OPUS-HSO

Repositorium der Hochschule Offenburg
https://opus.hs-offenburg.de

Digital Leadership – neue Anforderungen im Nonprofit-Sektor vor Ort

Thomas Breyer-Mayländer

Zitiervorschlag im APA Stil:

Breyer-Mayländer, T. (2019). Digital Leadership – neue Anforderungen im Nonprofit-Sektor vor Ort. In *Forschung im Fokus* (Issue 22, pp. 49–52). Hochschule Offenburg.

Abstract

Die Auswirkungen der digitalen Transformation werden meist im Kontext von Wirtschaftsunternehmen diskutiert und auf die Blickwinkel Wirtschaft und Technologie fokussiert. Der digitale Wandel hat jedoch auch die Führungsaufgaben in vielen gesellschaftlichen Bereichen verändert, wie am Beispiel Schule und Kommunalverwaltung aufgezeigt wird.

Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument wird unter diesen Bedinungen zur Verfügung gestellt:
Urheberrechtlich geschützt
Für weitere Informationen siehe:
https://rightsstatements.org/page/InC/1.0/

Kontakt

Hochschule Offenburg | Bibliothek
Badstraße 24
77652 Offenburg
Telefon: (0781) 205-240
E-Mail: bibliothek@hs-offenburg.de
www.hs-offenburg.de/bibliothek

Digital Leadership – neue Anforderungen im Nonprofit-Sektor vor Ort

Prof. Dr. phil. Thomas Breyer-Mayländer

Die Auswirkungen der digitalen Transformation werden meist im Kontext von Wirtschaftsunternehmen diskutiert und auf die Blickwinkel Wirtschaft und Technologie fokussiert. Der digitale Wandel hat jedoch auch die Führungsaufgaben in vielen gesellschaftlichen Bereichen verändert, wie am Beispiel Schule und Kommunalverwaltung aufgezeigt wird.

Digital transformation is affecting the whole society including organizations and institutions which are in their main activities located in the non-profit-sector. According to schools we have not only a significant change in the way teaching could be organized and supported but also new fields of competencies necessary for both, teachers and students. Therefore digital leadership in schools is a way of empowering the school management to cope with the new challenges. A similar situation can be analyzed in the public administration body of cities. Here we have new definitions of customer roles and the necessity to strengthen the employer brand of administrative employers.

Die Auswirkungen der digitalen Transformation lassen sich nicht auf die Segmente Technologie und Wirtschaft begrenzen. Aus Sicht der Organisations- und Kommunikationswissenschaften sind neben den Veränderungen im Unternehmenssektor vor allem die Folgen für die Führungsaufgaben im gesellschaftlichen Bereich, die gerade nicht der digitalen Disruption aus Marktperspektive unterliegen, von besonderem Interesse. Hier kann eine Analyse von Aufgabenbereichen hilfreich sein, bei denen „Digital Leadership" buchstäblich „vor Ort" stattfindet.

„Digital Leadership" an Schulen

Die Diskussion über den richtigen Weg zu einer digital kompetenten Schule hat sich bei den unterschiedlichen Akteuren aus Politik, Schulverwaltung, Schulträgern, Wissenschaft und den schulischen Anspruchsgruppen von Schulleitungen, Lehrerschaft bis hin zu Schülerinnen und Schülern sowie Eltern verstärkt. Manche Stimmen sehen im Trendthema Digitalisierung eine übertriebene Fokussierung auf Technologien, aber es geht dabei um mehr als nur neue technische Möglichkeiten des Lehrens und Lernens, es geht vor allem um eine Anpassung der Lehrinhalte, der Kompetenzen und der Kooperationsformen. Da alle gesellschaftlichen Bereiche von der digitalen Transformation betroffen sind und auch künftig betroffen sein werden, kommt der Bildungssektor an diesem Thema, das die Anforderungen der Arbeitswelt, die Kommunikationsbeziehungen und damit das soziale Gefüge verändert, nicht vorbei (vgl. [1]).

