

include

Inklusive Führung
im digitalen Zeitalter

Inhalte für Trainings und Workshops



Kofinanziert durch das
Programm Erasmus+
der Europäischen Union



Inklusive Führung im digitalen Zeitalter

Inhalte für Trainings und Weiterbildungen

Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen,
durch die sie entstanden sind.

Albert Einstein



INCLUDE- Inklusive Führung im digitalen Zeitalter.

Inhalte für Trainings und Weiterbildungen

Autor:innen

Das „INCLUDE- Inklusive Führung im digitalen Zeitalter. Inhalte für Trainings und Weiterbildungen“ wurde von der Adam-Mickiewicz-Universität, Poznań (Tomasz Brańka) und emcra - Co-shaping Europe, Berlin (Heike Kraack-Tichy, Sarah Duttenhöfer) in Zusammenarbeit mit allen INCLUDE Projektpartnern erstellt. Es ist ein Teilergebnis des INCLUDE Projekts, das mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert wurde.

Design

Das „INCLUDE- Inklusive Führung im digitalen Zeitalter. Inhalte für Trainings und Weiterbildungen“ wurde von emcra – Co-shaping Europe (Jingyang Yu) und Visuelle Kommunikation, Berlin (Simone Kattert) designt.

Bildnachweis

Für die Nutzung der Bilder und Grafiken wurden Lizenzen von Shutterstock, iStock und Freepik erworben.

Haftungsausschluss

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung tragen allein die Verfasser:innen; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben. Die Verfasser:innen dieses Dokuments sind in keiner Weise für die Nutzung oder die Umsetzung der darin enthaltenen Ideen, Methoden oder Ratschläge haftbar.

Urheber- und Nutzungsrechte

Das „INCLUDE- Inklusive Führung im digitalen Zeitalter. Inhalte für Trainings und Weiterbildungen“ kann unter den Bedingungen des Programms Erasmus+ kostenlos heruntergeladen und verwendet werden.

Das Projektergebnis „INCLUDE- Inklusive Führung im digitalen Zeitalter. Inhalte für Trainings und Weiterbildungen“ ist Gegenstand der Lizenz:



Creative Commons Namensnennung

– Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0)

Sie dürfen:

Teilen – das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten.

Bearbeiten – das Material remixen, verändern und darauf aufbauen und zwar für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

Unter folgenden Bedingungen:

Namensnennung – Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.

Weitergabe unter gleichen Bedingungen – Wenn Sie das Material remixen, verändern oder anderweitig direkt darauf aufbauen, dürfen Sie Ihre Beiträge nur unter derselben Lizenz wie das Original verbreiten.

Die Bilder und Grafiken in dem „INCLUDE- Inklusive Führung im digitalen Zeitalter. Inhalte für Trainings und Weiterbildungen“ sind nicht Gegenstand der Lizenz CC-BY-SA.

Das EU-Projekt INCLUDE und die Projektpartner

Schlagworte wie Selbstorganisation, Autonomie, flache Hierarchien und geteilte Verantwortung werden in unserer neuen Arbeitswelt immer präsenter. Unser Projekt INCLUDE unterstützt Menschen und Teams, einen neuen praxisnahen und innovativen Führungsansatz im Zeitalter der Digitalisierung zu implementieren. So soll die Zukunft einer Organisation erfolgreich gemeinsam gestaltet werden. Hierfür bietet INCLUDE eine Schritt-für-Schritt-Anleitung mit interaktiven Lern- und Lehrmaterialien.



emcra - Co-shaping Europe aus Berlin ist eines der führenden Weiterbildungs- und Beratungsunternehmen in den Bereichen Management und Organisationsentwicklung sowie nationale und europäische Förderung bzw. Fundraising. emcra begleitet Stiftungen, Vereine, Verbände und (Sozial-)Unternehmen bei den Herausforderungen des Change-Managements. Schwerpunkte liegen auf der Finanzierung / Förderung, der digitalen Transformation, neuen inklusiven Leadership-Ansätzen, dem Projekt- und Risikomanagement sowie auf der Implementierung internationaler Standards.



Die EU-Fundraising Association e. V. (EUFA) ist eine europaweit tätige Non-Profit-Organisation mit Sitz in Berlin. Sie wurde 2010 von einem Netzwerk professioneller EU-Fundraiser:innen gegründet. Ein Anliegen der EUFA ist die europäische Integration und die Förderung der Unionsbürgerschaft. Durch ihre Arbeit möchte die EUFA Einzelpersonen und Organisationen ermutigen, in einem europäischen Kontext zu denken und zu arbeiten. Als Berufsverband ist die EUFA bestrebt, Qualitätsstandards für EU-Fundraiser:innen, Fördermittel-Manager:innen und Projektmanager:innen aus dem Profit- und Non-Profit-Sektor zu etablieren.



Der IBWF e. V. (Institut für Betriebsberatung, Wirtschaftsförderung und -forschung e. V.) ist das Netzwerk für Mittelstandsberater:innen. Als einziges Netzwerk vereint er mit seinen Mitgliedern alle beratenden Disziplinen. Die eigene Zertifizierung seiner Mitglieder unterstreicht den hohen Qualitätsanspruch in der lösungsorientierten Beratung. Die Mitarbeit in zukunftsweisenden EU-Projekten für anwenderfreundliche Lösungen, gepaart mit einem kooperativen Beratungsverständnis seiner Mitglieder lässt praktikable, nutzerfreundliche Lösungen für KMUs entstehen.

Das EU-Projekt INCLUDE und die Projektpartner



Die Cyprus Project Management Society (CPMS) wurde im Februar 2008 von einer Gruppe von Expert:innen gegründet, die sich mit Leidenschaft, ihrem Wissen und ihren Kompetenzen für die Umsetzung der Organisationsziele einsetzen. CPMS ist ein gemeinnütziger Berufsverband, der seine Leistungsfähigkeit und Kompetenz aus der freiwilligen Mitarbeit seiner Mitglieder schöpft. Ein wesentliches Ziel von CPMS ist, den Nutzen und die Vorteile von Projekt- und anderen Managementmethoden und -standards für Unternehmen, Fachleute und die Allgemeinheit zu verbreiten.



