

Thomas Binder

Wie gut verstehen Berater ihre Kunden? Ich-Entwicklung – ein vergessener Faktor in der Beratung

Stellen Sie sich einen typischen Absolventen vor, der gerade eine prozessorientierte Beratungsausbildung beendet hat. Beispielsweise eine längere Coaching-, Organisationsentwicklungs- oder Supervisionsausbildung. Wahrscheinlich ist dieser Absolvent zwischen Mitte dreißig und Mitte vierzig, hat mehrere Jahre Berufserfahrung, häufig ein Studium und möglicherweise weitere kürzere Fortbildungen hinter sich. Auf jeden Fall scheint es, dass genügend in Lernen investiert wurde, um die schwierige Aufgabe anzugehen, andere Personen oder Organisationen in ihren Themenstellungen zu unterstützen. Aber hat bis dahin auch genügend persönliche Entwicklung stattgefunden, um den anspruchsvollen Anforderungen in diesem Beruf gerecht zu werden?

Diese Unterscheidung zwischen Lernen und Entwicklung ist womöglich mitverantwortlich für den Unterschied zwischen gutem und weniger gutem Beratungserfolg. Meist wird im Alltag wie auch in Beratungsausbildungen beides als Entwicklung bezeichnet, obwohl es sich dabei um fundamental unterschiedliche Aspekte handelt (siehe Abbildung 1). Doch worin besteht dieser Unterschied?

- Lernen: Dabei kommt es zur Aneignung von Wissen, weiteren Kompetenzen und neuen Erfahrungen. Greift man die alltags-sprachliche Verwendung von Entwicklung auf, sollte man eher von horizontaler Entwicklung sprechen, denn es findet nur eine zusätzliche Aneignung neuer Konzepte statt. Die grundsätzliche Art und Weise, wie sich ein Mensch mit sich und der Welt auseinandersetzt bleibt dagegen unverändert.
- Entwicklung: Hierbei kommt es hingegen zu einer differenzierte-

ren und integrierteren Sicht auf sich selbst und die Welt. Es findet also ein qualitativer Sprung statt (Transformation zu einer späteren Entwicklungsstufe). Insofern bezeichnet man dies in Abgrenzung zum Alltagsverständnis als vertikale Entwicklung.

Im Alltag kann man noch eine weitere Entwicklungsrichtung beobachten, man könnte sie als »Achterbahnfahrt nach unten« bezeichnen.

Stellen Sie sich vor, dass Sie die neue Freundin des oben vorgestellten Beraters und Coachs Markus Solmer (39) sind, und am Wochenende zum ersten Mal dessen bereits pensionierte Eltern besuchen. Bisher haben Sie ihn als differenzierten und durchaus nach seinen eigenen Maßstäben handelnden Mensch kennengelernt. Im Verlauf des gemeinsamen Tages fällt Ihnen nun auf, dass er zunehmend verstummt und sich in den Gesprächen teilweise den Ansichten seiner Eltern anpasst. Auch bei Diskussionspunkten, bei denen Sie wissen, dass er sonst hartnäckig seine eigenen Ansichten vertritt, erleben Sie ihn schweigend zustimmend. Was ist passiert?

Ein Entwicklungspsychologe, den Sie zu Rate ziehen, würde sagen, dass Sie gerade einer »temporären Regression« beigewohnt haben. Das heißt, ein zeitlich beschränktes Zurückfallen in eine frühere Handlungslogik. Je nach bisher erreichter Entwicklungsstufe wird dieses Zurückfallen verschieden stark sein und unterschiedlich lange ausfallen (McCallum, 2008). Bei dem gerade erlebten Familienwochenende würde man nach dem Ich-Entwicklungsmodell von Loewinger (1976) beziehungsweise Kegan (1994) von einem temporären Rückfall auf die Gemeinschaftsbestimmte Stufe sprechen. Und wahrscheinlich ist davon auszugehen, dass unser Berater selbst vorwiegend von einer frühen Eigenbestimmten Stufe aus agiert. Dies wird nicht nur Konsequenzen für seine Partnerschaft oder Familienwochenenden haben, sondern auch darauf, wie er seine Beratungskunden versteht, welche Gefühle sie in ihm auslösen und welches Verhalten ihm in der Beratung prinzipiell möglich ist. Nur davon weiß Markus Solmer wahrscheinlich nichts, denn die Entwicklungsstufe, auf der er sich befindet, ist die Brille, durch die er seine Welt (und sich) betrachtet. Entwicklungspsychologisch gesehen ist er also »Objekt« seiner eigenen Handlungslogik. Das heißt, die Handlungslogik steuert ihn.

Stellen Sie sich vor, dass unser Berater Markus Solmer vor kurzem zu einer größeren Erbschaft in Höhe von 250.000 Euro gekommen ist. Als langjähriger Freund von ihm bemerken Sie, dass er seitdem entspannter, insgesamt weniger getrieben und auch scheinbar weniger ängstlich ist, was seine berufliche Zukunft betrifft. Sie freuen sich für ihn und denken vielleicht, dass er sich in eine gute Richtung »entwickelt« hat. Viele Personen würden vermutlich diese Einschätzung teilen und die Veränderungen bei ihm als Entwicklung sehen, die sie von außen betrachtet wahrscheinlich auch sind. Aber genau darin liegt der Unterschied. In seinem Verhalten zeigt sich eine Veränderung, aber hat sich dadurch auch seine Ich-Struktur verändert?

Was wäre, wenn er die Erbschaft in Höhe von 250.000 Euro durch einen dummen Zufall wieder verlieren würde? Hier genau liegt der Unterschied zwischen einer rein verhaltensbezogenen Betrachtung und einer tatsächlichen Entwicklung. Denn Entwicklung wäre dadurch gekennzeichnet, dass sich seine innere Denkstruktur verändert hat und er dadurch nun in der Lage wäre, mit vielen Dingen entspannter und angstfreier umzugehen – auch, wenn der äußere Anlass seiner Veränderung (die Erbschaft) entfallen ist. Aber wie könnte diese neue innere Struktur aussehen und durch was wäre sie gekennzeichnet?

Markus Solmer würde zum Beispiel weniger statisch und damit prozesshafter denken. Dies könnte sich darin zeigen, dass er nicht mehr davon ausgeht, dass man bereits in den ersten Jahren der Selbstständigkeit voll etabliert ist, sondern eine Selbstständigkeit sich über die Jahre entwickelt. Er würde möglicherweise seine Selbstdefinition überdenken und könnte die eigenen Ansprüche an sich mehr reflektieren. Dies hieße nicht, dass sie ihn nicht zuweilen zu überfordern drohten, aber dass es ihm leichter fallen würde, sie zu relativieren. Ebenso könnte er unabhängiger von den Erwartungen anderer Personen agieren. Damit würde er sein Handeln zunehmend weniger danach ausrichten, was andere über ihn denken oder, was in anderen Augen das Image eines erfolgreichen Beraters ist. Und insgesamt würde sein Denken feinere Unterscheidungen treffen können, so dass er beispielsweise in schwierigen Situationen weniger unbewusst generalisieren würde. All dies wären Aspekte, die auf eine voll etablierte Eigenbestimmte Stufe der Ich-Entwicklung hinweisen würden. Damit hätte er einen Schritt gemacht, den gut die Hälfte der er-

wachsenen Bevölkerung in Deutschland, den bisherigen Forschungsstudien zufolge, im Laufe ihres Lebens nicht erreicht: den Schritt zu einer vollen erwachsenen Identität (siehe Tabelle 2).

Ich-Entwicklung – ein zentraler Persönlichkeitsaspekt

Der Begriff der Ich-Entwicklung wurde von Loevinger (1976) geprägt, die im Zuge anderer Studien auf ein unerklärliches Muster in ihren Daten gestoßen war. Als sie erkannte, dass sich dahinter eine Entwicklungssequenz verbarg, entwickelte sie ein über vierzig Jahre währendes Programm, das sich der Messung und weiteren Erforschung dieses »Master traits der Persönlichkeit« widmete. Nach ihr ist Ich-Entwicklung das spezifische Muster, wie eine Person sich selbst und die Welt wahrnimmt und interpretiert. Dieses Muster (Ich-Struktur) unterliegt im Zuge der Entwicklung mehrfachen Transformationen, die zu einer immer größeren Bewusstheit führen.

