

# Das Ich und seine Facetten

## Change Professionals unter einer Entwicklungsperspektive

Thomas Binder

*Change Professionals sehen sich im Beratungsgeschehen vielfältigen Anforderungen ausgesetzt. Diese haben nicht nur mit dem eigenen Wissen, verfügbarem Know-how oder dem über Jahre gewonnenen Erfahrungsschatz zu tun. Wie und warum der gleichen Beratungssituation ganz unterschiedlich begegnet werden kann, analysiert der folgende Beitrag auf dem Hintergrund verschiedener Modelle zur Entwicklung des Ichs.*

### Zum Einstieg: Zwei Beratungsszenen

Das Beispiel einer Abstimmungssitzung zwischen einer Organisationsberaterin und ihrem Kunden illustriert, wie die gleiche Beratungssituation völlig unterschiedliche Reaktionen hervorrufen kann:

Herr Borg ist Bereichsleiter, der im Zuge einer strategischen Neuausrichtung seines Unternehmens dabei ist, seinen Verantwortungsbereich umfassend umzustrukturieren. Bei diesem Vorhaben ist es ihm wichtig, seine vier Abteilungsleiter verantwortlich mitzunehmen. Für dieses Projekt arbeitet er seit einem Monat mit Frau Weigel, einer erfahrenen Organisationsberaterin, zusammen. Beide sind gerade in ein Gespräch vertieft, wie konkret vorgegangen werden kann und wer in welcher Form zu beteiligen ist. Dabei baut Herr Borg aus Sicht von Frau Weigel zunehmend Druck auf, sich schnell auf eine Lösung zu einigen.

#### Szene 1:

Frau Weigel spürt Druck, schnell zu einer Lösung zu kommen, sammelt sich und schlägt ein schlüssiges Vorgehen vor. Sehr stringent begründet sie dies und fragt nach Herrn Borgs Sicht. Nach einigen Ergänzungen geht sie mit ihm die Bedingungen des Vorgehens durch, wägt zwischen zwei Varianten ab und formuliert nach einiger Zeit einen Plan, dem Herr Borg, nun entspannter, zustimmt.

#### Szene 2:

Frau Weigel spürt die Erwartung, schnell zu einer Lösung zu kommen und fragt sich, ob das nur ihre Empfindung ist. Sie widersteht ihrem Impuls, das Heft in die Hand zu nehmen und fragt Herrn Borg offen dazu. Nach schneller Entgegnung «Nein,

nein, wir müssen nur vorankommen, ich brauche einen Plan bis heute Nachmittag!» spiegelt sie ihm: «Ich habe den Eindruck, dass Sie jetzt einen Vorschlag von mir verlangen und dennoch zweifle ich, ob ich das jetzt tun soll.» Sie spricht ihre unterschiedlichen Rollen als «Expertin für Change» und «Reflexionspartnerin» an. Sehr persönlich geht sie auf ihn ein, zeigt ihm Verständnis für seine Position und die damit verbundenen Zwänge. Und trotzdem bittet sie um die Erlaubnis, ihm ihre Wahrnehmung zu schildern: Dass der momentane Druck, schnell eine Lösung zu präsentieren, dem Ziel einer gemeinsamen, gleichberechtigten Suche widerspricht. Denn dies hatte Herr Borg in Hinblick auf ihrer beider Abstimmung als Idee für den Prozess mit den Abteilungsleitern mehrfach selbst betont.

Vielleicht zeigt sich in diesen kurzen Szenen nicht nur ein unterschiedliches Vorgehen oder eine andere Art von Beratung, sondern auch ein Unterschied im persönlichen Entwicklungsniveau von Frau Weigel. Bittet man Personen, die im Beratungs- oder Führungskräfteentwicklungsbereich arbeiten, solche Szenenschilderungen in Hinblick auf die persönliche Reife der Protagonisten in eine Reihenfolge zu bringen, zeigt sich oft eine erstaunliche Übereinstimmung ihrer Einschätzungen. Doch was könnten Indizien für unterschiedliche Entwicklungsniveaus von Frau Weigel sein? In der zweiten Szene scheint Frau Weigel...

- sich ihrer widerstreitenden Gefühle bewusst und in der Lage zu sein, diese öffentlich zu verbalisieren.
- einen größeren Abstand zu ihren eigenen Impulsen zu haben,
- ihre Wahrnehmung der Situation im Gespräch zu prüfen
- und offensichtlich ein Verständnis unterschiedlicher impliziter Rollen zu besitzen.

- Zudem scheint sie die Freiheit zu haben, sich außerhalb des als zielorientierte Besprechung des Change Vorgehens gerahmten Gesprächs zu bewegen
- und beispielsweise auf interne Widersprüche zwischen Ziel und Prozess aufmerksam zu machen, die sie offensichtlich in der Lage ist, zusammen zu berücksichtigen.

