



# C) Ich-Entwicklung

Ein Interview mit  
Thomas Binder

[Hinweis: die Zwischenüberschriften wurden zur besseren Orientierung dem Interviewtext nachträglich hinzugefügt]

## Anliegen und Motivation

**Michael Habecker:** Herr Binder, Sie beschäftigen sich ja schon länger mit dem Thema Erwachsenenentwicklung, in Theorie aber vor allem auch in der Praxis, und haben auch entsprechende Ausbildungen gemacht – was ist ihr Anliegen dabei?

**Thomas Binder:** Mein Anliegen ist es, das Thema Ich-Entwicklung insbesondere im deutschsprachigen Raum so „aufzubereiten“, dass man darüber nicht nur redet, sondern es auch ganz pragmatisch nutzen kann. Ich bin mittlerweile mit vielen Entwicklungsmodellen vertraut, habe über die Jahre hinweg einige der Auswertungssysteme dazu gelernt. Nur hat mich immer gewundert, dass kaum jemand es soweit aufbereitet, um es im Coaching oder in der Führungskräfteentwicklung wirklich und in seiner vollen Bandbreite nutzen zu können. Angesichts der Tragweite, die hunderte Forschungsstudien nahelegen, ist das ein großes Missverständnis.

## Warum das Thema Erwachsenenentwicklung?

**MH:** Warum ist die Beschäftigung mit dem Thema Erwachsenenentwicklung überhaupt wichtig, allgemein und für Sie persönlich?

**TB:** Ich kann bei mir persönlich am ehesten anfangen. Es muss etwa 1992 gewesen sein, als ich über das *Max Planck Institute for Human Development* in Berlin damit in Kontakt gekommen bin. Damals arbeitete dort eine Gruppe konstruktivistischer Entwicklungspsychologen. Ich hatte nach dem Abschluss als Diplom-Kaufmann weiter Psychologie studiert und war im Zuge dessen mit Modellen zur Erwachsenenentwicklung in Kontakt gekommen, zuallererst mit Kohlbergs Entwicklungsmodell moralischen Urteilens. Es hat mich fasziniert, dass es dabei in erster Linie nicht darum geht, Wissen anzuhäufen oder bestimmte Fähigkeiten anzutrainieren, sondern dass unsere Strukturen des Denkens und Fühlens sich offensichtlich mit jeder Entwicklungsstufe erweitern. Dies hat für mich damals eine ganz neue Perspektive eröffnet. Von der Moralentwicklung her bin ich dann auf das umfassendere Thema Ich-Entwicklung gestoßen, und damit tat sich eine weitere neue Welt für mich auf. Denn dort ging es um das ganze „Ich“ und ich war beeindruckt, wie viel dazu bereits geforscht worden war. Dieses Modell (von Loevinger) zeigte welche Aspekte sich im Zuge der Ich-Entwicklung systematisch verändern. Seitdem hat mich das nicht mehr losgelassen, ich wollte dies verstehen und damit auch arbeiten.

In meiner Arbeit am MPI lernte ich erste Studien zur Moralentwicklung kennen, die auf Anwendung ausgerichtet waren – z. B. im schulischen Bereich. Einige Jahre später habe ich dann auch Studien entdeckt, die untersuchten, welchen Einfluss die jeweilige Ich-Entwicklungsstufe von Managern auf das Führen von Menschen hat. Das hat mein



Interesse noch mehr geweckt, auch vor dem Hintergrund der Frage, welche Managementkompetenzen jemand hat. Ich-Entwicklung spielt offenbar eine wesentliche Rolle bei der Frage, welche Kompetenzen ich mir überhaupt aneignen kann und was ich sehen und bewirken kann. Beispielsweise wie ich mich selber in Beziehung zu anderen setze, was mir dabei auffällt und wie ich prinzipiell die Welt in meinem Kopf kreiere. Solche Aspekte unterscheiden sich offensichtlich qualitativ sehr von Stufe zu Stufe und werden im Zuge der Ich-Entwicklung immer komplexer und flexibler.

**MH:** Lassen Sie uns noch kurz einen Blick auf die Welt werfen. Für mich ist das Thema auch in einem globaleren Kontext wichtig, weil unsere Gedanken, Gefühle, Worte und Taten ja aus diesen Hintergrundstrukturen unseres Ich herkommen, meist unbewusst, wenn man sich nicht damit beschäftigt, und daher ist ein Verständnis darüber so wesentlich. So können wir verstehen, warum die Dinge in der Welt geschehen wie sie geschehen, und haben dann auch die Möglichkeit darauf einen positiven Einfluss zu nehmen – als eine Art politischer Anspruch. Sehen Sie das in Ihrer Arbeit auch ein Stück weit so – Menschen zu helfen nicht nur besser zu werden in dem was sie tun, sondern auch bessere – im Sinne von entwickeltere – Menschen zu werden?

**TB:** Durch meinen Wirkungsbereich als Organisationsberater und Coach ist mein Anspruch prinzipiell etwa kleiner. Zum einen versuche ich natürlich Menschen zu helfen, mit sich und der Welt besser umgehen zu können – meine Klienten sind vor allem Berater und Führungskräfte. Wenn ich in Organisationen arbeite, sind die Themenstellungen oft sehr komplex und entsprechend sind es auch die Ansprüche an die handelnden Personen. Daraus ergibt sich die Frage, wie ich diesen komplexen Ansprüchen am besten gerecht werden kann, so dass ich die Dinge nicht lediglich auf mein eigenes Verständnis reduziere. Ich möchte das am Beispiel von Organisationen gerne kurz beschreiben. Dort geht es ja darum, mit vielen unterschiedlichen Menschen mit ganz unterschiedlichen Hintergründen, Verständnislagen und Interessen umzugehen. Diese gilt es zu integrieren, wenn ich etwas umsetzen möchte, doch ohne mich selbst dabei zu verlieren. Man kann auch in dem Bemühen unterschiedliche Perspektiven zu integrieren „untergehen“. Worum es meines Erachtens geht, ist das Finden und Ausdrücken einer eigenen Position bei gleichzeitiger Offenheit und Integration anderer Perspektiven, sofern dies im Rahmen eines Organisationsauftrages möglich ist. Und auch das hat, denke ich, schon eine Komponente in sich, mit der ein Mensch die Welt in einem kleinen Rahmen besser machen kann.

Wenn ich mir den Bereich Politik anschau, dann hat das Entwicklungs niveau von Politikern natürlich große Bedeutung, denn von ihren Entscheidungen sind sehr viele Menschen betroffen. Robert Kegan geht in seinem Buch *In Over Our Heads* beispielsweise verschiedene Themenbereiche durch, wie Partnerschaft, Elternschaft, Arbeitswelt oder den Umgang mit Konflikten. Dabei stellt er jeweils die Frage nach den Anforderungen an ein gutes und effektives Handeln in diesen Bereichen, indem er für jeden davon eine Art Curriculum aufstellt, d.h. was man bewältigen können müsste, um sich darin wirklich effektiv zurechtzufinden. Anhand von Beispielen und Studien verdeutlicht er, dass viele Menschen aufgrund ihres aktuellen Ich-Entwicklungs niveaus schnell an den Rand ihrer Kompetenzen und Möglichkeiten gelangen. Denn ihnen sind viele Anforderungen in diesen Bereichen „zu hoch“, sozusagen, wie sein Buchtitel sagt, „über den Kopf gewachsen“. Das erscheint mir bei einigen Politikern in Hinblick auf ihr Entwicklungs niveau auch der Fall zu sein. Und trotzdem tun sie so oder meinen sie vielleicht so tun zu müssen als ob sie alles im Griff haben. Leider hat das aufgrund der Tragweite ihrer Entscheidungen oft ungute Folgen für ein ganzes Land.



## Viele Menschen gelangen aufgrund ihres aktuellen Ich-Entwicklungs niveaus schnell an den Rand ihrer Kompetenzen und Möglichkeiten

**MH:** Und allein das zu erkennen ist ja schon ein großer Schritt. Wir finden dieses Thema in der öffentlichen Diskussion kaum, und wenn, dann nur in groben Vereinfachungen wie: „Dieser Politiker hat keine Ahnung“. Doch eine differenzierte, wissenschaftlich begründete Beschreibung des Entwicklungsprofils, z. B. einer Person des öffentlichen Lebens, gibt es so gut wie gar nicht. Doch das können diese Modelle, mit der damit verbundenen Praxis, liefern.

