

# TrigonThemen

## 3/09

### *Leadership & Bewusstsein*

Neun Stufen der Selbst-Entwicklung	02
Entwicklungstheorien eröffnen neue Perspektiven	05
Entwicklungsmodelle für den Personaleinsatz von Führungskräften	07
OE und PE – integral betrachtet	08
Herausforderung Business-Planspiel:	10

HANNES PIBER

### Editorial: Systemisch-evolutionäre Führung und Beratung

Die Erforschung der Entwicklung erwachsener Menschen hat sich in den USA in den letzten Jahren zunehmend verbreitet und ist dort zu einem immer wichtigeren Wissenschaftszweig geworden. Dies deswegen, weil Entwicklungsmodelle überzeugende Erklärungen dafür liefern, nach welchen Mustern erwachsene Menschen ihre Meinungen bilden und nach welcher *Logik* sie handeln. Diese Erklärungen stehen nicht im Gegensatz zu den wichtigen (post-modernen) Erkenntnissen, wonach Einstellungen und Verhalten primär kulturell bedingt und gesellschaftlich konstruiert sind. Sie gehen darüber hinaus, schließen diese Erkenntnisse aber mit ein.

Mit den zahlreichen Entwicklungsmodellen (von Maslow, Loevinger, Cook-Greuter, Piaget, Graves, Beck/Cowan, Kegan, Gilligan, Gardener etc.) lassen sich menschliche Kompetenzen (*Intelligenzen*) immer genauer beschreiben. Die Modelle helfen zu erkennen, aus welcher Bewusstseinsstufe heraus wir agieren und sie zeigen auch, wie Entwicklung gezielt unterstützt werden kann. So gesehen sind sie wichtige Impulsquellen für ein zukunftsweisendes Management Development. Die vielfältigen Forschungen auf dem Gebiet der Erwachsenen-Entwicklung

bringen eine Renaissance der evolutionären Managementtheorien, die durch (radikal-)konstruktivistische Ansätze in den Hintergrund verdrängt erschienen. Eine große Herausforderung für eine zeitgemäße *systemisch-evolutionäre Führung und Beratung* besteht darin, die faszinierenden Erkenntnisse der Evolutionsforschung mit den *Wahrheiten* der systemisch-konstruktivistischen Managementtheorien zu verbinden. Zu diesen Wahrheiten gehört, dass wir die Wirklichkeit zu einem erheblichen Teil konstruieren und dass unser Verhalten auch von der jeweiligen (Unternehmens-)Kultur mit geprägt wird. Daher ist es äußerst wichtig, Situationen von unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten und daraus ein Gesamtbild zu formen.

Trigon stellt sich dieser Herausforderung und hat dieses Abenteuer mit den Studientagen im Juni 2009 begonnen. Dabei hat Susanne Cook-Greuter ihr viel beachtetes Modell der Ich-Entwicklung vorgestellt, das auf 30-jähriger empirischer Forschung basiert. Cook-Greuter ist eine international anerkannte Autorität auf dem Gebiet der Erwachsenen-Entwicklung. Für ihre Dissertation an der Harvard University hat sie empirische Daten von über 4.000 Personen ausgewertet. Sie ist Mitbegründerin des von Ken Wilber initiierten *Integralen Instituts* und berät Individuen und Unternehmen im akademischen und im wirtschaftlichen Kontext. 

Wie entwickeln sich erwachsene Menschen?

Das Modell des „Leadership Maturity Framework“ (LMF) von Dr. Susanne Cook-Greuter befasst sich mit der Entwicklung des Denkens, Fühlens und Handelns von Erwachsenen und kann unser Verständnis für das Handeln von Führungskräften sehr bereichern.

GEORG ENGELBERTZ UND OLIVER MARTIN

## Neun Stufen der Selbst-Entwicklung

Dr. Susanne Cook-Greuter hat ein Modell der Erwachsenen-Entwicklung erarbeitet, das sich auf eine sehr breite Datenbasis stützt. Bisher haben rund 10.000 Personen so genannte *Satzergänzungstests* durchgeführt, die von Jane Loevinger in den 1960er-



G. Engelbertz



O. Martin

Jahren entwickelt wurden. Dabei gilt es, unvollständige Sätze zu vervollständigen. Aufgrund gewählter Formulierungen können Rückschlüsse auf die Bewusstseins-Entwicklung der Testpersonen und auf die von Erwachsenen insgesamt gezogen werden.

LMF hilft, menschliches Verhalten besser zu verstehen

## LMF ist ein Modell – aber ein hilfreiches

Cook-Greuters Modell umfasst neun Bewusstseinsstufen. Dabei werden keine Persönlichkeitstypen im Sinne bekannter Modelle wie MBTI, Enneagramm oder ähnlichen beschrieben, sondern Stufen der Bewusstseins-Entwicklung und des Verhaltens. Zu beachten ist: 1. Spätere Entwicklungsstufen sagen gegenüber früheren nichts über die Intelligenz oder den Erfolg der jeweiligen Person aus. Es geht um die Handlungslogik, um die Art der Meinungsbildung und das Verhalten im Alltag der jeweiligen Menschen. 2. Spätere Entwicklungsstufen unterscheiden sich von früheren durch die erhöhte Fähigkeit, Komplexität zu bewältigen und über mehr Handlungsoptionen zu verfügen. Im Laufe der Entwicklung wächst das Vermögen, verschiedenste Perspektiven einzunehmen und Erfahrungen zu reflektieren, wobei ein Rückgriff auf frühere Stufen jederzeit möglich ist. 3. Das Modell will keinesfalls Menschen schematisch etikettieren!

Im Folgenden werden die Stufen kurz charakterisiert, wobei die ersten nur kurz beschrieben und die letzten beiden zusammengefasst werden, weil sie statistisch gesehen wesentlich seltener auftreten als die dazwischen liegenden. Die gewählten Metaphern sind nicht als Charakterausprägungen misszuverstehen, sondern versuchen die Entwicklungsstufe in ein anschaulicheres Bild zu fassen.

### Die vorkonventionellen Stufen

#### Impulsive, selbstorientierte Stufen

Die erste und zweite Stufe (im englischen Original *impulsive* und *opportunist*) sind bezüglich ihrer Handlungslogik egozentrisch und von kurzfristigem Denken geprägt. Menschen auf diesen Stufen fällt es schwer, sich in Gemeinschaften einzufügen, weil sie sehr stark von ihren Emotionen und Impulsen gelenkt werden und es für sie schwierig ist, Regeln zu befolgen und auf andere zu achten. Feedback wird tendenziell als Angriff erlebt.

### Die konventionellen Stufen

#### Konformistische Stufe

*Englisch: diplomat*

Menschen auf dieser Stufe identifizieren sich sehr mit den Regeln ihrer Gemeinschaft und definieren sich überdurchschnittlich stark mit der Familie, Gruppe oder Nation, der sie angehören. Sie wollen unbedingt dazu gehören und vermeiden es, irgendeine Form zu geraten, die mit den herrschenden Regeln in Konflikt steht bzw. sich durch eine kontroverse eigene Meinung zu exponieren. Selbstreflektion

fällt auf dieser Stufe schwer. Feedback wird häufig als persönliche Missbilligung erlebt.

