

# SYSTEM

# SELBST

## FÜHRUNG FÜR DAS GLOBALE WOHL (Stufe 5)

- Zusammenarbeit der Systeme (international und in der Gemeinschaft)
- Teams, die aus Gleichgestellten zusammengesetzt sind, arbeiten institutionsübergreifend auf der Basis der Interdependenz.
- Globale Perspektive – die Fähigkeit, die Vernetzungen zwischen Institutionen in der globalen Gesellschaft zu erkennen.

## INTERDEPENDENTES NETZWERK (Stufe 4.5)

- Umfassender Einsatz eines flexiblen Führungsstils und funktionsübergreifender Teams.
- Zusammenarbeit zwischen Institutionen und/oder Kund/innen und Anbieter/innen.
- Führung, die sich in den Dienst anderer stellt – Führung durch das Team aus einer Systemperspektive heraus.

## EMPOWERMENT / ZUSAMMENARBEIT (Stufe 4)

- Gruppen treffen Entscheidungen in Eigenverantwortung. Die Führungsperson ist nicht mehr alleinige/r Entscheider/in, sondern unterstützt fortan.
- Gemeinsame Visionen und Werte erschaffen die Ausrichtung der Organisation und inspirieren Menschen, sich zu engagieren.
- Ausschließlicher Einsatz von Hochleistungsteams, Selbstverwaltung, Selbst-Management

## ENABLING (IM ÜBERGANG) (Stufe 3.5)

- Unklarheit bei Regeln, Verantwortlichkeiten und der Abgrenzung zwischen Führungsperson und anderer, die folgen.
- Empowerment kann mit Befugnis verwechselt werden.
- Starker Verlass auf traditionelle Management-Fähigkeiten. Gleichzeitig wird versucht, Menschen sinnvoll zu involvieren und deren Fähigkeit zur Selbstbestimmung zu fördern.

## INSTITUTIONELL HIERARCHISCH (Stufe 3)

- Große, effiziente, hierarchisch geordnete und vielschichtige Bürokratie.
- Institutionelle Autorität und Loyalität ersetzt elterliche Autorität.
- Führungspersonen hören zu und interessieren sich womöglich aufrichtig für Mitarbeitende. Sie beziehen sie aber nicht in Entscheidungen mit ein.

## WOHLWOLLEND HIERARCHISCH (Stufe 2.5)

- Entscheidungen werden von der obersten Führungsebene getroffen.
- Wohlwollende Führung im Austausch für Loyalität gegenüber der Führungsperson.
- Mitarbeitende werden gut behandelt. Sie werden jedoch nicht um Beitrag gebeten. Paternalistischer Stil.

## DIKTATORISCH (Stufe 2)

- Die Loyalität gegenüber der Führungsperson wird nicht in Frage gestellt. Sie basiert auf Angst.
- Klare Rollen, strikte Hierarchie, absolute Autorität.
- Keine Involvierung in Entscheidungsfindung oder Teamprozesse.



6



5



4



3



2

## INTEGRALES SELBST (Stufe 5) Weniger als 1% der Bevölkerung

### IDENTITÄTSSTRUKTUR:

- Erweitertes Verständnis des Selbst erfasst Schatten und sich widersprechende Elemente.
- Das Selbst ist ein Zusammenspiel verschiedener Elemente.
- Das Selbst ist eins mit dem Ganzen (allem).

### AUSRICHTUNG DER FÜHRUNG:

- Autorität ist nicht auf Einzelne beschränkt.
- Sich tiefsinnigen Zielen zu widmen, die über die eigenen und kollektiven Handlungen hinausgehen, wird als bedeutungsvoll betrachtet.
- Konflikt wird als Gelegenheit zum Dialog über Differenzen hinweg genutzt, um ein neues Verständnis zu entwickeln.
- Konflikt wird als innere Uneinigkeit im Selbst gesehen, was sich als äußere Realität zu erkennen gibt.
- Arbeiten für das Wohl des Ganzen

## ÜBERGANG (Stufe 4.5)

### IDENTITÄTSSTRUKTUR:

- Loslassen des unabhängigen Selbst
- Sich mit dem Schatten beschäftigen
- Den dunklen Seiten begegnen

## KREATIVES SELBST (Stufe 4) 30% der Bevölkerung

### IDENTITÄTSSTRUKTUR:

- Wert wird innerlich anerkannt.
- Ich bin nicht meine Beziehungen oder Errungenschaften. Ich besitze sie, nicht sie mich.
- Unabhängiges, ganzes Selbst wird aus dem Inneren heraus definiert.

### AUSRICHTUNG DER FÜHRUNG:

- Autorität entwickelt sich von innen und wird anderen gewährt oder mit ihnen geteilt.
- Selbstentfaltung, Verantwortung und Mitgestaltung wird als bedeutungsvoll empfunden.
- Kapazität zur Selbstbestimmung leitet Vision und unabhängiges Handeln mit Selbstkorrektur.
- In Konflikten wird das Verständnis des Selbst

## ÜBERGANG (Stufe 3.5)

### IDENTITÄTSSTRUKTUR:

- Das Selbst stirbt.
- Verlust des alten Identitätssystems
- Held/innen-Reise

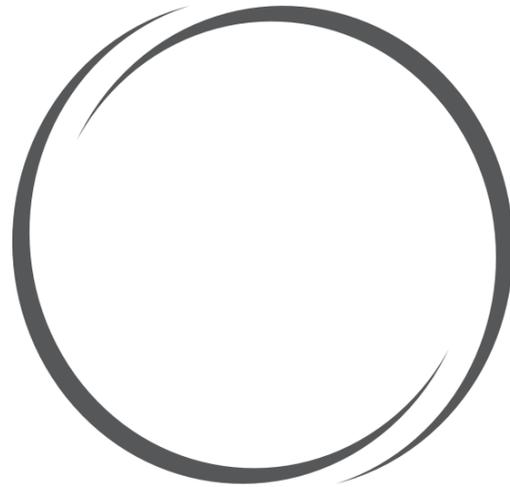
## REAKTIVES SELBST (Stufe 3) 70% der Bevölkerung

### IDENTITÄTSSTRUKTUR:

- Ich bin meine Beziehungen. Ich bin meine Errungenschaften. Sie definieren mich.
- Wert wird von außen bestätigt.
- Das Selbst wird von außen nach innen definiert.

