

## SO FIT SIND FÜHRUNGSKRÄFTE FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION

# Digital Leadership in der Golfbranche



**W**as haben der Golfsport und die Digitalisierung gemeinsam? Ganz einfach: Aus der bisherigen Freundschaftsbeziehung ist nun eine Ehe geworden! Die Hochzeit fand statt mit dem Einzug der Künstlichen Intelligenz (KI) – der digitalen Königsdisziplin – in den Golfsport. Ein kurzer Blick auf die Headlines aktueller Berichte und (Online-)Beiträge verdeutlicht diesen Trend:

- „Künstliche Intelligenz erschließt neue Geschäftsfelder“ ([www.technik-medien.at](http://www.technik-medien.at), 10.09.2018)
- „Swing Index“: Handy wird zum Golflehrer ([www.pressestext.com](http://www.pressestext.com), 30.01.2019)
- „Geschäftsmodell Driving-Range, Künstliche Intelligenz und digitales Golf“ ([www.jobs-im-golf-business.de](http://www.jobs-im-golf-business.de), 20.11.2020)
- „Trainings- und Analysemethoden im Focus von Künstlicher

Intelligenz“ ([www.golfpost.de](http://www.golfpost.de), 12.01.2021)

- „Ein neues Kapitel in der Evolution des Golfsports – Künstliche Intelligenz, die Spielern aller Spielstärken hilft, sich zu verbessern“ ([www.golfpost.de](http://www.golfpost.de), 12.12.2021)

Unabhängig davon, ob die eine oder andere Überschrift eventuell mehr dem Marketing als Pressearbeit entspringt, sind die Botschaft und Richtung eindeutig: Die Digitalisierung der Golfbranche nimmt Fahrt auf: *„Algorithmen, mathematische Analysen und Künstliche Intelligenz (KI) verändern das Golf des 21. Jahrhunderts und schreiben unsere persönliche Golfgeschichte permanent und nachhaltig auf.“* (Karl-Heinz Heidenreich, 2021)

Und was haben Führungskräfte in der Golfbranche und die Digitalisierung

gemeinsam? Ganz einfach: Sie pflegen zwar noch eine Freundschaftsbeziehung, aber sie nähern sich langsam der Hochzeit. Ein kurzer Blick in die Ergebnisse des Digital Leadership-Mindset-Checks (DLM-Check) – an dem vor kurzem 20 Führungskräfte aus der Golfbranche teilgenommen haben – verdeutlicht dies. Der Digital Leadership-Mindset-Check (DLM) dient der Einschätzung des Mindsets von Führungskräften zum effektiven Führen von Mitarbeitern und Teams im Kontext der digitalen Transformation. Im Mittelpunkt des DLM stehen dabei die Haltung, das Verständnis und das Verhalten der Führungskraft – jeweils im Hinblick auf die beiden Dimensionen: Führung und Digitalisierung.

### **Führungsreife ist ausgeprägter als Digitalreife**

Mit Blick auf die beiden Dimensionen „Führung und Digitalisierung“ zeigt sich, dass die digitale Führungsreife



der Führungskräfte insgesamt stärker ausgeprägt ist als die Digitalreife.

Die **Führungsreife** ist ein Indikator, inwieweit eine Führungskraft die Voraussetzungen erfüllt – also über eine entsprechende Einstellung, Verständnis und Verhalten verfügt –, um Führungs-Aufgaben und -Verantwortung in Zeiten der digitalen Veränderung zu übernehmen. Betrachtet werden vor allem die effiziente und effektive Zusammenarbeit mit Menschen und Teams im Kontext „neuer Arbeitswelten“ – zum Beispiel in Hinblick auf Heterarchie, Partizipation, Selbstorganisation und Transparenz.

Die **Digitalreife** ist ein Indikator, inwieweit eine Führungskraft die Voraussetzungen erfüllt – also eine entsprechende Einstellung, Verständnis und Verhalten verfügt – für einen effizienten und effektiven Umgang mit digitalen Technologien, Prozessen und Themen – vor allem mit Blick auf die Grundlagen, Zusammenhänge und Auswirkungen der Digitalisierung. Dass die Führungsreife stärker ausgeprägt ist als die Digitalreife ist zum einen nicht überraschend und

zum anderen auch ein positiv-ermunterndes Ergebnis.

