



GRUNDAUSBILDUNG KOLLEKTIVE FÜHRUNG  
für eine gesunde Führungskultur im 21. Jahrhundert

## Modul 2

# Organisationen gestalten

*"Eine neue Welt ist nicht nur möglich, sie ist schon im Entstehen. An einem stillen Tag kannst du sie atmen hören." - Arundhati Roy*



## **We change the way we lead & work**

Die Leadership<sup>3</sup>-Grundausbildung in kollektiver Führung ist eine Intensiv-Ausbildung für Führungskräfte, Prozessbegleiter und Menschen, die sich mit einer neuen Führungs- und Arbeitskultur in einer sich wandelnden, komplexen Welt beschäftigen. Sie richtet sich an alle, die Kompetenzen für kollektive Führung, Selbstführung, Führungskompetenzen, Selbstorganisation, agiles Arbeiten und New Work erlernen und vertiefen wollen.

## **Gute Gründe für eine Grundausbildung**

Die Welt verändert sich grundauf. Dementsprechend braucht unsere Führungs- und Arbeitskultur ein update. Führung muss kollektiv verteilter, dynamischer, die Komplexität beinhaltend und dabei gleichzeitig pragmatisch sein. Komplexe, globale Zusammenhänge, disruptive Erscheinungen und die digitale Transformation stellen unsere Arbeitsweisen, Lebensstile und Führungskompetenzen vor neue Herausforderungen. Die heutigen Märkte werden komplexer und globale Themen lassen sich nicht mehr mit bekannten Mustern lösen. In vielen Bereichen wird immer mehr Innovation in immer kürzerer Zeit gefordert – das spüren alle Organisationen – von Konzernen, NGOs bis hin zu Start-Ups. Die Fähigkeit, die verborgene kollektive Intelligenz einer Organisation zu leben, ist eine Kernkompetenz im 21. Jahrhundert. New Work, Agilität, kollektive Führung und Selbstorganisation sind Schlagworte, um erste Antworten darauf zu geben. Eine neue kollektive Leadership-Kultur in Organisationen einzuführen ist für viele Organisationen unabdingbar. In der Grundausbildung erlernen wir dafür neue Fähigkeiten, Kompetenzen und geistige Haltungen. Erlebt und erfahrt dies gemeinsam mit uns.



## Wer ist Leadership³?

Seit 2012 arbeitet Leadership³ nach kollektiver Führung und forscht beständig an den Prinzipien einer komplexitätsgerechten Führungskultur. Als selbstorganisierte Netzwerkorganisation widmen wir uns der tieferen Verkörperung von individuellen und kollektiven Kompetenzen, die zu dieser Führungskultur beitragen. Wir beraten und begleiten Organisationen, Führungskräfte und Individuen bei Transformationsprozessen, um mit kollektiver Führung bessere Lösungen für eine Welt im Wandel zu entwickeln. Dafür wurden wir 2017 mit dem Xing New Work Award ausgezeichnet.

## Was ist kollektive Führung?

Kollektive Führung ist ein integraler Führungsansatz und ein Organisationsformat, welches auch viele andere Formate der Neuen



Arbeitswelt integriert. Wichtigstes Prinzip ist, dass die Führung dynamisch und flexibel je nach den Anforderungen der Organisation angepasst werden kann. Ein Zeichen von kollektiver Führungskultur ist, wenn jede und jeder auch innerhalb von strukturierten Rollen und Positionen auch zeitlich versetzt Führungsaufgaben übernimmt und immer die höchste situative Kompetenz den Prozess leitet (schwarmintelligente Führung).

Zusammen mit neuen selbstorganisierten Arbeitskulturen und -strukturen macht es eine Organisation effektiv, robust und resilient bei sich verändernden inneren und äußeren Bedingungen.

# Leadership<sup>3</sup>

## Unser Führungsverständnis Ich - Du - Wir

Kollektive Führung beinhaltet nicht nur alle Führungsstile - sei es hierarchisch, kollaborierend, selbstorganisiert oder basisdemokratisch, sondern kombiniert diese und weitere auch situations- und kontextbezogen. Eine bewusster und effektiver Führungskultur kann dadurch entstehen. Dabei beziehen wir uns auf die 3 Ebenen von Führung - die Ich-, Du- und Wir-Ebene.

