

Kleine Wende, große Wirkung?

MANAGEMENT • Der Fokus auf Unternehmenszahlen, Wettbewerb, immer größer werdende Herausforderungen ist essentiell. Und doch entfaltet sich die Wirkung erst, wenn der Blick gleichzeitig nach innen gewendet wird. Dahin wo die Kooperationsfähigkeit wurzelt und die Ko-Kreation wächst.



Foto: alckleks / stock.adobe.com 2025

Die aktuellen Zeiten, gekennzeichnet durch starke Gegenwinde, fordern die Akteure der nachhaltigen Bio-Lebensmittelwirtschaft heraus. Wie kann der Absatz gehalten, wo eingespart werden, um im Markt zu bestehen? Wo ist hochwertige Rohware zu bekommen? Wie mit den Veränderungen, die die künstliche Intelligenz mit sich bringt, umgehen, wie mit den sich permanent ändernden politischen Rahmenbedingungen? Sind Bio-Werte überhaupt noch gefragt, wo in manchen Ländern

selbst das Wort Grün verunglimpft wird? In diesem unsicheren Kontext ist eines sicher: Es gibt keine schnellen Antworten oder einfachen Lösungen. Und doch entfaltet eine Wende nach innen eine große Wirkung. Denn sie zieht, wie ein kleiner Stein, den man ins Wasser wirft, Kreise – von innen nach außen und stärkt die Resilienz.

Wachsen in neue Perspektiven.

Die Wende nach Innen heißt, als Unternehmer, als Manager in die eigene

innere Entwicklung zu investieren und die Unternehmenskultur weiter zu entwickeln. Es gilt, Fähigkeiten, Qualitäten und Kompetenzen zu trainieren und im täglichen Tun zu erproben. So entsteht beispielsweise eine Festigkeit bei gleichzeitiger Erhöhung der Beweglichkeit, um den Gegenwinden Stand zu halten, beziehungsweise diese als Transformationskraft zu nutzen. Durch innere Entwicklung werden Gewohnheiten und Handlungsmuster hinterfragt.

Zur Person

Andrea Klepsch ist Pionierin der Nachhaltigkeitskommunikation: 1993 gründete sie eine der ersten PR- und Kommunikationsagenturen mit Fokus auf Nachhaltigkeit und leitete diese 30 Jahre erfolgreich. Sowohl in der Unternehmensführung als auch in der Arbeit mit Kunden war ihr Wissen als ausgebildeter systemischer Coach hilfreich. Heute konzentriert sie sich, teils gemeinsam mit ihrem Mann Prof. Franz-Theo Gottwald, auf die Themenfelder Kooperation, Ko-Kreation, Kulturwandel und Entwicklungs-Coaching in Phasen des Übergangs. Die Bio-Branche liegt beiden sehr am Herzen, ebenso wie die Themenfelder Bio-Regionen und gemeinschaftliches Wirken. Andrea Klepsch ist Firekeeperin beim WorldEthicForum, Inner Development Guide Ambassador und Kooperations-Partnerin der globalen Bewegung Home for Humanity.



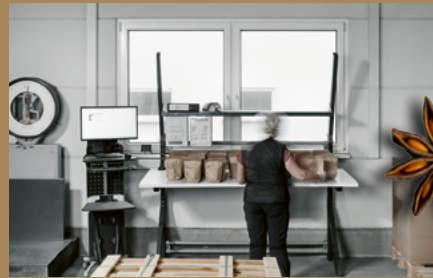
Schlummernde Fähigkeiten, deren Gebrauch in den letzten Jahrzehnten nicht erforderlich schienen, werden nun aktiviert, Weltbild und Haltung noch einmal neu justiert. Dieser neben all den Kennzahlen zweite Fokus auf die innere Entwicklung, führt zu einer neuen Stärke und Klarheit und ermöglicht, die im Außen gewünschten Veränderungen voranzutreiben.

