

Ausbildung zum

---

# ORGANISATIONS- DESIGNER FÜR AGILE TEAMS UND UNTERNEHMEN

LERNINHALTE



# MODUL 1

## MODERNE UNTERNEHMENSFÜHRUNG IN DER PRAXIS – WAS WIR VON W.L. GORE, SPOTIFY, ZAPPOS, DM, SEMCO & CO. WIRKLICH LERNEN KÖNNEN

---

### *Kausale vs. kontingente Wertschöpfung*

### *Bedeutung der Unterscheidung der zwei Wertschöpfungsarten für „Future Leadership“*

#### *Einführung der Denkwerkzeuge:*

Kompliziert vs Komplex

Wissen vs. Können

Expertise vs. Talent

Plan vs. Strategie

Ausführung vs. Entscheidung

Rezept vs. Werkzeug

Prozess vs. Projekt

Abteilung vs. Team

Steuerung vs Führung

Interne vs externe Referenz

Vorder- vs Hinterbühne

Menschenbild X vs. Y

### *Taylor-Wanne: Bedeutung kontingenter Wertschöpfung im Verlauf der Wirtschaftsgeschichte*

## ***Diskussion ausgewählter Thesen mittels der erlernten Denkwerkzeuge***

1. Assessment Center bringen nur Talente für Assessment Center hervor
2. Ein Vorgesetzter kann kein Coach sein
3. Unter hoher Dynamik ist Steuerung eine Illusion
4. Flache Hierarchien sind nur eine Fortsetzung des Holzwegs
5. Methoden und Best Practice sind Zeitverschwendung in Dynamik
6. Planung verdimmt die Organisation
7. Entscheidungen sollten nie von einem offiziellen Gremium getroffen werden
8. In einer Abteilung kann keine Wertschöpfung stattfinden

## ***Future Leadership Prinzipien: Leitplanken in der Komplexität***

Prinzip 1: Lasst den Markt ins Unternehmen

Prinzip 2: Baut Mannschaften

Prinzip 3: Nomadisiert Führung

Prinzip 5: Lasst Euch selber denken

Prinzip 6: Demokratisiert Euer Wissen

Prinzip 7: Haltet Euch fit

## ***Werkzeuge zum Handeln: Vorstellung beispielhafter Praktiken des Future Leaderships***

Reflexionsmatrix kontingenter/kausaler Wertschöpfung

Entscheidungsverfahren

    Konsens, Konsent

    Konsultativer Einzelentscheid

    Pre-Mortem

    Plan B

Scrum / Knaben

Moderne Projektstruktur

Kollegiale Beratung

Meisterloge / Community of Practice (Interest)

Praktikenputz, Organisationshygiene

Slack-Time

Open Space / World Café / Fish Bowl

Company-Messen/Lunch&Learn

### ***Future Leadership in der Praxis***

Fallbeispiele an Theorie und Prinzipien gespiegelt.

# MODUL 2

## UNTERNEHMENSKULTUR UND MODERNE ORGANISATIONSENTWICKLUNG IN KOMPLEXEN MÄRKTEN – DIE SYSTEMTHEORIE IM PRAKTISCHEN EINSATZ

---

### *Auffrischung und Rückblick auf Teil 1*

#### ***Stilles Kasino***

Kultur als Spiel

#### ***Das Kraftfeld des sozialen Systems***

Warum agieren wir in jedem Umfeld anders?

#### ***Systemtheorie als Erklärungsmodell für Organisationen***

Wieso brauchen wir die Systemtheorie, um zu verstehen, was in Organisationen passiert?

#### ***Grundbegriffe der Systemtheorie***

Operative Geschlossenheit

Autopoiese (Selbstreferenzialität)

Informationelle Offenheit

Kommunikationen als basale Operation sozialer Systeme

Strukturelle Kopplung von sozialen und psychischen Systemen

Was bedeutet das für das Verständnis von Organisationen?

3 Typen sozialer Systeme

## ***Die menschliche Psyche im sozialen System***

Die Koabhängigkeit von psychischen und sozialen Systemen  
Wer bin ich und wenn ja wie viele?

## ***Wie soziale Systeme operieren***

Kommunikationsmodell nach Luhmann (Alter, Ego)  
Die drei Akte der Kommunikation  
Voraussetzung für das Entstehen von Kommunikation  
Kodierungen ermöglichen die Fortsetzung von Kommunikation

## ***Der "Fortsetzungswunsch" sozialer Systeme***

### ***Simons Ballspiel***

Wie sich ein System erinnert und fortsetzt

### ***Entscheidungsprämissen***

Warum ist das Beobachten von Kultur heute besonders wichtig? Was sind die Hebel in meinem Unternehmen?

### ***Unternehmenskonstellationen***

Soziale Subsysteme der Gesellschaft  
Codes der sozialen Subsysteme  
Wesentliche Kombinationen im Wirtschaftsumfeld (zB Familienunternehmen)  
Unternehmen in doppelt und einfach kontingenten Märkten  
Auswirkungen der Konstellationen in der Transformation

### ***Warum die Erkenntnisse der Systemtheorie besonders in der kontingenten Wertschöpfung relevant sind.***

Die Bedeutung von Akteuren und Programmen

## ***Unternehmenskultur***

Definition

Unterschied Verhaltens- vs. Wertekultur

Mythen der Gestaltbarkeit und Beobachtbarkeit

## ***Werkzeuge zum Handeln (Beobachten und Intervenieren)***

Denkarbeit

Verkettete Gespräche

Qualitative Organisationsrückschau

Spielanleitung der eigenen Organisation

Dringlichkeitsarbeit

Veränderungscoalition

Selbstbeschreibung (Brief an uns Selbst)

Schutzraumprojekt

12 Geschworenen Prinzip

Projekt Hollywood

Tandemgespräche

Informelle Strukturarbeit

Heuristik als Grundlage für Veränderungsvorhaben

# MODUL 3

## MASTERCLASS

---

### ***Anhand der Praxisfälle der Teilnehmer:***

Formulierung und Beschreibung von möglichen Mustern  
Denkwerkzeuge - passend zum relevanten Muster  
Interventionsmöglichkeiten

### ***Auswahl an möglichen Themen/ Fällen:***

Schwierigkeiten einer agilen Transformationen  
Verantwortungsübernahme "Change it"  
Partizipationsgebot, Geschäftsführer entmachtet sich  
Vorder- und Hinterbühne der Organisation  
Organisation wehrt sich gegen Einführung von New Work  
Kundenorientierung vs. Marktorientierung  
Vertriebsfettsucht  
Temporär modifizierte Linie  
Kostensenkung: Unterscheidung zwischen Verschwendung und Investition  
Führungskräfte als Vorbild - Ausrollen eines Programms  
Konflikte lösen als Auftrag

*(Stand Juni 2019, Änderungen vorbehalten)*