

# Nachhaltige Entwicklung einer Führungskultur

*Zertifizierte, referatsübergreifende Führungsfortbildung im  
Oberkirchenrat der Evangelischen Landeskirche in Baden*

## Lernformat

*Online*

## Lehrgangsleitung:

*Kirchenrat Michael Löffler*

*Prof. Dr. Elke Berninger-Schäfer*

## Lehrgangsbeschreibung

V1.0\_2020

Nachhaltige Entwicklung einer Führungskultur .....	1
<b>1. Lehrgangsbeschreibung</b> .....	<b>4</b>
1.1 Lernformate:.....	4
1.2 Ziele der Fortbildung .....	5
1.3 Dauer des Lehrganges .....	5
1.4 Anzahl der Teilnehmenden .....	5
1.5 Aufbau der Fortbildung .....	5
1.6 Lehrgangsdidaktik.....	6
1.7 Dozententeam .....	6
1.8 Lehrgangsleitung, Zulassungsvoraussetzungen .....	6
1.9 Evaluation der Fortbildung .....	6
1.10 Zertifizierung, Anerkennung der Fortbildungsinhalte .....	6
<b>2. Das Karlsruher Institut</b> .....	<b>7</b>
<b>3. Lehrgangsübersicht</b> .....	<b>7</b>
3.1 Überblick über die Seminare und zusätzliche Erfordernisse.....	8
3.2 Kurzbeschreibung der Pflichtseminare der Fortbildung „Nachhaltige Entwicklung einer Führungskultur“ .....	9
Führung und Leitung im EOK von morgen .....	9
1 Inhalte.....	9
2 Lernziele und Nutzen .....	9
Führen in komplexen und krisenhaften Lagen.....	9
1 Inhalte.....	9
2 Lernziele und Nutzen .....	10
Digitale Kommunikation.....	10
1 Inhalte.....	10
2 Lernziele und Nutzen .....	10
Führen in verteilten Teams; Teamentwicklung online.....	11
1 Inhalte.....	11
2 Lernziele und Nutzen .....	11
Konfliktlösung gestalten, auch online .....	11
1 Inhalte.....	11
2 Lernziele und Nutzen .....	12

3.3 Kurzbeschreibung der Wahlseminare der Fortbildung „Nachhaltige Entwicklung einer Führungskultur“ .....	12
Digitale Führungsformate.....	12
1 Inhalte .....	12
2 Lernziele und Nutzen .....	13
Netzwerke gestalten (Community Management).....	13
1 Inhalte .....	13
2 Lernziele und Nutzen .....	13
Transfersicherung online.....	13
1 Inhalte.....	13
2 Lernziele und Nutzen .....	14
Design Thinking Online .....	14
1 Inhalte.....	14
2 Lernziele und Nutzen .....	15
Anlage 1: Coaching-Konferenzen mit der CAI® Coaching Conference .....	16
Anlage 2: Individuelles Kompetenzcoaching.....	17
Anlage 3: Praxisfall und Abschlusskolloquium .....	18

# Fortbildung „Nachhaltige Entwicklung einer Führungskultur“ im Online-Format

## 1. Lehrgangsbeschreibung

Der Oberkirchenrat der evangelischen Landeskirche in Baden stellt sich mit einer zukunftsweisenden Organisationsentwicklung mutig den erwarteten, vielfachen Veränderungsprozessen der nächsten Jahre. Als wesentlicher Schritt auf diesem Weg wurden die Leitungsstrukturen im Oberkirchenrat neu gestaltet, um Barrieren zwischen dem Kollegium und den Organisationseinheiten abzubauen, die Mitarbeitenden mit ihren Kompetenzen und Ideen in Verantwortung zu bringen und die Innovationskraft der Organisation zu stärken.

Die Fortbildung zur nachhaltigen Entwicklung einer Führungskultur dient dazu, das im Rahmen der Neuausrichtung des EOK beschriebene Leitungskonzept und die Führungsgrundsätze aus einem christlichen Verständnis heraus lebendig werden zu lassen. Die Entwicklung der Führungskultur braucht den Dialog über gemeinsame Werte und Vorstellungen der Zusammenarbeit, die von Führungskräften und Mitarbeitenden gleichermaßen als verbindlich akzeptiert werden können.

Der Lehrgang basiert auf einem interaktiven Vorgehen, bei dem der Austausch der Teilnehmenden über die Führungsgrundsätze und deren Umsetzung im Mittelpunkt steht. Dabei geht es sowohl um die Reflexion der Führungsgrundsätze als auch deren konkrete Transformation in das berufliche Alltagsgeschehen. Das Lehrgangskonzept ist ressourcen-, ziel- und lösungsorientiert und beachtet die Wechselwirkungen zwischen Personen und Organisationen sowie die Kontextabhängigkeit menschlichen Erlebens und Verhaltens.

