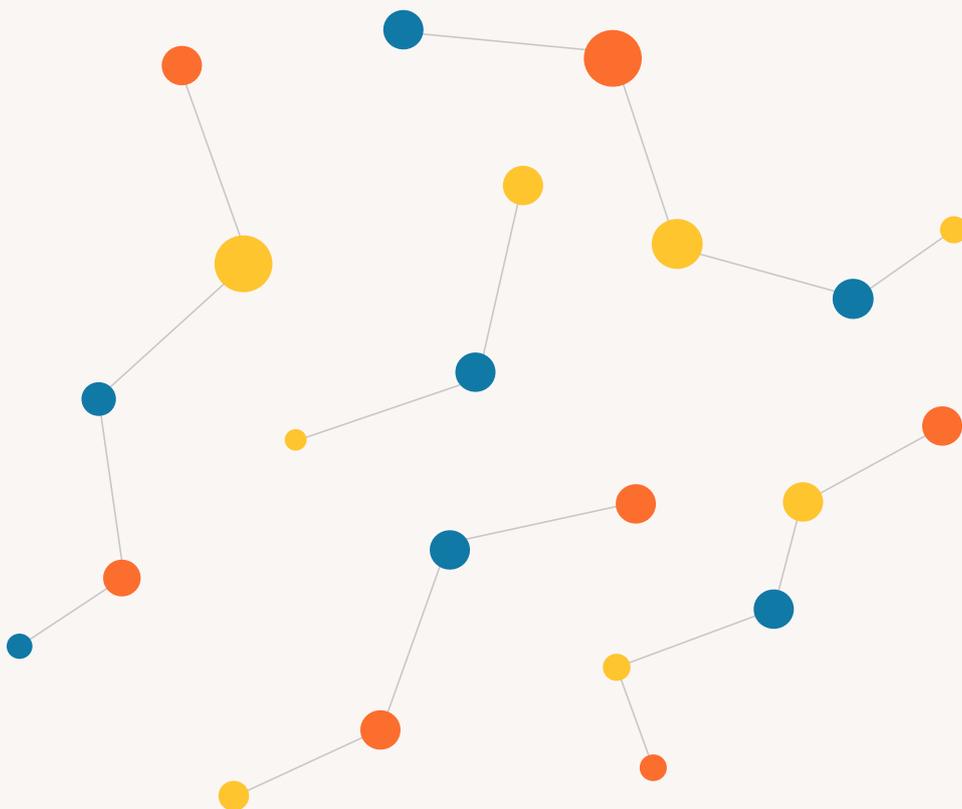
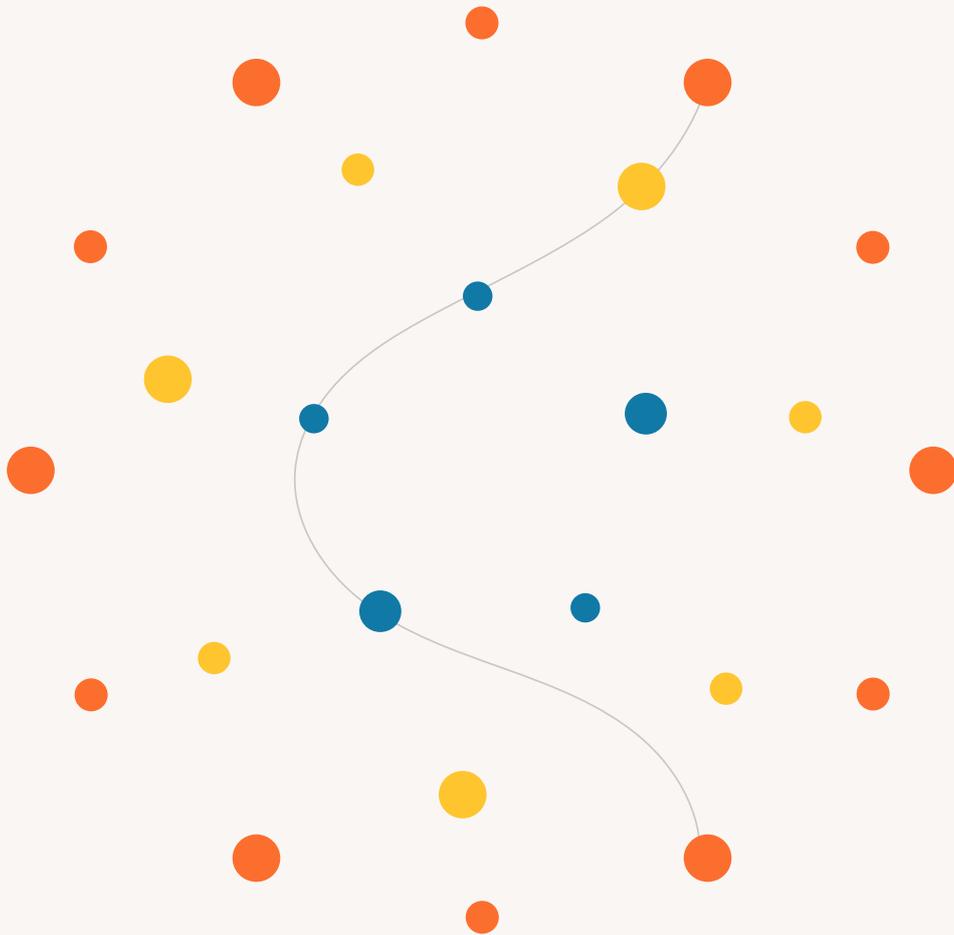