Auf der **Ich-Ebene** befassen wir uns mit gesunder Selbstführung, reifen Führungskompetenzen und verantwortlichem Handeln. Daraus entsteht die Möglichkeit für sich im eigenen Leben oder im Organisationskontext angebundene Entscheidungen treffen zu können.



Die Zusammenarbeit und Beziehungsführung ist die **Du oder Team-Ebene**. Dort lernen wir, wie wir Beziehungen so führen können, dass ein verbundener warmer Beziehungsraum entsteht. Darauf aufbauend gehören das Erlernen und Anwenden von geeigneten Methoden, Meetingformaten, Struktur- und Kulturelementen als Grundlage neuartiger Organisationsdesigns. Durch einen unterstützenden Beziehungsraum und passgenauen Methoden kann eine Kultur von Potentialentfaltung und effektiver Arbeit entstehen, die dem Purpose unserer Teams und

Organisationen dient.

# Leadership<sup>3</sup>

Und schließlich bezieht sich die **Wir-Ebene** auf unsere globale Verantwortung als WeltbürgerInnen. Hier forschen wir, wie wir die Führungsprinzipien auf eine gesellschaftliche Dimension heben oder in größeren Organisationen umsetzen und so auf die großen Herausforderungen unserer Zeit eine Antwort werden können.

## Unser Selbstverständnis

**“Leadership is action, not position”**

- ★ Wir leben kollektive Führung in einer unterstützenden Kultur. Das Verkörpern von unseren Arbeitsprinzipien wie z.B. “Verantwortliche Freiheit statt starrer Regeln” oder “Dynamische Entscheidungen statt Lähmung” helfen uns dabei, effektiv miteinander zu arbeiten.
- ★ Die Prinzipien “Weisheit statt Ego” oder “Unterschiede wertschätzen statt ausblenden” unterstützen uns, mit schwierigen zwischenmenschlichen Themen umzugehen.
- ★ Wirksame Führung eines Einzelnen entsteht immer dann, wenn sich daraus die höchste situative Kompetenz zum Wohle aller entwickeln kann (natürliche, situative Hierarchie).
- ★ Kollektive Führung kann in jeder Organisation entstehen, wenn die einzelnen Intelligenzen aller Teammitglieder sich zu einem Größeren verbinden und etwas komplett Neues entstehen kann (Emergenz).
- ★ Jeder Mensch folgt dabei seiner tiefsten Wahrhaftigkeit und Verantwortung. Damit nimmt er oder sie den eigens bestimmten Platz ein und kann das eigene Potential voll entfalten.

# Leadership<sup>3</sup>

## Für wen ist die Grundausbildung?

Das Grundausbildungs-Modul 2 ist für alle Menschen,

- ❑ die mit ihrem Unternehmen in einem Transformationsprozess im Rahmen neuer Arbeitskulturen und -strukturen sind und diese aktiv mitgestalten. Sei es, dass sie Führungskräfte, Prozessbegleiter oder Teil des Teams sind.
- ❑ die sich in ihrer eigenen Rolle umorientieren wollen. Was ist meine Rolle als Führungskraft in Transformationsprozessen und bei der Unterstützung von selbstorganisierten High Performance Teams?



- ❑ die Innovationsprozesse im Team, in der Organisation oder in ihrem eigenen Projekt anstoßen und verstetigen wollen.
- ❑ die sich als Influencer, Change Maker, Führungskräfte, Gründerinnen, Macherinnen und Neudenkerinnen, Konzern-Intrapreneure, Innovatoren und New Worker verstehen oder werden wollen.

# Leadership<sup>3</sup>

## Struktur Modul 2

Modul 2 besteht aus 3 Intensivwochenenden mit dazwischen liegenden Praxisphasen. Eine 2-stündige online Einführung in kollektiver Führung markiert den Start des Moduls. Ein online-Praxisaustausch (3h) rundet das Modul 2 ab. An jedem Wochenende stehen ausgewählte Kompetenzen für kollektive Führung im Fokus. Als Gruppe üben wir systematisch diese Kompetenzen, um eine neue Art des selbstorganisierten Zusammenarbeitens und Führens aufzubauen.