**TB:** Zumindest liefern sie einen Beitrag dazu.

### Was ist „Entwicklung“?

**MH:** Wir sind jetzt schon mitten im Thema Entwicklung. Ich würde zuvor noch gerne den Begriff selbst betrachten. Entwicklung als Begriff wird ja umgangssprachlich sehr unterschiedlich verwendet, von Veränderung über eher horizontale Zyklen und auch Phasen bis hin zu einem vertikalen Wachstum. Doch hier geht es ja um eine ganz spezifische Art von Entwicklung. Wie würde Sie diese charakterisieren?

**TB:** Ja, die konstruktivistische Entwicklungspsychologie versteht diesen Begriff sehr viel eingegrenzter als dies umgangssprachlich der Fall ist. Wenn ein Mensch einen qualitativen Sprung macht in der Art und Weise, wie er sich mit Dingen auseinandersetzt, so dass jemand beispielsweise flexibler, prozessorientierter und multiperspektivischer handeln kann – wenn so etwas geschieht, dann würde man in diesem Sinne tatsächlich von Entwicklung sprechen. Es wird also ein Unterschied zwischen dem Inhalt, d.h. bestimmtes Wissen oder Know-how, das sich eine Person aneignet, und der Struktur, mit dem dieser Inhalt prozessiert werden kann, gemacht.

## Wir unterscheiden zwischen dem Inhalt und der Struktur, mit dem dieser Inhalt prozessiert wird

**MH:** Sie unterscheiden in einem ihrer Beiträge ja auch zwischen horizontaler und vertikaler Entwicklung und sagen, dass Lernen eigentlich eine horizontale Bewegung darstellt, innerhalb einer gegebenen Struktur.

**TB:** Ja, das Erlernen einer neuen Fähigkeit oder einer Methodik, z. B. im Change Management oder im Coaching, ist das eine, aber wie ich mit dieser Methodik umgehe ist etwas anderes. Ich kann dabei engstirnig und buchstabengetreu vorgehen oder mich innerhalb einer hohen Bewusstseinsflexibilität, die mich selber einschließt, bewegen, und das ist der Unterschied zwischen einem reinen Lernen, als einem Aneignen von Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen einerseits, und einem anderen Niveau wie ich mit Inhalten umgehe andererseits. Immer dann, wenn sich dabei ein qualitativer Sprung zeigt, dann, würde man sagen, ist es zu vertikaler Entwicklung gekommen.

Jane Loevinger schrieb einmal in einem ihrer vielen Artikel, dass immer dann, wenn sich im Vergleich zur vorherigen Entwicklungsstufe so viel verändert, dass man eine neue Sprache braucht, um die damit einhergehend Handlungslogik zu beschreiben, von einer neuen Entwicklungsstufe gesprochen werden sollte.



## Wie kann man Entwicklung selbst erfahren oder spüren?

**MH:** Kann man – im eigenen Erleben – solche Entwicklungssprünge erkennen und, wenn ja, woran?

**TB:** Ich tue mich schwer, dazu generell etwas zu sagen, aber ich denke man kann das an ganz bestimmten Entwicklungsschritten aufzeigen. Am Beispiel der Entwicklung auf der konventionellen Ebene möchte ich dies kurz verdeutlichen [ein Überblick über das hier zugrunde gelegte Entwicklungsmodell findet sich am Ende dieses Interviewtextes].

**Auf der postkonventionellen Ebene der Entwicklung besteht die Reise darin, zu einer „Freiheit von mir selbst“ zu gelangen**

Diese Ebene beinhaltet drei Entwicklungsstufen: Die Gemeinschaftsbestimmte Stufe, die Rationalistische Stufe und die Eigenbestimmte Stufe. Hier finden wir auch den Großteil der Bevölkerung in westlichen Gesellschaften, so um die 80 Prozent. Diese Entwicklung von einem „ich bin orientiert an den anderen, d.h. was sie sagen, was sie für gut oder schlecht befinden – also das was die Gemeinschaftsbestimmte Stufe ausmacht –, hin zu einer Eigenbestimmten Stufe (zwei Stufen später), das ist die Reise in eine zunehmende „Freiheit von anderen“. Meine eigenen Maßstäbe, Bewertungen, Kriterien, mit einer eigenen, erstmals voll gefühlten Identität, versetzen mich nun in die Lage unabhängig von anderen zu denken, zu fühlen und zu handeln. Das war vorher in diesem Maße nicht möglich.

Auf der postkonventionellen Ebene der Entwicklung, die vier Stufen umfasst, besteht die Reise darin, zu einer „Freiheit von mir selbst“ zu gelangen. Menschen brauchen viele Jahre, um dahin zu gelangen, eine eigene Bewertungsinstanz, die unabhängig von anderen funktioniert, aufzubauen. Das heißt auch dann bei sich bleiben zu können, wenn die ganze Welt aufsteht und sagt „so geht das nicht“. Diese Reise bis zur Eigenbestimmten Stufe ist schon eine enorme Leistung. Ein Großteil der Erwachsenenbevölkerung kommt in ihrem Leben dort nicht an, wenn man der Empirischen Forschung dazu Glauben schenkt. Auf der postkonventionellen Ebene wird diese eigene Bewertungsinstanz nun wieder zunehmend in Frage gestellt. Der nächste Schritt besteht also darin, diese Bewertungsinstanz wieder zu einem Objekt zu machen, nach dem Motto: „wer bin ich denn, dass ich denke, dass es so läuft?“ Die Reise auf der postkonventionellen Entwicklungsebene bedeutet insofern eine zunehmende Freiheit von meinen eigenen Vorstellungen. Ich berücksichtige jetzt die Perspektiven der anderen also immer mehr. Allerdings nicht in dem Sinne, dass ich „umknicke“ bei Gegenwind, sondern dass ich zunehmend prüfe, inwiefern ich diese integrieren kann, um davon bereichert zu werden. Man könnte also sagen, dies ist die Freiheit bei mir zu bleiben und gleichzeitig die Freiheit von mir selber zu erlangen. Dies sind meines Erachtens die zwei großen Schritte im Erwachsenenalter. Den ersten Schritt gehen noch einige im Laufe ihres Lebens. Den zweiten Schritt sehr wenige.

**MH:** Das wäre dann im eigenen Erleben ein Gefühl von Freiheit, zum einen von den Meinungen anderer, und dann auch von sich selbst und dem was man denkt und fühlt.

**TB:** Ich würde es als innere Freiheit sehen, als Freiheit bei sich bleiben zu können im ersten Schritt, und im zweiten Schritt, auf der postkonventionellen Ebene, meine eigenen Ansichten wieder zur Disposition stellen zu können.

**MH:** Das bezieht sich ja dann wohl auch auf die eigenen internalisierten Stimmen, die aus all diesen Stufen kommen, auch von diesen frei zu werden – sie immer noch zu hören, aber nicht mehr unter ihrem Zwang zu stehen.

**TB:** Wenn man sich selber sagt – und die Erfahrung kennt ja jeder Mensch – „so bin ich halt, ich kann nicht anders“ oder „das bin halt ich“, dann ist dies ja letztendlich eine Konstruktion. Häufig sind das wunde Punkte, an denen man merkt, dass man nicht über seinen Schatten springen kann, etwas nicht sehen möchte oder denkt es müsste doch so sein, also letztlich mit etwas so verhaftet ist, dass kein Millimeter mehr Platz ist zwischen mir und meinen Vorstellungen. Wenn sich solche Punkte immer mehr auflösen und man dabei immer gelassener und flexibler wird, dann hat Entwicklung stattgefunden. Und diese Punkte kann man innerlich gut spüren. Zumindest im Nachhinein.

## Entwicklungsmodelle

**MH:** Jetzt haben wir schon begonnen über bestimmte Modelle zu sprechen. Es gibt ja viele Möglichkeiten, den Entwicklungskuchen aufzuschneiden. Ken Wilber, bei dem ich darüber zum ersten Mal gelesen habe, unterscheidet in *Integrale Psychologie* in einem Anhang zum Buch Grundstrukturen oder Ebenen von Entwicklung und Linien: Kognition, auf das Selbst bezogene Linien, spirituelle Entwicklung und verschiedene andere Entwicklungslinien, jeweils mit vielen Beispielen von Entwicklungsforschung. Otto

Laske differenziert in seiner Arbeit sozial-emotionale von kognitiver Entwicklung, Suzann Cook-Greuter zeigt Stufen einer Ich-Entwicklung auf, unterscheidet darin jedoch verschiedene Dimensionen wie Verhaltensdimension, affektive Dimension und kognitive Dimension, mit jeweils noch feineren Differenzierungen. Mit welchem Modell arbeiten Sie?

