

Verschiedene Persönlichkeits-, Verhaltens- und Entwicklungs- Messinstrumente im Vergleich



**Selbstwirksam sein.
Eindruck hinterlassen.**

Einführung

Der Mensch ist ein komplexes Wesen. Das gilt nicht nur für jeden einzelnen, sondern vor allem auch in der Interaktion mit- und untereinander. Wir verhalten uns unterschiedlich, haben unterschiedliche Werte und Motive, Wahrnehmungspräferenzen und stehen auf verschiedenen Entwicklungsstufen. Diese Unterschiede können zu Irritationen, Spannungen und Konflikten führen, bergen aber auch sehr viel Potential, wenn man sie zu nutzen weiß.

Dazu bedarf es einer bewussten Wahrnehmung und Reflexion der eigenen Persönlichkeit, Verhaltensmuster und Reife.

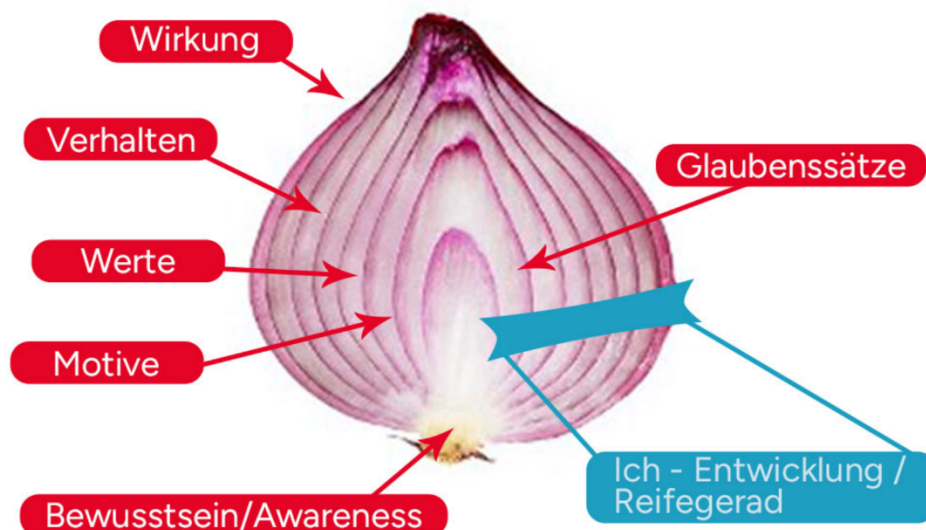
Verschiedenste, psychologische Messinstrumente liefern hierfür auf unterschiedlichen Ebenen Anhaltspunkte zum besseren Verständnis der eigenen Person und den Mitmenschen.

Im Folgenden schauen wir auf einige auch im beruflichen Kontext sehr bekannte Messinstrumente, erläutern, was genau sie messen, betrachten den Nutzen, welchen die jeweiligen Instrumente bieten und ihre sinnvolle Anwendung. Es ist hilfreich sich dabei vor Augen zu halten, dass es sich bei den Messinstrumenten immer um Modelle handelt, die etwas greifbar zu machen versuchen. Somit sind sie selbst jeweils ein Filter oder ein Paradigma, mit dem wir auf den Menschen blicken. Das heißt also nicht, der Mensch IST so, sondern versucht zu erklären, wie, warum und was ein Mensch möglicherweise zu sein scheint.

Um die verschiedenen Messinstrumente/Profile/Modelle in Bezug zueinander zu erläutern, ist es hilfreich zu verstehen, wie wir den Menschen als Individuum innerhalb eines Systems betrachten.

Der Hintergrund der verschiedenen Messinstrumente

Häufig wird das Individuum mit der Metapher einer Zwiebel dargestellt.



Die Sichtbare Außenhülle der „Zwiebel Mensch“ ist die **Wirkung**, die eine Person hat. Die nächste Schicht ist das **Verhalten**. Der Unterschied zwischen Verhalten und Wirkung ist, dass dasselbe Verhalten, je nach Kontext eine andere Wirkung haben kann. Verhalten ist meist in Mustern angelegt, welche mehr oder weniger leicht zu ändern sind. Einige Komponenten des Verhaltens sind zeitstabil – sie ändern sich im Laufe unseres Lebens nur wenig.

Unser Verhalten ist häufig geprägt von unseren **Werten** bzw. unserem Wertemuster oder Wertecenter. Es bestimmt, was wir im Moment unter diesen Bedingungen für uns als „**richtig**“ oder „**angemessen**“ empfinden. Das heißt allerdings nicht, dass wir stets nach unseren Werten (also gefühlt „richtig“) handeln. Sollte hier eine Diskrepanz entstehen, kann dies zu inneren und äußerlichen Konflikten und Spannungen führen. Zum Beispiel, wenn von uns etwas verlangt wird, was nicht unseren Werten entspricht. Je nach Reifegrad ist uns dies dann mehr oder weniger bewusst und wir können entsprechend damit umgehen. Spannend ist, dass sich unsere Werte im Laufe unsers Lebens wandeln. Was uns früher wichtig war, ist heute in den Hintergrund gerückt. Man spricht hier von einer **Werteentwicklung**.

