

# Abschlussarbeit

**Ich-Entwicklung:**

**Erkenntnisse aus der Entwicklungspsychologie im systemischen Coaching  
wirkungsvoll einsetzen**

**Corinna Voß**

Ausbildung zum Systemischen Coach

Oktober 2023 - Juni 2024, Köln

InKonstellation

## INHALTSVERZEICHNIS

|  |    |
|--|----|
| EINFÜHRUNG   | 1  |
| DAS SELBST ENTDECKEN: ICH-ENTWICKLUNG NACH LOEVINGER UND KEGAN         | 2  |
| LANDKARTE DES SELBST: DIE PHASEN DER ICH-ENTWICKLUNG                   | 3  |
| DEN EIGENEN KONTINENT ERKUNDEN: PHASEN DER ICH-ENTWICKLUNG IM COACHING | 8  |
| KOMPASS FÜR COACHEES   | 9  |
| KOMPASS FÜR COACHES  | 12 |
| FAZIT: MENSCHEN AUF IHRER REISE BEGLEITEN                              | 14 |
| QUELLENANGABEN   | 16 |

## EINFÜHRUNG

Es gab einen Augenblick im Sommer 2023, in dem ich mir klar wurde, dass ich mich beruflich neu orientieren und mich den Feldern Psychologie und systemisches Coaching zuwenden möchte. Ich befand mich damals auf einer längeren Reise in Griechenland, weil ich einige Monate zuvor nach über zehn Jahren im Job als Innovationsberaterin und Agile Coach beschlossen hatte, mir eine einjährige Auszeit zu nehmen, um mich neu zu sortieren und die vergangenen Jahre zu reflektieren. Mein Vorsatz damals: Ein Jahr lang nur reisen, neue Länder und Menschen kennenlernen und auf keinen Fall Sachbücher lesen. Den Vorsatz des Reisens habe ich umgesetzt, bei den Sachbüchern bin ich irgendwann schwach geworden. In besagtem Sommer fiel mir irgendwann das Buch "Hört auf zu coachen" von Svenja Hofert (2017) in die Hände. Im Rückblick hat mich vor allem der etwas reißerische Titel neugierig gemacht. Nach anfänglich kritischer Distanz merkte ich, dass ich das Buch nach den Einführungskapiteln zum Modell der Ich-Entwicklung nicht mehr aus der Hand legen konnte. Immer wieder tauchte beim Lesen eine - durchaus schmerzhaft - Frage in meinem Kopf auf:

Wie konnte es sein, dass ich mich in all den Jahren als Beraterin so wenig damit beschäftigt hatte, auf welcher inneren Reise sich meine Klienten befinden und in welcher Phase ihres Lebens und ihrer persönlichen Entwicklung sie gerade stecken?

In meiner Arbeit mit Kunden ist es meine Aufgabe, Neues auf den Weg zu bringen und in Organisationen Veränderungen anzustoßen. Wie genau aber Menschen in sich selbst Neues kreieren und sich weiterentwickeln - das war lange nicht in meinem Sichtfeld. Seit der Reise damals haben mich die Arbeiten und Gedanken zum Thema Ich-Entwicklung - und hier insbesondere die Forschungsergebnisse von Jane Loevinger und Robert Kegan - nicht mehr losgelassen. Es hat sich mir ein neuer Blick eröffnet auf die spannende Entwicklungsreise, die wir Menschen im Laufe unseres Lebens durchmachen, und auf die Türen, die wir dabei bewusst öffnen oder ignorieren. Besonders im systemischen Coaching können die Erkenntnisse aus der Entwicklungspsychologie wertvoll sein. Ich-Entwicklung hilft uns zu verstehen, warum wir unsere Welt aus unserer persönlichen Reife heraus genau so konstruieren und nicht anders. Mit ihrer Hilfe können wir das System unserer Coachees auf eine ganz neue Art und Weise verstehen.

Ich möchte mich deshalb der Frage widmen, wie wir uns die Forschungsergebnisse zur Ich-Entwicklung zunutze machen können, um im Coaching unsere Klienten auf ihrer persönlichen Reise bestmöglich zu begleiten und ihnen mit unseren Fragen und Methoden genau da zu begegnen, wo sie in ihrer Ich-Entwicklung gerade stehen. Und noch ein zweiter Aspekt ist wichtig: Die Forschung zur Ich-Entwicklung kann uns auch neue Einsichten in Bezug auf unsere Rolle als Coaches und auf unsere eigene Lebensreise und Entwicklung eröffnen. Deshalb möchte ich auch die Perspektive des Coaches miteinbeziehen. Beim Coaching ist elementar, sich in der eigenen Haltung ganz dem Coachee zuzuwenden, und seine eigenen Möglichkeiten, Grenzen, Erfahrungen und Werte zu kennen und einordnen zu können. Wie kann Ich-Entwicklung also für Coachees und Coaches gleichermaßen ein nützliches Instrument sein, um die eigene Entwicklung und Selbstwirksamkeit zu hinterfragen? Wo stehe ich als Coach oder Coachee in Bezug auf meine eigene innere Reise und welche Auswirkungen hat meine Ich-Entwicklung auf das Coaching? Die Phasen der Ich-Entwicklung können uns dafür sensibilisieren, wie unsere Denk- und Handlungsmuster auf der jeweiligen Stufe unsere Anliegen und unser Coaching beeinflussen.

## DAS SELBST ENTDECKEN: ICH-ENTWICKLUNG NACH LOEVINGER UND KEGAN

Bereits in den 1960er Jahren haben Forscherinnen und Forscher damit begonnen, sich dem menschlichen Ich als Forschungsgegenstand zuzuwenden. In den frühen Arbeiten von Jean Piaget (1970), Lawrence Kohlberg (1984) und Erik H. Erikson (1959) kristallisierte sich heraus, dass unser Ich nicht festgeschrieben ist, sondern sich die menschliche Persönlichkeit in Stufen oder Phasen entwickelt und sich Zeiträume von Veränderung und Stagnation im Laufe eines Lebens abwechseln. Ihre Arbeiten fußen auf den Erkenntnissen des amerikanischen Psychologen William James, der den Unterschied zwischen dem Ich und dem Selbst erkannte - die Grundvoraussetzung dafür, dass wir uns selbst beobachten und uns Gedanken über unser eigenes Ich machen können (vgl. James 1892/2012: Kap. 3). Der Persönlichkeitsentwicklung liegt also wie dem systemischen Coaching ein konstruktivistisches Verständnis zugrunde: Wir beobachten unser eigenes Ich, interpretieren uns selbst und unser Handeln und weisen unserem Ich eine Bedeutung zu. Was zunächst trivial klingt, war in der psychologischen Forschung und Praxis eine zentrale Erkenntnis: Wäre unser Ich unveränderbar, würde keine Therapie greifen und kein Coaching und keine Beratung der Welt funktionieren. Dass sich unser Ich entwickeln kann und es so etwas wie einen persönlichen Reflexions- und Reifeprozess gibt, macht Coaching erst möglich. Je weiter wir uns in unserer Persönlichkeit entwickeln, desto komplexer und differenzierter wird unsere Denk- und Handlungslogik und desto besser sind wir in der Lage, verschiedenste Erfahrungen, Perspektiven und Systeme in unser eigenes Weltbild zu integrieren.

Besondere Anerkennung gebührt bei der Erforschung der Ich-Entwicklung zwei Psychologen, denen es gelang, den Kern dessen, was unser "Selbst als Subjekt" (Binder 2018: 506-507) in seiner Entwicklung ausmacht, in konkreten Modellen zu erfassen: Jane Loevinger und Robert Kegan.

- **Jane Loevinger** erkannte im Lauf ihrer langjährigen Forschungsarbeit in ihren Testverfahren bestimmte Muster in der Persönlichkeitserfassung. Die Muster tauchten immer wieder auf, unabhängig von Geschlecht, Bildungsstand, sozialer Herkunft und anderen Faktoren. Die Regelmäßigkeiten, die sie in ihren Daten zur menschlichen Entwicklung entdeckte, führten schließlich zu ihrem Stufen-Modell der Ich-Entwicklung (vgl. Loevinger 1976).
- **Robert Kegan** hat das Fortschreiten der Selbstentwicklung in den 1990er Jahren in seinem Werk "Die Entwicklungsstufen des Selbst" (1986) weiter aufgeschlüsselt. Auch er geht wie Loevinger von einer konstruktivistischen Sichtweise und dem Stufenmodell Piagets aus. Ihm zufolge wechseln sich in unserem Leben Phasen des Stillstands und Phasen der Weiterentwicklung ab. Nach jeder Weiterentwicklungsphase erreichen wir eine neue Stufe, integrieren neue Elemente in unsere Denk- und Handlungslogik und das Spannungsverhältnis in unserem Umgang mit der Umwelt und Erfahrungen verändert sich.

