



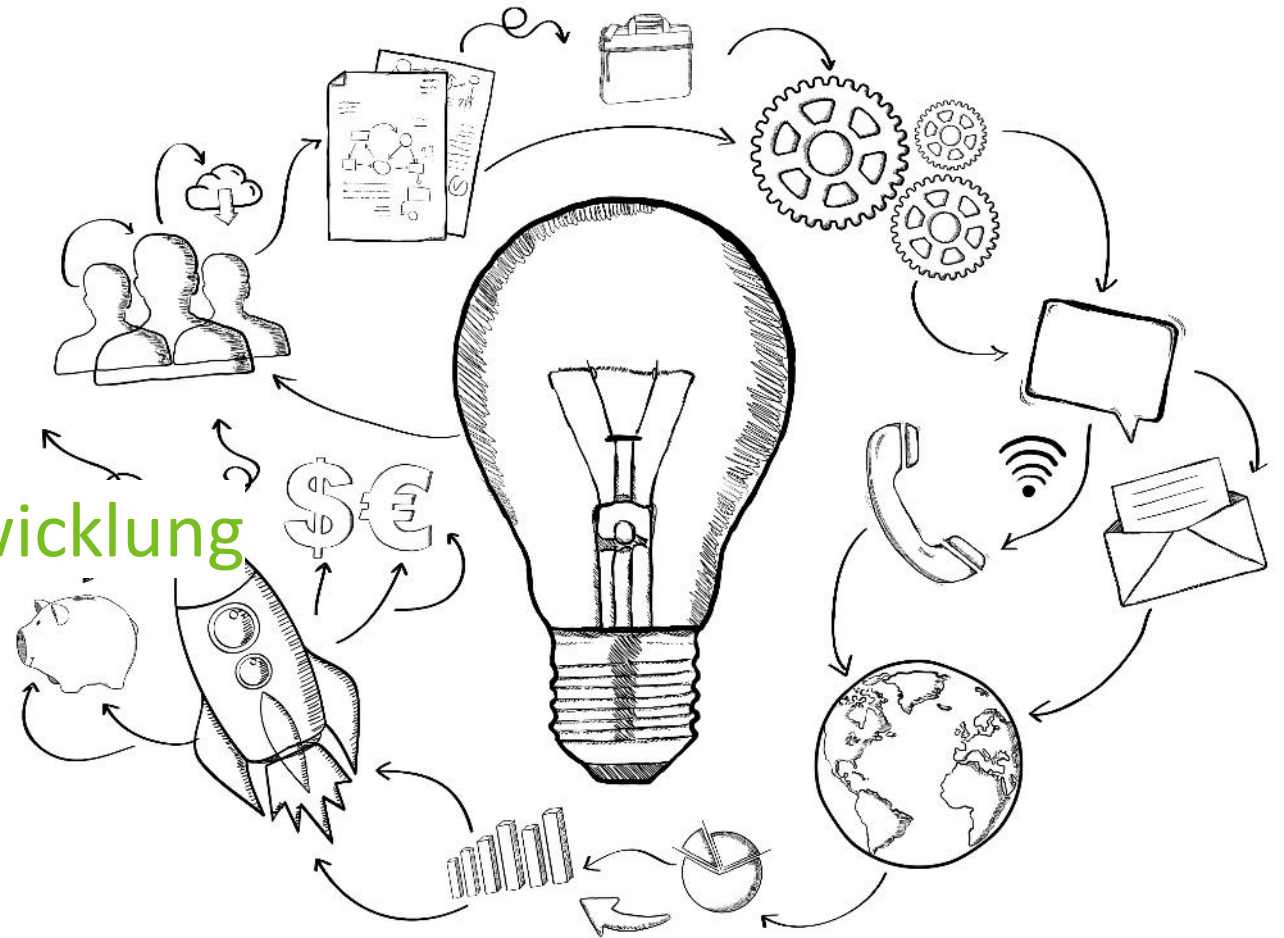
THE CORPORATE  
INTELLIGENCE

# Digital Leadership

## Ganzheitliche Kompetenzentwicklung für Führungskräfte

*DigComp AT 2.3 konform*

Gabriele Sevignani, BA, Dipl.-LSB  
Helmut Kirchner



# Digital Mindset & Digital Leadership

Micro-Learning  
Videos



Transkripte &  
Unterlagen



Quizzes &  
Übungen





Bildrechte: Rawpixel stock.adobe.com

# Digital Mindset & Digital Leadership

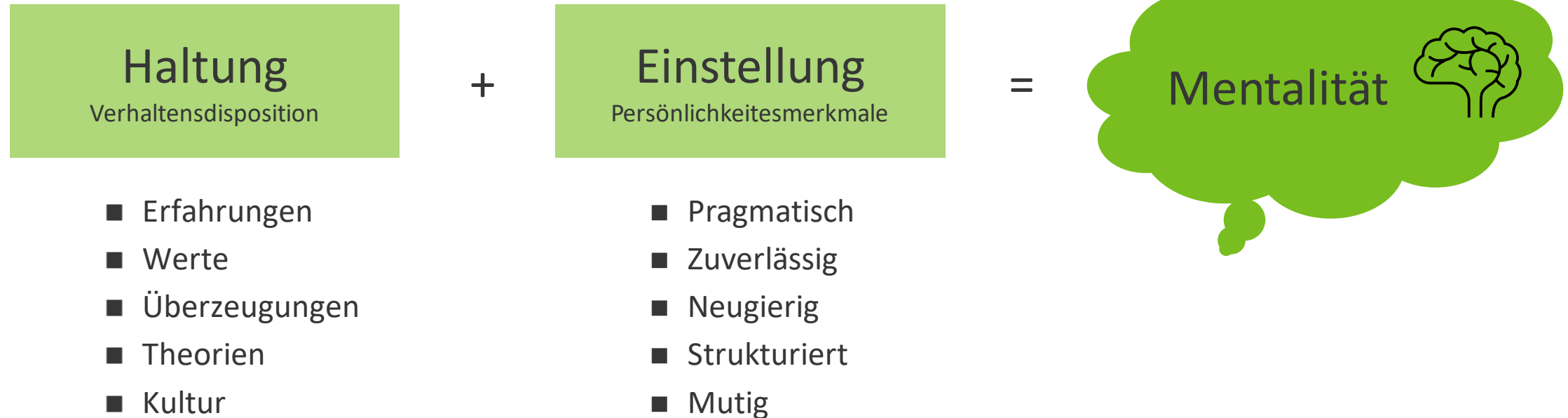
## Digital Mindset & Digital Leadership

- Was ist ein Digitales Mindset
- Digital Mindset – Neurowissenschaftliche Grundlagen
  - Wahrnehmung
  - Entscheidungen
  - Lernen & Veränderung
- Digital Leadership
- Ethik im Kontext der Digitalisierung
- Geistige Agilität durch Self-Awareness
- Vertiefung