Die **Motive** wiederum sind meistens zeitstabil und ändern sich nur wenig im Laufe des Lebens. Sie sind unsere lebenslange Kraftquelle und das Warum hinter unseren Werten.

Der Unterschied zwischen Motiven und Werten besteht darin, dass die Werte bestimmen, wie wir unsere Motive nutzen. Haben wir beispielsweise ein hohes Macht Motiv, werden wir, je nachdem welche Werte zu diesem Zeitpunkt in unserem Leben relevant sind, diese Macht unterschiedlich ausleben wollen. Sind uns Stärke, Durchsetzungsvermögen und Gehorsam wichtig, werden wir unser Machtmotiv anders ausleben, als wenn uns Regeln und Normen wichtig sind. Bei Ersteren werden wir vielleicht mit Drohungen oder Zwang, gar physischer Gewalt agieren, bei Zweiteren Regeln aufstellen und diese mit entsprechenden Machtinstrumenten durchsetzen.

Wir werden somit anders handeln und eine andere Wirkung erzeugen.

Alle Ebenen sind eng miteinander verflochten und zeigen, was den Menschen ausmacht.

Das gilt auch für **Glaubenssätze**. Glaubenssätze sind Generalisierungen (Verallgemeinerungen) über die Beziehungen zwischen Erfahrungen. Sie steuern den Fokus unserer Aufmerksamkeit und unserer Wahrnehmung und bestimmen so, welche Informationen wir aufnehmen und wie wir sie interpretieren. Sie sind ein wesentlicher Bestandteil davon, wie wir die Welt *konstruieren*.

Dadurch ist es nicht ganz einfach, die Glaubenssätze einer bestimmten „Schale“ in unserer Zwiebel zuzuweisen. Je nach Auslegung und Einfluss auf uns, kann man sie zwischen Werten und Motiven oder vielleicht sogar noch tiefer ansiedeln.

Eine andere Ebene wiederum bietet die **Ich-Entwicklung**. Die Ich-Entwicklung ist kein Blick auf eine einzelne Komponente der Zwiebel, sondern beschäftigt sich mit der Entwicklung des gesamten Ichs, also wie sich das Ich versteht.

Je nachdem welche Aspekte des „Selbst“ wir also betrachten und reflektieren möchten, je nach Zweck und Ziel, ist das eine oder andere Messinstrument sinnvoll.

Im Folgenden schauen wir uns die einzelnen Zwiebelschalen genauer an und zeigen, welches Instrument wofür genau geeignet ist.

Die Messinstrumente im Vergleich

Wirkung

Wirkung ist der Teil unseres Verhaltens, welcher bei den anderen ankommt. Wie der Philosoph und Management Trainer Oliver Caspers einst schrieb: „People engage with us not based on who we are, but based on who they think we are.“ Wirkung ist also das, was wir bei anderen auslösen, nicht das, was wir glauben zu tun oder zu sein.

Das klassische **360 Grad Feedback Verfahren** beschäftigt sich zum Beispiel mit dem Thema Wirkung. Es zeigt auf, welche Wirkung ein Individuum in verschiedenen Kontexten auf andere hat. Wenn es sinnvoll gestaltet ist, kann dieses Verfahren sehr hilfreich sein um:

1. Ein Fremdbild zu bekommen, an dem das Selbst-Bild (Verhalten) gegebenenfalls neu ausrichtet werden kann.
2. Zu zeigen, in welchen Kontexten (Systemen) welche Fähigkeiten/Fertigkeiten im Verhalten tatsächlich wahrnehmbar gezeigt werden.

Feedback an sich bezieht sich meistens auf die Wirkung eines bestimmten Verhaltens, nicht auf das Verhalten selbst! Viele Führungskräfte verwechseln dies.

Verhalten

Verhalten wird hauptsächlich in Verfahren wie dem Big Five, MBTI, DISG, HBDI, o.ä. gemessen.

Wir arbeiten mit dem **DISG Profil**, da es anschaulich und greifbar gestaltet ist. Das erlaubt eine leichtere Anwendung für unsere Teilnehmer:innen und eine direkte Umsetzung in den Alltag. Das Modell selbst zeigt unterschiedliche Verhaltenspräferenzen mit dem Fokus auf vier Faktoren (Dominant, Initiativ, Stetig, Gewissenhaft). Im interpersonellen Kontext unterstützt es die Neueinordnung des Verhaltens anderer. Was vorher vielleicht als lästig und anstrengend empfunden wurde, wird nach Verinnerlichung des Modells als anderes Präferenzmuster im Verhalten wahrgenommen, wodurch die Akzeptanz für Person und Verhalten steigt.

Zusätzlich zeigt das Modell auf, wie das eigene Verhalten der anderen Person entsprechend angepasst werden kann, um eine andere Wirkung zu erzeugen.