cadra

# Einschätzung von Entwicklungsschritten im zweiten Durchgang der Leadership Profiles im CADRA Projekt - CADRA Report IO4

Ariane Schulz, kaa Faensen





### **Was ist CADRA?**

Das CADRA-Projekt ist eine dreijährige, von Erasmus+ kofinanzierte Initiative, die von Dezember 2020 bis August 2023 andauerte. Es erforscht den Bedarf in Hinblick auf Führung und Führungskräfteentwicklung und konzentriert sich auf die Bereitstellung von Arbeitsinstrumenten und Methoden, um Führungskräfte bei der Bewältigung der Herausforderungen unserer Zeit zu unterstützen.



# Inhalt

<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>Methodik</b>	<b>2</b>
<b>Ergebnisse</b>	<b>4</b>
Muster in der Entwicklung - Weiterentwicklung der Kohorte	4
Sozial-Emotionale Entwicklung	4
Kognitive Entwicklung	5
Zusammenhang zwischen kognitiver und sozial-emotionaler Entwicklung	6
<b>Empfehlungen für weitergehende Untersuchungen</b>	<b>8</b>
Spannende Einzelbeobachtungen	9
Große Entwicklungsschritte auf der sozial-emotionalen Skala	9
<b>Fazit</b>	<b>10</b>
<b>References</b>	<b>11</b>

## Einleitung

Im vorherigen Report ([Wie Führungskräfte denken und in Beziehung treten - CADRA Intellectual Output 3 Report](#)) haben wir die Erkenntnisse aus den Führungskräfteprofilen sowie die Methodik dazu vorgestellt. In diesem Bericht richten wir den Blick auf die Erkenntnisse in Bezug auf die Entwicklungsschritte, die zwischen den Interviews gemacht und in der zweiten Auswertung der Profile beobachtet wurden.

Was beeinflusst, ob und wie sich Erwachsene entwickeln und wie kann man diese Entwicklungsschritte beobachten und einschätzen? Mit Hinblick auf die sozial-emotionale und kognitive Entwicklung von Erwachsenen/Führungskräften haben wir uns dieser Frage in diesem Teil des 3-jährigen Erasmus+ teil-finanzierten CADRA Projektes gewidmet.