# Was ist ein digitales Mindset?

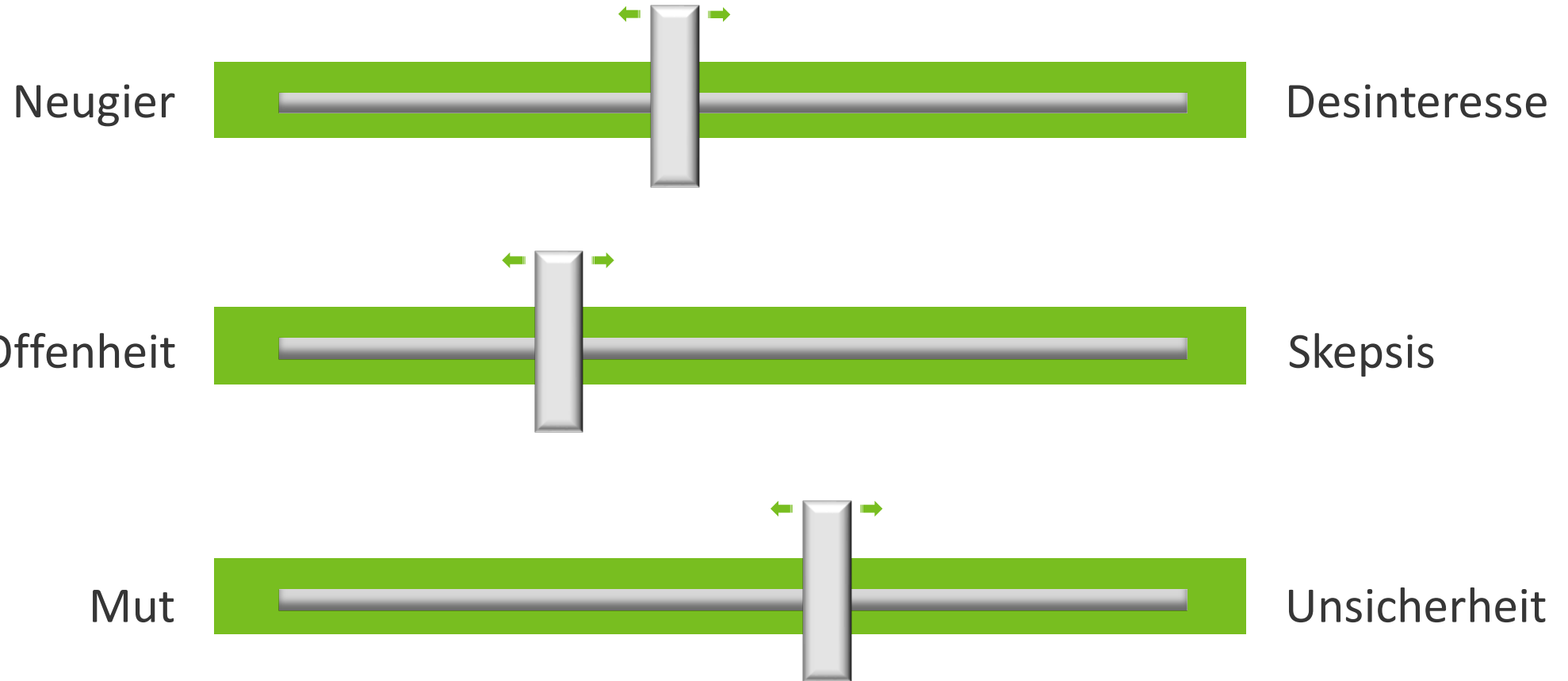
Mindset: im deutschen Sprachgebrauch trifft Mentalität zu



Ergänzt um das Wort **digital** geht es um Haltung und Einstellung, mit der Menschen mit den Anforderungen der Digitalisierung umgehen.

# Mindset ist veränderbar

Wandlungsfähigkeit durch Anpassung von Merkmalen



# Persönlichkeitsmerkmale

(Auszug)

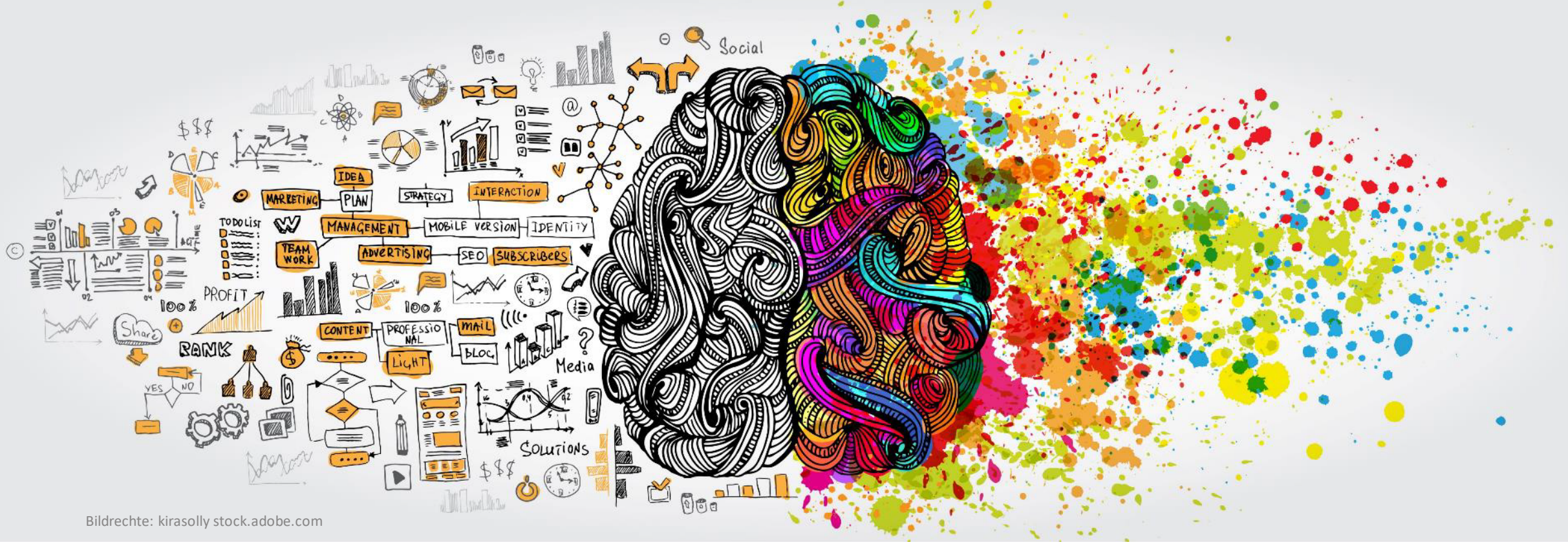
- **Demut** → Offene Fehlerkultur, Fehler nicht ahnden, daraus lernen wollen
- **Neugier** → gegenüber Veränderungen, neuen Arbeitsweisen, neuen KollegInnen
- **Mitgefühl** → Fokusausrichtung auf den Anwender bzw. Bürger  
→ nutzerInnenorientiertes Denken und Handeln
- **Offenheit** → für moderne Technologien  
→ Bereitschaft, Risiken einzugehen  
→ Bereitschaft zur Weiterbildung, wissen wollen, wie es geht
- **Mut** → zur Improvisation, zur Lücke, zu scheitern, zum Glück;  
→ Aufbrechen hierarchischer Strukturen
- **Teamfähigkeit** → Denken und Handeln in Teams



Bildrechte: whitehouse stock.adobe.com

# Neurowissenschaftliche Grundlagen





Bildrechte: kirasolly stock.adobe.com

Wissen und Mentalität befinden sich in den **Neuronen**, die durch Verbindungen, den **Axonen** interagieren. Man kann sich die Axone wie kleine Stromkabel vorstellen. Wenn wir etwas erfahren, sehen, hören, lernen, wird über diese Kabel ein Signal übertragen. Je öfter wir ein- und denselben Gedanken, verursacht durch Sinneseindrücke, haben, desto stärker werden die Axone.

