



Herausragende Masterarbeiten

Autor*in

Annika Dürr

Studiengang

Erwachsenenbildung, M.A.

Masterarbeitstitel

**Digitalisierung und Weiterbildungsbedarfe:
Perspektiven von Führungskräften in der
Erwachsenenbildung**

R
TU
P

Distance and Independent
Studies Center
DISC

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	III
1. Einleitung.....	1
2. Theorie und Konzeptualisierung	3
2.1 Literaturbasis und theoretische Fokussierung	4
2.2 Digitalisierung und deren Auswirkung.....	5
2.2.1 Abgrenzung des Begriffs Digitalisierung.....	5
2.2.2 Auswirkungen der Digitalisierung auf (Weiter-)Bildungseinrichtungen.....	8
2.3 Führungskräfte in der Erwachsenenbildung.....	10
2.3.1 Professionalisierung des Personals der Erwachsenenbildung	11
2.3.2 Definition und Aufgaben von Führungskräften in der Erwachsenenbildung...	12
2.3.3 Aufgabenveränderung und Herausforderungen im Wege der Digitalisierung	13
2.3.4 Kompetenzerfordernis im digitalen Wandel.....	16
2.3.5 Digital Leadership	22
2.4 Weiterbildungsbedarfe und -bedürfnisse	22
2.4.1 Erwachsenenbildung und Weiterbildung	23
2.4.2 Begriffsbestimmung der Weiterbildungsbedarfe und -bedürfnisse.....	24
2.4.3 Lernformen zum Umgang mit Weiterbildungsbedarfen und -bedürfnissen	26
2.5 Aktueller Forschungsstand zur Forschungsfrage.....	28
3. Methodischer Ansatz und Vorgehensweise der Untersuchung	32
3.1 Wahl der Methodik (Forschungsdesign)	32
3.2 Leitfadengestützte Experteninterviews	35
3.2.1 Rolle der Experteninterviews	35
3.2.2 Entwicklung des Interviewleitfadens.....	35
3.2.3 Zielgruppe und Auswahl der Interviewteilnehmenden	38
3.2.4 Realisierung der Interviews	40
3.3 Auswertungsverfahren	41
3.3.1 Transkription der Interviews	41
3.3.2 Qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz.....	42
3.3.3 Kategorienbildung und Prozess	43
3.4 Kritische Methodenreflexion	44

4.	Ergebnisse der Untersuchung	46
4.1	Darstellung der Ergebnisse entlang der Hauptkategorien.....	46
4.1.1	Veränderung durch die Digitalisierung	46
4.1.2	Herausforderungen im Zuge der Digitalisierung	49
4.1.3	Kompetenzanforderungen.....	52
4.1.4	Direkt geäußerte Weiterbildungsbedarfe (Titel, Themen).....	56
4.1.5	Strategien zur Bedarfsdeckung / Umgang mit den Bedarfen.....	59
4.1.6	Präferierte Weiterbildungsformate.....	64
4.1.7	Gemeinsame Themen bei Austausch und Vernetzung	65
4.1.8	Perspektiven und Entwicklungen	67
4.2	Fallvergleiche organisations- und institutionsübergreifende Gemeinsamkeiten ...	67
5.	Diskussion und Limitation	69
5.1	Interpretation der Ergebnisse im Kontext des theoretischen Rahmens	69
5.2	Limitationen der Studie	75
6.	Fazit und Ausblick.....	76
	Literaturverzeichnis.....	78
	Anhang	IV
	Eigenständigkeitserklärung.....	CXLV

Abkürzungsverzeichnis

AR: Augmented Reality

AES: Adult Education Survey

BMWK: Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz

cMOOCs: Connectivist Massive Open Online Courses

EFQM: European Foundation for Quality Management Modell

IFIDZ: Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter

IKT: Informations- und Kommunikationstechnologie

IoT: Internet of Things (Internet der Dinge)

KI: Künstliche Intelligenz

LMS: Learning Management Systeme

LQW: Lernerorientiertes Qualitätsmodell in der Weiterbildung

MOOCs: Massive Open Online Courses

OER: Open Educational Resources

PE: Personalentwicklung

VR: Virtuelle Realität

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Digitale Kompetenzanforderungen aus Anbietersicht (Sgier et al., 2018). 18

Abbildung 2: Inhaltliche Bereiche der Erwachsenenbildung/Weiterbildung (Breitschwerdt & Egetenmeyer, 2022, S. 134). 23

Abbildung 3: Lernsysteme im Überblick (Zuber, 2014, S. 190). 26

Abbildung 4: Code Umgang mit Bedarfen und Häufigkeit der Codierung (eigene Darstellung mit Maxqda). 59

1. Einleitung

„Wenn ich nicht in das Thema Digitalisierung eintauche, indem ich meine eigenen Prozesse digitalisiere, tatsächlich selber auf Papier verzichte, tatsächlich meine Prozesse nicht anders anschau, dann kann ich Digitalisierung, glaube ich, nie richtig entscheiden, weil ich immer noch mit einem Bein im alten Leben bin und da nicht loskomme. Das ist so wie Pu der Bär, der mit einem Bein im Honigfass steckt und dann immer dieses Honigfass mitschleppt und deswegen nicht wirklich vorankommt.“ (Interview 6, siehe Anhang C.6)

In einer Zeit, in der digitale Technologien in nahezu alle Bereiche des Lebens vordringen, steht auch die Erwachsenenbildung vor grundlegenden Veränderungen und Herausforderungen. Diese Entwicklungen betreffen nicht nur die Lehr- und Lernprozesse, sondern beeinflussen auch die organisatorischen Strukturen und das Bildungsmanagement von Erwachsenenbildungseinrichtungen (Fitzmoser, 2021, S. 19; Gruber & Schindler, 2022). Der Megatrend Digitalisierung ist dabei die treibende Kraft hinter neuen Arbeitsformen und technischen Lösungen, die zunehmend in die Bildungslandschaft integriert werden müssen (Harwardt, 2022, S. 6–7). Die Relevanz des Themas der Digitalisierung ist vielschichtig. Einerseits führt die Digitalisierung zu einem tiefgreifenden Wandel in der Arbeitswelt, der neue Kompetenzen und Anpassungsfähigkeit erfordert. Märkte werden globaler, komplexer und dynamischer. Die sogenannte VUCA-Welt – geprägt von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität – verlangt von Organisationen eine ständige Anpassung, um wettbewerbsfähig zu bleiben (Ciesielski & Schutz, 2021; Schäfer & Ebersbach, 2021). Gleichzeitig verändern sich die Erwartungen und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, beispielsweise in Bezug auf die Vereinbarkeit verschiedener Lebensbereiche und die Organisation der Arbeit. In diesem Kontext ermöglicht die Digitalisierung neue Arbeitsformen und technische Lösungen, die unter den Begriffen „Industrie 4.0“ und „New Work“ zusammengefasst werden (Fischer et al., 2018, S. 5; Jacob, 2023, S. 1–4; Schildhauer et al., 2018). Bildungseinrichtungen müssen sich mit den neuesten digitalen Tools und Technologien vertraut machen, weil sie nur so in der Lage sind, den Anforderungen der modernen Gesellschaft gerecht zu werden, den Lernprozess für Teilnehmende zeitgemäß und ansprechend zu gestalten und langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Dafür müssen Bildungseinrichtungen sicherstellen, dass ihre Mitarbeitenden die notwendigen digitalen Kompetenzen besitzen, um diese neuen Technologien effektiv einzusetzen (Kerres & Buntins, 2020; Schmidt-Hertha, 2021; Sgier et al., 2018). Die Weiterbildung und die

Qualifizierung von Führungskräften nimmt hierbei eine zentrale Rolle ein (Umbach et al., 2020).

Für Führungskräfte ergeben sich stetig wachsende Herausforderungen (Winkler & Niedermeier, 2020, S. 209). Sie bilden im Digitalisierungsprozess meist einen wesentlichen Schlüsselfaktor. Die Faktoren der guten Führung im modernen Arbeiten (Führung 4.0) haben sich stark geändert. Stichworte wie „Digital Leadership“, „Digital Mindset“, „Agile Führung und Organisation“ oder „transformationale Führung“ erfordern von den Führungskräften eine Umorientierung und eine Erweiterung deren Kompetenzprofile (Jacob, 2023, S. 127–128; Malczok & Kirchhoff, 2019; Winkler & Niedermeier, 2020, S. 213–216). Führungskräfte müssen die strategische Richtung vorgeben, Visionen für die Zukunft entwickeln und die Umsetzung von Veränderungen steuern. Sie sind verantwortlich dafür, dass sich die Organisation an die neuen digitalen Gegebenheiten anpasst und diese effizient nutzt. Dabei managen sie nicht nur, sondern sind auch Vorbild und Motivatoren für ihre Mitarbeitenden. Sie schaffen eine Arbeitsumgebung, die Innovation fördert und gleichzeitig Stabilität und Orientierung bietet. Der Fokus auf Führungskräfte ist deshalb so wichtig, weil sie die Brücke zwischen den technologischen Möglichkeiten und den menschlichen Bedürfnissen bilden. Sie sind es, die den Wandel gestalten und sicherstellen, dass er nachhaltig und erfolgreich umgesetzt wird. Ohne ihre aktive und kompetente Beteiligung kann die Digitalisierung in der Erwachsenenbildung nicht gelingen. Sie müssen in der Lage sein, die Herausforderungen der Digitalisierung zu erkennen und proaktiv zu handeln, um ihre Institutionen zukunftsfähig zu machen. Ihre Weiterbildungsbedarfe sind daher von strategischer Bedeutung, sowohl für ihre persönliche Entwicklung, als auch für die Effektivität und die Anpassungsfähigkeit der Bildungseinrichtungen, die sie leiten (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2022; Filzmoser, 2021, S. 225; Wahl & Herbrechter, 2023).

Diese Masterarbeit konzentriert sich deshalb auf „Digitalisierung und Weiterbildungsbedarfe: Perspektiven von Führungskräften in der Erwachsenenbildung“. Sie zielt darauf ab, ein tieferes Verständnis für die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle von Führungskräften in der Erwachsenenbildung zu entwickeln und konkrete, persönliche Weiterbildungsbedarfe und -bedürfnisse dieser Zielgruppe durch Experteninterviews herauszuarbeiten. Sie soll somit dazu beitragen, die nach aktuellem Stand vorhandene Forschungslücke im Verständnis der spezifischen Weiterbildungsbedarfe im Kontext der Digitalisierung von Führungskräften in der Erwachsenenbildung zu schließen. Die vorliegende Untersuchung soll Einblicke in das persönliche Empfinden des Wandels sowie die

benötigten Kompetenzen und die daraus resultierenden Weiterbildungsbedarfe und -bedürfnisse von Führungskräften bieten. Außerdem wird ein Fokus auf den Lernprozess im Umgang mit diesen Bedarfen und Bedürfnissen gelegt.

Dabei stellen sich die folgenden zentralen Fragestellungen: *Wie beschreiben Führungskräfte in der Erwachsenenbildung ihre persönlichen Weiterbildungsbedürfnisse und -bedarfe im Kontext der Digitalisierung und wie gehen sie vor, um diese zu decken? Können dabei organisations- und institutionsübergreifend Gemeinsamkeiten sowohl in den Bedürfnissen und Bedarfen, als auch im Umgang damit identifiziert werden?*

Indem die spezifischen Bedürfnisse und Bedarfe der Führungskräfte in der Erwachsenenbildung untersucht werden, trägt die Arbeit zudem dazu bei, ein Verständnis für die Herausforderungen der Führungskräfte in der Erwachsenenbildung zu erforschen und zeitgleich die Grundlage für mögliche künftige Weiterbildungsprogramme zu bilden, die die Führungskräfte befähigen, den digitalen Wandel erfolgreich, und ihre Institutionen zukunftssicher, zu gestalten. Insgesamt leistet diese Masterarbeit einen Beitrag zur Weiterbildungsforschung, indem sie die oft vernachlässigte Perspektive der Führungskräfte in der Erwachsenenbildung in den Mittelpunkt stellt und deren zentrale Rolle im Digitalisierungsprozess beleuchtet. Kapitel 2 umreißt dabei den theoretischen Rahmen, beginnend mit der Definition und der Abgrenzung des Begriffs Digitalisierung sowie dessen Auswirkungen auf Bildungs- und Weiterbildungseinrichtungen. Die Rolle der Führungskräfte wird anhand etablierter Theorien untersucht, einschließlich der Herausforderungen durch die Digitalisierung und der erforderlichen Kompetenzen, wobei auch der Ansatz des Digital Leaderships beleuchtet wird. Fokussiert werden die theoretischen Grundlagen zu Weiterbildungsbedarfen und –bedürfnissen und zum Umgang mit diesen. Abgerundet wird das Kapitel durch den aktuellen Forschungsstand. Kapitel 3 beschreibt die Methodik, insbesondere die leitfadengestützten Experteninterviews und die qualitative Inhaltsanalyse. Kapitel 4 stellt die Forschungsergebnisse vor, die in Kapitel 5 diskutiert und interpretiert werden, einschließlich einer Reflexion der Limitationen des Forschungsvorhabens. Die Arbeit schließt mit einem Fazit und einem Ausblick in Kapitel 6.

2. Theorie und Konzeptualisierung

Dieses Kapitel bietet eine einführende Grundlage für das Verständnis der Digitalisierung und ihrer Auswirkungen auf Bildungs- und Weiterbildungseinrichtungen der Erwachsenenbildung. Darüber hinaus werden die Rolle der Führungskräfte in der Erwachsenenbildung sowie deren erforderliche Kompetenzen im digitalen Zeitalter beleuchtet.

2.1 Literaturbasis und theoretische Fokussierung

Die Literaturrecherche wurde in ausgewählten wissenschaftlichen Datenbanken wie FIS Bildung, pedocs, ERIC und Web of Science durchgeführt, um eine umfassende Abdeckung der relevanten Forschungsfelder zu gewährleisten. Verwendete Suchbegriffe waren insbesondere „Erwachsenenbildung“, „Weiterbildung“, „Führungskräfte“, „Digitalisierung“, „Weiterbildungsbedarfe“, „Weiterbildungsbedürfnisse“, „Datafizierung“, „Digitalität“, „Management“, „Digitale Transformation“, „Leitungskräfte“, „Professionalisierung“ und „Fortbildungsbedarfe“. Diese Begriffe wurden ins Englische übersetzt, um internationale Forschungsergebnisse mit einzubeziehen. FIS Bildung wurde dabei besonders intensiv genutzt, da es systematisch deutschsprachige Publikationen erfasst, die in internationalen Datenbanken oft unterrepräsentiert sind (Wilmers et al., 2021, S. 16–17). Ergänzend zu den standardisierten Datenbankrecherchen wurden Handsuchen und Autorensuchen durchgeführt, um relevante Artikel und Publikationen zu identifizieren, die möglicherweise nicht in den Datenbanken erfasst wurden. Trotz einer umfassenden Literaturrecherche in internationalen Datenbanken konnte kaum passgenaue englischsprachige Literatur gefunden werden. Dies liegt vor allem daran, dass viele Studien in diesem Bereich auf den spezifischen strukturellen und bildungspolitischen Gegebenheiten im deutschsprachigen Raum basieren. Daher wurde der Schwerpunkt der Analyse, trotz intensiver Suche nach internationalen Quellen, auf deutschsprachige Literatur gelegt. So kann eine fundierte Grundlage für die Untersuchung gesichert werden, da die Forschung ausschließlich in Weiterbildungseinrichtungen des deutschsprachigen Raums durchgeführt wurde.

Aufgrund der rasanten Veränderungen durch die Digitalisierung und den damit verbundenen Herausforderungen wurden vorwiegend Studien ab 2018 berücksichtigt. Dies ermöglicht es, den Fokus auf die neuesten Entwicklungen zu legen, da frühere Arbeiten die aktuellen Trends nicht ausreichend abbilden. Besonders die COVID-19-Pandemie ab 2020 hat den Digitalisierungsprozess im Bildungssektor stark beschleunigt (Kühn, 2023). Die zeitliche Eingrenzung sorgt dafür, dass sich die Arbeit auf aktuelle und präzise Forschungsergebnisse konzentriert. Die erfasste Literatur wurde systematisch analysiert. Dabei erfolgte eine Sichtung nach Publikationstyp, Art der Studie, Forschungsdesign sowie Kontext. Anschließend wurde eine Auswahl der relevanten Studien anhand der Passgenauigkeit zur Forschungsfrage und der Abstracts getroffen. Aufgrund des begrenzten Umfangs der Arbeit kann jedoch kein Anspruch auf Vollständigkeit aller Studien erhoben werden.

2.2 Digitalisierung und deren Auswirkung

Dieses Kapitel stellt den Begriff der Digitalisierung aus der Perspektive der Bildungswissenschaften dar, mit Fokus auf den Bildungsdiskurs im Kontext der Erwachsenenbildung. Außerdem werden in einer ersten Annäherung Einflüsse auf die Bildungseinrichtungen dargestellt.

2.2.1 Abgrenzung des Begriffs Digitalisierung

„Die Digitalisierung begegnet uns überall – und hat die Art, wie wir arbeiten und leben, stark verändert“ (BMWK, 2022).

Der Begriff Digitalisierung steht im Mittelpunkt zahlreicher Diskussionen und prägt Agenden in der Politik, der Wirtschaft und der Gesellschaft. Neben der Digitalisierung werden auch Termini wie Industrie 4.0 oder Internet of Things (IoT) häufig synonym benutzt, die oft als gleichbedeutend angesehen werden. Diese Begriffsvielfalt und deren uneinheitliche Gebrauch tragen dazu bei, dass das Verständnis von Digitalisierung unscharf wird und sich die Zielsetzungen in diesem Kontext teilweise deutlich unterscheiden (Wolf & Strohschen, 2018, S. 57). Aus der Bewegung Industrie 4.0, die gerade im produzierenden Gewerbe häufig als Digitalisierungsverständnis vertreten ist (Asche, 2022, S. 72), haben sich verschiedene Entwicklungen abgeleitet, die für die vorliegende Arbeit von Bedeutung sind. Besonders hervorzuheben sind dabei Konzepte wie Arbeit 4.0, Bildung/Weiterbildung 4.0, Führungskräfte 4.0 und Personalentwicklung 4.0. Diese zeichnen sich vor allem durch eine verstärkte digitale Ausweitung der zugrundeliegenden Modelle aus (Fischer et al., 2018, S. 5; Jacob, 2023, S. 1–4; Schildhauer et al., 2018). Die Digitalisierung hat tiefgreifende Veränderungen durch Technologien wie digitale Netzwerke, Mikroprozessoren und Speicher bewirkt. Künstliche Intelligenz (KI) revolutioniert Automatisierung, Datenanalyse und autonome Systeme. Big Data ermöglicht neue Entscheidungsgrundlagen durch die Analyse großer Datenmengen. Blockchain sorgt für dezentrale, sichere Datenverwaltung. Augmented und Virtual Reality (AR/VR) verändern die Interaktion mit digitalen Inhalten, auch in der Bildung. Cloud-Computing bietet flexiblen Zugang zu Rechenressourcen, während Technologien wie das Metaversum weitere Veränderungen versprechen (Jacob, 2023).

Streibich (2015) argumentiert, dass Digitalisierung weit mehr als nur ein weltweiter Megatrend ist; sie bewirkt fundamentale und störende Veränderungen in allen Branchen und zu jeder Zeit weltweit. Deshalb definiert er sie nicht als bloßes technologisches Konzept (Baecker, 2018, S. 59), sondern als eine revolutionäre Umgestaltung unserer Gesellschaft, die sämtliche tägliche Lebensbereiche berührt (Streibich, 2015, S. 15). Insgesamt

ist die Digitalisierung ein Hauptmotor für Wachstum und Wohlstand und bringt Veränderungen hervor wie keine andere frühere Entwicklung (Streibich, 2015, S. 15).

Auch in der Erwachsenenbildung werden in Bezug auf die Digitalisierung diverse Begriffe verwendet. Während die 1990er-Jahre von Begriffen wie „Informations- und Kommunikationstechnik“ (IKT) und „Neue Medien“ geprägt waren, sind heute Ausdrücke wie „**Digitalisierung**“, „**Digitalität**“, „**digitale Transformation**“, „**Mediatisierung**“ und „**Dataifizierung**“ in wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Debatten vorherrschend (Rohs et al., 2023, S. 15). Diese Schlüsselbegriffe beinhalten jeweils unterschiedliche Aspekte und Auswirkungen im digitalen Kontext und werden deshalb nachfolgend näher betrachtet:

Digitalisierung: Ursprünglich beschreibt dieser Begriff den Prozess der Umwandlung von Informationen von analogen zu digitalen Formaten (Baecker, 2018, S. 59). In der Erwachsenenbildung wird der Begriff breiter gefasst, um auch den Einsatz und die Reflexion digitaler Medien in Lehr- und Lernsituationen, die Gestaltung digitaler organisationaler Prozesse sowie die Reaktion auf digitale Vorgaben von übergeordneten politischen Instanzen zu umfassen. Dabei steht nicht nur die technische Umwandlung im Fokus, sondern ebenso die pädagogische und organisatorische Integration digitaler Technologien in Bildungseinrichtungen (Rohs et al., 2023, S. 15). Die Digitalisierung hat somit Einfluss auf unterschiedliche Ebenen: Informationstechnisch, soziologisch sowie kulturwissenschaftlich (Kühn, 2022). Engels und Egloffstein (2021) beschreiben die Digitalisierung dabei als „Sammelbegriff für eine systemische Transformation“ (S. 285).

Dataifizierung: Dieser Begriff beschreibt den Prozess, bei dem verschiedene Aspekte der Realität in Daten umgewandelt werden, die digital erfasst, analysiert und verarbeitet werden können. Dabei handelt es sich nicht nur um eine Reduktion komplexer Phänomene auf messbare und analysierbare Einheiten, sondern ferner um eine produktive Dimension, bei der Daten als technische Objekte neue Möglichkeiten eröffnen und die Welt erweitern (Richter & Allert, 2023; Rohs et al., 2023, S. 16).

Digitale Transformation: Während Digitalisierung oft den technischen Aspekt betont, umfasst digitale Transformation die breiteren sozialen, kulturellen und strategischen organisationalen Veränderungen, d. h. meistens bewusste Veränderungen (Harwardt, 2022, S. 15), die durch die Einführung digitaler Technologien ausgelöst werden und sich so häufig aus der Digitalisierung herausarbeiten (Lang, 2022, S. 14–16). Sie repräsentiert eine tiefgreifende Veränderung in der Art und Weise, wie Organisationen operieren und Werte schaffen. Dieser systemische Wandel betrifft alle Ebenen einer Organisation, von

der Infrastruktur über die Prozesse bis hin zur Kultur und nicht lediglich einzelne Bereiche (Kerres & Buntins, 2020, S. 14).

Digitalität: Dieser Begriff beschreibt einen gesellschaftlichen Zustand, in dem digitale Technologien vollständig integriert und allgegenwärtig sind (Rohs et al., 2023, S. 20–21). Stalder (2016) spricht sogar von einer Kultur der Digitalität. Diese ist geprägt von Referentialität, Gemeinschaftlichkeit und Algorithmizität, wobei immer mehr Menschen mit komplexen Technologien soziale Bedeutung aushandeln, alte Ordnungen auflösen und neue schaffen, mit einer ungewissen Zukunft, die sich zwischen Kontrolle und gemeinschaftlicher Teilhabe bewegt (Stalder, 2016).

Mediatisierung: Dieser Begriff bezieht sich auf den Prozess, durch den Medien unsere Wahrnehmung und unsere Interaktionen in der Welt prägen und beeinflussen. Fokussiert wird insbesondere die Rolle der Medien bei der Kommunikation innerhalb der Bildungsprozesse. Mediatisierung erfasst, wie Medien die Bildungsstrukturen und -praktiken verändern und wie diese Technologien die zwischenmenschliche Kommunikation sowie die Vermittlung von Wissen in der Erwachsenenbildung transformieren (Rohs et al., 2023, S. 19–20). Hier ergibt sich eine direkte Verbindung zu den Bereichen von Medienbildung und Medienkompetenz (Kühn, 2023, S. 142).

In dieser Arbeit liegt der Fokus auf der Digitalisierung, doch der Begriff lässt sich nicht isoliert betrachten. Gerade Datafizierung und Digitalisierung sind eng miteinander verknüpft. Datafizierung kann „als technologische Dimension der Digitalisierung“ verstanden werden, da sie technische Formate und Standards erfordert, die die digitale Verarbeitung von Daten ermöglichen (Richter & Allert, 2023, S. 44). Auch Mediatisierung und Digitalisierung sind miteinander verbunden und beeinflussen die Gesellschaft erheblich. Die Digitalisierung bezeichnet den Übergang zu digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien und erweitert den ursprünglichen Begriff der Umwandlung analoger Größen in digitale Formate (Knaus, 2016; Tulodziecki et al., 2021, S. 18). Diese digitalen Technologien bilden die Basis für Mediatisierungsprozesse, die soziale Situationen verändern, indem sie Kommunikation und Medien eng verknüpfen und kontinuierliche kulturelle und soziale Veränderungen bewirken (Hepp & Krotz, 2014, S. 11; Krotz, 2017a, S. 13–30). In mediatisierten Welten durchdringen Medien alle Lebensbereiche, wobei die Digitalisierung den fortlaufenden Medienwandel und die daraus resultierenden gesellschaftlichen Veränderungen ermöglicht (Krotz, 2017b). Digitalisierung dient aber auch als Grundlage für Veränderungen, die sich in Phänomenen wie der digitalen Transformation oder der Digitalität manifestieren. Digitalisierung und digitale Transformation müssen im Kontext

gesellschaftlicher Transformationsprozesse betrachtet werden. Digitale Technologien wirken nicht isoliert, sondern sind in bestehende Strukturen eingebettet. Die Analyse dieser Wechselwirkungen ist entscheidend, um die Potenziale und die Risiken der Digitalisierung für das Lernen Erwachsener sowie die Strukturen der Erwachsenenbildung zu identifizieren. Digitalisierung ist kein deterministischer Prozess, sondern sollte als sozial formbarer Transformationsprozess verstanden werden (Bernhard-Skala et al., 2021, S. 29). Für die weitere Arbeit ist es aufgrund der Zusammenhänge der Begriffe daher unerlässlich, diese Begriffe in ihrer Verbindung zu betrachten.

2.2.2 Auswirkungen der Digitalisierung auf (Weiter-)Bildungseinrichtungen

Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt, erhöht die Anforderungen an Arbeitnehmende und führt zu einer Wissens- und Innovationsgesellschaft (Jacob, 2023, S. 18). Traditionelle Arbeitsstrukturen erweisen sich als hinderlich in der dynamischen Wissensgesellschaft, in der schnelle Entscheidungen und horizontale Kommunikation gefordert sind. Die Digitalisierung erfordert daher eine Neuausrichtung der Arbeitsstrukturen, um Flexibilität und Innovation zu fördern (Zuber, 2014, S. 185–187). Die heutige Arbeitswelt wird deshalb oft als **VUCA**-Welt beschrieben (z. B. Blum & Gabathuler, 2019; Ciesielski & Schutz, 2021):

1. **Volatilität (Volatility):** Märkte und Geschäftsmodelle verändern sich schnell, weshalb langfristige Planungen schwierig werden (Ciesielski & Schutz, 2021, S. 2–3).
2. **Unsicherheit (Uncertainty):** Gesellschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen zwingen, mit unerwarteten Entwicklungen umzugehen (Ciesielski & Schutz, 2021, S. 4).
3. **Komplexität (Complexity):** Die zunehmende Vernetzung und Binnenkomplexität erfordert flexible Ansätze und tiefes Verständnis (Ciesielski & Schutz, 2021, S. 4–6).
4. **Ambiguität (Ambiguity):** Die Unklarheit und die Mehrdeutigkeit von Informationen und Situationen machen es schwieriger, eindeutige Entscheidungen zu treffen. Organisationen müssen mit widersprüchlichen Daten und sich ständig ändernden Rahmenbedingungen umgehen (Ciesielski & Schutz, 2021, S. 6).

Dies veranlasst auch den Bildungssektor, seine Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse entsprechend anzupassen (Wilmers et al., 2021, S. 8). Die Digitalisierung beeinflusst die **Makro-, Meso- und Mikroebene** der Erwachsenenbildung und erzeugt Wechselwirkungen zwischen diesen Ebenen (Engels & Egloffstein, 2021, S. 285). Verschiedene Systematisierungen, etwa von Haberzeth und Sgier (2019) sowie Kerres und

Buntins (2020), wurden vorgeschlagen, um diese Veränderungen zu analysieren (Engels & Egloffstein, 2021, S. 285–286), und fließen in die theoretische Betrachtung ein.

Die **Makroebene** der Digitalisierung umfasst die größeren Strukturen und politischen Rahmenbedingungen, die das Weiterbildungssystem insgesamt betreffen (Engels & Egloffstein, 2021, S. 286). Politische Entscheidungsträger müssen Rahmenbedingungen schaffen, die den Zugang zu Bildung für alle ermöglichen. Dies umfasst die Bereitstellung von Finanzierung für digitale Infrastruktur und Fortbildungen sowie die Überwindung der digitalen Spaltung. Open Educational Resources (OER) bieten freien Zugang zu Bildungsinhalten und fördern soziale Nachhaltigkeit, indem sie Bildungsressourcen für eine breite Bevölkerung zugänglich machen (Kerres & Buntins, 2020, S. 15–17). Laut dem Bildungsbericht 2020, der einen Schwerpunkt auf die Digitalisierung im Bildungssystem legt, werden Bildungseinrichtungen zunehmend als Orte der Kooperation zwischen dem Bildungspersonal, den Lernenden und deren privatem, sozialem und beruflichem Umfeld gesehen und entsprechend gestaltet (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2020, S. 22). Die Digitalisierung verändert die Strukturen der Weiterbildung und bringt neue Akteure und Kooperationen hervor. Unternehmen der Digitalwirtschaft treten als Bildungsanbieter auf und nutzen Datenanalysen, um maßgeschneiderte Weiterbildungsangebote zu entwickeln. Diese neuen Geschäftsmodelle können traditionelle Bildungsanbieter herausfordern und zu einer Neuausrichtung des Weiterbildungsmarktes führen (Haberzeth & Sgier, 2019, S. 16–17). Auf der **Mesoebene** betrifft die Digitalisierung die internen Prozesse und Strukturen von Bildungsorganisationen, demnach die Organisationsebene (Engels & Egloffstein, 2021, S. 286). Die Digitalisierung erfordert tiefgreifende Veränderungen in den Organisationsentwicklungsprozessen von Bildungseinrichtungen. Diese Prozesse sind so auszurichten, dass sie das Verhalten und die Einstellungen der Beteiligten positiv beeinflussen, neue Kompetenzmodelle einführen und Qualifizierungsangebote für Aus- und Weiterbildung schaffen. Eine wesentliche Komponente ist die Förderung kultureller Veränderungen in den Institutionen durch digitale Kommunikations- und Kooperationsprozesse, einschließlich der Netzwerkarbeit (Wilmers et al., 2021, S. 8). Die Veränderungen bewirken auf der Ebene der Bildungsverwaltung eine Neugestaltung der administrativen Abläufe. Digitale Systeme wie Kursmanagementsysteme, Online-Anmeldungen und digitale Kommunikationstools erleichtern die Verwaltung und verbessern die Effizienz (Wilmers et al., 2021, S. 8). Die Digitalisierung erfordert die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen sowie die Anpassung der Organisationsstrukturen. Dazu gehören Beratung, Anerkennung, Evaluation und Prüfung von Kompetenzen. Technische Rah-

menbedingungen wie IT-Infrastruktur, Datenschutz und Datensicherheit müssen gewährleistet sein. Zudem ist eine kontinuierliche Weiterbildung des Personals notwendig, um digitale Kompetenzen und pädagogische Konzepte zu entwickeln. Schulungen und Fortbildungen sind erforderlich und die Organisationskultur muss lebenslanges Lernen und Offenheit für Innovationen fördern (Kerres & Buntins, 2020, S. 15–17). Die Digitalisierung stellt neue Anforderungen an die Programmplanung. Es müssen neue Kursinhalte und -formate entwickelt werden, die den veränderten Lerngewohnheiten der Teilnehmenden gerecht werden (Kerres & Buntins, 2020, S. 15–17). Auf der **Mikroebene** hat die Digitalisierung direkte Auswirkungen auf die Lehr- und Lernprozesse, die Inhaltsebene sowie die Gegenstandsebene (Engels & Egloffstein, 2021, S. 286). Digitale Bildung führt zu neuen Lern- und Lehrformaten sowie innovativen didaktischen Ansätzen und Methoden. Zu den Innovationen zählen Formate wie Blended Learning und lernzentrierte Ansätze, die sowohl technische als auch infrastrukturelle Ressourcen erfordern. Lernprozesse können flexibel organisiert werden, was besonders für Berufstätige vorteilhaft ist. Lerninhalte in Form von Videos, interaktiven Übungen und Online-Diskussionen ermöglichen individualisiertes und selbstgesteuertes Lernen. Learning Management Systems (LMS) überwachen Lernfortschritte und geben personalisierte Rückmeldungen (Franz & Robak, 2020; Kerres & Buntins, 2020, S. 14–16). Diese Technologien unterstützen das Lehren und Lernen durch eine Vielzahl von Formaten, die den Lernprozess abwechslungsreicher und effektiver gestalten können. Formate wie Blended Learning und Massive Open Online Courses (MOOCs) bieten Zugang zu Bildungsressourcen, erfordern jedoch hohe didaktische Anforderungen und Investitionen in technische Infrastruktur und Konzepte (Franz & Robak, 2020; Kerres & Buntins, 2020, S. 14–16). Die Anforderungen an die in der Erwachsenenbildung Tätigen verändern sich erheblich. Lehrende müssen sich kontinuierlich weiterbilden, um mit den technologischen Entwicklungen Schritt zu halten. Es wird erwartet, dass sie nicht nur technisches Wissen, sondern auch die Fähigkeit zur didaktischen Umsetzung digitaler Lernprozesse besitzen (Haberzeth & Sgier, 2019, S. 17–18). Dies bedeutet, dass kontinuierliche professionelle Entwicklung und Anpassung an die neuesten technologischen und didaktischen Entwicklungen erforderlich sind (Haberzeth & Sgier, 2019, S. 17–18).

2.3 Führungskräfte in der Erwachsenenbildung

Dieses Kapitel erläutert die Definition, die Rolle und die spezifischen Herausforderungen durch die Digitalisierung sowie die notwendigen Kompetenzen und den Diskurs zur Professionalisierung, die als Grundlage möglicher Weiterbildungsbedarfe dienen.

2.3.1 Professionalisierung des Personals der Erwachsenenbildung

„Professionalisierung kann den Prozess der Verberuflichung im Sinne der Neukonstitution eines Berufsbildes ebenso bedeuten wie den Vorgang der Aufwertung eines bereits existierenden Berufs im Sinne von Akademisierung und Verwissenschaftlichung. Neben kollektiven Prozessen zielt der Begriff auch auf den individuellen Prozess der Ausbildung und den im Beruf ablaufenden Vorgang der Qualifizierung und Reifung.“ (Nittel, 2000, S. 17)

Die Professionalisierung der Erwachsenenbildung hat sich seit dem 18. Jahrhundert stetig entwickelt. Seit den 1990er-Jahren fördern europäische Harmonisierung und Digitalisierung die Weiterentwicklung der beruflichen Standards und Kompetenzprofile, z. B. das GRETA-Kompetenzmodell für Lehrende (Alberti et al., 2022). Die fortschreitende Digitalisierung stellt dabei einen aktuellen Schwerpunkt dar, der neue Anforderungen an Professionalität und Professionalisierung mit sich bringt (Stang & Schreiber-Barsch, 2021, S. 57–70). Deshalb fließt in die nachfolgenden Kapitel immer wieder auch Fachliteratur zur Professionalisierung ein.

„Mit dem Begriff der Professionalität richtet sich die Aufmerksamkeit nochmals verstärkt auf das im engeren Sinne professionell-pädagogische Wissen, Handeln und Können der in der Erwachsenenbildung/Weiterbildung Tätigen – in Bezug auf Lernende“ (Nittel, 2000; Stang & Schreiber-Barsch, 2021, S. 77). Auf der Ebene der professionell Tätigen erfordert Professionalität immer eine reflexive Transferleistung, die individuell zu erbringen ist. Professionalität ist dabei kein feststehender Zustand, sondern eine situativ herzustellende berufliche Leistung (Stang & Schreiber-Barsch, 2021, S. 77).

Die Beschäftigungssituation in der Weiterbildung ist dabei durch eine hohe Heterogenität gekennzeichnet, was die Professionalisierung erschwert. Es gibt verschiedene Beschäftigtengruppen, darunter hauptberufliche pädagogische Mitarbeitende, freiberufliche pädagogische Mitarbeitende, nebenberufliche pädagogische Mitarbeitende, Verwaltungspersonal und Ehrenamtliche. Das Aufgabenfeld und die Tätigkeiten sind dabei vielfältig und es gibt zahlreiche Schnittmengen: In kleineren Einrichtungen übernimmt die Leitung oft auch Programmplanung und Unterricht, während in größeren Einrichtungen mehrere, nach Fachbereichen differenzierte Programmplanende tätig sind. Lehrende übernehmen häufig Beratungsaufgaben, und die Tätigkeiten im Verwaltungsbereich sind zunehmend mit pädagogischen Aufgaben verknüpft (Kraft, 2018, S. 406–408).

2.3.2 Definition und Aufgaben von Führungskräften in der Erwachsenenbildung

Das in Kapitel 2.3.1 dargestellte heterogene Forschungsfeld erschwert eine einheitliche Definition von Führungskräften in der Erwachsenenbildung. In der Literatur wird dieser Begriff nicht isoliert verwendet, sondern es finden sich Begriffe wie „Weiterbildungsmanagement“, „Leitungskraft“, „Führungshandeln“ oder eben „Führungskraft“ (Hodapp, 2020, S. 63–64). Auch in den Studien zu diesem Personenkreis in der Erwachsenenbildung wird kein einheitlicher Begriff verwendet (z. B. Herbrechter, 2018; Hodapp, 2020; Martin et al., 2016; Koschorreck & Gundermann, 2021; Wahl & Herbrechter, 2023).

Management bezieht sich auf die Verwaltung und die Steuerung von Prozessen und Strukturen innerhalb einer Organisation. Es geht demnach um die sachliche Handhabung von Geschäftsprozessen oder organisatorischen Einheiten (Herbrechter, 2018, S. 16). Laut Meisel und Sgodda (2018) umfasst der Begriff Management in der Alltagssprache Tätigkeiten wie „leiten“, „zustandebringen“, „geschickt bewerkstelligen“ und „organisieren“ (S. 1457). Führung hingegen beschäftigt sich mit der persönlichen Beeinflussung und der Leitung von Menschen oder Gruppen. Hier steht die direkte Interaktion und Einflussnahme auf die Organisationsmitglieder im Vordergrund, wobei der Fokus auf der zwischenmenschlichen Ebene liegt (Herbrechter, 2018, S. 16). Nussli (1998) stellte fest, dass der Begriff „Führung“ im Vergleich zu „Leitung“ stärker die persönliche Seite der Personen betont, die eine Leitungsfunktion ausüben (S. 56). Er merkt an, dass die Begriffe „Leitung“ und „leiten“ weniger negativ behaftet sind als der Begriff „Führung“. Während die Leitung eine starke personenbezogene und psychologische Dimension aufweist, ist die Führung eher auf den gemeinsamen Gegenstand gerichtet (Nussli, 1998, S. 12).

Die Begriffe Führungskraft und Management sowie Leitung lassen sich deshalb nicht trennscharf betrachten, auch wegen der Vielfältigkeit der verschiedensten Begriffsdefinitionen in der Fachliteratur (Hodapp, 2020, S. 63–64). In der vorliegenden Arbeit wurde sich bewusst für die Verwendung des Begriffs Führungskraft entschieden, obgleich die Diskussionen bekannt sind, dass sich die Bezeichnungen Leitungskraft oder Management in der Erwachsenenbildung durchgesetzt hätten (Nussli, 1998; Robak, 2018). Gerade außerhalb des Sektors und in der Forschung zur Rolle der Führungskräfte bzw. auch in aktuellen quantitativen Studien wird häufig das Wort „Führung“ verwendet. Die Interviewten scheinen sich selbst ebenfalls eher als Führungskräfte zu identifizieren, was in ihren Ausführungen deutlich wird und somit die bewusste Wahl des Begriffs „Führungskraft“ in dieser Arbeit zusätzlich stützt. Die vorliegende Arbeit stützt sich auf die Definition der Führungskräfte von Berger (2018): „Führungskräfte sind gleichzeitig 1. Vorgesetzte, 2. Partner in sozialen Interaktionsbeziehungen, 3. Mitgestalter von Arbeitsstrukturen und

Unternehmenskultur“ (Berger, 2018, S. 79). Jedoch werden, je nach Studienmaterial, die verwendeten Begrifflichkeiten nicht geändert.

Die Aufgaben von Führungskräften in der Weiterbildung für den Bereich der Erwachsenenbildung umfassen inhaltliche, finanzielle und personelle Verantwortlichkeiten. Zu den Kernaufgaben zählen die Planung, die Disposition, die Koordination und die Kontrolle von Bildungsangeboten sowie die Führung und die Entwicklung des Personals. Führungskräfte sind auch für die Repräsentation ihrer Einrichtungen nach außen durch Netzwerkbildung und nach innen durch regelmäßige Kommunikation mit Vorgesetzten zuständig. In Volkshochschulen z. B. beinhalten die Leitungsaufgaben die pädagogische und organisatorische Leitung, die Auswahl von Dozierenden, die Verwaltung von Budgets und die Öffentlichkeitsarbeit (Hodapp, 2020, S. 109–110). Meisel (2001) unterscheidet dabei zwischen fünf Managementaufgabenbereichen in öffentlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen – inwieweit die Aufgabenbeschreibung auf alle Felder der Erwachsenenbildung anwendbar ist, bleibt offen: Erstens umfasst das **Weiterbildungsmarketing** klare Zielsetzungen, Zielgruppen- und Konkurrenzanalysen sowie die Bewertung interner Ressourcen. Dabei stehen Positionierung, Angebot, Kommunikation, Preis und Service im Mittelpunkt. Zweitens ist das **Finanzmanagement** von großer Bedeutung, mit Fokus auf Planung, Steuerung und Controlling, insbesondere durch eine detaillierte Kosten- und Leistungsrechnung, vor allem in öffentlich geförderten Einrichtungen. Drittens spielt die **Organisationsentwicklung** eine wichtige Rolle, die darauf abzielt, Lernfähigkeit, Innovationsbereitschaft und Flexibilität zu steigern. Dies wird durch Maßnahmen wie Teamarbeit, klare Zuständigkeiten und eine gezielte Kommunikation unterstützt. Viertens ist das **Qualitätsmanagement** unerlässlich, wobei Bildungseinrichtungen oft Modelle wie DIN-EN-ISO 9000, EFQM oder LQW nutzen, um durch Selbst- und Fremdevaluation die Lehr- und Lernbedingungen zu optimieren. Schließlich umfasst die **Personalentwicklung** die Auswahl, die Führung, die Fortbildung sowie das Wissensmanagement zur Sicherung und Weitergabe von Wissen (Meisel, 2001; Meisel & Sgodda, 2018, S. 1457–1469).

2.3.3 Aufgabenveränderung und Herausforderungen im Wege der Digitalisierung

Die zunehmenden Anforderungen an Effektivität und Effizienz, verstärkt durch Digitalisierung und gesellschaftliche Veränderungen, erhöhen den Druck auf Leitungskräfte (Jenner, 2022; Koschorreck & Gundermann, 2021; Schrader, 2019). Besonders die Digitalisierung, beschleunigt durch die Corona-Pandemie, fordert von den Führungskräften neben ihren traditionellen Aufgaben auch die aktive Gestaltung und die Implementierung digitaler Transformationsprozesse. Diese Aufgabe umfasst nicht nur die technische Um-

setzung, sondern auch die Erklärung der Veränderungen, die Motivation der Mitarbeitenden und die Sicherstellung ihrer Unterstützung und Beteiligung (Blessin & Wick, 2017). Zudem müssen Führungskräfte flexibel auf notwendige Kurskorrekturen reagieren und Widerstände gegen die Digitalisierung bewältigen (Franz, 2014). Blum und Gabathuler (2019) beschreiben die Herausforderungen für Bildungsverantwortliche und Führungskräfte. Die klassische hierarchische Führung weicht zunehmend einer teamorientierten Führung. Wesentliche Handlungsfelder für Führungskräfte und Personalentwicklung umfassen mehrere zentrale Anforderungen. Führungskräfte müssen das „Learning-to-learn“ fördern, indem sie ihre Mitarbeitenden bei selbstgesteuertem, selbstorganisiertem und autonomem Lernen unterstützen. Dazu gehört auch, Gelegenheiten zu bieten, Neues auszuprobieren und Fehler zuzulassen. Zudem ist eine Weiterentwicklung in Themen wie Kommunikation und Teamarbeit für sich selbst und die Mitarbeitenden von Bedeutung. Führungskräfte sollten offen für eine Rollenveränderung sein (Blum & Gabathuler, 2019, S. 76–78). Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen führen zudem zu neuen Formen von Zusammenarbeit und Flexibilität. Neue Arbeitsformen wie Teilzeitarbeit, befristete Arbeitsverhältnisse und Freelancer gewinnen an Bedeutung. Virtuelle Teams, die über Firmen-, Länder- und Sprachgrenzen hinweg arbeiten, werden häufiger und erfordern eine stärkere Gewichtung virtueller Kommunikation. Zudem steigt die Möglichkeit, zeit- und ortsunabhängig zu arbeiten, was neue Herausforderungen für Führungskräfte mit sich bringt (Blum & Gabathuler, 2019, S. 78).

Wahl und Herbrechter (2023) untersuchten, wie Leitungskräfte der Erwachsenen-/Weiterbildung berufliche und organisationale Veränderungen im Zuge der digitalen Transformation wahrnehmen. Da sich die Studie lediglich auf den Bereich der Volkshochschulen bezieht, bleibt kritisch zu betrachten, inwieweit die Ergebnisse für alle Felder der Erwachsenenbildung anwendbar sind. Auch die Erhebung direkt während der Corona-Pandemie kann Einfluss auf die Ergebnisse nehmen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Aufgaben von Führungskräften weit über die Digitalisierung der Medieninfrastruktur hinausgehen. Ein Schwerpunkt liegt auf der Förderung digitaler Kompetenzen des Personals, wobei Leitungskräfte Fortbildungsformate unterstützen und selbst als Coaches fungieren. Sie kombinieren aufgabenorientierte Führungsansätze mit mitarbeiterorientierten Elementen, um flexibel auf die Erfordernisse der digitalen Transformation zu reagieren. Eine besondere Herausforderung besteht in der Einbindung honorarbeschäftigter Lehrkräfte, die trotz fehlender Weisungsbefugnis in die digitale Transformation einbezogen werden sollen. Zusätzlich erschweren Kapazitätsgrenzen und Teilzeitarbeit die Einbindung festangestellter

Mitarbeitender, insbesondere bei der Umsetzung neuer Aufgaben wie der Nutzung digitaler Marketingkanäle (Wahl & Herbrechter, 2023). Diese Herausforderung wird durch unsichere Beschäftigungsbedingungen der Mitarbeitenden verschärft, was besondere Anforderungen an die Führungskompetenzen stellt (Hahnraht & Herbrechter, 2022). Koschorreck und Gundermann (2021) untersuchten die empirische Evidenz zur digitalen Transformation im Management von Weiterbildungseinrichtungen, basierend auf den Managementdimensionen nach Zech (2010, S. 163). Sie führten eine Literaturlanalyse mit Methodik des Critical Reviews durch und werteten deutsch- und englischsprachige Literatur von 2016 bis 2020 aus. Von den 23 berücksichtigten Studien befassten sich nur fünf gezielt mit dem Management in der Erwachsenenbildung. Die übrigen Studien waren eher allgemein gehalten (Koschorreck & Gundermann, 2021, S. 167–170). Die empirische Sättigung wird als gering eingeschätzt (Koschorreck & Gundermann, 2021, S. 187). Dabei werden folgende Ergebnisse dargestellt (Koschorreck & Gundermann, 2021, S. 171–173): Das Management von Weiterbildungsorganisationen sieht vor neuen Herausforderungen. Diese beinhalten insbesondere die Rekrutierung und die Qualifizierung von Personal, die Bereitstellung und die Pflege digitaler Infrastruktur und die Kostenbewältigung (Choudhury & Pattnaik, 2020; Schmid et al., 2018; Sgier et al., 2018). Studien betonen die Bedeutung einer umfassenden Digitalisierungsstrategie, die Organisationsentwicklung, Mitarbeiterqualifizierung und Digitalisierung integriert (Bernhard-Skala, 2019; Egetenmeyer et al., 2020; Häßlich & Dyrna, 2019; Hoffmann & Neumann, 2019). Erfolgreiche Implementierung hängt dabei von der Infrastruktur und der Entwicklung digitaler Kompetenzen des Personals ab. Führungskräfte müssen sowohl interpersonelle als auch strategische Kompetenzen entwickeln, um den digitalen Wandel zu steuern (Kirch et al., 2018). Allerdings fehlt es oft an praktischem Wissen zur Entwicklung solcher Strategien (Bernhard-Skala, 2019). Die Digitalisierung nimmt auch eine bedeutende Rolle im Weiterbildungsmarketing ein. Digitale Medien und Technologien werden als vorteilhaft für das Image von Weiterbildungsorganisationen wahrgenommen (Schmid et al., 2018; Sgier et al., 2018). Kooperationen sind entscheidend, um Ressourcen zu teilen und digitale Herausforderungen zu bewältigen. Sie fördern den Erfahrungsaustausch und die Personalentwicklung (Bernhard-Skala, 2019; Egetenmeyer et al., 2020). Studien zeigen, dass die positive Einstellung von Leitungen zu digitalen Technologien nicht zwangsläufig deren Einsatz fördert (Sgier et al., 2018). Entscheidend sind pädagogische Erwägungen wie Motivation und Lernerfolg (Christ et al., 2020). Vor der Corona-Pandemie war die digitale Arbeitskultur schwach ausgeprägt (Christ et al., 2020). Leitungen müssen oft Überzeugungsarbeit leisten, um die digitale Transformation voranzutreiben (Hoffmann &

Neumann, 2019). Vertrauen und Offenheit gegenüber digitalen Technologien sind wichtige Erfolgsfaktoren (Egetenmeyer & Grafe, 2022; Egetenmeyer et al., 2020). Herausforderungen bestehen in mangelnder kollegialer Unterstützung und fehlender Kommunikationsbasis (Heinz et al., 2018). Veränderungsprozesse erfordern verbindliche Ziele und systematische Weiterbildung (Hoffmann & Neumann, 2019). Auch Scheidig (2021) zeigt, dass die Digitalisierung neue Aufgaben für Führungskräfte in der Erwachsenenbildung mit sich bringt. Sie müssen mediendidaktische Entwicklungen sowie die Bedürfnisse der Teilnehmenden verstehen, um digitale Lernkonzepte zu bewerten und Bildungsangebote zu gestalten. Dazu gehört die Rekrutierung und die Weiterbildung von Lehrenden sowie die Anschaffung und die Wartung digitaler Infrastruktur. Führungskräfte sind zudem für die Online-Beratung, das Marketing und die Nutzung von Managementsystemen verantwortlich. Die Corona-Pandemie beschleunigte diesen Prozess und erforderte schnelle Anpassungen, wodurch langfristig digitale Methoden nachhaltig integriert wurden (Scheidig, 2021). Nach Alke und Uhl (2021) und deren Stellenanzeigenanalyse wird von den Führungskräften erwartet, dass sie digitale Bildungsformate konzipieren, Lehrende beraten und fortbilden sowie ein effektives digitales Bildungsmarketing entwickeln. Die Fähigkeit zum Umgang mit digitalen Medien wird immer wichtiger. Diese neuen Aufgabenfelder erfordern eine erhebliche Erweiterung der bisherigen Tätigkeitsbereiche und erhöhen den Druck auf Führungskräfte, sich kontinuierlich weiterzubilden und ihre Kompetenzen anzupassen. Die Analyse von Stellenanzeigen im Volkshochschulbereich zwischen 2013 und 2020 zeigt, dass die Nachfrage nach diesen Fähigkeiten von unter 40 Prozent im Jahr 2016 auf fast 80 Prozent im Jahr 2020 gestiegen ist (Alke & Uhl, 2021). Auch diese Studie bezieht sich lediglich auf den Volkshochschulbereich und umfasst nicht die Zeiten nach der Corona-Pandemie. Wie aktuell diese Ergebnisse sind, lässt sich hier nicht feststellen.

2.3.4 Kompetenzerfordernis im digitalen Wandel

„Kompetenzen sind Fähigkeiten in offenen, unüberschaubaren, komplexen, dynamischen und zuweilen chaotischen Situationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln (Selbstorganisationsdispositionen)“ (Erpenbeck & Sauter, 2015, S. 15).

Es liegen viele allgemeine Ansätze und Kompetenzmodelle vor. So sollen Führungskräfte in der Erwachsenenbildung laut Arnold und Nuissl (2023) **drei zentrale Kompetenzfelder** abdecken: Fachkompetenz, Organisationskompetenz und persönliche Kompetenz. **Fachkompetenz** umfasst spezifische Kenntnisse wie Lehr- und Lernprozesse, Beratung, Lehrplanung und Curriculumentwicklung, während **Organisationskompetenz** die Planung und die Entwicklung von Organisationsstruktur und Personalführung sowie die wirtschaftliche Steuerung beinhaltet. **Persönliche Kompetenz** bezieht sich auf die Authentizität

und die Vertrauenswürdigkeit der Führungsperson, einschließlich Fähigkeiten zur Selbstreflexion und emotionalen Kompetenz (Arnold & Nuissl, 2023).

Ein bekanntes Kompetenzmodell stammt von Heyse und Erpenbeck (2007) und ist als KODE®-Kompetenzatlas bekannt (Heyse, 2017). In diesem Modell werden die benötigten Kompetenzen in **vier Basisgruppen** und in weitere Teilkompetenzen unterteilt: Die **personale Kompetenz** umfasst die Fähigkeit zur Selbstreflexion sowie das Bewusstsein über eigene Werte, verbunden mit der Fähigkeit, entsprechend diesen Überzeugungen zu handeln. Die **Aktivitäts- und Handlungskompetenz** beschreibt die Fähigkeit, das eigene Wissen und Können zielgerichtet und entschlossen in die Praxis umzusetzen. Die **sozial-kommunikative Kompetenz** bezieht sich auf die Fähigkeit, effektiv mit anderen zu interagieren, Beziehungen aufzubauen und in Teams erfolgreich zusammenzuarbeiten. Schließlich betont die **Fach- und Methodenkompetenz** die Bedeutung von fachlichem Wissen und methodischem Vorgehen, um komplexe Probleme zu analysieren und kreative Lösungen zu finden (Heyse, 2017). Hier finden sich auch wichtige Kompetenzen für Führungskräfte wieder, z. B. zielorientiertes Führen. Die Kompetenzfelder sind dabei nicht trennscharf zu betrachten (Heyse, 2017).

Wie in den vorherigen Kapiteln beschrieben, ergibt sich durch den Wandel der Aufgaben und der Bildungsinstitution an sich auch ein großes Feld an benötigten Kompetenzen, die durch die Digitalisierung verstärkt benötigt werden. Während es zahlreiche passgenaue Kompetenzmodelle auch für den Bereich der Erwachsenenbildung gibt – für Lehrende z. B. das GRETA-Kompetenzmodell (Alberti et al., 2022; Koscheck, 2018, S. 181), für Planende das KomPla-Kompetenzmodell (Hippel, 2023) oder für medienpädagogische Kompetenzen das MEKWEP-Modell (Schmidt-Hertha et al., 2020) –, mangelt es an einem passgenauen Kompetenzmodell für Führungskräfte, gerade im Zuge der Änderungen durch die Digitalisierung. Es wurden zwar viele Kompetenzmodelle entwickelt, die für Bildungsmanagende relevant sind (Filzmoser, 2021, S. 169), jedoch gibt es nicht „das eine“ Kompetenzmodell für Führungskräfte in der Erwachsenenbildung.

Viele dieser Modelle, die insbesondere für die Erwachsenenbildung von Bedeutung sind, beziehen sich auf den Kompetenzrahmen DigComp 2.0 – The Digital Competence Framework for Citizens, der von der Europäischen Kommission in Auftrag gegeben wurde (Filzmoser, 2021, S. 169). Dieser wurde weiterentwickelt, sodass mittlerweile die Version **DigComp 2.2.** existiert (Vuorikari et al., 2022). Jedoch bezieht er sich ebenso nicht speziell auf die Erwachsenenbildung und die Führungskräfte, sondern allgemein auf digitale

Kompetenzen europäischer Einwohnender. Inwieweit dies direkt auf Führungskräfte anwendbar ist, bleibt deshalb kritisch zu betrachten. Der DigiComp 2.2 (Digital Competence Framework for Citizens) umfasst **fünf Kompetenzbereiche**, die die Einwohnenden in der digitalen Welt benötigen: **Information und Datenkompetenz** (Suchen, Bewerten und Verwalten von Daten und Informationen), **Kommunikation und Zusammenarbeit** (Kollaboration und Interaktion, Teilen, Zusammenarbeit und Verwaltung der digitalen Identität), **Erstellung von digitalen Inhalten** (Erstellen, Integrieren und Programmieren digitaler Inhalte unter Beachtung von Urheberrechten), **Sicherheit** (Schutz von Geräten, Daten und der eigenen Gesundheit) und **Problemlösung** (Lösen technischer Probleme, Identifizieren technologischer Bedürfnisse und kreativer Einsatz digitaler Technologien), (Vuorikari et al., 2022). Sgier et al. (2018) betrachten die digitalen Kompetenzanforderungen (siehe Abbildung 1) für Personen aus dem Bereich von Weiterbildung und Erwachsenenbildung aus Sicht der Anbieter. Es handelt sich dabei um eine Schweizer Studie für den Personenkreis der Berufseinsteigenden in den Sektor der Weiterbildung. Es bleibt deshalb auch hier kritisch zu betrachten, inwieweit dies auf den Personenkreis der Führungskräfte der Erwachsenenbildung in Deutschland anwendbar ist. Zudem ist die Studie bereits aus dem Jahr 2017 und damit nicht mehr unter den aktuellsten Datenerhebungen.

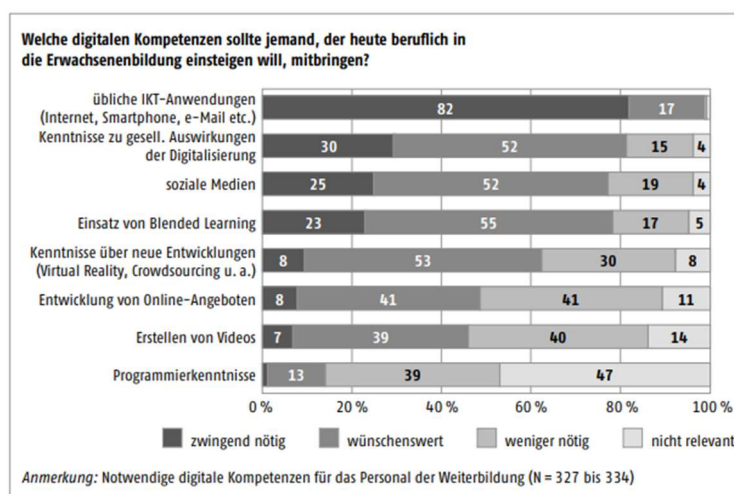


Abbildung 1: Digitale Kompetenzanforderungen aus Anbietersicht (Sgier et al., 2018, S. 26)

Abbildung 1 zeigt die Ergebnisse der Einschätzung der Anbieter bezüglich der Relevanz spezifischer digitaler Kompetenzen für Weiterbildungspersonal. Am wichtigsten werden grundlegende IKT-Anwendungen eingeschätzt. An zweiter Stelle stehen Kenntnisse über die gesellschaftlichen Auswirkungen der Digitalisierung, gefolgt vom Einsatz von Social Media und Blended Learning. Besonders interessant ist, dass 78 Prozent der Anbieter

Kompetenzen im Bereich Blended Learning als notwendig erachten, obwohl nur 8,5 Prozent diesen Ansatz als Schwerpunkt in der Studie sehen. Zudem zeigte die Studie, dass digitale Kompetenzen in fast allen Aufgabenfeldern als wichtig angesehen werden, insbesondere in der Schulleitung und der Verwaltung (Sgier et al., 2018, S. 25–26).

Die empirische Untersuchung von Filzmoser (2021) zeigt, dass Bildungsmanagenden oft unklar ist, welche Kompetenzen in Zukunft benötigt werden. Ziel von Filzmosers (2021) Forschung war es auch nicht, ein neues Kompetenzmodell zu implementieren. Bildungsmanagende nannten nur wenige Kompetenzen, die sie für sich selbst als wichtig erachten, was darauf hindeutet, dass sie oft nicht genau benennen können, welche Kompetenzen ihnen fehlen. Sie erkennen lediglich, dass ihnen etwas fehlt. Bei neuen Lernprozessen betonten die Befragten die **Eigenverantwortung**, die mit zunehmend selbstorganisiertem Lernen steigt. Dies wird als Herausforderung, aber auch als Quelle der Freude an der Bildung betrachtet. Um digitale Lernprozesse konsequent zu verfolgen, ist eine höhere **Aufmerksamkeitsspanne** erforderlich, da die Ablenkungsgefahr bei Online-Seminaren oder Webinaren hoch ist, weil nebenbei oft andere Dinge erledigt werden. Für vernetztes Lernen oder Kooperationen als Arbeitsform sind **soziale Kompetenzen** und ein **gewisser Selbstwert** notwendig (Filzmoser, 2021, S. 169–170). Beim **Umgang mit Technik** wird häufig das fehlende Know-how für die Erstellung, die Bearbeitung und das Hochladen von Videos genannt. Weitere wichtige Aufgaben im Zuge der Digitalisierung, die mit fehlendem Know-how und Unsicherheiten verbunden sind, umfassen: Einsatz von Webinaren, Datenschutz, Live-Schaltungen, Marketing, Erstellung und Veröffentlichung von Webinhalten, Suchmaschinenoptimierung, Bildrechte, sinnvolle Nutzung von Blogs für die Bildungsarbeit, Nutzung von Hotelbuchungsplattformen sowie die Einbindung mobiler Endgeräte in Bildungsprozesse (Filzmoser, 2021, S. 170). Filzmoser (2021) leitet anschließend **Gelingensfaktoren** für Digitale Bildung in Anlehnung an Schipek und Holubek (2012) ab, die auch für Bildungsmanagende Anwendung finden: Bildungsmanagende zeichnen sich durch **kritisches Denken und Reflexion** über Gesellschaft und Bildung aus. Ihre kritische Haltung wird jedoch eingeschränkt durch berufliche Begrenzungen und Vorurteile, insbesondere hinsichtlich digitaler Medien. Sie sehen fehlende persönliche Kontakte als Hindernis für deren Einsatz. Um dies zu überwinden, bedarf es mehr Wissen und kreativer Ansätze zur Integration digitaler Medien sowie Weiterbildung und Reflexion über erfolgreiche Praxisbeispiele (Filzmoser, 2021, S. 174–175). Diese **Gestaltungskompetenz** erfordert technische Infrastruktur und die Fähigkeit, diese zu nutzen. Im Vordergrund steht jedoch das kritisch-kreative Lösen von individuellen und gesellschaftlichen Problemen. Bildungsmanagende sehen ihre eingeschränkte Gestaltungskompetenz

durch fehlende Infrastruktur und Kompetenzen verursacht. Eine Lösung durch Weiterbildung allein reicht nicht aus, da auch Zeit und ein kreatives Umfeld notwendig sind. Fehlende Zeitressourcen werden von Bildungsmanagenden häufig als Problem genannt (Filzmoser, 2021, S. 176). **Weltoffenheit** ist eine Grundhaltung, die für die Teilnahme an der digitalen Gesellschaft notwendig ist. Diese Haltung prägt die Berufskultur im Bildungsmanagement und die Unternehmenskultur in Bildungshäusern. Veränderungen sind schwierig, da Organisationskulturen tief verwurzelte soziale Strukturen darstellen, die nicht leicht zu ändern sind. Ein kritisch-reflexiver Blick auf die Organisationskultur kann helfen, diese Barrieren zu überwinden. Statt sofort über Veränderungen nachzudenken, sollten Bildungsverantwortliche zuerst hinterfragen, warum diese nicht stattfinden, um Hindernisse zu identifizieren und anzugehen (Filzmoser, 2021, S. 177). **Kommunikative Kompetenz** ist ebenso entscheidend für digitale Bildung und Bildungseinrichtungen. Sie ist ein zentrales Werkzeug im Bildungsmanagement, um mit Teilnehmenden, Interessierten und Stakeholdern zu kommunizieren. Bildungsmanagende sehen ihre Kommunikationsfähigkeiten als Stärke, die mit ihren Werten verbunden ist. Kommunikation wird als soziales Kapital genutzt, um Netzwerke und Kooperationen zu fördern. Obwohl Vernetzung als Chance betrachtet wird, werden digitale Kommunikationsmittel wie soziale Medien noch wenig genutzt. Traditionelle Kanäle wie Telefon und E-Mail dominieren, obwohl digitale Methoden mehr Kreativität und proaktives Handeln erfordern. Diese Fähigkeiten werden durch praktische Erfahrung und Austausch mit Partnern erworben, wobei der Aufbau und die Pflege von Netzwerken wichtig sind (Filzmoser, 2021, S. 180). **Selbstwirksamkeit** ist eine zentrale Ressource im Kontext digitaler Bildung, da sie die Erwartung beschreibt, aufgrund eigener Kompetenzen erfolgreich zu handeln, was für die erfolgreiche Nutzung digitaler Medien und Technologien entscheidend ist. Diese Erwartung, die auf Albert Bandura zurückgeht, hängt stark von den individuellen digitalen Kompetenzen, der Begeisterung für digitale Technologien und der Vernetzung mit anderen ab und beeinflusst das Engagement, die Beharrlichkeit und die Bewältigung von Herausforderungen (Filzmoser, 2021, S. 171–172).

Auch Grabher und Grawehr (2020) beschreiben **fünf Schlüsselkompetenzen** für Führungskräfte aller Bereiche, d. h. nicht spezifisch auf die Erwachsenenbildung zugeschnitten, im Zuge der Digitalisierung. Diese basieren auf Literaturrecherche und Praxiserfahrungen der Autorinnen: **Soziale Intelligenz**, diese Fähigkeit umfasst Empathie, den Aufbau von Beziehungen, aufmerksames Zuhören und das Verstehen nonverbaler Signale. Soziale Intelligenz ermöglicht es Führungskräften, ihre Mitarbeitenden zu motivieren, Ver-

trauen zu schaffen und in einer zunehmend automatisierten Arbeitswelt menschliche Interaktionen erfolgreich zu gestalten (Grabher & Grawehr, 2020, S. 165–166). **Virtuelle Führung**, die Fähigkeit, Teams effektiv über digitale Plattformen zu führen, wird immer wichtiger. Virtuelle Führung erfordert ausgezeichnete Kommunikationsfähigkeiten, interkulturelle Kompetenz und die Fähigkeit, Vertrauen auch aus der Ferne aufzubauen und zu erhalten (Grabher & Grawehr, 2020, S. 167–168). **Lebenslanges Lernen**, Führungskräfte müssen bereit sein, kontinuierlich zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Dies bedeutet, neue Informationen aufzunehmen, Wissenslücken zu identifizieren und zu schließen sowie sich ständig an neue Technologien und Marktanforderungen anzupassen (Grabher & Grawehr, 2020, S. 168–169). **Kreativität**, die Fähigkeit, innovative Lösungen zu entwickeln und kreative Denkansätze zu verfolgen, ist in der digitalen Welt unerlässlich. Führungskräfte müssen bestehende Prozesse hinterfragen, neue Ideen fördern und kreative Lösungen für komplexe Probleme finden (Grabher & Grawehr, 2020, S. 169–170). **Selbstmanagement**, diese Kompetenz umfasst die Fähigkeit zur Selbstreflexion, das Setzen und das Erreichen persönlicher Ziele, Resilienz und die Fähigkeit, sich in einer sich schnell verändernden Umgebung selbst zu steuern. Effektives Selbstmanagement hilft Führungskräften, ihre eigene Leistung zu optimieren und gleichzeitig als Vorbild für ihr Team zu fungieren (Grabher & Grawehr, 2020, S. 171–172). Auch Ciesielski & Schutz (2021) beschreiben die **vier Kernelemente** digitaler Führungskompetenz im Rahmen der VUCA-Welt, allgemein für alle Führungskräfte und ebenfalls nicht spezifisch für die Erwachsenenbildung. **Führungskompetenz** umfasst dabei die Fähigkeit, Visionen zu entwickeln, Mitarbeitende zu motivieren und Teams zu leiten, um gemeinsam gesetzte Ziele zu erreichen. **Medienkompetenz** beinhaltet die Fähigkeit, verschiedene Medienformate zu verstehen und zu nutzen, einschließlich Text, Bild und Computerspiele. **Interkulturelle Kompetenz** ist die Fähigkeit, effektiv und respektvoll mit Menschen aus verschiedenen kulturellen Hintergründen und Generationen zu interagieren. **Innovationskompetenz** ist die Fähigkeit, kreative Lösungen zu entwickeln und innovative Ansätze zu verfolgen (Ciesielski & Schutz, 2021, S. 22–23).

Die IFIDZ-Meta-Studie (2019) liefert einen Überblick über die **benötigten Kompetenzen** in der digitalisierten Welt für Führungskräfte. Grundlage sind hier 61 Primärstudien aus den Jahren 2012 bis 2018, aus denen ein Kompetenzranking mit den 20 wichtigsten Kompetenzen erstellt wurde (IFIDZ, 2019). Die am häufigsten genannten Kompetenzen **sind Kommunikationsfähigkeit** (57 Prozent), **Veränderungsfähigkeit** (39 Prozent) und **wertschätzende Mitarbeiterorientierung** (33 Prozent), (IFIDZ, 2019, S. 39–40).

2.3.5 Digital Leadership

Digital Leadership beschreibt ein Führungsverständnis, das für die Herausforderungen der Digitalisierung unerlässlich ist. Es gibt jedoch noch keine einheitliche Definition. Grundsätzlich handelt es sich um eine Führung, die digitale Prozesse und Medien integriert und sich an den neuen Arbeitsbedingungen orientiert. Digital Leaders sollen Innovationen anregen, mutig neue Wege gehen und eine hohe Partizipation ermöglichen (Bohlen, 2019, S. 279). In diesem Zusammenhang hat Dörr et al. (2021) das **LEaD-Kompetenzmodell** zum wirksamen Führen im Kontext der digitalen Transformation erstellt. Das LEaD-Modell ist ein allgemeingültiges Kompetenzmodell, d. h. unternehmensunabhängig, das speziell für die Herausforderungen der modernen Unternehmensführung entwickelt wurde. Inwieweit das Modell für die Erwachsenenbildung Anwendung findet, muss deshalb kritisch betrachtet und erprobt werden. Die **fünf LEaD-Kompetenzen** umfassen die **Strategieorientierung**, die das Erkennen von Chancen, das Formulieren von Zukunftsperspektiven und die Förderung von Innovationen beinhaltet. Die **Ergebnissicherung** bezieht sich auf die Vereinbarung von Zielen sowie die Bewertung von Problemen und erzielten Ergebnissen. Die **Mitarbeiter- und Teamentwicklung** umfasst die Übertragung von Verantwortung, das Generieren von Feedback und das Coaching der Mitarbeitenden. Die **Umfeldgestaltung** zielt auf effektive Kommunikation, die Bereitstellung von Ressourcen und die Umsetzung von Veränderungen ab. Schließlich umfasst die **persönliche Einflussnahme** die Vermittlung von Selbstvertrauen, ein authentisches Auftreten und den Umgang mit Mehrdeutigkeiten.

Das Modell berücksichtigt sowohl aktuelle, als auch zukünftige Führungsfähigkeiten und zeigt, wie Führungskräfte im Spannungsfeld zwischen traditioneller Führung und digitalem Wandel (Digital Leadership) agieren können. Dieses Spannungsfeld stellt Führungskräfte vor die Herausforderung, aktuelle laufende Themen effizient zu managen sowie flexibel und innovativ neue Geschäftsmodelle zu entwickeln – ein Balanceakt, der als „beidhändige Führung“ bezeichnet wird. Je nach Situation, soll die „Traditionelle Führung“ oder das „Digital Leadership“ angewandt werden (Dörr et al., 2021, S. 334).

2.4 Weiterbildungsbedarfe und -bedürfnisse

Die fortschreitende Digitalisierung und der Wandel der Arbeitswelt in Aufgaben und Kompetenzen machen kontinuierliche Weiterbildung und lebenslanges Lernen auch für Führungskräfte der Erwachsenenbildung unabdingbar. Gerade deshalb wird das Element der Weiterbildung hier besonders wichtig (Fischer et al., 2018, S. 13; Umbach et al., 2020, S. 30).

2.4.1 Erwachsenenbildung und Weiterbildung

Die Begriffe Erwachsenenbildung und Weiterbildung beziehen sich auf das Lernen von Erwachsenen, sowie den vierten Sektor des Bildungssystems und werden häufig synonym verwendet, obwohl sie unterschiedliche Schwerpunkte haben. Der Begriff Erwachsenenbildung war bis in die 1960er-Jahre vorherrschend und bezog sich hauptsächlich auf allgemeine, kulturelle und politische Bildung. Seit den 1970er-Jahren hat sich der Begriff Weiterbildung durchgesetzt, der laut Definition des Deutschen Bildungsrates die „Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer unterschiedlich ausgedehnten ersten Bildungsphase“ (Deutscher Bildungsrat, 1970, S. 197) bezeichnet (Breitschwerdt & Egetenmeyer, 2022; Fuchs & Reuter, 2000).

„Die Erwachsenenbildung/Weiterbildung schließt an die (vor-)schulische, sowie berufliche bzw. hochschulische Ausbildung an und umfasst alle organisierten und nicht organisierten Lernaktivitäten von Erwachsenen. Gleichzeitig wird sie klar von der (beruflichen) Ausbildung abgegrenzt. Anders als im Bildungsbereich Schule ist Lernen in der Erwachsenenbildung/Weiterbildung nicht nur in institutionellen Strukturen organisiert, sondern umfasst auch Lernaktivitäten, die in anderen Kontexten des Erwachsenenlebens stattfinden [...]“ (Breitschwerdt & Egetenmeyer, 2022, S. 128)

Während sich der Begriff Erwachsenenbildung hauptsächlich auf allgemeine, kulturelle und politische Inhalte konzentriert, wird der Begriff Weiterbildung überwiegend im beruflichen Kontext verwendet (Breitschwerdt & Egetenmeyer, 2022, S. 128). Systematisch wird das Feld häufig wie in Abbildung 2 dargestellt:

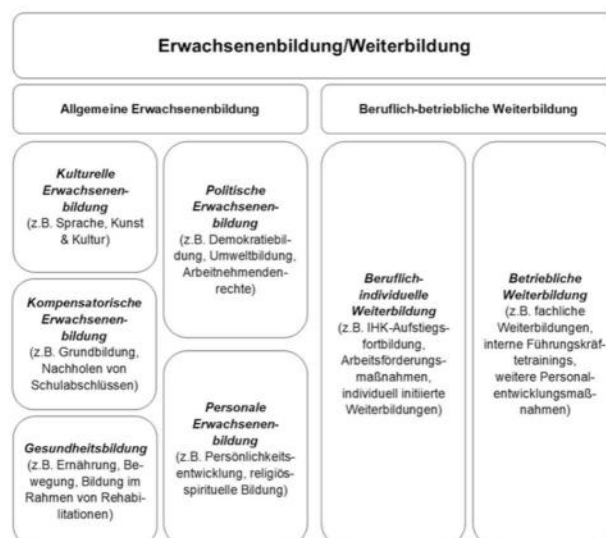


Abbildung 2: Inhaltliche Bereiche der Erwachsenenbildung/Weiterbildung (Breitschwerdt & Egetenmeyer, 2022, S. 134)

Die Weiterbildungsbedarfe von Führungskräften in der Erwachsenenbildung im Zuge der Digitalisierung, welche diese Arbeit erhebt, lassen sich oft dem Bereich der betrieblichen Weiterbildung zuordnen, da sie direkt auf die Entwicklung und die Anpassung der Fähigkeiten und der Kompetenzen dieser Führungskräfte abzielen, um den aktuellen und zukünftigen Anforderungen der Weiterbildungseinrichtungen gerecht zu werden. Jedoch ist diese Zuordnung nicht immer eindeutig trennscharf (Breitschwerdt & Egetenmeyer, 2022, S. 135–137). Führungskräfte in der Erwachsenenbildung haben sicherlich auch persönliche Weiterbildungsbedarfe, die nicht nur betriebsbezogen sind, sondern auf ihre allgemeine berufliche und persönliche Entwicklung abzielen, auch im Zuge der Digitalisierung. Dazu könnten beispielsweise die Stärkung von Führungsqualitäten, das Erlernen von Selbstmanagementtechniken und die Erweiterung sozialer und emotionaler Kompetenzen zählen. Diese Aspekte überschneiden sich oft mit der beruflichen Weiterbildung und machen eine klare Abgrenzung des Erhebungsfeldes dieser Untersuchung schwierig.

2.4.2 Begriffsbestimmung der Weiterbildungsbedarfe und -bedürfnisse

Verschiedene Disziplinen, insbesondere die Wirtschaftswissenschaften und die Psychologie, beschäftigen sich mit **Bedürfnissen** und **Bedarfen**, wobei die jeweilige Auslegung vom Forschungsansatz der Fächer abhängt (Gieseke, 2018, S. 29, 2022, S. 22). Aus **betriebswirtschaftlicher** Sicht wird Bildung als eigenständiger Produktionsfaktor neben Arbeit und Rohstoffen angesehen. Bedarf und Bedürfnisse stehen dabei in einem klaren Verhältnis: Bedarf bezeichnet die marktwirtschaftliche Nachfrage nach Gütern, folglich dem, was gekauft wird, und ob es bezahlt werden kann. Bedürfnisse, die durch Kaufkraft unterstützt werden, zählen zu den Bedarfen. Die Attraktivität und der Preis eines Produkts sind entscheidende Faktoren für die Ermittlung und die Weckung von Bedarf und Bedürfnissen (Gieseke, 2018, S. 30). Diese betriebswirtschaftliche Perspektive ist ungeeignet, da sie Bildung nur als Bedürfnis mit Kaufkraft betrachtet. Hingegen sieht die bildungswissenschaftliche Sicht Bildung als ein gesellschaftlich wichtiges Gut an, das für alle Individuen gewährleistet sein sollte und professionell gesichert werden muss (Gieseke, 2018, S. 30). In den **Bildungswissenschaften** treten diese Begriffe, Bedarf und Bedürfnis, hauptsächlich in der Erwachsenen- und Weiterbildung auf, da dieser Bereich flexibel und kurzfristig auf Bildungsanforderungen reagiert, ohne durch staatliche Lehrpläne strukturiert zu sein. Bedarfe und Bedürfnisse entstehen aus dem gesellschaftlichen Raum und sind mit wissenschaftlichen, politischen, ökonomischen, ökologischen und individuellen Interessen verknüpft. In der Erwachsenen- und Weiterbildung wird zwischen Bedarfen und Bedürfnissen unterschieden (Gieseke, 2018, S. 29). „Weiterbildungsbedarf ist im

Kern als ein Lernerfordernis zu beschreiben, das sich aus der Diskrepanz zwischen vorhandenen und wünschenswerten Kompetenzen ergibt“ (Schlutz, 2006, S. 139). **Weiterbildungsbedarfe** entstehen aus der Differenz zwischen den gegenwärtigen Kompetenzen einer Person (Ist-Zustand) und den benötigten oder gewünschten Fähigkeiten (Soll-Zustand), (Schlutz, 2006). Nach Schlutz bezieht sich der Weiterbildungsbedarf auf eine objektive Größe, die häufig Qualifizierungserfordernisse und Kompetenzen umfasst. Diese Bedarfe sind auf eine Gruppe von Menschen in bestimmten Tätigkeitsfeldern ausgerichtet und werden unter anderem durch gesellschaftliche Entwicklungen relevant (Jäger, 2017; Schlutz, 2006). Weiterbildungsbedarfe können aktuell auf sofortige Qualifikationslücken hinweisen oder prospektiv zukünftige Anforderungen antizipieren, wobei sie meist einen mittelfristigen Zeithorizont haben (Asche, 2022). „Bedürfnisse stellen einen Antriebsmoment dar, der in der Trieb- und Motivstruktur des Menschen verankert ist. Sie konkretisieren sich im Bedarf nach bestimmten Erfüllungen, darunter auch Wirtschaftsgütern“ (Schlutz, 2006, S. 140). Im Gegensatz zum Weiterbildungsbedarf kann das **Weiterbildungsbedürfnis** als eine subjektive Größe betrachtet werden. Es umfasst die Motivation der potenziellen Teilnehmenden und berücksichtigt deren soziale Lebensumstände (Jäger, 2017; Schlutz, 2006). Diese sind sowohl auf individueller, als auch auf institutioneller Ebene relevant und umfassen auch politisch-gesellschaftliche Aspekte (Asche, 2022).