Im Gegensatz zu psychoanalytischen Vorstellungen ist für sie das Ich nicht eine psychische Instanz, sondern ein Prozess, der die Gedanken und Erfahrungen eines Menschen organisiert. Dieser Prozess des Selektierens und Interpretierens von Gedanken und Erfahrungen ist das, was die hohe Stabilität der jeweils erreichten Ich-Entwicklungsstufe mit dem Eintritt des frühen Erwachsenenalters ausmacht. Sullivan (1953), dessen Forschungen in Loevingers Modell der Ich-Entwicklung eingegangen sind, formulierte dazu eine Theorie der Ich-Stabilität: Menschen schützen sich vor Angst erzeugenden Empfindungen und sortieren daher dem eigenen Selbstkonzept widersprechende Erfahrungen und Beobachtungen konsequent aus. Insofern ist die Art und Weise, wie Menschen ihren inneren Prozessen und der Welt Bedeutung geben, die Essenz von Ich-Entwicklung. So lassen sich auch deutlich voneinander zu unterscheidende Stufen der Ich-Entwicklung finden, die jeweils eine charakteristische Form der psychischen Organisation von Gedanken und Erfahrungen darstellen. Im Wesentlichen gibt es dabei vier Bereiche, in denen sich vertikale Entwicklung vollzieht:

1. Der *Charakter* entwickelt sich von stark impulsgesteuert und mit Befürchtungen vor Bestrafung (wenn man sich »falsch« verhält) zu

immer stärker selbstregulierend, eigene Maßstäbe entwickelnd und diese später wieder transzendierend.

2. Der *interpersonelle Stil* entwickelt sich von sehr manipulierend zu immer stärker die Autonomie anderer Personen berücksichtigend sowie auf für alle Seiten tragfähige interpersonelle Vereinbarungen achtend.
3. Der *Bewusstseinsfokus* ist in frühen Stufen stärker auf externe Dinge und eigene Bedürfnisse gerichtet. In späteren Stufen ist dieser auch mehr auf interne Aspekte (Motive, Gefühle etc.) sowie Individualität und Entwicklung ausgerichtet.
4. Der *kognitive Stil* entwickelt sich von sehr einfach und undifferenziert zu immer größerer konzeptioneller Komplexität, Multiperspektivität und Fähigkeit mit Widersprüchen umzugehen.

Um einen Überblick über die wesentlichen Charakteristika der einzelnen Ich-Entwicklungsstufen zu geben, sind diese im Folgenden kurz anhand einiger zentraler Merkmale beschrieben. Insgesamt lassen sich zehn Entwicklungsstufen unterscheiden. Die ersten beiden Stufen sind dabei ausgelassen, da diese im Erwachsenenalter kaum auftreten. Die letzten beiden Stufen werden nur sehr selten erreicht und sind erst in den letzten Jahren empirisch erforscht worden (z. B. Cook-Greuter, 1999). Zusätzlich zu den Stufennummern sind die Stufenbezeichnungen der Versuch, ein wesentliches Charakteristikum der jeweiligen Stufe zu erfassen. Sie folgen den Stufenbezeichnungen, wie sie im Ich-Entwicklungs-Profil verwendet werden (weitere Informationen unter: www.i-e-profil.de).

Tabelle 1: Übersicht der Ich-Entwicklungsstufen

Nr.	Entwicklungsstufe	Hauptcharakteristika
E 3	Selbstorientierte Stufe	Eigener Vorteil steht im Vordergrund, andere Menschen werden als Mittel zu eigener Bedürfnisbefriedigung gesehen, weniger als Wert an sich, opportunistisches Verhalten anderen gegenüber. — Eher kurzer Zeithorizont, Fokus liegt zumeist auf konkreten Dingen (weniger abstrakten Aspekten),

(Fortsetzung)

Nr.	Entwicklungsstufe	Hauptcharakteristika
		Feedback wird meist zurückgewiesen, stark stereotypes Handeln, Auge-um-Auge-Mentalität, überwiegend externale Schuldzuweisungen.
E 4	Gemeinschaftsbestimmte Stufe	Denken und Handeln sind vor allem an Regeln und Normen der relevanten Bezugsgruppen ausgerichtet, die eigene Identität wird durch diese definiert, Zugehörigkeit und Unterordnung unter deren Sichtweisen sind vorherrschend. — Gesichtswahren ist zentral, starke Schuldgefühle, wenn Erwartungen anderer verletzt werden, Konflikte werden vermieden, Kontakte sind eher oberflächlich, es wird vorwiegend in Entweder-oder-Kategorien gedacht.
E 5	Rationalistische Stufe	Orientierung an klaren Standards, sehr rationales Denken und kausale Erklärungen herrschen vor. Motivation, sich abzuheben von anderen. Feste Vorstellungen, wie Dinge sind und laufen sollen. — Beginnende Selbst-Wahrnehmung, Selbstkritik und Sehen verschiedener Perspektiven sowie Suche nach Motiven für Verhalten, eher enges fachliches Denken und Betonung von Effizienz statt Effektivität.
E 6	Eigenbestimmte Stufe	Voll entwickelte und selbst definierte (eigene) Werte, Vorstellungen und Ziele (ausgebildete Identität). Starke Zielorientierung und Selbstoptimierung. — Komplexität von Situationen wird akzeptiert, reiches Innenleben, Gegenseitigkeit in Beziehungen, Respekt vor individuellen Unterschieden (eigener Schatten der Subjektivität wird häufig nicht gesehen).
E 7	Relativierende Stufe	Beginnendes Bewusstsein darüber, wie die eigene Wahrnehmung die Sicht auf die Welt prägt, stärkeres Hinterfragen der eigenen Sichtweisen (und der von anderen Menschen). Relativistische Weltsicht. —

(Fortsetzung)

Nr.	Entwicklungsstufe	Hauptcharakteristika
		Größere Bewusstheit gegenüber inneren/äußeren Konflikten und Paradoxien (ohne diese integrieren zu können), sehr individuelle/persönliche Art.
E 8	Systemische Stufe	Voll ausgebildete Multiperspektivität, gleichzeitige Prozess- und Zielorientierung, systemisches Erfassen von Beziehungen (Zirkularität). Fähigkeit, sich widersprechende Aspekte und Meinungen zu integrieren. Hohe Motivation, sich selbst weiterzuentwickeln. — Offene, kreative Auseinandersetzung mit Konflikten, hohe Toleranz für Mehrdeutigkeit. Hoher Respekt vor Autonomie anderer Personen und Aussöhnung mit eigenen negativen Anteilen.
E 9	Integrierte Stufe	An kein explizites System (Werte, Einstellungen, Praktiken etc.) mehr gebunden, Erfahrungen werden laufend neu bewertet und in andere Zusammenhänge gestellt (»reframing mind«). In hohem Maße selbstaktualisierend. — Kann Paradoxien integrieren, hohe Bewusstheit gegenüber eigenem Aufmerksamkeitsfokus, besonderes Gespür für Symbolik.
E 10	Fließende Stufe	Bedürfnis, Dinge und Personen zu bewerten, wird aufgegeben. Verschmelzen mit der Welt, kein weiteres Festhalten, sondern sich auf den Fluss der Dinge einlassen. — Spielerische Abwechslung zwischen Ernst und Trivialem, Ineinanderübergehen unterschiedlicher Bewusstseinszustände, Denken in Zeitzyklen und historischen Dimensionen, volles Akzeptieren von Andersartigkeiten und Menschen, wie sie sind.

Ich-Entwicklung und Persönlichkeit

Wie ist nun der Zusammenhang zwischen Ich-Entwicklung und Persönlichkeit zu verstehen? Betrachtet man die in Tabelle 1 aufgeführten Kurzcharakterisierungen der einzelnen Entwicklungsstufen, sind dort zweifellos Persönlichkeitsaspekte beschrieben. Dennoch werden damit andere Aspekte aufgegriffen, als herkömmliche Persönlichkeitstests messen (z. B. NEO-FFI, DISG, MBTI). Denn Persönlichkeit kann im Sinne von feststehenden Eigenschaften (z. B. dem Big-Five-Modell) und im Sinne von Ich-Entwicklungsstufen (Reife) verstanden werden. Costa und McGrae, Hauptvertreter des in der Persönlichkeitsforschung wohl etabliertesten Eigenschaftsmodells, haben diesen Zusammenhang in mehreren Studien untersucht (z. B. 1993). Danach sind die beiden unterschiedlichen Herangehensweisen (Eigenschafts- und Stufentheorien der Persönlichkeit) komplementär: Eigenschaftstheorien zeigen, was im Erwachsenenalter in hohem Maße stabil bleibt. Stufentheorien beschreiben hingegen, was sich im Verlauf der Entwicklung verändert – auch wenn jenseits des frühen Erwachsenenalters nur bei wenigen eine Transformation zu späteren Ich-Entwicklungsstufen stattfindet (Manners u. Durkin, 2000).