CCI Vratsa ist eine Industrie- und Handelskammer, die kleine und mittelständische Unternehmen im Nordwesten Bulgariens unterstützt. Seit der Gründung im Jahr 1991 setzt sich die Organisation für bulgarische Unternehmen ein, indem sie ein attraktives wirtschaftliches Umfeld schafft. CCI arbeitet eng mit lokalen Behörden sowie Nichtregierungsorganisationen zusammen und pflegt Kontakte zu ausländischen Unterstützungsstrukturen. CCI kooperiert mit dem Europe Direct Zentrum. Die Struktur der Organisation umfasst mehr als 1.000 private und staatliche Unternehmen.



ADAM MICKIEWICZ
UNIVERSITY
POZNAŃ

Die Adam-Mickiewicz-Universität in Posen (AMU) ist die wichtigste akademische Einrichtung in Posen und eine der besten polnischen Universitäten. Ihr 100-jähriger Ruf gründet sich auf eine lange Tradition der Hochschulbildung in der Stadt Posen und die herausragenden aktuellen Leistungen ihrer Mitarbeiter:innen, Student:innen und Absolvent:innen. Als Forschungsuniversität beschäftigt die AMU 4.000 Akademiker:innen und hat mehr als 35.000 Student:innen, die zwischen 366 Studienfächern an 21 Fakultäten wählen können.



Wirtschaftsverband Handwerk und Dienstleister
Confartigianato Imprese

Der lvh.apa Wirtschaftsverband Handwerk und Dienstleister versteht sich mit über 8.000 Mitgliedern als größter Wirtschaftsverband und aktive Interessensvertretung für das Handwerk in Südtirol. Bestehend aus 12 Bezirksorganisationen, 115 Ortsgruppen und über 60 Berufsgemeinschaften ist es Ziel des Verbandes, sich auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene für die Bedürfnisse und Interessen der hiesigen Handwerks- und Dienstleistungsunternehmen einzusetzen. Über 140 Mitarbeiter:innen im Hauptsitz in Bozen sowie in verschiedenen Außenstellen bieten den Mitgliedern ein umfassendes Leistungsspektrum.

VORBEMERKUNGEN

Definitionen:

Für die Inhalte dieses Dokuments gelten die untenstehenden Definitionen. Die Quelle der Definitionen ist das Bundesministerium für Bildung und Forschung in Deutschland (https://www.dqr.de/dqr/de/der-dqr/glossar/glossar_node.html#Lernergebnisse).

Qualifikation bezeichnet das formale Ergebnis eines Beurteilungs- und Validierungsprozesses, bei dem eine dafür zuständige Institution festgestellt hat, dass die individuellen **Lernergebnisse** Standards entsprechen.

Lernergebnisse (learning outcomes) bezeichnen das, was Lernende wissen, verstehen und in der Lage sind zu tun, nachdem sie einen Lernprozess abgeschlossen haben. Die Lernergebnisse werden definiert in Form von Kenntnissen, Fertigkeiten sowie Verantwortung und Eigenständigkeit.

Eine Einheit von Lernergebnissen (Einheit) ist eine Komponente einer Qualifikation, die aus einem kohärenten Satz von Kenntnissen, Fertigkeiten sowie Verantwortung und Eigenständigkeit besteht, die bewertet und validiert werden können.

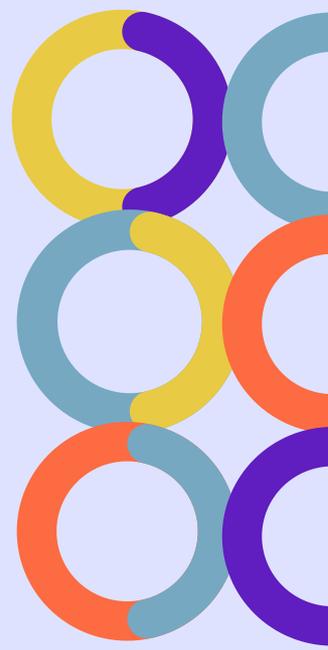
Kenntnisse bezeichnet die Gesamtheit der Fakten, Grundsätze, Theorien und Praxis in einem Lern- oder Arbeitsbereich als Ergebnis von Lernen und Verstehen. Im Zusammenhang des EQR werden Kenntnisse als theoretisch und/oder faktisch definiert.

Fertigkeiten bezeichnet die Fähigkeit, Kenntnisse anzuwenden und Know-how einzusetzen, um Aufgaben auszuführen und Probleme zu lösen. Im EQR werden Fertigkeiten als kognitive Fertigkeiten (logisches, intuitives und kreatives Denken) und als praktische Fertigkeiten (Geschicklichkeit und Verwendung von Methoden, Materialien, Werkzeugen und Instrumenten) beschrieben.

Verantwortung und Eigenständigkeit bezeichnet die Fähigkeit des Lernenden, Kenntnisse und Fertigkeiten selbständig und verantwortungsbewusst anzuwenden.

Verantwortung bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft, selbstgesteuert zur Gestaltung von Prozessen, unter Einbeziehung der möglichen Folgen, beizutragen.

Eigenständigkeit bezeichnet die Fähigkeit und das Bestreben, in unterschiedlichen Situationen angemessene Entscheidungen zu treffen und ohne fremde Hilfe zu handeln.



