

anderen Perspektive, die Teamarbeit bereichert. Viele Autisten sind Querdenker. Wenn Unternehmen das als Vorteil erkennen und annehmen, können sie sagen: „Das haben wir so noch nie gesehen.“ Und das ist eine extrem wichtige Erkenntnis für Innovationen!

7.2 Thomas Binder über Agilität und Ich-Entwicklung

Warum sind manche Führungskräfte bereit, sich selbst zu hinterfragen, während dieses selbstkritische Verhalten für andere ein Eingeständnis von Schwäche ist? Weshalb interpretieren einige Menschen Agilität so seltsam mechanistisch? Wie kann es sein, dass ein und dasselbe so unterschiedlich ausgelegt und verstanden wird? Die Doktorarbeit von Dr. Thomas Binder über „Ich-Entwicklung“ hat mich ein ganzes Wochenende gefesselt. Dabei wurden mir vieles klar, vor allem aber dass der Aspekt der Ich-Entwicklung unbedingt in dieses Buch gehört. Der Dipl. Kaufmann und Dipl.-Psychologe Thomas Binder hat sich 20 Jahre intensiv mit der Ich-Entwicklung beschäftigt und dies in mehreren Büchern publiziert [1, 2 und 3]. Im Interview gibt er einleuchtende Antworten auf viele Fragen.

Was kennzeichnet Führung auf den verschiedenen Ich-Entwicklungsstufen?

Binder: Das ist schwierig, dies auf den Punkt zu bringen, weil jede Ich-Entwicklungsstufe aus einem Netz von verschiedenen miteinander zusammenhängenden Entwicklungsaspekten besteht. Ich illustriere es mal anhand einiger Aspekte der drei am häufigsten auftretenden Entwicklungsstufen bei Erwachsenen. Viele Führungskräfte befinden sich auf der sogenannten Rationalistischen Stufe (E5). Sie versuchen, durch Fachwissen, meist einseitige Führung und bestimmte eher starre Vorgehensweisen zu führen. Dabei agieren sie meist wenig flexibel und für sie scheinen viele der ihnen anvertrauten Aufgaben auf eine klare Art und Weise bearbeitbar zu sein. Oft verlieren sie sich in Einzelaspekten, da ein kritisches Abwägen noch nicht voll ausgebildet ist. Ein Manager, der sich auf der Eigenbestimmten Stufe (E6) befindet, hat hingegen ein Entwicklungsniveau erreicht, bei dem er stark selbstoptimierend arbeiten kann, der sich auf Ziele ausrichtet, mehr nach dem „Warum“ und „Was erreichen wir dadurch?“ fragt und insgesamt viele Gestaltungsspielräume für sich selbst sieht. Häufig geht ein hohes Verantwortungsgefühl damit einher, was dazu führen kann, anderen Entwicklungschancen zu nehmen. Prinzipiell achten sie dabei aber auf ein gutes Miteinander, haben einen stärkeren Sinn für Zwischentöne und wägen Entscheidungen kritisch ab. Die wenigen Führungskräfte auf der Relativierenden Stufe (E7) zeichnen sich im Allgemeinen dadurch aus, dass sie stärker auf einen Austausch verschiedener Sichtweisen achten und sich stärker selbst hinterfragen lassen. Das macht den Umgang mit ihnen leichter, da sie über einen größeren Abstand zu ihrem eigenen Ich verfügen und damit auch weniger Abwehrmechanismen einsetzen müssen, um sich zu schützen. Man könnte sagen, dass eine Führungskraft ab dieser Stufe erst wirklich geeignet ist, agil zu denken und zu führen. Denn sie spüren und erkennen mehr und mehr, dass es keinen einen richtigen Weg gibt und alles immer im Fluss ist.

Kann eine Führungskraft auf einer niedrigeren Stufe sein als der Durchschnitt seines Teams (oder der höchstentwickelte)? Wäre das in einem agilen Kontext eher möglich als in einem traditionellen?

