



# Kompetent in die Zukunft führen

# Das Arbeitsteam



**Herwig R. Friedag**  
Friedag Consult  
Beskidenstr. 33  
D 14129 Berlin  
Fon +49 30 80 40 40 00  
consult @ friedag.com  
www.friedag.com

**Matthias Wetzel**  
hawel-design  
Kurfürstenstr. 93  
D 56068 Koblenz  
Fon +49 261 91 484 93  
Matthias\_wetzel@online.de  
www.hawel-design.de

**Marion Kellner-Lewandowsky**  
CONTROLLING COACH  
Managementtraining und –  
beratung  
Conradstr. 37  
D 06112 Halle/Saale  
Fon: 0177 49 37 851  
MKL@controlling-coach.de

**Claudia Simon**  
TOC Institute  
Kettelerstraße 16a  
64646 Heppenheim  
Fon +49 6252 699 07 91  
claudia.simon@toc-  
institute.com  
www.toc-institute.com

**Dr. Friedrich Belle**  
PRAESTA  
Leaders in Executive Coaching  
Bockenheimer Landstr. 17/19  
60325 Frankfurt/Main  
Fon +49 160 846 406 9  
friedrich.belle@praesta.com  
www.praesta.de

# Führungskompetenz für die Zukunft

## Struktur

01	<b>Motivation, Zielsetzungen und Termine in der Arbeitsgruppe (Marion)</b>
02	<b>Definitionen der wichtigsten Begriffe (Claudia)</b>
03	<b>Thesen:</b> <b>3a) Kompetenz und Führung (Matthias)</b> <b>3b) Megatrends der Zukunft und ihr Einfluss auf Führung (Matthias)</b> <b>3c) Führungskompetenzen für die Zukunft (Frieder)</b>
04	<b>Messbarkeit von Kompetenzen – Kompetenzprofil (Herwig)</b>
05	<b>Workshop-Konzept / Übungen</b>

# Führungskompetenz für die Zukunft

## Struktur

- |    |  |
|----|--|
| 01 | <b>Motivation, Zielsetzungen und Termine in der Arbeitsgruppe (Marion)</b>   |
| 02 | <b>Definitionen der wichtigsten Begriffe (Claudia)</b>   |
| 03 | <b>Thesen:</b><br><b>3a) Kompetenz und Führung (Matthias)</b><br><b>3b) Megatrends der Zukunft und ihr Einfluss auf Führung (Matthias)</b><br><b>3c) Führungskompetenzen für die Zukunft (Frieder)</b> |
| 04 | <b>Messbarkeit von Kompetenzen – Kompetenzprofil (Herwig)</b>  |
| 05 | <b>Workshop-Konzept / Übungen</b>  |

# Arbeitsgruppe: Führungskompetenz für die Zukunft

Führungskompetenz  
messbar machen

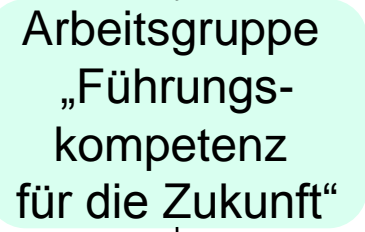
Brücke zum  
Strategischen Haus

**Fertig: 28./29.08.2009**  
Vorstellen des  
Führungskompetenz-  
Workshops



**Ergebnis: Workshopkonzept**

- Informieren
- Messen der Führungskompetenz
- Trainieren

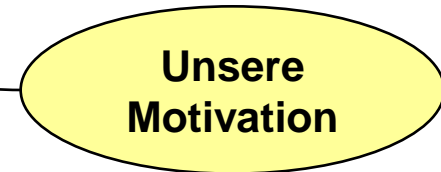


**4 Termine Arbeit:**

- 9.1.2009
- 6.3.2009
- 27./28.08.2009

Kunden (Workshop-  
teilnehmer) stellen  
Verbesserung fest

Ganzheitliches Bild



z.B. Erfolgs-  
quote bei der  
Personalauswahl

Mehrwert  
(Einsatz in der Praxis,  
Auseinandersetzung mit Thema)

# Führungskompetenz für die Zukunft

## Struktur

01 Motivation, Zielsetzungen und Termine in der Arbeitsgruppe (Marion)

02 Definitionen der wichtigsten Begriffe (Claudia)

03 Thesen:

3a) Kompetenz und Führung (Matthias)

3b) Megatrends der Zukunft und ihr Einfluss auf Führung (Matthias)

3c) Führungskompetenzen für die Zukunft (Frieder)

04 Messbarkeit von Kompetenzen – Kompetenzprofil (Herwig)

05 Workshop-Konzept / Übungen

# Definitionen

Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• von lateinisch <i>competere</i> = zusammentreffen, ausreichen, zu etwas fähig sein, zustehen</li> <li>• die integrierte <u>Gesamtheit von kognitiven, emotionalen, physischen etc. Fähigkeiten und Fertigkeiten</u>, bezogen auf bestimmte Anforderungen</li> <li>• Umfasst Fachkompetenz, Methodenkompetenz, soziale und persönliche Kompetenz</li> </ul>
Schlüsselkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• die Kompetenzen, die man braucht, um auf seinem Gebiet entsprechend der äußeren Anforderungen (Kunden, Märkte, Unternehmen, beteiligte Personen, ...) einer der Besten zu sein, um die (Unternehmens-)Ziele zu erreichen</li> <li>• <u>Grundlegende Fähigkeiten, Begabungen, Neigungen</u>, welche weit über die fachliche Ebene hinausgehen und sich für die Bewältigung der täglichen Anforderungen einer großen Zahl von beruflichen und gesellschaftlichen Positionen und Funktionen eignen.</li> </ul>
Führungskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schlüsselkompetenzen für Führungskräfte</li> <li>• Voraussetzung guter Führung ist "Wissen" über             <ul style="list-style-type: none"> <li>– eigene Werte und</li> <li>– grundsätzliche Zielübereinstimmung mit der Organisation.</li> </ul> </li> </ul>

# Definitionen

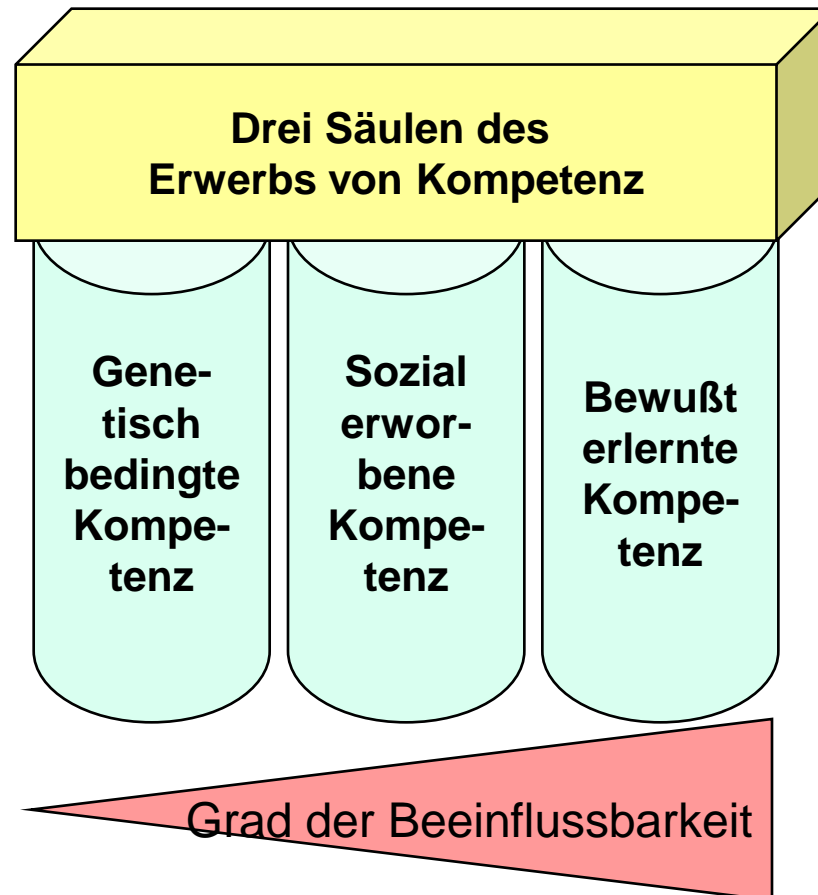
Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ziele durch andere erwirken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– unmittelbare, absichtliche und zielbezogene Einflussnahme von Personen auf andere (Baumgarten, Neuberger)</li> <li>– ... bedeutet die konsequente Ausübung von Autorität, Macht und Verantwortung. Sie hat die Aufgabe, Orientierung zu schaffen, Koordinierungs-, Regel- und Steuerungsleistungen zu erbringen, <b>zu motivieren</b>, <b>zu kontrollieren</b>, zu entscheiden sowie Verantwortungs- und Repräsentationspflichten zu übernehmen.</li> </ul> </li> <li>• <b>Führung umfasst Unternehmensführung, Mitarbeiterführung und Selbstführung.</b></li> <li>• <b>Führung fokussiert auf Liquiditätssicherung, Erreichen operativer Ziele als auch permanente Arbeit an der strategischen Ausrichtung.</b></li> </ul>
Zukunft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zukunft ist morgen - die ich heute gestalte!</b></li> <li>• <b>„Führungsfähigkeit für heute und morgen“</b></li> </ul>
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ziele basieren auf den Erfahrungen der Vergangenheit und sollen – anders als Wünsche – zum TUN in der Gegenwart bewegen, um die Zukunft zu gestalten</b></li> </ul>