Überraschend ist es nicht, da die Golfbranche, wie oben bereits kurz ausgeführt, (noch) nicht als eine sehr digitale Branche bezeichnet werden kann. Sicherlich sind einige Prozessabläufe und Strukturen schon digitalisiert, aber wie der Blick auf die Einsatzmöglichkeiten der KI zeigt, offenbaren sich noch größere Potenziale. Aber auch das Produkt bzw. die Dienstleistung an sich sowie die Geschäftsmodelle der Golfbranche weisen aktuell viel mehr analoge Prinzipien und Muster auf als digitale Prinzipien und Muster. **Insofern erscheint auch eine geringere Digitalreife plausibel. Eine überwiegend analoge Branche erwartet keine überdurchschnittlich ausgeprägte Digitalreife bei ihren Führungskräften.**

Positiv-ermunternd ist das Ergebnis in der Hinsicht, dass sich die Digitalreife mit einem geringeren Aufwand entwickeln lässt als die Führungsreife. Es ist ein elementarer Unterschied, ob man den Umgang mit digitalen Technologien, Prozessen und Struk-

## Infokasten Digital Leadership Mindset

### Was ist der DLM-Check?

Der Digital Leadership-Mindset-Check (DLM) dient der Einschätzung des Mindsets zum Führen von Mitarbeitern und Teams im Kontext der digitalen Transformation. Im Mittelpunkt des DLM stehen dabei die Haltung, das Verständnis und das Verhalten der Führungskraft – jeweils im Hinblick auf die beiden Dimensionen: Führung und Digitalisierung.

### Warum stehen Haltung, Verständnis und Verhalten der Führungskraft im Mittelpunkt des DLM?

Grundlage des DLM-Checks sind 21 Kompetenzfelder. Kompetenzen sind jedoch nur eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für eine erfolgreiche Mitarbeiterführung. Weitaus erfolgskritischer sind die Dimensionen: Haltung, Verständnis und das konkrete Verhalten von Führungskräften im digitalen Kontext.

### Was sind die Grundlagen des DLM-Checks?

Grundlage der Einschätzung bilden 21 Kompetenzfelder wie z.B. Digitaltechnologien, Heterarchie, Partizipation, Transparenz und (digitale) Medienkompetenz sowie 16 weitere Kompetenzfelder. Diese Kompetenzfelder wurden durch Studien und Best-Practice-Analysen als Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation identifiziert.

### Für wen ist der DLM-Check geeignet?

Der DLM-Check richtet sich an Unternehmen und Führungskräfte aus allen Branchen, die an einer Standortbestimmung interessiert

sind sowohl im Hinblick auf die digitale Führungsreife ihrer Führungskräfte als auch im Hinblick auf ihre digitale Team- und Führungskultur.

### Wieviel Zeit nimmt der DLM-Check in Anspruch?

Der DLM-Check erfolgt online und besteht aus 106 randomisierten Aussagen, zu denen die Teilnehmenden Stellung beziehen – auf einer Skala von „vollkommen zutreffend“ bis „trifft gar nicht zu“. Hierfür sind ca. 30 Minuten nötig.

### Wann bekommt man das Ergebnis des DLM-Checks?

Den DLM-Report mit dem persönlichen Individual-Ergebnis erhalten die Teilnehmenden unmittelbar nach Abschluss des Online-Checks in Form eines elfseitigen PDF-Dokuments. Die Teamauswertung erfolgt im Rahmen eines eintägigen DLM-Workshops.

### Ist der DLM-Check auch als Team-Check einsetzbar?

Die Teamauswertung ist das Besondere am DLM-Check. Die Teamauswertung kann anonym direkt aus den individuellen Einzelergebnissen abgeleitet werden, so dass kein weiterer und separater Team-Check notwendig ist. Durch die Teamauswertung können sowohl die Stärken des Teams als auch potenzielle Konfliktfelder konkret benannt werden. Desweiteren erlaubt die Teamauswertung Rückschlüsse auf die digitale Team- und Führungskultur.

»Die Einschätzung zum Digital Leadership Mindset innerhalb der Golfbranche spiegelt auch meine Wahrnehmung aus den vielen Gesprächen und Kontakten mit unseren Golfclubmanagerinnen und -managern wider: Digital spielen wir – mich eingeschlossen – sicherlich noch nicht alle in der Champions League, aber als Führungskraft und Persönlichkeiten haben wir ein sehr gutes Fundament, dies erreichen zu können.«

Andreas Dorsch

turen erlernt oder das Führen von Menschen und Teams in einem digitalen Kontext. Dies konnte man zum Beispiel in der Corona-Pandemie sehr gut beobachten, als das Homeoffice in vielen Branchen zur dominanten Arbeitsform wurde. Verschiedene Studien haben gezeigt, dass die digital-technologische Umsetzung offensichtlich besser und reibungsloser funktionierte, als das Verständnis für das Arbeiten in virtueller Umgebung sowie das Führen von verteilten Teams. Überspitzt formuliert: Zoom runterzuladen und die Standardfunktionen zu nutzen (eine gewisse Form von Digitalreife) ist einfacher und schneller zu erlernen als ein Online-Meeting effizient und effektiv zu moderieren (eine gewisse Form von

digitaler Führungsreife).

