



Leadership Programm

für **seniore Führungskräfte, Berater und Entscheider**

Programmübersicht und -inhalte

*„Leaders are made, not born, and how they develop is critical for organizational change.“
D. Rooke/W. Torbert*

Zielsetzung

- Zielsetzung unseres Leadership Programms ist Ihre Weiterentwicklung als Vorstand, Geschäftsführer oder senioren Führungskraft
- Im Mittelpunkt steht die Frage: „Wie führe ich erfolgreich?“ an der Spitze von Organisationseinheiten, Unternehmen und Unternehmensberatungen
- Lernen Sie Ihren Methodenkoffer zu erweitern und neue Führungsfähigkeiten - speziell in den Kompetenzen und Themen, auf die es in diesen Positionen ankommt
- Erkennen Sie, wo Sie sich derzeit noch selbst im Wege stehen und Altes loslassen müssen, um Ihre Ziele zu erreichen.
- **Seien Sie offen für Neues und entwickeln Sie mit uns Ihr volles Potential als Führungskraft!**

Inhalte

- An den Intensivterminen stehen Lernimpulse im ausgewogenen Verhältnis mit der Möglichkeit, neue eigene Erfahrungen und Erkenntnisse zu sammeln und zur Selbstreflektion
- Sie lernen und erfahren, wie Sie erfolgreicher führen und strategische/organisatorische Transformations- und Veränderungsprozesse auf verschiedenen Ebenen und insbesondere an der Organisationsspitze erfolgreicher gestalten können
- Dies beinhaltet einerseits die Vermittlung von Wissen, sowie andererseits die Unterstützung und Förderung von Weisheit, d.h. der Entwicklung von mehr Bewusstheit
- Ein intensiver Austausch unter Gleichgesinnten sowie „Peer-to-Peer Coaching“ sind wichtiger Bestandteile des Programm - der offene Austausch zwischen den Teilnehmern führt oftmals zu neuen Einsichten und Verbindungen über das Programm hinaus
- Zwischen den Intensivterminen begleiten wir Sie gerne als Sparringspartner im Führungsalltag

Ablauf und Anforderungen an die Teilnehmer

- Das Programm ist ausgelegt für senioren Führungskräfte und Entscheider, die den Wunsch haben, ihre bereits vorhandenen Führungsfähigkeiten grundlegend weiterzuentwickeln
- Der dargestellte Ablauf über die 4 Programm-Wochenenden (pro Wochenende von Freitag Nachmittag bis Sonntag Vormittag) kann je nach Zusammensetzung der Gruppe variieren
- Das Programm richtet sich mit diesem Ablauf an individuelle Teilnehmer - unternehmensspezifische Programme siehe Folgeseite
- Wir behalten uns die geeignete Zusammenstellung von Gruppen und die Auswahl von Teilnehmern vor
- Bereitschaft zur Interaktion mit Gleichgesinnten sowie Offenheit für Neues sind Voraussetzungen für ein fruchtbares Gelingen des Seminars
- Höchste Vertraulichkeit im gemeinsamen Austausch wird erwartet und geboten (NDA erforderlich)

Unternehmensspezifische Angebote in unserer „Leadership Garage“ für konkrete Führungssituationen

- Speziell für Unternehmen und senioren Führungsteams bieten wir individuell zugeschnittene Programme der Begleitung und Entwicklung im Rahmen unserer "Leadership Garage" an
- In unserer Leadership Garage arbeiten wir mit Ihnen intensiv an einer aktuellen Führungsherausforderung, z.B. der Veränderung der Organisation des Unternehmens, den Aufsatz eines neuen Programms oder Gruppendynamiken
- In diesen Prozess lassen wir gezielt und nach Bedarf einzelne Module aus unserem Leadership Programm einfließen, so dass echte Entwicklung stattfinden kann und Probleme auf einer „tieferen“ Ebene gelöst werden
- Dies findet in der Regel über mehrere Tage, „offsite“ und in einem geschützten/vertraulichen Rahmen statt. Termine werden individuell mit Ihnen vereinbart (in der Regel während der Woche).
- Bitte sprechen Sie uns hierzu an.

Wochenende 1

Bezugsrahmen des Programms

- Das Integrale Modell nach Wilber und die Modelle der Entwicklung nach Spiral Dynamics* und Hawkins als Rahmen des Programms
- Zusammenhang von Bewusstseins-, Führungs- und Organisationsentwicklung, Relevanz für die Führung von Unternehmen (F. Laloux, Re-Inventing Organisations)

Was ist Führung und wie führe ich?

