Entwicklung der Führungspersönlichkeit

- » Führungskraft, erkenne dich selbst!
- » Agile Transformation ohne Persönlichkeitsentwicklung geht es nicht!
- » Persönlichkeiten machen den Unterschied
- » Coaching in Krisenzeiten: Energieschub mit Lösungsfokus und Kreativität
- » Entwicklungsstufen von Erwachsenen und die Bedeutung für Organisationen

Entwicklungen inspirieren.

Durchbrüche ermöglichen.

Transformation gestalten.



Editorial

Die Welt, in der wir leben und arbeiten hat sich in den letzten Jahren stärker verändert als in den Jahrzehnten davor. Digitalisierung, demografischer Wandel und die vielzitierten "multiplen Krisen" bergen viele Herausforderungen, aber auch viele neue Möglichkeiten. In der über 35-jährigen Geschichte von Trigon war Führungskräfteentwicklung und dabei auch die Entwicklung der Persönlichkeit immer ein wesentlicher Bestandteil unseres Beitrags zur Gestaltung von Organisationen. Als Überschrift ist Führungskräfteentwicklung eine Art "Evergreen" unseres Portfolios geworden. Gleichzeitig sehen wir, dass durch die Umfeldveränderungen auch Persönlichkeitsentwicklung einen anderen Stellenwert eingenommen hat, teilweise andere Facetten wichtiger geworden sind. Themen wie Resilienz-Entwicklung, Agilität, nachhaltiges Wirtschaften oder Selbstbestimmung sind in den Fokus gerückt. Letztlich fordert auch die angespannte Arbeitsmarktsituation, dass sich Führungskräfte ihrer Rolle bewusster werden und laufend an ihrem Führungsverhalten arbeiten.

In dieser Ausgabe geben wir Anregungen zu nachfolgenden Fragestellungen:

- Welche Methoden und Zugänge können Führungspersönlichkeiten in ihrer Entwicklung unterstützen?
- Wie kann durch Coaching die persönliche Entwicklung und Reife von Führungskräften gestärkt werden?
- Wie spielen Unternehmensentwicklung und individuelle Entwicklung zusammen?
- Welche inspirierenden Beispiele aus der Praxis gibt es?
- Welche Bedeutung haben Entwicklungsstufen von Erwachsenen für Organisationen?

Eine interessante Lektüre wünschen Ihnen Josef Krobath und Oliver Haas

PS in eigener Sache: Wir bedanken uns im Namen aller Trigon-Berater:innen bei Susanne Skandera und Ingo Bieringer für das bisherige Engagement im Redaktionsteam und freuen uns auf die Zusammenarbeit im neuen Redaktionsteam mit Martina Scheinecker, Brigitte Huemer und Oliver Haas.

O3
Führungskraft,
erkenne dich selbst!

06

Agile Transformation ohne Persönlichkeitsentwicklung geht es nicht!

O9
Persönlichkeiten
machen den Unterschied

12

Coaching in Krisenzeiten: Energieschub mit Lösungsfokus und Kreativität

14

Entwicklungsstufen von Erwachsenen und die Bedeutung für Organisationen

| Literaturtipp | 18 |
|-----------------|----|
| GlasIs Glosse | 19 |
| Trigon-Angebote | 20 |



Führungskraft, erkenne dich selbst!

In einer dynamischen Welt voller Veränderung im Außen ist die Innenschau wichtiger denn je. Selbstreflexion und daraus mögliche Selbstentwicklung stehen also auf der Agenda.





VON OLIVER HAAS UND JOSEF KROBATH

Gnothi seauton

Wenn die Überlieferung stimmt, stand über dem Orakel von Delphi der Spruch "Gnothi seauton" – "Erkenne dich selbst". Interpretiert werden kann dies als Aufforderung an den Menschen, sich nicht in schönen Worten und Äußerlichkeiten zu verlieren, sondern die eigene Grundhaltung, die eigene Lebensführung, das eigene Tun und Lassen sorgfältig zu

hinterfragen. Diese Erkenntnisse zu unserer "Innenwelt" können als Zugang zur Problemlösung in der Welt im Außen dienen, so die Interpretation.

Zeitsprung in die Gegenwart ins Jahr 2023: Unsere Welt hat sich gerade in den letzten Jahren dramatisch verändert. Kaum ein Stein

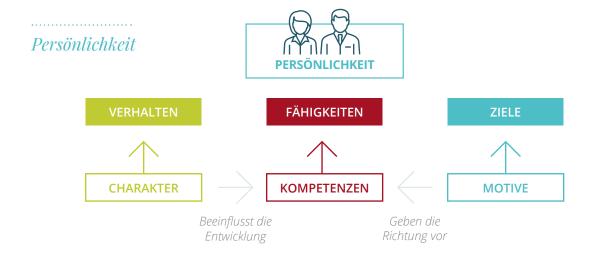
blieb auf dem anderen. Wir leben in einer Zeit multipler Krisen, Instabilität und vieler individueller und gesellschaftlicher Herausforderungen – insbesondere für Führungskräfte in Organisationen sind die äußeren Bedingungen sehr fordernd. Gut umrissen werden kann es als BANI-Welt. Das Akronym steht

Erkenntnisse zu unserer "Innenwelt" können als Zugang zur Problemlösung in der Welt im Außen dienen

für brittle, anxious, non-linear und incomprehensible. Einer Welt also, die brüchig, angstauslösend, nicht-linear und unverständlich ist. Selbstreflexion und daraus mögliche Selbstentwicklung gelten heute als wesentliche Bausteine zur erfolgreichen und wirksamen Führungskraft. Insofern ist der Leitspruch des Orakels wohl aktueller denn je.







>> Führungsverhalten im situativen Kontext sehen

Es gilt heute in Wissenschaft und Praxis als allgemeiner Konsens, dass es den "richtigen" Führungsstil nicht gibt. Je nach Aufgabe, Zielsetzungen, zu führenden Menschen, verfügbaren Ressourcen, etc. – allgemein der Situation, gelte es, das jeweils passende Führungsverhalten an den Tag zu legen. Konsequenterweise kann dementsprechend auch nicht davon ausgegangen werden, dass der Führungserfolg ganz und gar von der Persönlichkeit der Führungsperson abhängt. Persönlichkeitseigenschaften bzw. nachgelagerte Verhaltenspräferenzen, die

Kognitive Trampelpfade zu verlassen ist harte Arbeit. in einem Fall notwendig sind, sind in anderem Fall vielleicht kontraproduktiv. Während ein hohes Maß an Extraversion im Austausch mit Kunden und Mitarbeitenden hilfreich ist, kann es in anderen Situationen möglichweise kontraproduktiv

sein. Ähnliches gilt für eine gutes Maß an Perfektionsanspruch. Bei Detailaufgaben sicher hilfreich, bei strategischen Themen ist oftmals eher ein "80/20-Zugang" mit Bauchgefühl gefragt. Führungskräfte stehen also vor der Aufgabe, Situationen einzuschätzen, um mit einem breiten Spektrum an Verhaltensweisen und Grundhaltungen adäquat darauf reagieren zu können.