### 1.1 Lernformate:

Mit Rücksicht auf die aktuellen Gesundheitsrisiken und im Hinblick auf die auch künftig vermehrte Führung über Medien wird das gesamte Fortbildungsprogramm online durchgeführt. Durch dieses Format der Fortbildung werden zugleich zukunftsweisende Kompetenzen zur digitalen Führung und zur Medienkommunikation aufgebaut.

Die Online-Einheiten finden auf der interaktiven CAI® Plattform als gemeinsamen kommunikativen Lernort statt. Diese beinhaltet mehrere Formate und Online-Tools für Zusammenarbeit und Führung, sowie für die lösungsorientierte Begleitung von Einzelpersonen, Gruppen und Teams.

## 1.2 Ziele der Fortbildung

Die Fortbildung verfolgt folgende Zielsetzungen:

Die Teilnehmenden

- setzen sich mit dem neuen Leitungskonzept und den Führungsgrundsätzen auseinander und entwickeln ein referatsübergreifendes Verständnis von Leitung und Führung im EOK
- tauschen sich über ihre Erfahrungen mit der Umsetzung des neuen Leitungskonzepts und der Führungsgrundsätze aus und beteiligen sich an der Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung der Führungskultur
- reflektieren und modifizieren das eigene Kommunikationsverhalten und üben konstruktive Beziehungsgestaltungen über Online-Medien
- erleben zieldienliche Interventionsmethoden im Prozess der Leitung einer Organisation und der Führung von Mitarbeitenden und bilden sich ihre Vorstellung, wie sie ihren Verantwortungsbereich souverän auch in komplexen Lagen steuern können
- erlernen, wie sie durch den Einsatz von Coaching-Kompetenzen, Online-Formaten und Online-Tools die Mitarbeitenden mit verschiedenen Medien lösungsorientiert aktivieren und beteiligen können, und erweitern damit Ihre Führungsfähigkeit

## 1.3 Dauer des Lehrganges

Die gesamte Fortbildung findet an verschiedenen Terminen verteilt über zwei Jahre statt.

## 1.4 Anzahl der Teilnehmenden

Die Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in den einzelnen Lerneinheiten ist auf ca. 10 Personen begrenzt.

## 1.5 Aufbau der Fortbildung

Die Fortbildung besteht aus 6 Pflichtseminaren und 2 Wahlseminaren. Die Pflichtseminare umfassen eine zweistündige technische Einweisung und 5 zweitägige Seminare. Die zwei Tage eines zweitägigen Seminars finden in einem Abstand von einer Woche statt. Bei den Wahlseminaren handelt es sich um ein Angebot von vier dreistündigen Seminaren, von denen die Teilnehmenden zwei Seminare nach Wahl belegen. Die Teilnehmenden bearbeiten im Rahmen der Fortbildung zusätzlich einen selbstgewählten Praxisfall, der mit der Lehrgangsleitung abgestimmt ist.

Die Teilnehmenden reflektieren ihre aktuelle Situation und die Transformationserfahrungen im Rahmen von Coachinggruppen, in denen individuelle Anliegen von Gruppenmitgliedern ressourcen-, ziel- und lösungsorientiert unter Anleitung eines professionellen Coachs bearbeitet werden. Hierfür steht ein Kontingent von vier Tagen pro Jahr zur Verfügung.

Zusätzlich erhalten die Teilnehmenden die Möglichkeit, vier Stunden Individualcoaching für sich selbst in Anspruch zu nehmen.

## 1.6 Lehrgangsdidaktik

Die Fortbildungsziele werden erreicht durch einen Wechsel von Selbststudium, Seminaren, angeleiteten Coaching-Konferenzen, Individualcoaching und der eigenständigen Bearbeitung eines Praxisfalles. Die Teilnehmenden setzen sich in Theorie (Seminare, Literatur) und Praxis (Praxisfall, Individualcoaching, Coaching-Konferenzen) mit allgemeinen und spezifischen Führungsthemen auseinander. Der Seminarstil ist geprägt durch einen Wechsel von Kurzvorträgen, Reflexion und Austausch, Klein- und Großgruppenübungen. Dabei werden synchrone und asynchrone Formate genutzt, sowie die interaktiven Tools für Zusammenarbeit, Coaching und Führung der CAI® Plattform.

## 1.7 Dozententeam

Das im Lehrgang eingesetzte Team aus DozentInnen und Lehrcoachs verfügt über langjährige didaktische und praktische Erfahrungen in Führungsthemen und Coaching sowie über Feldkompetenzen in Profit- und Non-Profit-Organisationen. Sie haben eine Ausbildung zum zertifizierten Online-Coaching absolviert und richten sich nach den definierten Qualitätsstandards und Ethikrichtlinien des Karlsruher Instituts.