Wir Menschen befinden uns also Loevinger und Kegan zufolge unser ganzes Leben lang auf einer Art inneren Entwicklungsreise, wobei die Reise aber nicht kontinuierlich, sondern in Stufen verläuft und durch Erfahrungen, Lernen, unser Umfeld, Krisen und andere Faktoren beeinflusst werden kann. Die Veränderung geschieht also nicht automatisch, sondern erst dadurch, dass wir mit anderen Menschen und unserer Umgebung interagieren. Dabei erreichen Menschen im Laufe ihres Lebens nicht zwingend alle Stufen, sondern können in ihrer Denk- und Handlungslogik auch auf einer Stufe verbleiben. Viele Erwachsene verbleiben in ihrer Ich-Entwicklung auf einer der mittleren Stufen, die wir uns im folgenden Kapitel näher ansehen werden.

(Binder 2019: 71)

Je weiter sich unser Ich entwickelt, desto mehr verändert sich auch, wie wir unsere Welt sehen und konstruieren. “Dies ist auch der Kern zum Verständnis davon, wie sich der Coachee seine Welt erklärt und selbst darin positioniert”, schreibt Thomas Binder. (2018: 506) Sein Ich erlebt nur der Coachee selbst und empfindet es als handelnde und wissende Instanz. Der Coachee kann uns zwar beschreiben, was in seinem Inneren vorgeht. Aber was das eigene Selbst ausmacht, wie es sich anfühlt, das kann nur die betroffene Person selbst spüren und erleben. Das Ich ist das Element in uns, was reflektieren, die Dinge infrage stellen, Entscheidungen treffen oder das eigene Handeln kontrollieren und steuern kann. (vgl. Loevinger/Blasi 1991). Die Erkenntnis von Loevinger, Blasi, Kegan und vielen anderen, dass unser Ich einen Kern hat, der sich entwickelt, ist für systemisches Coaching eine der wichtigsten Voraussetzungen: Ohne unser Ich als Subjekt, das sich im Laufe unseres Lebens verändern kann und mit dem der Coachee seine Welt konstruiert, könnte systemisches Coaching als unterstützende Begleitung, Ressourcenaktivierung und Hilfe zur Selbsthilfe nicht funktionieren.

Im systemischen Coaching wird häufig das Inselmodell von Vera Birkenbihl (2007) als Metapher genutzt, um zu verdeutlichen, dass sich Coaches in ihrer Haltung ganz auf die Insel des Coachees begeben sollten. Ziel der Metapher ist, die Systeme der Person, die gecoacht werden möchte, nachzuvollziehen und sich von eigenen Meinungen und Erwartungen freizumachen. Im folgenden Abschnitt wird deutlich werden, dass unser Ich in seiner Entwicklung, eingebettet in seine Systeme, eigentlich weniger einer Insel, sondern mehr einem ganzen Kontinent gleicht, den wir im Laufe unseres Lebens zu großen Teilen entdecken und in alle möglichen Richtungen erobern (dabei aber auch bewusst Teile auslassen können). Umso wichtiger ist für Coaches, sich diesem Kontinent im Coaching von Beginn an zuzuwenden. Wenn wir uns als Coaches auf den Kontinent anderer begeben, so entdecken wir eine ganz eigene Welt, die nach einer bestimmten Logik funktioniert. Diese Welt ergibt für den Coachee Sinn, und in ihr hat bereits eine Ich-Entwicklung stattgefunden. Jane Loevinger hat mit ihrer Forschung gezeigt, wie komplex die Entwicklung unseres Ich-Kontinents ist, und im Folgenden schauen wir uns deshalb ihre Stufen der Ich-Entwicklung im Detail an.

## **LANDKARTE DES SELBST: DIE PHASEN DER ICH-ENTWICKLUNG**

Machen wir also einen Ausflug auf den Kontinent unseres Ich. In Coaching-Gesprächen fragen wir oft ganz selbstverständlich, was der andere fühlt, denkt, welche Erfahrungen die Person gemacht hat und was ihre Ressourcen sind. Das selbstreflektierte Ich als handelnde Instanz des Anderen setzen wir häufig einfach voraus, dabei steckt hinter dem Ich des Anderen eine ganz eigene Geschichte, die es sich zu ergründen lohnt.

Grundsätzlich ähneln sich die Entwicklungsstufen und Terminologien bei Robert Kegan und Jane Loevinger, auch wenn sie sich in der Wortwahl und in Details unterscheiden. Ich konzentriere mich im Folgenden auf das Modell von Jane Loevinger, weil es in einer Vielzahl von empirischen Studien in den letzten Jahrzehnten immer wieder untersucht wurde, und zwar über alle Altersgruppen, Geschlechter und soziale Gruppen hinweg. Die Datenlage ist also besonders gut und die Ergebnisse von Loevinger haben sich im Kern immer wieder bestätigt. (vgl. Binder 2019: 170) In den vergangenen Jahren sind die Stufen vor allem von Thomas Binder (2019) und Susanne Cook-Greuter (2014) weiterentwickelt und ausdifferenziert worden. Die Entwicklungsstufe eines Menschen ermittelt man in der Praxis mithilfe des Washington University Sentence Completion Test (WUSCT), der ebenfalls in den vergangenen Jahrzehnten weiterentwickelt und vielfach überprüft wurde. (vgl. WUSCT in:

Jorgensen 2017) Hier unterscheidet sich das aufwändige Verfahren signifikant von typischen Persönlichkeitstests wie DISG oder dem Myers-Briggs-Typenindikator: Solche Tests zielen auf eine statische Momentaufnahme der Persönlichkeit ab, basieren allein auf der Selbsteinschätzung der Teilnehmenden, fokussieren sich meist nur auf Charaktereigenschaften, sind manipulierbar und genügen wissenschaftlichen Kriterien nicht. (vgl. Hunsley et al. 2003).

Wenn wir von Entwicklung sprechen, was passiert in der Ich-Entwicklung auf dem Kontinent des Coachees also wirklich? Und was wird im WUSCT überprüft? Hier unterscheidet Jane Loevinger zunächst vier Dimensionen, die aneinander gekoppelt sind und in ihrer Gesamtheit das sich verändernde Ich bilden:

| <b>1</b>   | <b>2</b>   | <b>3</b>  | <b>4</b>  |
|--|--|---|---|
| <b>Charakter</b>   | <b>Interpersoneller Stil</b>   | <b>Bewusstseinsfokus</b>  | <b>Kognitiver Stil</b>  |
| Umgang mit eigenen Impulsen und Maßstäben  | Art und Weise, mit anderen umzugehen   | Bereiche, auf die sich die Aufmerksamkeit richtet   | Art und Weise der Denkstrukturen  |
| Wie unabhängig von Meinung, Einfluss und Erwartungen anderer können wir handeln? Höhere Stufen nach E5 entwickeln<br>Selbstregulierung und eigene Maßstäbe, mittlere Stufen orientieren sich an anderen. | Wie gut können wir mit Menschen umgehen, die andere Perspektiven und Meinungen haben? Höhere Stufen akzeptieren die Autonomie anderer, mittlere haben Probleme damit, andere Wahrheiten wirklich anzunehmen. | Wie gut können wir die eigenen inneren und äußeren Bewusstseinsprozesse wahrnehmen und in Handlung übersetzen? Höhere Stufen denken und handeln entwicklungsorientierter, sie können auch mit Kritik konstruktiver umgehen. | Inwieweit steuern sie feste Annahmen und Überzeugungen? Höhere Stufen denken und handeln multiperspektivisch. Sie wissen, dass es nicht nur eine Wahrheit gibt und optimale Ergebnisse durch unterschiedliche Perspektiven entstehen. |

