

Stufenentwicklung

Das Erfolgsgeheimnis echter New Leaders

Barbara Küchler/Claudia Fountain

Was bedeutet »New Leadership«? Mithilfe der Theorie der Stufenentwicklung beschreibt der Beitrag die qualitativen Unterschiede zu Old Leadership. Er stellt die von Stufe zu Stufe sich verändernden Führungs- und Organisationsqualitäten vor. Dieses Modell hat auch Konsequenzen für Führungskräfteentwicklung: Denn New Leadership bedeutet eine Entwicklungsreise und keinen großen (methodischen) Sprung.

Die stark anwachsende Komplexität (Kombination von Kompliziertheit und Unberechenbarkeit/VUCA) führt seit einigen Jahren in vielen Organisationen zu einer Überforderung der bisherigen Organisationskultur. Agilität, New Work, Selbstorganisation, hierarchiefreie Organisationsmodelle, transformationale Führung und Führung mit neuer Autorität sollen beispielsweise die Organisationen flexibler und zukunftsfähiger machen. In diesem Zusammenhang fällt der Begriff New Leadership sehr häufig. Der Unterschied zwischen Old Leadership und New Leadership wird oft in Form von Gegensatzpaaren formuliert (vgl. Abb. 1).

Man scheint sich weitgehend darüber einig zu sein, welche Merkmale New Leaders von Old Leaders unterscheiden. Gleichzeitig erleben wir in Gesprächen mit Führungskräften und in Fachartikeln, dass die Art der Veränderung für viele unklar bleibt: Die einen reden von einer neuen Werthaltung oder einer veränderten Grundeinstellung und andere sprechen von einem neuen Führungsstil oder von neu zu erlernenden Verhaltensmustern. Dahinter steckt letztlich auch die Frage, wie der Weg vom Old zum New Leadership aussieht und welche Hilfestellungen es dafür gibt.

Old Leadership	New Leadership
Hierarchie	Beziehung auf Augenhöhe, Vernetzung
Distanz	Präsenz
Motivation	Inspiration, Purpose
Abschottung	Transparenz
Dringlichkeit	Beharrlichkeit
Dominanz	Entschiedenheit
Kontrolle	Vertrauen
Heldengeschichten	sinnstiftende Geschichten
Einzelkämpfer	Teamgeist
korrigieren	lernen, persönliches Wachstum
Einhaltung von Normen	Kreativität
ökonomisch-rationales Menschenbild	komplexes Menschenbild

Abb. 1 Gegenüberstellung von Old-Leadership- und New-Leadership-Merkmalen

New Leadership vor dem Hintergrund der Stufenentwicklungstheorie

Wir verorten den qualitativen Unterschied zwischen Old und New Leadership in der *persönlichen Reifeentwicklung* der Führungskräfte. Die Reifeentwicklung wird seit mehr als 70 Jahren in verschiedenen unabhängigen Forschungen untersucht. Im Gegensatz zum Stufenmodell der psychosozialen Entwicklung von Erikson, in dem acht Stadien von Lebenskrisen beschrieben werden,¹ beziehen sich die übrigen in der Abbildung 2 aufgeführten Stufenmodelle nicht auf Lebensphasen. Die *Werte-Mem-orientierten Modelle* untersuchen die sich von einer Stufe zur nächsten Stufe verändernden Bewusstseinsinhalte, wie Werte, Weltbilder, Steuerungsprinzipien, ethische Richtlinien und Methoden. Die *strukturorientierten Modelle* (vgl. grünen Rahmen in Abb. 2) beschreiben, in welcher Weise Ereignisse aufgefasst werden und wie mit kritischen Erfahrungen umgegangen wird – dies geschieht weitestgehend unabhängig vom Alter.²

Die Forschungen zur Ich-Entwicklung untersuchen, wie sich vier Bestandteile des Ichs von Stufe zu Stufe strukturell verändern:³

- *Charakter*: von stark impuls gesteuert zu immer stärker selbstregulierend, eigene Maßstäbe entwickelnd und diese wieder transzendierend
- *interpersoneller Stil*: von manipulierend zu immer stärker die Autonomie anderer berücksichtigend
- *Bewusstseinsfokus*: von auf externe Dinge, eigene Bedürfnisse gerichtet zu mehr auf interne Aspekte (Motive, Gefühle etc.) und Entwicklung gerichtet
- *kognitiver Stil*: von undifferenziert zu mehr Komplexität und Multiperspektivität

In jedem dieser vier Bestandteile spiegelt sich die jeweilige Ich-Entwicklungsstufe wider. Gleichzeitig sind alle Bereiche dynamisch miteinander verbunden und entwickeln sich gewissermaßen synchron entlang eines Kontinuums. Eine fortschreitende Entwicklungstendenz lässt sich daran erkennen, dass ein

