

Think Tank 2017



Die Entwicklung, die auf uns zurollt, wird etwas sein, das wir in dieser Form und Geschwindigkeit in der Menschheitsgeschichte noch nicht erlebt haben. Viele zentrale Trends und Technologien wie: Mobiles Internet,

Internet der Dinge, künstliche Intelligenz, Cloud, 3D- Druck, Automatisierung, Gentechnik, ... wachsen rasant und gleichzeitig!

Alles im Wandel

Diese Tendenz hat, wie wir bereits an vielen Orten und Zeichen erkennen können, weitreichende Folgen. Ganze Branchen werden sich verändern, aber noch viel mehr Lebens- und Arbeitsgewohnheiten, Organisationsformen, organisationelle Strukturen, Funktion und Aufgaben von Führung, bis hin zu gesellschaftlichem und globalem Wandel.

Fragen stellen statt Antworten geben

Eine Führungskraft, kann gar nicht mehr, wie in der Vergangenheit, alles überblicken und kontrollieren. Es wird zur zentralen Aufgabe, Organisationen und Strukturen zu bauen, die in einer VUCA*-Welt funktionieren. Es geht darum konstante Lernerfahrung in der Organisation zu ermöglichen, Unsicherheiten auszuhalten, agile Strukturen zu bauen, ... Die Aufgabe von Führung bedeutet immer weniger Antworten zu geben, vielmehr wichtige Fragen zu stellen und für zeitgemäße Rahmenbedingungen zu sorgen.

Schlussfolgerungen ziehen

Sich dieser Veränderung zu verweigern ist auf Dauer schlicht unmöglich! Wichtig jedoch ist die Chancen und Gefahren zu erkennen, aufmerksam zu beobachten was gerade passiert, und neben allem Beängstigendem und Faszinierendem, tragfähige Schlussfolgerungen zu entdecken und sich auf den Weg zu machen ...

**Der Think Tank widmet sich dem spannenden Themenkomplex:
„futable – zukunftsfähig!?”**

Was sind wichtige Trends und deren Auswirkungen? Was bedeuten diese Veränderungen für uns, unsere Organisationen und unseren Lebens- und Arbeitsstil? Was zeichnet Organisationen aus, die die Zeichen der Zeit erkennen und sich tragfähig auf die Veränderungen von heute und morgen ausrichten?

Herzliche Einladung zum „wertvoll führen“ – Think Tank 2017, mit vielen Experten und Referenten diesen Fragestellungen nachzuspüren!

Referenten

Prof. Dr. Ulrich Weinberg, Leiter der School of Design Thinking „die Erfinderschule“ am Hasso-Plattner-Institut der Universität Potsdam. Er gilt als der deutsche Vordenker im Network Thinking und begleitet die d.school in Stanford, Peking und Stockholm.

Dr. Peter Spiegel, Zukunftsforscher, Initiator und Leiter des Think-&DoTanks GENISIS Institute for Social Innovation sowie des VISION SUMMIT, Programmleiter des EduAction Bildungsgipfels 2016, Entdecker des Megatrends WeQ.

Paul Chr. Donders, Leiter von xband international, Holland und Südafrika, mehrfacher Buchautor und international tätiger Berater

Manfred Schweigkofler: Der Südtiroler inszeniert an großen

internationalesn Opernhäusern. Er war 15 Jahre lang Schauspieler und arbeitete über 10 Jahre im Rundfunk. Er ist Leiter der Rhetorik Akademie auf Kloster Neustift und Präsident von xband Italia.

Prof. Dr. Gabriele Krone-Schmalz ist eine deutsche promovierte Historikerin, freie Journalistin und Publizistin. Sie war Moskau-Korrespondentin und Moderatorin der ARD, seit 2011 Professorin für Fernsehen und Journalistik

Und viele andere ...

Informationen

- Termin 23.–24. November 2017 Beginn: 23.11., 18.00 Uhr mit dem Abendessen Ende: 24.11., 17.00 Uhr Ort: Kloster Roggenburg (bei Ulm)
 - Kosten Bis 31.07.2017: 345,- € Teilnehmerbeitrag Ab 01.08.2017: 395,- € Teilnehmerbeitrag
Jeweils zzgl. MwSt. inkl. Tagesverpflegung, Unterlagen, zzgl. Unterkunft und Frühstück. Gerne reservieren wir Ihnen bei rechtzeitiger Anmeldung ein Zimmer im Kloster (solange verfügbar).
 - Mehr Informationen und Anmeldung bei xband Office Augsburg Tel. 0821 217 000 80, Mail: office@xband.pro
-

Beyond Empowerment – Wie

selbstorganisierte Unternehmen in der Praxis funktionieren



Können Sie sich vorstellen, dass es Unternehmen gibt, ohne Chef, ohne klassische Manager, mit dem Verzicht auf Titel, ohne Hierarchie, keine sichtbare Struktur und

der Macht eines einzelnen Menschen einen anderen zu entlassen ...