Bedürfnisse und Bedarfe unterscheiden sich demnach darin, dass Bedürfnisse subjektiv und persönlich sind, während Bedarfe gesellschaftlich und wirtschaftlich bestimmt werden. Beide treiben jedoch Lernprozesse an, sei es durch persönliche Motivation oder durch gesellschaftliche Anforderungen, und interagieren in Konflikten und divergierenden Interessen sowie auf Basis von sich entwickelndem Wissen und Kompetenzen (Gieseke, 2018, S. 32). Bildungsbedarfe und -bedürfnisse werden jedoch selten detailliert unterschieden (Gieseke, 2022, S. 24). Bildungsbedarfe können als gesellschaftlich und sozial einzufordernde Anforderungen beschrieben werden, die sich an alle oder bestimmte Gruppen richten. Im Gegensatz dazu sind Bildungsbedürfnisse subjektiv und ändern sich nach Lebenslage. Bedürfnisse können zu Bedarfen werden und umgekehrt, da es sich um einen dynamischen Prozess handelt (Gieseke, 2022, S. 24–25). „Bedarfe werden in der Regel durch Erhebungen erfasst, aber erst durch die anschließenden Interpretationen zu ‚Bedarfen‘“ (Gieseke, 2018, S. 30). Der Zusammenhang zwischen gesellschaftlichen Bedarfen und individuellen Bildungsbedürfnissen zeigt sich etwa so: Ein Individuum bewertet zunächst die betrieblichen Anforderungen, dann die eigenen Kompetenzanforde-

rungen im Betriebskontext und schließlich Bildung und Kompetenzerwerb aus der Perspektive persönlicher Entwicklung. In der Erwachsenenbildungsforschung wird dieses Verhältnis untersucht, wobei gesellschaftliche Bedarfe auf notwendiges Wissen und Kompetenzen hinweisen, die identifiziert werden müssen, während subjektive Bildungsbedürfnisse individuelle Interessen reflektieren. Es ist klar, dass Bedarfe und Bedürfnisse nicht allgemein erhoben werden können, sondern eine fachspezifische Ausrichtung und Interpretation erfordern. Diese Erkenntnisse müssen dann in Entscheidungen der Programmplanung einfließen, bevor sie als Angebote umgesetzt werden (Gieseke, 2022, S. 24–25). Auch für diese Arbeit kann nicht trennscharf zwischen Bedürfnissen und Bedarfen unterschieden werden. Es ist jedoch davon auszugehen, dass sich die Antworten auf die Interviewfragen mehr als individuelle Bedürfnisabfrage ergeben, die durch die Suche nach Gemeinsamkeiten und Kategorisierung nach der theoretischen Grundlage zu Bedarfen interpretiert werden können. Zur Vereinheitlichung und Vereinfachung wird in dieser Untersuchung schwerpunktmäßig von Weiterbildungsbedarfen gesprochen.

2.4.3 Lernformen zum Umgang mit Weiterbildungsbedarfen und -bedürfnissen

Eine Teilfrage dieser Arbeit befasst sich mit der Thematik des Umgangs mit Weiterbildungsbedarfen und -bedürfnissen. Dabei geht es speziell um die Lernformen und den Lernprozess. In der Erwachsenen- und Weiterbildung werden dabei verschiedene Lernformen unterschieden, in Abbildung 3 dargestellt. Diese Differenzierung der Lernformen in der Erwachsenen- und Weiterbildung (formales, non-formales und informelles Lernen) ist seit der Jahrhundertwende ein fester Bestandteil der europäischen Bildungspolitik und -diskurse, insbesondere unter dem Überbegriff des lebenslangen Lernens (Breitschwerdt & Egetenmeyer, 2022, S. 140).

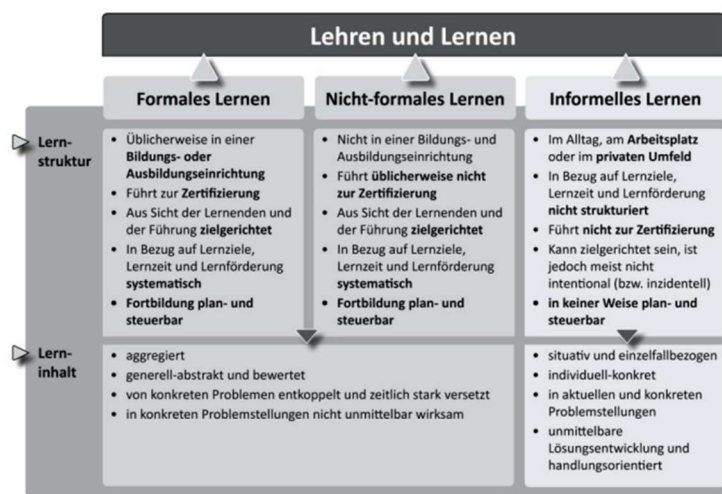


Abbildung 3: Lernsysteme im Überblick (Zuber, 2014, S. 190)

Die Empfehlung des Rates der Europäischen Union (2012) zur Validierung nicht formalen (non-formales) und informellen Lernens stellt die Abgrenzung nochmals heraus:

Formales Lernen bezieht sich auf einen strukturierten Lernprozess, der in einem organisierten Rahmen stattfindet, der speziell dem Lernen dient. Dieser Prozess führt typischerweise zum Erwerb einer Qualifikation, etwa einem Zeugnis. Zu den Systemen, die formales Lernen umfassen, gehören die allgemeine Bildung, die berufliche Erstausbildung und die Hochschulbildung (Rat der Europäischen Union, 2012).

Nicht formales Lernen bezeichnet Lernprozesse, die im Rahmen geplanter Aktivitäten stattfinden und bei denen das Lernen gezielt unterstützt wird, beispielsweise durch ein Lehrer-Schüler-Verhältnis. Dieses Lernen kann Programme zur Vermittlung beruflicher Fähigkeiten, zur Alphabetisierung von Erwachsenen oder zur Grundbildung für Schulabgänger umfassen. Typische Beispiele für nicht formales Lernen sind innerbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation, strukturiertes Online-Lernen mit OER sowie Kurse, die von zivilgesellschaftlichen Organisationen für ihre Mitglieder oder die Allgemeinheit angeboten werden (Rat der Europäischen Union, 2012). Hierbei lassen sich drei Segmente unterteilen: nicht berufsbezogene Weiterbildung, betriebliche Weiterbildung, individuelle berufsbezogene Weiterbildung (Bundesinstitut für Berufsbildung, 2022, S. 308). Betriebliche Weiterbildung im deutschen AES umfasst alle Lernaktivitäten, die während der bezahlten Arbeitszeit oder einer bezahlten Freistellung stattfinden und/oder bei denen der Arbeitgeber zumindest teilweise die direkten Kosten übernimmt, wie Kursgebühren oder Materialkosten. Ist eine Aktivität nicht betrieblich, wird sie je nach den persönlichen Gründen der Teilnehmenden zugeordnet: Lernaktivitäten, die hauptsächlich aus beruflichen Gründen besucht werden, gelten als individuelle berufsbezogene Weiterbildung, während solche, die primär aus privaten Gründen erfolgen, als nicht berufsbezogene Weiterbildung klassifiziert werden (Bundesinstitut für Berufsbildung, 2022, S. 308). Häufig wird das nicht formale Lernen auch als non-formales Lernen bezeichnet (z. B. Zuber, 2014, S. 190). In dieser Arbeit werden die Begriffe deshalb synonym verwendet.

Informelles Lernen findet im Alltag statt, am Arbeitsplatz, im Familienkreis oder in der Freizeit und ist nicht professionell strukturiert oder organisiert in Bezug auf Lernziele, Lernzeit oder Lernunterstützung. Dieses Lernen ist aus Sicht der Lernenden oft nicht bewusst beabsichtigt. Beispiele für informelles Lernen sind Fähigkeiten, die man sich durch Lebens- und Berufserfahrung aneignet, wie Projektmanagement am Arbeitsplatz, IT-Kenntnisse, Sprachkenntnisse und interkulturelle Fähigkeiten durch Auslandsaufenthalte,

sowie Fertigkeiten aus freiwilligen, kulturellen oder sportlichen Aktivitäten (Rat der Europäischen Union, 2012). Informelles Lernen findet dabei meist selbstgesteuert statt, die Begriffe werden häufig synonym verwendet (Lewalter & Neubauer, 2019). Selbstgesteuertes Lernen ist eine Lernform, bei der Lernende den Lernprozess selbst überwachen, regulieren und bewerten, indem sie Ziele und Strategien eigenständig festlegen. Dabei übernehmen sie mehr Verantwortung für ihr Lernen (Siebert, 2014).

2.5 Aktueller Forschungsstand zur Forschungsfrage

Wie bereits in den vorherigen Kapiteln erläutert und betrachtet, gibt es zahlreiche Studien und Fachliteratur zu den Auswirkungen und den Herausforderungen der Digitalisierung bei Bildungseinrichtungen (vgl. Kapitel 2.2.2), Führungskräften und deren Aufgabenfelder (vgl. Kapitel 2.3.3) sowie zu benötigten Kompetenzen im Zuge der Digitalisierung (vgl. Kapitel 2.3.4 und 2.3.5). Betrachtet man den aktuellen Forschungsstand zur zentralen Fragestellung dieser Arbeit, zeigt sich, wie auch Schmidt-Hertha (2020) feststellt, dass die bisherige Weiterbildungsforschung vor allem Veränderungen auf der Angebotsseite und die Nutzung digitaler Medien in den Vordergrund rückt. Dabei stehen besonders die Anforderungen an Lehrende und Lernende im Fokus. Im Mittelpunkt stehen die Gestaltung von Weiterbildungsangeboten sowie die Lehr- und Lernsituation, die mit technischen und professionellen Voraussetzungen verknüpft ist (Schmidt-Hertha, 2020, S. 159–161; Wahl & Herbrechter, 2023, S. 52). Ein weiteres zu berücksichtigende Feld ist die erwachsenenpädagogische Digitalisierungsforschung, ohne der Frage vertiefend nachzugehen, ob es sich dabei um eine eigene Forschungsdisziplin handelt (Kühn, 2023). Der Schwerpunkt liegt hier jedoch auch meist auf der medienpädagogischen und organisatorischen Lernprozessgestaltung sowie der Professionalität im Umgang mit Medienkompetenzen und deren Erwerb (Kühn, 2023, S. 161):

„Fragen der Organisation, der veränderten Zusammenarbeit und der Führung werden demgegenüber bislang weniger adressiert. Dies erscheint jedoch notwendig, um den Organisationen bzw. ihren Führungskräften Erkenntnisse bereitzustellen, um ihre Einrichtung in einer dynamischen organisationalen Umwelt adäquat zu positionieren.“ (Wahl & Herbrechter, 2023, S. 52)

Im Folgenden werden einige Studien erörtert, die sich näherungsweise mit der zentralen Fragestellung dieser Arbeit auseinandersetzen. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben wird, da keine Studie vorliegt, die die Fragestellung und den Zielpersonenkreis dieser Arbeit vollständig abdeckt und direkt anschlussfähig ist, was die Relevanz der bestehenden Forschungslücke unterstreicht.

Mit Weiterbildungsbedarfen von Führungskräften befassen sich lediglich folgende Studien:

Engels und Egloffstein (2021) untersuchten unter anderem die Fragestellung: „Welche Digitalisierungsthemen sehen Mitarbeitende und Leitungspersonal im Arbeitskontext als bedeutsam an, und wie stellen sich diesbezügliche Unterstützungsbedarfe dar?“ (Engels & Egloffstein, 2021, S. 289). Befragt wurden 90 Mitarbeitende und 42 Leitungen der katholischen Landesarbeitsgemeinschaft Erwachsenen- und Familienbildung in Nordrhein-Westfalen. Beide Gruppen betonen die Wichtigkeit von Mediendidaktik, Lernsettings und neuen Bildungsräumen, wobei Leitungen diese Themen tendenziell höher einstufen. Datenschutz wird von Mitarbeitenden als besonders wichtig bewertet ($M = 3,63$), während Leitungen Medienkompetenz priorisieren ($M = 3,62$). Die größten Unterstützungsbedarfe bestehen im Bereich der Mediendidaktik und der technischen Infrastruktur. Leitungen schätzen die Digitalisierung von Marketing und Social Media als Priorität ein (63 Prozent), während Mitarbeitende die Digitalisierung von Verwaltungsvorgängen hervorheben (39 Prozent). Trotz der strategischen Relevanz der Digitalisierung gibt es Lücken in der Umsetzung. Mitarbeitende empfinden die Unterstützung im Umgang mit digitalen Medien oft als unzureichend (Engels & Egloffstein, 2021). Kritisch zu betrachten ist, ob diese Ergebnisse institutionsübergreifend bedarfsgerecht abbildbar bleiben oder ob sie nur eine Erhebung innerhalb der gemeinschaftsorientierten kirchlichen Erwachsenenbildung darstellen.

Auch der Bildungsberichterstattung 2022 zufolge richten sich Fortbildungsangebote der Erwachsenenbildung vor allem an Kursleitende, Lehrkräfte in Integrationskursen und Trainerinnen und Trainer in der Wirtschaft. Besonders im Rahmen der Alphabetisierungsdekade gibt es spezialisierte Fortbildungskonzepte für Lehrkräfte. Initiativen wie GRETA zielen darauf ab, die Qualität und die Transparenz der Fortbildungen durch klar definierte Kompetenzrahmen zu erhöhen. Allerdings bleibt die Teilnahme an Fortbildungen meist optional und wird vor allem zur persönlichen Kompetenzentwicklung genutzt. Auf explizite Fortbildungsangebote für Führungspersönlichkeiten wird nicht eingegangen, was für eine unvollständige Betrachtung des Feldes spricht (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2022, S. 293–294). Laut wbmonitor 2019 haben mehr als die Hälfte der Anbieter bereits Maßnahmen zur Verbesserung digitaler Kompetenzen des pädagogischen Personals ergriffen, darunter interne Weiterbildungsveranstaltungen, externe Präsenzveranstaltungen und individuelles Coaching. Staatliche Anbieter sind dabei besonders aktiv. Externe Onlineweiterbildungen werden häufiger von wirtschaftsnahen Einrichtungen (69 Prozent) sowie von Parteien, Kirchen und Gewerkschaften (76 Prozent) gefördert. Nahezu jede

zweite Einrichtung (47 Prozent) stellt Fachliteratur zur Verfügung (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2022, S. 294–295; Christ et al., 2020). Allerdings geben die Daten keine Auskunft über die Reichweite dieser Angebote, etwa über den Anteil des Angebots für Führungskräfte an sich. Es bleibt deshalb fraglich, ob der Schwerpunkt nicht gerade auf dem pädagogischen Bildungspersonal ohne Führungsanteil liegt.

Die im Auftrag des TÜV-Verband e. V. (2022) durchgeführte Studie zum Weiterbildungsbedarf richtete sich an Personen, die am Entscheidungsprozess für berufliche Weiterbildungen beteiligt waren, sowie an Weiterbildungsteilnehmende in Unternehmen in Deutschland. Die Befragung fand vom 3. bis 21. März 2022 statt und umfasste 1.808 vollständig ausgefüllte Fragebögen (790 Entscheidende und 1.018 Weiterbildungsteilnehmende). Die Ergebnisse zeigen, dass Führungskompetenzen, Beauftragtenwesen, Soft Skills und Digitalthemen als die wichtigsten Weiterbildungsbedarfe gesehen werden. Etwa die Hälfte der Befragten sieht einen großen oder sehr großen Bedarf an Weiterbildung in diesen Bereichen. Spezifische technische und wirtschaftliche Themen haben dagegen eine geringere Relevanz, wobei nur etwa 25 Prozent der Unternehmen hier einen großen oder sehr großen Weiterbildungsbedarf identifizieren. Hinsichtlich der Formate für Weiterbildung präferieren die Teilnehmenden eine Mischung aus Präsenzveranstaltungen, Live-Online-Trainings und Web-Based-Trainings, wobei eine klare Tendenz zur Flexibilität und Selbstbestimmung bei der Weiterbildung erkennbar ist (TÜV Verband e. V., 2022). Kritisch betrachtet werden, könnte die nicht vollständig repräsentative Stichprobe, insbesondere die Geschlechterungleichverteilung und die Konzentration auf größere Unternehmen, die die Übertragbarkeit der Ergebnisse einschränken. Weiterhin könnten die spezifischen Perspektiven der Teilnehmenden der TÜV-Weiterbildungsakademien die Ergebnisse verzerren, da diese möglicherweise andere Prioritäten und Bedürfnisse haben als die allgemeine berufstätige Bevölkerung oder auch speziell die Führungskräfte der Erwachsenenbildung. Auch eine Differenzierung nach Führungskräften und Mitarbeitenden fand nicht statt.

Zum Umgang mit Weiterbildungsbedarfen lässt sich Folgendes konstatieren:

Der Wbpersonalmonitor 2019 zeigt, dass das Weiterbildungspersonal sehr aktiv in der beruflichen Weiterbildung ist: 76 Prozent der Beschäftigten nahmen 2014 an Weiterbildungen teil, 54 Prozent aus rein beruflichen Gründen. Unterschiede in der Weiterbildungsaktivität hängen von Alter, Beschäftigungsverhältnis und Einrichtungstyp ab (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2022, S. 293; Christ et al., 2020). Kritisch zu be-

trachten ist dabei die Rückstellung auf das Jahr 2014. Es handelt sich um eine dynamische Zeitspanne von 10 Jahren, daher ist fraglich, wie repräsentativ die Ergebnisse noch sind. Zudem erfolgt keine explizite Abstimmung auf Führungskräfte, sondern auf das Bildungspersonal allgemein. Der Bildungsbericht 2022 gibt einen Einblick in die Hindernisse der Teilnahme an Weiterbildungen. Mangelnde Zeitressourcen sind der häufigste Grund, nicht an Weiterbildungen teilzunehmen. 47 Prozent der Nichtteilnehmenden und 63 Prozent der Nichtteilnehmenden im Haupterwerb geben an, aus Zeitgründen nicht an Weiterbildungen teilnehmen zu können. 35 Prozent der Befragten berichten, dass ihr Wissen bereits auf dem aktuellen Stand sei, wobei Männer dies doppelt so häufig angeben wie Frauen. Kosten sind für jede vierte nicht weiterbildungsaktive Person ein Hindernis. Beschäftigte im Nebenerwerb eignen sich Inhalte häufiger autodidaktisch an (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2022, S. 294).

Im Jahr 2018 nahmen laut des Adult Education Survey 11 Prozent der Befragten an formalen Aktivitäten teil, wobei lediglich 4 Prozent diese nicht ihrer Erstausbildung zuordneten. Informelle Lernaktivitäten wurden von 45 Prozent der Befragten genutzt, wobei traditionelle Medien wie Fachzeitschriften und Bücher (67 Prozent) sowie digitale Angebote (52 Prozent) bevorzugt wurden. Soziale Kontakte spielten ebenfalls eine bedeutende Rolle, wobei 40 Prozent der Befragten von Familienmitgliedern, Freunden oder Kollegen lernten. Ein höherer Bildungsabschluss erwies sich als wichtiger Einflussfaktor für die Teilnahme an allen Lernformen. Insgesamt gaben 70 Prozent der Befragten an, mindestens eine der drei Lernformen zu nutzen. Männer nahmen häufiger an formalen und non-formalen Aktivitäten teil als Frauen, wobei sich dieser Unterschied bei Berücksichtigung soziodemografischer Merkmale ausglich. Arbeitslose berichteten häufiger über informelle Lernaktivitäten, während Personen mit Migrationshintergrund und ohne beruflichen Abschluss öfter an formalen Bildungsaktivitäten teilnahmen (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2020, S. 214–217). Hier muss jedoch angemerkt werden, dass die Bildungsberichterstattung für alle Beschäftigten in Deutschland zählt und nicht hinsichtlich Berufsgruppen oder Führungskräften unterscheidet, auch zählen Personen in Maßnahmen etc. zur Erhebung. Es wurde bewusst der Bericht aus dem Jahr 2020 herangezogen, da die Erhebung im Bildungsbericht 2022 das Jahr 2020 als Grundlage hat, bei dem eine Verzerrung durch die Corona-Pandemie vorliegt. Zudem bestehen kaum standardisierte Berufsverläufe. In den Berufsbiografien des Personals ist es oft nur schwer möglich, zwischen Aus-, Fort- und Weiterbildung zu unterscheiden und eine klare Abgrenzung zu treffen (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2022, S. 281). Außerdem zeigt sich, dass die Teilnahmequote an beruflicher Weiterbildung in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich

gestiegen ist. Beispielsweise stieg die Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung von 37 Prozent im Jahr 2012 auf 49 Prozent im Jahr 2020 und an individueller berufsbezogener Weiterbildung von 8 Prozent auf 9 Prozent im gleichen Zeitraum (Bundesinstitut für Berufsbildung, 2022, S. 311). Es wird deutlich, dass insbesondere Vollzeitbeschäftigte am häufigsten an beruflicher Weiterbildung teilnehmen (Bundesinstitut für Berufsbildung, 2022, S. 309). Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Weiterbildungsbeteiligung in der Bevölkerung zwar hoch ist, aber weiterhin Unterschiede je nach Position, Bildungsstand, Migrationshintergrund, Geschlecht und Alter bestehen (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2022, S. 235 f.). Weiter wird auf die Erhebungen des Bildungsberichts und des AES nicht eingegangen, da dieser lediglich einen Eindruck über die Bevölkerungsgruppen in ganz Deutschland vermittelt und nicht hinsichtlich Führungskräften der Erwachsenenbildung unterscheidet.

3. Methodischer Ansatz und Vorgehensweise der Untersuchung

Dieses Kapitel erläutert die methodischen Ansätze und Verfahren, die in dieser Arbeit angewendet wurden. Im Fokus stehen die Begründung der Methodik, die Durchführung leitfadengestützter Experteninterviews sowie die anschließende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz zur Auswertung der Daten.

3.1 Wahl der Methodik (Forschungsdesign)

Die Digitalisierung stellt das Management von Weiterbildungsorganisationen vor erhebliche Herausforderungen (siehe Kapitel 2.3.3 dieser Arbeit). Daher ist es umso wichtiger, die vorhandenen wissenschaftlichen Erkenntnisse zur Digitalisierung im Hinblick auf die Leitungsebene von Bildungsorganisationen zu analysieren und zu ordnen (Wahl & Herbrechter, 2023, S. 53). Obwohl die Forschung zu Organisationen der Erwachsenenbildung in den vergangenen Jahren einen deutlichen Fortschritt gemacht hat (Herbrechter & Schrader, 2018), konzentrieren sich Studien zu den Auswirkungen digitaler Technologien auf diese Organisationen hauptsächlich auf die Digitalisierung von Lehr- und Lernangeboten. In diesem Kontext bieten sie nur vereinzelt relevante Ergebnisse für die vorliegende Fragestellung (siehe Kapitel 2.5 dieser Arbeit). Dies gilt nach Koschorreck und Gundermann (2021) allgemein sowohl für die Evidenz, die die Praxis des Weiterbildungsmanagements unterstützt, als auch für die Erkenntnisse über das Management der Organisationen selbst. Die erste Kategorie verbessert die Entscheidungsgrundlagen für Führungskräfte in der Erwachsenenbildung, während die zweite die Basis für Entscheidungen auf der Ebene von Verbänden oder in der Bildungspolitik bildet und zur Professionalisierung des Leitungspersonals beitragen kann (Koschorreck & Gundermann, 2021, S. 186).

Die Digitalisierung ist ein zentrales Thema in der Erwachsenenbildung und erfordert praxisnahe und anwendungsorientierte Forschung. Diese Forschung sollte in einem kontinuierlichen Dialog mit der Praxis stehen, um die Bedarfe zu eruieren und Entwicklungsanforderungen zu gestalten und zu evaluieren (Breitschwerdt & Egetenmeyer, 2023, S. 154). Trotz der zentralen Bedeutung der Professionalität von Führungskräften, auch im Zuge der Digitalisierung, gibt es bislang nur vereinzelte Fortbildungsangebote für Leitungspersonen in der Weiterbildung (Herbrechter, 2018, S. 125–126; Jenner, 2022). Genau hier setzt diese Forschungsarbeit an.

Um die Methodik der vorliegenden Forschungsarbeit zu begründen, ist es zunächst notwendig, die grundlegenden Unterschiede zwischen **qualitativer und quantitativer** Sozialforschung darzustellen. Beide Ansätze sind Methoden der Sozialforschung, jedoch verfolgen sie unterschiedliche Zielsetzungen und Vorgehensweisen (Baur & Blasius, 2022). **Qualitative Forschung** zielt darauf ab, tiefe Einblicke in soziale Phänomene zu gewinnen, indem subjektive Erfahrungen untersucht werden. Sie nutzt Methoden wie Interviews, Beobachtungen und Textanalysen, um soziale Prozesse und Handlungen zu verstehen. Dieser Ansatz eignet sich besonders für explorative Untersuchungen bei komplexen, kontextgebundenen Fragen, bei denen wenig Vorwissen existiert. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit ermöglichen es, neue Perspektiven während der Forschung zu entdecken (Baur & Blasius, 2022; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2022). **Quantitative Forschung** konzentriert sich auf die Messung und die Analyse von Phänomenen mittels numerischer Daten. Standardisierte Methoden wie Umfragen und Experimente werden genutzt, um Hypothesen zu testen und statistische Zusammenhänge zu erkennen. Quantitative Forschung eignet sich für generalisierbare Aussagen über große Populationen. Durch große Stichproben und statistische Auswertungen werden objektive, reproduzierbare Ergebnisse erzielt, die Gesetzmäßigkeiten oder Kausalzusammenhänge aufdecken. Der Fokus liegt auf der Erklärung und der Vorhersage von Phänomenen (Baur & Blasius, 2022; Stein, 2022).

In der Forschung gibt es **deduktive und induktive Vorgehensweisen**, die je nach Zielsetzung und theoretischer Grundlage der Studie gewählt werden. **Deduktives Vorgehen** basiert auf bestehenden Theorien und Hypothesen, die empirisch überprüft werden. Es eignet sich, wenn bereits umfangreiche theoretische Grundlagen vorhanden sind. Dabei wird von einer allgemeinen Regel auf einen speziellen Fall geschlossen, um Erkenntnisse zu gewinnen. Deduktion bestätigt oder widerlegt bestehende Regeln, generiert jedoch keine neuen Erkenntnisse (Reichert, 2022, S. 81–82). **Induktives Vorgehen** leitet The-

orien und Hypothesen aus den gesammelten Daten ab. Die Forschung beginnt ergebnisoffen und Kategorien entstehen während des Prozesses. Dabei wird von spezifischen Beobachtungen auf allgemeine Gesetzmäßigkeiten geschlossen. Induktion erweitert das Wissen, indem aus einzelnen Fällen allgemeine Regeln abgeleitet werden. Es gibt zwei Formen: quantitative Induktion, die von einer Stichprobe auf die Gesamtheit schließt, und qualitative Induktion, die qualitative Merkmale verallgemeinert. Induktive Schlussfolgerungen sind nicht absolut, sondern bieten wahrscheinliche Erkenntnisse (Reichert, 2022, S. 81–82).

In der vorliegenden Untersuchung wurde ein qualitativer Ansatz in Form von Experteninterviews (siehe Kapitel 3.2 dieser Arbeit) gewählt. **Qualitative Forschung** ist besonders geeignet, um die subjektiven Sichtweisen der Führungskräfte zu erfassen und die Tiefe ihrer Erfahrungen im Kontext der Digitalisierung zu verstehen. Es geht darum, die „Botschaften“ zu rekonstruieren, die bei den Führungskräften „ankommen“, und die Wirkungen der Digitalisierung auf ihre Weiterbildungsbedarfe und -bedürfnisse zu erklären. Die qualitative Forschung dient dazu, Probleme zu identifizieren, bei denen komplexere Zusammenhänge vermutet werden, die mit rekonstruktiven Verfahren erfasst werden sollen. Es wird beabsichtigt, implizite Organisationsprinzipien, soziale Interaktionen und Typisierungen zu verstehen, die in den alltäglichen Routinen der Führungskräfte auftreten und die deren Handeln und deren Entscheidungen beeinflussen (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2022). Der **qualitative Ansatz** wurde zudem gewählt, weil die Forschungsfrage eine subjektive Sichtweise der speziellen Personengruppe untersucht, um Einblick in die Weiterbildungsbedürfnisse zu gewähren. Ein quantitativer Ansatz wäre hierfür weniger geeignet gewesen, da die Stichprobengröße bei maximal 10 Teilnehmenden liegt und die Tiefe der individuellen Perspektiven und Erfahrungen im Vordergrund steht. Qualitative Methoden ermöglichen es, diese tiefgehenden Einblicke zu gewinnen und die komplexen Dynamiken der Digitalisierung und ihrer Auswirkungen auf die Weiterbildungsbedarfe und -bedürfnisse von Führungskräften zu erfassen (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2022). Außerdem wurde **ein deduktiv-induktives Vorgehen** gewählt (Kuckartz & Rädiker, 2022a, S. 512–514; Reichert, 2022, S. 84). Diese Kombination ermöglicht es, von vorhandenen theoretischen Ansätzen auszugehen und gleichzeitig offen für neue Erkenntnisse aus den Daten zu bleiben. Durch die Kombination beider Vorgehensweisen wird sichergestellt, dass die Forschung sowohl theoretisch fundiert als auch empirisch offen und flexibel bleibt, wodurch eine tiefgehende und fundierte Analyse ermöglicht wird (Kirchmair, 2022). Dies ist besonders wichtig, um ein umfassendes Verständnis der persönlichen Weiterbildungsbedürfnisse und -bedarfe von Führungskräften im Kontext der Digitalisierung zu

entwickeln und Gemeinsamkeiten zu identifizieren. Als Auswertungsverfahren wurde sich deshalb für eine inhaltlich-strukturierende qualitative Inhaltsanalyse angelehnt an Kuckartz und Rädiker (2022b) entschieden (siehe Kapitel 3.3.2 und 3.3.3 dieser Arbeit).

3.2 Leitfadengestützte Experteninterviews

Kapitel 3.2 erläutert die Experteninterviews, beschreibt die Entwicklung des Interviewleitfadens, die Kriterien zur Auswahl der Teilnehmenden und die Durchführung der Interviews.

3.2.1 Rolle der Experteninterviews

Experteninterviews sind eine spezielle Form der qualitativen Interviews, bei denen Personen mit besonderem Wissen und Erfahrung in einem spezifischen Bereich befragt werden. Dabei ist das Forschungsinteresse meist eher informationsbezogen oder rekonstruktiv hinsichtlich des Expertenwissens (Helfferrich, 2022, S. 887). Die Definition dessen, wer als Experte oder Expertin gilt, wird in der Literatur stark diskutiert (Helfferrich, 2022, S. 887). Für diese Arbeit wird die Definition nach Gläser und Laudel (2010) zugrunde gelegt. Experte oder Expertin ist dabei eine Person, die über sogenanntes Expertenwissen verfügt. Dies müssen nicht nur Personen in besonderen Expertenpositionen sein, sondern kann auch das Wissen über sich „selbst“ und das eigene Umfeld bezeichnen (z. B. Arbeit, Prozesse, soziale Kontexte, Beziehungen und Handlungen), (Gläser & Laudel, 2010, S. 11, 40). Führungskräfte in der Erwachsenenbildung können durch ihre Position tiefgehende Einblicke in die Auswirkungen der Digitalisierung und ihre eigenen Weiterbildungsbedarfe geben. Da sie Experten oder Expertinnen ihrer eigenen Sichtweisen sind, bieten sie praxisnahe und aktuelle Informationen. Dies ist besonders im schnelllebigen Kontext der Digitalisierung wichtig. Experteninterviews ermöglichen es, nicht nur Fakten, sondern auch subjektive Deutungen und Erfahrungen zu erfassen, was ein realistisches Bild der Weiterbildungsbedarfe und -strategien ermöglicht (Helfferrich, 2022, S. 877).

3.2.2 Entwicklung des Interviewleitfadens

„Leitfadeninterviews sind definiert als Interviews, die mit einem Leitfaden den Interviewablauf gestalten. Der Leitfaden ist eine vorab vereinbarte und systematisch angewandte Vorgabe zur Gestaltung des Interviewablaufs“ (Helfferrich, 2022, S. 876).

Für die Übertragung des eigenen Forschungskontexts in die Erfahrungswelt der Experten und Expertinnen ist der Leitfaden von zentraler Bedeutung. Er fungiert als Erhebungsinstrument für qualitative Interviews und ermöglicht es Forschenden, die Interviewsituation zu strukturieren und zu lenken. Diese Strukturierung stellt ein wesentliches Merkmal

qualitativer Experteninterviews dar. Ein weiteres Merkmal betrifft die Art der Informationen, die durch diese Interviews gewonnen werden können. Experteninterviews basieren auf der Annahme, dass das exklusive Wissen der Experten und Expertinnen, das nur sie besitzen, entscheidend zur Analyse beitragen kann (Kaiser, 2014, S. 5). Dabei ist es wichtig, die Fragen sorgfältig auszuwählen und klar zu formulieren, um Missverständnisse zu vermeiden und den Interviewten eine klare Orientierung zu bieten. Offene, neutrale, einfache und klare Fragen sind daher von besonderer Bedeutung (Gläser & Laudel, 2010, S. 131–142). Der Interviewleitfaden wurde deshalb nach dem Prinzip „So offen wie möglich, so strukturierend wie nötig“ (Helfferrich, 2022, S. 883) entwickelt. Es handelt sich um ein halbstandardisiertes Interview, da die Antwortmöglichkeiten nicht vorgegeben sind (Gläser & Laudel, 2010, S. 41). Dabei wurde das **Verfahren** nach Helfferrich (2022, S. 883–885) angewandt. Diese Herangehensweise wurde gewählt, um sowohl spontane als auch tiefgehende Einblicke von den Interviewten zu gewinnen und gleichzeitig sicherzustellen, dass alle relevanten Forschungsfragen abgedeckt werden.

1. Freie Äußerung der Befragten: Im ersten Schritt sollen sich die Befragten möglichst frei äußern können, um eine breite Palette relevanter Themen abzudecken und spontane Einsichten zu ermöglichen (Helfferrich, 2022, S. 883).

2. Gezielte Nachfragen: Im zweiten Schritt sollen gezielte Nachfragen die Aspekte vertiefen, zu denen im ersten Schritt keine ausreichenden Informationen gegeben wurden, um die Balance zwischen Offenheit und Struktur zu wahren (Helfferrich, 2022, S. 883).

3. Strukturierte Fragen: Im abschließenden Teil sollen strukturierte und vorformulierte Fragen sicherstellen, dass alle wesentlichen Themen systematisch abgedeckt werden (Helfferrich, 2022, S. 883). Bei Experteninterviews muss das Forschungsinteresse nach Helfferrich (2022, S. 888–889) klar definiert werden. Diese Interviews sind meist stärker auf praxis- und erfahrungsbezogenes Wissen ausgerichtet. Ein strukturierter Leitfaden mit konkreten Fragen und fokussierten Stimuli ist dabei entscheidend.

Konkrete Umsetzung der theoretischen Vorgaben nach Helfferrich (2022):

1. Sammeln von Fragen (S): Zunächst wurden zahlreiche Teilaspekte des Forschungsinteresses in Form von potenziellen Fragen gesammelt. Dieser Schritt diente dazu, ein umfassendes Bild der Forschungslandschaft zu entwickeln und sicherzustellen, dass keine wichtigen Themen übersehen wurden (Helfferrich, 2022, S. 884). Hierzu wurde die in Kapitel 2 dieser Arbeit zugrundeliegende Theorie als Ausgangspunkt genommen.

2. Prüfen der Fragen (P): Anschließend wurden die gesammelten Fragen kritisch geprüft. Hierbei wurde darauf geachtet, dass die Fragen die Möglichkeit boten, neue und relevante Informationen zu generieren. Fragen, die lediglich bestehendes Wissen bestätigten oder zu oberflächlich waren, wurden gestrichen oder angepasst (Helfferrich, 2022, S. 884).

3. Sortieren der Fragen (S): Die übrigen Fragen wurden nach ihrer zeitlichen Reihenfolge, thematischen Zusammengehörigkeit und Ausrichtung strukturiert. Dadurch konnte der Leitfaden so systematisiert werden, dass er dem natürlichen Erinnerungs- und Argumentationsfluss der Interviewten folgte (Helfferrich, 2022, S. 884). Es wurden folgende Abschnitte des Interviews erstellt und insgesamt 10 Hauptfragen als Grundgerüst des Leitfadens implementiert und mit Nachfragen versehen, siehe Anhang A dieser Arbeit, die dann eher als Detailfragen zu verstehen sind (Gläser & Laudel, 2010, S. 128–129):

- 1) Rollenverständnis – Einstieg
- 2) Einfluss der Digitalisierung auf die Aufgaben als Führungskraft
- 3) Veränderte Führungskompetenzen durch die Digitalisierung
- 4) Weiterbildung/Weiterbildungsbedarfe
- 5) Abschluss

4. Subsumieren der Fragen (S): Für jedes Fragenbündel wurde ein erzählgenerierender Impuls formuliert (siehe Anhang A), z. B. „Wie hat die Digitalisierung Ihre Aufgaben als Führungskraft verändert?“ oder „Welche Themen sollten in einem digitalen Bildungsangebot enthalten sein?“ Diese Impulse enthielten möglichst wenige Vorgaben, um den Interviewten Raum für spontane Antworten zu geben. Spezifische Nachfragen, wie „Eintägig/Mehrtägig, Online/Präsenz, Lernformat, Themen“, wurden als Stichworte notiert und verwendet, falls die Aspekte nicht von selbst angesprochen wurden (Helfferrich, 2022, S. 884). Hierfür musste teilweise vom Interviewleitfaden abgewichen werden. Durch diesen methodischen und theoretisch fundierten Ansatz konnte sichergestellt werden, dass die Interviews sowohl offen und flexibel waren, um unvorhergesehene und relevante Einsichten zu gewinnen, als auch ausreichend strukturiert, um alle wesentlichen Forschungsfragen systematisch zu erfassen.

Die Kombination aus offener Erzählaufforderung und gezielten Nachfragen ermöglichte es, tiefe und reichhaltige Daten zu generieren, die für die Forschung von großer Bedeutung sind (Gläser & Laudel, 2010, S. 42; Helfferrich, 2022, S. 890). In den Interviewleitfäden wurden **verschiedene Fragetypen** integriert, um unterschiedliche Ziele zu erreichen, wie von Gläser und Laudel (2010, S. 122–130) beschrieben. **Hintergrundfragen bzw.**

demografische Fragen zielen darauf ab, wichtige Informationen über die interviewte Person zu sammeln, die für die Forschungsfrage relevant sind (Gläser & Laudel, 2010, S. 123). Dieser Fragentyp wurde insbesondere im ersten Abschnitt des Leitfadens verwendet, um einen Eindruck der Rolle der Befragten als Führungskraft in der Weiterbildung zu erhalten. **Erfahrungsfragen** beziehen sich auf vergangene Beobachtungen oder Handlungen der Interviewten (Gläser & Laudel, 2010, S. 123). Sie wurden vor allem in den Abschnitten 2 und 4 eingesetzt, um Veränderungen in den Aufgaben sowie vergangene Weiterbildungsbedarfe abzufragen, die sich aus der Digitalisierung ergeben haben. **Fakt- und Meinungsfragen** unterteilen sich in realitätsbezogene und hypothetische Fragen (Gläser & Laudel, 2010, S. 124–125). Beide Unterkategorien wurden im Interviewleitfaden genutzt. Hypothetische Fragen, wie „Welche digitalen Kompetenzen würden Sie in Ihrer eigenen Stellenausschreibung aufführen?“, dienten als Einstieg und Erzählanregung. Diese förderten tiefere Überlegungen der Befragten. Anschließend folgten konkrete Faktenfragen, um realitätsbezogene und aktuelle Handlungen in den Fokus zu rücken (Gläser & Laudel, 2010, S. 124–125).

3.2.3 Zielgruppe und Auswahl der Interviewteilnehmenden

Als Zielgruppe der angestrebten Interviews dienen Führungskräfte (definiert in Kapitel 2.3.2) der Erwachsenenbildung. Die institutionelle Struktur der Erwachsenenbildung in Deutschland ist dabei sehr heterogen (siehe Kapitel 2.3.1) und umfasst zahlreiche Einrichtungen und Träger, die auf verschiedenen Ebenen organisiert sind. Dabei gibt es unterschiedliche Strukturierungs- und Typisierungsansätze der erwachsenenpädagogischen Organisationsforschung (Herbrechter & Schrader, 2018, S. 303–314). Für die Zielgruppenbeschreibung dieser Forschungsarbeit wird die Typisierung nach Schrader (2011) herangezogen. Schrader unterscheidet nach Typen von Organisationen, die den Reproduktionsfaktor Weiterbildung jeweils hervorbringen (Schrader, 2011, S. 114–116). Die Typisierung der Organisationen umfasst dabei **vier Hauptkontexte**, die jeweils spezifische Arten von Weiterbildungsorganisationen unterscheiden (Schrader, 2011, S. 114–116):

1. Gemeinschaften: In diesem Bereich sind Organisationen tätig, die öffentliche Interessen verfolgen, wie Umwelt- oder Frauenbildungsinitiativen, sowie politische oder religiöse Gemeinschaften, die Weiterbildungsangebote anbieten. Weiterhin gehören dazu die Weiterbildungsorganisationen von Berufsverbänden, die durch Mitgliedschaften in Kammern oder Innungen die Interessen ihrer Mitglieder vertreten (Schrader, 2011, S. 114–116).

2. Staatlicher bzw. öffentlich-rechtlicher Bereich: Hierzu zählen Volkshochschulen und Weiterbildungsanbieter großer Körperschaften wie Kirchen oder Gewerkschaften, die öffentliche Bildungsaufträge auf Grundlage von Weiterbildungsgesetzen erfüllen. Auch Berufs- und Fachschulen sowie Hochschulen, die berufliche Weiterbildungsprogramme anbieten, fallen in diesen Bereich (Schrader, 2011, S. 114–116).

3. Unternehmen: In diesem Kontext werden private Interessen auf Basis von Aufträgen verfolgt. Hierzu gehören innerbetriebliche Weiterbildungsabteilungen, die sich ausschließlich an die Mitglieder des eigenen Unternehmens richten. Zudem gibt es von Unternehmen oder Unternehmensverbänden gegründete Organisationen, die Weiterbildungsangebote für die Mitglieder mehrerer Unternehmen bereitstellen (Schrader, 2011, S. 114–116).

4. Markt: In diesem Sektor agieren kommerzielle Weiterbildungsorganisationen, die Verträge mit privaten Interessen verfolgen. Dazu zählen Anbieter, die Umschulungen oder Fortbildungen für die Arbeitsverwaltung durchführen, sowie private Trainings- und Beratungsinstitute, die Weiterbildungen für Fach- und Führungskräfte in Unternehmen anbieten (Schrader, 2011, S. 114–116).

Für die Auswahl der Interviewteilnehmenden wurde darauf geachtet, dass jeder Sektor mindestens einmal vertreten ist. Außerdem wurden die Fragen nach Gläser und Laudel (2010, S. 117) berücksichtigt: Wer hat die benötigten Informationen und ist bereit und in der Lage, diese zu geben? Sind diese Personen verfügbar? Die Auswahl der Interviewteilnehmenden gestaltete sich als herausfordernd. Potenzielle Teilnehmende wurden durch eigene Recherche, Empfehlungen des Kollegiums, Hinweise aus dem Bekannten- und Verwandtenkreis sowie dem betreuenden Professor identifiziert (Gläser & Laudel, 2010, S. 117–118). Diese Vorgehensweise ermöglichte es, ein möglichst breites Spektrum an Perspektiven in die Forschungsarbeit einfließen zu lassen. Letztendlich wurden mehr als zehn Führungskräfte aus den beschriebenen Sektoren angefragt und um Mitwirkung gebeten. Einige lehnten die Teilnahme mit der Begründung ab, dass sie sich „eher nicht weiterbilden oder mit der Digitalisierung nichts zu tun haben“. Auf eine Anfrage erfolgte keine Rückmeldung, und weitere Termine konnten aus zeitlichen Gründen nicht vereinbart werden. Gerade im Sektor der Unternehmen war die Gewinnung von Interviewteilnehmenden schwierig, da diese den Mehrwert der Arbeit für das Unternehmen als gering oder wenig einschätzten und deshalb die Teilnahme nicht als Priorität oder notwendig sahen. Dennoch konnten sieben Führungskräfte für die Teilnahme an den Interviews ge-

wonnen werden. Der staatliche Bereich unterschiedlicher Institutionen kann mit drei Personen abgedeckt werden. Im Bereich des Marktes konnten zwei Personen interviewt werden. Zwei Interviewte können dabei jedoch beiden Bereichen zugeordnet werden. Im Bereich der Gemeinschaften und Unternehmen konnte jeweils eine Person gewonnen werden. Die Liste der Interviewten mit deren Profilen findet sich in Anhang B, dabei wurde auf eine datenschutzkonforme Anonymisierung geachtet.

3.2.4 Realisierung der Interviews

Bei der Durchführung der Experteninterviews standen **zwei zentrale Fragen** im Mittelpunkt, basierend auf Helfferichs (2022) Ausführungen. Die erste Frage betraf **die Steuerung und die Beeinflussung der Textproduktion** der Interviewten. Dies wurde erreicht, indem der Interviewablauf so gestaltet wurde, dass die Aufmerksamkeit der Interviewten gezielt auf relevante Bereiche gelenkt wurde. Dies geschah durch die Einführung spezifischer Begriffe und Konzepte sowie durch gezielte Fragen, die die Interviewten dazu anregten, ihre Gedanken ausführlich darzulegen (Helfferich, 2022, S. 875). Dabei wurde insbesondere am Anfang klargestellt, dass Digitalisierung mehr als nur die technische Ebene umfasst und alle kulturellen, strukturellen und auch sozialen Aspekte in die Fragestellungen einfließen sollen. Diese Perspektive wurde in den Interviews besonders hervorgehoben. Die zweite zentrale Frage betraf die **Gestaltung der Rollen innerhalb des Interviews**. Um das asymmetrische Rollenverhältnis zwischen interviewender und interviewter Person zu klären, wurde zu Beginn jedes Interviews die Rollenverteilung explizit erläutert. Die Interviewten wurden darüber informiert, dass die interviewende Person eine leitende Rolle einnimmt, während sie als Experten und Expertinnen ihre Perspektiven und Erfahrungen teilen (Helfferich, 2022, S. 876). Eine Willkommenseite und eine freundliche Einführung trugen dazu bei, eine positive Atmosphäre zu schaffen, die die Interviewten ermutigte, offen zu sprechen und aktiv am Gespräch teilzunehmen. Ursprünglich war geplant, die Experteninterviews in Präsenz durchzuführen, um eine direkte und persönliche Kommunikation zu ermöglichen. Es stellte sich jedoch schnell heraus, dass die befragten Führungskräfte aufgrund ihrer engen Zeitpläne und geografischen Verteilung lediglich für **Online-Interviews** zur Verfügung standen (Nicklich et al., 2023). Daher wurde das Format angepasst und alle Interviews wurden über die Onlineplattform BigBlueButton durchgeführt, was eine flexible und ortsunabhängige Teilnahme sicherstellte (Nicklich et al., 2023). Die Interviews wurden mit dem Bildschirmrekorder Snagit aufgezeichnet und anschließend ausschließlich lokal gespeichert. Es wurde bewusst darauf verzichtet, das plattformintegrierte Aufnahmetool zu verwenden, um den datenschutzrechtlichen Aspekten gerecht zu werden und keine Cloud- oder Server-Speicherung der vertraulichen Daten

zu riskieren (Nicklich et al., 2023). Für die Aufzeichnung und die Speicherung der Interviews wurde eine schriftliche Einverständniserklärung (siehe Anhang A) vorab von den Interviewten eingeholt, um sicherzustellen, dass alle rechtlichen und ethischen Anforderungen erfüllt wurden. Im Interview wurde darauf hingewiesen, ab wann die Aufzeichnung genau startet (Nicklich et al., 2023). Vor jedem Interview wurde ein Technik-Check durchgeführt. Dazu gehörte die Überprüfung von Kamera, Mikrofon und Internetverbindung, um technische Störungen während des Interviews zu minimieren. Bereits im Vorfeld wurden die Interviewten per E-Mail darauf hingewiesen, sich eine ruhige räumliche Atmosphäre zu schaffen, die Kamera einzuschalten und, wenn möglich, ein Headset zur Verbesserung der Aufnahmequalität zu verwenden (Nicklich et al., 2023). Sechs Interviews konnten ohne technische Störungen durchgeführt werden, auch Zugangsschwierigkeiten mit dem Tool BigBlueButton konnten nicht festgestellt werden. Während eines Interviews konnte, wahrscheinlich aufgrund unternehmensinterner Regularien, keine Verbindung mit der Audiofunktion hergestellt werden, weshalb kurzfristig auf das Tool Zoom ausgewichen werden musste. Diese Umstellung führte zu technischen Schwierigkeiten bei der Aufnahme, sodass zwei Fragen nur anhand von den mitgeführten Stichpunkten beantwortet werden konnten. Da es sich dabei lediglich um die Einstiegsfragen handelte und die relevanten Herausforderungen im weiteren Verlauf des Interviews thematisiert wurden, entstanden keine inhaltlichen Lücken in der Analyse.

3.3 Auswertungsverfahren

Kapitel 3.3 behandelt die methodische Auswertung der Interviews, beginnend mit der Transkription, gefolgt von der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz. Dabei werden der Prozess der Kategorienbildung, der Auswertungsprozess sowie eine kritische Reflexion der angewandten Methoden beschrieben.

3.3.1 Transkription der Interviews

Die Interviews wurden nach den **einfachen Transkriptionsregeln** von Dresing und Pehl (2024, S. 20 ff.) transkribiert (siehe Anhang C dieser Arbeit). Bei der einfachen inhaltlich-semanticen Transkription wird das gesprochene Wort möglichst genau wiedergegeben. Dialekte und sprachliche Verschleifungen werden ins Hochdeutsche übertragen, um die Verständlichkeit zu gewährleisten. Nach jedem Sprecherwechsel wird eine Zeitmarke gesetzt, was eine genaue Zuordnung der Aussagen erleichtert. Unvollständige Sätze werden durch einen Schrägstrich markiert, während Wortabbrüche und Stottern nicht erfasst werden, um den Lesefluss zu verbessern. Füllwörter wie „äh“ und „ähm“ sowie Bestätigungslaute wie „mhm“ werden nicht transkribiert, da sie für die inhaltliche Analyse meist

irrelevant sind. Pausen, die länger als drei Sekunden dauern, werden durch „(...)“ gekennzeichnet, um bedeutende Gesprächsunterbrechungen sichtbar zu machen. Wenn Wörter unverständlich sind, werden sie mit „unv.“ markiert, um Transparenz über mögliche Verständnislücken herzustellen (Dresing & Pehl, 2024, S. 21–22). Diese einfache Transkriptionsmethode wurde gewählt, weil sie eine effiziente und dennoch präzise Erfassung der Interviewinhalte ermöglicht. Im Vergleich zu komplexeren Transkriptionsmethoden spart sie Zeit und Ressourcen, da sie die relevanten Aussagen und Themen der Interviews klar und strukturiert darstellt. Diese Methode der Transkription ist deshalb für den vorliegenden Forschungszweck ausreichend und ermöglicht eine präzise Erfassung der wesentlichen Inhalte der Gespräche. Bei der Transkription wurde außerdem die Anonymisierung nach einem festgelegten Schema durchgeführt, um den Schutz personenbezogener Daten zu gewährleisten. Dabei wurden spezifische Informationen, die Rückschlüsse auf einzelne Personen ermöglichen könnten, durch generische Platzhalter ersetzt. Konkret wurden Namen von Personen durch den Platzhalter \[Person\], Orte durch \[Ort\] und Organisationen bzw. Firmen durch \[Organisation\] anonymisiert. Ebenso wurden sensible Daten entsprechend unkenntlich gemacht. Informationen, die nicht direkt einer Person zuzuordnen sind, etwa der Begriff „Institution“ oder „öffentlicher Bereich“, wurden nicht anonymisiert.

3.3.2 Qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz

Die qualitative Inhaltsanalyse, als methodisches Vorgehen dieser Arbeit, zählt neben der Grounded Theory und der objektiven Hermeneutik zu den zentralen Ansätzen der qualitativen Sozialforschung (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2022, S. 125–126). Sie zielt darauf ab, komplexes Kommunikationsmaterial systematisch zu strukturieren und in einer abstrahierten Form darzustellen (Kuckartz & Rädiker, 2022b, S. 38–41). Im Rahmen dieser Untersuchung wurden Experteninterviews analysiert. Verschiedene Ansätze zur **qualitativen Inhaltsanalyse** liegen vor; hier wurde die **inhaltlich-strukturierende** Methode angelehnt an Kuckartz und Rädiker (2022b) gewählt. Diese umfasst einen detaillierten **siebenstufigen Prozess** zur Analyse von Textmaterial. Der **erste Schritt** besteht in der initiierenden Textarbeit, bei der das gesamte Material gründlich gelesen und relevante Textstellen markiert werden. Hierbei werden erste Notizen angefertigt, die als Grundlage für die weitere Analyse dienen. Im **zweiten Schritt** werden Hauptkategorien entwickelt, die das Material thematisch strukturieren. Die Kategorien werden durch Memos und Kodierregeln ergänzt. Im **dritten Schritt** folgt der erste Kodierprozess, in dem das Material systematisch anhand der entwickelten Hauptkategorien kodiert wird. Dabei werden die Memos und die Ankerbeispiele überprüft und gegebenenfalls angepasst. Der **vierte Schritt**

umfasst das Zusammenstellen und den Vergleich der kodierten Textstellen, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu identifizieren. Basierend auf diesen Analysen werden im **fünften Schritt** induktiv Subkategorien entwickelt, die eine differenzierte Strukturierung des Materials ermöglichen. Der **sechste Schritt** beinhaltet einen zweiten Kodierprozess, nun jedoch unter Anwendung der entwickelten Subkategorien. Auch in diesem Schritt werden Memos und Ankerbeispiele ergänzt und angepasst. Abschließend werden im **siebten Schritt** die Analyseergebnisse zusammengefasst und untersucht (Kuckartz & Rädiker, 2022b, S. 133–175).

3.3.3 Kategorienbildung und Prozess

Die Kategorienbildung stellt in der qualitativen Inhaltsanalyse eine wesentliche Grundlage dar, um komplexes Datenmaterial systematisch zu erfassen und inhaltlich zu strukturieren (Kuckartz & Rädiker, 2022b, S. 53–55). Die Begriffe Code und Kategorie werden für diese Arbeit synonym betrachtet, gerade auch in Hinblick auf die verwendete Auswertungssoftware MAXQDA (Kuckartz & Rädiker, 2022b, S. 62). Durch die Festlegung von Kategorien wird die Möglichkeit geschaffen, die erhobenen Daten in klar definierte thematische Einheiten zu unterteilen, um so relevante Muster und Zusammenhänge zu identifizieren und Vergleiche anzustellen (Kuckartz & Rädiker, 2022b, S. 53–54). Ein wesentliches Ziel der Kategorienbildung in dieser Arbeit war es, thematisch relevante Aussagen aus den Experteninterviews zu systematisieren und in Bezug auf die Forschungsfragen zu analysieren (Kuckartz & Rädiker, 2022b, S. 63). Die Kategorienbildung folgte dabei einer **deduktiven und induktiven Vorgehensweise** (Kuckartz & Rädiker, 2022b, S. 102–103). **Deduktive Kategorien** wurden auf Basis der theoretischen Literaturrecherche und des Interviewleitfadens gebildet (Kuckartz & Rädiker, 2022b, S. 72), während **induktive Kategorien** durch die Analyse des Interviewmaterials selbst entwickelt wurden (Kuckartz & Rädiker, 2022b, S. 82). Kuckartz und Rädiker (2022b, S. 134–135) heben zwar hervor, dass Kategorien disjunkt und erschöpfend sein müssen, das heißt, sie sollten sich nicht überschneiden und das gesamte relevante Material abdecken, sprechen sich jedoch gerade bei der thematischen Codierung dafür aus, dass Textabschnitte durchaus mehrere Themen ansprechen können.

Der **erste Schritt** der Auswertung begann mit der initiierten Textarbeit, bei der das gesamte Interviewmaterial gründlich durchgelesen und relevante Textstellen markiert wurden (Kuckartz & Rädiker, 2022b, S. 132–133). Diese Phase ermöglichte eine erste Annäherung an das Material und bildete die Grundlage für die Entwicklung der Hauptkategorien. Basierend auf den Forschungszielen und dem Interviewleitfaden wurden im **nächsten Schritt deduktiv die Hauptkategorien** festgelegt (Kuckartz & Rädiker, 2022b,

S. 133–134). Die Hauptkategorien wurden durch detaillierte Definitionen operationalisiert, um eine nachvollziehbare und konsistente Analyse sicherzustellen. Für die Auswertung wurden **folgende Hauptkategorien** gebildet:

1. Veränderung durch die Digitalisierung
2. Herausforderungen im Zuge der Digitalisierung
3. Kompetenzanforderungen
4. Direkt geäußerte Weiterbildungsbedarfe (Titel, Themen)
5. Präferierte Weiterbildungsformate
6. Strategien zur Bedarfsdeckung und Umgang mit den Bedarfen
7. Gemeinsame Themen bei Austausch und Vernetzung
8. Perspektiven und Entwicklungen

Im nächsten Schritt erfolgte der erste **Kodierprozess**, bei dem das Interviewmaterial systematisch anhand der zuvor entwickelten Hauptkategorien kodiert wurde (Kuckartz & Rädiker, 2022b, S. 133–137). In dieser Arbeit wurde ein **dreistufiges Kategoriensystem** entwickelt, das sich aus den **deduktiven Hauptcodes sowie Subcodes** zusammensetzt. Dabei wurden einige Subcodes ebenfalls deduktiv abgeleitet, indem sie aus dem theoretischen Teil der Arbeit entwickelt wurden. Der Fokus der Analyse lag jedoch auf der Entwicklung von induktiven Subcodes, die direkt aus dem Material hervorgingen. Diese Vorgehensweise ermöglichte es, zentrale Themen zu identifizieren und systematisch zu analysieren. Die Subkategorien wurden durch klare Definitionen und Ankerbeispiele **im Codesystem** (siehe Anhang D) beschrieben, um eine konsistente Zuordnung der Textstellen zu gewährleisten. Ankerbeispiele dienen dabei als konkrete Referenzen, die exemplarisch für die jeweilige Kategorie stehen und deren Bedeutung beschreiben (Kuckartz & Rädiker, 2022b, S. 138–142). Im vorerst **letzten Schritt** wurde das Material nochmals geprüft und die Kodierung des gesamten Materials vorgenommen. Die Analyse der Ergebnisse folgt in Kapitel 4 dieser Arbeit.

3.4 Kritische Methodenreflexion

Die Wahl eines qualitativen Ansatzes zur Untersuchung der subjektiven und persönlichen Weiterbildungsbedarfe von Führungskräften in der Erwachsenenbildung im Zuge der Digitalisierung war aufgrund der Fragestellung sinnvoll (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2022). Jedoch ist es entscheidend zu reflektieren, dass qualitative Ansätze stark auf Interpretationen basieren (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2022). Dies stellt eine inhärente Limitation der Methode dar, die in Abgrenzung zur quantitativen Forschung keine statistischen Aus-

sagen über größere Populationen erlaubt (Kuckartz & Rädiker, 2022b, S. 16–21). Die methodische Entscheidung, persönliche Erfahrungen und Weiterbildungsbedarfe durch leitfadengestützte Experteninterviews zu erheben, war besonders geeignet, um individuelle und organisationsübergreifende Einsichten in die Weiterbildungspraxis von Führungskräften zu erlangen (Helfferich, 2022). Eine zentrale Herausforderung war jedoch die Durchführung der Interviews in einem Online-Format. Zwar boten diese Flexibilität und ortsunabhängige Teilnahme, technische Hürden führten jedoch in einem Fall zu Unterbrechungen. Die Umstellung auf Online-Interviews könnte potenziell zu sozialen Einschränkungen führen, die aber während der Interviewsituationen weniger deutlich wahrgenommen wurden. Die Transkripte zeigen, dass dennoch sehr tiefe Einblicke in die Perspektiven der Teilnehmenden gewährt wurden, was die Qualität der gewonnenen Daten trotz der digitalen Distanz unterstreicht (Nicklich et al., 2023). Ein kritischer Punkt betrifft die Tiefe der Nachfragen und die Flexibilität im Umgang mit den Antworten. Trotz der offenen Struktur des Interviewleitfadens bestand die Gefahr, dass durch lenkende Fragen oder zu frühes Eingreifen seitens der Forschenden die Meinungsbildung der Teilnehmenden beeinflusst wurde (Gläser & Laudel, 2010). Es wäre in einigen Fällen sinnvoll gewesen, längere Antwortzeiten zu ermöglichen, um den Befragten mehr Raum für spontane Äußerungen zu geben.

Die Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz war in diesem Forschungskontext sinnvoll, da sie eine systematische und strukturierte Analyse komplexer Textmaterialien ermöglicht (Kuckartz & Rädiker, 2022b). Jedoch weist diese Methode auch Schwächen auf. Gerade die induktive Bildung von Kategorien ist stark interpretationsabhängig und birgt das Risiko, dass verschiedene Forschende dieselben Daten unterschiedlich kodieren. Gerade die Kodierung der Kompetenzen stellte eine besondere Herausforderung dar, da es in der Fachliteratur eine Vielzahl unterschiedlicher Modelle und Ansätze gibt, die teils stark variieren. Überdies werden die verschiedensten Kompetenzen unterschiedlich definiert und sind schwer abzugrenzen. Zudem liegt der Schwerpunkt dieser Arbeit nicht auf der Entwicklung eines eigenen Kompetenzmodells, was der Rahmen dieser Arbeit nicht hergibt. Daher wurden bestehende Modelle kombiniert, die zwar nicht alle Facetten der Thematik abdecken, jedoch als geeignete Grundlage für die Analyse und die Interpretation der in den Interviews erfassten Kompetenzen dienen. Um die Problematik der Verschiedenheit in der Kodierung zu minimieren, gibt es die Intercoder-Reliabilität (Kuckartz & Rädiker, 2022b, S. 239–250). In dieser Arbeit wurde die Intercoder-Reliabilität, die eine Konsistenz der Kodierung durch mehrere Auswertende überprüft, aus pragmatischen und zeitlichen Gründen nicht angewendet. In diesem Zusammenhang

wurde zwar die KI-gestützte Funktion von MAXQDA zur Codeentwicklung genutzt, jedoch waren die generierten Vorschläge nicht vollständig repräsentativ und stimmten nicht immer mit der Forschungsliteratur überein. Die KI konnte keine Intercoder-Reliabilität ersetzen, da sie die notwendige menschliche Abstimmung nicht leisten konnte. Die fehlende Überprüfung der Codierungen durch ein zweites Teammitglied könnte die Objektivität der Analyse beeinträchtigen, was in zukünftigen Forschungen berücksichtigt werden sollte. Es ist jedoch zu bedenken, dass selbst bei hoher Übereinstimmung der Kodierungen eine vollständige Objektivität schwer zu erreichen ist (Kuckartz & Rädiker, 2022b, S. 236).

4. Ergebnisse der Untersuchung

Dieses Kapitel präsentiert die Forschungsergebnisse dieser Arbeit. Zunächst werden die Ergebnisse entlang der Hauptkategorien dargestellt. Anschließend werden Fallvergleiche genutzt, um organisations- und institutionsübergreifende Gemeinsamkeiten in den Bedarfen sowie im Umgang zu identifizieren.

4.1 Darstellung der Ergebnisse entlang der Hauptkategorien

4.1.1 Veränderung durch die Digitalisierung

Die Interviews zeigten insgesamt, dass bei sechs von sieben Führungskräften durch die Digitalisierung **kaum Veränderungen** in der Führungsaufgabe wahrgenommen werden. Dies wird verschieden begründet und verdeutlicht. Die Führungskraft in Interview 7 beschreibt die fortschreitende Digitalisierung als eine natürliche Weiterentwicklung ihrer Aufgaben. Digitale Tools und der Aufbau digitaler Kompetenzen sind bereits länger Bestandteil ihrer Tätigkeit, sodass die Digitalisierung eher als schrittweise Fortsetzung und weniger als eine tiefgreifende Veränderung wahrgenommen wird (siehe Anhang C.7). Dies betrifft sowohl die operative Führung als auch den Umgang mit Mitarbeitenden. „Die Führungsaufgabe an sich hat, glaube ich, die Digitalisierung an sich noch nicht so sehr verändert“ (Interview 4, siehe Anhang C.4). Ähnlich äußerte sich eine weitere Führungskraft, die betonte, dass nach den pandemiebedingten Umstellungen wieder weitgehend auf Präsenzarbeit umgestellt wurde, da diese als essenziell für echte Führung angesehen wird. Mehrere Interviewpersonen berichteten, dass, trotz der Verfügbarkeit digitaler Tools, die Arbeit und insbesondere die Führung nach Möglichkeit wieder in Präsenz durchgeführt wird, digitale Kommunikation wird eher als Ergänzung wahrgenommen. „Führung, echte Führung, erfordert Präsenz. [...] Die Verbundenheit geht in Präsenz einfach viel, viel besser“ (Interview 5, siehe Anhang C.5). „Das gab es sicherlich vor fünf Jahren auch noch nicht oder so. Aber ansonsten diese Vorstellung, dass ich den Laden über Videokonferenztechnik führe, das hat sich hier überhaupt nicht ergeben“ (Interview 3, siehe Anhang

C.3). Auch in Interview 1 wird dies deutlich „Ich würde meinen, dass da Digitalisierung echt wenig eine Rolle spielt“ (siehe Anhang C.1). Insbesondere auf Nachfrage wurden jedoch teilweise auch **Veränderungen in der Führungsrolle** durch die Digitalisierung wahrgenommen. In Interview 7 wird deutlich, dass ein zentraler Aspekt der Veränderung ist, dass Führungskräfte sich von der traditionellen Rolle als „allwissende Instanz“ lösen müssen (siehe Anhang C.7). Führungskräfte sollten ihren Fokus stärker auf das Management von Teams und das Erreichen von Unternehmenszielen legen, anstatt als „Single-point of Truth“ zu fungieren (Interview 7, siehe Anhang C.7). Interview 2 zeigt, dass die Digitalisierung auch dazu geführt hat, dass bestimmte Kontrollaufgaben für Führungskräfte erleichtert wurden, zum Beispiel durch digitale Tools, die Transparenz in Prozessen schaffen (siehe Anhang C.2). Die zentrale Aufgabe der Führung liegt nach Interview 2 und Interview 3 nicht mehr in der direkten Steuerung, sondern in der strategischen Planung, Klarheit und Kommunikation (siehe Anhang C.2 und C.3).

Vier Führungskräfte nehmen **Veränderungen in den Arbeitsprozessen** wahr. In Interview 6 wird beschrieben, dass Prozesse durch die Digitalisierung schneller und effizienter geworden sind, wie etwa bei Freigaben, die nun durch einfache digitale Häkchen erledigt werden können. Alte, etablierte Prozesse wurden hinterfragt, und digitale Tools wie Microsoft 365 und Microsoft OneNote haben Papierakten ersetzt (Interview 6, siehe Anhang C.6). Auch in Interview 2 wird deutlich, wie die Digitalisierung Arbeitsabläufe effizienter machte. „Dass man auf Dinge gleichzeitig zugreifen kann, zum Beispiel Bewerbungsunterlagen“ (siehe Anhang C.2). Diese Veränderungen haben die Arbeitsabläufe beschleunigt und vereinfacht. In Interview 3 wird aber auch von einer zunehmenden Beschleunigung und Komplexität des Arbeitslebens durch digitale Vernetzung gesprochen (siehe Anhang C.3).

Das Interview mit fünf Führungskräften zeigte die Implementierung **neuer Technologien und deren Einsatz** als Veränderung. Die Corona-Pandemie wird in Interview 6 als Katalysator wahrgenommen, um neue digitale Prozesse zu etablieren. Es wurden verschiedene Phasen der Umstellung durchlaufen, wobei sowohl die technologische Infrastruktur als auch die Kompetenzen der Mitarbeitenden gezielt entwickelt wurden (siehe Anhang C.6). Auch Interview 1 und Interview 4 sprechen von der Einführung neuer Technologien, gerade Online-Tools, wie BigBlueButton und Confluence. Diese Tools haben die Art und Weise verändert, wie Besprechungen und Schulungen organisiert werden, sowie deren Durchführung (siehe Anhang C.1 und C.4). Auch in Interview 5 wird auf den Ausbau der digitalen Infrastruktur eingegangen. Die Einführung eines neuen Telefonsystems und der Ausbau des Homeoffice ermöglichen flexiblere Arbeitsbedingungen (siehe Anhang C.5).

Hier zeigt sich auch, wie von fünf Führungskräfte angesprochen, dass die Digitalisierung im **sozialen Miteinander und in der Kommunikation** in Unternehmen und Organisationen Spuren hinterlassen hat. In Interview 1 und 4 wurde die Anpassung der Kommunikationsstrukturen angesprochen. Besprechungen finden nun hybrid statt, was die Flexibilität und die Effizienz der Kommunikation erhöht hat (siehe Anhang C.1 und C.4). Auch Interview 5 zeigt, dass Homeoffice zunehmend in den Arbeitsalltag integriert wurde. Besonders in Situationen, in denen Mitarbeitende kurzfristig aus privaten Gründen von zu Hause arbeiten müssen, bietet die Digitalisierung eine neue Flexibilität. Dank neuer Telefon- und Kommunikationssysteme ist es nun möglich, jederzeit auf alle Arbeitsmaterialien und Kontakte zuzugreifen, was die Zusammenarbeit erleichtert und weniger ortsgebunden gestaltet (siehe Anhang C.5). Im Interview 3 wird jedoch darauf hingewiesen, dass die verstärkte Nutzung digitaler Kommunikation sowohl positive als auch negative Effekte hat. Die Geschwindigkeit und die Effizienz der Kommunikation haben sich zwar verbessert, doch gleichzeitig wird die zwischenmenschliche Interaktion als anstrengender wahrgenommen, da wichtige soziale Aspekte der direkten Kommunikation verloren gehen (siehe Anhang C.3).

Ein weiterer Punkt ist der Einfluss der Digitalisierung auf die **Gestaltung und das Angebot von Aus- und Weiterbildungsprogrammen**. Der Ausbau der digitalen Angebote wird nicht nur als temporäre Maßnahme wahrgenommen, sondern als dauerhafter Bestandteil der Organisationsstrategie. In Interview 1 und 5 wird aber auch das Bestreben betont, trotz der Digitalisierung und der Einführung von Online-Angeboten den Präsenzunterricht beizubehalten (siehe Anhang C.1 und C.5). Im Interview 1 wird dies auf den Sozialbezug in einer kleinen Stadt zurückgeführt. Während die Digitalisierung viele Prozesse erleichtert hat, wird deutlich, dass der soziale Aspekt in Präsenzveranstaltungen nicht vollständig durch digitale Formate ersetzt werden kann.

Zusammenfassend wird deutlich, dass die Digitalisierung in den untersuchten Organisationen sowohl technische, als auch soziale Veränderungen mit sich brachte. Die Wahrnehmung und der Umgang mit diesen Veränderungen variierten jedoch stark, abhängig von den individuellen Erfahrungen und der bisherigen Integration digitaler Tools in den Arbeitsalltag. Während einige Führungskräfte die Digitalisierung als tiefgreifenden Wandel erleben, der insbesondere die Führungsaufgaben verändert, sieht die Mehrheit in ihr eine Fortsetzung bereits bestehender Entwicklungen und kaum als Veränderung in den Führungsaufgaben an sich.

4.1.2 Herausforderungen im Zuge der Digitalisierung

Eng mit den Veränderungen verbunden sind die Herausforderungen, vor denen die Führungskräfte im Zuge der Digitalisierung stehen. Alle Interviewten nannten Herausforderungen gerade in der **Mitarbeiterentwicklung, im Kompetenzaufbau und im Skillmanagement**, dies wurde teilweise als die „größte Herausforderung“ bezeichnet:

„Aber die größte Herausforderung ist also sozusagen einerseits, dass ich, also meine Truppenteile nicht verliere, ich zu schnell vorangehe“ (Interview 3, siehe Anhang C.3).

Ein wesentliches Problem ist die Notwendigkeit, Mitarbeitende auf verschiedenen Qualifikationsniveaus zu entwickeln und dabei sicherzustellen, dass alle im Team die erforderlichen Kompetenzen erwerben. In Interview 7 wird dies deutlich, als betont wird, dass Führungskräfte nicht nur ihre eigenen Kompetenzen weiterentwickeln müssen, sondern auch die ihres Teams: „Ich muss die Skills meiner Leute aufrechterhalten und die müssen mit der Produktentwicklung immer zunehmen“ (Interview 7, siehe Anhang C.7). Die Führungskraft sieht sich hierbei in der Verantwortung, sicherzustellen, dass Mitarbeitende im „State of the Art“ bleiben und nicht durch die Schnelligkeit des technologischen Wandels überfordert werden (Interview 7, siehe Anhang C.7). Auch in Interview 6 wird dies verdeutlicht: „Ich kann nicht jemanden ohne Briefing in ein Elektroauto setzen und erwarten, dass er das Gleiche macht wie vorher“ (siehe Anhang C.6). Eine weitere Herausforderung, die in Interview 5 angesprochen wird, ist die Tendenz, die „menschliche Seite“ bei der Einführung digitaler Prozesse zu vernachlässigen: „Man vergisst, die Menschen mitzunehmen. Und dann wundert man sich, warum irgendeine Veränderung nicht funktioniert“ (siehe Anhang C.5). Sechs von sieben Interviews verdeutlichen dabei, dass die **Geschwindigkeit der Veränderung** durch die Digitalisierung für viele Organisationen eine erhebliche Herausforderung darstellt, insbesondere in Bezug auf die Mitarbeitenden und die Entwicklung neuer Arbeitsprozesse. „Geschwindigkeit. Ich glaube, dass das ein ganz, ganz großer Aspekt ist, der vielen Probleme macht, diese unglaubliche Geschwindigkeit dahinter. Und wir werden alle an dieser Geschwindigkeit scheitern. Definitiv, das ist eine Frage der Zeit, weil die Geschwindigkeit ist etwas, was wir gelernt haben, was gut ist. Aber wir kommen geistig dahinter nicht her“ (Interview 6, siehe Anhang C.6). Die Geschwindigkeit führt dazu, dass traditionelle Arbeitsweisen zunehmend veraltet sind und neue Denkweisen erforderlich machen. „Das Problem ist, dass wir nicht mehr Schritt halten können“ (Interview 1, siehe Anhang C.1). In Interview 3 wird darauf hingewiesen, dass zwar ein Effizienzgewinn erzielt wird, indem Aufgaben schneller erledigt werden, dies aber oft auf Kosten der tiefgehenden menschlichen Interaktion geht: „Heute passiert das innerhalb eines Tages, früher hatte man mal Zeit nachzudenken“ (siehe Anhang C.3). Diese

„Dynaxität“, eine Mischung aus Dynamik und Komplexität, fordert die Mitarbeitenden mental heraus, da sie mit einer ständigen Flut von Aufgaben und Informationen konfrontiert sind, die oft schneller abgewickelt werden müssen, als es für die Personen angenehm ist (Interview 3, siehe Anhang C.3).

Dieser Herausforderung der Geschwindigkeit und der schnellen Veränderung folgt die Herausforderung der **psychologischen Sicherheit und Stabilität**, sowohl für die Führungskräfte selbst als auch für ihre Mitarbeitenden. Die Unsicherheiten, die durch rasante Veränderungen entstehen, betreffen dabei beide Seiten. Dies wurde ebenfalls von sechs interviewten Führungskräften angesprochen. In Interview 7 wird betont, dass psychologische Sicherheit ein zentrales Thema für Führungskräfte ist: „Es haben alle Sicherheit, Stabilität, psychologische Sicherheit, ein Riesenthema gerade“ (siehe Anhang C.7). Ein Beispiel aus Interview 6 unterstreicht die Balance, die Führungskräfte zwischen Veränderung und Stabilität finden müssen: „Jeder sollte seine Geschwindigkeit bekommen und zufrieden sein, vor allem mit dem Ergebnis“ (siehe Anhang C.6). Hier liegt die Herausforderung darin, die Innovation treibenden Personen zu fördern, ohne die Stabilität bewahrenden Personen zu verlieren (Interview 6, siehe Anhang C.6). Interview 5 zeigt die Schwierigkeit, diese Stabilität auch in digitalen Arbeitsumgebungen aufrechtzuerhalten: „Wenn ich mit meinem Team an einem Tisch sitze, dann merke ich sofort, wenn jemand weniger sagt als üblich oder ein bisschen unausgeschlafen wirkt“ (siehe Anhang C.5). Aus der Perspektive der Mitarbeitenden ist das Bedürfnis nach psychologischer Sicherheit ebenfalls präsent. In Interview 4 spricht eine Führungskraft von der Unsicherheit, die bei den Mitarbeitenden herrscht: „Es gibt so viel Unsicherheit und eine gewisse Art von Mutlosigkeit“ (siehe Anhang C.4).

Eine weitere Herausforderung sind die **politischen Rahmenbedingungen und die Infrastruktur**. Diese zeigt, wie stark Führungskräfte in ihren Handlungsoptionen durch strukturelle und gesetzliche Rahmenbedingungen beeinflusst werden. Besonders im öffentlichen Sektor zeigt sich, dass diese oft veraltet sind und die notwendige Transformation erschweren. Es wird deutlich, dass organisatorische und finanzielle Zwänge eine vollständige Digitalisierung verhindern. Trotz der Vorteile digitaler Lernformate, die während der Pandemie getestet wurden, bleibt der regionale Bezug und die Finanzierung durch Landes- und Kommunalmittel ein limitierender Faktor (Interview 1, siehe Anhang C.1). Die technologische Infrastruktur ist ein weiteres Hindernis, das die Digitalisierung verlangsamt. In Interview 2 wird dies besonders deutlich: „Die Staatsverwaltung hinkt noch ganz weit hinterher“ (siehe Anhang C.2). Hier zeigt sich, dass nicht nur die technologischen

Voraussetzungen fehlen – beispielsweise stabile Internetverbindungen in ländlichen Regionen –, sondern auch gesetzliche Rahmenbedingungen die Entwicklung erschweren, was Interview 3 verdeutlicht: „Es ist der Rahmen, in dem wir uns befinden. Das ist unser Problem“ (siehe Anhang C.3).

Vier Führungskräfte problematisieren die Herausforderung, **Prozesse** umzustellen und zu implementieren. Alte, seit Jahrzehnten etablierte Prozesse müssen hinterfragt und in den digitalen Wandel integriert werden. Führungskräfte stehen vor der Aufgabe, den Übergang zu neuen Arbeitsweisen zu gestalten und gleichzeitig die psychologische Sicherheit der Mitarbeitenden zu wahren, die nicht das Gefühl haben sollen, „(...) die letzten 20 Jahre alles falsch gemacht zu haben“ (Interview 6, siehe Anhang C.6). Auch in Interview 4 wird darauf eingegangen, dass digitale Tools nicht einfach in bestehende Abläufe integriert werden können, sondern dass neue Kompetenzen und Prozesse entwickelt werden müssen (siehe Anhang C.4). Ebenso wird in Interview 2 deutlich, dass Digitalisierung oft stockt, weil die nötigen Prozessanpassungen nicht mit der technologischen Entwicklung Schritt halten. Hier fehlt es sowohl an digitalen Kompetenzen als auch an geeigneten Prozessen, um die neuen Tools effizient zu nutzen (siehe Anhang C.2).

Die **technologische Entwicklung** allein, ohne Bezug zu den genannten Herausforderungen, wurde nur wenig problematisiert, es geht in diesem Zuge eher um die Herausforderung, mit der Unsicherheit umzugehen. In Interview 7 wird deutlich, dass Führungskräfte eine Unsicherheit im Umgang mit neuen technologischen Trends wie KI, Cloud-Lösungen und Big Data verspüren. Diese Unsicherheit bezieht sich nicht nur auf den Einsatz der Technologien selbst, sondern auch darauf, wie man als Führungskraft das eigene Verhalten und das Lernen innerhalb des Unternehmens anpassen muss, um Schritt zu halten: „Wo geht die Reise hin überhaupt? Und wie passen wir unser HR-Business, unser Learning-Business, unser Führungsverhalten, auch immer diesen Megatrends wieder an?“ (siehe Anhang C.7). In Interview 4 und 6 wird die Herausforderung betont, die richtigen Tools zu finden und diese effektiv einzusetzen, dies ist oft eine langwierige und komplexe Herausforderung (siehe Anhang C.4 und C.6). Auch Herausforderungen wie **Datenschutz, IT-Sicherheit oder der Umgang mit Daten** wurde lediglich von vier Interviewten „kurz“ angesprochen oder der „Aufwand“ für den Datenschutz wird eher versucht, gering zu halten (Interview 5, siehe Anhang C.5). Im staatlichen Bereich wird das Thema Datenschutz tendenziell als rechtliche „Hürde“ gesehen (Interview 2, siehe Anhang C.2). Aus zwei Interviews wird sogar deutlich, dass die Herausforderungen nicht primär im Hinblick auf die Digitalisierung gesehen werden, sondern **andere Faktoren** eine wesentliche Rolle

einnehmen: „Unsere Herausforderung ist eher so unsere personelle Situation. Die passenden Menschen fürs Team zu finden, das ist, ja, wirklich eine wichtige Aufgabe“ (Interview 5, siehe Anhang C.5). Besonders die Schwierigkeit, ausreichend qualifizierte Dozierende zu finden, wird als größte Herausforderung beschrieben (Interview 1, siehe Anhang C.1).

Die Interviews zeigen, dass Führungskräfte im Zuge der Digitalisierung vor Herausforderungen wie der Mitarbeiterentwicklung, dem Kompetenzaufbau und der Anpassung an die Geschwindigkeit der Veränderungen stehen. Die Notwendigkeit, sowohl eigene als auch die Kompetenzen der Mitarbeitenden zu fördern, wurde stark betont. Zusätzlich erschweren strukturelle Rahmenbedingungen und technologische Infrastrukturen, gerade im staatlichen Bereich, die Digitalisierung. Auch Unsicherheiten im Umgang mit neuen Technologien sowie die Anpassung bestehender Prozesse wurden thematisiert, während Fragen zu Datenschutz und IT-Sicherheit weniger im Fokus standen.