# Führungskompetenz für die Zukunft

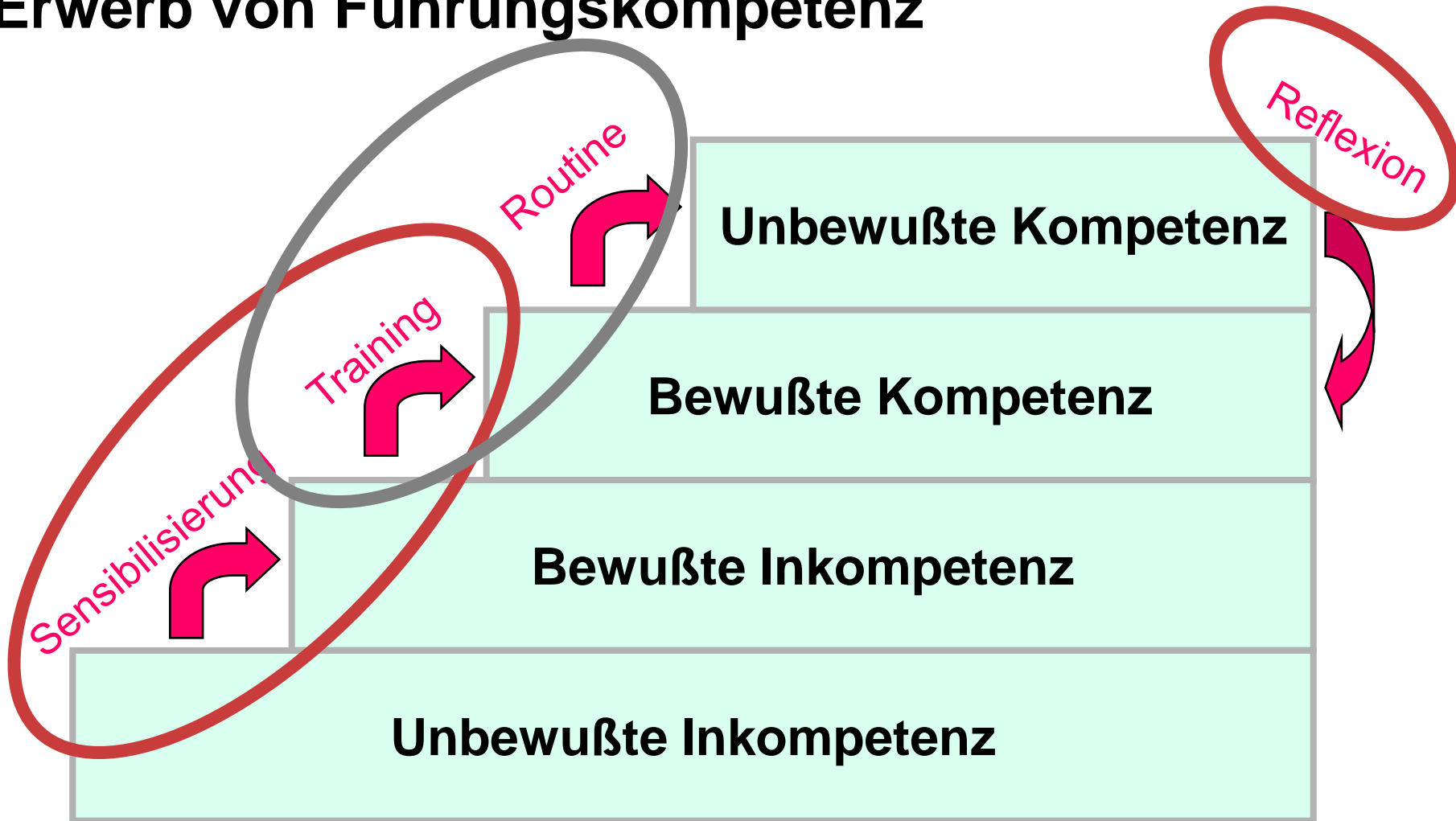
## Struktur

01	<b>Motivation, Zielsetzungen und Termine in der Arbeitsgruppe (Marion)</b>
02	<b>Definitionen der wichtigsten Begriffe (Claudia)</b>
03	<b>Thesen:</b>
	<b>3a) Kompetenz und Führung (Matthias)</b>
	<b>3b) Megatrends der Zukunft und ihr Einfluss auf Führung (Matthias)</b>
	<b>3c) Führungskompetenzen für die Zukunft (Frieder)</b>
04	<b>Messbarkeit von Kompetenzen – Kompetenzprofil (Herwig)</b>
05	<b>Workshop-Konzept / Übungen</b>