Quelle: Stulberg, B; Magness, S. (2022): Das perfekte Mindset - Peak Performance. Absolute Spitzenleistung mit den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen erreichen. 4. Auflage. Münchner Verlagsgruppe.



- Das Gehirn greift effektiverweise auf die bereits starken Verbindungen zurück und verwendet bekannte Wege. Wenn wir bewusst standhalten, dranbleiben, Muster durchbrechen und üben, positiv zu denken, werden die Verbindungen zwischen den betreffenden Neuronen stärker.
- Chemisch betrachtet ist dieser Vorgang auf **Myelin** zurückzuführen, eine Art Isolierung, die unsere Axone umhüllt.
- Wenn wir uns länger mit einer Sache auseinandersetzen, bildet sich **mehr Myelin**, das für eine **schnellere Signalübertragung** zwischen den Neuronen sorgt, die Verbindungen in unserem Gehirn werden stärker.

\*Nach Admiral William H. McRaven [Link](#) zur Ansprache an der Universität von Texas, 2014

Quelle: Stulberg, B; Magness, S. (2022): Das perfekte Mindset - Peak Performance. Absolute Spitzenleistung mit den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen erreichen. 4. Auflage. Münchner Verlagsgruppe.



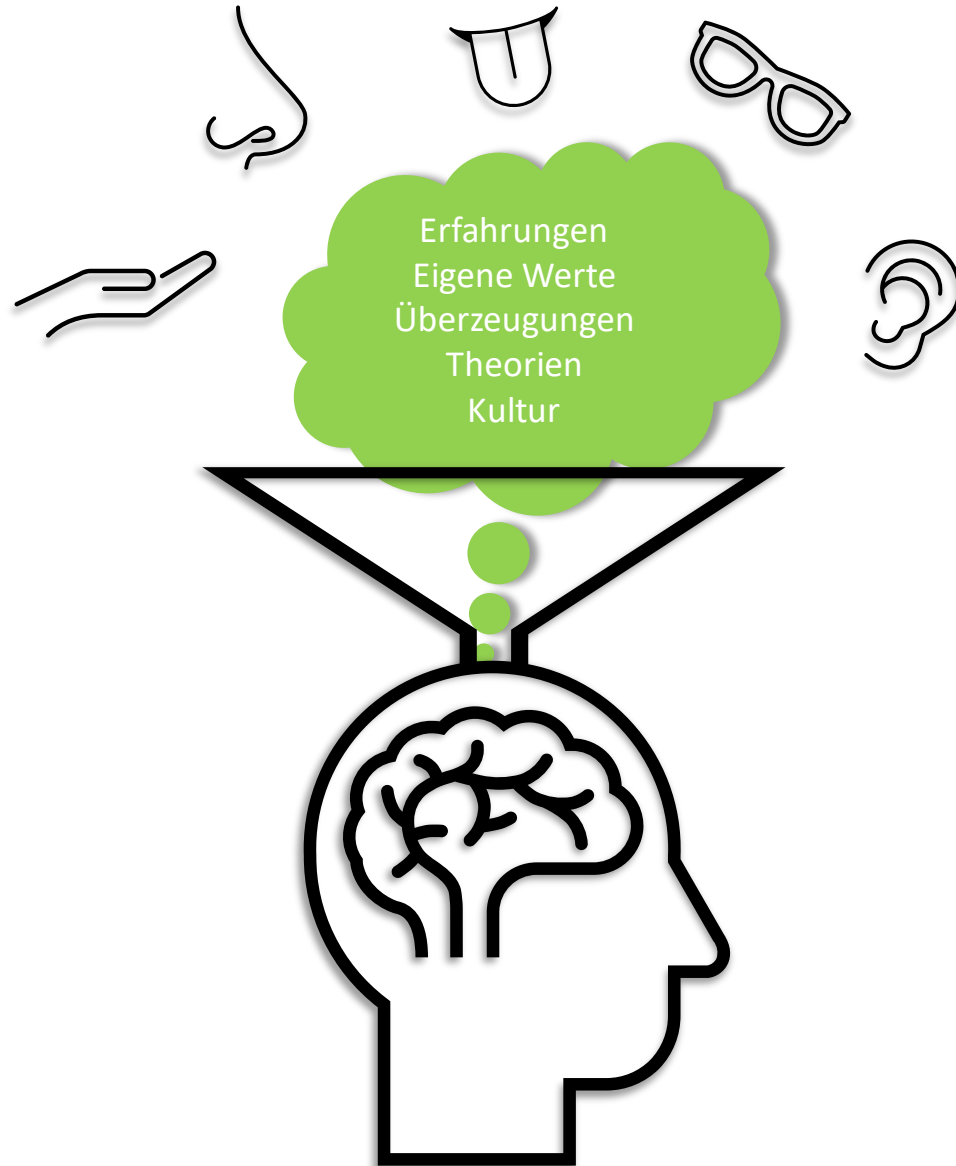
### **Verändere eine Routine**

Verändere eine Routine in deinem Tagesablauf.

- *Neuer Weg zur Arbeit*
- *Anderer Tisch beim Mittagessen*
- *Mach dein Bett\**
- ...

*Daily Habits*  
© TCI Consult GmbH

# Wahrnehmung



- Wir filtern Sinneseindrücke aufgrund unserer **Erfahrungen, Werte, Überzeugungen** ...
- Informationsgewinnung ein **subjektiver** Prozess der Verarbeitung von Sinneseindrücken.
- Neurologisch betrachtet gilt die Regel: was öfter gedacht wird, bildet sich im Gehirn stärker ab.
- Menschen können damit Sinneseindrücke nicht objektiv, ohne Bewertung, verarbeiten.



# Entscheidungen

## Der Raum zwischen Freiheit und Verantwortung

- **Mensch-Sein ist entscheidendes Sein.** Nach **Viktor Emil Frankl** sind wir als Menschen zu jederzeit in Situationen, in denen wir Entscheidungen treffen.
- Der Spielraum ist jener zwischen **Freiheit** und **Verantwortung**. Jeder Moment birgt die Chance, zu entscheiden, wer wir sind und wie wir sein wollen.
- Vergleichbar mit Stephen Coveys Weg Nr. 3 „**Das Wichtigste zuerst tun**“. Denken und Handeln nach jenen Prämissen gestalten, die wir am **wichtigsten** bzw. **wertvollsten** einschätzen.\*

\*Vgl.: Covey, S. R. (2021). Die 7 Wege zur Effektivität - Kompaktausgabe: Prinzipien für Ein glückliches und erfülltes Privatleben. Mit persönlichen Anekdoten von Sean Covey (1. Auflage). GABAL.



