

Martin A. Ciesielski
Thomas Schutz *Hrsg.*

Digitale Führungs- kräfteentwicklung

Konzepte, Impulse und
Trainingsformate aus der Praxis



Springer Gabler



Digitale Führungskräfteentwicklung

Martin A. Ciesielski · Thomas Schutz
Hrsg.

Digitale Führungskräfteentwicklung

Konzepte, Impulse und Trainingsformate
aus der Praxis

Herausgeber
Martin A. Ciesielski
medienMOSAİK
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

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

Thomas Schutz

Zusammenfassung

Die heutige Welt ist geprägt von den Megatrends Individualisierung und Digitalisierung, die allorts zu stark verdichteten und schnelllebigen Prozessen führen. Der Entwicklung einer digitalen Führungskompetenz, die sich aus mehreren Querschnittskompetenzen wie der Medien- und der interkulturellen Kompetenz zusammensetzt und diese sich wiederum aus einer Vielzahl von genuinen Schlüsselkompetenzen (vgl. Ciesielski und Schutz 2016), kommt so eine erfolgskritische Bedeutung zu. Dieser Beitrag zeigt, dass diese komplexe Kompetenzentwicklungsaufgabe von einer Institution oder einem Unternehmen und von einem Studienfach oder einer Fortbildung allein nicht geleistet werden kann. Erschwerend kommt nach Einschätzung vieler Verbände hinzu, dass eine Vielzahl heutiger Noten an Schulen, Hochschulen und Weiterbildungseinrichtungen nicht mehr aussagekräftig ist. Eine Auswahl und Entwicklung geeigneter Kandidaten nach alten Mustern wird somit obsolet. Notwendig für die dringend nötige Entwicklung einer digitalen Führungskompetenz ist eine fächer- und institutionenübergreifende Vernetzung und eine für alle Beteiligten gewinnbringende Kooperation.

1 Alternative Noten in der deutschen Bildung

„Wer eine Prüfung schreibt, bekommt eine Note. In diesem Frühjahr bekommen aber nicht nur Schüler eine Note, sondern auch Bundesländer. Zum ersten Mal werden in vielen Ländern vergleichbare Abitur-Aufgaben gestellt. Das kann für Hamburg böse enden, wie

T. Schutz (✉)
Behrenstraße 73, D-10117 Berlin
e-mail: DigitaleFuehrung@lerndichgluecklich.de

sich gerade zeigt. Im Dezember verordnete die Schulbehörde eine Probe-Abi-Klausur in Mathematik. [...] Das Ergebnis war verheerend. Der Notendurchschnitt lag bei 3,9, zumindest an den Schulen, wo die Behörde nachfragte.“ (Hollenstein und Trotier 2017)

Die verblüffend einfache Lösung: „Die Lehrer wurden [u. a.] angewiesen, alle Arbeiten eine ganze Note besser zu bewerten“ (Hollenstein und Trotier 2017).

Das ist ja allerhand, mag man meinen. Doch was hat dies mit digitaler Führungskräfteentwicklung zu tun? Eine ganze Menge. Denn in der digitalisierten und stark verdichteten Welt von heute spielt die digitale Führungskompetenz eine entscheidende Rolle für die zielführende Zusammenarbeit eines Teams und einer ganzen Organisation. Doch umfasst sie mehrere Querschnittskompetenzen wie die Medienkompetenz und die interkulturelle Kompetenz, die sich wiederum aus sehr vielen genuinen Teil- und Schlüsselkompetenzen ‚zusammensetzen‘ (vgl. Ciesielski und Schutz 2016, S. 113–137), sodass die Entwicklung einer digitalen Führungskompetenz einerseits Zeit und ein kontinuierliches Training benötigt als auch andererseits die Entwicklung von Haltungen und führungsrelevanten Persönlichkeitsmerkmalen. Dies geht nicht von heute auf morgen. Und hierfür waren Noten bislang auch ein eher schlechter Prädiktor. Doch davon später mehr. Kehren wir zurück nach Hamburg.

