

Ich-Entwicklung auf Team- und Organisationsebene - Reife als Beitrag zur Verständigung

gws-forum 2025

19.-21.02.2025 in Oberursel

Agenda

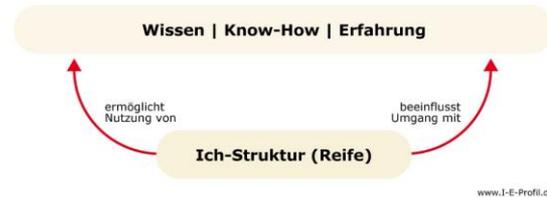
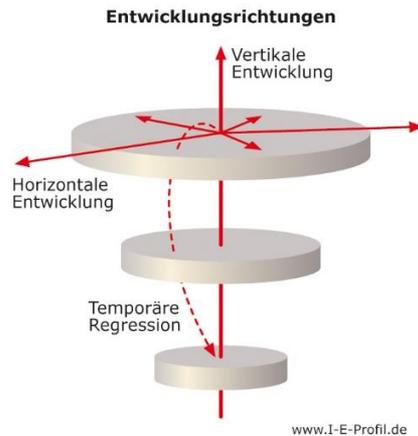
- Einführung und Inhaltlicher Einstieg
- Was uns begeistert an der Ich-Entwicklung
- Was heißt Ich-Entwicklung?
- Stufen der Ich-Entwicklung auf Personen- und Organisationsebene
- Beispiele aus eurer Praxis: Kleingruppenreflexion
- Die Arbeit mit Ich-Entwicklung auf Team-/Organisationsebene
- Erkenntnisse und Fragen
- Abschluss

Was begeistert uns an der Ich-Entwicklung?

- OK-ness und ein realistischer Blick auf das zu betrachtende System
- Entwicklungsblockaden sichtbar und nachvollziehbar (Verständnis!) zu machen.
- Die Chancen von Change-Aufträgen (und die Grenzen der Wirksamkeit) realistisch einschätzen (Desillusionierung nutzen!)
- Gründe für Überforderung und Unzufriedenheit verstehen
- Die eigenen Grenzen in der Begleitung von Systemen erkennen und respektieren
- Die Bedeutung von Reifeentwicklung auf unterschiedliche Fokusthemen wie Konflikt, Umgang mit Unsicherheit, Beziehungsgestaltung ableiten.

Reifeentwicklung

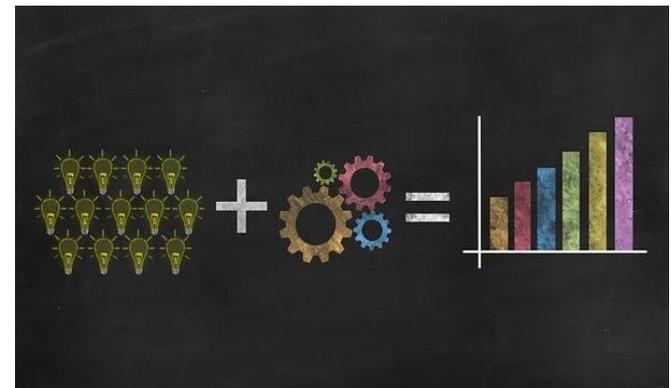
Ich-Entwicklung:
Reifeentwicklung beschrieben
als **strukturelle Reifestufen** im
Wahrnehmen, Denken, Fühlen
und Handeln der Menschen.



- Entwicklung ist:
Horizontale Entwicklung:
ein Zuwachs an Wissen, Knowhow und Fähigkeiten
Vertikale Entwicklung:
die Transformation der Persönlichkeit
- Das Ich ist wie die Brille, durch die wir die Welt, die anderen und uns selbst sehen.
- Durch diese Art der Brille erleben und ordnen wir alle Erfahrungen, die wir machen, ein und geben ihnen entsprechende Bedeutung.