Können Sie sich vorstellen, dass eine solche Firma in Ihrer Branche sogar eine führende Position einnimmt? – Und das aufbauend auf den Prinzipien von Freiraum, Freiheit und verantwortungsvoller Selbstorganisation ...

Ohne Chef – Bereits jetzt Realität

Stellen Sie sich eine funktionierende Organisation vor, zusammengehalten nur durch Werte und Prinzipien, ihre Mission, starke Prozesse und eine Kultur von Lernen und Coaching ... – Diese Firma gibt es wirklich.

Ein Beispiel: Morning Star

Morning Star ist weltweit der größte Hersteller von Tomatenprodukten mit 5 000 Mitarbeitern. Seit 2011 ein Artikel im HBM erschien, wird die Firma Morning Star streng beobachtet, weil sie konsequent auf Selbstorganisation und Selbstmanagement setzt. Es gibt keine Manager, keine Aufsicht von Oben und keine Job Titel. Die Mitarbeiter definieren ihre Verantwortlichkeiten und Aufgaben selbst, arbeiten

eigenständig an Innovationen und kümmern sich um die Finanzierung.

Ehemaliger CFO von Morning Star berichtet – die Konferenz mit Praxiseinblick

Wie funktioniert so etwas in der Praxis? Doug Kirkpatrick ist ehemaliger CFO dieser Organisationen und einer der erfahrensten Spezialisten solcher modernen Organisation und führt Sie an einem Tag in die Praxis und die Prinzipien einer solchen modernen Unternehmensführung ein.

Referent

Doug Kirkpatrick, USA, berät weltweit mit seiner jahrelangen Erfahrung Unternehmen in der Anwendung der Prinzipien der Selbstorganisation, ist Teil der NuFocus Strategic Group, TEDx Sprecher und einer der gefragten Experten zum Themenfeld moderner Unternehmensorganisation, und Buchautor. Sein Herz schlägt für innovative Unternehmenskultur und die Zukunft der Arbeit.

Informationen zur Konferenz

Termin 24.03.2017, 09.00-17.00 Uhr

Ort Roggenburg (bei Ulm)

Kosten 395,- € zzgl. USt, inkl. Verpflegung und ausführlicher Seminarunterlagen

Anmeldung: xpanse Office Augsburg / Tel. +49 821 21700080 /

Mail: office@xpanse.pro

Weitere Informationen gibt es hier: [xpanse campus](#)

Führungsprinzipien – Teil 7a: Die vernachlässigte Dimension



Sehr viele Führungskräfte haben in den letzten Jahren stark an ihren Kompetenzen, Wissen, Fertigkeiten und auch Verhalten gearbeitet. Dabei haben mindestens genauso viele aber eine ungemein wichtige Dimension aus den Augen verloren: Ohne die richtige Haltung, Einstellung und gesunde Wertorientierung ist

Fachkompetenz wirkungslos.

Kernpunkt

Vielleicht denken Sie jetzt das ist übertrieben. Aber lassen Sie Situationen Revue passieren. Was kostete in der Zusammenarbeit am meisten Zeit und Nerven? Nicht vorhandene Kompetenzen? Manchmal bestimmt. Aber in den meisten Fällen sind die Auslöser Charakterschwächen. Die Charakterbildung ist langfristig das eigentlich Entscheidende. Ein Viertel des Geschäftserfolgs lässt sich wissenschaftlich auf eine gelebte Wertekultur zurückführen.

Definition Charakter

Einen ethischen Begriff zu definieren fällt nicht leicht. In diesem Zusammenhang verstehen wir Charakter nicht als

Ansammlung von Persönlichkeitsmerkmale, sondern Mischung aus Haltungen, ethischen Prinzipien und Werten.