Warum fällt uns persönliche Veränderung unseres Führungsverhaltens und die Erweiterung des Verhaltensspektrums so schwer?

In unserer Arbeit als Berater:innen sehen wir, dass viele Führungskräfte hier an Grenzen stoßen.

Es wäre erforderlich, "kognitive Trampelpfade" aus Gewohnheiten, Betrachtungs- und Reaktionsweisen zu verlassen und das eigene Denken, Fühlen und Wollen zu hinterfragen. Zwei Aspekte seien hervorgehoben:

Falle 1 – Neue Situation, altes Verhalten

Wir neigen dazu, auf neue Situationen mit alten Verhaltens- und Denkmustern zu reagieren. Dies ist aber insbesondere deswegen dysfunktional, weil wir uns in der BANI-Welt schwer orientieren können. Und das macht uns vorsichtig. Führungskräfte stehen vor Führungsherausforderungen, die es so noch nie gab. Zusätzlich lauern die Gefahren der Erfolgsfalle ("Das hat doch immer funktioniert, wird es in Zukunft auch...") und der Misserfolgsfalle (Aufgeben nach dem ersten Fehlversuch...). Hinzu kommt dann noch der Glaubenssatz, dass Führungskräfte "authentisch" sein müssen. In unserem Verständnis bedeutet Authentizität eine Orientierung an selbstbestimmten Werten, Motiven und Zielen. Auf der Verhaltensebene darf es aber durchaus Unterschiede geben.

Falle 2 – So bin ich eben!

Einen zweiten wesentlichen Aspekt bilden unsere Mindsets, in diesem Fall unsere innere Haltung bezogen auf uns selbst. Menschen mit einem Growth Mindset sind der Überzeugung, dass man sich in jedem Bereich weiterentwickeln und verbessern kann. Wachstum und ständiges Dazulernen sind möglich. Offenheit für neue Erfahrungen, Wissbegierde und das Schätzen von Herausforderungen als Lernchancen sind hier wesentliche Voraussetzungen, um an sich selbst arbeiten zu können.



Wege zur Selbstreflexion und Arbeit an unserem Führungsverhalten

Doch wie kann es Führungskräften gelingen, das eigene Denken, Fühlen, Wollen, persönliche Stärken und Schwächen und das Führungsverhalten konstruktiv zu hinterfragen? Persönlichkeit prägt uns stark und determiniert stark, welche Verhaltensweisen wir wahrscheinlich zeigen werden. Aber die gute Nachricht ist: Man kann daran arbeiten und wachsen. Nachfolgend seien kurz Zugänge beschrieben, die uns helfen können:

1. Der Klassiker – Feedback: Gespräche mit der eigenen Führungskraft, den Mitarbeiter:innen oder anderen Stakeholdern führen zu anderen Sichtweisen auf das eigene Führungsverhalten. Es ist jedoch wichtig, sich vorher Gedanken zu.

wichtig, sich vorher Gedanken zu machen, was man genau braucht. Das macht es Feedbackgeber:innen leichter, den Bedarf zu erfüllen. Geht es um das Verhalten in der Führungsrolle, hat sich aus unserer

Der Charakter zeigt sich im Verhalten.

Erfahrung die Methode Rollenverhandeln sehr bewährt. Dabei wird dokumentiert, welches konkrete Verhalten verstärkt erwünscht ist, wovon weniger und was unbedingt beibehalten werden soll. Diese Wünsche werden auf einem Flipchart notiert und im Anschluss besprochen. So entsteht eine Konkretisierung der Erwartungen. Alternative erwünscht: Eine Möglichkeit für ein noch strukturierteres Vorgehen gibt ein 360° Feedback.

- 2. Coachingprozesse: In vielen Unternehmen gehören Coachings von Fach- und Führungskräften mittlerweile zum Standard. Großer Vorteil ist, dass Führungskräfte hier sehr individualisiert und in geschütztem Rahmen an sich arbeiten können.
- 3. Psychologische Tests: Ein Weg, die Persönlichkeit evidenzbasiert, mit wissenschaftlich fundierten Methoden zu erfassen, geht über Persönlichkeitstests. Wissenschaftlich haben sich gegenüber den typologischen Verfahren die BIG 5-Testverfahren durchgesetzt. Bei Fragen der Führungskräfteentwicklung aber auch in der Arbeit in Teams oder im Recruiting haben sich Persönlichkeitstests als vielseitig einsetzbare Tools bewährt. Wichtig ist aber nicht nur der Einsatz eines guten Instruments. Unsere Empfehlung ist, die Testung immer mit einem Reflexionsund Coachinggespräch zu koppeln.

QUELLE: Cascio, J. (2020): Facing the Age of Chaos. https://medium. com/@cascio/ facing-theage-of-chaosb00687b1f51d Abrufdatum: 22.02.2023

Exkurs: Die Vermessung der Persönlichkeit

Gute Tests erkennen Sie an den Gütekri-

terien Normierung, Objektivität, Validität und Reliabilität. Ideal ist es, wenn sich das Verfahren auch immun gegenüber "sozialer Erwünschtheit" zeigt. Zusätzlich ist aus unserer Erfahrung die Darstellungsqualität im Ergebnisreport mitentscheidend. Nur wenn ich einen Report gern in die Hand nehme, werde ich mit dem Ergebnissen arbeiten. Wir arbeiten mit unterschiedlichen Verfahren. Gute Erfahrungen haben wir beispielsweise mit dem LINC Personality Profiler (LPP) gemacht. Dieser bildet Charaktereigenschaften, Motive und Kompetenzen gut ab. In BIG 5-Verfahren werden bezogen auf den Charakter fünf voneinander unabhängige Dimensionen betrachtet, die sich zwischen zwei Polen bewegen:

- · Innen- oder Außenorientierung
- leistungsorientierte oder flexible Lebensführung
- · Präferenz für Neues oder Bewährtes,
- Team- oder Wettbewerbsorientierung
- Empfindsamkeit oder psychische Robustheit

Neben diesen Persönlichkeitsdimensionen erfassen Verfahren wie der LPP auch Motive und Kompetenzen. Die tieferliegenden Triebfedern, also das "Was" und "Warum" sind in den Motiven erklärt. Sie haben Einfluss darauf, was wir im Leben anstreben und welche Ziele wir erreichen möchten. Kompetenzen werden über die Fähigkeiten dargestellt und lassen sich von den Charaktereigenschaften ableiten. Dies ist mit einer hohen Genauigkeit möglich, da zu Korrelationen der Big 5 Dimensionen mit spezifischen Kompetenzen sehr viele gesicherte Forschungsergebnisse vorliegen.

Derartige Testverfahren – optional auch mit Fremdbildeinschätzung – geben wertvolle Hinweise auf die Fragen:

- Was liegt mir? Welche Kompetenzen habe ich?
- Wie wirke ich auf andere?
- Wo liegen meine Entwicklungspotenziale?

Agile Transformation ohne Persönlichkeitsentwicklung geht es nicht!

Die DB Systel GmbH entwickelt und betreibt IT- und Digitalisierungslösungen für die Geschäftsfelder der Deutschen Bahn AG.