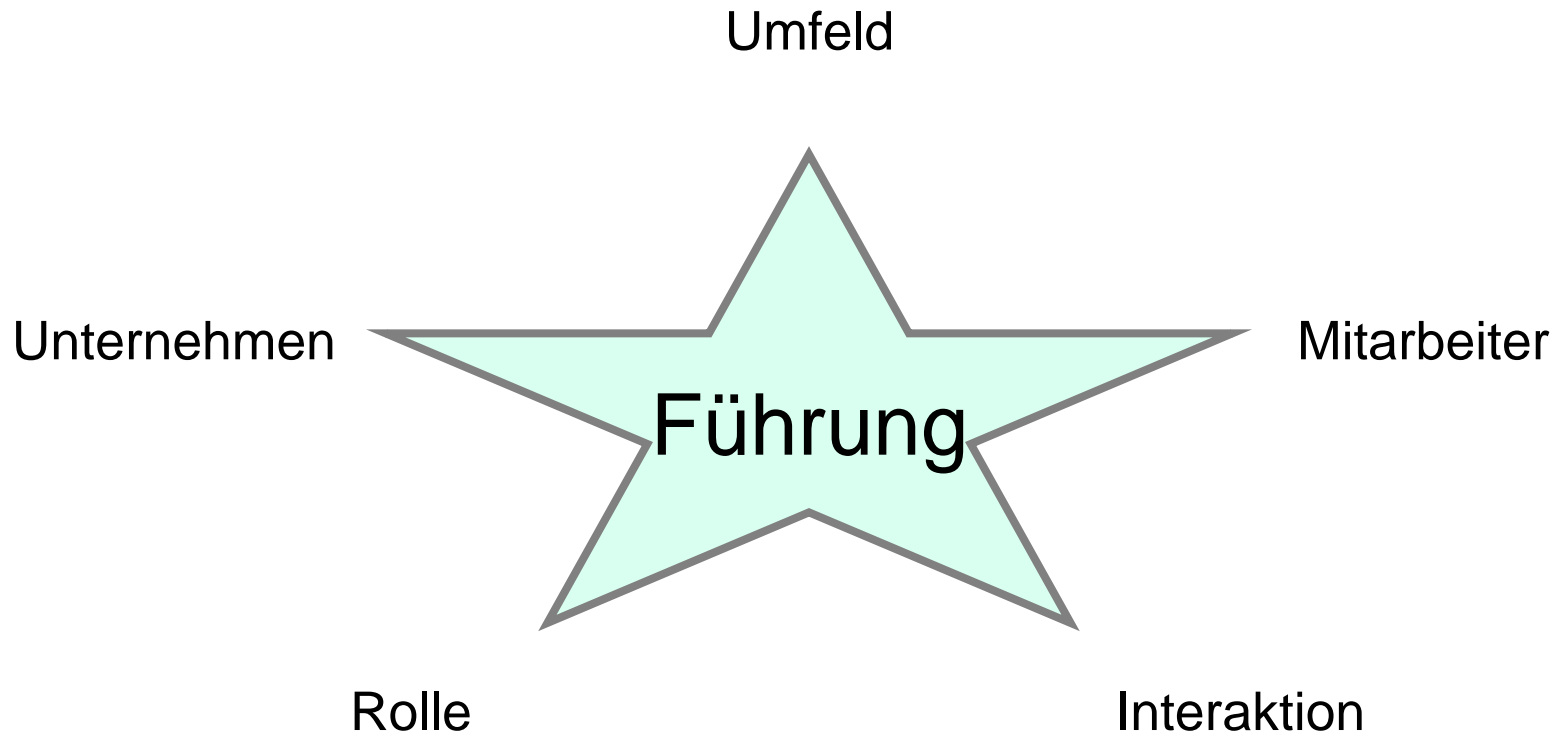
# Quellen der Führungskompetenz



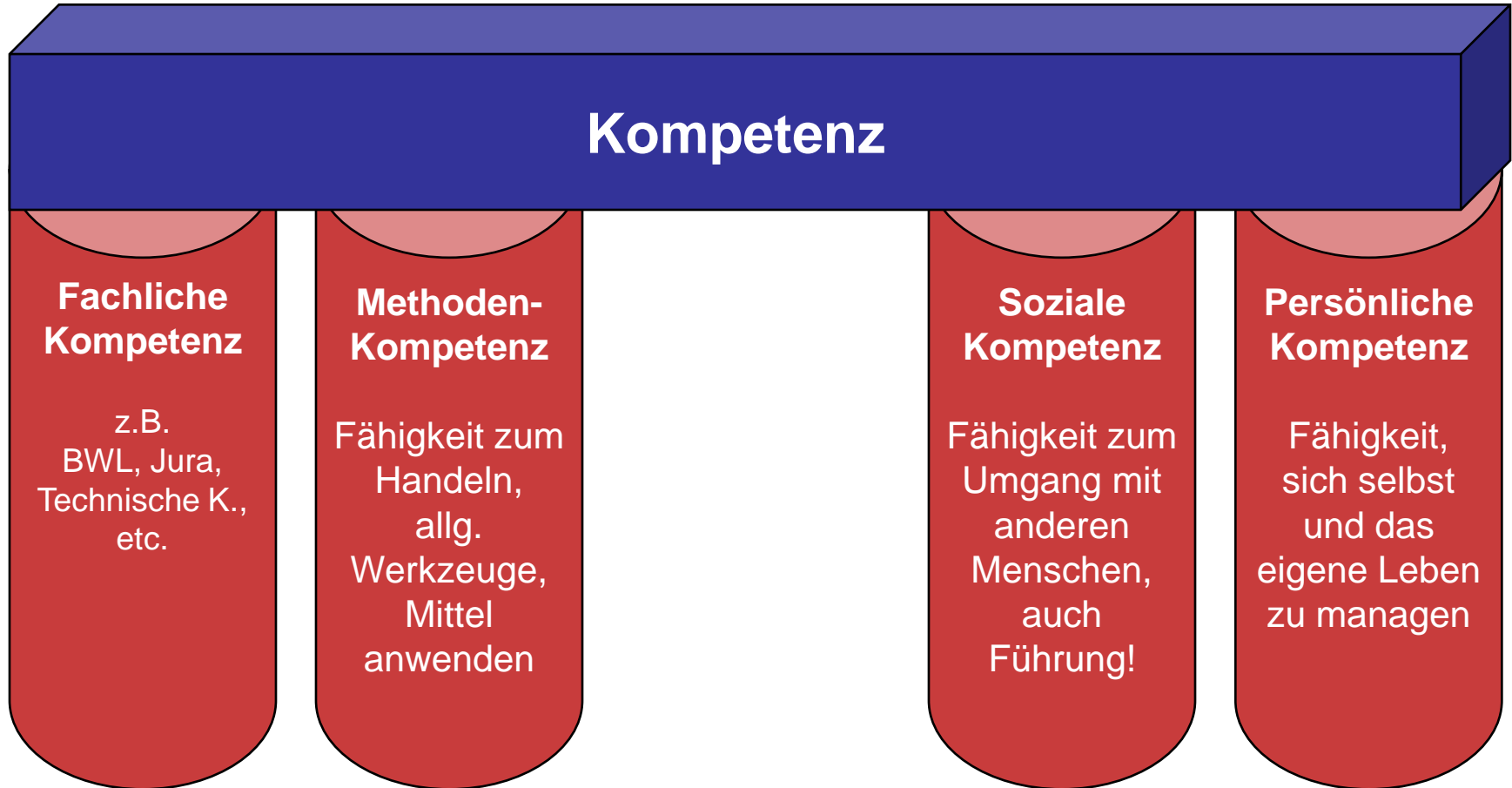
# Erwerb von Führungskompetenz



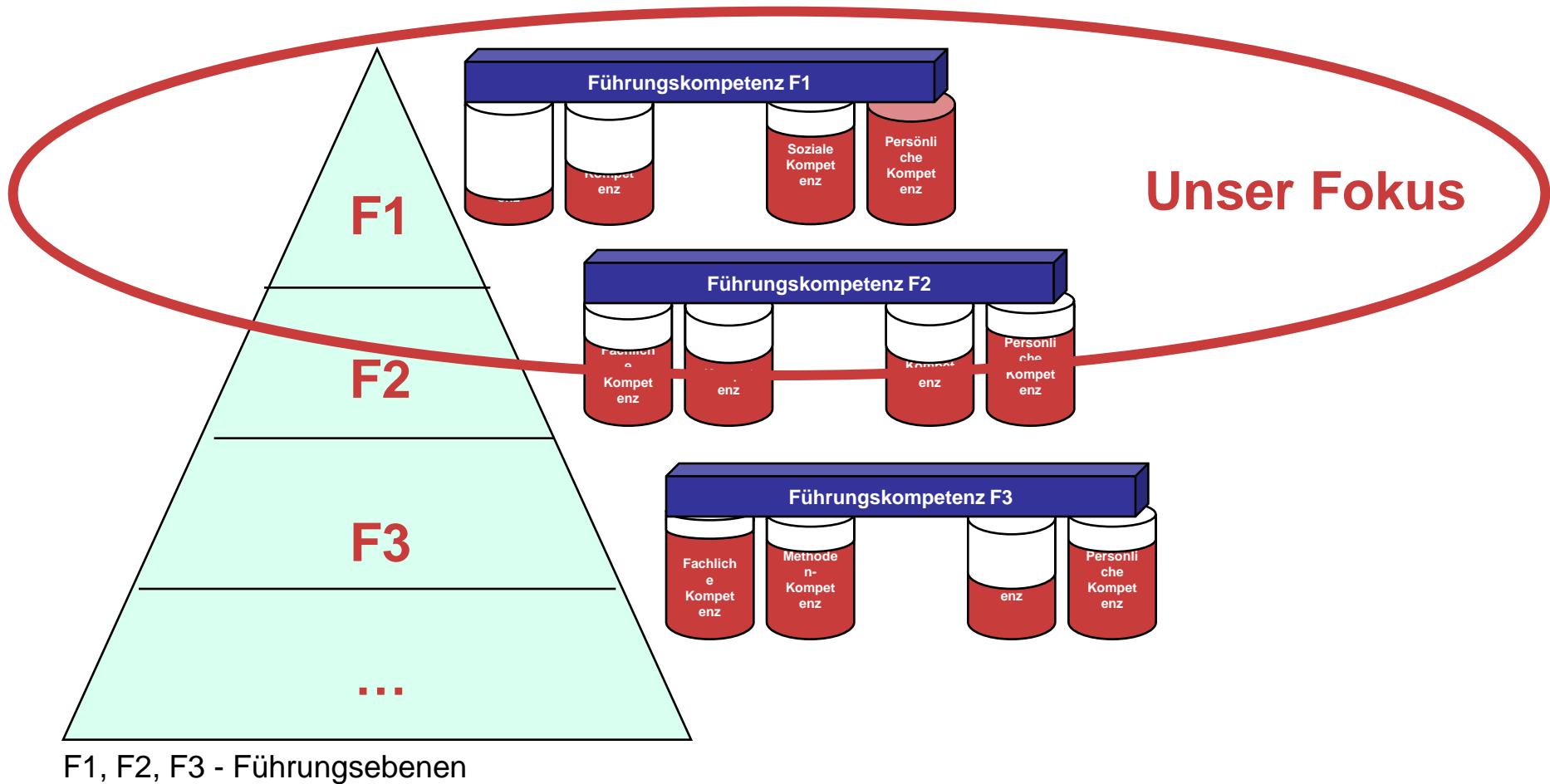
# Einflussfaktoren auf Führung



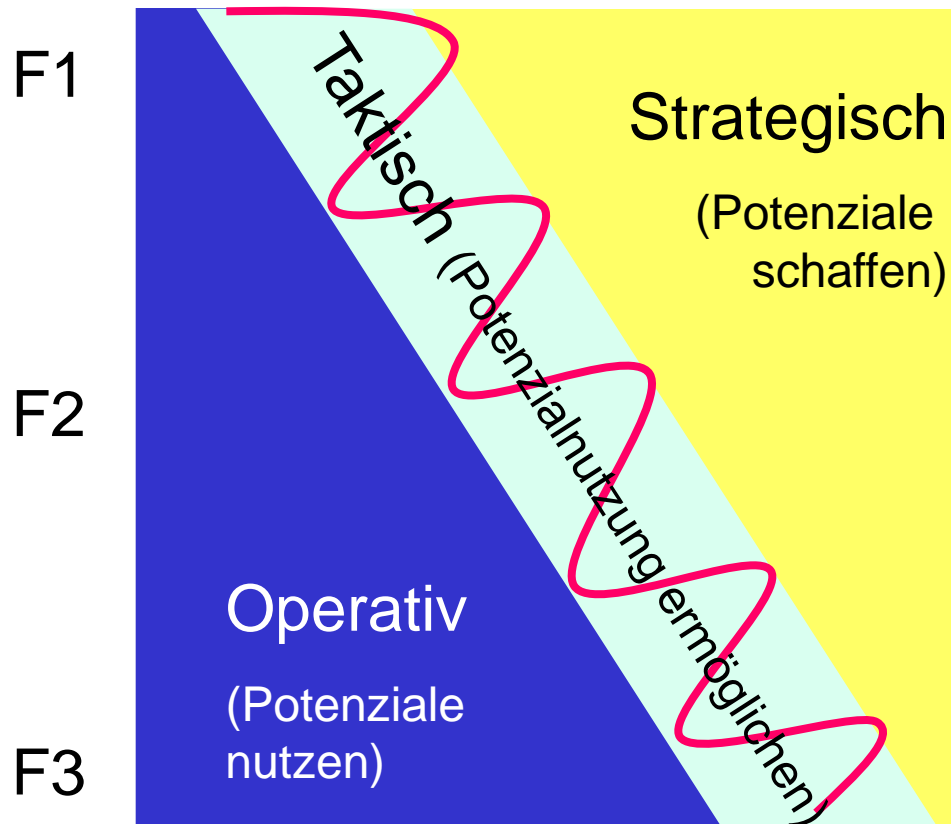
# Klassifizierung Kompetenz



# Je nach Führungsebene sind unterschiedliche Kompetenz-Ausprägungen erforderlich

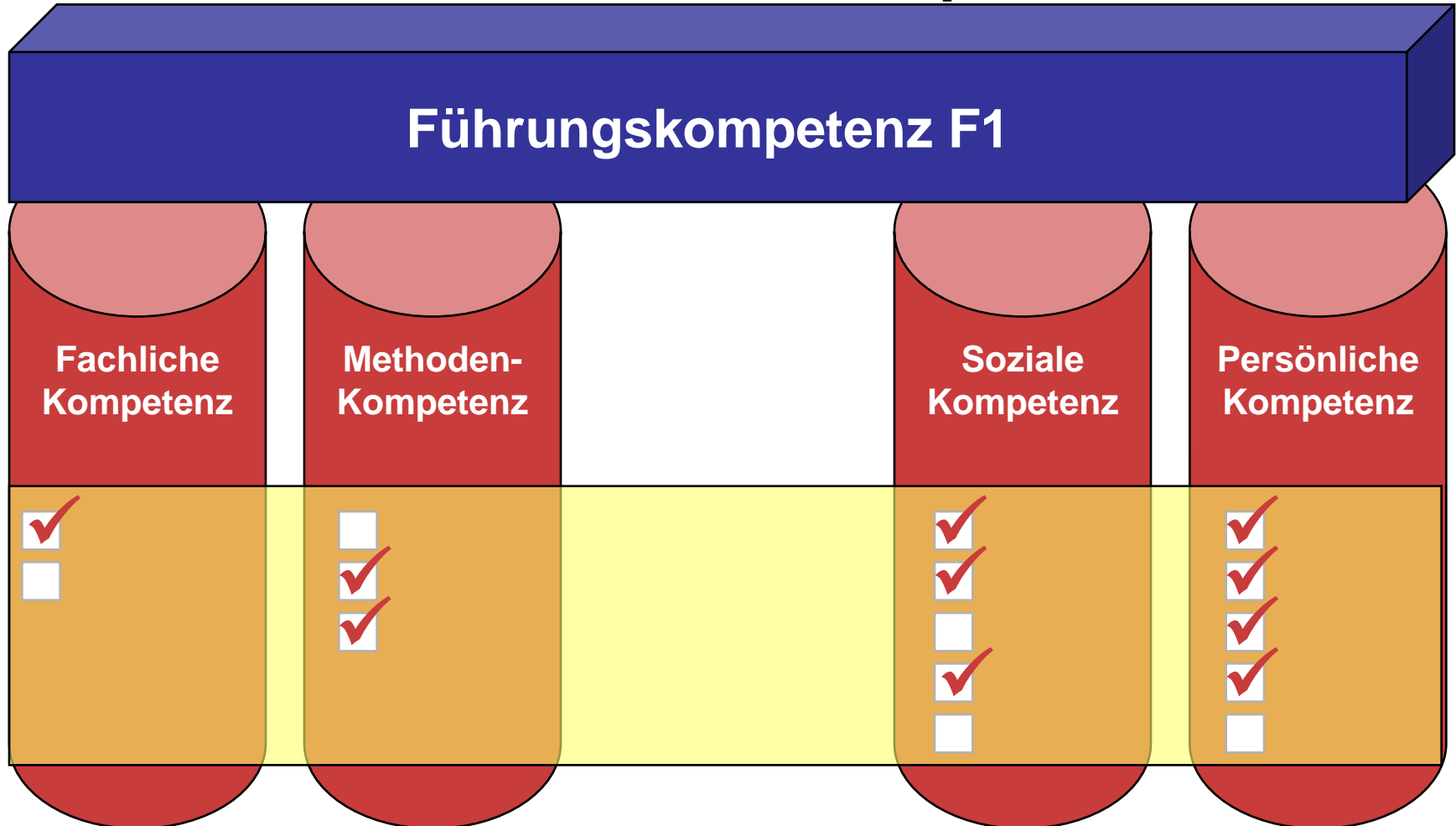


# Komplexe Führungsarbeit benötigt unterschiedliche Kompetenz-Ausprägungen



Reissverschluss!

# Führungskräfte benötigen unterschiedliche Anteile der verschiedenen Kompetenzbereiche



# Führungskompetenz für die Zukunft

## Struktur

01	Motivation, Zielsetzungen und Termine in der Arbeitsgruppe (Marion)
02	Definitionen der wichtigsten Begriffe (Claudia)
03	Thesen: 3a) Kompetenz und Führung (Matthias) 3b) Megatrends der Zukunft und ihr Einfluss auf Führung (Matthias) 3c) Führungskompetenzen für die Zukunft (Frieder)
04	Messbarkeit von Kompetenzen – Kompetenzprofil (Herwig)
05	Workshop-Konzept / Übungen

# Aufgaben von F1 Führungskräften

Arbeitsorganisation
Ergebnisorientierung
Mitarbeiterführung und -entwicklung
Operatives Problemmanagement
Strategische Unternehmensführung
System- und Komplexitätssteuerung
Unternehmenskommunikation
Wissens- und Informationsmanagement

# Wie ändern sich die Anforderungen an Führung in der Zukunft?

- Gibt es Entwicklungstrends, welche erwarten lassen, dass die Anforderungen an Führung sich verändern?
- Vorstellen der Megatrends der Zukunft (siehe nächste Folie)

# Megatrends der Zukunft

(Welche beeinflussen maßgeblich die erforderlichen Führungskompetenzen?)

