

# **Beziehungen als Wachstumschance – Potential der Differenzierung des Selbst zur positiven Gestaltung persönlicher Beziehungen**

**Diplomarbeit im Rahmen des Lehrgangs Lebens- und  
Sozialberatung 2021-2023 im Bildungshaus Villa Rosental**

**Eingereicht von**

**Lic. Jan Kubben, MBA**

**Supervision durch Mag. Andreas Urich**

**Neukirchen, Oktober 2023**



## Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Mitwirkenden des Instituts Huemer und bei meinen Lehrgangskollegen für die tiefgehenden Erfahrungen in den vergangenen zweieinhalb Jahren bedanken.

Danke an Andreas Urich für die Betreuung und Begutachtung dieser Diplomarbeit.

Weiterer Dank gilt Matthias Uhl und Thomas Binder dafür, dieses Thema in mein Leben gebracht zu haben und mein Leben und meine Entwicklung auf diese Art bereichert zu haben.

Last but not Least, möchte ich mich bei meiner Frau Isabel und meinen beiden Kindern Leandro und Lucia bedanken. Ihr habt in den letzten Jahren viele Wochenenden ohne mich verbracht und seid auch die Menschen, zu denen mir die Beziehung am wichtigsten ist. Gemeinsam mit euch möchte ich weiterwachsen und reifen.

## Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die im Literaturverzeichnis angegebenen Quellen benutzt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder noch nicht veröffentlichten Quellen entnommen sind, sind als solche kenntlich gemacht.

Die Zeichnungen oder Abbildungen in dieser Arbeit sind von mir selbst erstellt worden oder mit einem entsprechenden Quellennachweis versehen.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form bei keiner anderen Prüfung eingereicht.

.....

.....

Datum

Unterschrift

## Abstract

In dieser Arbeit wird der Frage nachgegangen, welcher Zusammenhang zwischen der eigenen persönlichen Reife und den erlebten Beziehungen zu Mitmenschen besteht. Erst wird das Ich in verschiedenen Aspekten skizziert und anschließend werden seine Entfaltungsmöglichkeiten aufgezeigt. Basierend auf theoretischen Modellen und therapeutischen Erfahrungen wird abgeleitet, wie die eigene, zunehmende Differenzierung Einfluss auf die Beziehungen nimmt. Es werden Parallelen zwischen dem Ich-Entwicklungsmodell nach Loewinger und dem Stufenmodell einer Paarbeziehung aufgezeigt. Dies wird auch auf andere Formen von Beziehungen übertragen. Der Autor reflektiert seine eigene Entwicklung und beschreibt im Schlussteil Methoden der Lebens- und Sozialberatung, die besonders geeignet sind, um Reifungsprozesse zu begleiten.

# Inhaltsverzeichnis

Danksagung .....	3
Eidesstattliche Erklärung .....	4
Abstract .....	5
Inhaltsverzeichnis .....	6
Vorwort .....	7
Einleitung .....	8
1. Was bedeutet Differenzierung des Selbst? .....	9
1.1 Differenzierung .....	9
1.2 Das Ich .....	9
1.3 Das Selbst .....	9
1.4 Generelle Sicht auf den Prozess der Differenzierung .....	10
1.5 Differenzierung in der Partnerschaft .....	11
1.6 Ich Entwicklung nach Loevinger .....	13
1.7 Menschliche Entwicklung nach Ken Wilber .....	18
2. Reflektion der persönlichen Entwicklung des Autors .....	21
3. Differenzierung des Selbst und Beziehungen .....	28
3.1 Das Stufenmodell der Liebe .....	28
3.2 Differenzierung des Selbst in unterschiedlichen Beziehungskontexten .....	29
Beispiel aus der Partnerschaft .....	30
Beispiele aus dem Beruf .....	31
Ein Plädoyer für regelmäßige Supervision in allen Berufsgruppen .....	32
Organisationsstrukturen und menschliche Reife .....	33
Die Familie als Wachstumsraum .....	33
4. Methoden zur Förderung der Differenzierung des Selbst .....	35
4.1 Gewaltfreie Kommunikation .....	35
4.2 Walk and Talk .....	35
4.3 Aufstellungsarbeit .....	35
4.4 Das innere Team .....	36
4.5 Journaling .....	36
4.6 Theorie U .....	37
4.7 Körperarbeit .....	37
Schlussfolgerung .....	39
Literaturverzeichnis .....	40

## Vorwort

Auf die Frage nach einem Rat zur Gestaltung guter Beziehung habe ich kürzlich mit folgendem Satz geantwortet:

„Bewahrt euch die Fähigkeit, euch gegenseitig euer Innerstes zu offenbaren.“

Sind Menschen in der Lage Beziehungen in dieser Offenheit zu gestalten, dann leben sie ein friedlicheres, entspannteres und erfüllteres Leben. Diese Offenheit zu bewahren, ist eine große Kunst und sie für sich als Individuum zu entwickeln, ist eine große Herausforderung.

Im Film „Die Hütte – Ein Wochenende mit Gott“ fasste Gott das Leben wie folgt zusammen: „Das Leben braucht Zeit und viele Beziehungen.“

Wir alle erleben täglich Beziehungen, doch welchen Anteil gestalten wir bewusst und welche Chance bieten sie uns? Wie hängen die Beziehungen im Außen mit der individuellen Persönlichkeit zusammen und welche individuellen Entwicklungsschritte gibt es, die unsere Beziehungen beeinflussen?

## Einleitung

Im Rahmen eines beruflichen Persönlichkeitstests zur Ich-Entwicklung bin ich erstmals mit der Evaluierung der menschlichen Fähigkeiten der „Differenzierung“ in Kontakt gekommen. Die Einstufung innerhalb der Ich-Entwicklungsskala von Jane Loevinger zeigte mir Baustellen, Themen und Lösungswege für meine weitere Entwicklung auf. Der Ausspruch: „Wenn du dich entwickeln willst, dann geh dahin, wo dein Intellekt dir nicht hilft.“ war richtungsweisend für meine Entscheidung zu Gunsten der LSB-Ausbildung und gegen ein Doktorat.

Im Rahmen meiner LSB -Ausbildung haben meine Frau und ich uns gemeinsam für ein Paarcoaching entschieden. In diesem wurden wir sehr schnell damit konfrontiert, dass innere Anteile unserer jeweiligen Persönlichkeit im Rahmen der Partnerschaft nicht ausgelebt werden. Im Rahmen einer Aufstellungsarbeit wurde sichtbar, dass, sobald Isabel die „wilde Frau“ in sich aktivierte, ich Angst vor meiner Frau bekam. Der sonst so selbstsichere, erfolgreiche, strukturiert denkende und handelnde Mann erstarrte.

Neben der Vereinbarung eines Einzeltermins zum Thema Vater und Männlichkeit, erhielt ich eine Literaturempfehlung. Die Psychologie sexueller Leidenschaft von David Schnarch<sup>1</sup> beschreibt die Situation, in der wir uns befanden und führte sie systematisch darauf zurück, dass Menschen in Partnerschaften irgendwann in einer Sackgasse voller Gemeinsamkeiten landen. Der Weg raus aus dieser Sackgasse führt laut Schnarch nicht über das Schaffen von noch mehr Gemeinsamkeiten und Nähe, sondern durch eine Rückkehr zum eigenen Ich, also mehr Distanz und zum anderen und mehr Raum für Individualität. Schnarch nutzt systematisch sexuelle Sehnsüchte, Vorlieben und Bedürfnisse, um abzuleiten, was den Menschen in ihren Partnerschaften fehlt. Die Sensibilität und Intimität des von Schnarch gewählten Spielfeldes fordert die Partner\*innen heraus sich dort, wo sie am verletzlichsten sind, weiter als je zuvor zu öffnen und zu sich zu stehen. Interessanterweise berichtet er von zahlreichen Beispielen, in denen Ratsuchende im Anschluss auch in anderen Lebensbereichen erfolgreicher zu sich stehen.

Im Rahmen meiner Diplomarbeit beschreibe ich verschiedene Ansätze zur Differenzierung des Selbst, reflektiere wichtige Aspekte meiner eigenen Entwicklung und lege anhand von Beispielen dar, wie dies in Coaching und konkreten zwischenmenschlichen Beziehungen wirkt. Im letzten Teil zeige ich, welche Werkzeuge im Coaching die Differenzierung des Selbst fördern können.

---

<sup>1</sup> Schnarch, David: Die Psychologie sexueller Leidenschaft, Stuttgart: Klett-Cotta, 2020, sechste Auflage



# 1. Was bedeutet Differenzierung des Selbst?

## 1.1 Differenzierung

Laut Duden bedeutet das Wort Differenzierung eine feine, bis ins Einzelne gehende Unterscheidung. Das Verb differenzieren bedeutet, sich von einer einfachen, zu einer komplizierten Struktur fortentwickeln bzw. entfalten. Wie sich dies in der Psychologie darstellt, beschreibe ich in 4 Ausprägungen.<sup>2</sup>

## 1.2 Das Ich

Um zu verstehen welcher Teil der menschlichen Existenz in seiner Differenzierungsfähigkeit in dieser Arbeit betrachtet wird, ist eine Definition des Ichs wichtig. So wie es auch Sylvester Walch in seinem Werk Vom Ego zum Selbst<sup>3</sup> tut, betrachte ich das Ich aus psychologischer Perspektive und nicht das Ego aus spiritueller Perspektive.

Sylvester Walch beschreibt ein funktionierendes Ich als jemanden, der in der Lage ist, mutig zu sich zu stehen, ehrlich zu sein, kraftvoll und lebendig seinen eigenen Weg zu gehen. Nach Niederlagen stehen Menschen mit funktionierendem Ich wieder auf und verarbeiten ihre Erfahrungen. In persönlichen Beziehungen sind Menschen mit einem funktionierenden Ich verlässlich, tolerant und stellen keine unmöglichen Erwartungen an andere. Bei Konflikten handeln sie konstruktiv und lösungsorientiert. Der Zugang zu den eigenen Gefühlen sowie ein konstruktiver Umgang mit selbigen ist vorhanden. Ein funktionierendes Ich erkennt seine Grenzen und Abhängigkeiten von außen und ist sich der Verbundenheit mit allem bewusst.

Sylvester Walch beschreibt dies als Idealbild und ist sich bewusst, dass dies nicht vollständig und permanent erfüllt wird. Allerdings weist er auch darauf hin, dass ein funktionierendes Ich eine notwendige Zutat für die Entfaltung des menschlichen Potentials ist.

Die Differenzierung des Ichs, beschreibt, vereinfacht gesagt, den Prozess der Entfaltung der von Walch beschriebenen Fähigkeiten des Ichs.

## 1.3 Das Selbst

Der Titel dieser Arbeit bezieht sich auf das Selbst und nicht auf das Ich. Somit ist mit den bisherigen Definitionen nur ein Teil abgebildet. Die Recherche zum Selbst lässt keinen

---

<sup>2</sup> Duden Online, <https://www.duden.de>, 06. Oktober 2023

<sup>3</sup> Walch, Sylvester: Vom Ego zum Selbst, München, Originalausgabe, 2011

eindeutigen Schluss zu. Die Begriffe des Selbstwertes, Selbstgefühls, Selbstvertrauens etc. zeigen, dass es jemanden oder etwas geben muss, der, die oder das fühlt, Werte misst und vertraut oder auch nicht. Vorstellen kann ich mir dies so wie in der Meditation. Gleichzeitig nehme ich wahr und bin auch derjenige der wahrnimmt. Mit fortschreitender Entwicklung geschieht es, dass die wahrnehmende Instanz immer mehr von mir wahrnimmt, die Fähigkeit der wertfreien Beobachtung meiner selbst ausbaut, blinde Flecke beleuchtet und so Entwicklung ermöglicht. Die wahrnehmende Instanz ist das Selbst und wenn wir es schaffen dieses Selbst zu erweitern, erkennen wir ein Bild von uns selbst, welches zunehmend komplexer, vollständiger, widersprüchlicher und somit differenzierter ist.