Validierung von Lernergebnissen ist die Bestätigung durch eine zuständige Behörde oder Stelle, dass Lernergebnisse (Kenntnisse, Fertigkeiten sowie Verantwortung und Eigenständigkeit), die eine Person in einem formalen, nicht-formalen oder informellen Kontext erzielt hat, gemäß festgelegten Kriterien bewertet wurden und den Anforderungen eines Validierungsstandards entsprechen. Dieser besteht aus vier Phasen: Identifizierung bestimmter Erfahrungen einer Person durch Dialog, Dokumentation, um die Erfahrungen der Person sichtbar zu machen, eine formale Bewertung dieser Erfahrungen und Zertifizierung der Ergebnisse der Bewertung, die zu einer teilweisen oder vollständigen Qualifikation führen kann.

Formale Anerkennung von Lernergebnissen ist der Prozess, bei dem eine zuständige Behörde den erworbenen Lernergebnissen für die Zwecke eines weiteren Studiums oder einer Beschäftigung einen offiziellen Status verleiht, und zwar durch (i) die Vergabe von Qualifikationen (Zeugnissen, Diplomen oder Titeln); (ii) die Validierung von nicht formalem und informellem Lernen; (iii) die Gewährung von Gleichwertigkeit, Anrechnung oder Erlass.

Leistungspunkte sind die Bestätigung, dass ein Teil einer Qualifikation, der aus einer kohärenten Reihe von Lernergebnissen besteht, von einer zuständigen Behörde nach einem vereinbarten Standard bewertet und validiert wurde; Leistungspunkte werden von den zuständigen Behörden vergeben, wenn die betreffende Person die definierten Lernergebnisse erreicht hat, was durch geeignete Beurteilungen nachgewiesen wird und in einem quantitativen Wert (z. B. Leistungen oder Leistungspunkte) ausgedrückt werden kann, der das geschätzte Arbeitspensum angibt, das eine Person typischerweise zur Erreichung der entsprechenden Lernergebnisse benötigt.

Unter **Leistungspunktesystemen** versteht man ein Transparenzinstrument zur Erleichterung der Anerkennung von Leistungspunkten. Diese Systeme können unter anderem Äquivalenzen, Freistellungen, akkumulierbare und übertragbare Einheiten/Module, die Autonomie von Anbietern, die individuelle Lernwege gestalten können, und die Validierung nicht-formalen und informellen Lernens umfassen.

Unter **Leistungspunktetransfer** versteht man den Prozess, der es Personen, die in einem Kontext Leistungspunkte erworben haben, ermöglicht, diese in einem anderen Kontext bewerten und anerkennen zu lassen.

ECVET-Punkte sind eine numerische Darstellung des Gesamtgewichts der Lernergebnisse in einer Qualifikation und des relativen Gewichts der Einheiten in Bezug auf die Qualifikation.

ECVET und die Beschreibung der Einheiten von Lernergebnissen*

ECVET ist ein technischer Rahmen für die Übertragung, Anerkennung und bei Bedarf Akkumulierung von Lernergebnissen von Einzelpersonen im Hinblick auf die Erlangung einer Qualifikation. Die ECVET-Instrumente und -Methodik umfassen unter anderem die Beschreibung von Qualifikationen in Form von Einheiten von Lernergebnissen. Eine Qualifikation besteht aus mehreren Einheiten und setzt sich aus der Gesamtheit der Einheiten zusammen. Lernende können eine Qualifikation erreichen, indem sie die erforderlichen Einheiten sammeln.

Die Einheiten, aus denen eine Qualifikation besteht, sollten:

- in lesbarer und verständlicher Form beschrieben werden, indem auf die in ihnen enthaltenen Kenntnisse, Fertigkeiten sowie Verantwortung und Eigenständigkeit verwiesen wird,
- in Bezug auf die Gesamtqualifikation kohärent aufgebaut und organisiert sein,
- so aufgebaut sein, dass eine getrennte Bewertung und Validierung der in der Einheit enthaltenen Lernergebnisse möglich ist.

Eine Einheit kann spezifisch für eine einzige Qualifikation oder für mehrere Qualifikationen gemeinsam stehen. Die erwarteten Lernergebnisse, die eine Einheit definieren, können erreicht werden, unabhängig davon, wo oder wie sie erreicht wurden. Eine Einheit ist daher nicht mit einer Komponente eines formalen Lernprogramms oder einer Ausbildungsmaßnahme zu verwechseln.

* Quellen:

- Empfehlung des Rates vom 22. Mai 2017 zum Europäischen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen und zur Aufhebung der Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates vom 23. April 2008 zur Einrichtung des Europäischen Qualifikationsrahmens für lebenslanges Lernen (2017/C 189/03).
- Basierend auf: Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Juni 2009 zur Einrichtung eines Europäischen Leistungspunktesystems für die Berufsbildung (ECVET).

Gesamtbeschreibung der Qualifikation „Inklusive Führung im digitalen Zeitalter“

Qualifikation „Inklusive Führung im digitalen Zeitalter“

Beschreibung der Qualifikation

„Inklusive Führung im digitalen Zeitalter“ ist auf die Bedürfnisse von Führungskräften ausgerichtet, die eine Orientierung zur Führung von Teams und Organisationen im digitalen Zeitalter suchen.

Diese Qualifikation richtet sich hauptsächlich an Führungskräfte von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sowie von kleinen und mittleren Organisationen (KMO) und Start-ups. Diese Unternehmen oder Organisationen benötigen verständliches, benutzerfreundliches und arbeitsweltbasiertes Trainingsmaterial und Qualifikationen, die an ihre Größe und/oder das Niveau ihrer Führungserfahrung und -kompetenz angepasst sind. Das Material kann jedoch auch für Coaches und Trainer:innen nützlich sein, die Führungskräfte in den genannten Organisationen unterstützen.