„Offenbar ist das, was nachgearbeitet werden muss, jedoch recht umfangreich. Denn neben der Korrektur der Noten nach oben hat die Schulbehörde den Schulen weitere Sofortmaßnahmen verordnet. So sind die Schulen angewiesen worden, in der unterrichtsfreien Zeit vom 11. bis zum 18. April ein „verbindliches Kompakttraining“ für das Fach Mathematik durchzuführen. [...] Doch damit noch immer nicht genug. Sollte es den Schulen als nicht ausreichend erscheinen, „kämen noch weitere folgende Maßnahmen in Betracht“: Die Einführung einer zusätzlichen wöchentlichen Doppelstunde Mathematik in der Zeit bis zum Abitur, eine Kompaktwoche Mathematik in den Märzferien oder individuelle Nachhilfe für bisher besonders schlecht vorbereitete Schüler.“ (Witte 2017)

Offensichtlich scheint dadurch, dass jetzt in vielen Bundesländern vergleichbare Abituraufgaben gestellt werden, eine gewisse Handlungsdynamik in eine schon ältere Debatte zu kommen. Sehr gut! Beschränkte sich die Debatte bislang nur auf viel „hätte, hätte“ und „wir haben nicht erst seit XY darauf hingewiesen, dass ... blablabla ... blablabla ...“, so werden jetzt wohl zunehmend Taten zur Problemlösung angewiesen. Zwar recht abrupt und kurz gedacht, aber immerhin. Da aber eine wirkliche Bildung und eine vertiefte Kompetenzentwicklung recht komplexe Vorhaben sind und wir dank der 16 Bundesländer mindestens 16 recht unterschiedliche Rahmenbedingungen haben, verliert sich die gegenwärtige zwar recht dynamisch geführte Diskussion wohl wieder im Klein-Klein des Bildungsföderalismus, obwohl die Noteninflation an deutschen Schulen nicht nur für unser Thema die denkbar ungünstigsten Voraussetzungen schafft. Noteninflation an deutschen Schulen im Land der Dichter und Denker, im Land des immerwährenden Exportüberschusses, im Land des ewigen Wohlstandes und sicherer Renten?

„Schulnoten würden immer besser, die Anforderungen an Schüler immer niedriger, kritisierte der Präsident des Deutschen Lehrerverbands, Josef Kraus: „Ich habe Sorge, dass die Abiturzeugnisse entwertet werden. „Allein in Berlin habe sich die Zahl der

Abiturzeugnisse mit einem Notendurchschnitt von 1,0 innerhalb von 10 Jahren, von 2002 bis 2013, vervierzehnfacht, kritisierte Kraus. Dies deutet jedoch nicht auf eine Verbesserung der Schüler, sondern auf ein Nachlassen der Anforderungen hin“ (Fokken 2016). Ist dem wirklich so? Hat der Präsident des Deutschen Lehrerverbands wirklich recht? Spiegel online hat den Faktencheck gemacht:

„Kraus Kritik, wonach es von Bundesland zu Bundesland starke Unterschiede beim Notenschnitt gebe, und zwar bis zu einer halben Zensur, stimmt. Dies führe zu Ungerechtigkeiten bei der Vergabe von Studienplätzen nach Numerus clausus, mahnt der Verbandspräsident. [...] Dass beispielsweise Bayern ein „anspruchsvolleres“ Bundesland wäre, weil entsprechend der Argumentation des Lehrerverbands der Notenschnitt hier demnach im bundesweiten Vergleich schlechter wäre und seltener 1,0-Noten vergeben würden, lässt sich anhand der Zahlen nicht belegen. Den Daten zufolge bewerten Lehrer in Niedersachsen am strengsten.“ (Fokken 2016)

Aha. Ok. Mal „Noteninflation“ fluch googeln – immer diese digitalen Reflexe! –, um sich ein eigenes Bild über die Misere an deutschen Schulen zu verschaffen. Oups. Da taucht ja nicht nur Hamburg auf. Und nicht nur 2017. Wie es scheint, sind auch andere Bundesländer in anderen Unterrichtsfächern und bei vielen anderen Abschlüssen recht „flexibel“ bei der Notengebung geworden. Und – man will es kaum glauben – es tauchen auch unsere (Elite-)Universitäten auf:

Der Präsident des Deutschen Hochschulverbandes, Professor Bernhard Kempen, hat in einem Interview mit der Zeitung „Die Welt“ gefordert, die Notenvergabe an den Universitäten zu überdenken und sich innerhalb der Fachgesellschaften auf eine andere Notensprache zu besinnen, die das Bewertungsspektrum abdecke. „In ganz vielen Fächern haben die Kollegen die Neigung, nur noch Bestnoten zu vergeben“, sagte Kempen. Dies sei eine fatale Entwicklung: „Noten müssen ihre Aussagekraft behalten“. (Forschung & Lehre 2016)