#### Rationalistische, selbstsichere Stufe

*Englisch: expert Fokus: Wissen und Kompetenz, für eigene Ziele eintreten, Ratio Metapher: Experte/Spezialist*  
Menschen dieser Stufe sind in der Lage, sich selbst von außen zu betrachten. Individuelle Unterschiede werden wichtiger und eigene Wünsche und Bedürfnisse auch deutlich und geltend gemacht. Menschen dieser Stufe wissen viel, arbeiten sich in Spezialbereiche ein und sind als SpezialistInnen auf der Sachebene tragende Säulen jeder Gesellschaft. Sie sind in der Lage, andersartige Lösungen, bessere Ideen und Abläufe zu entwickeln, stehen aber in der Gefahr, Recht haben zu wollen, eigenes Wissen überzubewerten, auf andere aus *Expertensicht* herabzusehen. Vergleiche mit anderen sind häufig und es besteht der Hang zu Intellektualisierung und Rationalisierung als Schutzform für eigene Fehler und Schwächen. Menschen auf dieser Stufe haben den Drang, die Ursachen von etwas verstehen zu wollen, tendieren aber oft dazu, eigene Sichtweisen als absolut zu setzen und dogmatisch zu reagieren. Ihre Detailtreue kann in Perfektionismus ausarten. Eine Priorisierung von Anforderungen fällt oft schwer. Feedback wird gern als Kritik aufgefasst.

#### Eigenbestimmte, selbstbewusste Stufe

*Englisch: achiever Fokus: Ursachen, Ziele, Leistung, Effektivität, Eigenverantwortung Metapher: Leistung*  
Dies ist die Zielstufe der westlichen Kultur: rational kompetente und unabhängige Erwachsene, die mit ihren mentalen Fähigkeiten und zielbezogenen Kompetenzen unsere Zivilisation und die demokratische Regierungsform ermöglichen und stützen. Das Verfolgen von Ergebnissen, langfristigen Zielen, eine starke Zukunftsorientierung, Selbstverantwortung und die Bereitschaft, Initiative zu ergreifen, sind typische Merkmale. Menschen dieser Stufe richten ihr Wissen systematisch aus, versuchen die Wahrheit durch wissenschaftliche Methoden zu enthüllen und gehen proaktiv an Probleme heran. Sie haben auch die Fähigkeit zu ungewöhnlichen Lösungen. Ihr Hauptinteresse: Ursachen feststellen, Ziele setzen und erreichen, auf Leistung und Effektivität orientiert sein, Verträge und Vereinbarungen treffen – und dies rational, analytisch bestimmt, gewissenhaft, fair, erfolgreich, kompetent, mit großem Selbstbewusstsein. Ihre Selbstbestätigung erlangen sie primär über das Erreichen selbst gesetzter Ziele, daher empfinden sie auch häufig Schuldgefühle, wenn diese nicht erreicht wurden. Verhaltensfeedback

Die Fähigkeit, mit Komplexität umzugehen nimmt zu

Rationalistische Stufe: viel Spezialwissen

Selbstbewusste Stufe: Leistungsorientierung

wird i.d.R. akzeptiert; sie tendieren aber dazu, zu selbstkritisch mit sich zu sein (hohe Standards, Normen), zu sehr an das Machbare zu glauben sowie Leistung über alles zu bewerten.

### **Die Post-konventionellen Stufen** **Relativierende, individualistische Stufe**

*Englisch: individualist/pluralist Fokus: das Selbst in Beziehung, Interaktion mit dem System Metapher: Individualität/Pluralität*

Menschen auf dieser Stufe entdecken ihre persönlichen und kulturellen Konditionierungen und die daraus entstehenden möglichen Selbsttäuschungen. Zunehmend erlangen sie die Gewissheit, dass die Wahrheit niemals gefunden werden kann, dass alles relativ ist. Sie blicken von außerhalb auf ein System und nehmen damit die *Perspektive der 4. Person* ein. Sie haben ein gewachsenes Verständnis für die Vielschichtigkeit systemischer Zusammenhänge und unbeabsichtigter Wirkungen von Handlungen. Das Selbst mit unterschiedlichen Dimensionen von z.B. Körper und Fühlen gewinnt an Bedeutung ebenso wie die Innenschau (Introspektion) und das Thema der eigenen Entwicklung. Menschen dieser Stufe handeln nach eigenen, oft unkonventionellen Maßstäben, die Vorgesetzte und Mitarbeitende verunsichern können. Toleranz sowie Wertschätzung von kultureller, ethnischer und Meinungsvielfalt nehmen zu. Feedback ist ihnen sehr wichtig und willkommen. Manchmal erlebbar: Laissez-faire bzw. endlos lange Sitzungen ohne Entscheidungen. Es gibt ein zunehmendes Interesse weg vom Ergebnis und Produkt hin zu Prozessen, Beziehungen und zyklischen Einflüssen.

### **Autonome, systemische Stufe**

*Englisch: strategist Fokus: Verbinden von Grundsätzen und Theorie mit der Praxis, dynamische Beziehungen innerhalb des Systems Metapher: Synthetiker*

Menschen auf dieser Stufe sind in der Lage, die eigene Erfahrung im Kontext ganzer Weltanschauungen und eingebettet in die Lebenszeit zu betrachten. Sie können langfristig und sehr vernetzt denken und sind daher als Führungskraft ausgezeichnet in der Lage, GestalterIn des Wandels von Prozessen und Beziehungen und visionäre StrategInnen zu sein. Sie sind zunehmend fähig, innere und äußere Widersprüche auszuhalten und zu integrieren. Sie haben die Einsicht, dass man in allem, was man erlebt, selber Bedeutung schafft und können daher mit unterschiedlichen Menschen und Ansichten gut arbeiten. Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung sind für diese Stufe zentral, gerade auch für höhere

Ziele als nur die eigene Selbstfindung. Solche Menschen sind autonom, tolerant, einsichtig, Entwicklungsorientiert und verfügen über ein großes Selbstbewusstsein. Sie sind sich bewusst, dass Wirklichkeit zum Teil konstruiert wird, wissen aber auch, dass man sich der Wahrheit nähern kann, weil es übergreifende Prinzipien gibt. Ihre größte Angst ist es, das Gefühl zu haben, das eigene Potenzial nicht ausgenutzt oder es verfehlt zu haben. Es ist ihnen wichtig, grundlegenden humanen Prinzipien gerecht zu werden, wie z.B. Gerechtigkeit, Toleranz, Würde aller Menschen. Feedback wird von der Umgebung bewusst eingeholt, da es wesentlich zum eigenen Wachstum und zur Sinnbestimmung beiträgt.