Die neurobiologische Seite

Warum Haltungen so wichtig sind, verrät ein Blick in die Weise, wie unser Gehirn arbeitet. Hilfreich ist dabei das 3 Ebenen Modell des Lernen von Gerald Hüther. Die dritte Ebene ist die unterste und die anderen liegen darüber. Es ist auch von der Bedeutung aufsteigend.

3. Ebene: Sachwissen, in der Großhirnrinde

Dieser Bereich ist immer aktiv bei wiederkehrenden Routinen, wenn Gewohnheiten entstehen oder auch Dinge auswendig gelernt werden.

2. Ebene: Metakompetenzen, Funktionen im Stirnlappen

Diese beschreiben, wie wir Wissen anwenden. Es handelt sich hierbei um die Problemlöse- aber auch Empathiefähigkeit, vorausschauen zu denken und die Folgen des Handels abzuschätzen. Aus biologischer Sicht ist es jedoch nichts anders als adressiertes Wissen.

1. Ebene **Haltungen, neuronale Verknüpfungen über den Metakompetenzen**

Haltungen oder auch Einstellungen sind mit kognitiven und emotionalen Netzwerken verbunden. Gehirn technisch und praktisch hat es einen enormen Einfluss. Was auf dieser Ebene geschieht, ist langfristig angesiedelt. Die innere Haltung, die jeder persönlich entwickelt, entscheidet wie und wofür jemand sein Gehirn einsetzt.

Lesen Sie mehr dazu, wie Sie das Wissen über das 3 Phasen Model für Ihre Organisation nutzen können. Erfahren Sie, wie Sie die Haltungen in Ihrer Organisation prägen können und welche Fragen dabei helfen.

Weitere Teile

Führungsprinzipien –

[Teil 1](#)

[Teil 2: Dienen](#)

[Teil 3: Verantwortlich sein](#)

[Teil 4: Resultate](#)

[Teil 5: Menschen=Potenzial](#)

[Teil 6: Lernbar](#)

[Teil 7b: Die vernachlässigte Dimension](#)

Der Wert des Widersprechens



Sie präsentieren vor Ihrem Team eine neue Idee. Viele Stunden haben Sie daran gefeilt, die Begeisterung ist dabei immer mehr gestiegen und Sie planen, dass Sie maßgeblich auf Ihr Geschäft Einfluss nehmen wird. Sie sind fertig und

schauen gespannt in die Runde. Eine Person meldet sich und durch einen Gedanken schmeißt sie die Idee noch einmal komplett um. Sie wissen, die andere Person hat Recht, leider. Ein Gedanke, an die Sie nicht gedacht haben. Trotzdem eine angespannte Stimmung, Konflikt liegt in der Luft. Ein negativer Beigeschmack, ein wenig Wut auch auf die Person und Frustration wegen vergebener Mühe. Dabei steckt unfassbar viel Potenzial darin, wenn Konflikte aus dem Mantel des Negativen heraus geholt und als Art des Denkens betrachtet werden.

Widersprechen= Negativ

Oft ist es aber auch umgedreht und wir trauen uns nicht zu widersprechen, gerade weil wir wissen, wie es sich anfühlt. Wir tun uns schwer, wollen andere nicht vor den Kopf stoßen. Vor allem in einem Team, die alle zusammen an einem Ziel, an denselben Produkten oder Dienstleistungen arbeiten. Da wollen wir lieber unterstützen, Konflikte besser vermeiden. Natürlich, denn es würde viel Zeit und Energie kosten und wäre es das wert?

Konflikt als Art des Denkens betrachten

Magarete Heffernan denkt eindeutig ja. Sie hat einen sehr erfrischenden und klaren Blick auf diese Thematik. Ein Weg, der nicht nur das Beste herausholt, sondern auch die Angst nimmt zu widersprechen oder das einem widersprochen wird. Sie erzählt, warum es lohnt, sich ein Teammitglied ins Boot zu

holen, das komplett anders ist, anders denkt und sich dann mit diesen auseinanderzusetzen. Konstruktives Widersprechen, nach Fehlern suchen um zu helfen, nicht zu schaden und damit das beste Denken auszulösen.