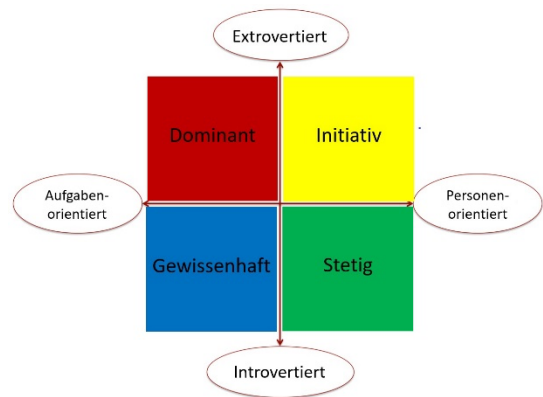
Dadurch sorgt es als Verhaltens-Werkzeugs für ein gegenseitiges Verständnis von Verhalten, um noch effektiver und effizienter kommunizieren und handeln zu können.

Das neugewonnene, gegenseitige Verständnis kann dazu führen, dass sich Spannungen und Konflikte auf der Verhaltensebene reduzieren. Selbstverständlich bedarf dies intensiver Übung!

Das DISG Modell basiert auf zwei Achsen (der Personen- und Sachorientierungsachse und der Energieachse [Extrovertiert/Introvertiert]) durch welche sich vier Quadranten ergeben. Die Ladung auf die vier Quadranten ist je nach Präferenz und Selbsteinschätzung unterschiedlich hoch im individuellen Testergebnis. Daraus lassen sich die jeweiligen Verhaltenspräferenzen der Person ableiten.

Die individuelle Zusammenstellung lässt viel auf persönliche Herangehensweisen zum Beispiel in neuen Teamkonstellationen schließen.

Das Modell dient zusätzlich der Etablierung einer gemeinsamen „Sprache“ und eines gemeinsamen „Verständnisses“ von Verhalten. Die Personen bekommen ein Vokabular an die Hand, durch das sie eine erste Meta-Kommunikation (Kommunikation über Kommunikation) etablieren können. Diese ist sehr hilfreich, um sich aus emotionsgeladenen Situationen zu dissoziieren und somit nüchterner ein Verständnis für die beteiligten Seiten entwickeln zu können.



Hinweise: Jedes Verhaltensprofil ist gleich gut und wichtig! Ein gutes Team kann alle Quadranten abdecken.

Werte

Im Vergleich zum **Verhalten**, welches ein Leben lang recht stabil bleibt, können sich **Werte** über die Zeit wandeln. Prof. Clare W. Graves hat bereits in den 1950er Jahren wissenschaftlich gezeigt, dass Werte verschiedene Entwicklungsstufen durchlaufen.

Dabei fasste er folgende Erkenntnisse zusammen:

1. Die Wertestufen oszillieren zwischen *Wir*- und *Ich*-Orientierung.
2. Die nächst „höhere“ Stufe entsteht aus der Reaktion zu der vorherigen.
3. Man kann keine Stufe überspringen.
4. Es gibt keine guten oder schlechten Werte. Es ist lediglich eine Frage der *Passung* zu den unterschiedlichen Kontexten.

Graves Schüler, Christopher C. Cowan und Dr. Don E. Beck, führten seine Arbeit weiter und entwickelten daraus das Modell der **Spiral Dynamics**, welches den Entwicklungsprozess noch detaillierter beschreibt.

Schließlich griff Rainer Krumm das Thema auf und entwickelte ein Testverfahren dazu, mit welchem sich die Werte und deren Entwicklung messen lassen. Dieses Verfahren nennt sich **9Levels**.

Momentan sind 9 Ebenen erfasst, wovon 7 relevant sind (sowohl die erste als auch die momentan letzte Stufe werden nicht getestet, da sich nicht genügend Personen auf diesen Stufen befinden, um aussagekräftige Ergebnisse zu liefern). Die ersten 5 Ebenen beschreiben das Streben nach Erfüllung der eigenen *Bedürfnisse*, die letzten 2 das Streben nach *Sinnhaftigkeit*.

Bei den 9Levels können sowohl die persönlichen Werte (PVS), die Werte, welche ein Team (TVS) erlebt, oder die Werte, welche in einem Unternehmen (OVS) erlebt werden, gemessen werden.

Zusätzlich zu den Werten, die als wichtig angesehen werden, zeigt der Test diejenigen Werte auf, zu welchen **Widerstand** empfunden wird!

Durch die persönliche Auseinandersetzung mit den eigenen Werten und Widerständen und denen anderer Teammitglieder oder Teilen der Organisation, werden somit Spannungs- und Konfliktpotentiale, wie auch Wertepassungen erkannt.

Die Passung oder der entsprechende Mangel daran, kann sichtbar machen, weshalb sich eine Person mit einer anderen reibt, oder warum sich eine Person in einem Team wohl oder unwohl fühlt, oder gar inwieweit sich die gelebten Werte¹ einer

Organisation mit den eigenen decken. Es ist schwierig langfristig Motivation für eine Tätigkeit oder Mission oder Vision aufzubringen, die wir nicht teilen.

Dasselbe gilt für die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit. Wenn zum Beispiel unterschiedliche Abteilungen unterschiedliche Wertevorstellungen haben oder sich viele Abteilungen auf dem Orangenen Level (Ich-Bezug, eigene Ziele erreichen und eigene Wege durchsetzen wollen) befinden, so kann dies eine Erklärung für starkes Silodenken sein.

