

### Entwicklungsorientiertes Coaching oder Ich-Entwicklung als Ressource in komplexen Situationen wie Führung oder berufliche Neuorientierung

„Mein Chef, das Schwein, hat mich gelobt.“ „Warum dann Schwein?“ „Er war auf einer Fortbildung.“ Diese alte Geschichte weist darauf hin, was entwicklungsorientiertes Coaching nicht ist: Es geht nicht um das Lernen von Tools, nicht um das Lernen von Regeln oder wie man es „richtig“ machen muss. Worum dann? Es geht um persönliches Wachstum, das einem erlaubt, neu auf die Welt zu schauen, anders mit sich und anders in ihr zu agieren.

Zunächst möchte ich am Beispiel beruflicher Neuorientierung kurz illustrieren, was Entwicklung in diesem Zusammenhang heißen kann.

Menschen, die mit der Fragestellung kann/ soll ich mich neu orientieren, zu mir in die Beratung kommen, wissen in der Regel nicht und können es auch nicht wissen, was genau die berufliche Alternative ist. Sonst ginge es nicht um eine wirkliche Neuorientierung. Was sie meistens wissen ist: das Bestehende, Alte soll weg, es soll anders sein. Sie sehen sich also einer durchaus herausfordernden, komplexen Situation gegenüber. Hier gibt es keine fertige Antwort, denn es gilt zu entdecken und zu (er-) finden: Was ist ihr Eigenes? Wie sieht die Tätigkeit, die Aufgabe, die Position aus, die ihnen entspricht. Dazu müssen die Betroffenen zunächst ihre Kriterien (Wichtigkeiten, Neigungen, Fähigkeiten, Wünsche usw.) ausbilden bzw. schärfen um auswahlfähig zu werden.

Jeder Mensch entwickelt in seinem Leben, Muster (z.B. *kämpfen* oder *sich klein machen*), Gewohnheiten und Denkstrukturen (z.B. *meine Welt ist freundlich* oder *feindlich*), auf deren Grundlage er agiert, sich und anderen sowie Dingen und Gegebenheiten Bedeutung gibt oder auch nicht, also Einordnungen und Bewertungen vornimmt. Dadurch werden Möglichkeiten denkbar oder wiederum auch nicht. Annahmen werden zu Gewissheiten, die verhaltensleitend sind, oft ohne überprüft worden zu sein. Wir konstruieren unsere Wirklichkeit selbst. Die Konstruktionen unserer Wirklichkeiten unterscheiden sich von Person zu Person, meist biographisch begründet. Zwei Beispiele: Für Sven war es als Kind erfolversprechend, „brav“ zu sein und den Erwartungen anderer zu entsprechen, während Larissa schon früh lernte sich zu wehren und die Welt als feindlich, als einen Kampfplatz zu betrachten, und tendenziell alles abzuwehren und abzuwerten.

Bevor Sven sich wirklich beruflich neu orientieren konnte, hat er ein persönliches Wachstum durchlaufen, was es ihm ermöglichte:

- sich von den Erwartungen anderer frei zu machen und eigene Maßstäbe zu entwickeln - die anderen wissen nicht was für einen gut ist - sich selbst wichtig zu nehmen und sich (selbst) zu trauen - Geliebt und respektiert wird man nun mal nicht fürs „brav sein“.

Larissas persönliche Entwicklung bestand darin:

- nicht alles auf sich zu beziehen sowie ihre Wirkung auf andere mit zu bedenken. – Verantwortung zu übernehmen, dass sie mit ihrem abwehrenden Verhalten Ressentiments

anderer ihr gegenüber provozierte und so ihr Bild *alle sind gegen mich* aufrecht erhalten konnte – Mitgefühl für sich als das Kind von damals, das so kämpfen musste, ermöglichte ihr den Zusammenhang zu ihrem abwehrenden misstrauischen Verhalten herzustellen und in aktuellen Situation neues Verhalten auszuprobieren. Sie hat gelernt ihre Wünsche nach Zugehörigkeit nicht durch den Kampfmodus abzuwehren, sondern sich für andere zu interessieren und mit Menschen kontaktvoller umzugehen.

Beide haben grundlegend ihre Annahmen über sich und die Welt in wichtigen Punkten überprüft und revidiert, haben erfahren, wer sie sind, und was sie ausmacht. Die neuen Bilder und Fähigkeiten sind Teil ihrer Person, ihrer Welt wie sie jetzt ist. Neue berufliche Wege wurden so erst möglich. Sven hat seine gut bezahlte Tätigkeit aufgegeben hat seinen Wunsch zu promovieren umgesetzt und ist auch damit wieder erfolgreich geworden. Larissa ist, in einer Branche, wo sie ihre Werteorientierung leben kann, als Geschäftsführerin tätig. Sie ist zwar immer noch „taff“, aber sie bezieht ihre Mitarbeiter in Entscheidungen ein, erkennt schnell ihre alten Muster und kann gegensteuern.