Und so kommen wir dem Bezug zu unserem Thema der „digitalen Führungskräfteentwicklung“ schon etwas näher, denn Noten spielen heute immer noch bei fast allen Bewerbungsprozessen die entscheidende Rolle. Nach Noten werden Reihenfolgen festgelegt, wer einen Studienplatz bekommt oder nicht. Wer in die engere Auswahl für ein Stipendium kommt oder nicht. Wer zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen wird oder eben auch nicht. Doch Noten ohne Aussagekraft sind halt ohne Aussage, also für eine ernstzunehmende Auswahl auch kein Kriterium. Doch alle bleiben dabei: Auswahl nach Noten. Dies war vielleicht einmal sinnvoll, ist heute aber maximal sinnfrei. Doch wie reagieren die Universitäten und Hochschulen auf die obige Noteninflation an Schulen bzw. auf den damit einhergehenden Verlust der Studierfähigkeit bei gleichzeitiger amtlicher Attestierung der allgemeinen Hochschulreife (vgl. Berthold et al. 2015, S. 6–7; Belwe und Schutz 2014; Black 2010)? Mit der Notwendigkeit zur gemeinsamen Koordination und zur gemeinsamen Abstimmung. Auch nicht neu, aber diesmal klipp und klar im Klartext:

„Darüber hinaus mahnte der DHV-Präsident eine Debatte darüber an, was Schulen und Hochschulen voneinander erwarteten. In einigen Fächern kämen viele Abiturienten an, die gar nicht studierfähig seien, obwohl sie sehr gute Noten hätten. „Oft müssen die

Universitäten den Unterricht der Oberstufe nachholen. Das ist bestürzend. Hier wäre eine stärkere Koordination zwischen Schule und Universität wünschenswert. Eine Art Konsens darüber, was die eine Seite von der anderen erwartet“, betonte Kempen.“ (Forschung & Lehre 2016)

Machen es denn die deutschen Universitäten und Hochschulen so viel besser als die Schulen? Ähh, eher weniger. Ganz viel weniger sogar. Mitunter eher sehr, sehr, sehr viel schlechter, wenn im postfaktischen Zeitalter mit vielen alternativen Fakten der Blick auf eben diese Fakten nicht zu viel Mühe bereitet und wenn eben diese Fakten auch noch bis in das Bewusstsein gelangen könnten:

„Im vergangenen Jahr [2011] schlossen fast 80 Prozent aller Absolventen ihr Studium mit „gut“ oder „sehr gut“ ab. Vor elf Jahren waren es noch 70 Prozent gewesen. Zugleich ist das Risiko, die schlechteste Abschlussnote „ausreichend“ zu kassieren, stark gesunken: Vor elf Jahren mussten noch gut vier Prozent der Studenten diese Zensur hinnehmen, nun seien es nur noch verschwindende 1,1 Prozent. Der Vorsitzende des Wissenschaftsrates, Wolfgang Marquardt, zeigte sich von den jüngsten Ergebnissen alarmiert. „Der Trend zu besseren Noten darf so nicht weitergehen“, sagte er der „SZ“. Der Bericht des Gremiums diagnostiziert Anzeichen für eine „Aufweichung der Bewertungsstandards“ und „schleichende Noteninflation“. In den meisten Fächern werde die Notenskala kaum noch ausgeschöpft. „Unterschiede werden häufig nur noch hinter dem Komma gemacht“, sagte Marquardt der SZ“. (Focus 2012)

Wie kann das sein, dass der Defizitbereich schon bei 2,0 beginnt und auch dort endet? Ein „Gut“ ist das neue „Ungenügend“. Eine 1,7 die neue Note „mangelhaft“. Nun, da gibt es für den Laien eine Reihe recht offensichtlicher Gründe für diese allseits vehement beklagte Inflation der Noten. Gründe, die so auch auf die Schule zutreffen könnten. Gründe, die so lange interessieren, wie man selbst oder seine Kinder davon unmittelbar betroffen sind. Gründe, die, so lange man selbst oder seine Kinder davon unmittelbar betroffen sind, einem aber eben diese guten Noten verschaffen. Und das mit immer weniger Leistung. Herrlich. Oder? Gründe wie diese beispielsweise:

„Eine laxe Benotungspraxis gerade in den Geistes- und Sozialwissenschaften, gute Noten als Belohnung für Studierende, die in vermeintlich schwierigen Fächern wie Chemie, Physik oder Mathematik durchgehalten haben. Auch: kompensatorisches Verschenken von guten Noten in Fächern mit schlechten Berufsaussichten. Das Interesse, seinen eigenen Studenten bildungsbiografische Vorteile zu verschaffen. Und, gerade an den privaten Hochschulen: Hemmungen, Studenten, die hohe Gebühren gezahlt haben, mit schlechten Noten nach Hause zu schicken. Jeder kann sich aus dieser Liste die ihm genehmen Gründe für die überraschend guten Noten in Deutschland herausuchen. Eine Vier muss gerechtfertigt werden, eine Eins nicht.“ (Kuchler und Kühl 2012)