Mit dem Beschluss des Strategiepapiers „Bildung in der digitalen Welt" der Kultusministerkonferenz (KMK) vom Dezember 2016 ist für die Schulen in Deutschland Digitalisierung ein offizielles Entwicklungsthema. Dabei wurden auch einige Aktionsräume definiert und differenziert:

1. Bildungspläne benötigen digitale Medienkompetenzen der Schülerinnen und Schüler als Bildungsziele.
2. Schulen sowie Schülerinnen und Schüler benötigen eine funktionssichere und leistungsfähige digitale Infrastruktur.
3. Lehrerinnen und Lehrer benötigen Aus- und Fortbildungsprogramme.
4. Zahlreiche rechtliche Fragen des Datenschutzes und des Urheberrechtes sind zu klären.
5. Software und Lehr- sowie Lernmittel sind inklusive digitaler Lernplattformen und digitaler Schulverwaltungssoftware weiterzuentwickeln.

War die Verständigung auf der KMK-Ebene zunächst eine politische Absichtserklärung im Geflecht der Politik- und Verwaltungsebenen von Bund, Ländern und Kommunen, so hat sich daraus zugleich ein Aufgabenkatalog für die Schulen selbst und damit für die Schulleitungen und das Führungshandeln ergeben:

1. Schulleitungen müssen in Bezug auf die veränderten Bildungspläne im Rahmen der pädagogischen Schulentwicklung ein pädagogisches Konzept zur digitalen Medienkompetenz erarbeiten.

2. Schulleitungen müssen zusammen mit den Schulträgern für die digitale Infrastruktur sorgen und deren Funktionsweise sicherstellen.
3. Schulleitungen müssen das Lehrerkollegium im Bereich der Digitalisierung befähigen.
4. Die Schule muss einen rechtssicheren Umgang mit digitalen Medien gewährleisten.
5. Schulleitungen müssen mit den Fachleitungen einen ressourcenschonenden und pädagogisch zielgerichteten Einsatz neuer digitaler Tools gewährleisten.

Diese Aufgaben erfordern nicht nur eine klare Definition der Kompetenzfelder, sondern haben auch Konsequenzen für die Führungsarbeit von Schulleitungen, bei denen „Digital Leadership" nunmehr als Forderung im Raum steht [2]. Da im Vergleich zu anderen Themen, die Eingang in den pädagogischen Alltag von Schulen gefunden haben, der Themenkomplex Digitalisierung sowohl mit neuen, z. B. rechtlichen Herausforderungen, verbunden ist als auch eine höhere Entwicklungsdynamik aufweist, müssen Schulleitungen in der Lage sein, Veränderungen im Rahmen der Entwicklungsprozesse schneller umzusetzen. Dies erfordert mehr dezentrale Verantwortung und eine bessere Anpassungsfähigkeit von Strukturen und Prozessen. Auch wenn hehre Ziele, wie eine erhöhte Finanz- und Personalautonomie von Schulleitungen in vielen Bundesländern an enge Grenzen stoßen, zeigt doch die Praxis, dass im organisatorischen Umfeld auch eine engere Abstimmung mit den (oftmals kommunalen) Schulträgern erforderlich ist, um auch im investiven Bereich den Anforderungen an eine digitale Schule mit pädagogischer Ausrichtung gerecht zu werden.

Auf praktischer Ebene haben sich angesichts der gestiegenen Anforderungen unterschiedliche regionale Initiativen zur Verbesserung der Führungs- und Handlungsfähigkeit von Schulen und Schulleitungen entwickelt. Beispielsweise hat die Bildungsregion Ortenau (BRO) im Rahmen des Projekts DigiNOW (Netzwerk Ortenauer Weg) bereits erste Maßnahmen gestartet, um Schulleitungen auf diesem Transformationsprozess zu begleiten. Ein eigenes Schulungskonzept zum Thema „Digitalisierung als Führungsaufgabe" unter Leitung von Martin Fugmann und Veronika Schönstein in Kooperation mit der Deutschen Akademie für Pädagogische Führungskräfte (DAPF) der TU Dortmund soll die Schulleitungen gezielt unterstützen.

Parallel zu den veränderten Entscheidungskompetenzen und Führungsstrukturen an Schulen sind auf Ebene der einzelnen Schulen drei pädagogische Bereiche im Rahmen der Digitalisierung zu entwickeln (vgl. Abbildung 1). „Digital Leadership" in Schulen beinhaltet die Kompetenz der Führungsteams, diese elementaren pädagogischen Themenfelder zu entwickeln und zu begleiten. Die in der Praxis oft begrenzten Möglichkeiten des IT-Managements in der Institution Schule sind ebenfalls in Planungen (im Rahmen des Medienentwicklungsplans, der vor allem die Mediendidaktik betrifft) mit zu berücksichtigen.