Seit vielen Jahren vertrete ich die Position (s. *Neue Wege im Berufsleben*), dass jede wirkliche berufliche Neuorientierung neben dem Lernen von Know-how auch immer eines persönlichen Entwicklungsprozesses bedarf, der die ganze Person fordert. Und weiter: damit jemand eine Neuorientierung wirklich vollzieht, muss man das, was man machen möchte a) für die eigene Person für möglich erachten, b) vor relevanten Dritten vertreten können und c) dies auch, wenn diese die eigene Absicht nicht gut finden.

Diese Grundhypothesen meines Ansatzes berufliche Neuorientierung als Entwicklungsprozess zu sehen und zu begleiten, erfahren durch das in Deutschland gerade bekannter werdende Stufenmodell der Ich-Entwicklung von Jane Loevinger eine Bestätigung. Es greift aber noch viel weiter.

## **Das Ich-Entwicklungsmodell als Grundlage für entwicklungsorientiertes Coaching**

Das Ich-Entwicklungsmodell von Loevinger gilt als eines der am besten empirisch gesicherten Stufenmodelle menschlicher Entwicklung. Im Gegensatz zu vielen Persönlichkeitsmodellen basiert es nicht auf normativen Ansätzen („gut“ und moralisch „schlecht“). Im Rahmen von Untersuchungen zu familiären Interaktionen fielen der Psychologin Loevinger Antwortmuster auf, die mit bestehenden Persönlichkeitsmodellen nicht zu erklären waren. Neugierig geworden, erforschten sie und ihr Team diese Muster und verfeinerten ihre Hypothesen und das Messverfahren in über 40 Jahren. Die wissenschaftliche Belastbarkeit wurde in Hunderten von Studien und Testungen belegt.\*

Das Modell bildet ab, wie Menschen sich über qualitativ unterschiedliche Stufen in ihrem Leben entwickeln, und zwar hinsichtlich ihrer Bedürfnisse, worauf sie achten, wie sie sich definieren, wie sie mit anderen umgehen, wie sie denken und empfinden. Es zeigt auf, was möglich ist, aber auch welche Limitierungen noch bestehen. Da es zentrale Bereiche, quasi den Kern einer Person erfasst, spricht Loevinger von Ich-Entwicklung (*Ego Development*). Es handelt sich dabei um eine vertikale Entwicklung über 10 Stufen, wobei jede Stufe noch weiter in früh, mittel und spät unterteilt ist.

### Zur Veranschaulichung:

Auf Stufe 4 **ist** jemand seine Beziehung (man ist konfluent mit dem was die anderen bzw. die Peers denken und meinen), auf Stufe 6 **hat** man Beziehungen, denn man hat u.a. dann ein sogenanntes

*Executive Ego* ausgebildet, d.h. man weiß, wer man ist, wofür man steht, und man kann dies auch gegenüber anderen vertreten. Erst die Ausbildung eines *Executive Egos* erlaubt es für die eigenen (beruflichen Ziele) gegenüber anderen trotz deren Ablehnung einzustehen. Aus meiner Sicht erfordert eine selbstbestimmte berufliche Neuorientierung demnach Möglichkeiten der Entwicklungsstufe 6. Auf Stufe 5 besteht z.B. die Tendenz „es **richtig** zu machen“ Ab Stufe 6 geht es immer mehr darum, „**das Richtige**“ zu tun. Stufe 8 ist u.a. gekennzeichnet durch hohe Toleranz für Mehrdeutigkeit und Komplexität; Annahmen können multiperspektivisch betrachtet, erweitert ggf. umformuliert werden. Eigene Ansichten, Annahmen und Ziele sind weitgehend bewusst und können auch hinterfragt werden, um nur einige der kennzeichnenden Aspekte zu skizzieren.

Sie merken schon aus diesen kurzen Ausführungen, dass diese Aspekte auch das Führungsvermögen tangieren. Mit jeder Stufe werden die Möglichkeiten breiter, der Betreffende wird als Person „weiter“. Man kann hier von der wachsenden Reife einer Person sprechen. Übrigens: Die jeweilige Entwicklungsstufe ist nicht primär geprägt durch Intelligenz, Bildung und Wissen. Es geht, wie eingangs gesagt, nicht um besser lernen, sondern um qualitativ neues, persönliches Lernen im Sinne von Transformation. Dieses Lernen wird Teil der Person, ist nachhaltig und (außer durch Krankheit) nicht umkehrbar. Auf jeder Stufe ist die Welt wirklich anders.

Was entwickelt sich?

