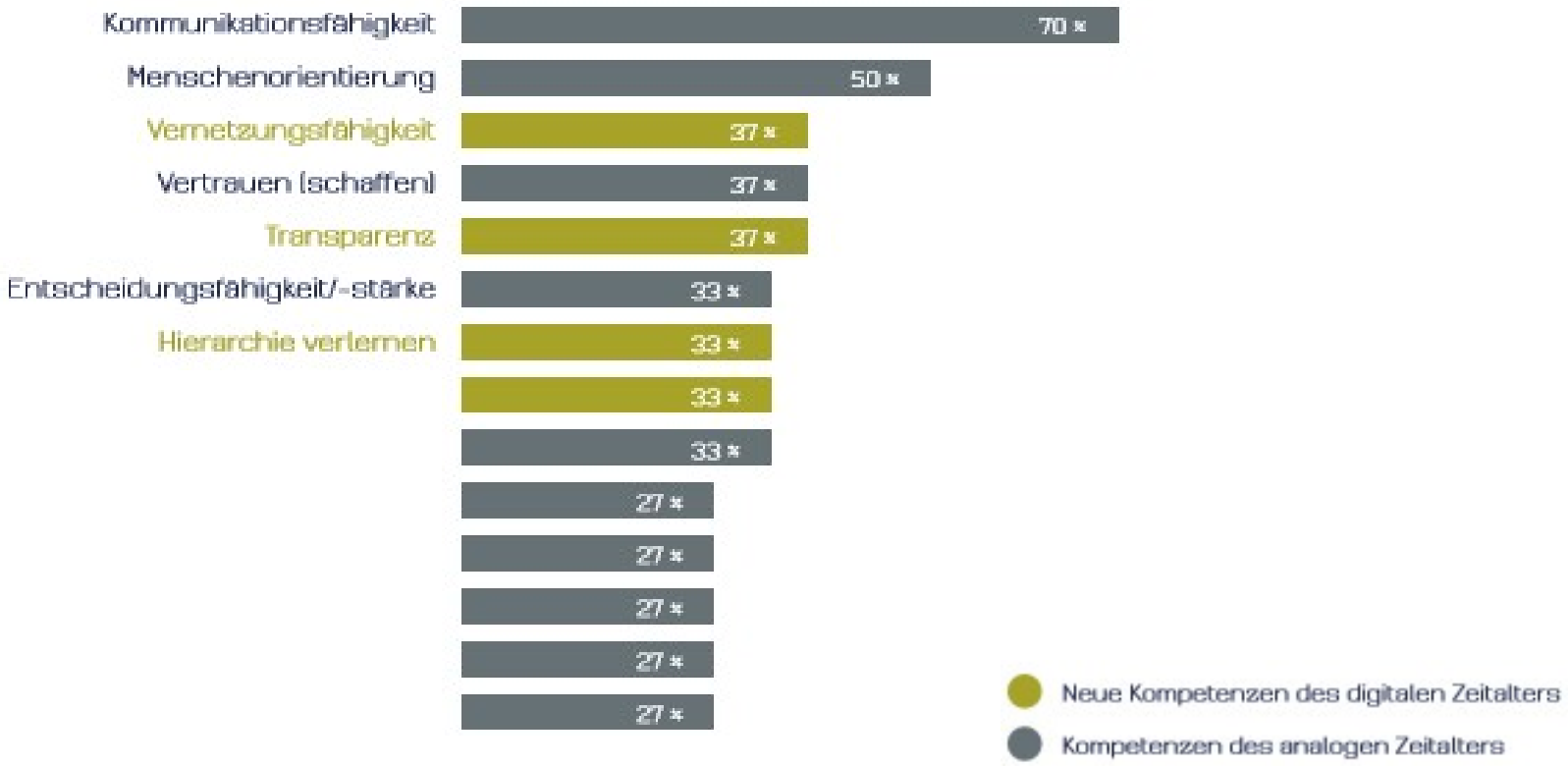
Transparenz …

- … reduziert Unsicherheit, das oft durch Unwissenheit entsteht.
- … ermöglicht Gerechtigkeit, durch Einblick in Entscheidungsprozesse, wodurch die Beteiligten zusätzlich verpflichtet werden, Ungerechtigkeit gar nicht erst entstehen zu lassen.
- … schafft mehr Akzeptanz, da sich Prozesse und Entscheidungen nachvollziehen lassen.
- … schafft Vertrauen, wenn die Führungskraft offen und ehrlich auch mit ihren eigenen Befindlichkeiten, Fehlern und Schwächen umgeht.