„Es gilt, Fähigkeiten, Qualitäten und Kompetenzen zu trainieren.“

Andrea Klepsch

Inner Development Guide. Eine wertvolle Orientierung bei der Arbeit im Innen gibt der Inner Development Guide (IDG). Er wurde nach einem partizipativen Entwicklungsprozess basierend auf Erkenntnissen und Forschungsergebnissen aus Disziplinen wie beispielsweise Psychologie, Erwachsenen- und Umweltbildung, Quantenmechanik und Transformation 2022 erstmals der Öffentlichkeit vorgestellt. Dem IDG liegt die Einsicht zugrunde, dass die Zukunftsfähigkeit, auf deren Parametern sich die Weltgemeinschaft 2015 mit den Sustainable Development Goals (SDGs) geeinigt hat, ein neues Mind- und Skill-Set braucht. Der im Oktober 2025 vorgestellte Inner Development Guide 2.0 identifiziert insgesamt 25 Fähigkeiten. Rund um die Anwendung des Inner Development Guides ist eine starke, wachsende

Über **5.800 getrocknete, rein pflanzliche Rohstoffvarianten** und modernste **Technologien der Verarbeitung** sorgen für ein selten zu findendes Angebot. Zum Beispiel für **Produkte der Naturmedizin**. Einfach und jederzeit online bestellen.*



Tonkabohnen, Birkenrinde, Enzianwurzel oder Sternanis? ... Geschnitten, gerebelt oder im Stück? In Bio- oder konventioneller Qualität? ...

Besuchen Sie uns auf der
Biofach 2026 am Stand 7-321.



Bewegung entstanden mit dem Ziel, einen wesentlichen Beitrag zur ökologisch-sozialen, gerechten und chancenvollen Welt für alle zu leisten. Er wird heute weltweit erprobt in über 800 IDG-Hubs und -Centers sowie in zahlreichen Unternehmen. Die Wende nach innen ist zentraler Schlüssel, um im Außen eine Veränderung zu realisieren. Auf individueller Ebene – sei es als Führungspersönlichkeit, sei es als Teammitglied – steigert die Reise mit dem Inner Development Guide das Kooperations- und Ko-Kreationspotential um ein Vielfaches. Die Fähigkeiten sind in die fünf Dimensionen Sein, Denken, Beziehungen, Zusammenarbeit und Handeln geclustert. Wer mit dem inneren Training beginnt, merkt schnell, dass sie alle miteinander verbunden sind. So braucht es beispielsweise Mut, dem inneren Kompass zu folgen. Wertschätzung ist erforderlich für inklusive Denkweise ebenso für Perspektivenvielfalt. Präsenz ist eine wichtige Zutat von Kommunikation, eine Kommunikation, die mit Zuhören beginnt. Die Möglichkeiten, innere Entwicklung mit Hilfe des IDG anzuregen sind so vielfältig, wie die Unternehmen und ihre Kulturen es sind. Ein einfacher Einstieg im Unternehmenskontext ist die Anwendung in der Meeting-Kultur: Allein die Eröffnung eines Meetings mit zwei Minuten

 Sein Unser inneres Leben kultivieren	 Denken Unsere komplexe Welt verstehen	 Beziehungen Fürsorge für andere und die Welt	 Zusammenarbeit Vertrauen aufbauen und zusammenarbeiten	 Handeln Veränderungen einleiten und ermöglichen
Innerer Kompass	Kritisches Denken	Wertschätzung	Beziehungen aufbauen	Mut
Integrität und Authentizität	Perspektivische Fähigkeiten	Verbundenheit	Inklusive Denkweise und interkulturelle Kompetenz	Hoffnung und Optimismus
Offenheit und Lernbereitschaft	Systemisches Denken	Demut und Bescheidenheit	Gemeinsam Gestalten	Bewusster Umgang mit Ressourcen
Selbsterkenntnis	Langfristige Orientierung und Visionen	Empathie und Mitgefühl	Kommunizieren	Proaktiv Handeln
Präsenz	Kreativität	Vergebung	Mobilisieren	Resilienz

Präsenz ermöglicht den Teilnehmern anzukommen und das Vorangegangene oder Nachfolgende erst mal zu parken. In Diskussionen den Dampf rauszunehmen und das Gesagte überhaupt erst sacken zu lassen, lässt sich durch einen Moment des Nachhorchens erreichen. Unterschiedliche Perspektiven können so gehört, integriert und kombiniert werden. Die Ideen der jüngeren Generation ebenso wie die Vorschläge der Älteren können gewürdigt und ein Schritt in Richtung intergenerationalen Miteinander gegangen werden. Die Einübung von systemischem Denken hilft wiederum, mit Komplexität umzugehen.