#### 1.4 Generelle Sicht auf den Prozess der Differenzierung

Murray Bowen und Michael E. Kerr beschreiben Differenzierung als einen Prozess, der uns von klein auf begleitet. Eine Mutter, die ein Kind gebärt, ist mit diesem zu Beginn in der Regel emotional verschmolzen und zumindest Säuglinge brauchen keinerlei Anleitung beim Stillen. Mit und mit entfernt sich der/die Heranwachsende im Laufe seines Lebens von Mutter und Vater. Die emotionale Verbundenheit der Familie kann im Laufe eines Lebens nie zu hundert Prozent überwunden werden.<sup>4</sup>

Bowen's Beschreibungen decken sich gut mit den Erfahrungen aus systemischer Aufstellungsarbeit. Die Beziehung zu unseren Eltern prägen uns ein Leben lang. Weder können, noch sollten wir sie, ausser in Ausnahmefällen, je ganz überwinden.

Bowen bringt einen Grad der Differenzierung ins Spiel, welcher eine Art Skala der persönlichen Entwicklung darstellt. Seine Skala beruht auf Beobachtungen von Handlungsmustern innerhalb therapeutischer Settings und ist aus der Literatur schwer nachvollziehbar. Einen systematischen Ansatz zur Beschreibung persönlicher Entwicklung bietet die Ich-Entwicklung von Loevinger, welche hierunter detailliert beschrieben wird und auf statistisch erfassten Datenmustern basiert.

Auch auf gesellschaftlicher Ebene kann Differenzierung beobachtet werden. So beschreibt Ken Wilber, dass unterschiedliche Wertsphären in der Vergangenheit miteinander verschmolzen waren. So waren große Gelehrte früher zugleich Mathematiker, Physiker, Biologen, Philosophen und Theologen. Heute haben sich die Fachgebiete differenziert und können sich individuell entfalten. In der Vergangenheit durften Wissenschaftler Beobachtungen, und waren sie noch so richtig, unter der Herrschaft der

---

<sup>4</sup> Vergl. Michael E. Kerr & Murray Bowen: Family Evaluation - The role of the family as an emotional unit that governs individual behavior and development, New York: W.W. Norton & Company 1988 S. 96-97

Kirche oft nicht einmal aussprechen.<sup>5</sup> Die Unternehmen, welche unser Wirtschaftssystem gestalten, haben sich ebenfalls differenziert. Von kleinen Strukturen zu teils weltumspannenden Konzernen; von wenigen Produktionsschritten zu komplexen, mehrere Unternehmen einbindenden Produktionsprozessen an unterschiedlichen Orten der Welt; von Zwangsarbeit zu einer Führung, die sich intrinsischer Motivation bewusst ist; von analog zu digital; von Handarbeit zu Automatisierung. Zukünftig erfolgt hoffentlich eine weitere Entwicklung von fossiler hin zu erneuerbarer Energie. Diese Entwicklungen erfordern jeweils die Fähigkeit der Einzelnen ihren Blick zu erweitern, zu schärfen und neu auszurichten.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Personen mit hoher Selbstdifferenzierung fähig sind ihre eigenen Gedanken und Gefühle klar und deutlich zu artikulieren. Zusätzlich können sie eigene Gefühle und Gedanken von jenen ihres Gegenübers oder des Kollektivs unterscheiden.

### 1.5 Differenzierung in der Partnerschaft

Laut dem Paartherapeuten David Schnarch bedeutet Differenzierung *das Bedürfnis nach Individualität und das Bedürfnis nach dem Miteinander in Einklang zu bringen.*<sup>6</sup>

Michael Lehofer schreibt: *„Offensichtlich haben Paare miteinander Probleme. Diese Tatsache wird gewöhnlich als nachteilig beurteilt. In Wahrheit ist es aber notwendig, in Paarbeziehungen Probleme zu haben. Denn nur bei Problemen können wir reifen. Die Reifung bedeutet Wachstum und ist daher ein Lebenszeichen wie kein anderes.“*<sup>7</sup>

Prinzipiell scheinen diese beiden Bedürfnisse einander diametral gegenüberzustehen, doch legt Schnarch dar, wie Paare in einer ersten Phase der Beziehung den Fokus auf die Gemeinsamkeiten legen und emotional miteinander verschmelzen. Sobald Paare nach meist circa sieben Jahren in einer Beziehungssackgasse ankommen, in der meist auch die sexuelle Seite der Beziehung leidet, wird es Zeit wieder mehr zu sich zurückzufinden. Diese Rückkehr zur Individualität überleben Partnerschaften oft nicht, da sich der Wunsch nach Verbundenheit und Individualität nicht kombinieren lassen. Dazu schreibt Schnarch weiter, dass Differenzierung *die Fähigkeit ist, im engen emotionalen und/oder körperlichen Kontakt zu anderen ein stabiles Selbstgefühl zu wahren.*<sup>1</sup>

---

<sup>5</sup> Vergl. Wilber, Ken: Integrale Psychologie, Ken Wilber, Freiamt: Arbor Verlag, 3. Auflage 2006, S. 77-78

<sup>6</sup> Schnarch, David: Die Psychologie sexueller Leidenschaft, Stuttgart: Klett-Cotta, 2020, sechste Auflage S. 66

<sup>7</sup> Lehofer, Michael: 40 verrückte Wahrheiten über Frauen und Männer, München: Gräfe und Unzer Verlag GmbH, 1. Auflage 2022

Differenzierung ist für Schnarch der innere Prozess, der es uns erlaubt in der Verbundenheit zu anderen trotzdem bei uns zu bleiben.

Schnarch hat die Differenzierung anhand von 4 Balance-punkten<sup>8</sup> dargestellt:

- Ein solides flexibles Selbst: Für Schnarch ist dies gleichbedeutend mit dem Vorhandensein eines eigenen Wertekanons, eines Selbstgefühls, welches auch schwere Zeiten durchsteht, der Fähigkeit eigene Sichtweisen auch unter Druck aufrecht erhalten zu können und eines Selbstwertes, der von innen kommt. Dieser Selbstwert kommt von innen dadurch zu Stande, dass man sich selbst und seine Sichtweisen konstruktiv hinterfragen kann. Menschen mit einem soliden Selbst müssen nicht immer recht haben und brechen auch nicht gleich zusammen, wenn sie tatsächlich einmal nicht recht haben.
- Ruhiger Geist und ruhiges Herz: Menschen sollten in der Lage sein, ihre Ängste zu kontrollieren und Emotionen, Gefühle und Gedanken handzuhaben. Ein gesundes Körpergefühl ist für Schnarch unerlässlich im Prozess der Differenzierung. Schnarch legt bei den Emotionen einen sehr großen Fokus auf den Umgang mit Ängsten.
- Geerdete Reaktion: Der Mensch ist in der Lage reguliert auf Situationen, Vorkommnisse und andere Menschen zu reagieren.
- Sinnvolle Ausdauer: Dranbleiben, sich selbst antreiben, die Dinge zu tun, die sinnvoll und nötig sind für die eigene Entwicklung, Stressresistenz, Resilienz gegenüber Niederlagen und Verlusten.

Wir werden später sehen, dass diese Punkte sich in anderer Form auch im Loevinger Modell auf die ein oder andere Art und Weise wiederfinden

Schnarch, der das Thema Differenzierung vom amerikanischen Psychotherapeuten Murray Bowen übernahm, propagiert Differenzierung innerhalb der Paarbeziehung als permanente Chance persönlich zu wachsen. Für Bowen ist dies in allen Beziehungen ein wichtiger Schlüssel z.B. beschreibt er, dass durch harmonische Beziehungen mit Therapeuten der Stress im Familiensystem verringert werden kann, nachhaltig ist dies nur, wenn es durch die eigenständige Differenzierung und emotionale Loslösung des Klienten zu seinem Familiensystem entsteht. Entsteht dies durch die Beziehung zum Therapeuten und der Klient fällt nach der Beendigung der Therapie wieder zurück in das

---

<sup>8</sup> Crucible Institute, <https://crucible4points.com/crucible-four-points-balance/>, 16. Oktober 2023

vorherige Handlungsmuster, so spricht dies für eine entstandene Abhängigkeit gegenüber dem Therapeuten.<sup>9</sup>

## 1.6 Ich Entwicklung nach Loevinger

Auf der Suche nach einer weniger auf therapeutischen Erfahrungen beruhenden Beschreibung menschlicher Entwicklung, bin ich auf die Ich-Entwicklung nach Loevinger gestoßen, welche mich auch im beruflichen Kontext begleitet.

Bei der Ich Entwicklung nach Loevinger, handelt es sich um ein Stufenmodell, welches basierend auf Mustern in Datensätzen von Satzergänzungstests entwickelt wurde. Es wurde also nicht zuerst ein Modell entwickelt, sondern es wurden innerhalb von Datensets Strukturen entdeckt, welche in weiterer Forschungsarbeit zur Beschreibung der Stufen geführt haben. Die einfachste Beschreibung der im Stufenmodell beschriebenen Entwicklung ist die stetig grösser werdende Fähigkeit des Ichs mehr und mehr Dinge als Objekt des Seins zu erleben und nicht als Subjekt der Umstände zu erfahren. Damit einher gehen eine stetig steigende Impulskontrolle und steigende innere Freiheit. Die innere Freiheit entsteht dadurch, mehr und mehr Zugang und Verständnis für Emotionen und Gefühle zu erlangen und diese relativieren zu können, statt impulsiv zu reagieren. Äußere Umstände jeglicher Art können immer besser gehandhabt werden. Die Gefühle und Emotionen gehen auch weiter entwickelten Menschen nicht aus, jedoch werden sie bewusster gehandhabt und gelebt – ein Zeichen fortschreitender Differenzierungsfähigkeiten.

Loevingers Ich Entwicklung wird in 4 Bereichen gemessen:

**Charakter:** Umgang mit eigenen Impulsen und Maßstäben - Von stark impulsig gesteuert zu immer stärker selbstregulierend und eigene Maßstäbe entwickelnd.

**Interpersoneller Stil:** Art und Weise mit anderen umzugehen – Von sehr manipulierend zu immer stärker die Autonomie anderer berücksichtigend.

**Bewusstseinsfokus:** Bereiche, auf die sich die Aufmerksamkeit richtet – Von auf externen Dingen und vor allem eigene Bedürfnisse gerichtet zu immer mehr auf interne Aspekte und Entwicklungsprozesse gerichtet.

**Kognitiver Stil:** Art und Weise der Denkstrukturen – von undifferenziert und einseitig zu mehr Komplexität und Multiperspektivität

---

<sup>9</sup> Vergl. Michael E. Kerr & Murray Bowen: Family Evaluation - The role of the family as an emotional unit that governs individual behavior and development, New York: W.W. Norton & Company 1988

Es wurde beobachtet, dass diese vier Bereiche, nicht als einzelne Faktoren für sich stehen, sondern sich immer gemeinsam und zusammenhängend entwickeln.<sup>10</sup>

Insbesondere Charakter und interpersoneller Stil finden sich auch in den vorher bei Bowen und Schnarch beschriebenen Formen der Differenzierung wieder.

Die Entwicklung im Sinne von Loevinger entsteht nicht über das Erlernen neuen Wissens. Durch Erfahrungen erweitert sich die Fähigkeit das Leben differenzierter und in breiteren und vielfältigeren Kontexten zu betrachten und zu erleben.