Dies spiegelt ihre im Vergleich zur ersten Szene erweiterten inneren Kapazitäten wider. So schön es ist, über solche Aspekte verfügen zu können – für Beratung ist dies nur relevant, wenn es auch dem Kunden und seinem Ziel nützt. Doch worin könnte dieser erweiterte Nutzen bestehen? In der zweiten Szene hat Herr Borg im Vergleich zur ersten Szene...

- die Möglichkeit, sich seines möglichen inneren Zustands («Lösungsdruck») stärker bewusst zu werden
- und über seine Wirkung nachzudenken.
- Er wird irritiert, wie er gerade die Arbeitsbeziehung gestaltet
- und lernt dabei, wie auch unterschwellige Aspekte konstruktiv angesprochen werden können.
- Vor allem aber kann ihm bewusst werden, wie er gerade agiert und dies einen Einfluss darauf hat, wie er den Veränderungsprozess so gestaltet, dass keine Widersprüche auftreten, die diesen selbst ad absurdum führen.

In den zwei Beratungsszenen kommen zwei Foki zum Ausdruck: Einerseits die innere Handlungslogik, die Frau Weigels Denken, Fühlen und letztlich Handeln ermöglicht. Andererseits der potenzielle Effekt, den eine andere Handlungslogik auf den Erfolg des Beratungsprozesses und seine zentralen Beteiligten haben kann. Doch wie kann man sich das erklären? Es fällt schwer, dies allein auf ihre Erfahrung oder einzelne Skills zurückzuführen. Vielmehr scheint ein weitaus gewichtigerer Aspekt am Werke, den man aus konstruktivistisch entwicklungspsychologischer Sicht die Entwicklung des Ichs nennen kann.

### Wie kann man das Ich verstehen?

Das Ich ist nicht mit der Persönlichkeit eines Menschen oder seiner Identität gleichzusetzen. Das passiert oft und verwischt den Kern dessen, um was es eigentlich geht. Man kann das gut am Beispiel des Big-Five-Persönlichkeitssystems illustrieren. Die darin beschriebenen fünf Faktoren (Neurotizismus, Extraversion, Verträglichkeit, Offenheit für neue Erfahrungen und Gewissenhaftigkeit) gelten seit etwa 30 Jahren als Grundfaktoren der Persönlichkeit. Doch so hilfreich die dazu existierenden diagnostischen Verfahren (z. B. NEO-FFI) sind, können sie kaum die offensichtlichen Unterschiede zwischen Frau Weigel in Szene 1 und 2 erklären. Beide scheinen gewissenhaft, ohne Zeichen von Neurotizismus und dem Kunden verträglich zugewandt, möglicherweise mit leichten Unterschieden an Offenheit. Solche Faktoren erklären eher Fragen, die wichtig sind, wenn man einer fremden Person begegnet, beispielsweise in-

dem sie Antworten auf Fragen wie «Wie gut kann man mit ihm/ihr auskommen?» liefern (Faktor Verträglichkeit). Insofern geben sie nur Auskunft über relativ äußere Merkmale, was den Persönlichkeitsforscher McAdams (1996) dazu veranlasst, von den Big-Five als einer «Psychologie von Fremden» zu sprechen. Denn solche Eigenschaftsmodelle der Persönlichkeit zeigen nicht, wie ein Mensch sich selbst definiert, wie er sich Situationen erklärt oder seiner Umwelt Bedeutung beimisst.

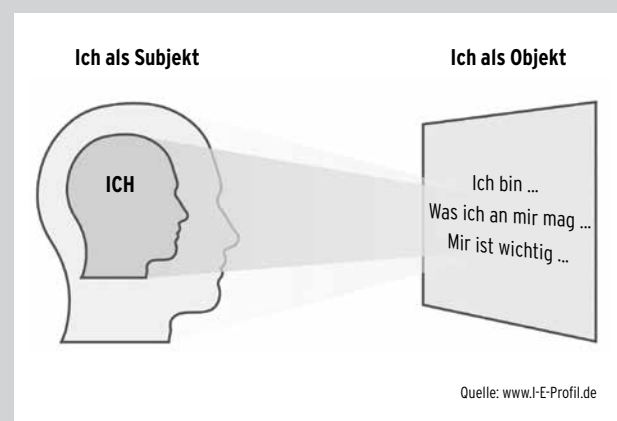
Diese Aspekte betreffen die Funktion des Ichs, das man als zentralen Kern der Persönlichkeit verstehen kann. Letztlich kommt in beiden Szenen ein handelnder Agent zum Ausdruck, der sich zur Welt positioniert, auf sie reagiert oder sie interpretiert. Doch wer agiert und reagiert dabei eigentlich? Eine fundamentale und oft vernachlässigte Unterscheidung ist die zwischen dem Ich als Objekt und dem Ich als Subjekt, wie sie in Abbildung 1 zum Ausdruck kommt.