Die Qualifizierung ist in sechs Einheiten unterteilt (fünf Entwicklungsbereiche, in denen sich Führungskräfte weiterentwickeln können, um im digitalen Zeitalter erfolgreich zu sein, plus die „Einführungseinheit“, um zu erklären, warum ein neuer Führungsansatz erforderlich ist). Alle INCLUDE Entwicklungsbereiche sind aufeinander abgestimmt und ergänzen sich gegenseitig:

1. Einführung in den INCLUDE Ansatz
2. Leader – Selbstreflexion und Selbsterkenntnis
3. Menschen – Entwicklung von Beziehungen
4. Struktur – ich, mein Team und meine Organisation
5. Prozess – eine gemeinsame Vision leben und Veränderung bewirken
6. Technologie – Umgang mit den digitalen Entwicklungen, die die Welt verändern

In jeder Einheit werden im Einzelnen beschrieben: a) die entsprechenden Kenntnisse, b) die Fertigkeiten und c) die Kompetenzen, die erforderlich sind, um dieses Wissen und diese Kompetenzen selbständig und verantwortungsbewusst anzuwenden (Verantwortung und Eigenständigkeit).

Die arbeitsplatzbezogenen Lernkomponenten der INCLUDE Qualifizierung unterstützen sowohl die Lernenden (individuell) als auch die Organisationen / das Unternehmen: die ersten in ihrem Lernprozess als Führungskraft, letztere im Organisationsentwicklungsprozess.

Das Lernmaterial ist online frei zugänglich und in sechs Sprachen verfügbar (Bulgarisch, Deutsch, Englisch, Griechisch, Italienisch und Polnisch).

KENNTNISSE

Sie / Er ...

- hat ein allgemeines Verständnis wie digitale Technologien unsere Arbeitswelt verändern.
- versteht die Herausforderungen für die digitale Transformation und Leadership in der VUCA-Welt (V: Volatilität, U: Unsicherheit, K: Komplexität, A: Ambiguität).
- hat das Bewusstsein, dass Organisationen im digitalen Zeitalter einen neuen Führungsansatz brauchen.
- hat ein Bewusstsein dafür, dass die Arbeit im digitalen Zeitalter spezifische Leadership-Fähigkeiten erfordert.
- kennt den Unterschied zwischen Management und Leadership und ihre Bedeutung für Führungskräfte.
- hat Basiskenntnisse zu verschiedenen Führungsansätzen und ihrer Bedeutung.
- hat Basiskenntnisse zu verschiedenen Entwicklungsstufen von Organisationen in Bezug auf Führungsansätze und Verhalten / Arbeitsweisen.
- kennt die Prinzipien des INCLUDE Führungsansatzes.

FERTIGKEITEN

Sie / Er ...

- ist in der Lage, spezifische Elemente der Auswirkungen des digitalen Zeitalters auf die fünf Bereiche des INCLUDE Modells und die daraus resultierenden Herausforderungen zu identifizieren.
- ist in der Lage, die Führungsinstrumente des INCLUDE Modells zu nutzen.
- ist in der Lage, seine / ihre Rolle in den fünf Entwicklungsbereichen des INCLUDE Modells zu identifizieren.
- ist in der Lage, das INCLUDE Modell einer inklusiven Führung in seinem / ihrem Denk- und Handlungsstil zu implementieren.
- ist in der Lage, das Entwicklungspotenzial von Einzelpersonen, Teams und Organisationen in Bezug auf das INCLUDE Modell zu erkennen.
- ist in der Lage, den eigenen Entwicklungsbedarf anhand des INCLUDE Ansatzes zu erkennen und zu fördern.
- ist in der Lage, gemeinsam mit dem Team die Entwicklung aller Organisationsbereiche nach dem INCLUDE Ansatz zu planen.

VERANTWORTUNG UND EIGENSTÄNDIGKEIT

Sie / Er ...

- reagiert verantwortungsbewusst auf die Herausforderungen der VUCA-Welt und bewältigt die Entscheidungsfindung in komplexen Arbeitssituationen.
- erkennt die spezifischen Auswirkungen des digitalen Zeitalters und der Nutzung von Technologie auf den Einzelnen, das Team und die Organisation.
- verfolgt einen proaktiven Ansatz für ihre / seine persönliche Entwicklung.
- verhält sich im Sinne des INCLUDE Modells wie eine inklusive Führungskraft.
- inspiriert, ermutigt und motiviert Kolleg:innen zu individueller Selbstorganisation, gemeinsamer Verantwortung und kollaborativer Entscheidungsfindung.
- entwickelt die Organisation im Einklang mit dem INCLUDE Modell.

KENNTNISSE

Sie / Er ...

- hat ein allgemeines Verständnis wie digitale Technologien unsere Arbeitswelt verändern.
- versteht die Herausforderungen für die digitale Transformation und Leadership in der VUCA-Welt (V: Volatilität, U: Unsicherheit, K: Komplexität, A: Ambiguität).
- hat das Bewusstsein, dass Organisationen im digitalen Zeitalter einen neuen Führungsansatz brauchen.
- hat ein Bewusstsein dafür, dass die Arbeit im digitalen Zeitalter spezifische Leadership-Fähigkeiten erfordert.
- kennt den Unterschied zwischen Management und Leadership und ihre Bedeutung für Führungskräfte.
- hat Basiskenntnisse zu verschiedenen Führungsansätzen und ihrer Bedeutung.
- hat Basiskenntnisse zu verschiedenen Entwicklungsstufen von Organisationen in Bezug auf Führungsansätze und Verhalten / Arbeitsweisen.
- kennt die Prinzipien des INCLUDE Führungsansatzes.

FERTIGKEITEN

Sie / Er ...

- ist in der Lage unterschiedliche Bedarfe eines Teams und einer Organisation im Kontext der digitalen Transformation zu benennen.
- erkennt die mittelbaren und unmittelbaren Auswirkungen der VUCA-Welt auf die Arbeit.
- ist in der Lage, die Auswirkungen der digitalen Transformation auf Teams und Organisationen zu benennen.
- ist in der Lage, den Bedarf eines Führungswandels in Teams und Organisationen zu identifizieren.
- erkennt den spezifischen Bedarf an Leadership-Fähigkeiten im Kontext digitaler Transformation im Team / in der Organisation.
- ist in der Lage, Verhaltensweisen von Leadership in Abgrenzung zu Management zu identifizieren.
- ist in der Lage, den Entwicklungsstand einer Organisation in Hinblick auf Führungsansätze und Verhalten / Arbeitsweisen zu erkennen.
- kann die Prinzipien des INCLUDE Ansatzes anwenden.