Doch tiefer im Hochschuldickicht liegen viel strukturellere Probleme, die einen enormen Einfluss auf die Noteninflation haben und leider nicht wirklich durch die sehr beachtlichen und kostspieligen Bemühungen der Hochschulen ausgeglichen werden können, durch bessere Studienbedingungen die Motivation und den Erfolg im Studium trotz der geringen Studierfähigkeit zu sichern (vgl. Kreulich und Lödermann 2016). Hier werden beispielsweise neue didaktische Formate mit Lernzugängen speziell für die

Generationen Y und Z entwickelt (vgl. Schutz 2016a Schutz, 2014) als auch in Zeiten der Digitalisierung wirksame Konzepte zur „strategischen Entwicklung einer kompetenzorientierten Lehre für die digitale Gesellschaft und Arbeitswelt“ in Hochschulverbänden verabschiedet (Kreulich et al. 2016).

Irgendwie scheint auch in der Schule und in der Universität, in den Länder und in den Ministerien keiner wirklich für die Noteninflation verantwortlich zu sein. Und keiner will sie auch wirklich. Irgendwie wurde das eine oder das andere in der Bildungslandschaft zum Wohle aller mit den besten Absichten geändert beispielsweise die deutsche Rechtschreibung in mehreren Reformen, wie die Einführung von G8 mit der wahlweisen Rückkehr zu G9 – oder auch beides parallel irgendwie – oder wie die Bologna-Reformen mit der Abschaffung des Diploms und der verbindlichen Einführung des Bachelor und Master, doch etwas lief schief. Da hat der Oxford-Professor J.R.R. Tolkien wohl „voll ins Schwarze getroffen“, als er in der englischen Erstausgabe von „Der Herr der Ringe“ (Tolkien 1954) den Begriff „wraith“ einführte (vgl. Ciesielski und Schutz 2016, S. 118). Wir befinden uns inmitten eines Wraithing-Prozesses in der Bildung. Herrlich, oder?

Um ein wenig an der Kruste der strukturellen Probleme zu kratzen und um ihre erheblichen Auswirkungen auf unser Thema der digitalen Führungskräfteentwicklung zu verstehen, müssen wir uns nur die Frage stellen: Wer lehrt eigentlich an den deutschen Universitäten und Hochschulen? Die Fakten:

Seit 2005 hat sich ihre Zahl laut Statistischem Bundesamt auf beinahe 100.000 verdoppelt. Zum Vergleich: Professoren gibt es hierzulande etwa 50.000. Wie fleißige Bienen schwirren die Lehrbeauftragten über die Flure der Hochschulen, an denen sie keinen Arbeitsplatz haben. Formal gelten sie als selbstständig und werden deshalb mit Honorarverträgen entlohnt. 20 bis 55 Euro gibt es pro Unterrichtsstunde; die Bezahlung und Vergabepraxis variiert von Bundesland zu Universität zu Institut. (Scholz 2016)

Wenn die „greifbaren Verantwortlichen“ gefragt werden, warum denn die Beträge so niedrig seien und schon seit Jahren, mancherorts seit Jahrzehnten auf diesem „Niveau“ verharren, wird nicht selten folgende Logik bemüht: „Die Vergütung sei eher als Aufwandsentschädigung zu sehen, da ja die Lehrbeauftragten einen lukrativen Hauptjob haben und daneben quasi zum Vergnügen den Studierenden ihr Praxiswissen vermitteln wollen.“ Ob dies einmal so gewesen war, mag dahingestellt sein. Die heutige Realität sieht meist anders aus:

Nur die wenigsten [Lehrbeauftragten] verdienen überhaupt den Mindestlohn, und je nach akademischem Status lehren einige sogar ganz ohne Bezahlung. Die Kosten für Kranken- und Rentenversicherung tragen sie selbst; Steuern zahlt nur, wer über den Freibetrag kommt. Wem das Geld nicht zum Leben reicht, der behilft sich mit Sozialleistungen. „Arbeitgeber-Eldorado“ nennt Linda Guzzetti das. Seit 20 Jahren arbeitet sie als Lehrbeauftragte, pendelt jedes Semester zwischen drei Universitäten. (Scholz 2016)