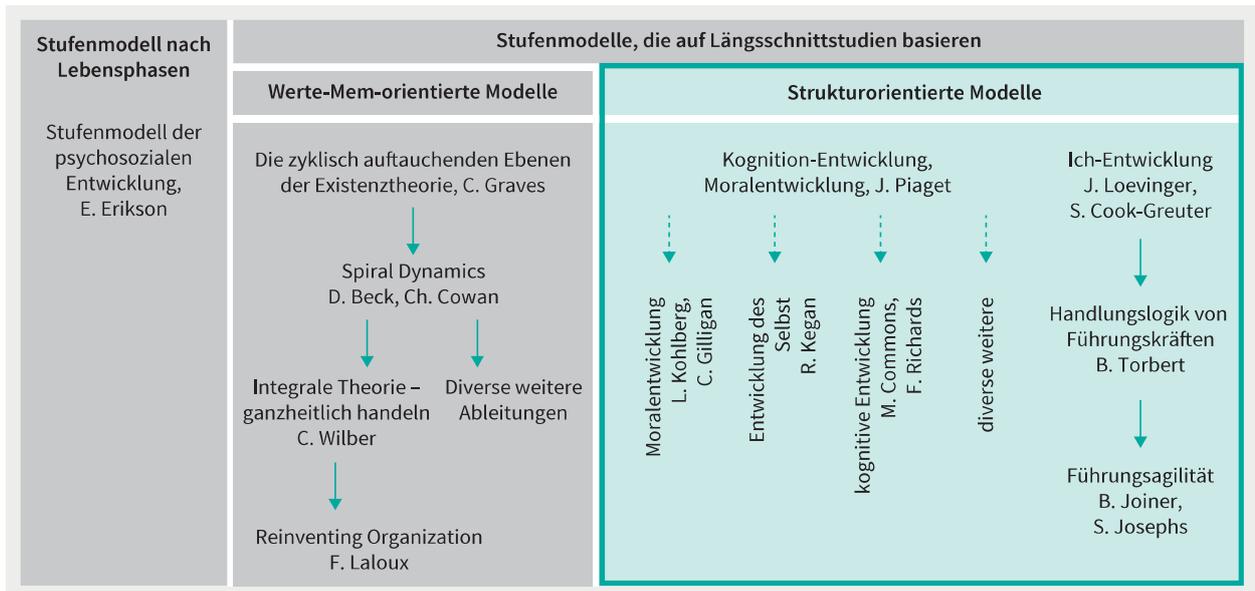


Abb.2 Überblick über die bekanntesten psychologischen Forschungen zur Reifeentwicklung

höherer Differenzierungs- und Komplexitätsgrad sowie eine zunehmende »Selbst-Integration«⁴ den Prozess begleiten.

Krisen spielen in der Ich-Entwicklung eine bedeutsame Rolle, da sie Auslöser und Entwicklungshelfer für die Weiterentwicklung sein können. Kegan⁵ spricht von einer neuen, strukturell anders organisierten Erfahrung sowie einem Verlust des bisherigen Selbst, was erklärbar macht, dass Übergänge zwischen den Stufen häufig als sehr belastend und herausfordernd erlebt werden.

Inwiefern Ich-Entwicklung als ein zentraler Faktor der Persönlichkeit (master trait) gedacht werden kann, ist weder statistisch belegt, noch bislang eindeutig widerlegt. Die Annahme, dass die vier Bestandteile des Ichs (Charakter, interpersoneller Stil, Bewusstseinsfokus, kognitiver Stil) einer gemeinsamen, zusammenhängenden Entwicklung unterliegen, konnte jedoch sehr solide bestätigt werden.⁶ Spätere Forschungsprojekte orientieren sich daher bis auf Weiteres an diesen vier Bestandteilen des Ichs.⁷ Torbert⁸ spricht von einer strukturellen Veränderung

Impulse für die Praxis

Wissenschaftliche Studien zeigen, dass Führungskräfte mit zunehmender Reife immer wirksamer werden:

- Erkunden Sie, welche Reifestufe für Ihre Organisation und als Konsequenz auch für Ihre Rolle erstrebenswert ist (Soll).
- Finden Sie Ihr aktuelles Reifegradprofil (Ist) heraus (Coach, Assessment, Beschreibungen).
- Formulieren Sie Ihre Entwicklungsrichtung und konkrete stufenorientierte Entwicklungsziele.
- Begeben Sie sich auf Ihre begleitete Entwicklungsreise – mit einem passenden Coach und unterstützend mit einer Peergroup.

der »inneren Handlungslogik«, andere Forscher bezeichnen diese Entwicklungen auch als wachsende »persönliche Reife«⁹.

Neben der Ich- und Selbstentwicklung werden auch andere Aspekte der sich entwickelnden Psyche untersucht. Als wichtige Ergänzungen zum Ich- und Selbst-Entwicklungsmodell erachten wir die Stufenentwicklung der Moral¹⁰ und der Kognition¹¹. Ungeachtet des jeweiligen Betrachtungswinkels liegt allen strukturorientierten Stufenmodellen ein konstruktivistisches Entwicklungsverständnis zugrunde. Dabei besitzt »jede Stufe ihre eigenen Errungenschaften und Erfolge gegenüber den vorangegangenen früheren Entwicklungsstufen sowie auch ihre eigenen spezifischen Einschränkungen und Verwundbarkeiten«. ¹² Abbildung 3 zeigt dieses schrittweise Anwachsen von Kompetenzen am Beispiel von Meinungsverschiedenheiten und Interessenskonflikten.¹³

Was Menschen beobachten und wie sie dem Beobachteten eine Bedeutung geben, hängt maßgeblich von der »Brille« ihrer aktuellen Handlungslogik ab. Die Handlungslogik jeder Stufe beeinflusst auch das Bewerten (Fühlen, Denken) und das Handeln eines Menschen. Damit prägt die Handlungslogik nicht nur die Idee von Führung, sondern auch die Idee von guter Aufgabenerledigung, Verantwortungsübernahme, Kommunikation, Zusammenarbeit, Führungs- und Organisationsinstrumenten etc.

