

INTRINSIFY 
Akademie & Beratung

DIE SESSIONS IM DETAIL

FUTURE-LEADERSHIP.DE





BEGINNER

B0 - Warum braucht es Future Leadership?

Die Notwendigkeit für Future Leadership ergibt sich aus einer drastischen Zunahme der Marktdynamik in den vergangenen Jahrzehnten. Früher dominierte Routinearbeit die Unternehmen. Heute ist das nicht mehr so. Wissensarbeit wird die neue Domäne meist genannt. Das verkennt aber gerade ihre Besonderheit. Was Wertschöpfung MIT von Wertschöpfung OHNE Wissen unterscheidet, wie und wann genau traditionelle Management-Praktiken an ihre Grenzen geraten und was das für die Führung von Organisationen sowohl im Großen und Ganzen als auch auf Teamebene bedeutet, darum geht es in dieser Session.

B1 - Wie man den Markt ins Unternehmen lässt

In dieser Beginner Sessions stellen wir Dir das erste von sieben Future Leadership Prinzipien vor. Viele Unternehmen verlieren durch Managementpraktiken einen Großteil der Marktoberfläche und werden so blind gegenüber wichtigen Entwicklungen im Wettbewerb. Oft wird dieser Tendenz durch Initiativen für mehr Kundenorientierung begegnet, was das Problem meist sogar noch verstärkt.

In dieser Session arbeitest Du anhand Deiner Praxis heraus, wie Du vermeidest, dass Du Zeit in Tätigkeiten steckst, die nur auf der Oberfläche wie echte Wertschöpfung aussehen.

B2 - Duale Wertschöpfung

In dieser Beginner Session legen wir Dir anhand konkreter Beispiele eine Differenzierung nahe, die Dir als Orientierung im Umgang mit echten Problemen helfen kann. Mit dieser Unterscheidung wird die Struktur des Problems sichtbar, um daraus die passende Vorgehensweise abzuleiten.





BEGINNER



B3 - Mannschaften bauen

Wäre eine Fußballmannschaft organisiert wie die meisten Unternehmen, wäre es keine Mannschaft mehr, sondern ein loser Verbund von aneinandergereihten Silos. Im Fußball ist Teamplay eine Trivialität. Im Unternehmen wird dieses zwar ständig eingefordert, jedoch selten erreicht. In Form von Teambuildingevents wird Salz auf die Wunde gekippt. Denn Teambuildingevents erzeugen keine Teams. Wie es stattdessen geht und was das für das Organisationsdesign bedeutet, darum geht es in dieser Session, die das zweite der sieben Future Leadership Prinzipien behandelt.

B4 - In Mannschaften wirksam agieren

Das dritte und vierte der sieben Future Leadership Prinzipien adressieren das allgegenwärtige Phänomen, dass Mitarbeiter für den operativen Betrieb meist bessere Entscheidungen treffen können als ihre Vorgesetzten. Was dies für die Arbeit im Team und ganzen Unternehmen bedeutet, erarbeiten wir uns in dieser Session.

B5 - Verantwortungsübernahme institutionalisieren

Mitarbeiter entfalten nicht ihr volles Potenzial, weil wir sie ab-regeln. Wenn auf jede Diskussion, Empörung oder Abweichung mit einer Regel reagiert wird, dann wird systematisch die Lernfähigkeit Deines Unternehmens zerstört. Damit entzieht Ihr Eurer Organisation auch das Potenzial der Mitarbeiter. Das Gegengift dazu stellen wir Dir im fünften Future Leadership Prinzip vor und erarbeiten seine praktische Einsatzmöglichkeiten. Warum treffen Mitarbeiter keine informierten Entscheidungen? Die Antwort: Weil ihnen die Informationen dazu fehlen. Klar – ganz so einfach ist es dann auch wieder nicht. Aber Mitarbeitern Informationen vorzuenthalten, weil Du zum Beispiel Sorge hast, sie könnten damit nicht umgehen, ist ein Schuss ins eigene Knie. Das sechste Future Leadership Prinzip ist ein hygienisches aber durchaus wichtiges Prinzip, dessen Berücksichtigung wir bei erfolgreichen Unternehmen immer wieder beobachten können: demokratisiert euer Wissen. Wie das geht, zeigen wir Dir anhand konkreter Beispiele.