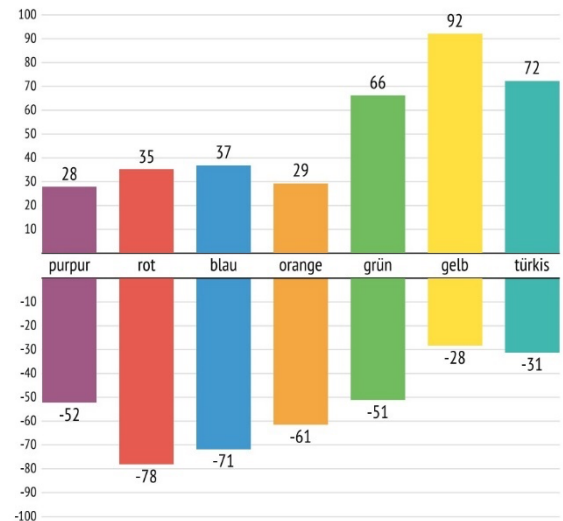
Um dieses Denken aufzulösen, hilft es nicht, den entsprechenden Abteilungsleitern zu sagen, wie sie sich anders verhalten sollen (Ebene des Verhaltens), sondern es bedarf eines gemeinsamen Wertemusters, auf welches sich alle beziehen können und welches das gewünschte Verhalten von innen heraus treibt.

Für solche Zwecke bietet 9Levels drei Wertetests an, Personal Value System, Team VS und Organisation VS.

Wie bei DISG in Bezug auf Verhalten, entsteht durch die 9Levels ein gemeinsames Verständnis von Werten, wodurch häufig ein Zuwachs an gegenseitigem Respekt erlebt wird. Ferner wird durch die gemeinsam entstandene Sprache eine weitere Ebene für Meta-Kommunikation eröffnet.

Hinweis:

1. Es gibt viele Verfahren, welche Werte messen. Aktuell ist 9 Levels das einzige, welches (explizit) mit Widerständen arbeitet und (implizit) die Entwicklung sichtbar macht.
2. Bei den 9Levels ist es zusätzlich relevant, zu verstehen, dass die Testergebnisse zeigen, was einer Person aktuell wichtig ist, aber **nicht**, ob sie nach den Werten leben kann oder gar bereit ist, danach zu leben. Diesen Aspekt wird der:die Coach:in im Nachgespräch mit der Person erarbeiten.



¹ Wir sprechen hier von „gelebten Werten“ und nicht von denjenigen, welche auf der Homepage nachzulesen sind oder an der Wand hängen. Diese beschreiben häufig einen gewünschten Soll-Zustand. Jedoch sind die gelebten Werte der Ist-Zustand. Nur wenn wir wissen, wo wir stehen, können wir auch dorthin kommen, wo wir vielleicht eines Tages sein wollen.

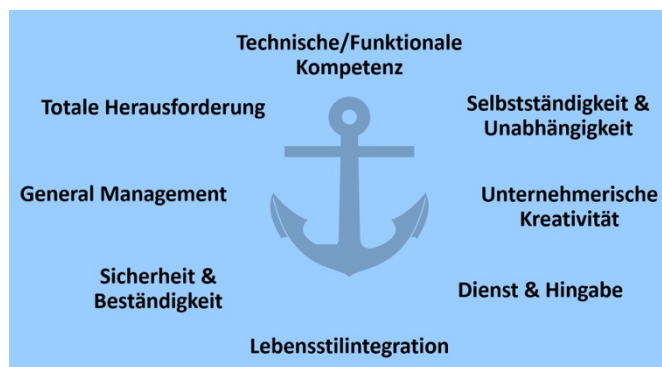
Motive

Motive lassen sich unter anderem durch das **REISS Profile** messen, oder enger genommen und auf die eigene Karriere bezogen, durch die **Karriere Anker** von Edgar Schein. Der Unterschied zwischen diesen beiden besteht darin, dass ersteres zeitstabil ist, während zweiteres vorgibt, sich im Laufe der Karriere wandeln zu können. In der Praxis erleben wir die Anker jedoch ebenfalls als ein recht zeitstabiles Element.

In dieser Zusammenstellung werden wir uns auf die **Karriere Anker** fokussieren, da wir diese am häufigsten im beruflichen Kontext anwenden. Sie sind anschaulich und zeigen, was Karriere-Entscheidungen antreibt. Das **REISS Profile** wird sehr anschaulich auf folgender Website beschrieben: www.reiss-profile-ausbildung.de

Die Karriere Anker messen 8 Motive (REISS misst 16), welche bestimmen, *warum* uns wichtig ist, *was* uns wichtig ist.

Der Anker *Stabilität und Beständigkeit*, beschreibt zum Beispiel einen anderen „Grund“ warum Regeln wichtig sind (Blau auf den 9Levels) als der Anker *General Management*.