Haltungen, Eigenschaften und Kompetenzen, die man von New Leaders erwartet, sind eher in späteren Entwicklungsstufen zu finden.

Wissenschaftliche Studien zeigen, dass Führungskräfte mit zunehmender Persönlichkeitsentwicklung im Sinne der Stufenentwicklung immer wirksamer werden.¹⁴ Auch als Führungskräftecoachs beobachten wir regelmäßig, dass die Haltungen,

Ich-Entwicklung (Binder 2016)	Strukturelle Stufenunterschiede, die das zwischenmenschliche Verhalten beeinflussen (Identifikation [Kegan 2005] und Moral [Kohlberg 1996])	Typische Verhaltensmuster im Umgang mit Meinungsverschiedenheiten und Interessenskonflikten (Torbert 2004, Cook-Greuter 2008, Küchler/Klein 2021, Binder 2016)
Selbstorientiert (Stufe 3)	Ich bin meine Bedürfnisse. »Handle gemäß deinen eigenen Interessen und Bedürfnissen und billige anderen das gleiche Recht zu.«	Selbstorientierte haben vor allem die eigenen Interessen im Blick und suchen nach Möglichkeit, diese durchzusetzen. Die Kommunikation ist situationsangepasst dominant, manipulativ und/oder emotional.
Gemeinschaftsbestimmt (Stufe 4)	Ich habe Bedürfnisse. Ich bin meine Beziehungen. »Es ist wichtig, ein guter Mensch zu sein, das heißt, gute Absichten zu haben und sich um andere zu kümmern. Es bedeutet auch, gute Beziehungen zu anderen zu unterhalten (...).«	Gemeinschaftsbestimmte passen sich an. Sie äußern das, was sie denken, dass die anderen hören möchten. Konflikte werden oft verdrängt und Aggression wird vielfach indirekt geäußert (z. B. über jammern).
Rationalistisch (Stufe 5)	Ich habe Beziehungen. Ich bin meine eigene Autorität. »Erfülle die Pflichten, die du übernommen hast. Gesetze müssen befolgt werden (...). Richtig ist auch, die Gesellschaft, Gruppen oder Institutionen zu unterstützen.«	Rationalisten denken sehr eigenständig und bilden sich eine unabhängige Meinung. Viele erachten es als ihre Pflicht, sich im Dienste ihres Arbeitsgebiets mit Energie für den sorgfältig entwickelten Standpunkt einzusetzen. Weil Rationalisten davon ausgehen, dass es so etwas wie eine absolute Wahrheit gibt, prallen die Meinungen häufig sehr hart aufeinander. Sie sind oft rechthaberisch.
Eigenbestimmt (Stufe 6)	Ich orientiere mich an meinen selbst gefundenen Werten und Zielen. »Mach dir bewusst, dass Menschen verschiedene Werte und Meinungen vertreten und dass die meisten Werte und Regeln spezifisch für bestimmte Gruppen, also relativ sind.«	Eigenbestimmte erkennen, dass jede Sichtweise relativ ist und dass sie für die Erreichung der eigenen Ziele auf andere angewiesen sind. Das macht sie in Diskussionen offener für andere Meinungen und sie sind auch kompromissbereiter. Viele geben sich Mühe, Störungen so anzusprechen, dass das Gegenüber gut zuhören kann (z. B. die vier Schritte der Gewaltfreien Kommunikation).
Relativierend (Stufe 7)	Ich erkenne die Subjektivität meiner Wahrnehmung. »Es gibt keine Beurteilungsgrundlagen, die nicht willkürlich sind.«	Relativierende möchten Konflikte ganzheitlich klären. Sie möchten wirklich verstehen, wie das Gegenüber die Situation sieht, und sie bemühen sich um Einfühlung – sowohl in sich selbst wie auch in andere. Eine solche Klärung gelingt nicht immer, aber wenn sie gelingt, dann ist ein Konflikt nachhaltig gelöst.

Abb. 3 Schrittweises Anwachsen von Kompetenzen am Beispiel von Meinungsverschiedenheiten und Interessenskonflikten

Eigenschaften und Kompetenzen, die man von New Leaders erwartet, eher in späteren Entwicklungsstufen zu finden sind

und die typischen Old-Leaders-Kompetenzen hingegen in den frühen Entwicklungsstufen (vgl. Abb. 4).