William James bringt diese Unterscheidung in seinem berühmten Kapitel über das Selbst auf den Punkt (1892/1963, S. 166, e. Ü.):

«... was auch immer ich gerade denke, bin ich mir immer zur gleichen Zeit meiner selbst bewusst, meiner persönlichen Existenz. Zur gleichen Zeit bin ich es, der bewusst ist; so dass das ganze Selbst von mir, als ob es zweiseitig wäre, zum Teil erkannt und zum Teil erkennend, zum Teil Objekt und zum Teil Subjekt, zwei Aspekte sind, die voneinander unterschieden sein müssen.»

Die Subjektseite des Ich, stellt somit das «Ich als Prozess» dar, auf das ein Mensch kaum unmittelbaren Zugriff hat. Das Ich auf der Objektseite ist eher ein «Ich als Repräsentation», das heißt, was ein Mensch sich selbst sagt. Aus seinen Äußerungen, Gedanken und seinem Verhalten kann man allerdings

Abbildung 1  
Zwei Seiten: Das Ich als Subjekt und als Objekt



erschließen, wie weit sein Ich als Subjekt entwickelt ist. Ein Aspekt, der wie in den anfangs skizzierten Szenen einen entscheidenden Unterschied in Beratungsprozessen erzeugen kann (Binder 2010).

### **Konstruktivistische Entwicklungsmodelle der Facetten des Ichs**

Über viele Jahrzehnte sind dieses «Ich als Subjekt» und seine Facetten im Rahmen konstruktivistischer entwicklungspsychologischer Ansätze weitgehend erforscht worden. Piaget (1970/2010), der den sogenannten strukturalistischen Ansatz begründete, ging zunächst der Frage nach, wie ein Mensch immer adäquatere innere Strukturen entwickelt, um die Welt zu erfassen und sich in ihr orientieren zu können. So formulierte er eine Theorie des erkennenden Subjekts und seiner kognitiven Entwicklung, die bei den meisten Menschen mit Anfang zwanzig mit einer mehr oder weniger gut entwickelten formalen Logik abgeschlossen ist.

Für den Kontext von Change Professionals bieten vor allem Neo-Piagetsche Ansätze Anregungen. Das heißt Modelle, die für die Beratungspraxis relevante Aspekte beinhalten und Entwicklungsunterschiede auch im Erwachsenenalter abbilden können. Diese Ansätze beziehen sich nicht auf Lernen, sondern auf Entwicklung. Denn bei Lernen kommt es nur zu einer weiteren Aneignung von Wissen oder Erfahrungen, ohne dass sich die grundsätzliche Art, damit umzugehen, verändert. Folgende Prämissen sind hingegen notwendig, um von *Entwicklung* zu sprechen:

1. Entwicklung vollzieht sich über eine Folge qualitativ unterschiedlicher Stufen.
2. Jede Stufe besteht aus einem Muster verschiedener Aspekte, die aufeinander bezogen sind (strukturierte Ganzheit).
3. Entwicklung folgt einer unveränderlichen Sequenz, bei der keine Stufe übersprungen werden kann.
4. Jede nächste Stufe stellt dabei eine hierarchische Integration dar, indem sie Aspekte der vorherigen Stufe differenziert und integriert.

In den letzten Jahrzehnten wurden aufbauend auf Piaget verschiedene *Entwicklungsbereiche* erforscht. Die zentralsten davon sind die Entwicklung

- moralischen Urteilens/Empfindens (z. B. Kohlberg, Rest, Gilligan)
- sozialer Perspektivenübernahme (z. B. Selman)
- von Glauben und Zuversicht (z. B. Fowler)
- reflektierten Urteilens (z. B. King & Kitchener)
- geistiger Komplexität (z. B. Jaques, Commons, Stein)
- dialektischen Denkens (z. B. Basseches)

Weitestgehend außerhalb empirischer Überprüfung machten Beck & Cowan (2005) den Ansatz von Graves, in dem es um die

Entwicklung von Werten geht, populär. Durch sie und die Arbeit des integralen Philosophen Wilber (2001) verbreitete sich entwicklungsorientiertes Denken im US-amerikanischen Raum unter Managern und Beratern. Jedes der oben aufgeführten Entwicklungsmodelle zeigt dabei relevante Aspekte menschlicher Entwicklung auf. Vor allem Modelle zur Entwicklung des Denkens können helfen, Beratungshandeln besser zu verstehen. Denn, folgt man Jaques, einem Vertreter eines entwicklungsorientierten Managementansatzes, liegt im Beurteilen und Treffen von Unterscheidungen ein zentraler Aspekt eigenständigen Handelns. Dies betrifft vor allem die letzten drei oben aufgeführten Entwicklungsbereiche:

