

Trude Kalcher

Leadership Maturity Framework

Oder: Was hat Organisationsentwicklung mit dem Reifegrad der Handlungslogiken von Führungskräften zu tun – ein Praxisfall.

Inhaltsübersicht:

Leadership Maturity Framework

1. Führung und Persönlichkeitsentwicklung
2. Über das Leadership Maturity Framework (LMF)
3. Bedeutung des LMF für Führung und Organisation
4. Ressourcenorientierte Selbst-Entwicklung – ein Lehrgang
5. Praxisfall eines CEO einer großen deutschen Organisation im NGO Bereich
6. Lehrgang 2017 >> weitere Informationen

1. Führung und Persönlichkeitsentwicklung

Wenn Sie mit Menschen arbeiten, sind Sie selbst das wichtigste Arbeitsinstrument. Und es ist sehr sinnvoll, dieses Arbeitsinstrument zu pflegen, zu hegen und weiterzuentwickeln. Geeignet dafür sind Selbstreflexion, persönliche Auseinandersetzung sowie das Vertiefen und das Augenmerk konsequent auf Wertschätzung und **Ressourcenorientierung** zu richten. Dabei geht es darum, dass gerade Führungskräfte ihre eigenen Fähigkeiten und Ressourcen noch besser schätzen können – vor allem aber durch die wertschätzende Anerkennung der „schwierigeren“ oder „**Schatten**“-**Anteile** die **Selbstakzeptanz** zu vergrößern und dadurch noch unterstützender und hilfreicher als bisher die Führungsaufgaben wahrnehmen zu können.

2. Über das Leadership Maturity Framework (LMF)

Das *Leadership Maturity Framework (LMF)* ist ein umfassendes Modell der Entwicklung des Bewusstseins Erwachsener. Es beschreibt 9 Arten der Bedeutungs- und Sinnggebung, die im alltäglichen Berufsleben am meisten vorherrschend sind. Das LMF bezeichnet diese Ebenen der Bedeutungsgebung als Stufen oder *Handlungslogiken*. **Es untersucht, wie Menschen ihre Gedanken, Gefühle und Wahrnehmungen auf jeder Entwicklungsstufe unterschiedlich in Handlungen umsetzen.**

Übersicht über die Stufen

Wissenschaftliche Bezeichnung	Stufe	„Rufname“
Impulsiv/Opportunistisch	2; 2/3	Vorkonventionell
Konformistisch	3	Diplomat
Selbst-sicher	3/4	Spezialist
Selbst-bewusst	4	Leistungsmensch
Pluralistisch	4/5	Pluralist/Individualist
Autonom	5	Synthetiker, Integral
Konstrukt-bewusst	5/6	Synergist
Unitiv	6	Unitär

Siehe dazu die detaillierte Beschreibung der neun Stufen in Trigon Themen 3/09.

Link: http://www.trigon.at/mediathek/pdf/trigon_themen/2009/trigon_themen_03_09.pdf

Dabei muss berücksichtigt werden, dass das Modell nicht schematisch etikettieren will. Das Modell erhebt nicht den Anspruch, den lebendig denkenden, fühlenden und handelnden Menschen grundsätzlich erklären zu können. Vielmehr geht es darum, die Handlungslogik unterschiedlicher Menschen besser zu verstehen. Das Modell ist also EIN möglicherweise nützlicher Faktor, um den Menschen besser einzuschätzen und zu verstehen. Spätere Entwicklungsstufen unterscheiden sich von früheren darin, dass die Fähigkeit, Komplexität zu bewältigen, von Stufe zu Stufe zunimmt. Denn im Laufe der Entwicklung wächst das Vermögen, verschiedenste Perspektiven einzunehmen und Erfahrungen zu reflektieren.

3. Bedeutung des LMF für Führung und Organisation

Wir durchlaufen die Entwicklungsstufen der Reihe nach. Spätere Stufen erreichen wir erst, wenn wir die früheren durchlebt haben. Wenn eine Stufe internalisiert worden ist, bleibt sie

fester Bestandteil unseres Antwortrepertoires, selbst wenn komplexere, spätere Stufen sich schon entwickelt haben. Ebenso wenn ein Kind beispielsweise das schnelle Laufen lernt, so hat es damit nicht verlernt, wie man geht. Die eigene Handlungslogik beeinflusst maßgeblich das eigene Rollenverständnis am Arbeitsplatz, d.h. wie man seine Funktion sieht, wie man mit anderen Menschen interagiert, wie man mit Verschiedenheit, Widrigkeiten und komplexen Themen umgeht. Die eigene Handlungslogik beschreibt auch wie man aller Wahrscheinlichkeit nach mit den alltäglichen Herausforderungen umgeht. Sie sagt z.B. vorher, was man als lösbares Problem definiert und was als unvermeidliche Polarität, die es immer wieder zu managen gilt.