VERANTWORTUNG UND EIGENSTÄNDIGKEIT

Sie / Er ...

- identifiziert Handlungsbedarf im Team / in der Organisation aufgrund der Nutzung von Technologien, leitet Handlungen ab und führt diese durch.
- ist in der Lage, mit den Auswirkungen der VUCA-Welt auf die tägliche Arbeit umzugehen und Entscheidungen in unsicheren Arbeitssituationen zu treffen.
- identifiziert konkrete Auswirkungen auf Einzelne, das Team und die Organisation durch die Nutzung von Technologien, kann positive Auswirkungen durch Maßnahmen zum Wohl aller nutzen und auf negative Auswirkungen durch entsprechende Maßnahmen reagieren.
- reagiert auf den Bedarf eines Führungswandels mit einem schrittweisen Umsetzen von entsprechenden Maßnahmen.
- erkennt den spezifischen Bedarf an Leadership-Fähigkeiten und bildet sich kontinuierlich weiter.
- übernimmt aktiv eine Leadership-Rolle im Team / in der Organisation im Sinne des INCLUDE Ansatzes.

KENNTNISSE

Sie / Er ...

- kennt die Kernelemente einer inklusiven Führung im Sinne von INCLUDE.
- ist sich der Rolle einer inklusiven Führungskraft im Sinne von INCLUDE bewusst.
- weiß, dass die Entwicklung hin zu einer inklusiven Führungskraft einer aktiven Entscheidung bedarf.
- weiß, dass das Praktizieren des INCLUDE Ansatzes mit einem „Transformationsprozess“ der Führungskraft beginnt, und dass im Folgenden sukzessive die weiteren vier Entwicklungsbereiche einbezogen werden.
- ist sich bewusst, dass die Grundlage einer inklusiven Führungskraft ein lebenslanger Reflexions- und Lernprozess ist.
- ist sich der Bedeutung von Authentizität und Aufrichtigkeit in der Führungsrolle bewusst.
- weiß, dass es darum geht, Verantwortung für sich selbst und sein Verhalten zu übernehmen.
- kennt Instrumente und Methoden, die sie / ihn unterstützen, sich und ihren / seinen Führungsansatz im Sinne des INCLUDE Ansatzes zu hinterfragen und kontinuierlich weiterzuentwickeln.
- ist sich der Konsequenzen bewusst, die der INCLUDE Führungsansatz für die Führungskraft, das Team und die Organisation in den fünf Entwicklungsbereichen a) Leader, b) Menschen, c) Struktur, d) Prozess und e) Technologien hat, z. B. in Bezug auf die Themen Zusammenarbeit, Verantwortung, Entscheidungsprozesse, Macht.

FERTIGKEITEN

Sie / Er ...

- ist in der Lage, Kernelemente einer inklusiven Führung im Sinne von INCLUDE in ihren / seinen Führungsstil zu integrieren.
- kann INCLUDE Tools und Methoden anwenden.
- ist in der Lage eine Entscheidung in Bezug auf ihre / seine Persönlichkeitsentwicklung zu treffen.
- ist in der Lage ihr / sein Verhalten, ihre / seine Haltung und Beweggründe sowie ihre / seine Handlungen zu analysieren.
- ist in der Lage, den eigenen Entwicklungsprozess zu planen.
- ist in der Lage ihre / seine jeweiligen Rollen in den fünf INCLUDE Entwicklungsbereichen a) Leader, b) Menschen, c) Struktur, d) Prozess und e) Technologien zu identifizieren.

VERANTWORTUNG UND EIGENSTÄNDIGKEIT

Sie / Er ...

- übernimmt proaktiv für sich und ihr / sein Handeln Verantwortung als inklusive Führungskraft im Sinne des INCLUDE Ansatzes.
- hinterfragt sich kontinuierlich als Führungskraft und gestaltet aktiv und reflektiert den eigenen Entwicklungsprozess, indem sie / er u. a. INCLUDE Tools und Methoden anwendet.
- zieht Konsequenzen aus dem eigenen Verhalten, ihrer / seiner Haltung, ihren / seinen Beweggründen sowie Handlungen und leitet Entscheidungen und Handlungen ab.
- betrachtet ihre / seine formale und / oder informelle Position und die daraus resultierende Macht als Verantwortung und nicht als Privileg und handelt danach
- ist in der Lage sich in ihren / seinen jeweiligen Rollen in den fünf INCLUDE Entwicklungsbereichen a) Leader, b) Menschen, c) Struktur, d) Prozess und e) Technologien entsprechend dem INCLUDE Ansatz zu verhalten und z. B. aktiv Privilegien abzugeben.

KENNTNISSE

Sie / Er ...

- weiß, dass das digitale Zeitalter positive und negative Auswirkungen auf die Beziehungen von Menschen / auf Teams am Arbeitsplatz hat und kennt die damit verbundenen Herausforderungen für Führungskräfte, Einzelne und das Team.
- versteht im Sinne des INCLUDE Ansatzes die Bedeutung von guten Beziehungen am Arbeitsplatz im digitalen Zeitalter und ihre Auswirkungen auf Arbeitsprozesse und -ergebnisse.
- versteht, dass die Arbeitswelt im digitalen Zeitalter einen Fokus auf die Entwicklung und die Pflege von guten Beziehungen zu Einzelnen, im Team und in der Organisation braucht.
- kennt die wesentlichen Faktoren, die zu guten Beziehungen im Sinne des INCLUDE Ansatzes führen, z. B. Inklusion jedes Einzelnen, Selbstorganisation, Eigenverantwortung, Vertrauen entwickeln, Verantwortung teilen und gemeinsam entscheiden sowie ein transparenter Umgang mit Macht.
- versteht, dass inklusive Führung im digitalen Zeitalter nach dem INCLUDE Ansatz in der gemeinsamen Verantwortung von Führungskraft und allen Beteiligten liegt.
- kennt Instrumente und Methoden, die sie / ihn und das Team unterstützen, positive Beziehungen im Sinne des INCLUDE Ansatzes mit Einzelnen und in einem Team zu entwickeln und zu pflegen.