Viktor Emil Frankl

Bildrechte: Creative Commons, Prof. Dr. Franz Vesely. 1. Jänner 1965

## Entscheidung zu sinnorientierter Führung

- Wertebasierte Entscheidungen sind die Grundlage für **Purpose Driven Leadership** (sinnorientierte Führung) als ein kohärenter, sinnstiftender Führungsstil.
- **Selbstführung** und **Selbstwirksamkeit** sind das Zentrum des Seins als Führungskraft.
- Führungskräfte können mit ihren Entscheidungen **Räume öffnen**, als GestalterInnen von digitalem Wandel Lebensbedürfnisse von Mitarbeitenden adressieren.
- Sie können dem beruflichen Kontext das **Wofür** geben.
- Die Möglichkeiten bieten sich oft in Alltagssituationen.

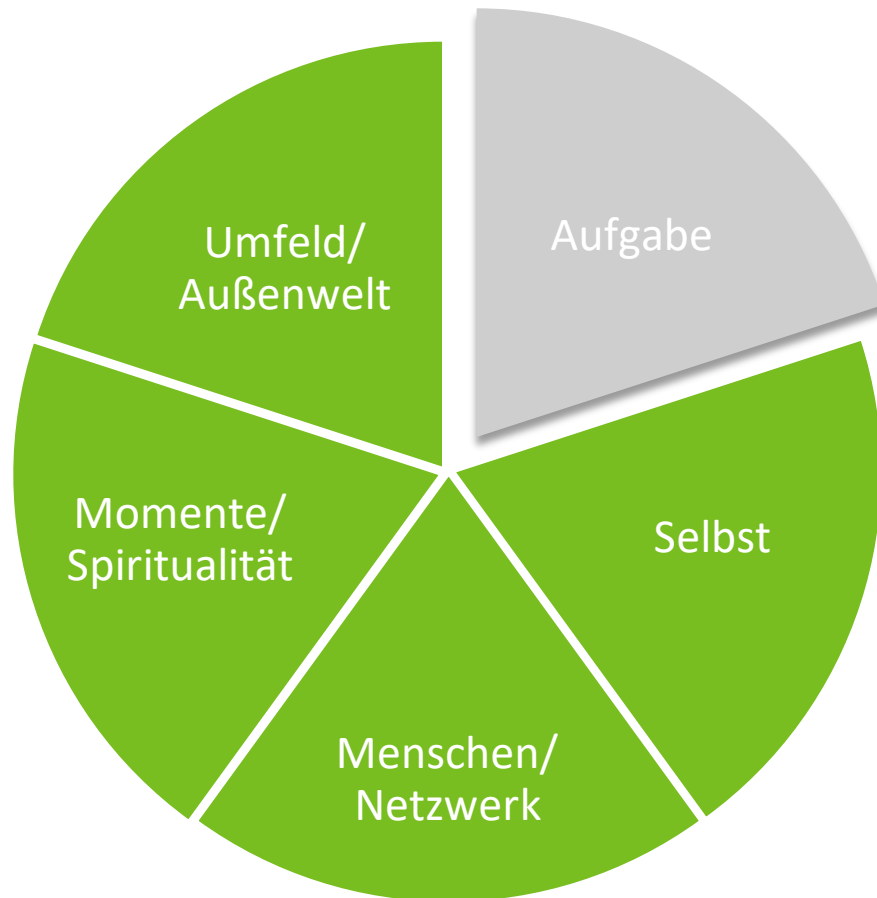
### **Purpose**

Zugehörigkeit ist eines der wichtigsten menschlichen Bedürfnisse.

Stifte heute als Führungskraft das Gefühl der Zugehörigkeit, das WIR-Gefühl, in deinem Team.

© TCI Consult GmbH

## Standortbestimmung im Wertemodell



- Gute bzw. als sinnvoll empfundene Entscheidungen gelingen am ehesten entlang eigener Wertvorstellungen und Wünsche.
- Wie erfolgt eine Standortbestimmung?
  - Durch Beantwortung einer Reihe von Fragen

## Lernen & Veränderung

### Nächste Stufe: selbstgesteuerte Neuroplastizität Von der gefühlten Erkenntnis zur neurologischen Verschaltung

- Alvaro Pascual Leone konnte nachweisen, dass Gedanken ausreichen, um neurologische Veränderungen herbeizuführen.
- Wenn wir die Plastizität (Entwicklungsfähigkeit) unseres Gehirns verknüpfen mit einer Vision von uns selbst, lernen wir ein für uns wünschenswertes Sein.
- Ziel selbstgesteuerter Neuroplastizität ist es, durch **gefühlte Vorstellung** neurologische Schaltungen zu installieren, die entsprechenden Erfahrungen vorausgehen.



Quellen: Harvard University. Alvaro Pascual-Leone. abgerufen December 15, 2022, unter <https://mbb.harvard.edu/people/alvaro-pascual-leone>  
Schwartz, J. M., & Begley, S. (2002). The mind and the brain: Neuroplasticity and the power of mental force. Harper Perennial.

Bildrechte: Anna stock.adobe.com



## Lernen & Veränderung

Von der gefühlten Erkenntnis zur  
neurologischen Verschaltung

### Vom Denken zum Sein

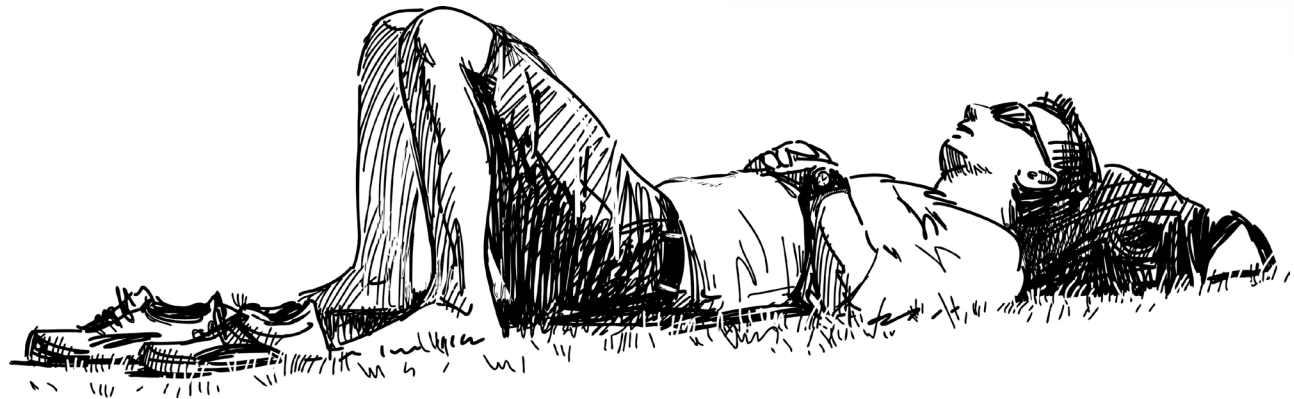
Stell dir eine wünschenswerte  
Situation vor.