Quelle: Binder 2019: 41; Hofert 2016: 64

Sich in seinem Kern weiterzuentwickeln ist also viel mehr, als eine Eigenschaft zu haben, einfach etwas Neues zu lernen oder Erfahrungen zu machen. Mit der Ich-Entwicklung verändert sich auch der Charakter, wie wir die Welt sehen, mit unseren Mitmenschen umgehen, andere Meinungen überprüfen oder Rückschläge und Feedback verarbeiten. Diese Faktoren beeinflussen letztlich auch, wie der Coachee auf seinem Kontinent seinen Systemen Bedeutung zuweisen kann, welche Gebiete er in der Lage ist zu erkunden, und wie er mit Mehrdeutigkeiten und Widersprüchen auf seinem eigenen Kontinent umgeht. Der Kontinent des Coachees hat auf jeder Entwicklungsstufe bestimmte Grenzen, die sich mit dem Erreichen höherer Stufen nach und nach immer mehr erweitern. Loevinger hat in ihrem Stufenmodell der Ich-Entwicklung folgende Ebenen herausgearbeitet (E1 entspricht der präsozial-symbiotischen Stufe bei Kindern, sie wird hier nicht mit aufgeführt).

| Nr. | Entwicklungsstufe            | Hauptcharakteristika  | Phase             |
|-----|------------------------------|---|-------------------|
| E2  | Impulsgesteuerte Stufe       | Kinder- und Jugendalter: vorwiegend orientiert an eigenen Bedürfnissen. Noch keine Fähigkeit, die Perspektive anderer Menschen einzunehmen.   | Vorkonventionell  |
| E3  | 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.<br><br>Eher kurzer Zeithorizont, Fokus liegt zumeist auf konkreten Dingen (weniger abstrakten Aspekten), Feedback wird meist zurückgewiesen, stark stereotypes Handeln, Auge-um-Auge-Mentalität, überwiegend externale Schuldzuweisungen.                      |                   |
| E4  | 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.<br><br>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.    |                   |
| E5  | Rationalistische Stufe       | Orientierung an klaren Standards, sehr rationales Denken und kausale Erklärungen herrschen vor. Motivation, sich von anderen abzuheben. Feste Vorstellungen, wie Dinge sind und laufen sollen.<br><br>Beginnende Selbstwahrnehmung, Selbstkritik und Sehen verschiedener Perspektiven sowie Suche nach Motiven für Verhalten, eher enges fachliches Denken und Betonung von Effizienz statt Effektivität.   |                   |
| E6  | Eigenbestimmte Stufe         | Voll entwickelte und selbst definierte (eigene) Werte, Vorstellungen und Ziele (ausgebildete Identität). Starke Zielorientierung und Selbstoptimierung.<br><br>Komplexität von Situationen wird akzeptiert, reiches Innenleben, Gegenseitigkeit in Beziehungen, Respekt vor individuellen Unterschieden (eigener Schatten der Subjektivität wird häufig nicht gesehen).   |                   |
| E7  | 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.<br><br>Größere Bewusstheit gegenüber inneren/äußeren Konflikten und Paradoxien (ohne diese integrieren zu können), Vornehmen feinerer Unterscheidungen, Verständnis von Individualität.   | Postkonventionell |
| E8  | 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.<br><br>Offene, kreative Auseinandersetzung mit Konflikten, hohe Toleranz zur Mehrdeutigkeit. Hoher Respekt vor Autonomie anderer Personen und Aussöhnung mit eigenen negativen Anteilen. |                   |

|     |   |  |  |
|-----|---|--|--|
| E9  | <b>Integrierte Stufe</b>                      | 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 selbst-aktualisierend.<br><br>Kann Paradoxien integrieren, hohe Bewusstheit gegenüber eigenem Aufmerksamkeitsfokus, besonderes Gespür für Symbolik.   |  |
| E10 | <b>Fließende Stufe</b><br>(nach Cook-Greuter) | Bedürfnis, Dinge und Personen zu bewerten, wird aufgegeben. Verschmelzen mit der Welt, kein weiteres Festhalten, sondern sich auf den Fluss der Dinge einlassen.<br><br>Spielerische Abwechslung zwischen Ernst und Trivialem, Ineinanderübergehen unterschiedlicher Bewusstseinszustände, Denken in Zeitzyklen und historischen Dimensionen, volles Akzeptieren von Andersartigkeiten und Menschen, wie sie sind. |  |

Quelle: Binder 2018: 508

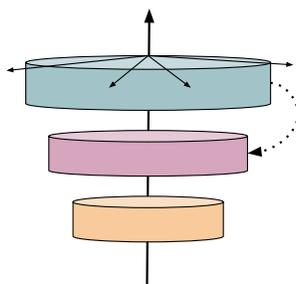
Grundsätzlich können wir in unserer Entwicklung nicht einfach eine Stufe überspringen, die dargestellten Stufen folgen aufeinander. Nicht alle Menschen erreichen dabei alle Stufen: Viele Erwachsenen verbleiben auf einer der mittleren Stufen, wenn ihre Denk- und Handlungslogik zu ihrem Kontinent passt und sie keinen Impuls zur Weiterentwicklung verspüren oder keine Notwendigkeit sehen (zur Verteilung der Stufen in der erwachsenen Bevölkerung siehe S. 7).

Jane Loevingers neun Stufen mit der von Susanne Cook-Greuter (2014: 105) ergänzten zehnten fließenden Stufe lassen sich in drei Hauptphasen einteilen: Vorkonventionell, konventionell und postkonventionell. Die **vorkonventionelle Phase** (E1-E3) ist bei Kindern in einer normal verlaufenden Entwicklung anzutreffen, und kommt im Erwachsenenalter eher selten vor. Die **konventionelle Phase** (E4-E6) wird hingegen von den allermeisten erwachsenen Menschen erreicht und die große Mehrheit der Erwachsenen in westlichen Gesellschaften befindet sich auf dieser Ebene und verbleibt dort. Konventionell bedeutet, dass Menschen auf diesen Stufen meist linearen Denk- und Handlungslogiken folgen. In dieser Phase setzen sich Menschen auf ihrem Kontinent stark mit ihren Systemen, ihrer Autonomie und den auf ihrem Kontinent lebenden “Anderen” auseinander. Dabei schwanken Erwachsene von einer zunächst starken Orientierung an Anderen (E4) und der Ausrichtung an fremden Erwartungen und Zugehörigkeit zu einer Gruppe hin zur rationalistischen Perspektive (E5), in der sie eigene Prinzipien, Erklärungen und Vorstellungen für ihren Kontinent entwickeln. Hier grenzt sich also das Ich vom Anderen ab. Diese Entwicklung erreicht mit der selbstbestimmten Phase E6 ihren vorläufigen Höhepunkt. Menschen auf dieser Stufe streben nach Autonomie, haben eigene, voll entwickelte Werte, nehmen Unterschiede zwischen sich und anderen wahr und verfolgen eigene Ziele. Personen auf E6 haben ihren Kontinent bereits systematisch erkundet, eine Identität entwickelt und haben ein Verlangen danach, eigene Ideale und Standards durch effektives Handeln zu erreichen. Die Mehrzahl der Erwachsenen entwickelt sich nicht über diese Stufe hinaus. Thomas Binder zufolge ist diese Entwicklung auch damit zu begründen, dass “eine Weiterentwicklung darüber hinaus von der Gesellschaft kaum unterstützt [wird]” und diese Stufe das “‘Modell’ der westlichen Gesellschaft darstellt”. (2019: 48)

Die **postkonventionelle Phase** mit den Stufen E7 bis E10 erreichen nur sehr wenige Menschen im Laufe ihres Lebens. Erwachsene, die diese Ebenen ihres Kontinents erkunden, beginnen damit, ihre eigene Wahrnehmung und die Bedeutung, die sie ihren Systemen zuweisen, infrage zu stellen. Außerdem lenken sie den Fokus nach der Autonomiephase vom eigenen Ich wieder stärker hin zu anderen Menschen. In Summe gelingt es einem

kleinen Prozentsatz aller Erwachsenen (ca. 15 Prozent, siehe unten), sich dieser Form der persönlichen Entwicklung zu stellen. Wichtig ist, hier Lernen nicht mit Entwicklung gleichzusetzen. Eine erwachsene Person kann hochgebildet und intelligent sein, Experte im eigenen Fachgebiet und über mehrere Abschlüsse verfügen - und trotzdem werden bestimmte Entwicklungsstufen nicht erreicht. Die postkonventionelle Phase setzt voraus, dass wir bereit sind, uns mit Widersprüchen, Mehrdeutigkeiten, unterschiedlichsten Perspektiven und ihrer Komplexität ernsthaft zu befassen und uns in die Lage zu versetzen, unterschiedliche Wahrheiten anzuerkennen.