Ein weiterer Unterschied zu Eigenschaftsorientierten Ansätzen der Persönlichkeit, die in Beratung und Management weit verbreitet sind, besteht darin, dass sie leichter ins Auge fallende Aspekte von Persönlichkeit beschreiben. Ein Beispiel dafür ist die Dimension Extraversion versus Introversion im Myers Briggs Type Indikator (MBTI). Beide Ausprägungen dieser Dimension sind relativ leicht erkennbar und werden oft auch in alltäglichen Gesprächen als Beschreibung verwendet, das heißt, ob sich eine Person eher kontaktfreudig und außenorientiert oder zurückhaltend und innenorientierter verhält. Diese oder andere Dimensionen sagen allerdings nichts über den Entwicklungsstand einer Person aus, der durch eine Vielzahl von subtilen Charakteristika bestimmt ist und daher sehr viel schwieriger einzuschätzen ist. Im Umgang mit anderen Menschen stechen daher stabile Eigenschaften, wie sie von gängigen Persönlichkeitsmodellen beschrieben werden, stärker hervor als deren Entwicklungsstufe. So werden beispielsweise zwei Berater, die eine sehr ähnliche Ausprägung im NEO-FFI und MBTI haben, aber zwei Entwicklungsstufen von-

einander entfernt sind (z. B. E4 und E6), zunächst ähnlicher scheinen als zwei Berater, die sich auf der Eigenbestimmten Stufe (E6) befinden und unterschiedliche Ausprägungen im NEO-FFI und MBTI haben.

Ein weiterer wichtiger Unterschied besteht darin, dass mit jeder weiteren Ich-Entwicklungsstufe auch eine größere Bewusstheit über die eigene Bedeutungsbildung entsteht. Insbesondere die späteren (so genannten postkonventionellen) Entwicklungsstufen sind »Ich-bewusste« Stufen. Erwachsene auf diesen Stufen können zunehmend die eigene Herangehensweise, die Art sich mit der Welt und Anderen in Beziehung zu setzen, reflektieren und auch transzendieren. Damit sind sie auch zu einem flexibleren Umgang mit den sie kennzeichnenden stabilen Persönlichkeitseigenschaften in der Lage.

Ich-Entwicklung und Effektivität von Beratung

Im deutschsprachigen Raum existiert kaum Forschung zu Ich-Entwicklung, obwohl schon Habermas als einer der ersten Forscher in den 1970er Jahren diese Forschungsrichtung in Deutschland aufgegriffen hat (Döbert, Habermas u. Nunner-Winkler, 1977). Insgesamt gibt es weltweit und in unterschiedlichen Kulturräumen etwa vierhundert empirische Studien, in denen die zentralen Aspekte des Ich-Entwicklungs-Modells von Loevinger immer wieder bestätigt wurden (z. B. Hauser, 1976; Carlson u. Westenberg, 1998; Westenberg, Blasi u. Cohn, 1998; Manners u. Durkin, 2001). Ein zunehmender Teil dieser Forschungen untersucht den Zusammenhang zwischen Ich-Entwicklung und Beratung (Therapie, Supervision, Organisationsberatung) oder damit zusammenhängender erfolgskritischer Aspekte. Betrachtet man die vier zentralen Bereiche, in denen sich Ich-Entwicklung vollzieht, dann scheint ein Zusammenhang leicht nachvollziehbar, denn es fallen viele Parallelen zu für Beratung relevanten Aspekten auf. Im Verlauf von Ich-Entwicklung beispielsweise

- kommt es zu einer immer größeren Unabhängigkeit von externen Einflüssen und der Entwicklung eigener immer umfassenderer Moralvorstellungen (*Charakter*).
- wird auf eine immer stärkere Selbstbestimmung Anderer geachtet

und es werden immer mehr auf Gegenseitigkeit beruhende Beziehungen geschätzt (*interpersoneller Stil*).

- nimmt die Fähigkeit zu, sowohl innere als auch äußere Aspekte von Personen und Beziehungen und deren Verknüpfung miteinander zu sehen (*Bewusstseinsfokus*).
- kann eine Person komplexer wahrnehmen, leichter unterschiedliche Sichtweisen einnehmen und besser Uneindeutigkeiten akzeptieren (*kognitiver Stil*).

Diese (und weitere) Aspekte von Ich-Entwicklung sind unabhängig von den spezifischen Gesprächsführungskompetenzen und Beratungsmethoden wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Beratungsarbeit. Sie sollten auch nicht mit spezifischen Beratungskompetenzen verwechselt werden, denn der Grad der Ich-Entwicklung von Beratern ist offensichtlich ein tiefer liegender Persönlichkeitsaspekt, der keine bereichsspezifische Kompetenz abbildet, die direkt trainiert werden kann (vgl. Borders, 1989, 1998).

Viele der in diesem Zusammenhang durchgeführten Studien zeigen, dass die jeweils erreichte Stufe der Ich-Entwicklung einen Einfluss auf Beratung hat. Eine der frühesten Studien dazu stammt von Carozzi, Gaa und Libermann (1983), die den Zusammenhang zwischen Ich-Entwicklung und Empathie untersuchten. Diese konnten nachweisen, dass es einen signifikanten Zusammenhang zwischen Empathie und Ich-Entwicklungsstufe gab, wobei sich Empathie offensichtlich überhaupt erst ab der Gemeinschaftsbestimmten Stufe (E4) wie vermutet zu entwickeln begann (vgl. Bowman u. Reeves, 1987; Lovell, 1999). Borders, Fong und Neimeyer (1986) konnten in einer anderen Studie aufzeigen, dass die Ich-Entwicklungsstufe der Berater einen Einfluss auf die Komplexität der Wahrnehmung ihrer Klienten hatte. Berater auf späteren Stufen der Ich-Entwicklung benutzen signifikant häufiger Beschreibungen, die eine komplexere, integriertere, prozessorientierte und interaktive Sichtweise auf ihre Klienten und deren Themen zum Ausdruck kommen ließ. Ähnliche Ergebnisse berichten auch MacAuliffe und Lovell (2006). Eine weitere Studie von Borders und Fong (1989) zu Reflektionen über die eigene Beratungsarbeit bestätigte die aus dem Ich-Entwicklungsmodell zu erwartende Richtung. So zeigten allein Berater auf postkonventioneller Ebene ein aktives und nicht bewertendes Hinterfra-

gen ihrer Reaktionen auf ihre Klienten im Nachgang zu Beratungsgesprächen. Eine Studie, die in die ähnliche Richtung weist, stammt von Bushe und Gibbs (1990) und untersuchte den Zusammenhang zwischen Ich-Entwicklung und Kompetenz von internen Organisationsberatern. Diese wurde anhand gut beobachtbarer Kriterien für effektives Beraterhandeln durch Einschätzungen von Kollegen und erfahrenen Organisationsberatungs-Ausbildern erhoben. Der Grad der Ich-Entwicklung zeigte sich dabei als guter Prädiktor der eingeschätzten Kompetenz.

Weitere Studien, die nicht direkt den Zusammenhang zu Beraterhandeln, sondern andere Aspekte untersuchten, kommen zu Ergebnissen, die den Zusammenhang zwischen Ich-Entwicklung und Beratung weiter stützen: Mit zunehmender Ich-Entwicklung verfügt eine Person offensichtlich über eine Ich-Struktur, die für effektives Beraterhandeln förderlich, wenn nicht gar notwendig ist. Beispiele dafür sind »effektiveres Entscheiden unter Unsicherheit« (Merron, 1985), »ausgewogenerer Einsatz von Macht und Einflussnahme in Konflikten« (Smith, 1980), »Umgang mit Feedback« (Quinn u. Torbert, 1987), »Erfolg von komplexen betrieblichen Veränderungsprozessen« (Rooke u. Torbert, 1998), »Umgang mit Rückfällen in weniger reife Verhaltensmuster« (McCallum, 2008) oder »Lernen aus Erfahrungen« (Corbett, 1995).

