

## **Neue Perspektiven in der Führungsentwicklung**

Die Führungsholarchie als ein innovatives Orientierungsmodell für Beratung von Führungskräften im Kontext transformativen Lernens



## Neue Perspektiven in der Führungsentwicklung

erschienen als Hauptbeitrag in der Zeitschrift Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Volume 17, Nummer 3 (2010)

Für wissenschaftliche Zitate bitte folgende Ausgabe nutzen:

<http://www.springerlink.com/content/x7g22r72r13v7284/?MUD=MP>

**Zusammenfassung:** In dem Artikel wird ein neues Orientierungsmodell für Führungsentwicklung vorgestellt: die Führungsholarchie. Anhand der Führungsholarchie kann die Wahrnehmung des Beraters für Herausforderungen und Grenzen in der Entwicklung von Führungskräften und Führungsteams geschärft werden. Das Modell kann als Diagnoseinstrument in Beratung und Forschung und für die Planung von Entwicklungsmaßnahmen genutzt werden. Aufbauend auf neueren Erkenntnissen über Persönlichkeitsentwicklung im Erwachsenenalter werden verschiedene Entwicklungsstufen von Führung unterschieden. Neben der Skizze des Modells werden die theoretischen Bezugspunkte in der Entwicklungstheorie und der aktuellen Führungsforschung dargestellt. Der Autor vertritt die Ansicht, dass sich anhand einer expliziten entwicklungstheoretischen Betrachtung von Führung neue Perspektiven für Coaching und Beratung eröffnen.

**Schlüsselwörter:** Führung, Führungsentwicklung, Entwicklungstheorie, Führungstheorie, Diagnose, Holarchie

**Abstract:** The article presents a new model for leadership development: the leadership holarchy. The leadership holarchy can provide orientation in the developmental process and can sharpen the awareness of the coach for challenges and limits in the development of a leader. The model can be used as a diagnostic instrument in consulting and research and for the planning of trainings and seminars. Based on recent literature from personal development in adulthood, different stages of leadership development are described. In addition to the leadership holarchy, the article depicts the points of reference in developmental theory and theory of leadership. The author holds the view that an explicit development-based approach on leadership opens up new perspectives for coaching and consulting.

**Key words:** leadership, leadership development, developmental theory, leadership theory, diagnosis, holarchy

Johannes Willms arbeitet als Berater und Coach für Führungskräfte und Organisationen. Die Unterstützung grundlegender, transformativer Lernprozesse ist Schwerpunkt in Forschung und Praxis. Johannes Willms bietet Trainings und Coaching sowie geeignete 360-Grad-Feedback Instrumente für Führungsentwicklung an.

Johannes Willms – [willms.coaching](http://willms.coaching)  
Am Feuerschanzengraben 22, D-37083 Göttingen  
E-Mail: [mail@willmscoaching.de](mailto:mail@willmscoaching.de)



## 1 Einführung

*Einstein sagte, dass wir die Probleme von heute nicht mit dem Denken lösen können, welches uns diese Probleme bereitet hat. Ich gehe davon aus, dass die Bewältigung zahlreicher Schwierigkeiten von Organisationen einer komplexeren Art von Führung bedarf, einer grundlegend neuen Art, die sowohl das Handeln als auch das Denken umfasst. Die Problembewältigungskapazität vieler Organisationen wird vermutlich stark begrenzt durch die Kapazität des Top-Managements. Eine neue Art von Führung müssen Organisationen nicht durch den Einsatz neuer Führungskräfte herstellen. Neue Führung kann auch entstehen, wenn sich die eigene Führung entwickelt, wenn vorhandene Potentiale entdeckt und genutzt werden.*

Möchte man Führungskräften in einem Training einzelne Kompetenzen beibringen, ist eine Entwicklungstheorie nicht unbedingt notwendig. Anspruchsvolle Fortbildungen versuchen, neben neuem Führungshandeln auch ein neues Denken über Führung zu vermitteln. Eine weitere Grundannahme in diesem Beitrag ist, dass vielen Trainings- und Coachingmaßnahmen implizit der Gedanke zu Grunde liegt, den Teilnehmern oder dem Coachee ein umfassenderes oder komplexeres Modell von Führung zu vermitteln. Die meisten Berater haben ein Modell von Führung im Kopf, welches sie vermitteln. Die wenigsten greifen dabei jedoch auf eine explizite Entwicklungstheorie von Führung zurück. Eine solche könnte jedoch von großem Nutzen sein. So könnten Trainings mit ihrer Hilfe wahrscheinlich genauer auf die Entwicklungsherausforderungen der Klienten abgestimmt werden. Der Berater kann sich in der Begleitung der Entwicklungsprozesse wahrscheinlich leichter orientieren. Eine Entwicklungstheorie von Führung ist jedoch in der Literatur nur in wenigen Ansätzen zu finden. Das Modell der *Führungshierarchie*, das in diesem Artikel vorgestellt wird, ist zwar keine geschlossene Entwicklungstheorie von Führung, schildert jedoch praxisbezogen ein Verständnis von Führungsentwicklung, das für die Unterstützung von Führungsentwicklungsprozessen hilfreich ist.

