
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 Unternehmens Eintritt 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 Unternehmenseintritt Elemente einer Digitalen Führungskräfteentwicklung zum Einsatz kommen können und sollten (siehe Teil I: Digitale Führungskräfteentwicklung vor dem Unternehmenseintritt). 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 Unternehmenseintritt 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 berufsbegleitend

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!

Berlin, Februar 2017

Martin A. Ciesielski und Dr. Thomas Schutz

Digitale Führungskräfteentwicklung

Konzepte, Impulse und Trainingsformate aus der Praxis

Ciesielski, M.A.; Schutz, Th. (Hrsg.)

2018, X, 188 S. 65 Abb., 57 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-662-54556-0