Das Unternehmen mit mehr als 6000 Mitarbeiter:innen befindet sich seit 7 Jahren in einem Prozess der agilen Transformation.

Wie hat Persönlichkeitsentwicklung zum Erfolg beigetragen?





Brigitta Hager und Martina Scheinecker im Gespräch mit Ulrike Blumenschein. Die beiden Trigon-Beraterinnen arbeiten seit einiger Zeit mit der DB Systel in unterschiedlichen Settings zusammen.

DB Systel hat sich in den vergangenen 7 Jahren von einer vormals klassisch-hierarchischen Organisation in ein Unternehmen mit selbstorganisierten, adaptiven Netzwerkstrukturen transformiert. Woran beurteilt ihr heute den Erfolg dieser Transformation und wodurch hat Persönlichkeitsentwicklung zum Erfolg beigetragen?

ULRIKE BLUMENSCHEIN: Die Transformation war der Weg, den DB Systel für sich gewählt hat, und der iterativ beschritten wurde. Anfänglich tastend, wo es hingehen könnte, aber mit dem Wissen der Dringlichkeit und Wichtigkeit der Veränderung. Also nicht die klassische Reorganisation, sondern ein radikaler – auf nunmehr knapp 600 Teams - fokussierter, Transformationsprozess. Entscheidend dabei: Es wurden nicht nur einzelne Bereiche transformiert, sondern die gesamte Organisation, jegliche Strukturen in allen Bereichen – und der bottom-up-Ansatz. Die Mitarbeitenden haben die besten Informationen darüber, was sich im Alltag konkret ändern muss. Sie müssen den Wandel tragen. Also haben sie das Recht und die Pflicht, ihn aktiv zu gestalten. Ebenfalls entscheidend: der begleitende Kulturwandelprozess. Die Arbeit der Teams in geteilter Führung erfordert ein grundsätzlich anderes Mindset in der Zusammenarbeit. Dazu gehören ständiges Aushandeln, Reflexion und Selbstaktualisierung der Rolleninhabenden, um nicht nur im "Agile Doing" zu sein, sondern ins "Agile Being" zu kommen; also eine Veränderung von Denk- und Handlungslogik mit anderen Regeln.

Ihr habt eure Haltung, Werte und Grundsätze für agile Zusammenarbeit in eurem Culture Book "Der Systel «Code»" beschrieben – da gibt es auch ein sehr klares Statement zur Notwendigkeit der kontinuierlichen Persönlichkeitsentwicklung. Wie unterstützt ihr die Mitarbeiter:innen dabei?

Basis für alle Angebote ist unser Menschenbild. "Alle Menschen haben Initiative und Leidenschaft. Alle Menschen wollen zu einer wertvollen Sache etwas beitragen. Alle Menschen wollen an ihrer Arbeit und ihrer Kooperation mit anderen persönlich wachsen.



Ulrike Blumenschein

war Mitglied des Projektteams der Transformation, gleichzeitig bis 2022 Product Ownerin des Betrieblichen Konfliktmanagementsystems und ist jetzt als interne Trainerin, Coach, Mediatorin, Team- und Organisationsentwicklerin bei DB Systel tätig.

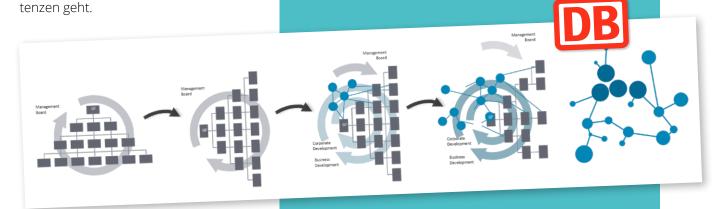
Um vom "Agile Doing" ins "Agile Being" zu kommen, braucht es einen Prozess des Kulturwandels und eine veränderte Denk- und Handlungslogik

Wir haben das Vertrauen, dass die Menschen so sind und trauen ihnen zu, so zu agieren." Da ist die feste Überzeugung, dass das Arbeiten in einem adaptiven Netzwerk aus dezentral agierenden, selbstorganisierten Teams nicht ohne ausgeprägte persönliche und soziale KompeWas mich gestern erfolgreich gemacht hat, hilft mir morgen eventuell nicht mehr. Das bringt Unsicherheiten, Ängste Spannungen hervor. Die Beschäftigung mit den eigenen Stärken und Schatten, inneren (und äußeren) Konflikten wird zu einer fundamentalen Kompetenz, um in Unsicherheit und Ungewissheit



Aus dem Systel <Code>

Für uns bei DB Systel ist es wichtig, dass alle Mitarbeitenden Selbstführungskompetenzen haben und ständig weiterentwickeln. Dazu gehören die Fähigkeit zur Reflexion, zur ständigen nahme. Und gleichzeitig auch die Offenheit zur Kooperation und die Fähigkeit, Regeln einzuhalten sowie auch mal begründet zu brechen. Der vielleicht wichtigste Faktor, um sich selbst zu persönlich immer weiter zu entwickeln – weil wir bei DB Systel viel abhängiger voneinander sind als in einer traditionellen Top-



handlungsfähig zu bleiben und sich den wechselnden Kontexten anpassen zu können. Das beschreiben wir als erforderliches Mindset, um wirksam selbstorganisiert zu arbeiten.

> Wir haben seit 2016 den Coachpool "Mitarbeitende coachen Mitarbeitende" und unser Betriebliches Konfliktmanagement "Dialogging" aufgebaut mit einer Community von 60 Mitgliedern, die in einem Teil ihrer Arbeitszeit Kolleg:innen unterstützen durch Coaching, Supervision, Konfliktberatung und -begleitung, Workshops, Trainings, etc.

> > Die Beschäftigung mit eigenen Stärken und Schatten wird zur fundamentalen Kompetenz, um in Unsicherheit und Ungewissheit handlungsfähig zu bleiben

"Führung" ist auch in der agilen Organisation ein wesentlicher Faktor, um den Erfolg des Unternehmens sicherzustellen. Ihr lebt eine neue Form der "verteilten Führung" mit den Rollen "Agility Master", "Product Owner" und "Umsetzungsteam". Welche Entwicklungen kannst du da nach 7 Jahren Erfahrung in eurer agilen Organisation erkennen?

Der Umgang miteinander hat sich verändert, ist offener geworden. Auch die Beharrlichkeit dranzubleiben, gemischt mit der Akzeptanz, dass jede und jeder ihren/seinen Blick auf die Welt hat, dass Spannungen was Natürliches sind, Innovation den Diskurs braucht

Innovation
braucht Diskurs
und Reflexion unterstützt eigenes und
organisationales
Lernen

und dass Reflexion das eigene und das organisationale Lernen ermöglicht und Entwicklung unterstützt – all das sind meiner Meinung nach gute Entwicklungen!

Was willst du unseren Leser:innen auf ihrem Weg zu einer agilen Organisation mitgeben, die so wie ihr die Persönlichkeitsentwicklung als zentralen Erfolgsfaktor sehen?