## Jede umfassende Schattenarbeit berücksichtigt die höheren Dimensionen in ihren aufwärts und abwärts gerichteten Bewegungen

**TB:** Das Modell, mit dem ich am meisten arbeite, ist das Ich-Entwicklungsmodell von Jane Loevinger, mit der Erweiterung durch Susanne Cook-Greuter. Loevingers letzte postkonventionelle Stufe war über Jahre schlecht definiert, weil es dazu nur wenig Datenmaterial gab.

Mit den Daten, die Susanne Cook-Greuter im Verlaufe ihrer eigenen Arbeit zusammengetragen hat, war sie in der Lage diese Stufe besser zu definieren. Zudem fand sie heraus, dass offenbar eine weitere Stufe danach beschrieben werden kann, die noch einmal ganz anders aussieht. Mit diesem Ich-Entwicklungsmodell arbeite ich am allermeisten.

Ich habe zu Beginn, wie schon gesagt, in Forschungsprojekten zu Moralentwicklung gearbeitet, was nach Ken Wilber eine spezielle Linie wäre. Später habe ich mich dann mit dem Modell von Kegan beschäftigt. Dies ist etwas weniger umfangreich aber fast deckungsgleich mit dem Modell von Loevinger beziehungsweise Cook-Greuter. Im Vergleich zu vielen anderen Entwicklungsmodellen ist das Modell der Ich-Entwicklung meines Erachtens dasjenige, welches für meine Arbeit im Bereich von Coaching, Führungskräfteentwicklung und Managementdiagnostik die größte Relevanz hat und mit dem man am besten arbeiten kann.

Otto Laskes Arbeit kenne ich auch recht gut, ich habe ihn einige Male nach Berlin eingeladen und ihn auch in den USA besucht. Er unterscheidet ja die sozial-emotionale Entwicklung von der kognitiven Entwicklung. Es kann durchaus Sinn machen, den kognitiven Entwicklungsaspekt speziell zu betrachten. Die zahlreichen Forschungen zu Loevingers Ich-Entwicklungsmodell zeigen aber, dass die einzelnen Aspekte und Bereiche, die Ich-Entwicklung ausmachen, sowohl kognitiver wie auch nicht-kognitiver

Natur sind und offensichtlich hoch miteinander korreliert sind. Dies war Jane Loevinger in den sechziger Jahren in ihren ersten Forschungen aufgefallen und sie wurde dafür vielfach angegriffen. Es hat mehr als zwanzig Jahre gebraucht, bis durch hunderte von Forschungsstudien aus aller Welt ihre zentralen Annahmen bestätigt wurden. Schaut man sich die vier Bereiche der Ich-Entwicklung (Charakterentwicklung, interpersoneller Stil, Bewusstseinsfokus, kognitiver Stil) über die unterschiedlichen Stufen zusammen an, dann merkt man, dass das eine die anderen bedingt und umgekehrt. So ist man beispielsweise mit zunehmender kognitiver Differenzierung immer mehr in der Lage, so eine komplexe Leistung wie Perspektivenübernahme zu bewältigen, womit sich auch der Bewusstseinsfokus und der interpersonelle Stil verändert.

Ich finde, man sollte sich fragen, wie sinnvoll ist es, eine noch differenziertere Entwicklungsanalyse zu machen. Und was würde es dem Gegenüber bringen? Es gibt beispielsweise Metaanalysen zum Zusammenhang von Moralentwicklung und Ich-Entwicklung – wobei Moralentwicklung meines Erachtens ein spezieller Teil der Ich-Entwicklung ist. Das Entwicklungsniveau moralischen Urteilens kann etwas weiter vor oder auch etwas weiter zurück sein als mein Ich-Entwicklungsniveau. Aber beide haben eine hohe Korrelation. Wenn ich feiner hinschauen möchte, könnte ich dies oder weitere Entwicklungsaspekte unterscheiden und könnte z. B., wie Otto Laske das macht, mir auch die Entwicklung der dialektischen Denkfähigkeit anschauen. Dies könnte mir noch feinere Informationen liefern. Es ist die Frage wie viel man investieren möchte in die Arbeit mit anderen und wie viel auch die Kunden bereit sind zu investieren, weil damit zeitliche und finanzielle Ressourcen beansprucht werden. Und andererseits kann man sich fragen, wie viel es bringt dies tatsächlich noch zu tun. Loevinger sagt, dass das Ich den zentralen Prozess darstellt, mit dem ein Mensch Bedeutung bildet, und damit bekomme ich eine sehr gute Information über das Schwerpunktzentrum eines Menschen. Wenn man solch eine Analyse an sich heranlässt, hat man schon genug „Material“, um weiter an sich zu arbeiten. Und dabei muss man schon sorgfältig wählen, woran man wie arbeiten möchte, um seine eigene Ich-Entwicklung zu fördern. Natürlich kann man zusätzliche Instrumente und Modelle heranziehen. Ich habe mich in diesem Zusammenhang auch mit dem Kegan-Interview beschäftigt und auch mit dem dialektischen Denken wie es Laske lehrt – sowohl mit den Modellen als auch mit den Methoden. Das hilft mir natürlich bei der Arbeit, wenn ich das mitlaufen lassen kann. Doch wenn ich mich auf eines beschränken würde, dann würde ich die Modelle und Methoden von Kegan oder Loevinger nehmen – wo das Ich als Schwerpunkt der Bedeutungsbildung schon alle Themen beinhaltet.

## Wo sind die „Talente“?

**MH:** Was mich in diesem Zusammenhang auch persönlich als Musiker interessiert, ist die Frage, wo wir so etwas wie musikalisches Talent oder mathematisches Talent in diesen Modellen finden.

**TB:** Bei Ich-Entwicklung geht es wirklich darum, wie ein Mensch für sich und seine Welt Bedeutung erzeugt, aber musikalische Entwicklung ist in diesem Modell nicht enthalten, das ist anderes Paar Schuhe. Diese haben meines Erachtens wenig mit Entwicklung zu tun, sondern eher mit angeborenem Talent, das später ausgebaut wird. Ein Nachteil an der ganzen Diskussion über Entwicklungsmodelle ist, wie bei anderen theoretischen Richtungen auch, dass zu wenig nach links und nach rechts geschaut wird. Ich habe mich immer gefragt, wie man Ich-Entwicklung z. B. von der Gesamtpersön-



lichkeit – das was einen Menschen ausmacht – abgrenzen kann. Ist es das Gleiche oder nicht? Und wie kann man das wiederum von Kompetenzen abgrenzen? Diese Fragen zu klären fehlt mir auch in der Literatur. In meiner Doktorarbeit habe ich versucht, Ich-Entwicklung von Persönlichkeit abzugrenzen – wo gibt es Überschneidungen und wo nicht? Ich möchte davor warnen, alles in einen Topf zu werfen. Ich würde aber den Kern von Ich-Entwicklung nicht mit anderen Dingen vermischen. Vielmehr sollten wir schauen, was damit erklärt werden kann und was nicht.

### Entwicklungsschritte und Aha-Erlebnisse

**MH:** Ken Wilber hat in Büchern wie *Integrale Psychologie* erst einmal gesammelt, was es überhaupt zu dem Thema gibt, und spricht von etwa zwei Dutzend Entwicklungslinien oder Strömen, aber wie diese zusammenhängen, was wovon abhängig bzw. unabhängig ist, das ist nach seiner Aussage noch weitgehend offen und zu erforschen.

## Ich-Entwicklung – Gesamtpersönlichkeit – Kompetenzen – wie lässt sich das abgrenzen?

Im Rahmen einer von Wilber aufgestellten Theorie des Unbewussten spricht er im Buch *Atman Projekt* von einem identifizierten Unbewussten, und das ist die Brille oder das Muster, durch das wir die Welt betrachten – als die Entwicklungsstufe auf der wir uns gerade befinden und die uns nicht bewusst ist. Die Bewusstwerdung dieser Stufe ist ja der Schritt in die nächste Stufe. Wie machen Sie das in Ihrer Arbeit, dass Sie Menschen ein Aha-Erlebnis ermöglichen, so dass diese Menschen von einem „das bin ich“ zu einem „das habe ich“ gelangen können, in Bezug auf ihre eigene Handlungslogik? Dies ist ja der Kern des Bewusstwerdungsprozesses.