### **Konstrukt-bewusste und integrierte Stufe**

*Englisch: magician / unitive Metapher: Synergie / Integration*

Menschen auf der konstrukt-bewussten und der integrierten Stufe sind sich der grundlegenden Beschränkungen von rationalem Denken und den Grenzen der Sprache bewusst sowie der Konstruktion von Bedeutung; ebenso der Komplexität von vielfältig vernetzten menschlichen Interaktionen und Beziehungen. Sie sind auf persönliche und spirituelle Weiterentwicklung aus und unterstützen andere in ihrer Lebens- und Sinnsuche. Feedback wird erlebt als ein selbstverständliches Geben und Nehmen von Menschen, wesentliche Fähigkeiten sind: anspruchslose Präsenz, völliges Einfühlungsvermögen, Fähigkeit der Nichteinmischung und Akzeptanz dessen, was ist. Daher werden diese Personen möglicherweise als zu zurückhaltend, als nicht genug engagiert für die Ziele, Betätigungen, Angelegenheiten der Menschheit wahrgenommen. Dabei wird oft nicht gesehen, wie sie als *integrierte* Menschen häufig Katalysatoren bei der Gestaltung des Lebens anderer sind. Die scheinbar *reservierte* integrierte Haltung erlaubt gerade aus dem Jetzt heraus ein sehr viel wirksameres, direkteres und kraftvolleres Handeln, wenn Handeln notwendig ist. Manchmal besteht die Gefahr, sich von all diesen Bemühungen und dem Ringen um Echtheit und Bezo-genheit überfordert zu fühlen; dies besonders auf der konstrukt-bewussten Stufe.

Die hier in Kürze dargestellten und teilweise zusammengefassten neun Stufen der Ich-Entwicklung sind – richtig eingesetzt – ein wertvolles Hilfsmittel für die Personalentwicklung, die Führungskräfteentwicklung und die Arbeit an der Unternehmenskultur (siehe das Interview mit Cook-Greuter). Cook-Greuters Modell erhebt nicht den Anspruch, den

Relativierende  
Stufe: Systeme  
von außen  
wahrnehmen  
können

Integrierte Stufe:  
Einfühlungs-  
vermögen

lebendig denkenden, fühlenden und handelnden Menschen grundsätzlich erklären zu können. Vielmehr geht es darum, die Logik der Meinungsbildung, des Handelns und des Verhaltens unterschiedlicher Menschen besser zu verstehen. Dies ist für Fragen von Führung in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, aber auch für das persönliche Leben relevant. Das Modell ist also ein nützlicher Faktor, um den Menschen besser einzuschätzen und zu verstehen.

## Literatur

- Beck Don, Cowan Chris (2007): Spiral Dynamics.  
 Cook-Greuter, Susanne (1999) : Postautonomous ege development. [www.cook-greuter.com](http://www.cook-greuter.com)  
 Cook-Greuter, Susanne (2008) : Selbst-Entwicklung – neun Stufen des zunehmenden Erfassens. Sonderdruck von Integral Informiert. Online-Journal der Integralen Bibliothek. [www.integrale-bibliothek.info](http://www.integrale-bibliothek.info)  
 Piaget, J. (2003). Meine Theorien der geistigen Entwicklung.  
 Wilber, Ken (2001): Ganzheitlich handeln.  
 Wilber, Ken (2001): Integrale Psychologie.

Entwicklungspsychologische Modelle sind in den USA hoch im Kurs. Einige davon verbreiten sich auch in Europa recht schnell. Wie kam es dazu und warum lohnt es sich, sich mit der Entwicklung des erwachsenen Menschen zu beschäftigen?

HANNES PIBER IM GESPRÄCH MIT SUSANNE COOK-GREUTER

## Entwicklungstheorien eröffnen neue Perspektiven

**Trigon:** Die „Entwicklungspsychologische Forschung“ gibt es in den USA seit mehreren Jahrzehnten. Sie fand jedoch bislang eine relativ geringe Beachtung. Dies hat sich nun stark verändert: Entwicklungstheorien sind „in“. Wie kommt das?



**SCG:** Ich habe den Eindruck, das hat zwei Ursachen. Zum einen hat dies mit der Gründung und Tätigkeit des von Ken Wilber initiierten Integralen Instituts zu tun, das ein sehr gutes Verbreitungsnetzwerk hat. Zum anderen sehe ich die Ursache im Forschungsfeld selbst. Es liegen nun umfangreiche empirische Daten vor, aus denen zunehmend die Einsicht gewonnen wird, dass das Wissen um Unterschiede in Entwicklungsstufen ebenso wichtig ist wie das um Unterschiede in Typen, in Lernstilen etc. Wenn wir wissen, dass für bestimmte Aufgaben die Fähigkeit, längerfristige Perspektiven einnehmen zu können, ganz wichtig ist, dann hängt dies auch mit Entwicklungsstufen der Menschen zusammen. Man braucht beides: Typen und Entwicklungsstufen. Zum Beispiel ist es bei Konflikten das eine Mal entscheidender, die Typen-Unterschiede (etwa introvertiert/extrovertiert) und in anderen Fällen, die unterschiedlichen Entwicklungsstufen zu begreifen, weil damit ganz unterschiedliche Werthaltungen, Weltansichten usw. verbunden sind.

**Trigon:** In Europa scheint in wissenschaftlichen Kreisen stark die „postmoderne“ Argumentation zu dominieren: „Wir konstruieren unsere Wirklichkeit“, „Alles ist relativ“. Erscheinen angesichts dieser starken Argumente Entwicklungstheorien mit Ebenen oder Stufen nicht rückständig oder überholt?

**SCG:** Auch in den USA herrscht im Wissenschaftsbetrieb diese Postmoderne vor. An den Universitäten in den USA ist die Forschung über *Adult Development* selten; Harvard und Columbia sind Ausnahmen. Aber die Postmoderne brachte uns ganz wichtige Erkenntnisse, z.B.: Nicht alles ist gegeben, vieles ist konstruiert; es ist wichtig, unterschiedliche Perspektiven einzunehmen, den Kontext zu beachten oder Vielfalt als Schatz zu sehen. Aber wenn die Postmoderne darauf pocht, dass alles relativ ist und es keinen fixen Standpunkt gibt, dann wird dies paradox; denn auch dies ist ein fester Standpunkt. Wir müssen über die Kritik, die die Postmoderne führt, hinaus gehen und Wertungen und Stufen anerkennen. Nicht alle Argumente sind *gleich bedeutend* – es gibt wertvollere Ansichten; nicht alle Werthaltungen sind *gleich gut*. Herrschaftshierarchien sind abzulehnen, aber Entwicklungsstufen sind Teil der Wirklichkeit. Es gehört zu den negativen Auswüchsen der Postmoderne, dass es keine Richtlinien geben

Typen **und** Entwicklungsstufen sind wichtig

Die Modelle erzählen eine ähnliche Geschichte von Wachstum und Entwicklung

kann. Dieses Denken hat sich zum Teil an den Universitäten etabliert. Mit dieser Haltung kann jeder seinen Narzissmus gut pflegen.