Grenzen von Transparenz:

- Es gibt sicher einige Bereiche, die durch weniger Transparenz geprägt sein sollten.
- Es finden sich definitiv mehr Gründe für mehr Transparenz in Führungsbeziehungen als Gegenargumente.

Kompetenz-Ranking: Die ersten 14 Kompetenzen



„Hierarchie verlernen“ / Heterarchie

- „Titel und Macht verlieren im Laufe der Karriere an Bedeutung“
- „Bedeutungsverlust der Hierarchie“
- „in der mit klar definierten Zielen und nicht durch Hierarchie geführt wird“
- „Angst vor Macht- und Kontrollverlust“
- „Digital Leader … unabhängig von Rolle, Geschlecht oder Hierarchie“
- „Hierarchie und Machtgefälle werden also tendenziell weniger bedeutend“
- „Hierarchisch steuerndem Management wird mehrheitlich eine Absage erteilt.“
- „Überwiegend wird die klassische Linienhierarchie klar abgelehnt und geradezu zum Gegenentwurf von „guter Führung“ stilisiert“
- „Peer-to-Peer statt Hierarchie … nur noch die fachliche Expertise leitet Loyalitäten.“
- „Der simple Rückgriff auf Hierarchie, um sich Autorität zu verschaffen, funktioniert allerdings nicht mehr.“
- „führen auch zum Ende der Organisierbarkeit“
- „Auflösung von Hierarchien“
- “große Bedeutung informeller Hierarchien“

* Der Begriff „Hierarchie verlernen“ ist so in keiner Studie oder Umfrage verwendet worden. Wir haben ihn gewählt, um die verschiedenen Aussagen rund um die Entwicklung der Enthierarchisierung in einen kompetenzrelevanten Begriff zu übertragen.

„Hierarchie verlernen“ / Heterarchie

Traditionelle Autorität passé …

„Der simple Rückgriff auf Hierarchie, um sich Autorität zu verschaffen, funktioniert nicht mehr.“

Neue Autorität durch „informelle Hierarchien“ …

- … Fachkompetenz …
- … Methodenkompetenz …
- … Sozialkompetenz …

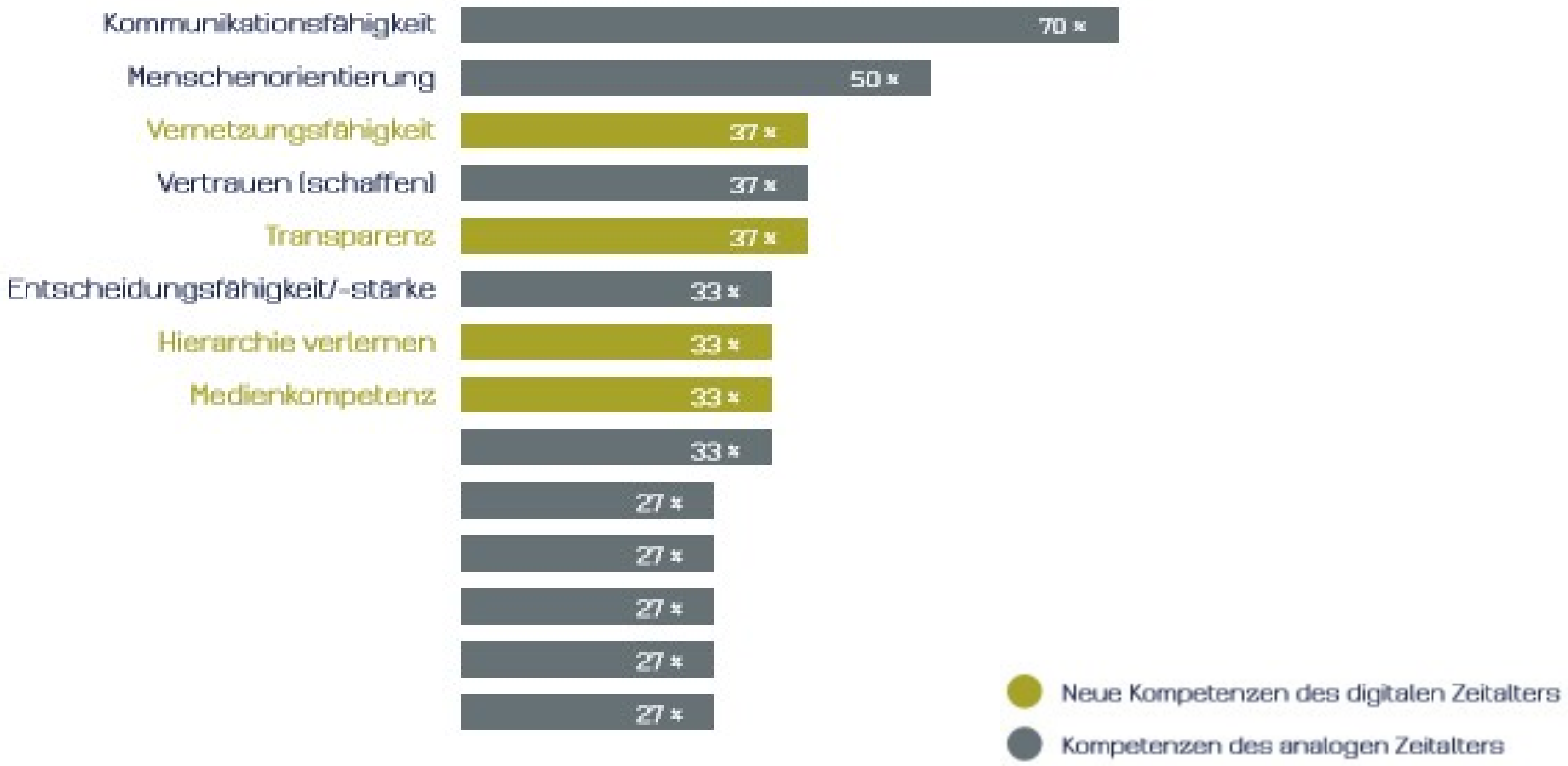
… durch Führungskräfte <u>oder</u> Mitarbeiter!

