



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*

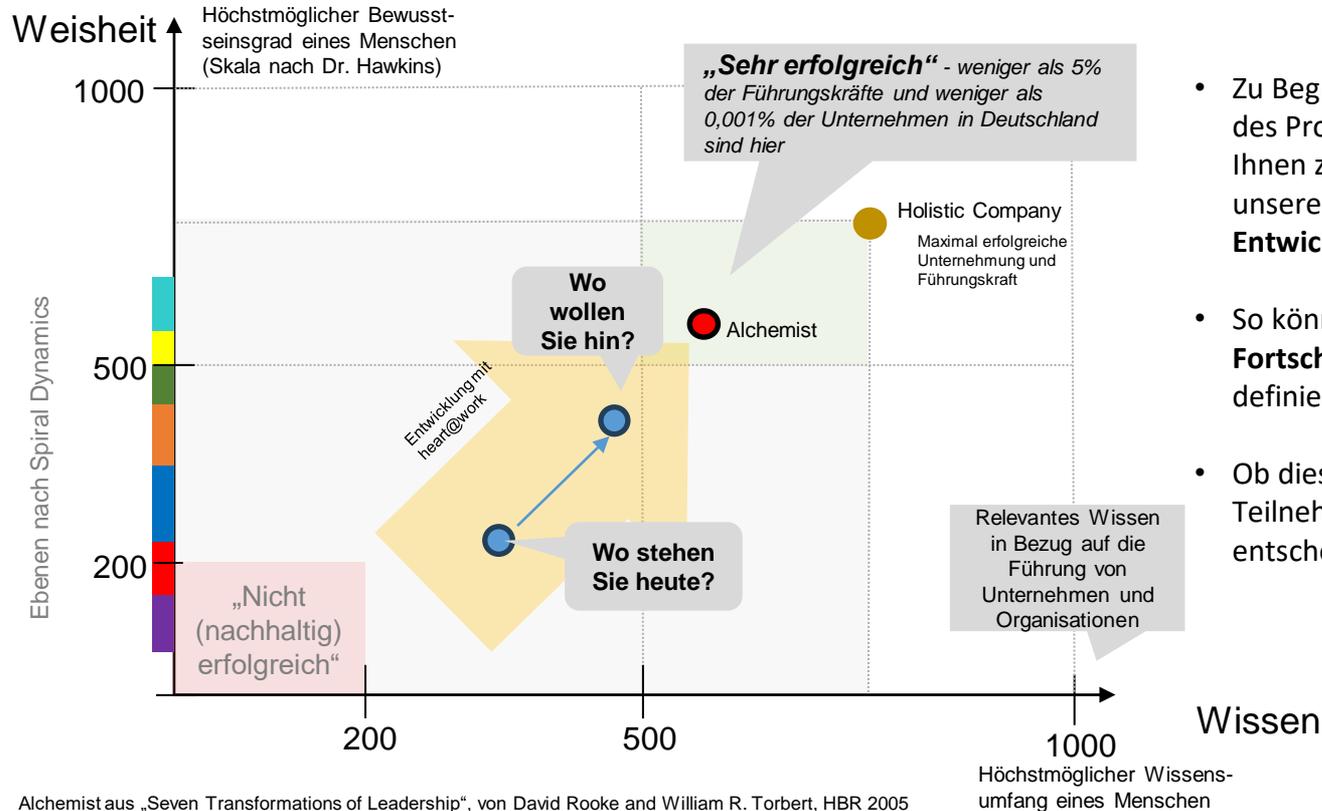
Zielsetzung

- Zielsetzung unseres Leadership Programms ist **Ihre Weiterentwicklung** als Vorstand, Geschäftsführer oder seniore Führungskraft
- Im Mittelpunkt steht die Frage: „**Wie bin ich erfolgreich?**“ an der Spitze von Organisationseinheiten, Unternehmen und Unternehmensberatungen
- Lernen Sie Ihren eigenen **Methodenkoffer** deutlich zu erweitern und neue Führungsfähigkeiten - speziell in den Kompetenzen und Themen, auf die es in diesen Positionen ankommt (z.B. **Organisationsentwicklung, Change Management**)
- 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