**Trigon:** *Wilber beschreibt im Buch „Integrale Psychologie“ über 100 Entwicklungsmodelle. Warum gibt es so viele? Stehen diese in Konkurrenz?*

**SCG:** Das Gute dabei ist, dass es darunter ganz alte gibt, die wieder entdeckt wurden. Fast alle Modelle lassen sich in einem gemeinsamen Entwicklungsraum zur Deckung bringen. Da sind viele Parallelen; jede Entwicklung geht vom Undifferenzierten zur Differenzierung und in Richtung Integration. Sie geht vom Egozentrischen zum Ethnozentrischen und weiter zum Welt-zentrischen. Wilber kommt zum Schluss: Natürlich gibt es viele widersprüchliche Einzelheiten, doch erzählen alle Forscherinnen und Forscher eine in den Grundzügen ähnliche Geschichte von Wachstum und Entwicklung als eine Aufeinanderfolge sich entfaltender Stufen und Welten. Das ist das Gemeinsame.

In den USA gibt es eine enge Verbindung zwischen Wissenschaft und Kommerz. Demnach haben einfachere Modelle, die überdies mehr Gültigkeit versprechen, mehr Erfolg als komplexere und differenziertere Theorien.

**Trigon:** *Warum ist es wichtig, sich mit Entwicklungstheorien oder -Modellen zu beschäftigen?*

**SCG:** Es hilft, sich und andere aus einer neuen Perspektive zu betrachten und damit besser zu verstehen. Die Beschäftigung mit Entwicklungsgesetzmäßigkeiten fördert die Toleranz. Wir verlangen von Menschen nichts, was über ihre Möglichkeiten geht. Oft stehen wir – was Verständigung betrifft – vor einem Rätsel; es ist, als ob wir verschiedene Sprachen sprächen. Die Einsicht in die Unterschiedlichkeiten einzelner Stufen löst oft dieses Rätsel.

**Trigon:** *Was unterscheidet das „Leadership Maturity Framework“ von Cook-Greuter von anderen Modellen?*

**SCG:** Es basiert vollkommen auf empirischen Daten. Es wurde nicht erfunden und dann empirisch geprüft, sondern das Modell wurde aus der Beobachtung abgeleitet. Weiters ist das Modell differenzierter als andere Theorien und beschreibt die Entwicklung als fortlaufenden Prozess von Differenzierung und Integration, bei dem es wesentlich darauf ankommt, Gegensätze gut auszubalancieren. Als Modell der Ich-Entwicklung fokussiert es darauf, wie Menschen ihre Meinungen bilden. Dies ist ein fundamentales menschliches Bemühen; der Mensch will sich ein kohärentes Bild von der Welt

Der Mensch will sich ein kohärentes Bild von der Welt machen

machen, will die Welt so erklären, dass sie Sinn macht. Aus vielen solchen Bildern lässt sich ein Muster erkennen, ergeben sich Ähnlichkeiten – bei gleichzeitiger Beeinflussung durch Sprache, Kultur usw. Wir wissen noch wenig darüber, warum manche erwachsene Menschen in ihrer Entwicklung stehen bleiben und kein Bedürfnis nach Wachstum verspüren. Wir wissen eher etwas darüber, weswegen sich Menschen entwickeln. In den Entwicklungsstufen des einzelnen Menschen spiegelt sich übrigens die Entwicklung des Bewusstseins der Menschheit über Jahrhunderte.

**Trigon:** *Der zur Einstufung herangezogene Satzergänzungstest wird von geschulten SpezialistInnen ausgewertet. Warum Fremdbeurteilung statt Selbstbeurteilung?*

**SCG:** Jeder hat seine blinden Flecken. Die Sicht von außen hilft. In der Satzergänzung entscheidet jede Person selbst, was sie schreibt. Ihre Wahl ist ein Zeichen dafür, wie sie die Welt interpretiert. Der Test ist Ausdruck eines Verhaltens, das die Person in den meisten Situationen benutzt. In der überwiegenden Anzahl der Fälle finden sich die getesteten Personen in den Ergebnissen wieder. Ist dies einmal nicht der Fall, so werden zunächst jene Aspekte besprochen, die nun im Rückblick anders eingeschätzt werden. Wir versuchen, herauszufinden, warum es für die befragte Person dienlich sein konnte, im Test anders zu antworten. Wenn sich Personen selbst höher einschätzen, als dies im Test herauskommt, fragen wir nach den Kriterien ihrer Selbsteinschätzung und diskutieren einige Kriterien, die wir ansetzen – wie Differenziertheit des Vokabulars, Komplexität der Satzstruktur und der Argumente, Verteidigungsarten, Zeitverständnis etc.

**Trigon:** *Wie wichtig ist es, eine möglichst hohe Stufe zu erreichen und was bedeutet eine umfassende Entwicklung innerhalb von Stufen?*

**SCG:** In diesem Punkt stimmen wir mit Spiral Dynamics (vgl. Beck, D./Cowan, C. (2007): Spiral Dynamics) überein: Die gesunde Entwicklung der *Gesamtspirale* ist wichtiger als die relative Höhe. Freilich gibt es Aufgaben, für die eine differenziertere Weltsicht (eine höhere Stufe) nötig sind, aber wenn diese Sicht nur eine rein kognitive ist und nicht den ganzen Menschen umfasst, reicht dies für ein sinnvolles Dasein nicht aus. In diesem Fall ist dann *höher nicht besser*.

**Trigon:** *Wie lässt sich das „Leadership Maturity Framework“ im Führungs-Coaching einbetten?*

**SCG:** Häufig hilft es dem Coach als zusätzliches Erklärungsmodell. Bei Konflikten z.B. kann das Verstehen unterschiedlicher Stufen sehr viel bringen.

Wenn es passt und der/die KlientIn an Entwicklungsfragen interessiert ist, kann der Coach vorschlagen, sich damit auseinanderzusetzen und gegebenenfalls auch den Test zu machen.

Wichtig ist aber, dass dies ganz freiwillig geschieht. Ab der Stufe *Selbst-bewusst* (Achiever) ist das möglich, darunter ist von einem Test abzuraten, weil diese Personen in der Regel kein Feedback wollen.

**Trigon:** *Und zum Schluss: Warum gewinnt das „Leadership Maturity Framework“ in den USA so stark an Bedeutung?*

**SCG:** Weil es das subtilste Instrument ist, das gegenwärtig existiert. Menschen, die sich intensiv damit beschäftigen, schätzen es wegen der ethischen Aspekte und deswegen, weil es nicht mehr verspricht als wissenschaftlich vertretbar ist. Das Modell der Ich-Entwicklung ist ein ausgezeichnetes Mittel zum besseren Verständnis erwachsener Menschen. Es macht die Muster deutlich, wie sie sich die Welt erklären, nach welcher Logik sie handeln und welche Perspektiven sie einnehmen.

**Trigon:** *Vielen Dank für das Gespräch!*

Das Modell hilft, sich und andere Menschen besser zu verstehen

Das Modell der Reife- und Persönlichkeitsentwicklung und das dazu gehörige Testverfahren von Cook-Greuter bieten ein nützliches Instrument zur Beurteilung erforderlicher oder funktionsbestimmter Anforderungen an Führungskräfte.