Persönliche Entwicklung bei Erwachsenen einzuschätzen, erfordert nicht nur einen, sondern zwangsweise zwei Anhaltspunkte. Es benötigt den Vergleich von vorher und nachher. Im ersten Teil des 3-jährigen Erasmus+ teil-finanzierten CADRA Projektes (Intellectual Output/IO 3) haben wir eine breite Gruppe an Führungskräften aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft hinsichtlich ihrer sozial-emotionalen und kognitiven Entwicklung untersucht, eingeschätzt und Erkenntnisse darüber gewonnen, wie beide Ebenen (die sozial-emotionale und die kognitive) zusammenwirken. Nach circa zwei Jahren wurde die Entwicklung der gleichen Personen noch einmal untersucht und eingeschätzt. Ziel war es, Veränderungen zu entdecken. Die Vorgehensweise (zwei semistrukturierte Interviews und Auswertung durch zwei sogenannte Scorende) wurde im zweiten Durchlauf weitestgehend beibehalten. Geringfügige Änderungen im Prozedere, insbesondere unterschiedliche Interviewende und Scorende, waren nicht zu verhindern. Der zweite Durchlauf (Intellectual Output/IO4) hatte das Ziel, Weiterentwicklung in der kognitiven und sozial-emotionalen Entwicklung zu beobachten und einzuschätzen. Es ging darum, festzustellen, ob mit der verwendeten Methodik Entwicklungsschritte im Denken und in Beziehung treten beobachtet werden können und darum, Ideen für relevante Einflussfaktoren zu generieren. In einer von COVID-19 geprägten Zeit und sich ausweitenden globalen Krisen mangelt es nicht an Einflüssen auf die Menschen, deren Entwicklung wir untersucht und eingeschätzt haben. Wir hofften also nach der Einschätzung nach zwei Jahren, Entwicklungstendenzen zu entdecken. Wir haben zwei Dinge feststellen können:

- Die von uns untersuchten Personen haben sich sowohl im Denken (dialektische Stärke) als auch in der Art und Weise in Beziehung zu sich selbst, anderen und der Welt zu treten (sozial-

emotionale Entwicklung) verändert. Die Denkräume haben sich vergrößert und die Basis, auf der die Menschen ihre Entscheidungen treffen hat sich ebenfalls vergrößert, das heißt der Handlungsspielraum ist im Verlauf der 3 Jahre gewachsen.

- Unseren Ergebnissen zufolge kann man auf einen Zusammenhang zwischen der Fähigkeit, auf verschiedene Weisen zu denken (dialektischer Stärke) und sich der Welt gegenüber zu verhalten (sozial-emotionaler Entwicklung) schließen.

In diesem Bericht stellen wir die Ergebnisse ausführlicher vor.

## Methodik

Der Hintergrund des Verfahrens, die wissenschaftliche Einordnung und die Beschreibung der Methodik wurde bereits im Bericht zum Intellectual Output 3 beschrieben. Aus diesem Grund soll sich hier auf die Beschreibung der Veränderungen und Weiterentwicklungen im zweiten Durchgang der untersuchten Führungskräfteprofile konzentriert werden.

Die unterschiedlichen Ergebnisse der Einschätzung der beiden Messpunkte werden hier im Vergleich zueinander gesetzt und es werden mögliche Hypothesen der Einflussfaktoren beschrieben. Aufgrund der geringen Gesamtmenge der Teilnehmenden (N = 37) und der geringfügigen Änderung im Prozedere (unterschiedliche Interviewende und Scorerde), können wir lediglich Hypothesen zur Weiterentwicklung aufstellen. Um sichere Ergebnisse zu erhalten, wäre eine weitere Standardisierung der Methodik und eine größere Anzahl an durchgeführten Entwicklungsprofilen nötig. Idealerweise würde eine Einschätzung des Entwicklungsstandes einer Person zu einem zweiten Zeitpunkt von dem gleichen Team aus Scornern und Interviewern umgesetzt. Aufgrund personeller Veränderungen im Scoring- und Interviewing-Team war dies, wie bereits erwähnt, leider nicht möglich. Dies ist jedoch für die Ergebnisse ausschlaggebend, da die Qualität der Interaktion zwischen interviewter Person und Interviewer die Ergebnisse der Entwicklungsprofile durch die Beziehungsebene und Qualität der Interaktion verändern kann. Die Beeinflussung der Ergebnisse durch einen anderen Interviewer<sup>1</sup> ist leider nicht messbar.

