

MANAGEMENT INSIGHTS DOWNLOAD

Weg zur Meisterschaft

Für CEOs und einzelne Führungskräfte

Beginnen Sie mit einer Frage, die für Sie Gewicht hat: einer Entscheidung, einem Übergang oder einem Muster, das immer wiederkehrt. Ihr Weg beginnt im vertraulichen Rahmen. Wenn es hilfreich ist, können Sie Ihr Führungsteam in das Gespräch einbeziehen.

So nutzen Sie Ihren Weg

Beginnen Sie mit der Frage, die für Ihre Rolle zählt. Nutzen Sie jeweils eine Ressource oder ein Gespräch. Halten Sie fest, was Sie wahrnehmen und wie sich Ihr Verständnis entwickelt. BEWUSSTSEIN eröffnet den Zugang zu den fünf Phasen. Sie können dort einsteigen, wo Ihre Frage hingehört, nach gewonnener Klarheit pausieren oder zu einer früheren Phase zurückkehren.

Phase	Zweck
BEWUSSTSEIN	Die Frage erkennen und einen Einstieg wählen.
SEHEN	Muster in Management und Arbeit wahrnehmen.
ORIENTIERUNG	Die Muster in ihrem Kontext verstehen.
OPTIONSRAUM	Möglichkeiten erkunden und Annahmen offenlegen.
TRAJEKTORIE	Einen Schritt wählen und aus Erfahrung lernen.
MEISTERSCHAFT	Reflexion und Urteilsfähigkeit über Situationen hinweg pflegen.

BEWUSSTSEIN

Notieren Sie Ihre Frage, bevor Sie eine Massnahme wählen. Der 3-Uhr-Moment der Führung hilft Ihnen wahrzunehmen, was ungeklärt bleibt, auch Ideen, die in ruhigen Momenten entstehen. Ein Geführtes Klarheitsgespräch bietet Ihnen die Möglichkeit, Ihre Organisation in ihrem Kontext zu erkunden.

Ressourcen [Der 3-Uhr-Moment der Führung](#) [Öffentlich] • [Für CEOs](#) [Öffentlich]

Meisterschaft entwickelt sich durch wiederholte Reflexion, Gespräche und Erfahrung. Die Phasen helfen Ihnen, Ihr Verständnis erneut zu prüfen, wenn sich die Bedingungen verändern.

Sehen und Orientierung finden

SEHEN

Was geschieht in der Organisation, das meine üblichen Berichte und Erklärungen nicht sichtbar machen?

Erkunden Sie mit der Strukturierten Reflexion und, wenn Sie möchten, einem Geführten Klarheitsgespräch, wie Managementpraktiken zusammenwirken. Bringen Sie konkrete Beispiele aus Ihrer aktuellen Situation mit.

Für den nächsten Schritt Eine kurze Beschreibung der erkannten Muster und der Fragen, die offenbleiben.

Ressourcen [Geführtes Klarheitsgespräch](#) [Öffentlich] • [Video 4 Structured Reflection](#) [Öffentlich · Video EN]

ORIENTIERUNG

Wie lassen sich diese Muster in unserem Kontext verstehen?

Prüfen Sie Ihre Annahmen erneut mit dem Arbeitsbuch. Verbinden Sie Ihre Beobachtungen damit, wie Entscheidungen, Koordination und Beiträge in Ihrer Organisation zustande kommen. Unterscheiden Sie Beobachtungen von Erklärungen, die noch besprochen werden müssen.

Für den nächsten Schritt Eine klarere Frage und eine Erklärung, die Sie im Gespräch prüfen können.

Ressourcen [Klarheit vor Veränderung – Arbeitsbuch](#) [Zugang per E-Mail] • [Klarheit ist nicht Sicherheit. Sie ist gemeinsames Verständnis](#) [Öffentlich]

Bleiben Sie bei der Frage

Prüfen Sie vor dem nächsten Schritt, was Sie gut genug verstanden haben, um es zu besprechen, und was ungewiss bleibt. Eine weitere Perspektive oder ein konkretes Beispiel kann wichtiger sein als eine weitere Erklärung. Halten Sie unterschiedliche Deutungen sichtbar. So beruht die nächste Entscheidung auf einem Verständnis, das Sie erklären können.

Optionen erkunden und die Praxis fortsetzen

OPTIONSRAUM

Welche Möglichkeiten eröffnen sich, wenn ich die Bedingungen klarer verstehe?

Beschreiben Sie mehrere Möglichkeiten, auch die, vorerst bei der bestehenden Regelung zu bleiben und weiter zu lernen. Prüfen Sie, welche Annahmen jede Möglichkeit voraussetzt, was sie ermöglichen und was sie begrenzen könnte.

Für den nächsten Schritt Möglichkeiten mit ihren Annahmen und Folgen als Grundlage für Ihr Urteil.

Ressourcen [Video 7 Creating Option Space](#) [Öffentlich · Video EN] • [Management Design](#) [Buch EN]

TRAJEKTORIE

Welcher nächste Schritt passt zu unserem Verständnis und was sollten wir daraus lernen?