## 1.8 Lehrgangsleitung, Zulassungsvoraussetzungen

Die Fortbildung wird vom EOK organisiert und vom Karlsruher Institut durchgeführt. Die Leitung des Lehrgangs liegt bei Kirchenrat Michael Löffler, Abteilungsleiter Personalförderung im EOK, und Prof. Dr. Elke Berninger-Schäfer, Gründerin und Inhaberin des Karlsruher Instituts. Über die Zulassung zum Lehrgang entscheidet die verantwortliche Stelle des EOK.

## 1.9 Evaluation der Fortbildung

Die einzelnen Ausbildungselemente und der Lehrgang insgesamt werden standardmäßig mit einem wissenschaftlich entwickelten Evaluationstool ausgewertet.

## 1.10 Zertifizierung, Anerkennung der Fortbildungsinhalte

Die Fortbildung schließt mit einem Kolloquium zu den Inhalten und Lernerfahrungen der Fortbildung ab. Die Fortbildung wird abschließend durch den EOK und das Karlsruher Institut zertifiziert.

Das Karlsruher Institut erkennt einzelne Seminare auf die zertifizierten Lehrgänge des Karlsruher Instituts „Business-Coach“, „Online-Coach“ und „Leadership online“ an.

## 2. Das Karlsruher Institut

Das Karlsruher Institut, An-Institut der Hochschule der Wirtschaft für Management, ist ein langjähriger Kooperationspartner der evangelischen Landeskirche in Baden. Das Karlsruher Institut hat die Schwerpunkte Führung, Coaching und Gesundheit und führt insbesondere zertifizierte Weiterbildungen zu den genannten Themen durch.

Die Zertifikate sind überwiegend durch Verbände (Deutscher Bundesverband Coaching e.V., International Organisation of Business Coaching) und Hochschulen (Hochschule der Wirtschaft für Management in Mannheim, Hochschule Technik und Wirtschaft in Karlsruhe) anerkannt ([www.karlsruher-institut.de](http://www.karlsruher-institut.de)).

Die Seminar- und Coachingkonzepte des Karlsruher Instituts sind in jahrelanger Erfahrung entwickelt und überprüft worden. Sie basieren auf den Grundlagen der humanistischen Psychologie und der Wirtschaftspsychologie und nutzen ein vielfältiges Methodenspektrum. Die Umsetzung erfolgt in unterschiedlichen Formaten und nach definierten Qualitätsstandards und Ethikrichtlinien.

Die Inhaberin des Karlsruher Instituts Prof. Dr. Elke Berninger-Schäfer ist geschäftsführende Gesellschafterin der CAI GmbH und setzt die Angebote des Karlsruher Instituts auch mit professionellen Online-Formaten und Online-Tools um ([www.cai-world.com](http://www.cai-world.com)).

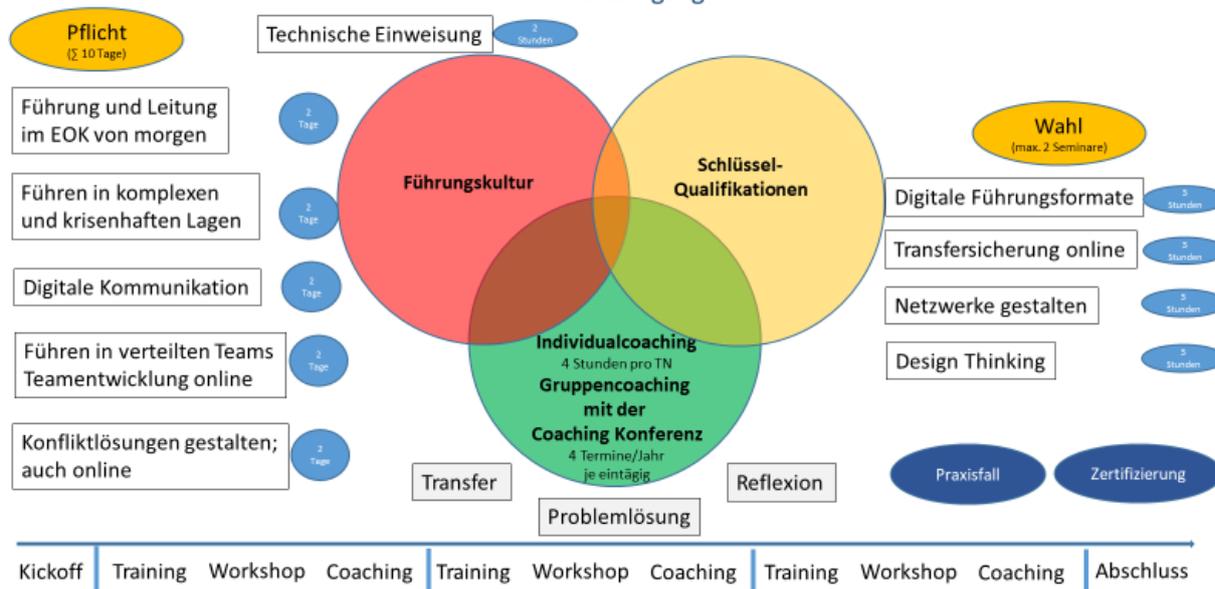
## 3. Lehrgangsübersicht

Im Zeitraum von zwei Jahren werden Pflicht- und Wahlseminare, sowie Einzel- und Gruppencoachings belegt. Darüber hinaus wird ein eigenständiger Praxisfall zu den Themen des Lehrgangs durchgeführt. Die Zertifizierung erfolgt nach einem abschließenden Kolloquium.