- Was ist „erfolgreiche“ Führung? Wie kann das Potential einer Führungskraft erfolgreich zu führen entwickelt und auch gemessen werden (Matrix Wissen/Weisheit)?
- Die 12 Aufgaben von Führung und deren Ausprägung auf unterschiedlichen Ebenen
- Die 7 Handlungslogiken von Führungskräften nach D. Rooke und W. Torbert “Seven Transformations of Leadership” – Einordnung und Entwicklungspfade
- Self-Assessment – „Wie ist mein eigenes Führungsverhalten, Rolle und meine Handlungslogik?“ mit individueller und gemeinsamer Reflektion

**Entwicklungsmodell nach C. Graves und D. Beck/C. Cowan, eingetragenes Warenzeichen im National Values Center, Inc., siehe Anhang*

Wochenende 1 (Teil 2)

Das „**Problem von Veränderung**“ als Kernherausforderung von Führung, eigener und kollektiver Entwicklung sowie von Transformation

- Überwiegende Erfolglosigkeit von Transformations- und Veränderungsprozessen – Ursachen und Folgen aus Sicht der Führungsspitze
- “Why do we not change?” - warum führt kognitive Einsicht und analytisches Vorgehen nicht zu Veränderung?
- Widerstandsstrategien gegen Veränderung und Transformation
- „Vermeidung von Führung“ als verbreitetes Phänomen – Symptome und Ursachen
- „Nicht-Können“ vs. „Nicht-Wollen“ (inkl. „Nicht-Loslassen-Können“)
- Die Bedeutung von Krisen und Leidensdruck für Veränderung

Wochenende 2

Die „orange“* und „kognitive Ebene“ in der Führung und im Transformationsprozess

- Die orange Handlungslogik der Führung – Warum mit Zielen führen? Wie führe ich effektiv mit Zielen? Was sind Aufgaben der Führungsspitze, was nicht?
- Die „7 Ebenen von Delegation“ - Wie gelingt „richtige“ Delegation?
- Wie fördere ich Eigenverantwortung, Unternehmertum und Lösungsorientierung? Was behindert das eigene Loslassen operativer Aufgaben?

Führung und Organisationsentwicklung auf „orange“

- Orange Konzepte der Organisationsentwicklung und –steuerung (Matrix, Lean/Kanban, Customer Centricity, „Best Practises“ ...) – ihre Möglichkeiten und Grenzen
- OKRs als Instrument der Führung mit Zielen – Methodik und Anwendung in der Praxis
- Weiterentwicklung einer „blau/roten“ Organisation nach „orange“ - Vorgehen und Herausforderungen verstehen

* Farben hier und im Folgenden nach Spiral Dynamics, siehe Darstellung im Anhang

Wochenende 2 (Teil 2)

Entscheidungsfindung unter Unsicherheit

- Fehlende Klarheit und Ausrichtung („Schwimmen“) als übliches Phänomen in der Führung - Ursachen, Ausprägungen, Folgen und Kompensation von Unsicherheit
- „Rationale Analyse“ und „Bauchgefühl“ in der Entscheidungsfindung und Führung (System1/System2 Denken nach Kahnemann) – ihre Möglichkeiten und Grenzen
- „Paralyse durch Analyse“ – Ursachen und Folgen
- Lösungsmöglichkeiten für seniore Führungskräfte

Konflikte verstehen und gezielt eingehen

- „Konstruierte Realität“ – Die Bedeutung der Wahrnehmung, unterschiedlicher Mentale Modelle und unterschiedlichen Blickwinkel („Windows to the world“) erkennen
- Ursachen von Konflikten und Polarisierungen verstehen und transzendieren
- Fehlende Konfliktfähigkeit erkennen und überwinden – produktive Konflikte statt Konfrontation und Konfluenz
- „You get what you tolerate“: Fehlende Konsequenz – Ursachen und Wege heraus

Wochenende 2 (Teil 3)

Die Bedeutung von **Authentizität in der Führung**

- Die Führungskraft als „Vorbild“ der intendierten Veränderung in Transformationsprozessen
- Aufrichtige Kommunikation in der Führung als Schlüssel
- Typische Folgen von fehlender Wahrhaftigkeit

Umgang mit **„zu viel orange“ in der Führung** – Narzissmus als Motor, aber auch Verhinderer des eigenen Erfolgs erkennen