Wir verwenden die Anker gerne, wenn es um Themen wie Karriereplanung, Neuorientierung oder Bewerbungen geht. Sie bieten eine gute Matrix, um herauszufinden, was eine neue Tätigkeit liefern muss, damit die entsprechende Person Freude an ihr hat. Auch zeigt sie deutlich auf, was die Person nicht bereit wäre, für ihre Karriere aufzugeben.

Wo die Werte eher das *Wofür?* messen und somit zu einer gemeinsamen Sprache im interpersonellen Kontext führen, sind die Karriere Anker hilfreich, um zu verstehen, *Warum?* wir etwas tun, also welcher Art der Tätigkeit wir nachgehen *möchten*. Wie muss die tägliche Arbeit gestaltet sein, dass wir das größte Maß an Energie durch sie bekommen und nicht verlieren?

Die Anker sind eine persönliche Bestandsaufnahme der grundsätzlichen Arbeitsmotivation.

Glaubenssätze

Glaubenssätze sind Generalisierungen, die wir über uns, über andere, über die Welt und über die Beziehungen zwischen diesen Aspekten als wahr erachten und somit glauben. Häufig entstehen Glaubenssätze aus frühkindlichen Erfahrungen und Prägungen und wirken daher wenig reflektiert und sehr vereinfacht. Klassische Glaubenssätze klingen wie folgt: *Ich bin nicht gut genug. Das muss ich doch alleine können. Ich bin ein Versager. Nur, wenn ich mich hart anstrengte, werde ich Erfolg haben. Ich muss dominieren, um jemand zu sein. Ich bin zu dumm dafür. Ich bin nicht liebenswert. Ich bin wertlos. ...*

Oder auf das Außen bezogen: *Hunde sind gefährlich. Alle Männer sind Schweine. Frauen können das nicht. Eine Ehe ist ein Gefängnis. Reiche Menschen sind herzlos. Alle Chefs sind*

Macht besessen. Nur durch harten Wettbewerb kann die Wirtschaft bestehen. Ohne hartes Durchgreifen läuft hier nichts. Demokratie ist die beste Staatsform...

Häufig sind wir unseren Glaubenssätzen nicht bewusst. Sie sind Annahmen darüber, wie die Wirklichkeit ist und funktioniert und bestimmen so unser Handeln, unser Denken und unsere interne Logik. Daher stehen sie oft in Zusammenhang mit unseren Werten. Wie Werte wandeln sich auch Glaubenssätze mit der Zeit, nur sind sie um einiges kniffliger und folgen keiner universellen Entwicklung. Stand heute gibt es keine validierten Tests zu den Glaubenssätzen. Ein einfacher Test, den wir gerne im Zusammenhang mit Glaubenssätzen nutzen, ist der **Antreiber – Test**. Diesen stellen wir weiter unten vor.

Wie oben erwähnt, basieren Glaubenssätze meistens auf Erfahrungen, die wir gemacht haben und die daraus entstandene Verallgemeinerung des Erlebten. Dadurch tragen sie maßgeblich zu unser Wirklichkeitsgenerierung, zu unserer Realitätsmontage bei!

Wenn ich zum Beispiel im Alter von 4 Jahren von einem Hund gebissen wurde, kann die Generalisierung entstehen „*Hunde sind gefährlich!*“ Daraufhin regiere ich, jedes Mal wenn ich einen Hund sehe, mit Herzrasen und Schweißausbrüchen → Fluchtreflex. Durch die wiederholte Verstärkung des Glaubenssatzes wird er häufig als schlimmer empfunden als die damals zu Grunde liegende Erfahrung selbst war.



Ähnliches gilt, wenn ich glaube, dass alle Menschen von Natur aus egoistisch oder boshaft sind und mich nur ausnutzen wollen, weil ich dies vielleicht in meiner Kindheit einmal (oder öfter) erlebt habe. Somit werde ich möglicherweise jeder Person mit Misstrauen begegnen.



Das spannende an Glaubenssätzen ist, dass sie sich selbst bestätigen und sich dadurch verfestigen. Am obigen Beispiel illustriert, werden andere Menschen, wenn ich ihnen mit Misstrauen begegne, meist vorsichtiger im Umgang mit mir sein, da sie das Misstrauen unbewusst wahrnehmen. Sie sind in diesem Moment selbst unsicher und öffnen sich mir nicht oder gehen ungerne auf mich ein. Dieses Verhalten deute ich wieder als Beweis dafür, dass ich recht hatte! Sie sind alle egoistisch und boshaft! Der Glaubenssatz wird durch seine reziproke Kraft zur selbsterfüllenden Prophezeiung.

Oder in Bezug auf das *Angst-vor-Hunden* Beispiel: Der Hund reagiert verstärkt auf meine Angst, welche durch meinen Glaubenssatz verursacht wird, da er diese riechen kann. Dadurch fängt er an zu bellen, die Angst steigert sich, ich werde nervöser, der Hund wird nervöser, usw. Ergebnis: Der Glaubenssatz bekräftigt sich mit der erneuten Erfahrung.