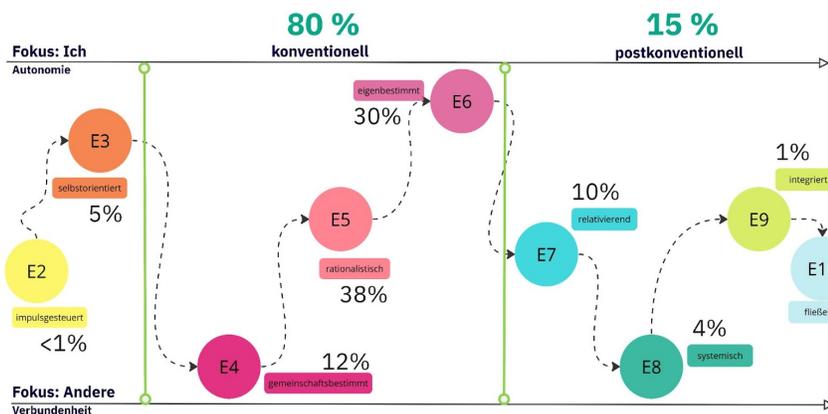
Das ist eine große Herausforderung, die nicht alle Menschen im Laufe ihres Lebens für sich lösen oder angehen möchten.



In unserem Leben gibt es nach Susanne Cook-Greuter (2014: 23) sowohl eine **horizontale Entwicklung des Ich** (das Erreichen der Entwicklungsstufen) und eine **vertikale Entwicklung** (siehe Zeichnung links). In der horizontalen Entwicklung bleiben wir vielleicht irgendwann auf einer Stufe, lernen aber trotzdem auf unserem Kontinent Neues dazu, machen neue Erfahrungen, treffen Menschen, und setzen uns mit Wissen auseinander. Bei den vertikalen Stufen nach Loevinger hingegen

erweitern wir praktisch die Grenzen unseres Kontinents, also die Grenzen des für uns Denk-, Sag- und Wahrnehmbaren. Unser innerer Kontinent vergrößert sich und wir sind plötzlich bereit, andere Perspektiven nicht nur zu sehen, sondern sie auf eine neue Weise in unsere Welt einzubauen. Es verändert sich also unser Verarbeitungsmechanismus und Bewertungsschema. Allerdings ist es in Phasen von großem Stress oder in Krisen durchaus möglich, dass wir temporär eine Stufe zurückspringen (im Bild dargestellt durch den gepunkteten Pfeil).

## Verteilung Erwachsene



Dabei sollte eine neue Stufe nicht bewertet werden mit Attributen wie "besser" oder "wertvoller". Mit dem Erreichen späterer Entwicklungsstufen kann eine große Klarheit verloren gehen, weil wir zunehmend unsere Beziehungen und Systeme infrage stellen, und uns Widersprüche stärker bewusst werden. Thomas Binder fasst zusammen (2019: 42-43): "Jede Stufe ist dabei integrierter und differenzierter als die vorherige und

gestattet einem Menschen größere Freiheitsgrade im Umgang mit anderen, sich selbst und seiner Umwelt." Mit der Komplexität steigen aber auch unsere Herausforderungen und die Zahl der Perspektiven, die wir in unser Weltbild integrieren und verarbeiten müssen.

Das **Schaubild oben zur Verteilung der Ich-Entwicklungsstufen** in der erwachsenen Bevölkerung, die mittlerweile in vielen Tests und Studien immer wieder überprüft und bestätigt wurde, macht deutlich: Die große Mehrheit der Erwachsenen, die uns im Laufe unseres Lebens im beruflichen oder privaten Kontext begegnen, befinden sich auf einer der mittleren Entwicklungsstufen. Ganze 80 Prozent befinden sich auf den Stufen E4 bis

E6 und verbleiben dort ihr Leben lang.

Für unser systemisches Coaching bedeutet die Verteilung, dass wir eingeladen sind, bei Coaching-Aufträgen zu schauen, auf welcher Entwicklungsstufe eine Person steht und was sie überhaupt verarbeiten kann. Svenja Hofert wirft eine Frage auf, die wir Coaches uns immer stellen sollten: "Ist mein Gegenüber eine Persönlichkeit mit starkem innerem Kern oder ist es noch auf dem Weg dahin?" (Hofert 2017: 7) Diese Frage kann ein Anstoß dafür sein, als Coach nach dem ersten Kennenlernen zu prüfen, welche Formate und Methoden geeignet sind, um auf den Coachee und sein Anliegen bestmöglich einzugehen.

## **DEN EIGENEN KONTINENT ERKUNDEN: PHASEN DER ICH-ENTWICKLUNG IM COACHING**

Späte Stufen der Ich-Entwicklung sind nicht notwendigerweise für jede und jeden das Richtige, und viele Erwachsene verbleiben aus sehr guten Gründen irgendwann auf einer Stufe. "Es kommt auf den optimalen Passgrad an", betont Susanne Cook-Greuter. (2014: 36) Wenn also alle Stufen ihre ganz eigenen Stärken mitbringen und das Verbleiben auf einer Stufe für einen Menschen durchaus Sinn machen kann, warum sollten wir uns dann im Coaching mit Ich-Entwicklung befassen?

Im Coaching stellen wir im Laufe der Ziel- und Auftragsklärung die Frage: "Wie kann ich dich heute dabei unterstützen, dein Ziel zu erreichen?" Die Frage klingt trivial, wenn wir aber auf die Stufen der Ich-Entwicklung schauen, wird deutlich: Die Bedürfnisse und Hilfestellungen, die Menschen sich wünschen oder brauchen, können je nach Phase extrem unterschiedlich sein. Wenn sich ein Coachee in der gemeinschaftsorientierten Phase E4 stark an den Erwartungen seiner Bezugsgruppe ausrichtet, kann sie oder er vielleicht noch gar nicht eigene Bedürfnisse benennen und auch nicht formulieren, was vom Coachingprozess eigentlich erwartet wird. Eine Person auf der systemischen Stufe E8 hingegen kann sich leicht sowohl in eigene als auch die Bedürfnisse anderer einfühlen und braucht vielleicht eher Hilfe bei der Einordnung und Priorisierung der eigenen komplexen Gedanken.

So wie sich die Anforderungen an den Coach signifikant unterscheiden können, kann sich auch die Art der Anliegen stark unterscheiden: Eine Person auf Stufe E5, die gerade ihren eigenen Ich-Kern entdeckt und dabei ist, eigene Standards für sich zu finden, bringt höchstwahrscheinlich völlig andere Themen und Ziele mit als eine Person auf der relativierenden Stufe 7. Nehmen wir als Beispiel den Konflikt mit einem Teammitglied im Job: Unsere E5-Person denkt vielleicht noch stark in Richtig- und Falsch-Kategorien, tut sich mit langfristigen Zielen eher schwer und kann sich nicht so leicht in andere hineinversetzen. Dafür entdeckt die Person vielleicht zum ersten Mal in ihrem Leben, was sie selbst ausmacht, was sie von anderen unterscheidet und was eigene Stärken sind. Durch dieses Entdecken und Abwenden von der ursprünglichen Orientierung an der Gruppe kann im Team eine neue Reibung entstanden sein, die wir uns im Coaching anschauen können. Außerdem kann es Sinn machen, den Blick im Coaching auf die gerade entdeckten Stärken zu legen und für die Lösung des Konflikts auf die Ressourcen des Coachees und eigene Anteile am Konflikt zu schauen. Herausfordernd kann das Coaching dann werden, wenn auf der rationalistischen Stufe die eigenen kausalen Denkmuster und Erklärungsansätze nicht mehr ausreichen, um den Konflikt zu bewältigen, oder der Coachee noch nicht in der Lage ist, seinen eigenen Beitrag zu reflektieren.