Die Entwicklung ändert die Art und Weise, wie das Ich das Leben wahrnimmt und lebt. Je nach Stufe wird auf eine gleiche Realität eine andere Projektion gelegt und so wird eine gleiche Realität unterschiedlich interpretiert, wahrgenommen, gehandhabt und erlebt.

Bei Kleinkindern sind solche Projektionen oft zu beobachten. Wie ist ein Nutella Brot richtig? Zugeklappt? Offen und in der Mitte einmal geschnitten? Oder eine offene, dick geschmierte Scheibe bloß nicht in der Mitte geschnitten? Kleinkinder können äußerst impulsiv aufzeigen, wie ein Nutella Brot denn richtig ist. Als Elternteil können wir uns nur wundern, was die Zweiteilung oder das zuklappen des Nutella Brotes für eine beruhigende Wirkung haben kann. Für den Erwachsenen ist die Ich-Entwicklung in der Regel so weit fortgeschritten, dass die jeweilige Form des Brotes angenommen werden kann. Für Kinder gibt es oft nur eine richtige Möglichkeit. Das Ich ist noch nicht in der Lage mit vielen unterschiedlichen Formen der Realität umzugehen, diese einzuordnen und zu relativieren, der Impuls erlangt die Oberhand.

Loevinger hat das Ich nicht definiert, interessanterweise sind die beschriebenen Entwicklungsstufen kompatibel mit der oben verwendeten Beschreibung von Sylvester Walch im Sinne eines idealen Zielbildes.

## **Die Stufen**

Aktuell wurden 10 Stufen der Ich-Entwicklung beschrieben. Menschen befinden sich in ihrer Ich-Entwicklung selten in nur einer Stufe. In der Regel dominiert eine Stufe, es gibt dann Aspekte des Ichs, die diese bereits erreicht haben und solche die bereits weiter sind. Die Bewegung über die Stufen hinweg geschieht fließend.

### *Vorkonventionelle Stufen*

Die Stufen E2 und E3 treten als normaler Teil der Entwicklung im Jugendalter auf, sind bei Erwachsenen selten zu beobachten. In der Stufe E3 sind Menschen sehr auf den

---

<sup>10</sup>Binder, Thomas, Ich-Entwicklung für effektives Beraten, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2. Auflage 2019, S.41

eigenen Vorteil bedacht, impulsiv und egozentrisch. Die Fähigkeit, die Perspektive anderer dauerhaft in ihr Handeln zu integrieren, ist in diesem Stadium der Entwicklung noch nicht ausgebildet. Generell gilt die Prämisse Ich will – Ich handle. Und nein, ich beschreibe hier nicht den 45. Präsidenten der Vereinigten Staaten von Amerika, Ähnlichkeiten sind rein zufälliger Natur. 7,8% der Menschen befinden sich in diesen Entwicklungsstufen (Cook Greuter, 2010).

#### *Konventionelle Stufen*

Diese Stufen sind jene, die ein Großteil der Menschen in westlich geprägten Ländern erreicht, wenn sie sich als Teil der Gesellschaft erleben. Die Menschen nehmen die Welt als weitgehend durch ihre Umwelt geprägt wahr. Woran sich die Menschen orientieren, unterscheidet sich je nach Stufe völlig.

#### *E4 – die gemeinschaftsbedingte Stufe*

Auf der gemeinschaftsbedingten Stufe identifizieren sich die Menschen mit sozialen Gruppen. Beispiele von Gruppen sind Familie, Vereine, Cliques, ... Was gut für die Gruppe ist, ist gut für das Individuum. Die eigenen Haltungen und Gedanken sind stark geprägt von den Erwartungen anderer bzw. von dem, was das Ich glaubt, das andere erwarten. Eine einfache Gefühlspalette kann gehandhabt werden, der Fokus liegt allerdings mehr im Außen statt auf dem Innenleben. Aussagen sind oft absolut, stereotyp, strikt und von schwarz-weiß Denken geprägt. Wenn Ambivalenzen zwischen unterschiedlichen Gruppen auftreten, gerät das Ich in Schwierigkeiten, was dann wiederum Wachstum ermöglicht, hin zu einem eigenständigeren Ich. 8,4% der erwachsenen Menschen befinden sich auf dieser Entwicklungsstufe (Cook Greuter, 2010).

#### *E5 – die rationalistische Stufe*

In dieser Stufe erlangt das Ich einen Blick über das direkte soziale Umfeld hinaus und erkennt sich als eigenes Selbst. Eigene Wertmaßstäbe werden sehr viel wichtiger. Die Ich-Konstruktion basiert stark auf rationalen Ableitungen, die für allgemein gültig gehalten werden. Das Weltbild ist klar und fest. Die Festigkeit impliziert, dass andere Meinungen nur von den „richtigen“ Personen, Abteilungen oder Fachgebieten angenommen werden können. In dieser Stufe will man gerne „Recht“ haben und ist auch häufig perfektionistisch. Der Fokus liegt oft auf Einzelaspekten. Dadurch wird der Gesamtkontext oder eine Veränderung des Kontexts oft verkannt oder, wenn sie dem eigenen Weltbild widersprechen, einfach ignoriert. Andere werden basierend auf den eigenen Standards und Fähigkeiten beurteilt. Dadurch, dass eigene Sichtweisen und Meinungen anderen übergestülpt werden, erzeugen Menschen auf dieser Stufe oft Widerstand. Auf dieser

Stufe sind Menschen ultrarational, pragmatisch und unbelastet von fundamentalen Fragen und Komplexitäten. 37,1% der Menschen befinden sich auf dieser Entwicklungsstufe (Cook Greuter, 2010).

### *E6 – Eigenbestimmte Stufe*

Auf der eigenbestimmten Stufe lebt der Mensch nach seinen eigenen, selbst definierten Werten, Idealen und Standards. Die Zustimmung von sozialen Bezugsgruppen ist sekundär. Das Innenleben ist reichhaltig, Beziehungen gewinnen an Tiefe. Gegebenheiten können flexibel differenziert und unterschiedlichen Kontexten entsprechend gehandhabt werden. Langfristige Ziele und Ideale sind im Sinne der Leistungserbringung wichtig. Auf dieser Stufe wollen Menschen bewusst Verantwortung übernehmen, etwas gestalten und Dinge bewegen. Eine differenzierte Selbstkritik ist möglich, allerdings kann Kritik auch als Gefahr für das Ich gesehen werden. Die eigene Innenschau wird wichtiger. Die eigene Geschichte wird wichtiger, um zu verstehen, wie man werden konnte, wer man ist. Möglichkeiten der Selbstoptimierung werden ausprobiert. Individuelle Unterschiede zwischen Menschen werden respektiert. 29,7% der Menschen befinden sich auf dieser Entwicklungsstufe (Cook Greuter, 2010).

### *Postkonventionelle Stufen*

Die bisher beschriebenen Stufen und Entwicklungen werden von den Strukturen kapitalistischer Leistungsgesellschaften aktiv unterstützt. Ein Mensch, der in seiner Ich-Entwicklung die Stufe E6 erreicht hat, hat in der Regel wenig bis keine Gründe weitere Entwicklung anzustreben, mal davon abzusehen, dass der Weg, der nun folgt, weg führt von gesellschaftlichem Mainstream.

### *E7 – Relativierende Stufe*

Auf dieser Stufe beginnen Menschen ein Verständnis für die eigene Subjektivität zu entwickeln. Es wird verstanden, dass „die Wirklichkeit“ immer von der Position des Betrachters abhängt und die Lebenseinstellungen des Beobachters das Geschehen beeinflussen. Es gelingt immer besser eigene Meinungen und Ansichten eigenständig zu hinterfragen und widersprüchliche Positionen in kohärente Handlungen umzusetzen. Das Ich konstruiert sich unabhängig von Konventionen, basierend auf Erfahrungen und Schlussfolgerungen. Die Beobachtung verändert sich dahin, dass nicht mehr nur Kontexte als Ist-Zustände beobachtet werden, sondern der Entwicklungsprozess bestehend aus zeitlichen Abfolgen von Ist-Zuständen betrachtet wird. Statt „ich wähle die Grünen“ wäre eine Betrachtung auf einer E7 Stufe: früher habe ich liberal gewählt, heute die Grünen, den Ideen der Sozialisten kann ich jedoch auch viel Positives abgewinnen. Das Ich erreicht eine sehr viel größere Flexibilität. Der Fokus ist viel stärker im Jetzt. Das



Bewusstsein dafür, wie Gefühle den Körper beeinflussen und umgekehrt, wächst. Es gibt einen neuen Sinn für die Verbindung von Körper und Geist. Der Wunsch nach einer persönlichen Leistung, unabhängig von sozial anerkannten Rollen oder Aufgaben wird das Hauptanliegen. 10,6% der Menschen befinden sich auf dieser Entwicklungsstufe (Cook Greuter, 2010).

### *E8 – Systemische Stufe*

Die auf der Stufe E7 begonnene Multiperspektivität ist auf der Stufe E8 voll ausgebildet. Parallel hierzu wird die Welt aus einer Prozesssicht bei gleichzeitiger Zielorientierung betrachtet. Zusätzlich besteht ein Verständnis für systemische Zusammenhänge und Kausalitäten. Die Motivation für persönliche Entwicklung ist sehr hoch. Innere und äußere Widersprüche werden integriert. Der Respekt vor der Individualität und Autonomie anderer Menschen erreicht einen Gipfel. Der Mensch beginnt, soziale Belange im Kontext des eigenen Lebens zu integrieren. 4,6% der Menschen befinden sich auf dieser Entwicklungsstufe (Cook Greuter, 2010).

### *E9 – Integrierte Stufe*

Auf dieser Stufe ist der Mensch an keinerlei Wertesystem mehr gebunden und in der Lage eigene Erfahrungen ständig neu zu bewerten und diese Bewertung an sich ändernde Kontexte anzupassen. 1,3% der Menschen befinden sich auf dieser Entwicklungsstufe (Cook Greuter, 2010).

### *E10 – Fließende Stufe*

Die Tendenz alles zu bewerten, endet und der Mensch hält an keinerlei Strukturen mehr fest. 0,5% der Menschen befinden sich auf dieser Entwicklungsstufe (Cook Greuter, 2010).

Über die Stufen hinweg verändern sich auch die Referenzpunkte.

Stufen-Nr.	Focus: Ich	Focus: Andere	Ebenen
E10			post-konventionell
E9		●	
E8		●	
E7		●	konventionell
E6	●		
E5		●	
E4		●	vor-konventionell
E3	●		
E2		●	

Quelle: Binder, Thomas, Ich-Entwicklung für effektives Beraten, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2. Auflage 2019, S.65

So orientieren sich Menschen je nach Stufe mehr an anderen, sich selbst oder sind neutral ausgerichtet. In den postkonventionellen Stufen schlägt die Ausrichtung dann weniger weit aus. Interessant ist, dass für den postkonventionellen Weg, das auf Stufe 6 voll ausgebildete Ich, sich völlig neu konstruieren muss.