Es braucht die Haltung, dass Menschen intrinsisch motiviert wachsen wollen. Dieses Wachsen-Wollen braucht Begleitung und Unterstützung ebenso wie Geduld und Zuversicht, diesen Weg weiterzugehen, auch wenn es mal holprig und anstrengend ist zwischendurch. Und den Mut, auch den Weg als Ziel zu sehen.

Vielen DANK für das Gespräch!



Das Unternehmen Zahlen, Daten, Fakten

10.000.000

Zahl der E-Mails, die jeden Monat konzernweit auf Spam und Viren geprüft werden

28,1%

Anteil Frauen in Führungspositionen

100%

Anteil der Cloud-fähigen IT-Verfahren in der DB Enterprise-Cloud

98

verschiedene Nationen bei DB Systel

1.075

Zahl der IT-Verfahren, die von DB Systel betreut werden

6.000

Mitarbeiter:innen

1,22

Mrd. € Umsatz (2021)

114.000

digitale Arbeitsplätze, die von DB Systel betreut werden

93%

Weiterempfehlungsrate als Arbeitgeber (kununu)

280.000

gemanagte Smartphones und Tablets

144

Zahl der Bahnhöfe, an denen Wifi@DB verfügbar ist

Persönlichkeiten machen den Unterschied

Mit der eigenen persönlichen Entwicklung eine förderliche Unternehmenskultur unterstützen? Warum das keine Kleinigkeit, aber auch kein Grund zum Aufgeben ist.





VON EVA-MARIA KAMPEL UND INGO BIERINGER

B esprechungen triefen vor Sarkasmus. In der Pause werden aktuelle Gerüchte halblaut weitererzählt. Engagierte Mitarbeiter:innen verlassen nach kurzer Zeit die Organisation. Vielleicht haben Sie von ähnlichen Situationen gehört oder mitgemacht, zwar innerlich den Kopf geschüttelt, aber auch runtergeschluckt, was Sie eigentlich denken: Anpassung sticht Mut zur Offenheit.

Anpassung und Besprechbarkeit

Menschen werden in Organisationen sozialisiert: Formal in Einarbeitungsprozessen, informell in Pausengesprächen, durch Beobachtungen und konkrete Erfahrungen. Diese Anpassungsleistungen an die Kultur sind im Sinne der Zugehörigkeit und Orientierung sinnvoll. Gleichzeitig ist daran ein Sanktionspotenzial gekoppelt, das die individuelle Kreativität und den Tatendrang einschränken, Zielerreichungen blockieren und mittelfristig notwendige Entwicklungen in der Organisation hemmen kann.

Auch Führende sind Teil der Kultur und somit in ihrem Handeln nicht völlig frei, aber auch nicht "Opfer der Umstände" – in jedem Fall sind sie

Gestalter:innen ihrer persönlichen Lebensqualität und der Organisationskultur. An eingangs genannten Beispielen könnte "be-

Besprechbarmachen ist Führungsaufgabe

wusstes Gestalten" bedeuten, ein gemeinsames Besprechen zu ermöglichen. Mehr noch: Dieses Besprechbarmachen ist Kernaufgabe von Führung. Das kann Führende sehr fordern. Und Menschen fördern.

Mit dem Bewusstsein über Polaritäten beginnen

Besprechbarmachen beginnt beim Bewusstsein über Polaritäten. Eine nicht auflösbare Polarität von Führung ist das Gestalten von Aufgabe und Beziehung. Diese kommt etwa in folgenden Aussagen zum Ausdruck.







Wie die obige Skala zeigt, k\u00f6nnen beide Pole sowohl konstruktiv/hilfreich als auch destruktiv/ verhindernd ausgepr\u00e4gt sein und wirken. Ausgehend von Ihrem eigenen beruflichen Alltag, wo finden Sie sich tendenziell wieder?

Weiterführende Reflexion

- Wo erleben Ihre Mitarbeiter:innen und Kolleg:innen Sie in Ihrer Führung?
- Daraus abgeleitet, welche Aspekte / Spannungsfelder wollen Sie in eine Besprechbarkeit bringen?

Wer bin ich!

Verstehen wir erfolgreiche Führung (also das dialogische Erforschen, worum es "eigentlich" geht) als Interaktion, so liegt nahe, dass Führende als Ganzes gefordert sind: mit Kopf, Herz und Hand bzw. den damit verbundenen

Die Polarität von Aufgabe und Beziehung gestalten Ambivalenzen. Diese bewusst, kontinuierlich und integrativ zu gestalten ist jene Führungsund Lebensaufgabe, die wir als Persönlichkeitsentwicklung verstehen:

Mit mir selbst in Beziehung sein:

- Bewusstsein über eigene Gedanken und Emotionen
- innere Spannungsfelder kennen und halten können
- Verantwortung für das eigene Denken, Fühlen, Wollen und Handeln sowie dessen Wirkung übernehmen.
- · Mut, sich auszudrücken

Mit anderen in Beziehung sein:

- Mit Offenheit andere verstehen wollen
- Feedback geben und erhalten
- Auch und gerade dann in Beziehung bleiben, wenn es schmerzhaft ist, weil bisherige Gewissheiten ins Wanken geraten

Sich im Tun üben:

Schritt für Schritt ein Bewusstsein entwickeln, in dem Widersprüchlichkeiten akzeptiert werden und daraus gelassen und kraftvoll geDas persönliche Abenteuer Entwicklung wagen

handelt werden kann. Beispielsweise, indem die Kommunikation auch in emotional herausfordernden Führungssituationen klar und gleichzeitig wertschätzend ist.

Inspirationen für ein Abenteuer

Unserer Erfahrung nach lohnt es sich, das Abenteuer eigener persönlicher Entwicklung zu wagen: für ein lebendiges, wertiges Leben und für eine zieldienliche Unternehmenskultur. Vielleicht kennen Sie Menschen, von denen Sie wissen oder vermuten, dass sie sich intensiv mit ihrer Entwicklung beschäftigen. Welche Wirkung erleben Sie, die Sie anspricht? Und vielleicht sind Sie selbst am Weg oder möchten sich auf den Weg machen? Inspirationen und Unterstützung lauern überall.

Wir haben 50 Führungskräfte danach gefragt, wer bzw. was sie in ihrer persönlichen Entwicklung unterstützt hat:

Kulturelle Grenzen ausdehnen

Es mag unangemessen und riskant erscheinen, sich stetig mit der eigenen Entwicklung, den eigenen Widersprüchlichkeiten und Schattenseiten auseinander zu setzen und sich auch noch emotional zu offenbaren. Nicht jeder Rahmen bietet sich dafür an. Der Grad der Offenbarung hängt eng mit der Organisationskultur zusammen. Unserer Erfahrung nach kann man aber auch darauf vertrauen, dass das Bedürfnis der Menschen nach aufrichtiger Begegnung größer ist als es die Kultur vermeintlich gestattet.