GEORG ENGELBERTZ

## Entwicklungsmodelle für den Personaleinsatz von Führungskräften

Verantwortung und Blick für das Ganze, integriertes vernetztes Denken oder Umgang mit komplexen Situationen – das sind Beispiele für Anforderungen an Führungskräfte, die angesichts einer weltweiten wirtschaftlichen Bedrängnis nun häufiger genannt werden.

Was unterscheidet einen erfolgreichen Manager von einem weniger erfolgreichen? Warum scheitert die Führungskraft XY nach einer Beförderung in einen anderen, größeren Verantwortungsbereich?

Dies sind zentrale Fragen für die Potenzialeinschätzung und den strategischen Einsatz von Führungskräften im Unternehmen. Um das Handeln von Führungskräften abschätzen zu können, werden seit geraumer Zeit Tests eingesetzt, die nach bestimmten Persönlichkeitstypen oder *Persönlichkeitsstrukturen* unterscheiden. Ein bestimmter Typus lässt gewünschtes Verhalten eher erwarten als ein anderer. Ein häufig verwendeter Typen-Test ist der nach Myers-Briggs (vgl. Wikipedia.org).

In den USA wurden in den letzten Jahren bedeutsame, praktische Erfahrungen mit einer anderen Form von Tests gesammelt: Neben der Persönlichkeitsstruktur wird die Persönlichkeitsentwicklung im Sinne der persönlichen Reife herangezogen. Sie liefert



G. Engelbertz

wichtige Hinweise zur Erklärung von angemessenem bzw. ungeeignetem professionellem Handeln, ist aber auch wichtig, um Auswirkungen auf Team, Abteilung, Unternehmen und Gesellschaft abzuschätzen.

Ein Beispiel: Herr Freiberg hat sich als Vorgesetzter der Marketingabteilung wegen seines diplomatischen Geschicks und des behutsamen Umgangs mit internen und externen Kunden insgesamt bewährt. Als er eine Vertriebsabteilung im Konzern übernimmt, zeigt sich nach einem Jahr, dass er den komplexen Anforderungen des Vertriebs im Spannungsfeld zwischen Unternehmen und Kunden, verbunden mit auftretenden Personalkonflikten, nicht gewachsen war.

Mit Hilfe des Entwicklungsmodells von Cook-Greuter wurde im Coaching verstehbar, dass die Stärke von Herrn Freiberg, diplomatisch vorzugehen, hier zunehmend im Weg war. Sein vorrangiges Verhalten mit der Handlungslogik des *Diplomaten* (*gemeinschaftsbestimmte, konformistische Stufe*) verursachte in der neuen Funktion zunehmend Probleme und zeigte zugleich Grenzen in seiner bisherigen Entwicklung (vgl. den Artikel *Neun Stufen der Selbst-Entwicklung* in dieser Ausgabe). Bei internen

Persönlichkeitsstruktur und Persönlichkeitsentwicklung sind wichtig

Die Handlungslogik Einzelner hat Folgen für das System

Tests und beim Förder-AC waren ihm vielfältige Kompetenzen bescheinigt worden, die er situativ tatsächlich einsetzen kann. Von der Entwicklung seiner Gesamtpersönlichkeit her war er dennoch den vielfältigen Herausforderungen der Vertriebsabteilung nicht gewachsen, was das Entwicklungsmodell von Cook-Greuter unmissverständlich veranschaulichte.

### Stabile Eigenschaften oder Entwicklungspotenziale?

Instrumente der Personalauswahl (Hearings, Verhaltensbeobachtung, Assessment Center) beziehen sich primär auf stabile persönliche Eigenschaften (Persönlichkeitstests) und spezifische Kompetenzen. Bisher ist bei der Potenzialeinschätzung und beim Personaleinsatz von Führungskräften zu kurz gekommen, wie reif eine Person, wie weit entwickelt ihre *Meinungsbildung*, ihre eigene für das Verhalten relevante Handlungslogik ist. Hier leisten das Leadership Maturity Framework (LMF) und der seit über zwei Jahrzehnten eingesetzte zugehörige Test einen praktikablen Beitrag, der gleichzeitig anregt, die Entwicklung von Führungskräften in Unternehmen noch gezielter in den Blick zu nehmen.

Für Unternehmen und soziale Organisationen bringt die differenzierte Betrachtungsweise mit Hilfe eines Entwicklungsmodells einen erheblichen Gewinn, um das Handeln und die Wirksamkeit von Führungskräften in bestimmten Positionen gezielter vorweg einschätzen zu können. Und ganz entscheidend ist es zu erkennen, welche Begrenzungen oder Chancen sich für die Funktion durch diese Person ergeben (z.B. Verantwortliche für innovative, veränderungs- oder konfliktintensive Bereiche). Mit Hilfe eines solchen Konzeptes lässt sich beispielsweise anschaulicher und präziser verstehen, was die Handlungslogik eines Präsidenten George W. Bush von der eines Barack Obama oder eines Nelson Mandela unterscheidet – um Beispiele aus der Politik zu wählen. Es wird zudem greifbarer, welche Auswirkungen die dahinter stehende, sich in der Handlungslogik repräsentierende persönliche Reife für die Gesellschaft hat. ▲

### Literatur

Cook-Greuter, Susanne (2008) : Selbst-Entwicklung – neun Stufen des zunehmenden Erfassens. Sonderdruck von Integral Informiert – Online-Journal der Integralen Bibliothek. [www.integrale-bibliothek.info](http://www.integrale-bibliothek.info)  
<http://de.wikipedia.org/wiki/Myers-Briggs-Typindikator>

Warum ist es wichtig und hilfreich, dass sich OrganisationsentwicklerInnen mit Entwicklungsmodellen von Erwachsenen beschäftigen? Warum sollten sich PE-Leute mit Entwicklungsgesetzmäßigkeiten von Organisationen auseinandersetzen?

MICHAEL HABECKER UND HANNES PIBER

## OE und PE – integral betrachtet

Um die Verbindung von Organisationsentwicklung (OE) und Personalentwicklung (PE) zu verdeutlichen, verwenden wir in diesem Artikel drei zentrale Elemente aus der AQAL-Theorie des Philosophen Ken Wilber: Quadranten, Entwicklungslinien und Entwicklungsstufen (siehe Grafik auf der nächsten Seite).



M. Habecker

### Quadranten

Die Quadranten stellen vier miteinander in Beziehung stehende Perspektiven dar, die stets eingenom-



H. Piber

men werden sollten und die in jeder Situation auch real vorhanden sind.