BEGINNER

B6 - Das Unternehmen fit halten

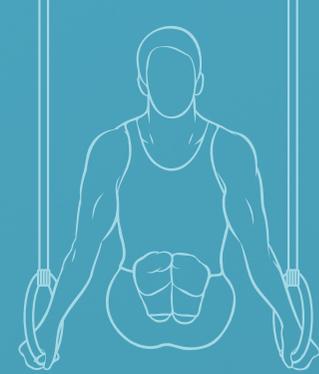
Pläne gehen nicht auf, weil sich die Realität einfach nicht an Pläne halten will. Das siebte Prinzip ist eine passende Alternative zu den verzweifelten Versuchen die Zukunft erziehen zu wollen, anstatt sich auf ihre Ungewissheit vorzubereiten. Wie Höchstleistungsunternehmen ganz ohne Budgetplanung und Jahresziele auskommen ist hier genauso Thema wie der Unterschied zwischen Fehler und Irrtum.

B7 - Menschenbild

Mit meinen Leuten geht das nicht!“ – ist vielleicht das meist genannte Argument gegen Future Leadership. Aber es ist kein Argument, sondern eine Art optische Täuschung. Wir stellen Dir das Menschenbild-Modell von Douglas McGregor, sowie zentrale Motivationstheorien vor und diskutieren die Implikationen für Führung und Change.

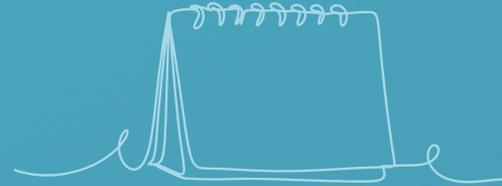
B8 - Systemtheorie in a nutshell

In dieser Session öffnen wir die Tür zur Systemtheorie. Wir ziehen die wesentlichen Erkenntnisse heraus und stellen Dir eine einfache aber intelligente Bauernregel vor, mit der Du zukünftig jedes Change Vorhaben auf seine Sinnhaftigkeit überprüfen kannst.





INTERMEDIATE



I1 - Wie Du mit Schutzraumprojekten Unternehmenskulturen überlisten kannst

Ein Organisationsexperiment ist angebracht, wenn man für einen Teil der Wertschöpfung die Hypothese überprüfen will, ob es eine bessere Organisation geben könnte, die mit weniger Beschäftigung und damit mehr Arbeit auskommt. Wir nennen diese Experimente Schutzraumprojekte. Bei diesen Projekten kann man viel falsch machen. Es müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein, damit sie gelingen können. Welche das sind, erfährst Du in dieser Session.

I2 - Der Praktikenputz: Mehr Zeit für echte Arbeit
Quasi jedes Unternehmen ist durchzogen mit Ritualen und Praktiken, die ehemals sinnvoll erschienen, aber heute – und gerade im Kontext von dynamischen Märkten – erfolgreicher Wertschöpfung eher im Weg stehen. Du erlernst eine einfache Technik, um diesen dysfunktionalen Praktiken auf die Spur zu kommen und sich von ihnen zu trennen.

I3 - Wie echte Projekte gelingen

Diese Session vertieft das zweite Future Leadership Prinzip. Wir behaupten: Viele Projekte sind keine echten Projekte. Viele Teams sind keine echten Teams. Echte Projekte und echte Teams sind jedoch beides Voraussetzung für den Umgang mit hoher Dynamik. Wie man die Wahrscheinlichkeit für ihr Entstehen erhöht, sie konstruktiv an die Linie koppelt und diese Denkweise praktisch im Unternehmen erproben kann, darum geht es in dieser Session.