Achtung, es bleibt erhalten … !

- … Autorität und Macht
- … Entscheidungs-Hierarchie
- … Kontrolle

… aber dezentraler (und weniger)

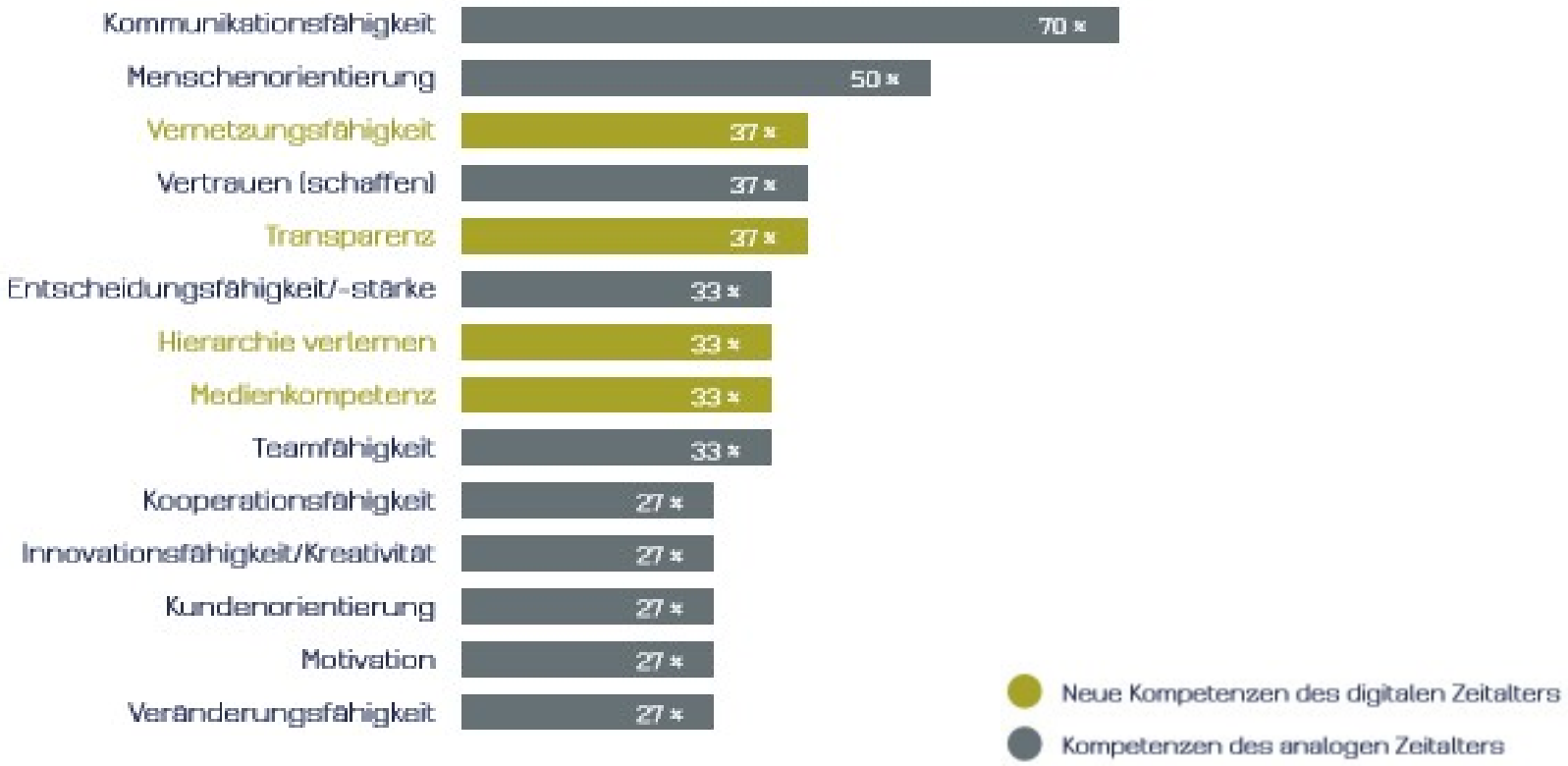
Kompetenz-Ranking: Die ersten 14 Kompetenzen