Auf den ersten Blick ist zu erkennen, dass wir in den oberen Quadranten den individuellen, und in den unteren Quadranten den kollektiven Bereich des Lebens wieder finden. Bezogen auf die PE und die OE läge es zunächst nahe, die PE den beiden oberen und die OE den unteren Quadranten zuzuordnen. Die PE hat die Entwicklung einzelner Personen im Fokus, die OE hingegen versucht, Systeme, Prozesse, Kulturen usw. weiter zu entwickeln. Bei

	Individuell		
Innerlich	„ICH“ Subjektiver Erfahrungsraum Intentionalität	„ES-singular“ Objektiver Erfahrungsraum Indiv. Verhalten	Äußerlich
	„DU / WIR“ Intersubjektiver Erfahrungsraum Kultur	„ES-plural“ Interobjektiver Erfahrungsraum; Systeme, kollektives Verhalten	
	Kollektiv		

genauerer Betrachtung jedoch können wir feststellen, dass alles Persönliche immer auch eingebettet ist in Gemeinschaftliches und dass Gemeinschaft ohne etwas Individuelles nicht vorstellbar ist. Das Gleiche gilt für das Innerliche und das Äußerliche, das Bewusstsein und Verhalten von Individuen und Gemeinschaften.

Demnach bedeutet eine integrale Sichtweise, dass für jede Fragestellung der PE oder OE alle vier Perspektiven relevant sind!

Was heißt das für die Praxis? Bietet die PE beispielsweise ein Führungs-Coaching an, so wird ein ganzheitlich arbeitender Coach Einstellungs- und Verhaltensaspekte (die oberen Quadranten), aber auch Aspekte der Unternehmenskultur, des Klimas, der Struktur usw. (die unteren Quadranten) mit berücksichtigen und nicht nur einseitig ein Feld beleuchten.

Für die PE insgesamt ergibt sich, dass sie neben individuellen Perspektiven auch den kulturellen Kontext der Organisation, die Anforderungen des Systems etc. mehr zu berücksichtigen hat.

Die OE wiederum kann keine Systeme und keine Kultur weiter entwickeln, ohne die Absichten, die Motivation und das Verhalten der betroffenen Personen mit in Betracht zu ziehen. Die Kunst der OE besteht also darin, von subjektiven Einzelmeinungen bezüglich Diagnoseergebnisse, Zukunftsvorstellungen, Konfliktsituationen usw. durch gemeinsame Interpretation zu einer tragfähigen intersubjektiven/gemeinsamen Sichtweise zu gelangen.

### Entwicklungslinien und -stufen

Weitere Elemente von Wilber's AQUAL-Theorie sind Entwicklungslinien und -stufen. Entwicklungslinien auf der individuellen Ebene sind z.B. die kognitive, emotionale, interpersonelle oder moralische *Intelligenz* oder *Kompetenz* eines Menschen.

Die Entwicklungslinien einer Organisation lassen sich z.B. anhand des Trigon Systemkonzepts beschreiben (Identität/Werte, Strategie, Struktur, Menschen/Führung, Funktionen, Prozesse und physi-

sche Mittel); die Entwicklungsstufen von Organisationen sind: Pionier-, Differenzierungs-, Integrations- und Assoziationsstufe.

Jeder Mensch, aber auch jede Organisation ist bezüglich verschiedener Entwicklungslinien unterschiedlich (weit) entwickelt. Eine Führungskraft mag vielleicht im kognitiven Bereich weit fortgeschritten, aber bezüglich ihrer emotionalen und sozialen Intelligenz eher weniger entwickelt sein. Ein Unternehmen ist vielleicht bezüglich *Funktionen und Prozesse* bereits deutlich auf der Stufe der Differenzierung, im Führungs- und Strategiebereich hingegen noch eindeutig in einer überreifen Pionierstufe.

Dies zu erkennen und daraus nötige Entwicklungsschritte abzuleiten ist herausfordernder als die Durchführung einer schnellen, oberflächlichen *Kosmetikberatung*. Es bedarf eines genauen Hinschauens der beteiligten Menschen, eines bewussten Wahrnehmens eines meist blinden Flecks.

### Quadranten, Entwicklungslinien und -stufen

Wenn z.B. die PE alle vier Quadranten berücksichtigt und sich zudem mit den Entwicklungslinien und -stufen der Organisation auseinandersetzt, erhält sie z.B. wertvolle Hinweise für Recruiting und Coaching. Welche *Intelligenzen* sind notwendig und sollen wie gefördert werden, um den für viele Organisationen lebenswichtigen Übergang in die Integrationsphase durch PE-Maßnahmen zu unterstützen?

Die Integrations- oder Assoziationsstufe, die der Organisation die Fähigkeit bringen soll, mit hoher Komplexität und Vernetzung umzugehen, kann nur realisiert werden, wenn jene Menschen Schlüsselpositionen einnehmen, die systemische Zusammenhänge verstehen und die (Meinungs-)Vielfalt wertschätzen (relativierende Stufe, *Pluralist* bei Cook-Greuter).

Ein Negativbeispiel: Eine große Non-Profit Organisation hat in den letzten Jahren große Anstrengungen unternommen, die überreife Differenzierungsphase bzw. -stufe, die mit erheblichen Erstarrungstendenzen verbunden war, zu überwinden und sie hat deutliche erste Schritte in Richtung Integrationsphase getan. Die PE hat gemäß der *alten* Anforderungsprofile vermehrt Führungspersonen auf der Stufe des *Spezialisten* ausgewählt, die zwar viel über die Branche wissen, allerdings die Tendenz haben, die eigene Sichtweise zu verabsolutieren, das Wissen der Mitarbeitenden herabzusetzen – und dies mit einem deutlichem Hang zur Intellektualisierung. Diese Führungskräfte wollen das Unternehmen nach logischen Gesichtspunkten

Individuelles und Kollektives bedingen einander

Für OE und PE sind alle vier Perspektiven relevant

Linien und Stufen zeigen notwendige Entwicklungsschritte

OE und PE sind die zwei Seiten einer Medaille

weiter differenzieren, obwohl Integration anstünde. Im Vordergrund stehen bei ihnen rationale, vernünftige Lösungen. Die Handlungslogik dieser Führungskräfte ist ein erhebliches Hindernis auf dem Weg zur Integrationsphase. Eine Abstimmung von OE und PE ist in diesem Falle dringend erforderlich. Es ist andererseits äußerst hilfreich, wenn BeraterInnen die Entwicklung von erwachsenen Menschen noch besser verstehen lernen und die Muster erkennen, nach denen Menschen auf einer bestimmten Entwicklungsstufe ihre Meinungen bilden und sich verhalten. Dies gibt z.B. Einsicht, warum sich für das Gesamtsystem wichtige Veränderungen, die erkannt und kollektiv gewollt wer-

den, doch nicht realisieren lassen – vielleicht, weil einzelnen Führungskräften das Können fehlt und sie dies nicht (ein-)sehen. Aus der *Logik* einzelner Personen lassen sich wertvolle Hinweise für die Gestaltung von Veränderungsprozessen ableiten.

Der AQAL-Orientierungsrahmen hat uns eine noch stärkere integrale Sicht auf Mensch und Organisation ermöglicht und noch deutlicher gemacht, dass sich PE und OE nicht trennen lassen – sie sind die zwei Seiten einer Medaille. 

#### Literatur

Wilber, K. (2001): Ganzheitlich handeln – Eine integrale Vision für Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Spiritualität.

Das nachfolgend dargestellte Seminarkonzept für Führungskräfte verdeutlicht ein Erfahrungslernen durch aktives Handeln, das zugleich wichtige Anstöße für die persönliche Entwicklung in der Führungsrolle freisetzt.

