

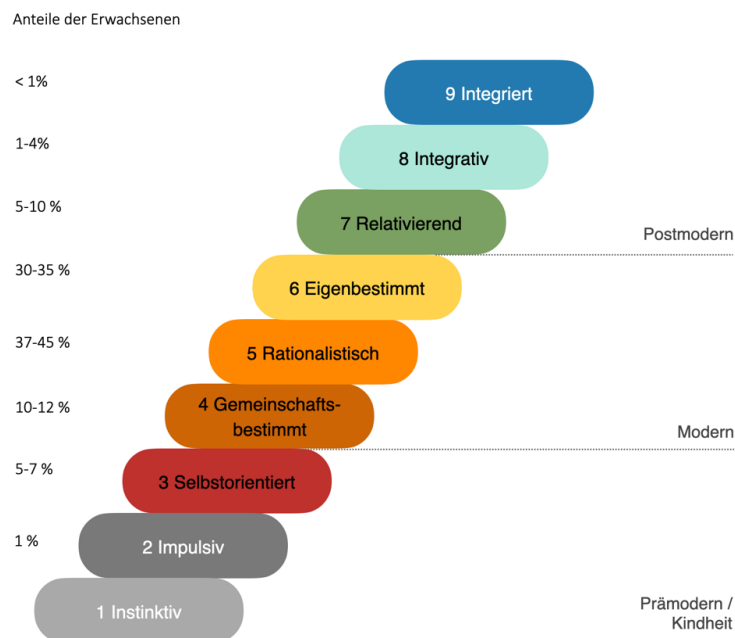
Die individuellen Entwicklungsstufen

Autorin: Barbara KÜchler

Dieses White Paper beschreibt die individuellen Entwicklungsstufen.

Überblick über die Entwicklungsstufen

Jede Stufe stellt ein selbstorganisiertes Zusammenspiel von Wahrnehmen, Denken und Handeln dar. Das bezeichnen wir als Handlungslogik.



Die Entwicklungsstufen der Kindheit

Im Verlaufe der Entwicklung von Baby bis zum jungen Erwachsenen durchlaufen fast alle Menschen 3 Transformationen im Wahrnehmen, Denken und Handeln. Die letzte Transformation – die zur Stufe 4 – zählen wir zur ersten Entwicklungsstufe der Erwachsenen.

Stufe 1: Instinktiv, sensomotorisch (Baby) (S1)

In den ersten zwei Jahren baut das Baby Bindungen zu Bezugspersonen auf, lernt seinen Körper zu bewegen und Absichten handelnd umzusetzen (z. B. eine Decke zu sich ziehen, auf der ein Spielzeug liegt, das es greifen möchte). Dank der vielen sensomotorischen Lerneinheiten nimmt das Baby mit der Zeit seinen Körper als von der Umwelt getrennt wahr. Psychisch erlebt es sich immer noch als Einheit mit seiner Mutter. Am Ende dieser ersten grossen Trainingsphase erlernt das Baby erste Worte.

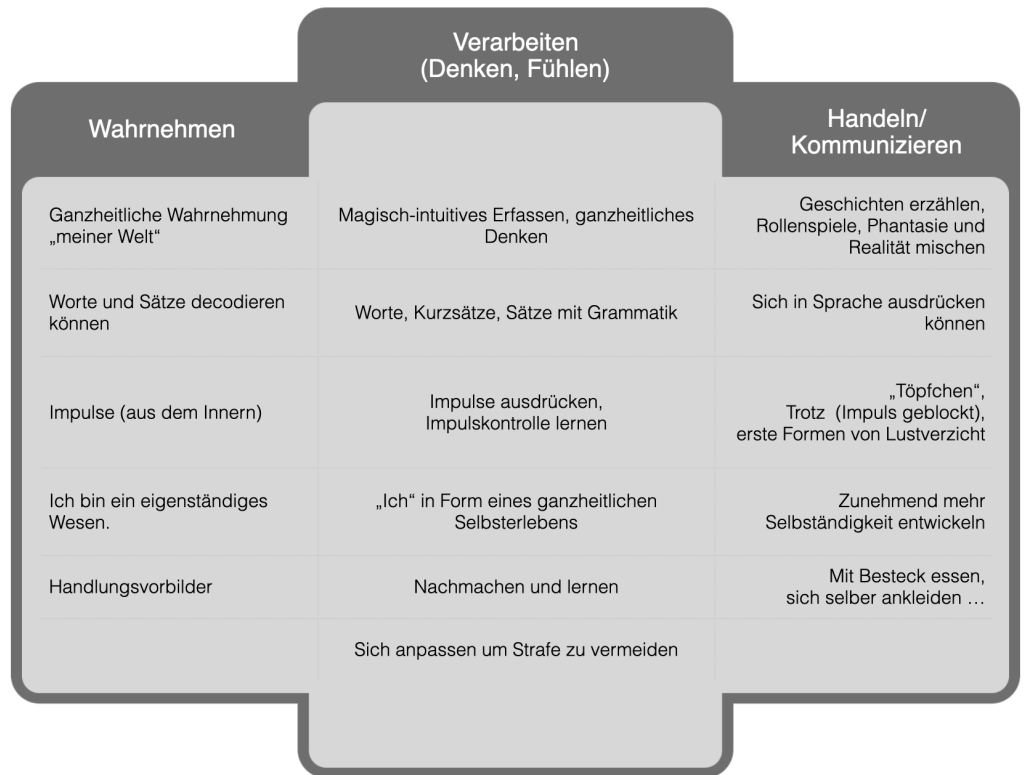
Instinktives Handeln. Wahrnehmen und Handeln sind eng gekoppelt.