Abb. 4 Die Stufenentwicklung des Ichs und die parallele Stufenentwicklung der Führung (nach Küchler/Klein 2021 und Binder 2016)

New Leadership im Kontext von Kultur-entwicklung

Die Wechselwirkung von individueller und kollektiver Entwicklung

Die individuelle Stufenentwicklung von Menschen ist ein (selbstorganisierter) psychosozialer Prozess. Einzelne Menschen, die sich entwickeln, beeinflussen die kulturelle Entwicklung des Umfeldes und umgekehrt beeinflusst die Kulturentwicklung auch die individuelle Entwicklung der Menschen, die in dieser (Organisations-)Kultur leben.¹⁵ Wir möchten diesen Zusammenhang wieder anhand eines Beispiels erläutern: Die Reifeentwicklung beeinflusst unter anderem auch, wie Menschen mit Fehlern und Problemen umgehen und wie offen sie für Lernen und kreative Problemlösungen sind. Aus der Summe dieser Verhaltensweisen resultiert eine organisatorische Fehler- und Lernkultur. Diese organisatorische Kultur beeinflusst wiederum das individuelle Verhalten. Das gemeinsame Training von reiferen Fehlerkultur-Routinen kann die individuelle Entwicklung anregen.

Jede Stufe definiert den New-Leadership-Begriff auf ihre Weise

Wie der Begriff »New Leadership« gefüllt wird, hängt für uns ebenfalls maßgeblich von der Handlungslogik-Brille ab, durch die man auf diesen Begriff blickt. Jede Handlungslogik/Stufe findet ihre jeweils eigene Definition des Begriffs:

Stufe 5 (Stichwort »Lean«): »Chefs haben die Aufgabe, die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter in die Verbesserung Ihrer Produkte-

und Prozessverbesserungen einfließen zu lassen und durch Führungsroutinen mit neuem Wissen zu erweitern. Tägliche Mitarbeiterbefähigung ist dabei eine der zentralen Führungsaufgaben im Rahmen von Lean Management.«¹⁶

Stufe 6: »New Leadership ist eine moderne Art der Führung von Personal. Statt Aufgaben an Mitarbeiter zu delegieren, arbeiten sie eigenverantwortlich. Dazu benötigen die Führungskräfte in Unternehmen ein hohes Maß an Mut und Vertrauen. New Leadership zielt auf flache Hierarchien ab. Die traditionelle Führungskraft verliert dabei den Status als Befehlsgeber und wandelt sich zum begleitenden Coach.«¹⁷

Stufe 7: »Voraussetzung für das Funktionieren einer Vertrauensorganisation sind eine weitgehende Transparenz, die vielfältige aus mikropolitischen Gründen versuchte Manipulationen bereits im Ansatz verhindert, und die Stabilisierung von Vertrauen durch Selbstkontrolle.«¹⁸

Stufe 8: »In Systemen zu denken, Visionen zu kreieren oder in Organisationen zu lernen, hilft Führungskräften, das eigene Unternehmen umwelt- und sozialverträglicher zu gestalten. Ziel sollte es sein, die Firma als ein »auf Nachhaltigkeit bedachtes lebendes System zwischen Wachstum und Begrenzung« zu verstehen.«¹⁹

Die Stufenentwicklung von Organisationskulturen

Den Begriff der Handlungslogik kann man auch auf Organisationen anwenden. Die Traditions- und regelorientierte Organisation beispielsweise ist geprägt von der Handlungslogik der Stufe 4. Solche Organisationen sind in der Lage, wiederkehrende Aufgaben zuverlässig zu erledigen. Die Expertenorganisation

Stufe	Individuelle Entwicklung		Organisatorische Fehler- und Lernkultur
	Umgang mit Fehlern, Problemen	Lernen, Kreativität	
3	Den Fehler kaschieren; anderen oder den Umständen die Schuld geben. Auf andere schimpfen. Davon ausgehen, dass andere das Problem lösen werden.	Probleme und Fehler ignorieren.	Kultur der Ignoranz. Fehler und Probleme werden verdrängt oder anderen in die Schuhe geschoben.
4	Hoher Einsatz, um Probleme und Fehler zu vermeiden. Hilflosigkeit, wenn trotzdem Fehler passieren.	Probleme so lösen, wie man das schon immer gemacht hat.	Kultur der Fehler- und Risikovermeidung. Innovationsfeindlich.
5	Wenn ein Problem oder ein Fehler auftritt, nach den Ursachen/Verursachern forschen. Nach Lösungen suchen, wie man das Problem künftig vermeiden kann. Beginnende Selbstkritik.	Wenn etwas nicht funktioniert, etwas Neues probieren. Kreative Lösungen im Rahmen der bekannten Verfahren und Methoden entwickeln. Lösungen in der Detailtiefe suchen.	Probleme analysieren, nach Ursachen bzw. dem/der Schuldigen suchen. Prozesse und Verfahren verbessern. Tendenz zu komplizierten Lösungen, die als komplex erlebt werden.
6	Selbstkritisch. Der Wille, aus Fehlern und Problemen zu lernen, auch wenn der Fehler selbst als unangenehm erlebt wird.	Denken in Lösungen statt in Problemen. Auch außerhalb des eigenen Kompetenzbereichs nach Lösungen suchen. Menschen mit anderen Erfahrungen einbeziehen. Initiative ergreifen. Umsetzung vorantreiben.	Innovations- und Risikofreude. Kultur der Fehlerakzeptanz. Fehler als Lernchance nutzen (Lernen 1. Ordnung).
7	Sehr selbstkritisch, gleichzeitig beginnende Akzeptanz, dass niemand perfekt ist. Beim Experimentieren auch Dinge wagen, die schiefgehen könnten (kalkulierte Risiken eingehen).	Große Herausforderungen mit einer neugierigen, hinterfragenden und lernenden Haltung angehen. Gemeinsam mit anderen aktuelle Prozesse, Verfahren, Annahmen, Ziele hinterfragen.	Lernen mit Lernexperimenten. »Fail Fast«. Kultur der Fehlerfreundlichkeit. Fehler und Probleme als Entwicklungschance nutzen. Beim Lernen auch Annahmen und Ziele hinterfragen (Lernen 2. Ordnung).