Im Lehrgang erfolgt eine Auseinandersetzung über eine neue Führungskultur, Schlüsselqualifikationen werden aufgebaut und die Umsetzung im beruflichen Alltagsgeschehen begleitet.

Nach der technischen Einweisung werden in den Seminaren „Führung und Leitung im EOK von morgen“ und „Führen in komplexen und krisenhaften Lagen“ grundlegende Themen der Weiterentwicklung der Führungskultur bearbeitet. Darauf aufbauend werden in den folgenden Seminaren konkrete Online-Anwendungsbeispiele vorgestellt und eingeübt. Begleitend dazu finden die Coaching-Konferenzen und das Individualcoaching statt.

## Referatsübergreifende Führungsfortbildung: Nachhaltige Entwicklung einer Führungskultur Online-Lehrgang



### 3.1 Überblick über die Seminare und zusätzliche Erfordernisse

Die Buchung der Seminare und der zusätzlichen Erfordernisse erfolgt direkt über die [EOK-Buchungsplattform \(Link\)](#).

Der Lehrgang beginnt mit einer technischen Einweisung (Dauer 2 Stunden).

Pflichtseminare (je 2 Tage im einwöchigen Abstand)	Wahlseminare (je 3 Stunden)	Zusätzliche Erfordernisse
Führung und Leitung im EOK von morgen	Führungsformate online	Gruppencoaching mit der Coaching-Konferenz (s. Anlage 1)
Führen in komplexen und krisenhaften Lagen;	Transfersicherung online	4 Stunden Individualcoaching (s. Anlage 2)
Digitale Kommunikation	Netzwerke gestalten	1 selbstständig durchgeführter Praxisfall und Abschlusskolloquium (s. Anlage 3)
Führen in verteilten Teams; Teamentwicklung online	Design Thinking	
Konfliktlösungen gestalten - auch online		

## 3.2 Kurzbeschreibung der Pflichtseminare der Fortbildung „Nachhaltige Entwicklung einer Führungskultur“

### Führung und Leitung im EOK von morgen

#### 1 Inhalte

Die Leitung des EOK rechnet mit vielfältigen Veränderungen in den nächsten Jahren und hat eine umfassende Organisationsentwicklung in Gang gesetzt. Aus christlichem Verständnis in gegenseitiger Ermutigung handelnd will sich der EOK realitätsnah und zukunftsfähig, wirkungsvoll und innovationsfreudig gestalten. Dazu hat die Leitung ein neues Leitungskonzept und Führungsgrundsätze beschlossen. Das Seminar beschäftigt sich mit der Frage, wie das neue Leitungskonzept und die Führungsgrundsätze erfolgreich umgesetzt werden können.

- In Verantwortung für die Menschen: Christliches Menschenbild, Haltung und Verhalten als Führungskraft
- Die neue Sicht auf Führen und Leiten: Das neue Leitungskonzept und die Führungsgrundsätze des EOK im Licht aktueller Führungskonzepte
- Faszination Führen und Leiten: Der berufliche Alltag als Bewährungsprobe für das Leitungskonzept und die Führungsgrundsätze
- Vertrauen aufbauen: Auswirkungen auf das eigene Führungsverhalten – ob in Präsenz und online

#### 2 Lernziele und Nutzen

Die Teilnehmenden reflektieren die bisherige Leitungspraxis und vertiefen ihr Verständnis für das neue Leitungskonzept. Sie setzen sich mit den Führungsgrundsätzen auseinander und erkennen ihre Bedeutung für den Führungsalltag. Sie ziehen Schlussfolgerungen für ihr eigenes Leitungsverständnis und formulieren Veränderungsziele für ihr Führungsverhalten.

### Führen in komplexen und krisenhaften Lagen

#### 1 Inhalte

Wer kennt nicht diesen Führungsalltag: scheinbar einfache Fragestellungen wachsen sich zu komplexen Problemen aus, die Planbarkeit von Prozessen unterliegt einer hohen Veränderungsdynamik, der Druck auf schnelle und transparente Entscheidungen steigt im umgekehrten Verhältnis zur Überschaubarkeit der damit ausgelösten Folgen, Partizipation und Vernetzung behindern scheinbar die Effizienz und fördern die Mehrdeutigkeit, statt Klarheit zu schaffen. Organisationen droht auf diese Weise immer schneller die Überforderung mit der Gefahr einer krisenhaften Entwicklung. Das Seminar beschäftigt sich mit der Frage, wie eine Führungskraft sich auf diese Entwicklungen vorbereiten kann und krisenhaften Entwicklungen frühzeitig begegnen kann.