Verarbeiten (Denken, Fühlen)		
Wahrnehmen		Handeln/ Kommunizieren
Nonverbale und verbale Kontaktsignale	Kontakt aufbauen, etwas bewirken, sich beruhigen	Lächeln, brabbeln, flirten, spiegeln, schreien, weinen ...
Sensorische Informationen (aus dem Körper und dem Umfeld)	Körperkoordinations-Schemata entwickeln	Greifen, saugen, sitzen, drehen, stehen, krabbeln, gehen ...
Objekte wahrnehmen	Verschiedene Handlungsschemata entwickeln	Schnabeltasse halten und trinken, Rassel schütteln, eine Absicht handeln umsetzen ...
Mama und Baby sind eine Einheit	Körper wird mit der Zeit als getrennt von der Umwelt wahrgenommen	Erste kleine Trennungsversuche von Mama
Worte	Erste Sprachschemata	Mama, Papa, Wauwau, Miau

Das Kind findet phantasievolle Erklärungen für alles, was es noch nicht versteht. Daraus gewinnt das Kind Sicherheit. Sicherheit ermöglicht zunehmende Eigenständigkeit.

Stufe 2: Impulsiv, magisch-Mystisch (Kleinkind, S2)

Das Kleinkind erlebt sich nun auch psychisch als getrenntes Wesen, das zunehmend mehr Eigenständigkeit gewinnen und „seine Welt“ möglichst selbständig bewältigen will. Um selbständig handeln zu können, benötigt das Kleinkind ein stabiles Weltbild. Stabilität ist wichtiger als „Realitätssinn“. Das Kleinkind nimmt seine kleine Welt sehr ganzheitlich wahr. Für alles, was das kleine Kind nicht vollständig versteht, findet es selbst eine phantasievolle Erklärung. Fantasie und Realität überlappen sich regelmässig. Kleinkinder entwickeln eine recht umfangreiche Sprache und können sich damit gut ausdrücken. Sie trainieren Impulskontrolle und erwerben durch Nachmachen und Lernen viele wichtige Fähigkeiten, wie das Essen mit Besteck, sich selbst ankleiden usw.



Ein konkretes Beispiel für den Stufenübergang von S2 nach S3

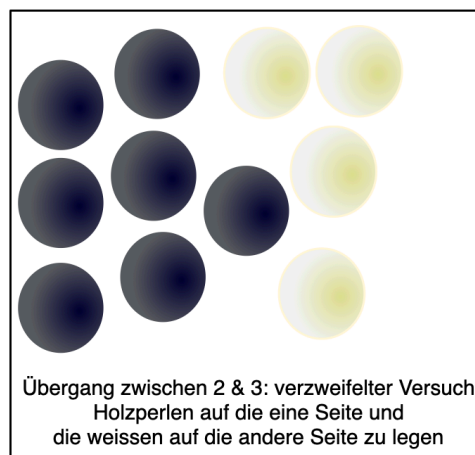
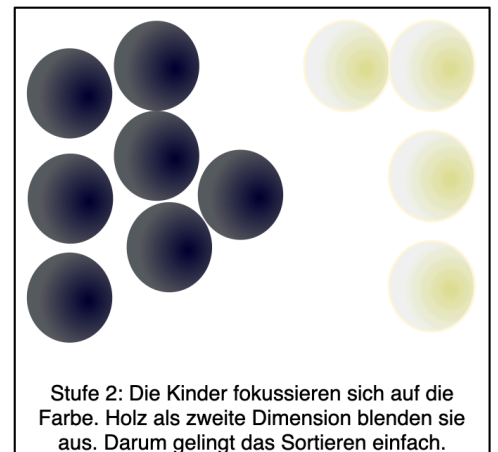
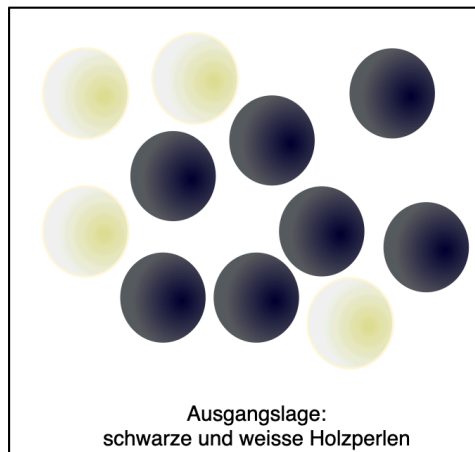
Psychologen haben verschiedene Tests entwickelt, um die Stufenübergänge bei Kindern überprüfen zu können. Hier die Kurzbeschreibung einer dieser Tests:

Die Wahrnehmung von S2-Kindern blendet das Unerklärliche einfach aus.

S3-Kinder entdecken den Klassenfehler in der Aufgabe.

Im Übergang von S2 zu S3 löst diese Aufgabe Stress aus.

*Man zeigt den Kindern eine Anzahl gleichförmiger **Perlen aus Holz**, von denen die meisten **schwarz** und einige **weiss** sind. Die Kinder werden aufgefordert, alle **schwarzen** Perlen auf die eine Seite des Tisches zu legen und alle Perlen aus **Holz** auf die andere. Die Kleinkinder der Stufe 2 teilen die Holzperlen einfach in **schwarze** und **weisse** auf - damit ist die Aufgabe für sie erledigt. Die Schulkinder der Stufe 3 verkünden, die Aufgabe sei unsinnig, weil sie die in die Aufgabe eingebaute Vermischung von Klassen (Perlenmaterial, Perlenfarbe) erkannt haben. Am interessantesten ist die Reaktion der Kinder, die sich im Übergang zwischen 2 und 3 befinden: Diese Kinder leiden deutlich unter der nicht lösbaren Aufgabe, weil sie dabei sind die bisherige Handlungslogik zu verlassen und sich gleichzeitig der neuen aber noch nicht sicher sind.*



Stufe 3: Selbstorientiert, souverän (Schulkind, S3)