Binder: Ja, natürlich. Das kommt sogar öfter vor, als man denkt, denn Karriere hängt ja nicht nur von Kompetenz oder Persönlichkeitsreife ab, sondern beispielsweise davon, ob Sie gut netzwerken können. Das führt dann dazu, dass nicht unbedingt die reifste Person auch an der Spitze steht. Schwierig wird es vor allem dann, wenn sich die Person auf der niedrigeren Hierarchieebene durch ihren Vorgesetzten begrenzt fühlt, vor allem, wenn dieser wenig zum Austausch bereit ist. Eine Person auf einer späteren Ich-Entwicklungsstufe verfügt ja automatisch über ein größeres Bewusstsein und mehr innere Freiheit. Wenn ihr Vorgesetzter damit nicht umgehen kann, statt das zu nutzen, kann es schwierig werden. Rooke und Torbert (1998) [8] haben solche Phänomene in ihrer Studie zum Zusammenhang von Ich-Entwicklungsniveau des Vorstands und dem Erfolg der ihnen verantworteten Transformationsprozesse beschrieben. Oft verließen die weiterentwickelteren Führungskräfte dann irgendwann im Prozess das Executive Board.

Ich will noch zum zweiten Teil Ihrer Frage kommen: Ich würde nicht sagen, dass es eher möglich ist, aber die Bedingungen dafür, dass diese Konstellation (Führungskraft auf einer früheren Entwicklungsstufe als ein Mitarbeiter) funktionieren kann, sind wahrscheinlich mehr gegeben. Denn dadurch sind ja mehr Denk- und auch Freiräume möglich, die Menschen auf späterem Ich-Entwicklungsniveau eher entgegenkommen.

Agilität konsequent gedacht bedeutet Selbstorganisation. Sind alle Teams und Menschen in der Lage, sich selbst zu organisieren?

Binder: Ab einer gewissen Stufe ihrer Persönlichkeitsentwicklung ja. Aber Selbstorganisation ist als Begriff recht unbestimmt und zudem müsste man das noch nach Kontexten differenzieren. Prinzipiell kann man sagen, dass der Grad, sich selbst zu managen, mit zunehmender Ich-Entwicklung zunimmt. Aber natürlich spielen da noch eine Reihe anderer Faktoren mit rein, beispielsweise, wie gut der Selbstzugang auf der jeweiligen Stufe gelingt, über welche Selbstregulationsmechanismen ein Mensch verfügt und inwiefern er noch kleine oder größere Spuren ungelöster Themen in sich trägt. Auf der Ebene organisatorischer Skills kommen dann beispielsweise noch Moderationsfähigkeiten und die Fähigkeit, Konflikte zu managen, dazu. Aber ich will auch noch den Kontext aufgreifen. Je komplexer dieser ist, umso leichter werden sich Menschen auf späteren Entwicklungsstufen dabei tun, da sie besser mit Komplexität umgehen können. Dies zeigt sich zum Beispiel auch in Studien zum Zusammenhang von Ich-Entwicklung und Beratungserfolg. In einfacher strukturierten, wenig komplexen Situationen kommen Unterschiede im Ich-Entwicklungsniveau weniger zum Tragen. In unbestimmteren, wenig vorhersehbaren Situationen hatten Berater auf späteren Entwicklungsstufen, vor allem wenn sie das sogenannte postkonventionelle Entwicklungsniveau (ab Stufe E7) erreicht hatten, deutliche Vorteile.

Meiner Erfahrung nach kommt es aber eher in Teams, deren Mitglieder mindestens eine stabile Eigenbestimmte Stufe (E6) erreicht haben, zu wirklicher Selbstorganisation.

Dazu sollte man sich vergegenwärtigen, was es alles an inneren Kapazitäten braucht, um dies erfolgreich bewerkstelligen zu können.

Diesen Punkt würde ich gerne aufgreifen. In Ihrem gerade in der Zeitschrift „Konfliktodynamik“ veröffentlichten Artikel beschreiben Sie sehr eindrücklich, wie Menschen auf unterschiedlichen Entwicklungsstufen Konflikte lösen. Nun geht es im Agilen immer um den Konsens, wenn nicht gar Konsent. Was sind die Voraussetzungen für Konsensfähigkeit?