Viele unserer Glaubenssätze sind durch unsere Bezugspersonen erlernt oder kulturell bedingt. Haben unsere Eltern regelmäßig abwertend über eine Gruppe der Gesellschaft gesprochen, übernehmen wir wohlmöglich diesen Glaubenssatz über die der Gruppe zugehörigen Personen. Oder aber wir wehren uns vehement dagegen. In beiden Fällen entsteht ein Glaubenssatz aus der Reaktion gegenüber unseren Bezugspersonen heraus.

Glaubenssätze, die wir uns selbst gegenüber haben, sind besonders signifikant! Sie beeinflussen unser Verhalten von Grund auf und haben häufig eine große Macht über unsere Entscheidungen im Leben.

Um mit den Glaubenssätzen in Kontakt zu kommen und mit ihnen arbeiten zu können, setzen wir gerne das Modell der **Antreiber** ein. Es ermittelt die Ausprägung fünf ganz spezieller Glaubenssätze. Die meisten Menschen haben mindestens einen dieser Antreiber hoch ausgeprägt. Ihn zu kennen und im Alltag wahrzunehmen und vielleicht in gewissen Kontexten aufzulösen, befreit von dem Zwang, dem Satz folgen zu müssen.

Es wird davon ausgegangen, dass wir, wenn wir einen starken Antreiber in unserem Leben haben, diesen häufig als Kind (zum Teil sogar wortwörtlich gesprochen) gehört haben. Wir wurden durch Anerkennung gestärkt, wenn wir entsprechendes Verhalten zeigten und bleiben dem Glaubenssatz auch in unserem Erwachsenenendasein treu. Das heißt, dass wir noch heute, meistens unbewusst, versuchen, dieses Muster durch das entsprechende Verhalten zu bedienen. Wir glauben, dass wir, wenn wir dem Satz folgeleisten, das bekommen, was wir uns wünschen: Liebe, Anerkennung, Aufmerksamkeit und Respekt.

Wir ermitteln im entsprechenden Verfahren die Ausprägung von 5 Antreiber-Sätzen:

- „*Streng Dich an!*“
- „*Beeil Dich!*“
- „*Sei perfekt!*“
- „*Mach`s anderen recht!*“
- „*Sei stark!*“

Häufig haben wir nicht nur einen, sondern sogar zwei oder drei Antreiber stärker ausgeprägt, welche als unbewusste Suggestionen in unserem Alltag wirken.

Die Erkenntnis über die eigenen Glaubenssätze ermöglicht, dass selbstgesetzte Grenzen erkundet werden, um sie gezielt und bewusst zu verschieben. Wenn uns zum Beispiel bewusst wird, dass wir den Antreiber „*Mach`s anderen recht*“ bedienen, können wir Situationen identifizieren, in welchen wir genau nach diesem Antreiber leben. Schritt für Schritt können wir uns neue Verhaltensmuster aneignen, um dem Antreiber die Macht zu nehmen und sogar irgendwann zu lernen, es auch uns selbst recht zu machen.

Wichtig: Alle der bisher beschriebenen Verfahren werden durch Selbst-Evaluationsbögen (Self-assessments) ermittelt. Dadurch basieren sie, trotz Reliabilität, Objektivität und Validität (Test-Güte-Kriterien) aller hier aufgelisteten Verfahren, auf der subjektiven Wahrnehmung der ausfüllenden Person. Das heißt, dass ermittelt wird, wie die Person glaubt, sich wahrnehmen zu können und nicht, was sie tatsächlich wahrnehmen kann. Letzteres erfüllt in unserer Auflistung nur die Ich-Entwicklung!

Ich-Entwicklung

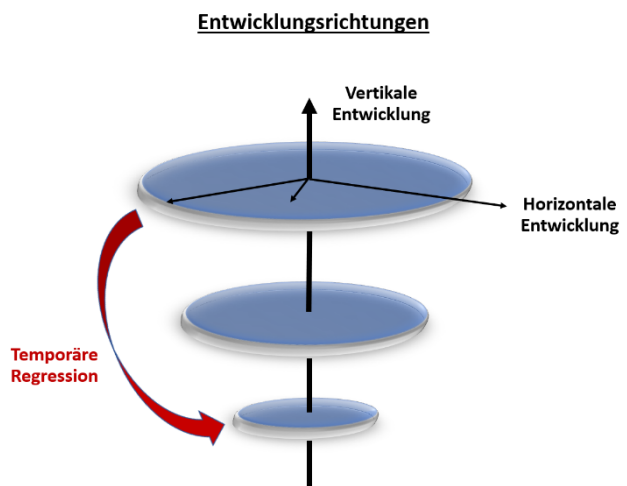
Die **Ich-Entwicklung** beschäftigt sich mit dem „Werdegang“, mit der Reise, des eigenen *Ichs*!

„Ich wird verstanden als inneres Betriebssystem, was ein Mensch hat. Wie man etwas wahrnimmt, wie man etwas interpretiert, wie ich auf innere, also Reize, die von mir kommen, oder äußere Reize reagiere und ist letztendlich auch etwas wie mein [...] Selbst-Verständnis [...], weil Ich-Entwicklung immer auch die Frage beantwortet, wie ziehe ich die Grenze zwischen mir und dem da draußen und was empfinde ich als meins und was empfinde ich nicht als meins oder auf was kann ich locker schauen oder von was werde ich gesteuert.“²

Wie sehr ist zum Beispiel mein Selbstwert von den Reaktionen Anderer in Bezug auf mich abhängig? Oder zu welchem Grad mache ich andere Menschen für mein Verhalten oder Innenleben (Emotionen) verantwortlich?

