

Trude Kalcher

Entwicklungsstufen von Erwachsenen und die Bedeutung für Organisationen

Dieser Artikel hat diverse Unterlagen und Veröffentlichungen von Susanne Cook-Greuter¹ als Grundlage.

Über das Leadership Maturity Framework

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 Handlung 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](#).

¹Dr. Susanne Cook-Greuter ist eine international bekannte Autorität auf dem Gebiet der Erwachsenen-Entwicklung. Sie erwarb ihren Dokortitel an der Harvard University für die Entwicklung eines Instruments zur Messung hoch entwickelter Bewusstseinsstufen (SCTi) und hat zudem einen M.A. Abschluss in Sprachwissenschaft und Literatur. Sie berät Individuen und Unternehmen in akademischen und Wirtschafts-Kontexten. Sie ist Gründungsmitglied des Integralen Instituts und Co-Direktorin des Psychology Centers und Ehrenpräsidentin der integralen Akademie in Deutschland. Web: www.cook-greuter.com.

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

Was unterscheidet ein Entwicklungsmodell von einem Typenmodell

Von Piaget bis heute haben Forscher untersucht, wie Kinder eine Reihe von klar unterscheidbaren Entwicklungsstufen auf ihrem Weg ins Erwachsenenleben durchlaufen. Diese Stufen geben die kognitiven und emotionalen Fähigkeiten wieder, mittels derer wir uns selbst und die Welt verstehen, mit anderen Worten, wie wir unseren Erfahrungen Sinn und Bedeutung geben. Erwachsene verfügen nicht einfach nur über mehr Wissen und mehr Fähigkeiten als Vorschulkinder. Sie sehen die Welt vielmehr mit ganz anderen Augen. Sie erkennen die Welt auf qualitativ andere, komplexere und umfassendere Art und Weise.

Piaget und andere Entwicklungspsychologen seiner Zeit dachten, dass wir kognitive Reife und die komplexeste Art und Weise, die Welt zu erfassen, in der späten Jugendzeit oder im frühen Erwachsenenalter erreichen. Heute wissen wir, dass der Entwicklungsprozess, bei dem wir immer umfassendere Perspektiven der Welt und von uns selbst gewinnen, sich ein ganzes Leben lang fortsetzen kann und uns zu Ebenen von Reife, Einsicht und Weisheit zu führen vermag, die weit jenseits dessen liegen, was die Entwicklungspsychologen zu Beginn des 20. Jahrhunderts für möglich hielten.

Das Leadership Maturity Framework (LMF) wurde aufgrund aktuellster Forschungen von Susanne Cook-Greuter und anderen entwickelt. Es basiert auf den Arbeiten von Loevingers Selbst-Entwicklungstheorie und erweitert diese. Es weist nach, dass Menschen ihr gesamtes Leben hindurch reifen und Sinn und Bedeutung auf immer integrierendere und flexiblere Art und Weise zu schaffen in der Lage sind. Alle erleben wir unsere Jugend, werden erwachsen. Doch auch danach wachsen wir und reift unsere Sicht der Welt gradweise. Dieser Prozess der Erwachsenenentwicklung hängt von vielen Faktoren ab: den kognitiven Fähigkeiten, dem Interesse am kontinuierlichen Lernen, den Lebensumständen, der Unterstützung durch andere und durch Veränderungen in der Umwelt. Wir wissen heute noch wenig darüber, warum erwachsene Menschen in ihrer Entwicklung stehen bleiben, kein Bedürfnis nach Wachstum verspüren. Wir wissen eher etwas darüber, weswegen sich Menschen entwickeln.

Es werden im LMF keine Persönlichkeitstypen im Sinne bekannter Modelle wie MBTI, Enneagramm oder ähnlichen beschrieben, sondern Stufen der Bewusstseins-Entwicklung und des Verhaltens. Und: Spätere Entwicklungsstufen sagen gegenüber früheren nichts über

die Intelligenz oder den Erfolg der jeweiligen Person aus. Es geht um die Handlungslogik und das Verhalten im Alltag der jeweiligen Menschen.

Untersuchungen belegen, dass individuelle Verhaltensunterschiede oft viel effektiver durch die Stufen der Bedeutungsgebung erklärt werden können, als anhand einer Kombination von Persönlichkeitsmerkmalen wie z.B. introvertiert, durchsetzungsfähig, etc. und dem Intelligenzquotienten. Während Persönlichkeitsmerkmale und Intelligenzquotienten weitgehend angeboren und meist unveränderlich sind, können wir unsere Fähigkeit der Bedeutungsgebung das ganze Leben hindurch entfalten. Sie kann durch angemessene Herausforderungen und entsprechende Unterstützung gefördert werden.

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 wie 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 Potential 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.

Was kann das LMF leisten und was ist der Nutzen

Das Leadership Maturity Framework zeigt, wie kontinuierliches Lernen und Persönlichkeitswachstum möglich ist, entsprechend den einzigartigen Fähigkeiten eines Menschen und seinem Wunsch zu lernen und sich zu entwickeln. Es unterstützt Menschen darin, herauszufinden, wo sie in ihrer persönlichen Entwicklung stehen, in welche Richtung sie führt und es unterstützt sie mit den besten Tools und Praktiken, um dieses Ziel zu erreichen.

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 nicht, was über ihre Möglichkeiten geht. Oft stehen wir – was Verständigung betrifft – vor einem Rätsel; es ist, als ob wir verschiedene Sprachen sprechen. Die Einsicht in die Unterschiedlichkeiten einzelner Stufen löst oft dieses Rätsel.

Das Leadership Maturity Framework bietet die Gelegenheit, sich selbst tiefer zu verstehen und die Möglichkeit, das persönliche Wachstumspotential und die Herausforderungen für lebenslanges Lernen innerhalb eines unterstützenden Rahmens kennen zu lernen. Weder legt das *Leadership Maturity Framework* die Identität eines Menschen ein für allemal fest, noch können damit exakte Vorhersagen gemacht werden, wie ein individueller Mensch in einer konkreten Situation tatsächlich handeln wird. Es geht dabei vielmehr um das Verständnis dafür, dass jede Stufe der Bedeutungsgebung ihre eigenen Stärken und Schwächen hat. Es gibt keinerlei Anzeichen dafür, dass das Leben einfacher wird, wenn wir uns entwickeln. Es wird nicht behauptet, dass spätere Entwicklungsstufen Menschen glücklicher machen als frühere Stufen. Was sich jedoch verändert, ist die Art und Weise wie Menschen Freude, Glück und Leid erleben. Das LMF ist in der Lage vorherzusagen, dass Menschen, deren Schwerpunkt auf späteren Entwicklungsstufen liegt, mit größerer Komplexität umgehen können und flexibler sind bei der Anpassung ihres Verhaltens an die konkreten Erfordernisse.