Die Verantwortung für die technische und wirtschaftliche Durchführung liegt jedoch beim Schulträger, in vielen Fällen also bei den Kommunen, was uns zum zweiten Einsatzfeld von „Digital Leadership" vor Ort führt.

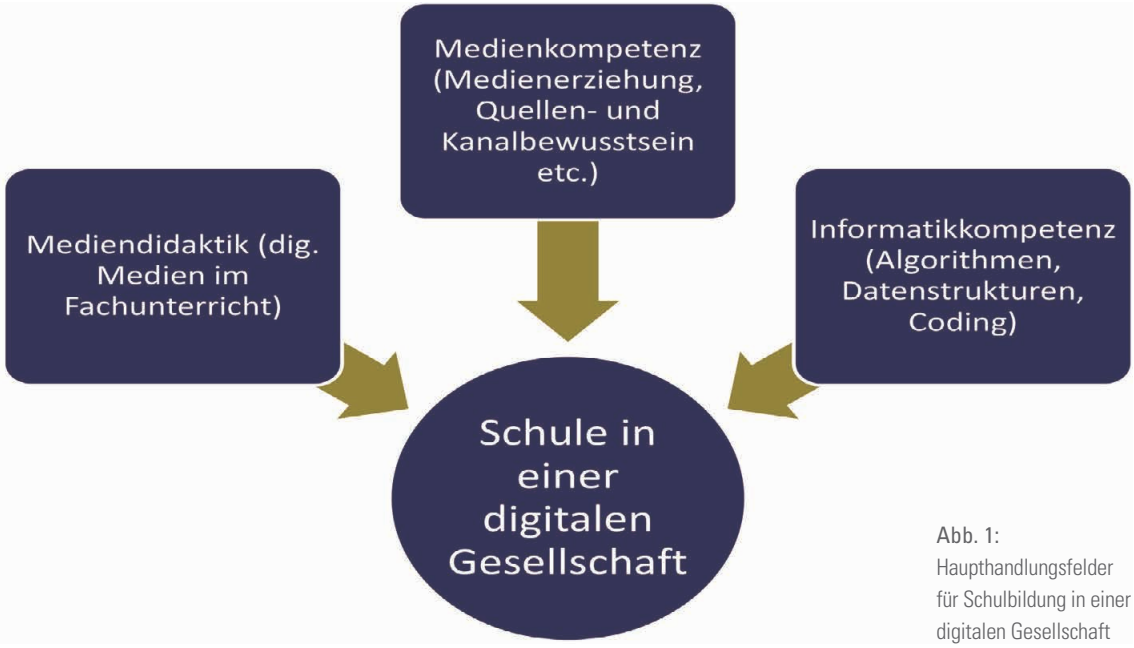

Abb. 1: Haupthandlungsfelder für Schulbildung in einer digitalen Gesellschaft

„Digital Leadership“ in Kommunen

Die Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung sind bei den Kommunen auf zwei unterschiedlichen Ebenen zu sehen: Im Rahmen der unterschiedlichen Digitalisierungsprojekte (Stichwort „Smart City“) geht es um die digitale Ausgestaltung und Unterstützung kommunaler Lebensbereiche. Das umfasst unter anderem den Mobilitätssektor (neue Konzepte für den ruhenden und rollenden Verkehr durch Sharing-Angebote etc.), den Bereich der Infrastruktur (Breitbandversorgung aller Stadt- und Ortsteile etc.), das Gebäudemanagement (WLAN-Infrastruktur bei kommunalen Gebäuden, wie z. B. Schulen, smartes Energiemanagement etc.) und auch die Ebene der digitalen Verwaltung mit den Teilbereichen der Prozesse, Strukturen sowie der Kommunikation und Teilhabe. Dieser Teil ist eng mit der Frage der Organisations- und Führungskultur verbunden, der zweiten Ebene, auf der die Digitalisierung für Kommunen Chancen und Veränderungen beinhaltet. Eine zentrale Herausforderung besteht darin, die Verwaltungsarbeit so zu organisieren und zu strukturieren, dass sie den Erwartungen der Generation der Digital Natives entspricht, die es als potenzieller Fach- und Führungsnachwuchs der Kommunalverwaltung zu überzeugen gilt (vgl. [3]). In Situationen der Vollbeschäftigung ist es für eine erfolgreiche Rekrutierung der Generation X und Y als künftige Mitarbeitende notwendig, ein attraktives „Produkt“ im Sinn einer guten Arbeitsperspektive anbieten zu können. Da das Image von Verwaltung und der damit verbundenen „Bürokratie“ nicht per se in allen Zielgruppen positiv ist, geht es zunächst um Organisationsprinzipien, die sicherstellen, dass die Bürgerinnen und Bürger zufrieden sind. Die Zufriedenheit als Basis für das grundsätzliche Image der Arbeit von und bei Kommunen ist wiederum die Voraussetzung für eine positive Identifikation der Mitarbeitenden. An dieser Stelle ist eine Weiterentwicklung der Führungskultur und -praxis notwendig. Wenn eine Verwaltung die Zufriedenheit steigern möchte und in diesem Zusammenhang den Sprung in eine agile Kommunalverwaltung mit digitalen Prozessen plant, können Zufriedenheitsmessungen der Ausgangspunkt von Entwicklungen und Veränderungen sein und integriert werden.