Doch das eigentliche Problem liegt noch tiefer. Lehrbeauftragte haben in den allermeisten Fällen nur befristete Arbeitsverträge, wobei das Ausarbeiten der Abschlussklausur, die Aufsicht bei der Klausur, das Korrigieren der Klausuren als auch die Zeit für die

Noteneinsicht der Studierenden zwar zur Aufgabe gehören und essenzieller Bestandteil des Arbeitsvertrages sind, aber nicht vergütet werden. Eine klitzekleine Überlegung trifft jetzt den Kern des Problems: Stellen Sie sich vor, Sie haben eine Klausur oder eine Seminararbeit, die Sie mit nicht mehr ausreichend bewerten wollen. Dies bedeutet für Sie als Lehrbeauftragter, dass Sie im kommenden Semester eine Klausur oder eine Seminararbeit mehr hätten, für deren Korrektur Sie nicht bezahlt werden. Sprich: Je mehr Studierende bei Ihnen durchfallen, desto mehr müssten Sie arbeiten für das gleiche Geld. Toll!

Summa summarum zeigt sich, dass die Noten von Schule und Universität ihre Aussagekraft recht deutlich und nachhaltig verloren haben. Für eine Leistungsgesellschaft, deren Macht und Kraft sich nicht aus Bodenschätzen speist, sondern aus der Genialität ihrer Gehirne, eine eher suboptimale Entwicklung für alle Bereiche der Gesellschaft. Die Nachhaltigkeit dieser Fehlentwicklung wird aber noch deutlicher, wenn diese aus der Perspektive der Studierenden im ersten Semester betrachtet wird: Die meisten Studierenden kommen mit sehr guten und guten Noten an die Universität und leiten daraus eigentlich zurecht ab, dass sie lernen können – schließlich haben sie ja die entsprechenden Noten, die scheinbar dies suggerieren. Und infolgedessen nehmen viele Studierende beispielsweise die wohl gemeinten Ratschläge von Professoren und von erfahrenen Mitstudierenden als auch die entsprechenden Angebote zum Lernen und zum wissenschaftlichen Arbeiten in den ersten Semestern nicht ernst und demzufolge Letztere auch nicht wahr (vgl. Schutz 2016a, S. 34). Die Konsequenzen sind klar: Entweder fallen sie durch oder bekommen eine 1,0 bis 2,0. Im Beruf, im Unternehmen wiederholt sich dann das Spektakel.

2 Aussagefreie Noten sind das eine, mit diesen suggerierte Kompetenzen das andere

Da ja für das Leben gelernt wird, in welchem Kompetenzen und nicht nur Noten relevant sind – ja, das ist wohl wahrlich so –, werfen wir jetzt einen Blick darauf, wie kompetent die (Hoch-)Schulabgänger – also nicht alle, aber doch einige viele – im Alltag aufschlagen:

Das Bundeskriminalamt kann offene Stellen nicht besetzen, weil zu viele Bewerber am Deutschtest scheitern – trotz Abitur. [...] „Die Hürden bei der Aufnahmeprüfung wurden schon in den vergangenen Jahren bei der Polizei in den Ländern und beim Bund gesenkt: sei es beim Mindestalter, bei der Mindestgröße oder beim Sporttest“, sagt [der BDK-Vorsitzende] Schulz. „Wenn nun auch der Deutschtest reduziert oder gar abgeschafft wird, muss man sich schon fragen, was mit unserem Bildungssystem nicht in Ordnung ist.“ [...] Das Bundesinnenministerium teilte auf Anfrage mit, es werde an den Sprachtests festhalten. Allerdings sollten die Anforderungen im nächsten Jahr „modernisiert“ werden. (Der Spiegel 2016)

Und was unter diesen Umständen damit gemeint sein könnte, ist wohl zu erahnen.

Ok. Schauen wir etwas differenzierter und wissenschaftlicher auf die Kompetenzen, die nach Meinung der Unternehmer und der Personalverantwortlichen Bachelorabsolventen bei Unternehmens Eintritt „mitbringen“: „Bei einer Betrachtung der außerfachlichen Sozialkompetenzen wird auf den ersten Blick deutlich, dass alle Fähigkeiten aus diesem

Bereich für die Betriebe von zentraler Bedeutung sind. [...] Bei den einzelnen Sozialkompetenzen liegt [dabei] der Anteil der Unternehmen, die eine Übereinstimmung zwischen Bedeutung und Vorhandensein der Qualifikation melden, zwischen 26 und 47 Prozent“ (Konegen-Grenier et al. 2011, S. 83 und 88).