Möchten Führende Grenzen ausdehnen, um eine entwicklungsförderlichere Kultur zu gestalten, regen wir dazu an, dies in kleinen Schritten zu tun. Es wird konkrete Erfahrungen (!) für "save spaces" brauchen, Räume, in denen offene Dialoge und Selbstentwicklung ohne negative Konsequenzen erlebt werden können. Gerüchte und Vertraulichkeitsbrüche sollen konsequent angesprochen werden. Scheitern gehört dazu, und es wird passieren, dass ich als Führende:r mit Elan auf der anderen Seite des Pferdes hinunterfalle und andere schmunzeln. Das ist jedenfalls authentischer und inspirierender, als wenn Führende zwar Bereitschaft zu ständiger Veränderung einfordern, sich aber mit ihrer eigenen Entwicklung nobel zurückhalten. Und sich mit Sarkasmus und inneren Kündigungen arrangieren.



Coaching in Krisenzeiten:

Energieschub mit Lösungsfokus und Kreativität

In unserer aktuellen Zeit werden nicht nur Organisationen mit gewaltigen Herausforderungen konfrontiert, sondern auch Führungskräfte geraten an ihre Grenzen. Hier kann Coaching wirkungsvoll unterstützen, das eigene Potential weiterzuentwickeln.



VON ELKE SCHRITTESSER

ie Auswirkungen unserer multiplen Krisen auf Organisationen und deren Führungskräfte sind vielfältig und komplex. Letztere sind herausgefordert, ihren Mitarbeitenden trotz dieser Unsicherheit nach außen hin Stabilität, Orientierung und Zuversicht zu vermitteln. Dies kann nur gelingen, wenn die Führungskraft auf eigene Ressourcen und ihr volles Potential zugreifen kann. Dies ist jedoch in Ausnahmesituationen nicht immer möglich. Genau dann kann ein Coaching wirkungsvoll unterstützen, nachhaltig eigene Ressourcen (wieder) aufzubauen. Wie das gelingen kann, zeigt das folgende Fallbeispiel.

Fallbeispiel:

Ausgangssituation

Eine Managerin aus dem Kommunikationsbereich, direkt an den Konzernvorstand berichtend, kontaktierte mich im August 2021 und bat mich um ein Kennenlerngespräch. Wir trafen uns zu einem Spaziergang und

sie schilderte grob ihr Thema – Energie und Motivation waren durch Lockdowns und enorm viel Arbeit verschwunden. Dies war eine völlig neue Situation für sie, die keinesfalls ein Dauerzustand sein sollte. Mit der Frage: «Was läuft gut, was soll bleiben?» gab ich ihr eine Reflexionsaufgabe bis zu unserem nächsten Termin mit.

Gerade in Stresssituationen entlastet der gezielte Blick auf Funktionierendes und fördert unbewusste Ressourcen zutage

Einstieg mit Blick auf Ressourcen und Skalenarbeit

In der ersten Coachingeinheit klärten wir im Detail das Anliegen für den Coachingprozess. Neben des Energie- und Motivationsschubs wollte die Managerin auch den Sinn ihrer Tätigkeit reflektieren. Auf einer Skala von 1 bis 10, die die Zufriedenheit mit ihrem Job darstellte, kam die Managerin auf den Wert 6. Wir besprachen nun die vielen Ressourcen, die ihr durch die Reflexionsfrage nun bewusst geworden waren und weiter ausgebaut werden konnten. Da die Managerin auch den Energielevel außerhalb ihrer Arbeit steigern wollte, stellte ich ihr die Mañana Kompetenz nach Storch/Frank vor und gab ihr den dazugehörigen Test für das nächste Coaching mit. Die Mañana Kompetenz zeigt, wie es individuell gelingen kann, den Parasympathikus zu aktivieren und damit Entspannung herbeizuführen.

Persönliches und Führungs-Wohlbefinden stärken

In der zweiten Coachingeinheit diskutierten wir die Erkenntnisse aus dem Test, die sie bereits bewusst in ihre Freizeit zu integrieren begonnen hatte.

Bezogen auf ihren Job arbeitete ich mit ihr mit dem Tool «Meine positive Energiebilanz» von Harald Payer. Sie erstellte zunächst eine Liste mit ihren Führungsaufgaben. Danach verteilte sie ihre



Gesamtenergie von 100% auf die einzelnen Aufgaben und schätzte, wieviel positive Energie sie jeweils wieder zurückbekam. Im dritten Schritt überlegte sie, worauf sie künftig mehr Energie und worauf sie weniger lenken wollte. Daraufhin notierte sich die Managerin konkrete Maßnahmen als nächste

Schritte. In dieser Coachingeinheit war erstmals ein deutlicher Energieschub spürbar.

Weiterentwicklung von sich selbst und dem Team

In der dritten Einheit gelang der endgültige Durchbruch. Die Managerin strahlte schon zu Beginn und erzählte von den teilweise schon umgesetzten Maßnahmen. Sie hatte Meetings von 60 Minuten auf 45 verkürzt, um noch effizienter zu arbeiten und gleichzeitig für mehr Pausen zu sorgen. Der größte Energieräuber aus der Energiebilanz, die Budgeterstellung, hatte sie an ihre vier Direct Reports delegiert und eine Schulung dazu organisiert. Ihr Team fühlte sich wertgeschätzt und lernte Neues, während die Managerin mehr Zeit für Team- und Strategieentwicklung hatte. Eine win-win-Situation für die gesamte Abteilung! Die Managerin erreichte nun den Wert 7 auf der Zufriedenheitsskala. Beflügelt von der bisherigen Entwicklung meinte sie, eine 8 wäre möglich und wollte sich nun dem Sinn ihrer Arbeit widmen. Ich schlug eine kreative Methode vor, da sie gerne schrieb und beruflich viel mit Bildern arbeitete: eine Collage oder eine Rede zum 80. Geburtstag. Diese Methode, die ich auch gerne in Resilienztrainings verwende, vereint viele Fragen – welche Menschen haben eine wichtige Rolle gespielt, welche beruflichen und privaten Ziele wurden erreicht? Kurz: Was ist wirklich wichtig im Leben?

Sinn des Lebens und eigene Zukunftsvision

Im vierten Coaching besprachen wir die Collage – sie hatte hoch motiviert sowohl getextet als auch digital ein Mood Board erstellt. Die Managerin hatte noch etliche Jahre bis zum 80er vor sich und vor ihrem geistigen Auge ein Feuerwerk aus Ideen und Plänen entworfen. Sie fühlte sich stark und energiegeladen und konnte nun ihr Potential sowohl privat als auch beruflich voll entfalten. Mission completed! Ich zeigte ihr noch zum Abschied die Morgenseiten von Julia Cameron, da sie auch nach dem Coaching kreativ weiterarbeiten wollte. Täglich in der Früh nach dem

Kreative Methoden im Coaching bringen verborgene Bedürfnisse hervor und machen Unbewusstes besprechbar Aufstehen schreibt man für mindestens 6 Wochen ein bis zwei A4 Blätter mit der Hand, frisch von der Leber, ohne nachzudenken, ohne Pause. Dies ist eine Schreibmethode aus dem Creative Writing und hilft, Gedanken zu sortieren und Klarheit zu erlangen.

Gerade in unruhigen Zeiten kann lösungsfokussiertes Coaching Führungskräften ihre Ressourcen bewusst machen und Entwicklungspotentiale aufzeigen – sowohl ihre eigenen als auch jene der Mitarbeitenden. Werden diese dann wie im Fallbeispiel Schritt für Schritt und mit Mut umgesetzt, wird eine nachhaltige positive Entwicklung sicht- und erlebbar.