I4 - Was Führung wirklich bedeutet

Steuerung ist nichts Böses und Selbstorganisation führt nicht immer zum gewünschten Erfolg. Du lernst in dieser Session zunächst in der Tiefe, worin der Unterschied zwischen Steuerung und Führung besteht und welche Rolle Macht dabei spielt. Wir reflektieren dabei Praxisbeispiele, um die vielen Nuancen herauszuarbeiten, die dabei eine Rolle spielen und stellen Dir ein nützliches Organisationswerkzeug vor.





INTERMEDIATE



15 - Wie selbstorganisierte Teams Entscheidungen treffen

Wer soll entscheiden? Der Chef natürlich! Was in den meisten Unternehmen völlig normal erscheint, steht mit dem Blick durch die Future Leadership Brille plötzlich auf dem Prüfstand. Du lernst in dieser Session, welche Entscheidungskriterien es gibt und wie Du sie auf konkrete Entscheidungsverfahren anwenden kannst. Dabei wirst Du insbesondere sensibel für die Gefahren, die mit einer allzu schnellen Einführung von alternativen Entscheidungsverfahren Einzug erhalten können.

16 - Der systemtheoretische Change Ansatz

In dieser Session stellen wir den klassischen Change Ansatz dem modernen, systemtheoretisch inspirierten Verständnis von Organisationsentwicklung gegenüber. Dabei arbeiten wir genau heraus, welche Change Ansätze aus welchen Gründen scheitern und auf welche Hebel wir im Alltag setzen.

Wir vertiefen das Verständnis für Organisationskultur und erklären, warum diese nicht direkt veränderbar ist. Dazu nutzen wir unter anderem die Unterscheidung zwischen den sogenannten entscheidbaren und den unentscheidbaren Entscheidungsprämissen.

17 - Fünf Prinzipien zur Strategieentwicklung

Strategie ist ein Mysterium, in der betrieblichen Praxis gibt es kaum zwei Menschen, die darunter das gleiche verstehen. Wir bieten Dir ein Verständnis von Strategie an, dessen Einsatz unverzichtbar erscheint, wenn ein Unternehmen in komplexen Märkten erfolgreich sein will. Wir stellen Dir in dieser Session 5 wichtige Prinzipien für eine gute Strategie vor und reflektieren diese anhand von Praxisbeispielen.

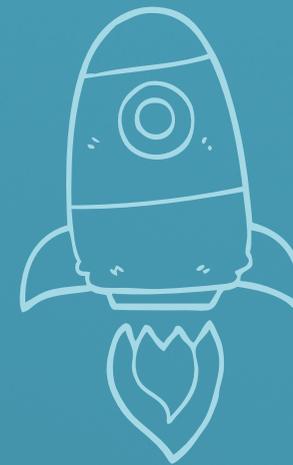




INTERMEDIATE

18 - Outsourcing auf dem Prüfstand

Outsourcing bekommt im Kontext hoher Dynamik mehr Bedeutung als eine reine Reduzierung von Kosten. Zur Entscheidungsfindung bieten wir in dieser Session eine Unterscheidung zwischen Schalen- und Kernkompetenz an. Mit dieser Unterscheidung gelingt Dir eine bessere Entscheidung, was ihr in eurer Organisation einkaufen und was ihr besser selbst machen solltet. Du findest heraus, wie Du für Deine Organisation die Intelligenz des Zuliefermarktes nutzen kannst und die Konkurrenzkraft steigern kannst.





ADVANCED

A0 - Einführung in die Systemtheorie

In dieser Session stellen wir Dir die sehr komplizierte und teils kontra-intuitive Systemtheorie auf möglichst verständliche Weise vor und führen Dich in eine Welt ein, die einen vollständig neuen Blick auf Change ermöglicht. Konkret geht es um das Kennenlernen des organisationssoziologischen Theoriegebäudes nach Niklas Luhmann. Dabei lernst Du die drei wesentlichen Eigenschaften sozialer Systeme die drei Akte von Kommunikation, die wechselseitige Abhängigkeit von Sozialsystemen und Bewusstseinsystemen sowie die damit verbundenen Phänomene im Unternehmensalltag kennen.