4.1.3 Kompetenzanforderungen

Schon die Veränderungen und die Herausforderungen der Digitalisierung machen darauf aufmerksam, dass Führungskräfte neue Kompetenzen entwickeln oder bestehende Fähigkeiten verstärken müssen. In den Interviews wurden im Zuge der Digitalisierung am häufigsten persönliche Kompetenzen als notwendig genannt, gefolgt von sozialen und kommunikativen sowie Fach- und Methodenkompetenzen. Digitale und technische Kompetenzen wurden hingegen am seltensten thematisiert und als weniger problematisch angesehen. Bei den **persönlichen Kompetenzen** wurde am häufigsten die Kompetenz der **Offenheit und des Loslassens** angesprochen. „(...) egal in welchem Alter, dass ich mich bewege, ich muss offen sein dafür (...)“ (Interview 1, siehe Anhang C.1). In Interview 6 wird betont, dass moderne Führungskräfte nicht mehr alles beherrschen müssen, sondern bereit sein sollten, Verantwortung abzugeben und sich auf die Kompetenzen anderer zu verlassen. Dabei ist es wichtig, den eigenen „Habitus“ als allwissende Führungskraft loszulassen (siehe Anhang C.6). Interview 4 ergänzt diese Perspektive, indem es die Bedeutung von Offenheit im Umgang mit Unsicherheiten und digitalen Veränderungen hervorhebt. Es wird betont, dass eine gewisse Coolness im Umgang mit Fehlern, wie dem Scheitern von digitalen Tools, entscheidend ist (siehe Anhang C.4). Auch in Interview 5 wird Offenheit als zentrale Kompetenz genannt, insbesondere im Hinblick auf neue Ideen und Technologien, die spielerisch und experimentierfreudig erkundet werden sollten (siehe Anhang C.5). Interview 2 fasst zusammen, dass Führungskräfte in der digitalen Welt neugierig, mutig und risikobereit sein müssen, um erfolgreich zu navigieren (siehe Anhang C.2). Stark mit der Offenheit und dem Loslassen verbunden ist die **Innovations-**

und Veränderungskompetenz, die ebenfalls von fünf Führungskräften angesprochen wurde. In Interview 6 wird die Notwendigkeit betont, die Transformation der Arbeitsweisen zu akzeptieren, vergleichbar mit dem historischen Wandel von der Kutsche zum Automobil. Diese Veränderung erfordert von Führungskräften die Bereitschaft, Verantwortung abzugeben und Kreativität durch Freiräume zu fördern (siehe Anhang C.6). Ebenso wird in Interview 5 betont, dass Offenheit und die Bereitschaft zur Veränderung in einem Umfeld, das oft starr auf Traditionen beruht, wichtige Führungsqualitäten darstellen (siehe Anhang C.5). Auch in Interview 2 wird darauf hingewiesen, dass sich Führungskräfte auf hohe Dynamik und ständigen Wandel einstellen müssen. Kenntnisse im Change-Management und die Fähigkeit, Mitarbeitende erfolgreich durch Veränderungsprozesse zu führen, sind unerlässlich (siehe Anhang C.2). Als weitere benötigte persönliche Kompetenz, gerade im Kontext der wachsenden Geschwindigkeit, wird deshalb von den Interviewten die **Stressbewältigung** angesehen, welche vier Führungskräfte ansprechen. In Interview 6 wird betont, dass die hohe Geschwindigkeit zu einem „Mental Overload“ führen kann, der häufig in einem Burn-out mündet. Um dem entgegenzuwirken, sei es notwendig, das Tempo zu reduzieren und den Fokus wieder auf das Hier und Jetzt zu legen. Kreativität und Entschleunigung werden als Schlüssel zur Stressbewältigung genannt (siehe Anhang C.6). Interview 4 hebt die Bedeutung psychologischer Sicherheit hervor, um Mitarbeitende besser zu unterstützen und ein offenes Arbeitsumfeld zu schaffen (siehe Anhang C.4). Nach Interview 2 ist es wichtig, Mitarbeitende nicht zu überfordern und das System nicht zu überlasten. Führungskräfte müssen hier besonders sensibel vorgehen, um den Stress in ihren Teams und für sich selbst zu reduzieren (siehe Anhang C.2). Hierbei werden Kompetenzen wie **Selbstreflexion und Selbstmanagement** als relevant und wichtig angesehen. In Interview 6 wird betont, dass es für Führungskräfte unerlässlich ist, neue Tools zu nutzen und in Themen einzutauchen, um fundierte Entscheidungen zu treffen. Dies erfordert ständige Reflexion über die eigenen Fähigkeiten und den Umgang mit der wachsenden Arbeitsgeschwindigkeit, die häufig zu Überlastung führt. Ein zentrales Ziel ist es, durch Selbstmanagement Freiräume zu schaffen (siehe Anhang C.6). Interview 4 hebt hervor, dass Führungskräfte lernen müssen, mit dem Alleinsein und der sinkenden Präsenz von Mitarbeitenden im Büro umzugehen. Dies erfordert eine bewusste Selbstreflexion, um die neue Arbeitsrealität anzunehmen und flexibel darauf zu reagieren (siehe Anhang C.4). In Interview 5 wird die Bedeutung einer reflektierten Haltung hervorgehoben, die das Leben und das Arbeiten respektvoll gestaltet. Die Grundhaltung und die Art des Miteinanders sind zentrale Führungsqualitäten, die sich nicht einfach durch technische Schulungen erwerben lassen (siehe Anhang C.5). Interview 3 verdeutlicht, wie wichtig die Selbststeuerung für Führungskräfte ist, insbesondere im Umgang mit einer Vielzahl

an Themen und Aufgaben. Selbstreflexion hilft hier, Prioritäten zu setzen und die eigene Energie zu erhalten. Führungskräfte müssen klar definieren, was für sie und ihr Team relevant ist, und darauf achten, sich nicht durch überflüssige Themen ablenken zu lassen (siehe Anhang C.3).

Die am häufigsten genannte **sozial-kommunikative Kompetenz** ist deshalb **Empathie und Einfühlungsvermögen**, welche von vier Führungskräften als bedeutend angesehen wird. In Interview 7 wird betont, dass diese Fähigkeiten entscheidend sind, um im Team emotionale und psychologische Sicherheit zu schaffen. Empathie ermöglicht es Führungskräften, ihre Mitarbeitenden besser zu verstehen und gezielt zu unterstützen. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf die individuelle Wahrnehmung von Problemen und Bedarfen (siehe Anhang C.7). In Interview 6 wird hervorgehoben, dass Empathie notwendig ist, um zu erkennen, wo Mitarbeitende Unterstützung benötigen, sei es in technischen Kompetenzen oder im Umgang mit neuen Herausforderungen. Empathie hilft dabei, Ängste zu nehmen (siehe Anhang C.6). Interview 5 ergänzt, dass Führungskräfte „Freude am Führen und Liebe zu Menschen“ haben sollten, da sie in erster Linie Menschen führen und nicht Prozesse oder Strukturen (siehe Anhang C.5). Empathie und Einfühlungsvermögen werden als wichtig angesehen, um die **Mitarbeitenden motiviert** zu halten, was eine zunehmend relevante Kompetenz ist, die fünf Führungskräfte ansprechen und benötigen. Teilweise wurde diese im Theorieteil der vorliegenden Arbeit als soziale Intelligenz beschrieben (vgl. Grabher & Grawehr, 2020, S. 165–166). In Interview 6 wird betont, dass es wichtig ist, sowohl die dynamischen als auch die bewahrenden Mitarbeitenden mitzunehmen und allen ihre eigene Geschwindigkeit zu ermöglichen, um ein zufriedenstellendes Ergebnis zu erzielen (siehe Anhang C.6). In Interview 1 wird die Herausforderung deutlich, Mitarbeitende mit unterschiedlichem Engagement und Tempo zu motivieren und mitzunehmen. Führungskräfte müssen ihre Teams durch den Wandel begleiten, ohne sie zu überfordern (siehe Anhang C.1). Interview 3 betont, dass es viel Energie erfordert, die Mitarbeitenden nicht zu verlieren und ihre Begeisterung für neue Herausforderungen aufrechtzuerhalten (siehe Anhang C.3). Dabei ist eine hohe **Kommunikationsfähigkeit** vonnöten, die drei Führungskräfte ansprechen. In Interview 7 wird betont, dass ein gutes Kommunikationsvermögen unabdingbar ist, um effektiv zu führen. Mensch-zu-Mensch-Kommunikation bleibt eine grundlegende Fähigkeit, auch wenn der technologische Wandel neue Formen der Mensch-Maschine-Kommunikation hervorbringt (siehe Anhang C.7). In Interview 6 wird betont, dass Kommunikation in der Priorisierung von Aufgaben eine wesentliche Rolle spielt. Führungskräfte müssen klar kommunizieren, um Chaos zu vermeiden und eine aufeinander aufbauende Arbeitsweise sicherzustellen (siehe Anhang

C.6). Interview 4 verdeutlicht, dass Kommunikationsfähigkeit eng mit Selbstreflexion verbunden ist. Eine reflektierte Führungskraft kann durch klare und zielgerichtete Kommunikation Herausforderungen besser meistern und das Team effektiv unterstützen (siehe Anhang C.4).

Schon hier zeigt sich, dass die Führungskräfte die **Fach- und Methodenkompetenzen** als notwendig ansehen. Am häufigsten, von fünf Interviewten, wird hier die **organisatorische- und strategische Kompetenz** angesprochen. Führungskräfte müssen in der Lage sein, zwischen Aufgaben zu unterscheiden, die von KI übernommen werden können, und denen, die weiterhin menschliche Aufmerksamkeit erfordern. Gleichzeitig müssen sie das Abstraktionsvermögen besitzen, um das große Ganze zu verstehen und strategisch zu denken (Interview 7, siehe Anhang C.7). Interview 6 hebt die Bedeutung von klaren Prozessen und Priorisierungen hervor. Führungskräfte müssen in der Lage sein, strategische Maßnahmen sinnvoll zu strukturieren und dabei sowohl kurzfristige als auch langfristige Ziele im Blick zu behalten (siehe Anhang C.6). Die strategische Steuerung von Prozessen ist zentral für den Erfolg der Digitalisierung (Interview 2, siehe Anhang C.2). Interview 3 betont, dass Führungskräfte stets das „große Ganze“ im Blick haben müssen. Strategische Steuerung bedeutet, klare Entscheidungen zu treffen, den Wandel zu begleiten und eine lernende Organisation zu schaffen. Führungskräfte müssen dabei sowohl das operative Tagesgeschäft managen als auch parallel strategische Veränderungen steuern (siehe Anhang C.3). Hierfür werden **sowohl Entscheidung als auch Gestaltungskompetenz** benötigt, wie von fünf Führungskräften hervorbracht. In Interview 6 wird die Fähigkeit betont, alte Denkmuster zu hinterfragen und neue, innovative Wege zu gestalten (siehe Anhang C.6). Interview 4 macht deutlich, dass es für Führungskräfte wichtig ist, ins Ungewisse zu entscheiden, auch wenn dies mit Risiken und möglichen Fehlern verbunden ist (siehe Anhang C.4). In den Interviews 2 und 3 wird die Wichtigkeit hervorgehoben, Entscheidungen im Prozessmanagement zu treffen. Führungskräfte müssen in der Lage sein, komplexe Prozesse zu verstehen und zu gestalten. Sie müssen entscheiden, wann und wie Veränderungen eingeleitet werden, welche Schritte und Zuständigkeiten festgelegt werden und wie diese Prozesse effizient digitalisiert werden können (siehe Anhang C.2 und C.3).

Die Interviews zeigen, dass **technisch-digitale Kompetenzen** für vier Führungskräfte notwendig sind, allerdings nur untergeordnet. In Interview 7 wird betont, dass Führungskräfte nicht nur grundlegende digitale Tools beherrschen sollten, sondern auch in der Lage sein müssen, Kennzahlen schnell und effizient zu nutzen. Technisch-digitale Kompetenzen sind dabei vornehmlich Werkzeuge, die den Führungsalltag erleichtern und die

Effizienz steigern (siehe Anhang C.7). In Interview 6 wird technische Kompetenz tendenziell als strategische Fähigkeit gesehen, bei der die Führungskraft beurteilen kann, welche Tools und Prozesse genutzt werden, um den Arbeitsalltag zu erleichtern (siehe Anhang C.6). Auch in Interview 4 wird deutlich, dass digitale Tools wie ChatGPT eine wichtige Rolle spielen, aber nicht das Hauptaugenmerk für Führungskräfte sein sollten. Vielmehr geht es darum, diese Werkzeuge sinnvoll zu integrieren und produktiv zu nutzen. Es wird anerkannt, dass technisches Know-how notwendig ist, aber nicht als dominierende Kompetenz wahrgenommen wird (siehe Anhang C.4). In Interview 2 wird beschrieben, dass Führungskräfte ein Grundverständnis von digitalen Prozessen und technischen Abläufen haben sollten, um ihre Arbeit effektiv zu gestalten. Allerdings wird angemerkt, dass nicht alle technischen Details von der Führungsebene verstanden werden müssen – hier können Fachleute hinzugezogen werden (siehe Anhang C.2).

Die Interviews machen deutlich, dass Führungskräfte in der digitalen Arbeitswelt vorwiegend persönliche, soziale, kommunikative und strategische Kompetenzen benötigen. Offenheit, Empathie und Selbstreflexion sind entscheidend, um Mitarbeitende durch den Wandel zu führen und Stress zu bewältigen. Technisch-digitale Kompetenzen werden als unterstützende Werkzeuge angesehen, stehen jedoch nicht im Vordergrund.

4.1.4 Direkt geäußerte Weiterbildungsbedarfe (Titel, Themen)

Bereits aus den genannten Herausforderungen und den benötigten Kompetenzen lassen sich Weiterbildungsbedarfe ableiten. An dieser Stelle werden nur die von den Interviewten direkt geäußerten Weiterbildungsbedarfe und -bedürfnisse dargestellt.

Der am häufigsten genannte Weiterbildungsbedarf liegt in der **Transformation des Führungsverständnisses**, der von sechs interviewten Führungskräften angebracht wurde. In Interview 7 wird die Notwendigkeit betont, sich im Bereich Servant-Leadership oder Minimal-Leadership weiterzubilden, um zu lernen, wann es besser ist, sich als Führungskraft zurückzuziehen und Mitarbeitenden mehr Verantwortung zu überlassen: „Was ich mir natürlich für Führungskräfte wünsche, ist, immer mal wieder auch zu lernen, wann halte ich mich besser raus“ (siehe Anhang C.7). In Interview 6 zeigt sich der Weiterbildungsbedarf insbesondere in der Anpassung des Führungsverhaltens an die neuen Herausforderungen der digitalen Arbeitswelt. Die Führungskraft betont, dass die Aufgaben und die Anforderungen im Führungskontext neu gedacht werden müssen: „Wir müssen tatsächlich da grundlegend neu denken und uns auf dieses Neudenken aber auch einlassen“ (siehe Anhang C.6). In Interview 4 wird der Bedarf nach Selbstreflexion betont: „Ich glaube, dass nochmal das Thema Selbstreflexion ganz groß sein müsste. Also jetzt,

glaube ich, ist so eine Zeit, wo sich alle Führungskräfte infrage stellen müssen, weil die alten Muster nicht mehr funktionieren“ (siehe Anhang C.4). Auch Interview 3 zeigt das Überdenken der Führungsrolle: „Jetzt kommt KI und auf einmal braucht man gar keine Führungskräfte mehr, weil ich kann mich durch die KI führen lassen“ (siehe Anhang C.3). Zusammenhängend und als Teil dieser Transformation anzusehen, sind die gewünschten Bedarfe zum **systemischen Ansatz**, die drei der Führungskräfte unterstreichen. In Interview 7 äußert die Führungskraft diesen Bedarf wie folgt: „Wenn ich mir wirklich was suche, dann sind es wirklich Fragen, systemische Fragen von Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, systemisches Coaching, dass ich da dann merke, okay, ja da könntest du deine Skills nochmal irgendwie erweitern“ (siehe Anhang C.7). Auch in Interview 4 wird auf die Bedeutung einer neuen Form der Analyse hingewiesen, um Probleme und ihre Ursachen besser erkennen zu können: „So eine neue Form von Analyse, also wo muss ich hinschauen, damit ich erkenne, was stimmt und was stimmt nicht?“ (siehe Anhang C.4). In Interview 5 wird der systemische Ansatz ebenfalls thematisiert, insbesondere im Zusammenhang mit der Verbindung von wirtschaftlichem Handeln und menschlicher Haltung. Der Interviewte hebt hervor, dass die Chancen der Digitalisierung häufig einseitig betrachtet und die Auswirkungen auf die Menschen vernachlässigt werden: „Ich glaube, dass es häufig sehr einseitig betrachtet wird. [...] und man vergisst, die Menschen mitzunehmen“ (siehe Anhang C.4). In vier Interviews wurde in diesem Zusammenhang der Bereich **Achtsamkeit und Stressbewältigung** deutlich thematisiert. Interview 6 betont die Bedeutung von Achtsamkeit im „Hier und Jetzt“, um nicht in ständiger Hektik zu verharren. Es wird hervorgehoben, dass Zeit für Kreativität wichtig ist und nicht alles schnell abgearbeitet werden sollte (siehe Anhang C.6). Ebenfalls betont Interview 4, dass in Weiterbildungen auch der Umgang mit Ängsten und Unsicherheiten behandelt werden sollte, um eine „Coolness“ im Umgang mit stressigen Situationen zu entwickeln, etwa, wenn digitale Tools versagen (siehe Anhang C.4). In Interview 5 wird der Umgang mit Ungewissheit, Schnelllebigkeit und hohen Anforderungen, gerade bei kurzfristigen Entscheidungen, thematisiert, was zu Stress führt (siehe Anhang C.5). Die Führungskraft in Interview 2 betont, dass das Thema „gesund bleiben in Zeiten hoher Dynamik“ zunehmend an Bedeutung gewinnt, insbesondere im „fortgeschrittenen Alter“. Es wird deutlich, dass es wichtig ist, nicht nur für die Mitarbeitenden, sondern auch für sich selbst achtsam zu sein und das eigene Stresslevel zu managen. Die Führungskraft sieht in diesem Bereich eine persönliche Notwendigkeit, um die Herausforderungen einer 60-Stunden-Woche besser zu bewältigen und gleichzeitig den anvertrauten Menschen gerecht zu werden (siehe Anhang C.2). Schon hier schließt sich der Bedarf von zwei Führungskräften nach **Herstellung von Mitarbeiterzufriedenheit, -entwicklung und -auswahl** an. Interview 7 betont

den Weiterbildungsbedarf im Bereich „Employee-centric Leadership“. Die Führungskraft wünscht sich mehr Schulungen zu mitarbeiterzentriertem Leadership, um die „Employee-Happiness“ zu fördern und sicherzustellen, dass Mitarbeitende „State of the Art“ bleiben: „Wenn wir auch haben wollen, dass die ernst nehmen, dass sie sich weiterbilden und dass sie mit ihrem eigenen Wissen State of the Art bleiben, dann sind das ganz, ganz kostbare Mitarbeitende“ (siehe Anhang C.7). In Interview 2 wird der Bedarf an Schulungen zur „gelungenen Personalauswahl für eine digitale Arbeitswelt“ sowie zum „Skill- und Wissensmanagement“ genannt (siehe Anhang C.2).

Zudem ergaben sich Bedarfe im **Umgang mit dem technologischen Wandel, dem IT-Management und dem Prozessmanagement**. Diese wurden von drei der Interviewten explizit erwähnt. Interview 7 hebt hervor, dass es nicht nur um das Verständnis von Technologien geht: „Ich muss nicht nur verstehen, wie ist die Technologie, sondern muss auch verstehen, was macht die Technologie mit den Menschen“ (siehe Anhang C.7). Auch in Interview 4 wird der Umgang mit technischen Elementen als wichtig angesehen, um Arbeitsprozesse organisch zu gestalten: „Dieses wirklich sehr organische Arbeiten mit den technischen Elementen, das wäre für mich jetzt zum Beispiel wichtig“ (siehe Anhang C.4). In Interview 2 wurde ein deutlicher Weiterbildungsbedarf im Bereich technischer Aspekte der Prozessdigitalisierung genannt. Es geht hierbei um den Umgang mit Schnittstellen. Zudem geht die erfolgreiche Umsetzung von Changeprozessen als zentraler Aspekt hervor. Konkret wurde ein Seminar zum Thema Prozessmanagement erwähnt, das in der Planung für das laufende Jahr stand, um diese Themen gezielt anzugehen (siehe Anhang C.2). Eng verknüpft sind diese Weiterbildungsbedarfe, wie schon ersichtlich, mit den „rein“ **technischen/digitalen Themen**, die von vier Interviewten angesprochen wurden. In Interview 7 wurde ein deutlicher Bedarf an technischen Fähigkeiten geäußert, insbesondere in den Bereichen Cloud-Skills, KI-Skills, IT-Sicherheit und Datenschutz (siehe Anhang C.7). In Interview 6 wurde der Bedarf an grundlegenden digitalen Fähigkeiten hervorgehoben. Ein Beispiel hierfür ist das Zehnfingersystem: „Ich bräuchte jetzt ganz dringend, tatsächlich einen Kurs in Maschine schreiben“ (siehe Anhang C.6). Daneben wird die Frage aufgeworfen, wie Daten effektiv verwaltet werden können. Eine Fortbildung im Bereich Dokumentenmanagement wird als notwendig erachtet (Interview 6, siehe Anhang C.6). Interview 4 weist ebenfalls auf den Bedarf an technischer Weiterbildung hin, vor allem im Umgang mit Programmen wie ChatGPT und Excel, um moderne Arbeitsweisen zu ermöglichen (siehe Anhang C.4). Interview 2 wünscht sich die Nutzung einfacher Programmiersprachen: „Schnittstellen, Programme / gängige, einfache Programmiersprachen, zum Beispiel“ (siehe Anhang C.2).

Drei interviewte Führungskräfte betonen, dass es gar **nicht** unbedingt auf das **Thema** ankommt, sondern eher auf **Vernetzung und Austausch**. In Weiterbildungen sollte der Aspekt der Vernetzung stärker integriert werden, da nicht alle Führungskräfte alle Fähigkeiten selbst mitbringen können und sinnvolle Partnerschaften gefördert werden sollten (Interview 4, 7, siehe Anhang C.4 und C.7). Lediglich im ersten Interview wird deutlich, dass die interviewte Person Weiterbildung im Bereich der Digitalisierung als weniger relevant für die persönliche Führungsaufgabe wahrnimmt und **kein Bedarf** besteht. Der Bedarf an Weiterbildung wird hier eher bei politischen Entscheidungsträgern gesehen: „Es bräuchte eigentlich mal eine Weiterbildung für die Kommunen, für die politischen Entscheider“ (siehe Anhang C.1).

Die direkt geäußerten Weiterbildungsbedarfe der interviewten Führungskräfte umfassen eine breite Palette an Themen, die insbesondere auf die Anpassung des Führungsverhaltens an die Herausforderungen der digitalen Arbeitswelt abzielen. Ein zentraler Bedarf liegt in der Transformation des Führungsverständnisses, insbesondere in den Bereichen Servant-Leadership, Achtsamkeit und Stressbewältigung im Umgang mit Unsicherheiten. Technische Kompetenzen, wie der Umgang mit KI, Cloud-Technologien und IT-Sicherheit, wurden ebenfalls vereinzelt genannt. Zudem wurde der Wunsch nach gezielten Weiterbildungen zu systemischen Ansätzen, Prozessmanagement und der Förderung von Mitarbeitenden deutlich, um den komplexen Anforderungen der Digitalisierung gerecht zu werden. Vernetzung und der Erfahrungsaustausch mit anderen Führungskräften spielen dabei eine wichtige Rolle.

4.1.5 Strategien zur Bedarfsdeckung / Umgang mit den Bedarfen

Es konnten, wie beschrieben, verschiedene Weiterbildungsbedarfe bei den interviewten Führungskräften ermittelt werden. Zudem wurde die bisherige Herangehensweise im Umgang mit diesen und den daraus resultierenden Strategien zur Bedarfsdeckung beleuchtet. Dabei kam die in Abbildung 4 dargestellte Codesystematik zur Anwendung.

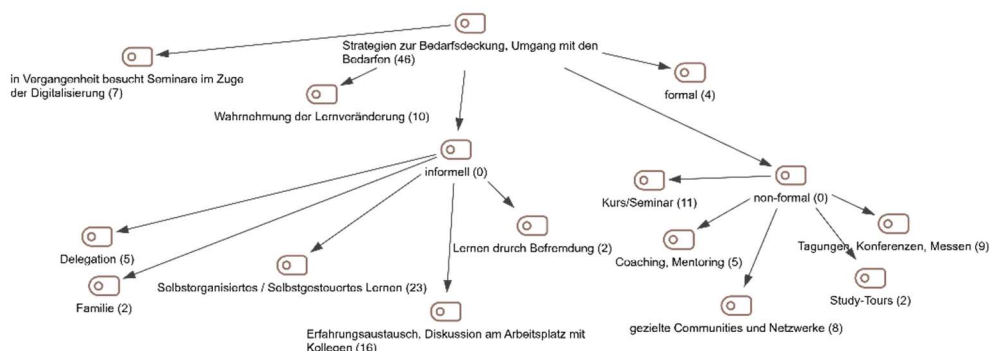


Abbildung 4: Code „Umgang mit Bedarfen“ und Häufigkeit der Codierung (eigene Darstellung mit MAXQDA)

Es zeigt sich, dass die häufigste Lernform der interviewten Führungskräfte das **informelle Lernen** darstellt. Dabei wird deutlich, dass das **selbstorganisierte und selbstgesteuerte Lernen** eine bedeutende Rolle bei der Bedarfsdeckung spielt. Führungskräfte nutzen eine Vielzahl an Kanälen, um sich eigenständig Wissen anzueignen, ohne auf formelle oder non-formale Fortbildungen zurückzugreifen. Interview 7 beschreibt, dass sich die Führungskraft über Lernplattformen, KI-Tools, Bücher und Online-Recherchen Wissen selbst aneignet. „Ich lese aber auch immer noch ein Buch, ne“ (siehe Anhang C.7). Auch Interview 6 zeigt, dass die Problemlösung oft ad hoc und selbstständig erfolgt, insbesondere durch das Internet und die Nutzung kleiner Wissenseinheiten (siehe Anhang C.6). Hierbei wird der Fokus auf die individuelle, problembezogene Lernweise gelegt. Interview 4 bestätigt diese Tendenz und hebt hervor, dass Informationen über Google, YouTube oder ChatGPT schnell verfügbar sind: „Wer heute was wissen will, der schaut / gibt bei YouTube eine Frage ein und kriegt 15 Videos dazu“ (siehe Anhang C.4). Interview 5 zeigt ebenfalls, dass das selbstorganisierte Lernen durch Experimentieren, Zeitschriften und Online-Recherchen eine zentrale Rolle spielt (siehe Anhang C.5). Auch in Interview 1 wird der Fokus auf selbstorganisiertes Lernen gelegt. Es wird betont, dass der Großteil des Lernens informell geschieht, oft durch Austausch oder selbstständige Recherchen. „Ich kann mich eigentlich in alle Themen selber einarbeiten“, lautet das Fazit (siehe Anhang C.1). Interview 3 beschreibt, dass „informelle Formen des Wissenserwerbs [...] viel größere Anteile“ ausmachen, und spricht sogar von bis zu 95 Prozent (siehe Anhang C.3). Hierbei wird der Austausch über LinkedIn oder die Nutzung von KI als informelle Lernressourcen betont. Interview 2 bestätigt das Vorgehen und verfolgt die Themen Digitalisierungen in Newslettern und Veröffentlichungen (siehe Anhang C.2). In den Interviews wird auch deutlich, dass der **Erfahrungsaustausch und die Diskussion am Arbeitsplatz** eine ebenso zentrale Rolle bei der Weiterbildung der Führungskräfte spielen. Der Austausch findet sowohl innerhalb der Organisation als auch extern statt, wobei oft informelle Gespräche und Diskussionen zu neuen Einsichten führen. Interview 7 beschreibt, wie wichtig der Austausch mit Kollegen, Kolleginnen und externen Fachleuten ist. Zudem wird betont, dass Diskussionen innerhalb der Organisation, wie z. B. im monatlichen „Action-day“, den Führungskräften helfen, gemeinsam Strategien zu entwickeln und voneinander zu lernen (siehe Anhang C.7). Interview 4 zeigt, dass der Erfahrungsaustausch in Meetings, in denen Tools oder digitale Lösungen vorgestellt werden, integraler Bestandteil des täglichen Geschäfts ist. Dies fördert die kollektive Lernkultur und ermöglicht es, praktische Anwendungen sofort zu testen und gemeinsam weiterzuentwickeln (siehe Anhang C.4). Auch Interview 5 zeigt: „Oft ist der Erfahrungsaustausch mit anderen Menschen genauso wichtig oder manchmal sogar wichtiger als das, was ein Dozent vorn macht“ (siehe

Anhang C.5). Interview 1 nennt den informellen Austausch als wesentliche Lernquelle. Die Führungskraft betont, dass sie sich bei fehlendem Wissen an das Kollegium oder externe Ansprechpersonen wendet, um Unterstützung zu erhalten (siehe Anhang C.1). Interview 3 hebt den Austausch in Arbeitskreisen als inspirierende Wissensquelle hervor. Der regelmäßige Kontakt mit Kollegen, Kolleginnen und Experten sowie Expertinnen wird als „unglaublich inspirierende Quelle“ von Wissen, von Erfahrungen, von neuen Dingen beschrieben, die wichtige Impulse für die eigene Arbeit liefert (siehe Anhang C.3). Drei Führungskräfte nutzen dabei auch die **Delegation von Aufgaben**, was sich an den Punkt Austausch anschließt. Die Führungskräfte erkennen die Expertise ihrer Mitarbeitenden und überlassen ihnen gezielt Aufgaben, die außerhalb ihrer eigenen Stärken liegen: „Ich gebe das aber auch noch mal an manche Mitarbeiter, wo ich denke, die haben auch Kompetenz zum Durchlesen oder noch mal Vorschläge machen“ (Interview 4, siehe Anhang C.4). Zum Thema **Familie** wird angemerkt, dass zwei Führungskräfte im privaten Umfeld auf Unterstützung zurückgreifen, gerade bei ihren Kindern, um technische Herausforderungen zu bewältigen (Interview 4 und 5). Zwei Führungskräfte setzen sogar auf das bewusste **Lernen durch Befremdung**. Dies zeigt, dass Führungskräfte gezielt Situationen suchen, in denen sie sich außerhalb ihrer Komfortzone bewegen, um neue Perspektiven zu gewinnen. In Interview 7 wird dies deutlich: „Ich gehe auch gerne auf Konferenzen, wo ich gar nichts verstehe ... und ich finde immer was, was mir den Arbeitsalltag erleichtert“ (siehe Anhang C.7).

Nach Abbildung 4 folgt auf das informelle Lernen das non-formale Lernen in den Strategien zur Bedarfsdeckung. Fünf der interviewten Führungskräfte setzen dabei insbesondere auf den Besuch von organisierten **Tagungen, Konferenzen oder Messen**. Betont wird aber, dass diese Formate nicht nur den fachlichen Input bieten, sondern auch Möglichkeiten zur Vernetzung und zum Austausch über aktuelle Themen und Herausforderungen, was als wertvoll angesehen wird, und es viel um den Aufbau eines Netzwerkes geht. Interview 7 zeigt jedoch, dass es ebenso Veranstaltungen gibt, bei denen die Anwesenheit vorausgesetzt wird (siehe Anhang C.7). In Interview 4 wird auf die Vielzahl an Fachtagungen hingewiesen, die von verschiedenen Organisationen angeboten werden, um Führungsaufgaben und IT-Themen zu adressieren. Oft entstehen bei solchen Treffen praxisnahe Lösungen, aber es wird auch die Schwierigkeit deutlich, diese Erkenntnisse in den eigenen Arbeitskontext zu übertragen (siehe Anhang C.4). Auch in Interview 2 wird die Teilnahme an Messen erwähnt. Es bleibt allerdings „die Herausforderung, die gewonnenen Informationen in den Alltag zu integrieren“ (siehe Anhang C.2). Ebenso hebt Interview 3 die Bedeutung von Kongressen und Tagungen hervor, bei denen der Austausch

mit anderen Teilnehmenden sowie die neuen Impulse im Vordergrund stehen (siehe Anhang C.3). Während der Austausch bereits bei Tagungen, Konferenzen und Messen zur Sprache kam und betont wurde, suchen vier Führungskräfte **gezielt nach Communities und Netzwerkgruppen**, die speziell dem professionellen Austausch dienen. Netzwerke und Shadowing-Programme sind wichtig, um von Führungskräften oder Personen aus anderen Bereichen zu lernen (Interview 7, Anhang C.7). Besonders wertvoll sind Communities of Practice, in denen Führungskräfte ihre Herausforderungen besprechen können: „Ich habe hier ein Thema. Habt ihr das auch?“ Solche Programme bieten geschützte Räume für den Austausch und die Reflexion über komplexe Themen“ (Interview 7, siehe Anhang C.7). Interview 4 hingegen sieht Peergroups zwar als nützlich an, wenn sie in einen Ausbildungskontext eingebunden sind, um Inhalte zu vertiefen. Es wird jedoch kritisiert, dass Peergroups ohne konkrete Zielsetzung weniger effektiv sind (siehe Anhang C.4). In Interview 5 wird der Austausch mit anderen als essenziell beschrieben. Dabei geht es nicht nur um die Führung von Mitarbeitenden, sondern auch um die Weiterentwicklung von Programmen und das Verständnis des Marktes (siehe Anhang C.5). Interview 3 hebt die Vorteile von kommunalen Netzwerken und Spitzenverbänden hervor, die als Quellen für benötigtes Wissen dienen. Gleichzeitig wird betont, dass in der Privatwirtschaft oft effizientere Lernformate existieren, etwa Peergroups, die durch regelmäßige Treffen und fokussierte Themen besonders wirkungsvoll sind. Diese Gruppen bieten die Möglichkeit, unter Gleichgesinnten Lösungen für gemeinsame Probleme zu finden. Jedoch fehlen hierfür im staatlichen Bereich häufig die finanziellen Mittel (siehe Anhang C.3). Zwei Führungskräfte nutzen zur Weiterbildung **Mentoring- oder Coaching-Programme**. Interview 7 betont, dass Mentoring und systemisches Coaching entscheidend sind, um Fähigkeiten in Bereichen wie Organisationsentwicklung und Personalentwicklung zu erweitern. Besonders wichtig sei es, Führungskräfte in eine neue Führungsrolle zu begleiten, indem Coaching oder Mentoring dabei unterstützen, die eigene Rolle zu reflektieren und sich weiterzuentwickeln (siehe Anhang C.7). Auch Interview 3 sieht den Stellenwert von Coaching, weist aber darauf hin, dass Coaching im öffentlichen Dienst nur selten verfügbar ist, obwohl es eine wertvolle Ressource darstellt, um Führungskräften dabei zu helfen, sich außerhalb des Systems zu reflektieren und neu zu sortieren (siehe Anhang C.3).

Zudem wurden in Formen des non-formalen Lernens gezielte **Kurse und Seminare** von Bildungsträgern thematisiert und von den Führungskräften angesprochen. Dabei zeigte sich jedoch ein heterogenes Feld in Bezug auf die Aussagen und den wahrgenommenen Nutzen. Interview 7 betont, dass Seminare je nach Thema hilfreich sein können, aber

häufig nur als Initialzündungen dienen. Spezifische Themen wie Excel können in einem eintägigen Seminar abgedeckt werden, aber für die langfristige Entwicklung sind Formate wie Coaching oder Mentoring wichtiger (siehe Anhang C.7). Interview 6 verdeutlicht, dass es speziell für Führungskräfte im Bereich Erwachsenenbildung nicht immer leicht ist, passende, sehr spezielle Seminare zu finden: „Man findet wenig ... das Marktpotenzial für den Seminaranbieter ist relativ dünn“ (siehe Anhang C.6). Interview 5 hingegen hebt den Nutzen von Seminaren sowohl für die persönliche Weiterbildung als auch für die Beurteilung von Seminarangeboten hervor: „Ich gucke bei sowas auch immer sowohl auf Thema, auf Referent und dann aber auch auf die Umgebung ... Seminare sind unser Geschäft“ (siehe Anhang C.5). Hier wird herausgestellt, dass es keine Probleme bei der Seminarfindung gibt. Interview 2 kritisiert, dass es speziell im Bereich der Digitalisierung der Verwaltung an geeigneten Seminarangeboten fehlt: „Es gibt zu wenig und Führungskräfte haben zu wenig Zeit“ (siehe Anhang C.2). Diese Lücke entsteht auch, weil die Digitalisierung in vielen Bereichen der Verwaltung noch nicht weit fortgeschritten ist. Hier wird die fehlende Praxisnähe kritisiert, da die Realität oft noch nicht dem angestrebten Ideal entspricht. Interview 3 sieht die Relevanz für Seminare eher für neue Führungskräfte, um grundlegende Führungskompetenzen zu erwerben. Doch auch hier wird deutlich, dass Seminare allein oft nicht ausreichend sind, um komplexere Themen wie Digitalisierung oder fortgeschrittene Führungstechniken zu erlernen (siehe Anhang C.3). Zwei Führungskräfte zeigten sich begeistert von **Study-Touren**, gerade im Ausland wie Finnland oder Estland. „Es sind eher Formate wie Study-Tours, wo Sie merken, was völlig anderes“ (Interview 7, siehe Anhang C.7). Diese Formate bieten die Möglichkeit, sich in einem völlig neuen Umfeld mit neuen Ideen und Ansätzen auseinanderzusetzen, was oft als bereichernd empfunden wird, im Gegensatz zu Seminaren, die tendenziell als langweilig wahrgenommen werden (Interview 1, siehe Anhang C.1).

Das **formale Lernen** wurde kaum erwähnt und scheint bei der Bedarfsdeckung keine größere Rolle zu spielen. Interview 6 betont die Vorteile von formalen Zertifikatskursen: „Zertifikatskurse [...] bieten einen Mehrwert, weil sie auch fördern und fordern“ (siehe Anhang C.6). Hier geht es lediglich um die Vermarktung und nicht den eigenen Nutzen. Interview 3 weist darauf hin, dass das formale Weiterbildungsangebot als fragmentiert und lückenhaft wahrgenommen wird. „Ich erlebe das sehr fragmentiert [...] kenne jetzt keine Qualifizierung, wo man in einem Curriculum die Themen Digitalisierung, Führung, die technische Seite und die zwischenmenschliche Seite umfassend lernt“ (siehe Anhang C.3). Das deutet darauf hin, dass formale Programme oft nicht alle relevanten Themen in einem integrierten Format abdecken. Interview 3 verweist darauf, dass formales Lernen

nur einen geringen Anteil an der persönlichen Weiterbildung ausmacht: „Das formale Lernen ist bei mir ein minimaler Bruchteil in diesem gesamten Paket“ (siehe Anhang C.3).

Aufschlussreich war an dieser Stelle die Erkenntnis, welche **Weiterbildungen** die Führungskräfte im Rahmen der Digitalisierung in der **Vergangenheit bereits absolviert** haben. Hier wurde eher auf die Form der besuchten Kurse/Seminare eingegangen. Es zeigt sich, dass diese lediglich wenig und punktuell besucht wurden und die Teilnahme sehr individuell ist. Auch wird eine **Lernveränderung** von vier Führungskräften beschrieben. In Interview 7 wird betont, dass sich die Art des Lernens mit wachsender Führungserfahrung verändert. Standardisierte Schulungen wie „Führung eins, zwei, drei“ oder „Management 4.0“ werden als wenig hilfreich empfunden, da sie nicht auf den individuellen Bedarf zugeschnitten sind (siehe Anlage C.7). In Interview 6 wird angeregt, dass die herkömmlichen Lernformate überdacht werden sollten. Statt eines festen Schulungsportfolios wird ein flexibleres Lernen vorgeschlagen, das Coaching, Selbstlernphasen und Gruppenarbeiten kombiniert. Es wird betont, dass punktgenaues, bedarfsorientiertes Lernen effektiver sein könnte, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden (siehe Anhang C.6). Auch im staatlichen Bereich (Interview 1, siehe Anhang C.1) liegt der Fokus stark auf informellem Lernen durch den Austausch mit dem Kollegium oder das Selbststudium von Fachzeitschriften. Ähnlich beschreibt eine andere Person aus dem staatlichen Bereich (Interview 3, siehe Anhang C.3), dass formale Seminare und Fortbildungen kaum genutzt werden. Erneut liegt der Fokus auf dem selbstständigen Erschließen von Wissen und dem informellen Austausch.

Die Führungskräfte decken ihre Weiterbildungsbedarfe überwiegend durch informelles Lernen, wie selbstorganisierte Recherchen, den Austausch mit Kollegen und die Nutzung digitaler Plattformen. Der formelle Bildungsweg spielt eine geringere Rolle, während non-formale Lernformate wie Tagungen oder Netzwerke für den Austausch von Erfahrungen und Wissen als wertvoll angesehen werden. Einige Führungskräfte betonen die Bedeutung von Coaching, Mentoring und das gezielte Lernen durch den Austausch in Communities, um sich kontinuierlich weiterzuentwickeln.

4.1.6 Präferierte Weiterbildungsformate

Die Auswertung der Interviews zeigt ein vielseitiges Bild hinsichtlich der bevorzugten Weiterbildungsformate der Führungskräfte. Interview 7 verdeutlicht, dass Führungskräfte beide Formate – Präsenz und Online – mittlerweile als gleichwertig betrachten. Während schnelle Absprachen und alltäglicher Austausch oft online stattfinden, werden komplexere

oder sensiblere Themen lieber in Präsenz behandelt, um eine tiefere Interaktion zu ermöglichen (siehe Anhang C.7). In Interview 6 wird hervorgehoben, dass eintägige Veranstaltungen nicht bevorzugt werden, außer sie sind spezifisch auf ein klar umrissenes Problem fokussiert. Idealerweise sind Weiterbildungen mehrtägig und finden in Präsenz statt, da der persönliche Austausch mit anderen Teilnehmenden als wichtig empfunden wird, um von deren Erfahrungen zu profitieren. Zu digitalen Themen wird das digitale Format als geeignet angesehen (siehe Anhang C.6). In Interview 4 wird deutlich, dass digitale Formate aufgrund ihrer Flexibilität bevorzugt werden, besonders wenn es um weniger tiefgehende Themen oder rein informative Veranstaltungen geht. Der Zeitgewinn durch den Wegfall von An- und Abreise sowie die bessere Strukturierung des Arbeitstages sind dabei zentrale Vorteile. Gleichzeitig wird betont, dass Präsenzseminare immer dann präferiert werden, wenn es um Reflexion und Selbsterfahrung geht (siehe Anhang C.4). Auch Interview 5 betont, dass Präsenzveranstaltungen oft den Vorteil eines „Tapetenwechsels“ bieten und der informelle Austausch, wie Pausengespräche, genauso wichtig sein kann wie die eigentlichen Inhalte. Digitale Formate hingegen werden vornehmlich für kürzere Informationsveranstaltungen geschätzt (siehe Anhang C.5). In Interview 1 wird klar, dass die Themenrelevanz im Vordergrund steht, nicht die Dauer der Weiterbildung. Ob eine Veranstaltung einen Tag oder eine Woche dauert, spielt für die Führungskraft eine untergeordnete Rolle, solange sie Nutzen bringt (siehe Anhang C.1). Ergänzend zeigt Interview 2, dass bestimmte Themen, wie Grundlagenwissen oder technische Einführungen, online und in kurzen Formaten gelungen abgedeckt werden können. Für komplexere Themen wird jedoch das Präsenz-Format bevorzugt, um vom Erfahrungsaustausch zu profitieren (siehe Anhang C.2).

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Wahl des Formats – Präsenz oder Online – sowie die Dauer der Weiterbildung stark themenabhängig sind. Präsenz wird jedoch häufig bevorzugt, wenn es um Führungskompetenzen oder Prozessschulungen geht. Digital wird lediglich dann bevorzugt, wenn es auch um „schnelle“ digitale Schulungsthemen geht.

4.1.7 Gemeinsame Themen bei Austausch und Vernetzung

Es wurde bereits in der bisherigen Ergebnisdarstellung betont, dass der Austausch und die Vernetzung als sehr wichtige Bestandteile im Umgang mit Weiterbildungsbedarfen gelten. Die Führungskräfte stehen bereits im Austausch miteinander. Dabei werden von den Führungskräften vor allem folgende Themen als Gemeinsamkeiten im Austausch wahrgenommen: In Interview 1 und 4 wird das Thema staatliche und politische Rahmen-

bedingungen angesprochen. Es wird die Digitalstrategie im öffentlichen Sektor thematisiert. Da zusätzliche Mittel oft nicht verfügbar sind, entstehen Diskussionen darüber, wie bestehende Budgets für die Digitalisierung genutzt werden können (siehe Anhang C.1 und C.4). In Interview 7 und Interview 4 wird deutlich, dass die Anpassung der **Arbeitsprozesse** an neue Technologien ein zentrales Thema ist (siehe Anhang C.7 und C.4). **Datenschutz und Cyber Security** werden in Interview 7 als Thema genannt, das viele beschäftigt (siehe Anhang C.7). In Interview 7 wird ebenfalls das Thema der **Anpassung des Führungsverhaltens** an technologische Megatrends wie KI, Cloud und Big Data hervorgehoben, aber es wird auch die **Mitarbeiterentwicklung** betont, insbesondere in Bezug auf das Reskilling. Führungskräfte stehen, auch im gemeinsamen Austausch, vor der Herausforderung, ihre HR- und Lernstrategien entsprechend anzupassen (siehe Anhang C.7). In Interview 4 wird zudem auf das Problem hingewiesen, dass es schwierig ist, die richtigen Mitarbeitenden zu finden, was auch immer wieder zum Gegenstand im Austausch wird (siehe Anhang C.4). In Interview 5 wird zusätzlich betont, dass Führungskräfte mit Ungewissheit und der Schnelllebigkeit umgehen müssen, und dies übergreifend festgestellt wird (siehe Anhang C.5). In den Interviews werden auch **Technologithemen** genannt. In Interview 7 wird thematisiert, dass sich Unternehmen häufig mit der Auswahl und dem Wechsel von Plattformen sowie mit den Vor- und Nachteilen von Lernplattformen auseinandersetzen müssen. Gleichzeitig gibt es eine allgemeine Verunsicherung in Bezug auf die Integration von KI, Cloud-Lösungen und Big Data in den Arbeitsalltag (siehe Anhang C.7). Interview 4 und Interview 1 beleuchten die Rolle des Staates bei der Digitalisierung und die Herausforderungen im öffentlichen Sektor, insbesondere den Mangel an geeigneter Software und die ungleiche Verteilung von Ressourcen (siehe Anhang C.4 und 1). In zwei Interviews wird allerdings deutlich, dass es trotz Vernetzung und Austausch unter den Führungskräften **keine gemeinsamen Themen** gibt. In Interview 6 wird beschrieben, dass jede Organisation an unterschiedlichen Stellen Herausforderungen hat. Während einige gut mit der Software umgehen können, haben andere noch Schwierigkeiten mit den Prozessen oder sind noch nicht so weit, bestimmte Themen zu erfassen. Diese Heterogenität führt dazu, dass kein einheitliches Vorgehen existiert und die Digitalisierungskompetenzen in den Organisationen stark variieren (siehe Anhang C.6). Interview 1 betont die regionalen Unterschiede, die insbesondere im öffentlichen Sektor problematisch sind. Unterschiede in der Infrastruktur und den Ressourcen führen zu einer Ungleichheit, da nicht alle Organisationen gleichermaßen von den Maßnahmen profitieren können (siehe Anhang C.1).

4.1.8 Perspektiven und Entwicklungen

In den Interviews wird deutlich, dass die Integration von KI und anderen Technologien nicht nur bereits begonnen hat, sondern die Führungskräfte gerade im Zuge der KI weiterhin tiefgreifende Auswirkungen auf die Kompetenzanforderungen und die Arbeitsprozesse erwarten. Dies ist das zentrale Zukunftsthema, das die Führungskräfte beschäftigt. „Aber ich glaube, die große Veränderung kommt jetzt erst durch / wenn KI mit dazukommt (...)“ (Interview 4, siehe Anhang C.4). Interview 1 zeigt, dass KI eine noch unbekannte, aber unausweichliche Rolle für Führungskräfte spielen wird. Während aktuell nur punktuell auf Tools wie KI-generierte Textvorschläge zurückgegriffen wird, erwarten die Interviewten, dass KI zukünftig umfassendere und möglicherweise disruptivere Veränderungen bringen wird (siehe Anhang C.1). Interview 2 weist auf die potenzielle Nutzung von KI zur Automatisierung und Effizienzsteigerung hin. Theoretisch könnte KI komplexe Planungsaufgaben wie Lehrgangs- und Prüfungsplanungen übernehmen und dadurch erhebliche Arbeitsprozesse beschleunigen (siehe Anhang C.2). Interview 3 geht sogar noch einen Schritt weiter, indem es darauf hinweist, dass KI zu einer signifikanten Reduktion von Arbeitskräften im öffentlichen Dienst führen könnte. Zudem wird auf die kommende Lernentwicklung unter dem Einfluss von KI eingegangen. Es wird betont, dass sich die Art des Lernens grundlegend verändern wird, hin zu einer digital gestützten Bildung, bei der KI eine zentrale Rolle einnehmen könnte. Die Automatisierung könnte nicht nur Prozesse verändern, das Lernen verändern, sondern auch langfristig Personalbedarf reduzieren, was eine zukünftig enorme Herausforderung darstellt (siehe Anhang C.3).

4.2 Fallvergleiche organisations- und institutionsübergreifende Gemeinsamkeiten

Die Fallvergleiche dienen der Ableitung organisations- und institutionsübergreifender Gemeinsamkeiten in den Weiterbildungsbedarfen und -bedürfnissen sowie im Umgang mit deren Deckung. Die Tabelle, in Anhang E dieser Arbeit, stellt die Häufigkeiten der genannten Codes gegenüber. Insbesondere wurden die Aussagen aus den Interviews 3 und 4, die sowohl den Markt- als auch den staatlichen Bereich abdecken, bewertet und den entsprechenden Bereichen zugeordnet. Teilweise wurden die Aussagen auch doppelt zugeordnet, wenn die Aussage übergreifend getroffen wurde. Dabei konnten folgende Ergebnisse herausgearbeitet werden. Auffällig ist, dass nahezu alle Führungskräfte organisationsübergreifend ihren Führungsalltag im Kontext der Digitalisierung als kaum **verändert** wahrnehmen. Vielmehr scheint die Digitalisierung bereits fester Bestandteil des täglichen Handelns zu sein, ohne dass sie als etwas grundlegend Neues empfunden wird. Prozessveränderungen werden insbesondere im staatlichen Bereich sowie im Bereich der Gemeinschaften deutlicher wahrgenommen und **als herausfordernd** bezeichnet.

Hier spielen vorwiegend politische und gesetzliche Rahmenbedingungen eine zentrale Rolle, die den Einfluss und die Geschwindigkeit stark prägen. Datenschutz und IT-Sicherheit werden hingegen vor allem in Unternehmen und in der Gemeinschaft thematisiert, während sie im staatlichen Bereich eher als rechtliche Hürde wahrgenommen werden. Übergreifend betrachten alle Führungskräfte die Geschwindigkeit der digitalen Veränderungen sowie die damit einhergehenden Anpassungen als besonders herausfordernd. Die Mitarbeiterentwicklung und deren aktive Einbindung in den Veränderungsprozess werden ebenfalls organisationsübergreifend als zentrale Herausforderung wahrgenommen, ebenso die psychologische Sicherheit und Stabilität. Die technische Entwicklung wird von allen Organisationstypen angesprochen, jedoch wird deutlich, dass der Entwicklungsstand stark variiert. Unternehmen sind technologisch deutlich weiter fortgeschritten, während insbesondere der staatliche Bereich noch stark mit infrastrukturellen Herausforderungen und begrenzten finanziellen Mitteln zu kämpfen hat. Jedoch beschäftigt alle Führungskräfte bereichsübergreifend die Frage nach den benötigten Tools und deren sinnvollem Einsatz sowie die Unsicherheit darüber, wohin die technologische Entwicklung führen wird. Deshalb wird als benötigte **Kompetenz und als Weiterbildungsbedarf** zwar die technisch-digitale Kompetenz von allen übergreifenden Organisationstypen genannt, jedoch in sehr unterschiedlicher Ausprägung. Entscheidungskompetenzen werden vor allem im staatlichen Bereich als relevant angesehen. Organisatorisch-strategische Kompetenzen werden hingegen von allen Organisationstypen als notwendig benannt. Sozialkommunikative Kompetenzen nehmen ebenfalls bei allen Führungskräften eine zentrale Rolle ein. Persönliche Kompetenzen wurden von allen Bereichen thematisiert, mit Ausnahme der Unternehmen. Es spiegelt sich wider, dass die **direkt geäußerten Weiterbildungsbedarfe** der einzelnen Führungskräfte sehr individuell sind. Ein übergreifendes Thema dabei ist die Transformation des Führungsverständnisses, das von allen Organisationstypen angesprochen wurde. Hier lassen sich jedoch, abhängig von der Organisation, nur wenige Vergleiche ziehen, da es sich meist um sehr individuelle Bedarfe handelt. Auch innerhalb der einzelnen Subcodes wurden sehr unterschiedliche Wünsche geäußert, was die Vielfalt der Ansprüche und die Individualität in der Weiterbildung unterstreicht. Die größte Gemeinsamkeit kann im **Umgang mit den Bedarfen** festgestellt werden. Organisations- und institutionsübergreifend setzen alle Führungskräfte im Schwerpunkt auf den informellen Austausch. Gerade das selbstorganisierte und selbstgesteuerte Lernen sowie der Erfahrungsaustausch werden von allen Führungskräften an erster Stelle genannt und als enorm bedeutend angesehen. Im Marktsektor sowie im Sektor der Gemeinschaft werden auch non-formale Kurse und Seminare besucht, wobei häufig die ei-

genen angebotenen Kurse im Vordergrund stehen. Übergreifend wird zudem die Teilnahme an Fachtagungen, Konferenzen und Messen erwähnt, wo es oft um den Austausch von Impulsen und das Netzwerken geht. Gezielte Netzwerke spielen eher im Markt- und Unternehmensbereich eine Rolle, da diese Konzepte häufig kostspielig sind und im staatlichen Bereich die Ressourcen dafür fehlen. Ähnliches gilt für Coachings und Mentorings. Formale Weiterbildung wird übergreifend kaum als besonders relevant angesehen.

Es zeigt sich, dass die Führungskräfte in den verschiedenen Organisationstypen sehr individuelle Weiterbildungsbedarfe äußern, jedoch der größte Bedarf bei der Transformation des Führungsverständnisses besteht. In allen Bereichen betonen die Führungskräfte die Bedeutung des informellen Lernens und des Erfahrungsaustauschs. Dies stellt eine zentrale Strategie zur Bedarfsdeckung dar, insbesondere das selbstorganisierte und selbstgesteuerte Lernen sowie der Austausch. Non-formale Kurse und Seminare sind im Markt- und Gemeinschaftssektor verbreitet, während gezielte Netzwerke, Coachings und Mentorings eher im Unternehmensbereich Anwendung finden. Formale Weiterbildungsformate spielen hingegen übergreifend eine sehr untergeordnete Rolle.

5. Diskussion und Limitation

In diesem Kapitel werden die Studienergebnisse im Kontext des theoretischen Rahmens interpretiert und diskutiert. Zudem werden Limitationen der vorliegenden Forschung ausgewertet.

5.1 Interpretation der Ergebnisse im Kontext des theoretischen Rahmens

Die Theorie betont die weitreichenden Auswirkungen der Digitalisierung auf die Führungsaufgaben und die Organisationsstrukturen in der Erwachsenenbildung (Engels & Egloffstein, 2021; Wilmers et al., 2021). In der Praxis zeigen die Interviews jedoch, dass Führungskräfte die Digitalisierung überwiegend als kontinuierlichen Prozess wahrnehmen, der ihre Führungsaufgaben bisher nicht grundlegend veränderte. Dies könnte auch darauf hinweisen, dass die Organisationsstrukturen in der Erwachsenenbildung möglicherweise eine stärkere Verankerung traditioneller Arbeitsweisen aufweisen. Die größte Herausforderung für die Führungskräfte liegt im Kompetenzaufbau der Mitarbeitenden und im Umgang mit der Geschwindigkeit des Wandels. Dies deutet auf einen Zusammenhang hinsichtlich der Rekrutierung und Qualifizierung des Personals hin, was auch die Theorie hervorhebt (Bernhard-Skala, 2019; Blessin & Wick, 2017; Blum & Gabathuler, 2019; Choudhury & Pattnaik, 2020; Egetenmeyer et al., 2020; Franz, 2014; Häßlich & Dyrna,

2019; Schmid et al., 2018; Sgier et al., 2018; Wahl & Herbrechter, 2023). In den Interviews wird die Sicherstellung der psychologischen Sicherheit als entscheidender Faktor betont, während technologische Herausforderungen, wie sie in der Theorie oft im Vordergrund stehen (Alke & Uhl, 2021; Scheidig, 2021; Sgier et al., 2018; Vuorikari et al., 2022), weniger hervorgehoben werden. Diese Abweichung könnte damit erklärt werden, dass die befragten Führungskräfte den Fokus stärker auf die Menschen in ihren Organisationen und deren Anpassungsfähigkeit legen als auf rein technische Aspekte, was auch die Interviews zeigen. Dies wird beispielsweise durch den Hinweis auf das Konzept des Servant Leadership verdeutlicht, bei dem Führungskräfte sich primär als Unterstützer ihrer Mitarbeitenden sehen und deren Entwicklung und Wohlbefinden in den Vordergrund stellen. Auch zeigte sich das bereits in der stellenweise geäußerten Ablehnung der Teilnahme an dieser Studie, mit der Begründung, man habe mit Digitalisierung nichts zu tun. Diese personal- und teamorientierte Herangehensweise spiegelt möglicherweise die spezifische Dynamik in Bildungsinstitutionen wider, in denen die Vermittlung von Wissen und die Entwicklung der Mitarbeitenden im Mittelpunkt stehen, was sich auch mit den theoretischen Grundlagen einiger Studien deckt (z. B. IFIDZ, 2019, S. 39–40; Grabher & Grawehr, 2020; TÜV Verband e. V., 2022). Die Befragten betonten soziale und persönliche Kompetenzen wie Empathie und Veränderungsbereitschaft und Prozessmanagement als Schlüssel für den Umgang mit den Herausforderungen der Digitalisierung. Die Führungskräfte scheinen demnach den technologischen Wandel weniger als technologische Revolution, sondern als soziale Herausforderung wahrzunehmen, bei der die Interaktion und der Einbezug der Mitarbeitenden im Vordergrund stehen. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass die Theorieansätze teilweise den sozialen Aspekt des Führungswandels im Kontext der Digitalisierung unterschätzen. Die Interviews legen nahe, dass technische Themen wie Datenschutz, die in der Theorie als zentral gelten (Engels & Egloffstein, 2021), in der Praxis der Führungskräfte eine untergeordnete Rolle spielen. Stattdessen wird der Fokus stärker auf zukünftige technologische Werkzeuge wie KI und Cloud-Technologien und Prozessmanagement gelegt. Dies könnte darauf hinweisen, dass Führungskräfte, insbesondere in der Erwachsenenbildung, Datenschutz als gegeben oder von anderen Abteilungen verantwortet betrachten, während sie sich auf die praktischen Implikationen neuer Technologien konzentrieren und eher auf die gesamte strategische Ausrichtung achten.

Mediendidaktische Themen und Kompetenzen, die in der theoretischen Fachliteratur als entscheidend für den Erfolg digitaler Bildungsangebote angesehen werden (Ciesielski &

Schutz, 2021; Engels & Egloffstein, 2021; Schmidt-Hertha, 2021), wurden von den befragten Führungskräften kaum bis gar nicht angesprochen. Dies könnte darauf hindeuten, dass die Führungskräfte mediendidaktische Kompetenzen als spezialisierte Aufgaben wahrnehmen, die von anderen Personen, insbesondere dem pädagogischen Personal der Lehrenden, innerhalb der Organisation übernommen werden. Alternativ könnte dies darauf hinweisen, dass mediendidaktische Überlegungen noch nicht vollständig in die Führungspraxis der Befragten integriert sind, was möglicherweise eine Lücke in der strategischen Planung und Weiterbildung aufzeigt. Filzmoser (2021) beschreibt hier treffend, dass Führungskräfte häufig unsicher sind, welche spezifischen Kompetenzen sie im digitalen Wandel benötigen. Diese Unsicherheit spiegelt sich in den Interviews wider, in denen viele Führungskräfte zwar den Bedarf an Weiterbildung erkennen, aber oft nicht klar benennen können, welche spezifischen Kompetenzen ihnen fehlen. Dies deutet darauf hin, dass der digitale Wandel in der Erwachsenenbildung als vielschichtig und komplex wahrgenommen wird, was es den Führungskräften erschwert, ihre genauen Weiterbildungsbedarfe zu definieren. Dies könnte eine Erklärung dafür sein, dass technische Kompetenzen zwar als unterstützend, aber nicht als zentral wahrgenommen werden. Der Fokus liegt stattdessen auf persönlichen und sozialen Kompetenzen, die als entscheidend für den Umgang mit den Unsicherheiten und der Komplexität des digitalen Wandels angesehen werden. Filzmosers (2021) Betonung des kritischen Denkens, der kreativen Problemlösungen und einer reflektierten Haltung als zentrale Kompetenzen im digitalen Wandel deckt sich mit den Aussagen der Befragten, was auf eine stärkere Bedeutung dieser „weichen“ Kompetenzen – Soft Skills – im Vergleich zu technologischen Fertigkeiten hinweist. Bereits hier lassen sich relevante Ergebnisse zur Beantwortung der **Forschungsfragen** generieren:

Forschungsfrage 1: Wie beschreiben Führungskräfte in der Erwachsenenbildung ihre persönlichen Weiterbildungsbedürfnisse und -bedarfe im Kontext der Digitalisierung? Die befragten Führungskräfte beschreiben ihre Weiterbildungsbedürfnisse als sehr individuell, wobei das größte Bedürfnis in der Transformation/Anpassung des Führungsverständnisses an die neuen Herausforderungen liegt. Es ist bemerkenswert, dass die Befragten, obwohl sie den Wandel der Führungsaufgaben nur gering wahrnehmen, dennoch ein signifikantes Weiterbildungsbedürfnis in diesem Bereich identifizieren. Dies könnte darauf hindeuten, dass Führungskräfte einen zukünftigen Bedarf antizipieren, der sich aus dem steigenden Druck ergibt, ihre Mitarbeitenden effektiv durch die Veränderungen der Digitalisierung zu führen. Diese Diskrepanz zwischen der Wahrnehmung der aktuellen Führungspraxis und den antizipierten Anforderungen könnte darauf hindeuten,

dass die Führungskräfte sich zunehmend auf neue Führungsansätze vorbereiten, die insbesondere die Entwicklung und die Motivation der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellen. Es könnte auch sein, dass Führungskräfte die Veränderungen nur schleichend wahrnehmen und Schwierigkeiten haben, diese klar in Worte zu fassen. Die Betonung von Achtsamkeit und Stressbewältigung in den Interviews zeigt, dass Führungskräfte in der Erwachsenenbildung nicht nur mit technologischen Herausforderungen, sondern gerade auch mit zunehmender Komplexität und Unsicherheit umgehen müssen. Dieses Bedürfnis an Resilienz und mentaler Stärke steht im Einklang mit dem systemischen Ansatz, der in der Fachliteratur als zentral für die Organisationsentwicklung im digitalen Zeitalter angesehen wird. Gleichzeitig betonen die Führungskräfte das Bedürfnis, ihre Mitarbeitenden in den digitalen Transformationsprozessen zu unterstützen, insbesondere in Bereichen wie Reskilling, um sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden „State of the Art“ bleiben. Technische Kompetenzen, wie der Umgang mit KI und Cloud-Technologien oder IT-Sicherheit, wurden einzeln zwar als wichtig erachtet, aber eher als unterstützende Maßnahmen und weniger als zentraler Weiterbildungsbedarf angesehen. Dies könnte darauf hindeuten, dass die Anforderungen an technische Fähigkeiten stark kontext- und problemabhängig sind und nicht als dauerhaft präsente Priorität wahrgenommen werden, sondern eher im Einzelfall akut werden. Es könnte auch sein, dass Führungskräfte diese Themen delegieren und auslagern, obwohl ihnen ein grundlegendes Verständnis wichtig ist. Dabei wird ein gezielter Weiterbildungsbedarf im Bereich des IT-Managements und Prozessmanagements deutlich, insbesondere im Umgang mit Schnittstellen und der erfolgreichen Umsetzung von Change-Prozessen. Interessanterweise zeigen die Ergebnisse auch, dass nicht alle Führungskräfte die Weiterbildung im Bereich Digitalisierung als notwendig für sich selbst erachten; sondern sehen den Weiterbildungsbedarf eher bei politischen Entscheidungsträgern, um die digitalen Transformationsprozesse besser zu steuern. Hier zeigt sich, dass nicht alle Einflussfaktoren lediglich von den Führungskräften steuerbar sind, sondern die Herausforderungen oft in Rahmenbedingungen und Infrastruktur liegen, auf die Führungskräfte nur bedingt Einfluss nehmen können.

Aus den in den Interviews genannten notwendigen Kompetenzen, lassen sich weitere Bedarfe ableiten, die in den Interviews nicht immer explizit als Weiterbildungsbedürfnis genannt wurden. Dazu gehören vor allem die Entscheidungs- und Gestaltungskompetenz, die eine wichtige Rolle spielt. Obwohl diese Kompetenzen oft implizit vorausgesetzt werden, zeigen sie sich als zentrale Elemente im Umgang mit der Digitalisierung. Die Innovations- und Veränderungskompetenz wird ebenfalls stark betont, da Führungskräfte zunehmend vor der Herausforderung stehen, alte Denkmuster zu hinterfragen und neue,

kreative Lösungen zu entwickeln. Diese Kompetenz erfordert eine kontinuierliche Weiterbildung, um Führungskräfte in die Lage zu versetzen, den dynamischen Wandel zu begleiten und proaktiv auf Veränderungen zu reagieren, was sich etwas in dem Bedürfnis nach Weiterbildung in der Transformation des Führungsverständnisses zeigt. Auch Offenheit und die Fähigkeit, alte Führungsansätze loszulassen, wurden als entscheidende persönliche Kompetenzen beschrieben, um den dynamischen Anforderungen der Digitalisierung gerecht zu werden. Empathie und Einfühlungsvermögen spielen ebenfalls eine zentrale Rolle, da sie es Führungskräften ermöglichen, ihre Mitarbeitenden besser zu verstehen und emotional zu unterstützen, insbesondere in Zeiten von Unsicherheit und Veränderung. Trotz der zentralen Bedeutung dieser Kompetenzen wurden sie in den geäußerten Weiterbildungsbedürfnissen nicht direkt hervorgebracht, was darauf hinweist, dass es schwer scheint, hier Bedürfnisse zu äußern. Auch kann es sein, dass es an passenden Angeboten fehlt oder es allgemein als schwer empfunden wird, diese Kompetenzen zu erlernen, weshalb diese nicht als direkte Bedürfnisse angesprochen wurden.

Forschungsfrage 2: Wie gehen Führungskräfte vor, um ihre Weiterbildungsbedarfe zu decken? Die Interviews verdeutlichen, dass Führungskräfte in der Erwachsenenbildung vornehmlich auf informelle und selbstorganisierte Lernprozesse setzen, um ihre Weiterbildungsbedarfe zu decken. Dies steht im Einklang mit dem Adult Education Survey (2020), das informelles Lernen als eine der wichtigsten Lernformen für Erwachsene beschreibt. In den Interviews war der genannte Anteil dieser Lernform bedeutend höher als in den theoretischen Erhebungen (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2020, S. 214–217). Der Austausch mit Mitarbeitenden und in selbstorganisierten Netzwerken spielt eine zentrale Rolle im Lernprozess der Führungskräfte. Diese informellen Lernformen sind in der Praxis besonders wertvoll, da sie flexibel sind und sich besser in den oft hektischen Arbeitsalltag der Führungskräfte integrieren lassen als formale oder non-formale Weiterbildungsangebote. Formale und non-formale Weiterbildungsangebote, wie Seminare und Kurse, werden als weniger flexibel und praxisorientiert wahrgenommen, was dazu führt, dass sie nur punktuell genutzt werden. Diese Ergebnisse spiegeln Schmidt-Herthas (2020) Kritik wider, dass viele formale Weiterbildungsprogramme, aber auch non-formale Kurse und Seminare nicht ausreichend auf die spezifischen Bedürfnisse von Führungskräften im digitalen Wandel zugeschnitten sind, insbesondere hinsichtlich des Sektors der Weiterbildungseinrichtungen. Ein weiterer zentraler Punkt ist der Zeitfaktor: Die Führungskräfte bevorzugen kurzfristige, praxisorientierte Weiterbildungsstrategien, die es ihnen ermöglichen, schnell auf neue Herausforderungen zu reagieren. Informelles Lernen und selbstorganisierte Netzwerke bieten hierfür eine flexible und effiziente Lösung, aber

auch organisierte Peergroups oder Communities of Practice. Das wird auch in der Fachliteratur als zunehmend wichtiges Element der beruflichen Weiterbildung angesehen (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2020).

Forschungsfrage 3: Können dabei organisations- und institutionsübergreifend Gemeinsamkeiten sowohl in den Bedürfnissen und Bedarfen als auch im Umgang damit identifiziert werden? Die Interviews zeigen, dass es organisations- und institutionsübergreifend einige Gemeinsamkeiten in den Bedarfen gibt, insbesondere in den Bereichen der Transformation des Führungsverständnisses. Diese Themen spiegeln die organisationsübergreifenden Herausforderungen wider, die mit der Digitalisierung einhergehen. Führungskräfte aller Organisationstypen stehen vor der Herausforderung, ihre Mitarbeitenden auf die schnelle Veränderung vorzubereiten und gleichzeitig sicherzustellen, dass psychologische Sicherheit und Mitarbeiterentwicklung gewährleistet sind, und identifizieren hier auch Weiterbildungsbedarfe. Jedoch zeigt sich auch, dass die spezifischen Ressourcen und regulatorischen Rahmenbedingungen der Organisationen einen Einfluss darauf haben, wie diese Herausforderungen wahrgenommen und adressiert werden. Unternehmen und staatliche Einrichtungen unterscheiden häufig ausgehend von den verfügbaren Mitteln und dem Grad der Flexibilität, was auch dem Forschungsstand zufolge als ein entscheidender Faktor im digitalen Wandel gesehen wird (Engels & Egloffstein, 2021). Hingegen stehen in Unternehmen oft höhere Budgets für Digitalisierung und Weiterbildung zur Verfügung. Dies könnte erklären, warum Führungskräfte in staatlichen Organisationen stärker auf Infrastrukturausbau und rechtliche Aspekte oder Prozessmanagement fokussieren, während Unternehmen auf technologische Innovation und Skill-Management setzen. Gemeinsamkeiten ergeben sich eher innerhalb von Organisationstypen, etwa zwischen gleichartigen Institutionen im staatlichen Bereich. Die Herausforderungen und die Bedürfnisse sind hier ähnlich, da die Rahmenbedingungen oft vergleichbar sind. Die Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Organisationstypen gestaltet sich hingegen schwieriger, da die Herausforderungen und die Ressourcen stark variieren. Dies zeigt sich bereits bei den Ergebnissen zur Kategorie Austausch und Vernetzung. Es werden gemeinsame Themen wahrgenommen, jedoch eher innerhalb der Organisationstypen. Der Umgang mit den Weiterbildungsbedarfen hingegen scheint sehr ähnlich zu sein. Besonders informelles Lernen und selbstorganisierte Ansätze spielen übergreifend eine wichtige Rolle, da sie flexibel und individuell angepasst werden können. Jedoch variieren auch hier die Ressourcen und die Netzwerke, was den Zugang zu Mentoring oder Coaching stark beeinflusst. Dies zeigt sich schon daran, dass Formen wie Communities of Practice oder Peergroups fast ausschließlich von Unternehmen genutzt werden.

5.2 Limitationen der Studie

Die vorliegende qualitative Studie weist mehrere **Limitationen** auf, die die Aussagekraft und die Generalisierbarkeit der Ergebnisse beeinflussen. Erstens ist die Stichprobe mit nur sieben befragten Führungskräften relativ klein, was die Identifizierung von übergreifenden Gemeinsamkeiten im Umgang mit den Weiterbildungsbedarfen und -bedürfnissen im Kontext der Digitalisierung erschwert. Ein Ungleichgewicht in der Repräsentation der verschiedenen Organisationstypen zeigt sich insbesondere darin, dass Führungskräfte aus staatlichen Weiterbildungseinrichtungen deutlich stärker vertreten waren als solche aus Unternehmen oder Gemeinschaftsorganisationen. Dies erschwert eine umfassende Betrachtung und die Generalisierbarkeit der Ergebnisse auf die gesamte Erwachsenenbildungslandschaft, da bestimmte Perspektiven unterrepräsentiert bleiben. Die Teilnahme der Interviewpersonen erfolgte auf freiwilliger Basis, was potenziell zu einer Selbstselektion führen kann. Es ist anzunehmen, dass vornehmlich Führungskräfte, die bereits ein Interesse an der Digitalisierung oder in diesem Bereich Erfahrungen gesammelt haben, zur Teilnahme bereit waren. Dadurch könnten Führungskräfte, die wenig oder gar keinen Bezug zur Digitalisierung haben, in der Untersuchung unterrepräsentiert sein. Gleichzeitig wurde in den Interviews deutlich, dass die Bedeutung der Digitalisierung von den Teilnehmenden sehr unterschiedlich eingeschätzt wird. Zudem stellte sich die Identifizierung von Mustern als herausfordernd heraus, da die Interviews unterschiedliche thematische Schwerpunkte behandelten und eine erhebliche Heterogenität der Weiterbildungsbedarfe und -bedürfnisse bei den Befragten sichtbar wurde. Hinzu kommt, dass es sich bei den erhobenen Daten überwiegend um Selbstaussagen der Führungskräfte handelt. Diese Aussagen geben Einblicke in die Wahrnehmung gerade auch im Hinblick auf den Umgang mit den eigenen Weiterbildungsbedarfen, lassen jedoch keinen eindeutigen Schluss darüber zu, wie die Befragten tatsächlich mit diesen Bedarfen in der Praxis umgehen. Somit bleibt offen, inwieweit die tatsächliche Umsetzung mit den in den Interviews geäußerten Aussagen und Vorgehen übereinstimmt. Eine objektive Überprüfung der beschriebenen Strategien im Umgang mit den Bedarfen war im Rahmen dieser Studie nicht möglich. Darüber hinaus ist die sprachliche und geografische Begrenzung der verwendeten Literatur eine weitere Limitation. Die Analyse stützte sich hauptsächlich auf deutschsprachige Quellen, da nur wenig relevante englischsprachige Forschung zu den spezifischen Weiterbildungsbedarfen von Führungskräften in der Erwachsenenbildung im Kontext der Digitalisierung vorliegt. Dies könnte die internationale Vergleichbarkeit der Ergebnisse einschränken. Zur Sicherung der Qualität der Studie wurde auf die von Kuckartz und Rädiker (2022b, S. 234–260) vorgeschlagenen Gütekriterien der internen und externen Validität

geachtet: Die **interne Validität** wurde durch Maßnahmen wie die systematische Anwendung von Kodierregeln und -definitionen sowie die Verwendung von Memos zur Dokumentation des Analyseprozesses unterstützt. Diese Schritte sorgten dafür, dass die Zuverlässigkeit und die Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses gewährleistet wurden. Die **externe Validität**, folglich die Übertragbarkeit der Ergebnisse, ist durch die bereits genannte spezifische Auswahl der Interviewpersonen und die geringe Stichprobengröße begrenzt. Dies stellt eine Limitation der qualitativen Forschung dar, die jedoch in dieser Arbeit bewusst in Kauf genommen wurde, um tiefere Erkenntnisse zu gewinnen.

6. Fazit und Ausblick

Die Untersuchung zeigt, dass sich die zentralen Forschungsfragen – wie beschreiben Führungskräfte in der Erwachsenenbildung ihre persönlichen Weiterbildungsbedürfnisse und -bedarfe im Kontext der Digitalisierung und wie gehen sie vor, um diese zu decken; können dabei organisations- und institutionsübergreifend Gemeinsamkeiten sowohl in den Bedürfnissen und Bedarfen, als auch im Umgang damit identifiziert werden – wie folgt zusammenfassen lassen:

Führungskräfte in der Erwachsenenbildung beschreiben ihre Weiterbildungsbedürfnisse im digitalen Wandel als stark individuell, mit einem besonderen Fokus auf die Anpassung ihres Führungsverständnisses sowie den Aufbau sozialer und persönlicher Kompetenzen. Zur Deckung dieser Bedarfe greifen sie vorwiegend auf informelles und selbstgesteuertes Lernen sowie auf den Austausch innerhalb von Netzwerken zurück. Organisations- und institutionsübergreifend lassen sich Gemeinsamkeiten in der Transformation des Führungsverständnisses und der priorisierten Nutzung informeller Lernformen feststellen. Eine zentrale Erkenntnis dieser Arbeit ist, dass Führungskräfte in der Erwachsenenbildung insbesondere soziale und persönliche Kompetenzen benötigen. Offenheit für Veränderungen, die Fähigkeit, Verantwortung abzugeben, sowie Empathie im Umgang mit Mitarbeitenden sind entscheidende Faktoren, um die Herausforderungen der Digitalisierung erfolgreich zu meistern. Technische Kompetenzen spielen zwar eine Rolle, werden von den Befragten jedoch als weniger prioritär angesehen.

Weiterbildungsinstitutionen stehen daher vor der Herausforderung, ihre Programme gezielt auf die Bedarfe der Führungskräfte auszurichten. Es besteht ein deutlicher Bedarf an flexiblen und praxisorientierten Weiterbildungsformaten, die sowohl technische, als auch soziale und persönliche Kompetenzen fördern und das informelle Lernen stärken. Gleichzeitig wurde betont, dass der soziale Aspekt von Präsenzveranstaltungen – insbesondere

bei komplexen oder sensiblen Themen – nicht vollständig durch digitale Formate ersetzt werden kann. Es sollten vermehrt zielgerichtete Peergroups oder Communities of Practice angeboten werden, um einen schnellen und nachhaltigen Austausch zu ermöglichen. Die zukünftige Professionalisierung von Führungskräften in der Erwachsenenbildung wird maßgeblich von ihrer Fähigkeit abhängen, den digitalen Wandel aktiv zu gestalten. Führungskräfte müssen lernen, in einem zunehmend durch die Digitalisierung veränderten Umfeld zu agieren, ohne dabei die menschliche Komponente aus den Augen zu verlieren. Ein ausgewogener Umgang mit technischer Kompetenz und sozialer Verantwortung wird dabei eine entscheidende Rolle spielen, gerade im Hinblick auf die weiteren Erwartungen der Führungskräfte, den Einfluss der KI und in der Lernveränderung.

Zukünftige Forschung sollte sich verstärkt damit auseinandersetzen, wie Führungskräfte langfristig in ihrer Professionalisierung unterstützt werden können und welche neuen Lernformen geeignet sind. Insbesondere die Frage, wie die Balance zwischen technischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen gewährleistet werden kann, bietet Potenzial für weitere Untersuchungen. Darüber hinaus sollten quantitative Studien durchgeführt werden, um die in dieser Arbeit identifizierten Weiterbildungsbedarfe in einem größeren Rahmen zu validieren und sich mit der Frage zu beschäftigen, ob konkrete Weiterbildungsbedarfe überhaupt von Führungskräften geäußert werden können oder andere Erhebungen der Bedarfe notwendig sind. Angesichts der Vielfalt in der Erwachsenenbildung und der rasanten technologischen Entwicklungen ist es herausfordernd, allgemeingültige Aussagen über die zukünftigen Weiterbildungsbedarfe zu treffen. Weitere Forschung könnte sich auf die bereits existierenden spezifischen Angebote von Weiterbildungsinstitutionen für Führungskräfte in der Erwachsenenbildung konzentrieren. Schließlich könnte eine genauere Untersuchung darüber, welche spezifischen Kompetenzen Führungskräfte in der Erwachsenenbildung im Zuge der Digitalisierung benötigen, zusätzlichen Mehrwert im Hinblick auf die abzuleitenden Weiterbildungsbedarfe bieten – ein Aspekt, der in dieser Arbeit nur ansatzweise beleuchtet werden konnte. Hier könnte auch die Anwendung des LEaD-Kompetenzmodells (Dörr et al., 2021, S. 334) auf Erwachsenenbildungseinrichtungen von Interesse sein.

Abschließend zeigt die vorliegende Studie auf, dass die Digitalisierung für Führungskräfte in der Erwachsenenbildung sowohl individuelle Herausforderungen als auch Chancen birgt. Die gewonnenen Erkenntnisse bieten Impulse für die Weiterentwicklung von Weiterbildungsformaten und zeigen auf, wie Führungskräfte ihre Rolle im digitalen Wandel erfolgreich gestalten können.