**TB:** Ja, wie schafft man es, Menschen weiter zu entwickeln, wenn diese selbst das wollen? Ich denke die Erfahrung eines Aha-Erlebnisses kennt jeder, beispielsweise in Situationen, bei denen man merkt: „Stimmt, das war mir ja gar nicht bewusst“. Solche Erlebnisse sind prinzipiell entwicklungsförderlich, wobei eine ganze Menge von solchen Aha-Erlebnissen zusammenkommen müssten, damit Entwicklung zu einer nächsten Stufe möglich wird. Wenn man ernst nimmt, was die Forschung zu diesem Thema in den letzten Jahrzehnten zustande gebracht hat, dann heißt es ja eigentlich, dass mir meine eigene Stufe der Entwicklung oder Handlungslogik oder „meaning making structure“ – wie man das auch immer nennen mag – zumindest im Vollzug dessen wie ich handle nicht bewusst ist. Denn das Ich ist ja prinzipiell Subjekt und Objekt zugleich. Es kann über sich sprechen, aber die Art und Weise, wie es über sich spricht, ist durch das eigene Entwicklungs niveau beeinflusst, das nicht bewusst ist. Das bedeutet, dass man dort vor allem hinkommen kann, wenn man die eigene Handlungslogik gespiegelt bekommt. Dies zu tun wäre die Aufgabe, wenn man mit jemandem arbeitet. Ein Schritt dahin kann die Erstellung eines Ich-Entwicklungsprofils sein. So ein Profil enthält etwa 18 bis 19 Seiten Beschreibung der eigenen Entwicklungsstufe, basierend auf dem Entwicklungsmodell, mit einer Differenzierung von früh, mittel oder spät, d.h. wie weit man schon innerhalb der Entwicklungsstufe angekommen ist. Ebenso schreiben wir noch spezifische Anmerkungen, welche Aspekte der jeweiligen Entwicklungsstufe sich stärker zeigen oder welche noch ganz fehlen. Man erhält damit sozusagen eine Theorie der eigenen Handlungslogik, über die man sich dann im gemeinsamen Auswertungsgespräch (Debriefing) austauscht. Dabei macht es bei vielen Menschen schon „Klick“. Viele können das, was Wilber mit Typen als stabile Persönlichkeitsmerkmale bezeichnet, wie z.B. Extrovertiertheit/Introvertiertheit, meist ganz gut beschreiben, und

dort ist der Zugang eher gegeben. Eine Einschätzung der eigenen Entwicklungsstufe ist sehr viel schwieriger. Dies ist dann Aufgabe eines Auswertungsgespräches von etwa zweieinhalb bis drei Stunden auf der Grundlage des erstellten Profils. In einem solchen Gespräch gehe ich mit meinem Gegenüber beispielsweise die dort aufgeführten Aspekte der Ich-Entwicklungsstufe gemeinsam durch und wir reflektieren dies in Bezug auf ihr Leben.

## Eine Einschätzung der eigenen Entwicklungsstufe ist viel schwieriger als die eines Typus wie introvertiert/extrovertiert

Allein dies kann schon ein starker Impuls sein, vor allem wenn man es kontrastiert mit der vorhergehenden Stufe, d.h. die Frage durchgeht, „was war da früher anders“? So bekommt man ein gutes Gefühl für seine eigene Entwicklung und wo man sich momentan auf seinem Entwicklungsweg befindet. Und je nach Ausprägung der Entwicklungsstufe kommt das Gespräch auch darauf, was anders wäre, wenn man eine Entwicklungsstufe weiter wäre. Auch dadurch wird einem die eigene

Entwicklungslogik immer mehr bewusst. Gleichzeitig steigt dadurch oft der Appetit auf weitere Entwicklung.

Im Rahmen der Zertifizierungsseminare, die ich einmal jährlich für Coaches und Berater dazu anbiete, arbeiten wir auch an dem Thema: Wie kann ich Entwicklung fördern? Es gibt meines Erachtens so etwas wie generelle Entwicklungsmechanismen, die unabhängig von einer bestimmten Entwicklungsstufe für alle Stufen gelten, und dann gibt es noch stufenspezifische Entwicklungsmechanismen, die ganz spezifisch das betreffen, was die jeweilige Stufe ausmacht. Ein Beispiel für ein generelles Entwicklungsprinzip betrifft die sogenannte „one up“ Diskussion. Wenn jemand mit einer Handlungslogik konfrontiert ist, die etwas weiter ist als seine eigene Entwicklungsstufe, aber nicht zu weit entfernt, so dass sie noch nachvollziehbar ist, aber wo es Differenz und Reibung gibt, dann ist Entwicklung am wahrscheinlichsten. Die jeweils nächste Entwicklungsstufe ist häufig attraktiv und auch noch verstehbar. Ein Unterschied von mehr als einer Stufe zu meiner eigenen ist hingegen nur noch zum Teil zu verstehen und häufig auch nicht mehr attraktiv.

## Entwicklungsschwerpunkt und eigene Betroffenheit

**MH:** Das setzt für den Berater voraus, dass er selber weiter ist als der Kunde ...

**TB:** ... wobei, wenn man das trainiert und es gut parat hat, dann kann man auch im Verhältnis zu anderen etwas weiter agieren, wenn keine starke Eigenbeteiligung vorherrschend ist.

**MH:** Das ist interessant, man kann in seinem eigenen Verhalten schon so tun als ob, und das ist gar nicht negativ gemeint, um diesen Abstand herzustellen.

**TB:** Ja, und ich würde auch sagen, dass ein Berater, der sich gut mit diesem Modell auskennt und es verinnerlicht hat, bei Themen, die für ihn selber nicht emotional relevant sind, möglicherweise eine Stufe darüber hinausgehen kann im Umgang mit anderen. Eine Person befindet sich ja nicht nur auf einer Entwicklungsstufe, sondern es handelt sich um ein Schwerpunktzentrum. Nehmen wir, dass sich eine Person auf der Rationalistischen Stufe befindet, dann wird diese Person normalerweise Aspekte über mindestens drei Stufen zeigen. Also wahrscheinlich noch einige, die einer eher konformistischen Entwicklungsstruktur entsprechen (Gemeinschaftsbestimmte Stufe) und wahrscheinlich



auch schon einige Aspekte, die Personen auf der Eigenbestimmten Stufe zeigen. Wir sprechen also von einem Schwerpunktzentrum, um das Personen oszillieren. Dadurch ist es Menschen möglich, auch etwas von späteren Stufen mit einzubringen – in guten

Momenten und in einer guten und sicheren Umgebung. Dies ist natürlich auch einem Berater möglich. Dies gilt umso mehr, je weniger mich eine Situation fordert.

## Wir sprechen von einem Schwerpunktzentrum, um das Personen oszillieren

die Gefahr eines Hinunterrutschens auf die unteren Stufen besteht? Dies kennen wir ja bei persönlichen Auseinandersetzungen, wo es sich empfiehlt noch einen Außenstehenden hinzuzuziehen.

**TB:** Ja, und wenn man beispielsweise im Coaching mit jemandem arbeitet, der auf einer ähnlichen Stufe ist und wo es um Themen der anderen Person geht und nicht um eine emotionale Auseinandersetzung zwischen mir und meinem Kunden aufgrund einer Spannung, dann wäre es möglich, dass man in einigen Aspekten schon etwas weiter entwickelt agiert oder zumindest erkennen kann, wenn dies beim Anderen passiert.

## Typische Persönlichkeitsmerkmale und Entwicklung

**MH:** Sie haben die Unterscheidung erwähnt, die in der Sprache des Integralen zwischen Typen und dem Entwicklungsaspekt gemacht wird. In der integralen Theorie sind Typen per Definition gleichwertig – extrovertiert ist nicht besser oder schlechter als introvertiert sondern anders – wohingegen Entwicklung eine Vertikale hat. Soweit die theoretische Unterscheidung. Doch wie sieht das in Ihrer Praxis aus? Da gibt es zum einen die von Ihnen als bleibende Merkmale angesprochenen Persönlichkeitsmerkmale, die sich ja durch alle Ebenen hindurchziehen, und dann gibt es die Ebenen, wo es auf jeder Stufe eine neue Qualität gibt.

**TB:** Ja, und ich denke das auseinanderzuhalten ist gar nicht so einfach, weil das was Wilber Typen nennt, und was man in Bezug auf Personen auch als Persönlichkeitsstile bezeichnen kann, meines Erachtens eher ins Auge fällt als Entwicklungsunterschiede. Erstere sind leichter zu sehen, so dass Menschen auf unterschiedlichen Entwicklungsstufen aber mit gleichen Persönlichkeitsstilen auf den ersten Blick sehr viel ähnlicher erscheinen als zwei Personen auf gleichem Entwicklungs niveau, aber mit unterschiedlichen Persönlichkeitsstilen. Man muss schon einen guten Blick haben, um die Indizien für die jeweilige Entwicklungsstufe dahinter zu erkennen.