#### **Entwicklung reflektierten Urteilens**

King & Kitcheners Entwicklungsmodell (1994) bezieht sich vor allem darauf, wie Menschen Entscheidungen unter Unsicherheit treffen. Damit stehen sie im Gegensatz zur statischen Intelligenzdiagnostik, bei der es um Probleme mit eindeutigen Lösungen geht. Entscheidungen unter Unsicherheit betreffen aber oft «schlecht-strukturierte» Probleme, die in Management und Beratung eher die Regel als die Ausnahme sind. Daher ist das Vermögen, Grenzen des eigenen Erkennens sehen zu können und Kriterien, wie man damit umgehen kann, hochrelevant. King & Kitchener arbeiteten in ihren Forschungen heraus, dass sich reflektiertes Urteilen über sieben deutlich zu unterscheidende Stufen entwickelt. Auf frühen Stufen behandeln Menschen schlecht-strukturierte Probleme so, als stünden sie vor Aufgaben mit eindeutigen Lösungen. In der weiteren Entwicklung merken sie, dass jedes Wissen kontextgebunden ist und relativiert werden muss. Auf den letzten Stufen überwinden sie relativistische Positionen und gelangen zu einem kritischen Abwägen unterschiedlich gut begründeter Positionen. Diese letzten Stufen werden allerdings selten erreicht.

#### **Entwicklung geistiger Komplexität**

Ansätze, die hierunter fallen, unterscheiden sich von King & Kitchener, die vor allem die epistemologische Position von Menschen untersuchten (Wie gelangt man überhaupt zu Wissen und wie sicher ist dies?). Sie beschreiben die Entwicklung komplexer Denkstrukturen, mit denen Aufgaben bewältigt werden. Im Managementbereich am bekanntesten ist Jaques' Modell (Jaques & Cason 1994), das vier Stufen der Komplexität unterscheidet; beispielsweise ob man in seinem Denken auf der Ebene konkreter Objekte bleibt oder schon abstrakte Prinzipien anwenden kann. Auf jeder dieser Stufen sind vier Arten, wie man Aspekte aufeinander beziehen kann, zu unterscheiden. Diese entfalten sich mit zunehmender Entwicklung (z. B. rein kumulatives Benennen oder bereits paralleles aufeinander Beziehen verschiedener Aspekte). Jaques' Studien zeigen, dass diese gut abbilden, mit welchem Level an Komplexität Menschen generell umgehen können. Die daraus entwickelte

Stratifizierte Systemtheorie legt Organisationen nahe, bei der Besetzung von Führungsfunktionen darauf zu achten, dass der Komplexitätslevel der Person der Komplexität der zu besetzenden Funktion entspricht.

## Entwicklung dialektischen Denkens

Eine ganz andere Spur verfolgte Basseches (2005). Ansätze zu Entwicklung geistiger Komplexität unterscheiden zwar immer komplexere Stufen des Verarbeitens von Informationen, die ein Mensch leisten kann, bleiben dabei aber logischen Verknüpfungsprinzipien treu. Basseches hingegen untersuchte, inwiefern Menschen sich auch darüber hinaus entwickeln. Beispielsweise, ob sie logische Widersprüche akzeptieren können oder Situationsdefinitionen als letztlich vorübergehende Formen in Rechnung stellen, die andere Formen der Beschreibung ausschließen. Dies führte ihn dazu, dialektisches Denken anhand verschiedener Denkmuster, derer sich Menschen bedienen, empirisch messbar zu machen (erweitert durch Laske 2008). Seine Untersuchungen zeigen, dass nur wenige Menschen zu einem annähernd voll entwickelten dialektischen Denken in der Lage sind. Ebenso konnte er bestimmte Phasen der Entwicklung herausarbeiten, in denen sich einzelne dialektische Denkformen immer mehr zeigen.

Diese drei Bereichstheorien bilden unterschiedliche Facetten von Entwicklung ab und zeigen, was Berater erkennen und wie sie in der Lage sind, mit den ihnen begegnenden Themen umzugehen. Sie weisen auf Aspekte hin, die nicht einfach «gegeben» sind, sondern in denen sich Berater weiterentwickeln können oder deren Grenzen sie zurzeit unterworfen sind. Dennoch ist damit nur ein, wenn auch wichtiger, Teil des Ichs auf der Subjektseite erfasst. Denn das Ich ist kein rein «epistemisches» Subjekt.