Abb. 5 Zusammenhang von individueller und organisatorischer Entwicklung am Beispiel des Lernens und des Umgangs mit Fehlern

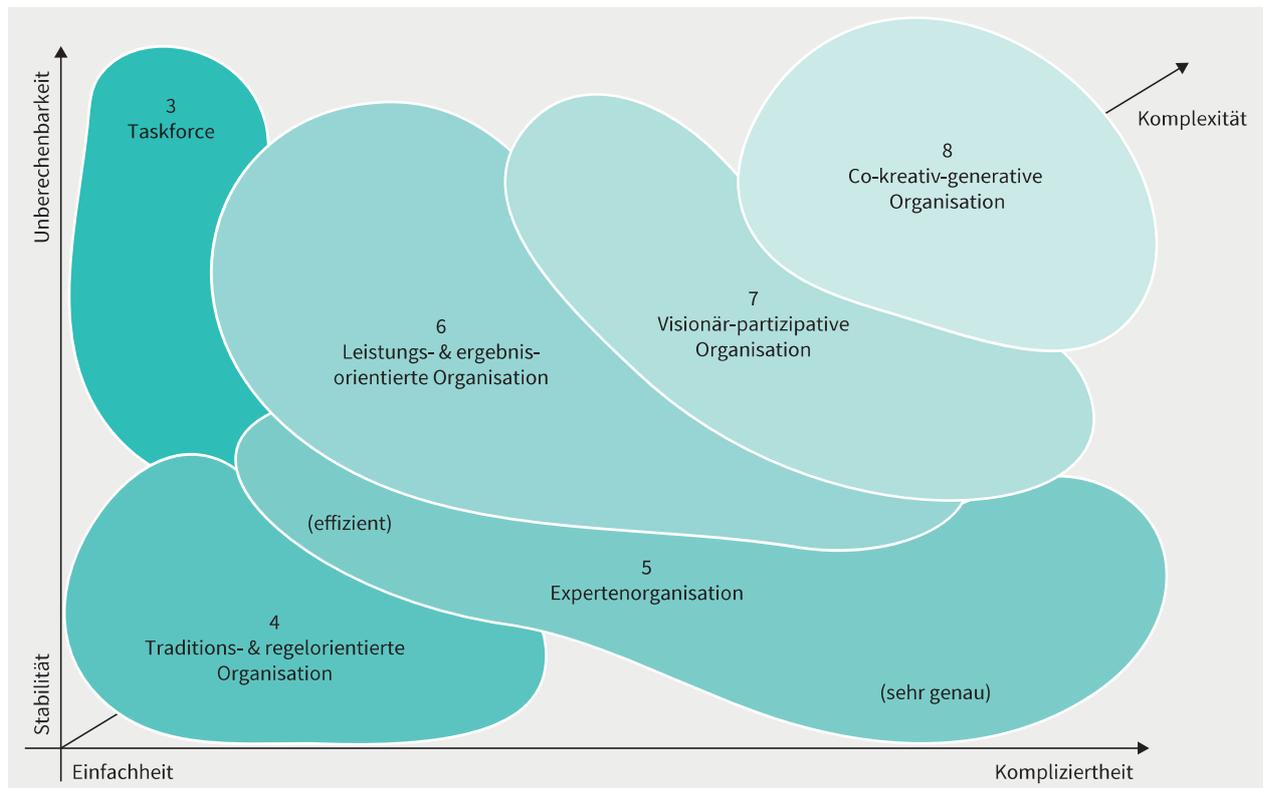


Abb. 6 Je reifer die Organisation, umso mehr Komplexität kann sie verarbeiten (nach Küchler/Klein 2021)

(Stufe 5) kann einerseits Massenproduktion sehr effizient gestalten oder hoch komplizierte Expertenaufgaben zuverlässig lösen. Die Leistungs- und ergebnisorientierte Organisation (Stufe 6) schafft es, sich gleichzeitig sowohl im Detail als auch in den Zusammenhängen zu optimieren und neben der Effizienz vor allem auch die Effektivität zu verbessern. Die visionär-partizipative Organisation schafft es, sich optimal an volatile und komplexe Umfeldbedingungen anzupassen und co-kreativ-generative Organisationen überleben selbst in chaotischen²⁰ Situationen.

