

Was macht Unternehmerinnen und Unternehmer der neuen Zeit aus?
Wie können sie unterstützt werden?

Die Zeit verwandelt uns nicht, sie entfaltet uns nur.

Max Frisch

Für die Beantwortung dieser Frage konnte ich mit Mag. Trude Kalcher sprechen, Beraterin und Gesellschafterin der Trigon Entwicklungsberatung (siehe Infobox). Sie gab mir einen Einblick in einige der neuesten Erklärungsmodelle und Methoden für die Unterstützung von Führungskräften. Die Trigon ist bekannt für ihre ganzheitliche Sichtweise, die unter anderem auf der Anthroposophie Rudolf Steiners und dem integralen Ansatz Ken Wilbers basiert. Die Frage, was die Unternehmer heute ausmacht, beschäftigt Trude Kalcher sehr: Sie beobachtet eine Zunahme an Komplexität (nicht zu verstehen iSv. Kompliziertheit), mit der Führungskräfte zu tun haben. Gleichzeitig ist es daher notwendig, dass die Menschen immer mehr in der Lage sind, unterschiedliche Standpunkte einzunehmen – multiperspektivisch zu denken und zu handeln. Sie können immer vernetzter denken und handeln und komplexe Zusammenhänge immer besser integrieren. Sie haben die Fähigkeit, sich immer besser in andere hineinversetzen zu können, sie sind empathisch. Und sie entwickeln sich weg von äußeren Anliegen hin zu inneren Bedürfnissen. Es gilt, diese Entwicklung in Erklärungsmodellen abzubilden, auf denen man im Unternehmen in der Personalentwicklung (PE) und in der Organisationsentwicklung (OE) aufsetzen kann.

Erklärungsmodelle in der Erwachsenen - Entwicklung

Über die Entwicklung von Kindern gibt es intensive Forschungen, über die Entwicklung des Bewusstseins bei den Erwachsenen schon viel weniger. Spannend ist, dass die Modelle von Dr. Susanne Cook-Greuter, einer auf diesem Gebiet führenden Forscherin in der Erwachsenen - Entwicklung, von einer stufenweisen Entwicklung der Menschen ausgehen. Ihr Modell, „Leadership Maturity Framework“ (LMF), ist nicht hierarchisch zu verstehen und nicht zyklisch. Menschen entwickeln sich weiter, stehen aber auf verschiedenen Stufen. Ich habe dabei das Bild eines Raumes vor mir, in dem Menschen an verschiedenen Stellen stehen. Sie haben unterschiedliche Wahrnehmungen, bzw. werden unterschiedlich wahrgenommen. Jeder sieht ein anderes Bild und bewertet es anders. Menschen haben unterschiedliche Fähigkeiten und Handlungslogiken. Der Eine kann hohe kognitive Fähigkeiten haben, ist aber emotional schwierig, andere verstehen kognitiv nicht die Zusammenhänge, haben aber eine hohe soziale Kompetenz.

Dieses Spektrum versucht das Modell von Cook-Greuter zu beschreiben. Aufgrund von empirischen Daten aus 30-jähriger Arbeit beschreibt sie 9 Stufen der Bewusstseins – Entwicklung: Wie Menschen dem, was sie in der Welt bemerken, Sinn und Bedeutung geben – also die Handlungslogik. Das Modell wurde aus der Beobachtung von Tausenden Menschen abgeleitet. Die Stufen sind nicht im Sinne von höher ist gleich besser zu verstehen. Aber es ist eindeutig belegbar, dass es eine zielgerichtete Fortentwicklung der Menschen hin zu mehr Komplexitätsbewältigung gibt, wie eingangs erwähnt.

Dr. Susanne Cook-Greuter ist Mitbegründerin des von Ken Wilber initiierten Integralen Instituts. Viele der von Ken Wilber im Buch „Integrale Psychologie“ beschriebenen Modelle sind sich darin einig, dass die Entwicklung vom Undifferenzierten zur Differenzierung in Richtung Integration geht, wie Cook-Greuter es ausdrückt. Ein Erklärungsmodell beschreibt die Entwicklung vom egozentrischen zum ethnozentrischen zum weltzentrischen Bewusstsein. Und Trude Kalcher fügt hinzu: „Wie sollen wir die ökologischen und ökonomischen Herausforderungen meistern, wenn wir nicht weltzentrisch denken und agieren?“

Dabei ist die Fähigkeit zur Kooperation - in diesen Zeiten überlebenswichtig - erst ab einer bestimmten Entwicklungsstufe möglich.

Die Erklärungsmodelle, darauf fußende Tests und die Auseinandersetzung damit sind deshalb so hilfreich, weil dadurch in Unternehmen jeder Mensch nach seinen Möglichkeiten eingesetzt werden kann. Das hat Auswirkungen auf das gesamte System, schafft größere Effektivität und fördert die Toleranz im Unternehmen. Ein Beispiel: Dadurch werden differenziertere Karriere - Modelle möglich: Die Fachkarriere und die Projektleiter – Karriere ermöglichen einen Aufstieg, der nicht nur hierarchisch bedeutungsvoll ist, sondern diesen Menschen in die Lage versetzt, sein Potential noch weiter entfalten zu können.