Binder: Ja, man redet so leicht vom Konsens. Bei einfachen Entscheidungen, wo nicht so viel auf dem Spiel steht, mag das auch sein. Aber denken Sie mal an Situationen, bei denen es heikler wird. Konsens heißt ja auch, den Möglichkeitsraum zu vergrößern. Dabei muss ich in der Lage sein, gegensätzliche Standpunkte auszuhalten, etwas nicht zu schnell als Angriff auf mich oder meine Meinung zu verstehen. Ich muss mich gut abgrenzen können, um nicht zu schnell ein schlechtes Gewissen zu haben, wenn die anderen etwas von mir erwarten, und ich muss vor allem zu einer wirklichen Perspektivübernahme in der Lage sein. Auch muss ich in der Lage sein, meine eigenen unbewussten Muster, die ich an Situationen anlege, zu suspendieren. Otto Scharmer hat dafür ja die schöne Metapher „Ebene des downloading“ geprägt, d. h. wenn jemand einfach seine vorgefertigten Wahrnehmungs- und Wertungsmuster nutzt, ohne weiter zu reflektieren. Das sind doch alles ziemlich komplexe innere Kapazitäten – oder? Wenn man darüber nicht ausreichend verfügt, dann kommt es häufig zu irgendwie gearteten gegenseitigen Schlagabtauschen oder dazu, was der Paartherapeut Tobias Ruland als „Tyrannei des kleinsten gemeinsamen Nenners“ bezeichnet. Das würde agiles Organisieren sicher ad absurdum führen.

In einigen Unternehmen werden agile Werte jetzt in Führungsseminaren vermittelt. Was wären die Voraussetzungen, dass das gelingen kann, aus Ihrer Sicht?

Binder: Nun, ich bin der Überzeugung, dass gut konzipierte Führungsseminare dies sicherlich sinnvoll unterstützen können. Zudem denke ich, dass dies aber sicher nicht ausreichen wird. Unternehmen, die sich nur darauf beschränken, werden da sicher keine große Ernte einfahren, wenn es nicht sogar vollkommen verpufft, wie bei so vielen anderen Managementansätzen und -moden. Das wäre sehr schade, denn meiner Meinung nach brauchen Unternehmen ein agiles Handeln mehr und mehr, wenn sie in heutigen Zeiten bestehen wollen – und zwar auf allen Hierarchieebenen. Vor allem auch im Top-Management. Die werden aber eher nicht in Schulungen gehen, das halte ich für ziemlich unwahrscheinlich.

Prinzipiell kommt es meines Erachtens darauf an, eine entsprechende Kultur der Agilität zu etablieren und dabei nicht stehen zu bleiben. Dies bedeutet daher, auch adäquate Mechanismen und Unterstützungssysteme dafür zu entwickeln und zu etablieren, die dies dauerhaft möglich machen. Aus meiner 20-jährigen Erfahrung als Organisationsberater heraus kann ich mir kaum vorstellen, dass dies ohne externe Unterstützung gelingen kann. Zudem braucht es meiner Meinung nach eine Person an der Unternehmensspitze, die selbst dazu in der Lage ist, dies konsequent vorlebt, einfordert und dranbleibt. Mit

liebvoller Geduld und auch harten Konsequenzen, wenn es sein muss. Wie Laloux (2014) [7] in seiner fabelhaften Studie zu Organisationen der nächsten Entwicklungsstufe beschreibt, braucht es dafür Führungskräfte, die über das Entwicklungsniveau der Systemischen Stufe (E8) verfügen. Auch auf Top-Management-Level sind solche Personen aber sehr rar (ungefähr fünf Prozent). Wenn das aber der Fall ist, dann kann eine Transformation zu einer agilen Organisation sicher gelingen und kraftvoll und weise geführt werden.

Mehr Informationen zu Ich-Entwicklung, dem Messinstrument dazu (Ich-Entwicklungs-Profil) sowie dessen Einsatzmöglichkeiten finden Sie auf der Website zum Ich-Entwicklungs-Profil: www.I-E-Profil.de.

Svenja Hofert

Agiler führen

Einfache Maßnahmen für bessere
Teamarbeit, mehr Leistung und
höhere Kreativität