Aber bitte nicht falsch verstehen: Die Nutzung von Videokonferenz-Tools bzw. von digitalen Anwendungen insgesamt ist noch lange kein Indikator für Digitalreife, Digitalkompetenz oder ein digitales Mindset. Dazu bedarf es einer viel weitergehenden Bereitschaft, Verständnis und Fähigkeit der kreativen Nutzung und Gestaltung digitaler Anwendungen. **Überspitzt formuliert: Eine Person mit digitalem Mindset beklagt sich zunächst nicht über zu viele Online-Meetings, sondern ist eher bemüht, alle analogen und digitalen Möglichkeiten zu nutzen, um Online-Meetings zu Highlights zu machen.**

### Führungsreife: Elementare Voraussetzungen für die digitale Transformation sind vorhanden

Schauen wir uns die Ergebnisse im Detail an: Im Hinblick auf die Führungsreife liegt eine eindeutige Stärke der Testgruppe in den Kompetenzfeldern: Kommunikation und Wertschätzung. Dies ist ein sehr positives Ergebnis, da Kommunikationsfähigkeit als die wichtigste Kompetenz für Führungskräfte im digitalen Zeitalter gesehen wird! Eine besonders hohe Zustimmung erfolgte z.B. in Hinblick auf die offene Kommunikation von persönlichen Werten und Überzeugungen und Entscheidungen, die effektive Nutzung unterschiedlicher Medien sowie der bedenkenlose Austausch über Fehler und Schwächen.

Aber auch in den Kompetenzfeldern Teamorientierung, Vertrauenskultur und Verantwortungskultur zeigt sich, dass die Testgruppe über die grund-

sätzlichen Voraussetzungen verfügt, neue Formen der Zusammenarbeit (New Work) willkommen zu heißen – wie z.B. Teilung der Verantwortung, Selbstorganisation von Teams oder mehr Heterarchie:

- So haben 80% der Teilnehmenden die Aussage als vollkommen zutreffend bewertet: „...dass man (Führungs-)Verantwortung sehr gut teilen kann – es muss nicht immer nur einer ‚den Hut aufhaben‘.“
- Ebenfalls bei 80% lag die Zustimmung bei der Aussage: „Ich befähige mein Team systematisch dazu, seine Aufgaben eigenständig zu organisieren, damit sie Entscheidungen im Tagesgeschäft selbstverantwortlich treffen können.“
- Und auch ein weiteres Merkmal moderner, digitaler Unternehmen und Organisationen – Selbstorganisation im Sinne von weniger Hierarchie und damit mehr Heterarchie – wurde von der überwiegenden Mehrheit (80%) zustimmend bewertet: „Organisation mit wenig(er) Hierarchie sind super – das erleichtert insgesamt die Zusammenarbeit.“

### Digitalreife: Luft nach oben

Wie bereits erwähnt, ist im Hinblick auf die Digitalreife „Luft nach oben“ festzustellen. Grundsätzlich ist ein Interesse an und für Digitalisierung vorhanden, aber teilweise noch eher zurückhaltend:

- Eine digitale Wissens- und Lernkultur scheint noch nicht sehr ausgeprägt zu sein: Das systematische (Er-)Lernen von digitalen Sachverhalten und Zusammenhängen

### Die 21 Kompetenzfelder des Digital Leadership-Mindsets

- Datensicherheit
- Datenverständnis
- Digitale Arbeitswelt
- Digitale Gesundheit
- Digitale Medienkompetenz
- Digitale Ökonomie
- Digitaltechnologien
- Empathie
- Entscheidungsfähigkeit
- Feedback
- Flexibilität/Veränderung
- Führen auf Distanz
- Heterarchie/Selbstführung
- Kommunikationsfähigkeit
- Wertschätzung
- Netzwerkfähigkeit
- Partizipation
- Teamfähigkeit
- Transparenz
- Vertrauen schaffen
- Wissbegierde/Neugier

ist offensichtlich noch kein Routineprozess. Auch der regelmäßige Austausch mit anderen Personen und Fachbereichen über digitale Entwicklung und Auswirkungen am Arbeitsplatz wird nur von jedem zweiten der Teilnehmenden bestätigt.