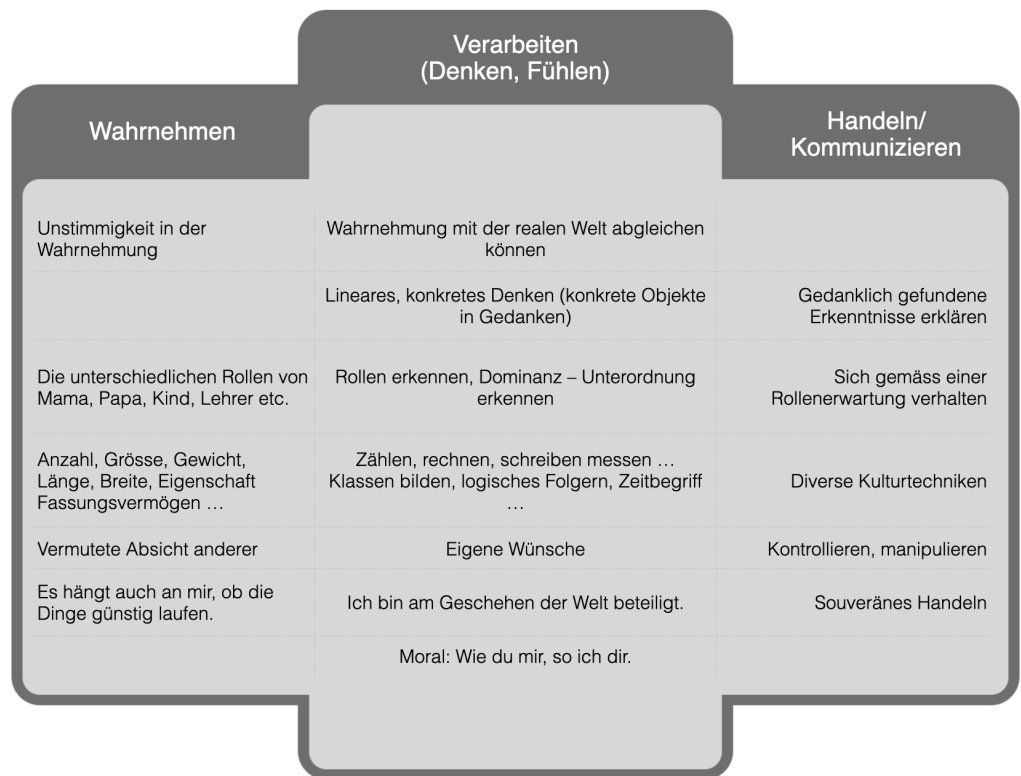
Der Eintritt in die Schule ist für die meisten Kinder mit einem weiteren Souveränitätsschritt verbunden. Schulkinder können nun ihre Wahrnehmung mit der Realität abgleichen und Wahrnehmungsfehler korrigieren. In der Schule trainieren sie eine grosse Anzahl von Kulturtechniken, die alle zum Aufbau des konkreten logischen Denkens beitragen. *Konkret logisch* bedeutet, dass die Schulkinder über *konkrete* Gegenstände *logisch* nachdenken können. Neben lesen, schreiben und rechnen lernen sie vor allem auch die Bildung von einfachen Klassen und die Auseinandersetzung mit Masseinheiten. Die Kinder fühlen sich am Geschehen der Welt beteiligt und sie erkennen auch, dass der Gang der Dinge auch von ihnen abhängt. Schulkinder sind sehr selbstorientiert. Um ihre Wünsche gegen die vermuteten Absichten anderer durchsetzen zu können, greifen sie zu kontrollierenden und manipulierenden Kommunikationsmitteln. Ihre Moral ist sehr zweckorientiert: „Wie du mir so ich dir.“

Konkret-Logisch.

Wahrnehmungsfehler werden erkannt und korrigiert.

Lernen und trainieren von zahlreichen Kulturtechniken (zählen, rechnen, wägen, messen, lesen, schreiben ...)

*Selbstorientiert.
Zweckorientierte
Moral*



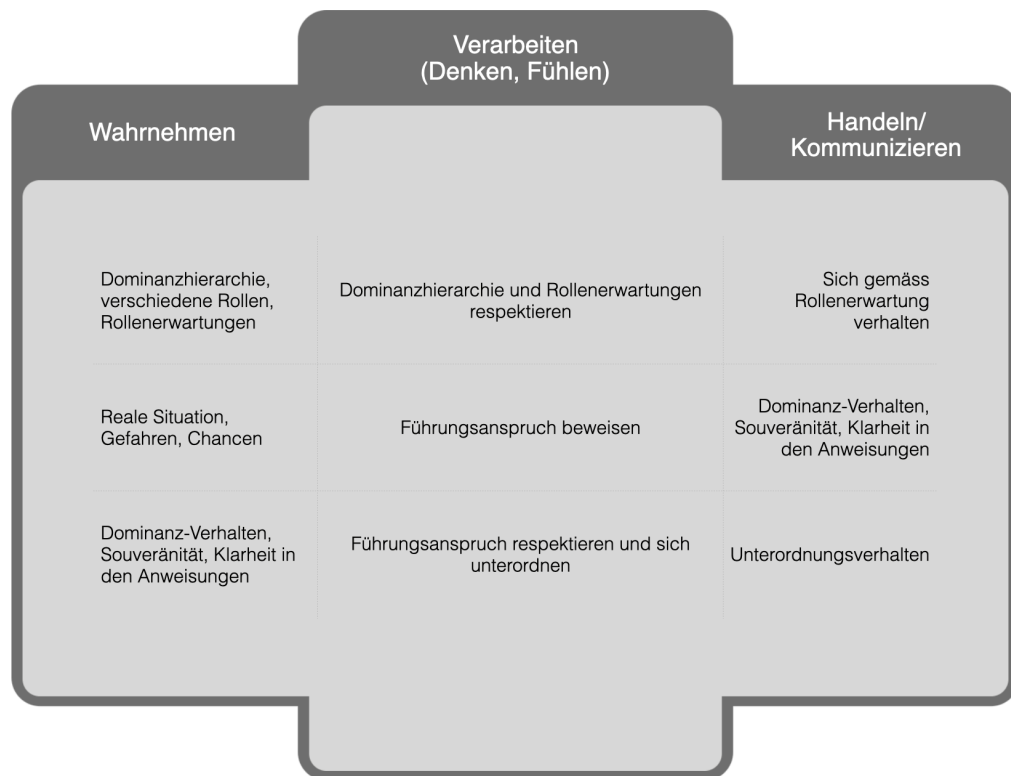
Der Übergang ins Erwachsenen-Alter

Noch bis vor wenigen Jahren entwickelten sich die meisten jungen Menschen bis zur gemeinschaftsbestimmten Stufe 4 und befanden sich damit in jener Stufe, in der sich auch die Mehrheit der Erwachsenen befand. Heute kann beobachtet werden, dass sich viele junge Erwachsene sehr rasch in die rationalistische Stufe 5 weiterentwickeln, weil der Entwicklungshöhepunkt in unserer westlichen Welt auf dieser Stufe liegt.