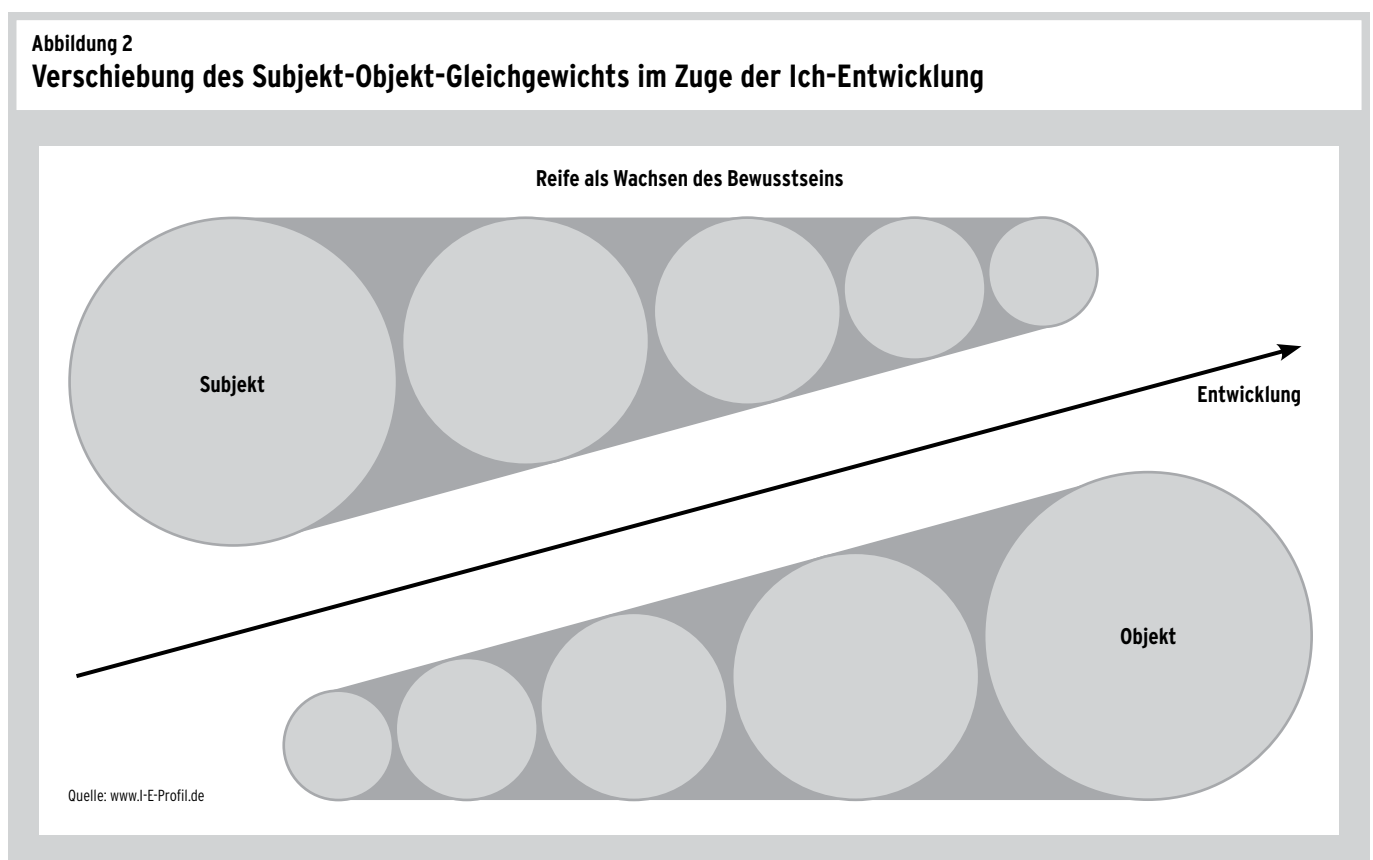
## Das Konzept der Ich-Entwicklung

Auch prominente Entwicklungspsychologen wie Kohlberg, die sich mit zentralen Facetten menschlicher Entwicklung beschäftigten, waren der Ansicht, dass es eine umfassendere Einheit des Menschen gibt, die diese integriert. Genau diesen Kern, der sozusagen als «Direktor» der Persönlichkeit agiert, steht im Fokus zweier einflussreicher Modelle, die sich mit der Entwicklung des Ichs beschäftigen.

Sowohl Loevinger (1976) als auch Kegan (1979) gehen in ihrem Ich-Entwicklungsmodell davon aus, dass es so etwas wie eine zentrale Instanz gibt, dessen Essenz es ist, Erfahrungen zu interpretieren, zu integrieren und ihnen Sinn beizumessen. Diese nennen sie das Ich beziehungsweise das Selbst. Damit

Abbildung 2

### Verschiebung des Subjekt-Objekt-Gleichgewichts im Zuge der Ich-Entwicklung



gehen sie über die in Bereichstheorien der Entwicklung herausgearbeiteten Kapazitäten hinaus. Denn ein Mensch mag beispielsweise in der Lage sein, gemäß der von Kohlberg beschriebenen, auf universellen ethischen Prinzipien fußenden Entwicklungsstufe moralisch zu urteilen (Stufe 6). Inwieweit dies aber auch auf seinen persönlichen Lebensbereich zutrifft und er dort in der Lage und willens ist, diese Prinzipien in Auseinandersetzung mit ihm wichtigen Personen zu vertreten, ist möglicherweise eine andere Frage. Dies ist unter anderem davon abhängig, wie weit das eigene Ich entwickelt ist.

