



Digitale Führungskräfteentwicklung

Martin A. Ciesielski · Thomas Schutz
Hrsg.

Digitale Führungskräfteentwicklung

Konzepte, Impulse und Trainingsformate
aus der Praxis

Herausgeber
Martin A. Ciesielski
medienMOSAIK
Berlin
Deutschland

Dr. Thomas Schutz
Berlin
Deutschland

ISBN 978-3-662-54556-0 ISBN 978-3-662-54557-7 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-54557-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Deutschland

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Im März 2016, als wir das erste Buch „Digitale Führung“ publiziert haben, waren die Zeiten für Führungskräfte schon recht unbequem. Wir wollten und wollen mit dem ersten Buch „zu einem Nachdenken darüber einladen, wie die neuen Technologien unsere Formen der Zusammenarbeit wertvoller machen können und was Führung ihrerseits dazu beitragen kann“ (Ciesielski und Schutz 2016, S. XI).

Doch wie entwickle und trainiere ich sie, die digitale Führungskompetenz? In Kap. 5.4 und 6 von „Digitale Führung“ gaben und geben wir einige methodische Vorschläge. Aufgrund der großen Resonanz und der vehementen Nachfragen nach weiteren und detaillierten Entwicklungs- und Trainingskonzepten haben wir uns schon früh bei den ersten öffentlichen Buchvorstellungen entschlossen, diesem Wunsch alsbald nachzukommen.

Doch auch die Zeiten für das wirksame Entwickeln notwendiger Kompetenzen sind in den letzten Jahren – öffentlich sichtbar – noch unbequemer geworden, als sie es vorher schon waren. Seien es die Krisenberichte aus der Automobilindustrie, der unzureichende Einsatz digitaler Technologien in Lehr- und Lernkontexten oder die vorhandene IT-Kompetenz in Verwaltungsumgebungen – die Bereiche, in denen zeitnah digitale Kompetenzen aufgebaut werden müssen, werden nicht weniger. So ergeben sich dringende Notwendigkeiten für die Personalauswahl und -entwicklung vor dem Unternehmenseintritt wie auch in der Organisation selbst, die durchaus durchdacht werden sollten, bevor konkrete Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen konzipiert und kostenintensiv durchgeführt werden. Denn die Lern- und Bildungswelten von heute führen zu einem anderen Lern- und Arbeitsverhalten, wie wir es gestern noch gewohnt waren, zumal die Noten beispielsweise für immer weniger Leistung immer besser zu werden scheinen. Diese alternativen Noten in der Bildung (siehe „Schein und Sein: Alternative Noten in der Bildung – Zur Notwendigkeit, Digitale Führung fächer- und institutionenübergreifend zu verstehen und zu entwickeln“ von *Thomas Schutz*) führen unter anderem zu einem nicht ganz so vorteilhaften Selbstverständnis gegenüber dem eigenen Lernverhalten und dem eigenen Lernerfolg. Unbequeme Zeiten auch hier.

Auf der anderen Seite ist die Entwicklung einer Digitalen Führungskompetenz eine recht komplexe Aufgabe, die mehrere Quer- und Schlüsselkompetenzen umfasst und somit Zeit, Engagement und einige Vorarbeiten benötigt. Hieraus ergibt sich die Frage, ob

nicht auch schon vor dem Unternehmensertritt Elemente einer Digitalen Führungskräfteentwicklung zum Einsatz kommen können und sollten (siehe Teil I: Digitale Führungskräfteentwicklung vor dem Unternehmensertritt). Nötige grundlegende Impulse und Visionen können hier vorab von der ‚Zielgruppe‘, die die Digitalisierung seit ihrer Geburt lebt, selbst kommen: „Was soll ich tun? – Macht loslassen und mitspielen: Über Führung“ von *Fabian Arlt* und „Wer Visionen hat, sollte zum Amt gehen – Digitale Führung für die öffentliche Verwaltung trainieren“ von *Brian Zube*.