Prinzipien aus der agilen Softwareentwicklung lassen sich gerade für die Kundenorientierung in der Verwaltung direkt nutzen. Sie sorgen dafür, dass der einzige, wirklich für den Erfolg maßgebliche Maßstab, nämlich die Akzeptanz durch die Bürgerinnen und Bürger in der realen Situation, Gültigkeit hat. Um die Anforderungen zu definieren, gibt es die Möglichkeit, diese der Bürgerinnen und Bürger mithilfe von „User Stories“ zu beschreiben. Dies sind knapp formulierte Beschreibungen, die auch die wesentlichen Motivationselemente der Bürger als Kunden beinhalten und auf den Punkt bringen. Dabei kann nach einzelnen typischen Anwendern in Form sogenannter „Persona“ (beispielhafte Festlegung der Bürgerinnen und Bürger, für die dieses Produkt gedacht ist) differenziert werden. Dabei ist klar, dass es an dieser Stelle nicht um eine simple Gleichsetzung der Bürgerinnen und Bürger mit einer sogenannten klassischen Kundschaft geht.

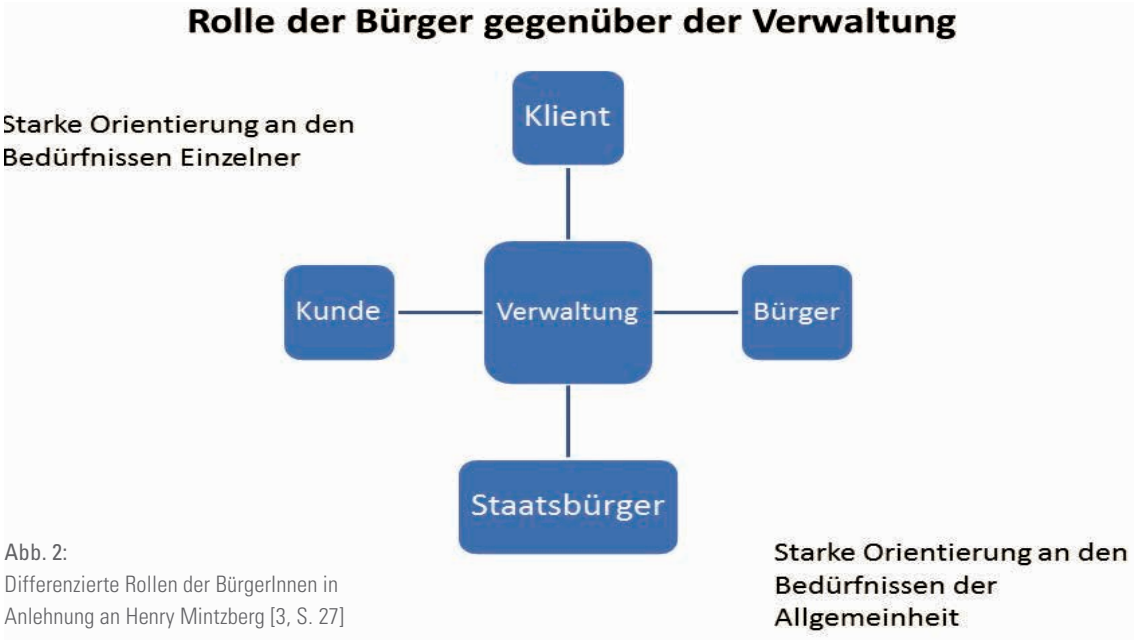

Abb. 2:
Differenzierte Rollen der BürgerInnen in Anlehnung an Henry Mintzberg [3, S. 27]