Leadership-Entwicklung im Kontext von Organisationsentwicklung

Vor 50 Jahren befanden sich die meisten Erwachsenen auf der Entwicklungsstufe 4 und erste Vorkämpfer auf der Stufe 5. Diese beiden Kulturstufen hat man auch in den meisten Organisationen vorgefunden. Heute verteilt sich der größte Teil der erwachsenen Bevölkerung auf die Stufen 4 bis 6. Weil jede Handlungslogik dabei mit ihrer je eigenen Brille auf Organisation, Zusammenarbeit, Führung etc. schaut, gibt es in sehr vielen Unternehmen einen wilden Mix von Handlungslogiken respektive Stufen. Wir beobachten, dass bei einem wilden Mix von Handlungslogiken die verschiedenen organisatorischen Komponenten eher gegeneinander als miteinander arbeiten. So geht viel Kraft verloren. Damit die Entwicklung hin zum New Leadership nachhaltig gelingt, müssen also der persönliche und organisatorische Entwicklungsprozess umfassend betrachtet und miteinander in Einklang gebracht werden.²¹

Bei einem wilden Mix von Handlungslogiken arbeiten die verschiedenen organisatorischen Komponenten eher gegeneinander als miteinander.

Daher steht am Anfang unserer Betrachtung und der Auftragsklärung mit unserem Kunden die Frage nach dem organisatorischen Entwicklungsprozess:

- Welche organisatorische Reifestufe (Soll) wird benötigt, um die Anforderungen der Aufgabenstellungen im Innen und Außen gut zu bewältigen? (Vgl. Abb. 6)
- Wo steht die Organisation heute? Welche Reife zeigt sich in den verschiedenen organisatorischen Komponenten? Welche Entwicklungen sind in der Führung, im Sozialsystem, bei den Mitarbeiterkompetenzen und den Organisationsinstrumenten notwendig, um die Soll-Reifestufe erreichen zu können?

Im Bereich der Führungskräfteentwicklung schließen sich weitere vertiefende Fragen an:

- Was verlangen die jeweiligen Führungsrollen? Was müssen die Führungskräfte hinbekommen?
- Wo steht jede Führungskraft in ihrer Reifeentwicklung (stufenorientiertes Kompetenzprofil, Ich-Entwicklungsprofil™)?
- Welche Entwicklungsfelder müssen begleitet werden (realistische Entwicklungsschritte)? Und auf welche Weise?

Konsequenzen für die (New-)Leadership-Entwicklung

Kein neuer Leadership-Stil, sondern eine Entwicklungsreise

Wenn man New Leadership unter dem Aspekt der Stufenentwicklung betrachtet, dann ergeben sich daraus fundamentale Konsequenzen für die Führungskräfteentwicklung. New Leadership ist dann nicht einfach ein neuer Leadership-Stil, den man lernen und trainieren kann, sondern eine Entwicklungsreise. Ausgangspunkt ist die organisationale Notwendigkeit dieser Reise oder Entwicklung, nur dann kann sie nachhaltig sein. Diese Reise verlangt nach einer oder sogar mehreren Transformationen – je nachdem, wohin die Organisation sich entwickeln will oder muss. An jedem Stufenübergang werden die Führungskräfte mit spezifischen inneren Veränderungswiderständen konfrontiert. Jede Transformation ist mit Abschieden und gleichzeitig mit verunsicherndem Neuland verbunden.

Die größten Treiber auf diesem Weg sind unserer Erfahrung nach drei Dinge:

1. eine persönliche Sehnsucht, Menschen und Themen anders zu begegnen und sich von Konventionen zu emanzipieren (vgl. »Reinventing Organisations«²²)
2. Veränderungsdruck – ein Erleben oder Feedback, dass in der neuen Struktur und/oder Kultur mit dem alten Muster keine Erfolge mehr zu erzielen sind
3. eine persönliche Krise, aus der ein Mensch geläutert hervorgeht und eine neue Sicht auf sich, die Arbeit und die Welt entwickelt hat

Das Konzept der Stufenentwicklung stellt auf dem Weg von Old Leadership zu New Leadership eine wertvolle Orientierungshilfe dar.

Das hochvalide Konzept der Stufenentwicklung stellt auf dem Weg von Old Leadership zu New Leadership eine wertvolle Orientierungshilfe dar. Wer die verschiedenen Etappen und die typischen zu erwartenden Schwierigkeiten kennt, kann sich sehr viel besser auf diese Reise vorbereiten und wird

auch während der Reise immer wieder die nötige Orientierung finden.

Stufenorientierte Führungskräfteentwicklung

Die Stufentheorie unterscheidet zwischen horizontaler und vertikaler Entwicklung (vgl. Abb.7).²³ Bei der *horizontalen Entwicklung* werden Informationen aufgenommen und Wissen gelernt, ohne dass sich dabei die innere Verarbeitungslogik verändert. Beispiel: Der CEO eines mittelständischen Unternehmens führt sehr kennzahlenorientiert (Stufe 5). Er lernt ein weiteres Kennzahlensystem kennen, ist davon begeistert und ergänzt das bestehende Kennzahlenmodell mit dem neuen System.