Literaturverzeichnis

- Alberti, V., Strauch, A. & Brandt, P. (2022). *Digitale Kompetenzen Lehrender. Zur Möglichkeit ihrer Integration in Modelle generisch pädagogischer Kompetenzen am Beispiel von GRETA*. *Magazin erwachsenenbildung.at* (2022) 44/45, 11 S. <https://doi.org/10.25656/01:24475>
- Alke, M. & Uhl, L. (2021). *Stellenprofile an Volkshochschulen in der digitalen Transformation: Analysen von Stellenanzeigen aus organisationstheoretischer Sicht*. In: C. Bernhard-Skala, R. Bolten-Bühler, J. Koller, M. Rohs & J. Wahl (Hrsg.), *Erwachsenenpädagogische Digitalisierungsforschung: Impulse - Befunde - Perspektiven* (S. 243–265). (*Erwachsenenbildung und lebensbegleitendes Lernen*). Bielefeld: wbv Media. <https://doi.org/10.3278/6004789w>
- Arnold, R. & Nuissl, E. (2023). *Führungskräftebildung*. In: R. Arnold, E. Nuissl & J. Schrader (Hrsg.), *Wörterbuch Erwachsenen- und Weiterbildung* (S. 172–175). Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt. <https://doi.org/10.35468/wbeb2022-112>
- Asche, E. (2022). Bedarfserschließung für Themen der Digitalisierung – prospektive Bedarfe und deren Weckung in kleinen und mittleren Unternehmen. In: S. Robak, C. Kühn, L. Heidemann & E. Asche (Hrsg.), *Digitalisierung und Weiterbildung: Beiträge zu erwachsenenpädagogischen Forschungs- und Entwicklungsfeldern* (S. 71–90). Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.2307/j.ctv2zrpd4g.5>
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (Hrsg.). (2020). *Bildung in Deutschland 2020: Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung in einer digitalisierten Welt*. Bielefeld: wbv Media. https://www.bildungsbericht.de/static_pdfs/bildungsbericht-2020.pdf
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (Hrsg.). (2022). *Bildung in Deutschland 2022: Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zum Bildungspersonal* (1. Auflage). *Bildung in Deutschland*. Bielefeld: wbv Media. <https://elibrary.utb.de/doi/book/10.3278/9783763971749>
- Baecker, D. (2018). *4.0 oder Die Lücke die der Rechner lässt* (Originalausgabe). Merve: Bd. 459. Leipzig: Merve Verlag. <https://www.perlentaucher.de/buch/dirk-baecker/4-oder-die-luecke-die-der-rechner-laesst.html>
- Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.). (2022). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8>
- Berger, P. (2018). *Was ist Führung und was ist eine Führungskraft?* In: P. Berger (Hrsg.), *Praxiswissen Führung: Grundlagen – Reflexion – Haltung* (S. 77–82). Berlin Heidelberg: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-50527-4_4
- Bernhard-Skala, C. (2019). *Organisational perspectives on the digital transformation of adult and continuing education: A literature review from a German-speaking perspective*. *Journal of Adult and Continuing Education*, 25(2), S 178–197. <https://doi.org/10.1177/1477971419850840>
- Bernhard-Skala, C., Bolten-Bühler, R., Koller, J., Rohs, M. & Wahl, J. (2021). *Impuls für eine erwachsenenpädagogische Digitalisierungsforschung*. In: C. Bernhard-

- Skala, R. Bolten-Bühler, J. Koller, M. Rohs & J. Wahl (Hrsg.), *Erwachsenenpädagogische Digitalisierungsforschung: Impulse - Befunde - Perspektiven* (S. 19–35). (Erwachsenenbildung und lebensbegleitendes Lernen). Bielefeld: wbv Media. <https://doi.org/10.3278/6004789w>
- Blessin, B. & Wick, A. (2017). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung* (8., überarbeitete Auflage, Online-Ausgabe). *utb-studi-e-book: Bd. 8532*. utb GmbH; UVK/Lucius. <https://elibrary.utb.de/doi/book/10.36198/9783838587042>
- Blum, U. & Gabathuler, J. (2019). *PE 4.0: Herausforderungen für Führungskräfte und Bildungsverantwortliche*. In: C. Negri (Hrsg.). *Führen in der Arbeitswelt 4.0. Der Mensch im Unternehmen* (S. 73–93). *Impulse für Fach- und Führungskräfte*. Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-58411-8_7
- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK). (2022). *Digitalisierung: Den digitalen Wandel gestalten*. <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/digitalisierung.html>
- Bohlen, W. (2019). *Digital Leadership – Wie verändert die Digitalisierung die Mitarbeiterführung und was müssen Personalmanager bereits heute tun?* In: R. Fürst (Hrsg.), *AKAD university edition. Gestaltung und Management der digitalen Transformation: Ökonomische, kulturelle, gesellschaftliche und technologische Perspektiven* (S. 277–292). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-24493-4_16
- Breitschwerdt, L. & Egetenmeyer, R. (2022). *Erwachsenenbildung/Weiterbildung*. In: H. Reinders, D. Bergs-Winkels, A. Prochnow & I. Post (Hrsg.), *Empirische Bildungsforschung: Eine elementare Einführung* (S. 127–150). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27277-7_8
- Breitschwerdt, L. & Egetenmeyer, R. (2023). *Dialog- und gestaltungsorientierte Forschung in der Erwachsenenbildung/ Weiterbildung im Kontext von Digitalisierung Reflexionen am Beispiel des Projekts „DigiEB“*. In: A. Heinemann, Y. Karakaşoğlu, T. Linnemann, N. Rose & T. Sturm (Hrsg.), *Entgrenzungen. Beiträge zum 28. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft* (S. 147–157). Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.25656/01:28006>
- Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.). (2022). *Datenreport zum Berufsbildungsbericht: Bd. 2022. Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2022: Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung* (1. Auflage). Bundesinstitut für Berufsbildung. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0035-0999-5>
- Choudhury, S. & Pattnaik, S. (2020). Emerging themes in e-learning: A review from the stakeholders' perspective. *Computers & Education*, 144, 103657. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103657>
- Christ, J., Koscheck, S., Martin, A., Ohly, H. & Widany, S. (2020). *Digitalisierung: Ergebnisse der wbmonitor Umfrage 2019*. WBMonitor. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung. <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/16965>
- Ciesielski, M. A. & Schutz, T. (2021). *Digitale Führung (nicht Nur) in Krisenzeiten: Anregungen für eine bessere, virtuelle Zusammenarbeit*. Essentials Ser. Wiesbaden:

Springer Gabler. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6511454>

- Deutscher Bildungsrat. (1970). *Strukturplan für das Bildungswesen*. Stuttgart: Klett.
- Dörr, S. L., Schmidt-Huber, M. & Maier, G. W. (2021). *Das LEaD-Kompetenzmodell – wirksam Führen im Kontext der digitalen Transformation. Gruppe. Interaktion. Organisation*. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 52(2), S. 325–339. <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00582-w>
- Dresing, T. & Pehl, T. (2024). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (9. Aufl.). Marburg: Dr. Dresing und Pehl GmbH. https://www.audiotranskription.de/Praxisbuch_09_02_Web2.pdf
- Egetenmeyer, R. & Grafe, S. (2022). *Wie gelingt Digitalisierung in der Erwachsenenbildung und beruflichen Weiterbildung? Projekt „Digitalisierung in der Erwachsenenbildung und beruflichen Weiterbildung“ (DigiEB)* [Abschlussveranstaltung des Projekts am 3. Mai 2022]. https://www.uni-wuerzburg.de/fileadmin/0603-digieb/Praesentationen_Abschlussveranstaltung/220502_Einfuehrung_DigiEB.pdf
- Egetenmeyer, R., Grafe, S., Lechner, R. & Treusch, N. (2020). *Digitalisierung und Mediatisierung in der Erwachsenenbildung/Weiterbildung: Gelingensdimensionen auf der Ebene von Dachorganisationen und Einrichtungen*. Hessische Blätter für Volksbildung 70(3), S. 24–33. Bielefeld: wbv Publikation. <https://doi.org/10.3278/HBV2003W003>
- Engels, M. & Egloffstein, M. (2021). *Digitale Transformation von Bildungsorganisationen: Perspektiven der gemeinwohlorientierten Erwachsenenbildung*. In: C. Bernhard-Skala, R. Bolten-Bühler, J. Koller, M. Rohs & J. Wahl (Hrsg.), *Erwachsenenpädagogische Digitalisierungsforschung: Impulse - Befunde - Perspektiven (Erwachsenenbildung und lebensbegleitendes Lernen)*. Bielefeld: wbv Media. <https://doi.org/10.3278/6004789w>
- Erpenbeck, J. & Sauter, W. (2015). *Vom Wissen zur Kompetenz*. In: *Wissen, Werte und Kompetenzen in der Mitarbeiterentwicklung*. essentials. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-09954-1_1
- Filzmoser, G. (2021). *Bildungshäuser im digitalen Wandel: Entwicklungspotenziale für das Bildungsmanagement (Erwachsenenbildung und lebensbegleitendes Lernen)*. Bielefeld: wbv Media. <https://doi.org/10.3278/6004598w>
- Fischer, E. D., Keiser, S. D. & Sparschuh, S. D. Ö. (2018). *Berufliche Weiterbildung und Digitalisierung: aus der Praxis für die Praxis: Eine qualitative Studie im Rahmen des Förderschwerpunkts Innovative Ansätze zukunftsorientierter beruflicher Weiterbildung (InnovatWB) des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) (2015 – 2018)*. Hochschule Neubrandenburg.
- Franz, J. & Robak, S. (2020). *Digitalisierung in der Erwachsenenbildung - zur Einleitung in den Themenschwerpunkt*. Hessische Blätter für Volksbildung 70(3), S 4–10. Bielefeld: wbv Publikation. <https://doi.org/10.3278/HBV2003W001>
- Franz, M. (2014). *Widerstand in kooperativen Bildungsarrangements. Theorie und Empirie Lebenslangen Lernens*. Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06284-2>

- Fuchs, H.-W. & Reuter, L. R. (2000). *Erwachsenenbildung — Weiterbildung*. In: H. W. Fuchs & L. R. Reuter (Hrsg.), *Analysen: Bd. 70. Bildungspolitik in Deutschland: Entwicklungen, Probleme, Reformbedarf* (S. 125–151). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-322-92235-9_6
- Gieseke, W. (2018). Bedarf und Bedürfnisse. In: M. Fleige, W. Gieseke, A. von Hippel, B. Käpplinger & S. Robak (Hrsg.), *Programm- und Angebotsentwicklung in der Erwachsenen- und Weiterbildung* (S. 28–37). Bielefeld: wbv Publikation.
- Gieseke, W. (2022). *Bildungsbedarfe und -bedürfnisse im Erwachsenenalter. Eine bildungstheoretische Perspektiv*. EP Education Permanente. Schweizerische Fachzeitschrift für Weiterbildung (N°1 2022), S. 20–30. Zürich: SVEB (Hrsg.).
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen (4. Auflage)*. Lehrbuch. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Grabher, J. & Grawehr, M. (2020). *Social Skills: Die Schlüsselkompetenzen der Führungskräfte im Zeitalter der Digitalisierung*. In: S. Wörwag & A. Cloots (Hrsg.), *Human Digital Work – eine Utopie? Erkenntnisse aus Forschung und Praxis zur digitalen Transformation der Arbeit* (S. 163–176). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26798-8_8
- Gruber, E. & Schindler, J. (2022). *Editorial*. In E. Gruber & J. Schindler (Hrsg.), *Digitalisierung und Erwachsenenbildung. Reflexionen zu Innovation und Kritik*, Magazin erwachsenenbildung.at (Ausgabe 44-45, 2022). <https://erwachsenenbildung.at/magazin>
- Haberzeth, E. & Sgier, I. (2019). *Betrachtungsebenen der Digitalisierung in der Erwachsenenbildung – zur Einführung in den Band*. In: E. Haberzeth & I. Sgier (Hrsg.), *Digitalisierung und Lernen: Gestaltungsperspektiven für das professionelle Handeln in der Erwachsenenbildung und Weiterbildung* (S. 9-20). hep Verlag. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3361675>
- Hahnraht, E. & Herbrechter, D. (2022). *(Wie) Können Weiterbildungsorganisationen die Professionalität ihrer Lehrenden durch professionelle Lerngemeinschaften unterstützen? Gruppe. Interaktion. Organisation*. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 53 (4), S 469–481. <https://doi.org/10.1007/s11612-022-00660-7>
- Harwardt, M. (2022). *Management der Digitalen Transformation: Eine Praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35918-8>
- Häßlich, L. & Dyrna, J. (2019). *Einflussfaktoren auf die Bereitstellung und den Einsatz digitaler Medien in der betrieblichen Weiterbildung*. In: J. Hafer, M. Mauch, & M. Schumann (Hrsg.), *Teilhabe in der digitalen Bildungswelt* (S. 156–166). Münster, New York: Waxmann (Medien in der Wissenschaft, 75). <https://doi.org/10.25656/01:18020>
- Heinz, M., Möbius, K. & Fischer, H. (2018). *Motive und Hemmnisse des Medieneinsatzes in der Weiterbildung*. In: H. Fischer & T. Köhler (Hrsg.), *Postgraduale Bildung mit digitalen Medien. Problemlagen und Handlungsansätze aus Sicht der Beteiligten* (S. 135–144). Münster, New York: Waxmann (Medien in der Wissenschaft, 73). <https://doi.org/10.25656/01:16905>

- Helfferrich, C. (2022). *Leitfaden- und Experteninterviews*. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 875–892). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_55
- Hepp, A. & Krotz, F. (2014). *Mediatized Worlds — Understanding Everyday Mediatization*. In: Hepp, A., Krotz, F. (Hrsg.) *Mediatized Worlds*. London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137300355_1
- Herbrechter, D. (2018). *Organisation und Führung in institutionellen Kontexten der Weiterbildung (Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung: Forschung)*. Bielefeld: wbv Media. <https://doi.org/10.3278/14/1136w>
- Herbrechter, D. & Schrader, J. (2018). *Organisationstheoretische Ansätze in der Erwachsenenbildung*. In: R. Tippelt & A. von Hippel (Hrsg.), *Springer Reference Sozialwissenschaften. Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung* (6., überarbeitete und aktualisierte Auflage, S. 295–318). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19979-5_15
- Heyse, V. (2017). *KODE® und KODE®X – Kompetenzen erkennen, um Kompetenzen zu entwickeln und zu bestärken*. In: J. Erpenbeck, L. Rosenstiel, S. Grote & W. Sauter (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung* (S. 245–273). Stuttgart: Schäffer-Poeschel. <https://doi.org/10.34156/9783791035123-245>
- Heyse, V., & Erpenbeck, J. (Hrsg.). (2007). *Kompetenzmanagement: Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest*. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann.
- Hippel, A. von. (2023). *Programmplanung*. In: R. Arnold, E. Nuissl & J. Schrader (Hrsg.), *Wörterbuch Erwachsenen- und Weiterbildung* (S. 348–351). Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt. <https://doi.org/10.35468/wbeb2022-235>
- Hodapp, B. (2020). *Emotionale Professionalität: Eine qualitative Studie zur Berufspraxis pädagogischer Führungskräfte (Erwachsenenbildung und lebensbegleitendes Lernen)*. Bielefeld: wbv Media. <https://doi.org/10.3278/6004597w>
- Hoffmann, L. & Neumann, J. (2019). *Die „digitale“ Realität in Bildungseinrichtungen des Handels. Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt VOM_Handel*. In: J. Hafer, M. Mauch & M. Schumann (Hrsg.), *Teilhabe in der digitalen Bildungswelt* (S. 66-77). Münster, New York: Waxmann. <https://doi.org/10.25656/01:18010>
- Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ). (2019). *IFIDZ-META-STUDIE 2019: Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter*. Frankfurt. www.ifidz.de
- Jacob, M. (2023). *Digitalisierung der Arbeitswelt: Gegenwart und Zukunft*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-40603-5>
- Jäger, C. (2017). *Bildungs- Bedarfsanalyse: Methoden zur Ermittlung von Bildungsbedarfen*. In: Universität Rostock (Hrsg.), *Weiterbildungsmangement professionalisieren*, (S. 10–21). https://issuu.com/zqs-rostock/docs/final_wbmprof
- Jenner, A. (2022). *Professionalitätsentwicklung aus der Perspektive von Weiterbildungsorganisationen: Ansätze für Weiterbildungsmanagement und Forschung*. Hessische Blätter für Volksbildung 72(2), S. 45–55. Bielefeld: wbv Publikation. <https://doi.org/10.3278/HBV2202W005>

- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Lehrbuch. Wiesbaden: Springer VS.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-30255-9>
- Kerres, M. & Buntins, K. (2020). *Erwachsenenbildung in der digitalen Welt: Handlungsebenen der digitalen Transformation*. Hessische Blätter für Volksbildung 70(3), S. 11–23. Bielefeld: wbv Publikation. <https://doi.org/10.3278/HBV2003W002>
- Kirch, J., Böttcher, K. & Tomenendal, M. (2018). *Die Ableitung von Management- und Führungskompetenzen für das digitale Zeitalter*. Zeitschrift Hochschule und Weiterbildung (ZHWP)(1), S 38–44. <https://doi.org/10.4119/ZHWP-133>
- Kirchmair, R. (2022). *Was ist qualitative Forschung?* In: R. Kirchmair (Hrsg.), *Lehrbuch. Qualitative Forschungsmethoden. Angewandte Psychologie Kompakt* (S. 1–7). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-62761-7_1
- Knaus, T. (2016). digital - medial - egal? *Ein fiktives Streitgespräch um digitale Bildung und omnipräsente Adjektive in der aktuellen Bildungsdebatte*. In: M. Brüggemann, T. Knaus & D. M. Meister (Hrsg.), *Schriften zur Medienpädagogik: Bd. 52. Kommunikationskulturen in digitalen Welten: Konzepte und Strategien der Medienpädagogik und Medienbildung* (S. 99–130). München: kopaed.
<https://doi.org/10.25656/01:12590>
- Koscheck, S. (2018). *Pädagogische Professionalität in Teilsegmenten der Weiterbildung*. In: Dobischat, R., Elias, A., Rosendahl, A. (Hrsg.) *Das Personal in der Weiterbildung* (S 161-183). Wiesbaden: Springer VS.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-17076-9_8
- Koschorreck, J. & Gundermann, A. (2021). *Die Bedeutung der Digitalisierung für das Management von Weiterbildungsorganisationen*. In: A. Wilmers, M. Achenbach & C. Keller (Hrsg.), *Digitalisierung in der Bildung: Band 2. Bildung im digitalen Wandel. Organisationsentwicklung in Bildungseinrichtungen* (S. 161–192). Münster, New York: Waxmann. <https://doi.org/10.25656/01:23608>
- Kraft, S. (2018). *Berufsfeld Weiterbildung*. In: R. Tippelt & A. von Hippel (Hrsg.), *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung* (6., überarbeitete und aktualisierte Auflage, S. 406–427). Springer Reference Sozialwissenschaften. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19979-5_51
- Krotz, F. (2017a). *Mediatisierung: Ein Forschungskonzept*. In: Krotz, F., Despotović, C., Kruse, MM. (Hrsg.), *Mediatisierung als Metaprozess. Medien Kultur Kommunikation* (S. 13–32). Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16084-5>
- Krotz, F. (2017b). *Sozialisation in mediatisierten Welten*. In: Hoffmann, D., Krotz, F., Reißmann, W. (Hrsg.), *Mediatisierung und Mediensozialisation, Medien Kultur Kommunikation* (S. 21–40). Wiesbaden: Springer VS.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-14937-6_2
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022a). *Datenaufbereitung und Datenbereinigung in der qualitativen Sozialforschung*. In: N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 501-516). Wiesbaden: Springer VS.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_32

- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022b). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung: Grundagentexte Methoden (5. Auflage). Grundagentexte Methoden.* Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Kühn, C. (2022). *Grundzüge einer erwachsenenpädagogischen Digitalisierungsforschung. Ein Gegenentwurf zur medienpädagogischen Auslegung.* In: S. Robak, C. Kühn, L. Heidemann & E. Asche (Hrsg.), *Digitalisierung und Weiterbildung: Beiträge zu erwachsenenpädagogischen Forschungs- und Entwicklungsfeldern* (S. 45–70). Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich.
<https://doi.org/10.3224/84742558>
- Kühn, C. (2023). *Erwachsenenpädagogische Digitalisierungsforschung!? Kritische Betrachtungen zum Selbstverständnis der Erwachsenenbildung im modernen Wissenschaftssystem* (Dissertation, Gottfried Wilhelm-Leibniz-Universität Hannover). (Studien zur Erwachsenenbildung; 51). Hamburg: Verlag Dr. Kovač.
<https://doi.org/10.25656/01:2769>
- Lang, V. (2022). *Digitalisierung und Digitale Transformation.* In: V. Lang (Hrsg.), *Digitale Kompetenz: Grundlagen der Künstlichen Intelligenz, Blockchain-Technologie, Quanten-Computing und deren Anwendungen für die Digitale Transformation* (S. 1–54). Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-66285-4_1
- Lewalter, D. & Neubauer, K. (2019). *Informelles Lernen.* In: D. Urhahne, M. Dresel & F. Fischer (Hrsg.), *Lehrbuch. Psychologie für den Lehrberuf* (S. 125–142). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-55754-9_7
- Malczok, M. & Kirchhoff, S. (2019). *Digitalisierung und Partizipation – Brauchen wir ein neues Skill Set für Führungskräfte?* In: M. Stumpf (Hrsg.), *Digitalisierung und Kommunikation: Konsequenzen der digitalen Transformation für die Wirtschaftskommunikation. Europäische Kulturen in der Wirtschaftskommunikation, vol 31* (S. 211–229). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26113-9_13
- Martin A., Lencer, S., Koscheck, S., Schrader, J., Elias, A., Ohly, H., Dobischat, R. & Rosendahl, A. (2016). *Das Personal in der Weiterbildung. Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, Qualifikationen, Einstellungen zu Arbeit und Beruf* (DIE Survey: Daten und Berichte zur Weiterbildung). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
<https://doi.org/10.3278/85/0015w>
- Meisel, K. (2001). *Managementprobleme in öffentlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen: Anforderungen an intermediäre Forschungs- und Entwicklungsarbeiten für ausgewählte Managementaufgaben.* Zugl.: Kaiserslautern, Univ., Diss., 2000. *Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung: Bd. 24.* Hohengehren: Schneider-Verlag.
- Meisel, K. & Sgodda, R. (2018). *Weiterbildungsmanagement.* In R. Tippelt & A. von Hippel (Hrsg.), *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung (6., überarbeitete und aktualisierte Auflage, S. 1457–1472).* Springer Reference Sozialwissenschaften. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19979-5_75

- Nicklich, M., Röbenack, S., Sauer, S., Schreyer, J. & Tihlarik, A. (2023). *Qualitative Sozialforschung auf Distanz. Das Interview im Zeitalter seiner virtuellen Durchführbarkeit*. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 24(1). <https://doi.org/10.17169/FQS-24.1.4010>
- Nittel, D. (2000). *Von der Mission zur Profession? Stand und Perspektiven der Verberuflichung in der Erwachsenenbildung* (Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung). DIE Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. - Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. <https://www.die-bonn.de/doks/2000-professionalisierung-01.pdf>
- Nuissl, E. (1998). *Leitung von Weiterbildungseinrichtungen* (Studientexte für Erwachsenenbildung). Frankfurt: DIE Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. https://www.die-bonn.de/espid/dokumente/doc-1996/nuissl96_01.pdf
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2022). *Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung*. In: N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 123–142). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_7
- Rat der Europäischen Union. (2012). *Empfehlung des Rates vom 20. Dezember 2012 zur Validierung nichtformalen und informellen Lernens*. Amtsblatt der Europäischen Union (C 398/01). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=uriserv:OJ.C_.2012.398.01.0001.01.DEU
- Reichertz, J. (2022). *Empirische Sozialforschung und soziologische Theorie*. In: N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 69–86). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_4
- Richter, C. & Allert, H. (2023). *Die Illusion der Regel Datafizierung als Form technischer Welterzeugung*. In: M. Schiefner-Rohs, S. Hofhues & A. Breiter (Hrsg.), *Datafizierung (in) der Bildung: Kritische Perspektiven auf digitale Vermessung in pädagogischen Kontexten (Digitale Gesellschaft; 59)* (S. 43–62). Bielefeld: transcript. <https://doi.org/10.1515/9783839465820-004>
- Robak, S. (2018). *Weiterbildungsmanagement*. In: M. Fleige, W. Gieseke, A. von Hippel, B. Käpplinger & S. Robak (Hrsg.), *Programm- und Angebotsentwicklung in der Erwachsenen- und Weiterbildung* (S. 104–118). Bielefeld: wbv Publikation.
- Rohs, M., Bernhard-Skala, C., Koller, J. & Bonnes, J. (2023). *Digitalisierung: In der Erwachsenen- und Weiterbildung* (Lehrbücher für die Erwachsenen- und Weiterbildung). Bielefeld: wbv. <https://www.utb.de/doi/book/10.36198/9783838560267>
- Schäfer, E. & Ebersbach, A. (2021). *Die digitale Transformation der Erwachsenen- und Weiterbildung. essentials*. Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-64605-2_8.
- Scheidig, F. (2021). *Implikationen der Digitalisierung für professionelles Handeln in der Erwachsenenbildung*. EP Education Permanente. Schweizerische Fachzeitschrift für Weiterbildung (N°2 2021), S. 41–48. www.ep-web.ch
- Schildhauer, T., Flum, T. & Voss, H. (2018). „*Weiterbildung 4.0*“ für die *Wirtschaft 4.0*. In: C. Bär, T. Grädler & R. Mayr (Hrsg.), *Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht: 2. Band: Wissenschaft und Recht* (S. 283–297). Berlin Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56438-7_20

- Schipek, D. & Holubek, R. (2012). *Modell für gelingende Medienbildung Erkenntnisse aus der Analyse der Praxis zum media literacy award*. Wien: Eigenverlag Media-manual. <http://www2.mediamanual.at/themen/practice/mmt21modellmedienbildung.pdf>
- Schlutz, E. (2006). *Bildungsdienstleistungen und Angebotsentwicklung. Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement: Band 4*. Münster: Waxmann.
- Schmid, U., Goertz, L., Behrens, J. (2018). *Monitor Digitale Bildung: Die Weiterbildung im digitalen Zeitalter*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. <https://doi.org/10.11586/2018007>
- Schmidt-Hertha, B. (2020). *Digitalisierung und Erwachsenenbildung. Bildung und Erziehung* (2), S. 155–168. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. <https://doi.org/10.13109/buer.2020.73.2.155>
- Schmidt-Hertha, B. (2021). *Die Pandemie als Digitalisierungsschub?* Hessische Blätter für Volksbildung, 71(2), S. 20–29. Bielefeld: wbv Publikation. <https://doi.org/10.3278/HBV2102W003>
- Schmidt-Hertha, B., Rott, K. J., Bolten, R. & Rohs, M. (2020). *Messung medienpädagogischer Kompetenz von Lehrenden in der Weiterbildung*. In: Zeitschrift für Weiterbildungsforschung, 43(2), 313–329. <https://doi.org/10.1007/s40955-020-00165-0>
- Schrader, J. (2011). *Struktur und Wandel der Weiterbildung (Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung: Forschung, Bd. 17)*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. <https://doi.org/10.3278/14/1108w>
- Schrader, J. (2019). *Institutionelle Rahmenbedingungen, Anbieter, Angebote und Lehr-Lernprozesse in der Erwachsenen- und Weiterbildung*. In: O. Köller, M. Hasselhorn, F. W. Hesse, K. Maaz, J. Schrader, H. Solga, C. K. Spieß & K. Zimmer (Hrsg.), *Das Bildungswesen in Deutschland: Bestand und Potenziale* (S. 701–730). Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt. <https://www.utb.de/doi/abs/10.36198/9783838547855-1-42>
- Sgier, I., Habertzeth, E. & Schüepf, P. (2018). *Digitalisierung in der Weiterbildung: Ergebnisse der jährlichen Umfrage bei Weiterbildungsanbietern. Weiterbildungsstudie 2017/2018*. Zürich: SVEB & PHZH. https://doi.org/10.1007/978-3-322-90687-8_16
- Siebert, H. (2014). *Lehren und Lernen aus konstruktivistischer Sicht*. In: R. Egger, D. Kiendl-Wendner & M. Pöllinger (Hrsg.), *Lernweltforschung. Hochschuldidaktische Weiterbildung an Fachhochschulen: Durchführung - Ergebnisse - Perspektiven* (S. 49–68). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01497-1_4
- Stalder, F. (2016). *Kultur der Digitalität (1. Originalausgabe)*. Berlin: Suhrkamp Verlag.
- Stang, R. & Schreiber-Barsch, S. (Hrsg.). (2021). *Lernwelt Erwachsenenbildung/Weiterbildung: Entwicklungen, Konzepte und Perspektiven (Lernwelten)*. Berlin: De Gruyter Saur. <https://doi.org/10.1515/9783110591002>
- Stein, P. (2022). *Forschungsdesigns für die quantitative Sozialforschung*. In: N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*

- (S. 143–162). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_8
- Streibich, K.-H. (2015). *Softwareindustrie im Umbruch: Das digitale Unternehmen der Zukunft*. In: C. Linnhoff-Popien, M. Zaddach & A. Grahl (Hrsg.), *Xpert.press. Marktplätze im Umbruch: Digitale Strategien für Services im Mobilen Internet* (S. 15–18). Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-43782-7_4
- Tulodziecki, G., Herzig, B. & Grafe, S. (2021). *Medienbildung in Schule und Unterricht: Grundlagen und Beispiele (3., durchgesehene und aktualisierte Auflage)*. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt. <https://doi.org/10.36198/9783838557465>
- TÜV Verband e.V. (2022). *Weiterbildung im Wandel: Flexibel, digital, nachhaltig, TÜV Weiterbildungsstudie 2022*. [https://www.tuev-verband.de/?tx_epxelo_file\[id\]=899201&cHash=1875f893011ce8d1e0314824e0113d15](https://www.tuev-verband.de/?tx_epxelo_file[id]=899201&cHash=1875f893011ce8d1e0314824e0113d15)
- Umbach, S., Haberzeth, E. & Böving, H. (2020). *Kompetenzverschiebungen im Digitalisierungsprozess: Veränderungen für Arbeit und Weiterbildung aus Sicht der Beschäftigten (Erwachsenenbildung und lebensbegleitendes Lernen)*. Bielefeld: wbv Media. <https://doi.org/10.3278/6004593w>
- Vuorikari, R., Kluzer, S. & Punie, Y. (2022). *DigComp 2.2, The Digital Competence framework for citizens with new examples of knowledge, skills and attitudes: EUR 31006 EN*. Publications Office. <https://doi.org/10.2760/490274>
- Wahl, J. & Herbrechter, D. (2023). *Wie unterstützen Führungskräfte der Weiterbildung organisationsinterne digitale Veränderung? Eine qualitative Fallstudie im Kontext von Volkshochschulen*. *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, 46(1), S. 43–66. <https://doi.org/10.1007/s40955-023-00243-z>
- Wilmers, A., Keller, C. & Anda, C. (2021). *Reviews zur Organisationsentwicklung in Bildungseinrichtungen Zur Methodik und Diskussion von Bias in Reviewverfahren der Bildungsforschung*. In: A. Wilmers, M. Achenbach & C. Keller (Hrsg.), *Digitalisierung in der Bildung: Band 2. Bildung im digitalen Wandel. Organisationsentwicklung in Bildungseinrichtungen* (S. 7–32). Münster, New York: Waxmann. <https://doi.org/10.25656/01:23603>
- Winkler, K. & Niedermeier, S. (2020). *Führung in der digitalisierten Arbeitswelt: Ein Forschungsbeitrag*. In: S. Wörwag & A. Cloots (Hrsg.), *Arbeitskulturen im Wandel: Der Mensch in der New Work Culture* (S. 209–222). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30451-5_10
- Wolf, T. & Strohschen, J.-H. (2018). *Digitalisierung: Definition und Reife*. *Informatik-Spektrum*, 41(1), S. 56–64. <https://doi.org/10.1007/s00287-017-1084-8>
- Zech, R. (2010). *Organisationen der Weiterbildung. Selbstbeschreibungen und Fremdbeschreibungen*. In: R. Zech, C. Dehn, K. Tödt, S. Rädiker, M. Mrugalla & J. Schunter (Hrsg.), *Organisationen der Weiterbildung. Selbstbeschreibungen und Fremdbeschreibungen* (S. 11–71). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91938-6_2

Zuber, U. (2014). *Der Arbeitsplatz der Zukunft*. In: K. W. Schönherr, V. Tiberius & K. W. Schönherr (Hrsg.), *Lebenslanges Lernen: Wissen und Können als Wohlfandsfaktoren* (S. 171–202). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06344-3_14

Anhang

Anhangsverzeichnis

Tabellenverzeichnis Anhang	IV
Abbildungsverzeichnis Anhang	IV
Anhang A. Interviewleitfaden und Einverständniserklärung	V
Anhang B. Liste der Interviewten (anonymisiert)	IX
Anhang C. Transkripte der Interviews	XII
Anhang C. 1 Interview 1	XII
Anhang C. 2 Interview 2	XXVIII
Anhang C. 3 Interview 3	XLIII
Anhang C. 4 Interview 4	LX
Anhang C. 5 Interview 5	LXXIV
Anhang C. 6 Interview 6	LXXXVIII
Anhang C. 7 Interview 7	CXII
Anhang D. Codesystem	CXXVIII
Anhang E. Fallvergleiche	CXLIII

Tabellenverzeichnis Anhang

Anhang B: Tabelle 1: Liste der Interviewten (eigene Darstellung).	IX
Anhang D: Tabelle 2: Codesystem (eigene Darstellung).	CXXVIII
Anhang E: Tabelle 3: Fallvergleiche (eigene Darstellung in Excel).	CXLIII

Abbildungsverzeichnis Anhang

Anhang A: Abbildung A1: Einverständniserklärung (eigene Darstellung).	VIII
---	------

Leitfadengestütztes Interview

Masterarbeit zum Thema:

Digitalisierung und Weiterbildungsbedarfe: Perspektiven von Führungskräften in der Erwachsenenbildung

Teil 1 Einführung:

Sehr geehrte/r Frau/Herr _____,

vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für dieses Interview nehmen. Es ist ein wesentlicher Bestandteil meiner Masterarbeit, die sich mit den Weiterbildungsbedarfen von Führungskräften in der Erwachsenenbildung im Kontext der Digitalisierung beschäftigt. Ihre Einsichten sind für das Verständnis der spezifischen Herausforderungen und Chancen, die die Digitalisierung mit sich bringt, von großer Bedeutung.

Ihre Daten werden selbstverständlich anonymisiert verarbeitet, sodass weder Ihr Name noch der Standort Ihrer Einrichtung erkennbar sein werden. Das Interview wird zur Transkription aufgezeichnet. Zu diesen Informationen wurde bereits das Informationsblatt ausgehändigt und von Ihnen unterschrieben. Herzlichen Dank dafür.

Bevor wir beginnen, möchte ich Ihnen kurz den Hintergrund dieser Studie erläutern. Die Digitalisierung hat weitreichende Auswirkungen auf alle Bereiche unserer Gesellschaft, einschließlich der Bildung Erwachsener. Führungskräfte in Bildungseinrichtungen stehen vor der Herausforderung, nicht nur ihre eigenen digitalen Kompetenzen fortlaufend zu entwickeln, sondern auch ihre Organisationen durch diesen Wandel zu führen. Diese Entwicklungen bringen neue Anforderungen mit sich, denen sich Führungskräfte stellen müssen. Unter Digitalisierung im Rahmen dieser Arbeit wird mehr verstanden als nur der technische Wandel, es geht auch um die sozialen, kulturellen und strukturellen Veränderungen, die sich heraus ergeben haben.

Ich interessiere mich besonders dafür, wie sich diese digitalen Veränderungen konkret auf Ihre Tätigkeit auswirken und welche spezifischen Weiterbildungsbedarfe- Bedürfnisse daraus resultieren. Dieses Gespräch wird dazu beitragen, ein tieferes Verständnis dieser Aspekte zu erlangen und zielgerichtete Bedarfe herzuleiten.

Teil 2: Interview

Rollenverständnis– Einstieg

- 1) Beschreiben Sie bitte Ihre aktuellen Aufgaben und Hauptverantwortlichkeiten als Führungskraft in der Weiterbildung.

Nachfrage:

Wie viele Mitarbeitende, Größe des Teams

Einfluss der Digitalisierung auf die Aufgaben als Führungskraft:

- 2) Wie hat die Digitalisierung Ihre Aufgaben als Führungskraft bislang verändert?
Nachfragen im Sinne der Theorie
- 3) Gibt es spezifische Herausforderungen vor denen Sie aktuell im Kontext der Digitalisierung stehen? Wenn ja – welche

Nachfrage: Meist genannt? Bei Ihnen auch so?

Veränderte Führungskompetenzen durch die Digitalisierung:

- 4) Wenn Sie Ihre eigene Stelle ausschreiben würden, welche Kompetenzen im Zuge der Digitalisierung würden Sie aufführen und als notwendig erachten?
- 5) Wie sehen Sie die zukünftige Entwicklung Ihrer Kompetenzen in den nächsten drei Jahren im Zuge der Digitalisierung? Welche werden noch hinzukommen?

Weiterbildung:

- 6) Welche Themen sollten in einem Weiterbildungsangebot im Zuge der Digitalisierung auftauchen, damit es für Sie attraktiv ist? Gibt es bestimmte Titel oder Themen, die Sie sofort besuchen würden?

Nachfrage:

Eintägig/Mehrtägig

Online/Präsenz

Lernformat?

Themen

- 7) Welche Weiterbildungsbedürfnisse/bedarfe ergaben bzw. ergeben sich für Sie persönlich aus den Veränderungen durch die Digitalisierung und den benötigten Kompetenzen?
- 8) Wie sind Sie bisher vorgegangen, um diese Bedürfnisse zu decken?
- Nachfragen:
- Welche Kanäle haben Sie genutzt? Informell usw. (Buch, Zeitschrift, Fachzeitschrift, Online-Seminare etc.)?
- Haben Sie bereits konkrete Weiterbildungen besucht? Wenn ja, welche? Stellt ihr Arbeitgeber Angebote zur Verfügung?
- Welche spezifischen Themen oder Inhalte sollten Weiterbildungsprogramme abdecken, um Sie auf die digitalen Herausforderungen vorzubereiten?
- Was hat Sie bislang daran gehindert, Ihrem Weiterbildungsbedarf nachzugehen?
- Warum haben Sie die Weiterbildungen noch nicht besucht? Gibt es keine passenden Angebote?
- 9) Stehen Sie zu den digitalen Themen auch im Austausch mit anderen Führungskräften der Erwachsenenbildung?
- Nachfragen:
- Wenn ja- zu welchen Themen?
- Beobachten Sie gemeinsame Probleme und Themen im Kontext der Digitalisierung?

Abschluss:

- 10) Gibt es weitere Aspekte im Zusammenhang mit Ihren Weiterbildungsbedarfen und -bedürfnissen im Kontext der Digitalisierung, die wir nicht angesprochen haben?
- Nachfrage:
- Welche Aussagen aus dem Gespräch möchten Sie unterstreichen?

Teil 3 Abschluss/Danke

Vielen Dank für Ihre Zeit und Ihre Einsichten. Ihre Beiträge sind sehr wertvoll für meine Forschung über die Weiterbildungsbedarfe/-bedürfnisse im Kontext der Digitalisierung. Die Informationen aus diesem Gespräch werden anonymisiert und mithilfe der qualifizierten Inhaltsanalyse ausgewertet. Ich werde die Ergebnisse dieser Studie nutzen, um praktische Empfehlungen zu formulieren. Falls Sie Interesse an den Ergebnissen haben, informiere ich Sie gerne nach Abschluss der Analyse. Nochmals vielen Dank für Ihre Mitwirkung. Sollten Sie irgendwelche Rückfragen haben oder weitere Informationen wünschen, stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Einverständniserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Interviewdaten

Forschungsprojekt: Digitalisierung und Weiterbildungsbedarfe:
Perspektiven von Führungskräften in der Erwachsenenbildung

Universität: Distance and Independent Studies Center (DISC)
der Rheinland-Pfälzischen-Technischen-Universität

Studierende & Interviewerin: Annika Dürr

Interviewdatum: _____

Datenschutzinformationen

Das Interview wird mit einem Bildschirmrekorder aufgezeichnet und lediglich lokal auf dem PC der Studierenden gespeichert. Im Anschluss daran wird das Interview von der Studierenden, mit Hilfe einer datenschutzkonformen Transkriptionssoftware oder datenschutzkonformen Drittanbieters, verschriftlicht. Für die weitere wissenschaftliche Auswertung der Interviewtexte werden alle Angaben, die zu einer Identifizierung Ihrer Person führen können, anonymisiert. In wissenschaftlichen Veröffentlichungen werden Interviews nur in Ausschnitten zitiert, um die Anonymität gegenüber Dritten zu wahren.

Personenbezogene Kontaktdaten werden von Interviewdaten getrennt und für Dritte unzugänglich gespeichert. Nach Abschluss der Untersuchung, spätestens jedoch nach drei Jahren, werden Ihre Kontaktdaten sowie die Aufzeichnung vollständig gelöscht, es sei denn, Sie stimmen einer weiteren Speicherung zur Kontaktmöglichkeit für Forschungsprojekte ausdrücklich zu. Sie können einer längeren Speicherung jederzeit widersprechen.

Die Teilnahme an diesem Interview ist freiwillig. Sie haben zu jeder Zeit die Möglichkeit, ein Interview abubrechen und Ihr Einverständnis zur Aufzeichnung und Niederschrift des Interviews zu widerrufen, ohne dass Ihnen dadurch irgendwelche Nachteile entstehen.

Ich erkläre mich dazu bereit, im Rahmen des genannten Forschungsprojekts an einem Interview teilzunehmen. Ich wurde über das Ziel und den Verlauf des Forschungsprojekts informiert.

ja nein

Ich erkläre mich damit einverstanden, dass das mit mir geführte Gespräch für die Durchführung des Forschungsprojekts aufgezeichnet wird und anonymisiert verschriftlicht werden darf. Mir wurde erklärt, dass der Mitschnitt am Ende der Projektlaufzeit, spätestens nach drei Jahren, gelöscht wird.

ja nein

Ich erkläre mich damit einverstanden, dass das verschriftlichte Interview auch für wissenschaftliche Zwecke verwendet werden darf und insbesondere einzelne Sätze, die nicht in Verbindung mit meiner Person gebracht werden, in der Arbeit zitiert werden können. Mir wurde zugesichert, dass dabei alle persönlichen Daten, die Rückschlüsse auf meine Person zulassen, gelöscht oder anonymisiert werden.

ja nein

Ich bin damit einverstanden, für zukünftige Forschungsprojekte kontaktiert zu werden. Hierzu bleiben meine Kontaktdaten über das Ende des Forschungsprojektes hinaus gespeichert.

ja nein

Datum

Unterschrift

Abbildung A1: Einverständniserklärung (eigene Darstellung).

Anhang B. Liste der Interviewten (anonymisiert)

Tabelle 1: Liste der Interviewten (eigene Darstellung).

Person	Führungsrolle	Organisation nach Schrader	Kurz Profil	Dauer des Interviews
Person 1	Leitung einer mittelständischen Volkshochschule	Staatlicher Bereich	Das Team der [Person] besteht aus 12 Mitarbeitenden, die überwiegend in Teilzeit arbeiten, da viele Mütter mit Kindern dabei sind. Die Zuständigkeiten im Haus sind gut verteilt und delegiert, was die Leitung als vorteilhaft empfindet. Da sie in zwei Jahren in Rente geht, versucht sie, die anstehenden Aufgaben noch umzusetzen oder auf den Weg zu bringen.	43:44
Person 2	Bereichsleitung einer Schule für Aus- und Weiterbildung	Staatlicher Bereich	Als Führungskraft definiert die [Person] strategische Entwicklungsziele und Mitarbeiterziele, kommuniziert, motiviert und beseitigt Hindernisse. Dabei spielt die Qualität eine große Rolle, ebenso wie die Optimierung und Veränderung von Prozessen. Fachliche Aspekte sind eher nebensächlich, während die Führungsaufgaben zum Alltagsgeschäft gehören. Das Team umfasst etwa 60 Mitarbeitende.	42:31
Person 3	Institutsleitung für Aus- und Weiterbildung	Staatlicher Bereich	[Person] hat vielfältige Aufgaben und Bereiche. Zusätzlich	54:18

	„Geschäftsführung“ einer Organisationsberatung	Markt	hat [Person 1] eine Honorarprofessur an der Hochschule [Ort 2] und leitet den Bundesverband. Das Studieninstitut hat 22 Mitarbeiter, davon sieben Lehrkräfte.	
Person 4	Geschäftsführung einer Akademie für Weiterbildung und Bereichsleitung einer Schule für Aus- und Weiterbildung	Markt Staatlicher Bereich	Insgesamt hat die [Person] 45 Mitarbeitende in der [Organisation 2] und 17 in der [Organisation 1].	38:09
Person 5	Geschäftsführung und Gesellschafter/in eines Weiterbildungsanbieters	Markt	[Person] ist Mitbegründerin und Geschäftsführerin des [Organisation], einem Team von wertbewussten Beratenden und Kursleitenden, die überwiegend Kurse im Kloster anbieten. Das Unternehmen bietet sowohl standardisierte Kurse als auch maßgeschneiderte Angebote für Einzelpersonen, Teams und Organisationen an. [Person] leitet ein kleines Team von fünf bis sechs Mitarbeitenden in [Ort].	42:27
Person 6	Leitung einer Handwerkskammer	Gemeinschaft	Die Führungsrolle der Akademieleitung umfasst strategische Aufgaben wie die Betrachtung des Gesamtportfolios und die Einschätzung der	1:00:52

			Marktentwicklung. Im Vergleich dazu konzentriert sich die Teamleitung mehr auf die operative Umsetzung der Produktentwicklung. Aktuell führt die [Person] ein Team von 14 Mitarbeitenden.	
Person 7	Weiterbildungsleitung eines Unternehmens	Unternehmen	[Person] ist seit über 15 Jahren bei der [Organisation 1] tätig und leitet seit 2016 den Bereich "Personal Bildung", wo sie für die Weiterbildung und Kompetenzentwicklung von rund 380 Mitarbeitenden verantwortlich ist.	ca. 47:01

Anhang C. Transkripte der Interviews

Anhang C. 1 Interview 1

Interview 1

I: Nämlich wer Sie eigentlich sind, was Ihre Aufgaben und Hauptverantwortlichkeiten als Führungskraft in der Weiterbildung sind, das wäre die erste Frage. #00:00:08-9#

B: Ja, mein Name ist [Person] und ich leite die [Organisation] [Ort 1]. Meine Hauptaufgabe ist, mei, wie soll man das beschreiben, alles. (lacht) Dieses Haus muss halt irgendwie am Laufen sein. Und diese Digitalisierung, um die es jetzt schwerpunktmäßig ja gehen soll, hat begonnen hier im Haus, jedenfalls in der Region, in der ich lebe, mit der Pandemie. Davor, würde ich jetzt mal sagen, waren wir da sehr unbedarft und auch nicht digital unterwegs und mussten dann während der Pandemie überfallartig damit starten. Und ich bin jetzt / ich habe jemanden, der zuständig ist für den Programmbereich Beruf. Und dort ist eigentlich die Digitalisierung auch verortet. Aber letztlich bin ich natürlich dafür verantwortlich, dass wir hier die Technik, Schulungen, alle Möglichkeiten nutzen können, grundsätzlich mal. Also, dass wir unser Budget so verwalten, dass da was möglich ist und dass wir alles zur Verfügung stellen, was alle Akteure, Teilnehmer, Dozenten, Mitarbeiter brauchen würden, um in diesem Prozess gut reinzugleiten. #00:01:23-6#

I: Und wie groß ist dann Ihr Team an der [Organisation]? Das ist ja immer örtlich auch ein bisschen unterschiedlich, wie groß die [Organisation] ist. #00:01:32-1#

B: Also, wir sind eine sogenannte mittelstädtische [Organisation]. Ich habe insgesamt zwölf Mitarbeiter, allerdings sind mehrheitlich in Teilzeit. Also muss man sich jetzt nicht vorstellen zwölf Vollzeitkräfte. Und zwar teilweise wirklich in kleiner Stundenabordnung, also mit 15 Stunden. Weil ich sehr viele Mütter mit Kindern auch an Bord habe, die einfach nicht mehr arbeiten. Aber wir haben aufgrund der Fülle der Personen die Möglichkeit, dass wir die Zuständigkeiten im Haus sehr gut verteilen und delegieren können. Was ich persönlich jetzt besser finde, ist, wie zu sagen, ich habe fünf Vollzeitkräfte und die übernehmen jetzt hier das ganze Paket. Also, bei uns sind / die einzelnen Gewerke sozusagen, die wir bedienen, sind sehr gut delegierbar an einzelne Personen und auch in deren Verantwortung zu stellen. #00:02:22-1#

I: Ja, glaube ich. Schön. (lacht) Wie würden Sie denn sagen, dass die Digitalisierung Ihre Aufgabe jetzt seit der Pandemie so verändert hat? Was ist da dazugekommen? Oder wo sagen Sie auch, sind die Aufgaben jetzt ganz, ganz anders geworden, als es vielleicht davor war? #00:02:38-3#

B: Na ja, also die Pandemie hat es auf alle Fälle losgetreten. Und wir mussten ja / weil wir teilweise wirklich monatelang geschlossen waren, mussten wir tatsächlich versuchen, jedenfalls den Versuch starten, möglichst viele Kurse auf online umzudirigieren, damit wir überhaupt irgendwelche Einnahmequellen generieren können. Das war ein sehr, sehr schwieriger Akt, weil wir, weder die Dozenten, noch die Mitarbeiter, noch die Teilnehmenden da wirklich große Lust hatten. Also, das ist sehr auseinander geklappt. Aber nichtsdestotrotz ist das, finde ich, ganz gut gelungen, also in dem Rahmen, in dem wir uns bewegt haben. Nach der Pandemie hat man sehr schnell gemerkt, dass viele wieder sehr froh waren, dass sie wieder präsent hier vor Ort sein konnten. Das hat sicherlich was mit der Sozialisierung zu tun. Wir sind eine kleine Stadt mit 62.000 Einwohnern. Man kennt sich hier, man geht anschließend ins Café, man hat / Also, der Sozialbezug, glaube ich, ist ein sehr wesentliches Element in unserem Haus, den kriegst du halt mit der Digitalisierung nicht gebacken. Aber wir haben trotzdem ein paar Digitalkurse auch behalten. Also ich weiß zum Beispiel, wir haben zwei Türkischkurse, die haben sich in der Pandemie so bestückt, dass die Menschen einfach gar nicht hier wohnen. Also den kann ich mich nicht umstellen auf präsent, weil die Teilnehmer einfach gar nicht vor Ort sind. Also die bleiben dann digital. Da haben wir vielleicht so eine Handvoll Kurse, die das betrifft. Also, die bleiben jetzt einfach als Digitalkurse erhalten. Und wir haben einen / also, die größte Baustelle, würde ich jetzt mal sagen, in unserer [Organisation], und da bin ich, glaube ich, sehr deckungsgleich auch mit anderen [Organisationen], ist, dass wir ganz, ganz schwer uns tun, Dozenten zu generieren. Und das führt dazu, dass ich mittlerweile auch Angebote habe, die von Dozenten ausgeführt werden, die ganz, ganz weit weg wohnen. Also, ich habe einen Italienischkurs, der wird versorgt von einer Kollegin aus Wiesbaden. Ich habe einen Französischkurs, der online bedient wird. Ich habe noch einen Italienischkurs, der wird sogar aus Italien bedient. Also von Dozenten, die nicht hier wohnen, die könnten gar nicht präsent anbieten. Und dafür gibt es auch natürlich Menschen, die da teilnehmen. Wir haben Teilnehmende in den Kursen, (räuspert sich) aber das Problem ist, da müssen wir so ein bisschen die Waage halten, weil wir werden ja nicht nur bezuschusst von Landesmitteln, sondern auch von kommunalen Mitteln. Und ich kann natürlich hier nicht im großen Stil Kurse anbieten, wo, ich sage

jetzt mal überspitzt formuliert, jeder Teilnehmer aus Buxtehude teilnimmt, wenn die Kommune uns Geld dafür gibt, dass der Laden hier am Laufen ist. Also, man befindet sich da in so einer Gemengelage, wo man gut austarieren muss, was machen wir und was machen wir nicht. Wir haben zwei Kollegen, die haben sich sehr spezialisiert auf sogenannte Webinare und haben dann sozusagen einen Klub gegründet, wo man beitreten kann und kann diese Webinare nutzen. Wir tun das auch. Wir sind Mitglied da und haben sehr viele Einzelvorträge, die digital angeboten werden. Da zahle ich einfach einen bestimmten Betrag und ich muss das nicht organisieren. Und es peppt unser Programm auf, also, wir können einfach sagen, wir sind da auch digital unterwegs. Aber das sind so Tools, da sind oft 600 oder 1.000 Teilnehmer drin, aber die sind wirklich von / die sind aber von überall her. Also die hocken dann auch in Tel Aviv und in Amerika und weiß der Geier noch was. Das / also, das ist nicht mehr das, was [Organisation] vor Ort ist, das ist etwas Zusätzliches. Wir haben jetzt jeden Kursraum ausgestaltet, wir haben sowohl Monitore als wie auch diese interaktiven Whiteboards. Also, wir sind jetzt da schon sehr weit gekommen. Ich habe ein Haus mit 16 Kursräumen und jeder Kursraum ist jetzt so digitalisiert. Also, die Kolleginnen und Kollegen können grundsätzlich mit sehr viel / also, auch wenn sie einen Präsenzunterricht machen, können sie sehr viel Digitales reinpacken. Und wir haben auch KanDao-Kameras, wo man sich draufwuppen kann oder über Zoom oder / Also, es ist / gibt / jede Möglichkeit eigentlich ist da. Aber ich habe natürlich keinen Dozentenstamm, das muss ich auch sagen, die jetzt vollumfänglich auf dieser Linie unterwegs sind. Weil unsere Stammdozenten, die sind jetzt, sage ich mal, in der Altersklasse 50 aufwärts und die kommen genauso wie ich aus einer nicht digitalisierten Zeit. Und da gibt es viele, die sich aufmachen und lernen das alles noch und bemühen sich da, aber viele eben auch nicht. Und hinten nach kriege ich keine Jungen mehr. Also, die sind alle in Vollzeit arbeiten, die / das Personal, das eigentlich per se schon digitalisiert ist, die Fertigkeiten und das Know-how hätte, die bringe ich nicht als Dozenten ins Haus. Also, da tut sich auch so eine Schere auf, das eigentlich überhaupt nicht gut ist, ne? Aber dafür gibt es jetzt vordergründig noch keine Lösung. Also, ich möchte sagen, Digitalisierung spielt eine Rolle in unserem Haus. Wir tun an jeder Stelle, was möglich ist, aber ich würde nicht sagen, dass es jetzt so der ganz große Wow-Effekt hier ist. Ist es nicht. Hat aber vielleicht da mit der Region zu tun. Also, ja, ich denke, das ist immer in einer Großstadt vielleicht anders als wie einer traditionsgeprägten, [Bundesland]-Stadt, also ist anders. #00:08:19-5#

I: Das hat bestimmt auch regional was zu tun. Aber bei uns ist es schon auch teilweise ähnlich, also gerade auch das, wie Sie mit den Dozenten schildern, dass es schon

schwer ist, auch Nachwuchs zu bekommen. Oder halt dann auch die Herangehensweise an diese Digitalen. Und es nutzen bei uns teilweise nicht mal die jungen Dozenten. Also das ist wirklich auch, glaube ich, eine allgemeine Schwierigkeit, die da überall herrscht. Und wenn es jetzt so um Ihre Führungsaufgabe geht, hat da die Digitalisierung irgendwas mit sich gebracht, wo Sie sagen, das hat sich auch jetzt, wenn Sie mit ihrem Team agieren, geändert? Oder ist es eigentlich wieder relativ gleich? (lacht) #00:08:56-2#

B: Also mit meinem Team hat sich wenig geändert, weil wir haben / also wir haben natürlich auch eine Arbeitssoftware, auf der wir arbeiten. Die heißt CMX in unserem Fall und da gäbe es ganz viele Möglichkeiten, wie man da auch kommunizieren könnte. Aber ich habe auch im Team natürlich diese / diesen Spagat drin. Ich habe ältere Mitarbeiter und Jüngere und welche, die nicht oft da sind. Und wenn nicht alle da am gleichen Strang ziehen, dann ersetzt das kein schwarzes Brett und ersetzt es auch keine Rund-E-Mail. Das nutzt mir dann einfach nichts, wenn jemand einfach nicht reinschauen mag und sich das nicht antut. (lacht) Das ist auch schwer, so was verpflichtend hier den Raum zu stellen. Wir sind alle so nebeneinander, also wir sind jetzt räumlich nicht sehr weit getrennt. Deswegen ist es bei uns immer noch so, dass wir durch die Gänge laufen oder geschwind eine E-Mail schreiben oder kurz zum Hörer greifen. Ich würde meinen, dass da Digitalisierung echt wenig eine Rolle spielt bei uns. Weniger, als es könnte. Man könnte da deutlich mehr machen, aber ich tue es nicht, weil so lange diese älteren Mitarbeiter es nicht tun / Also vielleicht das einzige, wenn wir jetzt so eine / wir haben jede Woche einen Jour fixe am Mittwoch. Und da so viele Teilzeitkräfte hier arbeiten, haben wir eigentlich keinen gemeinsamen Termin, wo alle im Haus sind. Und wir versuchen immer / die, die nicht da sind, die haben die Möglichkeit, per Zoom dabei zu sein. Das klappt nicht immer, aber in vielen Fällen klappt es. Das ist vielleicht so ein Benefit, den wir jetzt da beibehalten haben. #00:10:27-2#

I: Dass das dann quasi (unv. #00:10:27-1#) auch stattfindet. #00:10:29-0#

B: Genau. #00:10:29-1#

I: Okay. Wenn Sie jetzt sagen / und wir ein bisschen so uns die Führungskompetenzen anschauen, was sind denn Kompetenzen, wo Sie sagen, die sollten Führungskräfte durch die Digitalisierung, jetzt auch, wenn Sie sich als Einrichtungsleitung von der [Organisation] vorstellen, auf jeden Fall mitbringen in Zukunft? #00:10:47-7#

B: (...) Da fragen Sie jetzt die Richtige. (lacht) Also verstehen Sie, ich komme selber aus

einem Zeitalter, wo es das alles nicht gab. Was soll eine zukünftige / Ich würde einfach meinen, dass, wenn es eine jüngere Person ist, bringt die ohnehin viel mehr mit, weil einfach, keine Ahnung, junge Menschen anders sozialisiert sind. Es ist halt einfach da. Ich meine, jeder kennt Instagram, Facebook, digital, was weiß ich, E-Mail und so was. Das fällt mir jetzt echt schwer, weil ich / da, glaube ich, da gibt es jetzt Selbstverständlichkeiten, die werden da sein. Und auch / aber auch eine andere Leitung wird sich orientieren müssen am Markt. Solange jetzt die Dozenten und die Teilnehmer da nicht mitlaufen, hilft es dann auch nicht, wenn das Know-how bei der Leitung verortet ist. Also, das ist immer ein kommunikatives Dreieck. Also da kann ich schon was wollen, ne? Das ist wie, wenn ich sage, ich habe ein Thema, das finde ich richtig toll. Ja, wenn es sonst keiner toll findet, bringe ich es trotzdem nicht auf dem Markt. Und das wird auch bei / also, ich sage immer, das wird sich alles biologisch erledigen. Es wird irgendwann so sein, dass einfach jeder / sowohl die Teilnehmenden wie die Mitarbeiter und auch die Führungskräfte werden irgendwann das draufhaben. Aber was konkret das jetzt sein sollte? Ich meine, die ganzen Sachen, die überholen einen ja links, wir reden jetzt von KI und wie wir das jetzt dann verwenden wollen und baba. Vor zwei Jahren hat da kein Mensch drüber gedacht. Also, wir sind in einem Entwicklungsmodus, wo ich denke, das geht so schnell, da kann ich jetzt gar nichts formulieren, wer / Also was vielleicht ein sein muss, man muss immer, egal in welcher / in welchem Know-how ich mich bewege und egal in welchem Alter, dass ich mich bewege, ich muss offen sein dafür, dass ich da Tritt halte. Das ist vielleicht ein Anspruch an die Führungskraft, den man formulieren kann, egal was es dann ist. Ich muss bereit sein, mich dieser Sache anzunehmen und natürlich auch versuchen, meine / die anderen Akteure irgendwie zu motivieren und mitzunehmen. So vielleicht, ja? #00:13:01-9#

I: Ja, das glaube ich auch, so diesen Veränderungsprozess, weil alles doch sehr, sehr schnelllebig geworden ist. #00:13:08-0#

B: Genau. #00:13:08-1#

I: Also, mir geht es auch ganz oft so, weil ich glaube, ich bin schon relativ technisch affin. Aber ich denke mir dann auch ganz oft bei irgendwelchen Apps, die es jetzt gibt oder sei es heißt KI-gestützt: "Oh Gott, ich glaube, ich komme da auch schon gar nicht mehr hinterher." Deswegen, glaube ich, ist das ein ganz wichtiger Punkt, den Sie auch angesprochen haben mit dieser Offenheit und Motivation, weil alles so schnell geworden ist. Ja. Würden Sie auch sagen, dass da jetzt noch irgendwo was in den nächsten Jahren

dazu kommen wird? Oder wie stellen Sie sich auf die nächsten Jahre so ein in Ihrer Führungsrolle? Was sind so die großen Projekte, die jetzt anstehen? #00:13:43-7#

B: Also, da wird ganz sicher was dazukommen. Also, KI wird ein Thema sein, das drängt sich ja förmlich in unser Leben rein, an jeder Stelle. Ich kann es jetzt nicht formulieren, an welcher Stelle wird es dann aufploppen und wie werden wir es verwenden, oder werden wir es nicht verwenden. Also wir haben jetzt / wenn wir was vertexten müssen, dann gehen wir ab und zu da schon mal rein und lassen uns eine Vorlage stricken, an der wir dann so rumfeilen. Aber das wird sicherlich noch größere Auswirkungen haben, die ich mir jetzt aber nicht vorstellen kann. Ehrlicherweise muss ich gestehen, dass ich in zwei Jahren in Rente gehe. Von daher, denke ich mir, na ja gut, also alles, was jetzt noch kommt, das, klar, setze ich dann um oder versuche ich, mit auf den Weg zu nehmen. Aber letztlich wird es dann die nächste Generation hier vor Ort regeln müssen. Aber ich bin ganz sicher, es wird ganz, ganz vieles auf uns reindrängen. Und an der Schnittstelle wird sich noch mehr zeigen, als sich jetzt schon zeigt, dass wir in der [Organisation] in einem System unterwegs sind, das jetzt mittlerweile hundert und mehr Jahre alt ist. Und das quasi niemals eine / Wie soll ich denn sagen? Eine Anpassung an das Leben erfolgte eigentlich nie. Wir arbeiten eigentlich immer noch in einer Systematik, die vor 100 Jahren schon gegolten hat. Und die passt zunehmend weniger in unseren Aufgabenbereich, weil alles, was dazukommt, würde ja erfordern, man bräuchte mehr Know-how, mehr Personalressourcen. Diese ganzen Diskussionen über Mehrwertsteuer, über Scheinselbstständigkeit, diese ganzen Themen sind alle ungeklärt, hängen ungeklärt in der Luft, weil sie nie angefasst worden sind. Und das, glaube ich, wird / der Kanal wird immer enger, diese Problematiken, die werden sich noch mehr einschärfen. Und irgendwann wird es den großen Knall geben und da muss man wahrscheinlich die Systematik komplett umstellen. Und das Digitale ist eins davon, ne? Dass man jetzt einfach schon merkt, wie ich eingangs gesagt habe, ich verlasse meinen regionalen Raum, und das ist nicht ohne. Das ist vordergründig ein Benefit für viele, viele Menschen, aber es ist einfach auch ein Politikum, weil wir sind keine / wir sind kein Wirtschaftsunternehmen, wir tragen uns alle nicht selber, wir müssen Landesmittel mit einkalkulieren und ich muss kommunale Mittel mit einkalkulieren. Und das ist nicht schlecht wenig. Und wenn ich dann diese Steuermittel dafür hernehme, dass ich sozusagen worldwide unterwegs bin, dann fehlt da der Legitimationsboden. Und / ne, und das wird, glaube ich, zunehmend zum Problem werden. Jetzt können wir das noch in Schach halten, weil wir haben Präsenzangebote, wir haben eine gute Mischung derzeit. Aber das wird sich zeigen, dass das in eine Richtung läuft, die vielleicht an der Stelle da eine Änderung bedingen wird. Weil vielleicht

kommunale Vertreter sagen: "Ganz ehrlich, da müssen wir das mal komplett anders aufziehen", so. Stelle ich mir in meiner Fantasie vor. #00:16:56-6#

I: Ja, doch, verstehe schon. Vor allem, dann treten irgendwann die [Organisationen] unterschiedlich auch noch als Konkurrenz auf, wenn jeder dann digitale Angebote auch macht, ne? Ja. #00:17:06-4#

B: Es ist ja jetzt schon so, dass man / also, dass man landesverbandlich versucht, Plattformen zu machen oder so. Aber was ist denn landesverbandlich? Wenn ich jetzt sage, ich habe jetzt hier ein Portal [Internetadresse], aber grundsätzlich kann da jeder drauf. Also digital ist noch mal digital. Also, wenn ich den Zugang habe, kann ich auch von Honolulu darauf gehen und / Also, man kann das nicht mehr wie das / das Präsente, das ist einfach / das ist regional, da habe ich vielleicht so einen Umkreis von 30 Kilometern, sagen wir mal, ne, in dem bewege ich mich. Aber digital verlässt diesen Raum und damit auch möglicherweise irgendwann die Legitimation für die Zuzahlungen, die Erfolge. Weiß ich nicht, aber stelle ich mir so vor. #00:17:52-0#

I: Ja, verstehe schon. Ein ganz wichtiger Punkt, ja. Wenn wir uns das jetzt anschauen, hat sich ja schon ein bisschen was verändert und Sie müssen auch mit ganz, ganz vielen neuen Themen immer wieder umgehen. Das haben / habe ich schon so rausgehört. Sei es KI oder Umstellung oder die technischen Dinge. Deswegen ist der große Punkt, der ja auch der Schwerpunkt der Forschung ist, das Thema Weiterbildung. Welche Themen sollten denn für Sie in einem Weiterbildungsangebot drinnen stecken, dass Sie sagen: "Das ist für mich attraktiv und das würde ich jetzt besuchen"? Wenn Sie jetzt so ein Fortbildungsprogramm wälzen würden, was müsste denn da an Themen auftauchen, wo Sie sagen: "Da würde ich mich anmelden"? #00:18:34-1#

B: Als Führungskraft? #00:18:35-3#

I: Ja. #00:18:38-6#

B: Mei, (...) also, (lacht) ganz ehrlich, da würde mir jetzt gar nichts einfallen. Ich hätte jetzt / Ja, ehrlich. Ich hätte jetzt kein / Was mich / Also, weil (seufzt) das, was ich können muss und womit ich hier handeln und agieren kann, das habe ich alles in meine Arbeitsplattform, das muss ich sowieso können, wir beschulen uns selber. Was könnte das sein? Ich / #00:19:12-0#

I: Wenn es grad kein Thema gibt, ist das auch vollkommen in Ordnung. #00:19:15-3#

B: Ja. Nee, also, als Führungskraft habe ich da / weil ich meine, ich bin jetzt mit Ihnen hier auf BlueButton, ich bin in zwei Stunden auf Webex und abends bin ich auf Zoom. Ja, okay, kann ich. Ne, dann bespreche ich mich halt so. Was / also ich habe hier meine Abläufe, die sind so, wie sie sind. Ich / KI, ich persönlich habe keine Lust mehr, dass ich mich in KI so weit rein vertiefe, ist einfach to late, verstehen Sie? Ich bin da einfach nicht mehr / das müssen dann Junge machen. Nee, tatsächlich gäbe es jetzt nichts, wo ich sagen würde: "Ich als Führungskraft, das könnte ich mir jetzt aktuell in meinem Alltag oder in meinem Wunsch, die [Organisation] vorwärtszubringen, würde mich das weiterbringen", habe ich nicht, nee. #00:20:05-5#

I: Dann / ich glaube, da sind Sie aber auch schon breit aufgestellt, allein wenn Sie schon alle Tools heute (lacht), die Sie aufgezählt haben, abdecken, da haben Sie ja die ganze Bandbreite an Onlinemeetings. (lacht) #00:20:14-4#

B: Ja, macht halt jeder was anderes. Jeder sagt halt: "Ich schicke dir einen Link dazu und ich schicke ihn dir dazu", ja? Und dann gehe ich halt da rein, ne? (lacht) Das / weil wir haben auch eine Cloud, die [Organisation] hat ja eine eigene Cloud, also die [Organisationen] in Deutschland. Und da drin kann man sich auch tummeln und alles Mögliche machen. Also, es gibt wahnsinnig viel, was man machen kann. Ich habe da nicht so das Gefühl, dass ich jetzt da noch geschult werden muss. Ich könnte ein paar mehr Zeiten brauchen, damit ich das überhaupt alles machen kann, an dem mangelt es eher so. Ja. #00:20:45-8#

I: Und in Vergangenheit, haben Sie da jetzt im Zuge der Digitalisierung und jetzt auch für Ihre Führungsrolle schon Fortbildungen besucht oder Weiterbildungen? Oder sagen Sie auch, Ihnen fehlt da eher die Zeit oder es gibt vielleicht auch gar keine passenden Angebote? #00:20:59-4#

B: Also, ich habe vor Jahren mal, da gab es diese sogenannte Moodle-Plattform für die [Organisationen]. Ich weiß nicht, ob Ihnen das was sagt. Das war ja so der Lostreter, sage ich mal, der Digitalisierung. Da hat man mal angefangen, sich zu überlegen, ob man auf dieser Plattform auch unterrichten könnte und so. Und damals habe ich auch noch Deutsch als Fremdsprache unterrichtet und da habe ich mich mal in so eine Fortbildung reinbegeben. Das war aber nicht schlecht, das war ganz gut. Aber es ist dann ja auch alles wieder eingestellt worden beziehungsweise in kürzester Zeit überholt gewesen, wie das halt mit diesen Dingen so ist. Und als das jetzt in der Pandemie losging, da haben wir Gott sei Dank hier im Haus zwei Mitarbeiter gehabt, die sehr affin sind der

Technik gegenüber. Und die haben geschaut, dass wir uns da flotti-hotti reinbringen in das System. Das ist auch gut gelungen. Aber es war jetzt keine Fortbildung in dem Sinn, sondern wir haben halt geschaut, was ist jetzt unser Bedarf, was müssen wir jetzt können, was müssen wir machen. Und dann haben wir uns da gemeinsam auf den Weg gemacht. Aber es war jetzt nicht direkt eine Fortbildung. Dafür hätten wir jetzt auch so akut gar nicht so schnell jemanden gefunden. Also, es war mehr so Self Organizing, irgendwie (lacht) hat es halt dann funktioniert. Nee, also ich bin da / #00:22:13-8#

I: Aber das gehört ja auch zur Weiterbildung eigentlich dazu. Also würden Sie schon eher sagen, dass das wahrscheinlich bei Ihnen viel mit Kollegen und am Arbeitsplatz stattfindet, dass Sie jetzt irgendwie eine Weiterbildung oder sich irgendwie weiterbilden? #00:22:24-1#

B: Ja, genau. Es gibt halt immer Kollegen, die sind / die haben eine hohe Affinität, so wie Sie das auch von sich jetzt gesagt haben. Und die kann man ja einfach fragen, die helfen einem ja weiter. Ich brauche jetzt da nicht noch wunder was oder so. Also, ich selber habe jetzt nicht so eine hohe Affinität dazu, muss ich sagen. Also, ich nutze diese Dinge natürlich und ich habe auch selber schon an Veranstaltungen teilgenommen, die digital waren, also jetzt auch [Organisation]-fremde. Weil ich sehe schon den Benefit, also das / da ist schon viel, was man jetzt machen kann und was man früher nicht machen konnte. Aber ich lese Bücher gerne noch händisch und so. Also, ich bin einfach schon noch sehr analog, ich / deswegen, das hat einfach Grenzen bei mir. Aber ich bin froh, dass ich Mitarbeiter habe, die da affin sind, weil die einfach eine gute Homepage machen und uns einfach weiterhelfen hier im Haus, ja. #00:23:17-5#

I: Und so zur Führung allgemein, dass Sie mal sagen, Sie waren jetzt auf irgendeinem Führungsaustauschseminar oder auf irgendeinem Kommunikationsseminar oder irgendwas in diese Führungsrichtung, da ist das auch eher schwierig vom Zeitaspekt und vom Angebot? #00:23:32-5#

B: Na ja, das bin ich natürlich dauernd, weil man ja als Leiter dieser Einrichtung sowieso dauernd gezwungen ist, in irgendwelchen Besprechungen zu sein. Nun bin ich ja auch noch die Bezirksvorsitzende für den Bezirk [Regierungsbezirk]. Auch da machen wir unsere Besprechungen damit. Das ist ja natürlich wunderbar, dass jetzt nicht jemand aus [Ort 2] und aus [Ort 3] miteinander Hunderte von Kilometern fahren müssen. Das nutzen wir alles, das machen wir. Und das mache ich freilich alles. Aber das ist jetzt mehr so das Alltägliche, was man halt sonst vielleicht nicht gemacht hätte. Oder man musste sich

in den Zug setzen und furchtbar weit fahren. Das / hat man halt jetzt eine andere Form und kann das teilweise halt ein bisschen nicht so ganz zeitintensiv anders machen. Wo bei ich auch da erlebe, ich fahre heute zum Beispiel noch nach [Ort 4], weil wir morgen eine Sitzung haben und diese Sitzung könnte man jetzt auch online machen. Und manchmal tun wir das auch. Aber das enthebelt das nicht, dass wir dann jede zweite Sitzung trotzdem präsent machen, weil einfach, das ganze Konstrukt [Organisation] lebt auch davon, dass es da einen / ja, wie soll ich denn sagen, so einen sozialen Zusammenhalt gibt, dass es so von / in Augenhöhe ein Gespräch geben muss. Man kann das nicht alleine runterradiieren auf: "Wir machen jetzt hier alles online." Also jetzt / obwohl das theoretisch möglich ist. Also das, was ich jetzt heute tue, wir könnten uns morgen alle auf Zoom begeben und fertig, aus die Maus. Machen wir aber nicht, sondern das / es gehört irgendwie dazu, dass man dennoch die andere Spur immer mitnimmt, weil man einfach fühlt, es geht was verloren, wenn man sich da jetzt nur noch auf das Digitale beschränkt. #00:25:14-1#

I: Ja, das kann ich auf jeden Fall unterschreiben. (lacht) Ja, da haben wir heute noch denselben Weg, ich muss nämlich auch noch nach [Ort 4] fahren. (lacht) #00:25:23-7#

B: (lacht) Okay. #00:25:24-1#

I: Gut. Wenn Sie jetzt irgendwo eine Weiterbildung doch besuchen würden, würden Sie sich dann selber eher zu einer eintägigen oder einer zweitägigen Veranstaltung anmelden oder eher so ein paar Stunden nur, wenn es da mal ein Thema gäbe, wo für Sie vielleicht spannend? #00:25:40-1#

B: Also, wenn es ein Thema gäbe, das für mich spannend wäre, wäre mir wurscht, wie lange das dauert, dann würde ich es / Also, das wäre jetzt / da bin ich jetzt themenorientiert, wenn es was ist, was mich interessiert, mache ich auch eine Woche. Also, ich war schon ganz oft mit Erasmus unterwegs, zuletzt in Finnland, da ging es um Digitalisierung. Einfach zu sehen, wie unterrichten die Finnen, wie machen die das. Das war supertoll, da waren wir zehn Tage. Also, das richtet sich nicht nach dem Zeitfenster, sondern alleine nach dem Thema. Es muss für mich einen Nutzen bringen, ich muss das Gefühl haben, dass ich davon etwas in meine Arbeit transferieren kann oder weitergeben kann an die dozierenden Kollegen oder an die Mitarbeiter. Also mich interessiert das Thema, nicht, wie viel Zeit dass es dann frisst. Also wenn es gut ist, wenn ich denke, das ist, was, was wir brauchen können, dann mache ich das. #00:26:31-8#

I: Sehr gut. Spannend. Und dann waren Sie zehn Tage in Finnland? Und sind die /
#00:26:37-1#

B: Ganz oben. #00:26:38-0#

I: Okay. Und sind die auf einen weiteren Stand als wir oder ist das vergleichbar?
#00:26:42-6#

B: Ja, da können wir ja gar nicht mitreden. Da sind wir ja ganz / Armleuchter sind wir da. Aber mei, das ist einfach, das Land ist kleiner, es ist geografisch ganz anders strukturiert. Also, da ist so was wie eine [Organisation] in Suomussalmi hat das geheißen, das war unterm Polarkreis. Das bedient halt einen Umkreis von Hunderten von Kilometern. Und dann versteht sich das natürlich von selber, dass die ganz arg digital unterwegs sind. Die Menschen hätten ja gar nicht die Möglichkeit, dass die da vormittags von 09:00 Uhr bis 10:30 Uhr in irgendeinen Kurs gehen. Und das machen die wirklich mit Bravour. Also, wir haben da ganz viele Sachen gesehen, also angefangen vom Yoga, über Sprachen, über egal welches Thema. Und die haben halt schon sehr, sehr tolle Unterrichtskonzepte dafür entwickelt. Also, die sind da um Meilen voraus. Aber es ist wahrscheinlich auch dieser geografischen Situation geschuldet, einfach, ne? Die müssen so agieren, sonst erreichen sie einfach niemanden. #00:27:44-3#

I: Und konnten Sie da schon ein bisschen was auch mitnehmen? Oder haben sich überlegt, dass das vielleicht für die [Organisation] jetzt im Zuge der Digitalisierung bei Ihnen vor Ort auch spannend wäre? Oder ist das schwierig? #00:27:53-9#

B: Ja. Nee, das wäre / also, wir haben auch was probiert, aber es ist nicht gelungen. Und zwar machen die das so, die machen eine Präsenzveranstaltung, die wird gestreamt. Und dann gibt es, sagen wir mal, im Umkreis zehn kleine Kommunen, die stellen dann einen Raum zur Verfügung. Also weiß ich, ein Pfarrheim oder irgendeinen Gemeinderaum oder keine Ahnung, irgendwas, ein Wohnzimmer, ein großes. Und dann wären praktisch vor Ort auch noch mal, wie präsent, Leute heute zusammengefasst und dann wird aber das aus der Zentrale dort hingestreamt. Verstehen Sie, wie das so / #00:28:30-1#

I: Ja. #00:28:30-1#

B: Und damit erreichen die so ein riesiges geografisches Gebiet. Und letztes Jahr, als

die Wahlen waren hier in [Bundesland], haben wir so eine Podiumsdiskussion mit Politikern gehabt. Und dann wollte ich das genauso machen. Also, wir hatten eine präsente Podiumsdiskussion hier in der [Organisation], also in [Ort 1]. Und ich habe Kollegen im Landkreis, die auch [Organisationen] haben, also, die sind so 30 Kilometer weg. Und wir haben dort jeweils auch einen Raum gehabt und wir hätten dorthin gestreamt und die Leute hätten sich dort versammelt. Also da wären dann / in [Ort 5] hätten da 50 sitzen können und in [Ort 6] und so. Und wir hätten die Podiumsdiskussion dorthin gestreamt. In Wirklichkeit waren das dann, keine Ahnung, zehn Leute im ganzen Landkreis. Also, aber es wäre ein Modell, wo ich mir gedacht habe, das ist eigentlich eine gute Sache. Das ist so eine Kombi zwischen: "Wir treffen uns präsent und können dann auch miteinander diskutieren und erleben es halt am Monitor und nicht live, weil wir halt weit weg sind." Aber da, glaube ich, ist noch ein dickes Brett zu bohren. Also das ist was, was in Finnland zum Beispiel super funktioniert. Das machen die am laufenden Band. #00:29:40-8#

I: Spannend, ja. Stelle ich mir aber eigentlich auch ganz gut vom Konzept her vor. Wahrscheinlich muss man wie immer ein paar mal anbieten und testen, bis es vielleicht (lacht) die Nachfrage bietet. #00:29:53-2#

B: Genau. #00:29:53-7#

I: Gut. Wie ist das, wenn Sie jetzt neue Mitarbeiter gewinnen müssen oder auch im Zuge der Digitalisierung mal eine Stelle ausschreiben, haben Sie da Probleme, Personen zu bekommen? Oder ist das eigentlich noch gar nicht so das Problem, auch, wenn es um Rekrutierung von neuen Mitarbeitern geht? #00:30:10-1#

B: Also, wir haben jetzt gerade eine Stelle ausgeschrieben für den Programmbereich Kultur und Gesellschaft. Und das / die ist jetzt auch schon besetzt, also die / das ist eine jüngere Kollegin, die kommt nächste Woche. Und natürlich frage ich das immer mit ab. Wir sind eine kommunale Einrichtung, das heißt, unsere ganze Stellengeschichte geht immer über das Personalamt [Ort 1]. Das ist alles sehr engmaschig, sehr zementiert, wie das abzulaufen hat und wer da in welches Gehaltsfenster läuft und so weiter. Ich lege sehr viel Wert drauf, dass es / dass man praktisch / für das man dann zuständig ist, da schon die Expertise mitbringt. Also, wenn jetzt / ich habe jetzt tatsächlich ausgeschrieben, ich möchte gerne jemand, der in der Kultur beheimatet ist, damit dieser Programmbereich Kultur und Gesellschaft sehr gut bedient wird. Aber natürlich frage ich das ab, ob jemand / zu was er in der Lage ist, was die Digitalisierung betrifft. Was ich nicht habe,

ist ein / ich habe keine Stelle, die jetzt sich ausschließlich um Digitalisierung kümmert. So was ist überhaupt nicht vorgesehen, habe ich nicht im Stellenplan. Ich habe aber einen Dozenten, den bezahle ich auf Rechnung, also wie einen freien Dozenten, der uns ganz, ganz viel unterstützt bei allen Dingen, wo es bei uns ein bisschen hapert. Also das ist / kann die Homepage sein, das können, keine Ahnung, Videoclips für Instagram sein oder / Also, das sind ganz unterschiedliche Dinge, manchmal nicht mal die ganz großen Dinge, aber wo wir wenig Zeit haben und wenig Know-how selber haben. Und dann zahle ich den und dann macht uns der das. Aber es wäre schön, man hätte eine Stelle so, aber haben wir nicht. #00:31:51-2#

I: Okay. Gut. Sie haben schon ganz oft angesprochen, dass Sie mit anderen Führungskräften oder auch mit vielen Kollegen im Austausch stehen. Auch im Zuge der Digitalisierung, gibt es da Gemeinsamkeiten oder Probleme, wo Sie sich denken, die tauchen wirklich auch im Gespräch mit allen eigentlich immer wieder auf? #00:32:08-1#

B: Also, wir haben ja in [Bundesland] gerade das große Thema Digitalstrategie. Also da wird jetzt gerade dann auch eine außerordentliche Mitgliederversammlung stattfinden, um Geld freizugeben. Oder andersrum formuliert, in [Bundesland] ist es so, dass wir ein Gesamtbudget über die Landesmittel beziehen, das, egal, was wir innerhalb dieser Größenordnung machen, immer die gleiche Größe hat. Das heißt, wenn wir sagen in [Bundesland], wir machen jetzt mal eine Digitalstrategie und brauchen dafür zwei Millionen, dann schmälert das das Deputat von jeder einzelnen [Organisation], weil wir müssen es aus diesem Topf bedienen. Wir haben hier in [Bundesland] keine Zusatzgelder für nichts. Also es muss immer aus dem gleichen, so. So geht es schon mal los. Deswegen gibt es natürlich ganz viele Diskussionen, weil wir haben / wir haben von der [Ort 5] [Organisation] in der Millionenstadt bis zur [Ort 6] [Organisation], die mit acht / im Nebenberuf / mit acht Stunden im Nebenberuf die kleinste [Organisation] ist, an Bord, haben wir alles. Wir haben Regionen, wo das Internet so instabil ist, dass, wenn mehr / fünf Leute auf / im Internet sind, dann bricht alles zusammen. Also der ganze Gürtel entlang an der [Landesgrenze] [Ort 2] in Richtung [Ort 8] da. Die Kollegen sagen: "Digital ist wunderbar, aber wir haben an manchen Orten so schlechtes Internet, dass wir das gar nicht bedienen könnten, wenn wir wollten." Und in der Gemengelage müssen wir versuchen, digital weiterzukommen, was unglaublich schwierig ist, weil wir einfach da ganz wenig homogen sind, sondern extrem heterogen sind. Da kommt es natürlich dazu, dass Kollegen sagen: "Da wären mir jetzt die 3.000 Euro lieber, die ich jetzt auf der Hand hätte, als wie / statt, dass die da reinfließen." Jetzt mal rein monetär betrachtet. Das ist ein Thema.