Zentrale Konsequenzen für die Beratung

In Anbetracht der bisher diskutierten Aspekte von Ich-Entwicklung für den Beratungskontext drängen sich drei zentrale Fragen einer entwicklungspsychologischen Perspektive für das Verstehen von Beratungsprozessen auf:

1. Inwiefern entspricht die Ich-Entwicklungsstufe von Beratern den Anforderungen, die eine prozessorientierte Beratung an sie stellt?
2. Welchen Einfluss hat die Passung der jeweiligen Ich-Entwicklungsstufe von Beratern und Kunden auf den Beratungsprozess?
3. Wie kann entwicklungspsychologisches Know-how in Beratungsprozessen genutzt werden?

Jede dieser drei Fragen berührt grundsätzliche Aspekte. Diese sind

bisher nur in Ansätzen in der (internationalen) Beratungsforschung aufgegriffen worden. Erstaunlicherweise wird das Thema Ich-Entwicklung und deren Implikationen für Beratungsausbildungen und die Beratungspraxis aber kaum gesehen.

Verfügen Berater über eine ausreichende Ich-Entwicklungsstufe?

Jede Ich-Entwicklungsstufe ist ein in sich geschlossenes Muster, wie ein Mensch sich mit sich selbst, Anderen und der Umwelt auseinandersetzt. Da die Ich-Struktur sozusagen die Brille ist, durch die man sieht, ist sie weitestgehend unbewusst (aber bewusstseinsfähig, z. B. durch ein entwicklungspsychologisches Profil mit ausführlichem Debriefing). Insofern ist davon auszugehen, dass Berater nicht nur eine aufgrund ihrer jeweiligen Ich-Entwicklungsstufe spezifische Handlungslogik haben, sondern dass vielmehr die Handlungslogik die Berater hat. Das bedeutet, dass Berater das Objekt ihrer eigenen Handlungslogik sind. Selbst wenn sie in einem Beratungstermin das Gespräch steuern, dann gibt es darüber hinaus etwas, das sie selbst steuert: ihre Ich-Entwicklungsstufe.

Verfolgt man diesen Gedanken weiter und berücksichtigt, dass die späteren (postkonventionellen) Entwicklungsstufen, wie bereits beschrieben, »Ich-bewusstere Stufen« sind, könnte die Schlussfolgerung nahe liegen, dass Berater zumindest eine Ich-Entwicklungsstufe jenseits der Eigenbestimmten Stufe erreicht haben sollten, um professionelle Beratung leisten zu können. Denn würde man nicht erwarten, dass Berater möglichst viel Bewusstheit über sich selbst und ihr Handeln in der Beratung haben, anstatt durch ihre eigene Handlungslogik gesteuert zu werden?

So nachvollziehbar diese Begründung scheinen mag, sollten allerdings weitere Aspekte beachtet werden, um den Zusammenhang zwischen Beratung und Ich-Entwicklung besser verstehen zu können. Dies sind vor allem:

1. die Art der Beratung,
2. die Komplexität des Beratungsthemas,

3. die Schwierigkeiten, die sich aus unterschiedlichen Lebenswelten von Beratern und Kunden ergeben.

In Bezug auf die Art der Beratung kann man in Anlehnung an Schein (2000) drei grundlegende Modi unterscheiden. Dabei scheint Expertenberatung die wenigsten, eine Beratung nach dem Diagnosemodell »Arzt–Patient« etwas mehr und Prozessberatung die höchsten Anforderungen an die Persönlichkeit des Beraters zu stellen. Denn selbst wenn bei allen drei Arten das gleiche Fachwissen gefordert ist, so muss sich ein Prozessberater (sei es in Supervision, Coaching oder Organisationsberatung) viel mehr auf den Kunden und seinen Kontext einlassen. Dies bedeutet zum Beispiel mehr Verantwortung beim Kunden zu lassen, Metakommunikation einzusetzen, sich angemessen abzugrenzen und insgesamt mehr auf Augenhöhe verhandeln zu können. Vergleicht man diese Anforderungen mit den verschiedenen Entwicklungsstufen, legt dies für prozessbezogene Beratungsformen eine Eigenbestimmte Stufe (E6) als Anforderung nahe.

Aber auch das Thema einer Beratung kann enger oder weiter sein. Insofern ist davon auszugehen, dass die Bearbeitung komplexerer Themen nicht nur eine ausgewiesene Fachlichkeit verlangt, sondern auch die Fähigkeit, unterschiedliche Aspekte zu identifizieren, aufeinander zu beziehen und adäquat zu integrieren. Dies sind Aspekte, die mit fortschreitender Ich-Entwicklung zunehmend einfacher (wenn überhaupt) gelingen. Nicht zu unterschätzen ist dabei auch der wichtige Aspekt, das Beratungsthema adäquat zu erfassen und nicht an der Problembeschreibung des Kunden »hängen zu bleiben«. Eine interessante Studie liegt dazu von Merron (1985) vor. Hierbei zeigte sich, dass Führungskräfte auf mittleren Ich-Entwicklungsstufen die präsentierten Probleme eher isoliert angingen und so, wie sie ihnen präsentiert wurden. Auf späteren Ich-Entwicklungsstufen hingegen wurden diese mehr aufeinander bezogen und auch stärker in Hinblick auf dahinter liegende Aspekte hinterfragt.

Unabhängig vom Thema kann sich Beratung auch als schwieriger erweisen, je unterschiedlicher die Lebenswelten von Beratern und Kunden sind. Damit gehen nicht nur mögliche Verständnis- sondern auch Akzeptanzschwierigkeiten einher. Beides sind Aspekte, die sich im Zuge von Ich-Entwicklung ebenfalls verändern. Mit zunehmendem Reifegrad sind Berater beispielsweise immer mehr in der Lage, zu

erkennen, dass andere Menschen vor dem Hintergrund anderer Handlungslogiken agieren. Dabei differenziert sich die Personenwahrnehmung aus und es wird möglicher, Menschen mehr in ihrer Individualität zu sehen. Aber auch die Akzeptanz für andere Sichtweisen, das Hinterfragen eigener sowie das Achten der Autonomie anderer steigt. Insofern dürften Berater auf postkonventionellen Stufen im Vorteil sein, je unterschiedlicher die Lebenswelten sind. Auch hier scheint eine voll entwickelte Eigenbestimmte Stufe (E6) notwendig, um mit Unterschieden prinzipiell umgehen zu können.

Doch von welchen Ich-Entwicklungsstufen kann man bei Erwachsenen ausgehen? Zu dieser Frage gibt es keine eindeutige Antwort, allerdings durch eine Vielzahl von Forschungen gut belegte Hinweise. Wie schon Loevinger in der Gesamtdarstellung ihres Modells (1976) und auch Hauser in seiner ersten kritischen Übersicht (1976) zeigten, befinden sich die meisten Erwachsenen auf einem mittleren Niveau, das man als Rationalistische Stufe (E5) bezeichnet.

Berater auf dieser Entwicklungsstufe sind einen großen Schritt in Richtung Eigenständigkeit gegangen. Sie sind nun in der Lage, sich in Teilen von den Erwartungen der unmittelbar umgebenden Gemeinschaft zu lösen. Zudem können sie handlungsleitende Prinzipien zunehmend situativ variieren. Dies zeigt sich zum Beispiel darin, dass eine bestimmte verinnerlichte Regel nicht mehr immer und überall angewendet werden muss, sondern je nach Situation in ihrer Gültigkeit beschränkt oder variiert werden kann. Dennoch: Sowohl die Wahrnehmung interpersoneller Aspekte als auch die Wahrnehmung komplexer Situationen bleibt zumeist auf bestimmte Aspekte beschränkt und weitestgehend statisch.