Beschreibe dich selbst und  
alles andere darin so klar wie  
möglich.

Wie fühlt es sich an?

Spüre gut hinein, imaginiere  
das Gefühl so gut du kannst.

*Daily Habits*  
© TCI Consult GmbH



Bildrechte: Anna stock.adobe.com





Bildrechte: Kiattisak stock.adobe.com

# Digital Leadership

## Gestern

### **Annahme (Great man Theorie (Mitte 19. Jhd)**

Führungseigenschaften sind angeboren und nicht erlernbar. Situative Gegebenheiten werden nicht berücksichtigt.

### **Kompetenzen und Kernwerte**

Energie – Motivation – Durchsetzungsvermögen – Beharrlichkeit – Intelligenz – Verantwortungsbewusstsein – Selbstvertrauen – Aufgeschlossenheit – Empathie und mitfühlendes Verhalten – Ehrlichkeit – Vorausschau – Initiative

Quelle: Great man Theorie. BWL. (2022, Mai 10). Abgerufen 18.01.2023, [BWL Lexikon](#)

## Heute

### **Definition nach Stanford GSB**

Leadership besteht darin, eine Gruppe von Personen zu motivieren und zu inspirieren, ein gemeinsames Ziel zu erreichen.

### **5 Kompetenzen**

Self-Awareness – Perspektivenwechsel – situatives Verständnis – effektive Kommunikation – Daten als Entscheidungsgrundlage

### **4 Kernwerte**

Demut – Neugier - Mitgefühl - Mut

Modell der Stanford University Graduate School of Business (GSB), 2023

# Führungspersönlichkeiten der Gegenwart



Bildrechte: Van Ha

**Jeff Bezos,**  
CEO von Amazon



Bildrechte: CC-BY-4.0: © European Union 2020 – Source: EP

**Christine Lagarde,**  
ehemalige Direktorin  
des Internationalen  
Währungsfonds



Bildrechte: World Economic Forum / Claran McCrickard

**Jack Ma,**  
ehemaliger  
Executive Chairman  
der Alibaba Group



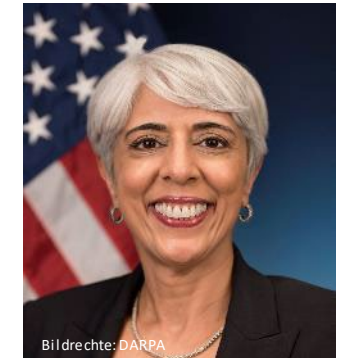
Bildrechte: George Skidmore

**Howard Schultz,**  
interimistischer CEO  
von Starbucks



Bildrechte: President.gov.ua

**Tim Cook,**  
CEO von Apple



Bildrechte: DARPA

**Arati Prabhakar,**  
ehemalige Direktorin  
von DARPA



Bildrechte: <https://japan.kantei.go.jp/>  
/ 内閣官房内閣広報室

**Malala Yousafzai,**  
Bildungsaktivistin



Bildrechte: Quirinale.it

**Papst Franziskus**



Bildrechte: © Raimond Spekking /  
CC BY-SA 4.0 (via Wikimedia Commons)

**Angela Merkel,**  
Ehemalige deutsche  
Bundeskanzlerin



Bildrechte: USA International Trade Administration

**Warren Buffett,**  
CEO von  
Berkshire Hathaway



Bildrechte: Claude Truong-Ngoc

**Aung San Suu Kyi,**  
birmanische  
Politikerin

- Zentrales Persönlichkeitsmerkmal einer guten Führungskraft ist eine **starke innere Führungskompetenz**, die auf der eigenen **Haltung** und **Einstellung**, einer **hohen Selbstwirksamkeit** und der Kenntnis von **Kraft- und Erholungsquellen** basiert.
- Nach außen könnte man eine gute Führungskraft an den Merkmalen wie **Selbstvertrauen**, **Offenheit**, **Neugier**, aber auch der Arbeitsatmosphäre erkennen. Diese ist geprägt von **Wertschätzung**, **Teamorientierung** und einer **positiven Fehlerkultur**.

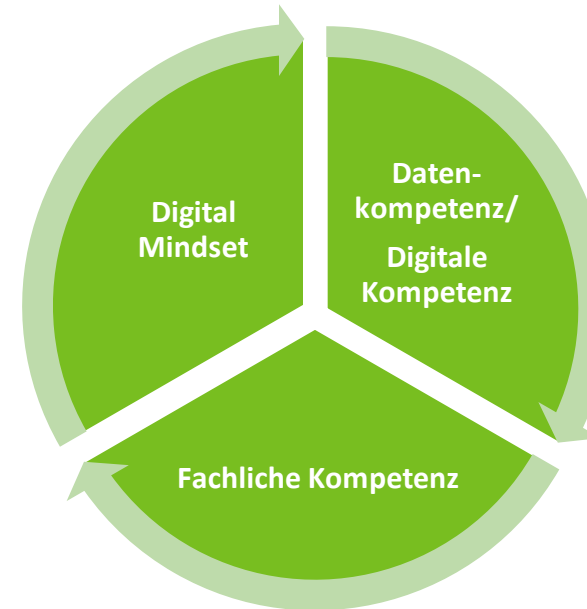


Bildrechte: Gabriele Sevigani, erstellt mit <https://labs.openai.com>



# Digital Leadership

Zeitgemäßer Führungsstil



Wissen

- Digital Leadership beschreibt eine Art **neuen, zeitgemäßen Führungsstils** in Zeiten der Digitalen Transformation.
- Digital Leadership beinhaltet das
  - Mindset (Einstellung und Haltung) aber
  - Spezifisches Wissen von Führungskräften
  - Digitale (Technologie) Fertigkeiten, ggf. Datenkompetenz



Bildrechte: Greg Guy / Alamy Stock Fotos

# Ethik im Kontext der Digitalisierung

# Wir das Gute überwiegen?

Werteorientiertes Führungsverständnis ist zeitgemäß

- Ethik ist die Lehre bzw. Theorie vom Handeln gemäß der Unterscheidung von **gut** und **böse** und unterliegt daher einer Bewertung\*.
- Wir Menschen haben eine **Sehnsucht** nach ethisch wertvollen Attributen, wie **Vertrauen**, **Anerkennung** und **Zugehörigkeit** und vieles mehr.
- Die Sehnsucht tragen wir in uns, egal in welcher beruflichen oder privaten Rolle wir uns bewegen.
- Ein **werteorientiertes – ethisches – Führungsverständnis** ist eine wichtige Säule **zeitgemäßer Führung**.