A1 - Sind Mitarbeiter ersetzbar oder nicht?

Kommt drauf an, ist die Antwort auf diese immer wieder gestellte Frage. Um sie zu ergründen, tauchen wir tiefer in die Systemtheorie ab, um dann mit sehr praxisrelevanten Empfehlungen auf Beispiele moderner Führung zu schauen. Denn je nach Kontext, muss man eine Organisation mal unabhängig und mal abhängig von einzelnen Mitarbeitern gestalten. Eine einfache Vierfeldermatrix hilft Dir bei der Navigation durch dieses Dickicht.

A2 - Führungstugenden auf dem Prüfstand

Die Anforderungen an die heutige Führungskraft lesen sich wie die Beschreibung eines Superhelden. Authentisch, entschlossen, charismatisch, weitsichtig, visionär, ego-frei usw. Wir behaupten: Diese Forderungen sind erstens unerfüllbar und zweitens fördern sie Minderleistung. Woran das liegt und wie man dieser gängigen Denkfalle begegnet, erarbeiten wir in dieser Session.

A3 - Der Blick hinter die System-Kulissen

In vielen Unternehmen werden hinter den Kulissen Spiele gespielt, die mehr Einfluss auf die tägliche Arbeit haben als alle Formalität es jemals haben könnten. Mitarbeiter, denen es um Veränderung geht, die diese unbekannte Landkarte aber nicht zu lesen verstehen, sind dem organisationalen Immunapparat hoffnungslos ausgeliefert. Die versteckten Spiele haben ihre Ursache häufig in der Umwelt des Unternehmens. Um ihnen besser auf die Schliche zu kommen, vertiefen wir einen weiteren wichtigen Aspekt der luhmannschen Systemtheorie und reflektieren ihn anhand zahlreicher Praxisbeispiele.

ADVANCED



A4 - Change ohne Change-Theater

Damit Veränderung gelingen kann, muss sie Anschluss an existierende Kulturmuster finden. Sonst spielt sich die Organisation zwar Change vor, sitzt das Vorhaben aber gekonnt aus. Was das in der Praxis bedeutet, erarbeiten wir ganz handfest durch die Reflexion von Praxisbeispielen.

A5 - Future Leadership im Kreuzverhör

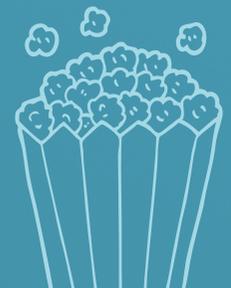
Methoden und Best Practice sind Zeitverschwendung in Dynamik. Werteentwicklungsprogramme schaden Unternehmen. Zu solchen und ähnlichen Behauptungen kommt man mit dem Blick durch die Future Leadership Brille. Doch wie lassen sich solche steil wirkenden Thesen erklären? Du sagst es uns. In dieser Session „verteidigst“ Du die zugespitzten Thesen des Future Leadership und übst damit eine weitere wichtige Fähigkeit: die Überzeugungs-fähigkeit gegenüber Kollegen.

A6 - Typische Kulturmuster

In dieser Session stellen wir Dir prototypische Kulturmuster und deren strukturelle Ursachen aus von uns analysierten Unternehmen vor. Das schärft Deinen Blick für mögliche Problemursachen in Deinem Unternehmen. Beispiele dafür sind: Entscheidungen werden nicht oder (zu) spät getroffen. Im Unternehmen gibt es einen Kulturgleich-schaltungsanspruch. Eine Organisation hat sich paralyisiert, weil sie zu viel Wert auf Partizipation legt und immer alle glücklich machen will.

A7 - Kulturbeobachtung - verkettete Gespräche

Die Grundvoraussetzung für jeden Eingriff ist die Diagnose. Wie es gelingt, die kulturellen und strukturellen Eigenarten eines Unternehmens so genau zu beobachten, dass sich daraus die entscheidenden Rückschlüsse für die Organisationsentwicklung ziehen lassen, ist Thema dieser Session.