Wir werden in jedem Modul praktisch und erfahrungsorientiert

- **Meta-Fähigkeiten für kollektive Führung entwickeln,**
- **konkrete Tools erlernen, um toolfrei arbeiten zu können**
- **unser Potenzial entfalten und unsere individuellen Reifungsprozesse zu vertiefen.**

*Für kollektive Führung brauchen wir Fähigkeiten in der Gestaltung neuer Kulturen und Strukturen.*



# Leadership<sup>3</sup>

## Themenübersicht Modul 2:

Vertiefungsthemen für kollektive Führung

<b>1. Einführung kollektive Führung (online)</b>	<b>20.07.23 9:00 - 11:00 Uhr</b>
<b>2. Organisationsprozessmodell - evolutionäre Organisationen gestalten</b>	<b>28.-30.07.23</b>
<b>3. Führen aus der Zukunft, Innovationsprozesse und kokreative Zusammenarbeit</b>	<b>22.-24.09.23</b>
<b>4. Prozessbegleitung für transformative Prozesse</b>	<b>13.-15.10.23</b>
<b>5. Praxisaustausch (online)</b>	<b>10.11.23 09:00 - 12:00 Uhr</b>



## Online Einführung:

### Einführung kollektive Führung

In dieser zweistündigen Einführung werden die Prinzipien kollektiver Führung und die Landkarte von kollektiver Führung erarbeitet. Es dient einem Grundverständnis und ist gleichzeitig eine Zusammenfassung von Modul 1. Für TeilgeberInnen von Modul 1 ist diese Session daher optional.

- Was ist kollektive Führung?
- Was sind Prinzipien kollektiver Führung und wie werden sie im Alltag angewendet?
- Welche Basiskompetenzen braucht es für kollektive Führung?



# Leadership<sup>3</sup>

## 1. Wochenende:

### Das Organisationsprozessmodell - evolutionäre Organisationen gestalten

Kollektive Führung ist ein evolutionäres Organisationssystem. Dies ist im Organisationsprozessmodell systematisiert. Der Quantensprung einer jeden Organisation beginnt da, wo sie robust gegenüber Veränderungen werden und die Organisationsführung flexibel an die Gegebenheiten Stück für Stück angepasst wird. Gut gedeihende Organisationen bauen auf einer resistenten Kultur und effektiven Arbeitspraktiken auf, die gleichzeitig effektive Veränderungsmechanismen eingebaut haben. An diesem Wochenende vertiefen wir das Arbeiten in klaren abgrenzbaren Rollen und deren stetiger Veränderung, der Führungsampel als Teil der Führungsrolle und Retrospektiven zur Verankerung. Der Transfer wird über kollegiale Fallberatung und Praxisbeispiele unterstützt.

- Wie sieht ein Organisationsdesign in einer Kultur kollektiver Führung aus? Wie kann die Kernaufgabe der Organisation sichergestellt werden bei stetiger Veränderung?
- Wie kann man über rollenbasiertes Arbeiten eine Organisation flexibel an verändernde Bedingungen anpassen? Wie sehen effektive Meetings dafür aus?
- Wie lösen wir Schwierigkeiten und Herausforderungen beim Umbau einer Organisation bei gleichzeitigem Tagesgeschäft?
- Wie gelingt eine schrittweise Transformation hin zu flachen, dynamischeren Hierarchien und Selbstorganisation? Welche Führungsaufgaben sind kritisch für das Gelingen?
- Wie stelle ich gut funktionierende Teams zusammen?
- Welche weiteren Werkzeuge effektiver und regenerativer Zusammenarbeit gibt es?

# Leadership<sup>3</sup>

## 2. Wochenende

### Führen aus der Zukunft, Innovationsprozesse und kokreative Zusammenarbeit

Die Komplexität von sich rasch verändernden Märkten, bei gleichzeitigen Change Prozessen und grundlegenden Disruptionen erfordern von uns intelligente Innovationsprozesse, die Neues schaffen können (emergente Prozesse). Führungskräfte und Teams brauchen diese Innovations- und Veränderungskompetenz, um geeignete Umfelder zu schaffen und tiefere Veränderungen anzustoßen. Arbeiten im Flow, kokreative Zusammenarbeit und Entwicklung neuer Arbeitsprozesse, Ideen und Produkte sind Folgen davon. Diese Art der Zusammenarbeit und der daraus resultierenden Innovationen machen nicht nur Spaß, weil sie der Welt etwas bringen, sondern sind auch marktentscheidend.

- Wie unterstützt uns das Führen aus der gerade entstehenden Zukunft und Praktiken der Theorie U, Organisationen und Prozesse innovativer zu machen?
- Wie können innovative Praktiken und neue Produkte entstehen? Welche intelligenten Herangehensweisen und Tools können uns dabei helfen?
- Wie kann eine Innovationskompetenz im Alltag der Organisation verstetigt werden?
- Wie können wir kreative Flow-Momente im Team initiieren? Wie sieht eine Kultur und Struktur kokreativen Zusammenarbeitens aus?