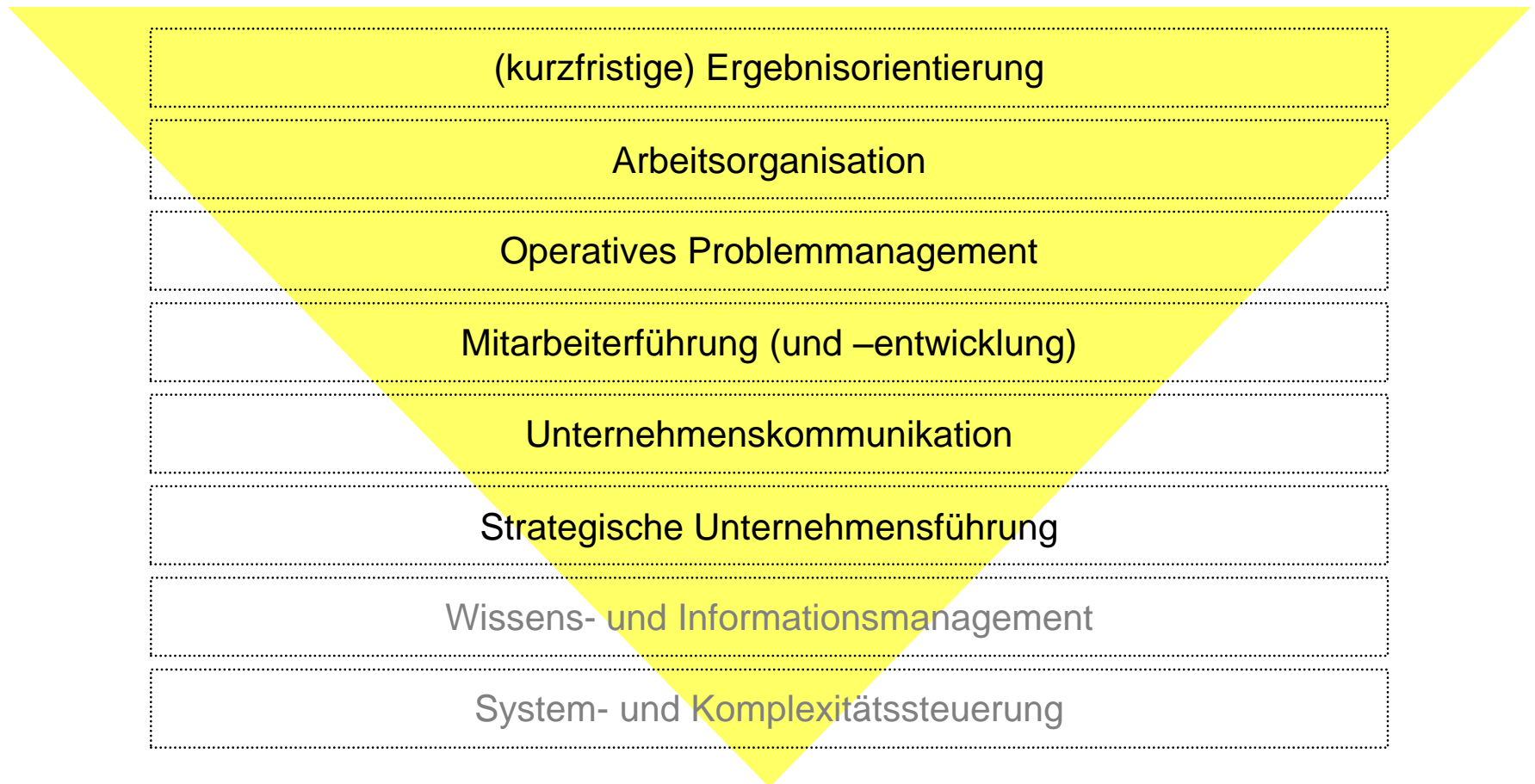
Demografischer Wandel	Globalisierung
Individualismus	Wissensbasierte Ökonomie
Gesundheitsorientierung	Offene Unternehmensnetzwerke
Frauen auf dem Vormarsch	Flexible Arbeitsstrukturen
Kulturelle Vielfalt	Verändertes Konsumverhalten
Mobilität	Energieeffizienz
Neue Medien	Klimawandel und Umweltbelastung
Neue soziale Organisationsformen	Urbanisierung
Fortschreitende IT-Integration	Neue politische Weltordnung
Fachübergreifender Technologieeinsatz	Wachsendes Sicherheitsbewußtsein

# Megatrends der Zukunft

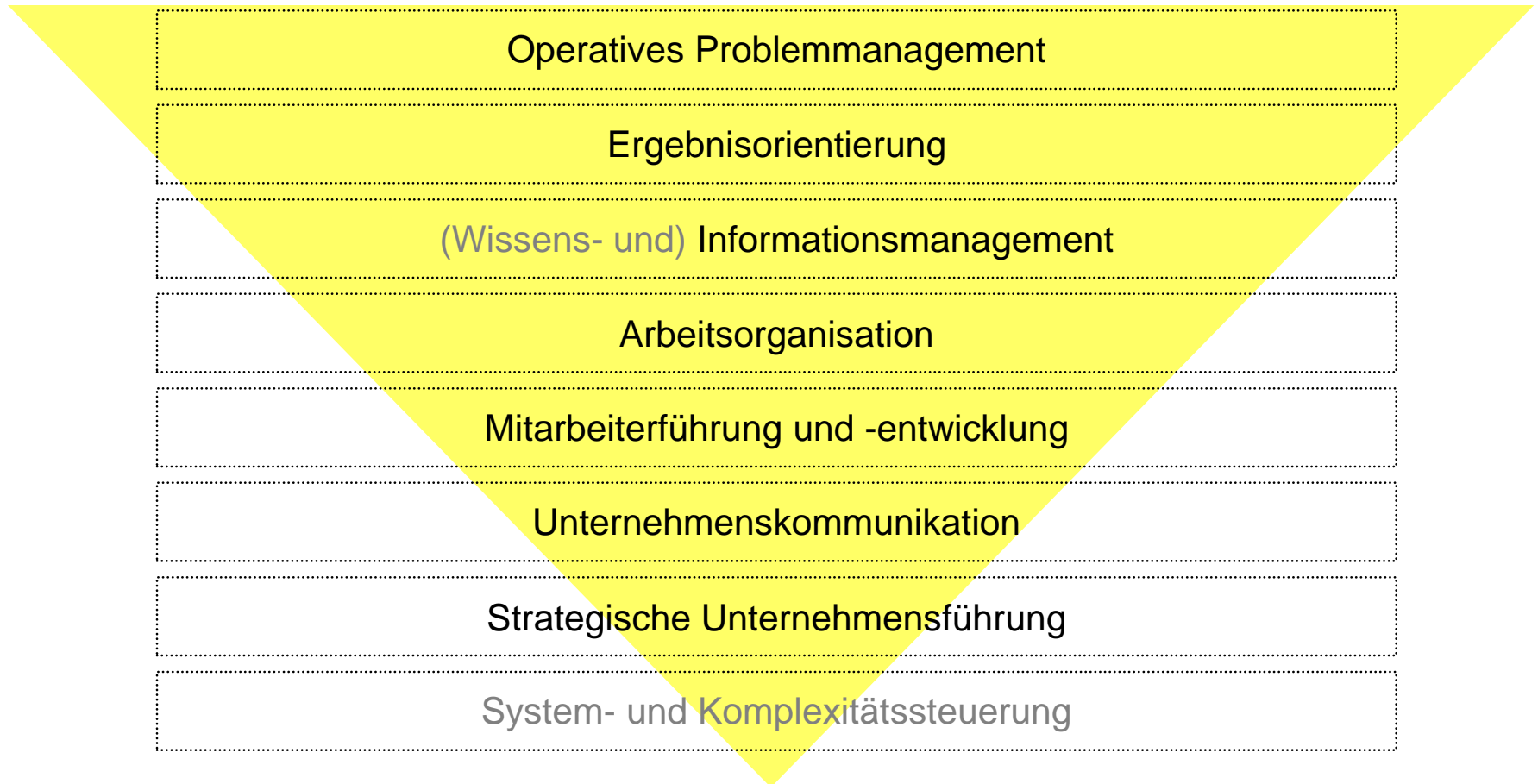
(Welche beeinflussen zukünftig wesentlich die Führungstätigkeit?)

Demografischer Wandel	Globalisierung
Individualismus	Wissensbasierte Ökonomie
Gesundheitsorientierung	Offene Unternehmensnetzwerke
Frauen auf dem Vormarsch	Flexible Arbeitsstrukturen
Kulturelle Vielfalt	Verändertes Konsumverhalten
Mobilität	Energieeffizienz
Neue Medien	Klimawandel und Umweltbelastung
Neue soziale Organisationsformen	Urbanisierung
Fortschreitende IT-Integration	Neue politische Weltordnung
Fachübergreifender Technologieeinsatz	Wachsendes Sicherheitsbewußtsein

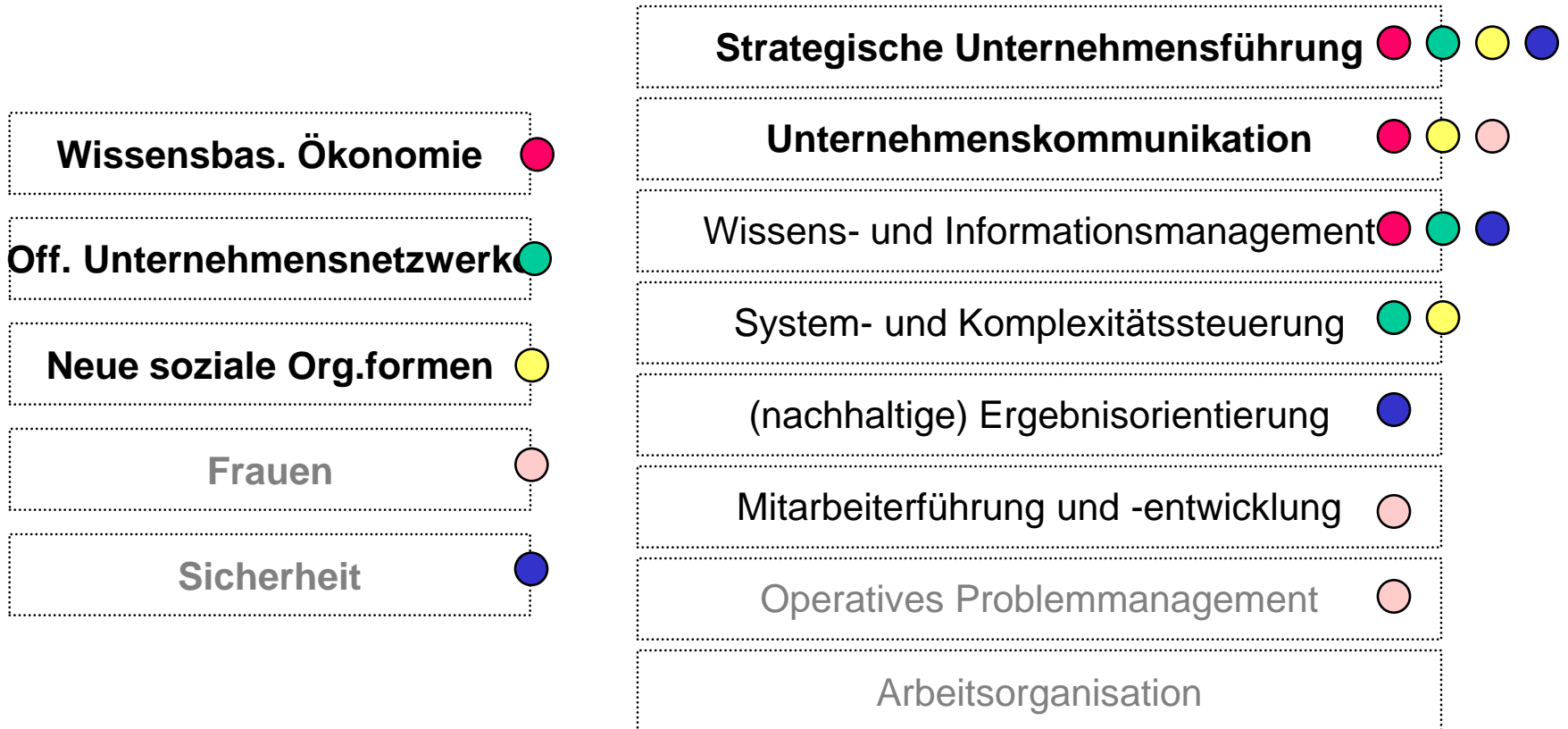
# Priorisierung der Aufgaben von F1 Führungskräften (gestern)