Das Modell von Kegan beschreibt diese Entwicklung als einen Prozess der inneren Umstrukturierung dessen, was ein Mensch als Teil seiner selbst empfindet und was nicht. Letztendlich geht es daher um die Balance zwischen Subjekt und Objekt, die sich im Zuge der Ich-Entwicklung fundamental verändert. «Subjekt» bezeichnet den Aspekt einer Person, durch den sie selbst gesteuert wird und auf den sie daher nur bedingten Zugriff hat. «Objekt» hingegen ist der Aspekt, den sie reflektieren und steuern kann. Ein Mensch zum Beispiel, der sich nicht frei machen kann von Erwartungen, Hoffnungen und Wünschen relevanter anderer, der sein eigenes Vorgehen davon abhängig macht, ob andere dies billigen, anstatt mit ihnen in einen offenen Diskurs zu gehen, ist noch nicht auf einer Entwicklungsstufe angelangt, die man als Eigenbestimmte Stufe bezeichnet.

Bei einem Menschen vor dieser Stufe der Ich-Entwicklung sind seine «Beziehungen» auf der Subjektseite verortet. Ein Mensch «ist» damit eher seine Beziehungen, anstatt dass er Beziehungen «hat». Eine Weiterentwicklung seines Subjekt-Objekt-Gleichgewichts würde ihn in die Lage versetzen, seine eigene Maßstäbe und nicht die befürchteten Reaktionen anderer zum Maßstab zu nehmen. Ein Großteil der Bevölkerung in westlichen Gesellschaften hat dieses Niveau, das man als vollständige erwachsene Identität bezeichnen kann, noch nicht erreicht (Kegan 1998; Torbert 2004). Ich-Entwicklung besteht somit darin, dass die Subjektseite immer kleiner und die Objektseite eines Menschen immer größer wird (vgl. Abbildung 2).

Dieses Prinzip liegt auch dem Modell von Loevinger (1976; Manners & Durkin 2001) zugrunde, die über 40 Jahre die Entwicklung des Ichs in all seinen Facetten erforscht und erstmals valide hat messbar werden lassen. Sie konnte sehr genau herausarbeiten, was sich verändert, wenn sich das Ich entwickelt. Die Strukturen des Ichs, die sie auf den jeweiligen Stufen der Ich-Entwicklung beschreibt, umfassen kognitive und motivationale Aspekte, solche der Selbstdefinition, der Maßstäbe oder was prinzipiell im Vordergrund des Bewusstseins steht.

Jede der von ihr identifizierten neun Stufen der Ich-Entwicklung, die später durch Cook-Greuters Forschungen (1999) um eine zehnte ergänzt und verfeinert wurden, umfasst ein komplexes aufeinander bezogenes Gebilde spezifischer Aspekte. Und jede dieser Stufen verändert ihre Struktur, wenn sich ein

**Tabelle 1**  
**Vier Bereiche der Ich-Entwicklung**

**Ich-Entwicklung**

<b>1. Charakter</b>	Umgang mit eigenen Impulsen und Maßstäben
<b>2. Interpersoneller Stil</b>	Art und Weise, mit anderen umzugehen
<b>3. Bewusstseinsfokus</b>	Bereiche, auf die sich die Aufmerksamkeit richtet
<b>4. Kognitiver Stil</b>	Art und Weise der Denkstrukturen

Mensch weiterentwickelt. Diese stufenbestimmenden Aspekte kann man insgesamt vier Bereichen zuordnen, die offensichtlich einem gemeinsamen Entwicklungsprinzip folgen. Tabelle 1 gibt dazu einen Überblick. Der Bereich Charakter entspricht dabei weitestgehend dem, was Kegan als Subjekt-Objekt-Gleichgewicht versteht.

Um einen Einblick zu bekommen, worin diese Entwicklung besteht und was dies für Change Professionals bedeuten könnte, soll dies kurz anhand des Bereichs «Bewusstseinsfokus» illustriert werden.

Dieser bezieht sich auf das, worauf sich die Gedanken einer Person hauptsächlich richten beziehungsweise, um welche Aspekte sie kreisen. Bei frühen Stufen ist das Bewusstsein stärker auf externe Dinge und eigene Bedürfnisse gerichtet. Mit zunehmender Ich-Entwicklung gelangen immer mehr interne Aspekte (Motive, Gefühle etc.) in den Vordergrund. Hin zu den späteren Stufen der Entwicklung wird zunehmend mehr Individualität und Entwicklung gesehen. Für Change Professionals können damit mehrere Vorteile verbunden sein, beispielsweise das stärkere Erkennen von persönlichen Mustern der beteiligten Personen beziehungsweise ein feineres Berücksichtigen unterschiedlichster innerer und äußerer Aspekte im Beratungskontext (z. B. Gründe für Verhalten, momentaner emotionaler Zustand, Beziehungsabhängigkeiten), die zudem besser miteinander verknüpft werden können.