Beispiel und Übertragung auf Organisationen

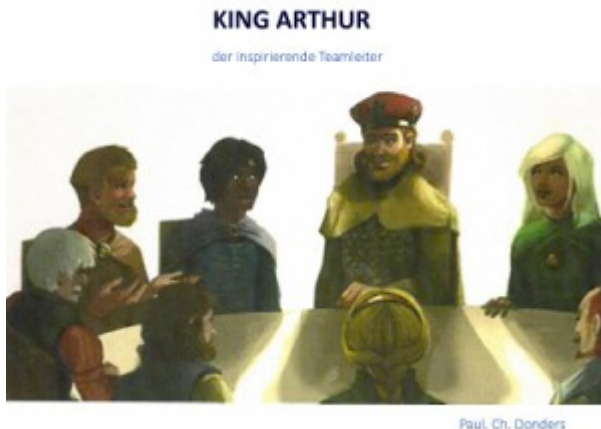
In dem Vortrag beginnt sie mit der Geschichte einer Ärztin in den 50er Jahren und macht daran die Wichtigkeit deutlich sich zu trauen zu widersprechen. Darauf überträgt sie es sehr klar auf Organisationen und stellt Fragen. Ein 13-minütiges Video, dass das Denken, vor allem für sehr harmonischer Menschen, auf den Kopf stellt.

Zur Autorin

Magarete selbst ist 1955 in Texas geboren, ist internationale Geschäftsfrau und Schriftstellerin. Aufgewachsen in den Niederlanden, studierte sie an der Universität Cambridge und wohnt mittlerweile in Großbritannien. Insgesamt arbeitet sie als CEO für fünf Unternehmen. Ihre Lieblingsthemen sind allzu menschliche Denkmuster, wie Konfliktvermeidung oder selektive Blindheit. Dabei geht es ihr darum Talente und Potenziale herausgegraben und eine beste Zusammenarbeit zu ermöglichen.

**King Arthur, der
inspirierende Teamleiter –**

erfrischend alt



Schon seit 1500 Jahren wird über die Legende von King Arthur erzählt, geschrieben, gedichtet, gemalt und geträumt. Der König, der 150 Ritter an einem runden Tisch vereinte, zusammen mit Ihnen Camelot schuf und Tugenden wie Vertrauen, Integrität, Disziplin und Weisheit wiederbelebte. Ein

außergewöhnlicher Teamleiter, bei dem es sich lohnt genauer hinzusehen.

Motivierend oder frustrierend

Das Wort Team löst oft zwei sehr gegensätzliche Gefühle aus. Zum einen kommt der Gedanke an Freunde, eine geschlossene Einheit, möglicherweise auch fiktiv an die neun Gefährten die eine kaum lösbare Aufgabe bewältigen. Zum anderen kommt das Gefühl für das, wofür die Anfangsbuchstaben stehen können: Toll einer macht's. Denn oft sind Teams mit Frustration, Last verbunden und das eine Person am Ende die Arbeit nachholen muss die andere versäumt oder unsauber erledigt haben. Teams schaffen folglich ideale und motivierende Umstände oder unproduktive frustrierende Bedingungen.

Stolz im Team zu sein

Wie erreichen wir Ersteres? Ein Team, in dem jeder und jede einen eigenen Platz hat, einen einzigartigen Beitrag leistet, und in dem alle stolz darauf sind, zu diesem Team zu gehören. Genau darauf liefert die Geschichte von King Arthur Antworten.

Der Autor

Paul. Ch. Donders leitet seit 35 Jahren Teams. Als Vorstandsvorsitzender von xpan international arbeitet er außerdem mit Teamleitern aus zehn verschiedenen Ländern und Kulturen zusammen.

In den Fußstapfen Arthurs

Anhand von acht Geheimnissen Arthurs entdecken Sie, wie auch Sie auf Ihre eigene Art ein Team inspirierend leiten können. Dieses Buch nimmt Sie mit auf eine spannende Reise zwischen dem 5. und dem 21. Jahrhundert.

Angaben zum Buch

King Arthur – Der inspirierende Teamleiter

Paul Ch. Donders

xpan Edition

9,80€, 71 Seiten

[Online Kaufen](#)

Gelangen Sie [hier](#) zu einem Exzerpt aus dem Buch.

Die fünf Dysfunktionen eines Teams



DecisionTech hatte das erfahrenste Führungsteam, das man sich vorstellen konnte, einen wasserdichten Geschäftsplan und erstklassige Investoren. Ingenieure reichten ihre Lebensläufe schon ein, bevor Büroraum angemietet war. Aber das war vor fast zwei JahrenNicht die Strategie.