- Narzissmus in der Führung und in der Führungspersönlichkeit - Symptome, Konsequenzen und Ursachen
- Die narzisstische Persönlichkeitsstörung und ihre (pathologischen) Ausdrucksformen, u.a. Perfektionismus, Empathielosigkeit, Manipulation, schizoide Beziehungsstrukturen
- Eigene narzisstische Persönlichkeitsanteile erkennen
- Wege aus dem eigenen narzisstischen Charakteranteil

Wochenende 3

Die **grüne Ebene** im Führungs- und Transformationsprozess

- Die grüne Handlungslogik in der Führung: Die Führungskraft als „Coach“ und „Gärtner“ – Wie entwickle ich die Fähigkeit, empathisch auf Augenhöhe zu führen?
- Bedeutung von Offenherzigkeit, Herzlichkeit und Wertschätzung als Führungskraft – lernen zu Vertrauen und „noch mehr loszulassen“
- Herzensöffnung – Wahrnehmung der eigenen Gefühle und Entwicklung von „Herzgefühl“ anstatt „Bauchgefühl“. Das Herz als „inneren Kompass“ erleben.

Führung und Organisationsentwicklung auf „**grün**“

- Agilität, Selbstorganisation, Netzwerk-Organisationen und Holacracy - Möglichkeiten, Voraussetzungen und Grenzen von „grünen“ Methoden in der Organisation und Teams
- Weiterentwicklung einer Organisation und eines Teams auf „Grün“ – (wie) gelingt es?
- Die Bedeutung von Empathie in Transformationsprozessen – „Inklusion“ und Wertschätzung in der Transformation

Wochenende 3 (Teil 2)

Vertiefung der emotionalen Ebene: Umgang mit **Angst und anderen negativen Emotionen** in der Führung und eigenen Entwicklung

- Übersicht über die negative Emotionen (nach Hawkins) und deren Auswirkungen
- Die Bedeutung von Negativität/negativen Emotionen in (eigenen) Veränderungsprozessen
- Angst und Schuld als Grenze von Veränderung von Systemen und als Mittel des Egos zu seiner Aufrechterhaltung erkennen
- Fokus Angst: Ursachen, Formen und Ausprägungen - Was ist Angst und woher kommt sie?
- Fokus Wut: Ursachen, Formen und Ausprägungen - Regression auf „rotes“ Führungsverhalten („Machiavellismus“)
- Der übliche Umgang mit negativen Emotionen – Vermeidungsformen und ihre Konsequenzen
- „Letting-go“ (nach Dr. Hawkins) als Methode, um mit negativen Emotionen und akuten emotionalen Krisen umgehen zu können (mit praktischen Übungen)
- Entwicklung von negativen zu positiven Emotionen

Wochenende 4

Die „**integrale/spirituelle**“ und „**gelbe**“ Ebene in Führungs- und Transformationsprozessen

- Notwendigkeit zur Überwindung des „mechanistisch/materialistischen“ Weltbilds für eine post-rationale Handlungslogik in der Führung – Erkenntnisse aus alten Weisheitslehren
- Die Führungskraft als „Alchemist“ – Die Bedeutung von Demut, Hingabe in der Entscheidungsfindung und Führung von Transformationsprozessen: „Werkzeug sein, statt der Macher“

Führung und Organisationsentwicklung auf **gelb**

- Integrale Methoden in der Führung und Organisationsentwicklung kennenlernen und selbst erleben / einsetzen lernen
- Die Bedeutung und Entwicklung von Intuition (in Ergänzung zu Instinkt und Intellekt)
- Führen aus der Zukunft – Visualisieren/Manifestieren von „evolutionärem Potential“
- „Theorie U“ nach Otto Scharmer (MIT) – „Open Mind, Open Heart, Open Will“
- Aufstellungsarbeit (organisatorisch/familiär), Kinesiologie und weitere Methoden

Wochenende 4 (Teil 2)

Bewusstseinsentwicklung als zentraler Schlüssel der weiteren Entwicklung als Führungskraft