Das war 2011 an sich doch gar nicht mal so schlecht. Aber wie sieht es heute unter realen Arbeitsbedingungen in einer digitalisierten Welt aus? – Wer an dieser Stelle ahnt, dass jetzt wahrscheinlich wieder ein direktes Zitat kommt, hat recht. Warum? Weil nicht nur der Autor diese Überlegungen und unbequemen Meinungen hat, sondern gar viele mehr. – Also schauen wir in den digital verdichteten Arbeitsalltag, in welchem die Medienkompetenz eine zentrale Rolle einnimmt (vgl. Ciesielski und Schutz 2016): „Der falsche Absender, eine IT-Firma, benutzte das Corporate Design der Polizei mit geringen Abweichungen und forderte die Empfänger auf, ihre dienstlichen und privaten Kennwörter in einem „sicheren Passwortspeicher der Polizei Berlin (SPS)“ zu hinterlegen. 466 Mails wurden bis 13 Uhr verschickt, etwa 40 Minuten später sperrte die IT-Sicherheitsabteilung der Polizei die verlinkte Webseite. Gegen 16.30 Uhr erging eine Warn-Mail „an alle Dienstkräfte“.

Dass mehr als 50 Prozent der beteiligten Beamten auf die Phishing-Attacke hereinfließen, will die Polizei nicht kommentieren. Solche Sicherheitstests würden regelmäßig durchgeführt und seien nicht zur Veröffentlichung vorgesehen, sagte eine Sprecherin. Auch nicht, welche Konsequenzen die Polizei daraus zieht. Die Gewerkschaft der Polizei hat an dieser Praxis nichts auszusetzen. Die Ergebnisse seien auch nicht alarmierend, sagte Vorstandsmitglied Steve Feldmann. „Die Polizei ist nur ein Spiegelbild unserer Gesellschaft.“ Die Polizisten bekämen jeden Tag „eine Flut von dienstlichen Mails – da schaut man nicht mehr so genau hin“. Wichtig wäre es, daraus die richtigen Konsequenzen zu ziehen, etwa Fortbildungen. Doch Gewerkschafter Feldmann macht sich keine Illusionen, dass solche Schulungen bald anstehen könnten. Die Beamten seien derzeit schon mit dem normalen Dienst völlig überlastet“ (Loy und Stollowsky 2015).

Und hier sind wir jetzt im Zentrum der Herausforderung, in der heutigen digitalen Arbeitswelt digitale Führungskompetenz zu entwickeln (Schutz 2015) – was BTW (= ‚by the way‘) nicht nur für Führungskräfte eine absolute und alternativlose Notwendigkeit darstellt. Die gerade angesprochenen, klassischen Fortbildungen werden hierbei nur bedingt hilfreich sein. Hilfreich ist das stete forschende Lernen, denn im operativen Alltag ist „eigenes Forschen und Denken [...] nötig. Und eben Menschenführung (vgl. Ciesielski und Schutz 2016, S. 18). Und so können wir nur hoffen, dass die Polizei – und nicht nur diese – gerade in sicherheitsrelevanten Bereichen häufiger und intensiver obige ‚Versuche‘ an einem ganz normalen Arbeitstag durchführt und auswertet. Denn nicht nur die Medienkompetenz ist essenzieller Bestandteil der digitalen Führungskompetenz (Abb. 1), sondern auch zwei weitere Querschnittskompetenzen, die klassische Führungskompetenz und die interkulturelle Kompetenz (vgl. Ciesielski und Schutz 2016, S. 122), die sich wiederum aus unterschiedlichen Schlüsselkompetenzen „zusammensetzen“, die wiederum einen analogen und einen digitalen Anteil haben:

Schnell wird klar, dass eine Kompetenzentwicklung für eine digitalisierte Welt, die sowohl im hektischen Alltag Bestand haben soll und muss als auch einen Mehrwert für alle beisteuern soll und muss bzw. Garant für eben diesen ist, nur mit großem Aufwand