Komplexität navigieren. Corona, Krieg, Rohstoffknappheit, Energiekrise, Inflation, Naturkatastrophen, Generationenkonflikt, Marktverschiebungen, Wertewandel etc. – jede dieser Herausforderungen verursacht für sich genommen Veränderungs- und somit Entscheidungsdruck und macht Management kompliziert. Doch jetzt treten sie gleichzeitig auf, und Entscheider müssen in einer äußerst komplexen Welt navigieren. Es ist, als ob man sich als Steuermann nicht mehr allein am Nordstern orientieren kann, sondern beim Navigieren in gegensätzliche Richtung weisende Leitsterne berücksichtigen

Grafik: Jennifer Garvey Berger / Vasia Petroua 2025

Unlock your leadership mindtraps

Befreien Sie sich von Ihren mentalen Blockaden als Führungskraft



Rightness

Our sense of being right enables decisiveness

What do I believe and how can I be wrong?

Listen to learn rather than win or fix



Simple stories

Our problem-solving nature looks for narrative and shortcuts

How is the other person a hero?

Carry three different stories



Agreement

Agreement satisfies our desire for belonging and connection

Could this conflict serve to deepen a relationship?

Disagree to expand ideas



Control

Our sense of being in control is directly tied to feeling happy

What can I help enable? What could enable me?

Experiment at the edges



Ego

Our sense of "who we are" helps us to function, often with purpose

Who would I like to be next?

Use a developmental map

Grafik: Jennifer Garvey Berger / Vasia Petroua 2025

muss. Komplexität erfordert neue Verhaltens- und Entscheidungsmuster, denn Ursache und Wirkung sind nicht eindeutig zu identifizieren. Um weiterhin einen Sinn und Erfolg stiftenden Unternehmenskurs zu fahren, braucht es heute Komplexitäts-Fitness. Hierzu gehören unter anderem:

- Multiperspektivität: Zu wissen, dass jede Perspektive zum Finden eines gangbaren nächsten Schrittes beiträgt (s. auch IDG)
- Kooperation: die Größe und Vielschichtigkeit der sich wechselseitig bedingenden Herausforderungen ist nicht von einer Person/einem Team/einem Unternehmen allein zu lösen, sondern nur partizipativ und kooperativ (siehe auch IDG)
- Lern- und Fehlerkultur: Prototypen entwickeln und erproben, beobachten und lernen, verwerfen bzw. korrigieren
- Richtungsweisend führen: Festlegen, welche Muster oder emergenten Eigenschaften vermehrt

oder nicht mehr auftreten sollen – statt quantitative Ziele ausgeben

- Förderung statt Druck: quantitative Ziele erhöhen gerade in Krisenzeiten den Druck und tragen zur Erschöpfung bei, Förderung bedeutet Rückhalt und erhöht das Energielevel.

Die Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen, Prof. Heike Bruch, berichtet im Interview im Handelsblatt (18.11.2025) von High-Energy Unternehmen, die die Krise als Anlass nutzen würden, anders zu arbeiten und erläutert: „Sie investieren mehr in Führungskräfteentwicklung, arbeiten öfter bereichsübergreifend zusammen Diese Unternehmen sind wirtschaftlich erfolgreicher als die High-Pressure-Unternehmen.“

Leadership als Entwicklungsweg. Bereichsübergreifendes Arbeiten heißt, verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen – ein wesentliches Element von Kooperationen. Nur wer

sich auf die Perspektiven der Kooperationspartner einlässt, kann die eigene Perspektive überprüfen, erweitern und gegebenenfalls verändern. In diesem Prozess können unterschiedliche Gedankenfallen auftauchen. Gedankenfallen sind Verhaltensweisen, die durchaus ihre Nützlichkeit haben können, aber für den Umgang mit Komplexität und beim kooperativen Erproben von Lösungen hinderlich sind. Jennifer Garvey Berger, Autorin, CEO und Mitgründerin von Cultivating Leadership und Mitwirkende bei der Entwicklung der IDGs hat fünf Leadership Mindtraps identifiziert: Rechthaben, simple Geschichten, Zustimmung, Kontrolle, Ego. Konkret: Wer an sich beobachtet oder auch schon mal das Feedback bekommen hat, häufig Recht haben zu wollen, kommt zu größerer Flexibilität, wenn er/sie sich die Frage stellt: Was glaube ich und wie könnte ich damit falsch liegen? Es geht darum zuzuhören, nicht um zu gewinnen oder zu reparieren. | **Andrea Klepsch**

Anzeige

UNSERE SAATMACHER.

Ohne Mehl. Ohne Hefe.
100% Geschmack.



Besuchen Sie uns auf der

BIOFACH

into organic

Halle 7 Stand 125

10. – 13.02.2026, Nürnberg



DE-ÖKO-001
EU-Nicht-EU-Landwirtschaft