Die Tabelle 2 gibt eine Übersicht über die prozentuale Häufigkeit der einzelnen Ich-Entwicklungsstufen, wie sie typischerweise in westlichen Industrienationen (Nordamerika und Europa) vorzufinden ist. Diese zeigt, dass sich ungefähr 80 % der Bevölkerung auf einem konventionellen Niveau (d. h. auf den Stufen E4, E5 oder E6) befinden. Nur ein kleiner Prozentsatz (ca. 10–15 %) hat eine postkonventionelle Entwicklungsstufe erreicht, das heißt einen Grad persönlicher Reife erlangt, der gerade für komplexe prozessorientierte Beratungsprozesse besonders ausgestattet erscheint.

Tabelle 2: Prozentuale Häufigkeit der Ich-Entwicklungsstufen im Erwachsenenalter (Rooke u. Torbert, 2005)

Stufennummer	Entwicklungsstufe	Ebenen	Häufigkeit in %
E 2/E 3	Impulsgesteuerte Stufe/ Selbstorientierte Stufe	vor- konventionell	5 %
E 4	Gemeinschafts-bestimmte Stufe	konventionell	12 %
E 5	Rationalistische Stufe		38 %
E 6	Eigenbestimmte Stufe		30 %
E 7	Relativierende Stufe	post- konventionell	10 %
E 8	Systemische Stufe		4 %
E 9/ E 10	Integrierte Stufe/ Fließende Stufe		1 %

Vergegenwärtigt man sich die vorliegenden empirischen Daten zum Entwicklungsstand im Erwachsenenalter, liegt der Schluss nahe, den Kegan (1998) als »in over our heads« beschrieben hat: Ein angemessenes Ausfüllen der verschiedenen Rollen als Berater, Führungskraft, Mutter, Vater oder Partner verlangt offenbar ein Entwicklungsniveau, das einer voll ausgebildeten Eigenbestimmten Stufe entspricht. Sonst scheinen die Anforderungen der jeweiligen Rolle den Inhabern »über den Kopf zu wachsen« – eine Situation, die einem größeren Teil der Erwachsenen dauerhaft bekannt vorkommen könnte, selbst wenn dieses Gefühl selten auf den Grad der eigenen Reife bezogen wird.

Alles in allem scheint, zumindest für prozessbezogene Beratungsformen, eine voll ausgebildete Eigenbestimmte Stufe (E6) die implizite Entwicklungsanforderung zu sein. Auch Bushe und Gibbs (1990) kommen nach Auswertung der Kompetenzeinschätzungen der von ihnen untersuchten Organisationsentwickler zu dem Fazit, dass effektive Prozessberatung erst ab dieser Stufe möglich ist. Je größer zudem die Komplexität der Themen und die Unterschiedlichkeit der Lebenswelten im Beratungsprozess, desto mehr dürften Berater auf späteren (postkonventionellen) Stufen einen Vorteil haben – und damit auch deren Kunden.

Passung der Ich-Entwicklungsstufe von Beratern und Kunden

Im vorherigen Absatz wurde die grundsätzliche Frage nach dem angemessenen Entwicklungsstand für eine umfassende prozessorientierte Beratung gestellt. Wichtig ist auch die relative Frage zu stellen, inwieweit die Passung zwischen Berater und Kunde in Hinblick auf ihren jeweiligen Ich-Entwicklungsstand Einfluss auf die Beratung und deren Erfolg hat.

Stellen Sie sich vor, dass Sie für eine Weile einem Coaching von Markus Solmer als unsichtbarer Beobachter beiwohnen. Es handelt sich um den zweiten Termin mit Herrn Ebert, einem IT-Manager, der vor kurzem in einem Konzern die Stelle des Bereichsleiters IT übernommen hat. Anlass des Coachings ist der aktuelle Führungswechsel und das Coaching soll ihn unterstützen, diese Rolle möglichst schnell und effektiv auszufüllen. Herr Ebert, seit zwölf Jahren Führungskraft, hatte vorher ähnliche Stellen in mittelständischen Unternehmen inne. Insofern ist ihm der Wechsel in neue Führungspositionen vertraut. In diesen hatte er sich den Ruf erarbeitet, seinen Bereich klar zu führen und sich nicht zu scheuen, schnelle Vorgaben zu machen. Doch diesmal zögert Herr Ebert mehr als in früheren Jahren. Er zweifelt, ob dies noch der richtige Weg ist und ob er andere Positionen nicht mehr einbeziehen sollte. Um Herrn Ebert zu unterstützen, schlägt Markus Solmer vor, gemeinsam eine Situationseinschätzung vorzunehmen, um daraus eine klare Position gegenüber seiner Abteilung ableiten zu können. Herr Ebert empfindet dies als hilfreich, stört sich aber im Verlauf der Sitzung am strikten methodischen Vorgehen seines Coachs, das wenig Spielraum für weitere Aspekte zulässt, die ihm während der Bearbeitung in den Sinn kommen. Insbesondere sein Unwohlsein und Zweifeln bezüglich seiner Führungsrolle empfindet er als unangenehm, möchte diesem aber auch auf die Spur kommen. Seiner Meinung nach scheint dieses Unwohlsein nicht ausreichend Raum zu bekommen. Als er dies anspricht, bedankt sich Markus Solmer schnell und meint, dass es wichtig ist, sich immer wieder im Coaching gegenseitig Rückmeldung zu geben. Er erkundet aber nicht weiter, um was es Herrn Ebert genau geht. Im Folgenden spiegelt er Herrn Ebert wider, dass er auf ihn unsicher wirkt, und meint, dass er als Führungskraft klar zu seiner Meinung stehen sollte. Danach ergibt

sich ein kurzer Dialog über die Aufgaben und Abgrenzung seiner Führungsrolle, die in der nächsten Sitzung bearbeitet werden sollte.

Was ist hier passiert und was könnte dessen Hintergrund sein? Selbstverständlich zeichnet dieser kurze Ausschnitt ein grobes Bild und kann nur wenige Punkte illustrieren. Entwicklungspsychologisch gesehen scheinen aber der Coach und Herr Ebert auf unterschiedlichen Entwicklungsstufen zu agieren. Während sich Markus Solmer auf einer frühen Eigenbestimmten Stufe (E6) befindet, berät er mit Herrn Ebert einen Kunden, der dem Anschein nach den Schritt zu einer frühen Relativierenden Stufe (E7) gemacht hat. Damit trennt die beiden nur eine Stufe, entwicklungspsychologisch gesehen halten sich beide aber in unterschiedlichen Welten auf (Binder, 2007b).

Aus Entwicklungssicht befindet sich Markus Solmer damit auf dem Weg zu einer eigenen Identität, die kritisch abwägend eigene Positionen findet und immer weniger von den Meinungen anderer abhängig ist. Im Vordergrund steht eher Abgrenzung zu anderen. Herr Ebert hingegen scheint auf dem Weg zu einer postkonventionellen Identität zu sein, die zunehmend eigene Positionen und Ansichten wieder in Frage stellt und andere Sichtweisen mehr zu integrieren versucht – ohne dabei seine Identität wie früher (E4) aufgeben zu müssen. Er entwickelt sozusagen ein »Postheroisches Führungsverständnis« (Bradford u. Allan, 1998).

Was könnten die Risiken sein, die sich aus dem Entwicklungsfälle zwischen Coach und Kunde in diesem Fall ergeben?

- Das Thema von Herrn Ebert wird vorzeitig auf das reduziert, was Markus Solmer darin erkennt (und dem Herr Ebert im Vertrauen auf seine Coachingerfahrung zustimmt): die Situationseinschätzung.
- Das Entwicklungsthema von Herrn Ebert wird prinzipiell nicht erkannt, sondern als situative Unklarheit in seiner neuen Führungsposition redefiniert.
- das Zögern und Schwanken von Herrn Ebert wird nicht als Folge der Neujustierung in der ihm noch unvertrauten Entwicklungsstufe gesehen, sondern als »Unsicherheit« interpretiert.
- Zwischentöne und Ambivalenzen von Herrn Ebert finden keinen Platz, werden zwar aufgegriffen, aber zugleich in ein neues methodisches Vorgehen (Führungsrolle klären) gepackt.

Wie diese potenziellen Risiken zeigen, ist es nicht unwahrscheinlich, dass die Beratung insgesamt unbefriedigend bleibt – trotz ausreichender Beratungserfahrung, guter Intentionen des Coachs und hilfreichen Ansätzen zur Themenbearbeitung. Die Fragen, die sich dabei stellen, sind:

- Wird an den wirklichen Themen gearbeitet?
- Entspricht die Art und Weise der Beratung dem Entwicklungsstand des Kunden?