**MH:** Und in den Tests, die sie schon kurz beschrieben haben, wie handhaben sie das, wie halten sie das auseinander? Die Menschen kommen ja mit beidem, Persönlichkeitsstilen bzw. Typus und einem Entwicklungsschwerpunkt?

**TB:** Ich versuche das in meinem Kopf auseinanderzuhalten und habe mich dazu, glaube ich, ganz gut trainiert. Das ist auch der Punkt, wenn man mit solchen Instrumenten arbeiten möchte. Man sollte seinen Blick schärfen: Was ist wirklich Entwicklung und was sind andere Kennzeichen, die das erst mal überlagern? Was ist beispielsweise auch Erfahrung? Manchmal kann jemand aufgrund spezifischer Erfahrung in einigen Bereichen weiter entwickelt wirken, als er tatsächlich ist. Zudem gibt es natürlich auch Intelligenzunterschiede. Überdurchschnittlich intelligente Menschen erscheinen oft weiter entwi-

ckelt, was aber nicht sein muss. Dieser Mensch kombiniert vielleicht schneller, aber das bedeutet nicht, dass dieser Mensch in seiner Ich-Entwicklung weiter ist als jemand mit einer durchschnittlichen Intelligenz. Es kann auch genau andersherum sein. Und genau das auseinanderzuhalten ist wichtig, wenn man mit anderen arbeitet, dass man die Entwicklungszeichen von anderen Merkmalen trennen kann und weiß, was das eine und was das andere ist. Daher finde ich es sehr wichtig, sich auch mit Persönlichkeitspsychologie insgesamt zu beschäftigen, weil ein Mensch ja nicht nur aus seiner Stufe der Ich-Entwicklung besteht. Bei dieser Arbeit stellt sich ja auch immer die Frage, worum es geht, was das Interesse des Kunden ist und in welche Richtung sie oder er arbeiten möchte.

**Ein Mensch besteht nicht nur aus seiner Stufe der Ich-Entwicklung**

Andere Persönlichkeitsaspekte beziehungsweise Instrumente, mit denen man diese messen kann, hinzuzunehmen, macht daher Sinn. Auch eine Entwicklungsstufe kann ja sehr unterschiedlich integriert werden, je nachdem welche Grundmotive beispielsweise vorherrschen. Menschen können ein hohes oder geringes Machtmotiv haben oder ein hohes oder geringes Beziehungsmotiv – das kann auf jeder Stufe sehr unterschiedlich sein.

### Die Beratungspraxis zur Ich-Entwicklung

**MH:** Und dabei handelt es sich um horizontale Ausprägungen, die sich auf jeder Stufe unterschiedlich zeigen. Darüber kommunizieren Sie dann auch in dem Beratungsgespräch, wenn Sie das Gefühl haben dass dies interessant ist sein könnte?

**TB:** Ja, das würde ich einbeziehen. Generell kann man sagen, dass je weiter ein Mensch in seiner Ich-Entwicklung ist, umso mehr hat er auch ein Bewusstsein über horizontale Merkmale und wie diese sich gerade auswirken. Daher kann man die postkonventionellen Stufen auch als Ich-bewusste Stufen bezeichnen. Menschen auf postkonventionellem Entwicklungs niveau fällt es daher auch generell leichter, einseitig sehr ausgeprägte Persönlichkeitsaspekte, z.B. bestimmte Gewohnheiten, in den Griff zu bekommen. Das Schärfen der Bewusstheit über solche Aspekte kann insofern auch sehr entwicklungsförderlich sein.

**MH:** Zu der Beratung, die Sie anbieten, wird man auf Ihrer Homepage fündig, aber vielleicht können wir den Ablauf hier kurz skizzieren. Jemand kommt zu Ihnen, um zu erfahren, wo er oder sie in der Entwicklung steht. Wie geht es dann weiter?

**TB:** Vorab dazu: Ich mache viel Coaching, aber nicht in jedem Coaching arbeite ich explizit mit dem Ich-Entwicklungsmodell. Nehmen wir an, ein Kunde von mir hat ein eng umrissenes und drängendes Problem aus seiner Tätigkeit als Geschäftsführer. Dann würde ich mich auf dieses Thema konzentrieren. Ich-Entwicklung ist ein essenzieller Teil meiner Arbeit, aber nicht Teil jeder Beratung. Ich arbeite damit, wenn Menschen gezielt deswegen auf mich zukommen, z. B. aufgrund einer Empfehlung, oder wenn ich denke dass es in einem längeren Prozess Sinn macht dort hinzuschauen, weil es einen Teil der Thematik berührt. Mein Kunde bekommt dann den Fragebogen zum Ich-Entwicklungsprofil, der aus 36 Satzanfängen besteht, und ergänzt diesen. Wir werten diesen Bogen aus, wofür wir in der Regel 2-3 Stunden, manchmal auch etwas mehr Zeit brauchen. Auf Basis dieser Auswertung entsteht ein sehr ausführlicher Bericht. Im nächsten Schritt führe ich ein etwa zweieinhalb bis dreistündiges Auswertungsgespräch mit ihr/ihm. Dazu habe ich einen Leitfaden entwickelt, wie man meines Erachtens aus diesen ca. drei Stunden das meiste herausholen kann. Als Vorbereitung bitte ich meine



Kunden, sich den Text sorgfältig durchzulesen, Notizen zu machen und Fragen, die dazu bei ihnen aufkommen, aufzuschreiben. Nach diesem Gespräch ziehen wir ein Fazit, um die wesentlichsten Punkte zusammenzufassen. Im Anschluss bitte ich meine Kunden, die für sie wichtigsten 3-5 Themen zum Objekt zu machen, d.h. einen Begriff dafür zu finden, denn es geht nicht um inhaltlich zu lösende Punkte, die ich leichter zum Objekt machen kann. Schließlich beschäftigen wir uns hier mit dem Prozess der Bedeutungsbildung, der natürlicherweise auf der Subjektseite der Erfahrung liegt. Der Schlüssel liegt meines Erachtens darin, dies so konkret zu machen, dass man eine Herangehensweise und tägliche Übungspraxis dafür finden kann, wie man das in sein Leben integrieren kann.

**MH:** Dieses Auswertungsgespräch, als ein dialogisches Element, scheint mir sehr wichtig zu sein.

**TB:** Ja. Das eine ist das Ich-Entwicklungs-Profil, das meine Kunden erhalten. Doch das Thema ist einfach zu komplex – auch wenn ich mich bemühe, es so gut wie möglich zu beschreiben. Doch erst im Dialog kommt man so richtig ran an dieses Thema, weil es sich mit Leben füllt. Die wissenschaftliche Diagnose ist eines – der zweite Punkt ist dann aber, wie reagiert die Person selber auf dieses Profil? Kann sie damit leben, sieht sie sich ähnlich, sieht sie sich anders? Und das Dritte geschieht im Dialog, das heißt, was sich im Gespräch darüber zeigt. Ich höre sehr aufmerksam zu, was dort passiert, mache mir Notizen und vergleiche das mit dem, was im Ich-Entwicklungs-Profil herausgekommen ist. Bestätigt sich dies im Gespräch, an

welchen Aspekten zeigt es sich oder vielleicht noch etwas anderes? Damit kann man gut arbeiten. Ich nenne das ein „Developmental Feedback“, das heißt, ich versuche dem Kunden im Gespräch eine Rückmeldung zu geben über die Struktur wie er etwas sagt – in dem Moment wo es sich gerade deutlich zeigt. Dann kann ein Mensch das auch am besten verstehen, unmittelbar im Dialogprozess. Dann ist es nicht mehr abstrakt, sondern Teil dessen, was gerade geschieht.

**MH:** Kommt es auch vor, dass Sie im Dialogprozess merken, dass die Einschätzung aus dem Auswertebogen korrigiert werden müsste – also eine signifikante Abweichung?