In den ersten Praxisbeispielen führen mehrere Professoren aus, wie digitale Elemente für das Lernen der Studierenden mit diesen in einem iterativen Forschungs- und Evaluationsprozess entwickelt werden können: „Die Kenntnis über sich ändernden Lerngewohnheiten der Studierenden und der damit verbundenen Beschäftigung mit dem Einsatz digitaler Medien kommt für die Dozenten eine immer größere Rolle zu. Der Dozent vermittelt nicht nur Wissen an eine Masse, sondern trainiert den Einzelnen durch zielgerichtete Gestaltung der Lerninhalte und die Steuerung des Einsatzes der digitalen Instrumente und Werkzeuge. Dies ist eine Führungsaufgabe“ (aus „QuizApp zur Prüfungsvorbereitung – Vorbereitung von Prüfungssituationen mit Gaming-Effekten“ von *Olav Hinz, Adrian Maidl und Jörg Puchan*). Diese und weitere konkrete Umsetzungserfahrungen von *Olav Hinz und Thomas Stumpp* in „Studienorientierungstests – Anwerben oder Abschrecken“ lassen sich auf eine Vielzahl von Fragestellungen in der Hochschule und in Wirtschaftsunternehmen übertragen. Dies betrifft Bereiche der Personalauswahl, der Personalentwicklung aber auch das schrittweise Heranführen an Führungsmethoden, das Erlernen der Nutzung digitaler Medien für die Selbstorganisation und Selbstführung, wozu durchaus auch eine fundierte Medienanalyse und -kritik gehört. Was sagen die Ergebnisse und Daten letztendlich aus?

Doch das Lernen und die Digitale Führungskräfteentwicklung vor dem Unternehmensertritt findet heute (im digitalen Zeitalter) nicht nur in formalen Bildungsprozessen bei formalen Bildungsträgern statt. Prominente Beispiele und fundierte wissenschaftliche Studien zeigen: „Nerds are rising: Entwicklung Digitaler Führungskompetenz durch Computerspiele wie WoW und LoL“ (von *Thomas Schutz*). Ebenfalls außerhalb der formalen Bildungsinstitutionen haben sich digitale wie hybride Angebote von Start-Ups etabliert, die individuelle Lernräume für das kontinuierliche Training anbieten, für die formale Bildungsträger nur begrenzte Ressourcen zu haben scheinen: „Digitale Formate in der Bewerbungsvorbereitung am Beispiel PrepLounge – Optimaler Lerneffekt von offline-vermittelten, theoretischen Inhalten durch ein kontinuierliches online-Training“ von *Daniel Schmitz, Gerwin Fricke und Ralf Fuhrmann*. Wünschenswert wäre auch hier eine fächer- und institutionenübergreifende Zusammenarbeit, die diese üppig vorhandenen Lern-Ressourcen aufgreift und für alle nutzt.

Im zweiten Teil des Buches schauen wir uns die Digitale Führungskräfteentwicklung im Unternehmen an. Dazu werden in den Beiträgen „Wenn der Funke zündet – Führungskraft entfalten, digitale Transformation gestalten: Entwicklungsformate und Trainingskonzepte“ von *Jessica Andermahr und Boris Jermer* und „Walk the Talk – Wie ein berufs begleitender Masterstudiengang für Ingenieure Digitale Führung vermittelt“ von *Martin A. Ciesielski* Einblicke in Maßnahmen gegeben, die on-the-job, virtuell und berufs begleitend

durchgeführt werden können. *Hans Maximilian Berg, Alexandra Berg und Kira Berg* geben ihrerseits fundierte Einblicke in konkrete Überlegungen und Maßnahmen innerhalb eines mittelständischen Automobilzulieferers: „Mit dem Röntgenblick eines mittelständischen Familienunternehmens – Erfahrungsberichte einer menschlichen sowie digitalen Führungskultur“.

Die Gedanken zu einer menschlichen, digitalen Führungskultur aufgreifend wirft *Martin A. Ciesielski* die Frage auf „Wie wollen wir wirklich, wirklich zusammenarbeiten?“ Darin beschreibt er, warum die aktuelle Entwicklung, sich zu sehr an Wünschen und Bedürfnissen der Technologien zu orientieren, für die zwischenmenschliche Zusammenarbeit wohl eher eine Sackgasse darstellt. Es braucht Social-Prototyping-Ansätze, bei denen zunächst einmal erarbeitet werden muss, wie wir als Menschen miteinander umgehen wollen und müssen, um grundlegende Notwendigkeiten der Zusammenarbeit, wie Wahrhaftigkeit, Verlässlichkeit und Verbindlichkeit aufrecht zu erhalten. Letztendlich geht es auch im digitalen Zeitalter um Vertrauen in der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit.