Zunächst sollen jedoch Bezüge für das Modell in der Entwicklungstheorie und der Führungsforschung dargestellt werden. Zum Abschluss des Artikels werden Aussagen über Führungsentwicklung mit Hilfe des Modells vorgenommen.

## 2 Entwicklung in der Führungsforschung

Für ein entwicklungsbezogenes Verständnis von Führung gibt es in der Forschungslandschaft interessante und populäre Anknüpfungspunkte. Dabei sollte der Urvater des Begriffs des organisationalen Lernens Chris Argyris nicht vergessen werden, der bereits mit dem Modell eins und dem Modell zwei auf verschiedene Komplexitätsgrade der handlungsleitenden Theorien hinwies (Argyris & Schön 1974). Damit machte Argyris deutlich, dass die Entwicklungsfähigkeit von Organisationen in hohem Maße von der Komplexität der praktizierten Denkmotive abhängt.

Es finden sich in der Führungsforschung immer wieder Verweise auf Entwicklung von Führung, jedoch kaum eingebunden in einen entwicklungstheoretischen Rahmen. Es gibt einzelne Skizzen (Bleicher & Meyer 1976) oder die Beschreibung eines Modellwechsels vom Führungsmodell x zum Modell y (z.B. Höhn 1970; Servatius 1991). Ein ausgereiftes Verständnis von Führungsentwicklung lässt sich bei Friedrich Glasl oder Edgar Schein finden. Glasl (1993) beschreibt auf der Grundlage der anthroposophischen Entwicklungslehre unterschiedliche Führungskonzepte für verschiedene Entwicklungsphasen von Organisationen. Schein (2003) betrachtet das Wechselspiel zwischen Führung und Kultur in Unternehmen und beschreibt verschiedene Anforderungen an Führung, je nachdem welche Reife die Organisation erreicht hat. Schein beschreibt dafür sowohl verschiedene Stadien der Entwicklung als auch eine Entwicklungsdynamik. Er bezieht diese je-

doch nicht auf eine allgemeine Entwicklungstheorie. Sowohl Schein als auch Glasl können als Pioniere angesehen werden für ein Verständnis verschiedener Stadien in der Organisationsentwicklung und der Notwendigkeit einer damit zusammenhängenden Entwicklung der Führung. Beide betrachten sowohl das Individuum als auch das Kollektiv.

In den letzten zehn Jahren lassen Forschungsberichte aus den USA aufmerken, in denen es einen expliziten Bezug von Führungsforschung und Entwicklungstheorie gibt. Einen Überblicksartikel hierzu liefern McCauley, Drath, Palus, O'Connor & Baker (2006). Besonders interessant in diesem Feld sind die Untersuchungen von Rooke & Torbert (1998), die einen expliziten Zusammenhang von der Entwicklungsstufe des Top-Managements und dem Gelingen organisationaler Veränderungsprozesse nahelegen, und Studien von Eigel & Kuhnert (2005), die belegen, dass eine höhere Entwicklungsstufe von Führungskräften mit höherer Effektivität zusammenhängt.

## 3 Entwicklungstheoretische Bezüge

Das Modell der Führungsholarchie bezieht sich auf einen konsistenten Entwicklungstheoretischen Rahmen und integriert zahlreiche führungstheoretische Ansätze. Die entscheidenden entwicklungstheoretischen Bezüge bilden die Entwicklungstheorien für das Erwachsenenalter von Reinhard Fuhr (2001) und Robert Kegan (1986). Während die jüngere Forschung in den USA sich vollständig auf den Harvard Professor Kegan bezieht, orientiert sich die Führungsholarchie aufgrund des praktischen Bezugs stärker an dem prominenten Vertreter des deutschsprachigen Gestaltansatzes Fuhr. Beide Autoren beschreiben Stadien der Selbstentwicklung, die einer Abfolge von Stabilität und Wandel gleichen und jeweils zu grundlegend anderen Wirklichkeitskonstruktionen des Selbst führen. Die Stufenübergänge sind krisenhafte Ereignisse, wobei die höhere Stufe jeweils als eine Antwort auf die Probleme der niederen Stufe angesehen werden kann. Entwicklung wird nicht als geradlinig dargestellt, sondern anhand der Metapher spiralförmiger Entwicklung veranschaulicht, die sich zwischen verschiedenen Polen pendelnd zu höherer Qualität schraubt. Durch zunehmende Differenzierung können sich neue Qualitäten herausbilden, die in höhere Ordnungsmuster integriert werden. Entwicklung durchläuft somit einen diskontinuierlichen Prozess mit Phasen der Differenzierung und Phasen der Integration. Sowohl Fuhr als auch Kegan haben die Persönlichkeitsentwicklung des Subjekts in das Zentrum ihrer Überlegung gestellt, beanspruchen jedoch auch eine Aussagekraft ihrer Ansätze für kollektive Strukturen. Diesem Gedanken folgt auch die Führungsholarchie. Sie beschreibt Entwicklungsstufen von Führung, die sich sowohl auf individuelles Denken und Handeln beziehen als auch auf kollektive Muster in Organisationen und Teams.