Die motivierende Kraft hinter jedem Entwicklungsansatz ist der tiefe Glaube an das menschliche Potenzial für kontinuierliches Wachstum und Lernen am Arbeitsplatz. Jeder kann neue Wege lernen, das Leben zu sehen und zu meistern und kann so eine belastbarere und effektivere Führungskraft werden.

Durch das LMF lernen ManagerInnen und Führungskräfte zu verstehen, wie sie Ereignisse tendenziell interpretieren und wie sie in zahlreichen Alltagssituationen größter Wahrscheinlichkeit nach handeln. Zwar verwenden wir tagtäglich unterschiedlichste Handlungslogiken, dennoch tendieren wir dazu, jene Form von Mustern unseres Verhaltens vorzuziehen, die ohne größeren Aufwand regelmäßig wiederholt werden kann. Somit liegt der individuelle Schwerpunkt bei jedem Menschen auf einer genau bestimmbaren Entwicklungsstufe. Unter Druck, Stress und schnellen Veränderungsbedingungen greifen wir jedoch auf Verhaltensmuster früherer Stufen zurück. Handlungsmuster späterer Stufen hingegen werden äußerst selten aktiviert, zuweilen leuchten sie für einen Moment auf, wenn wir uns außerordentlich wohl fühlen oder wenn uns jemand auf besondere Weise dahingehend fördert.

4. Ressourcenorientierte Selbst-Entwicklung – ein Lehrgang

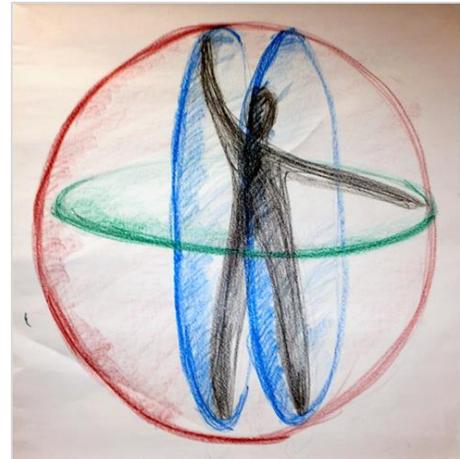
Diese erfahrungs- und anwendungsorientierte Weiterbildung verknüpft drei Kompetenzfelder zu einem ganzheitlichen Lernprozess:

- **Selbsterfahrung und Selbstkenntnis:** Durch die zahlreichen Übungen, durch Coachings und durch die intensive Zusammenarbeit in der Lerngruppe lernen Sie sich selbst noch besser kennen und schätzen und erhöhen somit Ihre Selbstkompetenz und Ihre Selbst-Sicherheit beruflich wie privat. Dies ermöglicht es, andere in ihrer Selbst-Entwicklung zu fördern.
- **Methodenkompetenz:** Nach dem Motto „Mache mit deinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nichts, was du nicht an dir selbst ausprobiert hast“ lernen Sie viele verschiedene Modelle, Methoden und Vorgehensweisen für die Begleitung und wertschätzende Unterstützung von Menschen kennen, die Sie konkret anwenden können.

- **Konkrete Umsetzung:** Wir arbeiten mit Ihren Praxisbeispielen und Anliegen und verwenden in jedem Workshop viel Zeit auf die individuelle Umsetzung des Gelernten in die Praxis und in Ihre Arbeitssituation.

4.1. Das ganzheitlich-evolutionäre Konzept

Die Modelle und Methoden der drei Lernwege beruhen auf einem ganzheitlichen, evolutionären Menschenbild. Erkenntnisse aus Psychologie, Philosophie, Hirnforschung, Soziologie, Systemtheorie, Meditation und verschiedenen spirituellen Richtungen sowie künstlerisch-kreative Übungen und Körperarbeit vertiefen das systemisch-evolutionäre Denken und die eigene Erfahrung.



4.2. Die speziellen Zielsetzungen

- Vertiefte Kenntnisse über Menschenbilder, Entwicklung, Führung, Biographie, innere Prozesse, Kommunikationsgestaltung und **systemischen Kontext**.
- Selbstkenntnis der eigenen Fähigkeiten, Ressourcen, Lebensthemen und **Potenziale**.
- Methodenkompetenz, um für unterschiedliche Menschen und Situationen passend und **methodisch vielfältig intervenieren** zu können.
- **Handlungskompetenz**, um die Modelle, Methoden und Instrumente maßzuschneidern und durch vielfältiges Üben sicherer und spielerischer zu werden.