Forschung zur Ich-Entwicklung

- **IE-Profil:** Jahrzehntelange Forschung mit international über 400 Studien
- **Jane Loevinger:** Entwicklung des Ichs
- **Washingtoner Sentence Completion Test (WUSCT)**
 - der am besten validierte projektive Test weltweit:**Ich-Entwicklung als eigenständiger zentraler Aspekt der Persönlichkeit**
- **Vom WUSCT zum IE-Profil (Thomas Binder)**
- **Signifikante Zusammenhänge zwischen der Entwicklungsstufe und**
 - Führungseffektivität
 - Entscheidungen unter Unsicherheit
 - Umgang mit Feedback
 - Macht und Einflussnahme in Konflikten
 - Erfolg von Veränderungsprozessen
 - Kompetenz von Organisationsberatern
 - Lernen aus Erfahrungen



Forschung zur Ich-Entwicklung

Signifikante Zusammenhänge zwischen der Entwicklungsstufe und

- **Führungsebenen und -effektivität:** Auf höheren Führungsebenen finden sich weniger Anteile früher Stufen und höhere Anteile später Stufen. Und: je später die IE-Stufe, desto höher die Führungseffektivität.
- **Entscheidungen unter Unsicherheit:** Manager auf frühen IE-Stufen „löschen selbst einzelne Feuer“ und treffen eher einseitige Entscheidungen. Manager später IE-Stufen sehen Themen eher als Symptome tieferer Probleme und hinterfragen dahinterliegende Annahmen, Ziele und Werte.
- **Erfolg von Veränderungsprozessen:** signifikant höhere Erfolge bei Vorstandsvorsitzenden gleich/über E8
- **Kompetenz von Organisationsberatern:** je später die IE, desto höher die Beratungskompetenz (konzeptionell, interpersonell, politisch)

Auswirkungen von Ich-Entwicklung

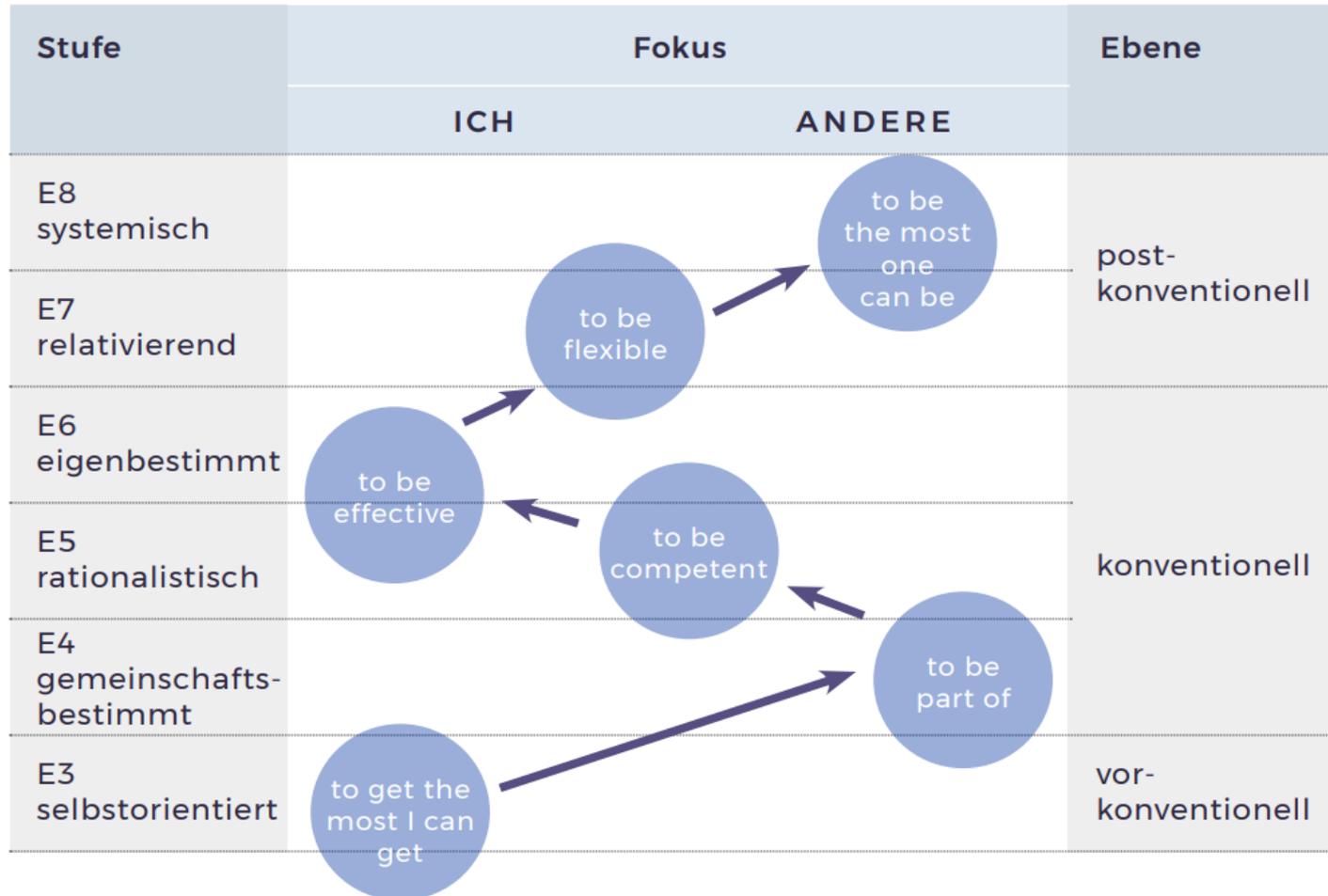
Der **Charakter** entwickelt sich von stark impulsgesteuert und mit Befürchtungen vor Bestrafung (wenn man sich „falsch“ verhält) zu immer stärker selbstregulierend und eigene Maßstäbe entwickelnd.