Bildrechte: Gabriele Sevigani, erstellt mit <https://labs.openai.com>

\*Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon zum Begriff der Ethik. Geprüft von [Prof. Dr. Nick Lin-Hi](#); [Universität Vechta](#), Professor für Wirtschaft und Ethik, online, abgerufen am 25.11.2022 unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/ethik-34332>



Bildrechte: Liubomyr Vorona / Alamy Stock Foto

# Geistige Agilität durch Self-Awareness



# Self-Awareness

Fähigkeiten entwickeln und Self-Improvement ansteuern

- **Self-Awareness** oder Selbstbeobachtung hat zum Ziel, besser zu verstehen, warum man **fühlt**, was man fühlt und warum man sich auf eine bestimmte Weise **verhält**.
- Die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung bietet die Möglichkeit und die Freiheit, Verhaltensweisen und Einstellungen zu ändern.
- Ziel von Self-Awareness ist bewusstes **Self-Improvement**.
  - **Selbstbewusster**
  - **Kreativer**
  - **Fundiertere Entscheidungen**
  - **Stabilere Beziehungen**
  - **Effektivere Kommunikation**



Quelle: Harvard Business Review: What Self-Awareness Really Is. Online, abgerufen am 24.11.2022 unter <https://hbr.org/2018/01/what-self-awareness-really-is-and-how-to-cultivate-it>, by Tasha Eurich, 2018

- Übungen zur Steigerung der Self-Awareness sind zahlreich und häufig auch vergleichbar mit Übungen aus dem Bereich der **Achtsamkeit**.
- Achtsame Menschen entwickeln eine Fähigkeit zur **Wahrnehmung feiner Signale** aus der Umwelt und haben ein gutes Bewusstsein über ihre eigenen Stärken und Schwächen.
- Diese Kompetenzen ermöglichen es, **weniger impulsiv** zu reagieren, die eigenen Gedanken und Gefühle ohne Wertung wahrzunehmen.

### **Achtsamkeit im Alltag**

Was mache ich jetzt gerade?

Wie (mit welcher Qualität und Aufmerksamkeit) mache ich es?

Wofür mache ich es?

*Daily Habits*  
© TCI Consult GmbH

- **Geistige Agilität**, oder auch **psychologische Flexibilität**, ist ein direktes Ergebnis von Achtsamkeit.
- Verhaltenstechnische Werkzeuge können helfen:
  - **Innehalten vor Sitzungen**
  - **Zeitraum zwischen Reiz und Reaktion erhöhen** (eine unterschätzte Möglichkeit, die eigene psychologische Flexibilität zu schulen. In Raum zwischen Reiz und Reaktion können wir überlegen, auf Basis welcher Prämissen und Werte wir reagieren wollen.

### **Self-Awareness**

Zähle innerlich bis 5 bevor du eine Antwort gibst.

*Daily Habits*  
© TCI Consult GmbH



Bildrechte: EyeEm / Alamy Stock Foto

# Vertiefung

# Was kann ich tun?



\*Byron Katie  
\*\*Deepak Chopra

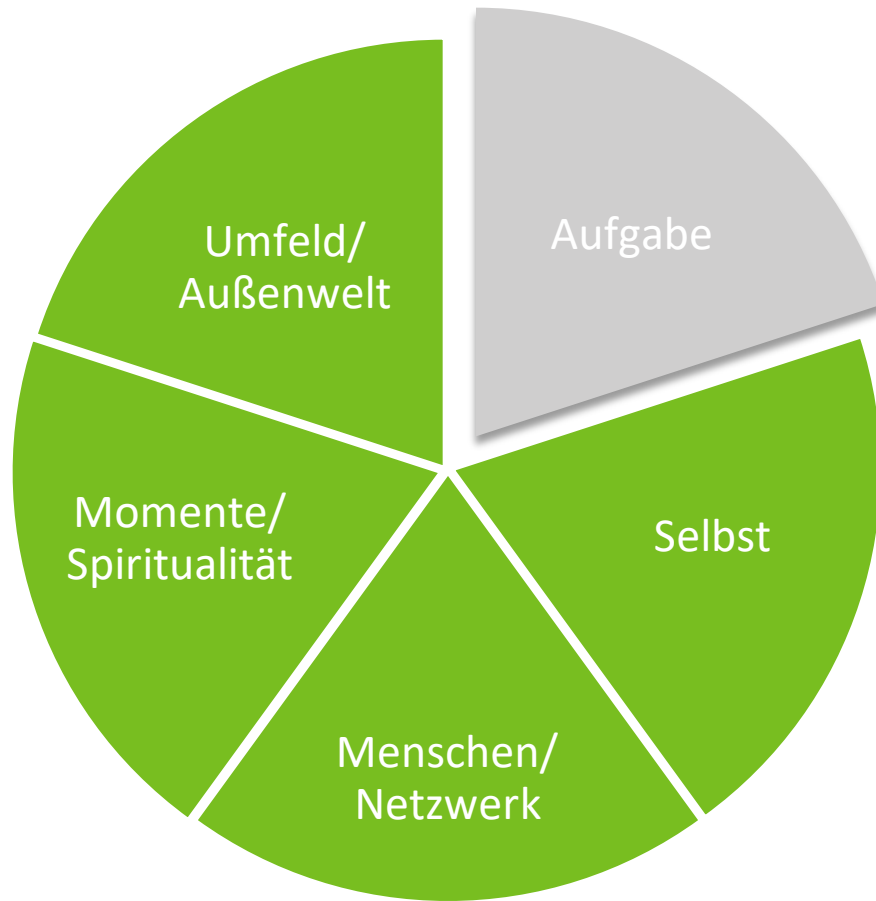


# Die großen Fragen

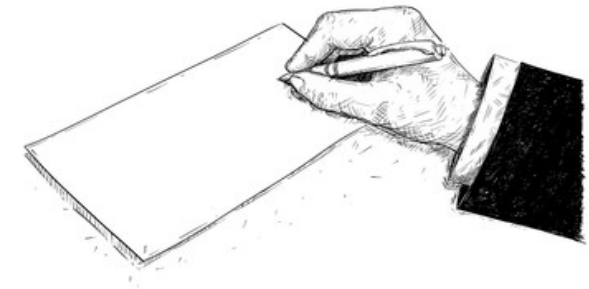
- Was ist wesentlich?
- Was ist der Sinn und Zweck in meinem Leben?
- Was gibt mir Kraft?
- Worauf kommt es überhaupt an?
- Was beschäftigt mich?
- Wofür lohnt es sich zu leben?
- Was macht mein Leben reicher?
- Was ist meine Vision?
- Habe ich Ahnung davon, wie sich (mein) gelingendes Leben anfühlt?
- Wonach habe ich Sehnsucht?