# Leadership<sup>3</sup>

## 3. Wochenende

### Prozessbegleitung für transformative Prozesse

Organisationen in Wandlungsphasen brauchen eine intelligente, auf die Komplexität abgestimmte Prozessbegleitung im Kleinen wie im Großen. Dazu braucht es Führungskräfte, ProzessbegleiterInnen und MitarbeiterInnen, welche in der Lage sind, die einzelnen Potenziale der Teams und Ideen zu erkennen und methodisch zu begleiten und zusammen zu bringen. Gleichzeitig wollen Meetings effektiv moderiert, gemeinsame Arbeitsphasen gut strukturiert und Retrospektiven sinnbringend durchgeführt werden. Prozessbegleitung ist Führungsaufgabe. Gleichzeitig sorgt transformative Führung für eine ausgewogene Priorisierung, um den natürlichen Stress in Wandlungsphasen aus dem System zu nehmen.

- Was brauche ich als Führungskraft und Prozessbegleiter, um Transformationsprozesse gut zu unterstützen? Was ist meine Rolle dabei?
- Wie kann eine Begleitung von Prozessen in Teams erfolgen? Welche Begleitung und Führung brauchen selbstorganisiert-agile Teams? Wie begleite ich effektive Meetings, Retrospektiven oder Arbeitssessions?
- Wie begleiten wir Geburts- und Sterbephasen bei Transformationsprozessen in Unternehmen?
- Wie sehen Prinzipien von Potentialentfaltung und Heilung individuell und in Organisationen bei Transformationsprozessen aus?
- Wie führe ich emergente Prozesse, die neue Potentiale sichtbar machen kann?

# Leadership<sup>3</sup>

## 4. Praxisaustausch:

### Erfahrungen vertiefen

Die Praktiken von kollektiver Führung in der eigenen Organisation zu leben ist auch eine Umgewöhnung von alten Verhaltensweisen. In diesem 3h-stündigen Online-Format haben wir nochmal die Möglichkeit, uns über unsere Praxiserfahrungen auszutauschen, uns kollegial zu unterstützen und Best practices untereinander zu teilen. Dies vertieft die eigene Verankerung der Prinzipien im Alltag und rundet das Modul 1 ab.

- Welche Erfahrungen hast du im Alltag gemacht?
- Welche Best practices lebst du?
- Welchen Herausforderungen begegnest du?
- Worin brauchst du noch Unterstützung?



# Leadership<sup>3</sup>

## Zusammenfassung

Wir lernen in der gesamten Ausbildung die eigene Führungsverantwortung auf selbstorganisierte Teams und resiliente und effektive Organisationen einzustellen. Diese Fähigkeit braucht methodisches und sozial-emotionales Handwerkzeug und ist ein Reifungsprozess für alle Beteiligten. Das Programm enthält deswegen sowohl Selbsterfahrungselemente, als auch strukturierte Übungsphasen. Damit geht das Programm in die Tiefe der eigenen Persönlichkeit und des menschlichen Miteinanders und vermittelt gleichzeitig solides methodischen Handwerkzeug für Führungs-, Zusammenarbeits- und Prozessbegleitungskompetenzen. Diese können dann in der eigenen Organisation und in eigenen Projekten gleich umgesetzt werden.



# Leadership<sup>3</sup>

## Was ist das Prinzip der TeilgeberInnen?

In der Grundausbildung gibt es keine TeilnehmerInnen, sondern nur TeilgeberInnen. Jede\*r Einzelne bringt das eigene Potenzial ein und ist damit ein wichtiger und wertvoller Teil – gemeinsam gestalten wir eine Kultur des von- und miteinander Lernens. Das ist ein erster Baustein für kollektive Führung.



# Leadership<sup>3</sup>



## Zeit und Ort der Wochenenden

Berlin, Freitag 17.30 - Sonntag 16.00 Uhr

Die Grundausbildungs-Wochenenden beginnen freitags um 17.30 Uhr. Samstags und Sonntags starten wir um 9.30 Uhr. Sonntags enden wir um 16.00 Uhr. Am Samstagabend gibt es die Möglichkeit für ein gemeinsames Abendessen.