Entstanden ist die Führungsholarchie aus der Synthese von Führungstheorien und Entwicklungstheorien sowie der phänomenologischen Betrachtung von Führungspraxis. In Führungstheorie und -Praxis lassen sich verschiedene Modelle von Führung charakterisieren. Mit einem entwicklungstheoretischen Hintergrund betrachtet, liegt die Annahme nahe, dass die Art, wie wir über Führung denken und welchen Grundmustern unser Handeln folgt, mit unserer eigenen Entwicklung zusammenhängt. Demnach sind bestimmte Führungsmodelle nicht beliebig austauschbar, sondern entwicklungsabhängig. Die Führungsholarchie stellt verschiedene Führungsmodelle als aufeinander aufbauende Entwicklungsstufen mit zunehmender Komplexität dar. Dabei bezeichnet der Begriff „Holarchie“ (von altgriech. *hólos* = ganz, und *arché* = Führung) die Struktur des Stufenaufbaus. Im Gegensatz zur Hierarchie wird in der Holarchie die höhere Stufe als umfassendere Ganzheit verstanden. Die Stufen verhalten sich wie ein Teil zum Ganzen. Jede

neue Stufe bildet eine neue Ganzheit, in der die vorhergehende Stufe als Teil in eine umfassendere Ganzheit integriert wird.

Dies kann man sich am Aufbau von Molekülen veranschaulichen: Das Atom bildet die niedere Stufe, welche in die höhere Stufe, das Molekül, integriert wird. Das Atom ist Teil des Moleküls, das Molekül bildet eine neue Ganzheit, eine komplexere Organisationsform, die neue Möglichkeiten bietet. Atome sind grundlegend für Moleküle. Gäbe es keine Atome, so gäbe es auch keine Moleküle. Atome bilden ebenso eine Ganzheit für kleinere Teile, wie Moleküle sich in komplexeren Strukturen zu höheren Ganzheiten organisieren, die zu Leistungen fähig sind, die Atome allein nicht bewältigen können.

Für die Führungsentwicklung erlaubt ein holarchisches Modell die begriffliche Unterscheidung von transformativer und translativer Entwicklung. *Translative Entwicklung* bezeichnet die weitere Herausbildung einer Stufenqualität, während *transformative Entwicklung* den Übergang von einer stufenspezifischen Qualität zu einer höheren Stufenqualität bedeutet. Diese Unterscheidung ist sinnvoll, da man davon ausgehen kann, dass die unterschiedlichen Arten von Entwicklung unterschiedlichen Dynamiken folgen und unterschiedliche Arten der Begleitung benötigen.

## 4 Die Führungsholarchie

In dem Modell der Führungsholarchie werden fünf verschiedene Entwicklungsstufen definiert, um die für unsere Gesellschaft relevanten Bereiche darzulegen: die präkonventionelle, die konventionelle, die zweckrationale, die relativistische und die integrale Entwicklungsstufe. Führung wird verstanden – als ein soziales Arrangement, in dem es um Macht und Verantwortung bei der Bewältigung einer Aufgabe geht. Das Modell kann auf verschiedene Kontexte bezogen werden. Führung kann sowohl als eine Aufgabe als auch als ein Aspekt in zahlreichen Aufgaben gesehen werden, – eine Ansicht, die bereits Malik (2000, S. 48) vertritt. Er stellt fest: „Fast jeder Beruf hat einen Managementanteil“. Nach Malik geschieht Führung dort, wo Menschen in Organisationen mit gestaltenden, lenkenden und steuernden Funktionen in Organisationen beschäftigt sind.

Das erste Mal habe ich die Führungsholarchie in einer Literaturstudie zu Führung in der Organisationsberatung beschrieben (Willms 2004). Für die dortige Untersuchung habe ich die Stufen der Führungsholarchie in verschiedene Dimensionen differenziert: die Legitimation von Führung, das Verständnis von Macht und Verantwortung, die Kommunikation und Beziehungsgestaltung zwischen Führenden und Geführten, die Führungsaufgabe sowie die Verpflichtung der Führungskraft. In diesem Artikel steht der Charakter der jeweiligen Entwicklungsstufe im Vordergrund in Verbindung mit einigen Gedanken für die Beratungsarbeit.