Der **interpersonelle Stil** entwickelt sich von sehr manipulierend zu immer stärker die Autonomie anderer berücksichtigend sowie auf für alle Seiten tragfähige interpersonelle Vereinbarungen achtend.

Der **Bewusstseinsfokus** ist in frühen Stufen stärker auf externe Dinge und eigene Bedürfnisse gerichtet. In späteren Stufen ist dieser auch mehr auf interne Aspekte (Motive, Gefühle etc.) sowie Individualität und Entwicklung ausgerichtet.

Der **kognitive Stil** entwickelt sich von sehr einfach und undifferenziert zu immer größerer konzeptioneller Komplexität, Multiperspektivität und Fähigkeit, mit Widersprüchen umzugehen.

Identitätsentwicklung



Stufe E4 Gemeinschaftsbestimmte Stufe

to be part of
(ca. 12 % der Erwachsenen)

Lebensmotto:
Gemeinschaft



Typisches Auftreten:

loyal, diplomatisch-vermittelnd.
Stellt sich selbst zurück, um die Regeln und Normen der Bezugsgruppe zu befolgen. Argwohn gegenüber Menschen außerhalb der eigenen Gruppe.

Typische Denkweise:

Schwarzweißdenken. Selbstwert hängt stark von der Akzeptanz anderer ab.
Eher kurzfristiger Zeithorizont.

Menschen dieser Stufe sind bemüht, die Erwartungen und Normen der Gemeinschaft zu erfüllen, verhalten sich angepasst.

Stufe E4 „Wir sind die Guten“

Verhalten (im Team) und Kommunikation

- Akzeptanz und Traditionen geben Sicherheit
- Erwartungen erfüllen, gewissenhaft, sorgfältig, Anpassung
- „gut und schlecht“, Fehler vermeiden
- Loyal und respektvoll gegenüber FK
- sich gegenseitig helfen und unterstützen, noch wenig echte Teamarbeit im Sinne gemeinsamer Aufgabenerledigung
- „Die da draußen“ oder „schwarzes Schaf“ innerhalb

Führung

- Autorität ausstrahlen, Erwartungen und Regeln kommunizieren, für Gerechtigkeit sorgen, loben, Unerwünschtes ansprechen
- Formalistisch, keine normative, strategische Führung

Stufe E5 Rationalistische Stufe

to be competent

(ca. 37-45% der Erwachsenen)

Lebensmotto:

Abgrenzung



Typisches Auftreten:

legt Wert auf die eigenen Besonderheiten und Meinungen

Pragmatisch

Auf klare Verhältnisse bedacht

Mitunter perfektionistisch

Typische Denkweise:

Aufbau von Expertenwissen.