# Die großen Fragen in kleinen Portionen

Werteassessment nach den fünf Frankl'schen Seinskategorien

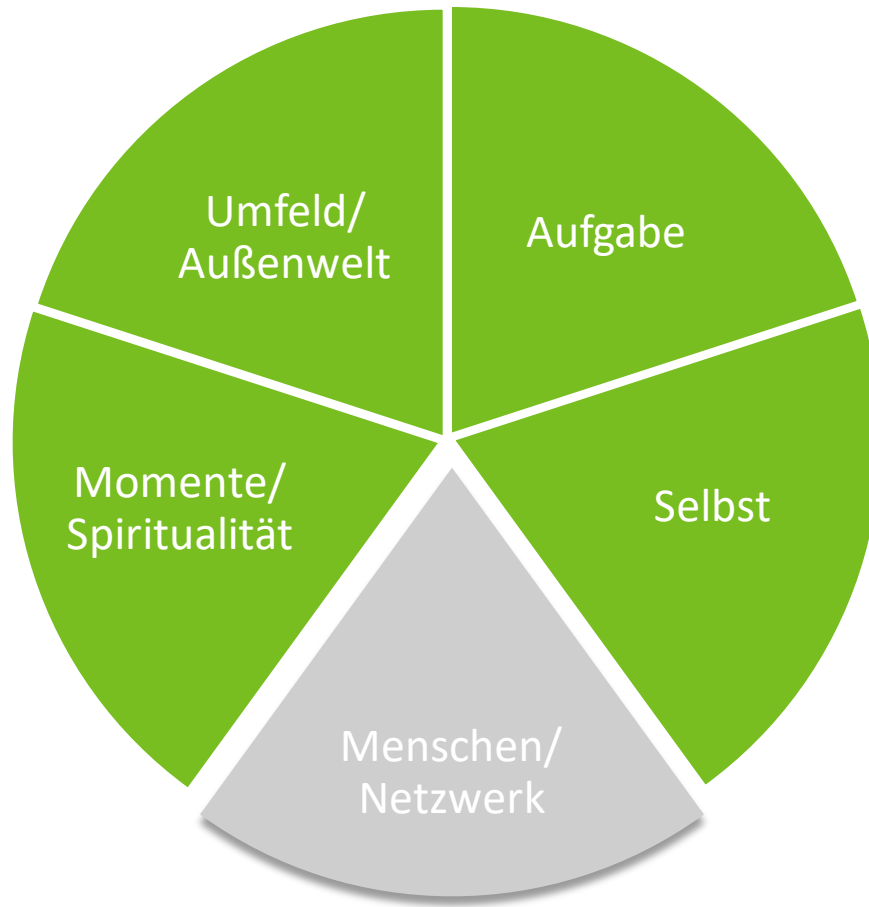


- Welche Aufgaben sehe ich?
- Welchen Aufgaben würde sich meine Sehnsucht zuwenden?
- Welche meiner Talente kann ich in meinen Aufgaben anwenden?
- ....

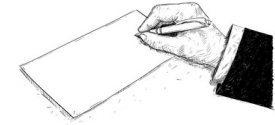


# Die großen Fragen in kleinen Portionen

## Werteassessment nach den fünf Frankl'schen Seinskategorien



- Wem vertraue ich?
- Wer freut sich mit mir?
- Wer gibt mir Kraft?
- Durch wen erfahre ich mich selbst?
- Welche brachliegenden Chancen bieten mir „verzeihen“ und „versöhnen“?
- Herrscht Stabilität in den verschiedenen sozialen Beziehungen?
- Welche Rolle spielt Verantwortung in diesem Bereich?
- Dankbarkeit – Optimismus – Offenheit – Neugier – Mut

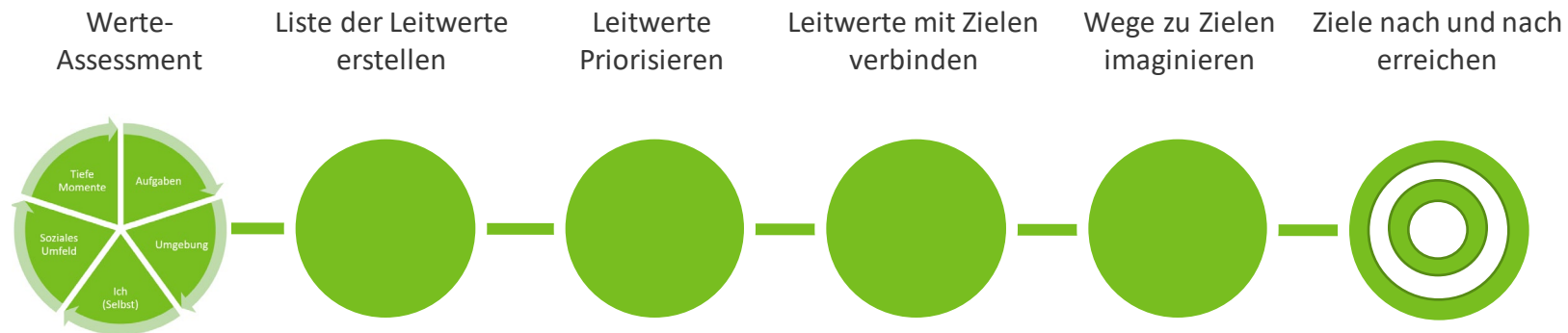




# Von den Werten zu den Zielen

## Der Prozess der Werteorientierung im Überblick

- Notieren Sie das Wesentliche, bleiben Sie interessiert und versuchen Sie zu spüren, was Sie bewegt. Das ist der Beginn von Neuorientierung, der Beginn der Ausrichtung nach Ihren eigenen Wünschen und Vorstellungen, Ihren Neigungen, Talenten und Fähigkeiten und die ideale Voraussetzung für Wandlungsfähigkeit.
- Nächste Schritte:



# Digital Mindset | Daily Habits

Gabriele Sevignani, BA Dipl.-LSB

### **Achtsamkeit im Alltag**

Was mache ich jetzt gerade?

Wie (mit welcher Qualität  
und Aufmerksamkeit) mache  
ich es?

Wofür mache ich es?

*Daily Habits*  
© TCI Consult GmbH

---

---

---

---

## **Achtsamkeit bei den Mahlzeiten**

Halte kurz inne vor dem  
Verzehr einer Mahlzeit.

Iss langsam und mit allen  
Sinnen.

*Daily Habits*  
© TCI Consult GmbH

---

---

---

---

### **Achtsamkeit unterwegs**

Atme tief und entspannt.

Atme ein – halte – atme aus –  
halte.

*Daily Habits*  
© TCI Consult GmbH

---

---

---

---

### **Achtsamer Dialog**

Höre zu mit der Absicht, das,  
was du gehört hast,  
zusammenzufassen.