ADVANCED

A8 - Konflikte: Das süße Gift

Konflikte zwischen Mitarbeitern laden Führungskräfte und Berater meistens dazu ein, sie schlichten zu wollen. Dass dabei auch noch mehr Porzellan zu Bruch gehen kann und Konflikte per se nichts Schlechtes sind, nehmen wir zum Anlass sie in dieser Session deutlich genauer zu analysieren. Im Ergebnis weißt Du, wie Du zukünftig mit Konflikten umgehst.





VERTIEFUNG



Arbeit am System oder »Feuerlöschen vs. Kärtchenkleben?«

Mit Future Leadership richtest Du den Fokus auf die Arbeit am System. Es geht darum, immer wieder die Zusammenarbeit und ihre Ergebnisse zu beobachten – und dann die Rahmenbedingungen zu verbessern. Das ist in einer Organisation auf allen Ebenen und in allen Bereichen relevant. Aber wie häufig und in welchen Formen geschieht das im hektischen Alltag tatsächlich? In dieser Session vertiefst Du unterschiedliche Möglichkeiten, für mehr organisationales Lernen zu sorgen.

Vor dem Besuch dieser Session solltest Du einen Großteil des Beginnerlevels und die on Demand Sessions I1 und I2 durchgearbeitet haben.

Duale Wertschöpfung oder »Das Leben ist ein Marmorkuchen!«

Organisationen müssen zwei Arten von Problemen lösen: Rote und Blaue. Wenn sie verwechselt oder nicht erkannt werden, führt das oft zu erheblichen Kollateralschäden.



In dieser Session vertiefst Du die für Future Leadership grundlegendste Unterscheidung und beleuchtest unterschiedliche Facetten und Konsequenzen.

Vor dem Besuch dieser Session solltest Du mindestens die on Demand Sessions B0, B2 und B3 durchgearbeitet haben.

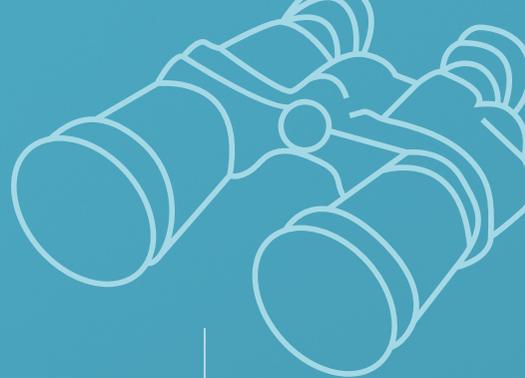
Entscheidungen oder »Wieso geht hier nichts voran?«

Entscheidungen sind die Grundoperation von Organisationen. Sie sind entscheidend. Doch welche Strukturen begünstigen und verhindern sie? Wie entsteht Entscheidungsstau und was kannst Du tun, um ihn zu vermeiden? Wieso fühlen manche Verantwortung und andere bekommen sie? In dieser Session führst Du die Fäden zum Thema Entscheidungen zusammen.

Vor dem Besuch dieser Session solltest Du mindestens die on Demand Sessions B5, B6 und I5 durchgearbeitet haben.



VERTIEFUNG



Fokus und Wertschöpfung oder »Was machen wir hier eigentlich?«

Arbeit ist Arbeit für andere. Für Kunden, Patienten oder Mandanten. Für Geldgeber und Anteilseigner. Und weil individuelle Menschen nicht alles alleine machen können, "organisieren" sie die Arbeit und nennen sie Wertschöpfung. Aber woran erkennst Du die Wertschöpfung in einer Organisation? Und was sie im Kern leisten muss? Und wie merkst Du, wenn die Aufmerksamkeit von der Wertschöpfung weggelenkt wird?

Vor dem Besuch dieser Session solltest Du mindestens die on Demand Sessions B0 und B1 durchgearbeitet haben.