### 4.1 Präkonventionelle Führung

Präkonventionelle Führung bezeichnet eine Qualität von Führung, die unterhalb des konventionellen Standards von modernen Organisationen liegt. Sie ist gekennzeichnet durch regellose Willkürherrschaft. Die Führungskraft sieht sich in erster Linie ihrem eigenen Wohl verpflichtet und sieht ihre Aufgabe in der persönlichen Bereicherung. Die Kommunikation zwischen Führungskraft und Geführten folgt dem Grundmuster von Befehl und Gehorsam, die Beziehung reguliert sich durch Abhängigkeiten. Da die einbettende Kultur der modernen Gesellschaft Regeln für das Zusammenleben in Organisationen vorsieht, die als Gesetze für jeden Mitarbeiter einklagbar sind, erleben wir präkonventionelle Führung selten in Reinform. Machtkampf zur Durchsetzung egoistischer Interessen ist jedoch keine Seltenheit. Wie weit diese präkonventionelle Qualität in höhere Ordnungsmuster integriert ist oder egoistische Machtausübung die Zusammenarbeit in der Organi-

sation beeinträchtigt, ist eine wichtige Frage für Organisationen. Eine gelungene Integration präkonventioneller Führung kann sich in unbefangenen Umgang mit Gestaltungsmacht ausdrücken oder in einer „diebischen Freude“, wenn man sich in einer schwierigen Auseinandersetzung durchgesetzt hat. Willkürliche Machtausübung als Selbstzweck oder als Notreaktion wegen akuter Überforderung wirkt daher meistens als hemmender Entwicklungsfaktor.

In Beratungsprozessen in Organisationen ist man mit präkonventioneller Führungsqualität konfrontiert, wenn die Arbeitssituation durch unbeherrschtes Verhalten der Führungskraft geprägt ist. Die Führungskraft stellt sich nicht schützend vor ihre Mitarbeiter, sondern wird als Quelle der Bedrohung erlebt. Auch wenn Entscheidungen der Führungskraft für die Mitarbeiter undurchsichtig bleiben, kann dies als Willkürherrschaft erlebt werden. Themen in der Führungsentwicklung sind dann Grundlagen der Zusammenarbeit, der Aufbau von Vertrauen und gegenseitiger Anerkennung. Häufig mangelt es jedoch den Führungskräften an Einsicht oder Interesse. Im Coaching ist Sicherheit ein zentrales Thema. Sowohl die Führungskraft als auch die Personen, die unter ihren Vorgesetzten leiden, suchen im Coaching Wege, die Situation besser zu bewältigen, und brauchen dazu zunächst Selbstschutz. Der Coachee wird unterstützt, seine eigene Souveränität zu erhalten, ohne sich in reaktive Dynamiken zu verstricken.

Individuelle Machtausübung im Dienst eines größeren Ganzen und ein loyales Verhältnis zur gemeinsamen Ordnung sind die Entwicklungsherausforderungen von der präkonventionellen zur konventionellen Stufe.

## 4.2 Konventionelle Führung

Loyalität, Ordnung und eine klare Hierarchie bilden die konventionelle Qualität von Führung. Willkür ist klaren Rollenerwartungen im Dienste der Organisation gewichen. Es gibt „den richtigen Weg“, der durch die Führungskraft gewiesen wird: „So machen wir es hier“. Familienunternehmen profitieren durch stark ausgeprägte konventionelle Führungsqualität. Der Bestand des Unternehmens genießt hohen Wert, und die Gründer bilden auch für heutige Entscheidungen wichtige Bezugspunkte. Ein hohes Ausmaß an Verlässlichkeit ist kennzeichnend für konventionelle Führung. Der Chef ist „einer von uns“ und nimmt die Fürsorgepflicht für Mitarbeiter ernst. Man bekennt sich zur Region und investiert auch als Weltmarktführer in den heimischen Standort. Die Kundenbeziehungen werden persönlich gepflegt, und niemand wird entlassen, solange er seine Rolle erfüllt. Die Welt in einem Unternehmen, das konventioneller Führung unterliegt, ist in Ordnung, jeder ist an seinem angestammten Platz.

Gleichzeitig sind mit konventioneller Führung spezifische Schwächen verbunden. Die Aufrechterhaltung des reibungslosen Betriebsablaufs ist für die Führung eine zentrale Aufgabe. Dies führt zur Vermeidung von Auseinandersetzungen. Wenn der Chef per se die richtige Sichtweise vertritt, haben Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter wenig Chance. Für die Lösung komplexer Aufgaben kann das Potential der Mitarbeiter nicht genutzt werden, und qualifizierte Angestellte wandern ab. Eine klare Hierarchie kann auch bedeuten, dass die Beziehungen zu starr sind und formalisierte Kommunikation ein risikoarmes Verhalten fördert. Die Stärke konventioneller Führung, eine klare Hierarchie und Verlässlichkeit wird zur Schwäche: mangelnde Flexibilität.

Die Führungstheorien, die die Qualität der konventionellen Stufe in den Mittelpunkt stellen, betonen die Eigenschaften der Führungskraft und deren Charakter. Führung wird als eine Kunst angesehen, die man letztendlich nicht lernen kann, man kann es oder kann es nicht.