Es wurde beobachtet, dass Ich-Entwicklung nach Loevinger im Erwachsenenalter in der Breite der Bevölkerung stabil ist, es also besonderer Umstände bedarf, um eine erreichte Stufe zu verlassen. Stabilisierende Faktoren sind z.B. langfristig stabile Umwelt, genetische Faktoren, bewusstes Filtern von Informationen. Die Veränderung begünstigen neue Rollen oder Situationen, Selbstreflexion, Beobachtung anderer, Austausch und Rückmeldung anderer.<sup>11</sup> Die Teilnahme an Selbsterforschungsgruppen begünstigt Ich-Entwicklung signifikant.<sup>12</sup>

Loevinger beschreibt ein komplexes Modell menschlicher Entfaltung, welches im Coaching gut einsetzbar ist und auch blinde Flecken eigenen Verhaltens aufdecken kann. Das Modell beschreibt, wie wir der Welt in verschiedenen Bereichen begegnen. Eine spirituelle menschliche Entwicklung oder vergleichbares ist in diesem Modell nicht offensichtlich. Einen noch weiterführenderen Ansatz menschlicher Entwicklung beschreibt Ken Wilber.

### 1.7 Menschliche Entwicklung nach Ken Wilber<sup>13</sup>

Ken Wilber vereint in seinem Werk Integrale Psychologie unterschiedlichste Entwicklungsschemata. Das Loevinger Modell wird in seiner Arbeit berücksichtigt, er beschreibt dessen Begrenzung auf die Entwicklung des Ichs, dem Steuermann unserer Entwicklung. Wie im Loevinger Modell teilt er menschliche Entwicklung in verschiedene Dimensionen. In seinem Fall affektiv, kognitiv, moralisch, zwischenmenschlich und spirituell. Zusätzlich beschreibt er, dass jede Differenzierung entlang einer Dimension sich entlang verschiedener Ebenen entfaltet. Jede Differenzierung findet auf den Ebenen Körper, Geist, Seele und GEIST statt, wobei jede Ebene die vorherige umfasst.

Dies stellt zu den bisher beschriebenen Ansätzen eine wichtige Erweiterung dar, da so das Ich auf den Körper und das transpersonale erweitert werden kann und dadurch näher

---

<sup>11</sup> Binder, Thomas, Ich-Entwicklung für effektives Beraten, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2. Auflage 2019, S. 74

<sup>12</sup> Binder, Thomas, Ich-Entwicklung für effektives Beraten, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2. Auflage 2019, S81

<sup>13</sup> Vergl. Wilber, Ken: Integrale Psychologie, Ken Wilber, Freiamt: Arbor Verlag, 3. Auflage 2006

an das beschriebene Konzept eines wahrnehmenden Selbst rückt. Spiritualität und Bewusstsein erhalten über die Ebenen von Seele und GEIST sehr viel mehr Raum im Vergleich zu vorher beschriebenen Ansätzen. Für Wilber ist das Ich der Steuermann der Entwicklungen entlang der unterschiedlichen Dimensionen und über die Ebenen hinweg. Sylvester Walch argumentiert in eine vergleichbare Richtung, wenn er spirituelle Techniken zur Persönlichkeitsentwicklung ausdrücklich empfiehlt und gleichzeitig darauf verweist, dass ein gefestigtes Ich notwendig ist, um die durch spirituelle Techniken losgetretenen Prozesse, Emotionen und Gedanken verarbeiten zu können.

### *Beispiel*

Um an einem praktischen Beispiel zu erklären, wie delikat persönliche Differenzierung ablaufen kann folgendes Beispiel: Eine Vorstandsassistentin wurde immer wieder damit konfrontiert, dass ihr Vorgesetzter sich von ihr coachen und strategisch beraten ließ. Diese Aufgaben nahm sie als Wertschätzung ihrer über die eigentliche Rolle hinausreichenden Kompetenzen wahr. Andererseits wurde sie, wenn sie im Rahmen der alltäglichen Zusammenarbeit eine abweichende, fundierte Meinung kundtat, auf ihre Rolle als Sekretärin reduziert. Ihre Meinung wurde in diesen Fällen des Öfteren ignoriert. Dieses Verhalten ihres Vorgesetzten brachte sie zur Weißglut.

In der Reflektion stellte sie schnell fest, dass es ihr nicht darum ging Recht zu haben und ihre Meinung durchzusetzen. Vielmehr fühlte sie sich nicht ausreichend respektiert und war auf diese Weise nicht in der Lage, ihre Integrität zu wahren. Kurz versuchte sie der Lösung auszuweichen und meinte, innerlich wisse sie eh, dass eine Berücksichtigung ihrer Ansichten wertvoll sei und sie als Assistentin nicht verantwortlich für das Ergebnis sei. Innerlich sei ihre Welt intakt. Auch wenn die Assistentin innerlich überzeugt ist recht zu haben, so wird ihre Innenwelt ohne Ansprechen der Herabwürdigung dauerhaft nicht im Einklang mit der äußeren Realität sein. Auch ihre Integrität bleibt nicht gewahrt, da sie laut eigener Aussage die Herabwürdigung nicht wünscht, aber zulässt und dann lediglich in Gedanken die Situation reflektiert und relativiert. Die Innenwelt wird geordnet und die Außenwelt bleibt unberührt und unbeeinflusst.

Die Frage danach, wie es denn geschehen solle, dass ihre innere Welt je mit der äußeren Realität übereinstimmen solle, wusste sie kurz keine Erwiderung. Dieser kleine Moment reichte ihr, um den Entschluss zu fassen, künftig die Situation anzusprechen und ihr Befinden dem Vorgesetzten mitzuteilen, es macht schließlich einen gewaltigen Unterschied sich eine Wunschwelt vorzustellen oder eine Handlung zu setzen, damit die Wunschwelt konkreter wird. Die Chance zur Entfaltung besteht darin, die eigene

Innenwelt nach außen zu transportieren, egal welche Ängste und Glaubenssätze dies aktuell noch verhindern.

## 2. Reflektion der persönlichen Entwicklung des Autors

Wie wir alle, habe auch ich mich durch mein natürliches Umfeld entwickelt. Meine Kindheit war von meinem Elternhaus her unbelastet. Im Alter von 11 Jahren begannen Probleme mit Bullying. In meiner Schulklasse gab es einen Wettkampf um den/die Klassenbeste\*n, an dem ich mich bewusst nicht beteiligt habe, allerdings immer wieder als Streber betitelt wurde, was ich nie nachvollziehen konnte. Mir reichten gute Leistungen, meine Erfahrungen waren eher, dass man als „bester“ unter dem Neid der anderen leidet. Heute verstehe ich, dass mein damaliges geringes Arbeitspensum und meine sehr guten Schulnoten für mich normal waren. Für die Außenwelt war allerdings nicht sichtbar, dass ich meine Leistungen ohne Druck oder umfassenden Arbeitsaufwand erbringen konnte. Letztes Jahr erzählte mir meine Mutter, dass mein damals bester Freund weinend in seinem Pferdestall gesessen hat, weil er es ihm trotz großem Lernaufwand wieder nicht gelungen war besser zu sein als ich. Diese Freundschaft ist daran zerbrochen, da auch er sich daran beteiligte mich als Streber zu hänseln und wir damals nicht über die emotionalen Fähigkeiten verfügten, dieses Thema konstruktiv zu bearbeiten.

Eine Folge aus den erlebten Konflikten war sicherlich, dass ich bei der Wahl der nächsten Schulstufe, der späteren Universität und auch meines ersten Arbeitsplatzes jedes Mal für mich individuell mein zukünftiges soziales Umfeld wählte und keine Rücksicht auf das bestehende Umfeld nahm. Rückblickend war dies für meinen Differenzierungsprozess sicherlich ein Gewinn, denn ich musste lernen auf mich zu hören und meinen Selbstwert möglichst aus mir selbst zu ziehen.

Den Übergang von Stufe 4 zur Stufe 5 habe ich vermutlich im Alter von 13-14 Jahren erlebt. Ich war, seit ich 7 Jahre alt war, Pfadfinder und bin bis heute von der Pfadfinderbewegung begeistert. Als mein Sohn letztes Jahr bei den Pfadfindern begonnen hat, wurde mir schlagartig bewusst wie sehr mich diese Jahre geprägt haben. Sogar mein heutiges Führungsverständnis und die Angstfreiheit im Umgang mit Vorgesetzten ordne ich in ihrer Entstehung dieser Zeit zu. Nachdem ich mit 12 Jahren in eine höhere Altersstufe der Pfadfinder wechselte, veränderten sich die Pfadfinder. In der neuen Pfadfindergruppe mit anderen Jungen von bis zu 16 Jahren fühlte ich mich nicht wirklich wohl. Viele der Jungen beschäftigten sich damit unerlaubt Motorrad zu fahren, ihre Motorräder unerlaubt zu frisieren, redeten auf eine Art über Frauen, die mir falsch vorkam, beteiligten sich nicht oder nur lustlos an den Gruppenaktivitäten – die heile Wertewelt der Pfadfinder fand in meinen Augen nicht oder zumindest nur unzureichend statt. Gleichzeitig spielte ich Fußball in einer Mannschaft von Jungen, mit denen ich reden

konnte, die vom Intellekt her ähnlich veranlagt waren und die auch eine sensiblere Seite hatten. Pfadfinder- und Fussballwelt waren, auch terminlich, nicht mehr kompatibel und ich musste mich für das entscheiden, was meinem Naturell zu diesem Zeitpunkt mehr entsprach. Die Identifikation mit der Pfadfindergruppe nahm ein Ende und ich habe mich dort sicher erstmalig mehr an mir und meinen Bedürfnissen orientiert, statt an der Gruppe. Diese Besinnung auf mich selbst war sogar kraftvoll genug meine Wahl gegen den Willen meiner Eltern durchzusetzen.

Im Alter von 21-22 Jahren erlebte ich eine erste berufliche Zäsur. Mit meinem damaligen Chef gab es eine Absprache bezüglich der Bezahlung für das Silvesterfest des Jahres 1999/2000, welche im Nachhinein von uns beiden unterschiedlich interpretiert wurde. Der Konflikt schwelte etwa zwei Jahre und als Ergebnis arbeitete ich zwar weiter als studentische Kraft für ihn, doch erweiterte ich meine Aktivitäten in anderen Saalbetrieben der Stadt und verringerte so meine Abhängigkeit. Ich musste mich nicht mit ihm einigen, aber in mir die Freiheit entwickeln für mehrere Unternehmen parallel zu arbeiten. Die innere Freiheit, die dadurch entstand, war rückblickend gewaltig. Dankbar bin ich Roger auch heute noch für alles, was ich bei ihm lernen durfte.

Ich war bis Mitte meiner 20er Jahre hyperrational, konnte und wollte mit Gefühlen und Emotionen möglichst wenig zu tun haben. Mein Intellekt, der mir Erfolg und Anerkennung bescherte, war und ist für die ganzheitliche Entwicklung gleichzeitig von Vorteil und eine Behinderung. So bin ich äußerst aufgeschlossen und neugierig und erlebe ein ständiges Bedürfnis nach neuen Reizen und Impulsen für meine Entwicklung. Auf der anderen Seite, hinterfragt mein Verstand vermeintlich irrationale Handlungen und Konzepte wie z.B. die Gefühlswelt intensiv, obwohl er es mir gleichzeitig ermöglicht auch solche Themen tief zu durchdringen, wehrt er sich gegen unlogische, intuitive oder emotionsgeladene Schlussfolgerungen. An der Herausforderung einer dauerhaften Paarbeziehung bin ich so mehrfach gescheitert. Sobald meine Partnerinnen emotional wurden oder Konflikte am rosa roten Himmel aufzogen, waren die Beziehungen für mich gescheitert und ich habe sie über kurz oder (etwas) länger beendet. Geändert hat sich dies erst nach mehreren gescheiterten Beziehungen und der Begegnung mit dem belgischen Verein PRH (Personalité et relations humaines – Persönlichkeit und menschliche Beziehungen). In meiner Ich-Struktur gab es keine Strategien mit Emotionen umzugehen, außer die vermeintliche Ursache der Emotionen aus meinem Leben zu entfernen.