Auf einer Stufe E7 sähe ein ähnlicher Teamkonflikt vermutlich ganz anders aus: Menschen können sich in dieser Phase viel besser in andere hineinversetzen und nehmen die Komplexität von unterschiedlichen

Einflussfaktoren auf das Miteinander im Team sehr bewusst wahr. Ein Coachee auf dieser Stufe hat vielleicht ganz andere Bedürfnisse und möchte nicht nur den Konflikt klären, sondern auch eigene Muster beleuchten, die überhaupt erst zur Entstehung des Konflikts beigetragen haben. Eventuell braucht der Coachee auch Hilfe, weil sie oder er zu stark relativiert, die Dinge von vielen Seiten betrachtet und sich in möglichen Erklärungen verliert, ohne zu einer Lösung zu kommen. In einem solchen Fall kann das Anliegen sein, wieder mehr Klarheit zu gewinnen, sich der eigenen Werte stärker bewusst zu werden und den inneren Kompass neu auszurichten.

Letztlich kann “nicht jeder [...] alles denken” (Hofert 2017: 43) und nicht jedes Coaching-Anliegen können wir selbst mit unserem aktuellen Denkschema lösen. Deshalb stellen sich im Coachingprozess zwei Kernfragen:

1. Kann der Coachee sein Anliegen, das wir im Coaching in ein Ziel umformuliert haben, auf seiner Stufe mit seiner aktuellen Denk- und Handlungslogik lösen?
2. Oder hat das Anliegen damit zu tun, dass der Coachee mit seiner aktuellen Denk- und Handlungslogik nicht weiterkommt und die bisherigen Muster nicht mehr helfen?

Was ist also das berühmte “Thema hinter dem Thema”, das sich im Coachingprozess auftut, und ist der Coachee bereit, sich diesem Thema zuzuwenden? Jane Loevinger betont, dass Coaching in diesem Zusammenhang nur die Tür öffnen kann, und der Coachee am Ende selbst entscheidet, ob er oder sie durch die Tür gehen möchte. (vgl. Loevinger 1976: 426) Im folgenden Abschnitt begeben wir uns auf den Kontinent des Klienten und sehen uns typische Anliegen auf den unterschiedlichen Stufen an. Wir werden sehen, dass es für jede Phase charakteristische Reibungspunkte auf dem Kontinent des Coachees gibt. Von diesen Reibungspunkten oder Anliegen sind manche bezeichnend für eine bestimmte Phase der Ich-Entwicklung, andere hingegen deuten eher auf den bevorstehenden Sprung auf eine neue Stufe hin. Wie wir als Coaches je nach Bedarf unterschiedliche Türen für den Coachee öffnen können, beleuchte ich anschließend auf dem Kontinent des Coaches.

## KOMPASS FÜR COACHEES

Sehen wir uns also zunächst den Kontinent des Coachees an. Jane Loevinger stellt fest, dass wir Menschen erst ab Stufe E5 bis E6 ein voll ausgebildetes Gewissen haben, in der Lage sind, uns langfristige, selbst gewählte Ziele zu setzen, Eigenverantwortung zu entwickeln und Selbstkritik zu üben - daher auch der Name “eigenbestimmte Phase”. (vgl. Loevinger 1976: 20) Klassisches systemisches Coaching setzt diese Dinge oft voraus, die nicht jede Person bereits auf ihrem Kontinent entdeckt hat. Dennoch können wir auch Personen coachend unterstützen, die sich in einer früheren Phase befinden. Die Coaching-Anliegen werden allerdings andere sein als die von jemandem, der seinen inneren Kern schon entdeckt hat, und dementsprechend sollten wir im Coaching unsere Tools sorgsam wählen. Ein Beispiel: Im Coaching setzen wir häufig zirkuläre Fragen ein, um einem Klienten zu ermöglichen, aus der Sicht einer anderen Person auf das eigene Thema zu schauen. Das kann sehr erhellend sein, allerdings lernen wir erst in späteren Phasen unserer Ich-Entwicklung, uns ganz in andere Personen hineinzusetzen. Ob ein Mensch in der Lage ist, die Perspektive anderer Personen einzunehmen, macht einen riesigen Unterschied.

Entsprechend wandeln sich die Coaching-Anliegen im Laufe der eigenen Reise von der Ausrichtung an Anderen über die Entdeckung des eigenen Kerns bis hin zur Integration und Vereinbarung der Perspektiven anderer mit eigenen Zielen und Vorstellungen. Werfen wir also einen Blick auf potenzielle Anliegen und darauf, wie sich

diese im Laufe der Zeit verändern können. Wir schauen uns die Stufen E4 bis E8 an, denn diese kommen in westlichen Gesellschaften besonders oft vor und es ist wahrscheinlich, dass unser Coachee sich auf einer dieser Stufen befinden wird. Stufe E3 bezeichnet Svenja Hofert als “uncoachbar” und ergänzt, dass ein Coaching - sofern man überhaupt davon sprechen kann, je nach Thematik kann auch eine Therapie angemessen sein - in dieser Phase nur funktioniert, wenn es “direktiv [ist] und sich an gemeinsam vereinbarten Regeln ausrichte[t].” (Hofert 2017: 179)

| Nr. | Typische Anliegen auf der jeweiligen Stufe (1)  | Grenzen der Stufe, “Allergien” (2)  |
|-----|---|---|
| E4  | <p>Anpassung an Bezugsgruppe ist in dieser Phase wichtig:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Coachee geht davon aus, dass andere das Gleiche denken/ fühlen/ glauben wie er oder sie selbst, was zu Irritationen oder Konflikten führen kann</li> <li>● Kann Stärken schwer benennen: Reibung entsteht, wenn sich Coachee in seinen Kompetenzen und Ressourcen in seiner Gruppe nicht zugehörig oder gesehen fühlt</li> <li>● Missbilligung oder Kritik aus der eigenen Gruppe kann zu Krisen führen</li> <li>● Widersprüche oder Probleme werden ignoriert</li> <li>● Angst davor, von anderen nicht akzeptiert zu werden</li> </ul> | <p>Schema der Stufe greift nicht mehr, wenn ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● eigene Erwartungen und Standards entstehen, die denen der Bezugsgruppe stark widersprechen</li> <li>● Suche nach etwas Eigenem beginnt: Wer bin ich eigentlich ohne meine Gruppe und was will ich?</li> <li>● Coachee die Bezugsgruppe wechselt (z.B. durch Jobwechsel, Umzug)</li> <li>● eigene Gruppe sich plötzlich verändert (z.B. Kündigungswelle im Unternehmen o.ä.)</li> </ul>   |
| E5  | <p>Sich abzuheben von anderen ist in dieser Phase wichtig:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Coachee möchte sein Eigenes, seine Stärken und Motive entdecken</li> <li>● Abgrenzung von den Erwartungen anderer: “Wer bin ich ohne die?” - Unterschiede aufarbeiten</li> <li>● Eigene Selbstwahrnehmung erkunden</li> <li>● Suche nach Sicherheit, Bestätigung und Expertenwissen</li> <li>● Wunsch nach Ratschlägen und Bestätigung, daher empfänglich für Beratung</li> <li>● Entscheidungen fällen, die zu den eigenen Standards passen</li> </ul>   | <p>Schema der Stufe greift nicht mehr, wenn ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● eigene Richtig- und Falsch-Kategorien plötzlich nicht mehr als stimmig erlebt werden (durch Ereignisse oder Krisen ist plötzlich nicht mehr klar, was “richtig” ist)</li> <li>● Coachee ist mit neuem Umfeld (Umzug, Jobwechsel ...) konfrontiert und eigene Standards oder Glaubenssätze werden infrage gestellt</li> <li>● Bei Konfrontation mit den Bedürfnissen anderer (in Partnerschaften, Familie, Arbeitskontext) Angst davor, den eigenen Kern zu verlieren; Schwierigkeit, sich den Bedürfnissen anderer vollständig zuzuwenden</li> </ul> |
| E6  | <p>Nach den eigenen Werten effektiv handeln ist wichtig:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fragen nach dem Sinn und dem eigenen Wertekompass kommen auf</li> <li>● Coachee möchte “innere Stimme” oder Ruf nach Veränderung erkunden</li> <li>● Coachee will etwas Neues beginnen, weiß aber nicht wo anfangen</li> <li>● Coachee möchte herausfinden, wie man nicht nur die richtigen Dinge tut, sondern sie richtig tut</li> <li>● Coachee möchte eigene Ziele erkunden, nimmt aber auch die Bedürfnisse anderer wahr -</li> </ul>   | <p>Schema der Stufe greift nicht mehr, wenn ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● der Coachee sich entweder in der Verantwortung für andere oder im Verfolgen eigener Ziele verliert</li> <li>● das Festhalten an eigenen Maßstäben nicht mehr angemessen erscheint</li> <li>● Sinnkrisen auftreten oder die eigenen Pläne plötzlich bedeutungslos erscheinen</li> <li>● Schuldgefühle, weil eigene Ideale und Ziele nicht erreicht wurden; Angst, eigene Bestimmung zu verpassen</li> <li>● Starkes Gefühl des Kontrollverlustes durch</li> </ul>   |