Beispiel: Die Energiebilanz der Coaching Kundin

| | kostet Energie | bringt Energie |
|----------------------------------------------|----------------|----------------|
| Kommunikation (persönlich & elektronisch) | 23% | +25% |
| Reports/Kontrolle | 10% | +5% |
| Planung/Konzeption | 5% | +5% |
| Budgets | 10% | 0% |
| Abstimmung/ Koordination | 22% | +25% |
| Strategie | 5% | +15% |
| Coaching/ Teamentwicklung | 15% | +25% |
| Administration | 10% | 0% |
| | | |

LITERATUR:

Frank, Gunter/Storch, Maja (2021). Die Mañana-Kompetenz. Wer Pausen macht, hat mehr vom Leben. München: Piper Verlag Czerny, Elfriede/Godat, Dominik (2016). 50 inspirierende Ideen für Führungskräfte. Lösungen auf der Spur. Zürich: Versus Verlag Cameron, Julia (2019). Der Weg des Künstlers. Ein spiritueller Pfad zur Aktivierung unserer Kreativität. München: Knaur Verlag

Entwicklungsstufen von Erwachsenen und die Bedeutung für Organisationen



VON TRUDE KALCHER

Das Modell der Ich-Entwicklung hilft Führungskräften, ihre Fähigkeiten zur Selbstreflexion, Beziehungsgestaltung und Komplexitätsbewältigung zu stärken. Es unterstützt damit ihr kontinuierliches Lernen und Persönlichkeitswachstum as in diesem Artikel beschriebene Modell der Ich-Entwicklung basiert auf den Forschungen von Jane Loevinger, Susanne Cook-Greuter und Thomas Binder.

Wie ist das Modell der Ich-Entwicklung zu verstehen?

Jane Loevinger erkannte in ihren Forschungsarbeiten 4 Bereiche der Ich-Entwicklung. Diese bestehen nicht isoliert voneinander, sondern



www.shutterstock.com



entwickeln sich zusammenhängend und folgen einer gemeinsamen Richtung, die zu immer größerer Differenziertheit und Integriertheit des eigenen Ichs führt:

- 1. Der Charakter i.e.S. entwickelt sich von stark impulsgesteuert zu immer stärker selbstregulierend und eigene Maßstäbe für sich findend.
- 2. Der interpersonelle Stil entwickelt sich von sehr manipulierend zu immer stärker die Autonomie anderer berücksichtigend und auf tragfähige Vereinbarungen achtend.
- 3. Der Bewusstseinsfokus ist bei früheren Stufen stärker auf externe Dinge und eigene Bedürfnisse gerichtet, später mehr auf interne Aspekte sowie Individualität und Entwicklung.
- 4. Der kognitive Stil entwickelt sich von sehr einfach und undifferenziert zu immer größerer Komplexität, Multiperspektivität und Fähigkeit mit Widersprüchen umzugehen.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass das Modell nicht schematisch etikettieren will. Es 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.

Was unterscheidet ein Entwicklungsmodell von einem Typenmodell?

Von Piaget, dem Pionier der kognitiven Entwicklungspsychologie, bis heute haben Forscher:innen untersucht, wie Kinder klar unterscheidbare Entwicklungsstufen auf ihrem Weg ins Erwachsenenleben durchlaufen. Diese Stufen geben die kognitiven und emotionalen Fähigkeiten wieder, mit denen 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.

Menschen können ihre Fähigkeiten der Bedeutungsgebung das ganze Leben hindurch entfalten

Was ist das "Ich"?

Jane Loevinger hat das "Ich" einmal wie folgt beschrieben:

"Das Ich ist vor allem ein Prozess und nicht ein Ding. Das Ich ist in einer Art wie ein Gyroskop, dessen aufrechte Position durch die Rotation aufrechterhalten wird. Oder um eine andere Metapher zu benutzen: Das Ich ähnelt einem Bogen. Es gibt einen Spruch in der Architektur, der sagt "der Bogen schläft nie". Das bedeutet, dass die Gewichte und Gegengewichte des Bogens seine Form aufrechterhalten sowie das Gebäude stützen. Piaget benutzt dafür den Ausdruck "mobiles Equilibrium" – je beweglicher, desto stabiler. Das Streben, die Erfahrungen zu meistern, zu integrieren und ihnen Sinn zu verleihen ist nicht eine Ich-Funktion von vielen, sondern die Essenz des Ichs" (1969, S 85).

Die Arbeiten von Loevinger und Cook-Greuter weisen 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. Dieser Entwicklungsprozess hängt von vielen Faktoren ab: den kognitiven Fähigkeiten, dem Interesse am kontinuierlichen Lernen, den Lebensumständen, der Unterstützung durch andere und den Veränderungen in der Umwelt. Die psychologische Forschung weiß heute noch wenig darüber, warum manche erwachsene Menschen in ihrer Entwicklung stehen bleiben und kein Bedürfnis nach Wachstum verspüren. Besser erforscht sind Einflussfaktoren, die begünstigen, dass sich Menschen weiterentwickeln.

Im Modell der Ich-Entwicklung werden keine Persönlichkeitstypen im Sinne bekannter Modelle wie MBTI, Enneagramm oder des BIG 5 Modells beschrieben, sondern Stufen der Bewusstseins-Entwicklung und des Verhaltens. Es geht dabei um die Handlungslogik im Alltag der jeweiligen Menschen – beruflich und persönlich. Individuelle Verhaltensunterschiede können damit einerseits durch unterschiedliche Stufen der Bedeutungsgebung erklärt werden, andererseits durch unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale wie z. B. Introversion, Durchsetzungsfähigkeit oder dem Intelligenzquotienten. Während Persönlichkeitsmerkmale und Intelligenz 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 auch gefördert werden.

Die motivierende Kraft von Entwicklungsansätzen

Wir durchlaufen die Entwicklungsstufen der Reihe nach. Spätere Stufen erreichen wir erst,

Die Arbeit an der Persönlichkeitsentwicklung fördert ein vertrauensvolles Betriebsklima und schafft Rahmenbedingungen für Innovationen. wenn wir die früheren durchlebt haben. Die früheren bleiben weiterhin als fester Bestandteil bestehen. Ein Kind verlernt auch nicht das Gehen, wenn es Laufen lernt. Die eigene Handlungslogik beeinflusst maßgeblich das 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. Sie beschreibt auch, wie man sich aller Wahrscheinlichkeit nach den alltäglichen Herausforderungen stellt. Die motivierende Kraft hinter jedem Entwicklungsansatz ist der tiefe Glaube an das menschliche Potential für kontinuierliches Wachstum und Lernen. Jede und jeder kann neue Wege lernen, das Leben zu sehen und zu meistern und kann so eine belastbarere und effektivere Führungskraft werden.