Die Handlungslogiken der modernen Erwachsenen

In seltenen Fällen weisen Erwachsene eine Handlungslogik der Stufe 2 auf. Rund 5-7 % der Erwachsenen befinden sich mit ihrer Handlungslogik auf der Stufe 3. Menschen, die sich als Erwachsene noch mehrheitlich auf der Stufe 3 befinden, können für die Organisationsentwicklung von grosser Relevanz sein, da von diesen Menschen ein grosses „Störpotential“ ausgehen kann (siehe auch das White-Paper „die organisatorischen Entwicklungsstufen“). 10-12 % der Erwachsenen befinden sich auf der Stufe 4. Auch diese Stufe kann für die Organisationsentwicklung von Bedeutung sein. Die Stufen 5 und 6 sind die Stufen, die in Organisationen heute am meisten anzutreffen sind.

Dominanz und Unterordnung im Erwachsenenalter (S3)



Stufe 3 im Erwachsenen-Alter: Dominanz / Unterordnung.

Kampf um absolute Macht.

5-7 % der Erwachsenen sind in der selbstorientierten Stufe verblieben. Selbstorientierte Menschen ringen ständig um Einfluss zugunsten ihrer eigenen Interessen. Einige tun dies mit offener Dominanz. Viel öfter sind jedoch verdeckte Macht- und Manipulationsspiele zu beobachten. Menschen der Stufe 3 können in Organisationen zu viel Macht und Einfluss gelangen. Mitarbeitende solcher Führungskräfte stehen sehr oft vor der Wahl sich komplett unterzuordnen oder wegzugehen.

Abstrakt-Logisch, Schwarz-Weiss.

Orientierung an den Regeln der relevanten Anderen.

Äussere Erwartungen und Normen erfüllen.

Konformismusdruck.

Gemeinschaftsbestimmt (S4)

Ab dem 12-14 Lebensjahr fängt bei den meisten Menschen eine Entwicklung in Richtung der gemeinschaftsbestimmten Stufe an. In der Schule wird diese durch das Training des abstrakten, logischen Denkens gefördert. Dieses logisch-abstrakte Denken ist in den Anfängen noch sehr dual: „entweder ... oder“, „schwarz oder weiss“. In der gemeinschaftsbestimmten Stufe liegt der Fokus der Aufmerksamkeit bei den „relevanten Anderen“. Was wird von mir erwartet? Wie muss man in dieser Gruppe sein, um richtig zu sein? Welche Normen und Regeln gelten? Welche Traditionen sind wichtig? Welche Meinungen und Haltungen werden vertreten? Über welche Themen wird gesprochen? Gemeinschaftsbestimmte Individuen folgen der Moral, dass alle, die diese äusseren Erwartungen und Normen erfüllen, gute Menschen sind und da sie selbst gute Menschen sein wollen, verhalten sie sich sehr angepasst. Nicht angepasstes Verhalten wird missbilligt und Wohlverhalten mit Anerkennung bestätigt. Mit der Anpassung und dem gleichzeitigen Missbilligen von abweichendem Verhalten erzeugen alle Gruppenmitglieder einen hohen Konformismusdruck. Die Identität entwickelt sich von „Ich gegen den Rest der Welt“ hin zu „Wir gegen den Rest der Welt“.



Rationalistisch (S5)

*Mechanistisches
Weltbild, Ursache-
Wirkungsdanken.
Präzision. Effizienz.*

*Die Wahrheit kann
durch genaue
Beobachtung
gefunden werden.*

*Identifikation mit
Orientierungs-
systemen.*

*Eine klare eigene
Meinung
herausbilden.*

*Eigenständigkeit.
Unabhängigkeit.*

Mit 37-45 % ist die Stufe 5 die am meisten verbreitete unter den Erwachsenen in den industrialisierten Ländern. Diese Stufe wird durch Ausbildungen (Universitäres Studium, Fachhochschulen, fachlich sehr anspruchsvolle Berufsausbildung ...) gefördert. Dort erwerben die Menschen ein tiefes Fachwissen, lernen wissenschaftlich präzises Beobachten, Analysieren und Begründen und erlernen verschiedene Methoden und Standards für den Umgang mit schlecht strukturierten Problemen. Menschen der Stufe 5 haben Präzision gelernt. Sie können rational und abstrakt denken und Probleme entlang von Ursache und Wirkung analysieren. Sie gehen davon aus, dass sie mit ihrer Präzision in der Lage sind, ein wahres Bild der Realität zu beobachten. Entsprechend tun sie sich schwer mit abweichenden Meinungen: „*Ich habe mich intensiv mit einer Frage beschäftigt. Ich weiss jetzt, dass XY richtig ist. Wenn jemand anderer Meinung ist, dann muss das falsch sein!*“.

Rationalistische Menschen haben sich mehrheitlich aus der gemeinschaftsbestimmten Orientierung herausgelöst. Das „Ich“ identifiziert sich mit mindestens einem Orientierungssystem, z. B. seinem Fachbereich, seiner Weltanschauung, seinem Heimatstaat, seiner Partei, seiner Kirche usw. Diese Identifikation gibt den rationalistischen Menschen so viel Halt, dass sie sich erstmals in der Entwicklung als unabhängig erleben. Die meisten äussern jetzt sehr offen eine eigene klare Meinung. Viele lieben es sogar, sich von den anderen durch eine konträre Meinung abzugrenzen. Es gibt aber auch Rationalisten, die ihre „Ich weiss wie es richtig ist“ -Einstellung für sich behalten.

