



# Leadership Development für Transformation

## Leistungsangebot

### Die Herausforderung

Transformation erfordert Führungskraft. Akteure mit formalem Mandat wie auch Veränderungsagenten im Netzwerk sehen sich in Veränderungsprozessen mit komplexen Konstellationen konfrontiert. Gestaltungsspielräume in dieser Situation zu erkennen und Handlungsmöglichkeiten auszuweiten, erfordert Fähigkeiten, die über Fachwissen und Managementkenntnisse hinausgehen.

### Unser Lösungsansatz

„Leadership for Global Responsibility“ wurde als kompetenzbasierter und wertorientierter Ansatz der GIZ entwickelt. Er nimmt den Kern des Individuums in den Blick und nutzt die persönliche Motivation von Menschen als treibende Kraft für Veränderung. So werden system(at)isch individuelle Kompetenzen und Potenziale erweitert und Energie für Transformationsprozesse erzeugt.

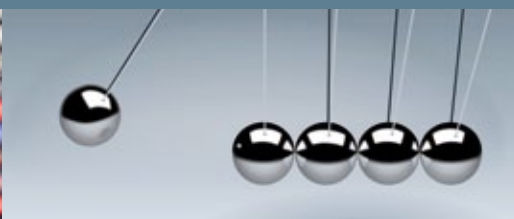
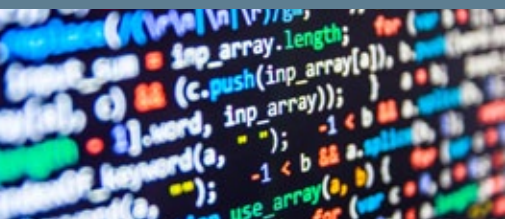
Der Ansatz priorisiert vier entscheidende Entwicklungsfelder zur Bewältigung von Problemen mit globaler Wirkung: Führungskräfte verbessern ihre Fähigkeit unterschiedliche Perspektiven über fachliche Abgrenzungen hinweg zu integrieren (leveraging diversity), sie üben effektive Zusammenarbeit ein (living collaboration) und erproben neue Methoden zur Umsetzung von Veränderungsprojekten, die über Change Management hinausgehen (facilitating transformation). Die Teilnehmer werden zudem befähigt, Innovationen anzustoßen und umzusetzen (inspiring social innovation). Damit dies im Führungs- und Projektalltag Wirkung entfalten kann, werden Themen und Projekte der Teilnehmer integriert. Durch Coaching und kollegiale Beratung geht das Lernen nachhaltig weiter.

**Transformation mit Methode:** Unser Leadership-Ansatz setzt an der Schnittstelle zwischen der äußeren Welt (Thema, Institution, System) und innerer Haltung (Rolle, Ressourcen, Handlungsoption und Aktion) an.

Über Selbstreflexion, wertschätzende Kommunikation, vertrauensvolle Zusammenarbeit und effektive Vernetzung entwickeln die zukünftigen „Change Agents“ mehr gemeinsame Verantwortung, um transformative Veränderung anzustoßen und nachhaltig zu verankern. Sie erproben sich hierzu im „geschützten Lernraum“ der Akademie, um Ideen für nachhaltige Veränderungen in ihren Gesellschaften zu entwickeln und umzusetzen. Als weltweiter Dienstleister bringt die AIZ Menschen aus unterschiedlichsten Ländern über Lernprozesse zusammen. Peer-Learning und Erfahrungsaustausch in kulturell und beruflich heterogenen Gruppen führt zu einem neuen Verständnis des Einzelnen und der globalen Zusammenhänge. Auf einer metaphorischen „Leadership Journey“ erforschen die Teilnehmenden in mehreren Etappen die äußere Systemwelt und wie diese Erfahrungen in der eigenen inneren Welt als „Reisender“ wirken. Basierend auf neuesten Erkenntnissen aus Leadership und Management, Didaktik und Hirnforschung wird den Teilnehmenden ermöglicht, eigenverantwortlich ausgewählte Schlüsselkompetenzen zu verbessern. Sie werden angeregt, tradierte Problemlösungsmuster zu überwinden, Ressourcen zu bündeln und strategische Allianzen einzugehen, um als innovative Akteure kollektiven Wandel zu ermöglichen.

### Leistungen

Die Akademie als Lernzentrum der GIZ bietet im Themenfeld Leadership und Management sowohl maßgeschneiderte Weiterbildungsprogramme als auch standardisierte Lernformate. Die Inhalte werden je nach fachlicher und/oder regionaler Ausrichtung ausgestaltet. Unser Know-how zeichnet sich aus durch die bedarfsgerechte Kombination einer Vielfalt an erprobten methodischen Elementen unter Berücksichtigung zentraler Inhalte und interkultureller Faktoren.