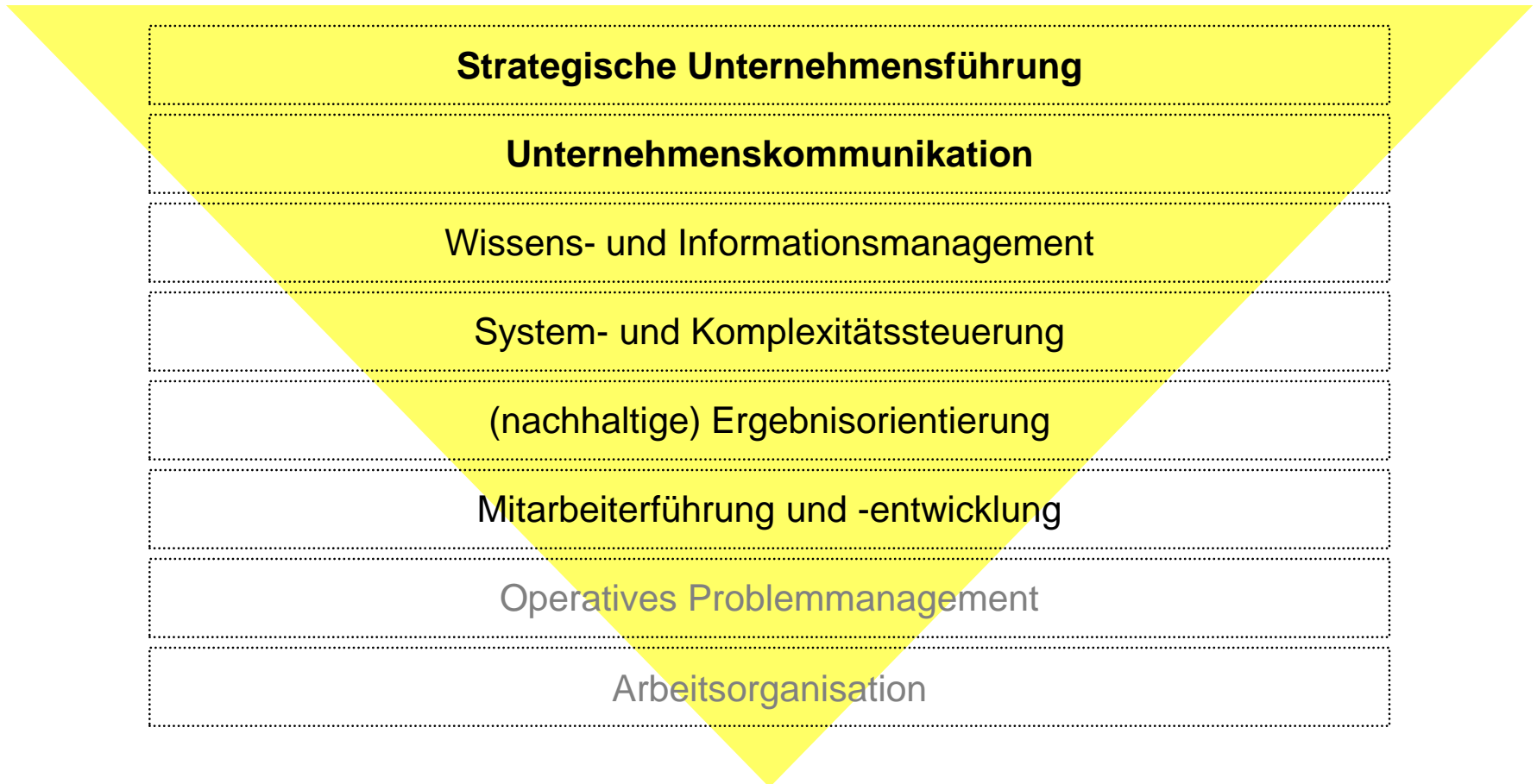
# Priorisierung der Aufgaben von F1 Führungskräften (heute?)



# Priorisierung der Aufgaben von F1 Führungskräften (morgen)



# Priorisierung der Aufgaben von F1 Führungskräften (morgen)



# Führungskompetenz für die Zukunft

## Struktur

01	<b>Motivation, Zielsetzungen und Termine in der Arbeitsgruppe (Marion)</b>
02	<b>Definitionen der wichtigsten Begriffe (Claudia)</b>
03	<b>Thesen: 3a) Kompetenz und Führung (Matthias) 3b) Megatrends der Zukunft und ihr Einfluss auf Führung (Matthias) 3c) Führungskompetenzen für die Zukunft (Frieder)</b>
04	<b>Messbarkeit von Kompetenzen – Kompetenzprofil (Herwig)</b>
05	<b>Workshop-Konzept / Übungen</b>

# Pool relevanter Führungskompetenzen

Fachkompetenz	Branchenkompetenz, Betriebswirtschaft, Prozesse, Technologie, IT, Betriebskenntnisse, Kommunikationswissen, Psychologie, ...
Methodenkompetenz	Kommunikationstechniken, Changetechniken, Moderation, vernetztes Denken Kreativitätstechniken, Balanced Scorecard, virtuelle Teams führen, Analyse- und Szenariotechniken, Entscheidungstechniken, Rhetorik, Mehrsprachigkeit, Gedächtnistechniken, Präsentationstechniken, Mentoring, ...
Sozialkompetenz	Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Netzwerken (inter und intra), Empathie und emotionale Kompetenz, Durchsetzungsfähigkeit, respektvoller Umgang, Konflikt- und Krisenintervention, Zielerarbeitungs- und -vereinbarungsfähigkeit, Interkulturelles Management, Motivations- und Mobilisierungsfähigkeit, ...
Persönliche Kompetenz	Ethik&Wertebewusstsein, Vorbild, Vertrauens- und Glaubwürdigkeit, Verantwortungsbereitschaft, Integrität, Innovation, Leadership, Leidenschaft, Unternehmerisches Denken und Handeln (Chancendenken), Selbstreflexion, Entscheidungsfähigkeit, Fehlertoleranz, Feedbackfähigkeit in beide Richtungen, Life-Balance, Humor, Zuverlässigkeit, Optimismus, Selbst- und Zeitmanagement, Streitkultur, schnelle Auffassungsgabe, Realitätssinn und Machbarkeitsdenken, Rollenbewußtsein, Stabilität, ...