Dann ist das Thema eben: "Ja, ihr redet euch leicht, ihr habt ein stabiles Internet, ihr könnt alles machen. Ich muss mit meinem Telefon auf den nächsten Hügel gehen", so ungefähr, "damit ich überhaupt herstellen kann." Man hat nicht die Teilnehmenden, auch das, je ländlicher eine Region ist, umso weniger bringst du die dazu, dass sie das Digitale machen, weil sie es einfach nicht mögen, weil sie einfach / Ich meine, laut Sinus-Studie sind unsere Teilnehmer 45 aufwärts, dann wissen Sie, in welcher Kategorie wir unterwegs sind. Das sind nicht die, die mit der Muttermilch das schon aufgesogen hatten. So, und dann gibt es dann natürlich massiv Diskussionen. Wie kann das jetzt aufgestellt werden? Wir haben in der Vergangenheit zwei Jahre sogenannte Digitalverbünde gehabt. Da haben sich also viele [Organisationen] in [Bundesland] zusammengetan an verschiedenen Orten und haben verschiedene digitale Tools erarbeitet. Die sollen jetzt teilweise auch fortgeführt werden, aber auch an der Stelle, das muss alles aus dem gleichen Topf bezahlt werden und das wirft immer eine Problematik auf. Weil nicht jeder kann profitieren davon oder nicht im gleichen Maße davon profitieren, weil die Rahmenbedingungen extrem unterschiedlich sind. Ja. #00:35:22-3#

I: Ja, glaube ich, (unv. #00:35:22-1#). #00:35:23-6#

B: Aber klar, also, da gibt es einen regen Austausch, andauernd. #00:35:27-1#

I: Und auch zum (unv.)? #00:35:27-9#

B: Und jeder weiß, dieses Thema ist wichtig. Dieses Thema muss mit auf den Weg genommen werden, das weiß jeder. Aber inwieweit man das jetzt schon so umsetzen kann, das ist einfach total unterschiedlich. #00:35:42-8#

I: Und würden Sie sagen, wenn Sie da jetzt mit den anderen im Ausschuss sind, da gäbe es wirklich mal eine Weiterbildung, wo man sagt: "Die könnten wir mal anbieten"? Oder ist das eher so, dass das wirklich alles sehr inhaltliche Themen auch sind? #00:35:55-4#

B: Ja, also, ich glaube nicht, dass das einem Kollegen was bringen würde, wenn er da selber eine Weiterbildung hätte, weil das ist ja nicht so, dass die alle doof sind und das (lacht) nicht wissen. Es ist wirklich / es ist einfach / die Rahmenbedingungen sind einfach / Wir haben [Organisationen], da arbeiten 1,5 Personen und die machen alles, von der Buchhaltung über einen Integrationskurs bis zur Programmplanung. Ich meine, da werde ich Ihnen nichts Neues erzählen. Jetzt erzählen Sie denen noch mal: "Ja, jetzt machen

wir noch eine Digitalstrategie. Kümmert euch mal darum." Die zeigen dir doch den Vogel. Also, jetzt wenn du auch noch kommunal angeboten / angebunden bist, dann hast du einen Stellenplan, dann hast du da / Also verstehen Sie, man kommt ja aus der Zwangsjacke nicht raus. Und das ist das, was ich eingangs schon gesagt habe, wir / einer Systematik, die hundert Jahre alt ist und die nie geändert worden ist. Die aber dringend jetzt eine Änderung bräuchte, weil natürlich bräuchte es da ganz viele, die jetzt digital die Expertise haben, die da vorwärts was machen. Aber ich verstehe jeden [Organisation]-Leiter, der aber sagt: "Ganz ehrlich? Was soll ich noch alles machen mit meiner halben Stelle, die ich noch habe?" #00:37:11-3#

I: Und dann auch noch auf eine Fortbildung gehen, gell? Ja, verstehe ich. Ja. #00:37:12-0#

B: Das kann ich meinen, dass das gut ist und so und dann mache ich vielleicht zwei Onlinekurse, weil ich die grade noch irgendwie schaffe. Aber im großen Stil, wie man es machen könnte, also wie man jetzt auch die Bevölkerung mitnehmen könnte / Um noch mal auf Finnland zu kommen, die haben natürlich komplett andere Ressourcen wie wir, finanzieller und personeller Art. Das haben wir nicht, wir sind immer im gleichen Stiefel. Und dann haben wir 2015 erleben müssen: Integrationskurse, dopt sich alles obendrauf. Dann die nächste Welle dopt sich wieder drauf, jetzt Digitalstrategie, künftig KI. Das ist nicht leistbar in dem. Also deswegen, unser Kernproblem ist nicht, dass wir zu wenig Beschulung haben, auch nicht, dass wir zu blöd sind zu verstehen, dass das jetzt wichtig ist. Es ist der Rahmen, in dem wir uns befinden. Das ist unser Problem. #00:38:08-6#

I: Klar, das Schnellebige und auch die Ressourcen. Und immer schnell wieder was Neues, gell? Ja, das kann ich gut verstehen. #00:38:12-2#

B: Genau. Ja, genau. Und das andere kann nicht Schritt halten, ne? Also, ich meine auch, als wir die Dozenten gebeten haben, während der Pandemie online zu gehen, war natürlich auch von denen so das Ansinnen: "Ja, und für das gleiche Honorar oder kriegen wir jetzt da mehr? Ich muss ja komplett umlernen, ich muss ja alles anders machen", und so, ja? Aber woher nehmen und nicht stehlen, ne? Also habe ich nicht. #00:38:39-8#

I: Ja, klar. Und dann ist es auch schwierig, wie geht man damit um. Und da ist es ja immer eine sehr individuelle Geschichte und da hilft einem wahrscheinlich eine Weiterbildung auch nichts (lacht), wie man mit solchen Situationen umgeht, weil das ja immer

sehr schnell auf einen kommt, wahrscheinlich, gell? Ja. #00:38:53-6#

B: Es bräuchte eigentlich mal eine Weiterbildung für die Kommunen, für die politischen Entscheider. Die bräuchten eine Weiterbildung. Und zwar dahingehend, dass sie endlich begreifen, dass sie mit [Organisation] einen Partner an der Hand haben, der stets zuverlässig und korrekt alles abwickelt. Und der in der Lage ist, wirklich Großes unter die Bevölkerung zu treiben. Aber man muss sie dafür ausstatten. #00:39:18-4#

I: Ja, verstehe. #00:39:21-0#

B: So. Das sind eigentlich die Adressaten, nicht die Führungskräfte der [Organisation]. #00:39:26-0#

I: Ja. Nein, ich / also, ich meine, [Organisation] ist ja immer ein großes Thema, auch im Studium der Erwachsenenbildung. Und wenn man sich das Aufgabenspektrum anschaut, finde ich schon, dass das sehr, sehr vielseitig und tief auch reingeht, grad, wenn man auch immer nur ein kleines Team hat. Deswegen verstehe ich das komplett, was Sie sagen. Und auch mit dem Weiterbildungsbedarf, für mich sehr spannend, dass Sie auch sagen: "Ja, wir decken das eigentlich alles gut ab und kommen mit uns, mit den Kollegen eigentlich auch sehr, sehr gut zurecht." Also, das ist so das, was ich jetzt eigentlich aus dem Gespräch auch mitnehme, dass bei Ihnen eigentlich das meiste so informell über Austausch läuft. Vielleicht lesen Sie mal noch eine Fachzeitschrift oder dass das eigentlich so der Kern ist, dass sie sagen, ich kann mich eigentlich in alle Themen selber einarbeiten. #00:40:07-1#

B: Ein Stück weit ja. Und wenn ich es nicht kann, dann gibt es in der Nähe irgendjemanden oder beim Verband oder so. Aber ich brauche jetzt nicht eine mehrtägige Fortbildung dazu. #00:40:17-1#

I: Ja. Okay, perfekt. Gibt es noch, am Ende sind wir nämlich schon angelangt, irgendwas, wo Sie sagen, das möchten Sie noch mal unterstreichen, noch mal betonen? Irgendwas, wo wir vielleicht auch vergessen haben und was Sie noch loswerden möchten? #00:40:30-2#

B: (seufzt) (...) Ich denke, wir haben nichts vergessen und möglicherweise haben Sie jetzt gar nicht mal so viel Input von mir bekommen. Weil es / weil vielleicht die Realität abweicht von dem, was sich jetzt Forschende oder Theoretiker so vorstellen, was an der Basis passiert. Das ist das, was ich manchmal so erlebe, ne? Dass man sich natürlich

überlegt als eine forschende Einheit oder als jemand, der am Schreibtisch sich ein Konzept ausdenkt, dass man da / Da kann man gute Ideen haben und kann sich was überlegen, was hilfreich sein könnte oder wo es hinlaufen müsst und so. Und ich erlebe das einfach / Ich bin ja nun schon sehr lange im Geschäft, das können Sie sich denken, und ich erlebe das einfach ganz oft, dass das, was wirklich gute Ideen sind und so, ich will das gar nicht in Abrede stellen, aber es hat oft zu wenig mit der Realität zu tun. Also es klafft oft auseinander. Deswegen ist es vielleicht ganz gut, wenn Sie jetzt auch mal mit [Organisation]-Leitern sprechen, um zu hören, es ist oft nicht kompatibel mit dem, in welchem Rahmen man sich befindet. Und da geht das auch noch mal weiter auseinander, was ich gern möchte oder für gut finden würde und das, was aber leistungsmäßig möglich ist, ja? #00:41:57-6#

I: Also, ich bin wirklich auch gespannt, das war jetzt das zweite Interview, wo ich geführt habe und ich habe ja ganz viele unterschiedliche Einrichtungen, auch was da so rumkommt. Aber ich finde es wirklich auch sehr, sehr spannend. Und ich bin da immer froh, weil Sie das auch so schön gesagt haben zwischen Forschung und Praxis, dass ich ja wirklich komplett aus der Praxis komme. Deswegen ist das eigentlich auch ganz gut, dann schon auch zu merken, man kann sich so schöne Fragen wie auch immer ausdenken, aber natürlich ist das immer in der Praxis total anders und es war für mich auf jeden Fall hilfreich. Und es ist auch einiges auf jeden Fall mit dabei, was ich verwenden kann. Und ich habe auch kein Problem dabei, wenn am Ende mein Ergebnis ist, es gibt eigentlich schon sehr gut aufgestellte Leitungen, wo vielleicht der informelle Austausch da ist und es gar nicht so ein Angebot an sich vielleicht auch gibt, was es da zu implementieren gibt. Aber da bin ich wirklich mal gespannt, was der weitere Verlauf der Arbeit jetzt noch so zeigen wird. #00:42:51-3#

B: Okay. (lacht) Gut, dann wünsche ich Ihnen da viel Erfolg. #00:42:58-5

Anhang C. 2 Interview 2

Interview 2

I: Perfekt. So, ich habe ganz kurz Ihnen erklärt, dass Digitalisierung mehr ist als das technische. Und dann starten wir mit dem Interview. Das sind so ungefähr zehn Fragen,

einfach, dass Sie sich darauf einstellen können, was Sie jetzt erwartet. Die erste Frage, da geht es einfach nochmal ein bisschen um die Rolle als Führungskraft. Das heißt, dass Sie ganz kurz Ihre Aufgaben und Hauptverantwortlichkeiten beschreiben, die Sie jetzt als Führungskraft haben. #00:00:37-7#

B: Ja, meine Aufgaben als Führungskraft sind die üblichen Aufgaben einer Führungskraft. Das heißt, schlicht und ergreifend geht es darum, Ziele zu definieren auf unterschiedlichen Ebenen. Zunächst einmal strategische Entwicklungsziele, die dann runterzuberechnen. Zum Teil was die unmittelbar unterstellten Mitarbeitern betrifft, dann auch bis auf die Ebene von Mitarbeiterzielen. Ansonsten werden die dann von den Führungskräften weitergegeben. Neben dem Aspekt der Zielbestimmung, ist es natürlich ganz stark das Thema der Kommunikation, das Thema Motivation, das Thema, ja, Beseitigung von Hindernissen. Ich möchte jetzt das Thema Konflikt gar nicht so in den Vordergrund rücken. Aber es gibt immer wieder mal Reibereien, sodass man also hier darauf schauen muss. Das Thema Qualität spielt eine große Rolle. (...) Optimierung von Prozessen / Definitionen von Prozessen, Optimierung von Prozessen, zum Teil auch organisatorische Veränderungen. Ich hoffe, dass ich so aus dem Stegreif die wichtigsten Dinge natürlich angesprochen haben, was die Führungstätigkeit betrifft. Natürlich gehört zum Thema Führung auch eine fachliche Komponente, die allerdings eher / tatsächlich dann eher untergeordnet ist, wenn man den zeitlichen Aspekt betrachtet. Natürlich geht es da um, ja, den Schwierigkeitsgrad von irgendwelchen Prüfungsaufgaben, die man einem Prüfungsausschuss vorlegt, et cetera. Aber das sind Dinge, die ja nicht täglich anfallen, während die übrigen, die reinen Führungsaufgaben, ja, eigentlich so zum Alltagsgeschäft gehören. #00:02:38-4#

I: Ich weiß es ja, aber ich muss es fragen, wie groß ist das Team und wie viele Mitarbeiter führen Sie? #00:02:43-0#

B: Ich führe in Summe circa 60 Personen. #00:02:48-8#

I: Okay, perfekt. Dann kommen wir auch schon zum Thema Digitalisierung. Nämlich die Frage, wie die Digitalisierung Ihre Aufgaben als Führungskraft bis jetzt verändert hat. #00:02:58-3#

B: (...) Bei Licht betrachtet muss man sagen, dass die Digitalisierung im Bereich der Ausbildung, der Lehrgänge und der Prüfung noch nicht sehr weit fortgeschritten ist. Zu-

mindest hier in unserem Haus. Das liegt insbesondere an fehlenden Schnittstellen unserer Software, die / Wir haben eine ERP-Software, eine Unternehmenssoftware, mit der alles läuft. Da läuft auch die Lehrgangsverwaltung, denn man benötigt die Teilnehmenden zum einen für die Organisation der Lehrgänge. Man benötigt diese Teilnehmenden gleichzeitig aber auch, um Gebührenbescheide zu erstellen. Das heißt, damit der Finanzbereich auch darauf zugreifen kann. Man benötigt diese Teilnehmenden im Hotelbereich, damit die ein Zimmer bekommen, et cetera. Deswegen eine ERP-Software. Die reine Lehrgangsverwaltung, das heißt, die Anmeldung zu einem Lehrgang, die Anmeldung zu einer Prüfung ist noch papierbasiert. Und wird dann in diesem System erfasst, da es keine / aktuell noch keine automatisierten Schnittstellen gibt. Idealerweise, unter Digitalisierung verstehe ich eine End-to-End-Digitalisierung beginnend beim Kunden. Vom Erstkontakt bis idealerweise zum, ja, geschützten Download des Zeugnisses. Das wäre so die Idealvorstellung. Dahin ist noch ein weiter Weg. Die aktuelle Digitalisierung, so weit wir im Moment sind, hat im Bereich der Finanzen, zum Beispiel im Bereich des Rechnungsworkflows, oder im Bereich der / im Personalbereich, wenn es um Bewerbungen geht, dazu geführt, dass weniger Papier im Umlauf ist. Dass man in, ja, in Echtzeit zum Teil auch natürlich kollaborativ an Dingen arbeiten kann. Dass man auf Dinge gleichzeitig zugreifen kann, zum Beispiel Bewerbungsunterlagen, et cetera. Aber was die vorher genannten Führungsaufgaben betrifft, muss man ehrlicherweise sagen, ist eigentlich nur eine Aufgabe, die ich, glaube ich, nicht erwähnt habe, Stichwort Kontrolle als Führungskraft. Wenn digital gearbeitet wird, kann man als Führungskraft etwas leichter kontrollieren. Man kann reinschauen, wie weit beispielsweise der Stundenplan schon ist, ohne dass man jemand fragen muss oder sich irgendwas vorlegen muss. Das hat sich verändert. Im Bereich der Zieldefinition muss man natürlich bei Entwicklungszielen im Bildungsbereich das Thema Digitalisierung mitdenken. Insoweit beschäftigt mich das Thema Digitalisierung vor dem Hintergrund, ich sage mal salopp, Ausbildung und Prüfung im Jahre 2030, wie könnte sie aussehen? Was ist dafür zu tun? Welche Maßnahmen, welche Schritte sind zu ergreifen? Da beschäftigt sie mich. In den übrigen Bereichen, muss man einfach sagen, Kommunikation, Mitarbeitermotivation, et cetera, ist derzeit das Thema Digitalisierung noch nicht so präsent. #00:06:23-5#

I: Jetzt haben Sie schon ein bisschen auch angesprochen, dass ja viele Herausforderungen auch mit der Digitalisierung kommen. Und gerade wenn es um Software geht oder auch Entscheidungen, die Sie treffen müssen, gibt es da noch mehr Herausforderungen, wo Sie sagen, im Zuge der Digitalisierung rollen die so auf Sie zu? #00:06:39-1#

B: (...) Ja, es gibt tatsächlich viele Herausforderungen. Denn die eine Herausforderung ist die technische Entwicklung, ja, von ChatGPT3 auf 4 und 4,5 und weitere, ich sage jetzt mal, Large Language Modelle und so weiter. Man weiß ja gar nicht, was das alles noch so auftauchen wird. Man weiß nicht, wie schnell letztendlich die Geschwindigkeit ist. Und das ist eine große Herausforderung. Die zweite Herausforderung ist, wie schnell, gerade im öffentlichen Bereich, sich der Normgeber, der Gesetzgeber auf diese Dinge letztendlich einlassen wird. Wir haben aktuell die jüngste Änderung / Wir haben im Hochschulbereich diese Erprobungsverordnung für digitale Prüfungen. Wir haben eine / jüngst eine Änderung der allgemeinen Prüfungsordnung, wo man digitale Prüfungen da implementiert hat, allerdings mit wahnsinnig hohen datenschutzrechtlichen Hürden. Die sind immens, auch mit hohen Hürden, was die Prüfungssicherheit in Anführungszeichen, also die Verhinderung von Unterschleif betrifft. Mit einem Riesenbrimborium, ja, nur eine Person im Raum und tralala. Die Frage, die mich beschäftigt, ist tatsächlich, ob wir hier auf dem richtigen Weg noch sind, angesichts der rasanten Entwicklung. Das heißt, ob wir hier nicht versuchen, krampfhaft alte Dinge, dieses Thema Unterschleif et cetera, Hilfsmittelregelung und so weiter / alte Dinge aus der analogen, aus der vor-digitalen, ich würde fast sagen, vor-technischen Welt irgendwie krampfhaft mitzunehmen. Weil man sich gar nicht vorstellen kann, dass es anders geht. Und das ist eine riesige Herausforderung, weil ich nicht einschätzen kann, wie der Normgeber mit den Dingen umgehen wird. Ich persönlich bin der Meinung, dass, wenn man Digitalisierung im Bildungsbereich letztendlich weitertreiben möchte, muss man zunächst mal differenzieren zwischen dem reinen Lehr-Lern-Geschehen und dem Prüfungsbereich. Das sind zwei unterschiedliche Ebenen. Im Lehr-Lern-Geschehen ist vieles möglich, auch durch KI kann vieles möglich sein. Vielleicht eines Tages sogar individualisierte Lernpfade mithilfe von KI, mithilfe eines persönlichen Chatbots, der genau weiß, was ich kann. Und der aber auch weiß, was ich am Ende können muss. Und der sich mit mir unterhält und dann sagt: "Hoppla, das wusstest du jetzt nicht, deswegen musst du noch dies oder das oder jenes machen." Das wäre sozusagen ganz vereinfacht und verkürzt jetzt mal so die Vorstellung, wie das Lehr-Lern-Geschehen passieren kann. Die Frage ist, was ist im Prüfungsbereich? Zum einen ist natürlich künstliche Intelligenz, die verfügbar ist, eine Möglichkeit, wie man sich Prüfungen schreiben lassen kann. Zum anderen kann man mit künstlicher Intelligenz unter Umständen Prüfungen erstellen. Zum dritten wird die Frage sein, ob wir Prüfungen in dieser Form eigentlich überhaupt noch brauchen. Das ist jetzt vielleicht sehr weit gedacht. Ich persönlich bin der Meinung, es geht ja eigentlich um berufliche Handlungskompetenz. Es geht um bestimmte Herausforderungen am Arbeitsplatz. Und

ich mache jetzt ein ganz einfaches Beispiel: Ich baue gerade einen Zaun und mein Zaunbauer steht vor der Herausforderung, ein Grundstück einzuzäunen, mit einem Holzzaun, welches / ja, bei dem die Straße letztendlich absteigt sozusagen. Also eine Neigung hat. Der Randstein hat eine Neigung und zusätzlich geht es um die Kurve, die ist geschwungen. Und das ist die berufliche Herausforderung. Und da muss dieser Zaunbauer letztendlich einen Zaun bauen, einen Meter über Straßenoberkante, mit senkrechten Holzlatten. Und wenn der das sich von ChatGPT vorschlagen lässt oder sonst was, das handwerkliche ist ganz klar. Wird man im Handwerk immer machen müssen. Er muss ein Loch graben und betonieren, aber ob er sich die Lösung, wie er die Latten anbringt und so weiter, durch wie künstliche Intelligenz oder Kraft eigener Erfahrung, das ist doch eigentlich sekundär. Und ob jemand letztendlich im Bauamt / Oder vielleicht noch anschaulicher im Bereich des Ordnungsamtes der Entzug, eine Waffenbesitzkarte wegen einer strafrechtlichen Verurteilung und Unzuverlässigkeit. Ob dieser Bescheid für den Entzug der Waffenbesitzkarte alleine im stillen Kämmerlein gemacht wird, ob der mithilfe eines aufgeschlagenen Kommentars gemacht wird oder ob der von ChatGPT gemacht wird, es geht doch am Ende darum, dass jemand, der kriminell geworden ist, keine Waffe mehr besitzt. Und dass dem die Waffe weggenommen wird. Und wenn wir so weit kommen, dann sind wir auch im Bereich von Open Book Klausuren, dann sind wir im Bereich von: Liefere mir dein Ergebnis. Und dann bleibt vielleicht noch übrig, die Frage der zeitlichen Komponente. Weil Leistung hat natürlich immer etwas auch noch mit Zeit zu tun, wo man sagt, es gibt einen begrenzten Zeitkorridor und in der Zeit liefern wir ein Ergebnis. Und du kannst machen, was du willst, du kannst nutzen, was du willst, bewertet wird das Ergebnis. Und wenn jemand keine Ahnung hat, kann er auch nicht bewerten, ob irgendeine künstliche Intelligenz das richtige ausspuckt. Ja, weil die halluziniert gelegentlich und da kommt Unfug raus. Und dazu muss ich halt wissen, was richtig ist, weil ich brauche eine fachliche Meinung, ich muss es beurteilen können. Und bewertet wird letztendlich das Ergebnis. Denn das ist das, was an beruflicher Handlungskompetenz dann auf die Straße gebracht werden würde in der Praxis. Und das sind Dinge, wo ich sage, so könnte es aussehen. Aber vielleicht halluziniere ich auch. Und wenn ich mir die Entwicklung der Digitalisierung in Deutschland anschau, Umsetzung OZG, könnte sein, dass das nicht 2030 ist, sondern dass das 2070 ist, worüber ich philosophiere. Und das ist wiederum eine Herausforderung. Weil ich nicht weiß, ob es 2030 ist oder 2050, weiß ich auch nicht, ob ich zu viel Gas gebe, wenn ich sage, wir beschäftigen uns jetzt mit diesen Modellen und mit den Hilfsmittelregelungen und mit sonst was. Und wenn ich mich nicht damit beschäftige, dann besteht die große Gefahr, dass es heißt, es war ja

absehbar, dass das kommen wird. Also, man hat sozusagen eine 50:50 Chance, des Scheiterns oder des Gelingens. #00:13:29-4#

I: Aber ich finde, die Themen, die Sie jetzt angesprochen haben, gerade Open Book, das ist schon wirklich auch hoch, wenn ich aus dem Studium sprechen kann, angesehen. Also, ich glaube, dass Sie da schon, in Führungszeichen, auf dem richtigen Weg sind. Aber klar, es ist schwierig, es umzusetzen. Jetzt haben wir schon ganz viel über Herausforderungen und Aufgaben gesprochen. Und Sie wissen ja, dass immer wieder die Kompetenzdebatte auch im Zuge der Digitalisierung aufploppt. Deswegen, wenn Sie jetzt sagen würden, es geht um Ihre Führungskompetenzen, und Sie würden jetzt Ihre eigene Stelle ausschreiben, welche Kompetenzen wären denn besonders wichtig, die die Führungskraft mitbringt im Zuge der Digitalisierung? #00:14:08-3#

B: Ist eine sehr, sehr schwierige Frage. Ich glaube, dass es auch nochmal einen Unterschied gibt, ob es eine Führungskraft ist in einer Behörde / in einer Fachbehörde. Also Leiter einer Personalabteilung, Leiter einer Bauabteilung. Oder ob es im Bildungsbereich ist. Aber so ganz generell, glaube ich, sind es im Wesentlichen tatsächlich zwei, drei Kompetenzen. Das ist tatsächlich so. Die zunächst mal gar nicht mit der Digitalisierung zusammenhängenden Kompetenzen im Bereich von Organisation, von Prozessverständnis, von Prozessmanagement, das sind Dinge, die man in der Vergangenheit nicht aus Prozesssicht betrachtet hat. Man hat klassischerweise über Organisationen gesprochen. Das war eben weitestgehend die Aufbauorganisation. Dann hat man bei der Ablauforganisation sich ein bisschen gestützt auf Befugnisse. Wer darf was unterschreiben? Wer muss beteiligt werden? Wer darf die Post aufmachen? So Geschichten. Und im Bereich des Verwaltungsrechts hat man natürlich sich mit den Verwaltungsverfahren beschäftigt, unter rechtlichen Aspekten. Wenn es um Digitalisierung geht, muss man die gesamten Vorgänge in einem Unternehmen, in einer Behörde versuchen, als Prozess zu sehen, denn man digitalisiert nur Prozesse. Und da stellt sich dann die Frage: Was ist der Prozess und wo beginnt er? Am Beispiel einer Personaleinstellung zum Beispiel ist die Frage: Wo beginnt der Prozess? Beginnt der Prozess mit der Ausschreibung? Oder beginnt vielleicht sogar schon mal mit einer strategischen Personalplanung basierend auf Erreichen von Altersgrenzen oder Erfahrungen mit der Fluktuation oder mit sonstigen Dingen? Und wann hört dieser Prozess auf? Wenn mehr oder weniger eine Entscheidung getroffen ist? Oder hört er auf, wenn der Arbeitsvertrag abgeschlossen ist? Oder hört er auf am ersten Tag des Bewerbers? Oder hört der auf mit dem Bestehen der Probezeit? Und das muss man zunächst mal festlegen, definieren. Dann muss man

alle erforderlichen Schritte, ja, erarbeiten, festhalten, Zuständigkeiten festhalten. Und dann muss man sich die Abfolge anschauen und so weiter. Und diese Kenntnisse sind meines Erachtens in der Vergangenheit zu kurz gekommen und existieren nicht. Also das ist sozusagen etwas / Prozessmanagement, Prozessmodulation ist eine wesentliche Sache. Zweite Sache ist tatsächlich ein bisschen technisches Verständnis für das, was die Digitalisierung / was hinter der Digitalisierung steckt. Also, wie funktionieren ERP-Systeme, wie funktioniert eine Homepage? Ich würde gerne auch so / tatsächlich, man benötigt das nicht, aber Grund / technisches Grundverständnis für eine Schnittstelle. Was bedeutet eine Schnittstelle? Wie ist die aufgebaut? Wie ist eine / Was verbirgt sich hinter einer Homepage? Wie ist die Programmierung, welche Möglichkeiten gibt es da? Wie kann ich Chatbots füttern, zum Beispiel, damit die auch wirklich hilfreich sind? Ja? Also so ein bisschen dieses technische Grundverständnis und Kenntnisse des technisch machbaren sozusagen. Ich glaube, das wären so die wesentlichen Kompetenzen, die man benötigt. #00:18:10-9#

I: Und Prozessmanagement hat ja schon was mit der Führungsaufgabe an sich, vor allem auch zu tun. Und wenn man jetzt an die Mitarbeiterführung denkt, gibt es da auch irgendeine Kompetenz, wo man vielleicht hervorheben sollte im Zuge des Wandels einfach auch? #00:18:23-8#

B: (...) Würde mir jetzt spontan, gebe ich ehrlich zu, nichts einfallen. Weil, wenn ich jetzt an / Wenn ich über diese Kompetenzen, die ich jetzt geschildert habe, verfüge, dann kann ich das in meiner Führungsarbeit, in einem Mitarbeitergespräch, bei der Vereinbarung einer Zielvereinbarung da einfließen lassen. Dann kann ich zu einer Mitarbeiterin sagen: "Bitte, legen Sie mir doch mal eine Prozessbeschreibung letztendlich vor, für all die Schritte, die für die Abwicklung einer Prüfung relevant sind, ja, von A bis Z. Und lassen Sie uns dann vielleicht mal darauf schauen, ob es so, wie wir es machen, optimal ist oder ob es besser geht." Aber dazu muss ich wissen, was ein Prozess ist. Und muss vielleicht auch wissen, dass es dafür ein Tool gibt, wie Signavio, mit dem ich es abbilden kann, oder vielleicht auch Visio oder was anderes. Und wenn ich dieses technische Verständnis mitbringe in Verbindung mit gewisser Kenntnis von Software, dann kann ich auch beurteilen, welches Tool vielleicht besser ist. Und setze nicht auf falsche Pferd und stelle fest, dieses Tool ist für eine Modulation von Prozessen unbrauchbar. Das ist allenfalls für eine Visualisierung geeignet, aber zum Beispiel nicht geeignet, dass ich da noch weitere Informationen hinterlege. Denn idealerweise ist dann ja eine solche Prozessdokumentation mit ergänzenden Informationen oder Links oder, oder hinterlegt. Und kann

dann auch für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter letztendlich genutzt werden. Wichtig ist es, was die Kompetenzen der Mitarbeiter betrifft, dass man in der Zukunft natürlich auch Menschen hat, ja, die sich ihre E-Mails nicht ausdrucken und archivieren im Ordner. Sondern die über eine bestimmte digitale Kompetenz verfügen und imstande sind, mit den gängigen Programmen umzugehen. Und Outlook professionell zu nutzen, mit mehreren Funktionalitäten als nur E-Mails im Posteingang zu lesen und zu löschen, sondern vielleicht noch andere Dinge. Und da, glaube ich, ist auch noch Luft nach oben, auch im Bereich der allgemeinbildenden Schulen. Denn speziell das Thema Outlook, welches, glaube ich, in jeder Behörde, in jedem Unternehmen fast präsent ist / und ansonsten ein vergleichbares Produkt, auch im Prinzip mit gleicher Funktionalität / das kommt aus meiner Wahrnehmung letztendlich in den allgemeinbildenden Schulen auch noch zu kurz. Und man muss natürlich sagen, wir haben es nicht nur mit Menschen zu tun, die mit 16 Jahren eine Mittelschule absolvieren im wirtschaftlichen Zweig. Sondern wir haben es natürlich / Ja, selbst wenn dort das heute Standard wäre, dass man Outlook kann, dann besteht ein Unternehmen im besten Fall von 10 Prozent aus solchen Menschen und zu 90 Prozent aus welchen, die es nicht gelernt haben. Und das sind Dinge, ja, die die Digitalisierung mit Sicherheit nicht erleichtern. #00:21:20-2#

I: Würden Sie dann sagen, das prozessmäßige und das technische sind auch die Kompetenzen, die in den nächsten Jahren noch mal besonders wichtig für Sie wären? Oder kommt dann noch ein bisschen was dazu, wenn Sie an die Digitalisierung denken, wo Sie sagen: "Die Kompetenzen werde ich bestimmt noch viel häufiger brauchen"? #00:21:35-3#

B: Aus dem Stegreif fällt mir halt noch sowas wie / wenn das jetzt nicht so eine klassische Kompetenz ansieht, aber ich meine, für Führungslehre spricht man von Leadership, von Veränderungsbereitschaft, ja? Das sind Dinge / Das sind Kompetenzen einer Führungskraft, die man aber nicht so ohne weiteres in einem eintägigen Seminar lernen kann. Aber ich denke, da muss jede Führungskraft bereit sein, offen sein. Kenntnisse des Changemanagements sind auch eine Kompetenz, die ich in diesem Bereich verorten will. Ich muss zunächst einmal mir im Klaren sein, dass wir eine hohe Dynamik im Geschehen haben vor einigen Jahren, Stichwort VUCA Welt, et cetera. Ja? Diese hohe Dynamik, die führt dazu, dass ich veränderungsbereit sein muss. Und wenn ich veränderungsbereit bin, muss ich mit Augenmaß schauen, welche Veränderungen ich initiiere. und dann geht es los mit Changemanagement. Dann sollte ich als Führungskraft auch wissen, wie man Changeprozesse, wie man Veränderungen, ja, gelungen umsetzt und

nachhaltig umsetzt. Wie man die Menschen, für die man verantwortlich ist, dann auch auf diesen Change mitnehmen kann, ohne dass man Menschen verliert, das System überlastet, et cetera. Also, das sind schon noch / #00:23:02-9#

I: Ja, das glaube ich auch. Das liest man auch wirklich sehr häufig, was Sie jetzt angesprochen haben. Gerade so, dass alles immer schneller geht, man viel offener sein muss, viel offener für Veränderungen, ist, glaube ich, ein wichtiger Punkt. Gut, dann haben Sie schon ein bisschen so das Thema angesprochen: Das kann ich nicht auf einem eintägigen Seminar lernen. Was Sie jetzt auch gesagt haben zu Veränderung und Change. Und das führt uns auch schon zum quasi letzten großen Themenblock, nämlich zu dem Kern Weiterbildungsbedarfen. Wenn Sie jetzt irgendein Seminar besuchen dürften, was sollten denn da für Themen auftauchen, wo Sie sagen: "Da würde ich mich sofort anmelden"? #00:23:39-9#

B: Ja, das gerade eben geschilderte letztendlich. Also Stichwort (...) / Ja, fangen wir mal von ganz vorne an. Man könnte natürlich auch schon beginnen mit gelungenem Seminartitel. Ich fantasieiere jetzt mal ein bisschen mit Seminartiteln. Gelungene Personalauswahl für eine digitale Arbeitswelt wäre mal der erste Titel. (...) Technische Aspekte für die Digitalisierung von Prozessen, letztendlich. Schnittstellen, Programm / gängige, einfache Programmiersprachen, zum Beispiel, et cetera, wäre das technische. Dann Changeprozesse gelungen umsetzen. Dann vielleicht ein Thema, Skillmanagement in Unternehmen, Wissensmanagement, Kompetenzaufbau in einer Organisation. Um die vorhandenen / weil wir haben ja die Menschen, die sind ja alle da. Also ich muss jetzt mal zum einen schauen, dass, wenn sie nicht über die Skills verfügen, die wir brauchen, dass wir sie da irgendwo hin heben. Und wenn einer davonläuft, aus welchen Gründen auch immer, weil wir einen Arbeitnehmermarkt haben, dann muss ich schauen, dass dessen Wissen irgendwo hier bleibt und nur er davon läuft. Das sind beides Herausforderungen, die es gilt, gut zu gelingen. Und nicht zuletzt vielleicht auch so ein bisschen tatsächlich, vielleicht liegt es auch mittlerweile an meinem Alter, aber so etwas wie gesund bleiben in Zeiten hoher Dynamik. Das gilt nicht nur für mich als Führungskraft. Sondern ich denke, dass Führungskräfte / das ist mein Führungsverständnis / eine hohe Verantwortung haben für die anvertrauten Menschen. Und unabhängig davon, ob die Führungskraft 60-Stunden-Wochen dauerhaft verträgt, gibt es Menschen, die es nicht vertragen, nicht können, aus vielerlei Gründen. Und da gilt es, achtsam und wachsam zu sein. Und das wäre auch so ein bisschen ein Thema, um das dann auch im Alltag im Rahmen der Fürsorge, im Rahmen der Achtsamkeit zu sagen: "Also jetzt bitte, Frau so und so, Herr

so und so, jetzt mal ein bisschen runter. Und ja, ich weiß, Sie haben 60 ungelesene von heute, ich habe 120, aber wie gehen wir damit um?" Ja. #00:26:23-8#

I: Und welche Lernformate würden Sie dann präferieren, eher Online, eher Präsenz, mehrtägig, eintägig? Das ist wahrscheinlich meistens immer ein bisschen schwierig, sich überhaupt die Zeit zu nehmen. #00:26:33-1#

B: Also, ich sage mal so, es gibt bestimmte Dinge, wo ich mir vorstellen könnte, dass man es tatsächlich online und eintägig macht. Also Grundlagen der Programmiersprachen, wie ist eine Homepage aufgebaut, wie funktioniert ein Chatbot. Das sind Dinge, glaube ich, die man auf der letztendlich hohen, abstrakten Ebene für eine Führungskraft, der ja dann seinen Chatbot selbst programmieren muss, ja, glaube ich, kann man das ziemlich kurz und könnte man auch online machen. An zwei halben Tagen oder in vier mal zwei Stunden oder irgendwie so. Wobei vier mal zwei sind schon wieder vier Termine, die dann auch für alle passen müssen. Aber Changemanagement, et cetera, denke ich, wäre mir lieber in Präsenz. Um auch sich insbesondere mit Leidensgefährtinnen und -gefährten austauschen zu können, um auch von Erfahrungen anderer zu profitieren. Denn es hat ja so jeder seine Erfahrungen. Der eine hat dies gemacht, der andere hat das schon gemacht. Ich glaube, dass man diese Seminare nicht wirklich mit großem Erfolg digital anbieten kann. Und von der Dauer her muss man schauen, kommt es auf den Content an, ist alles, was über drei Tage hinausgeht, schwierig. Also drei Tage in Präsenz als Regelfall. Digital, kurz, eintägig, aber mit Sequenzen von nicht mehr als vier Stunden am Stück mit Pause. Da, wo es passt. #00:28:27-6#

I: Okay. Jetzt haben wir einen guten Blick in die Zukunft schon geworfen. Ich glaube, da wären schon einige Titel dabei, die wir auch umsetzen könnten. Jetzt ist natürlich noch spannend, welche Weiterbildungen Sie im Zuge der Digitalisierung denn schon in Vergangenheit besucht haben. #00:28:38-9#

B: Tatsächlich habe ich ein Seminar zum Changemanagement besucht. Mehr war noch nicht. #00:29:01-0#

I: Auch so an technischen Dingen, KI oder sonst was? #00:29:01-0#

B: Nein. #00:29:01-0#

I: Gar nichts, okay. #00:29:01-0#

B: Ja, ja, doch. #00:29:01-5#

I: Zählen auch die der digitale Lehre, [Name 1]. (lacht) #00:29:01-6#

B: Ja, ja, mit unserer / Wir haben natürlich von unserer Stabstelle digitale Lehre entsprechend was bekommen. Und ich habe auch auf einem Kongress von Frau Professor Weißels auch eineinhalb Stunden genossen. Und werde es dieses Jahr wieder genießen zum Thema KI, auch KI in der Lehre. Die kommt aus dem Hochschulbereich. Ja, also so, aber das ist speziell KI. Was mir noch tatsächlich abgeht, ist so ein bisschen die Programmiererei. Die ja jetzt immer interessanter wird, mit Blick auf / Ich meine mit programmieren, das war jetzt nur so ein Schlagwort, aber ich meine so auch Makros zum Beispiel. Ich kann ja Makros mir auch mittlerweile von ChatGPT schreiben lassen. Ich kann sie dann implementieren, in PowerPoint oder in Excel. Dazu muss ich aber erst einmal wissen, was ein Makro ist und was ein Makro kann und worauf es ankommt. Weil sonst kann ich ChatGPT gar keinen passenden Prompt geben. Und ohne Prompt kommt nichts raus. Und wenn ich nicht weiß, wie ich das Makro in Excel reinbringe, kommt da auch nichts raus. Also, das sind solche Dinge. Also es geht jetzt nicht nur wirklich, ich programmiere eine Homepage, neue, sondern auch solche Dinge. #00:30:07-3#

I: Es zählen ja jetzt nicht nur die Seminare oder Weiterbildungen, die Sie schon tatsächlich besucht haben. Sondern auch, wenn Sie irgendwo mal sagen: "Ich lese irgendwelche Fachzeitschriften", also der ganze informelle Teil am Arbeitsplatz. Gibt es da irgendwelche Dinge, die Sie auch zur Weiterbildung noch nutzen? #00:30:23-1#

B: Ja, ich nutze ganz viel. Aber die Frage war ja jetzt, wenn ich es richtig verstanden habe, mit Blick auf die Digitalisierung. Ja, ich / #00:30:40-2#

I: Also rechtlich, weiß ich, dass Sie bestimmt tausend Fachzeitschriften lesen. (lacht) #00:30:40-2#

B: Ja, ja, das ist das Thema. Zum Thema ganz / Wenn ich jetzt mal ganz ehrlich bin, zum Thema Digitalisierung habe ich tatsächlich relativ wenig passende Literatur. Ich verfolge halt die Themen Digitalisierung in den Veröffentlichungen, die da kommen, von der KGST oder in bestimmten Newslettern. Ich habe dieses Jahr die LEARNTEC besucht, die größte Messe für digitale Bildung in Karlsruhe. Ich werde da nächstes Jahr auch hingehen und versuche so am Ball zu bleiben. Aber tatsächlich / Ich habe ein Buch zum Thema Prozessmanagement, letztendlich aus der (unv. #00:31:24-0#) bei mir auf dem

Tisch liegen. Aber ich bräuchte einen längeren All-inclusive-Urlaub, wo ich vor lauter Langeweile auf der Liege am Strand dieses Buch lese. Ich schaffe es nicht. Es ist nicht ganz / Es ist als Gute-Nacht-Lektüre nicht wirklich geeignet. #00:31:41-1#

I: Kann ich verstehen, da braucht man einen Kopf dafür. Okay, perfekt. Jetzt weiß ich ja, dass Sie sich auch ganz, ganz viel, auch über die [Organisation 1] hinaus, mit Kolleginnen und Kollegen, anderen Führungskräften austauschen. Gibt es da im Zuge der Digitalisierung viele gemeinsame Themen? Und wenn ja, welche? #00:32:00-8#

B: (...) Ja. Im Prinzip muss man sagen, sind die Herausforderungen alle die gleichen und die Hindernisse auch. Und der Unterschied liegt ein bisschen in der Größe. Und Größe ist manchmal auch ein Fluch, ist nicht nur Segen. Die [Organisation 1] ist bundesweit die größte Verwaltungsschule durch Ausbildung / durch Verwaltungsausbildungen und -fortbildungen in den technischen Bereichen. Und die Bildungszentren haben, und die die Zuständigkeit für ein ganzes Bundesland haben, ihr Alleinstellungsmerkmal. Letztendlich beschäftigen sich alle gemeinsam mit der Frage der Prüfungen, KI und Prüfungen. Das ist ein Thema schon seit längerer Zeit mit dem technischen Fortschritt. Weil letztendlich auch ein modernes Smartphone sehr viele Möglichkeiten bietet. Und eine Smartwatch mehr Möglichkeiten bietet. Es geht ja immer / ne? Früher haben wir uns mit programmierbaren Taschenrechnern beschäftigt, ja? Also, das ist / das beschäftigt alle. Wo noch niemand so richtig angekommen ist, ist die Frage / und die Hindernisse, die alle haben, ist die Software. Es gibt für den Bereich, der / ich nenne es jetzt mal Verwaltungsschulen und zum Teil heißen sie Studieninstitute für den öffentlichen Bereich. Ich bin da im Sprecherkreis des Bundesverbandes. Wir haben aktuell gute 50 Mitglieder unterschiedlichster Größenordnung und da geht es natürlich los. Wenn jemand keine Bildungszentren hat, kann er deutlich mehr digitalisieren, weil er sagt: "Ich muss ja Klassenräume anmieten. Wenn die Leute daheim sitzen bleiben, muss ich nicht anmieten." Wenn man eigene Bildungszentren hat, dann ist es natürlich so / Wenn man Klassenzimmer hat, dann ist es schlecht, wenn die leer stehen, ja? Außer man kann sie gewinnbringend vermieten oder verkaufen. Also das sind so die Schwierigkeiten. Aber es gibt für diesen Markt keine brauchbare / aktuell brauchbare Software für Digitalisierung. Und das ist das größte Problem, es gibt im Wesentlichen / auf der LEARNTEC habe ich nichts anderes gefunden / zwei Hersteller von Programmen und beide muss man sagen, spielen nicht in der Liga von SAP. Sondern beide spielen in der Liga von Unternehmen in der Größenordnung von 50 Mitarbeitern. Und das ist nicht viel und das sind begrenzte Ressourcen. Und in Zeiten des Fachkräftemangels auf dem IT-Markt kriegen die auch keine Leute,

mit der Folge, wenn ich denen was erzähle: schwierig, schwierig, schwierig. Deswegen haben wir, was die Digitalisierung der Lehre betrifft, tatsächlich große Schwierigkeiten. Denn bei Licht betrachtet ist die Planung von Unterricht eigentlich eine relativ einfache Sache. Die richtigen Leute, zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort. Und theoretisch, wenn ich ein System habe, indem die Kompetenzen und die Verfügbarkeiten hinterlegt sind, könnte mir die KI die Planung letztendlich bei Eingabe entsprechender Parameter / wo ich sage: "Der Unterricht im BGB muss bis spätestens 16. Juli fertig sein, weil am 17. die Klausur ist. Es sind so viele Unterrichtszeiten zu verplanen, das sind die Menschen und das sind deren Verfügbarkeiten." Oder Sperrzeiten, ist ja jetzt egal. Aber da nimmt sich die KI und verplant das schlicht und ergreifend, ja? Und das wäre natürlich alles möglich und wäre natürlich eine wahnsinnige Beschleunigung des ganzen Verfahrens. Eine solche Software gibt es nicht auf dem deutschen Markt. #00:35:45-2#

I: Dann müssen wir sie entwickeln (lacht). Okay, perfekt, dann haben Sie mir schon sehr, sehr viele Fragen zu den Weiterbildungen, zu dem Austausch mit Kollegen erklärt und auch ganz viele Titel ja schon erstellt. Was sind denn vielleicht so Gründe, wo Sie sagen: "Deshalb habe ich die Fortbildungen oder Weiterbildungen vielleicht noch gar nicht besucht"? Und gibt es vielleicht auch keine passenden Angebote? #00:36:06-5#

B: Beides. Ich hatte tatsächlich ein Seminar in meiner Planung für dieses Jahr zum Thema Prozessmanagement, das ich leider aus terminlichen Gründen absagen musste. Es ist aber auch tatsächlich so, dass spezielle Seminare zum Thema Digitalisierung der Verwaltung, Wissen, Hürden, Herausforderungen / Ein solches Seminar gibt es nicht. Und damit sind wir beim Thema. Es gibt zu wenig und Führungskräfte haben zu wenig Zeit. Und das sind die beiden Schwierigkeiten. Warum gibt es das nicht? Weil es die richtige Digitalisierung in der Verwaltung zum Teil nicht gibt. Ja? Wir reden hier von Dingen, die eben noch nicht existieren, die man anstrebt. Das ist ähnlich wie die CO2-neutrale Stadt. Die gibt es auch noch nicht, die strebt man an. Ich bezweifle, ob sie jemals erreicht wird. Ich vermute, sie kann nur erreicht werden mit Kompensation. Indem man dann jährlich 50 Regenwald aufpflanzt und damit wirklich CO2-neutral wird, weil 100 Prozent neutral wird man nie werden können. Und ähnlich ist es mit der Digitalisierung der Verwaltung. Und hinzukommt, dass speziell in Bayern, ich kann nur für Bayern sprechen, die Staatsverwaltung noch ganz weit hinterherhinkt. Ich kann dem Landesbeauftragten für den Datenschutz keine E-Mail schreiben, weil ich keine E-Mail-Adresse habe. Und ich bin Richter am Arbeitsgericht und kann dem Arbeitsgericht / und muss dem Arbeitsgericht die Nutzung meines Fahrzeuges zum Sitzungstermin per Fax mitteilen.

Ja? Musste ich erstmal schauen, wie ich aus Outlook ein Fax verschicken kann, damit ich /. #00:38:08-1#

I: Das könnte ich auch nicht (lacht). #00:38:08-1#

B: Ja, ja, es funktioniert, allerdings nicht als Outlook, sondern als X-Phone. Aber dann musste ich erst mal / Ich habe hier einen Spickzettel, damit ich es beim nächsten Mal wieder weiß. So, das heißt, die Staatsverwaltung ist noch nicht so weit. Und die Kommunalverwaltung ist sehr heterogen, ist in Bayern sehr kleinteilig. Von 2056 Kommunen sind 1500 bis 5000 Einwohner. Mit der Konsequenz, dass die einen relativ kleinen Personalkörper haben, dass die auch wenig digitale Kompetenz haben. Und mit der Folge, dass die letztendlich das Thema Digitalisierung sich einkaufen und auslagern von IT-Dienstleistern, die Anzahl derer in Bayern überschaubar ist. Ich habe jetzt keinen vollständigen Marktüberblick, aber ich würde mal sagen, die großen sind so in etwa an einer Hand abzuzählen. So, mit der Folge, dass in der öffentlichen Verwaltung Digitalisierungskompetenz nicht vorhanden ist. und bei den IT-Dienstleistern nur digitale Kompetenz vorhanden ist, aber vielleicht nicht immer im ausreichenden Umfang Verwaltungskompetenz und Prozesskompetenz. Sodass man sich dann irgendwelche Tools kauft, die ein IT-Dienstleister bereitstellt, und sei es nur die elektronische Eingabe des Wasserzählerstandes. Das ist ein Aspekt, aber vielleicht bin ich auch zu ungeduldig oder zu hochtrabend. Aber ein Postfach / ein Bürgerinnenpostfach, wo ich sage, da kann ich dann auch meinen Wassergebührenbescheid downloaden oder eine Möglichkeit, digital einen Bauwasseranschluss zu beantragen oder so, das gibt es halt nicht. Wir haben halt jetzt mal die Zählereingabe und was anderes haben wir halt nicht. Und das, was die haben, wir dann eingekauft von der Kommunalverwaltung und Punkt. Und die anderen entwickeln im Rahmen ihrer Leistungsfähigkeit, was sie glauben, was sie meinen, was sie können. Und die anderen kaufen halt, was der Markt hergibt. Aber eine strukturierte, beschleunigte Digitalisierung, wie man es angeblich in Estland, Lettland, Litauen oder sonst wo angeblich schon hat, sieht für mich anders aus. Und die haben wir nicht. #00:40:26-7#

I: Ja, dann macht es das mit dem Angebot wahrscheinlich auch schwierig, wenn von oben nichts kommt. Okay, perfekt, dann sind wir mit den Fragen eigentlich so weit auch durch. Und Sie haben mir sehr, sehr viele spannende Eindrücke vermittelt. Eine Frage zum Abschluss natürlich immer noch. Gibt es noch irgendwas, was offen geblieben ist,

was wir noch nicht angesprochen haben, wo Sie sagen: "Das sollte ich zum Titel Weiterbildungsbedarf für Digitalisierung, Führung noch irgendwo loswerden"? #00:40:53-1#

B: (...) Lassen Sie mich kurz nachdenken. Haben wir irgendetwas / #00:41:00-1#

I: Gibt es noch irgendeine Aussage, auch die Sie vielleicht noch mal doppelt unterstreichen wollen? Das dürfen Sie natürlich auch. (lacht) #00:41:08-5#

B: Ja, Führungskräfte im Zeitalter der Digitalisierung müssen neugierig sein. (...) Das Thema, wir machen es so, wie wir es immer gemacht haben, das ist endgültig abgehakt. Offenheit, Neugierde, Mut, vielleicht auch ein gewisses Maß an Risikobereitschaft, das sind Dinge, die in der Zukunft wichtiger werden. #00:41:38-9#

I: Ja, und da ist wahrscheinlich auch schwierig, die auf einer Weiterbildung zu lernen (lacht). #00:41:43-4#

B: Das ist richtig, weil wir hier im Bereich persönliche Kompetenzen agieren. Und das ist schwierig. #00:41:50-7#

Anhang C. 3 Interview 3

Interview 3

I: Dann fangen wir an mit der allerersten Frage und mich interessiert natürlich am Anfang erst mal, wer Sie sind, was Ihre Hauptverantwortlichkeit als Führungskraft ist. Und natürlich auch, wie viele Führungskräfte oder wie viele Mitarbeiter Sie überhaupt führen, dass Sie natürlich erst mal ein bisschen erzählen, wer Sie eigentlich sind. #00:00:24-4#

B: Okay, ich versuche, das mal so alles abzuschichten. Mein Name ist [Person 1], ich bin hier am kommunalen Studieninstitut [Ort 1] seit 2014 eingestiegen, hier in der Funktion als Geschäftsführer und Organisationsberater. Wir haben durch die privatrechtliche Konstruktion noch eine Organisationsberatung und bin Institutsleiter geworden, 2018 im Juni. Arbeite auch als Dozent, arbeite auch als Organisationsberater, bin Inhaber einer Honorarprofessur an der / am Fachbereich Verwaltungswissenschaften der Hochschule [Ort 2]. Unterrichte da Masterstudenten zum kundenorientierten Verwaltungshandeln. Macht mir sehr viel Freude. Ja und nebenbei führe ich noch den Bundesverband. Das ist eine Rolle, in dem ich (lacht) / hier helfe ich dann immer so ein bisschen, sagt der. "Musst den Laden dann doch führen, auch wenn du bloß Koordinator sein möchtest." Das ist jetzt sozusagen meine sechste Beschäftigung. Das Studieninstitut [Ort 1] ist von überschaubarer Größe. Wir haben 22 / wir sind hier 22 Menschen, darunter 7 Lehrkräfte und, ja, der andere Teil ist Verwaltungsteil mit den Bereichen Aus- und Weiterbildung. Und wir haben auch einen starken Fortbildungsbereich, machen also sehr viel, auch mit Seminaren und so, ne? So ähnlich oder, ja, in den Dimensionen anders als die [Ort 3], logischerweise in diesem Riesenwahnsinnsland, was Sie da haben, mit diesen ganz anderen Dimensionen. Ja, wir haben ja knapp 3 Millionen Einwohner und 16.000 Beschäftigte in den Kommunalverwaltungen, ne? Dass man mal die Größenordnung so ein kleines bisschen. Wir haben kein Schulungszentrum am [Ort 4], so sehr ich es mir das auch wünsche. #00:02:45-2#

I: Ich würde es Ihnen auch gönnen. (lacht) #00:02:52-1#

B: Wir haben zwei Standorte, also zwei feste Standorte. Wir haben einen Standort, einen größeren Standort in [Ort 5], in der Landeshauptstadt und einen zweiten Standort, ein Bildungszentrum, wie ich so schön sage, am Standort [Ort 6]. Ich pendle also dann auch zwischen den Welten, bin auch viel auf der Straße unterwegs. Ja, in meiner Funktion, ich bin also quasi Geschäftsführer, wenn Sie so wollen, des Vereins, ne? Ich bin Geschäftsführer der Organisationsberatung, bin in diesen Funktionen natürlich auch sehr,

sehr viel unterwegs und versuche ein bisschen noch, was heißt, versuche. Es ist eigentlich das, was mir Spaß macht, ja? Fortbildung für Menschen zu organisieren und also Bildungsarbeit zu machen und ich, ja, bemühe mich auch darum, vor Ort auch Beratungsarbeit zu machen. Beides ist naturgemäß vor dem administrativen Hintergrund, den ich auszufüllen habe, und vor dem Leitungshintergrund eine Herausforderung. #00:03:51-8#

I: Das kann ich mir vorstellen, da sind Sie aber auch sehr breit aufgestellt an Ihren ganzen Aufgaben. #00:03:57-4#

B: Und das bringt natürlich am Ende das Thema Digitalisierung und auch gerade im erweiterten Sinne, ja? Also mit Blick auf die Organisationsentwicklung hier ansprechen bin ich eben jetzt nicht nur in der Funktion des Institutsleiters hier unterwegs, ne? Sondern eben auch und insbesondere begegnet mir dieses Thema im Bereich der Organisationsentwicklung. Was machen wir dort? Wir machen natürlich das klassische Kerngeschäft, ja, so Stellenbeschreibung, Stellenbewertung, Organisationsuntersuchung, Personalbedarfsbemessung und lauter so Gedöns. Aber die Digitalisierung schätze ich, weil ich mit dem Begriff so ein bisschen immer hadere. Ja, das klingt so, als wäre es irgendwann mal abgeschlossen als Projekt, ja, was es ja nicht ist, die nimmt gerade in der Beratungsschiene sehr, sehr viel Raum ein. Weil es letzten Endes ja da auch um Gestaltung von Prozessen geht, ne? In der Bildungsarbeit geht es uns ein bisschen um die Kompetenzen, in der Organisationsentwicklung, geht es uns um die Prozesse, das Zusammenspiel, ja, als Organisation, auch als soziales Gefüge. Ja, wie gehen Menschen auch damit um? Das Thema KI beschäftigt uns an dieser Stelle sehr. Und ja und das ist natürlich auch ein Thema, was ich hochschulseitig vor dem Hintergrund meiner dortigen Lehrer auch sehr stark im Fokus habe. Auch ich habe gerade wieder eine Masterarbeit zu der Thematik betreut, KI im Personalmanagement und Sie merken schon, das sind so Themen, die / mit denen ich auch gerne spiele, ne? So. #00:05:50-3#

I: Das ist aber perfekt, da können Sie sehr, sehr viel, glaube ich, ja, mit einbringen. Das ist super. #00:05:53-9#

B: Dann fragen Sie mal lieber, sonst kommen Sie mit Ihrer Struktur durcheinander, wenn ich hier weiterrede. #00:06:02-0#

I: Alles gut, ich bin da flexibel. Ich glaube, ich habe es ganz gut auf der Struktur hin, aber Sie haben es schon ein bisschen angesprochen, was mich vor allem interessiert. Wie

hat denn die Digitalisierung Ihre ganzen Aufgaben, vor allem auch als Führungskraft, bislang verändert? #00:06:15-9#

B: Also ich hab 1994 (lacht) in der Kommunalverwaltung angefangen. Ich hatte da im Übrigen / war ich von der maximalen Qualifikation Abiturient, ja, und wurde als Amtsleiter eingestellt. Ich hatte ein Fernstudium damals am Laufen und war also vorher in der Presse tätig. Und der damalige Oberbürgermeister hat mich also gefragt, ob ich für ihn da als Presse- und Werbeamt, so hieß das früher, da führen würde und so. Und das Erste, was ich gemacht habe, als ich da eingestiegen bin, ich habe mir ein Computer auf den Tisch gestellt. Das war damals nicht unbedingt normal, da hatte man eher so Schreibmaschinen und Tipp-Ex und so, ne? Aber Sie sehen also schon, ich habe / kam die Wende und dann war ich im Westen, ne? Und ich glaube, 1992, 1991 müsste es gewesen sein. Und da hatte ich dann Kontakt zu einem Verwandten, der an der Volkshochschule Kurse gab, ne? Und der hat mir also gesagt: "Kauf dir einen Computer, [Person 1]. Aber, MSDOS, es ist ganz wichtig, dass der MSDOS ist, ja? Nicht Atari oder / MSDOS, so." Dann habe ich mir meinen ersten Computer gekauft und habe mir das autodidaktisch beigebracht. Der hatte mir noch so einen Leitfaden da mit gegeben und den hat er mir noch geschenkt, ja, hier der Freund. Ich habe diesen Computer / ich habe den, müssen Sie / ich habe den quasi virtuell auseinandergeschraubt. Also ich habe da alles gemacht, ich habe die Festplatten immer wieder neu formatiert und eingeteilt und Partitionen gemacht und Befehle gemacht und Programmierung gemacht. Also ich habe mir da sehr viel selbst beigebracht, das sind / ich erzähle Ihnen das nur, weil Sie ja nach Digitalisierung fragen und wie das meinen Job verändert hat. Also, was ich da ausdrücken möchte, ist, dass seitdem ich im Grunde genommen erwachsen bin. (lacht) Und Sie müssen wissen, ich bin ein Kind der DDR, ja? Also hier hatte man Robotron und so, ne? Ich habe Volontariat gemacht und dann hatte man einen PC1715, wenn Sie das mal googeln wollen. #00:08:30-1#

I: Ich wollte sagen, das sagt mir jetzt gar nichts. (lacht) #00:08:30-1#

B: Ein altes Gerät, ja, zwei Diskettenlaufwerke, also das war wunderbar. Und dann haben wir Textverarbeitung gemacht, ne, da in der Nachrichtenagentur. Das war eine große Geschichte, ja? Vielleicht war es erst mal eine Begegnung mit dem Computer gehabt, so. Und dann kam die Wende und dann kamen andere Geschichten und dann habe ich angefangen, mich mit Digitaltechnik zu beschäftigen. Und seitdem beschäftige ich mich mit Digitaltechnik, auch mit den Auf's und Abs, ja? Wenn Sie wüssten, was ich alles schon ausprobiert habe und was ich an Daten verloren habe, zwischenzeitlich, ja,

mit / bei diesen Versuchen, dann würden Sie mich verstehen, ja? Dass das also nicht immer nur positiv geprägt ist, obwohl ich Technik liebe, so. Und mein heutiger Arbeitstag sieht so aus, dass ich ohne digitale Technik überhaupt nicht arbeiten könnte. Sie müssen sich das so vorstellen, ich bin ja hier nicht als Institutsleiter an einem Standort. Sondern ich bin als Institutsleiter und Geschäftsführer und das ganze Zeug, was ich Ihnen erzählt habe, da habe ich quasi jeden Tag einen anderen Arbeitsplatz. Also das ist selten so wie hier, dass ich mal zwei, drei Tage am gleichen Ort bin, sondern ich / der Computer ist mein Begleiter. Ich habe alleine drei Büros, also eins hier, eins in [Ort 5], eins zu Hause und bin auch sehr viel unterwegs. Das habe ich Ihnen ja versucht darzustellen und wo ich bin, wird gearbeitet. So ein bisschen so, das ist ein bisschen kinky, aber das digitale Nomadentum, so quasi, so ähnlich können Sie sich das vorstellen, ja? Also leider Gottes nicht am Strand mit Wellenrauschen und Palmen, sondern in Deutschland. Also ich könnte ohne Digitaltechnik überhaupt nicht arbeiten. Also mein Computer, meine Clouds, mein Smartphone, ne, das sind die wichtigsten Dinge. Ich habe einen Rucksack, da ist eine Techniktasche drinnen und damit bin ich Tag für Tag unterwegs, so. Also ich könnte ohne Digitaltechnik überhaupt nicht arbeiten. Und wenn ich jetzt mal so ein bisschen zurückgucke, dann hat sich im Grunde genommen das Grundsetting des Technikeinsatzes in der Digitalisierung für mich, seitdem ich hier bin am Institut 2014, im Grunde genommen, kaum verändert. Also was dazugekommen sind irgendwann / ist irgendwann, wir hatten erst einen stationären Netzwerkserver hier. Nach einem Angriff habe ich mich entschlossen, das aufzulösen. Also wir sind dann wirklich zu einem externen Cloud-Anbieter gegangen, das hat sich verändert. Und na ja, seit zwei Jahren alles rund um KI, so. Das übt eine massive Veränderungstendenz aus. Ansonsten muss ich so sagen, hat sich seitdem nicht viel verändert, ja? Also ich habe / ich bin auch ein fast Leertischler, ja, also an meinem Schreibtisch / ich habe fast alles digital, ne? Weil ich werde wahnsinnig, wo ist jetzt dieses Papier, ich habe gerade wieder noch was gesucht von einer Bundestagung, wo ist jetzt dieses scheiß Papier hin, ne? Ich weiß es nicht. Habe ich das in [Ort 5] oder habe ich das in [Ort 6] oder hier irgendwo versteckt? Ich kann so nicht arbeiten, so. Neu ist auch, dass ich jetzt, früher hatte ich also noch so ein Aufschreibheft, so ein größeres Aufschreibheft, ne? Habe ich nicht mehr. Ich habe inzwischen ein digitales Schreibtablett, weil dann Notizen weniger verloren gehen, (lacht) geht auch mal / geht weniger verloren. Das hat sich sicherlich auch geändert, das Ding habe ich so seit drei Jahren, ja? Also ich bin sozusagen, wenn Sie so wollen, im Digitalbüro an dieser Stelle. #00:12:14-7#

I: Ich wollte sagen, da sind Sie schon sehr, sehr weit vorne dabei, was Sie alles nutzen. Und wenn es um die Führungsaufgabe geht, so mit der Mitarbeiterführung, hat sich da, durch die Digitalisierung auch was verändert? Und sind da vielleicht auch neue Herausforderungen dazugekommen, oder ist es auch ähnlich gleichgeblieben eigentlich?
#00:12:34-1#

B: Ja, wir hatten ja zwischenzeitlich / also dadurch, dass ich meinen Laden schon immer aus der Ferne führe. Sie machen viel Führungsarbeit aus der Ferne, ne, weil ich bin zwar vor Ort in [Ort 5] und versuche auch einmal die Woche da zu sein. Manchmal klappt das nicht mit Tagung oder Termin oder so, ne? Aber ich versuche einmal die Woche da zu sein und präsent zu sein als Chef, versuche auch am Standort [Ort 6]. Ich bin ja selber [Ort 6] unser, also dann auch hier vor Ort zu sein, weil es geht nichts über die persönliche Präsenz eines / einer Führungskraft, ne? So und das ist extrem wichtig. Da muss ich sagen, hat sich verhältnismäßig wenig verändert. Wir hatten / zwischendurch hatten wir ja Corona, mit der Einführung von Videokonferenz und solchen Geschichten, ne? Das hat bei uns vorübergehend mal zu einer Veränderung geführt, wir haben aber Videokonferenztechnik nie als zentrales Führungsinstrument irgendwie eingesetzt, ne? Also, wenn ich heute was mache, dann greife ich zum Telefon und rede mit den Leuten, wenn wir jetzt Geschichten haben, wo wir hin und her schieben, ne? Also gut, was man vielleicht auch noch früher hatte / nicht so hatte, so Messengerdienste, ne? Wir haben Signal als sicheren Messenger eingeführt, arbeiten da mit einem Teil der Kollegen auch sehr gut da auf Signal und verständigen unkompliziert. Das gab es sicherlich vor fünf Jahren auch noch nicht oder so. Aber ansonsten diese Vorstellung, dass ich den Laden über Videokonferenztechnik führe oder so, ne, das hat sich hier überhaupt nicht ergeben. Weil es doch, ich sage mal, die sind da in [Ort 5], ne, da ist die Verwaltung da, die braucht das nicht, die braucht mich nicht, ne? Und vielleicht haben Sie schon gelernt in Ihrem / in Ihrer Recherche, dass man als Führungskraft ja / dass der Hauptjob einer Führungskraft ist, permanent zu stören. Die Mitarbeiter brauchen keine Führungskraft, die sortieren sich selber und dann machen sie, wie sie denken, da ist man als Führungskraft eigentlich immer nur lästig. Und insofern ist es natürlich mein Job hier die Grundthemen der Führung umzusetzen und die heißen strategische Steuerung, die heißen Klarheit, die heißen Klärung, die heißen Kommunikation. Und diese Dinge sind überwiegend in Präsenz, viel mit Telefon, selten mit Videokonferenz dann so abzubilden bei uns.
#00:15:11-0#

I: Ja. Und was sind so die größten Herausforderungen im Zuge der Digitalisierung, vor denen Sie aktuell stehen? Sie haben jetzt schon gesagt, KI ist gerade so ein großes Thema, was Sie beschäftigt. Ist es auch so die größte Herausforderung, oder gibt es da noch mehr? #00:15:26-2#

B: (...) Das Studieninstitut ist schon von jeher immer in Analogie auch zur Verwaltung papiermäßig geprägt gewesen, ganz stark und ist es nach wie vor auch. Und ich habe eine Vielzahl von Kollegen, denen es schwerfällt, über Jahre, Jahrzehnte eingeübte Abläufe und Verhaltensweisen zu verändern. Das ist / Also es geht uns nicht anders als den Kommunen auch, muss man so sagen. Und es hängt auch damit zusammen, dass die Kolleg*innen selten was anderes gesehen haben als ihr eigenes Büro. Also wenn ich so, ja, ich habe auch Leute, die kommen von draußen, ne, die haben eine andere Welt erlebt, so, die sind da auch so ein bisschen stärker drauf. Und wollen da vorangehen und ungeduldiger als ich, ne? Aber die größte Herausforderung ist also sozusagen einerseits, dass ich, also meine Truppenteile nicht verliere, ich zu schnell vorangehe. Und ich bin ein ungeduldiger Mensch, der / für mich ist das klar, wissen Sie, ich denke viel nach, ja, Sie fragen ja auch nach Weiterbildung und so, ne? Also ich denke selber viel nach. Ich beschäftige mich sehr viel mit den Dingen. Für mich ist das dann klar. Und ich muss mich immer wieder dazu selber zurückkommen, zu sagen: "Nee, die sind / was du gedacht hast, das ist doch bei denen noch gar nicht und du musst doch erstmal in Ruhe /_, und so. Ne? Das ist für mich eine große Herausforderung, meine Truppenteile, will ich bloß damit sagen, nicht zu verlieren in diesem Wahnsinnsprozess. #00:17:23-8#

I: Verstehe ich. #00:17:23-8#

B: Und das Zweite ist, es gibt ja so viele Dinge, bei denen Mitarbeiter dann sagen: "Bitte nicht das auch noch. Also um Gottes willen, wir stehen schon unter Stress, ne? Nicht das auch noch." So. Also wir verändern ja parallel auch sehr viel, auch jetzt, wir machen elektronischen Rechnungsworkflow, ne, so das / also Eingangs- und Ausgangsrechnung, so, das ist jetzt schon so. Wir haben hier eingeführt ein Moodle-System, ja, also was Ähnliches wie Moodle. Chamilo, ne? Und da müssen die Prozesse auch umgestellt werden und da rein. Und jedes Mal müssen Mitarbeiter im Grunde dann Teile ihrer Prozesse neu organisieren. Also sie hatten es sich so schön eingerichtet, ja, so ihren Ordner und dann / und jetzt kommt der [Person 1] mit seinem Chamilo-Krempel und dann: "Ja, ich habe es doch vorher so schön per Mail rausgeschickt." Oder wie auch immer, so. Und jetzt muss ich diesen Abschnitt ändern und das ist eine Wahnsinns herausforderung. Und dann muss man, finde ich, als Chef auch sehen und sagen: "Okay, mir ist klar, also,

ich muss euch mitnehmen, ich muss euch abholen, ich muss euch motivieren." Dann muss ich sehen, dass ich einen Ausgleich finde zwischen dem, was das Routinegeschäft ist, mit einer bestimmten Leistungsbereitschaft. Und der Leistungserbringung, dass es dann auch mal eine Delle geben kann, bis das dann wieder so läuft, ne? So, das ist eine Herausforderung und es ist eine Riesenherausforderung, die Lust an diesem / an dieser Veränderung aufrechtzuerhalten, ne? Wir führen jetzt / ich habe jetzt einen KI-Feldversuch gerade gestartet und habe gesagt, wer mitmachen möchte, der kann mitmachen und ich zwingen hier niemanden, mit dabei zu sein. Und es ist Wahnsinn, was sich ja da jetzt tut, also jetzt von dieser inneren Energie her, ja? Ich will das haben, ne? Und dann gibt es auch die Ablehnung dann: "Um Gottes willen, ich lasse mir das hier nicht von, ja, wegnehmen, meine Mails selber zu formulieren. Ich will das alles nicht." So. Also / und beides ist für mich in Ordnung, so. Also ich vertraue darauf, dass es ein Stückchen Entwicklung immer gibt und ja? Herausforderung, Leute nicht verlieren, im Blick behalten, das vor allem auch Kraft und Energie kostet und alles zu tun, dass die Lust dabei bleibt. #00:19:47-1#

I: Die Motivation vor allem, ja. Sie haben es schon ein bisschen so angesprochen, dass Sie jetzt ja auch ganz, ganz viele Kompetenzen als Führungskraft brauchen. Ich glaube, das fließt so ein bisschen über. Welche Kompetenzen sagen Sie denn, dass für Sie auf Ihrer Stelle am wichtigsten sind als Führungskraft? #00:20:04-8#

B: Ach du Scheiße. Ich weiß gar nicht, ob ich die Frage so beantworten kann. Weil die Fragestellung zwischen diesen großen Bereichen Selbststeuerung, (...) kommunikative Kompetenz, also alles, was damit zusammenhängt, ja? Also Empathie, Blablabla, also ich packe das jetzt bloß mal so in ein großes Paket. Steuerungskompetenz und mit Steuerungskompetenz meine ich zunächst mal nicht das tägliche Klein-Klein, ja, in der Steuerung, sondern ich meine damit das große Ganze. Also wir erreichen ja nur Ergebnisse, wenn wir den Blick haben auf das große Ganze und die Kernaufgaben und die großen Veränderungsaufgaben, ne? Und immer wieder uns auch überlegen und das kommunizieren und besprechen und nachfassen und eingreifen, ne? Um Ergebnisse auch / Also Resultate zu erzeugen, so. Und das hat auch was zu tun mit / dieser Punkt Strategie hat auch wieder was zu tun mit dem Thema Veränderung, Veränderungswesen, ja, lernende Organisation. Also es ist für mich relativ schwierig, jetzt zu sagen, das ist das Wichtigste, oder das ist das Wichtigste. Ich persönlich arbeite momentan sehr intensiv an meiner Selbststeuerungskompetenz, weil ich an einen Punkt gekommen bin, an dem ich festgestellt habe, dass ich das nicht schaffe, mit den herkömmlichen Mitteln, so. Das ist / also

es sind / Wenn man sich mit Führung beschäftigt und ich / das ist eins meiner Themen, dann kriegt man sehr schnell mit, es gibt immer wieder die gleichen Probleme, ne? Es sind viel zu viele Themen auf viel zu viel unterschiedlichen Gleisen, mit Weichen, die man mitunter selber nicht sieht. Auf diesen Gleisen gibt es auf einmal Trennblöcke, vor die man auch mal mit ordentlichem Karacho ranrauschen kann. Und diese Kompetenz, ja, der Selbststeuerung, mit inklusive Aufrechterhaltung von Lebens- und Arbeitsenergie, mit inklusive der Fähigkeit zu sagen: "Über dieses Thema rege ich mich auf, über dieses Thema rege ich mich nicht auf." Das ist momentan mein Kernthema, mein persönliches Kernthema. Im Übrigen nicht erst seit gestern, sondern schon seit zwei, drei Jahren. Mitunter wenn man im fortgeschritteneren Alter ist, dann kommt der Körper auch mal und sagt: "Du, ich habe da schon ein paar Einkerbungen und ich reflektiere da mal jetzt so ein bisschen was." Ich glaube, dass es / es ist wichtig für Führungskräfte, dass sie zunächst mal für sich klären, was ist von Relevanz und was ist eher nicht von Relevanz. Und wenn sie das geklärt haben, dann müssen sie es mit ihren Leuten klären. Dann muss ich besprechen mit meinen Leuten. Wo sind die zentralen Pfade für uns? Wie gehen wir mit Abweichungen um? Wie gehen wir damit um, wenn auf dem Pfad was passiert an Fehlern oder so? Was logischerweise immer wieder passiert, so. Und daneben gibt es natürlich / Hat man als Führungskraft immer, also man hat eine Entscheidung / man muss entscheiden, ja? Wer nicht entscheidet, ist keine Führungskraft. Also muss ich über die / über diese Steuerungsthematik eben Entscheidungen treffen. Womit befasse ich mich, womit befasse ich mich nicht? Womit befassen sich meine Leute? Parallel zum operativen System, weil die Kundenanfragen kommen ja rein. Der Lehrbetrieb muss organisiert werden, ne, das Tagesgeschäft in Anführungszeichen, das fordert viel Kraft und daneben noch Veränderung, daneben noch Steuerung rein, das ist eine wichtige Frage. Dann muss ich / dann werde ich als Führungskraft benötigt, um das zu klären, um es klarzumachen, um einzugreifen, um da zu steuern, so. #00:24:35-5#

I: Und würden Sie sagen, dass die Digitalisierung diese Kompetenzen auch mehr noch fordert oder, dass es allgemein auch ohne die Digitalisierung so wäre? #00:24:43-4#

B: Also (...) das ist Fluch und Segen gleichermaßen. Also ich habe auf der einen Seite durch die Bits und Bytes und die Vervielfachung von Bits und Bytes und durch die Geschwindigkeit, mit der sich Bits und Bytes irgendwo hinbewegen. Und dort wieder vervielfältigt werden und / habe ich eine enorme Beschleunigung, habe ich eine enorme Beschleunigung des gesamten Lebens und des Arbeitslebens. Und ich habe eine wachsende Vernetzung, eine wachsende Komplexität in den Dingen. Das ist / das war früher

mit Briefen und Postmappen deutlich anders, deutlich anders, deutlich anders, ja?
#00:25:43-5#

I: Ja, hat auch viel länger gedauert, ja. #00:25:43-5#

B: Also natürlich hat das länger gedauert, aber man hatte auch mal Zeit nachzudenken und man musste auch nicht sofort auf diese Mail reagieren. Man hatte auch mal Gelegenheit, mit einem Schreiben noch mal zu einem Kollegen zu gehen und zu sagen: "Guck dir das mal an, ich habe da momentan keinen Plan." So. Und dann hat man sich nach einer Woche vielleicht zusammengesetzt: "Also ich habe das / ich habe da mal nachgedacht drüber. Ich würde das jetzt so und so machen." Heute passiert das innerhalb eines Tages, oder in zwei Tagen. Also ich habe eine enorme Beschleunigung. Ich habe auch auf der anderen Seite eine wachsende Vernetzung zwischen all diesen Themen, die / Also ich sage immer, es sind so Themen, mit denen wir uns beschäftigen, ja? Also manchmal ist es Krümelkäse, aber dieser Krümelkäse, der kann sich enorm zu einem richtig großen Thema entwickeln, ja? Nehmen wir bloß mal die Themen / inwieweit Sie das diskutieren, ja? Wenn wir jetzt hier schon sind, SV-Pflicht für nebenamtliche Lehrkräfte, Umsatzsteuerthematik und lauter so ein Scheiß. Ich soll hier Bildung organisieren, verdammt noch mal. Ich habe hier ein Riesenthema. Ich muss die / wir müssen eine Entscheidung treffen, wie wir mit dem Schulbau in [Ort 5] umgehen. Das ist 1878 oder 1873 ist das Ding aufgebaut worden, der größte preußische Schulbau seiner Zeit. Und, dass der größte Raumbereich weggebombt wurde nach dem Krieg? So, ja, also, ich hocke da im Grunde genommen auf einer Sanierungsebene von vor 35 Jahren, so. Das ist für mich eines der zentralen Themen, so. Und früher hätte man das so gemacht, dass man gesagt hat: "Gut, okay, ich hole mir einen Architekten und dann gucken wir mal rum und dann schreiben wir mal was auf." So, ne? Schreibmaschine oder so und dann besprechen wir das in Ruhe im Vorstand. Jetzt erwarten die von mir Antworten, die ich selber noch gar nicht habe, so. Und das hat was damit zu tun, wie diese, ich weiß nicht, ob Sie auf den Begriff schon gestoßen sind, Dynaxität, also ein Akronym, was zusammengesetzt geworden ist aus Dynamik und Komplexität. Diese Dynaxität, die uns große Schwierigkeiten bereitet und deshalb sind auch so agile Spielereien zum Beispiel, ja, so extrem beliebt unter jüngeren Menschen. Ja, da kann man sich super / kann man super machen und dann mit Klebezettelchen und so weiter, ja? Deine Gedanken ordnen und mal in Ruhe reden und mal nachdenken und so. Das ist gerade vor dem Hintergrund, dass eben auf der anderen Seite des Lebens diese Wahnsinnsdigitalisierung steht, ist das beliebt. Warum? Sozialer Austausch, Klärung, ja? Und wir merken, wir Menschen

sind für den Computer überhaupt nicht gemacht, das ist / wir verzweifeln da dran, ja? So, wir sind dafür überhaupt nicht gemacht für diese Wahnsinnsgeschwindigkeiten, sondern wir sind dafür gemacht, dass wir reale Reize aus der Umwelt aufnehmen. Reale Reize aus der Umwelt verarbeiten, in Form von Stift und Papier beispielsweise. Und real damit irgendwie in Interaktion treten. Das, ja, das ist der Kern unseres Menschseins und jetzt kommt dieses Ding, ja? Wir machen jetzt auch wieder / Ich sage mal so, ist Knastkommunikation, also man spricht durch eine Scheibe, ja, miteinander. #00:29:09-4#