Mit etwa 28 Jahren nahm ich erstmals an einem mehrtägigen Seminar zu der Frage „Wer bin ich?“ teil. Hier wurden mir Fragen gestellt, welche schriftlich zu beantworten waren

und mich zielsicher über meine rationale Selbstdefinition hinaus in noch nicht erkundete Gebiete führten. Seit diesem ersten Seminar habe ich einen äußerst wertvollen Zugang zu mir, der sich auf wundersame Weise und dank einer Vielzahl von besuchten Seminaren, Selbsterfahrungen und Weiterbildungen erweitert hat.

Die nachhaltigsten Weiterentwicklungen erlebt der Mensch in der Krise. Jede Krise stellt eine Chance auf Erweiterung der Kompetenzen des Ichs dar. Dies geschieht, wenn die vorhandenen Strukturen nicht in der Lage sind, neue Gegebenheiten in die bestehenden Strukturen einzuordnen. Beruflich habe ich als Investmentmanager eine solche Zäsur erlebt. An und für sich befand ich mich auf einem frühen Gipfel meines beruflichen Weges. Gleichzeitig habe ich mich mit esoterischen Techniken beschäftigt und kam in Kontakt mit meinen Gefühlen und so auch einer Reihe von Widersprüchen. Die Widersprüche wurden dadurch geprägt, dass irgendwann auch die Rendite nicht so eintrat wie prognostiziert und dies meinen Vorgesetzten egal zu sein schien. Was ich über Finanzmathematik wusste, schien die Realität nicht ausreichend abzubilden. Dies ist das Alptrauumszenario einer jeden mathematischen Modellierung – das Modell beschreibt die Realität nicht ausreichend. Im Außen wurde ich damit konfrontiert, dass die Börsen und der Börsenhandel von meinem Freundeskreis und meiner Familie kritisch gesehen wurden, auch wenn man sich für mich freute und meine Leistungen respektierte. Die Vorgaben innerhalb des Unternehmens wurden unklarer, da es mehrere widersprüchliche offizielle Vorgaben und weitere, von den offiziellen Vorgaben abweichende inoffizielle Vorgaben gab. In letzter Konsequenz habe ich mich aus diesem Umfeld und Beruf zurückgezogen, um ganz mit mir in Kontakt zu kommen. Trotz meiner privilegierten Stellung, war in mir auch viel Wut auf das bestehende Wirtschafts- und Finanzsystem aufgekommen und ich war unfähig die vorhandenen Widersprüche anzunehmen und einen Handlungsweg zu beschreiten, der die Widersprüche auflöst.

In einem Jahr als Lehrer für Mathematik und Physik konnte ich innerhalb des Rahmenlehrplanes meine Tätigkeiten so gestalten wie mir das richtig erschien. Einen wichtigen Fokus legte ich damals auf die Beziehung zu meinen Schülern und Schülerinnen und arbeitete parallel dazu selbständig Beraterisch im esoterischen Bereich. In dieser Zeit lernte ich auch meine Frau kennen und bin heute noch mit ihr zusammen. Sie war mein Grund nach Österreich zu ziehen.

Wir lernten uns bei einer esoterischen Gruppe kennen und hier kamen unsere Ich-Strukturen zum Tragen. Bei allen neuen Aspekten über Energetik, Gefühlen, systemischem Denken und Spiritualität, die ich dort gelernt habe, wurde in vielen Bereichen ein schwarz/weiss bzw gut/böse, hell/dunkel Denken propagiert. Der Guru

reagierte auf Kritik meist wütend und regelmäßig wurden wir Mittäter bei diversen Ausschlussbewegungen. Bevor wir selbst ausgeschlossen wurden, haben wir uns entschlossen die Gruppe zu verlassen. Positiv nehme ich aus dieser Zeit mit, dass ein Freund mir nach seinem eigenen Ausstieg sagte, er habe in dieser Gruppe immer zwei Menschen bewundert, nämlich Gernot und mich, denn seiner Meinung nach waren wir die einzigen, die dem Guru offen, authentisch und angstfrei gegenübertraten und unsere Meinung kundtaten. Dies entschuldigt zwar nicht die stark Ego-basierte Episode meines Lebens, verdeutlicht aber die Wichtigkeit funktionierender Ich-Strukturen und entsprechender Selbstwahrnehmung in Krisenzeiten.

Ich habe in dieser Zeit viele zusätzliche Fähigkeiten und Perspektiven erworben und einen tieferen Umgang mit Gefühlen gelernt. Was sich noch nicht verändert hatte war die Struktur meines Ichs. Ich suchte immer noch nach einer Art absoluten Wahrheit bzw. nach einer Möglichkeit die Welt zu verstehen. Nach dem Ausstieg kam dann die eigentliche Herausforderung, nämlich die Orientierung, die mir der Guru gab aufzulösen und meine vorherigen rationalen Fähigkeiten, welche zwischenzeitlich unterdrückt worden waren, wiederzuerwecken. Diesmal durften beide Seiten integriert werden. Das Leben ist weder nur rational noch nur Gefühl, alles hat seine Berechtigung. Dieser Prozess geht langsam voran.

Da ich auch geschäftlich mit dem Guru gearbeitet hatte, bin ich erstmal erstarrt und habe meine damalige Selbständigkeit einige Zeit später beendet. Ich habe mir wieder eine Anstellung im Finanzbereich gesucht. Mein Intellekt funktionierte sehr schnell wieder und meine emotionalen Bedürfnisse verhungerten ebenso schnell. Der Weg dahin zu kommen, mich auf mehrere Perspektiven gleichzeitig einzulassen war nicht einfach und dauert weiterhin an.

Seit vielen Jahren versuche ich auch bereits meine emotionale Seite beruflich nutzbar zu machen. Bisher war ich hier wenig erfolgreich. Meine Reputation ist in Teams und Unternehmen sehr schnell der des Intellektuellen, der komplexe Probleme versteht und sachlich löst. Was kaum jemand mitbekommt, ist, dass ich dazu meinen Zugang zum Unterbewussten nutze. So habe ich bei der Vorbereitung der Übernahme der Air Berlin durch Eurowings in einer Besprechung eine Zeitlang die Augen geschlossen, gleichzeitig meine Hand abstrakte Formen auf das Papier zeichnen lassen und als ich die Augen wieder geöffnet habe, war klar wie ich meinen Beitrag leisten konnte, um die Transaktion mathematisch zu berechnen. Der Rest, der noch lange andauernden Besprechung, hatte meines Erachtens nach nur noch wenig bis keine Relevanz. Das entstandene



Berechnungsmodell war selbstverständlich rational, sein Ursprung jedoch lag in einem Gefühl.

Ich beobachte mich aktuell dabei mehr und mehr Techniken aus der Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung oder dem Coaching einzusetzen, erstmalig sogar bei einer Budgetpräsentation. Selbst würde ich viel lieber viel offener und häufiger auch die emotionalen Befindlichkeiten thematisieren und in den Arbeitsprozess einfließen lassen. Mittlerweile gibt es sogar Feedbacks aus anderen Fachbereichen, die meine Präsenz sehr schätzen, da ich ungewohnte und weitreichende Perspektiven einbringe, was vor allem für einen Financer ungewöhnlich zu sein scheint. Es gelingt mir immer besser, ein nächster Schritt ist der Aufbau einer selbständigen Tätigkeit.

Dies ist eine direkte Folge einer Entwicklungsmessung, welche im September 2020 durchgeführt wurde. Bei den Ich-Entwicklungsstufen wurde ich in Stufe 6 eingeordnet, wobei in der Nachbetrachtung auch die Stufe 7 in Erwägung gezogen wurde, da ich mich bei vielen Aussagen für kurze, platzsparende Antworten entschieden hatte, die meine Innenwelt unzureichend abbilden und so in die Stufe 6 eingeordnet wurden, statt für Stufe 7 zu sprechen, worauf die ausführlicheren Antworten im Auswertungsgespräch hindeuteten.

Im daran anschließenden Coachingprozess wurde unter anderem erarbeitet, dass ich trotz meiner weiten Kenntnisse und Wahrnehmungen mich auch selbst zu sehr auf z.B. meine Rolle als Finanzexperte beschränke. Ich habe erarbeitet, dass mein Gefühl des Unwohlseins und die Angst vor der Reaktion auf meine oft korrigierenden oder weiter gefassten Ansichten mich ausbremsen. Der dazugehörige Gedankengang kann kurz so umschrieben werden: „Warum muss ich jetzt schon wieder der Arsch sein, der anspricht was hier abgeht?“. Mittlerweile geht es mir damit besser, da ich verstanden habe, dass viele Kollegen dies sehr schätzen, sie aber emotional herausgefordert sind.

Selbst stellte ich fest, dass das An- und Aussprechen von Wahrnehmungen und abweichenden Perspektiven Dinge in Bewegung setzen kann. Ist eine Perspektive erstmal erweitert, gibt es keinen Weg zurück zum vorherigen Zustand, der diese Perspektive ausblendete. Aus einer Prozesssicht stellt sich das Aussprechen unbeliebter Perspektiven als für alle bereichernd dar und die Beziehungen zu meinen Kollegen haben sich intensiviert und verbessert.

Ein weiterer Punkt, der ausgearbeitet wurde, ist der Fokus auf Prozesse und nicht auf die Ist-Situation. Auf diese Art ist es möglich sehr viel freier über Dinge zu sprechen und nachzudenken. Statt zu beobachten, wie die Dinge sind, nimmt man gleichzeitig wahr, wie

sie waren, sind und werden könnten. Als Teil einer Abfolge von Mikroveränderungen ist der aktuelle Zustand nur noch ein kleiner Teil einer größeren Entwicklung und wird sich ebenfalls wieder verändern. So können Herausforderungen viel leichter genommen werden, da man gewiss ist, dass jeder Zustand nur begrenzt anhält. Ein Beispiel wäre es, einen Schüler der regelmäßig 5er schreibt zu schimpfen. Schimpft man weiter, sobald er 4er nach Hause bringt, weil das ja nicht wirklich gut ist, betrachtet man nur den Ist Zustand. Beobachtet man aber den Prozess, wird man die Verbesserung von 5 auf 4 würdigen. Innerhalb eines Prozesses sind negative Erfahrungen Teil einer Entwicklung und nicht in Stein gemeißelt. Für mich habe ich dies im August 2022 sehr bewusst erlebt. Innerhalb weniger Wochen erhielten Menschen in meinem nächsten Umfeld medizinische Diagnosen von großer Tragweite. Die damit einhergehenden Emotionen zu bewältigen und mich nicht mit ihnen zu identifizieren, gelang mir vor allem dadurch, die stetige Veränderung zu beobachten. So war mir jederzeit bewusst, dass es ein vorübergehender Zustand war.

Parallel dazu entdeckte ich das holotrope Atmen, bei dem nach einer Tiefenentspannung über laute Musik und intensiviertes Atmen veränderte Bewusstseinszustände erreicht werden können. Bei einem 5tägigen Retreat durchlebte ich einen tiefen Entwicklungsprozess. Nach meiner ersten von 2 Atemsitzungen hatte ich den Eindruck, jahrzehntelange Psychotherapie hätte nicht ausreichen können, um die erfolgte Transformation herbeizuführen. In meiner ersten Atemsitzung verarbeitete ich einerseits meinen Weltschmerz und befreite mich von hartnäckigen inneren Ablagerungen, die ich nicht näher beschreiben kann. Gleichzeitig erlebte ich Bilder einer Verbundenheit aller Menschen miteinander und darüber hinaus. Meine Zweite Atemsitzung des Wochenendes bescherte mir neben der Verarbeitung einer tiefen Verletzung auch eine intensive Liebeserfahrung. Mit dem Gerede von „wir sind alle geliebt“, konnte ich nie viel anfangen. Mein Blick auf die Welt und ihre Probleme ließ diesen Schluss einfach nicht zu. In meiner Erfahrung spürte ich irgendwann eine Tiefe, unpersönliche und von allem materiellen losgelöste Liebe. Ich habe diesen Zustand lange genossen und war von ihm wie berauscht. Geblieben ist mir aus dieser Erfahrung, dass ich weiß, dass ich geliebt bin und dieses Gefühl in mir hervorrufen und kultivieren kann. Der Satz, der während der Bearbeitung meiner Erfahrung in mir reifte, lautet:

„Du bist geliebt.“

Der schönste Aspekt dieses Satzes ist für mich, dass er auf jeden Menschen zutrifft, egal ob er davon weiß oder nicht.