- Chance und Risiko: Komplexität als typisches Merkmal sozialer Systeme
- Führen nach Lage: Sensibles Wahrnehmen von Konstellationen und Situationen

- Partizipation und Vernetzung: Interaktion zwischen selbstorganisierten Subsystemen
- Veränderung gestalten: Wirkungsvoll Kommunizieren
- Agiles Führungsverhalten: Führen zwischen Projekt- und Krisenmanagement
- Online-Formate für Führen in verteilten Teams

## 2 Lernziele und Nutzen

Die Teilnehmenden verstehen Führung als eine von mehreren Komponenten sozialer Organisationen. Sie kennen den Zusammenhang zwischen Kommunikation, Selbstorganisation und Interdependenz in Systemen. Sie erkennen die Bedeutung der Organisationskultur im Konzept von „Digital Leadership“. Sie lernen digitale Formate für das Führen in verteilten Teams kennen und verstehen, wie Führungskräfte ziel- und lösungsorientiert intervenieren können.

## Digitale Kommunikation

### 1 Inhalte

Professionelle Online-Zusammenarbeit erfordert ein empathisches Miteinander und eine konstruktive Beziehungsgestaltung. Die Basis hierfür bilden ethische Richtlinien der Online-Begegnung und die Beachtung der Auswirkungen des Medieneinsatzes für die Beziehungsgestaltung. Eine wichtige Kompetenz in der Online-Begegnung ist die Medienkommunikationskompetenz. Hierzu gehören zum einen die Benutzung von Sprache ohne visuellen Kontakt und zum anderen auch die rein schreibbasierte Kommunikation. Der differenzierte Einsatz von auditiven Phasen sowie von synchronen und asynchronen schriftlichen Einheiten stellt daher ein wesentliches Lernfeld für Online-Kommunikation dar.

- Ethikrichtlinien für professionelle Online-Kommunikation
- Konstruktives Beziehungsmanagement im Online-Geschehen
- Besonderheiten des auditiven Kanals
- Hör- und Sprachkompetenz
- Schreibbasierte Kommunikation

## 2 Lernziele und Nutzen

Die Teilnehmenden setzen sich mit den Möglichkeiten einer wertschätzenden und empathischen Beziehungsgestaltung im Online-Geschehen auseinander. Sie lernen unterschiedliche Möglichkeiten kennen, mit gehörter, gesprochener und schriftlicher Sprache medial zu kommunizieren. Die Teilnehmenden entwickeln ihre Fähigkeiten zu einer empathischen Beziehungsgestaltung in der Online-Begegnung weiter. Sie erleben die Auswirkung der Kombination von auditiven und schriftlichen Kontakten mit anderen Teilnehmenden.

## Führen in verteilten Teams; Teamentwicklung online

### 1 Inhalte

Führen in verteilten Teams bedarf besonderer Vorgehensweisen, damit eine vertrauensvolle und effektive Zusammenarbeit trotz räumlicher Distanz ermöglicht wird. Hierzu gehören ein besonderes Führungsverhalten und Rollenklarheit, aber auch eine frühzeitige Verständigung über die Basisregeln digitaler Zusammenarbeit, über Datenaustausch, wechselseitige Kommunikation, Formate, Medienwahl und Ergebnissicherung. Führen auf Distanz heißt auch Ermöglichung und Stärkung der Selbstorganisation von Teams und ein Beziehungsmanagement, das Vertrauen und Motivation der Mitarbeitenden aufbaut und erhöht.

In der Online-Variante können angemessenen Teamprozesse gesteuert und begleitet werden. Regelmäßige Teamentwicklung wirkt sich präventiv auf Konflikte aus und erhöht die Leistung der Teams. Dadurch können das Informationsmanagement der Teams, die Verständigung über Schnittstellen der Zusammenarbeit und die Kommunikationskultur positiv beeinflusst werden. Die Zufriedenheit der Teammitglieder steigt, wenn die Einzelnen ihre Kompetenzen ausbauen können, Sinnhaftigkeit erfahren und sie sich mit den Zielen der Organisation und damit der Teamaufträge verbunden fühlen.