Rationalistische Menschen sind offen gegenüber Feedback von Kollegen, denen sie eine hohe fachliche Kompetenz zuschreiben.

Wahrnehmen	Verarbeiten (Denken, Fühlen)	Handeln/ Kommunizieren
Fokus auf Details, Ursache-Wirkung, Fakten, potentielle Probleme	Abstrakt, logisch, dual, detailliert, objektiv, effizient – Kausalität erforschen	Lösungen, die im Detail sehr genau sind, Faktenbasierte Entscheidungen, Effizienz
Standards, Methoden	Reichen andere an meine Standards heran?	„My way or no way“, eigene Standards verteidigen
Orientierungssysteme (Fachbereich, Staat, Weltanschauungen, Partei, Kirche etc.)	Identifikation mit dem Orientierungssystem, das vorgibt, was richtig und falsch ist	Das Orientierungssystem mit allen Mitteln verteidigen. „Ich habe Recht.“
Abweichungen zum eigenen Orientierungssystem (z. B. auch abweichende Erwartungen)	Alles, was nicht zum eigenen Orientierungssystem gehört wird abgewertet.	„Angriffe“ auf abweichende Orientierungssysteme
Negative Emotionen	Abwehr von unerwünschten Erwartungen und Emotionen (Disziplin, Selbstkontrolle)	Kontrollierte, sachliche Diskussionen
Angriffe auf das Orientierungssystem	Moral: Ich muss mein Orientierungssystem mit allen Mitteln verteidigen.	Verteidigung mit allen (Macht-)Mitteln als Pflicht

Eigenbestimmt (S6)

Orientierung an selbst gefundenen Werten und Zielen.

Eigenbestimmt und eigenverantwortlich.

Kompromissbereitschaft.

Fokus auf Details und auf Zusammenhänge.

Fokus auf Zustände und auf Entwicklungen.

Effektivität statt nur Effizienz.

Etwas bewirken wollen.

Selbstdisziplin. Selbstverantwortung. Verbindlichkeit. Erfolgskontrolle.

30-25 % der Erwachsenen haben eine Handlungslogik der Stufe 6 entwickelt. Eigenbestimmte Menschen orientieren sich an eigenen Werten und Zielen. Dieser innere Bezugspunkt macht sie erstmals sehr viel unabhängiger von den Meinungen und Erwartungen des Umfeldes. Sie gestehen sich selbst eine eigene unabhängige Meinung zu und räumen anderen Menschen das gleiche Recht ein. Wenn andere Menschen eine andere Meinung vertreten, dann ist das zwar nicht angenehm, aber Eigenbestimmte können mit den damit verbundenen Emotionen umgehen, weil ihnen eine Gegenseitigkeit in der Beziehung wichtig ist. Daraus resultiert erstmals eine echte Kompromissbereitschaft.

Eigenbestimmte Menschen entwickeln Freude an Komplexität, darum streben sie nicht mehr danach diese möglichst „aus der Welt zu schaffen“. Sie können verschiedene Perspektiven auf eine Situation entwickeln und sich sowohl auf Details als auch auf die Zusammenhänge fokussieren, statische Situationen und Entwicklungen (Veränderungen über die Zeit) wahrnehmen, Widersprüche, Gegensätze und kontrastierende Gedanken zulassen – auch wenn sie diese inneren Zwickmühlen meist lieber noch auflösen möchten. Dadurch erkennen sie mehr Zusammenhänge und Wechselwirkungen und können ihr Handeln besser an die Komplexität einer Gesamtsituation anpassen.

Eigenbestimmte wollen etwas bewegen und bewirken. Sie setzen sich Ziele in unterschiedlichen Lebensbereichen z. B. beruflich, familiär, Ziele zu Aussehen, Fitness, Lernen, persönlicher Entwicklung usw. und engagieren sich sehr, diese Ziele auch zu erreichen. Diese hohe Selbstverpflichtung ist oft mit viel Selbstdisziplin und der Verpflichtung „die Dinge unter Kontrolle zu haben“ verbunden. Oft sind sie sehr optimistisch und zukunftsorientiert.

Introspektion.

Feedback reflektieren und daraus lernen können.

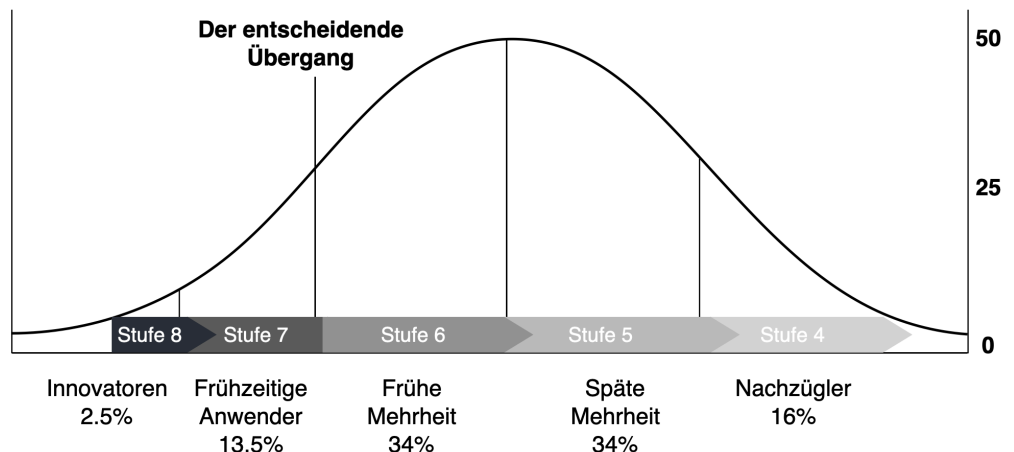
Fehler und Probleme sind auch für Eigenbestimmte mit negativen Emotionen verbunden. Dank ihrer introspektiven Fähigkeiten können sie negative Emotionen, die mit Fehlern, Problemen oder negativem Feedback verbunden sind, aushalten. Eigenbestimmte sind darum oft in der Lage sowohl positive als auch negative Erfahrungen und Verhaltensfeedback zu reflektieren und daraus zu lernen.