Seit diesem Wochenende verändern sich meine Beziehungen. Ich bin generell liebevoller. Wenn ich positives Feedback gebe, kommt dieses plötzlich und unerwartet zurück. Vorher habe ich ebenfalls positives Feedback gegeben, aber die Rückmeldungen haben sich verändert. Ich stehe seither sehr viel mehr zu meiner Sensibilität, was auch vielen Menschen in meinem Umfeld auffällt. Sie merken, dass etwas anders ist, können allerdings selbst nicht einordnen, was sich verändert hat.

Bei der Betrachtung der Welt bin ich sehr viel toleranter geworden und erkenne mittlerweile bewusst, dass jede dargebrachte Perspektive in einer Gruppe wahr ist. Die Kunst besteht darin, den Prozess so zu gestalten, dass die unterschiedlichen Wahrheiten so zueinander finden, dass ein neuer Einklang entsteht. Dies bedeutet nicht, dass die einzelnen Perspektiven bzw. Wahrheiten, durch eine neue absolutere Perspektive ersetzt werden, sondern, dass jeder aus seiner Perspektive heraus neue, tiefere und flexiblere Schichten der einzelnen Wahrheiten erkennen kann. Diese zusätzlichen Informationen, welche sich oft als Gefühle, Emotionen, Verletzungen und Bedürfnisse lange versteckt hielten, erlauben es einen neuen Raum zu gestalten, in dem Verbundenheit, Akzeptanz und Wohlwollen möglich werden.

## 3. Differenzierung des Selbst und Beziehungen

### 3.1 Das Stufenmodell der Liebe<sup>1415</sup>

Das Stufenmodell der Liebe beschreibt typische Entwicklungsstufen einer Partnerschaft zwischen Liebenden.

#### *Stufe 1: Die Verliebtheitsphase - Du bist Ich und Ich bin Du*

In der ersten Stufe erleben die Partner\*innen den Rausch der Gefühle und verschmelzen förmlich miteinander. Während dieser Phase wird der Partner bzw. die Partnerin idealisiert und durch eine Rosarote Brille betrachtet. Der Fokus liegt darauf Gemeinsamkeiten zu leben und zu fördern. Unterschiede und Gegensätzlichkeiten werden in dieser Phase wohlwollend betrachtet, toleriert oder gar ignoriert.

#### *Stufe 2: Distanzierung*

Sobald die Verliebtheit abnimmt, beginnt eine Phase des Erkennens der Andersartigkeit des Gegenübers. Es entsteht eine größere Distanz zwischen den Liebenden, die sich jetzt wieder mehr als Individuen wahrnehmen und mehr auf das jeweils eigene Leben schauen als zu Zeiten der Verschmelzung. Die Lernaufgabe in dieser Phase besteht darin, die Andersartigkeit des Gegenübers zu akzeptieren und diese zu lieben.

#### *Stufe 3: Du bist falsch!*

Laufen systemische Bewegungen meist im Wechsel zwischen Nähe und Distanz, so ist die in der zweiten Stufe begonnene Distanzierung auch in der dritten Stufe nicht abgeschlossen. Die Distanz wird sogar erstmal noch grösser, da die Partner sich oft an ihrem Gegenüber abarbeiten. Kritik und Vorwürfe sowie der Versuch den anderen zu ändern, sind an der Tagesordnung. Die Partner\*innen suchen nach einer Antwort auf die Frage, wieviel Nähe zugelassen werden kann ohne an Individualität einzubüßen. Schnarch Definiert diese Herausforderung als Differenzierung in der Form, *das Bedürfnis nach Individualität und das Bedürfnis nach dem Miteinander in Einklang zu bringen*.<sup>16</sup>

#### *Stufe 4: Ich bin Ich*

In dieser Phase kennen sich die Partner\*innen gut und akzeptieren einander in ihren Eigenheiten. Diese Akzeptanz hat oft zur Nebenwirkung, dass die sexuelle Anziehung schwindet oder gar gänzlich zum Erliegen kommt. In dieser Phase erleben sich

---

<sup>14</sup> Institut Huemer, Skript Modul Paarberatung, Inge Eichsteiner;

<sup>15</sup> Die 5 Phasen der Liebe in einer Beziehung, <https://www.forschung-und-wissen.de/magazin/die-5-phasen-der-liebe-in-einer-beziehung-13372118>, 06. Oktober 2023

<sup>16</sup> Schnarch, David: Die Psychologie sexueller Leidenschaft, Stuttgart: Klett-Cotta, 2020, sechste Auflage, S. 66

Partner\*innen gerne als aneinander vorbeilebend. Hier liegt aber auch ein großer Schatz verborgen. Schaffen es die Partner\*innen sich aus ihrer zurückgewonnenen Individualität, wieder für das Gegenüber zu interessieren und zu öffnen, kann eine neue tiefere Form des Miteinanders entstehen.

#### *Stufe 5: Du und Ich bilden ein Wir*

Die in vorherigen Stufen gewonnene Akzeptanz gegenüber bleibt erhalten genau so wie eine tiefe Verbundenheit zwischen den Partner\*innen. Auf dieser Stufe lebt die Partnerschaft nach eigenen Regeln. Auf dieser Stufe sind die Partner\*innen in der Lage zu akzeptieren, dass das Gegenüber der Mensch ist, dem wir uns am tiefsten verbunden fühlen und der gleichzeitig immer auch fremd bleibt.

Dieses Modell zeigt auf, dass die Erreichung höherer Stufen der Beziehung die Entwicklung individueller Fähigkeiten, wie in den diversen Differenzierungsmodellen beschrieben, fördert und voraussetzt. Ohne ein Verständnis des eigenen Ichs gestaltet sich die Abgrenzung zum Gegenüber innerhalb einer Beziehung schwierig. Die Akzeptanz der Andersartigkeit des Gegenübers sowie eine gleichzeitige Entwicklung von Liebe für diese Andersartigkeit benötigen Zugang zu einer multiperspektivischen Betrachtung.

### **3.2 Differenzierung des Selbst in unterschiedlichen Beziehungskontexten**

Die verschiedenen Ansätze der Differenzierung und Ich-Entwicklung zeigen auf, dass Beziehungen ein wichtiger Kompetenz- und Entwicklungsbereich für gesunde Ich-strukturen darstellt. Loevinger misst den interpersonellen Stil, Schnarch fokussiert auf die Paarbeziehung und Bowen analysiert die Beziehungen seiner Klienten. Auch in Liebesbeziehungen gibt es Entwicklungsstufen, deren Erreichen den Partner\*innen Differenzierung abverlangt. Ich gehe sogar so weit, zu behaupten, dass das Liebesmodell sich auf die meisten andauernden Beziehungen übertragen lässt. Egal ob Liebesbeziehungen, Freundschaften, kollegiale oder hierarchische Beziehungen. Selbst die Beziehungen zu den eigenen Kindern durchläuft den beschriebenen Zyklus mehrfach. Mehrfach, da Kinder vergleichsweise schnell durch ihre individuellen Entwicklungsstufen hindurchgehen und wir sie in jeder Stufe neu kennen- und lieben lernen dürfen.

Wie kann uns zusätzliche Differenzierung helfen. Nun, alle beschriebenen Ansätze beinhalten, dass der Umgang mit Emotionen und Gefühlen einfacher wird und die Bandbreite an Reaktionsmöglichkeiten wächst und qualitativ reift, d.h. die Kapazität regulierte Reaktionen zu zeigen steigt. Auch gibt es Studien, die höheren Ich-Entwicklungsstufen besseres Verstehen von Kindern, höhere Empathie, mehr Nähe und Klarheit bei Paaren, größere Kompetenz von Managern, effektiveres

Entscheidungsverhalten von Managern und geringere Symptomschwere von psychiatrischen Patienten bestätigen.<sup>17</sup>

Aktiv kann dies genutzt werden, um Anreize für persönliche Entwicklung aufzuzeigen, Entwicklungsfelder zu identifizieren und bewusst neue Handlungsansätze einzuüben. In Beziehungen jeglicher Art, nicht nur in der Paarbeziehung, werden mehr und mehr Dinge an- und aussprechbar, wenn die beteiligten Menschen in ihrem, persönlichen Wachstum weit fortgeschritten sind. Dadurch kann größere Authentizität, Ehrlichkeit und Offenheit in Beziehungen Einzug halten, ohne dogmatisch eingefordert werden zu müssen.

### **Beispiel aus der Partnerschaft**

In der Beziehung zwischen meiner Frau und mir gab es bereits länger den Verdacht, dass sie depressiv sein könnte. Auf Basis meiner persönlichen Vorerfahrungen mit depressiven Personen, habe ich dies nie besonders ernst genommen. Aufgrund von Vorerfahrungen mit anderen an Depression erkrankten Menschen, war eine Depression für mich etwas völlig anderes. Dass Isabel bereits mehrfach Fragebögen zur Selbstevaluierung einer Depression ausgefüllt hatte und eindeutige Ergebnisse erzielt, habe ich nicht erfahren. Im Sommerurlaub las ich dann das Buch „Du darfst nicht alles glauben, was du denkst“ von Kurt Krömer<sup>18</sup>, der darin über seine Depression schreibt. Dieses Buch schien viele Verhaltensweisen meiner Frau zu beschreiben und als ich sie darauf ansprach, kamen wir auf den Selbsttest der deutschen Depressionshilfe zu sprechen. Isabel füllte den Test aus und es war klar, dass sie ärztliche Hilfe benötigt. Erst zu diesem Zeitpunkt erfuhr ich von den bereits vorher ausgefüllten Tests und diversen anderen Vorkommnissen. Die Depression war immer schon da, nur waren wir in unseren Strukturen nicht in der Lage sie anzuerkennen. Welche Entwicklung uns konkret die notwendige Entfaltung zur Anerkennung der Depression ermöglicht hat, kann ich nicht sagen, jedenfalls bin ich dankbar für die Erkenntnisse des Sommers 2022. Die weitere Entwicklung forderte und fordert uns natürlich sehr, da die Bewertung des Rückblicks auf die letzten 8 Jahre sich verändert und die Ausrichtung für die Zukunft ebenfalls neu justiert wird. Zusätzlich verändert sich im Rahmen der Ursachensuche auch die Diagnose. An diesem Beispiel erlebe ich gerade live wie neu Ausgesprochene Bedürfnisse und Gefühle eine Beziehung verändern. Eine Veränderung in meiner persönlichen Wahrnehmung zeigt sich darin, dass die emotional intensivsten Zeiten als Teil eines Entwicklungsprozesses gesehen werden.

---

<sup>17</sup> Binder, Thomas, Ich-Entwicklung für effektives Beraten, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2. Auflage 2019, S. 71

<sup>18</sup> Krömer, Kurt: Du darfst nicht alles glauben, was du denkst: Meine Depression, Kiepenheuer und Witsch, 2022

So vergehen emotionale Hochs und Tiefs systematisch und sind integraler Teil des Lebens.