In Beratung und Training stehen verschiedene Themen mit dem Übergang von konventioneller Führung zu zweckrationaler Führung in Verbindung. Häufig geht es darum, festgefügte Wirklichkeitsbilder veränderbar zu machen. Im geschützten Rahmen eines Coachings kann deutlich werden, wie begrenzt der eigene Ausschnitt der Wirklichkeitssicht ist. Der transformative Wechsel von kon-

ventioneller zu zweckrationaler Führung wird meistens als heftige Erschütterung erlebt und ist nicht selten mit starken Ängsten verbunden. Dabei geht es häufig um eine existenziell erlebte Angst vor Kompetenz- und Statusverlust. Für Organisationen geht es in diesem Entwicklungsprozess meistens um die Teilung von Macht und Verantwortung. Die Führung wird ausdifferenziert. Dabei lohnt sich in der Beratung der genaue Blick darauf, ob nur Verantwortung oder auch Macht geteilt wird. Gerne werden Aufgaben delegiert, ohne die dazugehörigen Befugnisse zu delegieren.

## 4.3 Zweckrationale Führung

Organisationen, die durch zweckrationale Führung geprägt sind, sind rational auf ihre Ziele ausgerichtet. Führung wird ausdifferenziert, und Macht und Verantwortung sind an die jeweiligen Positionen gebunden. Die Führungskraft legitimiert sich in Konkurrenz zu anderen Bewerbern durch ihre erworbene Qualifikation. Dies können sowohl eine fachliche Qualifikation – der „beste Ingenieur führt andere Ingenieure“ – als auch spezifische Qualifikationen für Führungsaufgaben sein.

Die zweckrationale Qualität von Führung geht mit einer gewissen zwischenmenschlichen Kühle einher. Dennoch kann es sein, dass Beziehungen gepflegt werden – sofern sie als Erfolgsfaktoren erkannt werden. Die Beziehungen sind funktional, die Kommunikation sachorientiert. Der vorherrschende Stil ist die Diskussion, in der ein Widerstreit verschiedener Meinungen vorherrscht. Effizienz und Effektivität lassen sich kontinuierlich steigern, und die Führungskraft ist der Optimierung der Ergebnisse verpflichtet. Entscheidend ist nicht allein die Meinung des Chefs, Kosten-Nutzen Relationen werden zum ausschlaggebenden Faktor.

Die Stärke der zweckrationalen Qualität, nämlich die Konzentration auf die Erfüllung der Aufgaben, enthält gleichzeitig die Begrenzung dieses Führungsmodells: Ergebnisoptimierung führt zur Beschäftigung mit sich selbst und verstellt den Blick auf den weitergehenden Sinn des Handelns. Als Folge kann ein Unternehmen in Einzelteile zersplittern, die konkurrierende Ziele verfolgen. Gewinnmargen als Selbstzweck können der Unternehmung langfristig den Boden entziehen, Mitarbeiter und Kunden erleben sich nur noch als „Rad im Getriebe“ und kehren dem Unternehmen den Rücken zu.

Die Führungslehren der zweckrationalen Stufe entsprechen der wissenschaftlichen Betriebsführung. Die kausale Wirkung des Managements wird anhand konkreter Zahlen erforscht, und die Delegation der Verantwortung wird detailliert in Funktionsbeschreibungen niedergelegt.

In Beratungsprojekten, die mit zweckrationaler Führung befasst sind, werden häufig Restrukturierungen angefragt. Manchmal lässt sich dabei ein tieferliegendes Sinndefizit finden. Wofür ist die Firma da? Warum gehe ich jeden Tag dorthin? Im Coaching wird der individuelle Modus des permanenten Funktionierens Thema. Weit bevor sich Erschöpfung und Burnout ergibt, zeigt sich für das Auge des Coachs ein Mangel an Kreativität. Es geht um das Erleben einer innerlichen Leere, der auch mit einer optimierten Work-Life-Balance und mit der Setzung von privaten Zielen nicht beizukommen ist.

## 4.4 Relativistische Führung

Die besondere Qualität relativistischer Führung liegt in dem hohen Commitment jedes Einzelnen, sich für die gemeinsamen Aufgaben zu engagieren. Es ist kennzeichnend für die spezifische Qualität dieser Stufe, dass die Aufgaben in ihrer Bedeutung über das eigene Kollektiv hinausreichen und ideelle Ziele der Gesellschaft verfolgen. Mensch und Arbeit, der Einzelne und die Firma sollen keinen Widerspruch bilden. Die Firma beansprucht die Kreativität des Einzelnen, und der Mitarbeiter sucht eine Arbeit mit Sinn. Die Beziehungen sind horizontal gestaltet und durch einen authentischen Umgang geprägt. Die Kommunikation ist auf

Konsens ausgerichtet, wobei es auch möglich ist, verschiedene Meinungen nebeneinander stehen zu lassen. Im Gespräch haben neben harten Fakten auch weiche Faktoren, „Bauchgefühle“ und „intuitive Vermutungen“ ihren Platz.