Nicht die Technik. Es bleibt die Teamarbeit, sowohl aufgrund ihrer Schlagkraft als auch aufgrund ihrer Seltenheit, die den Erfolg ausmacht.

Dies sind zwei kleine Auszüge aus Patrick Lencionis Buch, indem er von dem fiktiven aber realitätsnahen Fall der Firma DecisionTech in Silicon Valley berichtet. Lesen Sie hier eine detaillierte Rezension des Buches.

UNSER WERTVOLL-RANKING (maximal 5 Punkte)

Gesamt 4,9 Punkte

Innovationswert: 5 Punkte

Ein neuartiger und erfrischender Blick auf Teaming. Einzigartig in der Zusammenstellung der Gefahren und Chancen von Teamwork inklusive praktischer Tipps.

Aufbau und Verständlichkeit: 5 Punkte

Romanhaft durch eine realitätsnahe Fabel eingeleitet, die unterhaltsame Lesbarkeit ermöglicht. Strukturierte und logisch klare Darstellung der wichtigsten Aspekte des Team Modells im letzten Viertel.

Praxisorientierung: 5 Punkte

Die fiktive Geschichte des Topmanagement-Teams zu Beginn sorgt bereits für einen starken Praxisbezug. Auch die Erläuterung

des Modells enthält zahlreiche Vorschläge zur konkreten Umsetzung.

Kommentar: 4 Punkte

Kleine Abzüge gibt es, weil trotz breiter wissenschaftlicher Fundierung nicht auf einzelne Studien oder sonstige Quellen verwiesen wird.

ZIELGRUPPE

Führungskräfte und Teamleiter aller Art, egal ob verantwortlich für den Führungsstab eines multinationalen Konzerns, die Abteilung eines Betriebes oder ein Projektteam. Teammitglieder, die sich für das Gelingen ihres Teams einsetzen wollen.

AUTOR

Patrick Lencioni ist Gründer und Vorsitzender der Managementberatungsfirma The Table Group. Als Berater und Redner hat er mit Tausenden höheren Managern in Organisationen von Start-ups bis Fortune-500-Unternehmen zusammengearbeitet. Er ist Autor einer Reihe von erfolgreichen Büchern, wie *Tod durch Meeting*, *Die drei Symptome eines miserablen Jobs* oder *Der Vorteil*.

INHALT

Am fiktiven, aber erstaunlich realitätsnahen Fall einer Firma im Silicon Valley zeigt Patrick Lencioni, wie unzureichendes Teamwork ein Unternehmen beinahe in den Abgrund stürzen kann. Der Managementberater erklärt am Beispiel des Unternehmens Decision Tech die fünf Dysfunktionen eines Teams – hier eines Topmanagement-Teams – und Möglichkeiten zu deren Überwindung. In der spannend geschriebenen Fabel um die Geschäftsführerin Kathryn und weitere lebendige Charaktere regen die überaus gut getroffenen Managementdiskussionen zum Nachdenken über funktionierendes Teamwork an. So herausfordernd es auch sein

mag, ein effektives Team zu bauen und zu führen – im Schlussteil stellt Lencioni ein Modell vor, das es allen Arten von Teams auf einfache, klare und präzise Weise ermöglicht, ihre Dysfunktionen zu erkennen und dieses Wissen zur Verbesserung des eigenen Teams einzusetzen. Denn hierfür gibt das Buch einige kluge und praxiserprobte Tools mit auf den Weg zu mehr Erfolg, Freude und Durchschlagskraft beim Teaming.

DIE FÜNF DYSFUNKTIONEN EINES TEAMS

1. **Abwesenheit von Vertrauen:** fehlende Offenheit
2. **Furcht vor Konflikt:** künstliche Harmonie
3. **Mangel an Verpflichtung:** Mehrdeutigkeit
4. **Vermeidung von Verantwortlichkeit:** Niedrige Standards
5. **Ergebnis-Orientierung:** Status und Ego

Ohne **Vertrauen** können die anderen vier Krankheiten nicht „geheilt“ werden. Besteht kein Vertrauen, schrecken Teammitglieder davor zurück offen und ehrlich zu kommunizieren. Sie verstecken ihre wirklichen Gedanken und Gefühle, wodurch keine Vertrauensbasis entstehen kann. Vertrauen heißt hier nicht, aufgrund von gemeinsamen Erfahrungen das Verhalten des anderen vorhersagen zu können. Sondern man vertraut einem Teammitglied, dass es einem selbst nicht schaden wird, obwohl es das könnte.