Basseches (1997) und Basseches und Mascolo (2009), die Psychotherapieprozesse aus entwicklungspsychologischer Sicht untersuchen, sprechen in diesem Zusammenhang von »theoretical abuse«. Damit meinen sie das (unbewusste) Missbrauchen des Kunden im Beratungsprozess aufgrund nicht vereinbarter und vor allem nicht in einem offenen Dialog diskutierbarer und prinzipiell veränderbarer Ansätze, wie im Beratungsprozess vorgegangen wird.

Die Passung des Ich-Entwicklungsstands von Beratern und Kunden spielt insofern eine wesentliche Rolle, vor allem wenn der Kunde sich auf einer späteren Entwicklungsstufe als der Berater befindet (Laske, 2006). Wie in Tabelle 3 aufgezeigt, lassen sich insgesamt drei generelle Kombinationen der Passung von Berater und Kunden finden, die ganz unterschiedliche Konsequenzen haben.

Tabelle 3: Entwicklungsspezifische Kombinationen von Beratern und Kunden und deren Konsequenzen

Nr.	Entwicklungsstufen von Beratern und Kunden	Konsequenzen für die Beratung
1	Berater befindet sich auf früherer Entwicklungsstufe als Kunde	<ul style="list-style-type: none"> – potenziell bedenklich – in spezifischen Bereichen Lernen und Verhaltensänderung möglich
2	Berater und Kunde sind auf gleicher Entwicklungsstufe	<ul style="list-style-type: none"> – unbedenklich – es wird vor allem Lernen und Verhaltensänderung stattfinden
3	Berater befindet sich auf späterer Entwicklungsstufe als Kunde	<ul style="list-style-type: none"> – Lernen und Verhaltensänderung möglich – optimale Bedingungen für weitere Entwicklung (aber Gefahr struktureller Überforderung)

Die Frage der Passung ist daher vor allem in zweierlei Hinsicht relevant. Einerseits, wenn es darum geht, möglichen Schaden, der durch Beratung entstehen kann, abzuwenden (Kombination 1), und wenn es darum geht, nicht nur Hilfestellung bei bestimmten Problemen und Lernen zu ermöglichen (Kombination 2), sondern auch die Entwicklung des Kunden zu fördern (Kombination 3).

Hierzu gibt es einige Studien sowohl im Bereich Management als auch im Bereich Therapie- beziehungsweise Beratungsausbildungen. So zeigte sich in einer Untersuchung von Raviv (1989) mit Psychotherapeuten in Ausbildung, dass sowohl der Zugewinn an professioneller Entwicklung als auch an Ich-Entwicklung größer ausfiel, wenn deren Ausbilder/Supervisoren sich im Vergleich zu ihnen auf einer späteren Entwicklungsstufe befanden. Der Zugewinn stieg, je größer der Unterschied in den Entwicklungsstufen war. Ähnliche Ergebnisse zeigten sich auch in der Studie von Urbaitis (1988), die Mentoring-Paare in Unternehmen untersuchte. Ein wesentlicher Aspekt des Mentoringerfolges war dabei ebenfalls, dass sich die Mentoren auf einer Ich-Entwicklungsstufe befanden, die weiter war als die ihrer Protégés.

Nutzen von entwicklungspsychologischem Know-how in der Beratung

Im vorherigen Absatz wurde die Frage nach dem angemessenen Entwicklungsstand um die Frage der Passung zwischen Ich-Entwicklungsstufe von Beratern und Kunden erweitert. Unberücksichtigt blieb bisher, ob der Unterschied im Entwicklungsniveau auch konstruktiv in den Beratungsprozess eingebracht werden kann. Dies betrifft die Frage, inwieweit Entwicklungsunterschiede überhaupt bewusst sind und Berater über entsprechendes entwicklungspsychologisches Know-how verfügen, um dadurch einen Mehrwert zu erzeugen.

Steeves (1997) stieß in ihrer Studie, die sich mit der Entwicklungspassung zwischen Managern und deren Mitarbeitern befasste, auf einen ähnlichen Punkt. Die Ergebnisse, dass Entwicklungsunterschiede bei den untersuchten Personen nicht überall gleich fruchtbar waren, führt sie auf die Fähigkeit zurück, über unterschiedliche

Entwicklungsstufen und deren entsprechende Handlungslogiken hinweg arbeiten zu können. Wenn sich dies bereits bei Führungskräften als relevanter Aspekt zeigt, wo Beratung von Mitarbeitern eher ein Nebenaspekt ist – müsste diese Fähigkeit in einer professionellen Beratung nicht wesentlich bedeutsamer sein?

Dies würde bedeuten, dass Berater in der Lage sind, sehr unterschiedliche Aspekte in der Beratung zu sehen und aufzugreifen zu können. Um zu illustrieren, was damit gemeint ist, macht es Sinn, das Material, das in einem Beratungsgespräch »produziert« wird, zu ordnen. Wie in Abbildung 2 verdeutlicht, kann man folgende Ebenen des Verstehens unterscheiden:

1. *Inhalt*: Hierbei geht es um das Thema der Beratung (z. B. Konflikt mit Kollegen, Übernahme einer neuen Führungsposition, Schwierigkeit, gut delegieren zu können). Auf dieser Ebene spielt sich ein großer Teil der Beratung ab. Reine Fachberatung beschränkt sich auf diese Ebene.
2. *Gefühle*: Da (wie neurowissenschaftliche Studien belegen) Denken, Fühlen und Handeln kaum voneinander zu trennen sind, spielen die Emotionen von Kunden bei der Themenbearbeitung eine bedeutende Rolle und sollten daher mit berücksichtigt werden. Dennoch wird diese Ebene oft zu wenig beachtet und daher vorwiegend auf der inhaltlichen Ebene gearbeitet.
3. *Persönlichkeit*: Eine tiefere Ebene des Verstehens wird erreicht, wenn im Beratungsprozess auch die Einzigartigkeit der Person berücksichtigt wird. Berater, die diese Ebene mit bedenken, gewinnen ein umfassenderes Verständnis ihrer Kunden. Sie sehen nun auch die spezifische Art, wie sich diese mit ihren Problemen auseinandersetzen, welche Grundmotivationen sie antreiben, welche überdauernden Verhaltenspräferenzen dabei eine Rolle spielen oder von welchen Glaubenssätzen sie getrieben werden. Know-how zu diesem Gebiet wird allerdings nur in einigen Beratungsausbildungen vermittelt, obwohl davon auszugehen ist, dass gerade Berater ohne psychologisches Studium keine Vorkenntnisse dazu besitzen.
4. *Ich-Struktur (Reife)*: Hierbei handelt es sich um eine Art »Master-Trait«, der erheblichen Einfluss auf die Art und Weise hat, wie sich eine Person mit sich und ihrer Welt auseinandersetzt. Daher wird

eine tiefere Ebene des Verstehens berührt. Nehmen Berater die zugrunde liegende Ich-Struktur wahr, kommen sie sozusagen an den Kern einer Person: die Art und Weise, wie ihre Kunden prinzipiell Bedeutung bilden und auf welchem Niveau der Reife (Ich-Entwicklungs-Stufe) dies geschieht. Dadurch werden sie in die Lage versetzt, zu verstehen, welches Bewusstsein ihre Kunden haben, was ihnen dadurch prinzipiell möglich ist und wo die Grenzen ihres Handelns und Verstehens liegen.

Ergänzend zu den vier Ebenen des Verstehens im Beratungsprozess ist auch der zeitliche, soziale und strukturelle Kontext und dessen Implikationen für das Beratungsthema zu erkunden (z. B. technische Restriktionen, familiärer Hintergrund, Abteilungsklima). Dieser spielt letztlich auf allen Ebenen des Verstehens eine zentrale Rolle und wird vor allem in systemischen Ausbildungen sehr betont.