Defizite bei Führungskräften

Dass die Kooperationsfähigkeit höhere soziale und integrative Kompetenzen erfordert, merken wir alle im täglichen Miteinander. In Unternehmen ist sie mehr denn je gefordert, nicht jeder ist dazu fähig.

Führungskräfte sind zudem in Konflikt -, Leadership – und Zeitmanagement usw. geschult. Zwei wichtige Fähigkeiten sind für Managerinnen und Manager jedoch zentral:

Ambiguitätstoleranz: Die Fähigkeit, mit unlösbaren Widersprüchen umzugehen, diese auszuhalten und sich diesen Polaritäten immer wieder zu stellen;

Timespan – Capacity: Viele Menschen können nicht über längere Zeiträume planen, weil sie sich diese schlicht nicht vorstellen können. Das ist für Manager, die langfristige Unternehmensziele setzen und auf diese hinarbeiten wollen, jedoch eine entscheidende Fähigkeit.

Wer wagt, beginnt

Dieser Satz bringt den schöpferischen Prozess zum Ausdruck, der jedem Beginn innewohnt. Insofern ist jedes unternehmerische Handeln in seinem Ursprung ein schöpferisches und somit spirituelles Geschehen!

Dies zeigt gleichzeitig auf, dass jeder Beginn auch eine Herausforderung für den Menschen ist: Der erste Schritt ins Unbekannte. In diesem Moment muss sich dieser Mensch seinen Ängsten, Bedürfnissen, aber auch Schattenseiten stellen. Tut er das nicht, wird er sein schöpferisches Potential nicht voll entfalten können.

Die Bewusstheit über diese inneren Vorgänge kann mit zeitgemäßen Methoden im Coaching erfasst werden. Zum Beispiel mit „Generative Trance“, einer hypnosystemischen Methode, die auf der Arbeit von Milton Erickson beruht. Hier erhält der Mensch Zugang zum Intuitiven und kann es in Bezug auf ein Ziel, eine Ausrichtung oder eine Frage mit dem Rationalen verbinden. Es wird mit diesen Methoden der Mensch in seiner Ganzheitlichkeit erfasst, endlich also auch seine Menschlichkeit, seine Gefühle und Emotionen. Aber auch die Körperlichkeit spielt eine wichtige Rolle und es gilt, sogenannte somatische Marker zu setzen, die ein zukünftiges zieldienliches Verhalten fördern. Und auch die moderne Hirnforschung liefert für all diese Phänomene harte naturwissenschaftliche Erklärungen. Im wirtschaftlichen Kontext sind Begriffe wie diese wichtig, um psychologische Komponenten, die einen Menschen in seiner Handlungsfähigkeit einschränken können und dadurch Auswirkungen auf das gesamte System haben, beschreiben zu können.

Das Thema Entwicklung von Menschen, Gruppen und Organisationen ist für die Trigon Entwicklungsberatung, einem Zusammenschluss von über 30 BeraterInnen im deutschsprachigen Raum von zentraler Bedeutung. Denn in der Basis geht es bei ihrer Arbeit immer um Entwicklung: Entwicklung von Organisationen, von Gruppen – und Entwicklung des Potenzials der Menschen, die in diesen Organisationen tätig sind. Wesentliche Anregungen für ihr Verständnis von Entwicklung erhalten sie von der Anthroposophie Rudolf Steiners und vom Integralen Ansatz Ken Wilbers. Sie haben direkte und auch ganz praktische Konsequenzen für die Angebote der Beratung und Qualifizierung.

Info zu Trigon Entwicklungsberatung:

Trigon Entwicklungsberatung wurde 1984 in Graz gegründet. Es folgten weitere Einheiten in Wien, Klagenfurt, München und Lenzburg (CH). Heute ist Trigon eine Gruppe von mehr als 30 Beraterinnen und Beratern in Österreich, Deutschland und der Schweiz. Sie begleiten Organisationen, Führungskräfte und Teams in der Entwicklung neuer Strategien, bei Veränderungsprozessen, in unsicheren und sicheren Zeiten.

Mag. Trude Kalcher, Graz: Studium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, Unternehmensberaterin; seit 1986 Trigon-Gesellschafterin und Geschäftsführerin. Eingetragene Mediatorin BM. Weiterbildungen: Gruppen- und Organisationsdynamik, Psychosynthese, Systemische Strukturaufstellung, Konfliktmanagement, Mediation. 7 Jahre ehrenamtlich im Vorstand und in der Geschäftsführung der Waldorfschule Graz.

<mailto:trude.kalcher@trigon.at>
www.trigon.at

© Text: Verena Florian
www.florians.eu

Angebote von Trigon zu diesem Thema:

- [Ressourcenorientierte Selbst-Entwicklung](#)
- [Generative trance and self relations work](#)