*Daily Habits*  
© TCI Consult GmbH

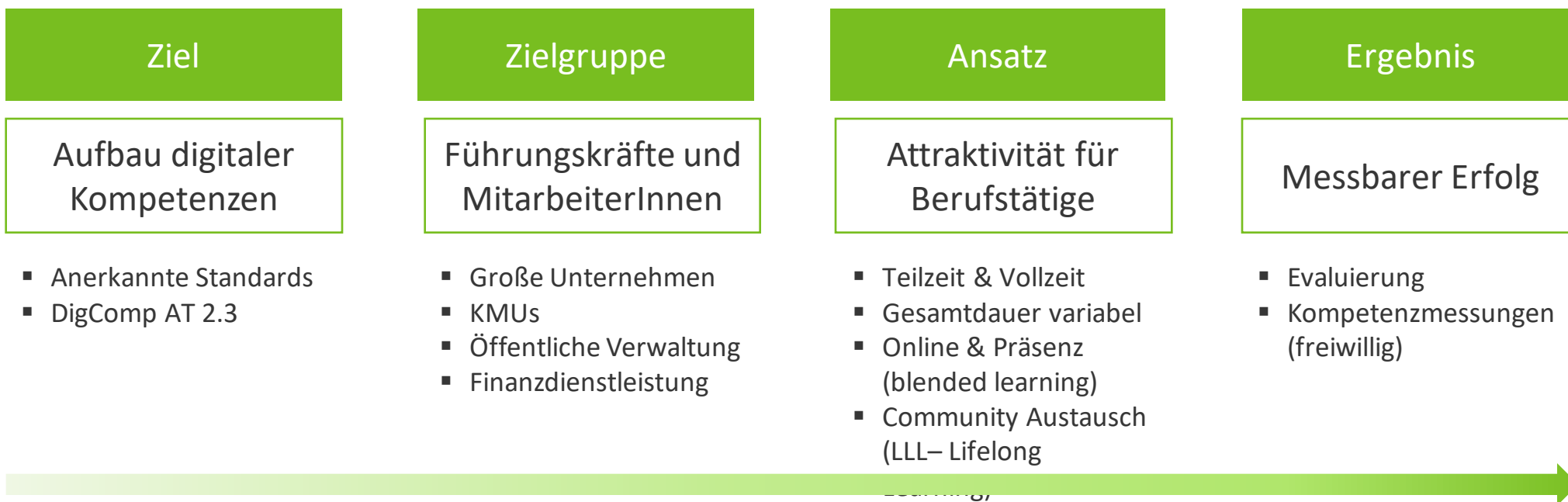
---

---

---

---

# Anhang





# Didaktischer Ansatz Herangehensweise

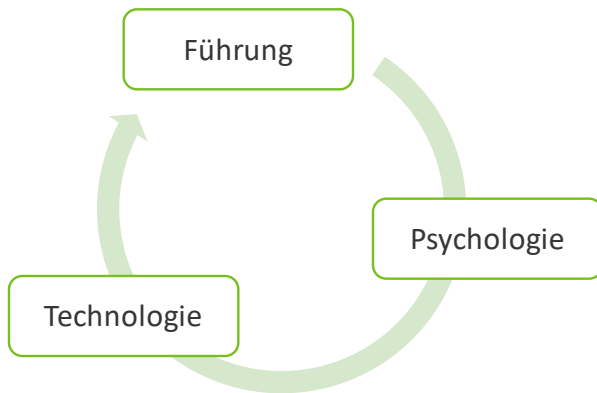
**Zeitgemäße  
Themen**



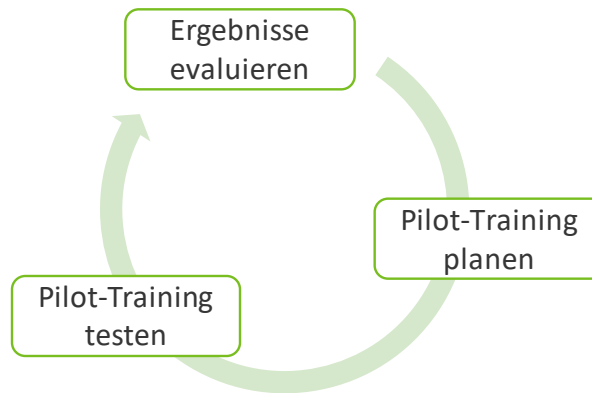
**Fundierte  
Didaktik**



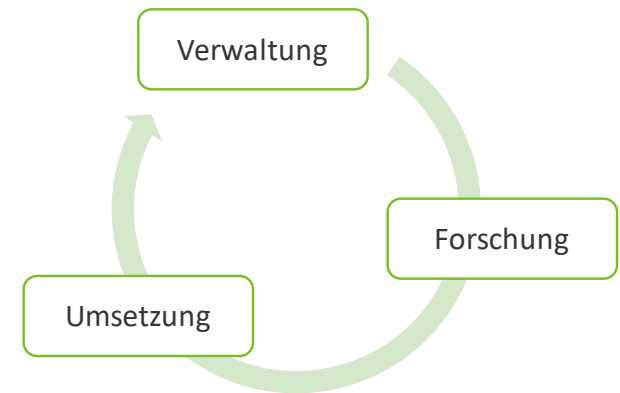
**Abgestimmter  
Rahmen**



- Agile Führung & New Work
- Kulturwandel
- Digitale Technologien
- Digitale Werkzeuge



- Taxonomie nach Bloom
- Successive Approximation Model
- Neurowissenschaft des Lernens
- Wissen + Fertigkeiten + Verhalten



- Digitalstrategie
- Good-Practices EU, OECD, WEF
- Publierte Forschungen
- Akademische Quellen

## Warum TCI Consult

kompetent | erfahren | verlässlich | vernetzt



Der Mensch im Zentrum, die Organisation im Blick



Fokussiert auf die Kenntnisse der digitalen Transformation



Interdisziplinär  
Führung – Psychologie – Technologie



Erfahrene Trainer\*innen & Coaches – hohe Praxisrelevanz



Am Puls der Zeit - aktuelle Frameworks  
Forschung



Bedarfsorientiert und modular,  
individuelle Vertiefungen



Solides Netzwerk für erweiterte Anforderungen  
Executive Education | Organisationsentwicklung | Business Innovation

# Gesamtleitung Digital Leadership

Gabriele Sevignani BA, Dipl. LSB | Corporate Communications @TCI Consult



**Ausbildung:** Politikwissenschaft (Universität Salzburg), Logotherapie und Existenzanalyse, Imagination und Gesprächsführung, Coaching (Institut für Logotherapie und Existenzanalyse Salzburg), Leadership (Stanford University School of Business).

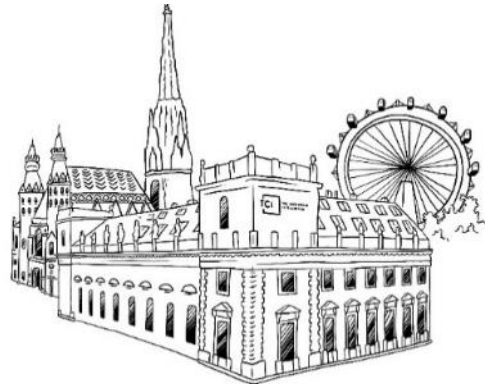
**Aktuelle Tätigkeit:** Management bei TCI Consult GmbH, Executive Coach, Teaching Team Member der Stanford University School of Business;

**Freizeit:** Malen, Familie, Lesen, Natur, Auszeit am See

**Aktuelle Herausforderung:** Rekrutierung von qualifizierten MitarbeiterInnen, Unternehmenskommunikation

## TCI CONSULT GMBH

Palais Eschenbach  
Eschenbachgasse 11 | DG  
A | 1010 Wien  
T +43 1 51 200 51  
E [vienna@tciconsult.eu](mailto:vienna@tciconsult.eu)



## OFFICE ST. GALLEN

Rotmonten  
Wartmannstrasse 3  
CH | 9010 St. Gallen  
T +41 71 55 89 706  
E [stgallen@tciconsult.eu](mailto:stgallen@tciconsult.eu)



## OFFICE FRANKFURT

Taunusturm  
Taunustor 1  
D | 60310 Frankfurt am Main  
T +49 69 27 29 72 61  
E [frankfurt@tciconsult.eu](mailto:frankfurt@tciconsult.eu)