I: Immerhin nicht in das schwarze Loch heute. (lacht) #00:29:10-8#

B: Ja, genau. Also, das ist Knastkommunikation und dann geht natürlich extrem viel verloren. Das wissen Sie, muss ich Ihnen nicht erklären. Und das macht es einfach anstrengender, in diese Interaktion zu treten und insofern und das wollte ich damit sagen, ist das Ganze schon mal Fluch und Segen von der Seite, ja? Geschwindigkeit, erschwerte Kommunikation. Auf der anderen Seite muss ich sagen, ich habe Ihnen ja gesagt, ohne Technik könnte ich überhaupt nicht arbeiten, bin ich natürlich dank der digitalen Technik in der Lage, Informationen besser zu sortieren. Ich bin in der Lage, was wiederzufinden, ich bin in der Lage zu recherchieren. Ich bin in der Lage, Dinge einfach auch zu visualisieren, wie das früher so nie möglich gewesen, oder schwer möglich gewesen wäre, ja? Ich sage es mal so, auch KI, KI wird nicht dazu führen, dass wir sagen, wir arbeiten entspannter und wir machen 4-Tage-Woche oder so was. Vergessen Sie es. KI wird dazu führen, dass wir die nächste Beschleunigungsschleife haben und dann warte ich nicht mehr 24 Stunden auf eine E-Mail. #00:30:24-1#

I: Sondern nur noch 20. #00:30:24-5#

B: Sondern erwarte, dass ich innerhalb von drei oder sechs Stunden eine Antwort kriege, weil es ist ja überhaupt kein Problem, du kannst das doch mit KI schnell formulieren. Also wo ist das / wo bitte ist das Problem, ja? Und es ist gleichermaßen Fluch und Segen. #00:30:37-3#

I: Ja, das glaube ich, kann ich unterschreiben. (lacht) Jetzt haben wir schon ganz, ganz viel über die Aufgabenveränderungen und Kompetenzen gesprochen. Wenn Sie jetzt Weiterbildung suchen, was müsste eine Weiterbildung an Thema für Sie enthalten oder auch für einen Titel haben, damit Sie jetzt sagen: "Okay, das würde ich sofort besuchen?" #00:30:58-0#

B: (...) Ich kann darauf nicht antworten. Ich kann darauf nicht antworten, (lacht) weil es so viele Überschriften sind, die wir haben müssen. Also vielleicht macht es mehr / Also

klar, ich weiß, worauf Sie hinaus wollen. Sie wollen auf die Inhalte hinaus, die da eine Rolle spielen. Also ich würde mich mal versuchen, vielleicht anders anzunähern an Ihre Fragestellung. Ich bin und das meinte ich auch in dem vorherigen (lacht) / in der vorherigen Korrespondenz. Ich bin eher nicht in Seminaren, ich bin eher nicht in Fortbildungen, sondern ich erschließe mir Wissen und Informationen auf anderer Seite. Also beispielsweise fahre ich einmal im Jahr / oder ich anders. Ich besuche sehr viele Kongresse und Tagungen. Und das hat schon mal den Vorteil, dass man dann auch wirklich mal drei Tage an einem anderen Ort ist, Menschen trifft in der Pause, sich austauscht, aber auch wertvollsten Input bekommt. Nicht alles, was da vorgetragen wird, kann man irgendwie verwenden. Ja, keine Ahnung, wie hoch die Ausbeute ist, sagen wir mal, 30, 70 vielleicht, ja? Aber es ist egal und da gibt es gerade auf so einer Konferenz und Zukunftskongress, ja, da ist man / ich als Kommunalen in einer absoluten Minderheit, ja? Da fährt kaum einer von den Kollegen hin und höre / und kann ich / buche mich ein in die Slots, ja? In die Vorträge. Natürlich zum Thema KI, natürlich zum Thema Digitalisierung, natürlich zum Thema Organisationsentwicklung, natürlich zu den Themen, wie komme ich da irgendwie zurecht, ne? Also (...) / und nehme über diese Formate wesentliche Impulse mit, die ich verarbeite, so. Und ich habe Ihnen ja schon gesagt, das ist bei mir jetzt vielleicht auch durch die Verbindung zwischen Leiter einer Bildungseinrichtung und Geschäftsführung einer Organisationsberatung, ja? Kommen also Menschen zu mir und sagen: "Ich weiß nicht was." Und dann überlege ich, wie kann ich helfen und dieses Überlegen, wie kann ich helfen? Da stoße ich oftmals / Natürlich bin ich / natürlich, ich stoße dann oftmals an einen Punkt, wo ich sage: "Das reicht mir jetzt eigentlich noch nicht." Und dann gehe ich in die Bibliothek, dann klappe ich meine Bibliothek auf, dann fange ich an zu lesen, ja? Bei Springer-Bibliothek oder so, ich gehe in den Opak ein und gucke, was ich finde, so. Oder recherchiere im Netz, ja? Oder gehe in die Interaktion mit der KI, ziehe was raus und gehe damit weiter, so. Aber der eigentliche Auslöser dafür, ne, ist die Kundschaft in der Organisationsberatung, die was brauchen. Es sind die Quelle, ja? Das sind so Tagungen, Kongresse, der Austausch mit den Kollegen ist extremst wichtig. Also wir machen Bundestagungen, wissen Sie ja vielleicht, ja? Wir machen / Ich habe meinen Arbeitskreis im Bundesverband. Mich hat jeder angeguckt und gesagt: "Du lässt dich da zum Vorsitzenden wählen? Dieses kleine Studieninstitut, hast du nichts zu tun, ja? Du bist hier / bist du nicht ausgelastet. Was ist los?" Und ich sage: "Nee, ist für mich eine / Klar, macht das total viel Arbeit. Das ist für mich eine unglaublich inspirierende Quelle von Wissen, von Erfahrungen, von neuen Dingen, die es da gibt." Ne? Und dann egal, ob es ein Kongress ist oder ob es jetzt so eine Tagung ist, sondern

so, ne? "[Person 1], hast du das schon gehört? Du musst dir das mal angucken, das ist eine neue Plattform, ja?" Oder dieses / das bewegt uns sehr stark, ne? Und wir haben diesen oder jenen Anknüpfungspunkt gefunden, ne? Ob ich das jetzt gut finde, ist immer die zweite Frage, ja? Das Bundesverwaltungsamt stellt vor einen ganz tollen Leitfaden für agile Techniken und wenn ich mir den angucke, denke ich mir: "Das ist alles altes Zeug. Also sorry, da ist nicht viel Neues." Ja, also, ja, da ist auch nichts innovativ. Da ist / das hat es früher auch schon gegeben, das hieß nur anders, so, aber das gab es früher auch schon so, ne? Aber ist egal. Und das sind für mich die Quellen von Inspiration und Weiterentwicklung und letzten Endes wachse ich persönlich dann an den Herausforderungen, die ich mir selber stelle. #00:35:47-0#

I: Also sind Sie gar nicht auf, sage ich mal, klassischen Weiterbildungsseminaren, eigentlich unterwegs? Auch in der Vergangenheit, dass Sie jetzt mal sagen: "Okay, ich war mal zwei Tage zum Thema Digitalisierung auf irgendeinem Seminar." Ist dann bei ihnen eher, dass die Kongresse besuchen und dann sich selber eigentlich weiterbilden? #00:36:03-9#

B: Also ich gebe Seminare zum Thema Digitalisierung, ich besuche sie eher nicht so, ne? Also da hole ich mir Wissen, aus den Kongressen und aus, wissen Sie auch noch / also die Netzwerkgeschichte ist eine wichtige. Also es ist / Beispielsweise haben wir hier eine kommunale IT-Union, ja, wo sehr viel Wissen steckt und wie, was funktioniert, so. Und in diesem Netzwerk, ja, oder diese kommunalen Spitzenverbände, ne? So und in diesem Netzwerk ziehe ich mir die Informationen, die ich brauche, so. Und wenn ich jetzt wirklich nicht mehr weiter weiß, ja, meine Bücher mir nichts bringen oder so, ne, dann gucke ich, mit wem kannst du dich jetzt mal unterhalten? Und dann rufe ich mal jemanden an und sage: "Sag mal, kannst du mir das mal erklären? Ich blicke da irgendwie nicht mehr durch, verstehe es nicht mehr." #00:36:49-7#

I: Und wenn es jetzt gar nicht so das Thema Digitalisierung an sich ist, sondern wenn wir es von vornhin auffassen, haben Sie gesagt, das Thema Selbststeuerung ist für Sie gerade auch ein wichtiges. Wie gehen Sie dann an so ein Thema ran? #00:37:01-4#

B: Genauso. Also, ich habe (lacht) jahrelang Kurse gegeben zum Thema Zeit- und Selbstmanagement. Ich habe nie selber ein Zeitmanagementseminar besucht. Ich habe gelesen, ausprobiert, für gut befunden oder nicht für gut befunden. Ich habe Communitys da. Ich bin im / ich habe auch selber / ich lasse mich auch selber coachen, also ich habe dann auch noch mal eine andere Reflexionsquelle dazu, ne? Also es ist bei mir sehr, sehr viel, also, wenn Sie so wollen, Seminare und so, das ist immer so dieses formale

Lernen, ne? So nennen wir das ja und ich kann eigentlich nicht, oder ich / das formale Lernen ist bei mir ein minimaler Bruchteil in diesem gesamten Paket, ne? Die informellen Formen des Wissenserwerbs sind viel, viel größer, ja, es sind viel, viel / Entschuldigung, es sind viel, viel größere Anteile. Und wenn ich es jetzt mal quantifizieren sollte, dann wäre ich wahrscheinlich bei 5 zu 95 Prozent. #00:38:11-6#

I: Also, es ist schon so / also ist ja meistens so, dass der informelle Teil viel höher ist als das, wo man wirklich klassisch auf ein Seminar geht. Was sind da gerade neben Selbststeuerung im Zuge der Digitalisierung noch so Themen? Wenn Sie sich jetzt auch auf, sage ich mal, Ihre Kurse selber vorbereiten, wo Sie sagen, das sind so Weiterbildungsbedarfe, Bedürfnisse. Wo Sie sagen, da möchte ich mich eigentlich noch tiefer einarbeiten. #00:38:36-0#

B: Also das Thema Führung in der digitalisierten, künstlich intelligenten Welt (lacht) ist ein Dauerthema. Also das Thema Führung, ja per se schon. Ja, gibt ja auch nicht die, sozusagen die Form zu führen, sondern es gibt ja sehr viele Formen zu führen. Es gibt sehr viele hochinteressante Ansätze, die situativ gut anwendbar sind. So und jetzt kommt das Thema KI noch drauf. Also, wir haben gedacht so, wenn Homeoffice ist, also Führung aus der Ferne, so, das ist jetzt das non plus ultra, so gesagt, also das ist das Sahnehäubchen auf dem Thema Führung. Kannst du vergessen. Jetzt kommt KI und auf einmal braucht man gar keine Führungskräfte mehr, weil ich kann mich durch die KI führen lassen. Das ist ja vielen überhaupt noch gar nicht bewusst, was hier eigentlich abgeht, so. Und wenn ich jetzt / ich soll dir jetzt nicht mehr sagen, was du zu tun hast, weil das kannst du über die KI abbilden, dann ist ja die interessante Frage: "Und was habe ich jetzt als Führungskraft noch für eine Rolle?" So. Und das ist ein hoch spannendes Thema, in das ich gerade unter anderem tiefer einsteige. #00:39:52-0#

I: Das klingt auch wirklich sehr, sehr spannend. Das wäre schon wieder ein Titel für eine Masterarbeit. (lacht) #00:39:57-0#

B: Bildungsarbeit, Bildungsarbeit unter den Bedingungen von künstlicher Intelligenz, das nächste hoch spannende Thema. Es gibt, ich weiß nicht, ob Sie das kennen. Es gibt ein Video von ChatGPT-4o und da sieht man / und da ist eine Sequenz, wo ein Vater mit seinem Sohn im Wohnzimmer oder wo auch immer hockt. Und die App 4o im Abfilmbereich, sage ich immer so schön, liegt auf dem Tablett neben dem mathematischen Problem. Und dann sagt der / will die KI anfangen zu reden und dann sagt der Vater: "Nee, mach mal langsam. Du, ich / mein Sohn hat hier ein mathematisches Problem zu lösen. Ich will aber nicht, dass du ihm die Lösung verrätst, sondern ich will, dass du ihm das

bebringst. Du kannst Fragen stellen, du kannst ihm Hinweise geben, aber er soll die Lösung selber erarbeiten und verstehen." So. Und dann fängt die KI an, wie ein Mensch, wirklich wahr, wie ein Mensch auf das Problem einzugehen, auf dem gleichen Laptop, ne? Also man könnte denken, es ist eine Lehrkraft, mit der er da telefoniert ist. #00:41:16-3#

I: Schon Wahnsinn. #00:41:16-9#

B: Ist es aber nicht. Es ist künstliche Intelligenz. Die Avatare sind längst da und die Frage ist, was machen wir an unseren Studieninstituten damit. Das Lernen in den Schulen verändert sich, ne? Die gehen sukzessive weg. Einer meiner engeren Experten sagte dazu: "Wir sitzen noch im Bus, ja? Also so mit dem Klassenraum, ne, alle gucken in eine Richtung und vorne sitzt der Busfahrer." So, also der Lehrer und guckt, ob alles in Ordnung ist, ne? Die Schulen gehen weg davon, weil die Aufmerksamkeitsspannen nach unten gehen und die experimentieren mit neuen Lernformen. Also Lernstraßenkonzepte in der Grundschule und an den Gymnasien, ja, mit offenen Lernräumen und so weiter. Irgendwann sind die bei uns. #00:42:12-9#

I: Ja, die sehen wir manchmal. (lacht) #00:42:15-8#

B: Und dann können wir mit unseren Klassenräumen einpacken. #00:42:19-4#

I: Nee und auch mit acht Stunden am Stück können wir dann einpacken. #00:42:19-7#

B: Ja. Also ich will damit sagen, das ist ein zentrales Thema, in das ich momentan ebenfalls tief einsteige. KI macht auch das mit den Verwaltungen. Da steht die Frage von Prozessen. Ja, gibt es eine neue Studie, die mich doch sehr irritiert hat. Aber gut, ist jetzt mal so. McKinsey sagt, man kann damit also 165.000 Stellen, sparen, ja? 500.000 ist die Differenz, also die Gesamtdifferenz im öffentlichen Dienst, was wir gerade an Vakanzen haben und man könnte also 165.000 Stellen damit sparen. Ich hätte persönlich gedacht, das ist deutlich mehr, aber gut, bin jetzt überrascht, aber lass das mal dahingestellt. Aber selbst diese 165.000 in den kommunalen Verwaltungen, das muss ja irgendwie mal bewegt werden, so. Das ist das nächste Thema, womit ich mich beschäftige. Und von den ganzen Themen, von denen ich jetzt auch noch geredet habe, so Steuerrecht und Bilanzierung und ich habe unglaublich viel gelernt jetzt hier zum Thema Bau und Sicherheit und Bau, so, ne? Ich weiß gar nicht, wo ich anfangen soll. Das Leben ist total spannend für mich und, ja, ich lerne jeden Tag dazu. #00:43:39-4#

I: Langweilig wird Ihnen nicht. (lacht) #00:43:39-4#

B: Nee, langweilig wird mir nicht, ja. Ich verfolge auch auf LinkedIn da entsprechende Leute und die zeigen mir jeden Tag: "Guck mal, da gibt es was Neues." Und dann verplempere ich viel Zeit, um zu gucken, was da Neues ist und na ja, also Sie sehen, es gibt eine Vielzahl von Themen. #00:43:58-7#

I: Also wenn wir es zu zusammenfassen können, sind die Kanäle, vor allem Austausch, selber Zeitschriften lesen, selber Artikel lesen und eigentlich viel selbst gesteuert, vor allem die Informationen beschaffen? #00:44:10-1#

B: Ja. #00:44:10-1#

I: Würden Sie auch sagen, dass es gar nicht für Sie so ein richtiges Weiterbildungsangebot, so ein formales oder non-formales an Seminaren gäbe oder gibt? Wo Sie sagen, das ist für mich auch einfach nicht zielführend und es gibt das Angebot auch einfach gar nicht. #00:44:26-0#

B: Ja. Also, wenn man neu anfängt als Führungskraft, dann ist es sicherlich gut, wenn man Seminare besucht, ja, oder ein Kurs, keine Ahnung. Ich lasse das jetzt einfach mal so offen. Wie funktioniert Führung, wie muss ich Gespräche führen, wie kann ich mich klären, wie sortiere ich mich selber, wie funktioniert, ne, so alles Mögliche. Da ist man gut, wenn man sagt, solche Seminare gibt es und, ja und wie funktioniert das mit der Digitalisierung und Blabla, so. In der Wirtschaft gibt es für Menschen wie mich aber viel interessantere Angebote, das wird aber die öffentliche Verwaltung niemals finanzieren. Da gibt es sogenannte Peergroups. Da können Sie sich irgendwo einschreiben, das kostet dann 10.000 Glocken oder noch mehr und dann kommen Sie in eine Gruppe rein, in ein Netzwerk, wo Sie auch wirklich arbeiten. Das ist nicht so ein / Ich meine, wir machen ja auch für die Bürgermeister und für die Haupt- und Personalamtsleiter und so machen wir auch solche Runden, wissen Sie? Dann kommen die einmal oder zweimal im Jahr zusammen und dann finden die es nett und dann unterhalten die sich. Aber so eine Peergroup, die ist anders gesteuert. Da gibt es feste Taktungen, feste Termine, ja, die Themen, die werden natürlich durch die Gruppe selber identifiziert, ja? Und dann gibt es Input und Impuls an der Stelle, so. Aber wie gesagt, würde niemand bezahlen, wenn ich jetzt sage, also bräuchte ich jetzt mal so, ja, alle zwei Jahre oder alle drei Jahre mal so eine Peergroup. "Ja, 10.000 Glocken, hast du eine Macke?" So, ja, ist überhaupt nicht vermittelbar, aber ist das effizienteste Instrument, was es überhaupt wo gibt. Weil unter Gleichgesinnten mit den gleichen Problemen finden sich schneller Lösungen. Wenn ich gleiche Probleme habe, dann kann ich mir auch jemanden ran holen, der mir neue Impulse gibt, ad hoc dazu. Und das ist eigentlich die ideale Lernform. Aber im öffentlichen

Dienst gibt es / im öffentlichen Dienst gibt es ja nicht mal Coaching, also schon das Simpelste, was wo ist, ja? Wenn ich sage, ich habe eine Führungskraft und die braucht mal jemanden, der außerhalb des Systems steht, um sich zu sortieren und mal Dinge durchzuspielen. Schon so was ist, ja, mit deutlich geringeren Preisen überhaupt nicht irgendwie. #00:47:01-8#

I: Ja und die sind manchmal auch noch trotzdem negativ behaftet. Also so ist immer mein Empfinden, wenn dann doch mal jemand sowas bekommt. "Ja, der braucht jetzt sogar ein Coaching." Wo ich mir denke, eigentlich ist es doch total gut. Aber ja. Ja, spannend. Sie haben schon gesagt, ganz, ganz wichtig ist vor allem immer der Austausch zwischen den Führungskräften, der Austausch mit ähnlich gesinnten Leuten, die vielleicht vor ähnlichen Problemen stehen. Wenn Sie sich da jetzt mit Kollegen austauschen, mit anderen Führungskräften, haben Sie da zum Thema Digitalisierung gemeinsame Themen, wo Sie sagen, okay, das Thema taucht im Austausch eigentlich immer wieder auf? #00:47:37-5#

B: (...) Also, wenn ich jetzt mal auf die Kollegen im Bundesverband gucke, haben wir alle logischerweise den gleichen Leidensdruck, die einen mehr und die anderen weniger. Also wir gucken ja immer so ein bisschen nach [Ort 3], was die [Ort 3] so machen, mit Digitalisierung und so schönen Sachen da und eBox und was weiß ich nicht alles, ne? Das ist ja alles ganz toll. Ja, einen Medienpädagogen dabei und so, ja, hätte ich auch alles gerne. Habe ich alles nicht. Aber die Grundfragen, wie gehen wir mit diesen Gemengelage um, die ich schon skizziert habe, die sind bei uns allen da, so. Dass / Die meisten von uns, glaube ich, denken, dass es so bleibt, wie es ist, weil die Azubis sind immer schon, ja, besonders und die Kurse sind immer schon besonders. Und die Verwaltungen wollten immer schon wenig Unterricht haben. Und toughe Kräfte, ja, so, die Sie einfach bloß irgendwo hinsetzen können. Ist eigentlich nicht so wichtig, was die gelernt haben, sondern nur, dass sie irgendwie einen Schein gekriegt haben, so, ja? Das ist / Viele von uns glauben, dass das so bleiben wird, so. Ich sehe das nicht, dass das so bleibt. Ich denke schon, dass es im Teil so bleibt, aber, dass es dazu auch noch andere Formen verstärkt geben wird. So, mit / Es ist eine Fragestellung her, wenn man mal so guckt, so eine Entwicklung, die wir ja schon durchlebt haben. Ich habe Ihnen ja von der Schreibmaschine erzählt und dem PC, ne? Wenn wir uns mal anschauen, wie die Entwicklung des Handys war, ja? Also so mein erstes richtig großes / mein erstes mobiles Handy hatte ich / war als Formalist an der Nachrichtenagentur. Wann war das? 1992 oder so was Ähnliches, ne? Da gab es so große Apparate, die waren dann so groß,

ja? Da hing ein Telefon dran, mit einer großen Antenne, sauschwer das Teil, also zwei Sack Kartoffeln ungefähr, ja? Und man musste immer irgendwie auf den Berg fahren, damit man telefonieren konnte. Das war das erste Mobiltelefon, ne? Dann kam / Ich habe ja vorhin schon skizziert, was ich da an Technik versenkt habe, weil ich irgendwelche Daten verloren hatte. Dann kamen irgendwann Palmen, ich weiß nicht, ob Sie / ob Ihnen das begegnet ist, schon mal, Palmen, ne? So das war / im Grunde genommen war das so ein Handheld, ja? So ähnlich wie ein Smartphone heute. Hatte einen Deckel drauf und dann gab es so eine kleine Software und dann konnte man einen Kalender elektronisch führen und sich Notizen machen mit so einem kleinen Stift. Und irgendwann hatte sich Apple überlegt, man könnte eigentlich den Handheld und das Telefon zusammenpacken und dann war das Smartphone da, so. Und dann hat es jetzt nicht mehr lange gedauert, ehe das Smartphone eine Bedeutung hat, ja, dass das überhaupt ein Gegenstand mehr ist, über den wir ernsthaft nachdenken. Sondern wenn wir nachdenken, was wir alles mit diesem Ding machen, ja? Also wir checken den Kontostand, wir machen Überweisungen, wir machen Navigation damit, wir gehen damit einkaufen, was weiß / gucken selbstverständlich nach dem Wetterbericht und lauter so Zeug. Also, gut, wir telefonieren auch ab und an damit, so, ja? Und ab und an schreiben wir mal eine Nachricht. Aber die eigentliche Geschichte, fotografieren damit, ne? Also wir machen eigentlich alles damit und Gnade Gott, das Ding ist mal nicht da, dann werden wir extrem unruhig, so. Und wenn man sich überlegt, dass die KI einen ähnlichen Lauf durchlaufen könnte, ne? Also das, was es jetzt schon an Apps und ähnlichen Dingen gibt, dass das / Wir sind erst am Anfang. Also wir müssen uns vorstellen, wir sind jetzt an dem Punkt, wo Knochen, ja? Telefon, drei Kilo, zwei Sack, ja? Zwei Sack Kartoffeln auf den Berg fahren. An dem Punkt sind wir momentan mit dieser KI-Geschichte, ja, mit der Text generierten KI. Und wenn wir nochmal voraus gucken, mal 10, 15 Jahre, dann werden wir alle irgendwie Broschen haben oder ähnliche Dinge, in die wir reinsprechen, was wir wollen. Und dann vielleicht haben wir noch eine Brille, wo uns der Weg dann gezeigt wird, oder die Supermarktangebote. Und im Büro eben wird mir angezeigt, wo ich mein Dokument, was ich gesucht habe, wo das gerade ist, oder es wird mir, ja, wird mir gespiegelt oder irgendwie so was. Keine Ahnung, was passiert. Aber das, was passieren wird, das ist so sicher wie das Amen in der Kirche. Und dann können wir mal überlegen, wenn so was passiert, ob wir tatsächlich noch mit der DVP in Papierform, im Busmodell, Menschen, erwachsene Menschen, weiterbilden wollen und können. Und dann werden wir sehen, dass das / #00:52:38-4#

I: Nicht funktioniert wird. #00:52:38-4#

B: Mitnichten passiert. Und dann müssen wir uns überlegen, wie wir damit umgehen. Und ich sage, das ist nicht eine Entwicklung, die in 50 Jahren stattfindet, sondern ich sage, das ist eine Entwicklung, die / in 7 Jahren ist die Welt vielleicht schon eine ganz andere. #00:52:51-3#

I: Es bleibt auf jeden Fall spannend. Das wäre eigentlich schon die letzte Frage, von meiner Seite zumindest aus gewesen. Gibt es noch irgendwas zum Thema, wo Sie sagen, da habe ich mir vielleicht im Vorfeld auch schon Gedanken gemacht, das möchte ich jetzt noch loswerden? Oder ich möchte noch mal irgendeine Aussage unterstreichen? #00:53:10-2#

B: Nee, da Sie mir ja keinen Fragebogen gegeben, habe ich nicht nachgedacht. #00:53:14-6#

I: (lacht) Sehr gut, das war ja auch unser Ziel. (lacht) Gut, dann vielen, vielen Dank. Für mich war es sehr, sehr inspirierend. Ich glaube, von Ihnen kann man da sehr, sehr viel mitnehmen und sehr viel lernen. Sie stecken da wirklich tief im Thema drinnen. Und ich bin jetzt gespannt, wie meine ganzen / also das ist heute das dritte Interview, wie es noch weiter läuft. Und dann halte ich Sie auf jeden Fall auf dem Laufenden und Sie dürfen die Arbeit gerne dann am Ende auch mal lesen. #00:53:41-4#

B: Das würde / Ja, da freue ich mich drauf, wenn Sie die Arbeit mir dann irgendwie mal digital schicken oder so, ne? #00:53:49-9#

Anhang C. 4 Interview 4

Interview 4

I: Dann die erste Frage, auch wenn ich das weiß, aber ich muss ja immer das in so einen Standard reinpressen, dass Sie noch mal ganz kurz Ihre Aufgabe als Führungskraft und die Hauptverantwortlichkeiten beschreiben. #00:00:11-1#

B: In der [Organisation 1] meinen Sie? #00:00:13-4#

I: Genau und vor allem auch bei der [Organisation 2], ja. #00:00:15-5#

B: Also bei der [Organisation 2] bin ich Geschäftsführerin und in diesem Zuge natürlich für den gesamten Ablauf in der [Organisation 2] zuständig. Da das eine GmbH ist auch

haftbar. Und bin einfach sozusagen in der strategischen Steuerung am meisten beschäftigt, weil wir eine Geschäftsleiterin haben, die den inneren Betrieb übernimmt. Und als Führungsaufgabe coache ich das Referententeam der [Organisation 2]. Und in der [Organisation 1] bin ich stellvertretender Vorstand. Ich vertrete sozusagen unseren Herrn [Name 1], der nicht da ist, und leite die Fortbildung. Und Fortbildungsleitung heißt in dem Falle die beiden / die drei Fachbereichsleitungen zu begleiten und zu führen. Und einfach insgesamt auf die Zahlen, das Portfolio, die Mitarbeiterentwicklung und -bindung und auf ein gutes, modernes Zusammenarbeiten zu achten. #00:01:22-7#

I: Können Sie ungefähr einschätzen, wie viele Mitarbeitende Sie haben? #00:01:28-0#

B: Ja, kann ich. In der [Organisation 1] sind es 45 und in der [Organisation 2] sind es 17. #00:01:39-0#

I: Schon ganz schön viel. Okay, gut. Dann, wenn wir zum Thema Digitalisierung kommen, dann weiß ich ja auch, dass Sie schon ein paar Jahre bei der [Organisation 1] und auch bei der [Organisation 2] sind. Wie würden Sie denn sagen, dass die Digitalisierung so Ihre Aufgabe als Führungskraft bislang verändert hat? #00:01:57-8#

B: (...) Also, meine Führungsaufgabe an sich hat es bisher nur insofern verändert, als ich dafür sorgen muss, dass es ein Produktbereich gibt, der sich mit dem Thema Digitalisierung beschäftigt. Ansonsten gibt es ein paar neue Features, Big Blue Button und so weiter, die man einfach nutzen kann. Aber die Führungsaufgabe an sich hat, glaube ich, die Digitalisierung an sich noch nicht so sehr verändert. Außer, dass man jetzt halt umgehen muss mit den klassischen abwesenheitsbedingten Situationen durch ein bisschen mehr Homeoffice. Aber da haben wir in Corona ja fest geübt. Und so würde ich sagen, das ist schon eingespielt. Aber ich glaube, die große Veränderung kommt jetzt erst durch / wenn KI mit dazukommt. #00:02:55-8#

I: Ja, das glaube ich auch. #00:02:59-0#

B: Dann wird, glaube ich, ganz viel, was wir jetzt so zum Beispiel in der Fortbildung unter dem Bereich Produktentwicklung laufen hat, einfach anders funktionieren. Wir werden andere Kompetenzen bei den Trainern ausbilden müssen. Auch bei den Mitarbeitern. Wir werden vielleicht ganz andere technische Gerätschaften bedienen und integrieren müssen. Und das ist schon, glaube ich, eine große Herausforderung. #00:03:27-5#

I: Und sind da jetzt viele Dinge auch dann durch Corona und Homeofficeregelungen

dazugekommen, wo Sie sagen: "Okay, da nutzen wir jetzt die digitalen Medien oder Geräte, Tools doch mehr als vorher"? Oder würden Sie auch sagen, das ist gar nicht so viel mehr geworden? #00:03:42-2#

B: Doch, das ist von null auf hundert, würde ich mal sagen. Wir hatten ja vorher nichts. Also, in der [Organisation 1] zumindest war das ja schon toll, wenn man eine Telefonkonferenz hingekriegt hat. Also, Sie wissen es auch. Wir nutzen Big Blue Button, wir nutzen Confluence, unser internes Wiki. Und ich glaube, jeder hat irgendwelche Tools noch drauf, Paint und Rechner und Apps und Zeug, die er nutzt. Das ist neu. Wenn man von neu sprechen kann im geschäftlichen Kontext. #00:04:17-7#

I: Und was sind gerade im Zuge der Digitalisierung so die größten Herausforderungen, vor denen Sie in der Führungsaufgabe stehen? #00:04:26-0#

B: Die größten Herausforderungen sind meines Erachtens, die Mitarbeitenden zu qualifizieren und mitzunehmen. Und Strukturen zu finden, wie trotzdem die Arbeit gut geleistet werden kann und gerne geleistet werden kann. Das erachte ich als sehr schwierig. Weil es einfach viele Leute gibt die / ja, wie soll ich das sagen / technisch nicht affin sind. Da zähle ich mich selber auch dazu. Und ohne meinen Sohn könnte ich manchmal, glaube ich, gar nicht (lacht) bestimmte Sachen machen. Und ich glaube, dass das bei den Mitarbeitern auch ein großer Schritt wird. Wenn es wirklich weiter und weiter digitalisiert wird, dann / ja, das weiß ich noch nicht, wie wir das hinkriegen. #00:05:19-7#

I: Das wollte ich nämlich jetzt gerade fragen, ob Sie da schon so ein bisschen überlegt haben oder schon erste Maßnahmen auch eingeleitet haben auf dem Weg dahin. #00:05:27-7#

B: Wir haben sicher überlegt, die Kommunikationsstrukturen zu verändern. Also andere Formen von Besprechungen zu machen. Die sind ja fast alle jetzt Hybrid mittlerweile. Und da jetzt auch bestimmte Elemente einzubauen, die das ein bisschen interessanter machen oder konkreter machen, auch manche Dinge. Wir haben alle Mitarbeitenden zu Online Moderatoren ausbilden lassen, wir rotieren die Besprechungsleitungen. Und das funktioniert schon ganz gut, aber das ist, glaube ich, erst der Anfang. So wie ich das einschätze. #00:06:10-7#

I: Und Sie haben vorhin mal so die Themen KI auch angesprochen. Ist das auch so eine Herausforderung, die ein bisschen mit schwebt? Oder würden Sie sagen: "Das rollt erst

auf uns zu und aktuell ist es noch gar nicht so eine Herausforderung"? #00:06:24-9#

B: Ich glaube, dass das eine / dass das schon auf uns zu gerollt ist (beide lachen). Das wird nicht mehr weggehen. Und die Herausforderung ist, unsere gesamte Angebotspalette in der [Organisation 1], das ist Ausbildung und Fortbildung, so umzubauen, dass wir mit unseren Kunden Schritt halten. Wir müssen ja, wie sagt man so schön, immer vor der Welle sein, eigentlich. Ja, da habe ich das Gefühl, das sind wir im Moment nicht. #00:06:58-8#

I: Ja, es verändert sich auch rasend schnell. Das ist, glaube ich, manchmal gar nicht so einfach, mit am Ball zu bleiben. Gut, wenn wir uns dann so ein bisschen / #00:07:11-0#

B: Was man dann aufnehmen muss für Führungskräfte, ist auch, dass die Organisationen sich für bestimmte Vorgehensweisen, Tools und Strategien erst mal entscheiden müssen. Und allein dieser Prozess ist schon sehr komplex und steckt in den Kinderschuhen. Dass man gar nicht weiß, welche Art von KI man jetzt einsetzt, weil die morgen ja schon wieder veraltet ist. Also da ist die große Gefahr, dass man sich hinlegt, wie so ein Käferchen die Beine in die Höhe streckt und sagt: "(unv. #00:07:43-0#)." #00:07:43-4#

I: Ja, klar, vor allem, weil es da eine sehr große Marktpalette auch einfach gibt, ne? #00:07:48-4#

B: Ja und weil die Implementierungsprozesse ewig lang dauern und die Produkte am nächsten Tag manchmal schon überholt sind. Also, es ist echt / #00:07:59-5#

I: Und kommen da auch viele Nachfragen dann von außerhalb nach jetzt schon KI-Seminaren? Oder ist die Nachfrage gar nicht so hoch? #00:08:09-8#

B: Doch. Alle Kommunen / sind ja unsere Kunden / überlegen, wo sie Services zusammenlegen können, was man automatisieren kann. Und da ist Bayern eigentlich relativ weit in der Konzeption. Aber durch, ich sage mal, eine wahrscheinlich fehlende zentrale Einsteuerung von bestimmten Elementen macht halt jeder, was er will. Und das macht es dann für die Verwaltungsschule und die Führungskräfte in der Verwaltungsschule wieder ganz schwierig, weil sie einfach hohe Heterogenität haben. #00:08:45-7#

I: Und was sind so die größten Themen im Zuge der Digitalisierung, wo man jetzt auch sagen kann, die sind dazugekommen bei der Nachfrage an Fortbildungen? #00:08:54-8#

B: (...) Bei der Nachfrage ist / Das weiß ich jetzt gar nicht, ob man das irgendwie fragmentieren kann. Wir haben gemerkt, dass unsere Zahlen zum Digitalwert nach oben schießen. Wir haben gemerkt, dass der Verwaltungsinformationswert nach oben schießt. Ganz großes Thema ist natürlich die IT-Sicherheit. Ganz großes Thema ist die Frage der Arbeitsplatz- und Stellenentwicklung, weil vieles durch KI sicherlich irgendwann eingespart werden muss. Und Überlegungen, ob man jetzt seinen Führerschein bei der Gemeinde abholen muss oder irgendwo zentral aus Taiwan bekommt, ist auch egal, ja? Und da überlegt man schon. Ich glaube, dass da viel Personal bleiben wird, das man entweder nachqualifizieren muss oder einfach mit anderen Jobs versehen muss. #00:10:01-3#

I: Und glauben Sie, das sind jetzt wirklich Themen, die wahrscheinlich alle Mitarbeitenden betreffen? Oder ist auch die Nachfrage von den Führungskräften an Fortbildungen da? Oder kann man es gar nicht so beziffern? #00:10:13-0#

B: Ich glaube, dass viele Führungskräfte (...) / Also, sagen wir mal so, je neuer sie im Job sind, desto fortbildungsaffiner sind die Führungskräfte. Je länger sie im Job sind, desto weniger erlebe ich Nachfrage. Ich erlebe auch wenig Interesse von Führungskräften, proaktiv zu sagen: "Ich schule mich jetzt zum Thema Digitalisierung und schaue, was das für Auswirkungen hat." Also das müsste meines Erachtens viel stärker sein. Also gerade die (informativen? #00:10:49-0#) Themen, Change- und Prozessmanagement und so weiter. Da sagen wir zum Teil ab / das sind super tolle Kurse und Seminare / weil keiner hingeht. #00:10:57-2#

I: Okay, und das sind dann auch spezifische Kursangebote schon für Führungskräfte? #00:11:03-4#

B: Hm (bejahend). #00:11:04-7#

I: Okay. Ja, da sind wir auch schon so ein bisschen / oder schneiden das nächste Kapitel an. Wenn wir so die Rolle als Führungskraft uns anschauen, was glauben Sie denn, welche Kompetenzen sind von der Führungskraft in letzter Zeit denn besonders wichtig geworden, weil wir eben diese Digitalisierung auch haben? #00:11:23-4#

B: Also auf alle Fälle / Also ich finde immer ganz wichtig, die soziale Kompetenz von Führungskräften. Die steht ganz vorne, weil sonst funktioniert, glaube ich, gar nichts. Und ansonsten ist meines Erachtens jetzt sehr stark so eine strategisch-strukturelle

Kompetenz wichtig. Also, um die richtigen, zukunftsgerichteten Entscheidungen erst mal zu treffen und dann die Wege dazu zu bauen. Das technische ist für mich gar nicht so arg im Vordergrund. Das kann man lernen, das kann man sich auch machen lassen oder das so steuern, dass es dann Kolleginnen machen, die das besser können. Aber dieses nach vorne schauen und ins Ungewisse hinein Entscheidungen treffen, die mit der Gefahr verbunden sind, dass man einfach Fehler macht, das ist eine wichtige Kompetenz. Und dann zu sagen: "Ja, dann ist das falsch, dann müssen wir das nochmal machen." Und nicht immer zu sagen, man hält fest und man setzt auf seine alten standardisierten Wege, weil sie einfach funktionieren. Das wäre, glaube ich, ein großer Fehler von Führungskräften. #00:12:39-5#

I: Glauben Sie, im Zuge der Digitalisierung werden da jetzt auch noch in den nächsten so zwei, drei, vier Jahren Kompetenzen dazukommen? Oder bleibt es schon eigentlich bei diesen Kernkompetenzen, die man vor allem benötigt? #00:12:53-7#

B: (...) Ich glaube, Führungskräfte müssen lernen, besser mit dem Alleinsein, sage ich jetzt mal, klarzukommen. Weil die Mitarbeiter sind nicht mehr so an Bord. Die sind einfach / Wenn ich jetzt durch meinen Flur zum Beispiel gehe, dann ist der meistens leer. Und sich davon zu (verabschieden? #00:13:18-0#), dass die jetzt alle im Urlaub sind, und die dann nicht anzurufen oder denen den Videolink zu schicken, das ist einfach eine Riesenumstellung. #00:13:27-3#

I: Ja, weil die nicht mehr erreichbar sind, dann quasi. Zu mindestens persönlich. #00:13:32-6#

B: Ja, also, es kommt natürlich auch dazu / Also das viel gelobte ChatGPT und so weiter, das Umgehen einfach damit, ja? Texte sich machen zu lassen, anders zu strukturieren, neue Arbeitstools zu integrieren. Und zwar so, dass die / dass man sich jetzt nicht nur eine Rede schreiben lässt oder irgendwas, sondern sie wirklich produktiv einen unterstützen. Das ist bestimmt die Kompetenz, die dazu kommen muss noch. #00:14:05-5#

I: Gut, da hat sich ja schon viel verändert. Viele Aufgaben sind dazugekommen. Und das Kernthema von der Arbeit ist ja eigentlich auch die Weiterbildungsbedarfe. Wenn Sie sich jetzt nochmal so überlegen, was sich alles verändert hat, welche Kompetenzen wichtig sind, was müsste denn ein Weiterbildungsangebot für ein Thema enthalten, dass auch Sie sagen würden: "Da würde ich mich sofort anmelden"? #00:14:30-5#

B: (...) Nicht-IT-affine Menschen einfach affin machen (beide lachen). Nein, also ich glaube das einfach so (...) / Wie soll ich denn das sagen? So eine neue Form von Analyse, also wo muss ich hinschauen, damit ich erkenne, was stimmt und was stimmt nicht? Das fände ich eine wichtige Kompetenz. Ich glaube, dass noch mal das Thema Selbstreflexion ganz groß sein müsste. Also jetzt, glaube ich, ist so eine Zeit, wo sich alle Führungskräfte infrage stellen müssen, weil die alten Muster nicht mehr funktionieren. Und für mich müsste vielleicht noch / Also für mich ganz alleine jetzt / einfach die technische Komponente würde ich gerne lernen, aber es gelingt mir nicht. (beide lachen)
#00:15:41-1#

I: Und was ist die technische Komponente? Geht es dann eher so um die Programme? Oder würden Sie einfach nur sagen, dass man weiß, was es alles gibt? #00:15:47-8#

B: Also nein, das / Also, was es alles gibt, das traue ich mir schon zu. Dann macht man einfach eine Internetrecherche, das kriegt man raus. Aber ich wüsste jetzt nicht, wie ich es machen soll, dass mir ChatGPT oder irgendein anderes Programm, eine Excelliste programmiert, mit der ich dann zum Beispiel die Weiterbildungsplanung machen muss. Das muss ich irgendwie noch fast ein bisschen so Schritt für Schritt mit Moderationskärtchen und rumhängen / (lacht) ja. Also dieses wirklich sehr organische arbeiten mit den technischen Elementen, das wäre für mich jetzt zum Beispiel wichtig. Ansonsten, glaube ich, müsste man noch mal in einer Weiterbildung auch diese Themen, wo vernetzt man sich denn gut mit anderen zum Beispiel unterbringen. Also, es wird nicht mehr so sein, dass alle alles können. Und wo sind zum Beispiel sinnvolle Partnerschaften oder sinnvolle Strukturen, die man vielleicht auch zusammenführen kann. #00:16:57-4#

I: Nutzen Sie da schon welche? Oder gibt es da auch schon welche, wo man ganz gut vernetzt ist? #00:17:02-9#

B: Also, natürlich gibt es welche. Es gibt viele Fachtagungen. Die [Organisation 2] macht ja ganz viele Fachtagungen, wo sehr klare Zielgruppen da sind, die sich miteinander vernetzen. Es gibt Arbeitskreise in der [Organisation 1]. Wenn wir unser LQW richtig machen würden, hätten wir auch ein super Qualitätstool, wo man solche Aspekte weiterentwickeln kann. Und ja, ansonsten gibt es ganz viele Foren. Also die [Organisation 1] macht ja auch den Digitalwirt und den Digitallotsen und den Digitalkoordinator. Das sind alles so Elemente, wo Führungsaufgaben auch drin sind. Weil viele von den IT-Themen ja projekthaft entwickelt werden und es da immer eine Leitung gibt und eine Gruppendynamik und eine bestimmte Form von der Gestaltung der Zusammenarbeit,

sowas. Antworte ich in die Richtung, die Ihnen hilft / #00:18:11-9#

I: Perfekt, alles gut. Aber es gibt auch keine richtigen und falschen Antworten. #00:18:16-2#

B: Nicht, dass Sie sagen: "Nee, ich brauche eigentlich was anderes", wenn sie / #00:18:20-3#

I: Nee, überhaupt nicht. Alles gut. Würden Sie / #00:18:23-5#

B: Eine Liste an Netzwerken könnte ich Ihnen jetzt gerade aus der Hand auch nicht erstellen oder sagen. #00:18:31-3#

I: Die brauche ich auch gar nicht, aber vielen, vielen Dank. Wenn Sie jetzt eine Weiterbildung suchen, würden Sie dann eher in ein Präsenzseminar gehen wollen oder digital? Oder was wird auch am meisten nachgefragt? Wenn wir so beides mal beleuchten, was Ihnen lieber wäre und wo Sie sagen, das ist aktuell so die höhere Nachfrage. #00:18:52-5#

B: (...) Die höhere Nachfrage ist Präsenz. (...) Es gibt natürlich Themen, die kann man in Präsenz besser besprechen. Das ist, ich glaube, keine Weisheit mehr. Ich glaube, wenn manche digitalen Angebote besser moderiert werden, hätten sie eine höhere Akzeptanz. Es wäre ein unbedingter Lernansatz, diese Qualifikation der Menschen, die Webinare machen, nochmal ganz gezielt in den Blick zu nehmen. Weil ich habe schon an Webinaren teilgenommen, auch an Führungskräfte-seminaren, wo durchaus ein Teamgefühl entstand und wo durchaus ein ganz offener Austausch war. Außer, dass man Abends nicht beieinander sitzt, konnte ich fast keinen Unterschied machen. Aber es war einfach super moderiert. #00:19:53-9#

I: Und wenn Sie jetzt zu den Themen auf eine Fortbildung gehen würden, würden Sie dann eher sagen: "Ich würde mir eher ein Präsenzseminar suchen" oder eher ein digitales? #00:20:05-0#

B: (...) Also ich im Moment eher ein digitales, weil ein Präsenzseminar / Also, das würde ich machen, wenn es um Reflexion und Selbsterfahrung und so weiter geht. Da würde ich schon ein Präsenzseminar wählen. Aber ansonsten würde ich im Moment ein digitales machen, weil es einfach bequemer ist. Ich habe keine Anreise, ich habe keine Abreise. Ich kann die Zeit drum rum irgendwie besser strukturieren. Aber das liegt jetzt an

meinen drei Funktionen, dass das so ist. #00:20:47-7#

I: Ja, das verstehe ich. Es ist ein großer Zeitfaktor, logischerweise. Und würden Sie dann eher auf mehrtägige Seminare gehen oder eintägige? Oder kommt es ganz auf das Thema an? #00:20:58-6#

B: (...) Alles (lacht). (...) Also, je besser das moderiert und aufgebaut ist, desto länger kann man eine digitale Veranstaltung machen. Ja, da kann das auch mehrtägig sein. Die, von der ich vorher erzählt habe, die war zweitägig und (...) / Ja, also es hängt wirklich mit dem Thema zusammen und mit der Kompetenz des Präsentierenden. #00:21:39-7#

I: Sie haben vorhin schon gesagt, Sie haben schon ein, zwei Seminare besucht, aber bestimmt noch viel mehr. Wie sind Sie denn bisher im Zuge der Digitalisierung so mit den ganzen Veränderungen umgegangen? Und was haben Sie vielleicht schon für Weiterbildungen besucht? #00:21:54-4#

B: (...) Also (...) kann ich jetzt gar nicht so spontan beantworten. Immer wieder mal ein / Also die privaten Schulungen und sowas, das hat ja, glaube ich, jeder. Ich bin auf den Tagungen der [Organisation 2], die sich mit dem Thema beschäftigen, auf dem ISB Bootcamp, das sind die Informationssicherheitsbeauftragten. Dann die Gunzenhausener IuK-Tage, da geht es eigentlich nur um Digitalisierung. Ich habe so berufliche Anknüpfungspunkte. Aber ich selber habe eigentlich nur Vorträge und Veranstaltungen zum Thema digitale Strategie, wo geht Bayern hin, wie entwickelt sich das und so weiter, gehört. Und zum Thema, was hat das für Auswirkungen auf die Mitarbeiter, wenn man diesen Generationenpflanz sich anschaut. Ist es gut oder schlecht oder hilft es, oder wohin mit den Leuten? Und ansonsten technische Schulungen, sowas habe ich noch nicht gemacht. #00:23:10-7#

I: Und wie beurteilen Sie so das Angebot überhaupt an Weiterbildungen? Würden Sie sagen / Jetzt klar, die [Organisation 1] bietet ja auch einiges an. Aber würden Sie sagen, so für Führungskräfte, gibt es überhaupt dieses umfassende Angebot, was die brauchen würden? #00:23:27-1#

B: (...) Nein, das glaube ich nicht, dass es das gibt. Also ich erlebe das sehr fragmentiert. Und kenne jetzt keine Qualifizierung, wo man in einem Curriculum die Themen Digitalisierung, Führung, die technische Seite und die zwischenmenschliche Seite umfassend lernt. #00:23:56-7#

I: Und wenn man jetzt / Also, wenn man sich so die Kanäle, die informellen Kanäle ein bisschen anschaut, wie, ich mache mal einen E-Learning-Kurs, oder ich lerne nebenbei mal, oder ich hole mir noch irgendwelche Infos aus Fachzeitschriften. Das ist wahrscheinlich schon alles, was viel mehr dann Stellenwert hat, als ich gehe auf wirklich ein angebotenes Seminar. #00:24:19-9#

B: (...) Ja, die Verfügbarkeit ist einfach schneller. Also wer heute was wissen will, der schaut / gibt bei YouTube eine Frage ein und kriegt 15 Videos dazu, ja. Das ist schon super praktisch. Das ist auch wie eine kleine Weiterbildung. #00:24:41-7#

I: Ja, klar. Also ist es eigentlich auch, wenn jetzt irgendein Thema kommt, eher so, dass Sie sagen: "Ich suche gar nicht unbedingt nach so einer formalen Fortbildung, sondern ich helfe mir wahrscheinlich irgendwie eher selber"? #00:24:55-4#

B: Ja, zweiteres. #00:24:57-1#

I: Zweiteres, okay. Und wie gehen Sie dann vor? Oder was nutzen Sie da alles für Kanäle? #00:25:02-4#

B: Also ich nutze zum Beispiel ganz viel ChatGPT. Dann gebe ich ein, welche Aspekte dieses Thema umfassen und welche Themen besonders im Fokus sind. Und das lasse ich mir dann auflisten. Und dann schaue ich zum Beispiel, wenn es um die Entwicklung von irgendeinem Programmschritt geht. Ja, also, wir werden jetzt in der [Organisation 1] diese Digitalakademie machen. Und da lasse ich mir schon auch Vorschläge machen, wie das thematische Spektrum sein sollte, zum Beispiel. Oder ich suche über Google oder ich / Meistens frage ich meinen Sohn, (lacht) wenn es irgendeine (lacht) technische Herausforderung ist. Genau. #00:25:58-3#

I: Und wie ist es so im Team? (...) Wenn da irgendwelche Herausforderungen kommen, ist da auch ein großer Austausch da? Oder würden Sie schon sagen, als Führungskraft ist man dann eher für sich? #00:26:14-6#

B: (...) Also, ich bin nur für mich, wenn ich irgendwas schreiben muss. Und dann gebe ich das aber auch noch mal an manche Mitarbeiter, wo ich denke, die haben auch Kompetenz zum Durchlesen oder noch mal Vorschläge machen. Ich glaube, dass es im Team (...) ganz normal ist, das zu machen. Also wir machen auch Meetings, wo wir einzelne Tools herzeigen oder nochmal bestimmte Schritte in unserem Wiki korrigieren oder uns einfach eine App anschauen, miteinander. Das ist eigentlich Daily Business.

#00:26:53-8#

I: Aber ich glaube schon auch, dass dieser Austausch wirklich sehr, sehr wichtig ist. allein diese ganzen Möglichkeiten zu haben. #00:27:22-7#

B: Der Austausch ist wichtig. Und ich finde auch wichtig, jetzt für die [Organisation 1], für die (unv.) und so weiter, dass man mal eine Handvoll Sachen einfach festlegt. #00:27:33-9#

I: Inwieweit festlegt? #00:27:36-4#

B: Ich glaube, dass das für Firmen einfach wichtig ist, dass sie so eine bestimmte Toolbox festlegen und sagen: "Folgende Instrumente sind zu nutzen für die tägliche Arbeit." Und nicht immer so: "Schau mal, da ist ein Leckerli, magst du nicht? Nein, magst du nicht? Auch gut." (lacht) Da, glaube ich, braucht es einfach mehr Durchsetzungsstärke. #00:28:03-0#

I: Und das ist auch ein Thema, was eine Führungskraft dann wahrscheinlich vorgeben sollte. #00:28:08-9#

B: Absolut. Also ich glaube, dass jetzt ganz viel Durchsetzungsstärke gefragt ist. Weil die Mitarbeiter einfach spüren müssen, dass jemand da ist, der ihnen hilft. Der sie unterstützt bei Entscheidungen, der einen Rahmen gibt und innerhalb dessen man / Man schreit ja immer nach Fehlerkultur, ja? Und wo es auch wirklich so viel psychologische Sicherheit gibt, dass man sich traut zu sagen: "Hey, das ist ein spannender Fehler. Was lernen wir daraus?" Das würde ich mir wünschen. #00:28:48-9#

I: Und wenn man jetzt diesen Begriff Durchsetzungsstärke hernimmt und Sie würden jetzt wirklich sagen: "Okay, das ist eine Kompetenz, da würde ich gerne noch einen Input nehmen", würden Sie dann auch sagen, da gibt es dann überhaupt für Sie auch Weiterbildungsangebote? Weil das ist schon was, was ich jetzt auch öfter in den Erhebungen höre. Oder würden Sie sagen, das ist eh schwierig, eigentlich zu lernen? #00:29:09-8#

B: Das hat mit / Also, es ist nicht schwierig zu lernen, aber es hat was mit der Selbstreflexionskompetenz zu tun. Weil / Also natürlich mit einer Form von guter Kommunikation. Aber auf der anderen Seite ist ja so eine Durchsetzungskompetenz auch immer verbunden mit bestimmten Ängsten oder Befürchtungen. Und dann muss man einfach für sich selber auch sicher sein, dass das gut und richtig ist, und dann wird es auch funktionieren.

Und auch (unv. #00:29:46-0#) natürlich. #00:29:47-0#

I: Sie haben vorhin schon angesprochen / und ich glaube, das ist ja was, wo Sie wahrscheinlich sehr viel mitbekommen / dass Sie ja durch die [Organisation 2] wahrscheinlich und auch durch die [Organisation 1] sehr viel Kontakt auch zu anderen Führungskräften haben. Was würden Sie denn sagen, was da so die Themen im Zuge der Digitalisierung sind, die ganz oft auftauchen? #00:30:05-8#

B: (...) Können Sie das nochmal konkretisieren? Ich weiß nicht, was Sie jetzt / #00:30:12-3#

I: Also wenn jetzt zum Beispiel Sie auf so einer Tagung / so einer IT-Tagung sind und sich mit Führungskräften austauschen, gibt es da viele Gemeinsamkeiten oder Themen, die immer wieder aufploppen? Oder ist das, je nachdem, wo man auch arbeitet, immer anders? #00:30:28-2#

B: Also, es gibt Themen, die immer wieder aufploppen, das sind Klagen. Warum gibt denn der Staat nichts vor? Und das sind Klagen, dass man nicht die richtigen Mitarbeiter an Bord hat, dass das ganz blöd ist und dass man kein Geld hat für sowas. Dass es ja schon alles toll wäre. Und man könnte auch Ausreden in Klammern dazuschreiben. Und es gibt irgendwie so viel, ist mein Gefühl, den Wunsch, das richtig machen zu wollen, und eine gewisse Art an Mutlosigkeit auch. #00:31:07-9#

I: Und wie gehen die so mit diesen ganzen Themen um? Wahrscheinlich sagt auch keiner: "Ich finde da jetzt ein Seminar und da melde ich mich an." Oder ist da auch wenig Austausch da? Wir haben jetzt alle irgendwie ein Problem erkannt. Wie gehe ich jetzt damit um? #00:31:24-2#

B: Es gibt schon / Also wir haben jetzt den Kontext Tagungen. Und das sind ja schon mal die, die hingegangen sind. Also das ist ja eine problembewusste Gruppe und dort gibt es schon ein dankbares Anschauen von Lösungen und Vorschlägen. Also wir haben ja immer so ganz viel Praxisdemos auch mit dabei. Mein Gefühl ist aber, dass es dann zurückwandert wieder in das eigene Setting, vor Ort in die Kommune. Und dann haben wir halt die tolle Idee, aber sagt: "Bei uns geht es nicht." (...) Und trotzdem gibt es, glaube ich, unter den Führungskräften in der Verwaltung, eine Erkenntnis. Ich habe das Gefühl, dass immer mehr erkennen, dass die Digitalisierung in die Hand genommen werden muss. Und das jetzt auch anfangen. #00:32:29-5#

I: Und kommen im Zuge dessen dann auch noch mehr Anfragen, auch über die [Organisation 2] oder dann eben über den (DB2? #00:32:37-0#) an Seminaren? Oder ist es dann eher so, dass die alle vor sich selber hin wursteln? #00:32:43-1#

B: Also, unsere Seminaranzahl hat sich in den letzten zwei Jahren im Bereich IT und Digitalisierung um 300 Prozent gesteigert. Wir hatten 95, jetzt haben wir über 300 Seminare dazu. (...) Das Bewusstsein, das geschult werden muss, ist auf alle Fälle da und das wird auch gemacht. Es ist nur, dass man dann mit dem Wissen nach Hause geht / Das ist wie mit einem Elektrostecker aus einem anderen Land. Man hat einen Stecker gekriegt, aber er passt nicht in die Steckdose. Ja, und dass diese gesamte Entwicklung in den Kommunen da noch nicht mit dabei ist, dass das (Beharrungsvermögen? #00:33:36-0#) von vielen / (ist ja eben ein Vorurteil?). Ja, dass die ganzen alten Mitarbeiter, die sitzen und sagen: "Na ja, ich habe nur noch fünf Jahre bis zur Rente, mache ich nichts mehr, ist am besten" / Ich weiß schon, dass das jetzt eine Schublade ist, aber ein bisschen was ist auch dran. #00:33:48-9#

I: Ja, spannend. Ich habe im Zuge dessen, auch mit dem Austausch schon öfter mal den Wunsch gehört nach so Peer Groups. Also, dass man sich in so Führungskräftegruppen auch übergreifend über einen ganz langen Zeitraum quasi trifft und austauscht. Wie würden Sie das beurteilen? #00:34:12-8#

B: Also, wir haben zum Beispiel so eine Veranstaltung, die ist übergreifend für Führungskräfte von Bildungsträgern. Aus Deutschland, aus Österreich, aus Italien, der Schweiz und den Benelux-Ländern. Die ist einmal im Jahr und die ist immer total spannend. Aber mit demselben Effekt, man redet darüber und hört bei den anderen und sagt: "Super. Kriege ich mal das Konzept" und so weiter. Das kriegt man dann und dann haben wir es, und dann ist gut. (lacht) #00:34:43-9#

I: Ja. Gut, verstehe ich. #00:34:45-4#

B: Also, ich glaube, dass Peer Groups dann Sinn machen, wenn man eingebunden ist in eine Ausbildung, um bestimmte Ausbildungsinhalte zu vertiefen, ja? Dass das geleitet ist und inhaltlich fokussiert. Aber einfach nur so zu sagen: "Jetzt treffen wir uns alle und reden über Digitalisierung", weiß ich nicht. #00:35:13-3#

I: Gut, das waren eigentlich auch schon so die wichtigsten Fragen. Gibt es noch irgendwas zum Thema Weiterbildungsbedarf für Digitalisierung, wo Sie sagen: "Das würde ich

von mir aus gerne noch sagen" oder "Die Punkte würde ich unterstreichen"? #00:35:28-9#

B: Also vorher hatte ich ja mal das Thema psychologische Sicherheit angesprochen. Ich halte das wirklich für die Mutter aller Führungskompetenzen, das zu schaffen. Und ich finde, das dann auch Digitalisierung besser gelingt, weil die Mitarbeiter offener sagen können, was sie können, was sie nicht können. Und dann kann man sie besser begleiten. Und da, glaube ich, muss man viel investieren. Und ansonsten glaube ich, wenn man das ein bisschen spielerisch und niederschwellig angeht / So, ich finde, die [Organisation 1] macht das ganz gut, dass sie sagt: "Leute nutzt einfach ChatGPT, probiert rum. Gebt jetzt vielleicht nicht gerade unseren Wirtschaftsplan ein, aber ansonsten nehmt es doch her. Wir freuen uns." Das finde ich eine super Maßnahme. Weil alle anderen Bildungseinrichtungen, die ich kenne, die fangen schon an zu reglementieren. Und wo ich mir denke: Super, der beste Abwürger, den es gibt. (lacht) #00:36:34-9#

I: Ja, nicht nur die Bildungseinrichtungen. Also wirklich ich habe auch viele Freunde in der freien Wirtschaft. Bei denen ist es ähnlich. Die dürfen das für die Arbeit gar nicht nutzen und sagen auch, das ist schon / Also, sie würden alle das gerne nutzen, aber die dürfen es auch oft gar nicht. #00:36:48-1#

B: Ja, aber dann nutzt man es halt am eigenen Handy. Also das führt nur zu Ausweichbewegungen. Das wird nicht (helfen? #00:36:54-0#). Das muss man einfach integrieren und keine Angst haben. Das ist, glaube ich, meine Botschaft: keine Angst. #00:37:02-4#

I: Ja, das ist nur auch wahrscheinlich schwierig, in der Weiterbildung als Führungskraft zu lernen, ne? Das sind immer so diese formalen Weiterbildungen, wahrscheinlich auch wirklich schwer, da passgenau zu gestalten. #00:37:16-2#

B: (...) Nein, das ist einfach eine Frage, wie weit gelingt es in Weiterbildungen, das Thema eigene Ängste und so weiter aufzuarbeiten und mal herzuholen. Weil die projiziert man ja auch in die Mitarbeiter und in die Situationen. Und wenn man da sagt: "Dann stürzt dieses digitale Seminar halt mal ab. Ja, dann schlüpfen alle wieder rein und melden sich nochmal neu an. Alles gut. Deshalb braucht man keinen Herzinfarkt kriegen", so. Also so eine gewisse Coolness im Umgang damit zu entwickeln, das finde ich einfach wichtig. #00:38:00-9#

I: Okay, gut, perfekt. Das war es auch schon. #00:38:06-1#

Anhang C. 5 Interview 5

Interview 5

I: Perfekt, mit der ersten Frage, und zwar möchte ich natürlich erst mal wissen, wer Sie sind, was Ihre Hauptverantwortlichkeiten und Ihre Aufgabe ist. #00:00:11-1#

B: Ja, da kann ich jetzt viel erzählen, dann reichen uns die fünfzig Minuten nicht. #00:00:14-9#

I: Auch okay. #00:00:17-4#

B: Also, mein Name ist [Person]. Ich bin von Beruf Kauffrau. Und ich habe vor zwanzig Jahren begonnen, ein Kursprogramm für Menschen in beruflicher Verantwortung ins Leben zu rufen. Daraus ist das [Organisation] entstanden. Ich bin also Mitbegründerin, seit zwanzig Jahren da dabei. Geschäftsführerin, Gesellschafterin, ab da, wo das in eine eigene Gesellschaft dann überführt wurde. Wir sind ein Team von wertbewussten Beratern, Trainern, Kursleitern und bieten überwiegend Kurse im Kloster an. Die Kursleiter sind Freiberufler bei uns. Das heißt, ich führe ein überschaubares Team von fünf, sechs Mitarbeiterinnen, das sind alles Damen. Wir hatten auch einen Herren. Aber jetzt sind wir wieder ein weibliches Team, in [Ort]. Das ist also so die Zentrale, wo die Fäden zusammenlaufen, wo die Organisation bei mir, teilweise eben auch Konzeption, unserer Angebote dann zusammenläuft. Und von den Produkten her bieten wir einerseits Kurse im Kloster an. Da gibt es einen Seminarkalender, da kann man nach Themen und Terminen schauen und sich orientieren. Und darüber hinaus bieten wir für Menschen, für Teams, für Organisationen auch maßgeschneiderte Angebote an. Also ich sag mal, das ist das kleinst / Die kleinste Einheit ist so ein Vortrag von 45 Minuten. Und die größte Einheit ist ein mehrjähriges Führungsentwicklungsprogramm. #00:01:57-3#

I: Okay, da haben Sie eine breite Palette, auf jeden Fall. Ich habe mich schon gefreut, dass Sie aus [Ort] sind, weil wir haben eine Gemeinsamkeit. Ich bin nämlich auch aus [Ort]. Also sitzen wir wahrscheinlich gar nicht so weit auseinander. Genau, schön. Deswegen ist mir auch zu mindestens die Einrichtung schon ein Begriff. Und das ist dann aber wirklich so, dass Sie nicht nur Führungsschulungen anbieten, sondern auch für

eigentlich jeden Schulungen im Angebot haben. #00:02:25-1#

B: Im Prinzip ja, wobei unser Fokus ganz klar auf dem Beruf liegt. Also da kann jeder teilnehmen. Wir haben, ja, ich sag mal, von Kindern unserer Kunden, also die so in der / im Ende der Schulzeit sind oder studieren, das ist so das Jüngste. Und nach oben hin auch Menschen, die schon im Ruhestand sind und einfach sagen, für die Persönlichkeitsentwicklung sind sie nach wie vor interessiert. Aber der Fokus ist ganz klar auf das berufliche Umfeld ausgerichtet. #00:03:03-3#

I: Okay, wenn Sie jetzt zu Ihrer Aufgabe als Führungskraft kommen, wie würden Sie denn sagen, dass die Digitalisierung das bisher so verändert hat? #00:03:13-4#

B: (...) Ah, da ist die Frage, was ist Digitalisierung? Also das ist natürlich jetzt eine ganz, ganz allgemeine Frage. (...) Können Sie sie präzisieren? #00:03:31-4#

I: Also, wenn Sie jetzt so Ihre ganzen Aufgaben anschauen, natürlich einmal so diese ganze Kursplanung, was ist vielleicht da dazugekommen? Aber auch, wenn Sie an die Digitalisierung denken, hat sich für Sie in der Rolle als Führungskraft was geändert? Agieren Sie jetzt vielleicht mit den Mitarbeitenden anders? Das ist damit so gemeint. #00:03:50-2#

B: Also, wir haben deutlich anders reagiert, während Lockdown-Zeiten, während Corona, weil wir nicht durften. Es gab ja viele Monate, wo keine Veranstaltungen möglich waren, wo Homeoffice mehr oder weniger Pflicht war. Da hat sich viel geändert. Und seit das nicht mehr der Fall ist, sind wir im Wesentlichen wieder bei der Präsenz gelandet, weil wir Präsenz lieben, weil wir auch Präsenz lehren, weil wir sagen: „Führung, echte Führung, erfordert Präsenz.“ Es gibt einzelne Bereiche, die gehen auch, ja, ich sage jetzt mal, online, so ähnlich, wie wir das jetzt machen. Aber wirklich, wirklich Führung, sind wir der Meinung, braucht Verbindung zu den Menschen. Und diese Verbundenheit, die geht in Präsenz einfach viel, viel besser. #00:04:49-4#

I: Das heißt auch, Sie sind jetzt auch von der Führungskraft her eigentlich im Team die meiste Zeit alle in Präsenz. Also Homeoffice oder digitale Meetings, das ist bei ihnen gar nicht so viel präsent. #00:05:02-2#

B: Also, immer wenn es geht und der Aufwand vertretbar ist, dann ziehen wir Präsenz vor. Es hat sich natürlich durch die Erfahrungen während der Coronazeit manches verändert. Also, ich sage mal, wenn eine meiner Mitarbeiterin ein krankes Kind hat oder ein

Handwerker kommt, weil gerade irgendein Abfluss verstopft ist, hatten wir gerade vor kurzem, oder die Nase läuft, dann arbeiten die Mitarbeiterinnen aus dem Homeoffice. Also, wir haben diese Möglichkeiten inzwischen alle geschaffen. Jeder kann jederzeit aus dem Homeoffice auf alles zugreifen. Wir haben beispielsweise unsere Telefontechnik umgestellt und telefonieren jetzt mit einem anderen System und sehen darüber sofort, wer ist verfügbar, wer nicht. Vorher war es, ja, im Prinzip eine ganz normale Telefonleitung. Da hat sich vieles verändert, was wir auch sehr zu schätzen wissen. Also, die Möglichkeiten sind da, und beispielsweise mit meinen Gesellschafterkollegen / Also wir sind vier, die die [Organisation] gemeinsam, ja, führen. Geschäftsführerin bin ich, aber die Gesellschafter sind ja, ich sag mal so, die Inhaber des Unternehmens. Und wir sind räumlich weit auseinander. Und da gibt es inzwischen zwischen den Präsenzterminen häufig mal nur für ein, zwei Stunden eine Videoabstimmung. Das hatten wir vorher nicht. Und das macht es jetzt oft leichter, wenn es einfach nicht den ganzen Tag braucht, keine, ja, sehr weitreichenden Themen sind, oder eben nur mal eine Abstimmung dazwischen. Also so, zwischen Präsenz geht vieles ganz gut. #00:06:56-7#

I: Und haben Sie dadurch jetzt auch andere, sage ich mal, Kompetenzen benötigt als Führungskraft, so die letzten zwei, drei Jahren, dadurch, dass sich jetzt auch manches ins Digitale verschoben hat, oder sagen Sie, "nee, die Kernkompetenzen sind eigentlich ziemlich gleich geblieben"? #00:07:12-0#

B: Also, da wir / also, ich sag mal, führen, wo ich jetzt wirklich die Mitarbeiter führe, wo ich in der echten klassischen Führungsverantwortung bin, mit Strich nach unten im Organigramm, hat sich nicht viel verändert, weil wir in Präsenz zurückgegangen sind. Wir nutzen das eine oder andere Tool. Und, ja, ich sag mal, ich kann auch mal, wenn ich in meiner Ferienwohnung an der Ostsee bin, mich irgendwie rein schalten. Ja, aber das ist eher die Ausnahme. #00:07:50-7#

I: Und so in den Angeboten, die Sie anbieten, hat sich da durch die Digitalisierung was verändert am Kursangebot? Oder würden Sie auch sagen, "da sind wir eigentlich dann auch so zum Alten wieder zurück, zu den Kernprodukten, die wir anbieten"? #00:08:07-5#

B: Also im Kursbereich sind wir sehr bewusst wieder zurück, weil wir eben die Präsenz als ganz, ganz wichtig erachten. Da gab es in den, ja, ich sag jetzt mal einfach / in den Coronazeiten digitale Angebote, die wir gemacht haben. Die waren dann immer, ja, wirk-

lich ein Angebot. Kosten da/ kosteten auch nichts. Und waren dazu da, mit den Menschen in Verbindung zu bleiben, Menschen auch zu inspirieren, während eben unsere normalen Wege nicht möglich waren. Da hat sich kaum was verändert. Wir haben jetzt junge Kursleiter, ich glaube, man merkt da durchaus auch so den Generationenunterschied, die beispielsweise ein Curriculum anbieten, ganz konkret jetzt in dem Fall, das Curriculum Coaching. Das ist eine Ausbildung zum Businesscoach, die geht über ein- einhalb Jahre. Und unsere junge Kursleiterin, die macht zwischen den Einheiten, die sind immer so im Drei-Monats-Abstand, so eine Stunde, ein Onlineangebot, um eben auch da die Verbindung noch mal zu stärken und den Prozess ein Stück zu begleiten. Anders ist es ein bisschen in unseren Unternehmensangeboten, wo wir häufig Coaching-Begleitung machen. Und da werden durchaus Einheiten jetzt eben online durchgeführt, manche komplett, manche eben auch so, man lernt sich erst mal / also zum Kennenlernen, die Akquise, die findet / Also die findet interessanterweise oft online statt, weil da auch, ja, Entfernungen da sind. Das Erstgespräch schätzen wir wieder sehr in Präsenz, aber dann, so die Zwischenschritte, die finden oft auch online statt. Und gerade so / #00:10:13-3#

I: Also (dann? #00:10:13-8#) oft auch so, ja, doch, geteilte Veranstaltungen, Präsenz und online, dass das nicht komplett Präsenz, so hab ich es jetzt verstanden, abgeschafft hat, sondern wenn, dann ist es so, dass da jetzt noch zusätzlich online Einheiten eher dabei sind. #00:10:27-2#

B: Ja, und also es kommt da jetzt auch drauf an, dass das / Wir machen ja in diesem Bereich alles ganz, ganz individuell und maßgeschneidert. Und da kommt es jetzt auf die Wünsche des Kunden an und auf die, ja, sage jetzt mal, auch Möglichkeiten und Präferenzen dessen, der den Kunden begleitet. Wir arbeiten zum Beispiel auch sehr gerne systemisch mit Systemaufstellungen und wissen, dass viele Anbieter das auch digital anbieten. Das machen wir aus Prinzip nicht, weil wir sagen: „Das ist so ein / eine Methode, die viel Achtsamkeit und viel Behutsamkeit braucht, da kann ja durchaus auch mal was hochploppen in einem Menschen.“ Ich weiß nicht, wie gut Sie die Methode kennen. #00:11:21-3#

I: Die Grundzüge, würde ich sagen. #00:11:23-5#

B: Ja, also wie gesagt, man / Also ich vergleiche es immer gerne so mit dem Eisbergmodell, wo wir ein Stück unter die Wasseroberfläche abtauchen. Und was genau wir da finden, das wissen wir vorher nicht, und das weiß unser Klient vorher auch nicht. Und da

kann es schon mal vorkommen, dass das auch einen persönlichen Schmerz auslöst, was zur Lösung des Themas sehr heilsam ist, aber für die Begleitung ja eine große Achtsamkeit braucht. Und da sagen wir einfach: „Das ist eine Methode, die wenden wir ganz bewusst nur in Präsenz an.“ #00:11:59-4#

I: Ja, das verstehe ich aber auch. Ja, okay, und wenn Sie jetzt sich so die Strukturen anschauen, gibt es da Dinge, die die Digitalisierung bei Ihnen jetzt, außer dass mal vielleicht ein Meeting digital stattfindet, doch auch verändert hat? Dass Sie jetzt sagen, "okay, ich muss viel mehr mit Technik umgehen"? Oder ist das bei Ihnen eigentlich auch noch relativ vom Ausmaß her, was Sie da an neuen Dingen beachten müssen, in Ordnung? #00:12:27-1#

B: Also in Ordnung, würde ich sagen, ja, wobei ich kein Freund von technischen Veränderungen bin. Ich gehöre zu denen, die sagen: "Oh, bitte lass es, es funktioniert gerade." Also bei uns in der Abwicklung, im Büro, in der Verwaltung, da hat sich schon Einiges verändert. Also alleine, wenn ich jetzt so an unsere Buchführung denke, der Kontakt zum Steuerberater, den sehe ich überhaupt nicht mehr in Präsenz. Das ist alles digitalisiert. Das geht inzwischen einfacher. Am Anfang, puh, ja, habe ich mich oft auch wieder nach dem alten System gesehnt, weil die Umstellungsphase, die ist dann schon aufwendig und herausfordernd. Aber inzwischen ist das der Fall. Wir schicken natürlich alle unsere Rechnungen digital raus, es muss keiner mehr zum Briefkasten gehen, wir bekommen so gut wie, klar, kaum noch wirklich Papierpost. Also, da haben sich viele Abläufe einfach verändert. Ich meine, wer schreibt heute noch einen Brief, druckt den aus, unterschreibt ihn mit Füller und bringt ihn zum Briefkasten? #00:13:47-0#

I: Eher wenig, das ist wohl richtig. Welche Herausforderungen sind denn gerade durch die Digitalisierung bei Ihnen vielleicht da? Gibt es da irgendwelche Punkte, wo Sie sagen, "okay, da haben wir doch gerade eine Herausforderung, vor der wir stehen"? #00:14:03-8#

B: (...) Nee, unsere Herausforderungen liegen auf einer anderen Ebene, die sind nicht im Bereich der Digitalisierung, würde ich jetzt mal sagen. #00:14:15-2#

I: Okay, vor welchen Herausforderungen stehen Sie dann gerade eher? #00:14:19-1#

B: Also, ich weiß nicht, ob das jetzt hier mit reinpasst oder gehört. Wir sind in einer Übergangsphase, was, ja, schon so ein bisschen ein Generationenwechsel bedeutet. Wie

gesagt, ich bin zwanzig Jahre da in Verantwortung und möchte aus dem operativen Geschäft deutlich zurücktreten. Und von daher ist unsere Herausforderung eher so unsere personelle Situation. Die passenden Menschen fürs Team zu finden, das ist, ja, wirklich eine wichtige Aufgabe. Und was wir merken, aber das hat, glaube ich, auch weniger mit Digitalisierung zu tun, sondern eher mit Inflation, mit unsicheren Zeiten, mit, ja, einer gesellschaftlichen Entwicklung, ja, das ist, dass viele Menschen sehr, sehr viel kurzfristiger agieren und planen. Sodass wir in unserem Kursgeschäft ja mit ein, zwei Jahren Vorlauf planen und oft drei, vier Wochen, bevor ein Kurs stattfindet, ja, vor der Frage stehen, kommen da jetzt noch ein paar, damit wir auch wirklich eine gute Gruppengröße erreichen? Und also diese Kurzfristigkeit und auch, dass die Menschen sich genau überlegen, wofür sie ihr Geld ausgeben. Das sind eher Themen, die uns beschäftigen. #00:15:56-6#

I: Häufig kommt im Zuge dessen immer irgendwas mit künstlicher Intelligenz oder Datenschutz. Das sind immer so die Punkte, die da ganz oft aufploppen. Sind das auch Themen, die Sie aktuell beschäftigen, oder ist es eher was, wo Sie sagen, "nee, das sind jetzt eigentlich keine großen Themen, die bei uns aufploppen"? #00:16:13-8#

B: Also, Datenschutz versuche ich so gering / also nicht den Schutz so gering wie möglich zu halten, sondern den Aufwand dafür. Das ist uns glücklicherweise in der Vergangenheit gut gelungen und hatten da auch nie irgendwelche Probleme. Mit künstlicher Intelligenz, wenn ich jetzt sage, spiele ich gelegentlich gerne, dann meint das, ja, ich lass mich anregen. Ich bin da eher so im Experimentiermodus, dass ich sage: "Oh, mal gucken, was ChatGPT mir jetzt empfiehlt." Aber es ist nicht so, dass wir das jetzt sehr gezielt im Einsatz haben, sondern wenn es um neue Ideen geht. Also, ich bin gerne so kreativ und brauch manchmal dann / also ja, also es ist jetzt nicht so häufig, aber ich schätze es, dass es das gibt, und bin schon oft durch Antworten, die ich da bekommen habe, dann auf meine Antworten gekommen. #00:17:18-9#

I: Also als Anregung quasi. #00:17:19-0#

B: Ja, ja, also einfach auch, um zu erkennen, das ist die Richtung, in die ich weitergehen kann. Und oft hilft das ja auch, indem man weiß, was nicht passt, dass sich da eine neue Orientierung daraus ergibt. #00:17:35-2#

I: Sie haben es schon angesprochen / #00:17:36-9#

B: Aber wir schreiben unsere Texte sehr bewusst selbst. #00:17:40-2#

I: Ja, also, ich nutze es auch, aber auch immer eher, wie Sie schon, um so ein bisschen Input zu kriegen einfach. Weil ich sage auch immer: „Es ist, finde ich, einfacher, einen Text umzuschreiben, als ganz vom leeren Blatt zu sitzen.“ Oder? Das ist, glaube ich, der Mehrwert da auch. Sie haben es schon so ein bisschen angesprochen, dass Sie gerade auch personell ein bisschen am Umschichten sind. Gibt es da irgendwelche Kompetenzen, auch im Zuge der Digitalisierung, wo Sie sagen, „das muss eine Führungskraft mitbringen“? Also, wenn Sie jetzt sich mal vorstellen, Sie suchen Ihren Nachfolger, was müsste der denn vielleicht für eine Kompetenz auf jeden Fall mitbringen? #00:18:16-9#

B: Also, ich hab glücklicherweise meine Nachfolgerin gefunden. #00:18:21-6#

I: Ah, perfekt. #00:18:25-3#

B: Ich würde sagen, Offenheit. (...) Offenheit einfach, ja, kaum etwas auszuschließen. Ich sage jetzt nicht nichts ausschließen, denn manche Dinge schließen wir sehr bewusst aus, die einfach zu extrem sind, die nicht, ja, auch zu unserer Grundhaltung passen, zur Werteorientierung. Als Führungskompetenz besonders wichtig halte ich Bewusstsein, Haltung. Also viel, viel wichtiger ist mir die Einstellung zum Leben und zum Arbeiten als irgendein, ja, ich will jetzt mal / irgendein Programm schon zu beherrschen, weil so was kann man lernen. Aber so die Grundhaltung, das / Ja, wie respektvoll gehe ich mit Menschen um, wie sehe ich einfach, ja, auch ein Miteinander, das ist nicht so veränderbar. Ich glaube da, natürlich können sich Menschen entwickeln, aber das sind eher die Dinge. Und also von daher, eine Führungskraft braucht aus meiner Sicht Freude am Führen, die braucht Liebe zu Menschen, denn wir führen ja Menschen und nicht Prozesse und Strukturen und so weiter. Die gehören dazu. Also von daher ist für mich das Allerwichtigste, ja, so eine Lebensfreude, eine Menschen-, ja, -freude. Also wir sagen ja immer: „Führen sollten nur Menschen, die sich gerne mit Menschen beschäftigen.“ #00:20:16-0#