Wenn dieses „Ich“ auf die Reise geht, also neue Grenzen zieht oder, wie im obigen Beispiel, Andere nicht mehr für das eigene Empfinden verantwortlich macht, dann reden wir von **Ich-Entwicklung**. Wichtig ist dabei nicht das, was ich als gut empfinde oder erachte, sondern das, was ich tatsächlich halten und somit leben kann. Welchen Potentialraum kann ich betreten und im alltäglichen Leben (nicht einsam meditierend auf der Couch) stabil beibehalten?

An dieser Stelle unterscheiden wir zwei Arten der Entwicklung. Wenn ich durch das DISG Profil oder durch 9Levels ein neues Vokabular oder eine neue Fähigkeit zu kommunizieren erlange, ist das eine Entwicklung auf der horizontalen Achse. Ich lerne etwas dazu. Doch mein Verständnis oder mein Zugang zu dem Erlernten ist begrenzt. Ich kann nur so viel verstehen oder Umsetzen, wie es mein Ich-Verständnis zulässt. Es ändert sich also mein **Verhalten**, nicht meine **Haltung**.



Wenn wir von Ich-Entwicklung sprechen, meinen wir vertikale Entwicklung, eine Entwicklung der **Haltung**, wodurch sich nicht nur der Horizont, sondern auch mein Blick auf das, was schon immer gewesen ist, ändert. Mit anderen Worten geht es hier um die **Reife** der Person.

Vergleichbar ist dies mit einem Gefäß. Bekomme ich einen neuen Inhalt in das alte Gefäß oder entwickle ich ein neues, größeres und tieferes Gefäß, in welchem mehr Raum ist, durch welches ich auch ein tieferes Verständnis des Inhaltes bekomme? Und kann ich das Gefäß stabil halten?

Stabil halten können heißt nicht, dass ich nie mehr die alten Räume betrete. Es kann durchaus passieren, dass ich unter gewissen Bedingungen (Steigerung des Stresslevels, Systemänderung, etc.) in Räume zurückfalle, die ich eigentlich bereits durchreist hatte. Dann sprechen wir von

² Thomas Binder im Podcast ICH WIR ALLE: Selbst + Team+ Werte-Entwicklung - Folge 42. Dr. Thomas Binder: Ich-Entwicklung verstehen und gestalten

einer **temporären Regression**. Dadurch habe ich auch nicht mehr Zugriff auf Ressourcen, die mir normalerweise zur Verfügung stehen würden.

Die Ich-Entwicklung ist also eine Reise, auf die das „Ich“ geht, bei der es reift und durch die sich das Verständnis und Erleben und Agieren von sich selbst in eine ganz bestimmte Richtung verändert.

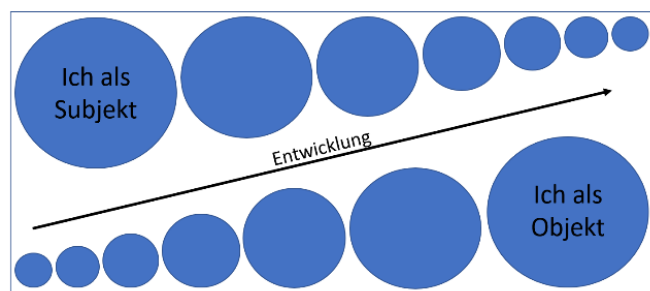
„Das Interessante ist, dass diese Reise einer kulturübergreifenden Logik folgt, einer universellen Entwicklungstendenz, die kulturell unabhängig ist. Die Reise vom impulsiven Handeln, dann diese Impulse in den Griff zu kriegen, in die Selbst-Orientierung zu gehen, über ein-Teil-von-etwas-zu-werden, das was man als konformistisch bezeichnet, sich daraus dann wieder zu befreien (erste Reise der Erwachsenen – Freiheit von anderen (Autonomieprozess)), bis zu einem eigenbestimmten Ich, unabhängig von den Einflüssen anderer und dann dieses Ich wieder aufzulösen.“³ Das sind einzelne Etappen auf dem Weg.

Diese Etappen sind in kulturell unabhängigen und wissenschaftlich fundiert bewiesenen Mustern zu erkennen, die man als Stufen beschreiben kann. Ähnlich wie bei den Werten, folgt die Reise einer klaren Struktur und auch hier kann keine Stufe übersprungen werden. Die Charakteristika der Stufen, die wir im Laufe unseres Lebens durchlaufen können, sind also genau beschrieben.

Das Ich-Entwicklungsprofil misst, auf welchen Stufen sich eine Person stabil halten kann und wo sie „nur“ reinschnuppert oder welche sie bereits wie weit wieder verlassen hat.