## Ihr Nutzen

### Kompetenzentwicklung

Ausgehend von einer kontextbezogenen Kompetenzanalyse bieten wir auf die Zielgruppe zugeschnittene Formate an.

Unser handlungsorientiertes didaktisches Konzept nutzt die Heterogenität der Teilnehmer/innen. Den weitgehend selbstgesteuerten Lernprozess begleiten wir durch stimulierende Inputs und Coaching im Team oder auf individueller Ebene. Multistakeholder-Ansätze gehören ebenso zu unserem Portfolio wie Teamentwicklung oder Personalentwicklungsberatung für Organisationen.

### Dialog

Dialog als die Kunst gemeinsam zu denken: Neue Problemsichten und Lösungsansätze entstehen, wenn Akteure sich auf Augenhöhe mit für sie relevanten Themen auseinandersetzen. Wir unterstützen Partner, indem wir für sie wirksame Dialogprozesse entwickeln und begleiten.

### Pilotdurchführung

Lernwerkstätten bieten den geeigneten Raum für die Entwicklung und Erprobung innovativer Ideen. Hier werden Teilnehmer/innen gezielt angeregt, gemeinsam neue Ideen zu entwickeln, auszuprobieren und fortzuschreiben.

### Netzwerkaufbau

Wir unterstützen unsere Auftraggeber und Teilnehmer/innen beim Aufbau von Netzwerken für globales Lernen und Wissenstransfer.

### Ein Beispiel aus der Praxis

Im Programm „Climate Leadership Plus“ (CL+) wurde der Leadership-Ansatz mit einer spezifischen Herausforderung auf globaler Ebene verknüpft: dem Umgang mit dem Klimawandel.

Das Programm zielt darauf ab, innovative und handlungsorientierte Lösungsansätze zum Klimawandel hervorzuheben und transformativen Wandel in Organisationen, Gesellschaften und Netzwerken mitzugestalten. Es richtete sich schwerpunktmäßig an Führungskräfte und Entscheidungsträger aus Regierung, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft in Schwellenländern wie Indonesien und Südafrika, aber auch in Deutschland.

Weit über 100 Führungskräfte haben im Rahmen des Programms Veränderungsprojekte für ihren jeweiligen Arbeitskontext entwickelt. Die Fachpartner Wits University in Südafrika und Bogor Agricultural University in Indonesien wurden dazu befähigt, eigenständige Multiplikatorenprogramme zum Thema zu entwickeln und durchzuführen.

In diesem Kontext wurde gemeinsam mit Partnern der GIZ-Ansatz „Leadership for Global Responsibility“ entwickelt. Zentral ist die Reflexion der inneren Haltung, die zur Erweiterung von Handlungskompetenzen führt. Neueste methodische Ansätze wie Theory U, Scenario Planning, Design Thinking und Instrumente wie Shadowing, Sensing Journeys, Journaling, Bewusstseins-Übungen, Coaching oder Prototyping werden dabei wirkungsvoll kombiniert.

Die im Rahmen des CL+ entwickelte Leadership Tool-BOX+ unterstützt Partner und Stakeholder bei der Umsetzung des Ansatzes im Arbeitsalltag. Sie ist mittlerweile auf Englisch, Spanisch und Französisch Open Source verfügbar. Online-Aktivitäten haben einen weltweiten Austausch über diesen transformativen Leadership-Ansatz inspiriert. 2014 wurde der Massive Open Online Course (MOOC) Leadership for Global Responsibility mit 3.500 registrierten Teilnehmenden aus über 100 Ländern durchgeführt.

## Impressum

### Herausgeber:

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft  
Bonn und Eschborn

Dag-Hammarskjöld-Weg 1 - 5  
65760 Eschborn, Deutschland  
T +49 61 96 79-0  
F +49 61 96 79-11 15

E [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)

### Verantwortlich/Kontakt:

Brigitta Villaronga  
Akademie für Internationale Zusammenarbeit (AIZ)

E [brigitta.villaronga@giz.de](mailto:brigitta.villaronga@giz.de)  
T +49 228 4460-1093

### Fotonachweise:

Vorderseite: Rawpixel.com/Shutterstock.com  
Rückseite (v.l.n.r.): Mclellan/Shutterstock.com; CC0 Public Domain; iStock.com/Christopher Fletcher

Die GIZ ist für den Inhalt der vorliegenden Publikation verantwortlich.

Eschborn 2018