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

In 56% aller Profile konnte die gleiche Person das Interview mit der Führungskraft durchführen. Man erhielt stabilere Ergebnisse, wenn es gelänge, in 100% der Fälle die Personenkonstellationen beizubehalten.

Hinzu kommt, dass die Scorer der Texte in nahezu allen Fällen unterschiedlich waren. Potentielle Auswirkungen können auch für diese Abweichung nicht abgeschätzt werden. Es steht auch zur Frage, ob dies nicht sogar positive Auswirkungen haben könnte, da die Scorer in diesem Fall keine Beeinflussung (kognitiven Bias) durch das vorherige Profil erfahren.

Die Sprache (Deutsch, Englisch oder Französisch) der durchgeführten Interviews konnte in fast allen Fällen im ersten wie im zweiten Interview beibehalten werden. In kleinen internen Versuchen wurde der Einfluss der Sprache auf die Ergebnisse des Profils getestet. Hier konnte in einem Fall von zwei Messungen zum selben Zeitpunkt mit einem Interview in der einen und einem zweiten Interview in der anderen Sprache eine unterschiedliche Fähigkeit des relationalen und transformativen Denkens im kognitiven Bereich festgestellt werden. Daher erschien es als relevant, diesen möglichen Einfluss auf ein verfälschtes Ergebnis weitestgehend zu eliminieren, so dass wir möglichst konsequent die im ersten Interview verwendete Sprache beibehalten haben, auch wenn es in einigen Fällen nicht die Muttersprache der interviewten oder interviewenden Person war.

Zur Sicherung der Qualität wurden die Einschätzungen der Scorer durch die gleiche Person überprüft, sodass von einer gewissen Vergleichbarkeit der Auswertungsergebnisse der Scorer auszugehen ist.

## Ergebnisse

Die Ergebnisse der beiden Untersuchungszeitpunkte können für viele Forschungsfragen interessant sein. Für uns waren zwei Fragestellungen relevant:

- Welche Muster in der Entwicklung können wir über einen Zeitraum von zwei Jahren feststellen? Gibt es Weiterentwicklung im dialektischen Denken und in unseren Mustern uns der Welt gegenüber zu verhalten?
- Können wir einen Zusammenhang zwischen der sozial-emotionalen und kognitiven Entwicklung beschreiben, wie dies auch Otto Laske und Iva Vurdelja sehen?

### Muster in der Entwicklung - Weiterentwicklung der Kohorte

Zum einen hat uns die generelle Entwicklung der Kohorte im Vergleich zum früheren Einschätzungszeitpunkt interessiert. Hier haben wir uns gefragt: Können wir sozial-emotionale und kognitive Entwicklungsschritte bei den Personen feststellen? Gibt es Unterschiede im kognitiven und sozial-emotionalen Wachstum?

#### Sozial-Emotionale Entwicklung

Für diesen Zweck wurden die sozial-emotionalen Entwicklungsräume in ein Zahlensystem geordnet, um damit auch kleinere Verschiebungen sichtbar machen zu können.

Sozial-emotionaler Entwicklungsraum	Zahl
S2	1
S2(3)	2
S2/3	3
S3/2	4
S3(2)	5
S3	6
S3(4)	7
S3/4	8
S4/3	9
S4(3)	10
S4	11

S4(5)	12
S4/5	13
S5/4	14
S5(4)	15
S5	16

Im ersten Untersuchungszeitraum (CADRA Projekt Intellectual Output 3, 2021) lag die durchschnittliche sozial-emotionale Entwicklung der Personen bei 9,58, und damit im sozial-emotionalen Entwicklungsraum von S4/3 und S4(3). Dies ist der sozial-emotionale Entwicklungsraum, in dem es Führungskräften noch schwer fällt, ihre Entscheidungen auf Basis breiter Perspektiven und ihres eigenen, bewussten und über die Zeit gewonnenen Wertekatalogs zu treffen (self-authoring, vgl. Report IO3).