FERTIGKEITEN

Sie / Er ...

- ist in der Lage, konkrete positive und negative Auswirkungen des digitalen Zeitalters auf die Beziehungen von Menschen / in Teams sowie die sich daraus ergebenden Herausforderungen zu identifizieren und zu kommunizieren.
- ist in der Lage, einen konkreten Zusammenhang zwischen produktiven und effektiven Arbeitsprozessen sowie Arbeitsergebnissen mit guten Arbeitsbeziehungen herzustellen und diese konkret zu benennen.
- ist in der Lage, den Entwicklungsstand von Menschen und Teams sowie ihr Potenzial zu erkennen, diesen in Hinblick auf INCLUDE weiterzuentwickeln und die nächsten konkreten Entwicklungsschritte zu benennen, z. B. in Richtung Selbstorganisation, Eigenverantwortung, Vertrauen entwickeln, Verantwortung teilen und gemeinsam entscheiden.
- ist in der Lage, gute Beziehungen zu entwickeln und zu pflegen, indem sie / er INCLUDE Instrumente und -Methoden anwendet. Sie / Er fungiert somit als Vorbild.
- erkennt ihre / seine Rolle, Möglichkeiten und Grenzen, gute Beziehungen zu Einzelnen und im Team zu entwickeln und zu pflegen, und sie / er erkennt die Rollen, Möglichkeiten und Grenzen der anderen.

KENNTNISSE

Sie / Er ...

- kennt den Unterschied zwischen Work-Life-Balance und Work-Life-Integration.
- versteht, dass einzelne Elemente des Arbeits- und Privatlebens nicht miteinander konkurrieren und nicht gleichmäßig verteilt sein müssen (Work-Life-Integration).
- erkennt die Bedeutung von Mission, Vision und Kultur einer Organisation für die Entwicklung guter Beziehungen.

FERTIGKEITEN

Sie / Er ...

- ist in der Lage, die Interdependenz bzw. die Dynamik von Verhalten Einzelner und von Teams in Verbindung mit der Mission, Vision und Kultur einer Organisation zu erkennen und den konkreten Entwicklungsbedarf zu identifizieren, um sich als INCLUDE Organisation weiterzuentwickeln.
- praktiziert Work-Life-Integration und fungiert als Vorbild.

VERANTWORTUNG UND EIGENSTÄNDIGKEIT

Sie / Er ...

- geht aktiv mit den positiven und negativen Auswirkungen des digitalen Zeitalters auf die Beziehungen von Menschen / in Teams um und leitet entsprechende Handlungen ein und verantwortet bzw. begleitet sie.
- ermöglicht und fördert eine inklusive Arbeitsatmosphäre geprägt von Vertrauen, Authentizität, Autonomie, Transparenz, Achtung und Wertschätzung, die zu produktiver und effektiver Arbeit im Team führt.
- schafft einen „offenen Raum“, in dem sich Einzelne und Teams in der Weise entwickeln können, dass Begabungen und bereits vorhandene, aber verborgene Fertigkeiten und Kompetenzen zu Tage treten.
- ermöglicht Wachstum von Individuen und vom Team durch inklusive Rahmenbedingungen, u. a. durch mehr Selbstorganisation und Eigenverantwortung, einer positiven Fehlerkultur und einer professionellen Feedback-Kultur im Sinne des INCLUDE Ansatzes.
- überlässt aktiv die Verantwortung für die Entwicklung und Pflege von Beziehungen den Individuen und dem Team und schafft hierfür den Rahmen.
- gibt proaktiv Verantwortung und Macht ab, ermutigt Verantwortung zu übernehmen und trifft gemeinsam im Team Entscheidungen.
- ermöglicht und fördert gemeinsam mit dem Team die Entwicklung einer INCLUDE Organisationskultur durch die kollaborative Anwendung der INCLUDE Instrumente und Methoden als Basis der Zusammenarbeit.
- wirbt aktiv für ein Bewusstsein für das Konzept der Work-Life-Integration.

KENNTNISSE

Sie / Er ...

- ist sich bewusst, dass die Struktur einer Organisation in engem Zusammenhang mit ihrer Kultur, Vision und Mission steht.
- kennt verschiedene Organisationsmodelle und ihre Strukturen sowie ihre Auswirkungen für die Zusammenarbeit und die Performance einer Organisation.
- hat Basiskenntnisse zu den Organisationsmodellen Open Space Beta und Zellstrukturdesign.
- kennt die Bedeutung der „formellen“ und „informellen“ Struktur sowie die „Struktur der Leistungserbringung“.
- weiß, wie Organisationen in Hinblick auf ihre Strukturen analysiert werden.
- kennt Tools und Methoden, um gemeinsam im Team Strukturen in der Organisation entsprechend dem INCLUDE Ansatz zu entwickeln.
- kennt verschiedene Dimensionen von Macht und Einfluss in Organisationen, ihre Wirkung auf die Zusammenarbeit sowie ihre Auswirkung auf die Organisation.
- ist sich bewusst, dass Macht und Einfluss positiv und negativ ausgeübt werden können.
- weiß, dass die Führungskraft eine normative Entscheidung treffen muss, wie sie / er mit Macht und Einfluss umgeht.
- kennt die Bedeutung von Wissensmanagement in der Organisation und die Notwendigkeit seiner Verankerung in einer „lebendigen“ Organisationsstruktur.

FERTIGKEITEN

Sie / Er ...