|    |  |   |
|----|--|---|
|    | <p>Verantwortung für andere (Familie, Mitarbeiter etc.) mit eigenen Plänen in Einklang bringen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Angst davor, eigene Effektivität wieder zu verlieren, stellt sich Fragen über die Zukunft und was im eigenen Leben sein soll</li> </ul>  | <p>private oder berufliche Veränderungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coachee entdeckt immer mehr Widersprüche oder Paradoxien, vor allem in Kontakt mit anderen, eigene Klarheit geht verloren, Coachee ist nicht mehr sicher, was er oder sie eigentlich möchte</li> </ul>  |
| E7 | <p>Die Dinge infrage zu stellen ist in dieser Phase wichtig:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coachee verliert sich in Zweifeln oder Denkschleifen: erkennt die Bedürfnisse und Maßstäbe anderer voll an, weiß aber nicht, was er/sie mit dieser Erkenntnis tun soll</li> <li>• stellt sich Sinn- und Lebensfragen, kommt aber zu keinem Schluss</li> <li>• Suche nach Klärung der eigenen Gedanken und immer komplexer werdenden Wahrnehmung</li> <li>• Konzept von Wahrheit wird infrage gestellt</li> <li>• Integration der Systeme anderer mit den eigenen: Coachee möchte höhere gesellschaftliche Ziele verfolgen, aber sich dabei nicht selbst verlieren</li> </ul> | <p>Schema der Stufe greift nicht mehr, wenn ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientierungslosigkeit und Komplexität der Welt als belastend empfunden wird, und Coachee für sich keinen eigenen Weg mehr erkennen kann</li> <li>• Wenn man alles so oder so betrachten kann, was gilt dann noch für den Coachee und sein Leben? Was möchte er/sie in der verbleibenden Lebenszeit tun und warum?</li> <li>• Angst davor entsteht, nicht verstanden zu werden oder Komplexität der eigenen Gedanken nicht ausdrücken zu können</li> </ul> |
| E8 | <p>Komplexität, gesamtgesellschaftliche Zusammenhänge und globale Prinzipien zu integrieren ist in dieser Phase wichtig:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• möchte gesellschaftlichen Wandel, soziale Transformationen o.ä. treiben, dabei aber andere einbeziehen</li> <li>• oft statt Coaching eher auf der Suche nach kreativen Denkern, Diskussion, Sparring oder kreativen Impulsen, die das eigene Weltbild herausfordern</li> </ul>   | <p>Schema der Stufe greift nicht mehr, wenn ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coachee mit gesellschaftlichen Normen zunehmend in Konflikt gerät, Systeme vollständig infrage stellt</li> <li>• Einsamkeit für den Coachee zum Problem wird, keine Menschen für den kreativen Austausch und die Umsetzung der eigenen komplexen Ideen gefunden werden</li> </ul>  |

Quelle: Eigene Darstellung, Cook-Greuter 2014: 48 ff.; Loevinger 1976: 18

In der Tabelle habe ich unterschieden zwischen (1) Anliegen, die der Coachee tendenziell auf seiner aktuellen Stufe mit dem für die Stufe typischen Denk- und Handlungsschema lösen kann, und (2) Coaching-Themen, die darauf hindeuten können, dass das aktuelle Schema des Coachees vielleicht nicht mehr greift. Es kann also auf jeder Stufe Anliegen geben, die wir als Coaches unterstützen können, wenn wir beachten, was der Coachee auf seinem Kontinent verarbeiten kann und die Grenzen und Bedürfnisse des Coachees respektieren. Auch die Antwort auf die Kernfrage der Auftragsklärung, was der Coachee vom Coach in der heutigen Coaching-Sitzung erwartet, kann sich je nach Stufe stark unterscheiden: Jemand auf Stufe E4, der sich bisher nur an anderen ausgerichtet hat, möchte vielleicht zum ersten Mal in geschütztem Raum eigene Ressourcen oder Stärken erkunden. Hingegen wünscht sich jemand auf E8 vielleicht eher ein kreatives Sparring auf Augenhöhe, denn in dieser Phase wenden Menschen sich häufig großen Fragen oder Widersprüchen zu. Jane Loevinger hat festgestellt, dass Menschen auf jeder Stufe eine bestimmte "Allergie" haben, also typische Ängste oder Lebensfragen, die immer wieder auftauchen. Beispielsweise wird in den Phasen E6 bis E7 das Thema Sinnerfüllung und die Unterstützung anderer Menschen auf meinem Kontinent in den Vordergrund rücken. Werden diese Vorstellungen aber nicht erfüllt, beginnen manche Menschen darunter zu leiden. Sich solchen grundlegenden Fragen zuzuwenden, kann im Coaching sehr wertvoll sein, wenn der Klient dies anbietet und

sich den Themen unter der Oberfläche zuwenden möchte.

Ich-Entwicklung geschieht in vielen Fällen ganz von selbst: Wir machen Erfahrungen, wechseln den Job, lernen Neues, gründen eine Familie, reisen, lernen andere Menschen und Kulturen kennen, durchleben Krisen und Verluste, denken über uns und unser Leben nach. Thomas Binder hat aber festgestellt, dass wir bei Krisen oder Anliegen, die mit persönlicher Reife zu tun haben, als Coaches Ich-Entwicklung gezielt unterstützen können (vgl. Binder 2019: 83). Wichtig ist, dass der Coachee die Tür, die sich im Coaching öffnet, auch wirklich durchschreiten möchte. Einfühlsamkeit und Respekt vor den Grenzen des Coachees sind also unabdingbar. Nur der Coachee selbst kann sich entschließen, die Grenzen seines Kontinents zu verschieben. Svenja Hofert schreibt zwar: „Ja, es ist gut, eine spätere Phase zu erreichen, weil Menschen dann gesünder sind. Es ist auch besser für die Welt, denn das Gewissen bildet sich erst in der Effektiv-Phase richtig aus – also bei voller Ankunft im »Ich.«“ (Hofert 2017: 35). Trotzdem müssen wir anerkennen, wenn ein Coachee - jenseits seines aktuellen Anliegens - sein Leben als stimmig wahrnimmt und im Coaching nur ein ganz bestimmtes Thema anschauen möchte. Am Ende gilt also: Wir sollten ganz beim Coachee sein, um zu erkennen: Steht der Coachee vor dem Sprung auf eine neue Stufe, oder geht es darum, die Ressourcen zu nutzen, die bereits da sind, um ein akutes Thema zu lösen?

## KOMPASS FÜR COACHES

Ich-Entwicklung ist kein Tool und keine Methode, sondern die Beschreibung der inneren Reise eines Menschen im Laufe seines Lebens. Als Coaches tun wir deshalb gut daran, Ich-Entwicklung vor allem dafür zu nutzen, den Kontinent unseres Klienten besser zu verstehen und - wenn der Coachee dies anbietet - ein Thema hinter dem Thema zu erkunden.