- **Charakter:** von impulsgesteuert hin zu immer stärker selbstregulierend
- **interpersoneller Stil:** von sehr manipulierend hin zu immer stärker die Autonomie anderer berücksichtigend
- **Bewusstseinsfokus:** von auf externe Dinge und eigene Bedürfnisse gerichtet hin zu mehr inneren Aspekten (Gefühle, Motive) und Entwicklung
- **kognitiver Stil:** von undifferenziert hin zu komplex und multiperspektivisch

Durch die Entwicklung dieser vier Bereiche verändern sich Wichtigkeiten, die Bewusstheit für die jeweilige Situation und das eigene Tun wächst und die Handlungslogik wird eine andere.

Mittlerweile wird dieses Modell auch für Management Diagnostik in der Personalauswahl genutzt, was nahe liegt, denn komplexe Situationen erfordern Menschen, die darauf möglichst adäquat und umsichtig unter Einbeziehung unterschiedlicher Interessen und Aspekte reagieren können. Das Modell bietet sich ebenfalls als Beratungsgrundlage für das Führungskräftecoaching an.

Selbstverantwortung, Selbststeuerung, zu wissen, wer man ist, Zugang zu den eigenen Gefühlen, Zugang zu den eigenen Bedürfnissen, Empathie, Fähigkeit der Multiperspektivität, innere Freiheit, die Fähigkeit zu erwachsenen Abhängigkeiten, Bewusstheit über die eigenen Verführbarkeiten, Umgang mit Mehrdeutigkeiten und Ambivalenzen sind beispielhaft potentielle Themen eines entwicklungsorientierten Coachings. Die Themen sind abhängig von Person, Stufe und Anlass der Beratung.

**Bitte beachten:**

- Persönliche Entwicklung kann man nicht durch mehr Wissen und Verstehen lernen, man kann sie daher auch nicht klassisch lehren.
- Der Prozess kann jedoch durch entwicklungsorientiertes Coaching mit Hilfe gezielter Interventionen gefördert werden. Er ist immer auch erfahrungsbasiert.

- Entwicklung geschieht in einem Prozess, er braucht Zeit. Jeder/ jede braucht seine/ ihre Zeit.

Auf die Frage, *wie lange dauert denn so ein Prozess*, antworte ich gerne, *so schnell wie Sie kann ich in der Regel immer*, will sagen, es hängt vom jeweiligen Entwicklungsprozess des Einzelnen ab und der ist nicht zu erzwingen. Auch das kann schon für den einen oder anderen eine wichtige Erkenntnis sein, die es in das eigene Leben zu integrieren gilt. Menschen können sich natürlich auch aus anderen Gründen weiterentwickeln. Dies geschieht nur, wenn es Anlässe und Notwendigkeiten gibt sich zu verändern, also dann, wenn Anpassung (Assimilation) an die Anforderungen des Umfelds allein nicht mehr ausreicht. Klassischerweise können Verliebtsein, Heirat, Tod, Trennung, Geburt eines Kindes, Umzug in eine fremde Umgebung Wachstum fördern. Krisen (auch positive) können also Triebfedern für Entwicklung sein. Dann kann, wie bereits eingeführt, neues Lernen (Akkomodation), das die bekannten Muster hinterfragt und aufbricht, stattfinden.

Die Berufswelt zeichnet sich immer mehr durch **Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität** (VUKA-Welt) aus. Angesichts rasanter Umwälzungen und vieler Herausforderungen, für die es keine Regeln gibt bzw. für die vorhandene Prozesse nicht greifen, kommt es immer mehr auf die Persönlichkeit insbesondere der Verantwortlichen an. Hier scheint mir ein Stellhebel zu sein, um effektiver mit den erwartbaren und unerwartbaren Unwägbarkeiten umgehen zu können. Um Missverständnissen vorzubeugen: Ich möchte nicht primär der individuellen Perfektionierung das Wort reden, sondern der Befähigung zu gutem, sprich bewusstem Handeln. Menschen auf späteren Stufen orientieren sich spannenderweise an Metakriterien, wie Gerechtigkeit und Kooperation.

### **Achtung:**

Persönliche Veränderung im Sinne von Entwicklung findet nur dann statt, wenn Selbstverständlichkeiten hinterfragt werden oder nicht mehr greifen. Entwicklung findet nicht in der reinen Komfortzone statt, entwicklungsorientiertes Coaching auch nicht. Die Bereitschaft, sich stören zu lassen, wird vorausgesetzt.

Die Erfahrung zeigt: Es lohnt sich.

### **Über die Autorin**

Brigitte Scheidt, Diplompsychologin und Psychologische Psychotherapeutin, Karriereberaterin, Mitglied in der DGfK e.V.

[www.BrigitteScheidt.de](http://www.BrigitteScheidt.de)

### Literatur

\*Buchempfehlung zur Vertiefung, Thomas Binder, Ich-Entwicklung für effektives Beraten, Vandenhoeck & Ruprecht, 2016

Brigitte Scheidt, Neue Wege im Berufsleben, Gabal, 4. Auflage, 2009