Eigenbestimmte haben ein sehr hohes Verantwortungsbewusstsein und erleben sich als Gestalter des eigenen Schicksals.

Wahrnehmen	Verarbeiten (Denken, Fühlen)	Handeln/ Kommunizieren
Fokus auf das, was den Zielen dient	Entscheidungen/Handlungen mit (meinen) Werten und Zielen abstimmen	Das tun, was den Zielen dient. Prioritäten setzen, Effektivität
Wirkung, Ergebnis, Konsequenzen	Verantwortung übernehmen, klare Commitments, Ergebnisverantwortung und Kontrolle	Die Wirkung verbessern
Statische und dynamische Sicht, Fokus auf Details und das Ganze	Freude an Komplexität, Zusammenhängen, Wechselwirkungen, Entwicklungen über die längere Zeit	Kommunizieren und Handeln, das mit dem grösseren Ganzen synchron ist
Widersprüche, Gegensätze, kontrastierende Gedanken, abweichende Meinungen,	Mir und anderen eine eigene Meinung zugestehen, Gegenseitigkeit, kontrastierende Gedanken zulassen, Wahrnehmung ist perspektivisch	„Meine Sicht“ ist nur eine Perspektive. Mit Argumenten überzeugen wollen, Kompromissbereitschaft
Verhaltensfeedback und Introspektion	Den eigenen Standards entsprechen wollen, soziales Lernen	Handeln bei Bedarf anpassen, Entwicklung
Erfahrungen, Fehler, Probleme, Abweichungen zu den Zielen	Was mache ich künftig anders? Problemlösungszyklus, lernen	Aus Erfahrungen lernen, Verbesserungen umsetzen
Werte/Regeln, die in verschiedenen Gruppen gelten	Werte gelten spezifisch für eine Gruppe und sollen befolgt werden.	Sozial akzeptiertes Verhalten

Exkurs: der Verbreitungsprozess der Entwicklungsstufen

In der Soziologie und den Kommunikationswissenschaften untersucht man den Verbreitungsprozess neuer Ideen, Produkte oder Nachrichten. Laut dieser Forschungen verbreiten sich Innovationen gemäss folgendem Modell.



Es vergeht eine lange Zeit, in der lediglich ein paar wenige Innovatoren und eine kleine Gruppe von frühzeitigen Anwendern die neuen Impulse aufgreifen. Der

Übergang von den frühen Anwendern zur frühen Mehrheit gilt als der entscheidende Punkt. Sobald diese Hürde überwunden ist, kann die Innovation nicht mehr aufgehalten werden. Der Verbreitungs-Prozess wird jetzt zu einem Selbstläufer. Bezüglich der Postmoderne stehen wir in der westlichen Welt aktuell genau an dieser Übergangsschwelle.

Relativierend (S7)

5-10 % der Erwachsenen haben eine Handlungslogik der Stufe 7 entwickelt. Der Sprung von 6 nach 7 ist der bisher grösste Entwicklungssprung in der Entwicklungsreise. Mit diesem Entwicklungssprung sind oft grössere innere Verwirrungen verbunden, weil vieles, was das Selbst bisher stabilisiert hat, plötzlich in Frage gestellt wird.

*Toleranz gegenüber
«Andersartigkeit».*

*Erkennen und
Aushalten von
Ambiguitäten.*

*Ganzheitlicheres
Wahrnehmen,
Denken und Handeln.*

*Verstand UND
Intuition.*

*Fakten UND
Geschichte.*

Sinnhaftigkeit.

*Bereitschaft, tradierte
Annahmen zu
hinterfragen.*

*Visionäre Kraft.
Kreativität.*

Innovationskraft.

*Persönliche
Weiterentwicklung.*

*Empathie. Verstehen
und Verstanden
werden.*

*Experimentieren statt
Kontrollieren.*

*Tendenz zu
«endlosen Debatten»*

Relativierende Menschen erkennen, dass jede Wahrnehmung und jede Beurteilungsgrundlage relativ ist. Daraus resultiert eine hohe Toleranz gegenüber unterschiedlichen Werthaltungen und Verhaltensweisen. Sie erkennen innere und äussere Widersprüche und Ambiguitäten. Sie versuchen diese nicht mehr um jeden Preis zu eliminieren und sind bereit, die damit verbundenen inneren Spannungen auszuhalten (Ambiguitätstoleranz). Ihr Wahrnehmen, Denken und Handeln ist ganzheitlicher. Sie können sich in Menschen und Situationen einfühlen und gleichzeitig auch klar und strukturiert beobachten. Bei ihren Entscheidungen lassen sie sich von Verstand und Intuition gleichermaßen beeinflussen und sie argumentieren mit Fakten, Beispielen, Geschichten und ihrer intuitiven Einschätzung. Diese Ganzheitlichkeit ist meist auch mit einem guten Gespür für Sinnhaftigkeit verbunden. Sehr viele relativierende Menschen wollen ein sinnvolles Leben führen und entsprechend auch einer sinnorientierten Tätigkeit nachgehen. Relativierende Menschen können hochmotivierende, ganzheitliche Zukunftsvisionen entwickeln, die mit viel intrinsischer Leistungsmotivation verbunden sind. Eine sinnvolle Tätigkeit wird für viele wichtiger als das reine Geldverdienen. Die Auseinandersetzung mit Widersprüchen, unterschiedlichen Weltbildern, Fehlern und Problemen im Verbund mit der Bereitschaft seine eigenen Annahmen zu hinterfragen, bildet die Basis für eine hohe kreative Kraft. Auf dieser Stufe finden die meisten bahnbrechenden Innovationen statt, da es nicht mehr um das Herausstellen der eigenen Leistung geht, sondern um die Realisierung von Ideen, für die man sich begeistert.