- Sie lernen und erfahren, wie Sie als Führungskraft erfolgreich sind und strategische/organisatorische Transformationsprozesse insbesondere an der Organisationsspitze erfolgreicher gestalten können
- Dies beinhaltet einerseits die Vermittlung von (Führungs-) **Wissen**, sowie andererseits die Unterstützung und gezielte Förderung von **Weisheit**, d.h. der Entwicklung von inneren Qualitäten und Bewusstheit; den beiden Faktoren nachhaltigen Erfolgs
- Um dies zu ermöglichen, stehen Lernimpulse im ausgewogenen Verhältnis mit der Möglichkeit zur Selbstreflektion, intensivem Austausch unter Gleichgesinnten und Praktischen Übungen, um neue eigene Erfahrungen und Erkenntnisse zu sammeln
- Auch zwischen den Intensivterminen wird der Peer-to-Peer Austausch in gemeinsamen online Formaten gezielt gefördert
- Eine ergänzende Begleitung in Form von Sparring im Führungsalltag ist angeraten; eine jeweils 1-stündige Sparring-Sitzung zwischen den Wochenendterminen ist inkludiert

Fortschrittsmessung mit unserer Entwicklungsmatrix



- Zu Beginn, während und zum Ende des Programms werden wir mit Ihnen zusammen Ihre Position in unsere **Führungskräfte-Entwicklungsmatrix** bestimmen
- So können Sie Ihren eigenen **Fortschritt messen** und Ziele definieren
- Ob dies Sie dies den anderen Teilnehmern offenlegen möchten, entscheiden Sie

Ablauf und Anforderungen an die Teilnehmer

- Das Programm mit vier Programm-Einheiten (i.d.R. am Wochenende von Freitag Nachmittag bis Sonntag Vormittag) erstreckt sich über einen Zeitraum von 6-12 Monaten, die genauen Termine werden (möglichst) gemeinsam festgelegt
- Wir behalten uns die geeignete Zusammenstellung von Gruppen und die Auswahl von Teilnehmern vor; die Schwerpunkte des Programms können je nach Zusammensetzung der Gruppe variieren, um die bestmöglichen Erfolge zu erzielen
- Bei unternehmensspezifischen Gruppen werden Termine und Schwerpunkte gemeinsam mit dem Unternehmen festgelegt
- 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)

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)
- Die 7 Handlungslogiken von Führungskräften nach D. Rooke und W. Torbert “Seven Transformations of Leadership” – Einordnung und Entwicklungspfade

Was ist Führung und wie führe ich?

- Was ist „erfolgreiche“ Führung? Die 12 Aufgaben von Führung und deren Ausprägung auf unterschiedlichen Ebenen
- Self-Assessment – „Wie ist mein eigenes Führungsverhalten, meine Rolle und meine Handlungslogik als Führungskraft?“ mit individueller und gemeinsamer Reflektion
- Eigene Einordnung in der Entwicklungsmatrix „Wissen/Weisheit“ und Zielformulierung

*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
- Typische Widerstände und Widerstandsstrategien gegen Veränderung und ihre Wurzeln
 - „Nicht-Können“ vs. „Nicht-Wollen“
 - „Vermeidung von Führung“ als subtiles und weit verbreitetes Phänomen
 - Negativität und unsere (bizarre) Freude an ihr
 - Opferhaltung (Hatten wir alle eine „schwierige Kindheit“?)
 - Angst und Schuldgefühle als Ketten des Egos zur „Verharrung“ im Alten
- “Why do we not change?” - warum führt kognitive Einsicht und analytisches Vorgehen (allein) nie zu Veränderung?
- Die Bedeutung von Krisen und Leidensdruck, aber auch von Akzeptanz und Loslassen für Veränderung

Wochenende 2

Die „kognitive“ und „orange“ 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, Organisationsentwicklung und Change Management auf „orange“

- Orange Konzepte der Organisationsentwicklung und –steuerung (u.a. Matrix, KPIs, Lean/Kanban, „Customer Centricity“, Systemischer Ansatz), 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

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 von unterschiedlichen Blickwinkel („Windows to the world“) erkennen
- Ursachen von Konflikten verstehen und Polarisierungen transzendieren
- „You get what you tolerate“: Fehlende Konsequenz und Konfliktfähigkeit erkennen und überwinden
- Eingehen von produktiven Konflikten statt Konfrontation und Konfluenz

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 Herz-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 und mit Herz 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, Organisationsentwicklung und Change Management auf „grün“