Die große Herausforderung für Führung im relativistischen Modell ist der Umgang mit Macht. Das hohe Maß an Freiheit für den Einzelnen und die angestrebte Übereinstimmung von Person und Beruf scheint Macht überflüssig zu machen. Idealerweise tun alle das Richtige aus eigener Überzeugung und Antriebskraft. Führung von Personen wird skeptisch betrachtet oder abgelehnt, und reale Machtverhältnisse werden verleugnet. Der Gedanke, Führung könne lediglich moderieren und bestenfalls gute Bedingungen bieten, kann dazu führen, dass Verantwortung diffus wird und sich intransparente Entscheidungswege etablieren.

Führte die Gleichstellung aller Mitarbeiter zu hoher Performanz und Zufriedenheit mit der Arbeit des Kollektivs, so liegt hier ebenso die Herausforderung für den Übergang zur nächsten Entwicklungsstufe: ein angemessener Umgang mit unterschiedlichen Kompetenzen bei gleichzeitiger hoher persönlicher Autonomie.

Die Managementlehren, die dem relativistischen Führungsmodell entsprechen, sind inspiriert von evolutionären Modellen und systemischen Theorien. Die Möglichkeit von Führung wird aufgrund der Komplexität von lebendigen Systemen in Frage gestellt.

Das Coaching berührt häufig Themen rund um eine noch junge innere Qualität des Erlebens. Die Entfaltung von Innenorientierung unterstützt die Suche nach Passung in der Lebensgestaltung. Eine innere Instanz kommt zur Reife, die eine neue Rolle in der Selbstführung übernimmt. In der Organisationsberatung geht es bei der Unterstützung von Unternehmen mit einer relativistisch geprägten Führungskultur häufig um die Entwicklung langfristiger Strategien im Sinne einer „Mission der Organisation“. Für die Weiterentwicklung unterstützt der Berater das Managementteam dabei, die eigenen Denkkategorien kennen zu lernen und das eigene Denken im Moment des Geschehens zu beobachten.

## 4.5 Integrale Führung

Ein besonderes Merkmal integraler Führung ist die bewusste Integration verschiedener Qualitäten. Auf die Qualitäten der vorhergehenden Stufen der Führungshierarchie kann kontextangemessen zurückgegriffen werden. Während auf der relativistischen Stufe ein systemisches Denken, verstanden als Verarbeitung von Wechselwirkungen, die Kapazität der Komplexitätsverarbeitung bestimmt, so weitet sich mit der integralen Stufe die kognitive Kapazität zu einem metasystemischen Denken aus. Verschiedene Wirkungskreise können in ihren Zusammenhängen betrachtet und verbindende Muster handlungsleitend identifiziert werden. Eine stabile Innenorientierung stützt die Kompetenz, Entscheidungen zu treffen. Die Verpflichtung gegenüber dem eigenen Gewissen lässt die weiteren Ziel Ebenen der Organisation nicht außer Acht. Neue kognitive Kapazitäten erlauben den gleichzeitigen Blick auf kurz- und langfristige Ziele sowie weitere Ebenen in der Entscheidungsfindung.

Als wahrnehmbare Führungsqualität ist zu merken, dass der Umgang mit Komplexität weder erschlagend ist noch dass die Komplexität verleugnet wird. Dies lässt sich auch in der alltäglichen Kommunikation zwischen Führungskraft und Geführten beobachten. In den Gesprächen gelingt es, verschiedene Ebenen zu berücksichtigen und zwischen diesen zu wechseln, ohne das große Ganze aus den Augen zu verlieren. Zusätzlich wird der Prozess als Quelle für Informationen genutzt. Die Beziehungen werden bewusst gestaltet, und eine hohe Kompetenz, mit verschiedenartigen Rollen umzugehen, bringt persönlich und beruflich Vorteile mit sich. Integrale Führung ist vom persönlichen Stil her meistens unaufgeregt. Integrale Führung ist nicht super-size-Leadership oder Ausdruck spiritueller Erleuchtung, sondern Führung, die mit persönlichem Stil in Verantwortung für die Gemeinschaft gelebt wird.



Die Grenzen integraler Führung zeichnen sich derzeit noch nicht ab. Noch gibt es zu wenige Beispiele für dieses Führungsmodell. Insgesamt ist die Entwicklung in diesem Bereich noch zu jung, um Nachteile beurteilen zu können, die zu einer weiteren Entwicklung und zu neuen Führungsmodellen anregen.

Auf der Ebene der Organisationsgestaltung ist ein Merkmal integraler Führung, dass Entscheidungsbefugnisse situationsangemessen mit hoher Flexibilität delegiert werden. Die Befugnisse werden direkt an den Prozess gelagert, sodass für prinzipiell jedes Individuum eine große Machtfülle vorhanden ist, die genutzt wird, wenn die Situation dies verlangt. Dies erlaubt der Organisation eine unmittelbare Reaktionsfähigkeit auf unerwartete Ereignisse. Die Führungskraft bekommt als eine wichtige Aufgabe zugewiesen, die Art des Denkens in der Organisation zu reflektieren, um zu erfassen, welche Aspekte in der kollektiven Wirklichkeitskonstruktion nicht bedacht werden. So lenkt die Führungskraft die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter und hält den Motor des Lernens am Laufen.