Durch das Ich-Entwicklungs-Modell Iernen Führungskräfte zu verstehen, wie sie Ereignisse tendenziell interpretieren und wie sie in zahlreichen Alltagssituationen größter Wahrscheinlichkeit nach handeln. Es zeigt, wie kontinuierliches Lernen und Persönlichkeitswachstum möglich ist. Es hilft, sich und andere aus einer neuen Perspektive zu betrachten und damit besser zu verstehen. Die Einsicht in die Unterschiedlichkeiten einzelner Stufen löst oft das Rätsel des Nichtverstehens.

Entwicklungsstufen Übersicht

WISSEN

- > Erkennen von Teilen und Variablen
- > Muster, Regeln und Gesetze entdecken
- > Messen, Erklären und Vorhersagen
- > Die Vergangenheit und die Zukunft überblicken
- > Mehr wissen und tun können: Information, Fertigkeiten, Kompetenzen

WEISHEIT

- > Tieferes Verständnis
- > Annahmen hinterfragen
- > Das ganze dynamische System durchschauen
- > Zwischen den Zeilen lesen
- > Auflösen von Illusionen; Verstand leeren
- > Transformation

KONVENTIONELLES LOGISCHES DENKEN

E5 Rationalistische Stufe

E4 Gemeinschaftsbestimmte Stufe

E3 Selbstorientierte Stufe

E2 Impulsgesteuerte Stufe

ZUNEHMENDE DIFFERENZIERUNG REALITÄT ALS GEGEBENES

POSTKONVENTIONELLE EINSICHT

E7 Relativierende Stufe

E8 Systemische Stufe

E9 Integrierte Stufe

E10 Fließende Stufe

ZUNEHMENDE INTEGRATION/INDIVIDUATION REALITÄT ALS KONSTRUKT





Vertikale und horizontale Entwicklung

werden, dann taucht in uns auf, dass wir mit Lernen unsere Situation erleichtern können. Wir haben die Idee, wenn wir mehr von einer Materie wissen, kennen, uns anders verhalten, dass uns das zum Ziel führen kann. Dieses "mehr des Selben, dieses Perfektionieren" kann als horizontale Entwicklung bezeichnet werden – eine ganz wichtige Aufgabe für uns alle. Stößt diese Lernform an Grenzen, kann es zu einem vertikalen Entwicklungssprung kommen. Wir versuchen vielleicht neuartige Herangehensweisen und Problemlösungen. Es kann eine neue Form des Wahrnehmens, Denkens und Handelns entstehen– eine neue Handlungslogik.

Wenn wir vor Aufgaben und Herausforderungen gestellt

Welchen Nutzen bringt das Konzept für Organisationen?

In Organisationen kann das Konzept der Ich-Entwicklung dazu beitragen, die Fähigkeiten und Kompetenzen von Führungskräften zu verbessern. Hier sind einige der Vorteile im Detail:

- Verbesserte Selbstreflexion: Führungskräfte können ihre eigenen Persönlichkeitsmerkmale besser verstehen und reflektieren, ihre Stärken und Schwächen besser einschätzen und gezielt an ihrer Persönlichkeitsentwicklung arbeiten.
- Besseres Verständnis anderer Menschen: Führungskräfte, die die Perspektiven anderer verstehen können, sind besser in der Lage, effektive Teams aufzubauen und Konflikte zu lösen.
- Fähigkeit zur Komplexitätsbewältigung: Personen auf späteren Stufen der Ich-Entwicklung sind in der Lage, bessere Entscheidungen zu treffen und komplexe Herausforderungen erfolgreich zu meistern.
- Förderung eines vertrauensvollen Betriebsklimas: Mitarbeitende, die ermutigt werden,

an ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu arbeiten, fühlen sich in der Organisation wertgeschätzt und sind motivierter, ihr Bestes zu geben und mit anderen zu kooperieren und offen zu kommunizieren. Damit werden Rahmenbedingungen für Innovationen geschaffen.

Insgesamt kann das Konzept der Ich-Entwicklung also dazu beitragen, Führungskräfte und Organisationen zu stärken, indem es die Fähigkeiten zur Selbstreflexion, zum Verständnis anderer Menschen und zur Bewältigung von Komplexität verbessert und eine positive Organisationskultur fördert.

LITERATUR UND QUELLEN:

Loevinger, J. (1969): Theories of ego developement. In L Breger (Ed.), Clinical-cognitive psychology: Models and integrations (pp. 83-135). Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall

Binder, T. (2016): Ich-Entwicklung für effektives Beraten. Verlag Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen

Cook-Greuter, S. (2008): Selbst-Entwicklung – neun Stufen des zunehmenden Erfassens, Zugriff am 27.02.2023 unter: https://www.integralesforum.org/images/01_Medien/Aufbauwissen/9-Stufen-Selbstentwicklung.pdf

Simon Sinek, David Mead, Peter Docker

Finde dein Warum: Der praktische Wegweiser zu deiner wahren Bestimmung

VON OLIVER HAAS

Start with why! Wer den Speaker und Berater Simon Sinek noch nicht kennt, dem möchte ich seine Videos auf Youtube empfehlen, allen voran seinen TED Talk "Start with why – how great leaders inspire action". Auf sehr eingängige Art und Weise bringt er in seinen Vorträgen wesentliche Botschaften rund um die Themen Purpose-Entwicklung, Führung und Unternehmenskultur auf den Punkt. Unterhaltsam und etwas "amerikanisch", aber stets fundiert.

Das vorliegende Buch bildet eine praxisorientierte Ergänzung zu den anderen Büchern von Simon Sinek und beschreibt mit einem konkreten Leitfaden Schritt für Schritt wie man als Individuum – und im zweiten Teil des Buches auch als Team oder Organisation – an seinem WARUM arbeiten kann. Dahinter steckt: Was ist mein Ziel, meine Inspiration, meine Überzeugung? Dieses WARUM beschreibt er als eine Kombination aus dem eigenen Beitrag (Was bringen wir in das Leben anderer ein?) und der individuellen Wirkung (Was bewirken wir damit?).

Das Buch ist als Arbeitsbuch gestaltet. Durchlesen reicht also nicht, sondern die beschriebenen Übungen und Leitfragen müssen konkret bearbeitet und beantwortet werden. Interessant: In dem Prozess des Entdeckens und Formulierens des eigenen "Warum" sollte dabei stets eine zweite Person dazugekommen werden. Bei der Selbstreflexion komme man nämlich schnell an seine Grenzen und eine externe Person könne nachhaken, während eine Person oder ein Team auf der Suche dessen ist, was im tiefen Inneren antreibt.

In jedem Fall ist das Buch eine umfangreiche und praktische Anleitung auf dem Weg, sein eigenes "Warum" zu finden. Empfohlen werden kann es aber nicht nur für Sinn-

suchende, sondern auch für Coaches und Berater:innen, die nach innovativen Methoden und Zugängen in der Persönlichkeits- und Unternehmensentwicklung suchen.



6. Auflage 2022 im Redline Verlag.





Glasls Glosse

Das Ineinanderwirken verschiedener Krisen – Klima, Ökologie, Krieg, Stagflation usw. – in der gegenwärtigen Poly-Krise stellt höchste Anforderungen an alle Führungspersonen in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur. Erschwerend ist dabei, dass durch die Krisendynamik unser Blickfeld und Bewusstsein drastisch einengt wird und unser Zeithorizont schrumpft bis zur Haltung "Nach mir die Sintflut!".