- Teamentwicklung im Online-Format
- Prozesssteuerung der Teambegleitung synchron/asynchron
- Teamentwicklung als Konfliktprophylaxe
- Stärkung einer wertschätzenden Kommunikationskultur
- Kompetenzentfaltung und Sinnstiftung
- Einsatz von Online-Tools bei der Teamentwicklung

### 2 Lernziele und Nutzen

Die Teilnehmenden setzen sich mit einem Führungsverständnis auseinander, welches für Führen auf Distanz nötig ist. Sie kennen die Bedürfnisse von Mitarbeitenden, die sie aus räumlicher Distanz führen. Sie können Medien und Online-Tools so einsetzen, dass sie die Verantwortung, Selbstorganisation und Motivation von Mitarbeitenden stärken und Ergebnisse sichern. Sie lernen die Steuerung und Begleitung von Teamprozessen im Online-Format kennen. Sie können Teams in der Verbesserung ihrer Kommunikation, ihrer Prozesse und ihrer Zielerreichung so unterstützen, dass Ressourcen aktiviert, Kompetenzen gestärkt und Synergien gefördert werden.

## Konfliktlösung gestalten, auch online

### 1 Inhalte

Konflikte gehören zum Alltag jeder Führungskraft. Für eine erfolgreiche Konfliktregelung ist es wichtig, eine Konfliktanalyse durchzuführen, um den Sachverhalt, die Beteiligten, ihre Beziehungsdynamik, die Konfliktart und die Konfliktphase einzuschätzen. Daraufhin werden

der Auftrag, das Setting und die Vorgehensweise konkretisiert. Im Online-Geschehen kann das Konfliktmanagement in asynchronen und synchronen Phasen und in verschiedenen virtuellen Räumen durchgeführt werden. Hierbei kann gezielt auf die emotionale Seite des Konfliktgeschehens eingegangen und eine konstruktive Kommunikation der Konfliktparteien vorbereitet werden. Mit unterschiedlichen, online zur Verfügung stehenden Tools wird daraufhin das Konfliktmanagement durchgeführt.

- Auftragsklärung und Konfliktanalyse
- Format- und Settingmöglichkeiten
- Online-Tools zur Konfliktregelung
- Umgang mit Emotionen im Konfliktgeschehen
- Chancen für eine konstruktive Kommunikation im Online-Vorgehen

## 2 Lernziele und Nutzen

Die Teilnehmenden lernen verschiedene Vorgehensweisen zum Konfliktmanagement online kennen. Sie üben die Konfliktanalyse und den Einsatz von Online-Tools zur Konfliktregelung, zum Emotionsmanagement und zur gemeinsamen Ziel- und Lösungsfindung in Konfliktsituationen.

## 3.3 Kurzbeschreibung der Wahlseminare der Fortbildung „Nachhaltige Entwicklung einer Führungskultur“

### Digitale Führungsformate

#### 1 Inhalte

Führungsverantwortung bedeutet unter anderem, sich an neuen Anforderungen auszurichten und Wege zu finden, wie Hindernisse überwunden werden können und sinnhafte, hilfreiche Maßnahmen umgesetzt werden können. Dies betrifft unterschiedliche Situationen des Führungsalltags. Diese Sichtweise beruht auf einem systemischen Verständnis der Wechselwirkungen in Organisationen und verlangt klare Zuweisungen von Rollenverantwortungen an Potentialträger in Kombination mit Sicherheit in der Durchführung von Prozessen. Führungskräfte können diesen hohen Anforderungen an situative Rollen und Vorgehensweisen mit flexibel zu gestaltenden Online-Formaten gerecht werden. Sie bauen sich Online-Tools und Online-Prozesse aus vorhandenen Modulen zu maßgeschneiderten, den Anforderungen von Situationen und KundInnen angepassten Formaten zusammen. Hierfür entwickeln sie eine Designkompetenz für alltagstaugliche Führungsinstrumente in ihrem digitalen Führungsalltag.

- Führungsprozesse in sich wandelnden Organisationen
- Situative Anforderungen von verschiedenen Stakeholdern
- Settingkriterien und Online-Formate
- Kombination von Online-Tools und –Prozessen zum Design von Führungsformaten
- Entwicklung einer agilen Führungskultur

## 2 Lernziele und Nutzen

Die Teilnehmenden können im Sinne agiler Vorgehensweisen Medien und Online-Tools beurteilen und sie maßgeschneidert für verschiedene Führungssituationen zusammenstellen und einsetzen. Aufbauend auf vorhandenen Formaten und Tools entwickeln sie ein persönliches Formatinventar, um schnell und sicher handlungsfähig zu sein.

### Netzwerke gestalten (Community Management)

#### 1 Inhalte

Die Digitalisierung in Organisationen ermöglicht und erfordert neue Formen der Kommunikation und der Zusammenarbeit in virtuellen Gemeinschaften. Neue Formen der Arbeitsorganisation und des Informationsmanagements stellen große Herausforderungen dar, die mit einem Wertewandel einhergehen und das Commitment der Beteiligten brauchen. Wichtig dabei sind neben dem Kompetenzaufbau zur Kommunikation in internen, sozialen Netzwerken, dass Erfolge und Freude der Beteiligten erlebt werden können. Hierfür müssen organisationsspezifische, passgenaue Möglichkeiten der Kommunikation in Gruppen entwickelt werden. Diese unterscheiden sich je nachdem, ob es sich um Online-Meetings, iterative Planungsprozesse, Projektmanagement, Wissensmanagement oder social collaboration im organisationsinternen Intranet handelt.