# Erforderliche, priorisierte Kompetenzen morgen: strategische Unternehmensführung

<p>Fach- kompetenz</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Branchenkompetenz, Betriebswirtschaft</li> <li>2. Prozesse, Technologie, IT</li> <li>3. Betriebskenntnisse</li> </ol>
<p>Methoden- kompetenz</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kommunikationstechniken, Changetechniken, Moderation, vernetztes Denken</li> <li>2. Kreativitätstechniken, Balanced Scorecard, virtuelle Teams führen</li> <li>3. Analyse- und Szenariotechniken, Entscheidungstechniken,</li> </ol>
<p>Sozial- kompetenz</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Netzwerken (inter und intra), Empathie und emotionale Kompetenz, Durchsetzungsfähigkeit, respektvoller Umgang,</li> <li>2. Konflikt- und Krisenintervention, Zielerarbeitungs- und -vereinbarungsfähigkeit, Interkulturelles Management,</li> <li>3. Motivations- und Mobilisierungsfähigkeit,</li> </ol>
<p>Persönliche Kompetenz</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ethik&amp;Wertebewusstsein, Vorbild, Vertrauens- und Glaubwürdigkeit, Verantwortungsbereitschaft, Integrität, Innovation, Leadership, Leidenschaft, Unternehmerisches Denken und Handeln (Chancendenken), Selbstreflexion, Entscheidungsfähigkeit, Fehlertoleranz, Feedbackfähigkeit in beide Richtungen</li> <li>2. Life-Balance, Humor, Zuverlässigkeit, Optimismus, Selbst- und Zeitmanagement, Streitkultur, schnelle Auffassungsgabe,</li> <li>3. Realitätssinn und Machbarkeitsdenken, Rollenbewußtsein, Stabilität</li> </ol>

# Erforderliche, priorisierte Kompetenzen morgen: Unternehmenskommunikation (innen wie aussen)

Fachkompetenz	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. --</li> <li>2. Branchenkompetenz, Betriebswirtschaft, Betriebskenntnisse</li> <li>3. Kommunikationswissen, Psychologie</li> </ol>
Methodenkompetenz	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kommunikationstechniken, Rhetorik,</li> <li>2. vernetztes Denken, Mehrsprachigkeit, Gedächtnistechniken,</li> <li>3. Moderation, Balanced Scorecard, Präsentationstechniken</li> </ol>
Sozialkompetenz	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Netzwerken (inter und intra), Empathie und emotionale Kompetenz, Durchsetzungsfähigkeit, respektvoller Umgang, Konflikt- und Krisenintervention, Motivations- und Mobilisierungsfähigkeit</li> <li>2. Interkulturelles Management</li> <li>3. Teamfähigkeit</li> </ol>
Persönliche Kompetenz	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ethik&amp;Wertebewusstsein, Vorbild, Vertrauens- und Glaubwürdigkeit, Verantwortungsbereitschaft, Integrität, Innovation, Leadership, Leidenschaft, Unternehmerisches Denken und Handeln (Chancendenken), Humor, Zuverlässigkeit, Optimismus, schnelle Auffassungsgabe</li> <li>2. Zeitmanagement, Selbstreflexion, Rollenbewusstsein, Feedbackfähigkeit</li> <li>3. Entscheidungsfähigkeit, Fehlertoleranz, Streitkultur</li> </ol>

# Führungskompetenz für die Zukunft

## Struktur

- |    |  |
|----|--|
| 01 | <b>Motivation, Zielsetzungen und Termine in der Arbeitsgruppe (Marion)</b>   |
| 02 | <b>Definitionen der wichtigsten Begriffe (Claudia)</b>   |
| 03 | <b>Thesen:</b><br><b>3a) Kompetenz und Führung (Matthias)</b><br><b>3b) Megatrends der Zukunft und ihr Einfluss auf Führung (Matthias)</b><br><b>3c) Führungskompetenzen für die Zukunft (Frieder)</b> |
| 04 | <b>Messbarkeit von Kompetenzen – Kompetenzprofil (Herwig)</b>  |
| 05 | <b>Workshop-Konzept / Übungen</b>  |

# Warum wollen wir die Führungskompetenzen messen?

- Entwicklungsbedarf feststellen
- Erfolgserlebnis für die Teilnehmer (Ziel erreicht)
- Ergebnis der Fortbildung messen
- Verkauf unserer Fortbildung

# Messkriterien Fachkompetenz

	Messgröße	Dimension	1	2	3	4	5
Branchenkompetenz	Aktivitäten in Branchenplattformen	Anzahl p.a.	0	< 3	> 6	> 9	> 12
Betriebswirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung</li> <li>Berufserfahrung</li> </ul>	Grad Jahre	Keine 0	Grundlagen <5	Dipl., Bachelor <10	Master <15	Promotion <20
Prozesse	EFQM-Ausbildung o.ä.	Grad	Keine	Mitgemacht	Geleitet	< 500 Pkt.	> 500 Pkt.
Betriebskenntnisse							
IT							
Technologie							
Kommunikationswissen							
Psychologie							

# Messkriterien Methodenkompetenz

	Messgröße	Dimension	1	2	3	4	5
Kommunikationstechniken	Modelle und Methoden, die bekannt sind bzw. angewendet werden	SMM	Bekannt	Angewendet	Erfolg	Reflexion	Weiterentwicklung
Change-techniken	Modelle und Methoden, die bekannt sind bzw. angewendet werden	SMM					
Moderation	Modelle und Methoden, die bekannt sind bzw. angewendet werden	SMM					
vernetztes Denken	Modelle und Methoden, die bekannt sind bzw. angewendet werden	SMM					
Kreativitätstechniken	Modelle und Methoden, die bekannt sind bzw. angewendet werden	SMM					
Balanced Scorecard	Balanced Scorecard bekannt bzw. angewendet?	SMM					
...							

# Die grundsätzliche Messung erfolgt in folgenden Abstufungen:

- 1 Punkt: Selbsteinschätzung: Welche Modelle, Methoden, Instrumente, Techniken sind bekannt (können genannt und beschrieben werden)?
- 2 Punkte: Selbst- und Fremdeinschätzung: Welche Modelle, Methoden, Instrumente, Techniken gehören zum Repertoire der Führungskraft und werden tatsächlich angewendet?
- 3 Punkte: Selbst- und Fremdeinschätzung: Wie erfolgreich ist der Einsatz der Modelle, Methoden, Instrumente, Techniken durch die Führungskraft bei der Bewältigung der anstehenden Aufgaben?
- 4 Punkte: Feedbackanalyse: Erfolgt eine systematische Anpassung des Einsatzes von Modellen, Methoden, Instrumenten und Techniken bei Misserfolg?
- 5 Punkte: Entwicklungsplanung: Was unternimmt die Führungskraft zur Erweiterung des Repertoires an Modellen, Methoden, Instrumenten, Techniken? Erfolgt dies zielgerichtet und in Hinblick auf die wesentlichen Aufgaben der Führungskraft sowie entsprechend des Stärken/Schwächen-Profiles der Führungskraft?

## Stufen-Mess-Methode (SMM)

# Messkriterien soziale Kompetenz

	Messgröße	Dimension	1	2	3	4	5
Kommunikationsfähigkeit	nichtfachliche soziale Kontakte im Unternehmen	Anzahl Kontaktpersonen pro Tag	< 3	< 6	< 10	< 15	> 15
Kooperationsfähigkeit	Persönliche, nicht private Partnerschaften nach aussen und innen (geben <u>und</u> nehmen)	Anzahl pro Jahr	< 10	< 20	< 50	< 100	> 100
Teamfähigkeit							
Netzwerken							
Empathie und emotionale Kompetenz							
Durchsetzungsfähigkeit							
...							

# Messkriterien persönliche Kompetenz

	Messgröße	Dimension	1	2	3	4	5
Ethik & Wertebewusstsein	Schnittmenge Unternehmenswerte und Persönliche Werte F1	Ausprägung	Sind jeweils bekannt	Werden diskutiert	Decken sich weitgehend	Werden verankert	Werden gelebt
Vorbild	Wertschätzung	Beachtung	Keine Beachtung	Aufmerksamkeit, Beachtung	Bericht in Presse	Ehrung	Orden
Vertrauens- und Glaubwürdigkeit	Schnittmenge Versprechen und Handeln	Nachhaltigkeit	Skepsis	Positive Erfahrung	Engagierte Mitarbeiter	Wiederwahl, Vertragsverlängerung	volles Vertrauen
Verantwortungsbereitschaft							
Integrität							
Innovation							
Leadership							
...							