Im zweiten Untersuchungszeitraum 1,5 bis 2,5 Jahre später (CADRA Projekt Intellectual Output 4, 2023) lag die durchschnittliche sozial-emotionale Entwicklung der Personen bei 10,46, damit im Entwicklungsraum zwischen S4(3) und S4. Dies ist der Entwicklungsraum, in dem wir zwar noch häufig innerem “Gruppenzwang” unterlegen sind, jedoch letztendlich unsere Entscheidungen auf Basis unseres eigenen, bewusst gewordenen Wertekatalogs treffen können.

Woran kann die beobachtete Veränderung dieser Werte liegen? Zunächst haben an der zweiten Messung nicht mehr alle Personen aus der ersten Messung teilgenommen. Somit könnte man ein Herausfallen der niedrigen Scores aus dem Programm vermuten.

Dies war jedoch nicht der Fall: Wir konnten bei einem Großteil (> 50 %) aller durchgeführten Entwicklungsprofile eine Steigerung des sozial-emotionalen Scores um mindestens einen Punkt beobachten. In Einzelfällen konnten auch größere Entwicklungsschritte festgestellt werden.

### Kognitive Entwicklung

Im ersten Untersuchungszeitraum (CADRA Projekt Intellectual Output 3, 2021) beobachteten wir eine durchschnittliche dialektische Stärke der Personen bei 38,39. Im zweiten Untersuchungszeitraum 1,5 bis 2,5 Jahre später (CADRA Projekt Intellectual Output 4, 2023) konnten wir eine durchschnittliche dialektische Stärke der Personen bei 47,46 beobachten. Diese hat sich damit im Zeitraum des Projektes ebenfalls erhöht. Das bedeutet, dass die interviewten Personen in den mit ihnen

geführten Interviews dezidiert, klarer und “breiter” gedacht, bzw. wahrgenommen haben als noch 1,5-1,5 Jahre zuvor (2021 - 2023).

Dies kann unterschiedliche Gründe haben. Zunächst wäre es möglich, dass die größere kognitive Stärke mit der sich ebenfalls verändert habenden sozial-emotionalen Entwicklung zusammenhängt. Diesen Zusammenhang haben wir im ersten Durchgang beobachtet und ebenfalls in der zweiten Kohorte untersucht. Auf die im zweiten Durchgang eher gering ausgefallenen Ergebnisse gehen wir weiter unten ein.

Weiterhin haben sich viele Personen, deren Entwicklung von uns untersucht und eingeschätzt wurde, im gegebenen Zeitraum mit dem Thema Entwicklung im Erwachsenenalter, dialektischem Denken und Faktoren der sozial-emotionalen Entwicklung befasst und aktiv an ihrer kognitiven Entwicklung gearbeitet. Dies war eins der Ziele des dreijährigen Erasmus+ geförderten CADRA Projektes: Bedarfe, Methoden und Faktoren für Entwicklung im Erwachsenenalter bei Führungskräften zu untersuchen, erfassen und zu beschreiben. Wir vermuten, dass dies, wie beabsichtigt, zu einer Steigerung der dialektischen Stärke beigetragen hat.