**Möglichkeiten und Grenzen einer Entwicklungsperspektive**

Es ist erstaunlich, dass Modelle, die sich mit der (vertikalen) Entwicklung von Menschen beschäftigen, im Beratungs- und Managementkontext noch so gut wie unbekannt sind. Wie die

beiden Beratungsszenen zu Anfang verdeutlichen, geht es gerade dort darum, komplexe Situationen verstehen zu können, in uneindeutigen Situationen erfolgreich zu navigieren und Wege zu finden, sich selbst adäquat einzubringen. Und dies nicht nur von Fall zu Fall, sondern möglichst dauerhaft. Die Annahme, dass ein «reifes Ich» für diese Aufgaben besser ausgerüstet scheint, ist für die meisten Menschen sehr nachvollziehbar und wird zudem von vielen Forschungsstudien gestützt.

Konstruktivistische Entwicklungsmodelle, die das Ich oder Facetten davon abbilden, können für die Praxis äußerst hilfreich sein. Sie sind aufgrund ihrer Komplexität aber nicht einfach zugänglich und gehören in verantwortungsvolle Hände. Viele Change Professionals, die bereits damit arbeiten, erleben es zu Anfang als schwierig, zwischen Struktur und Inhalt trennen zu können – eine Unterscheidung, die allen Entwicklungsmodellen dieser Art gemeinsam ist. Damit ist gemeint, dass ein Mensch sich auf tausende Art und Weise innerhalb einer Entwicklungsstufe «einrichten» kann.

## «Mit zunehmender Ich-Entwicklung gelangen mehr interne Aspekte (Motive, Gefühle etc.) in den Vordergrund.»

«Was» beispielsweise für einen Change Professional seine persönlichen Maßstäbe, Interessen oder spezifischen Vorgehensweisen sind, ist relativ unabhängig von seiner Stufe der Ich-Entwicklung oder dem Ausmaß seines dialektischen Denkvermögens. «Wie» er oder sie sich aber dazu verhält und damit umgeht, beispielsweise wie fließend oder rigide, wie vielleicht eng oder mit einem Metablick auf sich selbst, kann hingegen durch das jeweilige Entwicklungsniveau gut erklärt werden. Genau dieses «Wie» ist die Domäne, die Entwicklungsmodelle bedienen. Denn sie geben darüber Auskunft, auf welchem Entwicklungsniveau dieses «Wie» angesiedelt ist, das heißt, welche Erlungenschaften bereits vorliegen und wo mögliche Grenzen liegen. Jedes Entwicklungsmodell ist nicht nur beschreibend, sondern durch den Stufencharakter der Entwicklungsschritte letztlich immer auch bewertend. Den möglichen Schatz dieser Bewertung nutzen zu können, ohne dabei gleich den gesamten Menschen zu bewerten, darin liegt die Herausforderung eines verantwortungsvollen Umgangs mit Modellen dieser Art.

Zudem benötigt eine reliable und valide Bestimmung des Entwicklungsniveaus eine entsprechende Diagnostik. Diese ist komplizierter und aufwendiger als die in Beratung und Management üblicherweise verwendeten Einschätzungsverfahren und nur durch darin in einem langen Prozess eingearbeitete Experten zu leisten. Insofern sind Ansätze, Entwicklung durch Selbsteinschätzung sichtbar zu machen eher zweifelhaft, wie dies Kuhl (2010, S. 248) an einem anderen Beispiel verdeutlicht: «Die direkte Messung von Motiven durch Selbstbeurteilung ersetzen zu wollen ist im Übrigen wohl ähnlich frag-

würdig, wie wenn man sich den Aufwand von Intelligenztests dadurch ersparen wollte, dass man die Probanden ihre Intelligenz einfach selbst einschätzen ließe.»

## Fazit und Konsequenzen für Change Professionals

Die Beschäftigung mit der eigenen Ich-Entwicklung oder spezifischen Facetten davon kann für Change Professionals äußerst gewinnbringend sein – und dies in vielerlei Hinsicht. Sie ermöglicht einen direkteren Zugang zur Subjektseite der eigenen Erfahrung und kann dadurch auf sehr relevante Themen aufmerksam machen – ob beruflich oder auch persönlich – wenn dies überhaupt zu trennen ist. Denn bei dem herausgearbeiteten Entwicklungsniveau handelt es sich um ein Schwerpunktzentrum, von dem aus ein Mensch seiner Welt und sich selbst Bedeutung verleiht. Diese Handlungslogik kann in manchen Situationen und Bereichen leicht erweitert oder begrenzt sein. Sie wird sich aber vom Schwerpunktzentrum kaum in größerem Ausmaß entfernen.

Dieser Zugang zum eigenen Ich oder seinen Facetten bietet die Möglichkeit, nicht nur zu verstehen, welche Verhaltenspräferenzen (z. B. extrovertiert) man hat, wie dies viele Persönlichkeitsverfahren leisten. Vielmehr stößt man dadurch, wenn es gut begleitet wird, zu Grundfragen des Seins und wie man sich als Mensch im Verhältnis zur Welt konstruiert.