I: Und glauben Sie, die Digitalisierung hat darauf auch Auswirkungen? Also, wenn Sie sich jetzt so Ihre Seminarteilnehmer, Sie haben ja auch viele Führungskräfte anschauen, merken Sie da, dass das schon auch ein Punkt ist, wo die Digitalisierung Einfluss darauf hat? #00:20:31-0#

B: Ja, also ich glaube, bei unseren Kunden viel, viel mehr als bei uns selbst. Das auf

jeden Fall. Und ich glaube, gerade weil durch die Digitalisierung manches auf der menschlichen Ebene anders ist, ich will gar nicht sagen, verloren geht, aber anders ist, braucht es da schon ein besonderes Gespür. Also, wenn ich mit meinem Team an einem Tisch sitze und wir reden drüber, dann merke ich, wenn jemand weniger sagt als üblich oder, ja, was weiß ich, ein bisschen unausgeschlafen wirkt oder was auch immer das sein kann. So was spüre ich dann. Und ich, da ich es nicht so häufig nutze, glaube ich, bin da ungeübt, das auch digital wahrzunehmen. #00:21:22-5#

I: Merken Sie da, wenn Sie so Diskursgeschehen, beobachten noch ein paar weitere Digitalisierungsprobleme, Herausforderungen, vor denen vielleicht viele Führungskräfte stehen, oder wird da auch viel vielleicht mal aus so einem Coaching berichtet? #00:21:38-1#

B: Also, da bin ich jetzt, glaube ich, nicht ganz die richtige Ansprechpartnerin, weil meine Aufgabe ist es eben, das alles zu koordinieren. Ich selbst coache nicht, und ich selbst leite auch die Kurse nicht. Die Beispiele, die unsere Kunden in die Seminare mit einbringen, die kenne ich jetzt nicht so im Detail. #00:22:02-1#

B: Also ich glaube, da kann ich Ihnen jetzt nicht wirklich umfassend Auskunft geben. #00:22:06-4#

I: Auch überhaupt gar kein Problem. Wenn wir uns dieses Thema anschauen, hat sich ja so ein bisschen was schon verändert. Haben Sie im Zuge dessen irgendwo was, wo Sie sagen, "okay, im Zuge der Digitalisierung, da würde ich jetzt wirklich mal eine Weiterbildung auch besuchen wollen?" #00:22:22-5#

B: Also ich nicht, sage ich ganz klar, weil ich / Ja, wie soll ich das sagen? Ich will jetzt nicht sagen, am Ende meiner beruflichen Tätigkeit stehe, das ganz und gar nicht. Aber ich glaube, das sind Themen, ja, also die liegen mir nicht so. Meine Stärken sind woanders. Und ich habe junge Leute im Team. Das heißt, da würde ich mich freuen, wenn andere daran Lust hätten. #00:22:58-5#

I: Wenn jetzt irgendwie so ein Thema digitalisierungsmäßig auftaucht, wie sind Sie denn bisher damit umgegangen? Haben Sie schon Weiterbildungen besucht? Machen Sie das alles eher so informell, oder machen Sie das eher so, dass Sie das im Team alles weitergeben? Wie sind Sie denn bisher so mit diesen ganzen Themen, die da aufploppen, umgegangen? #00:23:17-5#

B: Also, wir haben in der Vergangenheit das Glück gehabt, dass wir eine junge Mitarbeiterin hatten, die da Freude dran hatte, die sich damit befasst hat und auch dann mit IT-Spezialisten nach Lösungen gesucht hat und so weiter. Also ich weiß nicht, inwieweit sie Weiterbildungen besucht hat. Also jetzt so offiziell über uns ging das nicht. Aber sie hat sich sicherlich mit vielen Themen befasst und, also bei uns, wir sagen dann oft, so reingefuchst. #00:23:56-1#

I: Und wenn Sie jetzt mal sich betrachten, ich meine, es ist ja doch im Laufe der, ich glaub, 20 Jahre, haben Sie jetzt gesagt, schon sehr, sehr viel auch an Änderungen mitgekomen, auch durch die Digitalisierung schon, wenn wir nur das Technische anschauen. Wie sind Sie damit umgegangen? Haben Sie dann mal eine Weiterbildung besucht? Oder sagen Sie auch, "ich hab mir das eigentlich alles selber angeeignet"? #00:24:18-3#

B: Also größtenteils selber angeeignet oder über diese Mitarbeiterinnen zeigen lassen. Und ich bin auch den Weg gegangen, alles, was ich nicht musste, habe ich anderen überlassen. Also ich glaube, da bin ich jetzt nicht die perfekte Interviewpartnerin für Sie. #00:24:36-9#

I: Alles gut, doch, doch. Je mehr unterschiedliche Personen das sind / Und Sie sind auch nicht die Erste, die das sagt. Also, es ist spannend. Okay, und wenn wir jetzt zum Beispiel mal das Thema KI noch mal aufgreifen. Sie haben ja gesagt, Sie nutzen das so ein bisschen, ist ja doch ein neues Thema. Wie sind Sie dann da rangegangen? Haben Sie sich einfach einen Account gesucht, oder haben Sie doch mal jemanden gehabt, der so die Grundlagen erklärt? Oder wie gehen Sie an so Themen ran? #00:25:02-9#

B: Ich bin da experimentierfreudig, ich fange einfach an. Und ich glaube, ich hab da intuitiv einen guten Weg gefunden. Also, ich habe mehrfach jetzt Rückmeldungen bekommen, wow, die Antworten, die sind ja super klasse. Wie hast du den gefragt, um solche Antworten zu bekommen? Also, da bin ich selber am Ausprobieren / und ich hab eine Tochter, die ich fragen kann. Ist dann außerhalb des Unternehmens, aber so familienintern, wo ich dann sage: _Hey, kannst du mal, zeig mir mal." Und ja, manches lasse ich mir auch gar nicht zeigen, sondern lass es einfach machen. Also, wenn ich ein neues iPhone krieg, und ich muss das / ah, müsste das selber einrichten und die ganzen Bankzugänge und all diese Dinge selber machen, da würde ich absolut keine Lust zu haben. Das macht dann meine Tochter. #00:26:03-0#

I: Ja, auch praktisch. #00:26:09-1#

B: Ja, auch. #00:26:09-1#

I: Okay, und wenn Sie jetzt / also zu Ihrem / als Ihre Rolle als Führungskraft kommen, haben Sie da Weiterbildungen besucht, die letzten Jahre? Oder sagen Sie auch, "das ist eigentlich alles, was man sich auch selber aneignet"? #00:26:23-4#

B: Also, da habe ich sehr viele Weiterbildungen besucht in den zwanzig Jahren. Boah, ich glaube, die kann man gar nicht zählen. Also, und das ist eine Mischung aus Kursen, die wir selber anbieten. Und da hat es natürlich immer beide Aspekte. Zum einen, dass ich das für mich persönlich auch erleben möchte. Und zum anderen, dass ich dann unsere Angebote wirklich im Detail kenne, dass ich die Kursleiter, ja, ganz anders einschätzen kann, was wichtig ist, wenn wir so für firmeninterne Seminare etwas planen. Um zu gucken, wer ist der Richtige, wer hat wo sein Schwerpunkt, wer passt zu welchen Themen, zu welchen Menschen gut? Und immer auch darüber hinaus. Also das sind immer auch Seminare, Kongresse gewesen, darüber hinaus. Und ich lese auch sehr viel. Also das ist sowohl Zeitschriften abonniert zu haben als auch online zu lesen über Newsletter, wo man sich weiter reinklicken kann. Also weil ich ein neugieriger Mensch bin, sind das vielfältige Möglichkeiten, die man jetzt nicht normal als Weiterbildung bezeichnen würde, die mich aber weiterbilden. Ja. #00:27:42-7#

I: Genau. Das ist auf jeden Fall ein wichtiger Aspekt, dieses informelle Lernen, wo man doch, glaube ich, sehr, sehr viel auch unbewusst einfach macht. Und wenn Sie sich jetzt so Ihre ganzen Seminare anschauen, die Sie auch schon besucht haben, gibt es da auch welche, die wirklich das Thema Digitalisierung beinhalten, oder wo Sie sagen, "okay, durch die konnte ich eigentlich vielleicht auch so gut mit dem Thema umgehen"? Oder würden Sie sagen, "das hat eigentlich für mich jetzt gar keine Rolle gespielt"? #00:28:12-0#

B: Also gar keine, würde ich nicht sagen, aber eine untergeordnete, weil ich es, wie gesagt, im Alltag nicht als meine / also weder als ein Talent noch als eine Leidenschaft bezeichne, und das delegiert habe. #00:28:33-2#

I: Wenn Sie eine Weiterbildung suchen, jetzt auch unabhängig von der Digitalisierung, sagen Sie dann, "ich möchte lieber auf eintägige, mehrtägige Veranstaltung, eine Onlinepräsenz"? Wo gehen Sie am liebsten hin? #00:28:47-3#

B: Also, Präsenz ist mir immer lieber. Es kommt natürlich drauf an. Also, ich sag mal, so eine Stunde irgendwo mal online dabei zu sein, eher im Sinne von mich informieren lassen / also lassen, ist die Betonung da bei mir. Also, ich sag mal einfach, Input aufzunehmen, das ist natürlich wunderbar. Das kann ich von überall machen, muss nicht reisen und so weiter. Das ist gut. Aber das sind mehr oder weniger dann nur so kleine Mosaiksteine, die dann irgendwie in das gesamte Bild passen. Eine / also eine / Für mich hat mir eine Weiterbildung auch immer den Charakter, ja, von Tapetenwechsel, von raus aus dem gewohnten System, von ein Stück Abstand, von andere interessante Menschen treffen und, ja, auch irgendwie in der Pause oder abends die Köpfe zusammenstecken und, wer weiß was, über was reden. Aber das gehört für mich da ganz klar dazu. Oft ist der Erfahrungsaustausch mit anderen Menschen genauso wichtig oder manchmal sogar wichtiger als das, was irgendwie ein Dozent vorn macht. #00:30:12-9#

I: Und wenn Sie so die Themen anschauen, würden Sie sagen, dass es für die Themen, wo Sie als Führungskraft Weiterbildungen besuchen wollen, ein gutes Angebot gibt? Oder sagen Sie, "oft brauche ich vielleicht auch eine Weiterbildung, und es gibt gar nicht das passende Angebot für mich"? #00:30:29-0#

B: Also, da ich ja der Meinung bin, dass wir sehr viel davon abdecken, was Führungskräfte brauchen, finde ich im eigenen Unternehmen da sehr, sehr viel. Also das, was ich mir wünsche, was ich suche, das finde ich. Ja, das finde ich. #00:30:50-5#

I: Praktisch, das ist immer praktisch, wenn man das quasi sich auch selber im eigenen Unternehmen auch besuchen kann. Ja. #00:31:00-0#

B: Ja, ja, und also, wenn da was jetzt nicht da ist, oder wenn ich sehr bewusst sage, "ich gehe jetzt raus aus dem System" / Also das finde ich ganz wichtig, weil ich bin in einem eigenen System dann schon immer auch in einer Doppelrolle. Und genieße das sehr, an anderer Stelle eben keine Verantwortung zu haben und einfach nur Teilnehmer sein zu können. Und also, ich hab da die unterschiedlichsten Sachen gemacht. Und ich gucke bei sowas auch immer sowohl auf Thema, auf Referent und dann aber auch auf die Umgebung, weil, ja, ich meine, Seminare sind unser Geschäft. Das heißt, ich bin natürlich interessiert, wie läuft es bei anderen, was haben die für Orte, wie sind die Dinge dort organisiert? Also, teilweise suche ich mir auch ein Seminarhaus oder einen Ort aus und guck dann, was gibt es denn da, und was interessiert mich? Also ist, glaube ich, ein anderer Zugang. Wobei zu uns kommen oft auch Menschen, die da eine Weiterempfehlung haben und sagen: _Okay, [Organisation], da habe ich jetzt viel Gutes von gehört,

das will ich jetzt machen. Jetzt schaue ich mal was." Und Menschen, die schon häufiger bei uns waren, die schauen manchmal nur noch auf den Termin. Das ist ein Termin, der passt bei mir gut in den Terminkalender. Ich weiß, das, was die machen, tut mir gut. Also da gibt es viel. #00:32:31-3#

I: (Ja, das ist doch schön? #00:32:30-5#). Schönes Feedback auch. #00:32:34-9#

B: Ja. #00:32:35-4#

I: Ja, wenn Sie dann vielleicht mit anderen Führungskräften sich mal austauschen, stehen Sie da irgendwo auch im Austausch über gewisse Themen, oder müssen Sie wirklich auch als Führungskraft eigentlich ziemlich eigenständig entscheiden? #00:32:49-3#

B: Also, ich entscheide eigenständig, und ich stehe mit vielen Menschen im Austausch. Also, das ist zum einen meiner Neugier geschuldet, und zum anderen gehört es zu meiner Aufgabe. Jetzt nicht das Führen, aber ich führe ja mehr oder weniger jetzt ja nicht nur die Menschen, die bei uns sind, sondern ich führe ja auch ein Stück die Entwicklung unseres Programms. Und dazu ist es mir ganz, ganz wichtig, Kontakt zum / Wenn ich jetzt sage, zum Markt zu haben, dann meine ich die Menschen, die den Markt darstellen. Also um zu hören, was sind ihre Sorgen, ihre Nöte, ihre Sehnsüchte, ihre Bedürfnisse? Wo drückt der Schuh? Denn genau dafür wollen wir ja dann Angebote entwickeln. #00:33:39-0#

I: Und was empfinden Sie? Wo drückt der Schuh oder was sind die Themen, die da im Moment häufig kommen? #00:33:44-6#

B: (...) Was häufig kommt, ist, (...) ja, Umgang mit Ungewissheit, Umgang mit Schnelligkeit, mit hohen Anforderungen, gerade bei den Führungskräften, mit Entscheidungen, die nicht mittel- und langfristig betrachtet werden, sondern jetzt nur, ja, einen sehr kurzen Wirkungshorizont nicht haben, aber nur der kurze Wirkungshorizont betrachtet wird. Dass nicht mutig, auch zukunftsweisend, entschieden wird. Das Gemeinwohl ist beispielsweise ein Thema, was bei uns sehr häufig auftaucht, wo Menschen sagen: "Ich bin gewissen Zwängen ausgesetzt, und dabei geht das Gemeinwohl irgendwo / ja, gerät aus dem Blick." Also / #00:34:57-8#

I: Und wie hoch würden Sie auf die Punkte, die Sie jetzt angesprochen haben, den Einfluss der Digitalisierung, sehen? #00:35:02-7#

B: (...) Also, ich glaube, in vielen Unternehmen schon. Also wenn ich jetzt so dran denke, ich habe neulich mit einer Dame gesprochen, die war die fünfte Personalleiterin innerhalb von sechs Jahren. (...) Da guckt man oft auf die Prozesse und auf die Digitalisierung und nicht mehr auf die Menschen. Und so wie wir sagen, "wir wollen ein gutes wirtschaftliches Handeln mit einer menschlichen Haltung verbinden", wäre es auch mein Wunsch, die Chancen der Digitalisierung und die Anforderungen, die damit verbunden sind, gemeinsam mit, was macht das mit den Menschen, in den Blick zu nehmen. Und ich glaube, dass es häufig sehr einseitig betrachtet wird. So wie ich vorhin gesagt habe, kurzfristig ist es oft auch einseitig, und man vergisst, die Menschen mitzunehmen. Und dann wundert man sich, warum irgendeine Veränderung nicht funktioniert. #00:36:17-6#

I: Ist es was, was Sie auch als Führungskraft auch mit den ganzen Änderungen, die die Digitalisierung ja schon bringt, immer beherzigen? Und was schon was ist, wo Sie sagen, "ah, das ist schon auch manchmal eine Herausforderung"? #00:36:30-5#

B: Also, Herausforderungen auf jeden Fall. Und also bei uns im Team, ich versuche einfach die Menschen immer mit einzubeziehen. Also, wir treffen keine einsamen Entscheidungen, jetzt machen wir so und so, sondern / Aber wir sind ein kleines Team, da haben wir es natürlich auch viel leichter, als das jetzt an anderer Stelle ist. Die Menschen sind dabei, denn sie tragen es ja anschließend. Sie ertragen die Schwierigkeiten. Und wenn sie die Chancen nicht nutzen, die da drin sind, ja, dann kann ich sie auch als Unternehmen nicht nutzen. Und ich glaube, dass das sehr häufig zu wenig Aufmerksamkeit findet. Ich meine, wir sind natürlich jetzt sehr, sehr, sehr auf diese Menschen und auf die Haltung ausgerichtet. Und von daher fällt uns das dann auch auf. Aber wenn ich das von vielen Menschen auch so wahrnehme, gerade da, wo die Menschen aus dem Blick ein Stück zu sehr an den Rand rücken, entsteht dann auch eine Unzufriedenheit. Und die äußert sich, wenn sie lange genug da ist, in ein Ich-verlasse diese Position, dieses Unternehmen. Und (häufige? #00:37:54-0#) Wechsel tun jetzt einer / ja, ich sage jetzt mal, einer guten Entwicklung auch nicht unbedingt den Boden bereiten. #00:38:02-9#

I: Das ist richtig, ja. Ja, schon viele Herausforderungen, die man da auch in seine Weiterbildungsangebote mit einpacken kann. Von den Fragen her wären wir so weit am Ende, aber wenn es um Weiterbildungsbedarfe, Digitalisierung und Sie als Führungskraft geht, natürlich das letzte Wort an Sie. Gibt es noch irgendwas, was Sie sagen? Das möchte ich noch mal unterstreichen, das ist mir nochmal ganz wichtig. Vielleicht auch,

was Sie noch nicht gesagt haben, in dem Kontext loszuwerden. #00:38:31-8#

B: (...) Also, ich wünsche mir insgesamt mehr Mut, sich auf was einzulassen, was auszuprobieren, auch unbequeme Antworten zu geben, und ich glaube, das, was ich vorhin gesagt habe, was eine neue Führungskraft jetzt bei uns bräuchte, diese Offenheit, die sehe ich in unserem Land gerade sehr schwinden, also auch aufgrund von sozialen, politischen Entwicklungen und so weiter. Ich habe Saudi-Arabien besucht Anfang des Jahres, meine Tochter lebt da, und hab eine ganz andere Haltung zu Entwicklung, zu Veränderung wahrgenommen. Da sind die Menschen / kann man ja sicherlich nicht jetzt so vergleichen, aber es war so augenfällig. Da sind die Menschen einfach zuversichtlich und freuen sich und lassen sich auf was ein und begrüßen andere Menschen. Und das ist etwas, was in unserem Land insgesamt aus meiner Sicht sehr bedenklich sich entwickelt. Und von daher würde ich diese Offenheit, ja, auch auf das Thema Digitalisierung ausweiten, denn ich denke, es gibt so viele Chancen und so viele Möglichkeiten. Und ich weiß, dass ich mich selbst manchmal verschließe, weil ich dann nicht so genau weiß, wie es geht oder den Zugang nicht finde. Oft ist es auch, weil ich die Zeit mir nicht nehme, ich hab sie natürlich, das ist mir bewusst, aber mir was anderes wichtiger ist. Und von daher, die Offenheit einfach so ein bisschen auch mal sich auf was einzulassen, was ich noch nicht kenne. Das fände ich schön. #00:40:40-7#

I: Glauben Sie, dazu gibt es ein Weiterbildungsangebot, Offenheit für Führungskräfte im Zuge der Digitalisierung? #00:40:46-7#

B: Also ein Kongress, den ich in diesem Jahr besucht habe, der hatte das Thema Offenheit, ja? War vier Tage in Bad Kissingen in offenem Kongress, wo das Oberthema Offenheit war. Nicht unbedingt jetzt das Thema Digitalisierung. Kann ich Ihnen jetzt gar nicht sagen, ob dazu Angebote waren, weil ich die nicht besucht (habe? #00:41:10-7#). Aber gerade um dieses Thema Offenheit, also um Menschen Mut zu machen, um nicht alles schwarzzusehen, sondern, ja, auch Verantwortung zu übernehmen. Und zu sagen, hey, wenn es hier was gibt, was mir nicht so gut gefällt, vielleicht finde ich Menschen, mit denen ich gemeinsam im kleinen Kreis da etwas besser gestalten kann und damit wieder Mut mache und so Stück für Stück auch insgesamt etwas zum Guten bewegen kann. #00:41:46-4#

I: Ja, schön, ich glaub, das ist ein schöner Schlusssatz, fürs Interview. Gut, da. #00:41:53-4#

B: (...) Und von daher, die Führung natürlich, ich sag mal so, der Weg ist. Aber ich glaube, die ausführenden Menschen, die arbeiten viel mehr mit Digitalisierung. #00:42:12-9#

I: Als die Führungskräfte per se. #00:42:16-0#

B: Ja, ja, also zumindest jetzt in meinem Umfeld. #00:42:20-1#

Anhang C. 6 Interview 6

Interview 6

I: Gut, dann kommen wir auch schon zur allerersten Frage. Und zwar, dass Sie noch mal kurz erklären, was Ihre Hauptaufgaben als Führungskraft sind und was Sie für ein Team leiten, was Ihre Aufgaben einfach sind. #00:00:12-7#

B: Genau. Da muss ich tatsächlich kurz ausholen, denn zurzeit bin ich der kommissarische Leiter der Akademie der Handwerkskammer. Und das allerdings durch eine Situation bedingt, die ich so nicht wollte. Mein Chef ist nämlich plötzlich gestorben im März und ich bin in diese Lücke gesprungen, sodass wir vielleicht noch definieren sollten, welche Rolle (lacht) ich jetzt gerade einnehme. Also davor war ich zehn Jahre Teamleiter, mit dem Schwerpunkt aber auch Produktentwicklung. Wobei Produktentwicklung immer auch bedeutet, Produkte voranzubringen, an sich dann neue Produkte. Als Akademieleiter habe ich natürlich noch mal eher strategische Aufgaben, die vielleicht auch ein Stückchen weiter reichen als jetzt der Teamleiter das sich bisher so an das Bein gebunden hat. #00:01:21-2#

I: Sie dürfen von mir aus supergerne beide Perspektiven einfach mit einfließen lassen, weil das macht es wahrscheinlich auch grad spannend, dass man wirklich mal beide Seiten betrachtet. Sind ja alle Führungspositionen, ob als Teamleiter oder noch mal eins höher. Deswegen dürfen Sie gerne beides mit einfließen lassen. #00:01:38-0#

B: Hm (bejahend). Also, der Leiter der Akademie ist dafür zuständig, das Gesamtportfolio zu betrachten und das Ganze aber auch einzuschätzen, wie der Markt sich weiterentwickelt. Wobei es hier vor allem um die globale Entwicklung gibt / geht. Dadurch, dass der

Akademieleiter eingebunden ist in [Bundesland] oder bundesdeutsche Workshops, ist es natürlich ein ganz anderer Einblick, zum Beispiel in normative Entwicklungen oder gesetzliche Entwicklungen. Oder einfach: "Was machen denn die Kollegen?" Auf der Teamleiterenebene geht es eher darum, dann tatsächlich diese Produkte zu kneten und zu einer Durchführungsreife zu bringen. Dabei gibt es einen relativ umfangreichen Prozess, der von der ersten Idee über eine Analysephase hin zu einer Vorbereitungs- und dann einer Durchführungsphase geht. Und am Schluss so eine Nachbereitungsphase. Und das ist nicht nur ein Prozess, sondern das sind in der Regel so 10 bis 20 Prozesse, die da gleichzeitig laufen, an unterschiedliche Positionen. Dadurch, dass wir hier auch mit 250 Teilnehmern tatsächlich Präsenzunterricht machen, wir machen auch Onlineunterricht, aber im Moment vor allem Präsenzunterricht, haben wir eine relativ nahe / nahen Kontakt zu unseren Kunden. Und das nutzen wir über alle Prozessschritte aus, weil das ist für uns wichtig zum Thema Qualitätssicherung, Kundenzufriedenheit. Also, sodass sich daraus relativ viele iterative Prozesse ergeben. Einfach noch mal prüfen: "Wie ist das?", einen neuen Eindruck, da noch mal vielleicht den nächsten Schritt gehen. Also, das gehört durchaus zu der Steuerungsaufgabe des Teamleiters. Der Teamleiter steuert hier also sehr viel und die Produktbetreuer, die dann auf der nächsten Ebene sind, die setzen das Ganze dann operativ um. #00:03:56-7#

I: Und für welchen Bereich waren Sie dann in der Produktentwicklung? Für alle Bereiche oder hat dann jedes Team quasi so einen speziellen Bereich, worum die sich kümmern? #00:04:06-0#

B: Also, ich habe aus meiner Position alles gesteuert. Aber es gab einzelne Teams, die sich dann natürlich den einzelnen Themen angenommen haben. Und deswegen auch, jetzt sage ich mal, nicht wirklich Spezialisten im Sinne, man hat das studiert, aber im Sinne von: "Ich kenne mich mit dem Produkt aus, ich kenne die Teilnehmer, ich kenne den Stundenplan, ich kenne die Dozierenden." Und da in diesem Konglomerat der verschiedenen Anforderungen, da kennen sich die einzelnen Produktbetreuer gut aus. Und können das dann operativ sehr gut umsetzen, wenn sie von oben das richtige Triggering bekommen. #00:04:43-6#

I: Okay. Und wie viele Personen sind jetzt aktuell / Also für wie viele Personen sind Sie die Führungskraft, aktuell? #00:04:51-7#

B: Aktuell 14. #00:04:54-1#

I: 14. Okay. Doch eine relative Größe. #00:04:57-7#

B: Ja. #00:04:58-9#

I: (lacht) Schön. #00:05:00-4#

B: Kann man was mit machen. #00:05:01-2#

I: Kann man was mit machen, ja. (lacht) (räuspert sich) Jetzt schätze ich mal, dass Sie in der Leitungsfunktion, egal ob als Teamleiter oder Akademieleiter, wahrscheinlich schon ein bisschen Erfahrungen auch gesammelt haben. Wie würden Sie denn sagen, dass die Digitalisierung so Ihre Aufgabe als Führungskraft bislang verändert hat? #00:05:20-1#

B: Also, wir sind gerade in einem Umstellungsprozess, der vor ein paar Jahren durchaus angefangen hat. Weil wir natürlich auch gemerkt haben, durch den Katalysator Corona bedingt, dass der Teilnehmer vielleicht auch von der anderen Seite hier beschult werden könnte. Also, Corona hat das bei / uns sehr gut vor Augen geführt. Und damals haben wir dann angefangen, stärker darüber nachzudenken. Ich glaube, das hat jeder Schulungsanbieter, der eine mehr, der andere weniger. Und wir haben das über mehrere Phasen hin gemacht, weil wir auf der einen Seite die Technologie gesteuert haben. Dann haben wir aber auch die Kompetenzen unserer Mitarbeitenden und unsere Dozierenden verstärkt und das versucht dann auch zu verstetigen. Haben auch externe Beratung geholt, die das noch mal gemacht hat. Und haben festgestellt, das funktioniert inzwischen sehr gut. Jetzt können wir in den nächsten Schritt gehen. All das, was an alten Prozessen, die wir seit 20 Jahren tun, ne, auch noch mal zu hinterfragen, um den digitalen Wandel auch in diese: Das-haben-wir-doch-schon-immer-gemacht-Prozesse hineinzubringen. Und da fängt dann die Herausforderung für die Führungskraft nämlich an. Aber nicht so, wie Sie denken, dass es da jetzt nur Bewahrer gibt, sondern das Spannende ist eigentlich, dass es / die Mehrheit nicht die Bewahrer sind, sondern die Treiber. #00:07:05-8#

I: Okay. #00:07:06-8#

B: Und als Führungskraft ist es hier absolut notwendig, den Treiber, dessen Dynamik und dessen Schwung mitzunehmen, ne, aber dabei den Bewahrer nicht stehenzulassen. Jeder bekommt / oder sollte seine Geschwindigkeit bekommen und zufrieden sein, vor allem mit dem Ergebnis. Also wenn man vom Ergebnis her denkt, da kann man nämlich

dann einen sehr schönen Nutzen definieren. Der allerdings für jede Person tatsächlich unterschiedlich definiert werden muss. Also allgemein zu sagen: "Wow, ist doch super, digital", ja? Damit kann niemand was anfangen. Jeder stellt sich unter digital was anderes vor. Jeder hat andere Probleme damit oder sieht anderen Nutzen. Und das müssen wir unter einen Hut bekommen. Das wird nicht leicht, zumal wir damit ja sehr viel Veränderungen anstoßen. Es geht nicht nur darum, dass ich jetzt keinen Stift mehr habe, sondern eine Maus, ja? Sondern es geht darum, dass ich neue Prozesse brauche. Und nur mit neuen Prozessen kann ich auch tatsächlich, wie soll ich sagen, den Nutzen der Digitalisierung sehen. Also, Digitalisierung, da / man redet immer: "Wir machen jetzt Digitalisierung", ja? Oder grad auch, digitale Transformation klingt noch viel wichtiger. #00:08:41-8#

I: Klingt noch viel schöner, gell? (lacht) #00:08:44-2#

B: Ist aber wirklich noch schlimmer, wirklich, weil es noch weniger aussagt, ne? Und, ja, zunächst mal definiert werden muss, aber jeder mal grundsätzlich Angst hat, ne? Also ich weiß nicht, ob Sie noch Star Trek kennen. #00:09:04-6#

I: Ja, also die groben Züge. (lacht) #00:09:06-1#

B: Ja. Also da gab es die Borg, ne, das war ein /der / so ein fliegender Kubus und die Borg haben jedes Schiff, jedes Raumschiff angegriffen. Und zwar immer mit dem Satz: "Ergeben Sie sich, Sie werden assimiliert." Also unglaublich technologisch fortgeschritten. Also das / ich habe immer so den Eindruck, da haben viele Leute jetzt noch die Angst vor den Borg, ja? Da kommt so ein fliegender Würfel, ne, und hinterher bin ich total assimiliert und bin total vernetzt mit allem. Aber ich bin kein Individuum mehr und darf nichts mehr machen. Und ich glaube, das ist so eine Angst, die da durchläuft, so die Borg-Angst, ja? Also, wenn Sie einen schönen Begriff brauchen für Ihre Arbeit. #00:09:53-2#

I: Das ist wirklich ein sehr schöner Begriff. (lacht) #00:09:55-1#

B: Borg-Angst, ja, Sie werden assimiliert. #00:10:00-0#

I: Dann muss ich Sie aber doch zitieren, weil das ist ihr geschaffener Begriff. (lacht) #00:10:02-5#

B: Ja, dann zitieren Sie mich. (lacht) Vielleicht schreibe ich ein Buch drüber, das könnte

ich doch machen, oder? (lacht) Ja, Sie die Arbeit und dann berufe ich mich auf Ihre Arbeit. Wie wäre das? #00:10:14-9#

I: (lacht) So machen wir das. #00:10:16-5#

B: (lacht) Also, und / Genau. Und da habe ich manchmal so diese Sorge, dass wir, wenn wir von Digitalisierung reden, also die Menschen nicht da mitnehmen. Also, wir müssen von Prozessen ausgehen, nicht? Und die Digitalisierung ist nur das Tool. Ist nur das Tool, nicht die / wir machen jetzt nicht Digitalisierung. Sondern: "-Wow, es gibt neue Möglichkeiten", ne? Wie kann ich anders arbeiten, schöner arbeiten, vielleicht mehr Freiraum bekommen, kreativer bleiben, ne? Weil ich bekomme eine Hilfestellung, auf die Dinge zu verzichten, die mich schon immer geärgert haben, ne? Nämlich diese blöde Ablage, nämlich, ne, das ständig zum Kopierer rennen und der hat schon wieder Papierstau. #00:11:09-8#

I: Also ist so die erste große Herausforderung eigentlich, wenn ich es richtig verstanden habe, dass alle irgendwo auf dem Weg dabei sind, keiner verloren geht, aber es auch keinem zu langsam geht. #00:11:20-4#

B: Ja. Und dass wir alle gemeinsam Prozesse auch gestalten. Also, ich finde es ganz wichtig. Also, Prozess ist ja immer etwas, eine / ist ja eine Tätigkeit. Eine Tätigkeit, die ein wer hat, wer macht was in welcher Zeit, mit welchem Ergebnis. So, und das ist dann der Prozess. Und das muss ich aber / da muss ich aber den Menschen ja erzählen, was sie tun sollen, ne? Ohne Ihnen das Gefühl zu geben: "Oh, habe ich jetzt die letzten 20 Jahre alles falsch gemacht?" Nein, sondern es gibt ein neues Tool dafür, ja? Ich vergleiche das gerne mit dem Auto fahren. Haben Sie ein E-Auto? #00:12:01-9#

I: Nee, noch nicht. Die Kilometer, die ich auf der Strecke lasse, dafür ist es einfach noch zu wenig. (lacht). Da glaube ich, hänge ich ständig an irgendeiner E-Ladesäule. (lacht) #00:12:13-8#

B: (lacht) Also, wir haben ja hier auch Geschäftswagen und ich fahre ja im Moment auch einen Benziner. (räuspert sich) Und ich habe dann gedacht: "Das mit dem E-Auto da, das ist /" Ich habe ein Briefing gekriegt und habe halt gedacht: "Ah, ist ja gar nicht so schlimm", ja? "Sieht aus wie ein Auto, fährt wie ein Auto. Fährt nach A und B / nach / von A nach B. Mehr will ich ja eigentlich gar nicht." #00:12:33-1#

I: Fährt nur relativ leise. (lacht) #00:12:36-1#

B: Genau. Und dann geht es halt los. Also Sie machen das Gleiche, nur komplett anders. Wir müssen anders denken beim Laden, anders denken beim Anfahren. Sie haben keinen Steuerknüppel mehr, Sie haben eigentlich nur noch zwei Gänge und der Rest in Automatik. Also, Sie fahren noch Auto, nur das wie ist ein komplett anderes. Und mit / und diese Transformation, also sich da mitnehmen, das ist so ein Quantensprung wie von der Kutsche auf das Automobil. Die ersten Kutschen sahen / die ersten Autos sahen aus wie Kutschen, ja? Weil man noch in der alten Welt war, ne? Wer sagt denn, dass ein Elektroauto aussehen muss wie ein Benziner? #00:13:25-1#

I: Keiner eigentlich. (lacht) #00:13:28-5#

B: So. Zunächst mal, okay, es hat sich eingebürgert, man fährt mit vier Rädern. Okay, man / es hat sich eingebürgert, ich habe so ein rundes Ding. Aber der Rest ist doch komplett anders. Also warum brauche ich das noch? Warum fahre ich nicht mit Joystick? Wäre das nicht angenehmer? #00:13:45-4#

I: Ich habe es noch nie getestet. (lacht) #00:13:48-4#

B: Ja, sehen Sie. Also, wir kommen aus einer Welt und nehmen halt das aus der Welt mit, ne, was wir behalten wollen, im wörtlichsten Sinne: behalten. Und dieses Anhaften, ne, da stört uns oftmals im Nutzen von neuen Tools. Und ich sehe Digitalisierung als neues Tool, ja? Also ich kann ganz viel damit machen, aber wir müssen uns da herantasten und die Leute mitnehmen. Also ich kann nicht jemanden ohne Briefing in ein Elektroauto hineinsetzen und erwarten, dass er genau das Gleiche macht wie vorher, ne? Er wird / so wie Sie sagen, ne, er muss andere Zyklen einhalten, ne, er braucht eine Ladesäule, ne? Er braucht keine Tankstelle mehr, sondern nur noch eine Ladesäule. Oder er hat sein Kabel dabei und schmeißt das einfach durchs Fenster in die Steckdose. Geht auch. Also ich denke anders, obwohl das Tool anders ist. So, und wie war die Frage? (lacht) #00:14:48-2#

I: Sie haben schon die nächste Frage quasi fast mitbeantwortet. Aber sehr spannend. Und zwar wäre die Frage wirklich gewesen, was es für Herausforderungen gibt, wenn man sich anschaut, wie sich Ihre Führungsaufgabe so verändert hat im Zuge der Digitalisierung. Aber wenn wir noch so ein bisschen bei der Aufgabenveränderung bleiben, was würden Sie denn sagen, grade in dieser Führungsrolle, wie hat sich denn da Ihre Aufgabe verändert? Was sind da vielleicht noch mehr Herausforderungen, die dazugekommen sind durch die Digitalisierung? Oder vielleicht auch was, wo Sie sagen: "Das

hat mir eigentlich meine Führungsaufgabe erleichtert"? #00:15:18-0#

B: Ja, also, manche Prozesse gehen einfach schneller, wie zum Beispiel Freigaben. Ne, ich versetze nur noch einen Haken. Was schwieriger geworden ist, ist sicher, man hat dadurch, dass man mehr Möglichkeiten hat und alles sieht, ne, da plötzlich auch einen Wust an Möglichkeiten. Und diese / dieser Wust an Möglichkeiten, ich glaube, das ist / glaube ich, wahrscheinlich auch gehört zu diesem Prozess der (lacht) Assimilierung dazu. Da muss man damit umgehen oder muss ich damit umgehen. Das geht bestimmt. Das sind aber ganz andere Herausforderungen, denn / Also ich habe sie noch hier liegen, ne, ja, so eine Vorgangsmappe, die brauche ich aber eigentlich gar nicht mehr. Und es geht über M365, das geht über Note und. Ich brauche keine Erinnerung mehr, ich werde erinnert, wo ich es aber richtig eingestellt habe, ne? Diese Herausforderung, also: "Welche Tools gibt es, um an welcher Stelle mir das Leben zu erleichtern?", da muss ich auch dran arbeiten. Das ist eigentlich nicht die Kompetenz, die ich habe, also da muss ich mitgehen. Wer die Kompetenz als Führungskraft, glaube ich, nicht tatsächlich mitnimmt, der lässt viel auf dem Weg liegen. Weil ich der festen Überzeugung bin, um etwas verstehen und entscheiden zu können, muss ich entweder gemacht haben oder eintauchen in das Thema. Wenn ich nicht in das Thema Digitalisierung eintauche, indem ich meine eigenen Prozesse digitalisiere, tatsächlich selber auf Papier verzichte, tatsächlich meine Prozesse nicht anders anschau, ne, dann kann ich Digitalisierung, glaube ich, nie richtig entscheiden, weil ich immer noch mit einem Bein im alten Leben bin und da nicht loskomme. Das ist so wie Pu der Bär, der mit einem Bein im Honigfass steckt, ne, und dann immer dieses Honigfass mitschleppt, ja, ne, und deswegen nicht wirklich vorankommt. #00:17:38-8#

I: Ja, klar. Und vor allem, wenn Sie es nicht vorleben, dann ist es wahrscheinlich auch schwierig, von den Mitarbeitern Digitalisierung zu verlangen. Das / #00:17:47-9#

B: Ja. Und so wie Sie vorhin auch gesagt haben, die Digitalisierung ist mehr als jetzt nur, ne, ich habe einen neuen Rechner. Und ich muss ja wirklich verlangen, dass ich neu denke, das macht uns M365 ja vor. Das ist ja nicht die / eine Summe von Programmen, sondern das ist eine neue Denkweise. Also, das ist kollaboratives Arbeiten, also anders arbeiten. Das ist auf der anderen Seite aber auch ein anderer Umgang mit Daten, ein anderer Umgang mit, ich sage jetzt, der Datentiefe, ja? Die liegen plötzlich gar nicht mehr da, wo sie bisher lagen, ne? Also, bisher habe ich einen Aktenschrank gehabt, ja, der Aktenschrank hatte Unterordner und der Unterordner hatte einen Unterunterordner. Da

/ ich habe / das ist ein Bild, ne, das habe ich ja jetzt nicht mehr. Jetzt hab ich eine Wolke, ne? Und finde ich da meine Daten wieder? Also diese / dieses Einlassen auf diesen, ne, fast Kosmos, digitalen Kosmos, ne, das ist eine Riesenherausforderung auch für Führungskräfte, das zu überhaupt zu verstehen. #00:19:11-0#

I: Ja, klar. #00:19:12-2#

B: Ja, weil jede Führungskraft möchte ja mitgestalten, ne? Etwas, das aber so labbrig ist wie eine Wolke, ne, das kann ich ja nicht mal richtig anlangen. #00:19:22-1#

I: Und auch nicht verschieben. (lacht) #00:19:24-6#

B: Ja, und dieses Imaginäre, ja? Also wie lasse ich mich darauf ein, ne? Wie gehe ich damit um, dass ich etwas verstehen muss, was ich nicht sehe, ne? Und ich muss es trotzdem gestalten und womöglich, ne, Vorleben. Also noch können, bevor es die anderen können. Und da ist dann auch die / also, so, das ist durchaus auch eine Aufgabe, vielleicht loszulassen. Ne, der Meister früher, der konnte alles in der Werkstatt, ne? Der war der, der den / der Lehrbub hat / ist zum Meister, der Geselle ist zum Meister. Oder es kam jemand mit einem Problem, ist zum Meister gegangen und man konnte es direkt beim Meister lösen, ja? Das habe ich auch gemacht. Ne, die moderne Führungskraft ist kein Meister mehr, sondern muss, weil es gar nicht anders geht, ne, Kernkompetenzen haben, ne, aber muss auch loslassen können und sagen: "Für andere, für bestimmte Dinge, da habe ich keine Kompetenz", ja? Die / da muss ich aber auch bereit sein, von meinem Habitus als Führungskraft loszulassen, ne, alles zu beherrschen. Weil ich kann nicht alles beherrschen und alles verstehen. Das geht nicht mehr, ne? #00:20:48-8#

I: Ja, das ist einfach zu viel, ja. #00:20:49-1#

B: Weil alles ist möglich, ja? Und nur dieser eine Gedanke, ich lege irgendeine Datei irgendwo ab, ja, und die ist aber nicht mehr in meinem Schreibtisch. Kennen Sie noch diese großen Schreibtische? #00:21:05-6#

I: Ja, ja. Hatte ich auch noch. (lacht) #00:21:07-7#

B: Ja, so große Schreibtische und ganz viele Schubladen drin, ne? #00:21:10-4#

I: Ja, der Aktenschrank. (lacht) #00:21:10-5#

B: Und der Chef hat / Genau. Und der Chef hat den Schlüssel gehabt und hat zugeschlossen und dann nach 18:00 Uhr konnte niemand mehr da ran, ja? #00:21:17-8#

I: Wir durften schon die Schlüssel haben, also. (lacht) #00:21:22-1#

B: Ja, aber Sie wissen, was ich meine, ja? Da war dann abgeschlossen. So, wenn Sie diese Daten jetzt genau so bearbeiten, wie Sie es früher gemacht haben und nun machen Sie es am Rechner, machen es digital, dann bedeutet das, Sie wissen nicht, ob diese / dieses / dieser Datensatz, den Sie früher da reingetan haben, ob der jetzt bei Ihnen auf dem Server im Keller liegt, auf Ihrer / auf Ihrem Desktop oder, was weiß ich, in Shanghai auf irgendeiner großen Rechnerfarm. #00:21:48-8#

I: Geht es dann auch so ein bisschen in diese Herausforderung Datenschutz, Datensicherheit? Oder würden Sie sagen, es geht eher darum, als Führungskraft davon ein bisschen loszulassen? #00:21:58-9#

B: Ja, also dieses Loslassen von / das ist ein / man könnte sagen, das ist ein zutiefst materielles Denken, ne, immer alles haben zu wollen, ne? Und da muss ich bereit sein, das ist ja fast eine philosophische Frage, fällt mir gerade auf, da loszulassen und nur die Dinge tatsächlich kollaborativ dann aber auch zu verwenden, die ich jetzt brauche. Also ein / eigentlich ein sehr schöner Gedanke, der kommt mir jetzt gerade erst, wo ich darüber rede. Das bedeutet aber auch eine / einen kompletten Wandel, ne? Die Gesellschaft könnte davon stark profitieren, wenn sie sich darauf einlassen würde. Ich fürchte aber, seit die Menschen zum Jäger und Sammler geworden sind, ne, wollen sie immer alles haben, ne? "Ich will dieses Fell haben", ne? Man rennt deswegen dem Tiger hinterher, weil man das Fell haben möchte, ne? Was würde der Jäger sagen, wenn Sie zu ihm sagen: "Ja, das ist völlig egal, wo dein Fell ist. Ja, das ist im Netz", ne? Würde der sagen: "Nein, ich brauche jetzt mein Fell, ich will das haben." #00:23:13-0#

I: Ich will es mal anfassen. (lacht) #00:23:15-7#

B: "Ich will es anfassen, das ist meins", ja, "Da will ich drauf liegen", ja? Ja, das können wir ja gar nicht mehr. Die Datei, die Sie jetzt gerade abspeichern, ne, die ist in fünf Sekunden unter Umständen schon verändert, noch während Sie sie aufhaben, ne, weil der Kollege sie schon verändert hat. Kollaborativ, also ein Gemeingut haben. Und das meine ich mit / also, mit loslassen können. Es ist nicht ein geschlossener Datensatz, der in meiner Vorgangsmappe jetzt so drin liegt, sondern es hat sich bestimmt schon wieder

verändert. Heißt aber auch, ne, nächster Gedanke, Geschwindigkeit. Also unglaubliche Dynamik dahinter, die ich auch nicht habe, wenn ich meine Vorgangsmappe habe, sondern das Ding da drin, ist alles gut, ja? Aber unter Umständen ist das aber schon längst wieder ganz anders. #00:24:04-6#

I: Ja, klar. Jetzt haben Sie schon zwei ganz wichtige Kompetenzen eigentlich angesprochen, die eine Führungskraft heute braucht. Gibt es noch mehr, wo Sie sagen, im Zuge der Digitalisierung, da hat sich so das verändert, was eine Führungskraft an Kompetenzen mitbringen muss? #00:24:20-0#

B: Ich glaube ja. Was man unbedingt viel stärker haben muss als früher, man brauchte es früher auch, aber da ist es nicht so aufgefallen, weil man es nicht hatte, ist ein gewisses Maß an Empathie, ne? Also, ich habe ja Mitarbeitende, ne, die sehe ich aber unter Umständen gar nicht mehr. Ja, weil die im Homeoffice sind oder sich hinter ihrem Bildschirm verschanzen. Ja, die laufen doch gar nicht mehr den Gang auf und ab. Die sind bisher zum Kopierer gelaufen oder zum Faxgerät oder haben Akten von einem Büro ins andere getragen. Ich sehe doch gar niemanden mehr. #00:25:00-1#

I: Doch, weil den Kaffee gibt es noch nicht digital. (lacht) #00:25:06-4#

B: (lacht) Ja, aber das / nehmen Sie mal den Kaffee weg. Ja, wann sehen Sie dann noch jemanden? Auf den Weg zum Klo vielleicht. #00:25:11-6#

I: Das stimmt, ja. #00:25:11-7#

B: Also, und dieses Maß an Empathie, dass ich dann bewusst aufbringen muss, das ist der tägliche Umgang, das ist aber auch das, was ich zum Beispiel nicht sehe, wo benötigen Mitarbeitende Weiterbildungen? Ja, weil sie sind ja eigentlich dann nur noch vor ihrem Kästchen, ne, bräuchten aber vielleicht auch andere Kompetenzen. Da muss ich aber als Führungskraft spüren, ne? Also, wo hapert es denn da? Hapert es da an Excel, Telefon oder ist die neue Software einfach zu kompliziert? Oder, ne, wie viele Programme gibt es bei 36? Oh Gott, ne? Also, das / ich glaube, das ist ganz, ganz wichtig, weil es bei aller KI und aller Hilfestellung, es muss immer noch jemand machen. Und wir sind ja immer noch dankbar dafür, dass es Kreativität gibt, ja? Die muss ich ja irgendwo bei den Mitarbeitenden dann auch herauskitzeln. Wie soll ich das ohne Empathie denn tun? #00:26:15-0#

I: Und wie machen Sie das? Weil, das stelle ich mir gar nicht so wirklich auch, wie Sie

sagen, einfach vor, das alles auf dem Schirm zu haben, diesen ganzen Prozess zu begleiten. Haben Sie für sich da schon so eine Strategie auch festgelegt, wie Sie das Ganze irgendwie noch im Blick halten können? #00:26:30-5#

B: (...) Ich arbeite dran (lacht). Ja, das geht über Priorisierung, es geht aber auch tatsächlich da um Kommunikation. Also ich habe immer wieder Mitarbeitende hier stehen, die sagen: "Es geht viel zu langsam", und man müsste doch dies oder müsste noch das und unbedingt. Und: "Warum machen wir das nicht? Und warum /", ne? "Dann müssen sie doch jetzt mal /" Ja? Und da muss ich schon einen Plan haben, also was mache ich denn der Reihe nach. Also, wenn ich das nach Zuruf machen würde, dann wäre das ein heilloses Durcheinander, ne? Dann wäre es kein sinnvolles, auf sich aufbauendes Konstrukt. Also, ich versuche, Prozess / also Prozesse zu definieren, Maßnahmen daraus abzuleiten und die sinnvoll nach sinnvollen Abfolge zu priorisieren. Und dann kann es durchaus sein, dass vielleicht so eine niedrig hängende Frucht früher dran kommt, auch wenn sie nicht / jetzt vielleicht nicht ganz wichtig ist. Aber der hängt einfach schön niedrig, da komme ich leicht ran, ja? Und manche Dinge sind dann halt ein dickeres Brett, ja? Da brauchen wir vielleicht auch Investitionsvolumen dazu, ja? Da brauche ich vielleicht auch Vorbereitung dazu und man muss die Reihenfolge dann schon einleiten oder einhalten, bevor ich sie einleiten kann, ne? Also das / zum Beispiel 365, also ich habe unserer Abteilung jetzt mal einfach eine dreistündige Schulung Grundlagen in Teams / #00:28:11-2#

I: Finde ich gut. (lacht) #00:28:13-4#

B: Doch, brauchen wir nämlich, ja? Also, was ist das? Also, wo ist da welcher Button und warum sieht es so aus, ja? Und was ist dieser SharePoint? Ja. #00:28:24-4#

I: Und haben Sie das dann regelmäßig, dass Sie sich wirklich auch mal so wie jetzt Teams rauspicken und sagen: "Heute schauen wir uns mal drei Stunden das an, dann irgendwann /"? Haben Sie da so einen Turnus? Oder machen Sie das regelmäßig, dass so gewisse Tools oder Programme mal vorgestellt werden vorm Team? Oder ist das jetzt eher was, wo Sie sagen: "Okay, das kam jetzt mit M365"? #00:28:42-9#

B: Also, wir müssen so was durchaus verstetigen, aber regelmäßig ist es nicht. Aber ich habe eine ganze Reihe von Sachen auf dem Schirm, die ich noch machen möchte. Aber wenn, dann kommt mir auch keiner aus. Also das ist dann nicht so, dass ich sage: "Okay, alle von A bis K machen jetzt Teams und die anderen warten gefälligst bis nächstes

Jahr." Sondern da habe ich schon gesagt: "Also, Leute, bis Ende August hat jeder eine Teams- und eine SharePoint Schulung." Da ist es dann wichtig, dass es dann auch alle machen, damit man gemeinsam von etwas reden kann. Und wer an dem einen Termin keine Zeit hat, was ja bei der Vielzeit von Teilzeitkräften immer wieder mal der Fall ist, der muss das halt irgendwie nachholen. Ne, aber die Erwartung halt ist: "Bis zum solltet ihr einen gemeinsamen Stand haben." Okay, dann kommt wieder was Nächstes. Aber wir haben da eine ganze Reihe von anderen Dingen. Da meine ich, da muss auch immer alle dabei sein. Und insofern ist es keine Regelmäßigkeit, aber schon eine Art Verstetigung, weil es immer für alle gilt. Punkt eins. Und es muss so nachhaltig sein, dass es jetzt nicht einfach nur eine Eintagsfliege ist, sondern es muss tatsächlich auch gelebt werden können. Und dazu brauche ich a) Wiederholung, einmal reicht nicht, ne? Heißt aber auch vielleicht auch Praxisbeispiele. Also, es genügt nicht, jemandem jetzt ein Buch zu kaufen, ne: "Microsoft für Dummies", ja, jeder kriegt das und muss das durchlesen, ne? Nützt gar nichts, sondern ich muss den Leuten die Möglichkeit dazu geben. „So, und wo hast du die Datei jetzt abgelegt? Ich finde die nicht mehr", so. "Ja, schau, die liegt doch da. Du gehst ja da drauf." "Ach so, ja." Nur in diesem, erstens mal gemeinsamen kollaborativen Kontext funktioniert das und bei den gleichen Beispielen funktioniert das. Deswegen muss es / muss man das gemeinsam tun. #00:30:44-7#

I: Ja, klar. Dass es im Prozess dann quasi auch schon für alle implementiert ist. #00:30:50-9#

B: Ja. Ja. Und da auch den Menschen die Angst nehmen, wenn irgendetwas Besonderes ist oder Begriffe. Ja, ich versuche das ohnehin zu vermeiden, wie digitale Transformation im Haus. Bei uns findet man das ganz toll, ja. #00:31:09-4#

I: Weil ich habe ja jetzt auch die ganzen Begriffe noch mal definieren müssen für meine Masterarbeit. Und ich glaube, ich hätte schon alleine 20 Seiten nur über irgendwelche Begriffsdefinition schreiben können. Das war auch wirklich gar nicht so einfach, das irgendwo auf ein paar Zeilen, alles auf den Punkt zu bringen. (lacht) #00:31:26-2#

B: Ja, das glaube ich Ihnen. Und wir haben tatsächlich kürzlich fast einen Tag lang über digitale Transformation definiert, um am Schluss festzustellen, wir wissen immer noch nicht, ob wir ja wirklich alle vom Gleichen reden. #00:31:38-3#

I: Ja, kann ich mir gut vorstellen. #00:31:41-3#

B: Ja, deswegen so was gar nicht erst einreißen lassen, so schwierige Begriffe lieber praxisnah und tun und hinterher über die schwierigen Begriffe reden, als jetzt umgekehrt. Also gerade, wenn es um Führung geht, da darf ich eigentlich niemanden auslassen, ne? Dann mache ich keine Führung für die High-Performer, ja, sondern dann muss ich alle mitnehmen. Also, das Team besteht dann halt wirklich zu / ich weiß nicht zu zehn Prozent aus Low-Performern, ne? Aus einem bestimmten Grund, wegen Krankheit oder zu viel Teilzeit oder keine Lust. Oder, ne: "Habe ich noch nie gemacht." Ja, gibt es alles, aber ich habe trotzdem noch 70 Prozent, von denen ich weiß, die wollen auch nach vorne. #00:32:31-3#

I: Ja. #00:32:31-6#

B: Ja, ich muss mir die auch zusammenstecken. #00:32:33-4#

I: (lacht) Meistens klappt es dann immer ganz gut, je heterogener, desto mehr nehmen die sich irgendwo mit, gell? #00:32:40-9#

B: Genau. #00:32:41-2#

I: Jetzt haben wir schon ganz viel über Kompetenzen, über Weiterbildung auch für die Mitarbeiter gesprochen. Jetzt ist natürlich vor allem der Punkt gekommen, dass wir Sie mal in den Blick nehmen als Führungskraft. Was haben Sie denn im Zuge der Digitalisierung aktuell für ein Thema, wo Sie sagen: "Wenn es da eine Weiterbildung gäbe, da würde ich mich sofort anmelden"? #00:33:00-8#

B: Sie werden mich jetzt auslachen. #00:33:03-1#

I: Nein, auf gar keinen Fall. (lacht) #00:33:06-2#

B: Doch. Doch, ich habe nämlich als 16-Jähriger mal Maschine schreiben gelernt, habe es dann aber nicht gebraucht, ne, und kann bis heute kein Zehnfingersystem. #00:33:15-8#

I: Ja, aber da gibt es aber viele, (lacht) die das nicht können. #00:33:18-0#

B: Ja, kann schon sein, aber im Moment brauche ich es. #00:33:22-5#

I: Ja. #00:33:23-5#

B: Ja? Und weil Digitalisierung ja auch was mit Geschwindigkeit oder Effizienz zu tun

hat, ne? Wenn ich da weiter so drauf rumhacke, ne, wird das den Lebtage nichts. Ne, also, ich nutze zwischendurch auch die Diktierfunktion von Word (lacht). #00:33:40-3#

I: Praktisch. #00:33:40-4#

B: Ja, sehr praktisch. Aber manchmal versteht er mich halt trotzdem nicht, er, der Word. Und, also, ich bräuchte jetzt ganz dringend, ne, tatsächlich ein Kurs in Maschine schreiben. Also, wie es / wie heißt es heutzutage: Maschine, Zehnfingersystem, ne? #00:34:02-6#

I: Zehnfingersystem, ja. #00:34:03-7#

B: Ja. Da bräuchte ich dringend den Kurs. Den Kurs bräuchte ich auch ganz dringend, eben Grundlagen des Dokumentenmanagements, ja? So was finde ich für mich total spannend, weil das / ganz viele Entscheidungen gehen nämlich wirklich in diese Richtung: "Was machen wir mit unseren Daten? Lege ich die nach was ab, welche Regeln gibt es, was ist gut, was hat sich vielleicht woanders bewährt?" Also wirklich so, es gibt ja Studiengänge zum Dokumentenmanagement, ne? Da wird es da jetzt für mich doch eine Fortbildung geben, die so was mal zusammenfasst. Also das fände ich ganz gut. Und / #00:34:50-5#

I: Und haben Sie schon danach gesucht? #00:34:51-9#

B: Nein. #00:34:53-1#

I: Noch nicht. Okay. #00:34:54-8#

B: Aber vielleicht biete ich es auch selber an. #00:34:58-5#

I: Ja, zu zum eigenem Kurs gehen?. (lacht) #00:35:01-4#

B: Ja, weiß ich nicht. Weil den am besten gleich selber entwerfen, gleich selber entwickelt, dann weiß ich wenigstens, was dran kommt. (lacht) #00:35:10-8#

I: Das stimmt auch. (lacht) Und wenn man mal so die Vergangenheit anschaut, was haben sie da schon im Zuge der Digitalisierung für Fortbildungen besucht? #00:35:19-2#

B: Also eben dieses 365. Und ansonsten behaupte ich jetzt mal, dass eigentlich alles, was ich bisher gemacht habe, irgendwie was mit Digitalisierung zu tun hatte. Wir haben

ein Lernmanagement eingeführt, ne? Wir haben so was wie die Konferenzsoftware. Das war / zunächst war das Adobe Connect, dann war es BigBlueButton eingeführt. Und da habe ich sämtliche Schulungen durchlaufen. Ich bin inzwischen der Admin dafür. Das war absolut notwendig, um / sowie ich auch vorhin gesagt habe, also nicht nur von oben herab etwas anzuordnen, sondern es auch mitzubekommen, wie fühlt sich es denn an. Und da bin ich jetzt dummerweise in die Adminrolle gerutscht, aber die würde ich auch gerne wieder abgeben. (lacht) #00:36:12-6#

I: Ja, wie es ist, gell? Wenn man es einmal hat, dann ist der Abgebeweg gar nicht mehr so leicht, gell? #00:36:18-1#

B: Genau, so ist es. Oder / #00:36:19-6#

I: Bei einer Führungskraft geht es dann besser. (lacht) #00:36:22-6#

B: Ja, hoffe ich doch. (lacht) Ja. Also das sind so die / ich glaube, die wesentlichen Themen gewesen. Ach ja, weil ich auch noch für das Marketing zuständig bin, alles, was mit digitalem Marketing zu tun hat. Also ob das jetzt Content-Management-Systeme sind, Suchmaschinenoptimierung oder Suchmaschinenanzeigen. Also, da gab es einige Fortbildungen, die ich gemacht habe. #00:36:54-4#

I: Spannend. Und besuchen Sie dann eher eintägige oder mehrtägige Seminare, online oder Präsenz? Oder kann man das gar nicht unbedingt pauschal beantworten? #00:37:04-5#

B: Also tatsächlich, ich glaube, halte ich nichts von eintägigen Veranstaltungen, außer sie sind wirklich sehr spezifisch und auf wirklich ein konkretes Problem fokussiert. Alles andere muss meines Erachtens mehrtägig sein, also mindestens zweitägig, weil ich brauche einen Tag, um drüber nachzudenken oder es überhaupt verarbeiten zu können. Und wenn ich dann nur diesen Tag habe, dann habe ich ja keine Möglichkeit mehr, Fragen zu stellen oder mal überhaupt dahinter zu blicken. Also, es muss mindestens zweitägig sein, idealerweise in Präsenz, weil da kann ich auch mal gucken, was macht der Nachbar. Aber natürlich, grad bei digitalen Themen eignet sich natürlich logischerweise da natürlich auch so was wie BigBlueButton oder eine Art Konferenzsystem. #00:37:54-2#

I: (räuspert sich) Das waren jetzt so ganz viele technische Aspekte auch oder wirklich,

wo Sie, sage ich mal, für Ihre Prozesssteuerung gebraucht haben. Gibt es auch irgendwas, wo Sie wirklich im Zuge der Führungsaufgabe gemacht haben, wie führe ich ein digitales Team? Oder ist das irgendwas, wo Sie eher sagen: "Das habe ich mir eigentlich alles selber angeeignet"? #00:38:12-8#

B: Ja. (...) Also, ich bin der Ansicht, wir brauchen alle so was, ne, weil sich die Führungsaufgaben ja verändern. Also der Überzeugung bin ich schon. Und es mag bestimmte Führungskräfte geben, die diese Arroganz besitzen und sagen: "So was kann ich", ne? Aber wenn der Geschäftsführer sich die Mails noch ausdrucken lässt, (...) ja, oder seine höchste Kompetenz darin besteht, sich per Handy ein Taxi zu rufen, dann würde ich sagen, dann hat er eh noch großen Handlungsbedarf, ne? Und wenn er das dann führen möchte, ein digitales Team und selber weit dahinter zurückliegt und das auch nicht versteht, worum es da geht, also, da bin ich der Ansicht, wir müssen alle von vorne anfangen, ja? Wir müssen tatsächlich da grundlegend neu denken und uns auf dieses Neudenken aber auch einlassen. #00:39:23-1#

I: Klar, ja. Und wie beurteilen Sie jetzt so das Angebot, wirklich speziell für Führungskräfte in der Erwachsenenbildung, wenn es um das Thema Digitalisierung geht? Gibt es da viele Fortbildungen, wenn man danach sucht? Oder würden Sie eher sagen, es ist doch ein Part, wo man auch wenig findet? #00:39:41-6#

B: Man findet wenig. Also das hat vielleicht dann damit zu tun, dass, wenn Führungskräfte so was suchen, sie natürlich da ein spezielles Problem suchen, weil sie meinen, sie brauchen jetzt grad für dieses spezielle Problem etwas. Und da ist dann natürlich das Marktpotenzial für den Seminaranbieter relativ dünn, also wird es nicht so viel Angebot geben. Während für die breite Masse / also das Zehnfingersystem, ja, da könnte ich mir vorstellen, da würde ich sofort was finden. #00:40:14-3#

I: Ja, glaube ich auch. (lacht) #00:40:16-4#

B: Also, deswegen, also, das kommt schon drauf an, also welchen / welche Breite hat das Angebot, ne, wie speziell ist es. Und davon hängt dann viel auch das Angebot ab. Und da könnte es durchaus sein, dass es vielleicht gar nicht um den herkömmlichen Seminaranbieter geht, sondern da geht es vielleicht auch tatsächlich darum, ob man da nicht anders denken muss. Also, da es gar kein Schulungsportfolio mehr gibt, sondern dass es da eher so ein Trainerangebot gibt, ne, also eher heruntergebrochen auf / Also so / Fahren Sie Ski? #00:40:59-3#

I: Ja. #00:40:59-6#

B: Ja, wie haben sie Ihr Skifahren gelernt? #00:41:02-4#

I: Zwischen den Beinen von meinem Papa. (lacht) #00:41:06-5#

B: Ja, sehen Sie, Einzelunterricht. #00:41:07-4#

I: Einzelunterricht. Ich war es, war dann auch mal im Skikurs, aber eigentlich primär zwischen den Beinen von Papa und Mama. (lacht) #00:41:14-2#

B: Sehen Sie, das ist Einzelunterricht. Oder dann im Skikurs. War Ihr Skikurs auch so, dass da zwölf Leute waren und jeder musste einzeln runterfahren. Und elf haben immer zugeguckt, wie der dann in den Schnee fällt. #00:41:25-6#

I: Ja. Genau. #00:41:26-2#

B: Und man selber war vielleicht der zwölfte und inzwischen dann komplett durchgefroren. Die anderen waren aber auch durchgefroren, weil sie unten standen und hochguckt haben. #00:41:33-4#

I: Ja, man hat quasi in drei Stunden eine Abfahrt geschafft. (lacht) #00:41:36-9#

B: Genau. Also, wie effizient war das, ne, wie zielführend war das? Ja, oder hat der Skilehrer nicht gesagt: "Oh, da sind zwei Schwache, da muss ich mich mehr drum kümmern. Und ich /" Und die Starken oder die, die motiviert waren, intrinsische Motivation haben, unter Umständen gar nicht so richtig gefördert worden sind. Müssen wir nicht, wenn es hier um tatsächlich komplett neue Denkansätze geht, auch nicht vielleicht bei der Bildung neu denken und gar nicht / und weg von unserem Bildungsportfolio, sondern mehr hin zu punktgenauem Lernen? Vielleicht müssen wir auch anders lernen, vielleicht brauchen wir eine Kommunikationsebene dazu. Also, vielleicht gibt es so eine Mischung aus Coaching, Selbstlernphasen und Gruppenphasen, vielleicht gibt es so was ja zusammen, könnte ich mir schon vorstellen, dass mit dem / nicht nur mit dem Thema, sondern mit den Tools, die man als Bildungsanbieter hat, sich hier auch einiges ändert. #00:42:30-9#

I: Und Sie würden dann auch wirklich so einen umfangreiche / Weil es ja doch sehr umfangreich ist, wenn man das wirklich alles aneinander implementiert, wo ja viele dann sagen: "Boah, das ist auch immer ein Zeitfaktor." Aber Sie würden wahrscheinlich auch

sagen, das ist dann wirklich am nährwertsten wahrscheinlich. #00:42:45-0#

B: Ja, absolut. Ich / das ist jetzt der idealistische Ansatz, ne? Der pragmatische ist dann, dass die Personalabteilung wahrscheinlich dafür gar kein Geld mehr hat, ja? Aber den lassen wir jetzt mal weg. #00:43:00-5#

I: Den lassen wir weg. (lacht) #00:43:03-0#

B: Den lassen wir weg. Ich glaube, das ist auch gar nicht so jetzt Ihre Intention, über die Budgets der einzelnen Bildungsanbieter zu reden, sondern eher um / (lacht) Also, ich bin der Ansicht, das müsste mehrstufig sein, das müsste tatsächlich auch etwas sein, was ich auch dann buchen würde. Vielleicht / ich könnte mir vorstellen, dass da sogar ein Zertifikat dabei rausspringt. Ja, also, ich habe die Erfahrung gemacht, dass Zertifikatskurse durchaus auch leichter zu vermarkten sind und einen Mehrwert bieten, weil sie auch fördern und fordern. Ja, also könnte ich mir schon vorstellen, also von beiden Seiten gesehen. #00:43:45-2#

I: Sie haben es jetzt schon angesprochen, dass das selbstgesteuerte Lernen ja auch immer mehr so einen Stellenwert nimmt, auch gerade so das informelle Lernen, zufällig am Arbeitsplatz. Ist das was, wo Sie schon sagen, eine Führungskraft oder auch Sie jetzt wirklich persönlich, müssen sich sehr viel selbst gesteuert beibringen? #00:44:01-0#

B: Müssen oder wollen? #00:44:03-8#

I: Beides. (lacht) #00:44:05-4#

B: (...) Gute Frage, weil / Also zunächst mal, ich glaube, wir müssen alle, ganz einfach deswegen, weil die Organisation da nicht mitdenkt. Also, die Organisation ist von der IT-Abteilung abhängig, die IT-Abteilung, das sind aber auch diejenigen, die die Kompetenzträger sind und die eh noch nie verstanden haben, warum es die anderen nicht verstehen. Deswegen vieles / also, wenn das die Treiber sind, dann ist dort vieles selbstverständlich, wofür andere vielleicht wirklich lange Zeit brauchen, bis sie es verstanden haben. Und deswegen, meine ich, liegt es oftmals an der Organisation. Also, ich rede jetzt mal von den Erfahrungen, die ich so im Berufsleben gemacht habe. Ich war ja schon bei ein paar Firmen. Immer, wenn da die Abteilung, die gesteuert hat, sich nicht wirklich drauf eingelassen hat, ging es schief. Und ich erlebe das bei uns im Haus auch. Also da, M365 wird von der IT gesteuert. Deswegen habe ich ganz bewusst gesagt: "Ich buche

für mich", also für unsere Abteilung, "einen eigenen Kurs." Bringt gar nichts, den bei unserer IT zu machen. Also, das ist sozusagen das eine. Das andere ist dieses Intrinsische: "Ich möchte schon / das möchte ich schon wissen. Also, das ist schon spannend", ja? Und: "Boah, und das mit der KI, boah, das ist schon gut. Was muss ich da machen?" Also da / das sind zwei / diese beiden Aspekte. Das eine ist das aufoktroyierte Lernen, ja, da muss man / das ist organisationsabhängig, und das andere ist das intrinsische. Das kommt auch, aber auch hier ist die / hier diversifiziert sich die Mitarbeiterschaft, das geht auseinander. Ne, da gibt es die Bewahrer und die Treiber. Und die Bewahrer, die wollen so was nicht. #00:46:24-4#

I: Und wie ist das, wenn Sie jetzt wirklich an ein Thema rangehen und Sie merken, okay, Fortbildung geht nicht, gibt es vielleicht auch kein Thema, wie gehen Sie denn vor, um sich jetzt diese ganzen Dinge, die sich auch durch die Veränderung ergeben haben, beizubringen? #00:46:39-3#

B: Ich schaue im Netz, was es gibt, schaue, dass es die Nuggetgröße hat, die ich brauche. Und da / manchmal brauche ich wirklich nur noch kleine Wissensseinheiten. Manchmal taste ich mich da über einen längeren Zeitpunkt von Wissensnugget zu Wissensnugget. Aber manchmal setze ich mich auch hin und lese mir so ein ganzes Pamphlet mal durch. Also gerade, wenn ich jetzt zum Beispiel eine neue Software habe und möchte mich da einarbeiten und es ärgert mich einfach, die ist viel zu komplex, ja? Dann setze ich mich lieber konkret hin und schaue mir das dann aber auch entweder durch ein Erklärvideo oder wirklich eine verschriftliche Information an. Also dann ist es aber bewusst oder ist dann schon ein größeres Nugget. #00:47:30-7#

I: Ja, klar. Und würden Sie sagen, das ist eigentlich der Weg, wie Sie häufiger lernen, als dass sie wirklich so einen formalen Kurs besuchen? #00:47:40-2#

B: Glaube schon. Weil ich festgestellt habe, dass / die Problemdefinition, die habe ich ja noch gar nicht. Also da hätte ich / also in den seltensten Fällen könnte ich sagen: "Ich benötige jetzt einen Kurs, der mir beibringt, wie ich mit dem MindManager auch ein Gantt-Diagramm darstelle. Nein, ich stelle fest, dass: "MindManager ist ein tolles Tool. Wow, der kann auch Gantt." #00:48:14-1#

I: Ja. #00:48:16-1#

B: So. Und dann schaue ich mir das Gantt an. Dann ist aber viel zu spät, um das zu

formulieren, dann bin ich nämlich schon drin. Und dieses selber erarbeiten, das ist vielleicht auch eine Kompetenz, die man haben muss, also nicht nur als Führungskraft, sondern über / als Arbeitender in Zukunft. Was ich da aber auch brauche, ist neben einer intrinsischen Motivation einen Anfängergeist. Kenne Sie den Anfängergeist, sagt Ihnen das was? #00:48:49-6#

I: Also, ich glaube, das ist halt, dass sie überhaupt anfangen, danach zu suchen. So hätte ich es mir jetzt vorgestellt. #00:48:55-6#

B: Anfängergeist ist / kommt aus Japan und heißt dort Shoshin. Und bedeutet die Freiheit des Geistes. So jedes Mal also eine Aufgabe zu beginnen, als würde man sie das erste Mal tun. Oder anders oder westlich gesagt, also, die Arroganz einfach weglassen, ne, von: "Ich weiß schon." Sondern: "Wow, ich gehe jetzt mal ganz cool ran." Weil nur dann habe ich die Freiheit, auch was zu lernen, was Neues zu sehen, was Ansprechendes. Und ich nehme es dann auch wahr. Und ansonsten blende ich so was nämlich aus. #00:49:37-4#

I: Und Sie würden dann schon eher sagen, dass meistens es eigentlich so ist, wenn Sie jetzt bei sich irgendein Weiterbildungsbedarf oder Bedürfnis feststellen, Sie eigentlich schon so weit im Thema drin sind, dass Sie dann gar keine Fortbildung mehr brauchen. #00:49:47-9#

B: Ich gehe gerne auf Fortbildungen und ich mache gerne Fortbildungen und insofern ist das jetzt schon wieder arrogant, wenn ich sage : "Nee, brauche ich nicht." Deswegen Shoshin, der Anfängergeist. #00:50:00-7#

I: Wenn Sie jetzt sich vielleicht auch mit Kollegen, die auch in einer Führungsposition in irgendwelchen Weiterbildungseinrichtungen sind, unterhalten, ist es so, dass Sie sich viel da austauschen und auch gemeinsame Probleme feststellen? Oder ist das was, wo Sie sagen: "Das ist bei uns gar nicht so, dass wir so vernetzt sind?" #00:50:19-3#

B: Wir sind schon vernetzt, aber wir stellen fest, dass wir an unterschiedlichen Stellen unsere Probleme haben. Der eine, der gut mit der Software kann, der hat Probleme mit den Prozessen, der andere hat, was weiß ich, ist einfach noch geistig noch nicht so weit, ja? Der fragt die Frage erst in einem halben Jahr, ja? Also, was jetzt kein Vorwurf ist, sondern der hat sich damit halt noch nicht befasst. Also, das ist einfach so, ja? Oder ich fühle mich so, ne, als wäre der andere schon halbes Jahr voraus. Also, wir sind schon

vernetzt, aber das, was vielleicht früher so in einen bestimmten Kanon hineingegossen werden konnte, also: "Ich lerne Buchführung, und da mache ich erstens, zweitens, drittens und dann ist das fertig, und dann kann ich Buchführung", so ist das ja mit dem, was wir hier tun, nicht. Sondern ich brauche neben dieser Fachkompetenz, ne, auch noch diese Digitalisierungskompetenz. Und Digitalisierungskompetenz, das ist eben / ne? Also, wo wir gerade gemeint haben, also mit Prozessen umgehen mit, ja, dem / #00:51:38-6#

I: Offen für die Mitarbeiter, meinen Sie wahrscheinlich, Prozesse offen. #00:51:43-1#

B: Ja. Ja, also mit allem, was jetzt nicht irgendwie sehr Hard Facts sind. #00:51:49-5#

I: Die Softskills eher. #00:51:50-0#

B: Ja, nicht nur die Skills. Eben nicht nur Skills, sondern eben alles, was ich nicht greifen kann. Weil das Begreifen, ne, das machen wir schon gerne. Ja, und alles, was außerhalb dieses Begreifens ist, begreifen wir nicht. #00:52:07-8#

I: Ja. Und ich glaube, da ist dann auch einfach eine größere Hemmschwelle da. #00:52:11-5#

B: Ja, ja, das liegt wieder an Shoshin, ne? Weil ich traue es mir nicht zu, weil ich gehe nicht mit dem Anfängergeist dran. Ne, ein kleines Kind / ne, wir würden alle heute nicht auf zwei Beinen stehen, wenn wir nicht Shoshin als Kinder hätten. Wie oft haben Sie sich als Kleine so hochgezogen und zack war der Tisch zu hoch, die Arme zu schwach, die Beinchen zu schwach, ja, fielen Sie wieder auf den Hosenboden. Wenn Sie da sitzengeblieben wären nach dem ersten Mal und hätten gesagt: "Boah, ist das frustrierend. Nee, das lerne ich nie. Ach, ich bleibe sitzen", ja? Dann würden Sie da heute noch sitzen. #00:52:50-8#

I: Wahrscheinlich. #00:52:51-8#

B: Ja, aber Sie sind mit dem Anfängergeist da ran und haben gesagt: "Boah, das ist ja irgendwie spannend. Ist doch wurscht, wenn ich jetzt mich wieder hinsetze", ne? "Ich muss es noch mal", ja? Diese Arroganz haben wir erst im Laufe des Lebens gelernt und die bremst uns. #00:53:05-8#

I: Ja. Wahrscheinlich. #00:53:08-9#

B: Genau. Entschuldigung, wenn nicht so viel Quatsch. #00:53:12-0#

I: Alles gut, das ist total super für meine Masterarbeit. (lacht) #00:53:18-3#

B: (lacht) Sehr gut. #00:53:19-3#

I: Wir sind aber soweit auch schon durch die wichtigsten Themenpunkte durch. Das heißt, es ist eigentlich schon so weit, dass mit die letzte Frage kommt. Nämlich, wenn Sie sich das Gespräch jetzt noch mal anschauen, auch den Titel vom Thema noch mal anschauen, gibt es noch irgendwas, wo Sie sagen / #00:53:34-4#

B: Sagen Sie mir den doch noch mal bitte kurz. #00:53:36-8#

I: (lacht) Den Titel? #00:53:37-7#

B: Ja. #00:53:38-1#

I: Erwachsene / also Weiterbildungsbedarfe von Personen, Führungskräfte in der Erwachsenenbildung im Zuge der Digitalisierung. #00:53:45-8#

B: Okay. #00:53:47-2#

I: Gibt es dann noch irgendwas, wo Sie sagen, grade, wenn es um Ihre Weiterbildungsbedarfe geht: "Das möchte ich noch mal wiedergeben. Das haben wir noch nicht gesagt oder das möchte ich auch noch mal unterstreichen"? #00:53:57-6#

B: Ja. Also gar nicht oder nur kurz angesprochen habe ich tatsächlich diese / also, wie geht eine Organisation damit um? Also, Sie haben ja jetzt von der Person gesprochen. Ich glaube, ganz wichtig ist auch, wie reagiert Organisation? Versteht Organisation eigentlich, ne, was sich da alles abspielt? Ich glaube nämlich, und das ist meine Befürchtung, ist / Organisation arbeitet gerne mit so platten Begriffen, ja, und sieht das nicht, dass sich manches hier grundsätzlich ändert, ne, von so auf so gesteuert. Also, dass sich hier nicht der Prozesse ändern, sondern hier auch ganze Abteilungen anders arbeiten, mit neuen Schnittstellen, anderen Schnittstellen, anderen Geschwindigkeiten. Also sieht das Organisation? Ich glaube oftmals nicht. Finde ich einen wichtigen Aspekt, weil Führungskräfte hängen immer in einer Organisation. Ja, und nicht umsonst sagt man ja: "Der Fisch stinkt ja vom Kopf her." Das heißt, die Führungskraft ist nur so gut wie die Organisation außen rum. Das ist der eine Aspekt. Und der andere Aspekt, jetzt noch mal

dann ganz konkret bei der Personalabteilung, ich glaube, dass viele Personalabteilungen da auch noch quasi Benziner fahren geistig. #00:55:16-5#

I: Ja. #00:55:18-5#

B: Und versuchen, neue Herausforderungen mit den Konzepten / mit den alten Konzepten zu lösen, ja? Und das vielleicht wirklich / "Ja, dann sagen Sie mir doch, [Person], welchen Kurs möchten Sie buchen?" Ja, vielleicht will [Person] aber gar keinen Kurs jetzt buchen, vielleicht gibt es für [Person] gar nicht, ja? Vielleicht muss man da lernend drangehen und sagen: "Okay, was / warum geht es denn konkret? Wie können wir denn so was lösen?", ne? Da ist nicht nicht das Aufbauen einer FAQ-Datenbank die Lösung. #00:55:56-7#

I: Wahrscheinlich eher nicht. (lacht) #00:55:59-3#

B: Das hätte man früher so gemacht, früher hat man immer alles auf FAQ, ja, so, und dann ist das fertig. "Wird schon was dabei sein für [Person]. Soll sich nicht so anstellen." #00:56:07-9#

I: FAQ-[Person], ne, gibt es jetzt eine eigene Rubrik. (lacht) #00:56:10-5#

B: (lacht) Ja, genau. Also, das ist / das wäre mir wichtig und / Ach ja, und ein Aspekt kam auch nur ganz kurz: Geschwindigkeit. Ich glaube, dass das ein ganz, ganz großer Aspekt ist, der vielen Probleme macht, diese unglaubliche Geschwindigkeit dahinter. Und wir werden alle an dieser Geschwindigkeit scheitern. Definitiv, das ist eine Frage der Zeit, weil die Geschwindigkeit ist etwas, was wir gelernt haben, was gut ist. Aber wir kommen geistig dahinter nicht her. Wir werden das nicht mehr verstehen. Also, wir werden uns selbst überholen mit dieser Geschwindigkeit. Das Problem ist, dass das jetzt schon so ist. Wir koppeln den Gutteil unserer Mitarbeitenden mit dieser Geschwindigkeit schlichtweg ab. Das merken wir noch nicht, das werden wir in Zukunft aber merken. Und das bedeutet auf der einen Seite Effizienzgewinn, ne, wenn man effizient ist, kann man mehr Arbeit in weniger Zeit / Ist super, ja? Bedeutet auf der anderen Seite aber nicht unbedingt immer diesen Freiraum, ne? Ich möchte erreichen, dass es Freiraum gibt. Freiraum heißt kreativ sein. Freiraum heißt auch / vielleicht auch tatsächlich Teeküche, ne, einen Kaffee trinken gehen, so was. #00:57:33-0#

I: Mal an die weiße Wand schauen. (lacht) #00:57:36-4#

B: Ja. Also etwas anderes tun. Also in der Vergangenheit, da hat, wenn man da, ich sage ganz blöd, im Büro jetzt nicht ständig getippt hat, sondern einfach mal nur sinnierend da saß, hat schon einer gemeint, du hast nichts zu tun. So. #00:57:56-0#

I: Und ist das was, wo Sie sagen, das sollte man vielleicht auch irgendwo implementieren, dass man es lernt? #00:58:01-9#

B: Ja, auf jeden Fall. #00:58:03-8#

I: Und wie? #00:58:03-8#

B: Und zwar / Das Wie weiß ich nicht. Also, da schreibe ich noch ein Buch. #00:58:11-7#

I: Okay. Ich sehe schon, wir kommen noch zu mehreren Büchern. (lacht) #00:58:16-9#

B: (lacht) Ja. Aber das ist / also, ich glaube, das ist ein ganz, ganz großes Problem, weil diese höhere Geschwindigkeit führt dazu, dass wir uns selbst abhängen. Also, irgendwann gibt es diesen Mental Overflow, ne, da kann ich diese Geschwindigkeit / da komme ich nicht mehr mit. Ne, da habe ich entweder Burnout. Warum haben so viele Führungskräfte jetzt Burnout? Ne, weil es immer alles schneller geht. Also, ja, und dieser Mental Overload auf der einen Seite und auf der anderen Seite diese / dieses mangelnde / Ganz wichtiger Aspekt übrigens noch, der letzte. #00:58:54-8#

I: Ich habe Zeit. (lacht) #00:58:58-1#

B: Der Letzte. Wir verlernen, im Hier und Jetzt zu sein, sondern wir sind in einer digitalen Welt. Ob ich da jetzt aufs Handy draufschaue, ja, und es wichtiger ist, dass ich jetzt da noch einen Insta-Post sehe und noch einen und noch einen und noch einen und mir da die Straßenbahn aber davon fährt. Oder ob das einfach die Kommunikation hier auf dem Gang ist, ja, da mache ich das doch lieber per Teams, muss ich schon nicht aufstehen. Also, sie sind nicht mehr im Hier und Jetzt, sondern die Digitalisierung entführt uns ganz leicht in Räume und in Wolken, die wir dann auch gerne annehmen, ohne es zu merken, dass wir eigentlich unseren Standort verlassen. #00:59:42-7#

I: Das geht schnell, ja. #00:59:44-7#

B: So. Genau. Und das gehört durchaus zur Führungsaufgabe, glaube ich, dazu, in Zu-

kunft da großes Umdenken zu haben, dass erst mal diese Geschwindigkeit rausgenommen wird. Und zum Zweiten, wir wieder lernen, im Hier und Jetzt zu sein, ne, und nicht irgendetwas krampfhaft abarbeiten zu müssen. Und dass Kreativität Zeit braucht.
#01:00:06-5#

I: Haben wir schon einen Titel, Führungskraft im Hier und Jetzt, für die Weiterbildung.
(lacht) #01:00:09-6#

B: Ja. Noch ein Buch. Also, ich gehe bald in Rente und schreibe bloß noch Bücher.
(lacht) #01:00:17-0#

I: Ich stehe dann überall in der Einleitung bitte drin: "Während des Gesprächs mit Frau Dürr für ihre Masterarbeit /" (lacht) #01:00:27-9#

B: Ja, genau. (lacht) #01:00:28-8#

I: Okay, gut. (räuspert sich) dann wären wir soweit durch den Fragenkatalog durch. Ich bedanke mich wirklich herzlich. Es waren sehr, sehr viele, ganz tolle Einblicke. Und wer weiß, ich suche noch ein Zitat, wo ich meine Arbeit mit beginnen, vielleicht werden Sie Ihr Zitat sogar lesen, weil Sie haben wirklich ganz viele schöne Aussagen, auch gerade die sich verbindlichen lassen, getroffen. Und dann glaube ich, dass ich ganz viel Material habe, was / #01:00:52-4#

Anhang C. 7 Interview 7

Interview 7

I: Dann die erste Frage, dass Sie erstmal noch kurz erzählen natürlich wer Sie sind, was Ihre Hauptaufgaben als Führungskraft sind und genau, dass wir ein bisschen starten, wer Sie eigentlich sind. #00:00:13-6#

B: Dann lege ich mal los. Wenn ich ein bisschen / Ab und zu muss ich ein bisschen husten und bin ein bisschen schlechter Stimme. Ich hoffe, Sie verzeihen es mir und ich hoffe, Sie können das nachher auch wieder alles / #00:00:24-0#

Einschub: [Person] ist seit mehreren Jahren bei der [Organisation 1] tätig und hat in der Rolle als Abteilungsleitung für Learning & Development "Personal.Bildung" die Verantwortung für die Weiterbildung und Kompetenzentwicklung von rund 380 Mitarbeitenden. Direkt werden etwa 10-12 Personen geführt. Seit September 2016 wird diese Führungsposition ausgeübt, nachdem zuvor verschiedene leitende Positionen innerhalb der Organisation übernommen wurden, einschließlich der Teamleitung für den Bereich Weiterbildung und NewWork.