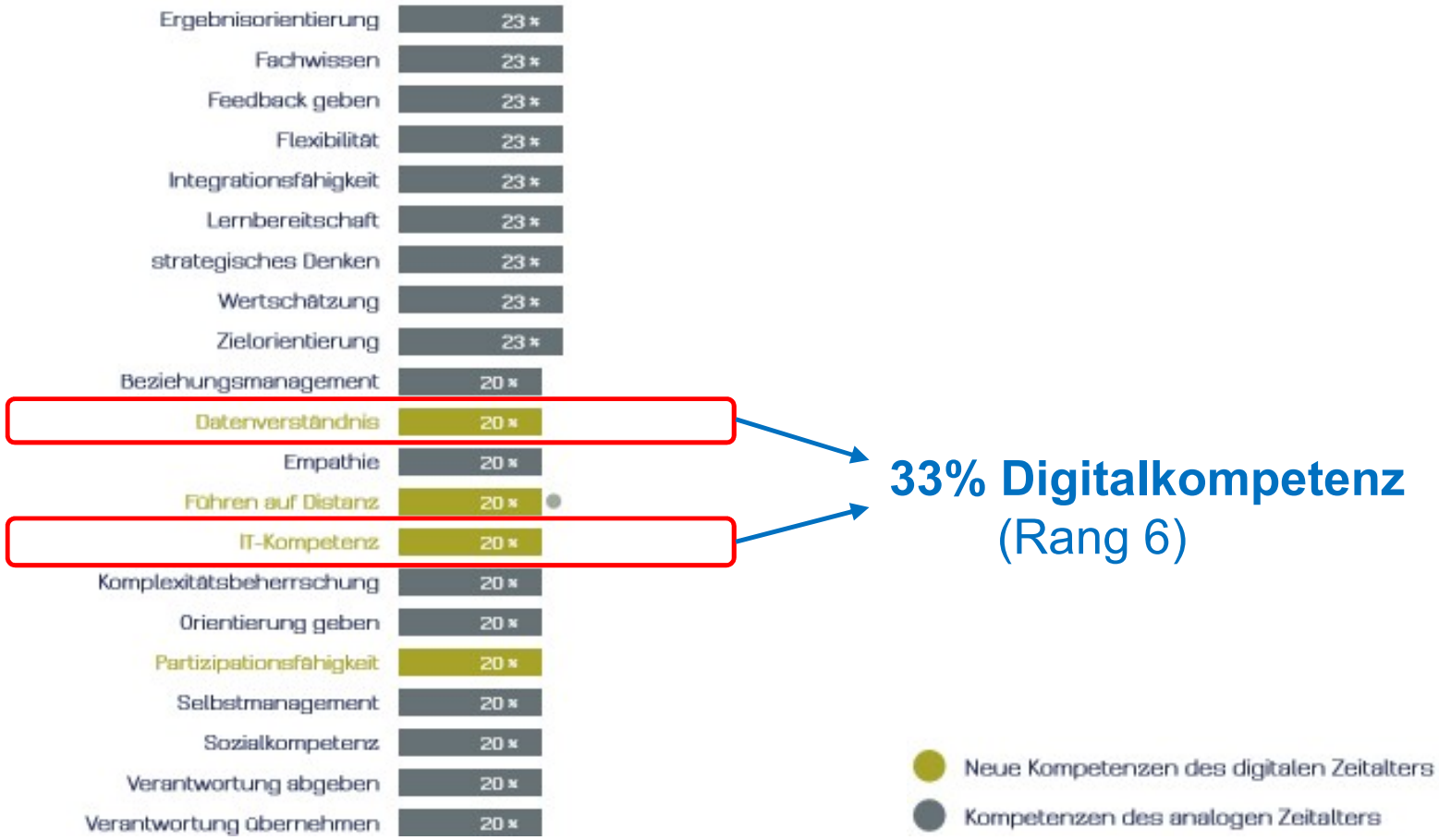
(digitale) Medienkompetenz

- „dass neue Technologien und die mit ihnen einhergehende ständige Erreichbarkeit die Führungsarbeit behindere“
- „Technologie würde Führungskräfte zum Multitasking nötigen“
- „die über verschiedene Kanäle hereinbrechende Informationsflut und ständige Unterbrechungen hindert Führungskräfte, sich zu fokussieren“
- „Beherrschung technischer Kommunikationsmedien“
- „dass Social Media innerhalb von fünf Jahren eine der primären Methoden der Interaktion mit Kunden sein wird“