Abb. 1 Die digitale Führungskompetenz als Querschnittskompetenz (Jede einzelne Teilkompetenz (Viertelstück) besteht aus einem analogen Teil (= dunkles Achtelstück) und einem digitalen Teil (= weißes Achtelstück). 12 bis 16 Teilkompetenzen, analog wie digital, „tragen“ dann die digitale Führungskompetenz. (Aus Ciesielski und Schutz 2016, S. 121, mit freundlicher Genehmigung von www.wechsel-wirkungen.de)

in den üblichen Fortbildungsformaten trainiert und entwickelt werden kann, wobei die allgemeine Lernfähigkeit – lernen, prüfen, behalten – als notwendige Voraussetzung zur Entwicklung von Kompetenzen aus den alternativen Noten nicht mehr abgeleitet werden kann. Nehmen wir ein praktisches Beispiel: Die Kommunikationsfähigkeit. Wenn im Elternhaus, in der Schule und an der Universität, aus welchen Gründen auch immer, kein nachdrücklicher Wert auf eine angemessene, wertschätzende und nicht beleidigende Kommunikation gelegt wird – wie es eigentlich unter Menschen üblich sein sollte; allein dies hier anführen zu müssen, ist schon bedenkenswert –, wird ein (Ein-)Tagesseminar im Unternehmen dies nicht „beheben“ können. Die Entwicklung einer digitalen Führungskompetenz, die sich aus einer Vielzahl von genuinen Schlüsselkompetenzen zusammensetzt, liegt dann jenseits und nahezu unerreichbar in den Sternen. Game over.

3 Was können wir tun?

Wir können uns fächer- und institutionenübergreifend vernetzen und für alle gewinnbringend kooperieren, denn eine Institution, ein Unternehmen oder ein Fach allein wird diese komplexe Kompetenzentwicklungsaufgabe nicht lösen können. Diese Kooperation sollte

dabei langfristig angelegt sein und sich nicht nur auf eine sicherlich notwendige, monetäre Unterstützung beschränken:

Zum zweiten Mal ermittelt eine gemeinsame Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW Köln) und des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft in Zusammenarbeit mit der Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH (IW Consult) den Beitrag der Unternehmen zu Studium und Lehre an Hochschulen. Unternehmen mit 50 und mehr Mitarbeitern investierten im Jahr 2012 rund 2,5 Milliarden Euro in die akademische Bildung. [...] Besonders hoch war der Nutzen für diejenigen Unternehmen, die mindestens vier von sechs verschiedene Formen der Förderung von Studierenden umsetzten und die in Hochschulen investierten. Dieses Ergebnis legt nahe, dass Unternehmen langfristige Partnerschaften mit den Hochschulen aufbauen, in denen die verschiedenen Förderstrategien gezielt kombiniert werden können. (Konegen-Grenier et al. 2014, S. 117)

Doch auch jeder einzelne in Schule, Universität und im Unternehmen kann stetig dazu beitragen, seine eigene digitale Führungskompetenz forschend zu entwickeln als auch die seiner Mitarbeiter, seiner Studierenden und seiner Schüler. Seiner Schüler in der ganz normalen Schule? Ja, in einer ganz normalen Schule.

Die meisten Schulen bieten einen bunten Strauß an Arbeitsgemeinschaften (AGs) an. Hier bietet sich die Möglichkeit, sich aktuellen Herausforderungen, wie sie beispielsweise die Digitalisierung mit sich bringt, konstruktiv und fächerübergreifend zu nähern. Beispiel Cybermobbing: Ein ernstes Thema sowohl in der Schule als auch in der Gesellschaft und in Wirtschaftsunternehmen. Hier haben beispielsweise Schüler für Schüler eine App programmiert:

klicksafe-Medienpädagogin Stefanie Rack leitet das klicksafe Youth Panel und das App-Projekt: „Mit der Cyber-Mobbing App bieten Jugendliche Hilfestellungen für andere Jugendliche an. Wir hoffen, Jugendliche so einfacher erreichen zu können, da Tipps und Ratschläge von Gleichaltrigen vielleicht glaubwürdiger sind als von Erwachsenen. Der Einsatz von Videotutorials trifft außerdem den Nerv der Zielgruppe und bietet schnell und einfach Orientierung.“ Der 16-jährige Hendrik Hofstadt aus dem klicksafe Youth Panel ergänzt: „Wir sind sehr stolz auf die Cyber-Mobbing Erste-Hilfe App, weil wir etwas gemacht haben, was es vorher so noch nicht gab“. (klicksafe 2015)

Die beteiligten Schüler haben so zum einen in diesem fächerübergreifenden App-Projekt sehr unterschiedliche Teil- und Schlüsselkompetenzen trainiert und zum anderen für ihre spätere Berufstätigkeit, wo immer sie auch ist, eine Lernhaltung verfestigt, dass und wie Mobbing begegnet werden kann. Ferner zeigt dieses Projekt auch, dass besser mit und nicht nur für die jeweilige Zielgruppen gearbeitet werden sollte. Für unser Thema einer digitalen Führungskräfteentwicklung bedeutet dies beispielsweise, dass Studierende selbst über das Thema „digitalen Führungskräfteentwicklung“ und ihre Visionen zu diesem befragt werden und dass zusammen mit Studierenden an Lösungen für Herausforderungen, die mit der Digitalisierung einhergehen, konstruktiv gearbeitet wird.