Weiterhin Schwarz-Weiß-Denken

Sie identifizieren sich stark mit der eigenen Fachlichkeit, akzeptieren Feedback von anderen, denen sie eine hohe fachliche Kompetenz zuschreiben. Sie sind orientiert an Standards, die vorgeben, was richtig und falsch ist.

Stufe E5 „So ist es richtig“

Verhalten (im Team) und Kommunikation

- Methoden und Standards geben Sicherheit
- Analysieren, Ursache-Wirkung-Beziehungen
- „Richtig-falsch“, Entscheidungen rational
- Abwehr von Gefühlen
- vergleichen sich und betonen Unterschiede
- Feedback von anderen, deren Expertise sie anerkennen
- Gut im Team, wenn kompetent/ nicht interdisziplinär

Führung

- Faktenbasiert, mehr Manager als Leader (Kennzahlen, Ampelsysteme)
- fachliche Expertise und Durchsetzungskraft
- soll Themen vorantreiben, für Standards und Methoden sorgen

Stufe E6 Eigenbestimmte Stufe

to be effective

(ca. 25-30 % der Erwachsenen)

Lebensmotto:

Eigene Ziele erreichen



Typisches Auftreten:

Klar abgegrenzt,
Beziehungen auf Augenhöhe angestrebt.
Stark selbstoptimierend, mitunter
gehetzt.

Typische Denkweise:

Hinterfragt Motive. Analytisch.
Differenziert. Beginnend selbstkritisch.
In längeren Zeithorizonten denkend.

Diese Menschen sind sehr ziel- und zukunftsorientiert. Sie können verschiedene Perspektiven nutzen und Wirkungszusammenhänge erkennen. Mit ihrem hohen Verantwortungsbewusstsein gestalten sie ihr eigenes Schicksal und entsprechende Veränderungen.

Stufe E6 „Wir sinnvoll miteinander“

Verhalten (im Team) und Kommunikation

- klare Commitments
- Freude an Komplexität und Optimierung
- Flexibel, kompromissfähig
- Durchsetzung und Anpassung
- Effizienz und Effektivität
- Jeder Mensch hat seine eigene Perspektive
- Übertriebener Optimismus, wenig Wertschätzung für das Bestehende
- Fähig zu echter Teamarbeit (crossfunktional)
- Schwierig: Ziele hinterfragen
- Zusammenarbeit mit E5 schwierig: zu wenig sorgfältig - zu wenig effektiv

Führung

- Strategischer Manager und überzeugender Leader
- Große Spielräume für MA, klare Feedbacks, herausfordernde Ziele, für persönliche Entwicklung der MA sorgen

Stufe E7 Relativierende Stufe

to be flexibel

(ca. 5-10% der Erwachsenen)

Lebensmotto:

Flexibilität



Typisches Auftreten:

Größeres Interesse für andere Meinungen und Lebensweisen. Selbstverwirklichung jenseits sozial vorgegebener Rollen

Typische Denkweise:

Relativiert zunehmend eigene und fremde Ansichten. Kann innere und äußere Widersprüche mehr zulassen. Hinterfragt die gesellschaftliche Prägung der eigenen Sichtweisen.

Nun beginnt die Reise der „Freiheit von mir“. Menschen dieser Stufe nehmen ganzheitlicher wahr, haben oft ein gutes Gespür für Sinnhaftigkeit.