Persönliche Weiterentwicklung ist ein zentrales Anliegen. Relativierende Menschen erkennen mehr und mehr, wie sie mit ihrem Denken und Urteilen gegenüber Menschen und Situationen Einfluss auf die Realität nehmen (Self-fulfilling prophecy). Entsprechend nutzen sie auch das Potential, durch Veränderungen der eigenen Annahmen, Einstellungen und Urteile Veränderungen im Aussen zu erreichen.

Relativierende Menschen verfügen über viel Selbstempathie und/oder Empathie mit anderen. Sie suchen nach authentischen, stimmigen Kontakten, echtem Verstehen und Verstandenwerden und einer Vertiefung ihrer persönlichen Beziehungen.

Relativierende Menschen verabschieden sich mehr und mehr von der Idee, dass komplexe Situationen plan- und kontrollierbar sind. An die Stelle von ausgefeilten Konzepten und Plänen tritt das kluge Experiment. Im Ausprobieren gewinnen Relativierende wichtige Erkenntnisse darüber „was funktioniert und was nicht“. Daraus folgt: „Mach mehr von dem was funktioniert und höre auf mit dem, was nicht funktioniert.“ Relativierende Menschen nähern sich damit der Idee, dass alle komplexen Situationen selbstorganisiert funktionieren.

Der grösste Nachteil dieser Stufe besteht in der Tendenz alles zu relativieren und jede Position gelten zu lassen. Das kann zu endlosen Diskussionen und blockierten Entscheidungen führen respektive auch zur Akzeptanz von Verhalten, das für die Gemeinschaft schädlich ist.

Wahrnehmen	Verarbeiten (Denken, Fühlen)	Handeln/ Kommunizieren
Unterschiedliche Wahrnehmungen (meine, die von anderen), qualitative Unterschiede im Kontakt	Subjektivität der individuellen Wahrnehmung erkennen, Suche nach echtem Verstehen, Vertiefung persönlicher Beziehungen, Augenhöhe	Verstehen wollen, wie andere eine bestimmte Situation erleben, lebendige Kontaktangebote, Augenhöhe
Verschiedene innere Anteile mit widersprüchlichen Bestrebungen, andersartige Menschen, Gedanken, Weltbilder	Innere und äussere Konflikte, Paradoxien, eigenen Schatten, grosses Interesse an Andersartigkeit, Ambiguitätstoleranz	Verschiedenste Lebensentwürfe, Ideen, Vorstellungen und Meinungen akzeptieren, Mut zum Anderssein aufbringen
Kritische Feedbacks, Fehler, Probleme, die Annahmen hinter dem eigenen Bild der Realität	Annahmen hinter Weltbildern erkennen, hinterfragen, verändern. Visionäres, innovatives Denken	Durchlässigere Annahmen, visionäre Zukunftsbilder kreatives Handeln
Das, was im Aussen geschieht im Vergleich zu dem, was ich über die Situation denke.	Erkennen, wie das, was ich von der Welt/von anderen Menschen denke Einfluss auf die Realität nimmt (Self-fulfilling prophecy)	Das Potential von inneren Veränderungen nutzen, damit auch äussere Veränderungen erreichen.
Geschichten, Beispiele und Fakten, eigene Gefühle, Gefühle anderer	Organischer, holistischer, ganzheitlicher. Verstand & Intuition in guter Kooperation, Fühlen und Denken, Gefühl für Sinn	Erklären mit Geschichten, Beispielen und Fakten, Empathie, Sinnorientierung
Ergebnisse beobachten	Annahmen treffen, ausprobieren, lernen Es gibt keine Beurteilungsgrundlagen, die nicht willkürlich sind.	Etwas ausprobieren (Experiment) Keine moralischen Urteile fällen

Integrativ (S8)

1-4 % der Erwachsenen haben eine Handlungslogik der Stufe 8 entwickelt.

Wirklichkeit ist individuell.

Die eigene Wirklichkeitskonstruktion beeinflusst die Realität.

Linearität der Sprache und damit verbundene Wahrnehmungsverzerrungen erkennen.

Selbstorganisation. Zirkularität.

Spontan, authentisch, offen, kreativ.

Integrative Menschen sind sich bewusst, dass die Wahrnehmung der Wirklichkeit individuell sehr unterschiedlich ist. Kindliche Prägungen, Lebenserfahrung, kulturelle Prägungen, die individuelle Form der Bedeutungsbildung und Kontextsensitivität – all dies ist Teil der Wahrnehmung und Bewertung von Wirklichkeit. Gleichzeitig sind sich integrative Menschen auch bewusst, wie sehr die eigene Wirklichkeitskonstruktion auf vielfältige Weise die Realität mitgestaltet und mitbeeinflusst. Daraus leiten sie für sich und ihre Mitmenschen die Freiheit ab, die eigene Wirklichkeit konstruktiv zu verändern, z. B. in dem sie hinter jeder Schwäche eine übertriebene Stärke sehen oder hinter jedem Problem eine Chance erkennen. Die meisten integrativen Menschen haben eine Leidenschaft dem Potential von Menschen, Teams, Unternehmen ... zum Blühen zu verhelfen.

Integrative Menschen haben erkannt, wie uns die lineare Sprache verleitet, uns unsere Welt linear zu erklären. Intuitiv erkennen sie Zirkularität und Selbstorganisationsprinzipien in allem Lebendigen, in Beziehungen und Kommunikation, Kultur, Wirtschaftsprozessen ... und auch in Entwicklungsprozessen. Weil sie ihr Handeln und Kommunizieren an den Regeln von Zirkularität und Selbstorganisation ausrichten – was sehr viel näher an der Realität ist als eine lineare Interpretation – sind sehr viel wirkungsvoller als in früheren Entwicklungsstufen.

