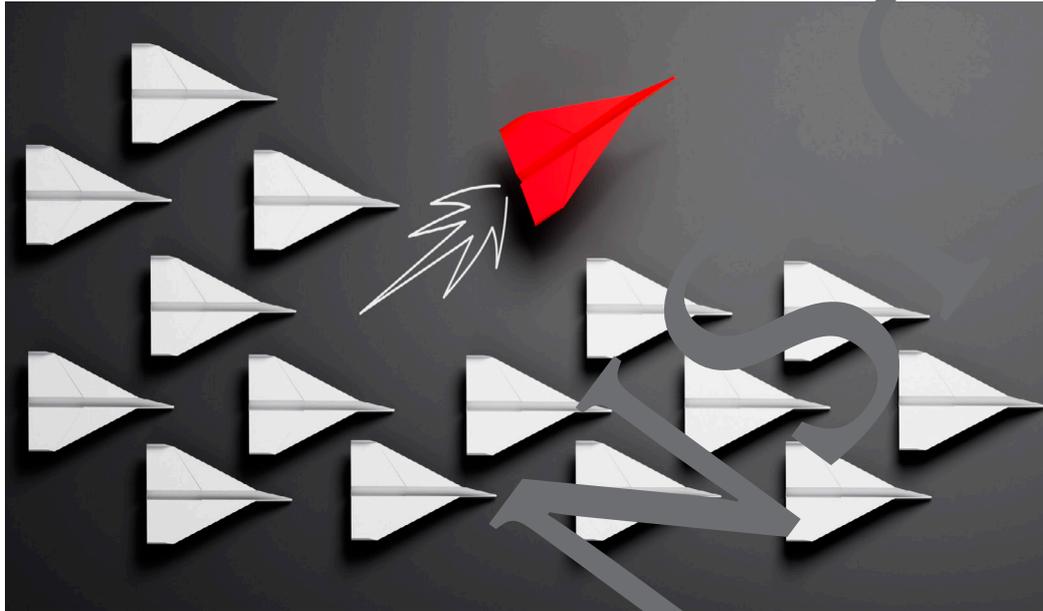


# Digital Leadership im Zeitalter der Transformation – worauf es jetzt ankommt! Teil II

Alexander Scheuerer, Organisations- und Prozessberater



© RAABE 2020

© peterschreiber.media/Stock/Getty Images Plus

In dem zweiten Teil Reihe *Digital Leadership* wird beschrieben, was Führung im Zeitalter der Digitalisierung und gesellschaftlichen Umbrüche herausfordernd und anspruchsvoll macht. Ein Modell zum Digital Leadership für Schulleitungen soll Anregungen und Hinweise geben, das eigene Führungsverhalten zu reflektieren und zu erweitern. Wie Veränderungsprozesse in der Schule gestaltet und durchgeführt werden können, dazu werden anschließend einige praxiserprobte Tools und Werkzeuge vorgestellt: von der Leitbildarbeit, der SWOT- und Spinnenanalyse bis zu der Zukunftswerkstatt, dem Design Thinking und der Theorie U. Gelungene Schulbeispiele zur digitalen Bildung und ein Glossar der wichtigsten Begriffe zur Digitalisierung schließen den Artikel ab.

---

## KOMPETENZPROFIL

- Zielgruppe:** Schulleitungen
- Schlüsselbegriffe:** Digitalisierung, Leitbild, Zukunftswerkstatt, Design Thinking, Leadership, Veränderungsprozesse
- Handlungsfelder:** in der Schulentwicklung
- Thematische Bereiche:** Digitalisierung, Innovation
-

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Das Digital Leadership Modell – was Schulleitung daraus lernen kann</b>	<b>3</b>
M 1 Die vier Spielgebiete des Digital Leaders	8
<b>2. Was Führung jetzt braucht – ein Führungskompass für das 21. Jahrhundert</b>	<b>9</b>
<b>3. Wie der Veränderungsprozess in Schule gelingen kann! – Werkzeuge und Tools</b>	<b>23</b>
<b>4. Schulen der Zukunft mit digitaler Bildung – was gibt sie schon!</b>	<b>31</b>
<b>5. Kleines ABC zur digitalen Bildung und Digital Leadership und abschließendes Fazit</b>	<b>33</b>