4.3. Die Hauptthemen

Inhalte und Methoden der Weiterbildung orientieren sich an einem ganzheitlichen Bild des Menschen. Sie greifen dabei auf Grundideen von Ken Wilber, von Milton Erickson, der Anthroposophie und weiteren Pionieren der Ressourcenorientierung zurück. Sie integrieren Inhalte aus Systemtheorie, Hypnotherapie, der Entwicklungspsychologie, des Konfliktmanagements, der Kommunikationstheorie und aus verschiedenen intuitiven bzw. sozial-künstlerischen Verfahren (Aufstellungsarbeit, Malarbeit, ...). Menschen werden dabei als sich entwickelnde Wesen im Zusammenwirken von Geist, Seele und Körper verstanden, die sich zunehmend im Dialog mit ihrer Umgebung selbst bestimmen und ihre Ressourcen und Fähigkeiten entfalten können.

Besonderen Einfluss auf die inhaltliche Gestaltung der Weiterbildung haben die Entwicklungs-, Kommunikations- und Beratungsmodelle von Bernard Lievegoed, Friedrich Glasl,

Gunther Schmidt, Stephen Gilligan, Matthias Varga von Kibéd/Insa Sparrer, Marshall Rosenberg, C. Otto Scharmer und Susanne Cook-Greuter.

5. Praxisfall eines CEO einer großen deutschen Organisation im NGO Bereich

Was sich in einer Organisation bewegen kann, wenn Führungskräfte das Thema Entwicklung ernst nehmen und lustvoll und selbstwirksam angehen.
Ein Praxisfall – geschildert von einem RoSE-Lehrgangs-Teilnehmenden.

5.1. Ein Jahr nach RoSE (Ressourcenorientierte Selbst-Entwicklung, Lehrgang von Trigon)

- Schon im Jahr der Fortbildung gab es unter den Führungskräften, mit denen ich direkt zusammenarbeite, immer wieder die Frage: "Was bringt er den diesmal an neuen Ideen mit aus seiner Fortbildung". Das habe ich zwar erst ganz zum Schluss gehört, aber es ist doch ein schönes erstes Zeichen, wie **motivierend** unsere **gemeinsame Arbeit** in der Fortbildung gewirkt hat.
- Dann haben wir Anfang 2015 auf der Führungsebene der Organisation ein **neues System** des eher **lernenden Feed-Backs** im Kontext der klassischen "Personalgespräche" entwickelt. So war es dann möglich, dass mir mehrere Führungskräfte gesagt haben, dass sich die Zusammenarbeit seit meiner Fortbildung „RoSE“ noch einmal deutlich entwickelt und verbessert hat. Ich sei in vielen Dingen **klarer und gleichzeitig** in der persönlichen Zusammenarbeit **offener und wertschätzender** geworden. Selbst meine Körpersprache in gemeinsamen Sitzungen habe sich verändert.
- Auch von meinem Präsidenten, der angesichts des Zeitaufwandes am Anfang eher etwas skeptisch gegenüber der Fortbildung war, kam dann Mitte 2015 das Feed-Back, dass er mich ihn vielen Dingen klarer und **gestaltender** erlebt. Er fragte dann, ob ich diese Fortbildung nicht mal dem Kollegen xy empfehlen könne....
- Dann haben wir Anfang 2015 begonnen, meine Planung aus der „RoSE“ Einheit zum **U-Prozess** tatsächlich ins Tun zu bringen: Wir haben begonnen, unsere **online gestützte**



politische Kampagnenarbeit in mehreren Klausuren vollkommen neu zu denken, nachdem wir dort in den letzten Jahren nicht erfolgreich waren. Herausgekommen ist dabei ein **strategischer Entwicklungsprozess**, den wir in für die Organisation neuen Settings in einer Mischung von Haupt- und Ehrenamt und Bundesverband plus Landesverbände gestalten. Für unsere Zentrale ist dabei zum Jahresanfang 2016 schon eine **neue Struktur** entstanden, die diese politische Kampagnenarbeit nun für die Organisation in **vollkommen neuen Aufgabenspektren** mitentwickeln und umsetzen wird. Nebenbei war dies der **größte Umstrukturierungsprozess**, den wir in unserer Geschäftsstelle in den letzten Jahren gestaltet haben!

Und das "einfach mal so" aus einer Fortbildung und 2 Tagen U-Prozess heraus. Ich bin glücklich und begeistert, wie Entwicklung gestaltet werden kann, wenn man sich selbst ernst nimmt und entwickeln möchte.

6. Lehrgang 2017 >> weitere Informationen