Integrative Menschen sind spontan, authentisch, offen, kreativ und schlüpfen mit Begeisterung in unterschiedliche Rollen. Sie schätzen alle bisherigen Entwicklungsstufen und sie passen sich in ihrem Verhalten sehr flexibel an

Alle bisherigen Entwicklungsstufen wertschätzen.

Zugang zu allen bisherigen Formen der Macht.

Beziehungen sind eine Quelle für tiefe Selbsterkenntnis und Weisheit.

verschiedene Entwicklungsstufen an. Sie können ihr Umfeld durchaus auch mit punktuell sehr unreifem Verhalten überraschen, weil ihnen Authentizität wichtiger als souveränes Auftreten ist.

Sie haben auch keine Hemmungen situativ auf sehr frühe Formen von Macht zurückzugreifen, wenn das die Situation ihrer Meinung nach erfordert. Sie sind sich der eigenen dunklen Machtseite bewusst und sie wissen auch um die Gratwanderung, die mit jedem Machtgebrauch verbunden ist.

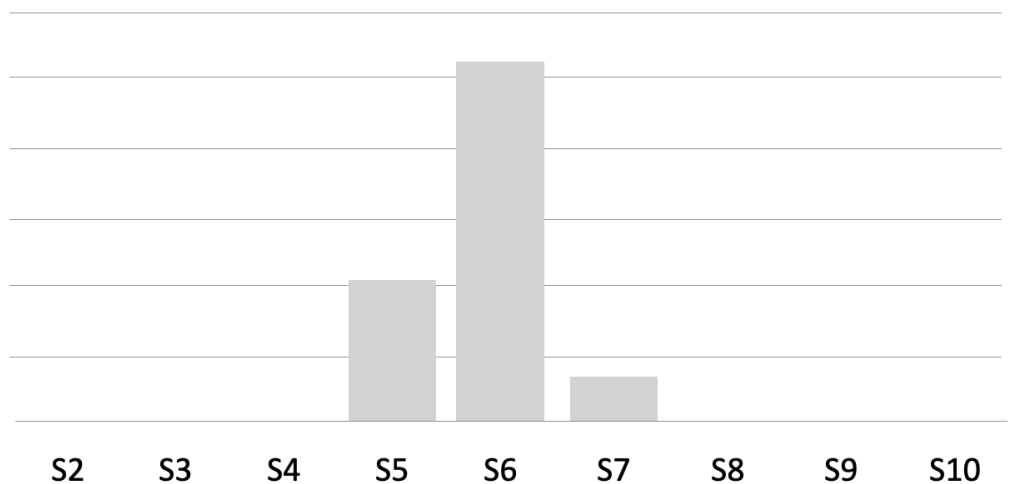
Integrative Menschen erkennen, dass ihre Schattenseiten nur in Beziehungen wirklich sichtbar werden. Sie schätzen darum die unvermeidlichen gegenseitigen Abhängigkeiten in Beziehungen als Quelle von tiefer Selbsterkenntnis und Weisheit. In Konflikten sind sie bereit Lösungen zu dulden, die verschieden sind von denen, die sie selbst bevorzugen.

Verarbeiten (Denken, Fühlen)		
Wahrnehmen		Handeln/ Kommunizieren
Überlebensmuster, verletzte Anteile, gesunde Anteile	Seinen verletzten Anteilen mit Mitgefühl begegnen	Regulierung der Psyche ohne neue Selbstgeschichten
Lebenserfahrung ist ständiger Teil der Wirklichkeitskonstruktion	Wirklichkeit ist konstruiert. Als Konstrukteur kann ich meine Wirklichkeit verändern.	Verzicht auf Schuldzuweisungen, jeder hat eine eigene Wirklichkeit
Ich und Du	Echte Begegnungen ermöglichen Selbsterkenntnis, kreative Konfliktlösung	Authentische Begegnung, echter „Austausch“
Zirkuläre Archetypen hinter komplexen Vorgängen (inkl. Beziehungen) erkennen	Selbstorganisation als Grundprinzip von Leben, Kommunikation, Entwicklung erkennen und respektieren	Handeln/Kommunizieren, das Selbstorganisation und Zirkularität berücksichtigt
Bedeutung ist kontextabhängig	Sensitivität für Kontexte und die damit verbundene Bedeutungsbildung	Bewusster Umgang mit Frames und Bedeutungsbildung
Linearität von Sprache/Denken	Grenzen der Rationalität erkennen	Bewusster Umgang mit Sprache
Potential (Menschen, Situationen) von Problemen und Chancen	Probleme und Potentiale unterscheiden sich nur in der Wirklichkeitskonstruktion.	Potentia entfaltung fördern, einzigartige Chancen nutzen
Verschiedene Formen von Macht	Situativ die passende Machtform nutzen	Reaktive Machtformen stoppen
Verletzung ethischer Prinzipien	Allgemeingültige ethische Prinzipien	Diese Prinzipien verteidigen

Ich-Entwicklungsprofil – die individuelle Entwicklung messen

Das persönliche Ich-Entwicklungsprofil verschafft Orientierung.

Das von Jane Loevinger entwickelte Assessmentinstrument ist wissenschaftlich hochvalidiert. 36 Satzergänzungen werden von Scoring-Experten in manueller Feinarbeit mit insgesamt 9 wissenschaftlich erforschten Reifestufen abgeglichen¹. Als Resultat erhalten Sie eine genaue Einstufung Ihrer aktuellen Reife. Gleichzeitig erhalten Sie verblüffend genaue Ansatzpunkte für Ihren persönlichen Entwicklungs-Sweetspot. Das ist der Punkt, an welchem Entwicklung sehr natürlich und oft auch mit Leichtigkeit erfolgt.



Im Debriefing-Coaching entstehen aus dem mehrseitigen Analyse-Dokument persönliche Entwicklungsziele und umsetzungsorientierte persönliche Entwicklungsexperimente, die den Weg für eine rasche und nachhaltige Entwicklung bereiten.

¹ Da die Stufen 9 und 10 nur höchst selten anzutreffen sind, haben wir in dieser Zusammenfassung auf eine Beschreibung dieser Stufen verzichtet.