- „dass interne Social-Media-Plattformen genutzt werden“
- „Kollaboration in sozialen Medien“
- „Einsatz von onlinebasierten, mobilen Leistungsbewertungen“
- „ein fundiertes Wissen in den Bereichen Social Media“
- „Medienkompetenz stehen im Vordergrund“
- „Medienkompetenz haben Einfluss auf das Gelingen der Führung auf Distanz“
- „Kommunikation über neue Medien“
- „Mannigfaltige Kompetenzen im Umgang mit sozialen Medien“

Kompetenz-Ranking: Die ersten 14 Kompetenzen



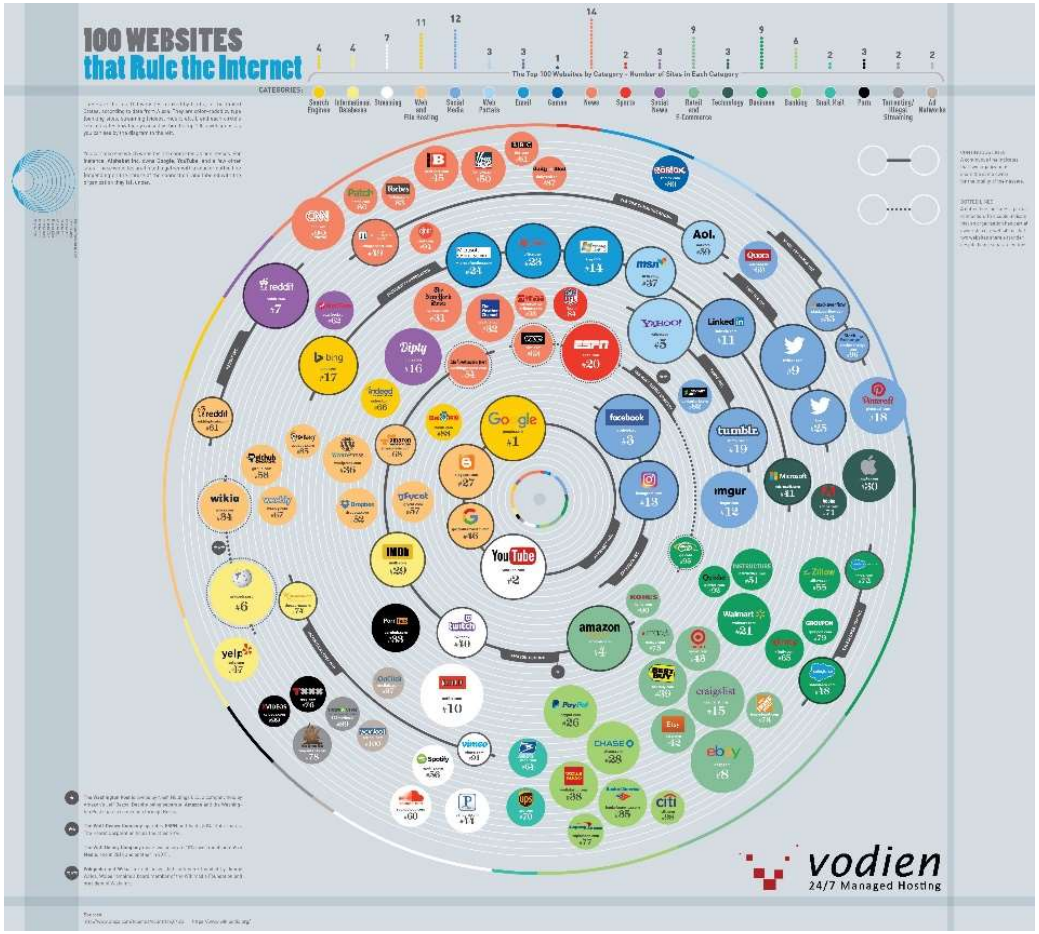
Digitalkompetenz (Kompetenz-Ranking 15-35):