Beispiele für Ersteres finden Sie in den nächsten beiden Kapiteln: „Was soll ich tun? – Macht loslassen und mitspielen: Über Führung“ von *Fabian Arlt* und „Wer Visionen hat, sollte zum Amt gehen – Digitale Führung in der öffentlichen Verwaltung trainieren“ von *Brian Zube*. Anhand der darauf folgenden beiden Kapitel von Hochschulprofessoren wird

deutlich, wie Führungskräfte – und, ja, Lehrende in Schule und Hochschule sind auch Führungskräfte – ihrer Aufgabe als Führungskräfte in einer digitalen Zeit forschend gerecht werden können: „Studienorientierungstests – Anwerben oder Abschrecken“ von *Prof. Dr. Olav Hinz und Prof. Dr. Thomas Stumpp* und „QuizApp zur Prüfungsvorbereitung – Vorbereitung von Prüfungssituationen mit Gaming-Effekten“ von *Prof. Dr. Olav Hinz, Adrian Maidl und Prof. Dr. Jörg Puchan*.

Die detailreichen Hinweise zur forschenden Realisierung von digitalen Elementen sind leicht auf andere Fragestellungen einer digitalen Führungskräfteentwicklung zu übertragen. Ist im Rahmen eines Masterstudienganges angedacht, digitale Führung zu thematisieren, bietet das Kapitel „Walk the Talk – Wie Masterstudiengänge digitale Führung vermitteln können“ von *Martin A. Ciesielski* wertvolle Hinweise.

Doch nicht nur durch formale Bildungsprozesse kann digitale Führungskompetenz trainiert werden. Gerade im digitalen Zeitalter finden auch viele Teamspiele, in denen die richtige Führung einen wesentlichen Beitrag am Spielerfolg hat, digital statt: „Nerds are rising: Entwicklung digitaler Führungskompetenz durch Computerspiele wie WoW und LoL“ von *Dr. Thomas Schutz*.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass schon vor Unternehmenseintritt die digitale Führungskompetenz und die dafür grundlegenden Fähigkeiten und Haltungen in Schule und Hochschule entwickelt werden können und sollten, damit diese sich dann mit und nach dem Unternehmenseintritt gewinnbringend weiterentwickeln. Dies ist doch die bessere Alternative, als sich fehlende Grundfähigkeiten nachträglich besser zu „rechnen“ beispielsweise durch alternative Noten (vgl. Schutz, T. 2016b). Obwohl ... Abschließend zwei herrliche Anwendungsbeispiele dafür, wie wirksam und entlastend alternative Fakten sein können. Erstens:

Der HSV bekommt am Anfang der Saison sechs Punkte mehr als die anderen Bundesligisten. Natürlich ist das nicht fair. Aber der HSV ist ja nicht irgendein Verein. [...] [Zweitens:] In Hamburg sollten nicht mehr die wirklichen Temperaturen gelten, der Wetterdienst sollte nur noch gefühlte Temperaturen vermelden. Die liegen immer mindestens drei Grad höher. Das fördert das Image der Stadt (Venedig des Nordens) und korrigiert endlich das völlig verkehrte Bild der unterkühlten Hanseaten. (Hollenstein und Trotier 2017)

Dr. rer.nat. Thomas Schutz ist promovierter Mikro- und Molekularbiologe, zertifizierter Lerntherapeut und lizenzierter Analyst, Trainer und Berater für Talent- und Kompetenzdiagnostik und -entwicklung. Schwerpunkte: Gehirn & Lernen, Talent & Kompetenz. Nachdrückliche Umsetzungserfahrung in der Konzeption und Implementierung strategiumsetzender Lern- und Talententfaltungsarchitekturen zur Kompetenzentwicklung bildungsrelevanter Persönlichkeitsmerkmale und wirtschaftsrelevanter Kompetenzportfolios. Lehrkraft für besondere Aufgaben seit 2012 (Lern- & Schlüsselkompetenzen und Entwicklung neuer Didaktikkonzepte).