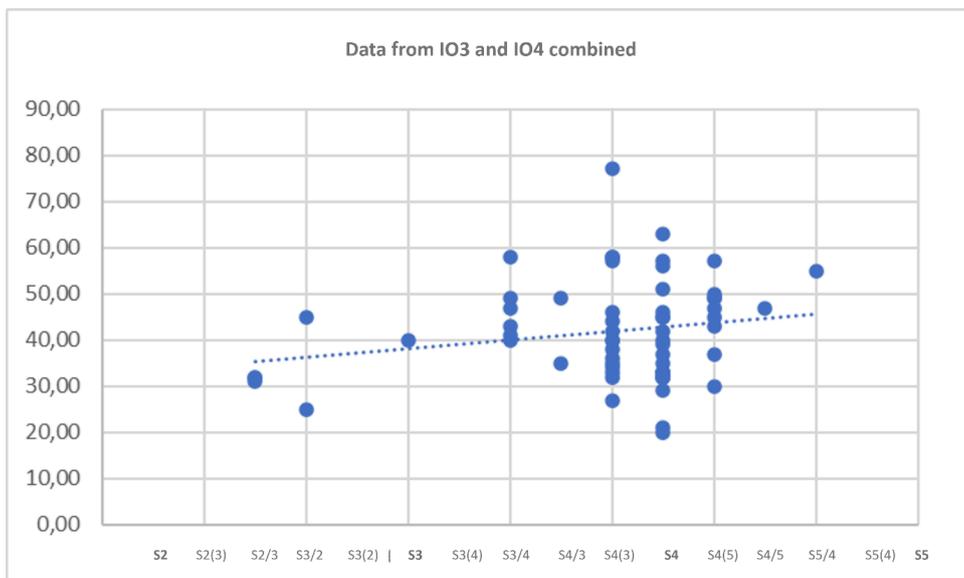
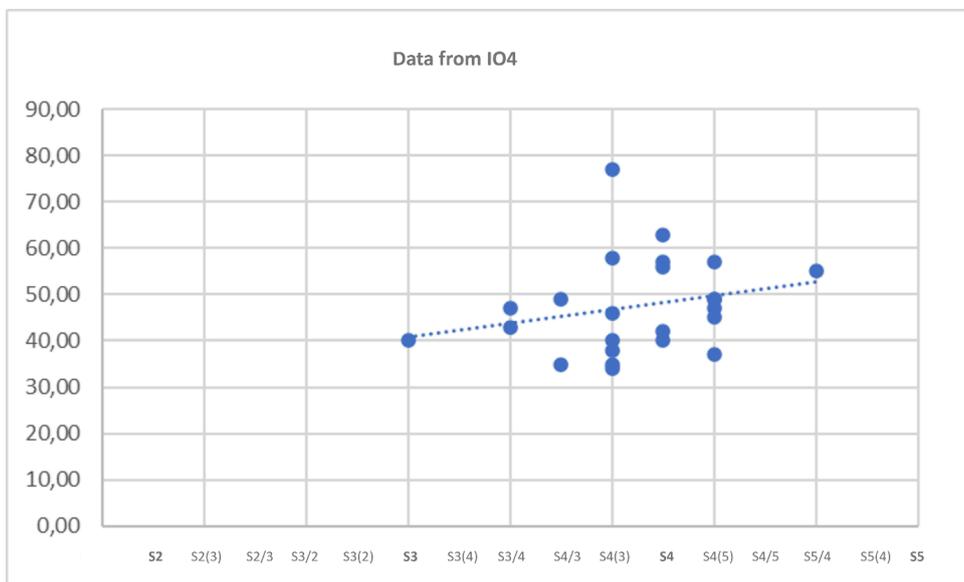
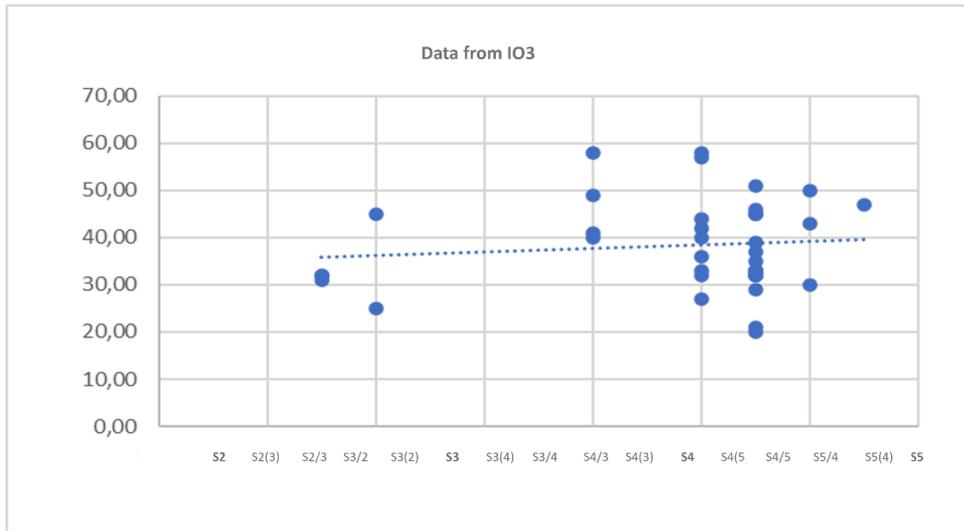
Als dritter Faktor kann, wie beim Thema Entwicklung in der Lebensspanne, davon ausgegangen werden, dass das Leben allgemein dazu beiträgt, dass wir “reifen”.

### **Zusammenhang zwischen kognitiver und sozial-emotionaler Entwicklung**

Weiterhin haben wir uns die Frage gestellt: Kann man davon ausgehen, dass Personen mit fortgeschrittener sozial-emotionaler Entwicklung auch über breitere kognitive Fähigkeiten verfügen und andersherum?

Dazu haben wir für alle Profile die kognitive – wir sprechen von dialektischer – Stärke erfasst. Dies stellen wir in einem Zahlenwert von 0-100 dar, der höher ausfällt, wenn eine Person mehr unterschiedliche Denkformen in höherer Intensität zeigt. Man kann die dialektische Stärke daher als einen Messwert für die kognitive Entwicklung betrachten. Je größer die dialektische Stärke, desto ausgeprägter die kognitive Entwicklung.

Die dialektische Stärke wurde erneut, wie bereits im ersten Durchgang, mit der sozial-emotionalen Entwicklungsstufe in Verbindung gebracht. In den folgenden Tabellen wird auf der X-Achse die sozial-emotionale Entwicklung und auf der Y-Achse die dialektische Stärke abgebildet:



Wie man auf den Grafiken erkennen kann, scheint es einen leichten Zusammenhang zwischen der dialektischen Stärke und der sozial-emotionalen Entwicklung zu geben.

Dennoch ist insbesondere im Bereich des sozial-emotionalen Raumes um die Schwelle zum “self-authoring” (S4),( vgl. Kegan 1994), eine große Streuung in dialektischer Stärke erkennbar.

Der ausgefallene Zusammenhang ist etwas niedriger als von uns erwartet.

## Empfehlungen für weitergehende Untersuchungen

Aufgrund der geringfügigen Änderungen im Procedere (unterschiedliche Interviewende und Scorende) sind die Einschätzungen zu beiden Zeitpunkten nur bedingt vergleichbar. Für genauere Ergebnisse wäre es nötig, die Entwicklungsprofile mit dem gleichen Interviewer zu wiederholen. Der positive oder negative Einfluss gleichbleibender oder sich verändernder Scorer müsste ebenfalls betrachtet werden.

Zwei Jahre sind in der Erwachsenenentwicklung eine relativ kurze Zeitspanne, obwohl in den Jahren viel passiert ist. In unseren Untersuchungen wurden in den meisten Fällen lediglich kleine sozial-emotionale Entwicklungsschübe beobachtet. Um diesen Prozess besser verstehen zu können und gegebenenfalls größere Entwicklungsschritte erkennen zu können, wäre es ratsam, den Menschen mehr Zeit zu geben und daher die Messzeitpunkte weiter auseinander zu legen. Man würde dann zum Beispiel nach fünf Jahren eine weitere Einschätzung der Entwicklung vornehmen und könnte so herausfinden, ob längere Zeiträume größere sozial-emotionale Veränderung ermöglichen oder zur Folge haben

Für eine weitere Validierung der Methodik würde es sich ebenfalls anbieten, den Einfluss der Muttersprache auf die Ergebnisse des Profils zu testen. Dieser Faktor wurde in unseren Untersuchungen weitestgehend stabil gehalten. Entwicklungsschübe sind in gleichbleibender Sprache gut vergleichbar, jedoch könnte aufgrund sprachlicher und damit auch kognitiver Barrieren ein Profil in einer Nicht-Muttersprache tendenziell unterschiedlich erscheinen. Dies muss bei weiteren Vergleichen beachtet werden.

## **Spannende Einzelbeobachtungen**

Wenn man sich über eine längere Zeit mit einer so intensiven Methode, wie dem Cognitive Development Framework (CDF) befasst, so stößt man zwangsläufig immer wieder auf spannende Beobachtungen, die durch ihre seltenes Auftreten kein Ergebnis dieser Untersuchung sein können, jedoch eine Erwähnung und weitergehende Untersuchungen wert sind:

### **Große Entwicklungsschritte auf der sozial-emotionalen Skala**

Die größten Entwicklungsschritte im sozial-emotionalen Raum (2 Punkte und mehr) konnten wir bei Personen beobachten, die bereits über eine, im Vergleich, höhere dialektische Stärke verfügten. Somit könnte die Hypothese aufgestellt werden, dass eine größere dialektische Stärke (das bedeutet konkret, eine bessere Fähigkeit Dinge mehrperspektivisch zu durchdenken) die sozial-emotionale Weiterentwicklung im Erwachsenenalter fördert. Da es sich hierbei lediglich um drei Profile handelt, müsste dieses Phänomen in einer größeren Gruppe erneut und separat betrachtet werden.

## Fazit

Gemäß unseren Beobachtungen hat bereits die bloße Beschäftigung mit dem Thema “Entwicklung im Erwachsenenalter” anhand des Constructive Developmental Frameworks von Otto Laske und den anderen Frameworks und Methodologien, die wir im CADRA-Projekt verwendet haben, einen Einfluss auf die kognitive und sozial-emotionale Entwicklung.

Wir haben gesehen, dass Menschen veränderte kognitive Kapazitäten zeigen, je nachdem, in welcher Sprache sie gerade sprechen beziehungsweise denken. Wir konnten zudem einen leichten Zusammenhang zwischen der Fähigkeit, mehrperspektivisch zu denken und der Fähigkeit, sich der Welt gegenüber zu verhalten (zwischen dialektischer Stärke und sozial-emotionaler Entwicklung) feststellen. Eine Einzelbeobachtung war, dass kognitive Stärke im Sinne von dialektischem Denken die sozial-emotionale Entwicklung begünstigt. An dieser Stelle laden wir zu weiterer Forschung ein, wobei wir für sichere Ergebnisse empfehlen, die Methode weiter zu standardisieren und eine größere Zahl an Teilnehmenden (N) zu wählen.

Wir gehen mit mehr und offenen Fragen aus diesem Projekt heraus.

**Was für Gemeinsamkeiten zeigen Menschen, die offenbar eine besondere Fähigkeit zu transformativem und relationalen Denken haben?**

**Was sind die am wenigsten gezeigten Denkformen und was bedeutet das für Führung und Führungskräfteentwicklung?**

**Welche sozialen und kulturellen Einflüsse lassen sich in der Art zu Denken und sich der Welt gegenüber zu verhalten finden?**

**Kann man Muster erkennen, die Menschen verbinden, welche große Entwicklungsschritte zeigen?**

Das Thema ist aus unserer Perspektive von hoher Brisanz. Gregory Bateson wird der Satz zugeschrieben: “Die großen Probleme dieser Welt sind im Unterschied begründet zwischen der Art, wie wir denken und der Art, wie die Natur funktioniert.” Wenn wir also umfangreicher, besser, anders, natürlicher denken würden, könnten wir dann die großen Probleme dieser Welt lösen?

## References

- Bateson, G. (1987). Steps to an ecology of mind: <https://ejc.orfaleacenter.ucsb.edu/wp-content/uploads/2017/06/1972.-Gregory-Bateson-Steps-to-an-Ecology-of-Mind.pdf>
- Bateson, N. (2016). *Small Arcs of Larger Circles: Framing Through Other Pattern*
- Kegan, R. (1998). *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life* (3rd edition). Harvard University Press.
- Laske, O. E. (2009). *Measuring Hidden Dimensions of Human Systems* (2nd ed., Vol. 2). Laske and Associates.
- Vurdelja, I. (2011). *How Leaders Think: Measuring Cognitive Complexity in Leading Organizational Change*. <https://aura.antioch.edu/etds/330>