Digitalkompetenz: Datenverständnis und IT-Kompetenz

- „die rasante Technologieentwicklung zu beherrschen“
- „konstruktiven und kontinuierlichen Austausch mit der eigenen IT-Abteilung, informiert sich aktiv zu IT-Innovationen“
- „zusätzliche Kombination aus theoretischem Wissen und praktischen Fähigkeiten rund um neue und etablierte Technologien bildet die Digital Skills“
- „ein fundiertes Wissen in den Bereichen E-Commerce, Social Media, Mobile, Big Data und digitale Technologien“
- „Nicht formale Qualifikationen, sondern ausschließlich technisches Können entscheiden fortan über die Employability.“
- „Kompetenzanforderungen: IT-Kompetenz“
- „Mannigfaltige technische Kompetenzen“
- „vorhandene Daten in Erkenntnisse und Erkenntnisse in Maßnahmen umzusetzen.“
- „fundiertes Wissen im Bereich Big Data“
- „Komplexität und Datenmenge gilt es in brauchbare Einheiten zu zerkleinern.“
- „Die Fähigkeit, Daten sinnhaft zu kombinieren und zu interpretieren ist eine Schlüsselqualifikation digitaler Arbeit und nicht substituierbar.“

Digitalkompetenz einfach erlernen … Top 100 Websites



Wie sieht das Geschäftsmodell von XXXX aus?

Welche Technologien stehen hinter XXXX ?

Wieso gibt es XXXX?

Kann mich XXXX in unserem Geschäft unterstützen?

Wie würde XXXX unser Geschäft betreiben?

„Silicon-Valley-Kompetenzen“? … aber bitte nicht in Deutschland!

Experimentierfreude 0%
Risikobereitschaft 0%

„Silicon-Valley-Kompetenzen“? … aber bitte nicht in Deutschland!

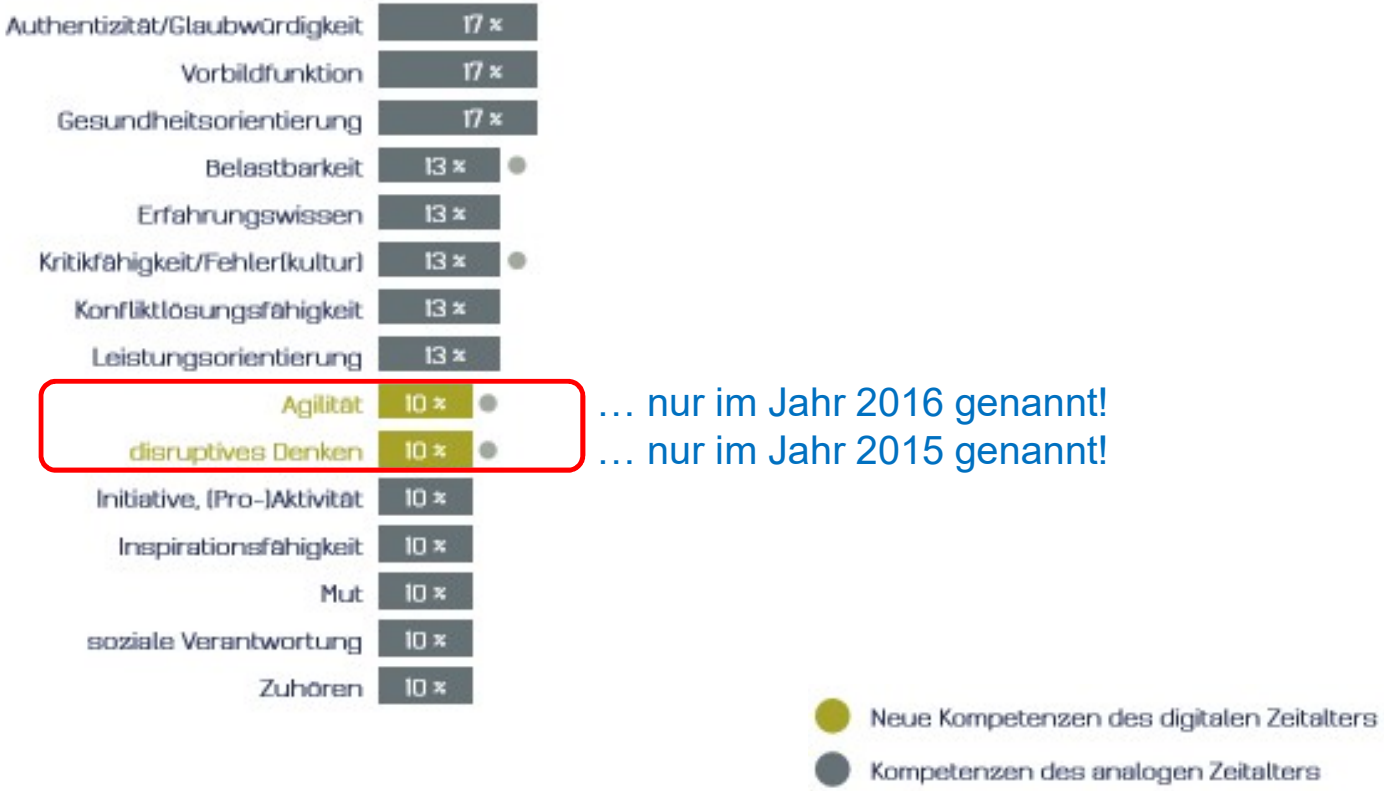
Diese These wird auch in einer Studie formuliert:

