

MANAGEMENT INSIGHTS DOWNLOAD

Weg zur Meisterschaft

Für Lehrende, Dozierende und Lernentwickler

Gestalten Sie mit diesem Weg ein Lernen, das Managementideen mit einem konkreten organisatorischen Kontext verbindet. Die folgenden Aktivitäten sind Vorschläge für Lehrgestaltung, die Sie an Ihren Kurs oder die Weiterbildung von Führungskräften anpassen können.

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

Wählen Sie eine untersuchbare Lernfrage, etwa wie Koordination funktioniert oder was Beiträge ermöglicht. Erkunden Sie die Geführte Lernreflexion und wählen Sie einen geeigneten Fall oder Kontext.

Ressourcen [Für Lehrende – Geführte Lernreflexion](#) [Öffentlich] • [Für Veranstaltungen](#) [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 sollen Lernende wahrnehmen können, bevor sie eine Organisation erklären oder neu gestalten?

Beginnen Sie mit der Beobachtung eines Falls oder eines vereinbarten realen Kontexts. Lassen Sie Entscheidungen, Koordination und Arbeitspraktiken anhand von Beispielen beschreiben. Führen Sie mit den öffentlichen Videos die Sprache von Zwillingen und Strukturierter Reflexion ein.

Für den nächsten Schritt Beobachtungen und Fragen, die mit dem Lernkontext verbunden sind.

Ressourcen [Video 3 Organization Twins](#) [Öffentlich · Video EN] • [Video 4 Structured Reflection](#) [Öffentlich · Video EN]

ORIENTIERUNG

Wie verbinden Lernende Ideen mit den verfügbaren Belegen und dem Kontext?

Strukturieren Sie die Diskussion mit der Geführten Lernreflexion. Lassen Sie Deutungen vergleichen und erklären, wo ein Managementkonzept hilft oder seine Annahmen nicht passen.

Für den nächsten Schritt Eine begründete Deutung, die Belege, Kontext und Ungewissheit unterscheidet.

Ressourcen [Für Lehrende – Geführte Lernreflexion](#) [Öffentlich] • [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

Wie erkunden Lernende Alternativen, ohne ein Modell als automatische Antwort zu behandeln?

Nutzen Sie Management Design als Begleitlektüre. Lassen Sie mehrere Antworten entwickeln und die Bedingungen erklären, unter denen sie sinnvoll sein könnten.

Für den nächsten Schritt Mehrere Optionen mit offengelegten Annahmen.

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

TRAJEKTORIE

Wie setzt sich Lernen durch Anwendung und Überprüfung fort?

Lassen Sie Lernende nach einem Projekt, einer Fallerweiterung oder neuen Informationen zur selben Frage zurückkehren. Besprechen Sie, was sich in ihrem Verständnis verändert hat und warum.

Für den nächsten Schritt Eine überarbeitete Darstellung, die den Einfluss der Erfahrung auf die ursprüngliche Deutung zeigt.

Ressourcen [Video 9 Learning Through Movement](#) [Öffentlich · Video EN] • [The Transition of Organizations](#) [Buch EN]

MEISTERSCHAFT

Wie entwickelt der Kurs dauerhafte Gewohnheiten des Untersuchens und Urteilens?

Lassen Sie wiederkehrende Muster in verschiedenen Kontexten untersuchen und die Entwicklung der eigenen Argumentation reflektieren. Prüfen Sie die Lehrgestaltung anhand dessen, was Lernende erklären und besprechen konnten.

Für den nächsten Schritt Ein Lernportfolio und Anpassungen für den nächsten Lehrzyklus.

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

Wählen Sie einen veröffentlichten Fall oder einen vereinbarten organisatorischen Kontext, den Beteiligte berechtigt besprechen können. Zugang zu privaten Academy-Materialien muss gesondert vereinbart werden.

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

[Deutschen Academy-Login öffnen](#)

Die öffentlichen Links führen zu den gefundenen deutschen Seiten; Sammlungslinks führen zum Bereich der genannten Ressource. Deutsche Navigation bedeutet bei Büchern und Videos nicht deutsche Inhalte: Die Originale sind als EN verzeichnet. Academy-Links bleiben erfasste englische Sammlungen hinter Login. Originaltitel und Inventarsprachen helfen bei der Ausgabewahl; deutsche Academy-Dateien sind nicht vollständig geprüft.

Für Lehrende – Geführte Lernreflexion

Öffentlich | Sprachen EN; DE; IT; ES | E0847 / W012

[Deutsche Seite öffnen](#) | Deutsche Website-Seite

Für Veranstaltungen

Öffentlich | Sprachen EN; DE; IT; ES | E0848 / W013

[Deutsche Seite öffnen](#) | Deutsche Website-Seite

Video 3 Organization Twins

Öffentlich · Video EN | Sprachen EN | E0047 / R352

[Videosammlung öffnen](#) | Insights / Gespräche

Video 4 Structured Reflection

Öffentlich · Video EN | Sprachen EN | E0048 / R353

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

Klarheit ist nicht Sicherheit. Sie ist gemeinsames Verständnis

Öffentlich | Sprachen EN; DE | E0702 / N348

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

Management Design

Buch EN | Sprachen EN | E0034 / R337

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

Video 7 Creating Option Space

Öffentlich · Video EN | Sprachen EN | E0051 / R356

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

Weitere Ressourcen für Ihren Weg

Video 9 Learning Through Movement

Öffentlich · Video EN | Sprachen EN | E0053 / R358

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

The Transition of Organizations

Buch EN | Sprachen EN | E0039 / R341

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

Patterns of Mastery

Buch EN | Sprachen EN | E0035 / R343

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

Video 10 Mastery Without Perfection

Öffentlich · Video EN | Sprachen EN | E0043 / R359

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

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