Thomas Binder hat festgestellt, dass es für einen erfolgreichen Coaching-Prozess von Vorteil ist, wenn der Coach sich entweder auf der gleichen Ich-Entwicklungsstufe oder auf einer der Stufen über der des Klienten befindet. Steht der Coach auf einer frühen Stufe, wird er dem Coachee vermutlich nicht in alle Bereiche seines Kontinents folgen können. Befindet sich der Coach hingegen auf der gleichen oder einer höheren Stufe, steigt die Wahrscheinlichkeit für „Lernen und Verhaltensänderung“ sowie Persönlichkeitsentwicklung - allerdings steigt bei großem Stufenunterschied auch die Gefahr einer Überforderung des Coachees. (vgl. Binder 2010: 123). Aus diesem Grund kann es im Laufe der Coaching-Ausbildung oder danach sinnvoll sein, sich einmal mit seiner eigenen Ich-Entwicklung und persönlichen Reise auseinanderzusetzen, um zu sehen, welche blinden Flecken man selbst als Coach mitbringt und wo die eigenen Grenzen liegen. Insbesondere bei der Wahl eigener Coaching-Schwerpunkte, zum Beispiel im Rahmen einer Selbstständigkeit, kann diese Form der Selbstreflexion enorm erhellend sein. Möchte man seine eigene Ich-Entwicklungsstufe im Detail kennenlernen, kann es sinnvoll sein, den WUSCT selbst mit einem hierfür ausgebildeten Psychologen durchzuführen und die Ergebnisse im Rahmen einer Supervision zu besprechen. Ich-Entwicklung birgt aus Coach-Perspektive aber noch weitere Potenziale. Schauen wir uns den typischen Ablauf eines Coaching-Prozesses genauer an, um Möglichkeiten und Fallstricke der Ich-Entwicklung im Coaching offenzulegen.

### Kennenlernen und Auftragsklärung

Wenn wir als Coaches den Klienten kennenlernen und seinen Kontinent verstehen wollen, kann Ich-Entwicklung eine enorme Hilfe sein, um zu verstehen, wie der Coachee seine Systeme konstruiert und

welche Grenzen der Kontinent hat. Im Grunde kann Ich-Entwicklung im Rahmen des Kennenlernens drei Möglichkeitsräume öffnen.

1. Wir erkennen als Coaches, wie der Kontinent des Klienten aussieht, ob die Person bereits den Kern des eigenen Ich entdeckt hat, welche emotionale Reise und Reife bisher stattgefunden hat, und wie der Coachee mit Erfahrungen und den Perspektiven anderer Menschen auf dem eigenen Kontinent umgeht.
2. Außerdem entdecken wir im Laufe des Kennenlernens und der Auftragsklärung, welche Art von Anliegen unser Coachee mitbringt und können uns damit befassen, ob es sich um ein typisches Anliegen einer bestimmten Entwicklungsstufe handeln könnte. Diese Auseinandersetzung kann uns auch dabei helfen zu sehen, welche Methoden und Interventionen für den Coachee hilfreich sein können und was sie oder er verarbeiten kann.
3. Im Laufe der Auftragsklärung kann sich auch herausstellen, dass das Anliegen des Klienten die Persönlichkeitsentwicklung selbst ist, ausgelöst beispielsweise durch eine Krise oder Feedback aus dem eigenen Umfeld.

Wichtig ist bei allen drei Varianten, den Coachee nicht zu überfordern. Der eigene Coaching-Baukasten kann noch so umfassend sein - wenn der Coachee die Methoden nicht verarbeiten kann, nützt der große Baukasten wenig. Wenn es für den Coachee möglich und hilfreich ist, sein Thema auf seiner aktuellen Stufe zu lösen, kann dies gerade für kleinere Coaching-Anliegen oft hilfreicher sein als gleich größere Perspektiven oder komplexe Methoden anzubieten. Wenn Menschen hingegen mit großen Lebensfragen ins Coaching kommen, kann Ich-Entwicklung interessante Perspektiven eröffnen, z.B. indem man auf Umbrüche, Entwicklungsschritte und Wendepunkte des eigenen Lebens zurückblickt.

## Coaching-Prozess

Coaches tragen gerade zu Beginn im Coaching-Prozess große Verantwortung, denn viele Erwachsene auf Stufe E4 und E5 entdecken gerade erst ihr eigenes Ich, sind manchmal noch nicht gefestigt in ihren Zielen, Erwartungen und Bedürfnissen. In solchen Fällen sollte sich der Coach bewusst machen, wie leicht der Coachee beeinflussbar ist und dass es sinnvoll sein kann, entweder ein klar eingegrenztes Thema zu bearbeiten oder den Coachee dabei zu unterstützen, eigene Stärken, Ressourcen und Bedürfnisse zu erkunden. Wenn Menschen im Coaching immer wieder nach Ratschlägen fragen oder danach, wie sie ihr Thema nun "richtig" angehen, kann das auf eine E4- oder E5-Stufe hindeuten. In solchen Fällen hilft, nochmal den Grundgedanken von systemischem Coaching als Hilfe zur Selbsthilfe zu erläutern und den Unterschied zu Beratung und Therapie deutlich zu machen. Außerdem gilt es zu beachten, dass sich Menschen auf den unteren Stufen häufig mit dem Benennen der eigenen Gefühle und auch dem Hineinversetzen in die Gefühle und das Erleben anderer schwertun. (vgl. Loevinger 1976: 18) Ein auf die emotionale Ebene ausgerichtetes Coaching kann deshalb für manche Coachees eine große Herausforderung sein - aber auch ein wichtiger Schlüssel zu neuen Erkenntnissen. Das Spiegeln somatischer Marker kann helfen, wenn Coachees ihre eigenen Gefühle schwer wahrnehmen oder nicht benennen können, was in ihnen vorgeht. Zudem bleibt im Coaching immer die Möglichkeit, mit Themen an der Oberfläche zu bleiben, wenn wir merken, dass der Coachee bestimmte Interventionen noch nicht verarbeiten kann oder möchte. Svenja Hofert stellt dazu fest: "Der Coach hat eine Verantwortung - auch etwas sein zu lassen. Und er muss unbedingt auf mögliche Folgen hinweisen, wenn er tieferliegende Themen einbezieht. Zudem muss er die Entscheidung treffen können, ob er absichtlich an der Oberfläche arbeitet."

(Hofert 2017: 100)

Ganz anders sieht es bei Menschen auf späteren Entwicklungsstufen aus: Coachees auf den Stufen E7, E8 oder E9 können komplexe Fragestellungen mitbringen, für die sich vielleicht gar kein klares Ziel formulieren lässt. Genaue Ziele sind - auch wenn dies in der Standardvariante mit Anliegen, Auftrag und Zielklärung im Coaching-Prozess üblich ist - nicht für jeden Coachee sinnvoll, weil manche vielleicht ihre Ideen und Gedanken im Coaching ordnen möchten oder auf der Suche nach neuen Perspektiven und Sichtweisen sind. Solche Personen können oft auch besser mit Feedback, paradoxen und zirkulären Fragen und mit komplexeren Metaphern und Methoden wie z.B. dem "inneren Team" umgehen.

## Abschluss des Coachings

Für den Abschluss des Coaching-Gesprächs sollten sich Coaches klarmachen, dass Menschen in der konventionellen Phase sich mit langen Zeithorizonten und komplexen Planungen schwertun. In solchen Fällen können kleine und sehr konkrete Schritte helfen, das eigene Ziel umzusetzen. Geht es um ein Thema, das auf der eigenen Stufe gut gelöst werden kann, kann das Lernen von etwas Neuem oder das Kennenlernen der Perspektiven anderer Menschen ein wichtiges Vorhaben sein. (vgl. Hofert 2017: 47) In späteren Entwicklungsphasen kann es hingegen sinnvoll sein, mit Motiven und Lebenszielen des Klienten zu arbeiten und dabei größere Vorhaben in einzelne Schritte zu zerteilen. Gerade für Klienten auf Stufe E7, die viel relativieren, kann das Coaching ein Schlüssel sein, um wieder ins Tun zu kommen und die eigenen Bedürfnisse mit denen anderer in Einklang zu bringen. Auch die Perspektive der eigenen Verantwortung und des eigenen Einflusses kann ab Stufe E6 für Coachees interessant sein (vgl. Loevinger 1976: 446): Ab dieser Stufe erkennen Menschen immer besser ihren eigenen Anteil an der Entstehung von Konflikten, Problemen oder Herausforderungen, und hier lassen sich im Coaching wunderbar über Tools wie die Wunderfrage, das Tetralemma oder auch über die Arbeit mit Glaubenssätzen neue Gestaltungsspielräume entdecken.