GEORG ENGELBERTZ UND SUSANNE SKANDERA

## Herausforderung Business-Planspiel:

Persönlichkeitsentwicklung in der Führungsrolle

*Im Flugzeug von London nach Frankfurt sitzend kommt Phil das Gespräch mit seinem Vorgesetzten Mark nochmals in den Sinn. In den letzten zwei Jahren hatte Mark seine Arbeit mit den Kunden noch nie so wertschätzend eingestuft. Zugleich hatte er aber auch in einer unmissverständlich strengen Weise gefordert, dass er von Phil ein hartnäckigeres Nachfassen und mehr Durchsetzungsvermögen im Führungshandeln erwarte. Der Ton ist neu. Phil mag seinen Chef. Er ist aufgewühlt. Der Schock sitzt tief. Die Botschaft nimmt er mit zum Seminar.*

Phil (Namen und Angaben so verändert, dass die Anonymität gewahrt wird) ist ein Teilnehmer am 6-tägigen Business-Planspiel-Seminar, das ein weltweit agierender Zuliefererkonzern für die Autoindustrie und den Maschinenbau für seine Führungskräfte durchführt. Das Seminar setzt praxisnah an der beruflichen Realität der TeilnehmerInnen an und zielt ab auf den Aufbau und die Weiterentwicklung handlungsbezogener Kompetenzen, eine Veränderung von Einstellungen sowie die Erhöhung des Selbstreflexionsvermögens. Persönliche Entwicklung in der Führungsrolle bedeutet dabei u.a. ...



S. Skandera

- Lernen auf allen Kanälen,
- seine Sinne neu erfahren,
- sich der eigenen Gefühle, Bedürfnisse, Handlungsimpulse gezielter bewusst werden,
- sein Verhalten neu auszurichten.

*Bei der Wahl eines Lernpartners für die Woche zögert Phil zunächst, setzt dann alles auf eine Karte: Er kämpft offensiv, um seinen Wunschpartner zu bekommen, traut sich sogar, offen im Plenum zu verhandeln. Vergeblich. Sich durchsetzen? Aber wie? Carlos, die Augen geschlossen, klammert sich beim „Blinden-Experiment“ hilflos an seine Hand. Phil überwindet seine Vorsicht und seine Scheu, als er den Brasilianer auf die von Raureif überzogene, rutschige und schwingende Seilbrücke des Abenteuerspielplatzes führt. Er riskiert etwas. Und es gelingt.*

Das Business-Planspiel dient als Experimentierfeld, in dem neue Formen des Denkens, Fühlens und Handelns sanktionsfrei erprobt werden können. *Verlernen* ist einer der wichtigsten Bestandteile des Lernprozesses. Alte, zum Teil über Jahre hinweg

Entwicklung auf der rationalen, der emotionalen und der Verhaltensebene

stabilisierte Verhaltensmuster und Einstellungen müssen abgebaut werden, bevor sich Neues entwickeln kann.

*Beim Video-Feedback nach der ersten Aktionsphase erkennt sich Phil kaum wieder. Dazu kamen noch die Rückmeldungen der chinesischen Beobachterin. All das hatte einen Gefühlswirbel in ihm hinterlassen. Jetzt muss er ihr Recht geben. So zögernd, so unklar in seiner Zielverfolgung, so schwankend bei der Rollenabklärung, so vorausseilend bei der Strategieentwicklung hätte er sich selbst nicht eingeschätzt. Das sitzt. Im ersten Coaching-Gespräch am Abend beginnt er sich neu zu sortieren.*

Das Planspiel-Seminar beinhaltet abwechselnd Phasen der Aktion und der Reflektion sowie diverse unterstützende Elemente. Die aktiven Phasen basieren auf einem zusammen mit dem Auftraggeber entwickelten Szenario, das einen typischen Geschäftsprozess darstellt. Alltägliche berufliche Herausforderungen der TeilnehmerInnen werden somit realitätsnah einschließlich der Zahlen und Daten aufgegriffen und auf die fehlerfreundliche Experimentierbühne des Planspiels übertragen.

Im Verlauf des Seminars wird das Planspiel stets – auch mit Hilfe von Interventionen von Seiten des Trainerteams – an das Niveau der jeweiligen Zielgruppe angepasst. In jeder aktiven Phase werden verschiedene Rollen im Team eingenommen, z.B. die des Kunden, des Zulieferers, des Verhandlungsführers, der Führungskraft oder die des Beobachters. Ein mehrfacher Rollentausch ermöglicht Perspektivenwechsel und das Ausprobieren unterschiedlicher Handlungs- und Verhaltensoptionen. In den Reflexionsphasen erhalten die Aktiven kollegiales Feedback von den Beobachtern und fachliche Rückmeldung vom begleitenden firmeninternen Experten, einer hochrangigen Führungskraft. Sie setzen sich mit ihren selbst gewählten Lernzielen auseinander und vertiefen relevante Fragestellungen mit Lernpartnern sowie im Coaching mit den externen Trainern. Unterstützende Elemente wie Übungen zum Aufbau von Vertrauen zwischen den TeilnehmerInnen zu Beginn des Seminars, fachliche Inputs zu Schlüsselthemen wie Strategieentwicklung oder Verhandlungsführung sowie die Einzelcoachings mit den Trainern helfen im Seminar, die richtige Balance zwischen Herausforderung und Unterstützung für jeden Einzelnen zu finden.

*Aus der ersten Schlappe während der Strategieentwicklungsphase hat das Kundenteam gelernt. Teamgeist, Motivation und wechselseitige Einfühlung haben das Boot in Fahrt gebracht. Phil ist Verfahrenstechniker und hat daher im kaufmännischen Bereich viel zu lernen. So betrachtet, hat er sich in der Rolle des kaufmännischen Assisten-*

*ten in dieser Phase wacker geschlagen. Beim Rückmelde-Trio ist die Chinesin richtig zufrieden. Dran bleiben! Es geht wieder aufwärts.*

Im Business-Planspiel sind die Lernmöglichkeiten wie die Herausforderungen für den Einzelnen vielfältig: Lernen findet auf fachlicher, persönlicher, Team- und Organisationsebene statt. Durch die Rollenwechsel wird Rollenflexibilität und situativ angemessenes Verhalten geschult. In einer Phase ist Leiten, Organisieren und Delegieren unter Zeitdruck gefragt, in der nächsten stille Verhaltensbeobachtung und präzise, aber wertschätzende Rückmeldung an einen Kollegen. Die internationale Zusammensetzung der Teilnehmergruppe sorgt für zusätzliche Komplexität und Lernmöglichkeiten im Bereich der interkulturellen Kommunikation.