Umfeldinformationen, die die aktuelle innere Verarbeitungslogik überfordern, können eine *vertikale Entwicklung*, also eine Veränderung dieser inneren Logik auslösen. Beispiel: Der CEO des mittelständischen Unternehmens wird zunehmend unzufrieden mit seinem Führungssystem. Trotz der laufenden Ergänzung um weitere Kennzahlen gibt es im Unternehmen zunehmend mehr Probleme. Er hat immer stärker den Eindruck, dass ihm die Führung des Unternehmens entgleitet. Nach längerer Suche stößt er auf »Führen mit Objectives and Results« (Stufe 6). Die Implementierung dieses neuen Führungsparadigmas ist organisatorisch wie auch persönlich ein anspruchsvoller Prozess. Im Verlaufe dieses Prozesses entwickelt der CEO die Logik der Stufe 6.

Jede Entwicklungsstufe beinhaltet bestimmte Entwicklungsaufgaben. Dabei baut jede Stufe auf der vorangehenden auf, erweitert und transformiert diese. Man kann also keine Stufe weglassen. Die Entwicklungsaufgaben jeder Stufe müssen so lange ausprobiert und geübt werden, bis im prozeduralen Gedächtnis Automatismen entstanden sind, die mit wenig oder keiner Aufmerksamkeit abgerufen werden können. Erst jetzt hat die Psyche die Kapazität frei für die Entwicklung einer nächsten Stufe.

In der Praxis beobachten wir, dass sehr viele New-Leadership-Seminare mit ihren Inhalten die aktuelle Entwicklungsstufe der Führungskräfte um mehr als eine Stufe übersteigen. Solche Lernangebote funktionieren selten. Menschen versuchen zwar, sich an die Erwartungen anzupassen (das haben wir alle

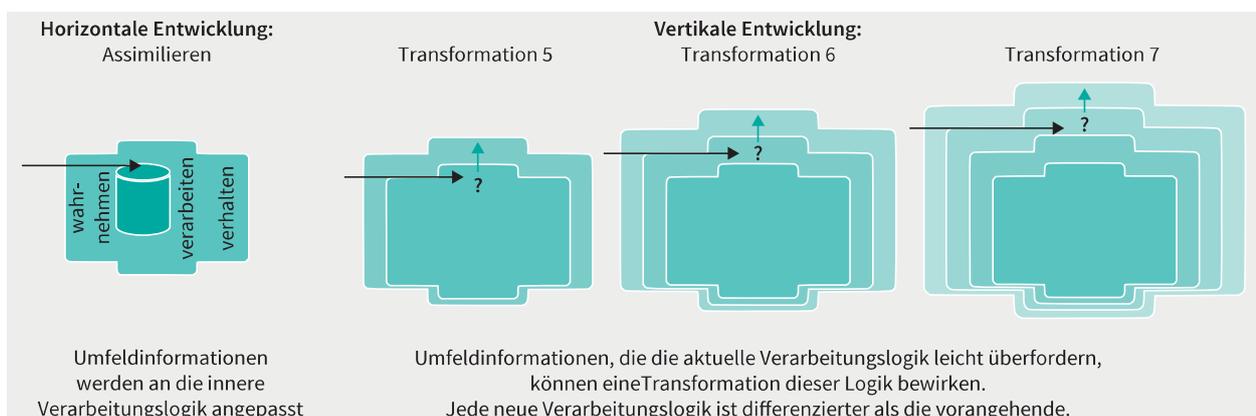


Abb. 7 Unterschied zwischen horizontaler und vertikaler Entwicklung (nach Küchler/Klein 2021)

Zusammenfassung

Der Begriff New Leadership fällt sehr häufig im Zusammenhang mit Agilität, New Work, Selbstorganisation, hierarchiefreien Organisationsmodellen etc., ohne dass die qualitativen Unterschiede zu Old Leadership klar beschrieben werden. Das sorgt für Verwirrung. Anhand des Modells der strukturellen Stufenentwicklung lassen sich die von Stufe zu Stufe sich verändernden Führungs- und Organisationsqualitäten und die dafür notwendigen Transformationsprozesse darstellen. Das Modell ermöglicht eine integrale Betrachtung der Führungskräfteentwicklung (Synchronisation von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung). Entwicklungsstrategien, die aus dieser Betrachtung resultieren, sind sehr wirkungsvoll und befördern eine Weiterentwicklung der gesamten Organisationskultur.

Abstract

The term new leadership is very often used in connection with agility, new work, self-organisation, hierarchy-free organisational models, etc., without the qualitative differences to old leadership being clearly described. This results in much ambiguity and confusion. The model of structural stage development enables a clear description of the leadership and organisational qualities that change from stage to stage and the transformation processes that are necessary to achieve this. The model enables an integral view of leadership development (synchronisation of personal development and organizational development). Development strategies resulting from this consideration are very effective and promote the further development of the entire organisational culture.

in der Stufe 4 gelernt), aber eine echte Transformation findet so nicht statt. Unter Stress zeigt sich dies sehr deutlich.

Wir machen gute Erfahrungen mit Step-by-Step-Entwicklungsangeboten. Die Menschen starten mit ihrer individuellen Entwicklung dort, wo sie sich gerade befinden. Kleine Überforderungen wirken entwicklungsfördernd. Wenn die ersten Schritte gut bewältigt sind, schließen sich die nächsten Schritte meist relativ einfach an. Im Idealfall kommt ein Entwicklungsflow zustande, in dem sich die Menschen mit einer großen Selbstverständlichkeit Schritt für Schritt weiterentwickeln.