*„In den USA finden sich ‚Productive Disruptors‘ häufiger als in anderen Teilen der Welt als CEO an der Unternehmensspitze. In Europa hingegen und insbesondere in Deutschland ist die aktuelle Manager-Generation schon biografisch nicht optimal für die neuen Herausforderungen aufgestellt. Bestenfalls kann sich diese als **‚Half Digital Natives‘** bezeichnen.“*

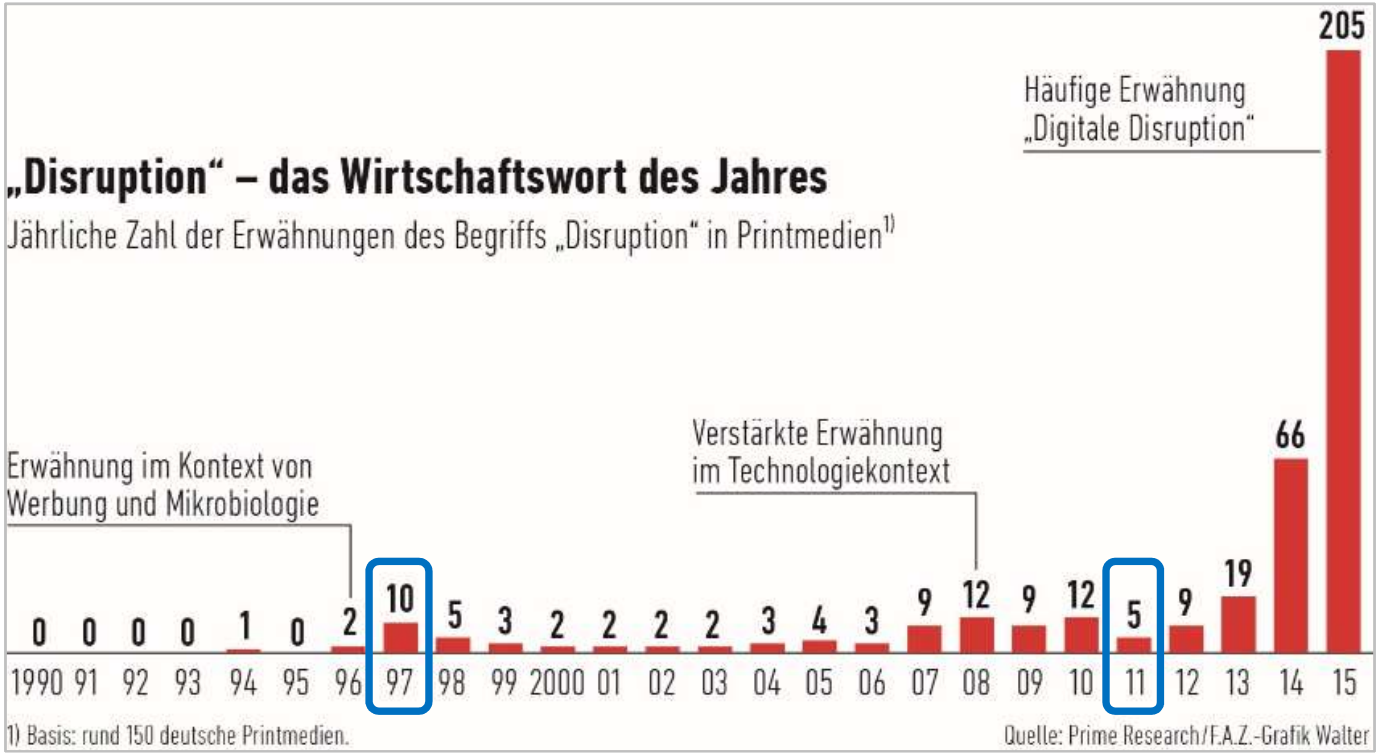
Russel Reynolds Associates, 2015

Fazit: „Deutsche sind innovativ, aber nicht revolutionär.“