Führungstheorien, die auf integraler Qualität basieren, gibt es in verschiedenen Aspekten. So finden wir bei Senge (1996) interessante Ansätze zum Dialog, bei Weick (Weick & Sutcliffe 2003) etwas zur Steuerung der Aufmerksamkeit. Verschiedene Berater publizieren Facetten, die auf diese grundsätzlich neue Qualität hinweisen – doch insgesamt ist integrale Führung noch in einem frühen Entwicklungsstadium.

Das Coaching wird genutzt, um Situationen aus verschiedenen Perspektiven im Dialog zu beleuchten. Der Zusammenhang von Entscheidungen im Beruf und individuellen Dispositionen wird gesucht und auf ihre Wirkung hin geprüft. So stellt die Führungskraft immer wieder sicher, dass sie zu Lösungen beiträgt und wo sie gegebenenfalls Teil des Problems wird. Neben beruflichen Fragen treten existenzielle Ereignisse in den Vordergrund, deren Bewältigung auch Teil des Coaching sein kann.

## 5 Neue Perspektiven

Erste Beobachtungen im Rahmen von Beratungsprojekten mit Hilfe der Führungsholarchie zeigen sinnvolle Perspektiven auf. So kann die Erschließung der kollektiven Muster zu hilfreichen Einsichten führen und Entwicklungswege aufzeigen. Als Beispiel sei ein stellvertretender Geschäftsführer genannt, der an der konventionellen Herangehensweise der Unternehmensleitung verzweifelte, die seiner zweckrational orientierten Entscheidungslinie immer wieder einen Strich durch die Rechnung machte. Das Verständnis anhand der Führungsholarchie führte zu spürbarer Erleichterung und konstruktiver Handlungsorientierung. Als Diagnoseinstrument zur Organisationsentwicklung diente die Führungsholarchie in wachsenden Unternehmen dazu, den notwendig gewordenen zweckrationalen Aufbau im Leitungsteam zu diskutieren. In Coaching, Training und Organisationsberatung dient das Modell als Diagnoseinstrument im Hintergrund. Sinn und Nutzen entfaltet sich nicht durch das Modell, sondern durch das Handeln des Beraters. Es dient dem Berater als Navigationsinstrument, um die Aufmerksamkeit für Entwicklungsprozesse zu schärfen.

## 6 Wo stehen wir heute?

Lässt sich aus dem skizzierten Abbild der Entwicklungsstufen von Führung eine Aussage ableiten über Führungsentwicklung im Allgemeinen? Welche Stufenqualität prägt Organisationen heute und wie stellt man dies fest? Was kann man zur Weiterentwicklung von Führung unternehmen?

Wie oben erwähnt, zeigt der Blick in die Literatur, dass es in den USA bereits Studien zu diesen Themen gibt. Trotz verschiedenen Untersuchungsmethoden mit validen Instrumenten kommen Untersuchungen zu übereinstimmenden Erkennt-

nissen in Bezug auf die Verbreitung von Führungsmodellen (Kegan & Lahey 2009). Während Kegan und sein Team die Studie mit dem Subjekt-Objekt-Interview durchgeführt haben, wurde die Studie von Torbert mit dem Leadership Development Profile durchgeführt, einem Satz-Vervollständigungstest (Rooke & Torbert 2005). In der Abbildung 1 werden die Studienergebnisse in Bezug zu den Stufen der Führungsholarchie gesetzt. Die Zuordnung der Stufen ist aufgrund der jeweiligen Betrachtungsweise leicht unterschiedlich, wobei die Überschneidungen in der Literatur leicht zu erkennen sind. Torbert beschreibt Typen von Führungskräften orientiert an Entwicklungsstufen, und Kegan fokussiert im Rahmen seiner Objektbeziehungstheorie die Entwicklungsstufen des Selbst. Da die Untersuchungen von Kegan und Torbert auf vergleichbaren Grundannahmen beruhen, kann das Ergebnis der Studien zu Veranschaulichungszwecken auf die Führungsholarchie übertragen werden.

Abbildung 1: Ungefähre Übereinstimmung der Entwicklungsstufen aus der Führungsholarchie mit Untersuchungen zur Häufigkeit verschiedener Selbstkonzepte bzw. des Leadership-Development-Profiles.