**TB:** Eigentlich ist mir das noch nie passiert, doch es gibt Schwankungen in Richtung „etwas früher“ oder „etwas später“. Und das ist besonders interessant, denn wie ich mein bisher erreichtes Ich-Entwicklungs niveau im Alltag leben kann, hängt ja auch von vielen weiteren Faktoren ab. Eine Person tut sich beispielsweise in einem sicheren, persönlichen und wertschätzenden Gespräch sehr viel leichter etwas zu zeigen oder anders zu agieren als in einer schwierigeren Gruppensituation. Sie erscheint dann in dem Gespräch weiter entwickelt, weil sie dort gewissermaßen an den späteren Rand ihres Ich-Entwicklungs niveaus kommt. Ich erlebe beispielsweise öfter, dass jemand in Konkurrenzsituationen, oder in denen man meint anderen etwas zeigen zu müssen, leichter regrediert. Solche Beobachtungen im Gespräch anzusprechen, kann sehr wertvoll sein. Oder auch wenn jemand Schwierigkeiten hat, sich zu persönlich zu öffnen und von sich zu reden. Diese Dinge haben etwas mit der eigenen Lebensgeschichte und den sehr persönlichen Erfahrungen, die ein Mensch gemacht hat, zu tun. Ich würde immer unterscheiden zwischen dem Ich-Entwicklungs niveau als zugrundeliegender Struktur des Ichs und dem aktuellen Handeln. So kann die Struktur einer Ich-Entwicklungsstufe schon deutlich ausgeprägt sein, aber es fehlt die Fähigkeit, dies in bestimmten Situationen gut umzusetzen. Ich will das am Beispiel eines Menschen verdeutlichen, der auf dem Weg



zu einer vollen Eigenbestimmten Stufe ist. Dort werden Sie schon viele Zeichen einer gut ausgebildeten eigenen Bewertungsinstanz finden, die kritisch abwägt, welche der Ansichten, Meinungen und Erwartungen anderer sie akzeptieren will oder nicht. Aber

## Ich unterscheide zwischen dem Ich-Entwicklungs niveau als zugrundeliegender Struktur des Ichs und dem aktuellen Handeln

auch wenn sie oder er dies im Kopf hinbekommt – kann sie oder er das auch wirksam versprachlichen? Oder jemand hat beispielsweise früher über längere Zeit schlechte Erfahrungen in Gruppen gemacht und hält sich darum immer mehr zurück, als das Ergebnis einer starken biografischen Erfahrung. Solche Themen aufzuspüren und ihnen nachzugehen, ist dann wichtig. Beispielsweise zu erkunden, in welchen Settings etwas mehr oder weniger gelingt. Die Ich-Entwicklungsstufe hat einen sehr hohen Erklärungsfaktor wie ein Mensch sich verhält und „tickt“, aber es sind noch viele weitere Persönlichkeitsaspekte im Spiel – ich kann nicht alles mit Ich-Entwicklung erklären. Daher halte ich es für sehr wichtig, dass man als Coach oder jemand, der in der Führungskräfteentwicklung tätig ist, über einen breiten Hintergrund persönlichkeitspsychologischen Know-hows verfügt. Umso effektiver kann man dann auch vertikale Entwicklung fördern.

**MH:** Und diese anderen Aspekte werden dann im Dialog lebendig, durch Beispiele und Rückfragen?

**TB:** Wenn jemand ganz spezifische wunde Punkte hat und man im Gespräch dorthin kommt, dann könnte es scheinen, dass die Person weniger weit entwickelt ist als angenommen, aber so etwas gilt es abzuklopfen.

## Organisationsberatung

**MH:** Wir haben jetzt viel über die Einzelberatung gesprochen. Mich würde noch interessieren, wie das bei Ihrer Firmen- bzw. Organisationsberatung aussieht. Dort haben Sie es ja nicht nur mit einer Person und Handlungslogik zu tun, sondern dem was Wilber ein soziales Holon nennt, mit vielen individuellen Intentionen, mit Organisationsstrukturen, mit Kulturen – welche Rolle spielt dabei das Thema Erwachsenenentwicklung?

**TB:** Zu meinem Hintergrund: Wir sprechen ja hier über Ich-Entwicklung, doch zwei Drittel meiner Arbeit ist Organisationsberatung. Dort arbeite ich ganz klassisch im Change Management, häufig bei Restrukturierungsprozessen. Etwa ein Drittel meiner Arbeitszeit entfällt im Schnitt auf Einzelberatung und wiederum ein Teil davon beschäftigt sich mit Ich-Entwicklung im Rahmen von Einzelcoaching. In der Organisationsberatung arbeite ich nicht mit diesen Entwicklungsmodellen. Dennoch läuft diese Entwicklungskomponente bei mir innerlich mit. Und ich glaube, dass ich dadurch auch effektiver arbeite, weil ich besser abschätzen kann, was den handelnden Personen prinzipiell möglich ist und nach welcher Handlungslogik sie agieren. Das entspannt mich auch selber als Berater. Ich glaube ich kann mittlerweile gut einschätzen, auf welchem Ich-Entwicklungs niveau sich eine Person befindet, wenn ich länger mit ihr zu tun habe. Ich denke, das kann man lernen, auch wenn man nicht in der speziellen Auswertungsmethodik ausgebildet ist, um ein Ich-Entwicklungs-Profil erstellen zu können. Ein Ziel meiner Zertifizierungen für das Ich-Entwicklungs-Profil ist es, dass die Teilnehmer Zeichen von Ich-Entwicklung immer besser erkennen können. Nehmen wir an, dass Sie einen Workshop mit zwölf Managern moderieren. Dann ist es sehr wahrscheinlich, dass sie dort Menschen auf zwei, vielleicht auch drei Ich-Entwicklungsstufen antreffen.



Diese werden aufgrund dessen auch ein ganz unterschiedliches Selbstkonzept haben und die Themen und Geschehnisse dort auf sehr verschiedene Weise verarbeiten. Wenn jemand sehr harsch ist oder es ganz kleinteilig haben möchte und etwas immer wieder aus dem Kontext herausschneidet, kann ich dies mittlerweile viel leichter als Teil seines Ich-Entwicklungs niveaus verstehen.

## Wenn jemand schwierig ist, kann ich dies mittlerweile viel leichter als Teil seines Ich-Entwicklungs niveaus verstehen

Das entspannt mich heutzutage, weil ich merke, dass dort nicht jemand aktiv sabotiert, sondern dass dieser Mensch vielleicht selbst an die Grenzen seiner Ich-Entwicklung kommt. Das mache ich aber nicht explizit. Ich bin kein Freund davon, darüber in Organisationen zu reden, weil ich finde, man rutscht dann schnell in Bewertungen. Es passiert eher in meinem Kopf, dass ich überlege wie ich besser damit umgehen kann. Mir erleichtert das meine Arbeit als Organisationsberater, um mit bestimmten

Dingen leichter umzugehen, bei denen ich mich früher angegriffen gefühlt habe oder mich aufgeregt habe. Manche gehen mit dieser Theorie in den öffentlichen Raum, doch ich bin kein großer Freund davon, weil das ganz schnell in Richtung „höher“, „tiefer“, „besser“ oder „nicht gut“ abdriftet.

## Entwicklung und Psychodynamik

**MH:** Dies hat ja auch der Thematik geschadet, in der Form dass Menschen in eine Abwehrhaltung gehen und mit der ganzen Thematik nichts mehr zu tun haben wollen, was schade ist, weil das Thema ja wichtig ist.

Sie haben mir noch das Stichwort des sich Aufregens über jemand anderes gegeben. Es gibt ja bei Wilber, und nicht nur bei ihm, eine starke Betonung der Bedeutung von Psychodynamik oder – vereinfacht – Schatten, und ich nehme als ein Beispiel den Verdrängungs-Projektionsmechanismus. Wie weit wird so etwas berücksichtigt? Nehmen wir an, jemand hat einen eigenen arroganten Persönlichkeitsanteil verdrängt, erlebt diese Arroganz bei anderen verstärkt und tut sich in sozialen Situationen schwer damit, die „übliche“ Arroganz von der zu unterscheiden, die er noch als eigenen verdrängten Anteil dazutut. Wie weit kann diese Entwicklungsarbeit helfen mit solchen Schattendynamiken umzugehen – braucht es dazu nicht eine eigene Arbeit?