Anmerkungen

- 1 Flammer, A.: Entwicklungstheorien. Psychologische Theorien der menschlichen Entwicklung, Bern 2009.
- 2 Helson, R./Roberts, B. W.: Ego Development and Personality Change in Adulthood. In: Journal of Personality and Social Psychology, 66. Jg., 1994, H. 5, S. 911–920; Hauser, S. T.: Loevinger's Model and Measure of Ego Development: A critical review, II. In: Psychological Inquiry, 4. Jg., 1993, H. 1, S. 23–30.
- 3 Binder, T.: Ich-Entwicklung für effektives Beraten, 2. Aufl., Göttingen 2019.
- 4 Hauser, S. T., a. a. O.
- 5 Kegan, R.: Die Entwicklungsstufen des Selbst. Fortschritte und Krisen im menschlichen Leben, München 2005.
- 6 Novy, D. M. et al.: An Investigation of the Structural Validity of Loevinger's Model and Measurement of Ego Development. In: Journal of Personality, 62. Jg., 1994, H. 1, S. 87–118.
- 7 Manners, J./Durkin, K./Nesdale, A.: Promoting Advanced Ego Development Among Adults. In: Journal of Adult Development, 11. Jg., 2004, H. 1, S. 19–27.
- 8 Torbert, B.: Action Inquiry. The Secret of Timely and Transforming Leadership, San Francisco 2004.
- 9 Helson, R./Wink, P.: Two Conceptions of Maturity Examined in the Findings of a Longitudinal Study. In: Journal of Personality and Social Psychology, 53. Jg., 1987, H. 3, S. 531–541; King, L. A.: The Hard Road to the Good Life: The Happy, Mature Person. In: Journal of Humanistic Psychology, 41. Jg., 2001, H. 1, S. 51–72.
- 10 Kohlberg, L.: Die Psychologie der Moralentwicklung, Heidelberg 1996; Gilligan, C.: Die andere Stimme der Moral, München 1993.
- 11 Commons, M. L./Richards, F. A./Armon, C.: Beyond Formal Operations: Late Adolescent and Adult Cognitive Development, New York 1984.
- 12 Cook-Greuter, S. R.: Ego Development: Nine Levels of Increasing Embrace, unveröff. Artikel, 1985.
- 13 Torbert, B., a. a. O.; Cook-Greuter, S.: Stufen der Selbstentwicklung, 2008, [der-Selbst-Entwicklung-Cook-Greuter.pdf; Küchler, B./Klein, G.: Stufenentwicklung in der Praxis. Evolutionäre Entwicklung von Menschen und Organisationen, Norderstedt 2021; Binder, T., a. a. O.

 - 14 Rooke, D./Torbert, W. B.: Seven Transformations of Leadership. In: Harvard Business Review, Ausgabe April 2005; Rooke, D./Torbert, W. R.: Organizational Transformation as a Function of CEO's Developmental Stage. In: Organization Development Journal, 16. Jg., 1998, H. 1, S. 11–28; Eigel, K. M./Kuhnert, K. W.: Authentic Development: Leadership Development Level and Executive Effectiveness. In: Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development \(Monographs in Leadership and Management\), Bd. 3, Amsterdam et al. 2005, S. 357–385; Joiner, B./Josephs, S.: Leadership Agility. Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change, San Francisco 2007.
 - 15 Küchler, B./Klein, G., a. a. O.
 - 16 Blum, C.: Lean Management – Nicht die Rolle der Führung unterschätzen! ManagementCircle, Themen-Blog Lean, 13.06.2016, \(\[www.management-circle.de\]\(http://www.management-circle.de\)\), <https://tinyurl.com/23fzx9y3> \(letzter Zugriff: 25.02.2022\).
 - 17 Dopheide, F.: New Leadership: Das Konzept für erfolgreiche Führungskräfte, 21.12.2020, \(<https://humanunlimited.de>\), <https://tinyurl.com/yc7jmakf> \(letzter Zugriff: 25.02.2022\).
 - 18 Wüthrich, H. A./Osmetz, D./Kaduk, S.: Musterbrecher. Führung neu leben, Wiesbaden 2006.
 - 19 Harvard Business manager, Vordenker- Serie manager-Gruppe, 2020, \[www.manager-magazine.de\]\(http://www.manager-magazine.de\).
 - 20 Binder, T., a. a. O.
 - 21 Küchler, B./Klein, G., a. a. O.
 - 22 Laloux, F.: Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München 2014.
 - 23 Küchler, B./Klein, G., a. a. O.](https://key-steps.ch/wp-content/uploads/2021/11/Stufen-

</div>
<div data-bbox=)



Barbara Küchler
Organisationsentwicklerin
und Führungscoach,
Integral Change GmbH
barbara.kuechler@integral-change.com



Claudia Fountain
Unternehmerin und Entwicklungs-
begleiterin für Menschen und
Organisationen, CHANCES
cf@chances.de