- ist in der Lage, die Strukturen einer Organisation in Verbindung zu ihrer Kultur, Vision und Mission zu setzen und sie einem Organisationsmodell zuzuordnen.
- ist in der Lage, die Entwicklung von Organisationsstrukturen entsprechend dem INCLUDE Ansatz und somit entsprechend Open Space Beta und Zellstrukturdesign in seiner schrittweisen Umsetzung zu planen.
- ist in der Lage, die Strukturen einer Organisation zu analysieren und die treibenden Kräfte der „formellen“ und „informellen“ Struktur sowie der „Struktur der Leistungserbringung“ zu identifizieren.
- ist in der Lage, gemeinsam mit dem Team Tools und Methoden anzuwenden, die die Organisationsstruktur entsprechend dem INCLUDE Ansatz weiterentwickeln.
- ist in der Lage, den eigenen Umgang mit Macht und Einfluss sowie den Umgang der anderen damit zu analysieren und zu benennen sowie die Auswirkungen auf die Zusammenarbeit, Performance und Organisation zu benennen.
- ist in der Lage, eine normative Entscheidung zu treffen, wie sie / er mit Macht und Einfluss als Führungskraft umgehen möchte.

KENNTNISSE

Sie / Er ...

- ist sich bewusst, dass Beziehungen entlang der Wertschöpfungskette z. B. zu wichtigen Lieferanten und Dienstleistern sich weg von einem Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis zu einer Partnerschaft („Partnering“) entwickeln sollten.
- weiß, dass offene Organisationsstrukturen notwendig sind, um das Konzept des „Partnering“ im Außenverhältnis zu praktizieren.

FERTIGKEITEN

Sie / Er ...

- ist in der Lage, gemeinsam mit dem Team ein transparentes Wissensmanagement über die Grenzen von Organisationsbereichen hinweg zu entwickeln.
- ist in der Lage, gemeinsam im Team offene Organisationsstrukturen zu entwickeln, die ein „Partnering“ mit externen Stakeholdern ermöglichen.

VERANTWORTUNG UND EIGENSTÄNDIGKEIT

Sie / Er ...

- inspiriert und motiviert das Team, neue Organisationsstrukturen entsprechend dem INCLUDE Ansatz und somit entsprechend Open Space Beta und Zellstrukturdesign schrittweise umzusetzen und gemeinsam mit Leben zu füllen.
- trifft die Entscheidung und setzt diese um, offene Strukturen gemeinsam mit dem Team zu „leben“ und sowohl Abteilungen als auch Silodenken abzuschaffen.
- schafft einen offenen Raum, der ermöglicht, dass mit den verschiedenen Formen der Macht und des Einflusses Einzelner und des Teams transparent und bewusst umgegangen wird.
- zieht Konsequenzen aus dem eigenen Umgang mit Macht und Einfluss und entwickelt sich entsprechend der normativen Entscheidung, wie sie / er mit Macht und Einfluss als Führungskraft umgehen möchte, weiter.
- inspiriert und motiviert alle Beteiligten, bewusst und reflektiert mit der eigenen Macht und dem eigenen Einfluss umzugehen und sich diesbezüglich stetig weiterzuentwickeln.
- motiviert und ermutigt Einzelne und das Team, Tools und Methoden, die die Organisationsstrukturen entsprechend dem INCLUDE Ansatz weiterentwickeln, anzuwenden und somit selbständig zur Weiterentwicklung der Organisationsstrukturen beizutragen und unterstützt die Verstetigung dieser Veränderungen.
- unterstützt die Verstetigung eines transparenten Wissensmanagements über die Grenzen von Organisationsbereichen hinweg.
- unterstützt offene Organisationsstrukturen, die ein „Partnering“ mit externen Stakeholdern ermöglichen.

KENNTNISSE

Sie / Er ...

- kennt die wesentlichen Merkmale der Selbstorganisation und ihre Bedeutung für die Arbeit Einzelner, von Teams und einer Organisation.
- versteht, was Agilität für Organisationen, Teams und Einzelne im Arbeitsalltag bedeutet.
- kennt die Bedeutung einer positiven Fehlerkultur (fail fast – fail cheap) für die Zusammenarbeit sowie für die Entwicklung von Dienstleistungen und Produkten.
- versteht den Grundsatz, dass geteilte Verantwortung und gemeinsame Entscheidungen Mit-Visionäre fördert und Veränderung bewirkt.
- kennt INCLUDE Methoden und Tools, die die Entwicklung von Organisationsstrukturen im Sinne von INCLUDE fördern.
- kennt Entscheidungsmethoden, die möglichst viele Beteiligte gleichberechtigt einbeziehen.
- kennt wesentliche INCLUDE Organisationsprozesse, u. a. Ausrichten der Aktivitäten und Prozesse auf den Kunden-/ Zielgruppennutzen sowie ein reduzierter Fokus auf Regeln, kurzfristige Zielvorgaben und Berichte zugunsten einer gemeinsam gelebten langfristigen Vision.
- kennt die wesentlichen Kriterien zur Umsetzung von Remote Work, deren Vor- und Nachteile sowie Auswirkungen auf Einzelne, das Team und die Organisation.

FERTIGKEITEN

Sie / Er ...

- ist in der Lage, Potenziale sowie konkrete Möglichkeiten bei Einzelnen, in Teams und Organisationen für mehr Selbstorganisation zu identifizieren und deren Förderung konkret zu planen.
- ist in der Lage, die Entwicklung von Organisationsprozessen im Sinne von INCLUDE hin zu mehr Autonomie, dezentralen Entscheidungen, geteilter Verantwortung und breiter Beteiligung konkret zu planen.
- ist in der Lage, INCLUDE Methoden und Tools anzuwenden, die entsprechend dem INCLUDE Ansatz die Organisationsprozesse weiterentwickeln.
- ist in der Lage, agile Steuerungsmethoden anzuwenden.
- ist in der Lage, in einer positiven Fehlerkultur (fail fast – fail cheap) zu arbeiten.
- ist in der Lage, kollaborative Entscheidungsmethoden anzuwenden, wie z. B. die Konsent Moderation.
- ist in der Lage, den Kunden-/ Zielgruppennutzen bei der Planung von Aktivitäten und Produkten mitzudenken.
- ist in der Lage, sich von dem kurzfristigen Fokus auf Zahlen, Fakten, Berichte etc. zu lösen und das Handeln stärker an einer langfristigen Vision auszurichten.