- • Kommunizieren in Foren, sharen, bloggen, posten,
- • Visuelle Gestaltung von kollaborativen Prozessen
- • Verschiedene Formate der digitalen Zusammenarbeit nach innen und außen
- • Workflow mit Kanban
- • Fokussierte Kommunikation mit Online-Tools
- • Sinnhaftes Informations- und Wissensmanagement
- • Spielregeln der Online-Kollaboration

## 2 Lernziele und Nutzen

Die Teilnehmenden können in sozialen Netzwerken in verschiedenen Formaten kommunizieren. Sie haben einen Überblick über die verschiedenen Formen der virtuellen Zusammenarbeit und können diese mit unterschiedlichen Tools gestalten. Sie setzen Visualisierungen ein, um die Effektivität von Prozessabläufen in der Zusammenarbeit zu steigern.

### Transfersicherung online

#### 1 Inhalte

Für den Erfolg einer Organisation ist es entscheidend, dass strategische Ziele erreicht werden. Hierbei spielt die Verzahnung der Organisations- und Personalentwicklung eine wichtige Rolle. Klassische Evaluationsmaßnahmen, wie Bildungscontrolling, Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung in Jahresgesprächen werden den Anforderungen der Digitalisierung häufig nicht gerecht. Diese erfordert Agilität, auch bei der schnellen Überprüfung der Zielerreichung,

damit in kurzen Zyklen notwendige Korrekturen vorgenommen werden können. Dies betrifft Ziele auf allen Ebenen, über Bereiche und Standorte hinweg bis hin zu persönlichen Zielen der Beteiligten. Online-Formate erleichtern die zügige Rückkoppelung und ggf. Korrektur von Zielen und ihren geplanten Umsetzungsmaßnahmen. Es kann sich dabei um individuelle Leistungsziele, um Lernziele oder um Team-, Projekt- bzw. Bereichsziele und den dazu entwickelten Maßnahmen handeln. Ein Check der Zielerreichung geht mit einer Reflexion von hindernden und helfenden Bedingungen einher sowie einer Anpassung an sich verändernde Kontextbedingungen und vorhandene Ressourcen. Dadurch wird eine engmaschige Transferunterstützung ermöglicht, die die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung deutlich erhöht.

- Individuelles Transfercoaching durch Führungskräfte
- Zielerreichung in Online-Gruppen und verteilten Teams
- Agile Zyklen zur Aktivierung von Ressourcen bei der Umsetzung von Maßnahmen
- Hilfreiche Online-Formate und Tools zur Transfersicherung

## 2 Lernziele und Nutzen

Die Teilnehmenden können Instrumente zur schnellen Überprüfung von Zielen und Umsetzungsmaßnahmen einsetzen. Sie nutzen Online-Tools um Mitarbeitende und Teams in ihrer Zielerreichung zu unterstützen.

## Design Thinking Online

### 1 Inhalte

Design Thinking wird genutzt, wenn es darum geht, Probleme zu lösen und neue Ideen zu finden. Dabei stehen die KundInnen im Mittelpunkt. Um bei komplexen Probleme kreative Lösungen zu finden, braucht es Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund (Interdisziplinarität), die Beachtung der Bedürfnisse derjenigen, für die die Lösung gelten soll, und die mehrfache Überprüfung der entwickelten Konzepte. Über verschiedene iterative Prozessschleifen werden Mikro- und Makrozyklen gesteuert und mit Visualisierungen und Arbeitsanweisungen unterstützt. Kennzeichnend ist der Fokus auf einen strukturierten Prozess mit dem Mut, neue Ideen zu entwickeln, schnell und einfach zu Lösungen zu kommen, die in Rückkoppelungsschleifen weiterbearbeitet werden.

- Online-Gestaltung des Design Thinking Prozesses in Phasen
- Klärung der Beteiligten
- Präzisierung der Fragestellung
- Customer Centricity
- Kreative Entwicklung von Lösungsideen
- Testen und Feedback
- Online-Tools zur Visualisierung von Design Thinking

## 2 Lernziele und Nutzen

Die Teilnehmenden können einen Design Thinking Prozess online gestalten und durchführen. Sie finden kreative Lösungen für Fragestellungen/Probleme und beherrschen Techniken, wie sie Kundenbedürfnisse berücksichtigen.