## 1. Das Digital Leadership Modell – was Schulleitung daraus lernen kann

### Was Führung heute so herausfordernd macht

Wir leben im Zeitalter der Umbrüche. Alles um uns herum ändert sich. Die Corona-Krise ist nur ein extremes Beispiel dafür. Die Digitalisierung, die mit einer exponentiellen Geschwindigkeit unser Leben und Arbeiten verändert, ist nur ein Treiber dieser Veränderung. Kennzeichen des Wandels ist seine Komplexität. Komplexität heißt: Ich kann die Folgen meines Handelns nur eingeschränkt überschauen und vorhersehen. In einer komplexen Welt zu leben heißt, auf Überraschungen gewusst zu sein, den „Schwarzen Schwan“ zu begegnen. Für Führung besteht die Herausforderung darin, in einer Welt handlungsfähig zu bleiben, die von Unberechenbarkeit durchdrungen ist. Führung sollte diese Situation aber auch als Chance begreifen. Notwendig dafür ist ein Gestaltungswille und die Hartnäckigkeit, Widersprüche und Ambivalenzen auszuhalten. Führungskräfte müssen Schule und Unterricht so gestalten, dass sie eine Antwort auf die Fragen finden:

- Was sollen unsere Kinder und Jugendlichen lernen?
- Welche Kompetenzen müssen sie haben, damit sie ihre Zukunft selbstbestimmt und verantwortungsvoll gestalten können?

#### Wichtig

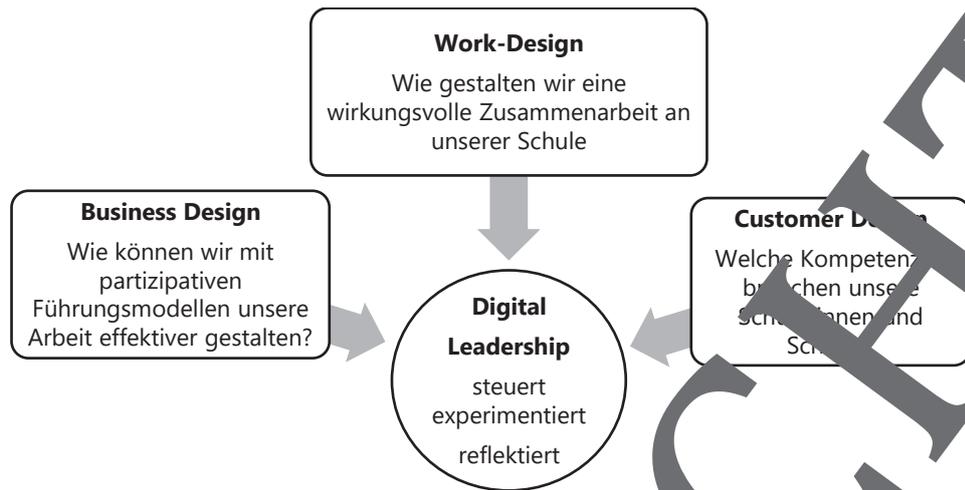
#### Digital Leadership in einer komplexen Welt: Herausforderung und Chance

Die Kunst des Führungshandelns in einer komplexen Welt besteht in der klugen Haltung, sich trotz Nebels und unüberschaubaren Geländes einen Weg zu bahnen, mit dem man versucht, seine Ziele zu erreichen. Es ist eine Kunst des Navigierens, „sich im Unbekannten“ zurechtzufinden, – auch dann, wenn der Standort ungewiss, die Ziele beweglich und die Wege vielfältig sind“ (F. Malik, S. 9). Führung steht vor besonderen Herausforderungen, sie muss mit Widersprüchen und Ambivalenzen zurechtkommen und darin die Chancen erkennen.