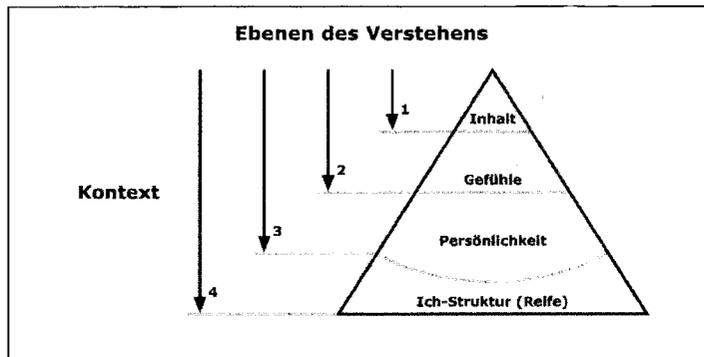


Abbildung 2 : Ebenen des Verstehens

Doch was könnte es bedeuten, entwicklungspsychologisches Know-how in die Beratung einzubringen und aktiv zu nutzen? Schon Loevinger betonte in einem frühen Artikel zur Anwendung des Ich-Entwicklungsmodells auf Beratung (1980), dass es Sinn macht, sowohl die Beratungsart an sich (z. B. mehr einsehens- oder mehr verhaltensorientiert) als auch die spezifischen Interventionen an die Entwicklungsstufe der Kunden anzupassen. Die wissenschaftlichen Untersuchungen haben sich allerdings weitestgehend der weiteren

Erforschung und Validierung des Ich-Entwicklungs-Modells sowie den Zusammenhängen zu anderen Aspekten und Kontexten (s. o.) gewidmet. Nur wenige sind der Frage nachgegangen, welche Einflussfaktoren weitere Entwicklung begünstigen (z. B. Manners u. Durkin, 2000) und wie man dies praktisch nutzen kann (z. B. D'Andrea u. Daniels, 2001). Dabei bleiben viele bei generellen Einflussfaktoren stehen oder beschränken sich auf bestimmte Ansätze (z. B. Torbert, 2004) und schöpfen somit das bisher verfügbare Wissen über Entwicklungsprozesse nicht aus.

Eine Gesamtdarstellung dazu würde ein eigenes Werk bedeuten. Im Folgenden werden daher einige zentrale Aspekte für das Coaching aufgezeigt. Im Wesentlichen kann man zwei grundlegende Arten unterscheiden, wie man entwicklungspsychologisches Know-how im Coaching nutzen kann:

1. *Entwicklungspsychologisch fundiertes Coaching*: Hierbei bleibt die entwicklungspsychologische Perspektive eine zusätzliche Betrachtungsweise. Sie hilft, die Themen der Kunden in ihrem Entwicklungszusammenhang zu verorten, ihnen dadurch zusätzliche Perspektiven anzubieten und vor allem die eigenen Interventionen besser an die Entwicklungsstufe des Kunden anpassen zu können.
2. *Entwicklungspsychologisches Coaching*: Die Entwicklung des Kunden selbst wird hierbei zum Hauptthema. Mittels eines Entwicklungs-Assessments (Binder, 2007a) erhält der Kunde eine Rückmeldung zu seiner gegenwärtigen Entwicklungsstufe, die anschließend in einem ausführlichen Debriefing besprochen wird. Ziel dieses länger angelegten Coachings ist es, die gegenwärtige Entwicklungsstufe zu stabilisieren (wenn noch nicht voll ausgeprägt) oder sie in Richtung einer späteren Handlungslogik zu erweitern. Die spezifischen Aspekte der jeweiligen Entwicklungsstufe werden dabei gezielt aufgegriffen und bearbeitet.

Ein solches Vorgehen stellt hohe Anforderungen an die Beratung und ist erst zu empfehlen, wenn Coaches umfangreiche Beratungserfahrung haben. Die Schwierigkeit liegt darin, zwischen dem Inhalt der Beratung und der Ich-Struktur, die diese Inhalte erzeugt, klar unterscheiden zu können. Je mehr Erfahrung vorliegt, umso leichter wird es fallen, diese weitere Ebene im Beratungsprozess mit zu berücksichtigen.

gen. Ein solches entwicklungspsychologisches Coaching ist mehr als reine Prozessberatung, denn:

- es wird stärker an der Persönlichkeit (Ich-Struktur) gearbeitet – nicht nur an spezifischen Problemen oder wie man sich anders verhalten kann,
- stufenbezogene Entwicklungsaspekte werden im Gespräch immer wieder direkt angesprochen,
- es werden aktiv Widersprüche aufgegriffen und erzeugt,
- es erfolgen mehr konfrontative und anregende Interventionen als üblicherweise.

Ein solches Vorgehen ist für Kunden (wie für Berater) sehr anregend, sofern ausreichendes Vertrauen und Wertschätzung vorliegen. Da die eigene Ich-Struktur kaum bewusst ist, bedeutet dies, dass Berater ihre Kunden immer wieder auf Dinge aufmerksam machen, die diese nicht wahrnehmen oder nicht selbst weiterverfolgen.

Was würde dies im Falle des Coachs Markus Solmer bedeuten? Im Coachingbeispiel mit Herrn Ebert sind verschiedene Risiken benannt worden, die sich aus dem Entwicklungsgefälle zwischen Coach und Kunde ergeben können. Dies verdeutlicht, dass es für Herrn Solmer selbst förderlich wäre, gezielt an seiner eigenen Entwicklung zu arbeiten. In der geschilderten Coachingsequenz zeigen sich beispielsweise folgende Aspekte, die im Zusammenhang mit seiner Ich-Entwicklungsstufe stehen:

- sein zu schnelles Festlegen auf einzelne Themen,
- das enge Festhalten an einer bestimmten Vorgehensweise,
- das Noch-nicht-sehen-Können komplexerer Muster,
- sein offensichtlich eher gelerntes als verinnerlichtes Feedbackverhalten.

Alles dies sind Aspekte, die typischerweise bis zu einer frühen Eigenbestimmten Stufe auftreten und gezielt in einem entwicklungspsychologischen Coaching mit ihm bearbeitet werden könnten. Voraussetzung dafür ist selbstverständlich, dass Markus Solmer dies auch tatsächlich wünscht, denn die Arbeit an der eigenen Reife kann ein sehr sensibles Thema sein.

Implikationen für Beratungsausbildungen

Interessanterweise wird Entwicklung im Erwachsenenalter in Beratungsausbildungen noch weitgehend ausgeklammert. Dies steht im Kontrast zu vielen Forschungsergebnissen, die einen deutlichen Einfluss von Ich-Entwicklung auf Beratungskompetenz und -erfolg nahe legen. Selbstverständlich ist und bleibt das Vermitteln von inhaltlicher und methodischer Kompetenz zentral, doch offensichtlich scheint ein nicht unerheblicher Teil einer erfolgreichen Beratungsausbildung auch versteckte Entwicklungsaufgaben zu beinhalten. Insofern sind reine Lernangebote (im Sinne von Kompetenzerwerb) eine Antwort, die nicht immer erreicht, was sie zu erreichen hofft.

In Beratungsausbildungen wird oft der ethische Imperativ Heinz von Foersters (von Foerster u. Pörksen, 2004) zitiert: »Handle stets so, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird.« Würde das nicht nahe legen, in Beratungsausbildungen dem Thema (vertikale) Persönlichkeitsentwicklung einen zentralen Platz einzuräumen (Kohlberg u. Mayer, 1972; Binder u. Kay, 2008)? Denn mit zunehmender Ich-Entwicklung wird ein immer tieferes Verstehen und freieres Agieren mit sich selbst und anderen möglich, das heißt, die Zahl der Freiheitsgrade steigt. Wo sonst könnte es so optimale Bedingungen für gezielte Entwicklung und nicht nur Lernen geben, wenn man sie denn nützen würde?

Denn was nützt ein noch so großer Methodenkasten, wenn die zugrunde liegende Ich-Struktur nur ein begrenztes Anwenden zulässt? Kegan und Lahey (2009) bringen dies auf den Punkt, indem sie betonen, dass man ein Entwicklungsproblem nicht mit einem technischen Ansatz (Lernen), sondern nur mit einem adaptiven Ansatz (Entwicklung) lösen kann. Wäre es daher nicht ein erstrebenswertes Ziel, dass in Beratungsausbildungen nicht nur Lernen, sondern auch Entwicklung stattfindet und dieser Prozess aktiv gefördert wird?