Stufe E7 „Es kommt darauf an - ganz flexibel“

Verhalten (im Team) und Kommunikation

- Sinnorientiert, intrinsisch motiviert, mutig, achtsam
- Ergebnisse beobachten, reflektieren, experimentelles Lernen
- Ambiguitäten auch nach außen, Intuition
- Thinking out of the box
- dialog- und konfliktfähig, win-win anstreben
- Kooperative konstruktive Macht miteinander
- Unternehmensübergreifend, an Visionen orientiert
- Begegnung auf Augenhöhe, Verschiedenartigkeit schätzen

Führung

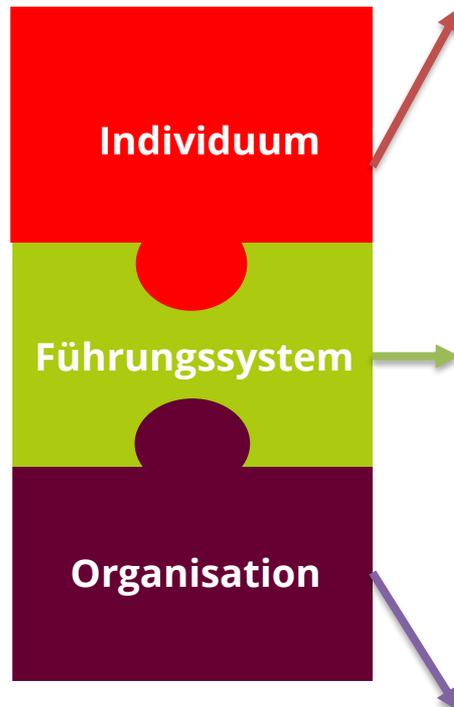
- Für einen klaren Selbstorganisationsrahmen und für Weiterentwicklung sorgen (Rollen, Vision, Delegation....)
- Führung als gemeinsame Aufgabe

Praxisbeispiele: Reflektion in Kleingruppen

Sucht euch Kleingruppen mit Teilnehmenden, die ihre Organisation auf einer vergleichbaren Entwicklungsstufe eingeschätzt haben. Tauscht euch zu folgenden Fragen aus:

1. An welchen Beobachtungen macht ihr eure Hypothese bezüglich der Entwicklungsstufe der Organisation eurer Wahl fest?
2. Wo seht ihr in den jeweiligen Organisationen die größten Entwicklungsbedarfe, wenn ihr auf die aktuelle Entwicklungsstufe schaut?
3. Mit welchem Impuls kannst Du die Organisation (vielleicht sogar aus deiner Rolle heraus) einladen, sich weiterzuentwickeln?
Es geht um Entwicklung, um die aktuelle Entwicklungsstufe auszuweiten oder/und in Richtung der nächsten Entwicklungsstufe einzuladen.

Ich-Entwicklung in der Organisation



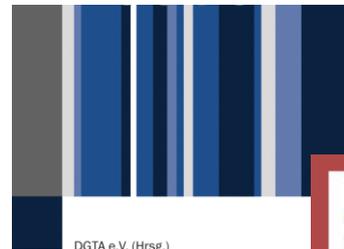
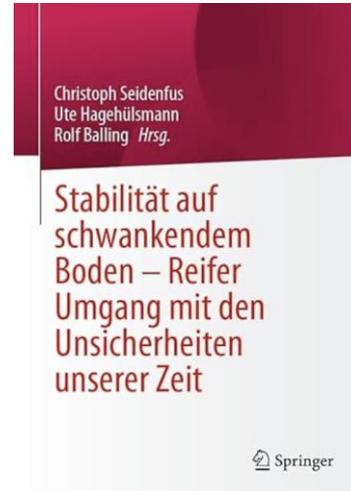
- Wo stehe ich in meiner persönlichen Entwicklung?
- Was hält mich auf meinem Entwicklungsniveau?
- An welchen Entwicklungsaspekten sollte ich arbeiten?
- = die, die in der Organisation Verantwortung tragen.
- Wie wirken wir miteinander in die Organisation hinein und wie bearbeiten wir diese Themen?
- Was leistet unser Führungssystem aktuell - was nicht?
- Wie hängt das mit dem Entwicklungsniveau unseres Führungssystems zusammen?
- Welche Entwicklungsschritte müssten wir gemeinsam gehen?
- Welche Herausforderungen hat unsere Organisation zu bewältigen?
- Welche Themen sind zu lösen?
- Auf welcher Stufe organisationaler Reife befinden wir uns, was ist dadurch möglich/gelingt noch nicht dauerhaft?