**TB:** Ich würde dies als einen Teil der normalen Coachingarbeit auch im Rahmen von solchen Entwicklungsmodellen sehen. Arroganz, um bei dem Beispiel zu bleiben, hat ja auch mit dem Aspekt „ich stelle mich über andere“ oder „ich bin besser“ zu tun. Das riecht ja erst einmal nicht nach einer postkonventionellen Handlungslogik. Auf der anderen Seite ist es wahrscheinlich auch ein Bedürfnis sich zu exponieren und selber sichtbar zu sein. Dann kann man sich darüber unterhalten, was das ist, was möglicherweise zu kurz kommt oder was der Auslöser dafür ist, also was den Menschen dazu antreibt oder wo es Verletzungen gibt. Gerade solche nicht gut verarbeiteten und integrierten Themen behindern, dass ich mein erreichtes Ich-Entwicklungs niveau voll leben kann. Und letztlich erschweren sie auch die weitere Entwicklung. Das kann sehr spezifisch sein, mit einem biografischen Hintergrund. Wichtig ist es, solche oft sehr persönlichen Themen immer wieder zurückzumelden, um sie ins Bewusstsein zu holen und letztlich bearbeitbar zu machen. Das kommt leider im normalen Alltag kaum vor: Man redet mit spitzen Bemerkungen zueinander oder wird vielleicht aggressiv. Dies in einer Beratung anzusprechen ist wichtig, – z.B. „für mich wirkt das arrogant wie Sie darüber reden, wofür brauchen Sie das“? Oder jemanden auf eine gute Art und Weise damit zu konfron-



## Von einer späteren Entwicklungslogik zu sprechen macht vieles leichter

tieren, z. B. in der Form „ich bekomme zwei Dinge nicht zusammen: Auf der einen Seite sind Sie jemand, der auf Austausch und Perspektiven der anderen verstehend eingeht, und auf der anderen Seite haben Sie eine sehr harsche Art, die manchmal durchschlägt – wie bekommen Sie das zusammen?“ Es geht also darum, auf diese Aspekte in einem ganz konkreten Fall einzugehen. Als Berater sollte man es auch dann ansprechen, wenn der Kunde es nicht von sich aus anspricht. Wenn es wirklich ein Teil von ihm selbst ist, wird er es zwar zeigen, aber nicht selbst sehen können. Deshalb ist mein Coaching auch mehr als nur „Entwicklungsberatung“. Es muss miteinander verwoben werden. Ich glaube es braucht eine fundierte Coachingausbildung, um mit diesen Entwicklungsmodellen gut arbeiten zu können. Man kommt im Zuge dieser Arbeit an so viele andere Dinge heran, dass es hilfreich ist, über einige Coachingerfahrung zu verfügen, bevor man die Entwicklungs-perspektive als zusätzliche Betrachtung hinzunimmt. Dann kann man, denke ich, gut damit arbeiten. Zudem sollte man nicht glauben, dass man mit ein oder zwei Büchern über Entwicklungsmodelle oder einem kurzen Seminar dazu einen Menschen in Hinblick auf seine Ich-Entwicklungsstufe einschätzen kann. Selbst wenn man die sehr komplexen Interview- und Auswertetechniken lernt, kann man sich auch noch nach einem Jahr sehr verschätzen. Jeder ausgebildete Scorer weiß, wie vorsichtig man sein sollte, vor allem mit vorschnellen Bewertungen. Auch mit fundierten Bewertungen sollte ich sorgsam umgehen. Dabei spielt die verwendete Sprache eine wesentliche Rolle. In meinen jährlichen Zertifizierungs-Workshops mache ich am ersten Tag immer folgenden Vorschlag: Lassen sie uns bei Entwicklungsstufen nicht über „tiefer“ und „höher“, sondern lassen sie uns nur über „früher“ und „später“ sprechen. Damit können wir den Bewertungs-aspekt ein Stück herauszunehmen. Wir bewerten ja das Ich-Entwicklungs niveau und nicht den ganzen Menschen. Wenn sich ein Mensch auf Stufe E7 befindet, dann muss er vorher auf Stufe E4 und E5 und E6 gewesen sein. Insofern sollten wir besser von „früher“ und „später“ sprechen. Denn diese universelle Entwicklungssequenz ist sehr gut empirisch belegt. Wenn ich jedoch sage „das ist eine höhere Stufe“ impliziert das noch ganz viel mehr. Im meinen Zertifizierungs-Workshops stellen wir daher folgende Regel auf: Immer wenn jemand „hoch“ oder „tief“ sagt, dann sprechen wir das gleich an. In jedem Kurs passiert das mindestens vierzig Mal. Diese Bewertungen von „tiefer“ und „höher“ scheinen wir so sehr verinnerlicht zu haben, dass es auch bei offenen, interessierten und reflektierten Menschen lange braucht bis sich das verändert. Von einer späteren Entwicklungslogik zu sprechen macht demgegenüber vieles leichter.

**MH:** Herzlichen Dank für das Gespräch.

**Abbildung:** Übersicht Ich-Entwicklungsstufen

Stufenummer	Entwicklungsstufe	Ebenen	Häufigkeit in % (Erwachsene)
E 2	Impulsgesteuerte Stufe	vor-konventionell	5 %
E 3	Selbstorientierte Stufe		
E 4	Gemeinschaftsbestimmte Stufe	konventionell	80 %
E 5	Rationalistische Stufe		
E 6	Eigenbestimmte Stufe		
E 7	Relativierende Stufe	post-konventionell	15 %
E 8	Systemische Stufe		
E 9	Integrierte Stufe		
E 10	Fliessende Stufe		

### **Anlage zum Interview: ausgewählte Texte von Thomas Binder**

aus: Thomas Binder:

#### **Wie gut verstehen Berater ihre Kunden?**

Ich-Entwicklung - ein vergessener Faktor in der Beratung (2010)

Siehe <http://www.i-e-profil.de/> (unter: Veröffentlichungen)

### **Zum Unterschied von Lernen und Entwicklung**

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

- Lernen: Dabei kommt es zur Aneignung von Wissen, weiteren Kompetenzen und neuen Erfahrungen. Greift man die alltagssprachliche Verwendung von Entwicklung auf, sollte man eher von horizontaler Entwicklung sprechen, denn es findet nur eine zusätzliche Aneignung neuer Konzepte statt. Die grundsätzliche Art und Weise, wie sich ein Mensch mit sich und der Welt auseinandersetzt bleibt dagegen unverändert.
- Entwicklung: Hierbei kommt es hingegen zu einer differenzierteren und integrierteren Sicht auf sich selbst und die Welt. Es findet also ein qualitativer Sprung statt (Transformation zu einer späteren Entwicklungsstufe). Insofern bezeichnet man dies in Abgrenzung zum Alltagsverständnis als vertikale Entwicklung.

### **Beispiel temporäre Regression**

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

mend. Was ist passiert? Ein Entwicklungspsychologe, den Sie zu Rate ziehen, würde sagen, dass Sie gerade einer »temporären Regression« beigewohnt haben.

### **Zum Unterschied von verändertem äußerem Eindruck und innerer Entwicklung**

Nicht jede persönliche Veränderung, auch wenn sie nach Meinung anderer in eine positive Richtung geht, ist eine Entwicklung im entwicklungspsychologischen Sinn. Ein Beispiel mag dies illustrieren.

Stellen Sie sich vor, dass unser Berater Markus Solmer vor kurzem zu einer größeren Erbschaft in Höhe von 250.000 Euro gekommen ist. Als langjähriger Freund von ihm bemerken Sie, dass er seitdem entspannter, insgesamt weniger getrieben und auch scheinbar weniger ängstlich ist, was seine berufliche Zukunft betrifft. Sie freuen sich für ihn und denken vielleicht, dass er sich in eine gute Richtung »entwickelt« hat. Viele Personen würden vermutlich diese Einschätzung teilen und die Veränderungen bei ihm als Entwicklung sehen, die sie von außen betrachtet wahrscheinlich auch sind. Aber genau darin liegt der Unterschied. In seinem Verhalten zeigt sich eine Veränderung, aber hat sich dadurch auch seine Ich-Struktur verändert? Was wäre, wenn er die Erbschaft in Höhe von 250.000 Euro durch einen dummen Zufall wieder verlieren würde? Hier genau liegt der Unterschied zwischen einer rein verhaltensbezogenen Betrachtung und einer tatsächlichen Entwicklung. Denn Entwicklung wäre dadurch gekennzeichnet, dass sich seine innere Denkstruktur verändert hat und er dadurch nun in der Lage wäre, mit vielen Dingen entspannter und angstfreier umzugehen – auch, wenn der äußere Anlass seiner Veränderung (die Erbschaft) entfallen ist.