Es liegt deshalb an den Persönlichkeiten in Führungsfunktionen, ob sie durch die Herausforderungen überfordert werden und beim Bemühen um Lösungen zu Simplifizierungen greifen und in wilden Aktionismus verfallen, oder ob sie wirksame Problemlösungen finden. Genau darum empfiehlt sich, in die Entwicklung der Führungspersönlichkeit zu investieren, die in mehreren Bereichen ansetzen muss: beim Bewusstsein und Selbstbewusstsein und bei einer Haltung der emotionalen Stabilität und Offenheit, die den Menschen zugewandt ist.

Durch Bewusstseinsentwicklung kann der Wahrnehmungshorizont ausgeweitet werden, damit vernetzte Problemfaktoren erfasst sowie Zusammenhänge und Hintergründe erkannt werden. Mit Persönlichkeitsentwicklung kann der Zeithorizont zum Weitblick werden, so dass operative Maßnahmen in einer mittel- und langfristigen Perspektive getroffen werden und nicht bloß aktionistische Alibihandlungen sind. Dann ist es besser auszuhalten, dass manche Wirkungen von Entscheidungen erst verzögert sichtbar werden.

Eine Haltung der Offenheit und Empathie für die Menschen, mit den zusammengearbeitet wird, ist der Kern der Konfliktfähigkeit, die in Zeiten der Krise mehr denn je gefordert ist.

Dabei muss aber eines völlig klar sein: Niemand kann eine andere Persönlichkeit entwickeln! Entwickeln kann ich nur mich selbst! Dafür muss ich meine eigenen Potenziale in mir ehrlich erkannt haben und muss entschlossen sein, sie zur Entfaltung zu bringen, um damit meine Lebensziele zu verwirklichen. Und ich muss mir immer dessen bewusst sein, dass ich dabei meinen eigenen Grenzen und Widerständen begegnen werde. Doch wenn

ich Geduld mit mir habe, kann ich gerade an den Hindernissen weitere Potenziale entwickeln.

Die wichtigste Voraussetzung für das Gelingen von Persönlichkeitsentwicklungs-Maßnahmen ist, dass sie nicht aufgrund einer "passiven Laufbahnplanung" durchgeführt werden, d.h. dass die Organisation ihren Führungskräften Entwicklungsziele vorgibt. Vielmehr reflektieren die Menschen im Sinne einer "aktiven Laufbahnplanung" ihre Lebens- und Berufssituation selbst und bestimmen ihre eigenen Entwicklungsziele, weil dies dem tieferen Sinn ihres Lebens entspricht. Denn, wie gesagt: Entwickeln kann jeder Mensch nur sich selbst.

Friedrich Glast

Aktuelle Informationen, Termine und Inputs

FINDEN SIE LAUFEND UNTER WWW.TRIGON.AT BZW. WWW.TRIGON.DE





Beratungsangebote

Zur Entwicklung der Persönlichkeit

Beratung zur Ich-Entwicklung:

Wachstumsschritte, die direkt an die aktuelle Entwicklungsstufe anschließen, haben eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit. Mit Ihrem Entwicklungsstufenprofil finden Sie die passenden Ansatzpunkte für Ihren nächsten Wachstumsschritt. Das I-E-Profil™ ist ein Entwicklungsinstrument, mit dem der aktuelle Stand der persönlichen Reife wissenschaftlich valide ermittelt werden kann. Dieses Instrument gibt Hinweise auf Ihre Selbstentwicklung und Ihr persönliches Führungsverständnis. Neben der aktuellen Entwicklungsstufe enthält das I-E-Profil™ viele wertvolle Entwicklungshinweise, die mit der I-E-Profil TM Beraterin besprochen werden und die dabei unterstützt, neue Ideen im Umgang mit Herausforderungen zu entwickeln.

In unserer komplexen Welt gelingt Führung mehr denn je nur im Team. Führungsteams muss es gelingen, Diversität, Unterschiede, unterschiedliche Stärken optimal zu nutzen. Wir begleiten Unternehmen bei Führungsteam-Entwicklung, an deren Beginn eine individuelle Standortbestimmung mit einem Test-Instrument steht. Dies unterstützt Einzelne und das gesamte Team, ihre Ressourcen für eine optimale Zusammenarbeit zu nutzen.

Mit dem LINC Personality Profiler als wissenschaftlich fundiertes Verfahren, verbunden mit der Expertise erfahrener Organisationspsychologen bieten wir eine neue Qualität der Begleitung in der Fach- und Führungskräfteentwicklung sowie in Auswahlprozessen. Auch OE- und Teamentwicklungsprozesse lassen sich mit unserem Ansatz faktenbasiert unterstützen.

360°-Feedback ist eine Methode zur Einschätzung der Kompetenzen und Verhaltensweisen von Führungskräften aus unterschiedlichen Perspektiven. Das Trigon 360°-Feedback



Aktuelle Informationen, Termine und Inputs

FINDEN SIE LAUFEND UNTER WWW.TRIGON.AT BZW. WWW.TRIGON.DE versteht sich als Entwicklungsinstrument, das organisationale und persönliche Lernprozesse in Gang setzt und Führungskräfte auf aktuelle und künftige Herausforderungen vorbereitet. Auch in agilen Organisationen mit verteilter Führung und selbstorganisierter Zusammenarbeit mit Kooperationspartner:innen ist dieses Instrument besonders wertvoll. Unser Portfolio reicht von standardisierten Instrumenten, die beispielsweise in Coachings eingesetzt werden können, bis zu kundenindividuell entwickelten Lösungen für den flächendeckenden Einsatz in großen Systemen. Die Ergebnisse stehen den Feedbackempfänger:innen dann im 360° Online-Dashboard zur Verfügung.

Talent Management fokussiert in modernen, agilen Organisationen auf individuelle Förderung, auf der Basis einer persönlichen Potenzialanalyse und Standortbestimmung und persönlichen und organisationalen Entwicklungszielen. Wir führen Testbasierte Potenzialanalysen durch (mit BIP, BIG Five-Tests) und entwickeln und leiten Development Centers, in denen das Potenzial der Talents erfahrbar und beobachtbar wird und im Dialog mit HR eine gute Basis für die weitere Entwicklungsplanung geschaffen wird.

Trigon Graz

Entenplatz 1a 8020 Graz (A) T +43 316 / 40 32 51 trigon.graz@trigon.at

Trigon München

Trausnitzstraße 8 81671 München (D) T +49 89 / 242 089 90 trigon.muenchen@trigon.de

Trigon Klagenfurt

Radetzkystraße 2 9020 Klagenfurt (A) T +43 463 / 51 66 76 trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon Salzburg

Strubergasse 18 5020 Salzburg (A) T +43 662 / 660 341 salzburg@trigon.at

Trigon Luzern

Spannortstrasse 7 6003 Luzern (CH) T + 41 41 / 511 24 80 trigon.luzern@trigon-schweiz.ch

Trigon Wien

Mariahilfer Straße 124/15 1070 Wien (A) T +43 664 320 62 85 trigon.wien@trigon.at