- Die Definition einer zugleich **entwicklungsorientierten und realistischen Zielsetzung** in der Auftragsklärung des Gesamtprozesses.
- Es gilt sicherzustellen, dass das **Top-Management** (Vorstand, Geschäftsführung) „**an Bord**“ sind.
- Es braucht die Bereitschaft der Mitglieder im Führungssystem, **individuell** an ihrer eigenen Ich-Entwicklung zu arbeiten.
- Im Führungskreis gilt es, sowohl individuelle als auch **kollektive Entwicklungs-Commitments** zu vereinbaren.
- Nach der Auftragsklärung und dem Definieren organisationaler Handlungsfelder werden diese regelmäßig in Workshops bearbeitet (**inhaltliche Ebene**) sowie aus einer vertikalen Perspektive beobachtet und reflektiert (**strukturelle Ebene** der Ich-Entwicklung).
- Ein für vertikale Entwicklung angemessenes **Zeitvolumen und -engagement** muss von allen Beteiligten committet werden.

„Werbeblock“

Thomas Binder
ZIE&T Zentrum für Ich-Entwicklung
& Transformation
www.i-e-profil.de

Claudia Marker-Braß
www.chances.de



Reader DGTA 2022 und 2024



Kontakt



gkw Coaching & Beratung
Gundula Krawczyk-Wöhl
Bismarckstraße 74
20253 Hamburg

tel. 040-65 63 26 50
mobil 0170-32 48 142
www.gkw-coaching.de



SL CONSULT GmbH
Luise Lohkamp
Eppendorfer Landstraße 9
20249 Hamburg

tel. 040-40 19 53 83
mobil 0171-6876669
www.sl-consult.de

Literatur

- Binder, T. (2016): Ich-Entwicklung für effektives Beraten. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Binder, T. (2018): Selbstentwicklung und ihre Bedeutung im Coaching. In: Greif, S.; Möller, H.; Scholl, W. (Hrsg.): Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Berlin: Springer Verlag, S. 503-512.
- Binder, T. (2020): Einfluss von Ich-Entwicklung auf Management-/Führungsaspekte. Unveröffentlichte Seminarunterlage S. 4 ff
- Kegan, R. (1986): Die Entwicklungsstufen des Selbst. Fortschritte und Krisen im menschlichen Leben. München: Peter Kindt Verlag
- Küchler, B., Klein, G. (2020): Stufenentwicklung. Zukunft gestalten mit neuem Wahrnehmen, Denken und Handeln. Hamburg: Tredition Verlag
- Küchler, B., Klein, G. (2020): Stufenentwicklung in der Praxis. Evolutionäre Entwicklung von Menschen und Organisationen. BoD, books on demand
- Loevinger, J. (1976): Ego Development. Conceptions and theories. San Francisco: Jasssey-Bass
- Loevinger, J. (1985): Revision of the sentence completion test for ego development. In: Journal of Personality and Social Psychology, (48) 2, S. 420-427.
- Mohr, G. (2020): Entwicklung und Reifegrade im Erwachsenenalter. In: Brunner, K. (Hrsg.) (2020): Zeitschrift für Transaktionsanalyse 04/2020, S. 283
- Permantier, M. (2019): Haltung entscheidet. Führung und Unternehmenskultur. München: Verlag Franz Vahlen
- Permantier, M. (2023): Haltung erweitern. ICH, WIR ALLE gestalten Transformation. München: Verlag Franz Vahlen/Versus