Konflikte oder »Wenn zwei sich streiten, sollte das System sich freuen«

Konflikte sind schlecht und sollten rasch überwunden werden, so die allgemeine Zuschreibung. Wir fühlen uns meist unwohl mit und in Konflikten. Doch für Organisationen können sie nützlich sein! Mehr noch, Konflikte aufzulösen ist manchmal sogar schädlich.

Warum Konflikte nicht nur ein Seismograph für Probleme, sondern noch viel mehr ein essentieller Bestandteil jeder Organisation sind, erarbeitest Du in dieser Session.

Vor dem Besuch dieser Session solltest Du den Großteil des Beginner- und Intermediatelevels und die on Demand Session A8 durchgearbeitet haben.

Kultur oder »Culture, Mindset, Change - ein ausgewogenes Frühstück?«

"Unternehmenskultur" und "Mindsets der Entscheider" werden oft als wesentliche Erfolgsfaktoren von Unternehmen betont. Es wird ständig nach Verbesserung ebenjener verlangt. Future Leadership zeigt auf, dass Kultur und Mindsets nicht direkt veränderbar sind. Wie also damit umgehen? In dieser Session schärfst Du Dein Verständnis dieser Phänomene und erfährst, was Du mit ihnen in einem Changeprozess anfangen kannst.

Vor dem Besuch dieser Session solltest Du mindestens die on Demand Sessions I6, A4 und A7 durchgearbeitet haben.



VERTIEFUNG

Organisationale Strukturen oder »Über Schein und Sein«

Häufig wird von Organisationsdesignern erwartet, für die „richtigen“ Organisationsstrukturen zu sorgen. Doch was ist richtig? Und für wen? Wie „schneidest“ Du eine Organisation richtig und solltest Du das überhaupt tun? Und welche Betrachtungsweisen helfen Dir bei dieser Entscheidung?

Vor dem Besuch dieser Session solltest Du mindestens die on Demand Session B3, sowie den Großteil des Intermediatelevels durchgearbeitet haben.

Schnittstellen oder »Hohoho, es weihnachtet sehr«

Oft knirscht es an den Schnittstellen zwischen Abteilungen und Teams gewaltig. Die einen fordern nur, die anderen liefern nicht richtig und irgendwer hat immer Schuld. In dieser Session wirfst Du einen vertieften Blick auf das Thema Schnittstellen und welche Spielarten Du hier auf dem Schirm haben solltest.

Vor dem Besuch dieser Session solltest Du mindestens die on Demand Sessions B3 und I3 durchgearbeitet haben.

Strategie und Management oder »Führung ohne Business Theater«

Strategie, Management, Steuerung und Führung scheinen die zentralen Themen jeder Organisation zu sein. Doch wie hängen diese Begriffe zusammen? Und was machen sie an den unterschiedlichen Stellen mit einer Organisation? Wie planbar ist Erfolg wirklich? In dieser Session bahnst Du Dir einen Weg durch das Dickicht und durchdringst die wichtigsten Konsequenzen.

Vor dem Besuch dieser Session solltest Du mindestens die on Demand Sessions B4, B5, I4 und I7 durchgearbeitet haben.



VERTIEFUNG



Verhalten oder »Is it a people game?«

Menschen verhalten sich. Und Menschen machen einen Unterschied. Und doch betrachtet die Systemtheorie die Menschen nicht als Bestandteil von Organisationen. Dieser scheinbare Widerspruch kann schon mal einen Knoten im Kopf verursachen. In dieser Session versuchst Du aufzudröseln, warum es sinnvoll sein kann, Menschen als Umwelt von Organisationen zu verstehen und sie gleichzeitig nicht egal zu finden.

Vor dem Besuch dieser Session solltest Du mindestens die on Demand Sessions B7, B8, A0 und A1 durchgearbeitet haben.

INTRINSIFY 
Akademie & Beratung

Wenn Du mehr wissen willst:

Schreib Anja eine E-Mail an
akademie@intrinsicify.de