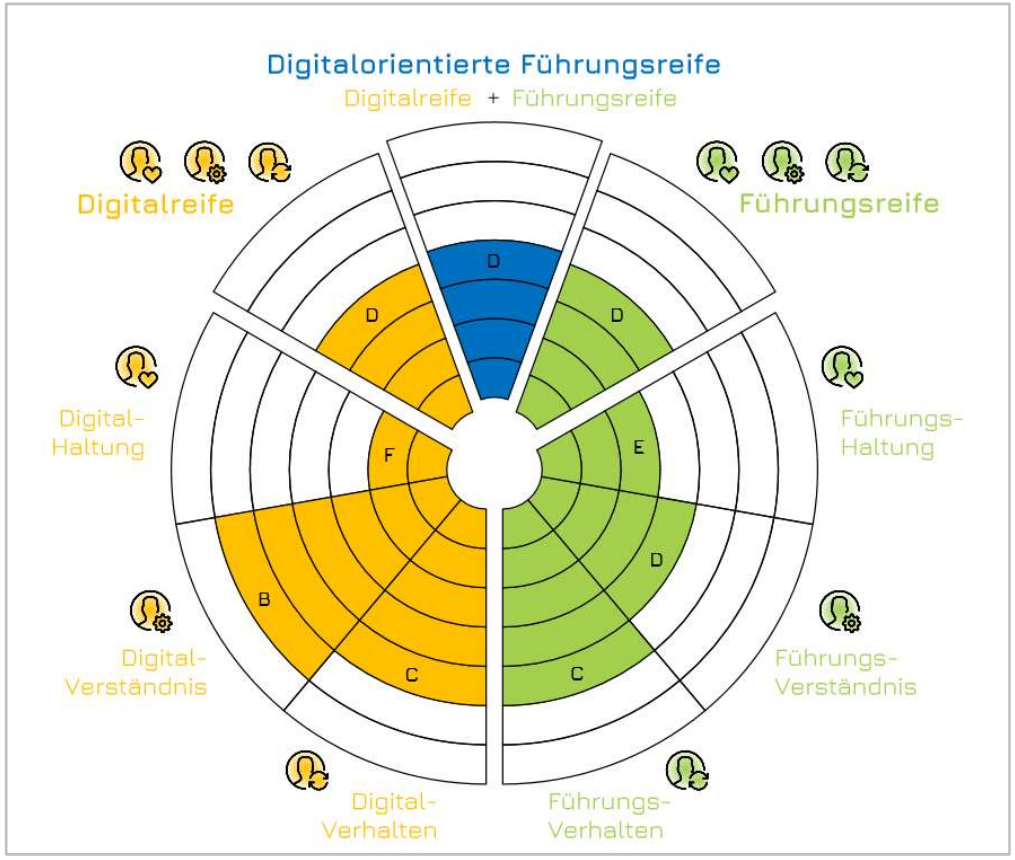
Kompetenzen … als Mode- oder Trendkompetenzen?



Kompetenzen … als Mode- oder Trendkompetenzen?



LEADT-Check zur Ermittlung der digitalorientierten Führungsreife



Weitere Informationen unter: http://ifidz.de/test-tool-verfahren/

Kontakt

Patrick Merke
Mitglied der Institutsleitung

Institut für Führungskultur im Digitalen Zeitalter
Hamburger Allee 26-28
60486 Frankfurt am Main

E-Mail: p.merke@ifidz.de
Web: www.ifidz.de
Blog: www.merkeblog.de

Social Media: