

Der Business Development Score: Ein umfassendes Modell zur Messung von Entwicklung von ausgewogener Führung und Organisationen

Der Business Development Score ist ein strukturiertes und umfassendes **Diagnoseinstrument**, das die Entwicklungsfähigkeit und -reife sowohl von Führungskräften, als auch von Teams und ganzen Organisationseinheiten systematisch sichtbar macht. Er hilft dabei, Stärken und Potenziale entlang zentraler Dimensionen zu erkennen und dient zugleich als Orientierungsrahmen für gezielte Weiterentwicklung. Durch seine flexible Anwendung kann der Score in individuellen Assessments, in Team-Workshops und in organisatorischen Entwicklungsprozessen gleichermaßen eingesetzt werden.

Es beruht auf der Grundannahme, dass erfolgreiche Führung und Organisationshandeln nicht durch extreme Ausprägungen einzelner Eigenschaften entsteht, sondern durch die **ausgewogene Mitte** zwischen „zu viel“ und „zu wenig“. Dieses Konzept knüpft an klassische Weisheitslehrten wie das Prinzip des „mittleren Weges“ an und überträgt es konsequent in die moderne Führungsforschung und -entwicklung.

Der Score ist eines der wenigen Modelle, die Führungsverhalten **mehrdimensional**, **situationsabhängig** und **bewusstseinsorientiert** betrachten. Er bewertet Führung auf drei Ebenen:

1. den einzelnen Führungseigenschaften,
2. der Balance über verschiedene Werte- und Entwicklungsebenen hinweg,
3. der Stabilität des Führungsverhaltens unter Druck.

Damit stellt er ein präzises Diagnostik- und Entwicklungsinstrument dar, dessen Anspruch es ist, messbar zu machen, **wie bewusst, ausgewogen und damit wirksam** eine Führungskraft agiert.

Dass Führung nur dann nachhaltig erfolgreich sein kann, wenn sie sich in einem **ausgewogenen Feld zwischen den Polen „zu viel“ und „zu wenig“ bewegt** zeigt sich besonders anschaulich an der Eigenschaft der Konfliktfähigkeit: Eine ausgeprägte Konfliktvermeidung führt dazu, dass Probleme ungelöst bleiben und notwendige Klärungsprozesse ausbleiben, während ein übermäßiges Bedürfnis, Konflikte auszutragen, zu Reibungen, Verunsicherung und ineffizienten Arbeitsbeziehungen führt. In der Mitte jedoch – in jenem bewussten, dosierten und angemessenen Umgang mit Konflikten – liegt die Fähigkeit, Spannungen produktiv zu nutzen und daraus Führungskraft zu entfalten. Genau dieses Prinzip der mittleren Position gilt für alle 60 Eigenschaften, die im Score erfasst werden und die sich aus vielen Jahrzehnten der Führungsliteratur, Führungspraxis und Führungsforschung ableiten lassen. Sie bilden ein breites Fundament aus traditionellen und

modernen Führungsansätzen und reichen von Authentizität und Durchsetzungsvermögen bis hin zu Sinnorientierung, Werten, Coaching-Ansätzen und integralem Leadership.

Name: XXX	Date: XXX	Too little	Balanced	Too Much	Score:
Decisive Leadership	Auftreten	Zurückhaltend	Selbstbewusst Entscheidungsfreudig	Dominant Impulsiv Mikromanagend	Relaxed: 50 Under Pressure: 45 Balancedness: 70
	Entscheidung treffen	Zögerlich	Durchsetzungskraft		
	Durchsetzungsvermögen	Laissez-faire	Kontrollierend	Streitsüchtig	
	Umgang mit Konflikten	Konfliktscheu			
Structured Management	Verbindlichkeit	Unzuverlässig	Vernünftig Klar	Pedantisch	Relaxed: 50 Under Pressure: 45 Balancedness: 70
	Klarheit und Ausrichtung	Konfus	Konsequent	Festgefahren Gnadenlos	
	Konsequenz	Inkonsequent			
	Strukturiertheit	Ungeregelt	Strukturiert	Bürokratisch	
Result-oriented Leadership	Zielorientierung	Orientierungslos	Zielgerichtet	Getrieben Belehrend	Relaxed: 50 Under Pressure: 45 Balancedness: 70
	Umgang mit Problemen	Problemfokussiert	Lösungsorientiert	Über Leichen gehend	
	Ergebnisorientierung	Schnell Aufgebend	Ergebnisse ableitend		
	Selbstmotivation	Träge	Eigeninitiative	Übermotiviert	
Collaborative Management	Konsensfähigkeit	Egoistisch	Konsensorientiert	Harmoniesüchtig	Relaxed: 50 Under Pressure: 45 Balancedness: 70
	Befähigung Anderer	Ausbremsend	Fördernd	Überbehütend	
	Einfühlungsvermögen	Gefühlkalt	Emphatisch/Mitführend	Übersensibel	
	Gleichberechtigung / D&I	Diskriminierend	Auf Augenhöhe	Gleichmachend	
Integral Leadership	Sinnorientierung	Zweckrational	"Purpose-driven"	Ideologisch	Relaxed: 50 Under Pressure: 45 Balancedness: 70
	Perspektivität	Einseitig	Systemisch/Integral	"Ganzheitlich"	
	Offenheit	Voreingenommen	Offen, für was kommen will	Willenlos	
	Selbstreflektionsfähigkeit	Unreflektiert	Exploreflexiv	Um sich selbst drehend	

Die Messung im Business Development Score geht jedoch weit über die Bewertung einzelner Eigenschaften hinaus. Sie integriert zusätzlich die Logik von Spiral Dynamics, einem Entwicklungsmodell, das verschiedene Werte- und Bewusstseinsebenen des Menschen beschreibt. Diese Ebenen – symbolisiert durch die Farben Rot, Blau, Orange, Grün und Gelb – spiegeln unterschiedliche Führungslogiken wider, die von impulsiv-energetischer Tatkraft (Rot) über regelorientierte Stabilität (Blau) und leistungsorientierte Rationalität (Orange) bis hin zu werteorientierter Menschlichkeit (Grün) und integrativer Systembewusstheit (Gelb) reichen. Der Score gewährleistet, dass eine Führungskraft nicht einseitig nur in einer dieser Ebenen agiert, sondern über alle hinweg eine ausgewogene Verteilung aufweist. Denn erfolgreiche Führung ist stets in der Lage, auf verschiedene Anforderungen flexibel zu reagieren, anstatt fest in einem einzigen Werte- oder Denksystem verhaftet zu bleiben.

Eine weitere wesentliche Dimension ist die Messung des führungsbezogenen Verhaltens im Normalzustand und im Stresszustand. Menschen handeln in entspannten Situationen anders als unter Druck, und gerade in herausfordernden Momenten entstehen oft Verhaltensmuster, die stark von alten Erfahrungen, Prägungen oder emotionalen Verletzungen bestimmt sind. Viele Führungskräfte neigen unter Druck dazu, in extreme Muster zu verfallen: Kontrolle wird verstärkt, Mikromanagement tritt auf, Entscheidungen werden überhastet oder gar nicht getroffen, oder die Kommunikation wird unklar und angespannt. Solche Muster sind unweigerlich dysfunktional, da sie die Fähigkeit einschränken, bewusste und verantwortungsvolle Entscheidungen zu treffen. Je größer die Differenz zwischen der eigenen

Mitte im Normalzustand und dem Verhalten unter Druck, desto deutlicher wird sichtbar, an welchen Stellen blinde Flecken bestehen und wo das größte Entwicklungspotenzial liegt.

Genau an dieser Stelle zeigt sich die Stärke des Business Development Score: Er macht sichtbar, wie stabil eine Führungskraft in ihrer Ausgewogenheit bleibt, wenn äußere Faktoren zunehmen, wenn Druck entsteht oder wenn Unsicherheiten auftreten. Eine Führungskraft, die es schafft, selbst unter anspruchsvollen Bedingungen möglichst nah an ihrer mittleren, ausgewogenen Position zu bleiben, verfügt über ein hohes Maß an Bewusstheit und innerer Klarheit. Dies wiederum ist essentiell, um in komplexen und dynamischen Umfeldern handlungsfähig zu bleiben.

Diese Dreifach-Balance – innerhalb jeder Eigenschaft, über die unterschiedlichen Spiral-Dynamics-Ebenen hinweg und zwischen Normal- und Stresszustand – bildet den Kern der Bewertung im Business Development Score. Der Idealzustand ist dabei ein theoretischer Wert von 100 Punkten, der beschreibt, dass eine Führungskraft in jeder Eigenschaft, in jeder Situation und in beiden Bewertungszuständen exakt in der Mitte verbleibt. Dieser Idealzustand wird naturgemäß von keiner realen Führungskraft vollständig erreicht, bleibt jedoch ein richtungsweisendes Leitbild, das Orientierung für persönliche und organisatorische Entwicklung bietet.

Philosophisch betrachtet knüpft dieses Leitbild an den Daoismus an, insbesondere an das Dao de Ching von Lao Tse, das den „mittleren Weg“ als energiebewussten, wirkungsvollen und nachhaltigen Pfad beschreibt. Der Dao ist kein statischer Zustand, sondern eine dynamische Praxis: Der Weg entfaltet sich im Moment, und Führung muss sich – ebenso wie der Dao – immer wieder neu auf Situationen einstellen. Die Metapher des Pendels verdeutlicht dies: Die Mitte ist energiearm, effizient und stabil, während Ausschläge in Extreme zwangsläufig Gegenbewegungen erzeugen und den Weg verlängern. Auch in der Führung führt ein Pendeln zwischen Extremen – etwa zwischen hyperaktiver Kontrolle und völliger Losgelöstheit – zu ineffizienten Wegen, die unnötig Energie und Zeit kosten.

Der Business Development Score bietet jedoch nicht nur eine Diagnostik für individuelle Führungskräfte, sondern kann auf Teams und gesamte Organisationseinheiten angewandt werden. Teams können kollektiv in Extreme verfallen, etwa in übermäßige Harmonie und fehlende Entscheidungsfähigkeit oder in überzogenen Leistungsdruck und mangelnde Reflexion. Organisationen wiederum entwickeln dominante kulturelle Muster, die überstimulierte oder unentwickelte Ebenen betonen. Der Score ermöglicht es, diese Muster sichtbar zu machen und gezielt daran zu arbeiten, um Systeme resilenter und balancierter auszurichten.

Zentral für die Anwendung des Business Development Score ist die Kombination aus Selbst- und Fremdeinschätzung. Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung unterscheiden sich oft gerade dort, wo blinde Flecken und unbewusste Verhaltensmuster bestehen. Eine Führungskraft oder Organisationseinheit mag überzeugt sein, in bestimmten Eigenschaften gut ausbalanciert zu handeln, während die Fremdeinschätzung deutliche Abweichungen

zeigt. Diese Diskrepanz ist für die Entwicklung von besonderer Bedeutung, denn sie markiert jene Punkte, an denen Führung bewusst wachsen kann. Erst die Übereinstimmung – oder zumindest Annäherung – zwischen Selbstbild und Fremdbild ermöglicht echte bewusstseinsorientierte Führung. Dies gilt sowohl im Normal- als auch im Stresszustand und darüber hinaus auch für die Passung zwischen Individuum, Team und Organisation.

Insgesamt betrachtet ist der Business Development Score ein anspruchsvolles, tiefes und gleichzeitig praxisnahe Modell, das die Qualität von Führung auf differenzierte Weise messbar macht. Er verbindet moderne Führungsansätze, systemtheoretische Modelle, psychologische Einsichten und alte Weisheitslehren zu einem kohärenten Ansatz, der die Entwicklung hin zu ausgewogener, bewusster und wirkungsvoller Führung unterstützt. Auch wenn der Idealzustand eines Business Development Scores von 100 selbst unter Druck ein visionäres Ziel bleibt, liefert der Score eine präzise Orientierung, um Schritt für Schritt der Mitte näherzukommen und damit Führung auf ein nachhaltigeres und reiferes Fundament zu stellen.