- Eine grundsätzliche Innovationsbereitschaft ist vorhanden: „Etablierte Strukturen und Prozesse sollte man immer wieder hinterfragen, um sie zu verbessern oder gegebenenfalls abzuschaffen.“ hat eine Zustimmung von 80% erhalten. Sobald es aber um digitale Innovationen geht, sinken die Zustimmungswerte. So spielt z.B. die Auseinandersetzung mit Künstlicher Intelligenz oder disruptiven Geschäftsmodellen eher eine untergeordnete Rolle.
- Auch moderne agile Methoden wie Design Thinking, Open Space oder World Café sind noch nicht so verbreitet wie in anderen Branchen. Hier lag die Zustimmung unter 10%.

## Fazit

Für die digitale Transformation in der Golfbranche – oder in unserem Bild zu bleiben: Für die digitale Hochzeit und die kommende Ehe – ist das Fundament gelegt. Die Voraussetzungen für ein Digital Leadership-Mindset sind bei den Führungskräften teilweise vorhanden (Führungsreife) und teilweise noch ausbaufähig (Digitalreife). Es bedarf noch einiger (Hochzeits-) Vorbereitungen und einer kontinuierlichen Weiterentwicklung. Und nicht zu vergessen: Auch wenn der DLM-Check nur die Führungskräfte im Blick hat, ist die Weiterentwicklung eine unternehmensweite Aufgabe.

## Einsatzfeld für Künstliche Intelligenz im Golfsport

Szenerie Golfplatz in der Früh: Dienstbeginn für die Greenkeeper. Früher wäre der Head-Greenkeeper der Golfanlage zunächst alle Golfbahnen abgefahren, um die Grüns zu inspizieren und eventuelle Rasenschäden aufzunehmen. Heute unterstützt ihn dabei eine App, die mit Hilfe von intelligent vernetzten Sensoren, Drohnen und Kameras sowie Künstlicher Intelligenz Vorhersagen trifft, welche Grüns durch Pilzbefall geschädigt sein könnten, an welchen Stellen Düngung ratsam ist, und die Vorschläge unterbreitet, an welchen Stellen die Bewässerung stärker angestellt werden sollte. Das Anwendungsbeispiel zeigt, dass Künstliche Intelligenz (KI) bereits heute für die verschiedensten Zwecke und Branchen als Lösung für Qualitätsprobleme im Einsatz ist. Künstliche Intelligenz gilt als die wichtigste Technologie der Zukunft. Datenanalysen helfen, Fehler zu vermeiden und die Qualität zu optimieren. (Quelle: Trevisto AG)

Ohne qualifizierte Mitarbeiter und Teams wird die digitale Transformation nicht gelingen. Optimal werden alle Beschäftigten gleichzeitig weiterentwickelt.

Der Vergleich Digitalisierung und Hochzeit hat übrigens einen gedanklichen Fehler. Im normalen Leben kann man sich jederzeit scheiden lassen. Mit der Digitalisierung geht es leider nicht. Die Digitalisierung hat einen Anfang aber (leider) kein Ende. Sie ist gekommen, um zu bleiben. Deshalb sollten wir dafür sorgen, dass es eine harmonische Ehe wird – und gerade da übernehmen Führungskräfte eine wichtige Rolle.

Und abschließend noch eine Anmerkung zum DLM-Check: Beim DLM-Check geht es nicht um eine exakte Vermessung und eine absolute Aussage über die Führungs- und Digitalreife von Führungskräften. Ziel des DLM ist es, Führungskräfte (stärker) für Digital Leadership zu sensibilisieren, die Selbstreflexion zu fördern sowie die Diskussion und den Austausch untereinander zu fördern. Einige Teilnehmende des DLM-Checks googeln z.B. während des Checks nach Formulierungen und Begriffen, die sie nicht kennen. Während man

bei anderen Checks wahrscheinlich aufschreiben würde: „Stopp, Abbrechen, der Check ist ungültig“, ist die Reaktion beim DLM-Check: „Super, weiter so, Sie sind neugierig und wollen mehr über die Digitalisierung wissen.“ Der DLM-Check ist nicht ein Endergebnis, Zertifikat oder eine Auszeichnung. Der DLM-Check ist ein Startpunkt, ein Impulsgeber und Katalysator für die kommende digitale Transformation – nicht mehr und nicht weniger.

Patrick Merke,  
frankfurter akademie für neue  
arbeitskultur und neue führung

Anm. d. Red.: Der Beitrag mit vorausgehendem Digital Leadership-Mindset-Check, an dem 20 Führungskräfte aus der Golfbranche teilnahmen, entstand in Zusammenarbeit von Golf Management Verband Deutschland (GMVD) und PC CADDIE,

powered by

**PC CADDIE**  
1 Golf IT