Literatur

- Basseches, M. (1997). A developmental perspective on psychotherapy process, psychotherapists' expertise, and »meaning-making-conflict« within therapeutic relationships: A two-part series. *Journal of Adult Development*, 4, 17–33 and 4 (2), 85–106.
- Basseches, M., Mascolo, M. F. (2009). *Psychotherapy as a developmental process*. New York: Routledge.
- Binder, T. (2007a). Piagets Erbe für die Wirtschaft: Entwicklungspsychologische Managementdiagnostik. *Wirtschaftspsychologie Aktuell*, 14 (2), 56–58.
- Binder, T. (2007b). Ego development and its implications for the business world. Presentation, European Conference on Developmental Psychology, Jena.
- Binder, T., Kay, J. (2008). Was hätte Jean Piaget beim Thema Führungskräfteentwicklung anders gemacht? Vortrag, 7. Kongress für Wirtschaftspsychologie, Fellbach.
- Borders, L. D. (1989). Developmental cognitions of first practicum supervisees. *Journal of counselling psychology*, 36, 163–169.
- Borders, L. D., Fong, M. L., Neimeyer, G. J. (1986). Counseling students' level of ego development and perceptions of clients. *Counselor Education and Supervision*, 26, 36–49.
- Borders, L. D., Fong, M. L. (1989). Ego development and counseling ability during training. *Counselor Education and Supervision*, 29, 71–83.
- Bradford, D. L., Allan, R. C. (1998). *Power up. Transforming organizations through shared leadership*. Hoboken, N.Y.: Wiley.
- Bushe, C. R., Gibbs, B. W. (1990). Predicting organization development consulting competence from the Myers-Briggs Type Indicator and stage of ego development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 26 (3), 337–357.
- Carlozzi, A. F., Gaa, J. P., Lieberman, D. B. (1983). Empathy and ego development. *Journal of Counseling Psychology*, 30, 113–116.
- Carlson, V., Westenberg, P. M. (1998). Cross-cultural applications of the WUSCT. In J. Loevinger (Ed.), *Technical foundations for measuring ego development* (pp. 57–75). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cook-Greuter, S. R. (1999). Postautonomous ego development. A study of its nature and measurement. Unpublished dissertation, Harvard University.
- Cook-Greuter, S. R. (2004). Making the case for a developmental perspective. *Industrial and Commercial Training*, 36 (7), 275–281.
- Corbett, R. P. (1995). Managerial style as a function of adult development stage. Unpublished dissertation, University of Massachusetts Amherst.
- Costa, P. T. Jr., McCrae, R. R. (1993). Ego development and trait models of personality. *Psychological Inquiry: An International Journal of Peer Commentary and Review*, 4, 20–23.
- Wie gut verstehen Berater ihre Kunden? 131
- D'Andrea, M., Daniels, J. (2001). Group pacing: A developmental eclectic approach to group work. *Journal of Counseling & Development*, 72, 585–590.
- Döbert, R., Habermas, J., G. Nunner-Winkler (Hrsg.) (1977). *Entwicklung des Ichs*. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Hauser, S. (1976). Loevinger's model and measure of ego development: A critical review. *Psychological Bulletin*, 83 (5), 928–955.
- Kegan, R. (1994). *Die Entwicklungsstufen des Selbst. Fortschritte und Krisen im menschlichen Leben*. München: Kindt.
- Kegan, R. (1998). *In over our heads. The mental demands of modern life*. Cambridge: Harvard University Press.
- Kegan, R., Lahey, L. (2009). *Immunity to change. How to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization*. Boston: Harvard Business Press.
- Kohlberg, L., Mayer, R. (1972). Development as the aim of education. *Harvard Education Review*, 42, 449–496.
- Laske, O. (2006). Why does your maturity matter? How developmental theory impacts your coaching competence. *Choice. The Magazine for professional Coaching*, 4 (3), 10–13.
- Loevinger, J. (1976). Ego development. Conceptions and theories. San Francisco: Jossey-Bass.
- Loevinger, J. (1980). Some thoughts on ego development and counseling. *The personnel and guidance journal*, 58 (5), 389–390.
- MacAuliffe, G., Lovell, C. (2006). The influence of counselor epistemology on the helping interview: A qualitative study. *Journal of Counseling and Development*, 84, 308–317.
- Manners, J., Durkin, K. (2000). Processes involved in adult development: A conceptual framework. *Developmental Review*, 20, 475–513.
- Manners, J., Durkin, K. (2001). A critical review of the validity of ego development theory and its measurement. *Journal of Personality Assessment*, 77, 541–567.
- McCallum, D. C. (2008). Exploring the implications of a hidden diversity in group relations conference learning: A developmental perspective. Unpublished dissertation. Columbia University.
- Merron, K. (1985). The relationship between ego development and managerial effectiveness under conditions of high uncertainty. Unpublished dissertation. Harvard University.
- Piaget, J. (2003). *Meine Theorien der geistigen Entwicklung*. Weinheim: Beltz.
- Quinn, R., Torbert, W. R. (1987). Who is an effective transforming leader? Unpublished paper, University of Michigan, School of Business.
- Raviv, N. (1989). Psychotherapy training. Ego and professional development of trainees and supervisors. Unpublished Dissertation. Northwestern University.
- Rooke, D., Torbert, W. R. (1998). Organizational transformation as a function

- of CEO's developmental stage, *Organization Development Journal*, 16 (1), 11–28.
- Rooke, D., Torbert, W. R. (2005). Seven transformations of leadership. *Harvard Business Review*, April, 66–76.
- Schein, E. (2000). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung*. Köln: EHP.
- Smith, S. E. (1980). *Ego development and the problems of power and agreement in organizations*. Unpublished Dissertation. George Washington University.
- Steeves, R. (1997). *Why leaders are effective: An examination into leader developmental level and leader-follower developmental fit as predictors of effective leadership*. Unpublished dissertation. The Fielding Institute.
- Sullivan, H. S. (1953). *The interpersonal theory of psychiatry*. New York: Norton.
- Torbert, W. and associates (2004). *Action inquiry. The secret of timely and transforming leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Urbaitis, M. (1988). *The relationship of mentoring to stages of interpersonal maturity*. Unpublished dissertation. The Fielding Institute.
- von Foerster, H., Pörksen, B. (2004). *Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker*. Heidelberg: Carl-Auer.

INTERDISZIPLINÄRE **B**ERATUNGSFORSCHUNG

Herausgegeben von
Stefan Busse, Rolf Haubl, Heidi Möller,
Christiane Schiersmann

Band 3: Stefan Busse / Susanne Ehmer (Hg.)
Wissen wir, was wir tun?

Stefan Busse / Susanne Ehmer (Hg.)

Wissen wir, was wir tun?

Beraterisches Handeln in Supervision
und Coaching

Mit 6 Abbildungen und 5 Tabellen

Vandenhoeck & Ruprecht

Gefördert durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGSv).

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-525-40234-4
e-ISBN 978-3-647-40234-5

© 2010, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen /
Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Oakville, CT, U.S.A.

Internet: www.v-r.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne vorherige schriftliche Einwilligung des Verlages öffentlich zugänglich gemacht werden. Dies gilt auch bei einer entsprechenden Nutzung für Lehr- und Unterrichtszwecke.
Printed in Germany.

Redaktion: Panja Schweder, Frankfurt/Main

Satz: www.composingandprint.de
Druck & Bindung: Hubert & Co, Göttingen

Inhalt

Stefan Busse und Susanne Ehmer Vorwort	7
Wolfram Fischer Die Praxis des Wissens der Praxis	14
Fritz Böhle Erfahrungswissen und subjektivierendes Handeln – verborgene Seiten professionellen Handelns	36
Stefan Busse Zur Pragmatik beraterischen Handelns in Supervision und Coaching	55
Thomas Binder Wie gut verstehen Berater ihre Kunden? Ich-Entwicklung – ein vergessener Faktor in der Beratung	104
Manfred Moldaschl Reflexivität + Depistemologie = Supervision?	133
Sascha Liebermann und Thomas Loer Autonomie in der Beratung – fördern, hemmen oder erodieren? Überlegungen zum besonderen Charakter des Arbeitsbündnisses in der Beratung von Organisationen	166
Dirk Bayas-Linke Videointeraktionsanalyse als Methode für supervisorische Beratungsprozesse und supervisorische Selbstreflexivität?	192

Heidi Möller	
Supervision und Supervisionsforschung als Selbstkonfrontationsprozess	218
Die Autorinnen und Autoren	236