## FAZIT: MENSCHEN AUF IHRER REISE BEGLEITEN

Das Thema Ich-Entwicklung ist bisher im systemischen Coaching eher ein Nischenthema. Abgesehen von den Beiträgen von Thomas Binder liegen bisher nur sehr wenige Arbeiten zur praktischen Anwendung der Ich-Entwicklung im systemischen Coaching vor. Allerdings zeigt sich bei intensiver Beschäftigung mit den Entwicklungsstufen, dass die Ich-Entwicklung ein enormes Potenzial sowohl für Coachees als auch für Coaches birgt. Für Coachees sind die Stufen deshalb spannend, weil die Stufen eine Hilfestellung dafür geben können, ob man auf seinem Kontinent vor einem Lernthema (horizontale Erkundung der eigenen Stufe) oder vor einem Entwicklungsthema (vertikaler Sprung auf eine neue Stufe) steht. Im ersten Fall kann systemisches Coaching dem Klienten helfen, die Möglichkeiten seines Kontinents voll auszuschöpfen und neue Ressourcen, Erfahrungen, Perspektiven oder Stärken zu erkunden. Im zweiten Fall verschieben sich gegebenenfalls die Grenzen des Kontinents, und der Coachee entdeckt ein neues Denk- und Handlungsschema, beginnt also seinen Kontinent neu zu bewerten und seine Grenzen zu erweitern. Ein zentraler Aspekt bei der Einbeziehung der Entwicklungsstufen bleibt, sich in seiner Coaching-Haltung ganz dem Coachee zuzuwenden und Grenzen zu respektieren. Es ist ein Unterschied, ob ein Coachee einen ganz bestimmten Beziehungskonflikt klären oder sich grundsätzlich mit seinen Mustern und Verhaltensweisen in Beziehungen auseinandersetzen möchte. Das erste Anliegen wird vielleicht auf der aktuellen Stufe mit für den für ein solches Anliegen passenden

Fragestellungen bearbeitet, während das zweite Anliegen tiefere Fragen und Glaubenssätze aufwerfen kann. Letztlich ist immer ausschlaggebend, was der Coachee anbietet und durch welche Türen die Person tatsächlich gehen möchte. Vor diesem Hintergrund wird es im Coaching-Prozess zudem einfacher, die passenden Fragestellungen und Methoden auszuwählen, die zum Coachee, seinem Anliegen und seiner Entwicklungsstufe passen.

Für Coaches sind die Phasen der Ich-Entwicklung hilfreich, um den Kontinent des Klienten besser kennenzulernen und sich in die Perspektive des Coachees hineinzusetzen. Gleichzeitig kann Ich-Entwicklung ein Hebel sein, um im Coaching das Thema Persönlichkeitsentwicklung anzugehen. Hier hat Thomas Binder die enorme Verantwortung im Coaching-Prozess und in der Arbeit mit Entwicklungsstufen betont: Er empfiehlt nicht nur, dass sich der Coach auf einer späteren Entwicklungsstufe befinden sollte, sondern weist auch darauf hin, dass die Arbeit mit den Entwicklungsstufen viel praktische Erfahrung und Selbstreflexion voraussetzt. (vgl. Binder 2010: 127) Weil "die Arbeit an der eigenen Reife ein sehr sensibles Thema" sein kann (Binder 2010: 128), sind Fingerspitzengefühl und Respekt vor den persönlichen Grenzen das A und O. Gleichzeitig kann Ich-Entwicklung ein wichtiger Schlüssel sein, um gemeinsam mit dem Coachee ein Thema hinter dem Thema zu entdecken. Dies gilt vor allem dann, wenn der Coachee mit seiner bisherigen Denk- und Handlungslogik nicht mehr erfolgreich ist, die Selbstwirksamkeit eingeschränkt ist und Leidensdruck entsteht. Entsteht im Coaching eine Situation, in der die Auseinandersetzung mit der eigenen persönlichen Reife sinnvoll erscheint, kommt dem Coach außerdem die Aufgabe zu, auf die Konsequenzen hinzuweisen: Wenn wir uns mit unserer persönlichen Reife befassen und uns unserer nächsten Entwicklungsstufe zuwenden, können sich unser kognitiver und interpersoneller Stil sowie unser Bewusstsein verändern (vgl. S. 4). Vielleicht verlieren wir die Klarheit und Perspektive der vorherigen Stufe, und es tun sich zunächst neue Widersprüche und Graustufen in unserer Wahrnehmung auf, die wir erst einmal verarbeiten müssen. Es ist auch Aufgabe des Coaches, solche Konsequenzen transparent zu machen, wenn tieferliegende Themen im Coaching aufgegriffen werden.

Letztlich bietet uns das Modell der Ich-Entwicklung ein Instrument, um zu erkennen, welche Denk- und Handlungsmuster Menschen in ihrer aktuellen Lebensphase nutzen. Die Erkenntnisse aus der Ich-Entwicklung sind jedoch noch kaum in der Coaching-Praxis verankert und hier kann sich in den kommenden Jahren viel entwickeln. Die Stufe der Ich-Entwicklung des Coachees ist ein entscheidender Faktor, wie der Coachee seine Welt konstruiert, was er wahrnehmen und verarbeiten kann und wie er seine eigene Selbstwirksamkeit beurteilt. Ich-Entwicklung ist also ein geeignetes Hilfsmittel, um die konstruktivistische Landkarte unserer Kontinente zu entschlüsseln. Es liegt an uns als Coaches, nach der Entschlüsselung die passenden Instrumente auszuwählen, um Menschen auf ihrer Reise und der Entdeckung ihres Kontinents zu begleiten.

## QUELLENANGABEN

- Binder, Thomas (2019): Ich-Entwicklung für effektives Beraten. 2. Aufl., Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Binder, Thomas (2018): Selbstentwicklung und ihre Bedeutung im Coaching, in: S. Greif, H. Möller, W. Scholl (Hrsg.), Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching, Berlin: Springer, 503-512.
- Binder, Thomas (2010): Wie gut verstehen Berater ihre Kunden? Ich-Entwicklung - Ein vergessener Faktor in der Beratung, in: Wissen wir, was wir tun? Beraterisches Handeln in Supervision und Coaching, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 104-132.
- Birkenbihl, Vera (2007): Birkenbihls Denkwerkzeuge. Gehirn-gerecht zu mehr Intelligenz und Kreativität, 6. Aufl., Heidelberg: mvg-Verlag.
- Cook-Greuter, Susanne (2014): Ego Development: A Full-Spectrum Theory of Vertical Growth and Meaning Making, [https://www.researchgate.net/publication/356357233\\_Ego\\_Development\\_A\\_Full-Spectrum\\_Theory\\_Of\\_Vertical\\_Growth\\_And\\_Meaning\\_Making](https://www.researchgate.net/publication/356357233_Ego_Development_A_Full-Spectrum_Theory_Of_Vertical_Growth_And_Meaning_Making), Zugriff 23.01.2024.
- Cook-Greuter, Susanne (2004): Making the Case for a Developmental Perspective, in: Industrial and Commercial Training, 36 (7), 275-281.
- Erikson, Erik H. (1959): Identity and the Life Cycle. New York: International University Press.
- Hofert, Svenja (2017): Hört auf zu Coachen. Wie man Menschen wirklich weiterbringt, München: Kösel.
- Hofert, Svenja (2016): Agiler Führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hunsley, J., Lee, C. M., Wood, J. M. (2003): Controversial and questionable assessment techniques, in: Lilienfeld, S. O., Lynn, S. J., Lohr, J. M. (Hrsg.): Science and Pseudoscience in Clinical Psychology, New York: Guilford Press, 39-76.
- James, William (1892/2012): Psychology. The Briefer Course, Wiederveröffentlichung, Toronto: Dover Publications.
- Jorgenson, Jessica (2017): Washington University Sentence Completion Test. in: Zeigler-Hill, V., Shackelford, T. (Hrsg.), Encyclopedia of Personality and Individual Differences. Heidelberg, New York: Springer, Cham.
- Kegan, Robert (1986): Die Entwicklungsstufen des Selbst. Fortschritte und Krisen im menschlichen Leben, 3. Aufl. 1994, München: Kindt.
- Kohlberg, Lawrence (1984): The Psychology of Moral Development. The Nature and Validity of Moral Stages, San Francisco: Harper & Row.
- Loevinger, Jane (1976): Ego-Development. Conceptions and Theories, San Francisco: Jossey-Bass.
- Loevinger, Jane, Blasi, Augusto (1991): Development of the Self as Subject, in: J. Strauss, G. R. Goethals (Hrsg.), The self: Interdisciplinary Approaches, New York: Springer, 150-167.
- Rooke, David, Torbert, William R. (2005): Seven Transformations of Leadership, in: Harvard Business Review, 83 (4), 66-76.