Die berufliche Laufbahn bei der [Organisation 1] erstreckt sich über mehr als 15 Jahre. Seit Februar 2009 wird intensiv in den Bereichen Training, Beratung, Coaching und Kompetenzprofilierung gearbeitet, wobei auch für diverse externe Auftraggeber Aufträge durchgeführt wurden.

Herausforderungen: [Person] beschreibt die Herausforderungen, die sich durch den digitalen Wandel ergeben, insbesondere im Umgang mit neuen Tools und der Frage, wie diese am besten sowohl selbst als auch von den Mitarbeitenden genutzt werden können. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Identifikation der notwendigen Skills: Wer im Team benötigt welche Kompetenzen, und wie können diese gezielt gefördert werden, um den Anforderungen der digitalen Transformation gerecht zu werden?

Veränderungen durch die Digitalisierung: [Person] merkt an, dass die Veränderung durch die Digitalisierung nicht in dem Maße wahrgenommen wurde, wie es vielleicht bei anderen der Fall sein könnte. Das liegt daran, dass die Digitalisierung von Beginn an ein integraler Bestandteil der beruflichen Laufbahn war. Die Arbeit mit digitalen Tools und die Entwicklung digitaler Kompetenzen waren stets Teil der Aufgaben, sodass die fortschreitende Digitalisierung eher als eine kontinuierliche Weiterentwicklung und weniger als ein disruptiver Wandel wahrgenommen wurde.

I: Nutzen Sie KI oder ist es bei Ihnen schon auch ein bisschen eingeschränkt? #00:00:28-1#

B: Also wir haben ein eigenes, gekapseltes ChatGPT. Also wir machen natürlich nicht unsere Unternehmensdaten in die ChatGPT-App, die Sie wahrscheinlich kennen, sondern haben diese Technologie einmal aufgekauft sozusagen und die in einem DATEV Ding gekapselt. Wir haben ja auch ein eigenes Rechenzentrum und eine eigene Cloud, also so dass es relativ sicher ist, wenn wir das intern bei uns benutzen, dass die Daten nicht wieder zurück zu OpenAI gespielt werden. Genauso ist es, dass wir auch ChatGPT-

Produkte für unsere Kunden schon gelauncht haben. Da ist der Mechanismus eigentlich der Gleiche. All das, was man da eingibt, ist irgendwie von uns mit Meta-Prompts belegt. Das ist aber eine wahnsinnige Hilfe, weil da kommen jetzt welche Kunden, gibt es einen Einspruchsgenerator, das können sie sich auch im Internet angucken. Da kann der Steuerberater alles Mögliche eintippen und dann macht die Maschine eben automatisch den Einspruch zu seinem Fall. Und er kann das halt so einreichen beim Finanzamt und da muss nicht mal jemand irgendwie einen halben Tag oder eine Stunde dran sitzen. Also das ist schon richtig, richtig gut. Wir sind in der Vorbereitung oder wir benutzen Github zum Programmieren. Wir sind in der Vorbereitung von Microsoft. Aber es gibt natürlich Sachen, die können sie im Unternehmen nicht benutzen. Das ist hauptsächlich aus Gründen von Datenschutz, IT-Sicherheit und auch der Frage, wohin kommen denn unsere persönlichen Daten, ne? Also das können wir nicht machen. Privat probiert man schon mal das eine oder andere aus. Man muss aber auch sagen, also in der Vielzahl der Tools kann man sich nicht mehr auskennen. Also das, was wir jetzt zur Verfügung haben, das reicht auch eigentlich. #00:02:10-5#

I: Also würden Sie sagen, die größte Herausforderung ist für Sie aktuell eigentlich einen Überblick über diese ganzen Tools zu behalten und zu entscheiden, was ist für mich eigentlich sinnvoll, was ich nutze? #00:02:19-6#

B: Ja also was ist für mich sinnvoll und was ist dann auch für die Mitarbeitenden, die ich verantworte, sinnvoll. Also gerade für die Azubis, das sind junge Leute. Das steht in keinem Berufsbildungsplan, dass sie was mit Ki machen sollen. Da bin ich als Unternehmen dann verantwortlich. Auch zu gucken, dass die State of the Art bleiben, dass die Mitarbeitenden State of the Art bleiben und gleichzeitig aber auch zu gucken, dass nicht irgendjemand irgendein Dünnpfiff da eingibt oder Tools nutzt mit personenbezogenen Daten, was wir nicht wollen. Und da das enabling zu machen, das ist also für mich herausfordernd und auch für die Kolleginnen und Kollegen. Genau. #00:02:57-7#

I: Jetzt machen Sie auch ganz viel mit Kompetenz und Skill-Management, haben Sie schon eingangs gesagt. Was sagen Sie denn, was so aktuell die wichtigsten Kompetenzen sind, die Sie brauchen? #00:03:08-0#

B: Das, wo wir / Also wo man sich weiterentwickeln muss, das hat auch mit Ki zu tun, ich nenne das immer Ai-Delegation. Also welche Sachen kann ich an eine Ki delegieren und was mache ich wirklich noch selbst, weil das nicht so ist wie googeln, dass ich da kurz mal eine Frage stelle und das macht es alles selbst, sondern gerne auch ganze Prozesse

da auslagern. Das ist, glaube ich, ein wertvoller Skill. Man hatte vor Jahren sowas ja wie Computer-Literacy oder so, wo man dann erstmal gemerkt hat in Computer zu denken. Und ich glaube, so geht es jetzt auch ein bisschen mit Ki. Eine wertvolle Kompetenz ist Empathie und Einfühlungsvermögen. Ich glaube, das wird auch immer, immer wichtiger. Und eine wertvolle Kompetenz ist auch das Skalieren, also so Abstraktionsvermögen, um skalieren zu können vom Kleinen ins Große. Also so systemisches Denken, was hat jetzt womit zu tun, wie kann ich das Abstrakte denken und uns dann wieder runterzubringen, das sind Sachen, das wird keine Ki übernehmen können. Und das sind aber Dinge, damit steuern Sie ganz viel und gerade mit Empathie und auch mit einer Form von emotionaler Sicherheit oder psychologischer Sicherheit können Sie halt im Team ganz viel steuern. Und für diese Fähigkeit / Also dafür brauchen Sie halt eine Fähigkeit wie Empathie, Einfühlungsvermögen und ein gutes Kommunikationsvermögen. Ich glaube, das wird nicht weggehen. #00:04:40-0#

I: Das ist ja jetzt / #00:04:41-9#

B: Unabhängig von allen Methoden, Skills, die sie da rund um Digitalisierung umpacken müssen und alle Tool-Skills, die sie da umpacken müssen. Aber wenn Sie eine schnelle Auffassungsgabe haben, ein gutes Abstraktionsvermögen und können gut mit Menschen, dann kriegen Sie das hin. #00:04:55-8#

I: Und was glauben Sie so, wenn Sie die nächsten Jahre anschauen, was wären da die Kompetenzen, die vielleicht noch drauf kommen oder glauben Sie, es wird eigentlich immer bei denen, die es jetzt auch schon genannt haben, eher bleiben, dass das die Wichtigsten sind? #00:05:09-6#

B: Ich glaube, das ändert sich jedes Jahr. Und wenn Sie die einschlägigen Studien anschauen, das ändert sich ja auch irgendwie immer, das eine kommt weg, das andere / Jetzt haben wir, glaube ich, in diesem Jahr irgendwie die Top Zehn Skills. Da sind irgendwie vier oder fünf von Ki drin und die waren im letzten Jahr noch gar nicht da, wo man sich denkt, ja okay, so wichtig sind wir jetzt plötzlich. Ich glaube, da kommen natürlich immer welche dazu und es fliegen immer welche raus. Ich glaube aber, grundlegende Dinge, wie, dass wir Menschen / Mensch-zu Mensch-Kommunikation, dass die passfähig sein muss, das wird uns nicht verlassen und dass ein Mensch-zu-Mensch-Gefühl und Mensch-zu-Maschine-Gefühl, das kommt dann dazu. Das wird uns, glaube ich, auch nicht verlassen. Also da sind es, glaube ich, so Basics und dann in diesen 1.000 Nuancen, was weiß ich, was da als Superkräfte immer jedes Jahr neu erfunden

wird. Ich glaube, das ist sehr beliebig. #00:06:09-1#

I: Ja, das sieht man auch. Also ich habe ja sehr viele Studien auch gelesen (lacht) und das ist auch immer sehr viel Unterschiedliches auch was kommt. Und man sieht dann auch, wie Sie sagen, so Trends. Jetzt ist gerade / Auch jeder sagt, Ki, Ki, Ki, das Stichwort. Spannend, wie es ist, wenn wir in vier Jahren nochmal sprechen, ob Ki dann wirklich noch so eine Rolle spielt. #00:06:30-5#

B: Ja und ich sage Ihnen / Also das hat mich jetzt besonders fasziniert auf der Reise in Estland, für die ist das überhaupt kein Thema, Ki. Also es ist überhaupt gar kein Thema, weil es ist normal. Es ist total normal. "Achso Ki, das machen wir schon seit vier Jahren." sagen die dann alle. "Ja klar, machen wir das mit Ki." Also überhaupt kein Hype. Die sind völlig abgebrüht, was das Thema angeht. Das ist einfach also integriert in Digitalisierung. Und wir machen halt jetzt den zweiten Typ von Digitalisierung und der ist halt mit Ai. Aber das fand ich wahnsinnig faszinierend, weil während hier alle noch völlig verrückt rumlaufen mit irgendwelchen Ai-Tools, sind die völlig abgeprüft und sagen: "Ja, gehört zu unserem Geschäft. Danke. Und jetzt machen wir weiter." Also / #00:07:18-6#

I: Ja schon krass, wie die Unterschiede auch zwischen den einzelnen Nationen sind. #00:07:22-2#

B: Ja also wirklich, da konnte man wahnsinnig viel lernen. Das hat mich nachhaltig geprägt, wie Sie hören. Es war richtig gut. #00:07:30-6#

I: Ja Sie klingen auch noch sehr begeistert. Ich bin schon fast neidisch, dass ich nicht auf so eine Auslandsdienstreise gehen darf (lacht). #00:07:37-4#

B: Also ich auch Urlaub in Tallinn nur empfehlen. #00:07:41-2#

I: Da war ich tatsächlich schon mal. Aber nur einen Tag (lacht). #00:07:45-0#

B: Ja, dann war es zu kurz. #00:07:46-7#

I: Ja. #00:07:47-1#

B: Ja. #00:07:47-2#

I: So jetzt haben Sie schon ganz viel angesprochen, was so Aufgaben beinhaltet, vielleicht auch Herausforderungen. Wenn Sie sich jetzt aktuell eine Weiterbildung im Zuge

des Ganzen aussuchen dürften, was müsste denn für ein Thema auf jeden Fall angesprochen sein, dass Sie sagen, okay, das ist was, da würde ich auch auf eine Weiterbildung, auf eine Fortbildung, gehen? #00:08:06-8#

B: Das ist immer so ein bisschen schwierig. Den Leiter der Weiterbildung nach Weiterbildung zu fragen, ist immer ganz schwierig, weil es sich / Also die Art und Weise glaube ich, wie man lernt, ändert sich da, glaube ich, mit der Zeit und auch mit der Führungserfahrung. Und ich bin jetzt nicht so der Typ, der zu Führung eins, zwei, drei geht oder Management vier Punkt null oder sowas. Das wäre jetzt überhaupt nichts, was mich anspricht. Ich glaube, das, was immer hilft und was auch zukünftig immer helfen wird, sind systemische Ansichten oder systemische Dinge, dass ich Dinge einordnen kann und weiß, okay, ja systemisch ändert sich das und das macht mit folgendem Subsystemen das und das, das hilft Ihnen immer im Bereich Führung und es ist ihnen auch immer als Future-Skill oder so. Für mich wäre es weniger das Thema, sondern eher die Art und Weise oder die Menschen, mit denen man zusammenkommt, weil irgendwann lernen Sie nichts mehr in einem Kurs. Also das bringt Ihnen nichts mehr. Sie sitzen da und Sie langweilen sich. Das ist leider wirklich so und / sondern es sind eher so Formate wie Study-Tours, wo Sie merken, was völlig anderes. Ich gehe auch gerne auf Konferenzen, wo ich gar nichts verstehe. Also ich gehe manchmal an Software-Ingenieure auf eine Konferenz und ich verstehe null. Man sagt mir immer, an welche Sessions ich gehen soll und dann gehe ich da rein und ich finde immer was, was ich gelernt habe, was mir den Arbeitsalltag erleichtert, wo ich was Bahnbrechendes verstanden habe oder zumindest das Gefühl habe, ich habe was Bahnbrechendes verstanden. Und ich würde es ganz wenig am Thema festmachen, sondern eher an Gemeinschaft, Community, auch gerade an Befremdung und am Lern-Setting. #00:10:06-1#

I: Also, dass Sie auch wirklich sagen, bei mir ist es eigentlich eher so, welche Menschen treffe ich da und wie ist so der Austausch zwischen den Personen? #00:10:16-3#

B: Ja. Und das ist das, was mir was bringt. Und ansonsten ist es halt, okay, wir führen ein neues Controlling-System ein, ja okay, dann muss ich da halt in so einen Kurs gehen. Klar, logisch. Das hilft jetzt aber / Also um besser kontrollieren zu können, hilft aber jetzt im täglichen Leadership gar nichts. Und gerade bevor Sie da waren, habe ich mich mit einem Kollegen von einem anderen großen IT-Unternehmen in Deutschland getroffen, für eine halbe Stunde uns ausgetauscht beispielsweise über das Thema, was denken wir, wie man lernen für Unternehmen messbar machen kann. Das ist für mich Weiterbildung

(lacht). Also das ist für mich eine wahnsinnig gewinnbringende Aktivität. Wenn ich da jetzt in einen Kurs gehen würde, glaube ich, erzählen dann halt ganz viele Menschen halt irgendwas und Sie denken sich, na ja, passt ja für mich die Hälfte nicht. #00:11:06-1#

I: Ja. Würden Sie auch sagen, wenn wir bei diesen formalen, nonformalen Weiterbildungsangeboten bleiben, dass Sie da auch gar nicht wirklich so nach Weiterbildungen schauen, sondern dass Sie eigentlich eher, auch wenn Sie denken, okay, da habe ich jetzt eine Lücke, so informell vorgehen, sich eher Informationen anders beschaffen? #00:11:24-4#

B: Ja also es gibt Dinge, da müssen Sie einfach hin, wie zum Beispiel, wo ich gerade gesagt habe, wenn das und das im Unternehmen geändert wird, dann müssen Sie sich das einfach draufpacken, das kommt dann zu Ihnen. Es gibt auch Sachen, da gehen Sie einfach hin, wie zum Beispiel DGFP. Also Sie sind Mitglied von irgendwelchen Gesellschaften und da gehen Sie immer hin, weil Sie da aber auch ein Netzwerk haben und wissen, dass da 90 Prozent der Themen, die behandelt werden, auch State of the Art sind und Sie da auch Kontakte zu anderen Unternehmen bekommen. Das, was ich mir selbst suche, sind tatsächlich so Netzwerke, Shadowing-Programme, Mentorings. Also wirklich von Menschen, die in ähnlichen Positionen arbeiten oder Menschen, die ganz was anderes machen. Also das ist beides sehr sinnvoll. Und wenn ich mir wirklich was suche, dann sind es wirklich Fragen, systemische Fragen von Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, systemisches Coaching, dass ich da dann merke, okay, ja da könntest du deine Skills nochmal irgendwie erweitern und dann geht es in diese Richtung. Und das ist dann aber auch schon nicht mehr trennbar zwischen / Das ist nicht alles für das Business. Das ist auch für mich als Person. Also das kann ich dann nicht mehr trennen, mache ich das als : [Person] - [Organisation] auf oder mache ich das als : [Person] -Privatperson, weil das ist da dann nicht mehr trennbar. Aber es ist nicht so / #00:12:58-0#

I: Klar, da ist wahrscheinlich ganz viel persönlichkeitsbildend. #00:12:58-2#

B: Ja, genau. Und es ist nicht so, dass ich irgendwelche Weiterbildungskataloge durchstöbere von Haufe und denke, das brauche ich noch, das brauche ich noch. Da bin ich eine schlechte Weiterbildungstouristin (lacht). #00:13:10-6#

I: (lacht) Na ja, aber ich glaube auch, wie Sie sagen, das verschiebt sich wahrscheinlich

auch alles ein bisschen. Wie gehen Sie denn jetzt vor, wenn Sie sagen, okay, zum Beispiel zum Thema Digitalisierung, Ki, ich habe da jetzt noch irgendwas, wo ich mich informieren muss? Wie gehen Sie vor, wenn Sie da jetzt merken, ich habe vielleicht irgendeinen Bedarf für mich festgestellt? #00:13:31-3#

B: Also es gibt immer so zwei, drei Key-Player in meinem, ich sage mal, im Dunstkreis des Netzwerks. Also es geht halt wirklich viel über das Netzwerk. Dann gibt es einen Kollegen, der leitet ein Ki-Projekt, das ist jemand, den ich ansprechen würde. Dann gibt es da einen externen Trainer, der ganz viele Ki-Sachen bei anderen Unternehmen macht, wo ich weiß, den kann ich auf jeden Fall fragen, der kann mir sagen, wo ich was finde. Und dann ist es aber auch ganz viel entweder in Ki-Tools selber schauen, in Google schauen oder auf Lernplattformen schauen. Also, wenn es wirklich um Knowhow geht, also ich weiß irgendwie XYZ nicht, das muss ich mal rausfinden. Oft ist es aber auch in Diskussionen mit Kollegen, weil ich auch ganz viele Fachspezialisten führe und eben Diskussionen in Fachgesellschaften. Und manchmal ist es sogar so, also wenn ich zum Beispiel über Tiktok was wissen muss, also benutzen wir das Tiktok als Lerninstrument oder nicht, dann frage ich natürlich meine Azubis ist, weil die alle viel besser wissen wie Tiktok funktioniert, als das mir jede Agentur dieser Welt erklären kann, ja? Also da zu fragen, wo auch die Expertise ist irgendwo im Netzwerk und wo man einen authentischen Einblick kriegt. Ich lese aber auch immer noch ein Buch, ne? Also ich bin immer noch eine große Freundin vom Buch lesen. #00:15:00-6#

I: Was war das letzte Buch, was Sie im Zuge der Digitalisierung gelesen haben? #00:15:05-0#

B: Ich glaube, das letzte, was wir uns angeschaut haben, ist dieses Future-Skills Buch tatsächlich, wo ganz viele Experten über diese Future-Skills erzählen. Ja. #00:15:15-5#

I: Und wenn Sie jetzt auch gerade auf solche Kongresse gehen oder sich mit Kollegen austauschen, ist es dann was, was Sie eher in Präsenz machen oder trifft man sich bei Ihnen eher online? #00:15:28-2#

B: Beides. Also ich würde sagen mittlerweile beides, auch gleichgestellt beides. Wenn Sie so eine Study-Tour machen, machen Sie das natürlich in Präsenz. Wenn Sie sich mit jemanden / Aber das geht einfach heutzutage so schnell, sich mit Menschen online auszutauschen. Es gibt aber auch Probleme, wo wir wissen, da kinisterts jetzt, also das machen wir lieber in Präsenz. #00:15:51-1#

I: Jetzt haben Sie schon gesagt, Sie sind ja auch die Leitung, die entscheidet, ich bin Leitung der Weiterbildungsabteilung. Was sind denn so die Themen, wo Sie wahrnehmen, die beschäftigen wirklich jetzt so meine ganzen Mitarbeiter? Ki haben wir schon gesagt. Aber gibt es da noch mehr Themen, wo Sie sagen, im Zuge der Digitalisierung, das ist durchaus was, wo eigentlich alle brauchen? #00:16:12-5#

B: Also ein Thema ist natürlich Cloud-Engineering, weil wir ein IT-Laden sind. Also was passiert denn in der Cloud, warum gehen wir in die Cloud und wie gehen wir in die Cloud plus alle Programmiersprachen, die sich jetzt ändern. Also das brauchen alle ITler. Dann ändert sich natürlich auch der Kundenvertrieb. Also und die agieren ja auch mit ihrem Kunden digital, ja? Also vorher war das ja völlig absurd, dass wir eine Videokonferenz mit unseren Kunden gemacht hätten, die in Bayern sitzen oder so. Es ist aber jetzt völlig normal. Also auch das und digitale Kommunikation, ist was. Und was auch alle beschäftigt ist natürlich, desto mehr Tools wir im Unternehmen einführen, desto mehr stellt sich jeder die Frage, brauchen wir die alle und wenn ja, brauchen wir die für was. Und da müssen sich auch schon alle Mitarbeiter so ein bisschen helfen, das zu sortieren und so ein bisschen auch care for yourself. Also kommt dann auf der anderen Seite natürlich auch. Also, wenn ich das alles anschalte und überall alle Notifications angeschaltet habe, dann habe ich ja den ganzen Tag ein Riesengebimmel um mich herum. Da wäre ich ja überhaupt nicht mehr handlungsfähig mich auf Fähigkeiten zu fokussieren und zum abschalten. Das ist natürlich auch was, was total gebraucht wird und Technologie verstehen. Das ist, glaube ich, auch das A und O. Also neue Trends verstehen, wissen wie es funktioniert und was ist jetzt das Besondere an einer Cloud. Und dann gibt es natürlich für alle immer so Digitalisierungskampagnen oder, oder, oder wo dann auch alle an irgendein Tool herangeführt werden oder so und das machen wir jetzt schon seit Ewigkeiten. Und das ist auch was, wo ich sagen würde, also wenn das alle mal ausprobiert haben, dann haben sie auch weniger Angst oder wenn sie alle ausprobiert haben, dann wissen sie auch ungefähr wozu brauche ich das, ne? Aber so die großen Themen sind wirklich / Also wir haben vorher eine Weiterbildungsplanungen gemacht oder angefangen für nächstes Jahr und die großen, großen, großen Themen sind wirklich Cloud-Skills, Ki-Skills, also alle Tooling-Sachen, alle Technologiesachen, Datenschutz, IT-Sicherheit wird immer mehr und immer wichtiger, die natürlich mit denen einhergehen und dann auch so ein bisschen wirklich (unv. #00:18:38#). #00:18:38-3#

I: Das sind aber wirklich alle. Also Sie würden auch sagen, die Führungskräfte brauchen

natürlich auch das Technologische. Aber wenn wir jetzt wirklich diese Führungskompetenzen nochmal anschauen, was sind so die Punkte, wo Sie sagen, das ist wirklich was, was vielleicht auch häufiger nachgefragt wird? #00:18:53-4#

B: Also das Problem ist, Sie können natürlich keine Führungskraft im IT-Unternehmen haben, die keine IT versteht. Dann wird es halt irgendwann schräg. Also ich will nicht behaupten, dass das alle bei uns super kommen. Aber da wird es halt irgendwann schräg und das merken halt alle Mitarbeiter, wenn die halt irgendwie den eigenen Laden nicht verstehen oder nicht wissen, wie man Software entwickelt oder auch überhaupt nicht wissen, was IT ist. Im Führungsalltag selbst hat es natürlich immer wieder mehrere Korrelationen, weil einmal müssten sie gucken, okay, ich muss die Skills meiner Leute aufrechterhalten und die müssen auf einem Level bleiben und die müssen auch mit der Produktentwicklung und mit der Entwicklung um uns herum eigentlich immer zunehmen. Das heißt, wir werden auch da schneller werden. Ja also auch der Technologie war, das geht jetzt schneller und auch die Skills der Mitarbeiter müssen schnell aufgebaut werden und das haben Sie natürlich als Führungskraft mit zu verantworten. Und das andere ist natürlich auch, was immer eine größere Rolle spielt, ist kennzahlenbasiertes Arbeiten dadurch, dass sie jetzt halt schnell Kennzahlen haben und sie haben Kennzahlen on demand. Das muss ich natürlich als Führungskraft beherrschen und gleichzeitig dürfen wir aber menschliche Kompetenzen wie Empathie und Einfühlungsvermögen, Kommunikationsvermögen, gute Kommunikationsstruktur in meiner Abteilung. Das darf mir nicht verloren geben, ansonsten bin ich / es hilft mir auch kein digitales Tool. #00:20:19-4#

I: Und wie stärken Sie jetzt einmal natürlich für sich und einmal auch für die Mitarbeitenden, ihre Führungskräfte genau diese Punkte, die Sie jetzt angesprochen haben oder sagen Sie, es ist eher schwer, die zu stärken? #00:20:26-7#

B: Nee, ich glaube, das ist nicht schwer. Ich glaube, man müsste das kontinuierlich tun. Ich glaube, das ist überhaupt nicht schwer. Ich glaube, das ist / Also wir haben bei uns / Mit meinen Führungskräften haben wir das erarbeitet, so Leadership-Principles und an denen arbeiten wir immer. Und anhand von diesen Leadership-Principles werden auch immer diese Herausforderungen diskutieren. Ich habe mit meinen Führungskräften monatlich einen Action-day, heißt das. Und im Action-day machen wir halt nur an Action-Sachen. Da reden wir dann natürlich über Personalpolitik. Und im Action gibt es aber auch immer einen Slot von zwei Stunden, wie machen wir weiter mit Ki für uns, also für

uns als Führungskräfte, wie machen wir weiter für unsere Mitarbeitenden und wie machen wir weiter für unsere Learning-Produkte oder für unsere Recruiting-Produkte. Also wir machen das einfach kontinuierlich und wir machen das nicht topdown, sondern wir machen das halt / da kommen auch Mitarbeiter und halten Vorträge, wo sie das mal mitgeben wollen. #00:21:31-5#

I: Also glauben Sie auch, wenn man jetzt vom Lernen, von Weiterbilden, spricht, sind diese kontinuierlichen Dinge auf jeden Fall viel effektiver, als ich schaue mir jetzt mal einen Tag was und dann versuche ich es alleine umzusetzen? #00:21:38-8#

B: Nein, das kommt darauf was Sie machen wollen. Wenn es um Excel geht, dann kann ich mir auch ein Tag lang mal was angucken und dann gehe ich danach zu Hause an den Computer. Obwohl, da würde ich Ihnen auch sagen, machen Sie eine Lernplattform, da können Sie Stopp machen und wieder Play und / Aber egal. Es gibt durchaus Dinge, dafür sind Kurse sehr, sehr gut dafür. Es gibt auch Dinge, da sind Lernplattformen sehr gut dafür und bei uns macht es hauptsächlich die Mischung. Es haben bei mir alle Führungskräfte Zugang zu Lernplattformen. Es haben alle Führungskräfte Zugänge zu Kursen. Wenn einer sagt: " Du: [Person], ich habe IT-Management noch nicht so verstanden. Kann ich mal hier auf den Kurs der Uni Münster gehen?" Dann ja, bitte, weil da erzählt ein Professor zwei Tage Non-Stop was IT-Management ist und mit Sicherheit besser, als ich das jemals erklären könnte. Und aber so diese Transformationskompetenzen, die wir jetzt gerade brauchen, wie gehen wir mit ständiger Ki-Transformation um, das machen, das machen sie halt am besten regelmäßig und en passant. Und ich merke auch, dass das denen total gut, wenn sie es in der Gruppe haben und ich sagen kann, Mensch, ja die Frage habe ich mir auch schon gestellt oder die auch wissen, okay, die [Person] kann die Frage genauso wenig beantworten wie wir. #00:22:59-4#

I: Also ich hoffe jetzt nur nicht, dass wir gleich nach 40 Minuten irgendwie hier rausfliegen. Ich habe zwar extra das upgegraded. Aber ich glaube Zoom hat immer ja dieses nur 45 Minuten Programm. Nur wenn wir weg sind, ich schreibe Ihnen sofort eine Mail, dass Sie Bescheid wissen. Gut. Wir waren stehen geblieben bei der Frage hinsichtlich lernen und wie das bei Ihnen so läuft. Jetzt haben Sie schon gesagt, dass Sie sich auch ganz viel natürlich mit anderen Führungskräften von auch Weiterbildungsabteilungen austauschen und da sehr gut vernetzt sind. Stellen Sie da im Zuge der Digitalisierung dieselben Herausforderungen und Probleme fest oder ist es was, was doch bei jedem sehr individuell ist? #00:23:42-4#

B: Viele Sachen sind sehr ähnlich, sage ich jetzt mal. Also wir stellen schon immer mal wieder fest, achso, ja, dass es da / klar. #00:24:07-9#

I: Gut. Wir waren bei der Frage stehengeblieben nach den Gemeinsamkeiten, die Sie wahrnehmen, wenn Sie sich mit anderen Führungskräften von Weiterbildungsabteilungen unterhalten. #00:24:19-5#

B: Also ja, ich glaube das / Also das ist schon alles / Jetzt muss ich mal kurz eigentlich nur noch schreiben, so dass wir uns wieder haben. Ich glaube, das ist ein Kern, der Probleme, Sorgen, Fragen, Nöte, Chancen teilen ganz viele. Also da gibt es, glaube ich, so einen stabilen Kern und dann gibt es immer wieder unternehmensspezifische Fragen oder spezifische Fragen, je nachdem, in was für einem Umfeld man arbeitet, in was für einem kulturellen Umfeld man arbeitet auch, die das tangieren. Aber Grundthemen sind oft ganz ähnlich und anschlussfähig, muss ich sagen. #00:25:01-3#

I: Was sind so die Grundthemen, die Sie dann wahrnehmen? #00:25:04-7#

B: Also es sind tatsächlich viele Technologiethemen noch, was haben wir für eine Plattform? Steigen wir um auf eine Plattform? Wer benutzt welche Plattform? Was sind Pros und Contras von irgendwelchen Lernplattformen? Dann geht es auch immer Richtung Aktivierung von Mitarbeitenden zum Lernen. Also wer lernt denn hier eigentlich was und müssen wir / Also lernen wir mit denen, die wollen oder lernen wir mit denen, die nicht wollen? Dann ist für alle Unternehmen gerade das Thema Re-Skilling ein riesengroßes Ding. Also früher hat man Umschulung gesagt, das Wort ist nicht so wahnsinnig schön, die bekommen auch keinen neuen Berufsabschluss oder sonst was. Aber was mache ich mit den Menschen, wo ich perspektivisch weiß, die arbeiten in einem Unternehmenssegment, was es nicht mehr so lange geben wird? Also wie bekomme ich die irgendwie zu einem neuen Skill-Set, ohne dass ich die deprimiere, weil sie sind heute Experte in irgendwas und morgen sind sie wieder Anfänger. Das ist echt eine schwierige Geschichte. Also das sind so Themen, das haben alle. Dann haben alle irgendwie auch so eine Verunsicherung Richtung künstliche Intelligenz, Cloud, Big-data, also Technologie. Wo geht die Reise hin überhaupt? Und wie passen wir unser HR-Business, unser Learning-Business, unser Führungsverhalten, auch immer diesen Megatrends wieder an? Es haben alle Sicherheit, Stabilität, psychologische Sicherheit, ein Riesenthema gerade. Desto umtriebiger die Welt draußen rum wird, desto eher sind wir natürlich gewillt, auch psychologische Sicherheit und Stabilität zu packen. Natürlich gefärbt jetzt von meinen Erlebnissen der letzten Woche, aber auch sonst. Cyber-Security ein großes Thema in

vielen Unternehmen. Und wenn Sie dann Leute dabei hatten, deren Unternehmen dann schon mal angegriffen worden sind, nachhaltig erfolgreich, die dann irgendwie plötzlich keine Mailadresse haben, die keine Personaldaten mehr haben und, und, und, dann wird Ihnen schon total anders zumute und dann ja, die kennen halt die Nachteile der Digitalisierung dann schon ganz, ganz stark. Und gleichzeitig geht es natürlich auch darum, bestimmte Dinge schlanker zu machen. Wie können wir effizienter arbeiten? Fachkräftemangel, wo kriegen wir die richtigen Skills her? Das sind eigentlich alles Themen, die alle beschäftigen. #00:27:31-8#

I: Und wenn man sich diese Themen jetzt so anschaut, wie wird dann damit umgegangen, um sich die Informationen zu holen? Man tauscht sich einmal natürlich untereinander aus. Aber wie geht man denn dann mit diesen Themen nehmen um, wenn jetzt auch klar ist, okay, vielleicht eine Fortbildung ist schwierig tatsächlich zu besuchen, vielleicht zu einem Thema mal. Aber wie wird allgemein so von den Führungskräften her mit diesen ganzen Problemen umgegangen? #00:27:55-8#

B: Was wir haben sind verschiedene Communities-of-practice. Also da kann ich hinkommen und mein Problem adressieren oder meinen Fall oder sagen: "Ich habe hier ein Thema. Habt ihr das auch?" Was wir auch haben, ist zum Beispiel ein Lernsetting, das nennt sich Future-Works. Da laden wir externe Spezialisten ein, Coaches und Coaches und Führungskräfte und Mitarbeiter. Also Themenverantwortliche und Führungsverantwortliche, die ihre Themen mitbringen können und in diesem Rahmen sehr geschützt das Thema besprechen können. Also da kann ich auch mein eigenes Problem, meine Herausforderung / Ich weiß jetzt gerade nicht, was ich machen soll. Ich habe mal einen Fall mitgebracht, also so ein bisschen wie eine Art, ja, wie eine sozialpädagogische Fallarbeit so ein bisschen, was wir da machen, halt mit Experten. Das hilft total gut. Also das ist wirklich ein ganz, ganz, ganz beliebtes Format. Dann sind es natürlich eigene Führungsgruppen, die man hat. Also die man eh immer hat mit seinen eigenen Führungskräften, mit anderen Führungskräften. Dann sind es Communities außerhalb des Unternehmens. Dann sind es aber auch manchmal so Fach-Communities, die wir haben, also wo man dann unter Fachleuten nochmal ist und das Problem eruiert. Das sind eigentlich so die Sachen, in denen man dann irgendwie versucht, zu einem Weg zu finden. Der Weg geht nicht über einen Kurs. Also da bei dieser großen Unsicherheit nicht. #00:29:32-3#

I: Ja, verständlich. Okay. Dann / #00:29:36-8#

B: Man liest halt viel und guckt überall, wo man an Infos kommen kann. Das machen alle und alle tragen alles zusammen (lacht) und dann haben wir irgendwann / #00:29:47-6#

I: Wenn es um das Thema so Weiterbildungsbedarf und Bedürfnisse geht, könnten Sie gerade überhaupt beziffern, was für Sie so ein Bedürfnis ist an Dingen, die Sie jetzt gerade lernen wollen würden? #00:29:57-8#

B: (...) Ja, das schon. Also es gibt / und das ist halt permanent da. Also permanent gibt es so einen, ich sage mal, IT-Management Bedarf. Also ich muss nicht nur verstehen, wie ist die Technologie, sondern muss auch verstehen, was macht die Technologie mit den Menschen. Und das ist ein Dauerbedarf. Der ist immer da. Ja. Also den habe ich immer. Da kann man auch einen Kurs besuchen. Aber da muss man einfach mit vielen Menschen sprechen, um sich Gedanken zu machen. Aber das ist ein permanenter Weiterbildungsbedarf auf jeden Fall. #00:30:41-6#

I: Und wie gehen Sie aktuell mit dem um? Sie haben gesagt, okay, man kann mal einen Kurs besuchen und mit Personen sprechen. Das ist dann was, was Sie schon kontinuierlich, wahrscheinlich immer wieder machen, um damit umzugehen? #00:30:53-9#

B: Wir haben bei uns so ein schönes Programm, das heißt Ai-Experience. Und da können Sie, je nachdem, ob was für einer Erfahrungsstufe Sie sind, unterschiedliche Lernszenarien besuchen rund um Ai. Und da haben Sie eigentlich ganz gute Austauschgruppen immer, mit denen Sie zusammen sind oder Sie können auch manchmal ja auch einfach nur eine Gruppe zu sein und mal zuhören, weil dann wissen Sie schon wieder, okay, was beschäftigt denn die Technologieleute. Das muss ich nicht alles verstehen, was die da wissen. Aber ich muss die Grundmechanismen verstehen, die Grundmechanismen des Business, sonst kann ich meine Arbeit nicht machen. Und das macht man halt dauerhaft tatsächlich. Ja. #00:31:37-1#

I: Was würden Sie sich für die Zukunft für Führungskräfte an Weiterbildungen, an irgendwas zum Lernen, wünschen? #00:31:44-5#

B: Ich würde mir wünschen, dass die Führungskräfte mehr mit den Daten arbeiten, die sie haben tatsächlich. Und dann würde ich mir wünschen, dass Führungskräfte / wie soll ich denn das sagen? Mitarbeiterzentriertes Führen. Das heißt jetzt nicht, jeder darf wissen, machen, was er will. Ich glaube aber so Employee-Happyness ist ein ganz wichtiges Kriterium, wenn wir die Mitarbeitenden behalten wollen, die wir haben. Und wenn wir

auch haben wollen, dass die ernst nehmen, dass sie sich weiterbilden und dass sie mit ihrem eigenen Wissen State of the Art bleiben, dann sind das ganz, ganz kostbare Mitarbeitende und ich hätte gerne, dass sie hier bei uns bleiben und dass es denen auch gut geht. Und so ein bisschen Employee-centric, irgendwas Leadership vielleicht, das wären für mich Themen, die würde ich mir wünschen für mehr Führungskräfte. Und ich glaube, da sind viele Unternehmen auf einem guten Weg, dass die weg gehen von den reinen technologischen Dingen oder den reinen Zahlen, Daten, Fakten oder Führen ist gleich General-Management. Ich glaube, da kommt viel mehr in Mitarbeiterzentrierung gerade und psychologischer Sicherheit. Und das würde ich mir für alle Führungskräfte wünschen, weil ich mir das für alle Mitarbeitenden wünschen würde. Und was ich mir natürlich für Führungskräfte wünsche ist, immer mal wieder auch zu lernen, wann halte ich mich besser raus, also so ein bisschen in Richtung Servant-Leadership oder Minimal-Leadership. Also das ist, glaube ich, was, was wahnsinnig schwer zu lernen ist. Das merke ich bei mir selbst. Man ist lieber drinnen als draußen. Man mischt sich lieber ein und sagt, ah, ich weiß schon, wie es geht. Ihr müsst es nur noch machen, als die anderen herausfinden zu lassen, wie es geht. Und ich glaube, das sind wichtige Dinge und da können zum Beispiel Kurse ganz tolle Initialzündungen sein. Und die wirkliche Arbeit liegt dann aber bei einem selbst und dann ist halt ein Coaching das Format oder Mentoring oder so, womit man Menschen unterstützen kann, da in eine andere Führungsrolle zu kommen, glaube ich. #00:33:50-1#

I: Und Sie würden sagen, Digitalisierung hat diese ganzen Themen aber auf jeden Fall auch angesprochen oder beschleunigt die? #00:33:57-2#

B: Na ja, die werden halt nicht so von hoher Relevanz also, ne? Also ich konnte mich halt vorher damit beschäftigen, dass ich allwissend bin und meinen Mitarbeitern sagen kann, was sie zu tun haben. Das funktioniert aber in Zeiten der Digitalisierung nicht, weil da wissen alle so viel wie ich. Und im Zweifelsfall wissen die noch alle viel mehr, sondern dann sind meine Management-Kompetenzen ja eine ganz andere. Also ich muss den Laden zusammenhalten. Ich muss gucken, dass wir das, was wir tun, im Sinne des Unternehmens und der Unternehmensziele tun. Ich muss gucken, dass wir unseren Business-Impact erreichen. Das ist mein Job. Aber es ist nicht mein Job hier die Oberwiserin zu werden oder Single-point of Truth zu sein. Das ist halt nicht mehr mein Job. Und es ist auch nicht mein Job irgendwie für alles meine Hand ins Feuer zu halten. Das kann ich gar nicht mehr bei der Vielfalt. Und das ist, glaube ich, schon eine Auswirkung von Digitalisierung. Und das ist was, was Führungskräften wahnsinnig schwer fällt. Wo wir

uns, glaube ich, noch weiter daran gewöhnen müssen, dass viele andere Menschen mehr wissen als wir. Und das ist nicht der Mehrwert von Führung, viel Wissen, ja? Also und ich glaube da in Richtung leader / und das ist für mich schon / Und gerade die Fokussierung auf den Menschen und Fokussierung auf Empathie, es klingt absurd, aber ist eingewendet durch Digitalisierung. #00:35:21-9#

I: Ja, das ist spannend. Ich kann es Ihnen verraten, weil wir kommen langsam ans Ende. Ich habe jetzt sieben Interviews geführt. Und ich glaube, fast jede Führungskraft, mit der ich das Interview geführt habe, hat schon auch was in die Richtung gesagt. Also ja, sehr schön. Gut. Dann auch die letzte Frage, eigentlich schon der Abschluss. Ist noch irgendwas offengeblieben, wo Sie sagen zum Titel Weiterbildungsbedarfe, Digitalisierung, Führungskräfte, das möchte ich noch einfließen lassen oder die Aussage möchte ich auf jeden Fall nochmal unterstreichen? #00:35:53-7#

B: (...) Nee, ich glaube eigentlich nichts. Ich habe mich gewundert über den Titel, weil es immer noch Weiterbildungsbedarfe heißt und es immer noch so suggeriert, man kann das abfragen. Und man hat dann einen Bedarf und der ist dann halt auch erstmal so. Ich glaube, da ist in meinen Auswertungen herausgekommen, dass es gar nicht der Fall ist, sondern eigentlich kann ich sie jeden Tag fragen und sie sagen mir jeden Tag was anderes. Und das macht es natürlich auch schwierig in so einer Bedarfsplanung, in der Programmplanung und allem drum und dran. Und vor allen Dingen so diese übergeordneten, transformationalen Kompetenzen, Empathie et cetera. Die herauszubilden, ist natürlich wahnsinnig viel schwieriger, als wenn ich ein Excelkurs mache oder Controlling-ABC. Ja. Eine schöne Herausforderung, die wir da haben. Schön, dass Sie sich dem Thema annehmen. (lacht) #00:36:48-4#

I: Das ist auch wirklich sehr spannend. Das macht total Spaß. Aber es ist schon auch eine Herausforderung. Ich glaube, Sie wissen, wie das da ist. (lacht) #00:36:55-9#

B: Das glaube ich auch. #00:36:56-4#

Anhang D. Codesystem

Tabelle 2: Codesystem (eigene Darstellung).

Codesystem			Beschreibung	Ankerbeispiel
Hauptcodes (deduktiv) Thematisch	Subcodes (deduktiv)	Subcodes (induktiv)		
1. Veränderun- gen durch die Digitalisierung			Dieser Code umfasst die vielfältigen Auswirkungen, die die Digitalisierung auf die beruflichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten der interviewten Führungskräfte hat.	
		Angebot der Weiterbildungseinrichtungen	Anpassungen, die erforderlich sind, um den Anforderungen der Zielgruppen der Weiterbildungseinrichtungen im Zuge der Digitalisierung gerecht zu werden. Es geht um Angebote und Strukturen auf dem Weiterbildungsmarkt.	„Also, unsere Seminaranzahl hat sich in den letzten zwei Jahren im Bereich IT und Digitalisierung um 300 Prozent gesteigert. Wir hatten 95, jetzt haben wir über 300 Seminare dazu.“ (Interview 4, siehe Anhang C.4)
		Soziale Auswirkungen	Veränderung von Arbeits- und Lernumgebungen durch Digitalisierung, wie Homeoffice, hybride Modelle, veränderte Kommunikationsstrukturen.	„Also, immer wenn es geht und der Aufwand vertretbar ist, dann ziehen wir Präsenz vor. Es hat sich natürlich durch die Erfahrungen während der Corona Zeit manches verändert. [...] Jeder kann jederzeit aus dem Homeoffice auf alles zugreifen. [...]“ (Interview 5, siehe Anhang C.5).

		Prozessveränderung	Auswirkungen der Digitalisierung und technologische Entwicklungen auf Arbeitsprozesse, Automatisierung und neue Arbeitsweisen.	„Ja, also, manche Prozesse gehen einfach schneller, wie zum Beispiel Freigaben. Ne, ich versetze nur noch einen Haken.“ (Interview 5, siehe Anhang C.6).
		Technologieeinsatz	Nutzung digitaler Technologien und der dazugehörigen Infrastruktur in verschiedenen organisatorischen Bereichen.	„Wir haben jetzt jeden Kursraum ausgestaltet, wir haben sowohl Monitore als wie auch diese interaktiven Whiteboards.“ (Interview 1, siehe Anhang C.1).
		Veränderung der Führungsrolle	Anpassung der Aufgaben und Kompetenzen von Führungskräften an die Anforderungen der Digitalisierung.	„Also ich konnte mich halt vorher damit beschäftigen, dass ich allwissend bin und meinen Mitarbeitern sagen kann, was sie zu tun haben. Das funktioniert aber in Zeiten der Digitalisierung nicht, weil da wissen alle so viel wie ich. [...] Und das ist, glaube ich, schon eine Auswirkung von Digitalisierung.“ (Interview 7, siehe Anhang C.7).
		Kaum Veränderung durch die Digitalisierung	Aussagen, in denen die Digitalisierung von Anfang an Teil des Arbeitsalltags war und keine signifikanten Veränderungen in der Führungsrolle wahrgenommen wurden.	„Aber die Führungsaufgabe an sich hat, glaube ich, die Digitalisierung an sich noch nicht so sehr verändert.“ (Interview 4, siehe Anhang C.4).
2. Herausforderungen			Dieser Code bezieht sich auf die von den Interviewten beschriebenen Herausforderungen, die im Kontext der Digitalisierung entstehen oder entstanden sind.	
		andere Bereiche ohne	Themen und strukturelle Herausforderungen in Bildungsorganisationen, unabhängig von der Digitalisierung.	„Und von daher ist unsere Herausforderung eher so unsere personelle Situation. Die passenden Menschen fürs Team zu finden, das ist, ja,

		Digitalisierungsbezug		wirklich eine wichtige Aufgabe.“ (Interview 5, siehe Anhang C.5).
		Politische Rahmenbedingungen, staatliche Vorgaben, Infrastruktur	Einfluss politischer und rechtlicher Vorgaben auf die Arbeit von Bildungsorganisationen im Kontext der Digitalisierung.	„In [Bundesland] ist es so, dass wir ein Gesamtbudget über die Landesmittel beziehen. Das heißt, egal, was wir machen, es hat immer die gleiche Größe. Wenn wir jetzt sagen, wir machen eine Digitalstrategie und brauchen dafür zwei Millionen, dann schmälert das das Deputat jeder einzelnen [Organisation], weil wir es aus diesem Topf bedienen müssen. Es gibt keine Zusatzgelder.“ (Interview 1, siehe Anhang C.1).
		Psychologische Sicherheit und Stabilität	Wunsch der Mitarbeitenden und Führungskräfte nach einem sicheren und stabilen Umfeld ohne Angst vor negativen Konsequenzen.	„Es haben alle Sicherheit, Stabilität, psychologische Sicherheit, ein Riesenthema gerade. Desto umtriebiger die Welt draußen wird, desto eher sind wir natürlich gewillt, auch psychologische Sicherheit und Stabilität zu packen.“ (Interview 7, siehe Anhang C.7).
		Datenschutz, IT-Sicherheit, Umgang mit Daten	Herausforderungen beim Schutz von personenbezogenen Daten, IT-Sicherheit und dem Umgang mit digitalen Informationen.	„Cyber-Security ein großes Thema in vielen Unternehmen. Und wenn Sie dann Leute dabei hatten, deren Unternehmen dann schon mal angegriffen worden sind, [...] dann wird Ihnen schon total anders zumute und dann ja, die kennen halt die Nachteile der Digitalisierung dann schon ganz, ganz stark.“ (Interview 7, siehe Anhang C.7).
		Mitarbeiterentwicklung- Maßnahme und	Strategien und Maßnahmen zur Weiterentwicklung von Mitarbeitenden im Kontext der Digitalisierung und die gezielte Förderung ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen.	„Die größten Herausforderungen sind meines Erachtens, die Mitarbeitenden zu qualifizieren und mitzunehmen. [...] Wenn es wirklich weiter und weiter digitalisiert wird, dann / ja, das weiß

		Kompetenzaufbau, Skill-Management	Aber auch die Mitnahme im Prozess der Veränderungen.	ich noch nicht, wie wir das hinkriegen." (Interview 4, Anhang C.4).
		Technologische Entwicklung (neue Tools, KI)	Integration neuer Technologien wie KI, Cloud und Big Data in Geschäftsprozesse und die damit verbundenen Herausforderungen.	„Das sind so Themen, das haben alle. Dann haben alle irgendwie auch so eine Verunsicherung Richtung künstliche Intelligenz, Cloud, Big Data, also Technologie. Wo geht die Reise hin überhaupt?“ (Interview 7, siehe Anhang C.7).
		Geschwindigkeit, Veränderung	Herausforderungen durch die zunehmende Geschwindigkeit technologischer und organisatorischer Veränderungen.	„Wir koppeln den Gutteil unserer Mitarbeitenden mit dieser Geschwindigkeit schlichtweg ab. Das merken wir noch nicht, das werden wir in Zukunft aber merken.“ (Interview 5, siehe Anhang C.6).
		Prozesse (Arbeit, Implementierung)	Anpassung und Optimierung von Arbeitsprozessen im Zuge der Digitalisierung.	„All das, was an alten Prozessen, die wir seit 20 Jahren tun, ne, auch noch mal zu hinterfragen, um den digitalen Wandel auch in diese: Das-haben-wir-doch-schon-immer-gemacht-Prozesse hineinzubringen.“ (Interview 6, siehe Anhang C.6).
3. Kompetenzanforderungen			Dieser Code befasst sich mit den benötigten Kompetenzen, die nach der Meinung der Führungskräfte notwendig sind, um im digitalen Zeitalter effektiv zu arbeiten und zu führen und den Alltag zu bestreiten. Die Ableitung erfolgte angelehnt an Erpenbeck und Heyse (2007), sowie Heyse (2017), er-	

			gänzt durch digitale und technische Kompetenzen. Es wurde der Theorieteil bei der Begriffsbestimmung umgesetzt.	
		Technisch - Digitale Kompetenzen	Fähigkeit, moderne Technologien und digitale Tools effektiv zu nutzen. Auch Medienkompetenzen werden hier mit aufgenommen. Genau wie Kompetenzen in Datenschutz, Sicherheit oder die Problemlösung von digitalen Themen.	„Unabhängig von allen Methoden, Skills, die sie da rund um Digitalisierung umpacken müssen und alle Tool-Skills, die sie da umpacken müssen. [...] Das andere ist natürlich auch, was immer eine größere Rolle spielt, ist kennzahlenbasiertes Arbeiten dadurch, dass sie jetzt halt schnell Kennzahlen haben und sie haben Kennzahlen on demand.“ (Interview 7, siehe Anhang C.7).
		Fach-Methodenkompetenz:	Anwendung von theoretischem Wissen und praktischen Fertigkeiten in beruflichen Kontexten.	
		➤ Entscheidungskompetenz	Fähigkeit, in komplexen Situationen fundierte Entscheidungen zu treffen.	„Das technische ist für mich gar nicht so arg im Vordergrund. [...] dieses nach vorne schauen und ins Ungewisse hinein Entscheidungen treffen, die mit der Gefahr verbunden sind, dass man einfach Fehler macht, das ist eine wichtige Kompetenz.“ (Interview 4, siehe Anhang C.4).
		➤ Gestaltungskompetenz	Fähigkeit, Veränderungen und Prozesse zielgerichtet zu steuern und innovative Lösungen zu entwickeln.	„Genau. Und dann geht es halt los. Also Sie machen das Gleiche, nur komplett anders.“ (Interview 6, siehe Anhang C.6).
		➤ Organisatorische,	Planen und Steuern von Prozessen und Strukturen innerhalb einer Organisation	„Im Bereich von Organisation, von Prozessverständnis, von Prozessmanagement, das sind Dinge, die man in der Vergangenheit nicht aus Prozesssicht betrachtet hat. [...] Wenn es um

		Strategische Kompetenz		Digitalisierung geht, muss man die gesamten Vorgänge in einem Unternehmen, in einer Behörde versuchen, als Prozess zu sehen, denn man digitalisiert nur Prozesse.“ (Interview 2, siehe Anhang C.2).
		persönliche Kompetenzen:	Fähigkeiten, sich selbst effektiv zu steuern und mit Veränderungen umzugehen.	
		➤ Selbstreflexion	Fähigkeit, das eigene Handeln kritisch zu hinterfragen und sich weiterzuentwickeln.	„Das hat mit der Selbstreflexionskompetenz zu tun. [...] Also vorher hatte ich ja mal das Thema psychologische Sicherheit angesprochen. Ich halte das wirklich für die Mutter aller Führungskompetenzen, das zu schaffen.“ (Interview 4, siehe Anhang C.4).
		➤ Stressbewältigung	Fähigkeit, in herausfordernden Situationen ruhig zu bleiben und Prioritäten zu setzen.	„Dieser Mental Overload auf der einen Seite und auf der anderen Seite dieses mangelnde Zeitmanagement [...] Burnout ist eine direkte Folge der Geschwindigkeit.“ (Interview 6, siehe Anhang C.6).
		➤ Innovations-Veränderungskompetenz	Innovations- und Veränderungskompetenz beschreibt die Fähigkeit, offen und proaktiv auf neue Entwicklungen, insbesondere im digitalen und technologischen Bereich, zu reagieren.	„Ich muss zunächst einmal mir im Klaren sein, dass wir eine hohe Dynamik im Geschehen haben vor einigen Jahren, Stichwort VUCA Welt, et cetera. Ja? Diese hohe Dynamik, die führt dazu, dass ich veränderungsbereit sein muss. Und wenn ich veränderungsbereit bin, muss ich mit Augenmaß schauen, welche Veränderungen ich initiiere.“ (Interview 2, siehe Anhang C.2).

	➤ Selbstmanagement	Selbstmanagement ist die Fähigkeit, sich selbst und seine Aufgaben effektiv zu organisieren und zu steuern und ist eng verbunden mit der Selbstreflexion.	„Wenn man sich mit Führung beschäftigt [...] Es sind viel zu viele Themen auf viel zu viel unterschiedlichen Gleisen. Diese Kompetenz, ja, der Selbststeuerung, inklusive der Fähigkeit zu sagen: 'Über dieses Thema rege ich mich auf, über dieses Thema rege ich mich nicht auf.'“ (Interview 3, siehe Anhang C.3).
	➤ Offenheit, Loslassen	Bereitschaft, neue Ideen anzunehmen und Verantwortung zu delegieren	„Das Thema Offenheit, also um Menschen Mut zu machen, Verantwortung zu übernehmen, und nicht alles schwarz zu sehen.“ (Interview 5, siehe Anhang C.5).
	soziale-kommunikative Kompetenzen:	Fähigkeiten zur Führung von Teams und Förderung zwischenmenschlicher Beziehungen in der Interaktion.	
	➤ Mitarbeitermotivation	Fähigkeit, Mitarbeitende zu begeistern und zu inspirieren und mitzunehmen.	„Es ist notwendig, den Treiber, dessen Dynamik und dessen Schwung mitzunehmen, aber dabei den Bewahrer nicht stehenzulassen. Jeder bekommt seine Geschwindigkeit und muss zufrieden sein mit dem Ergebnis.“ (Interview 5, siehe Anhang C.6).
	➤ Kommunikationsfähigkeit	Klar und effektiv kommunizieren, um Missverständnisse zu vermeiden..	„Wenn nicht alle am gleichen Strang ziehen, dann ersetzt das kein schwarzes Brett und auch keine Rund-E-Mail. Es nutzt mir nichts, wenn jemand einfach nicht reinschauen mag.“ (Interview 1, siehe Anhang C.1).

		➤ Empathie, Einfühlungsvermögen	Fähigkeit, die Bedürfnisse anderer zu verstehen sich in diese hineinzusetzen und ein vertrauensvolles Umfeld zu schaffen.	„Empathie und Einfühlungsvermögen sind wertvolle Kompetenzen. Damit können Sie im Team viel steuern, besonders im Hinblick auf emotionale und psychologische Sicherheit.“ (Interview 7, siehe Anhang C.7).
4. Direkt geäußerte Weiterbildungsbedarfe (Titel, Themen)			Dieser Code umfasst spezifisch benannte Weiterbildungsbedarfe, die in den Interviews von den Führungskräften direkt benannt wurden.	
		keine Themen/ Bedarfe	Aussagen von Führungskräften, die keinen direkten Weiterbildungsbedarf im Zuge der Digitalisierung sehen.	„Ich hätte jetzt kein [Thema], was mich weiterbringen würde, da ich die relevanten Dinge sowieso in meiner Arbeitsplattform habe.“ (Interview 1, siehe Anhang C.1).
		Transformation des Führungsverständnisses	Thematisiert den Wandel im Führungsverhalten durch technologische Entwicklungen. Wichtige Aspekte sind Offenheit, psychologische Sicherheit, Servant-Leadership, Minimal-Leadership und mehr Eigenverantwortung für Mitarbeitende.	„Was ich mir natürlich für Führungskräfte wünsche ist, immer mal wieder auch zu lernen, wann halte ich mich besser raus, also so ein bisschen in Richtung Servant-Leadership oder Minimal-Leadership.“ (Interview 7, siehe Anhang C.7).
		Achtsamkeit, Stressbewältigung	Bedarfe von Achtsamkeit im Arbeitsalltag und der Umgang mit Ängsten und Unsicherheiten, die eine Stressbewältigung benötigen.	„Und zum Zweiten, wir wieder lernen, im Hier und Jetzt zu sein, ne, und nicht irgendetwas krampfhaft abarbeiten zu müssen. Und dass Kreativität Zeit braucht.“ (Interview 6, siehe Anhang C.6).

		Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterentwicklung, Mitarbeiterauswahl	Behandelt die Strategien zur Lernmotivation, Reskilling und mitarbeiterzentrierten Führung. Der Fokus liegt auf der Bindung und Motivation von Mitarbeitenden zur stetigen Weiterbildung.	„Skillmanagement in Unternehmen, Wissensmanagement, Kompetenzaufbau in einer Organisation. [...] Wenn einer davonläuft, aus welchen Gründen auch immer, [...] dann muss ich schauen, dass dessen Wissen irgendwo hier bleibt und nur er davonläuft.“ (Interview 2, siehe Anhang C.2).
		Umgang mit dem technologischen Wandel (IT-Management)	Beschreibt den Bedarf, der durch neue Technologien wie KI, Cloud und Automatisierung entstehen. Der Fokus liegt aber auf der Anpassung des IT-Managements und den Auswirkungen auf die Mitarbeitenden und nicht der Technologie selbst.	„Es gibt so einen, ich sage mal, IT-Management Bedarf. Also ich muss nicht nur verstehen, wie ist die Technologie, sondern muss auch verstehen, was macht die Technologie mit den Menschen.“ (Interview 7, siehe Anhang C.7).
		Technische Themen	Auseinandersetzung mit technischen Themen wie Cloud-Skills, KI-Skills, Datenschutz, IT-Sicherheit und Plattformnutzung. Der Fokus liegt auf praktischen Fähigkeiten im Umgang mit technologischen Tools.	„Technische Aspekte für die Digitalisierung von Prozessen, Schnittstellen, gängige, einfache Programmiersprachen.“ (Interview 2, siehe Anhang C.2).
		Themenunabhängig, Austausch und Vernetzung als Bedarf	Betont die Bedeutung des Austauschs und der Vernetzung in Weiterbildungsformaten, unabhängig von spezifischen Themen.	„Ich würde es ganz wenig am Thema festmachen, sondern eher an Gemeinschaft, Community, auch gerade an Befremdung und am Lern-Setting. [...] Es bringt einem nichts mehr, wenn man in einem Kurs sitzt und sich langweilt. Es sind vielmehr die Menschen, mit denen man zusammenkommt, die den Unterschied machen.“ (Interview 7, siehe Anhang C.7).
5. Präferierte Weiterbildungsformate			Unter dem Code werden die bevorzugten Methoden und Rahmenbedingungen für Fortbildungsmaßnahmen verstanden, die	„Ich halte nichts von eintägigen Veranstaltungen, außer sie sind sehr spezifisch und auf ein konkretes Problem fokussiert. Alles andere sollte mindestens zweitägig sein, um genug

			von den Führungskräften als besonders effizient oder geeignet angesehen werden. Dabei werden Formate hinsichtlich ihrer Dauer (eintägig oder mehrtägig), der Form (Präsenz oder digital), sowie der Interaktionsmöglichkeiten (z.B. Austausch mit anderen) differenziert und in ihrer Eignung für bestimmte Themenfelder unterteilt.	Zeit zu haben, das Gelernte zu verarbeiten und Fragen zu stellen. Bei digitalen Themen eignet sich hingegen oft eine Online-Veranstaltung über BigBlueButton oder ähnliche Konferenzsysteme.“ (Interview 6, siehe Anhang C.6).
6. Strategien zur Bedarfsdeckung, Umgang mit den Bedarfen			Dieser Code umfasst die Ansätze und Strategien, die Führungskräfte nutzen, um ihre eigenen Weiterbildungsbedarfe zu decken. Der Fokus liegt auf den Wegen, wie Führungskräfte notwendige Kompetenzen erwerben und entwickeln.	
		Wahrnehmung der Lernveränderung	Beschreibt, wie Führungskräfte die Veränderungen im Lernverhalten reflektieren.	„Der Weg geht nicht über einen Kurs. Also da bei dieser großen Unsicherheit nicht.“ (Interview 7, siehe Anhang C.7).
		informell	Beschreibt Handlungsweisen und Lernprozesse, die außerhalb formaler Strukturen und ohne institutionalisierte Vorgaben stattfinden. Hierbei handelt es sich um nicht-strukturierte, spontane, oft selbstgesteuerte Ansätze zur Problemlösung, Wissenserweiterung oder Kompetenzentwicklung. Im Vordergrund stehen Erfahrungsaustausch, Lernen durch Beobachtung, persönliche Netzwerke, kollegiale Beratung oder das Ausprobieren neuer Methoden und Werkzeuge ohne systematisches Vorgehen. (Rat der Europäischen Union, 2012).	
		Delegation von Aufgaben	Beschreibt den Prozess der Aufgabenübergabe an Mitarbeitende, um deren Kompetenzen zu nutzen und sich als Führungskraft zu entlasten.	Und dann gebe ich das aber auch noch mal an manche Mitarbeiter, wo ich denke, die haben auch Kompetenz zum Durchlesen oder noch mal Vorschläge machen.“ (Interview 4, siehe Anhang C.4).

		Familie	Nutzung von familiären Netzwerken zur Lösung beruflicher Herausforderungen.	„Oft frage ich meinen Sohn, wenn es irgendeine technische Herausforderung gibt.“ (Interview 4, siehe Anhang C.4).
		Selbstorganisiertes / Selbstgesteuertes Lernen (Buch, Tools, KI)	Bezieht sich auf die selbstgesteuerte Gestaltung von Lernprozessen durch Führungskräfte, bei denen sie Inhalte, Quellen und Lerntempo selbst bestimmen.	„Und dann ist es aber auch ganz viel entweder in Ki-Tools selber schauen, in Google schauen oder auf Lernplattformen schauen. Also, wenn es wirklich um Knowhow geht, also ich weiß irgendwie XYZ nicht, das muss ich mal rausfinden.“ (Interview 7, siehe Anhang C.7).
		Erfahrungsaustausch, Diskussion am Arbeitsplatz mit Kollegen	Beschreibt informelle Lernprozesse, die durch den Austausch von Wissen und Lösungen zwischen Kollegen entstehen, meist im Dialog in Meetings, am Arbeitsplatz oder bei informellen Treffen.	„Der Austausch mit den Kollegen ist extremst wichtig. [...] Und wenn ich jetzt wirklich nicht mehr weiter weiß, ja, meine Bücher mir nichts bringen oder so, ne, dann gucke ich, mit wem kannst du dich jetzt mal unterhalten?“ (Interview 3, siehe Anhang C.3).
		Lernen durch Befremdung	Lernen durch die bewusste Auseinandersetzung mit neuen und ungewohnten Themen oder Umgebungen, um neue Perspektiven zu gewinnen.	„Ich gehe auch gerne auf Konferenzen, wo ich gar nichts verstehe. [...] und ich finde immer was, was ich gelernt habe, was mir den Arbeitsalltag erleichtert, wo ich was Bahnbrechendes verstanden habe oder zumindest das Gefühl habe, ich habe was Bahnbrechendes verstanden.“ (Interview 7, siehe Anhang C.7).
	non-formal		Non-formales Vorgehen umfasst organisierte Lern- oder Entwicklungsmaßnahmen, die außerhalb des formalen Bildungssystems stattfinden. Sie sind weniger reguliert als formale Prozesse, aber dennoch geplant und zielgerichtet. Es handelt sich oft um freiwillige und flexible Lernangebote wie Workshops, Seminare, Webinare oder Schulungen, die auf spezifische Bedürfnisse und Ziele zugeschnitten sind. Non-formales Vorgehen wird typischerweise von	

			Unternehmen, Vereinen oder anderen Organisationen bereitgestellt, ohne dass es formale Abschlüsse oder Zertifikate geben muss. (Rat der Europäischen Union, 2012).
		Kurs, Seminar	Strukturierte Bildungsangebote außerhalb des formalen Bildungssystems, die praxisnah und berufsbezogen sind.
		Coaching, Mentoring	Individuelle Unterstützung zur Förderung beruflicher und persönlicher Kompetenzen.
		Gezielte Communities und Netzwerke	Wissensaustausch innerhalb professioneller Netzwerke oder Peer-Groups zur Unterstützung des Lernprozesses.
		Konferenzen, Tagungen, Messen	Teilnahme an themenspezifischen Veranstaltungen, um aktuelle Entwicklungen im Berufsfeld kennenzulernen und zu gezielten fachlichen Themen Informationen zu erhalten.
		Study-Tours	Spezielle Lernform durch Beobachtung und Besuche in verschiedenen Organisationen, um Einblicke in deren Arbeitsweisen und Innovationen zu erhalten.
	formal		Formales Vorgehen beschreibt strukturierte und institutionalisierte Lernprozesse oder Handlungsabläufe, die in einem klaren
			„Wenn man neu anfängt als Führungskraft, dann ist es sicherlich gut, wenn man Seminare besucht, ja, oder ein Kurs.“ (Interview 3, siehe Anhang C.3).
			„Ich lasse mich auch selber coachen, also ich habe dann auch noch mal eine andere Reflexionsquelle dazu.“ (Interview 3, siehe Anhang C.3).
			„Was wir haben, sind verschiedene Communities-of-practice. Also da kann ich hinkommen und mein Problem adressieren oder meinen Fall oder sagen: 'Ich habe hier ein Thema. Habt ihr das auch?'“ (Interview 7, siehe Anhang C.7).
			„Ich besuche sehr viele Kongresse und Tagungen. [...] Da ist man als Kommunaler in einer absoluten Minderheit.“ (Interview 3, siehe Anhang C.3):
			"Das sind eher so Formate wie Study-Tours, wo Sie merken, was völlig anderes." (Interview 7, siehe Anhang C.7).
			„Vielleicht / ich könnte mir vorstellen, dass da sogar ein Zertifikat dabei rausspringt.“ (Interview 6, siehe Anhang C.6).

			<p>Rahmen von Bildungsinstitutionen oder Organisationen stattfinden. Diese Art des Vorgehens erfolgt nach festgelegten Lehrplänen, hat definierte Ziele und führt oft zu Zertifikaten, Abschlüssen oder anderen anerkannten Qualifikationen. Es wird von externen Stellen,</p> <p>wie z. B. Schulen, Universitäten oder anerkannten Weiterbildungsanbietern, bereitgestellt und überprüft. (Rat der Europäischen Union, 2012).</p>	
		in Vergangenheit besuchte Seminare im Zuge der Digitalisierung	<p>Erfasst Aussagen zu Seminaren, Weiterbildungen und Schulungen, die die Interviewten in der Vergangenheit besucht haben, um ihre digitalen oder fachlichen Kompetenzen zu erweitern und den Bedarf zu decken.</p>	<p>"Also eben dieses 365. Und ansonsten behaupte ich jetzt mal, dass eigentlich alles, was ich bisher gemacht habe, irgendwie was mit Digitalisierung zu tun hatte. Wir haben ein Lernmanagement eingeführt, ne? Wir haben so was wie die Konferenzsoftware. Das war zunächst Adobe Connect, dann war es BigBlueButton eingeführt. Und da habe ich sämtliche Schulungen durchlaufen." (Interview 6, siehe Anhang C.6).</p>
7. Gemeinsame Themen bei Austausch und Vernetzung			<p>Dieser Code bezieht sich auf die wiederkehrenden und übergreifenden Themen, die bei der Vernetzung und dem Austausch zwischen verschiedenen Unternehmen, Institutionen oder Organisationen im Zuge der Digitalisierung diskutiert werden und durch die interviewten Führungskräfte wahrgenommen wurden. Dabei stehen gemeinsame Herausforderungen, Unsicherheiten und Lösungsansätze im Vordergrund.</p>	

	staatliche, politische Rahmenbedingungen	Einfluss staatlicher Vorgaben oder fehlender Unterstützung auf die Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben.	Wir haben ja in [Bundesland] gerade das große Thema Digitalstrategie. Also da wird jetzt gerade dann auch eine außerordentliche Mitgliederversammlung stattfinden." (Interview 1, siehe Anhang C.1).
	keine Gemeinsamkeiten	Unterschiede in den Kompetenzen und Ansätzen der Akteure, die zu geringen gemeinsamen Lösungen führen.	"Wir sind schon vernetzt, aber wir stellen fest, dass wir an unterschiedlichen Stellen unsere Probleme haben. Der eine, der gut mit der Software kann, der hat Probleme mit den Prozessen, der andere ist einfach noch geistig noch nicht so weit." (Interview 6, siehe Anhang C.6).
	Prozesse	Diskussionen über die Anpassung und Optimierung von Prozessen im Zuge der Digitalisierung.	"Und gleichzeitig geht es natürlich auch darum, bestimmte Dinge schlanker zu machen." (Interview 7, siehe Anhang C.7).
	Datenschutz, Cyber-Security	Gemeinsame Diskussion über Herausforderungen im Bereich Datenschutz und IT-Sicherheit.	„Cyber-Security ein großes Thema in vielen Unternehmen. Und wenn Sie dann Leute dabei hatten, deren Unternehmen dann schon mal angegriffen worden sind, nachhaltig erfolgreich, die dann irgendwie plötzlich keine Mailadresse haben, die keine Personaldaten mehr haben und, und, und, dann wird Ihnen schon total anders zumute und dann ja, die kennen halt die Nachteile der Digitalisierung dann schon ganz, ganz stark." (Interview 7, siehe Anhang C.7).
	Anpassung des Führungsverhaltens/rolle	Gemeinsamer Austausch über die Notwendigkeit, das Führungsverhalten an technologische und gesellschaftliche Veränderungen anzupassen.	Was häufig kommt, ist, (...) ja, Umgang mit Ungewissheit, Umgang mit Schnelllebigkeit, mit hohen Anforderungen, gerade bei den Führungskräften, mit Entscheidungen, die nicht mittel- und langfristig betrachtet werden, son-

				<p>dem jetzt nur, ja, einen sehr kurzen Wirkungshorizont nicht haben, aber nur der kurze Wirkungshorizont betrachtet wird. Dass nicht mutig, auch zukunftsweisend, entschieden wird." (Interview 5, siehe Anhang C.5).</p>
		<p>Mitarbeiterentwicklung (Motivierung, Skill-Management, Lernen, Fachkräfte finden)</p>	<p>Diskussion über die Notwendigkeit, Mitarbeitende für neue Anforderungen zu qualifizieren.</p>	<p>"Und das sind Klagen, dass man nicht die richtigen Mitarbeiter an Bord hat." (Interview 4, siehe Anhang C.4).</p>
		<p>Technologie Themen</p>	<p>Diskussion über technologische Themen wie Plattformen, KI, Cloud und Big Data.</p>	<p>"Also es sind tatsächlich viele Technologiethemata noch, was haben wir für eine Plattform? Steigen wir um auf eine Plattform? Wer benutzt welche Plattform? Was sind Pros und Contras von irgendwelchen Lernplattformen?" (Interview 7, siehe Anhang C.7).</p>
<p>8. Perspektiven und Entwicklungen</p>			<p>Dieser Code erfasst die Zukunftsaussichten und Entwicklungen, die von den Interviewten im Zusammenhang mit der Digitalisierung diskutiert werden. Er umfasst Prognosen zu technologischen Innovationen wie künstlicher Intelligenz (KI) und deren Auswirkungen auf Arbeitsprozesse, die Notwendigkeit, bestehende Strukturen und Kompetenzen anzupassen.</p>	<p>„Und ich sage, das ist nicht eine Entwicklung, die in 50 Jahren stattfindet, sondern ich sage, das ist eine Entwicklung, die in 7 Jahren ist die Welt vielleicht schon eine ganz andere.“ (Interview 3, siehe Anhang C.3).</p>

Anhang E. Fallvergleiche

Tabelle 3: Fallvergleiche (eigene Darstellung in Excel).

Codes	Häufigkeit der codierten Segmente nach Interview und Organisation								
	Unternehmen	Markt			Gemeinschaften	staatl. Bereich			
	Interview 7	Interview 3	Interview 4	Interview 5	Interview 6	Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4
Veränderungen durch die Digitalisierung									
Angebot der Weiterbildungseinrichtungen			2	1		1			2
Soziale Auswirkungen			1	1			1		1
Prozessveränderung			1		2	3		1	1
Technologieeinsatz		2	2	2	1	3		2	3
Veränderung der Führungsrolle							1	1	
Kaum Veränderung	1	2	2	4		2	2	2	2
Herausforderungen									
Datenschutz, IT-Sicherheit, Umgang mit Daten	2			1	3		1		
Geschwindigkeit, Veränderung	1		2		10	1	3	4	2
Mitarbeiterentwicklung- mitnahme und Kompetenzaufbau, Skill-Management	4		1	1	8	2	1	3	2
Politische Rahmenbedingungen, staatliche Vorgaben, Infrastruktur					1	7	3	2	2
Prozesse (Arbeit, Implementierung)			2		7		2	1	2
Psychologische Sicherheit und Stabilität	1	1	1	1	4		2	3	1
Technologische Entwicklung (neue Tools, KI)	2		1		1		4		2
andere Bereiche, ohne Digitalisierungsbezug				2		3			
benötigte Kompetenzen									
Technisch- Digitale Kompetenz	6		2		6		3		2
Fach-Methodenkompetenz									
Entscheidungskompetenz			4				1	1	4
Gestaltungskompetenz	1				2		1		
Organisatorische, Strategische Kompetenz	5	3	2		2		2	3	2
persönliche Kompetenzen									
Selbstreflexion		2	2	1				2	2
Stressbewältigung		2	1		2		1	2	1
Innovations- Veränderungskompetenz		1	1	2	4		2	1	2
Selbstmanagement		1	1		2				1
Offenheit, Loslassen			1	5	5	1	1		2
soziale- kommunikative Kompetenzen									
Mitarbeitermotivation				1	3	2	1	2	
Kommunikationsfähigkeit	3		1		1				1
Empathie, Einfühlungsvermögen	5			2	4		1		

Weiterbildungsbedarfe (Titel, Themen)									
keine Themen/Bedarfe						6			
Transformation des Führungsverständnisses	3	1	2	1	2		2	1	2
Achtsamkeit, Stressbewältigung			1	1	1		1		1
Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterentwicklung, Mitarbeiterauswahl	1			1			2		
Umgang mit dem technologischen Wandel (IT-Management)	2		1				1		1
Technische Themen	1		2		2		1		2
Themenunabhängig, Austausch und Vernetzung als Bedarf	1		2						2
Systemische Ansätze	2		1	1					1
Strategien zur Bedarfsdeckung, Umgang mit den Bedarfen									
informell									
Delegation			1	2		2			1
Familie			1	1					1
Selbstorganisiertes / Selbstgesteuertes Lernen	3	6	2	3	4	4	1	6	2
Erfahrungsaustausch, Diskussion am Arbeitsplatz mit Kollegen	5	2	1	4		3		2	2
Lernen durch Befremdung	1						1		
non-formal									
Kurs/Seminar	2	1		3	3		2	1	
Coaching, Mentoring	3	1						2	
gezielte Communities und Netzwerke	4	2	1	1				2	1
Tagungen, Konferenzen, Messen	1	3	3	1			1	3	3
Study-Tours	1					1			
formal									
		1			1				2

Eigenständigkeitserklärung

KI-Anwendungen (ChatGPT (OpenAI)) wurden lediglich zur sprachlichen Überarbeitung meines Textes und Überprüfung der wissenschaftlichen Systematik als Hilfsmittel, verwendet. Die mittels KI-Anwendung generierten Formulierungsvorschläge habe ich eigenständig überprüft, überarbeitet und mir so zu eigen gemacht. Rein generative Texte, die nur durch die KI-Anwendung erarbeitet wurden, finden sich in der Arbeit nicht.

„Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.“

Ort, Datum

Unterschrift

Greußenheim, 01.11.2024

ANNIKA DÜRR

Ein Verstoß gegen die aus dieser Erklärung resultierenden Pflichten führt zum Nichtbestehen der Prüfungsleistung.