### **Vier Bereiche in dem sich Entwicklung vollzieht (als „Linien“ innerhalb der Ebenen einer Ich-Entwicklung)**

- 1.** Der Charakter entwickelt sich von stark impulsgesteuert und mit Befürchtungen vor Bestrafung (wenn man sich »falsch« verhält) zu immer stärker selbstregulierend, eigene Maßstäbe entwickelnd und diese später wieder transzendierend.
- 2.** Der interpersonelle Stil entwickelt sich von sehr manipulierend zu immer stärker die Autonomie anderer Personen berücksichtigend sowie auf für alle Seiten tragfähige interpersonelle Vereinbarungen achtend.
- 3.** Der Bewusstseinsfokus ist in frühen Stufen stärker auf externe Dinge und eigene Bedürfnisse gerichtet. In späteren Stufen ist dieser auch mehr auf interne Aspekte (Motive, Gefühle etc.) sowie Individualität und Entwicklung ausgerichtet.
- 4.** Der kognitive Stil entwickelt sich von sehr einfach und undifferenziert zu immer größerer konzeptioneller Komplexität, Multiperspektivität und Fähigkeit mit Widersprüchen umzugehen.

### **Zum Unterschied zwischen horizontal typischen Persönlichkeitsmerkmalen und vertikalen Entwicklungsstufen**

Ein weiterer Unterschied zu eigenschaftsorientierten Ansätzen der Persönlichkeit, die in Beratung und Management weit verbreitet sind, besteht darin, dass sie leichter ins Auge



fallende Aspekte von Persönlichkeit beschreiben. Ein Beispiel dafür ist die Dimension Extraversion versus Introversion im Myers Briggs Type Indikator (MBTI). Beide Ausprägungen dieser Dimension sind relativ leicht erkennbar und werden oft auch in alltäglichen Gesprächen als Beschreibung verwendet, das heißt, ob sich eine Person eher kontaktfreudig und außenorientiert oder zurückhaltend und innenorientierter verhält. Diese oder andere Dimensionen sagen allerdings nichts über den Entwicklungsstand einer Person aus, der durch eine Vielzahl von subtilen Charakteristika bestimmt ist und daher sehr viel schwieriger einzuschätzen ist. Im Umgang mit anderen Menschen stechen daher stabile Eigenschaften, wie sie von gängigen Persönlichkeitsmodellen beschrieben werden, stärker hervor als deren Entwicklungsstufe. So werden beispielsweise zwei Berater, die eine sehr ähnliche Ausprägung im NEO-FFI und MBTI haben, aber zwei Entwicklungsstufen voneinander entfernt sind (z. B. E4 und E6), zunächst ähnlicher scheinen als zwei Berater, die sich auf der Eigenbestimmten Stufe (E6) befinden und unterschiedliche Ausprägungen im NEO-FFI und MBTI haben. Ein weiterer wichtiger Unterschied besteht darin, dass mit jeder weiteren Ich-Entwicklungsstufe auch eine größere Bewusstheit über die eigene Bedeutungsbildung entsteht. Insbesondere die späteren (so genannten postkonventionellen) Entwicklungsstufen sind „Ich-bewusste“ Stufen. Erwachsene auf diesen Stufen können zunehmend die eigene Herangehensweise, die Art sich mit der Welt und Anderen in Beziehung zu setzen, reflektieren und auch transzenden. Damit sind sie auch zu einem flexibleren Umgang mit den sie kennzeichnenden stabilen Persönlichkeitseigenschaften in der Lage.

### **Die derzeitige Entwicklungsstufe eines Menschen als „Brille“ und identifiziertes Unbewusstes**

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

### **Coachingbeispiel mit Entwicklungsbetrachtung**

Stellen Sie sich vor, dass Sie für eine Weile einem Coaching von Markus Solmer als unsichtbarer Beobachter beiwohnen. Es handelt sich um den zweiten Termin mit Herrn Ebert, einem IT-Manager, der vor kurzem in einem Konzern die Stelle des Bereichsleiters IT übernommen hat. Anlass des Coachings ist der aktuelle Führungswechsel und das Coaching soll ihn unterstützen, diese Rolle möglichst schnell und effektiv auszufüllen. Herr Ebert, seit zwölf Jahren Führungskraft, hatte vorher ähnliche Stellen in mittelständischen Unternehmen inne. Insofern ist ihm der Wechsel in neue Führungspositionen vertraut. In diesen hatte er sich den Ruf erarbeitet, seinen Bereich klar zu führen und sich nicht zu scheuen, schnelle Vorgaben zu machen. Doch diesmal zögert Herr Ebert mehr als in früheren Jahren. Er zweifelt, ob dies noch der richtige Weg ist und ob er andere Positionen nicht mehr einbeziehen sollte. Um Herrn Ebert zu unterstützen, schlägt Mar-



kus Solmer vor, gemeinsam eine Situationseinschätzung vorzunehmen, um daraus eine klare Position gegenüber seiner Abteilung ableiten zu können. Herr Ebert empfindet dies als hilfreich, stört sich aber im Verlauf der Sitzung am strikten methodischen Vorgehen seines Coachs, das wenig Spielraum für weitere Aspekte zulässt, die ihm während der Bearbeitung in den Sinn kommen. Insbesondere sein Unwohlsein und Zweifeln bezüglich seiner Führungsrolle empfindet er als unangenehm, möchte diesem aber auch auf die Spur kommen. Seiner Meinung nach scheint dieses Unwohlsein nicht ausreichend Raum zu bekommen. Als er dies anspricht, bedankt sich Markus Solmer schnell und meint, dass es wichtig ist, sich immer wieder im Coaching gegenseitig Rückmeldung zu geben. Er erkundet aber nicht weiter, um was es Herrn Ebert genau geht. Im Folgenden spiegelt er Herrn Ebert wider, dass er auf ihn unsicher wirkt, und meint, dass er als Führungskraft klar zu seiner Meinung stehen sollte. Danach ergibt sich ein kurzer Dialog über die Aufgaben und Abgrenzung seiner Führungsrolle, die in der nächsten Sitzung bearbeitet werden sollte.

Was ist hier passiert und was könnte dessen Hintergrund sein? Selbstverständlich zeichnet dieser kurze Ausschnitt ein grobes Bild und kann nur wenige Punkte illustrieren. Entwicklungspsychologisch gesehen scheinen aber der Coach und Herr Ebert auf unterschiedlichen Entwicklungsstufen zu agieren. Während sich Markus Solmer auf einer frühen Eigenbestimmten Stufe (E6) befindet, berät er mit Herrn Ebert einen Kunden, der dem Anschein nach den Schritt zu einer frühen Relativierenden Stufe (E7) gemacht hat. Damit trennt die beiden nur eine Stufe, entwicklungspsychologisch gesehen halten sich beide aber in unterschiedlichen Welten auf. Aus Entwicklungssicht befindet sich Markus Solmer damit auf dem Weg zu einer eigenen Identität, die kritisch abwägend eigene Positionen findet und immer weniger von den Meinungen anderer abhängig ist. Im Vordergrund steht eher Abgrenzung zu anderen. Herr Ebert hingegen scheint auf dem Weg zu einer postkonventionellen Identität zu sein, die zunehmend eigene Positionen und Ansichten wieder in Frage stellt und andere Sichtweisen mehr zu integrieren versucht – ohne dabei seine Identität wie früher (E4) aufgeben zu müssen. Er entwickelt sozusagen ein »Postheroisches Führungsverständnis« (Bradford u. Alian, 1998).

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

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

Basseches und Mascolo, die Psychotherapieprozesse aus entwicklungspsychologischer Sicht untersuchen, sprechen in diesem Zusammenhang von »theoretical abuse«.



### **Kurzprofil Thomas Binder:**

---

*Dipl.-Kaufmann, Dipl.-Psychologe  
Supervisor (DGSv,SG), Wirtschaftsmediator (BM®)*

*19 Jahre Erfahrung als Organisationsberater bei Veränderungsprozessen, in der Führungskräfteentwicklung und als Supervisor und Coach in der Beratung von Führungskräften und Beratern.*

*Seit 1993 Beschäftigung mit entwicklungspsychologischen Ansätzen und deren praktischer Anwendung. Bis 1995 Mitarbeiter in Forschungsprojekten dazu am Max Planck Institute for Human Development. Dabei zuständig für Durchführung, Kodierung und Auswertung von Studien zur Moralentwicklung (Kohlberg). Dort Zusammentreffen mit Blasi und Kennenlernen des Ich-Entwicklungsmodells nach Loevinger.*

*Seitdem Weiterbildungen in England und Amerika zum Thema Ich-Entwicklung (Loevinger, Cook-Greuter, Torbert, Kegan) sowie kognitiver Entwicklung (Laske, Basseches, Jaques). Jahrelange Erfahrungen mit dem Einsatz entwicklungspsychologischer Ansätze und Methoden in Coaching, Führungskräfteentwicklung und Management-Diagnostik.*