Zu den Charakteristika zählt auch der Grad an Bewusstsein unserer Werte, Glaubenssätze, Wirkung, etc. und in welcher Beziehung wir zu ihnen und zu denen anderer Menschen stehen. Primär geht es um den Grad an Freiheit, welchen wir im Alltag leben **können**, also nicht leben *wollen* oder im stillen Kämmerlein *erlebt haben*.

Anders gesagt, geht es bei der Ich-Entwicklung darum, zu welchem Maße ich beide Seiten des Ichs erleben kann: *Ich als Subjekt* und *Ich als Objekt*. Wie sehr bin ich meinem Innenleben, meinen internen Repräsentationen und Glaubenssätzen und Logik „ausgeliefert“ oder wie sehr bin ich ihrer „objektiv“ bewusst und kann sie nutzen oder auch sein lassen oder kontextspezifisch ändern. Dadurch wirkt sich meine Ich-Entwicklung zunehmend auf meine Impulskontrolle aus.



Spannend ist auch die Ich-Entwicklungsperspektive auf Glaubenssätze und Werte. Nehmen wir das Beispiel von vorher, in welchem es um die Eltern ging, die abwertend über eine Gruppe der Gesellschaft sprachen. Für die Ich-Entwicklung ist es egal, ob ich den Glaubenssatz meiner Eltern, „_____ *sind schlecht*“ annehme oder verwerfe. Es kommt darauf an, *wie* ich ihn

³ Thomas Binder im Podcast ICH WIR ALLE: Selbst + Team+ Werte-Entwicklung - Folge 42. Dr. Thomas Binder: Ich-Entwicklung verstehen und gestalten

behandle. Wenn ich zum Beispiel sage, dass alle, die diese Meinung vertreten, blöd sind, so habe ich lediglich den „Inhalt“ des vorherigen Glaubenssatzes geändert. Die Energie oder Qualität (die Abwertung einer Gruppe) bleibt bestehen. Ich bewege mich also lediglich auf einen anderen Teil derselben Scheibe. Es findet keine Entwicklung statt, sondern eine Verschiebung. Entwicklung wäre zum Beispiel, wenn ich beide Perspektiven nebeneinander als gleichwertig bestehen lassen könnte.

Ein weiterer Unterschied zwischen der Ich-Entwicklung und den anderen Profilen ist die Messung: Die Messung wird bei der Ich-Entwicklung *nicht* mit Selbstevaluationsbögen durchgeführt, die zum Teil (je nach Reifegrad, also Maß an Ehrlichkeit mit mir selbst und Fähigkeit, mich überhaupt reflektieren zu können) eine Tendenz zum Wunsch-Verständnis beinhalten, sondern mit einem Satzergänzungsverfahren. Je nach Komplexität und vor allem „Qualität“ der Ergänzungen zeigt sich, welcher Potentialraum gehalten werden kann.

Die Ausbildung zum Auswerter geht über ein Minimum von 3 Jahren und ein Test wird immer persönlich von einem Experten ausgewertet. Die Auswertungen aller anderen hier erwähnten Profile laufen meistens über Algorithmen im Computer ab.

Wir bieten das Ich-Entwicklungsprofil gerne Personen an, welche wirklich den Willen haben, sich weiterzuentwickeln und nur wenig Scheu vor den eigenen Schattenseiten und der Arbeit mit ihnen haben. Auch kann es sinnvoll sein, wenn eine geschäftsführende Person Pläne für ein agiles Unternehmen hegt, für die es Personen späterer Stufen bedarf. Denn ein Unternehmen kann höchstens die Reife seiner Geschäftsführer:innen erlangen.

Gleiches gilt auch für Personen, die nicht verstehen, weshalb ihr Change-Angebot an das Unternehmen nicht angenommen wurde.

Fazit

Wie wir gesehen haben, ist der Mensch ein komplexes Wesen mit vielen Facetten. Je nachdem, welches Ziel wir verfolgen, kann das eine oder andere Profil (oder gleich mehrere) dabei unterstützend sein, verschiedene Facetten bewusster wahrnehmen zu können. Entscheidende Fragen sind dabei: Was soll erkannt oder sichtbar gemacht werden?

Wichtiger als die Profile und die dazugehörigen Tests, jedoch, ist die anschließende achtsame Auseinandersetzung mit den Ergebnissen, sei es im Team oder individuell. Dabei ist zu beachten, dass die Tests nur Hilfsmittel und nicht die Wahrheit sind. Sie zeigen einzelne Aspekte eines Menschen in bestimmten Situationen und Kontexten. Generalisierungen können schnell zu ungünstigen Rückschlüssen führen oder sogar als Machtinstrument missbraucht werden.

Ein sehr achtsamer Umgang mit den Ergebnissen und ein Gewährsein für mögliche, eigene, zum Teil oft versteckte Pläne, Bedürfnisse und Übertragungen sind für einen sinnvollen und erfolgreichen Einsatz der Tests unabdinglich.

Wir wünschen viel Freude, Inspiration und Erkenntnisse auf der Reise zu sich selbst!

Für Fragen und als Reisebegleitung stehen wir sehr gerne zur Verfügung!

www.caspers-caspers.com

Selbstwirksam sein. Eindruck hinterlassen.