- Wie entwickle ich mich auf die Stufe „gelb“? Wie komme ich in die Liebe und wie gelingt es, aus einer bewussten Grundhaltung der Liebe zu führen?
- Kernerkenntnisse aus ausgewählten Weisheitslehren zur eigenen Weiterentwicklung
 - Selbsterkenntnis („Wer bin ich?“) nach Ramana Maharshi
 - „12-Schritte Gruppen“ und Schattenarbeit nach C.G. Jung
 - Entwicklungspfade auf die Ebene >500 nach Dr. Hawkins – Bedeutung von Hingabe, Wahrhaftigkeit und des zunehmenden Vertrauens in die göttliche Ordnung
 - Die Kraft der eigenen Gedanken und Glaubenssätze verstehen und Wahrnehmungsveränderung als Schlüssel nach „Ein Kurs in Wundern“
- Die gegensätzlichen Sichtweisen und Handlungslogiken des Egos und der Liebe
- Notwendigkeit zur stetigen, bewussten Entscheidung für eine der Handlungslogiken
- Die Bedeutung des „Wahren Lehrers“ und von „Heilung“ durch die Kraft der Liebe
- Versuchungen des „spirituellen Egos“ und esoterische „Irr-Lehren“ erkennen und vermeiden

Kontakt



Volkmar Koch
Partner/Geschäftsführer

v.koch@heart-at-work.com

T: +49 6196 9214303

M: +49 170 2238412



Isabell Haak
Partnerin

i.haak@heart-at-work.com

+49 151 40528234

Ebenen nach Spiral Dynamics

Ebene	Organisationsformen	Motivation/ Kultur	Entscheidungsfindung	Führung
ROT „Durchsetzung und Expansion durch Machtausübung und Selbstbehauptung“	<ul style="list-style-type: none"> „Klan“/Stamm Fürstentum Start-up Handwerksbetrieb 	<ul style="list-style-type: none"> Menschen respektieren starke Anführer und reagieren auf "Zuckerbrot und Peitsche". 	<ul style="list-style-type: none"> Durch den Chef/ Anführer, der alles überblickt Oftmals erfahrungsbasiert Nach Instinkt/„Gutdünken“ 	<ul style="list-style-type: none"> Durch direkte Anweisungen und Vorgaben Über persönliche Vertraute
BLAU „Sicherheit und Stabilität durch Regeln und Normen“	<ul style="list-style-type: none"> Hierarchie (zweistufig und mehr) Projektorganisation 	<ul style="list-style-type: none"> Die Menschen kennen die Regeln und wollen innerhalb der Hierarchie loyal ihre Pflicht tun. 	<ul style="list-style-type: none"> Entsprechend der formal definierten Abläufe, Kompetenzen, Rollen Aus/mit Loyalität 	<ul style="list-style-type: none"> Durch Festlegung von Prozessen, Strukturen, Rollen, Verantwortlichkeit und deren Kontrolle
ORANGE „Wohlstand und Erfolg durch Erkenntnis, Effizienz und Leistung“	<ul style="list-style-type: none"> Matrix/Lean/Kanban „Kundenzentriert“ Ziel-/OKRs/KPI-basiert 	<ul style="list-style-type: none"> Die Menschen wollen eigenverantwortlich Ziele erreichen und Anerkennung ihrer Leistung. 	<ul style="list-style-type: none"> Durch analytisch / rationales Vorgehen und das Finden der „besten“ Lösung Denken („Open Mind“) 	<ul style="list-style-type: none"> Durch Zielvorgaben und der Überprüfung deren Erreichung (u.a. mit KPIs/ individuellen Anreizen)
GRÜN „Menschlichkeit durch Miteinander und Augenhöhe	<ul style="list-style-type: none"> Scrum/Agile Selbstorganisation Netzwerk-Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> Die Menschen streben nach Harmonie, Konsens und Sinn. Sie wollen „gut sein“, durch Herzlichkeit und Wertschätzung. 	<ul style="list-style-type: none"> Durch Konsens-/Konsentorientiertes Vorgehen Einladung von Viel-Perspektivität Spüren („Open Heart“) 	<ul style="list-style-type: none"> Durch Coaching und Entwicklung der Mitarbeiter, Chef als „Gärtner“, auf Augenhöhe mit Empathie.
GELB „Offen sein für das, was durch uns in die Welt kommen möchte“	<ul style="list-style-type: none"> Einzelgänger/„Lonely-Wolf“ Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> Die Menschen streben nach Authentizität, innerer Freiheit, Heilung, Selbsterkenntnis und spirituellem Wachstum. 	<ul style="list-style-type: none"> Durch Wahrnehmung und Manifestieren von evolutionärem Potential Mit Intuition („Open Will“) und Kinesiologie 	<ul style="list-style-type: none"> „Führung aus der Zukunft“, situativ angemessen aus einer bewussten Haltung der Liebe und Annahme