### **Beispiele aus dem Beruf**

Im beruflichen Kontext erlebe ich es immer wieder, wie zusätzliche Perspektiven die Menschen herausfordern. Sind sie bereit die Herausforderung konstruktiv anzugehen, entstehen Lösungen, sind Menschen dazu nicht bereit, entstehen oft Konflikte. Umso offener wir sind, um so einfacher ist es das Gegenüber oder die Situation anzunehmen und ihm oder ihr angemessen zu begegnen.

Übungen, die ich gerne in berufliche Workshops einbaue, führen den Einzelnen erst zu sich und erweitern im Anschluss die Aufnahmefähigkeit durch die Öffnung von Geist, Herz und Wille. Die Menschen kommen so über die rationale Ebene hinaus und erhalten einen Zugang zu gefühlten und unbewussten Wahrnehmungen. So werden die Teilnehmenden durch die gestellte Aufgabe in einen Differenzierungsprozess der Ich Struktur geführt. Dadurch verbessert sich das Gruppenklima schlagartig und nachhaltig.

Wollen wir in Beziehungen Konflikte bewältigen, so gelingt dies auf rationaler Ebene meist nur über Kompromisse bei denen alle Beteiligten weniger als das maximal mögliche erreichen. So entsteht oft Unzufriedenheit, was gerne der Nährboden für den nächsten Konflikt ist. Konfliktparteien, die es schaffen, in tiefere Schichten ihrer Selbst vorzudringen, erlangen Wissen über ihre Emotionen, Gefühle und Bedürfnisse. Diese zusätzlichen Informationen führen zu verbessertem Verständnis, neuen Perspektiven und gerne auch zu Lösungen, die außerhalb der ursprünglich sichtbaren potenziellen Lösungen liegen. Durch die erfolgte Differenzierung des Ichs entsteht Raum für neue Möglichkeiten, die vorher undenkbar waren und so plötzlich nicht nur denkbar, sondern gleich Realität werden.

Unterschiedliche Entwicklungsstufen können ebenso Ursache von Konflikten sein.<sup>19</sup> Wenn z.B. Mitarbeitende und Führungskraft unterschiedliche Herangehensweisen in der Projektarbeit ausleben, kann dies zu Missverständnissen führen und ebenso zu Unverständnis der handelnden Personen. Wie soll auch eine sich auf der 5ten, hyperrationalen Stufe befindliche Person die relativierende, multiperspektivische Sicht ihres sich auf Stufe 7 befindlichen Vorgesetzten einordnen können, die entsprechende Entwicklung ist noch nicht erfolgt. Hier können beide Parteien gewinnen, wenn man die Entwicklung des Mitarbeitenden in Richtung höherer Stufen fördert und gleichsam der

---

<sup>19</sup> Vergl. Binder Thomas & Türk Elmar, Konfliktodynamik 4, September 2015, Reifegrad der Persönlichkeit und Mediation, Stuttgart, Klett-Cotta, S314-323

Führungskraft ein Verständnis für die Entwicklungsstufe des Mitarbeitenden vermittelt. So besteht die Möglichkeit trotz oder besser dank höherer Entwicklung die Kommunikation gegenüber Mitarbeitenden so anzupassen, dass diese den Führungsstil erleben, der sie in die bestmögliche Leistung und Entwicklung bringt.

Als konkretes Beispiel, könnte der Konflikt z.B. derjenige sein, dass Mitarbeitende auf Stufe 5 klare und voll definierte Prozesse wünschen, von der Führungskraft aber nur generelle Richtlinien, zu beachtenden Werteorientierungen und Anforderungen unterschiedlicher Stakeholder erhalten, was einem Führungsstil der Stufe 7 entspricht. Das Bedürfnis nach konkreten und vor allem rationalen Vorgaben wird so nicht erfüllt.

Andersherum kann es auch eine hyperrationale Führungskraft sein, die Dinge bis ins kleinste Detail hinterfragt und unfähig ist das große Ganze zu überblicken und relevante Handlungsfelder zu identifizieren. Werden nur die hyperrationalen Strukturen der Führungskraft bedient, dann ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Mitarbeitende auf höheren Entwicklungsstufen frustriert werden.

Erwartet eine Führungskraft, welche sich auf der 6ten Stufe befindet, von Mitarbeitenden auf Stufe 4 Eigeninitiative, ist ebenfalls ein Konflikt zu erwarten. Da die Orientierung innerhalb der Stufe 4 an anderen stattfindet, besteht die Gefahr, dass Mitarbeitende sich im Stich gelassen fühlen und auf der anderen Seite, die mangelnde Eigeninitiative kritisiert wird. Ein gemeinsames, empathisches Herausarbeiten von Ideen und die Ermutigung zur eigenständigen Umsetzung dieser Ideen kann Wunder wirken.

### **Ein Plädoyer für regelmäßige Supervision in allen Berufsgruppen**

Ein wichtiger Aspekt zur Förderung von Differenzierung sind Techniken aus der Supervision. Das als wahrnehmende Instanz beschriebene Selbst kann erweitert werden, indem man seine Rolle an einen Supervisor oder ein reflecting Team auslagert. Arbeiten wir mit fähigen Supervisoren, können diese Perspektiven sichtbar machen, die das eigene Selbst aufgrund von blinden Flecken nicht erkennt. Supervisoren, die Klienten unterstützen, ihre blinden Flecken zu erkennen, zu benennen und zu akzeptieren, fördern die Differenzierung ihrer Klienten. Führt dies zu veränderten Haltungen und Handlungen bei den Klienten, verändern sich deren Beziehungen.

Ein einfaches Modell, welches Differenzierung verdeutlichen kann, ist das Eisbergmodell. Teile der menschlichen Existenz sind dem jeweiligen Menschen bewusst und der größere Teil nicht. Schaffen wir es, den Wasserpegel ein klein wenig zu senken, erweitern Menschen das Wissen über sich selbst.



Führungskräfte und ihre Mitarbeitenden können von zusätzlicher Differenzierung profitieren. Gelingt es unterschiedliche Sichtweisen, statt durch Kompromisse beizulegen, durch eine Erweiterung der Sichtweisen und einer neuen, vollständigeren und gemeinsamen Perspektive zu vereinen, dient dies allen beteiligten und den Unternehmen. Dies verbessert nicht nur das Betriebsklima, sondern kann auch Innovation, Kreativität sowie Risikomanagement verbessern. Hier kann regelmäßige Supervision helfen. In regelmäßigen zeitlichen Abständen das eigene Weltbild zu hinterfragen und zu erweitern, entwickelt den Einzelnen und somit das Unternehmen. Entwickelt sich nur der einzelne, sollte man in Kauf nehmen, dass sich Mitarbeitende aus dem Unternehmen hinausentwickeln, was ebenfalls ein Grund ist, den eigenen Rahmen zu erweitern.

### **Organisationsstrukturen und menschliche Reife<sup>20</sup>**

Mit Blick auf die unterschiedlichen Entwicklungsstadien von Organisationen, die Frederic Laloux beschreibt, ergibt sich ein spannendes Entwicklungsfeld von möglichen kollektiven Organisationsmustern. Von impulsiven und gewaltgesteuerten Organisationen über konformistisch-hierarchische Organisationen zu deterministischen, nach Effizienz und Leistung strebenden Organisationen weiter zu pluralistischen Organisationen, die sich bei ihrem Scheitern in evolutionäre, auf Selbststeuerung vertrauende Organisationen wandeln. Die beschriebenen Organisationstypen sind direkt mit den Entwicklungsstufen nach Loevinger kompatibel und es ist offensichtlich, dass die unterschiedlichen Arten die Zusammenarbeit zu organisieren jeweils völlig andere Anforderungen an die Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden stellen.

### **Die Familie als Wachstumsraum**

Es reicht sich die Menge an Literatur bezüglich der Gestaltung von Erziehung und für spätere Stadien, bezüglich der Be- und Verarbeitung von Familienproblemen anzuschauen. Hier bekommen wir Wachstumspotential in die Wiege gelegt. Ohne die Familienthematik detailliert zu analysieren, beschreibe ich nur kurz folgendes:

Eltern werden von ihren Kindern systematisch gefordert wieder und wieder neue Verhaltensweisen zu erlernen und zu verwerfen um Kinder in das Leben als Erwachsene zu begleiten und ihnen ebenfalls Wachstum und Reifung zu ermöglichen. Autoren wie Jesper Juul und oder Haim Omer beschreiben in zahlreichen ihrer Werke, wie dies durch Beziehungsarbeit gelingen kann – und welch enormes Reifungspotential dies auch für die Erwachsenen bedeutet. Entwickelt sich der Familienalltag nicht so, wie gewünscht, bietet

---

<sup>20</sup>Laloux, Frederic: Reinventing Organizations – an illustrated invitation, Nelson Parker, 2016

es sich an, die eigenen Lebensmuster zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Hin zu neuen Phasen friedlichen Miteinanders – bis zur nächsten Phase.

Verhaltensphasen wie z.B. Trotzphasen und Pubertät als Teil des Wachstumsprozesses anzusehen und ihnen somit einen Raum der Existenz, einen Nutzen und Akzeptanz zu geben, fördert vielleicht nicht den häuslichen Frieden (Trotz oder Pubertät sind weiterhin da), fördern aber den eigenen inneren Frieden ungemein und helfen zu relativieren und angemessen zu agieren.

In Familiären Beziehungen sind wir ähnlich wie in Partnerschaften emotional besonders verstrickt und somit ist das Wachstumspotential entsprechend hoch und herausfordernd.

## 4. Methoden zur Förderung der Differenzierung des Selbst

Hier werden Methoden beschrieben, welche Perspektivenerweiterungen und tieferes Verstehen fördern und / oder ermöglichen.

### 4.1 Gewaltfreie Kommunikation

Die Gewaltfreie Kommunikation fördert die Differenzierung dahingehend, dass sie dazu auffordert Sachebene, Gefühle, Bedürfnisse und die gewünschte Veränderung nacheinander mitzuteilen. Dies in den Alltag zu integrieren, erfordert eine gute Kenntnis seiner selbst und einen Zugang zu den eigenen Gefühlen und Bedürfnissen sowie Empathie im Umgang mit dem Gegenüber. Betritt man mit dieser Art der Kommunikation den Raum der Gefühle, kann auch das Gegenüber leichter in selbigen hinein, was eine neue Art des Austausches möglich macht.

### 4.2 Walk and Talk

Um im beruflichen Kontext den oft sehr rationalen Kontext verlassen zu können, besteht die Möglichkeit im Rahmen eines Walk & Talk das Setting zu verändern. Im Rahmen eines Spaziergangs oder einer Wanderung können Themen abseits von Akten, offiziellen Auswertungen, Hierarchie und Meeting-kultur besprochen werden. Durch das veränderte Setting ergeben sich in der Regel Möglichkeiten andere Themen und Perspektiven zu besprechen. Der veränderte äußere Rahmen fördert die Möglichkeit bekannte Muster, Meinungen und Bewertungen loszulassen. Diese Technik funktioniert auch in allen anderen Situationen und kann auch in der Beratung eingesetzt werden.

