

MANAGEMENT INSIGHTS DOWNLOAD

Weg zur Meisterschaft

Für Führungsteams

Nutzen Sie diesen Weg, wenn eine Frage mehrere Funktionen oder Verantwortungsbereiche betrifft und einzelne Erklärungen nicht mehr ausreichen. Entwickeln Sie eine Sicht, die das Team gemeinsam besprechen kann und die unterschiedliche Perspektiven erhält.

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

Vereinbaren Sie eine gemeinsame Frage. Fragen Sie alle Beteiligten, warum sie wichtig ist und was sie verstehen möchten. Klären Sie zunächst den Rahmen des Gesprächs: Umfang, Teilnehmende und Verwendung der Beobachtungen.

Ressourcen [Erste Erfahrungen von Klarheit](#) [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

Wo stimmen unsere Beschreibungen derselben Organisation überein und wo unterscheiden sie sich?

Erkunden Sie eine gemeinsame organisatorische Frage in einem moderierten Gespräch. Nutzen Sie den Organisationszwillings, um Muster wahrzunehmen und Beispiele aus verschiedenen Funktionen zu erfragen.

Für den nächsten Schritt Ein gemeinsames Bild der Frage mit den Unterschieden, die Aufmerksamkeit verdienen.

Ressourcen [Der Organisationszwillings](#) [Öffentlich] • [Geführtes Klarheitsgespräch](#) [Öffentlich]

ORIENTIERUNG

Wie hängen unsere Entscheidungen, Koordination und Beiträge zusammen?

Nutzen Sie den Facilitation Canvas und, bei vorhandenem Klientenzugang, den Leitfaden zum Lesen des Zwillings. Lassen Sie jede Person den Kontext ihrer Beobachtungen erklären. Halten Sie ungeklärte Deutungen sichtbar.

Für den nächsten Schritt Ein gemeinsam verstandenes Bild der Muster mit weiterhin offenen Fragen.

Ressourcen [The Facilitation Canvas](#) [Klientenzugang · DE/EN] • [How to Read the Organization Twin](#) [Klientenzugang · EN]

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 könnten die Bedingungen unserer gemeinsamen Arbeit verbessern?

Erkunden Sie gemeinsam Alternativen, bevor Sie eine Antwort wählen. Besprechen Sie, wer betroffen wäre, welche Abhängigkeiten wichtig sind und was jede Option vom Team verlangt.

Für den nächsten Schritt Mehrere Optionen und eine klare Beschreibung ihrer jeweiligen Voraussetzungen.

Ressourcen [From Clarity to Informed Action](#) [Klientenzugang · DE/EN] • [Agile by Choice Nudge 5 – It's Your Choice](#) [Klientenzugang · EN]

TRAJEKTORIE

Wie handeln wir gemeinsam und lernen über unsere Verantwortungsbereiche hinweg?

Vereinbaren Sie einen begrenzten nächsten Schritt, Verantwortlichkeiten und einen Zeitpunkt zur Überprüfung. Bringen Sie die Erfahrungen daraus zurück ins Gespräch, einschliesslich unerwarteter Wirkungen.

Für den nächsten Schritt Ein vereinbarter Schritt und ein Gespräch darüber, was das Team daraus lernt.

Ressourcen [Agile by Choice Nudge 10 – Maintain the Momentum](#) [Klientenzugang · EN] • [Agile by Choice Nudge 14 – Learn from New Experiences](#) [Klientenzugang · EN]

MEISTERSCHAFT

Wie erhalten wir langfristig die Qualität unseres gemeinsamen Urteils?

Untersuchen Sie wiederkehrende Managementmuster in fortlaufenden Praxisdialogen. Prüfen Sie erneut, wie das Team Beobachtungen deutet und Entscheidungen trifft, wenn sich Kontext, Zusammensetzung oder Prioritäten verändern.

Für den nächsten Schritt Eine regelmässige Reflexion im Team und eine erneuerte gemeinsame Frage.

Ressourcen [Better Management — Practice Dialogues on Mastery and Clarity Before Change](#) [Klientenzugang · EN] • [Patterns of Mastery](#) [Buch 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

[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.

Erste Erfahrungen von Klarheit

Öffentlich | Sprachen EN; DE; IT; ES | E0845 / W010

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

Für CEOs

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

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

Der Organisationszwillig

Öffentlich | Sprachen EN; DE; IT; ES | E0838 / W003

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

Geführtes Klarheitsgespräch

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

[Deutsche Seite öffnen](#) | Klarheitsgespräch

The Facilitation Canvas

Klientenzugang | Sprachen EN; DE | E0095 / R033

[Erfasste Academy-Sammlung \(EN\) öffnen](#) | Academy · Originaltitel suchen

How to Read the Organization Twin

Klientenzugang | Sprachen EN | E0122 / R051

[Erfasste Academy-Sammlung \(EN\) öffnen](#) | Academy · Originaltitel suchen

From Clarity to Informed Action

Klientenzugang | Sprachen EN; DE | E0092 / R034

[Erfasste Academy-Sammlung \(EN\) öffnen](#) | Academy · Originaltitel suchen

Weitere Ressourcen für Ihren Weg

Agile by Choice Nudge 5 – It's Your Choice

Klientenzugang | Sprachen EN | E0142 / R095

[Erfasste Academy-Sammlung \(EN\) öffnen](#) | Academy · Originaltitel suchen

Agile by Choice Nudge 10 – Maintain the Momentum

Klientenzugang | Sprachen EN | E0134 / R100

[Erfasste Academy-Sammlung \(EN\) öffnen](#) | Academy · Originaltitel suchen

Agile by Choice Nudge 14 – Learn from New Experiences

Klientenzugang | Sprachen EN | E0138 / R104

[Erfasste Academy-Sammlung \(EN\) öffnen](#) | Academy · Originaltitel suchen

Better Management — Practice Dialogues on Mastery and Clarity Before Change

Klientenzugang | Sprachen EN | E0147 / R490

[Erfasste Academy-Sammlung \(EN\) öffnen](#) | Academy · Originaltitel suchen

Patterns of Mastery

Buch EN | Sprachen EN | E0035 / R343

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

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