# Führungskompetenzen messen

Beispiel für ein Kompetenzprofil  
... natürlich für jeden Aufgabenkomplex

	F1 Führungskraft		Bewertung			
	definiert vom Aufsichtsrat		Punkte (ungewichtet)		Bewertung (gewichtet)	
	Gewicht Kompetenzbereich	Punkte (ungewichtet)	SOLL	Ist	SOLL	Ist
<b>Fachkompetenz</b>	<b>17%</b>	<b>14</b>	<b>12</b>		<b>0,50</b>	
Branchenkompetenz	6%	3	3		0,18	
Betriebs-wirtschaft	4%	3	2		0,08	
Prozesse	4%	5	3		0,12	
...	3%	3	4		0,12	
<b>Methodenkompetenz</b>	<b>21%</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>0,77</b>	<b>0,79</b>
<b>soziale Kompetenz</b>	<b>23%</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>0,92</b>	<b>0,70</b>
Kommunikationsfähigkeit	7%	4	5	3	0,35	0,21
Kooperationsfähigkeit	5%	3	4	2	0,20	0,10
Teamfähigkeit	5%	4	5	3	0,25	0,15
...	6%	4	2	4	0,12	0,24
<b>persönliche Kompetenz</b>	<b>20%</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>0,87</b>	<b>0,57</b>
Ethik & Wertebewusstsein	2%	4	4	5	0,08	0,10
Vorbild	6%	4	4	5	0,24	0,30
Vertrauens- und Glaubwürdigk.	5%	4	4	2	0,20	0,10
...	7%	4	5	1	0,35	0,07
<b>...</b>	<b>19%</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>0,74</b>	<b>0,50</b>
<b>Gesamt</b>	<b>100%</b>	<b>68</b>	<b>76</b>	<b>50</b>	<b>3,80</b>	<b>2,56</b>

# Führungskompetenz für die Zukunft

## Struktur

- |    |   |
|----|---|
| 01 | <b>Motivation, Zielsetzungen und Termine in der Arbeitsgruppe (Marion)</b>  |
| 02 | <b>Definitionen der wichtigsten Begriffe (Claudia)</b>  |
| 03 | <b>Thesen:</b><br>3a) Kompetenz und Führung (Matthias)<br>3b) Megatrends der Zukunft und ihr Einfluss auf Führung (Matthias)<br>3c) Führungskompetenzen für die Zukunft (Frieder) |
| 04 | <b>Messbarkeit von Kompetenzen – Kompetenzprofil (Herwig)</b>   |
| 05 | <b>Workshop-Konzept / Übungen</b>   |



Ende

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit

# Nutzen für Workshopteilnehmer:

- Auseinandersetzung mit Ihrer Zukunft
- Standortbestimmung über Führungskompetenz
- Wegweiser für Persönliche Entwicklung
- Auf was kommt es beim Führen wirklich an
- konkrete Anregungen für das TUN

# Was macht unseren Workshop einzigartig?

- Wertegemeinschaft des Netzwerkes als Basis
- Zukunftsgestaltung in Kooperation
  - Strategie
  - Strategieumsetzung
  - Projektmanagement
  - Führungskompetenzen
  - Ethik und Werte
  - Coaching
- Workshopkonzept: Wir gestalten Führung für die Zukunft.
  - Nachhaltigkeit
  - Integriertes Gesamtkonzept
  - Sensibilisierung und Training
  - Seminarmethodik

# Workshopkonzept

- **Zielgruppe/Teilnehmer**
  - Führungskräfte F1
  - Führungskräfte F2 mit Ziel F1 zu werden
  - Maximal: 15 Teilnehmer, minimal 8 Teilnehmer
- **Ziel**
  - Sensibilisieren für zukünftig notwendige F1 Führungskompetenzen
  - relevante Führungskompetenzen erwerben und trainieren
- **Dauer**
  - 3 x 1,5 Tage (Freitag 9-22, Sa 9-14)
- **Trainer**
  - Team von zwei Trainern

# Workshopvor- und nachbereitung

- **Selbsteinschätzung (Fragebogen) – vorab per Mail**
  - Nur zur Einschätzung der persönlichen und sozialen Kompetenz
  - Einschätzen des eigenen Ist und der Entwicklungsziele
  - Einschätzen der Bedeutung für die Zukunft
  - **(Matthias und Frieder) (2 Seiten)**
- **Nach 4 Wochen: Bericht an alle über die gemachten Erfahrungen (Mail)**

# Workshopinhalt – Block 1/Tag 1 (netto ca. 450 min)

Zeit	Thema
9:00 – 10:00	Begrüßung/Kennenlernen (60 min)
10:00 – 11:00	Überblick/theoretischer Input (60 min) Kompetenzstruktur Anforderungen an F1 Führungskräfte Veränderte Anforderungen der Zukunft (Megatrends)
11:30 – 13:00	Partnerarbeit (90 min) Schildern Sie sich gegenseitig je ein beeindruckendes, positives Führungserlebnis. Strukturieren Sie die zugrunde liegenden Kompetenzen. Wählen Sie ein Beispiel aus und präsentieren Sie dieses im Plenum.
14:00 – 15:00	Präsentation Führungserlebnis und Diskussion (60 min)
15:30 – 17:00	Gruppenübung Kompetenzhierarchie (90 min) Diskutieren Sie in der Arbeitsgruppe: Welches sind für eine F1 Führungskraft der Zukunft die wichtigsten Kompetenzen? (Menge begrenzen)
19:00 – 21:30	Abenddiskussion: Trainierbarkeit von Führungskompetenz (90 min)

## Workshopinhalt – Block 1/Tag 2 (netto ca. 270 min)

Zeit	Thema
9:00 – 10:00	Trainingsbedarf der Teilnehmer (60 min) Ziel: bewußte Inkompetenz erzeugen
10:30 – 13:30	Training einer wichtigen Kompetenz (180 min) Z.B. Kommunikationsfähigkeit (Aufgabe für den nächsten Arbeitstermin, Vorbereitung Claudia und Marion) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewußtsein schaffen, was ist wichtig</li> <li>• Beispiele erarbeiten</li> <li>• Trainingsaufgabe für den Alltag</li> </ul>
13:30 – 14:00	Abschluss des ersten Block/Transferaufträge (30 min)

# Workshopinhalt – Block 2/Tag 1 (netto ca. 450 min)

Zeit	Thema
9:00 – 10:30	Begrüßung/Erfahrungsaustausch der Zwischenzeit
11:00 – 12:00	Megatrends (90 min) Was sind die für Sie wichtigsten Megatrends und wie wirken diese sich auf die Führungskompetenzen aus?
12:00 – 13:00	Spezifische strategische Anforderungen
14:00 – 15:00	
15:30 – 17:00	
19:00 – 21:30	

## Workshopinhalt – Block 2/Tag 2 (netto ca. 270 min)

Zeit	Thema
9:00 – 10:00	
10:30 – 13:30	
13:30 – 14:00	Abschluss des zweiten Block/Transferaufträge (30 min)

# Workshopinhalt – Block 3/Tag 1 (netto ca. 450 min)

Zeit	Thema
9:00 – 10:30	Begrüßung/Erfahrungsaustausch der Zwischenzeit
11:00 – 12:00	
12:00 – 13:00	
14:00 – 15:00	
15:30 – 17:00	
19:00 – 21:30	

## Workshopinhalt – Block 3/Tag 2 (netto ca. 270 min)

Zeit	Thema
9:00 – 10:00	
10:30 – 13:30	
13:30 – 14:00	Abschluss des zweiten Block/Transferaufträge (30 min)

# Übungen

## 2. Soziale Kompetenzen

(Gruppenarbeit, Zeit: 30 Minuten)

Sie haben sich ein Bild von den zu erwartenden Zukunftsszenarien bis 2020 gemacht.

Als Führungskraft F1 (Geschäftsführung, Vorstand) bzw. als in wenigen Jahren agierende Führungskraft, welche 5 sozialen Kompetenzen (z.B. aus beigefügter Liste) sollten Ihrer Meinung nach intensiver betrachtet / eingesetzt werden?

## 3. Persönliche Kompetenzen

(Gruppenarbeit, Zeit: 30 Minuten)

Sie haben sich ein Bild von den zu erwartenden Zukunftsszenarien bis 2020 gemacht.

Als Führungskraft F1 (Geschäftsführung, Vorstand) bzw. als in wenigen Jahren agierende Führungskraft, welche 5 persönlichen Kompetenzen (z.B. aus beigefügter Liste) sollten Ihrer Meinung nach intensiver betrachtet / eingesetzt werden?

## 4. Soziale und Persönliche Kompetenzen (Gruppenarbeit, Zeit: 20 Minuten)

Wählen Sie aus den gemeinsam erarbeiteten 5 sozialen und 5 persönlichen Kompetenzen die 5 wichtigsten Kompetenzen aus, die Ihrer Meinung nach intensiver betrachtet / eingesetzt werden?

## 5. Soziale und Persönliche Kompetenzen (Gruppenarbeit, Zeit: 20 Minuten)

Erarbeiten Sie für die gemeinsam erarbeiteten wichtigsten 5 sozialen und persönlichen Kompetenzen Messgrößen.

# Themenspeicher – offene Fragestellungen 1

- Welche Verantwortung hat der Führer?
- Welches Menschenbild gehört dazu?
- Falls Matthias' Bewertung zutrifft, sind die wichtigsten Eigenschaften persönlicher Kompetenz fast alle schwer erlernbar. Was heißt das für Führungskräfte? Elitedenken?
- Wie können wir statt Willkür bei der Bewertung der Erlernbarkeit bzw. der Messbarkeit plausible Kriterien für die Zuordnung finden?

# TODOs

- Impulsvortrag / **Präsentation für morgen (was und wie und wer)**
- Workshop-Konzept
  - Hausaufgaben integrieren
  - Taktik definieren und einbinden (Reissverschluss-Konzept), Übung
- Nächste Schritte (wie weiter nach morgen?)
  
- Aufgaben definieren (Pyramide, z.B. was verstehen wir unter strategischer Unternehmensführung?)
- Exceltabelle – Kompetenzprofil
- Folie zur Gesamtstruktur