Wenn man Kommunalverwaltungen als Dienstleistungsorganisationen begreift, schließt das mit ein, dass der Erfolg einer Kommunalverwaltung und auch die Voraussetzungen für Image und Akzeptanz in hohem Maß von den beteiligten Personen und damit vom Erfolg des Personalmarketings abhängig sind. Daher kommt dem Personalsektor und der Führungsstruktur der Kommunalverwaltung für unsere Fragestellung in zweierlei Hinsicht eine zentrale Rolle zu: Die Frage, wie mit der Ressource Personal intern umgegangen wird, ist einer der entscheidenden Faktoren, wenn es um die Beurteilung des Beschäftigungsfelds Kommunalverwaltung und damit um die Frage der Wahrnehmung einer Kommune als Arbeitgebermarke (Employer Brand) geht.

Der zweite Blickwinkel beschreibt den Umstand, dass gute Personalführung eine zentrale Voraussetzung dafür ist, dass das Verwaltungshandeln der Kommune so gelingt, dass es auch bei entsprechender Kommunikation positiv wahrgenommen wird. Wenn es um die Kommunikationsmaßnahmen geht, mit denen man die Verwaltung in Kommunen positionieren kann, dann muss zu Beginn die Frage geklärt werden, wie die Marke einer Stadt mit ihren spezifischen Profilattributen des Stadt- und Standortmarketings sich auf die Markendimensionen der Verwaltung vor Ort auswirken kann. Wie kann im Rahmen der Markenführung die Stadt als Marke und Arbeitgebermarke wahrgenommen werden? An dieser Stelle lohnt sich ein Blick auf die zentralen Botschaften, mit denen im Rahmen des Personalmarketings für die Kommunalverwaltung geworben werden kann.

Hier ist gerade im Wettbewerb mit Angeboten aus der freien Wirtschaft und der Erwartungshaltung der Generation Y die Sinnhaftigkeit der Arbeit entscheidend. Dies lässt sich u. a. sehr gut über Testimonials von Mitarbeitenden darstellen. Diese werden vor Ort im Regelfall nicht nur abstrakt für das Thema stehen, denn gerade in kleineren Gemeinden und Mittelstädten werden die Personen auch direkt mit ihrem Aufgabenfeld und damit mit dem Themenspektrum der Kommune identifiziert (vgl. [3], S. 34). Durch die durch den digitalen Wandel veränderten Mediennutzungsgewohnheiten stellt sich die Frage, wie man denn im Jahr 2019 noch Menschen gezielt erreichen kann. Die Adressierbarkeit spezifischer Zielgruppen, insbesondere im Hinblick auf jüngere Altersgruppen ist dabei grundsätzlich im Wandel begriffen. Die in vielen Fällen lokalen und engmaschigen Social Media-Kontakte gut vernetzter Kommunikatoren und Multiplikatoren können auch für Kommunen eine gute Ausgangsbasis für die erweiterte Kommunikation sein. Diese digitalen Kanäle können durch klassische lokale Medien und eigene kommunale Kommunikationskanäle, wie den amtlichen Schriftverkehr oder Außenwerbung an kommunalen Liegenschaften, ergänzt werden.

AUTOR

Prof. Dr. phil. Thomas Breyer-Mayländer
Professor für Medienmanagement,
Forschungsgebiete: Medienmanagement, Führung, Digitale Transformation, Bildungsmanagement
breyer-maylaender@hs-offenburg.de

Referenzen/References:
[1] Breyer-Mayländer, Thomas (2018): Digitale Bildungsprojekte als Bestandteil der Schulentwicklung als Chance und Gestaltungsfeld für Ganztagesangebote, in: Die Ganztagsschule 2018, S. 28-47, ISSN: 0344-2101
[2] Breyer-Mayländer, Thomas (2019): Digital Leadership an Schulen erfordert klare Führung und Strategie, in: SchulVerwaltung Spezial 1/2019, S. 8-12, ISSN: 1438-1907
[3] Breyer-Mayländer, Thomas (2019): Marketing für Kommunalverwaltung und Kommunalpolitik - Kommunikations- und Partizipationsstrategien für das Gemeinwohl vor Ort, Springer Essential, Springer Gabler, Wiesbaden, ISBN 978-3-658-24560-3