Ohne **Konflikt** entsteht eine künstliche Harmonie, in der nur scheinbar alles gut läuft. Jedes Team braucht den konstruktiven Konflikt, um zu besseren Ergebnissen zu gelangen! Konflikte sind notwendige Güter, nicht notwendige Übel. Ohne Vertrauen scheuen sich Teammitglieder davor, Meinungsverschiedenheiten zu äußern und zu diskutieren. Das führt aber zu halbfertigen Ideen und stagnierendem Fortschritt. Erst durch faire Konfrontation ringt ein Team gemeinsam um die besten Entscheidungen – und einzelne nehmen schnell etwas zurück, wenn sie zu weit gegangen sind.

Ohne **Verpflichtung** auf ein gemeinsames Ziel hin macht jeder

das, was er für richtig hält. Meetings sind unerwünschte Treffen, die man mit so viel innerer Abwesenheit wie möglich überstehen will. Es wird nicht klar, was zu tun ist. Beste Gelegenheiten verstreichen ungenutzt. Damit Teams effektiv arbeiten, muss sich jeder klar und verbindlich den Teamzielen verpflichten und wissen, was sein Beitrag dazu ist.

Ohne **Verantwortlichkeit** wird die Qualität des Team-Outputs immer niedriger, weil die einzelnen Teammitglieder sich nicht gegenseitig zur Verantwortung ziehen. Wer eine Schiefelage oder eine fehlerhafte Leistung erkennt kann bei ausreichend Vertrauen der betreffenden Person Feedback geben. Wohl dosierter und gepflegter Gruppendruck führt zu gegenseitiger Unterstützung und Ermutigung. Wenn es hingegen allen egal ist, was und in welcher Qualität die anderen arbeiten, gerät das Team in einen Sumpf dumpfer Mittelmäßigkeit.

Ohne **Ergebnis-Orientierung** macht jeder das, was seinem Ego oder der eigenen Abteilung nutzt. Teammitglieder stärken ihre Interessen oder kämpfen gegen einen Rivalen, aber sie stärken nicht das Team. Die besten Lösungen entstehen aber dann, wenn das eigene Ego nicht dominiert und zugleich der Einzelne mit seinen Bedürfnissen wahrgenommen und respektiert wird. An dieser Stelle entscheidet sich, ob das Ganze wirklich mehr als die Summe seiner Teile werden kann.

5 AUSGEWÄHLTE AUSSAGEN ZUR STANDORTBESTIMMUNG: WO STEHT (M)EIN TEAM?

1. Die Teammitglieder diskutieren Probleme leidenschaftlich und ohne Zurückhaltung.
2. Die Teammitglieder weisen sich auf ihre Defizite und unproduktiven Verhaltensweisen hin.
3. Die Teammitglieder wissen, woran ihre Teamkollegen arbeiten und wie sie zum Gruppenziel des Teams beitragen.
4. Die Teammitglieder entschuldigen sich schnell und aufrichtig, wenn sie etwas Unpassendes oder potenziell

Teamschädliches gesagt oder getan haben.

5. Die Teammitglieder bringen für das Wohl des Teams bereitwillig Opfer in ihren Abteilungen oder Fachgebieten (z.B. Budget, Zuständigkeitsbereich, Mitarbeiterzahl).

PRAXISRELEVANZ

Die Praxisrelevanz der fünf Dysfunktionen ist seit vielen Jahren ungebrochen hoch, weil sie die Schlüsselthemen ineffektiver und frustrierender Teams auf den Punkt bringen. Durch die fiktive Geschichte eines Topmanagementteams, Ideen zum Prozess der Teamentwicklung und konkrete wirksame Tools steigt die Anwendbarkeit um ein vielfaches.

BEWERTUNG

Ein „must have“ für alle, die sich von einem erfrischend anderen Blick auf Teams überraschen lassen wollen, Inspiration für die Entwicklung ihres eigenen Teams suchen oder Praxisanregungen zur Arbeit mit und in Teams schätzen. Kurzweilig, unterhaltsam und gleichzeitig bedeutsame Anstöße zum Reflektieren!

Zusammenfassung von Samuel Essler

Angaben zum Buch



Die fünf Dysfunktionen eines Teams

Patrick Lencioni

ISBN 978-3527507993

Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim 2014

19,99 €, 186 Seiten