### Digital Leadership – Führungsmodell für unsere komplexe Welt

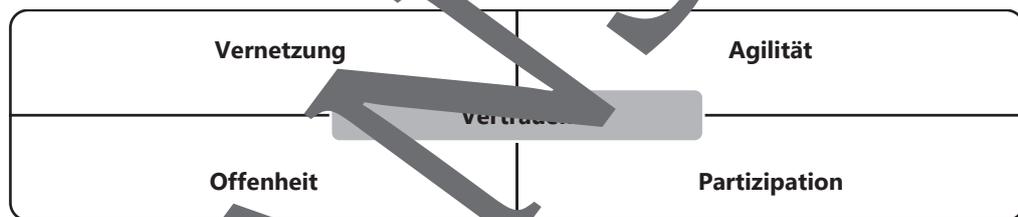
Digital Leadership ist ein wissenschaftlicher Ansatz, der aus den Ergebnissen und Erkenntnissen unterschiedlicher Führungskonzepte versucht, die Aufgaben und Werkzeuge der Führung in Zeiten der Digitalisierung zu definieren. Ein Pionier zur Erforschung von Digital Leadership in Deutschland ist U. Creusen. Sein Modell fokussiert drei Kernelemente, auf die sich die Digital Leadership auswirkt. Übertragen auf die Schule stehen für das Führungshandeln drei Bereiche im Zentrum:

1. die Gestaltung der Zusammenarbeit und Kooperation in und außerhalb der Schule,
2. die Erprobung und Weiterentwicklung partizipativer Führungsmodelle und
3. die Frage, was und wie Schülerinnen und Schüler lernen sollen und an Wissen und Kompetenzen ihrem Leben brauchen.



**Vertrauen als neue Währung: Das VOPA+ Modell**

Als ein erfolgreiches und breit einsetzbares Modell hat sich seitens des VOPA+ Modells in der Diskussion herauskristallisiert. Ursprünglich entwickelt von W. Buhse, hat er anhand von Interviews mit CEO in innovativen Wirtschaftsbereichen in der USA, das Modell entwickelt. Weitergedacht und empirisch abgesichert wurde es von U. Creuse und T. Petz. Das Vopa+ Modell beeindruckt durch seine Einfachheit und Evidenz.



Im Mittelpunkt steht eine **Vertrauenskultur**, welche der Ausgangspunkt für das Handeln und die Basis für die weiteren Merkmale ist: **Offenheit** bedeutet, einen zeitgemäßen Führungsstil zu haben, der kommunikativ Denk- und Handlungsräume öffnet, Feedback gibt und mit Kritik umgehen kann. **Partizipation** heißt, dass Führungskräfte die kollektive Intelligenz nutzen, indem Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei Entscheidungen mit ihrer Sichtweise mit einbezogen werden. Aufgabe von Führungskräften ist es, dafür zu sorgen, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sich entfalten können und dass die Selbststeuerung von Teams ermöglicht wird. Die positiven Effekte von Partizipation sind: Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind motivierter, leistungsbereiter und kreativer.

Durch die **Vernetzung** von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu bestimmten Themen entsteht eine neue Kultur der Zusammenarbeit, die schneller, unkomplizierter und strukturübergreifende Kooperation – jenseits von Hierarchien – ermöglicht. **Agilität** und agile Methoden der Zusammenarbeit besagen, dass das Neue schneller ausprobiert, verändert, verworfen und mit Lösungsansätzen experimentiert werden kann. Grundsätzlich wird nur eine Richtung oder Ziel vorgegeben und stärker in Szenarien gedacht. So ist die Design Thinking-Methode eine verbreitete agile Denk- und Arbeitsweise, die inzwischen auch Eingang in Schule und Unterricht findet.

**Paradigmenwechsel im Führungsverständnis: ein neues Mindset wird gebraucht!**

Die Digitalisierung ist nicht nur ein technologischer Umbruch für viele Branchen, sondern ebenso eine Kulturrevolution, was das Führungsverständnis angeht. Von einem Digital Leader wird viel

## Der RAABE Webshop: Schnell, übersichtlich, sicher!



### Wir bieten Ihnen:



Schnelle und intuitive Produktsuche



Übersichtliches Kundenkonto



Komfortable Nutzung über  
Computer, Tablet und Smartphone



Höhere Sicherheit durch  
SSL-Verschlüsselung

**Mehr unter: [www.raabe.de](http://www.raabe.de)**