### 4.3 Aufstellungsarbeit

Aufstellungsarbeit mit Bodenankern oder Statisten eignet sich im Besonderen dazu, die eigenen Themen und inneren Prozesse im Kontext externer Einflussfaktoren zu betrachten. Die Sichtweise wird erweitert und bei erfolgreichen Aufstellungen auch gleich im eigenen Körper spürbar. So können Ratsuchende nicht nur Handlungsmuster verstehen und verändern, sondern integrieren im besten Fall auch ein Gefühl für die Lösung der eigenen Thematik. Dieses in der Regel neue und freiere Gefühl im Alltag zu kultivieren kann ein sehr konkreter und nachhaltiger Wegweiser auf dem eigenen Entwicklungsweg sein. So berichten Ratsuchende im Anschluss an Aufstellungen oft davon, dass sich ihre Beziehungen ohne ihr Zutun verändert haben. „Ohne eigenes Zutun“ halte ich für eine Fehleinschätzung, ist sie doch das Ergebnis einer veränderten Haltung im Ratsuchenden. Diese veränderte Haltung führt zu einer ebenfalls veränderten

Wahrnehmung beim Gegenüber, was dann neue Handlungsmuster innerhalb von Beziehungen ermöglicht.

Aufstellungsarbeit mit Spielzeugen, Tieren, Systembrett oder Puppen sind ebenfalls hervorragend geeignet unbewusste Anteile sichtbar zu machen. Wählt in der Paartherapie eine der beteiligten Personen den Drachen, um sein Gegenüber darzustellen, sagt das meist mehr aus als jede verbale Beschreibung. Spannenderweise sind diese Darstellungen oft auch sehr viel akzeptabler als verbale Beschreibungen und helfen den Ratsuchenden bei ihrer persönlichen Differenzierung. Die eigene Innenwelt liegt so auf einmal offen auf dem Tisch.

#### 4.4 Das innere Team<sup>21</sup>

Bei der Technik des inneren Teams wird unterschiedlichen inneren Stimmen und Perspektiven ein individueller Raum verschafft. So wird deutlich, dass wir als Individuum unterschiedliche Bewertungen und Gefühle gleichzeitig in ein und dieselbe Situation projizieren können. Die aktive Reaktion bzw. daraus resultierende Handlungen sind das Ergebnis oft unbewusster Verhandlungen zwischen den inneren Stimmen. Mit der Technik des inneren Teams kann diese Ausverhandlung bewusst gestaltet werden. So lernen Menschen mit und mit zusätzliche und auch widersprüchliche Aspekte ihrer Innenwelt zu berücksichtigen. In die Kommunikation und die Handlungen werden mehr Aspekte integriert. Umso mehr Aspekte wir integrieren können, um so grösser wird die innere Freiheit. Es kommt so z.B. seltener dazu vergangenes zu bereuen oder revidieren zu müssen.

Generell bietet diese Methodik die Möglichkeit die inneren Strukturen besser zu verstehen und zu erweitern und im Außen differenziertere Reaktionen zu zeigen.

#### 4.5 Journaling<sup>22</sup>

Sollten die inneren Stimmen laut und chaotisch sein, bietet sich das Schreiben von Morgenseiten beziehungsweise Journaling an. Diese bieten die Möglichkeit ungefiltert alle Gedanken zu Papier zu bringen. Auf idealerweise 3 vollgeschriebenen Seiten kann das innere Chaos entfaltet werden. Diese Externalisierung beruhigt den Gedankenfluss und bei Bedarf können die geschriebenen Gedanken auch den inneren Stimmen zugeordnet werden, um zu verstehen welche inneren Anteile welche Interessen verfolgen. Oft reicht die reine Externalisierung, um die innere Ruhe wieder herzustellen.

---

<sup>21</sup> Schule von Thun, Friedeman: Miteinander reden:3, Rowohlt, 1998

<sup>22</sup> Cameron, Julia: Der Weg des Künstlers, München: Knauer, 2009

Bei Bedarf können auf den Morgenseiten oder im Journaling auch gezielt Aspekte des Innenlebens angesprochen und erforscht werden indem Fragen und/oder Affirmationen die zu externalisierende Gedankenwelt stimulieren und strukturieren.

#### 4.6 Theorie U<sup>23</sup>

Die von Otto Scharmer und dem Presencing Institute entwickelte Theorie U besteht aus einer Reihe von Interventionen, welche die Individuen, die gemeinsam eine Organisation bilden, durch einen individuellen und kollektiven Entwicklungsprozess leitet. So besteht die Möglichkeit auch in Organisationen Emotionen sichtbar und zu machen, zu berücksichtigen und im positiven Sinne zu nutzen. Ist ein emotionales Commitment zusätzlich zum verstandesmäßigen Commitment gegeben, so entsteht eine kollektive Energie, die ungeahnte Potentiale freisetzen kann.

Auch hier liegt der Schlüssel darin, über einen rein rationalen Austausch hinauszugehen, sich zu öffnen, neue Dinge zu hören, zu empfinden und auszudrücken. Die kollektive Beziehung zueinander kann sich im Rahmen eines solchen Prozesses grundlegend verändern und Individuen wie auch Organisationen können wachsen.

#### 4.7 Körperarbeit

Egal über welche Art von Empfindung wir im Rahmen der psychosozialen Arbeit sprechen, so findet die Wahrnehmung der Empfindung immer mittels des Körpers statt. Diese Beziehung zum eigenen Körper zu kultivieren und zu fördern, bietet Menschen die Möglichkeit in ihrer Entscheidungsfähigkeit zu wachsen und ein vollständigeres Bild von Situationen berücksichtigen zu können, ohne es komplett rational analysieren und erfassen zu müssen. So kann die Arbeit mit der reinen Körperempfindung Blockaden und Themen auf tiefen unterbewussten Ebenen in Bewegung bringen oder gar auflösen. Insbesondere Themen, die nur schwer anzusprechen sind oder die rational nicht vollständig begriffen werden können, eignen sich zur Bearbeitung durch das Referenzieren auf den Körper. Wo im Körper empfinde ich? Was empfinde ich? Welche anderen Sinneswahrnehmungen treten gleichzeitig auf? Welchen Lösungsimpuls bietet der Körper an? Welche Empfindung löst es in mir aus, wenn ich dem Körperimpuls nachgehe? Wenn letztere Frage beantwortet ist, besteht die Chance die Lösungsempfindung im Leben außerhalb des Beratungssettings wiederzuerkennen und ihr dann tatsächlich nachzugehen.

---

<sup>23</sup> Vergl. Scharmer, Otto C., Theory U: leading from the future as it emerges: the social technology of presencing, San Francisco, 2016, 2nd edition

Als Beispiel möchte ich einen Wechsel der Arbeitsstelle als Beispiel anführen. Gesundheitlich war ich bereits angeschlagen, doch die Vorteile der bestehenden Anstellung konnte ich nicht loslassen. Als dann über einen Freund ein Kontakt zu einer Firma auf Personalsuche entstand, zeigte mein Körper schon vor dem ersten Bewerbungsgespräch Anzeichen der Besserung, die sich im Laufe des Bewerbungsprozesses fortsetzten. Im Moment der Kündigung waren die körperlichen Beschwerden fast zur Gänze abgeklungen und das, obwohl die neue Stelle noch nicht erlebt wurde und auch nicht vollumfänglich rational erfasst wurde. Dies entsteht erst über einen längeren Zeitraum ab Antritt der neuen Position.

## Schlussfolgerung

Der kurze Anriss theoretischer Modelle persönlichen Wachstums zeigt uns, dass bereits in der Messung von persönlicher Reife auch die Art der Beziehungsgestaltung einfließt. Weiter gibt es zahlreiche Modelle und Beratungsansätze, in erster Linie aus dem Bereich der Paar- oder Konfliktberatung, die persönliche Reife und die Qualität der Beziehungen in Relation setzen. Der Schluss liegt nahe, dass es nicht nur in unseren engsten Beziehungen wie der zum Lebenspartner immer wieder Wachstumsschritte zu durchleben gibt. Die Lebenspartnerschaft zeichnet die Eigenschaft aus, dass sie uns so tief berührt, wie keine andere. Auch bieten Lebenspartnerschaften zu gutem Gelingen von Wachstumsschritten, die größte emotionale Tiefe an. Doch auch jede andere Beziehung lebt vom Erhalt der Offenheit. Sind wir offen gegenüber den eigenen Empfindungen und fähig diese angemessen zu regulieren und zu kommunizieren und bleiben gleichzeitig offen gegenüber dem Empfinden unserer Gegenüber, dann kann ein Austausch auf Augenhöhe stattfinden und „es fließt“ zwischen den Beteiligten.

Ein Aspekt, der in dieser Arbeit nicht analysiert wurde, sind die Beziehungen im Kontext von Kern- und erweiterter Familie. Auch diese bieten permanentes Entwicklungspotential. Blicken wir auf die Beziehung zu unseren Kindern, stellt allein deren rasante Entwicklung in den ersten rund 25 Jahren ein gigantisches Entwicklungspotential für deren Eltern dar. Die größten Entwicklungsaufgaben suchen wir uns selbst aus, können sie jedoch nicht kontrollieren.

Wie Gott sagte: „Das Leben braucht Zeit und viele Beziehungen.“

Gestalten wir unsere Beziehungen so, dass wir uns die Fähigkeit bewahren, unser Innerstes zu offenbaren und das Innerste unseres Gegenübers wohlwollend anzunehmen. Dann wird diese Welt ein sehr viel friedlicherer Platz.

# Literaturverzeichnis

## Bücher, Artikel und Zeitschriften

Binder, Thomas, Ich-Entwicklung für effektives Beraten, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2. Auflage 2019

Binder Thomas & Türk Elmar, Konfliktodynamik 4, September 2015, Reifegrad der Persönlichkeit und Mediation, Stuttgart, Klett-Cotta, S314-323

Cameron, Julia: Der Weg des Künstlers, München: Knauer, 2009

Cook-Greuter, S.R. (2010). Mature ego development: A gateway to ego development. In S. Esbjörn-Hargens (Ed), Integral theory in action: Applied, theoretical and constructive perspectives on the AQUAL model (pp. 303-321). Albany, NY: State University of New York Press

Gilbert, Roberta: The Eight Concepts of Bowen Theory, Leading Systems Press, 2004

Institut Huemer, Skript Modul Paarberatung, Inge Eichsteininger, 2023

Juul, Jesper: 4 Werte, die Kinder ein Leben lang tragen, München: Gräfe und Unzer, 3. Auflage 2013

Krömer, Kurt: Du darfst nicht alles glauben, was du denkst: Meine Depression, Kiepenheuer und Witsch, 2022

Laloux, Frederic: Reinventing Organizations – an illustrated invitation, Nelson Parker, 2016

Lehofer, Michael: 40 verrückte Wahrheiten über Frauen und Männer, München: Gräfe und Unzer Verlag GmbH, 1. Auflage 2022

Michael E. Kerr & Murray Bowen: Family Evaluation - The role of the family as an emotional unit that governs individual behavior and development, New York: W.W. Norton & Company 1988

Omer, Haim & von Schlippe, Arist: Autorität ohne Gewalt. Coaching für Eltern von Kindern mit Verhaltensproblemen, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2003

Scharmer, Otto C., Theory U: leading from the future as it emerges: the social technology of presencing, San Francisco, 2016, 2<sup>nd</sup> edition

Schulz von Thun, Friedeman: Miteinander reden:3, Rowohlt, 1998

Walch, Sylvester: Vom Ego zum Selbst, München, Originalausgabe, 2011

Wilber, Ken: Integrale Psychologie, Ken Wilber, Freiamt: Arbor Verlag, 3. Auflage 2006



## Webseiten

Duden Online, <https://www.duden.de>, 06. Oktober 2023

Die 5 Phasen der Liebe in einer Beziehung, <https://www.forschung-und-wissen.de/magazin/die-5-phasen-der-liebe-in-einer-beziehung-13372118>, 06. Oktober 2023

Crucible Institute, <https://crucible4points.com/crucible-four-points-balance/>, 16. Oktober 2023