*"Ko-Kreativität bezeichnet den Synergieeffekt, der entsteht, wenn ein Team in konstruktiver Zusammenarbeit mehr bzw. bessere Ergebnisse erzielt, als zusammengenommen die, die alle einzeln erreicht hätten."*

# Leadership<sup>3</sup>

## Deine Teilgabevoraussetzung ist dein Commitment

- an deiner eigenen persönlichen Transformation mitzuwirken (persönlich und projektbezogen)
- an mindestens 80% der gebuchten Veranstaltungen teilzugeben
- Vor- und Nachbereitungen zu den Grundausbildungs - Wochenenden zu machen (bspw. wöchentlich in 3er-Gruppen telefonisch connecten (Kulturaufbau), vorgegebene Fachtexte lesen (Wissensaufbau), individueller Transfer in den Alltag (Kompetenzaufbau), etc.

Wir wollen jedem\*r die Teilgabe an der Grundausbildung aus finanzieller Sicht ermöglichen. Deswegen haben wir uns für folgendes Preismodell entschieden. Die höheren Beiträge dienen auch dazu, Stipendiaten und Geringverdienern einen Platz zu sichern. Bitte wähle selbstbestimmt deine Kategorie. Generell soll niemals Geld ein Hinderungsgrund für die Teilgabe sein. Bitte schreib uns, damit wir zusammen nach einer Lösung suchen können.





## Leadership<sup>3</sup>-Lernreise Modul 2

### Zu welcher Gruppe gehörst du?

- A = mittleres Einkommen, FreiberuflerInnen, Start-ups
- B = höheres Einkommen, UnternehmensvertreterInnen, Führungskräfte, BeraterInnen
- C = ermäßigt für Studierende, Erwerbslose, ...

### Deine Investition

#### Gesamtpreis - Grundausbildung Modul 2

Preise für 3 Wochenenden bei der Leadership<sup>3</sup>-Grundausbildung

A: Menschen mittleren Einkommens	1350 €
B: Menschen höheren Einkommens	2650 €
C: Ermäßigt für Studierende und Erwerbslose	690 €

inkl.Mwst.

**Solidaritätsbeitrag:** Du kannst deinen Beitrag um einen Solidaritätsbeitrag erhöhen. Das unterstützt die Teilgabe von Studierenden und Erwerbslosen.



# Bewerbung für die Grundausbildung kollektive Führung

Online unter:

[www.kollektivefuehrung.de/veranstaltungen/grundausbildung/](http://www.kollektivefuehrung.de/veranstaltungen/grundausbildung/)

**Bewerbungsfrist: 03.04.2023**

Du bekommst spätestens bis zum 24.04.2023 Bescheid,  
ob du dabei bist.

Für Anmeldungen bis 31.12.2022  
gibt es 10% Frühbucherrabatt.

-----  
Info und Kontakt:

[grundausbildung@kollektivefuehrung.de](mailto:grundausbildung@kollektivefuehrung.de)

*"Potentialentfaltung entsteht, wenn wir durch geeignete Beziehungen  
und ein geeignetes Umfeld innerlich an einen verbundenen Platz mit  
uns selbst kommen, wo wir unsere inneren Impulse wieder  
wahrnehmen und ihnen folgen können."*

**Teilgabebedingungen & Stornierung**

[www.kollektivefuehrung.de](http://www.kollektivefuehrung.de)

# Leadership<sup>3</sup>

Die Grundausbildung von Leadership<sup>3</sup> ist nur als Gesamtpaket buchbar. Die einzelnen Wochenenden können nicht separat dazu oder abgebucht werden.

Wir übernehmen prinzipiell keine Rücküberweisungen, wenn jemand zu den Seminaren fehlt, da die Arbeit und Kosten dennoch vorhanden sind.

## **Stornierungsgebühren:**

- Bei einer Stornierung ab acht Wochen vor Beginn werden 10% vom Beitrag als Stornogebühren einbehalten
- Bei einer Stornierung bis 21 Tage vor Beginn werden 50% vom Beitrag als Stornogebühren einbehalten
- Bei einer Stornierung ab dem Beginn werden 100% vom Beitrag als Stornogebühren einbehalten

Jede\*r Teilgeber\*in ist für die eigene physische und psychische Gesundheit selbst verantwortlich. Leadership<sup>3</sup> übernimmt keine Haftung für derartige Schäden

**WIR FREUEN UNS AUF DICH!**

Dein Leadership<sup>3</sup> Team