Sicherlich kann man nicht alle Erkenntnisse daraus unmittelbar umsetzen. Ich-Entwicklung ist eher eine längere Reise. Ein Entwicklungsschritt wie von Frau Weibel in Szene 1 zu Szene 2 ist daher nicht in ein paar Monaten zu leisten. In Jahrzehnten empirischer Forschung sind aber die Stufen der Entwicklung, die vor einem liegen, sorgsam beschrieben und «kartiert» worden. Es liegen viele Erkenntnisse dazu vor, wie man Entwicklung so fördern kann, dass nicht nur Lernen «hinten raus kommt» (z. B. Binder 2012; Manners & Durkin 2000). Und man kann auf Aspekte hinarbeiten, die man selbst vielleicht noch nicht benennen könnte. Letztlich ist jede Reise, auch mit einer «Entwicklungs-Landkarte» immer noch selbst zu gehen und zu erkunden. Vielleicht ist es das, was dieses Thema so spannend machen kann.



## Thomas Binder

Dipl.-Kfm., Dipl.-Psych., systemischer Supervisor (SG), Mediator (BM), Berlin  
Organisationsberater mit Schwerpunkt Change Management, Führungskräfteentwicklung und Coaching

**Kontakt:**  
binder@systemics.net

## Literatur

- **Basseches, M. (2005).** The development of dialectical thinking as an approach to integration. *Integral Review*, 1, 47–63.
- **Beck, D.E. & Cowan, C.C. (2005).** *Spiral dynamics. Mastering values, leadership, and change.* Blackwell.
- **Binder, T. (2007).** Piagets Erbe für die Wirtschaft: Entwicklungspsychologische Managementdiagnostik. *Wirtschaftspsychologie Aktuell*, 14 (2), 56–58.
- **Binder, T. (2010).** Wie gut verstehen Berater ihre Kunden? Ich-Entwicklung - ein vergessener Faktor in der Beratung. In S. Busse & S. Ehmer (Hrsg.), *Wissen wir, was wir tun? Beraterisches Handeln in Supervision und Coaching* (S.104–132). Vandenhoeck & Ruprecht.
- **Binder, T. (2012).** *Entwicklungsorientiertes Coaching mit Führungskräften: Arbeit mit dem Ich-Entwicklungs-Profil.* Vortrag, Tagung Integrales Forum, Berlin.
- **Cook-Greuter, S.R. (1999).** Postautonomous ego development. A study of its nature and measurement. Unpublished dissertation, Harvard University.
- **Jaques, E. & Cason, K. (1994).** *Human capability. A study of individual potential and its application.* Cason Hall.
- **Kegan, R. (1979).** The evolving self: a process conception for ego psychology. *The Counseling Psychologist*, 8, 5–34.
- **Kegan, R. (1998).** *In over our heads. The mental demands of modern life.* Harvard University Press.
- **Kohlberg, L. (1984).** *The psychology of moral development: The nature and validity of moral stages.* Harper & Row.
- **King, P.M. & Kitchener, K.S. (1994).** *Developing reflective judgement. Understanding and promoting intellectual growth and critical thinking in adolescents and adults.* Jossey-Bass.
- **Kuhl, J. (2010).** *Lehrbuch der Persönlichkeitspsychologie. Motivation, Emotion, Selbststeuerung.* Hogrefe.
- **Laske, O. (2008).** *Measuring hidden dimensions of human systems. Foundations of requisite organization (Volume 2).* IDM Press.
- **Loevinger, J. (1976).** *Ego development. Conceptions and theories.* Jossey-Bass.
- **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.
- **McAdams, D. P. (1996).** Personality, Modernity, and the storied self: A contemporary framework for studying persons. *Psychological Inquiry*, 7 (4), 295–321.
- **Piaget, J. (1970/2010).** *Meine Theorien der geistigen Entwicklung.* Beltz.
- **Torbert, W. et al. (2004).** *Action inquiry. The secret of timely and transforming leadership.* Berrett-Koehler.
- **Westenberg, P.M., Blasi, A. & Cohn, L.D. (Hrsg.) (1998).** *Personality development: Theoretical, empirical, and clinical investigations of Loevinger's conception of ego development.* Lawrence Erlbaum.
- **Wilber, K. (2001).** *Integrale Psychologie.* Arbor.

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

# 1 14

## Instrument Ich

Das Selbst im Change Management



### Immun gegen Change?

Harvard-Professor Robert Kegan im Gespräch

### Eine Frage der Haltung

Der Einsatz von Critical Action Learning in Veränderungsprozessen

### Mit dem Unbewussten arbeiten

Wie Übertragungsphänomene in Beratungsprozessen wirken

### Am Anfang war der Körper

Die Bedeutung des Physischen im Change Management

### Metaphern, Visualisierungen und Partizipation

Strategiekommunikation bei der DB Schenker Rail