Wählen Sie einen nächsten Schritt innerhalb Ihrer Verantwortung. Entscheiden Sie, was Sie beobachten und wann Sie zur Frage zurückkehren. Betrifft die Frage das gesamte Führungsteam, nutzen Sie den Leitfaden für Führungsteams, um das Gespräch zu erweitern.

Für den nächsten Schritt Ein gewählter Schritt, eine Lernfrage und ein Gespräch zur Überprüfung.

Ressourcen [Video 8 Choosing a Trajectory](#) [Öffentlich · Video EN] • [Video 9 Learning Through Movement](#) [Öffentlich · Video EN]

MEISTERSCHAFT

Wie werden Sehen, Reflexion und bewusste Entscheidungen Teil meiner fortlaufenden Führungspraxis?

Kehren Sie zu wiederkehrenden Fragen zurück, wenn sich die Bedingungen verändern. Nutzen Sie Beispiele von Meisterschaft, um Ihre eigene Praxis zu betrachten. Begründen Sie Ihre Schlussfolgerungen mit dem, was Sie in Ihrer Organisation beobachten.

Für den nächsten Schritt Ein fortlaufender Rhythmus der Reflexion und eine Frage für Ihren nächsten Zyklus.

Ressourcen [Patterns of Mastery](#) [Buch EN] • [Video 10 Mastery Without Perfection](#) [Öffentlich · Video EN]

Halten Sie Ihren eigenen Weg fest

Nutzen Sie diese Seite vor und nach einer Lektüre, einem Gespräch oder einem praktischen Schritt. Formulieren Sie die Frage so konkret, dass Sie darauf zurückkommen können. Kopieren Sie die Seite, wenn Sie einen neuen Zyklus beginnen.

Meine Rolle und mein Kontext

Die Frage, die ich verstehen möchte

Meine aktuelle Phase und warum ich dort bin

Meine Beobachtungen und die Beispiele dahinter

Meine Deutung und was ungewiss bleibt

Weitere Perspektiven, die ich hören sollte

Möglichkeiten und die Annahmen dahinter

Mein gewählter nächster Schritt oder mein Grund zu pausieren

Was ich lernen möchte und wann ich darauf zurückkomme

Nach dem nächsten Schritt

Was hat sich in meinem Verständnis verändert? Welche Annahme muss ich erneut prüfen? Zu welcher Phase sollte ich zurückkehren?

Notizen

Ressourcen für Ihren Weg

Die Links führen zu den gefundenen deutschen Website-Seiten. Sammlungslinks führen zum Bereich, in dem Sie die Ressource anhand ihres Titels finden. Buchlinks führen direkt zur deutschen Buchvorstellung. Die fünf Videos und beide Bücher sind im Inventar als englischsprachig verzeichnet. Wählen Sie beim Arbeitsbuch die deutsche Ausgabe nach dem E-Mail-Zugang.

Der 3-Uhr-Moment der Führung

Öffentlich | Sprachen EN; DE; IT; ES | E0837 / W002

[Deutsche Seite öffnen](#) | 3 Uhr morgens

Für CEOs

Öffentlich | Sprachen EN; DE; IT; ES | E0842 / W007

[Deutsche Seite öffnen](#) | Mit uns arbeiten / Für CEOs

Geführtes Klarheitsgespräch

Öffentlich | Sprachen EN; DE; IT; ES | E0839 / W004

[Deutsche Seite öffnen](#) | Klarheitsgespräch

Video 4 Structured Reflection

Öffentlich | Video EN | E0048 / R353

[Videosammlung öffnen](#) | Insights / Gespräche · Strukturierte Reflexion

Klarheit vor Veränderung – Arbeitsbuch

Zugang per E-Mail | Sprachen EN; DE; ES; IT; PT; FR | E0019 / R297

[Zugang zu den Downloads öffnen](#) | Download-Bibliothek · Ausgabe DE wählen

Klarheit ist nicht Sicherheit. Sie ist gemeinsames Verständnis

Öffentlich | Sprachen EN; DE | E0702 / N348

[Deutschen Artikel öffnen](#) | NOTES · Artikel 348

Video 7 Creating Option Space

Öffentlich | Video EN | E0051 / R356

[Videosammlung öffnen](#) | Insights / Gespräche · Optionsraum schaffen

Weitere Ressourcen für Ihren Weg

Management Design

Öffentliche Buchvorstellung DE | Buch EN | E0034 / R337

[Deutsche Buchvorstellung öffnen](#) | Insights / Bücher

Video 8 Choosing a Trajectory

Öffentlich | Video EN | E0052 / R357

[Videosammlung öffnen](#) | Insights / Gespräche · Eine Trajektorie wählen

Video 9 Learning Through Movement

Öffentlich | Video EN | E0053 / R358

[Videosammlung öffnen](#) | Insights / Gespräche · Durch Handeln lernen

Patterns of Mastery

Öffentliche Buchvorstellung DE | Buch EN | E0035 / R343

[Deutsche Buchvorstellung öffnen](#) | Insights / Bücher

Video 10 Mastery Without Perfection

Öffentlich | Video EN | E0043 / R359

[Videosammlung öffnen](#) | Insights / Gespräche · Meisterschaft ohne Perfektion

Lukas Michel | Management Insights | Deutsche Ausgabe V2 | 4. Oktober 2026