### AUSRICHTUNG DER FÜHRUNG:

- Autorität unterliegt den scheinbar unfehlbaren Einflüssen außerhalb des Selbst.
- Das treue Festhalten an Rollen wird als wert- und bedeutungsvoll empfunden. Ich bin entweder kontrollierend autoritär oder vorsichtig folgend.
- Visionen werden von anderen definiert.
- Defensive Reaktionen wie Aggression oder Rückzug bei Herausforderungen.

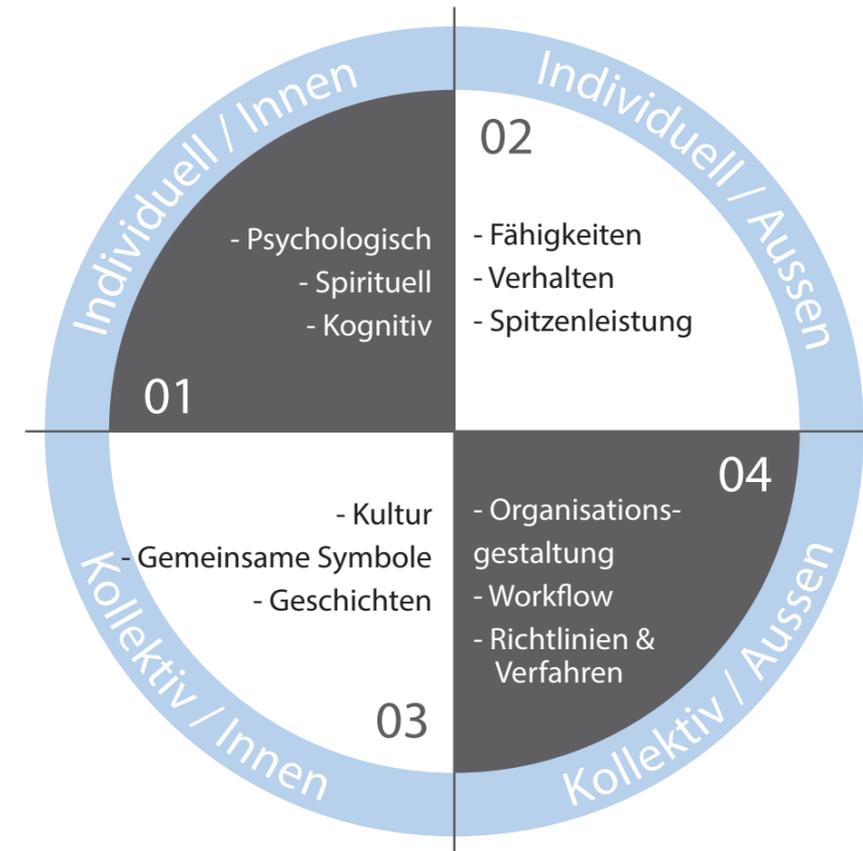


The Leadership Circle®

FÜHRUNG IN ENTWICKLUNG:

## DIE STUFEN DER TRANSFORMATION

## DIE VIER QUADRANTEN DER VERÄNDERUNG



### QUADRANT 01

Dies ist die innere Realität der Menschen – der Bereich der kognitiven, psychologischen und spirituellen Entwicklung. In diesem Quadranten kümmern sich Führungskräfte um die innere Entwicklung der Menschen und erkennen, dass ohne eine vorherige Veränderung im Bewusstsein kein substantieller Wandel möglich ist.

### QUADRANT 02

Dies ist der Bereich der technischen und zwischenmenschlichen Fähigkeiten sowie der Wissenschaften (Physiologie/Neurologie/Psychologie), die im Bereich der Entwicklung von Spitzenleistung angewendet werden. Trainer/innen und Athlet/innen der Weltklasse schenken diesem Quadranten sehr viel Aufmerksamkeit. Hier achten Führungskräfte darauf, die Fähigkeiten von Menschen zu entwickeln und die physischen und psychologischen Aspekte zu unterstützen, die Motivation und Spitzenleistungen in Gang bringen.

### QUADRANT 03

Dies ist der Bereich der Kultur – der innere, oft verborgene Bereich unserer gemeinsamen Überzeugungen, Annahmen und Vorstellungen, die all das bestimmen, was in der zwischenmenschlichen Begegnung passiert. Es ist der Bereich der Mythen, Geschichten, ungeschriebenen Regeln und Ansichten. Er erinnert Führungskräfte daran, auf die tieferen Bedeutungen von Symbolen, Zielen, Visionen und Werten zu achten – nicht so sehr in Form von schriftlichen, in Rahmenwerke eingebettete Aussagen, sondern vielmehr als subtil verschlüsselte Botschaften in unserer täglichen zwischenmenschlichen Begegnung.

### QUADRANT 04

Dies ist der Quadrant des Organisationsdesigns, Technologie, Workflow, Strategien, Richtlinien und Vorgehensweisen. Dieser Quadrant erinnert Führungskräfte daran, dass Systemdesign die Leistung bestimmt und dass wir das System entsprechend gestalten müssen, wenn wir wollen, dass es auf einem wesentlich höheren Level Leistung erbringt.



The Leadership Circle®