<b>Führungsholarchie</b> (Entwicklungsstufen von Führung, Willms, 2004)		<b>Selbstentwicklung</b> (Mentales Selbstkonzept, Studie, Kegan)		<b>Leadership Development Profile</b> (Action Logic, Studie, Torbert)	
Bezeichnung der Stufe	Selbstkonzept	Anteil %	Action Logic	Anteil %	
Integral	Self-transforming mind	<1%	Alchemist	1%	
.....					
Relativistisch	Übergang	6%	Strategist	4%	
			Individualist	10%	
.....					
Zweckrational	Self-authoring mind	34%	Achiever	30%	
	Übergang	32%	Expert	38%	
.....					
Konventionell	Socialized mind	14%	Diplomat	12%	
.....					
präkonventionell	vorher	8%	Opportunist	2 %	

Aus den Zahlen ergibt sich, dass ein Großteil der Population Führungsmodelle unterhalb der relativistischen Stufe praktiziert. Integrale Führung ist noch kaum vorzufinden. Über ein Drittel der Population wird im Übergang von der konventionellen zur zweckrationalen Stufe identifiziert. Für etwa ein Drittel könnte der nächste transformative Schritt die Entwicklung zur relativistischen Stufe sein. Ein-

schränkend muss deutlich angemerkt werden, dass es sich bei den Studien um Messungen von individuellen Kapazitäten handelt. Führung findet jedoch nur im Sozialen statt. Ob eine Organisation einen sozialen Rahmen bietet, dass die vollständige Kapazität der beteiligten Personen zur Geltung kommt, ist nicht sicher. So kann es möglich sein, dass die individuelle mentale Kapazität einer Führungskraft hoch einzuschätzen ist, in der Interaktion mit Mitarbeitern davon jedoch wenig(er) zu merken ist. In der Organisationspraxis macht es nicht selten den Anschein, dass Mitarbeiter in ihren Entwicklungsmöglichkeiten durch die kognitive Kapazität der Führungskräfte gebremst werden. Daher kann die Betrachtung von Führung-in-Aktion, wie es in der Führungsholarchie angelegt ist, zu anderen Ergebnissen führen als die Messung individueller Bewusstseinsleistungen.

Sicherlich wären Projekte zur Feststellung der praktizierten Führungsmodelle in Deutschland analog zu den zitierten Studien interessant. Wahrscheinlich ist es jedoch entscheidender für eine Weiterentwicklung des Feldes, die neuen Möglichkeiten, die aus der Verbindung von Führungstheorie und Entwicklungstheorie entstehen, zu erkennen und nutzbar zu machen. Es ist davon auszugehen, dass weitere Forschung über Führungsentwicklung mit einem expliziten Bezug zu Entwicklungstheorien eine große Bereicherung für die Coachingpraxis sein wird. Weitere Instrumente, die ein explizites Entwicklungsverständnis ausdrücken, sind im Entstehen. Dabei sollte der Sinn nicht darin liegen, Labels für ein Entwicklungsranking zu liefern. Vielmehr bieten diese Modelle Hinweise, warum Veränderung nicht gelingt und welche Maßnahmen entwickelt werden können, um transformative Entwicklungen zu ermöglichen, die dann zu grundlegenden Veränderungen führen können.

## Literatur

- Argyris, C. & Schön, D.A. (1974). *Theory in Practice*. San Francisco: Jossey-BassPublishers.
- Bleicher, K. & Meyer, E. (1976). *Führung in der Unternehmung*. Reinbek: Rowohlt.
- Eigel, K.M. & Kühnert, K.W. (2005). Authentic Development: Leadership Development Level and Executive Effectiveness. *Monographs in Leadership and Management*, 3, 357-385.
- Fuhr, R. (2001). Ansätze einer Entwicklungstheorie für die Gestalttherapie. In R. Fuhr, M. Srekovic & M. Gremmler-Fuhr (Hrsg.), *Handbuch der Gestalttherapie* (S. 575-598). Göttingen: Hogrefe.
- Glasl, F. & Lievegoed, B. (1993). *Dynamische Unternehmensentwicklung* (3., überarb. und erw. Aufl.). Bern: Haupt.
- Höhn, R. (1970). *Verwaltung heute: Autoritäre Führung oder modernes Management*. Bad Harzburg: Verlag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik.
- Kegan, R. (1986). *Die Entwicklungsstufen des Selbst. Fortschritte und Krisen im menschlichen Leben*. München: Kindt.
- Kegan, R. & Lahey, L. (2009). *Immunity to change*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Malik, F. (2000). *Führen, Leisten, Leben*. München: Heyne.
- McCaughey, C.D., Drath, W.H., Palus, C.J., O'Connor, P.M.G. & Baker, B.A. (2006). The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 634-653.
- Rooke, D. & Torbert, W. R. (1998). Organizational Transformation as a Function of CEO's Developmental Stage. *Organization Development Journal*, 16 (1), 11-28.
- Rooke, D. & Torbert, W. R. (2005). Seven Transformations of Leadership. *Harvard Business Review*, 2005 (4), 66-76.
- Schein, E. (2003). *Organisationskultur*. Bergisch Gladbach: EHP.
- Senge, P.M. (1996). *Die fünfte Disziplin : Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Servatius, H.-G. (1991). *Vom Strategischen Management zur Evolutionären Führung*. Stuttgart: Poeschel.
- Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M. (2003). *Das Unerwartete managen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Willms, J. (2004). *Führungsmodelle in der Organisationsentwicklung unter integraler Perspektive* (No. 27). Göttingen: Pädagogisches Seminar der Universität Göttingen.