KENNTNISSE

Sie / Er ...

- kennt den Unterschied von „Abteilungs- und Prozessorganisationen“.

FERTIGKEITEN

Sie / Er ...

- ist in der Lage, die positiven und negativen Auswirkungen von Remote Work, deren Vor- und Nachteile sowie Auswirkungen auf Einzelne, das Team und die Organisation zu identifizieren und zu kommunizieren.

VERANTWORTUNG UND EIGENSTÄNDIGKEIT

Sie / Er ...

- begleitet und verantwortet den Prozess der Einführung und Verstetigung von (mehr) Selbstorganisation von Einzelnen und Teams sowie allgemein in Organisationen.
- entwickelt Organisationen im Sinne von INCLUDE weiter und richtet konsequent gemeinsam mit dem Team Prozesse auf die Autonomie von Personen und Teams, dezentrale Entscheidungen, geteilte Verantwortung und die breite Beteiligung aller aus.
- wendet bei Management und Leadership agile Steuerungsmethoden an und passt sich schnell an verändernde Umstände an.
- implementiert eine offene Fehlerkultur, die durch Versuch und Irrtum innovative Ergebnisse erzielt.
- involviert möglichst viele Beteiligte durch die Anwendung von kollaborativen Entscheidungsmethoden, verhindert so Silo-Denken und fördert Prozessorganisationen.
- begeistert und motiviert alle Beteiligten zur Mitarbeit und bringt durch den INCLUDE Leadership-Ansatz Mit-Visionäre hervor.
- setzt gemeinsam mit dem Team Aktivitäten um und implementiert Prozesse, die auf Kunden-/ Zielgruppennutzen ausgerichtet sind. Hierbei bezieht sie / er die Kunden bzw. Zielgruppen konsequent ein.
- reduziert kurzfristige Regeln, Zielvorgaben, Berichte etc. auf ein notwendiges Minimum mit dem Ziel, sich als Team auf eine gemeinsam gelebte langfristige Vision zu konzentrieren.
- reagiert aktiv auf die Herausforderungen von Remote Work für Einzelne, das Team und die Organisation, nutzt die positiven Auswirkungen zur Weiterentwicklung und findet für die negativen Auswirkungen gemeinsam mit allen Beteiligten einen adäquaten Umgang.
- entscheidet auch in einer unsicheren Umgebung und handelt nach dem Grundsatz „Das Neue kann man nicht planen, man kann es nur entdecken“ (Sassenrath 2017: 15).

KENNTNISSE

Sie / Er ...

- hat das Bewusstsein, dass Organisationen sich entsprechend des digitalen Wandels weiterentwickeln müssen.
- versteht das schrittweise Vorgehen bei der digitalen Transformation / Digitalisierung einer Organisation.
- kennt Tools zur Analyse der Organisation, um sie weiterzuentwickeln.
- hat Grundkenntnisse zu wesentlichen digitalen Technologien.
- kennt die Herausforderungen eines Change Prozesses im Rahmen der digitalen Transformation in der Organisation.
- kennt grundlegende Ansätze der digitalen Kommunikation und digitalen Arbeitsweise sowie entsprechende digitale Tools.
- kennt grundlegende Prinzipien der Zusammenarbeit von Remote-Teams / hybriden Teams.

FERTIGKEITEN

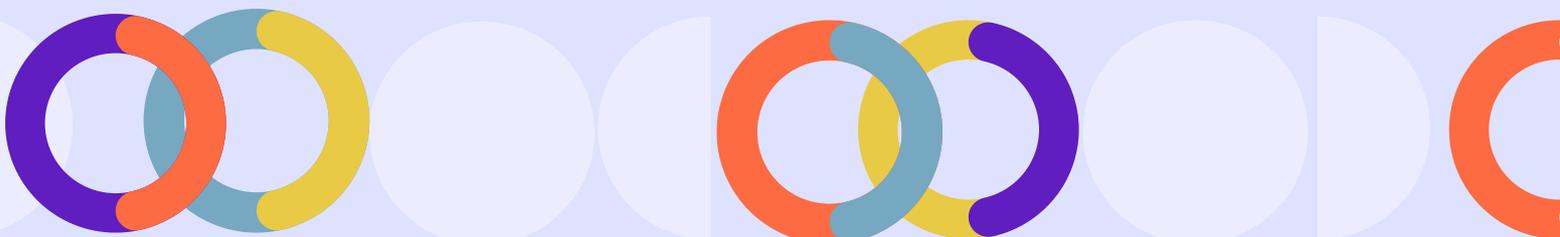
Sie / Er ...

- ist in der Lage, Tools zur Analyse einer Organisation in Hinblick auf ihre digitale Transformation anzuwenden
- ist in der Lage, den Nutzen und die Gefahren von wesentlichen digitalen Technologien einzuschätzen.
- ist in der Lage, Methoden zur Umsetzung eines Change Prozesses anzuwenden.
- ist in der Lage, digitale Kommunikationstools anzuwenden.
- ist in der Lage, in Remote-Teams / hybriden Teams zu arbeiten.

VERANTWORTUNG UND EIGENSTÄNDIGKEIT

Sie / Er ...

- leitet aus der Analyse einer Organisation in Bezug auf ihre digitale Transformation entsprechende Maßnahmen ab und führt diese durch.
- leitet Maßnahmen als Reaktion auf identifizierte Chancen und Risiken ein.
- moderiert einen Change Prozess.
- wählt angemessene digitale Kommunikationstools für die digitale Zusammenarbeit aus.
- leitet Remote-Teams / hybride Teams.



http://link.emcra.eu/INCLUDE_de

