

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

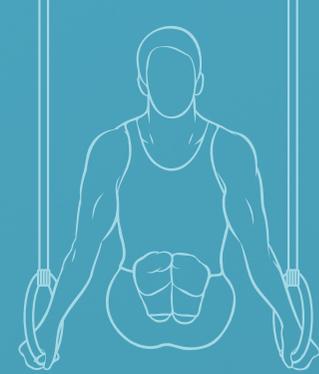
Pläne gehen nicht auf, weil sich die Realität einfach nicht an Pläne halten will. Das siebte Prinzip ist eine passende Alternative zu den verzweifelten Versuchen die Zukunft erziehen zu wollen, anstatt sich auf ihre Ungewissheit vorzubereiten. Wie Höchstleistungsunternehmen ganz ohne Budgetplanung und 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.

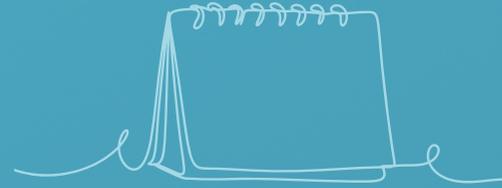
B8 - Systemtheorie in a nutshell

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.

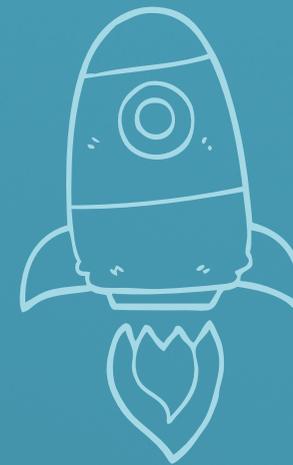




INTERMEDIATE

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

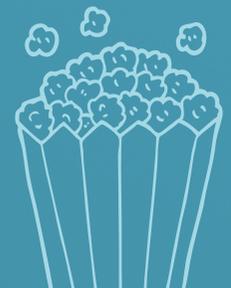
Methoden und Best Practice sind Zeitverschwendung in Dynamik. Werteentwicklungsprogramme schaden Unternehmen. Zu solchen und ähnlichen Behauptungen kommt man mit dem Blick durch die Future Leadership Brille. Doch wie lassen sich solche steil wirkenden Thesen erklären? Du sagst es uns. In dieser Session „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.





VERTIEFUNGSTAGE



1&2 – Die Organisation verstehen

Von Organisationsdesigner wird erwartet, für die "richtigen" Organisationsstrukturen zu sorgen. Aber was sind denn die "richtigen" Strukturen und für wen? Wie "schneidest" Du eine Organisation idealerweise und solltest Du das überhaupt tun? Woran erkennst Du die Wertschöpfung einer Organisation? Und wie merkst Du, dass die Aufmerksamkeit sich nicht an der Wertschöpfung ausrichtet, sondern von internen Referenzen abgelenkt wird?

Mit Future Leadership richtest Du Deinen Fokus auf die Arbeit am System. Du unterscheidest zwischen rot und blau, beobachtest Zusammenarbeit, Schnittstellen und ihre Ergebnisse, um dann die Rahmenbedingungen zu verbessern. Dies ist in einer Organisation auf allen Ebenen und in allen Bereichen relevant. Aber – wie häufig und in welcher Form geschieht dies im hektischen Alltag tatsächlich?



3&4 – Change Projekte wirksam gestalten

Anlässe für Veränderungsinitiativen gibt es genug: Konflikte, Entscheidungsstau, Silodenken... Und wenn es um Change Projekte geht, dann sind gute gemeinte Ratschläge häufig nicht weit: Man braucht doch "nur" einen Strategieprozess, ein besseres Management bzw. "gute" Führungskräfte und die Unternehmenskultur und das "Mindset der Entscheider" müssen optimiert werden. Außerdem soll der "Mensch in den Fokus", denn der Mensch macht den Unterschied!

Future Leadership zeigt allerdings, dass Konflikte essentieller Bestandteil von Organisationen sind, dass Kultur und Mindsets nicht direkt veränderbar sind, Führung nicht machbar und Menschen nicht in den Mittelpunkt von Veränderungsprozessen gehören. Wie also damit umgehen? Was kannst Du dies in einen Veränderungsprozess integrieren, Menschen als Umwelt von Organisationen verstehen und sie gleichzeitig nicht egal finden?

INTRINSIFY 
Akademie & Beratung

Wenn Du mehr wissen willst:

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