- Grüne Konzepte der Organisationsentwicklung und –steuerung (u.a. Agilität/Scrum, Netzwerk-Organisationen, Soziokratie, Holacracy) – Möglichkeiten, Voraussetzungen, Grenzen
- 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, Wut und anderen negativen Emotionen** in der Führung und eigenen Entwicklung

- Übersicht über die negative Emotionen (nach Hawkins) und deren Auswirkungen
- Die Bedeutung von negativen Emotionen in Veränderungsprozessen
- Individuelle Angst und Schuld als Grenze von Veränderung kollektiver Systeme
- Fokus Angst: Ursachen, Formen und Ausprägungen - Was ist Angst, wie zeigt sie sich und woher kommt sie?
- Fokus Wut: Ursachen, Formen und Ausprägungen - Regression auf „rotes“ Führungsverhalten („Machiavellismus“)
- Der übliche Umgang mit negativen Emotionen – Vermeidungsformen wie Unterdrückung von Gefühlen und ihre Konsequenzen („Gefühlsstau“ nach Maaz)
- „Letting-go“ (nach Dr. Hawkins) als Methode, um negative Emotionen zu überwinden und loszulassen sowie um mit akuten emotionalen Krisen umgehen zu können (mit praktischen Übungen)

Wochenende 4

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

- Notwendigkeit zur Überwindung des „mechanistisch/materialistischen“ Weltbilds für eine post-rationale, situative Handlungslogik in der Führung
- Die Bedeutung innerer Qualitäten wie Haltung, Demut und Bewusstheit für wahren Erfolg
- Die Führungskraft als „Alchemist“ (nach Rooke/Torbert) – was macht ihn aus und unterscheidet ihn grundlegend von anderen Führungsstilen: „Werkzeug sein, statt Macher“

Führung, Organisationsentwicklung und Transformation auf **gelb**

- Gelbe Konzepte der Organisationsentwicklung und –steuerung (u.a. Integraler Ansatz nach K. Wilber, „Theorie U“ von Otto Scharmer) – Möglichkeiten, Voraussetzungen und Grenzen
- Intuition, Aufstellungsarbeit (organisatorisch/familiär), Kinesiologie und weitere „gelbe“ Methoden kennenlernen und selbst erleben / einsetzen lernen
- Die Holistic Company als maximal erfolgreiches Unternehmen

Wochenende 4 (Teil 2)

Bewusstseinsentwicklung als zentraler Schlüssel der weiteren Entwicklung als Führungskraft

- Wie entwickle ich mich auf die Stufe „gelb“ nach Spiral Dynamics? Oder anders ausgedrückt: Wie komme ich in die Liebe?
- Das „eigene Ego überwinden“ als Kern spiritueller Arbeit: wie geht das, was muss ich dafür tun und ist es eigentlich notwendig?
- 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 Bedeutung von Willen, Bereitschaft und Intention sowie eines „Wahren Lehrers“
- Versuchungen des „spirituellen Egos“ und esoterische „Irr-Lehren“ erkennen und vermeiden

Logistik und Teilnahmebedingungen

- Das Programm mit max. 4-6 Teilnehmern findet in eigenen Räumlichkeiten im Rhein-Main Gebiet statt (Nähe Frankfurt Flughafen)
- Der Paketpreis beträgt 10.950 € (netto) für das Gesamtprogramm wie dargestellt, inkl. Seminarräumen und Warm-/Kaltgetränken, zzgl. MwSt.
- Ein Frühbuchervorteil von 15% wird gewährt bei Buchung von mehr als 3 Monaten im Voraus
- Verpflegung/Unterkunft und Anreise sind selbst zu tragen/organisieren – wir sind Ihnen dabei natürlich gerne behilflich
- Das Programmhonorar wird zu 50% zum Zeitpunkt der Buchung fällig, der Rest zu Beginn des Programms
- Firmen-individuelle Programme nach Abstimmung

Kontakt und Anmeldung



Isabell Haak

Partnerin und Assistentin der Geschäftsführung

i.haak@heart-at-work.com

T: +49 6196 9214303

M: +49 151 40528234



Volkmar Koch

Partner und Geschäftsführer

v.koch@heart-at-work.com

M: +49 170 2238412

Ebenen nach Spiral Dynamics

Ebene	Organisationsformen	Motivation/ Kultur	Entscheidungs- findung	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