*Beim Lernpartner-Austausch mit Carlos kann Phil seine glückliche Hand als Teamleiter der Lieferanten nicht würdigen: Zwar wurde die Verhandlung strategisch gut vorbereitet und Phil gelang es, klar zu strukturieren und zu delegieren. Doch der Schock über sein zögerndes, wenig zielgerichtetes Agieren in der anschließenden Verhandlung selbst sitzt zu tief. Im zweiten Coaching-Gespräch ist er erschüttert. Unfassbar, so viele Triumphe aus der Hand zu geben. Erinnerungen steigen hoch, die er jetzt loswerden muss. Wie erschrocken er war als Fünfjähriger, als sich sein Vater so jähzornig geben ließ. Wie er versucht hat bis heute, diesem alles Recht zu machen, seine Anerkennung zu erhalten um jeden Preis. Dabei blieb das Kämpferische auf der Strecke, sich anzulegen, pointiert Aggression zuzulassen. Am Ende der Sitzung blitzt ein Gedanke auf, der sich einprägen wird: Er ist heute nicht mehr so abhängig wie damals. Seinem Vater muss er nichts mehr beweisen.*

Solche spontan auftretenden *Aha-Effekte*, in denen sich die kognitive Verarbeitung des Erlebten mit einer emotionalen Tiefendimension verbindet, sind für dieses Seminarkonzept charakteristisch. Wenn die herausfordernden und stützenden Elemente in der Seminarwoche ineinander greifen, gelingt den Einzelnen Entscheidendes: die Wahrnehmung neu zu strukturieren und bisher unverbundene kognitive, emotionale und handlungsgemäße Anteile zusammenzuführen und zu integrieren.

*In der Schlussverhandlung erhält Phil in der Rolle des zweiten Verhandlers der Lieferanten eine neue Chance. Als er an der Reihe ist, sprüht er voll Energie und kaum verdeckter Lust zu kämpfen. Er bleibt am Ball. Reißt seinen strategisch zögernden Boss-Kollegen mit. Er hat alles versucht. Diesmal ist er erfolgreich drangeblieben. Bei der anschließenden Rückmelderrunde im Trio strahlt er.*

Der letzte Seminartag dient der vertieften persönlichen Auswertung und dem Transfer des Gelernten in den Berufsalltag. Die TeilnehmerInnen legen kon-

Erfahrungslernen  
mit direktem  
Realitätsbezug

Vertiefung  
von fachlichem  
Know-how und  
Persönlichkeits-  
entwicklung

krete Pläne und Aufgaben für die nächsten Wochen und Monate fest. Mit Lernpartner und Coach gibt es Vereinbarungen, um die Umsetzung zu unterstützen. *Als Phil vier Monate später beim Gruppen-Coaching berichtet, wird deutlich, dass er hart an sich gearbeitet hat. Er erzählt, dass er manchmal noch extrem schwankt zwischen Laufenlassen und konstruktivem Durchsetzungsvermögen. Beim Seminar für Fortgeschrittene, zwei Jahre später, tritt Phil als Teamleiter und Verhandler entschieden, zielsicher,*

*flexibel und fest zugleich auf. Beeindruckend. Dafür gilt es jetzt wieder Anderes neu zu lernen. Phil ist lustvoll bei der Sache. Ihm wurde in der Zwischenzeit ein größerer Verantwortungsbereich übertragen.* 

#### Literatur

Kramer, von A. F. (2007): Organisationen in Bewegung bringen. Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. Heidelberg

## Trigon Angebote zum Thema Leadership & Bewusstsein

### Leadership Maturity Profile (MAP)

Der Satzergänzungstest MAP ist über Trigon in Deutsch und Englisch zugänglich. Dr. Susanne Cook-Greuter und von ihr ausgebildete SpezialistInnen werten den Test aus und erstellen das Profil. Die Auswertung macht qualifizierte Aussagen über die Entwicklungsstufe, von der die getestete Person schwerpunktmäßig ihre Erfahrungen und die Welt strukturieren. Das Profil zeigt die individuellen Stärken und Verletzlichkeiten auf, sowie die Ebene, auf der sich die Person wohl fühlt, die Bereiche größter Herausforderung und das Potenzial für inneres Wachstum und persönlichen Wandel. Die Auswertungsergebnisse werden in einem 2-stündigen Coaching mit einer/einem autorisierten Trigon BeraterIn besprochen. Anfragen: Trigon Graz

### Mir selbst und meiner Organisation Orientierung geben

Dieses Seminar beschäftigt sich damit, wie Wertvorstellungen in Organisationen von den Menschen entwickelt und verändert werden können, welche Methoden und Instrumente dazu heute eingesetzt werden und wie dieser Anspruch im täglichen Leben aufrecht erhalten werden kann.

### Im Dialog mit mir – Konfliktmuster verstehen und Lösungen finden

Ein eintägiger Kompaktworkshop bietet Personen mit Führungsverantwortung die Möglichkeit ihre Konfliktkompetenz weiter zu entwickeln.

### Vom Manager zum Leader

Die Seminarreihe fokussiert auf die praktische Arbeit der TeilnehmerInnen. Das Vorgehen beruht auf den Säulen *action learning*, zirkuläre Prozessgestaltung (U-Theorie) und *Selbstentwicklung*.

### Lebensenergie – Stress – mein Lebensweg mit Konzepten und Musik zur kreativen Gestaltung

Inhaltliche Impulse zur bewussten Auseinandersetzung mit dem Thema und spielerische Zugänge über musikalisches Erleben zur erfolgreichen Bewältigung von Herausforderungen des Lebens.

### Schwierige Führungssituationen meistern

Konflikte bringen an die Oberfläche, was in der Organisation nicht stimmt. Dieses Seminar zeigt Ihnen Wege und Mittel, wie Sie als Führungskraft schwierige soziale Situationen meistern und konstruktiv mit Konflikten umgehen können.

**Informationen** zu den Trigon-Veranstaltungen und Seminaren finden Sie online: [www.trigon.at](http://www.trigon.at).



#### Trigon Graz

A-8020 Graz  
Entenplatz 1a  
T: +43 (316) 40 32 51  
F: +43 (316) 40 36 10  
[trigon.graz@trigon.at](mailto:trigon.graz@trigon.at)

#### Trigon Klagenfurt

A-9020 Klagenfurt  
Radetzkystraße 2  
T: +43 (463) 51 66 76  
F: +43 (463) 51 66 76 17  
[trigon.klagenfurt@trigon.at](mailto:trigon.klagenfurt@trigon.at)

#### Trigon München

D-80333 München  
Brienner Straße 44/VI  
T: +49 (89) 242 089 90  
F: +49 (89) 242 089 99  
[trigon.muenchen@trigon.de](mailto:trigon.muenchen@trigon.de)

#### Trigon Wien

A-1070 Wien  
Kaiserstraße 8/9  
T: +43 (1) 505 88 61  
F: +43 (1) 505 55 97  
[trigon.wien@trigon.at](mailto:trigon.wien@trigon.at)



Bar freigemacht/Postage paid  
8020 Graz  
Österreich/Austria

#### Impressum

**Medieninhaber:** Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H. Mettigweg 6, A-5023 Salzburg;  
**Grundlegende Richtung:** Organ der Trigon Entwicklungsberatung;  
**Redaktion:** Günther Karner und Hannes Piber;  
**Koordination:** Hannes Piber;  
**Satz:** Michael Rath;  
**Druck:** Druckerei Khil, Graz