## Anlage 1: Coaching-Konferenzen mit der CAI® Coaching Conference

Die Coaching-Konferenz bzw. ihre Online-Anwendung, die CAI® Coaching Conference, ist eine Form systemisch-lösungsorientierten Coachings in einer festen Gruppe von ca. 8 – 10 Personen. Ein Gruppenmitglied erhält dabei Coaching durch die Gruppe, die in verteilten Rollen agiert. Diese Methode wird in ihrer Online-Variante in einem eintägigen Einführungsseminar vorgestellt und eingeübt. In den Coaching-Konferenzen reflektieren die Mitglieder einer Gruppe ihre aktuelle Situation und die Transformationserfahrungen. Sie bearbeiten individuelle Anliegen von Gruppenmitgliedern ressourcen-, ziel- und lösungsorientiert unter Anleitung eines professionellen Coachs. Der Coachingprozess und einige Coachingtools werden dabei permanent in einer vertrauensvollen Atmosphäre geübt und die Coachingskompetenzen kontinuierlich gestärkt.

### Ziele

- Vertiefte Übung einer Zeit- und Methodendisziplinierten systemisch-lösungsorientierten Prozesssteuerung
- Reflexion der bei sich und bei anderen beobachteten Coachingkompetenzen
- Gegenseitiges Coaching bei aktuellen Anliegen zur Umsetzung des Leitungskonzepts und der Führungsgrundsätze
- Austausch über Erfahrungen im Online-Führungsprozess
- Lernen am Modell
- Stärkung der Coachingkompetenzen für den Führungsalltag

### Abwicklung

Die Online-Gruppen bilden sich im Commitment der vertrauensvollen Zusammenarbeit. Sie arbeiten grundsätzlich über die gesamte Dauer der Fortbildung zusammen. In den Online-Gruppen kann synchron und asynchron gearbeitet werden. Sie werden von einem professionellen Coach des Karlsruher Instituts begleitet. Änderungen in der Gruppenzusammensetzung und in der Zusammenarbeit mit dem begleitenden Coach sind mit der Lehrgangsführung abzustimmen.

Das Kontingent an Online-Coachingseinheiten beträgt 4 Tage pro Jahr. Die einzelnen Termine sowie deren konkrete Dauer (ganztägig/halbtägig) werden in der Gruppe und mit dem begleitenden Coach abgestimmt. Zur Dokumentation liegt ein Formblatt vor, das von einem Mitglied der Gruppe unterschrieben wird.

Innerhalb des dargestellten Zeitraumes soll jedes Gruppenmitglied in der Coaching-Konferenz mindestens einmal ein eigenes Anliegen eingebracht und bearbeitet haben.

## Anlage 2: Individuelles Kompetenzcoaching

Jede/r Teilnehmende erhält die Möglichkeit, vier Stunden Individualcoaching für sich selbst durch einen Coach des Karlsruher Instituts in Anspruch zu nehmen.

### Ziele

- Bearbeitung konkreter Anliegen aus der Berufspraxis der Teilnehmenden
- Reflexion der in der Fortbildung gemachten Erfahrung als Voraussetzung für die professionelle Übernahme der Führungsrolle
- Begleitung des persönlichen Entwicklungsprozesses zur Führung über Medien

### Nutzen

Die Teilnehmenden erhalten eine qualifizierte Unterstützung auf ihrem Weg der Beteiligung an einer nachhaltigen Entwicklung der Führungskultur. Sie bekommen Feedback zu ihren Kompetenzen, Führungsprozesse auch online lösungsorientiert zu gestalten.

### Abwicklung

Die Buchung der Lehrcoachs erfolgt über **die Bildungsplattform des EOK.**

Die Coachs bescheinigen die Sitzungszahl und die Dauer des Coachings.

## Anlage 3: Praxisfall und Abschlusskolloquium

Die Teilnehmenden führen im Zeitraum der Fortbildung einen eigenen Praxisfall durch, in welchem sie ausgesuchte Themen aus der Fortbildung im eigenen beruflichen Umfeld umsetzen und ihre Erfahrungen reflektieren. Der ausgewählte Praxisfall soll ein alltagsrelevantes Führungsthema behandeln, das zur nachhaltigen Entwicklung der Führungskultur im EOK beiträgt.

### Abwicklung

Der Praxisfall soll innerhalb des ersten Jahres der Fortbildung formuliert und mit der Lehrgangsführung abgestimmt sein.

Vor Abschluss der Fortbildung werden die Erfahrungen während der Planung, Durchführung und Auswertung des Praxisfalls auf fünf Seiten dokumentiert und bei der Lehrgangsführung eingereicht.

### Abschlusskolloquium

Die Teilnehmenden schließen die Fortbildung mit einem Abschlusskolloquium ab. Dieses findet in Gruppen von 3-4 Personen in 45 bis 60 Minuten statt.

Gegenstand des Kolloquiums sind die Reflexion des Praxisfalles und die Themen der Fortbildung.