Dem essentiell menschlichen Faktor nimmt sich auch *Nanne von Hahn* an, wenn sie darauf eingeht, wie auch beim Telekommunikationsunternehmen Telefónica die digitale Zukunft sicherlich nicht von alleine gut wird. Es geht einerseits darum, Richtungen vorzugeben, Orientierung zu geben und Werte vorzuleben. Dies kann nur dann geschehen, wenn digitale Erfahrungen und Kenntnisse vorliegen, die kontinuierlich, lernagil zu einem digitalen Profil weiter entwickelt werden. Diese Entwicklungsprozesse gilt es in Form transformationaler Kompetenzen zu stärken und vorzuleben. Nur so kann das hybride, digital-analoge Leben und Arbeiten zukunftsfit gestaltet werden.

Doch eine robuste, digitale Entwicklung braucht auch weiterhin den Aspekt der Nachhaltigkeit, der leider allzu häufig vernachlässigt wird oder sogar wieder als „unsexy“ betrachtet wird. In grundlegenden Methoden und Modellen der Startup-Szene fehlen soziale oder ökologische Aspekte häufig zur Gänze. Daher schließen wir auch mit dem Beitrag von *Martin A. Ciesielski*: „Grüner wird’s nicht! – Ein Plädoyer für eine nachhaltige IT-Infrastruktur als (Geschäfts-)Führungsaufgabe“. Schließlich wachsen unsere Smartphones und Tablets (noch nicht) auf den Bäumen, auch wenn sie so einen schönen Apfel als Logo haben. Es gibt noch viel zu tun. Fangen wir ruhig bei der Digitalen Führung an!

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Entwicklung und Durchführung von Formaten zur Digitalen Führungskräfteentwicklung und freuen uns wieder auf einen regen Austausch @DigitalFuehrung!

Inhaltsverzeichnis

Teil I Digitale Führungskräfteentwicklung vor dem Unternehmenseintritt

Schein und Sein: Alternative Noten in der Bildung – Zur Notwendigkeit, digitale Führung fächer- und institutionenübergreifend zu verstehen und zu entwickeln	3
Thomas Schutz	
Was soll ich tun? – Macht loslassen und mitspielen: Über Führung	15
Fabian Arlt	
Wer Visionen hat, sollte zum Amt gehen – Digitale Führung für die öffentliche Verwaltung trainieren	33
Brian Zube	
Studienorientierungstests – Unterstützung oder „Abschreckung“	41
Olav Hinz und Thomas Stumpp	
QuizApp zur Prüfungsvorbereitung – Vorbereitung von Prüfungssituationen mit Gaming-Effekten	51
Olav Hinz, Adrian Maidl und Jörg Puchan	
Nerds are rising: Entwicklung digitaler Führungskompetenz durch Computerspiele wie WoW und LoL	69
Thomas Schutz	
Digitale Formate in der Bewerbungsvorbereitung am Beispiel PrepLounge – Optimaler Lerneffekt von offline-vermittelten, theoretischen Inhalten durch kontinuierliches Online-Training	85
Daniel Schmitz, Gerwin Fricke und Ralf Fuhrmann	

Teil II Digitale Führungskräfteentwicklung im Unternehmen

- Wenn der Funke zündet – Entwicklungsformate und Trainingskonzepte für die digitale Transformation** 97
Jessica Andermahr und Boris Jermer
- Walk the Talk – Wie ein berufsbegleitender Masterstudiengang Digitale Führung vermittelt** 119
Martin A. Ciesielski
- Mit dem Röntgenblick eines mittelständischen Familienunternehmens –Erfahrungsberichte bei der Einführung einer digitalen Führungskultur** 127
Hans Maximilian Berg, Alexandra Berg und Kira Berg
- Wie wollen wir wirklich, wirklich zusammenarbeiten? Warum wir ein Social Prototyping für das digitale Zeitalter brauchen!** 149
Martin A. Ciesielski
- Die digitale Zukunft wird nicht von alleine gut – Der essenziell menschliche Faktor der Digitalisierung und Führung in digitaler Transformation** 165
Nanne von Hahn
- Grüner wird´s nicht! – Plädoyer für eine nachhaltige IT-Infrastruktur als (Geschäfts-)Führungsaufgabe** 179
Martin A. Ciesielski