

Integrals Forum Tagung 2012, 17.06.2012, Berlin

Entwicklungsorientiertes Coaching mit Führungskräften: Arbeit mit dem Ich-Entwicklungs-Profil



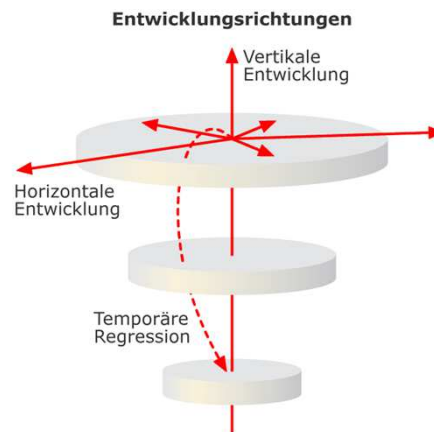
The men:

- **Kurzüberblick zu Ich-Entwicklung**
- **Das Ich-Entwicklungs-Profil**
- **Einsatz im Führungskräftecoaching, Anlässe, Debriefing, Typische Reaktionen**
- **Die veränderte Rolle des Coachs**
- **Beispielhafte Interventionen**
- **Vorteile eines entwicklungsorientierten Coachingsansatzes**

=> zwischendurch Übungen und Diskussion

Entwicklungsrichtungen:

- **Horizontale Entwicklung:**
Sich verändern und lernen innerhalb einer bestehenden Handlungslogik (z.B. andere Werte, neue Fähigkeiten, neues Wissen)
- **Vertikale Entwicklung:**
Transformation in Richtung einer umfassenderen Handlungslogik (z.B. prozessorientierter, reflektierter)



Ich-Entwicklung:

- Ich-Entwicklung bezieht sich auf das spezifische Muster, wie eine Person sich selbst, Andere und ihre Umwelt wahrnimmt und interpretiert
- Ich-Entwicklung vollzieht sich in qualitativ unterscheidbaren, aufeinanderfolgenden Stufen
- Mit jeder neuen Stufe erlangt man mehr Bewusstsein und Kontrolle über sich selbst – und wird weniger von unbewussten Aspekten gesteuert

Was entwickelt sich?

- **Charakter:**

Von stark impulsgesteuert zu immer stärker selbstregulierend, eigene Maßstäbe entwickelnd und diese wiedertranszendierend

- **Interpersoneller Stil:**

Von sehr manipulierend zu immer stärker die Autonomie Anderer berücksichtigend

Was entwickelt sich?

- **Bewußtseinsfokus:**

Von auf externe Dinge, eigene Bedürfnisse gerichtet zu mehr auf interne Aspekte (Motive, Gefühle etc.) und Entwicklung gerichtet

- **Kognitiver Stil:**

Von undifferenziert zu mehr Komplexität und Multiperspektivität

Die universelle Entwicklungslinie :

Stufen-Nr.	Focus: Ich	Focus: Andere	Ebenen
E10			post- konventionell
E9			
E8			
E7			
E6			konventionell
E5			
E4			
E3			vor- Konventionell
E2			

Das Ich-Entwicklungs-Profil:

- Standardisierter projektiver Satzergänzungstest
- Aufbauend auf Forschungen von Jane Loevinger
- Von Experten anhand von empirisch gewonnenen Kriterien ausgewertet
- Misst die jeweils erreichte Stufe der Ich-Entwicklung (früh, mittel, spät)
- Umfangreiches Rückmeldeprofil (ca. 20 Seiten), das beinhaltet u.a.:
 - Überblick, genaue Erklärung der erreichten Entwicklungsstufe, der strukturellen Identität, ergänzende persönliche Kommentare

Einsatz im Führungskräftecoaching:

Sinnvoll beispielsweise:

- bei wiederkehrenden Themen, hinter denen offensichtlich eine Entwicklungsthematik steht (z.B. sich abgrenzen)
- zur persönlichen Standortbestimmung (wo stehe ich in meiner Entwicklung und was heißt das für mich als Führungskraft?)
- als "Motor" für die eigene Entwicklung (Sogeffekt)
- im Rahmen von Führungskräfteentwicklungsprogrammen, vor allem für obere Managementebenen (Executives)

Zwei Arten, das I-E-Profil™ einzusetzen:

- **Als ergänzendes Instrument:**
Neben anderen Methoden und Themen, um eine zusätzliche Perspektive einzubringen und sich tiefer mit der eigenen Persönlichkeit auseinanderzusetzen. Schlussfolgerungen aus dem Ich-Entwicklungs-Profil fließen nebenbei in das Coaching ein
- **Als Hauptinstrument und -thema:**
Persönliche Entwicklung im Sinne von Reife wird Hauptthema. Spezifische Bearbeitung der damit verbundenen Themen (Reflexion, Übungen, Hausaufgaben etc.)

Auswertungssitzung zur Ich-Entwicklungs-Stufe im Coaching:

Vorgehen:

- Wie war die unmittelbare Reaktion auf das Ergebnis?
- Klären genereller (nicht inhaltlicher) Fragen (Entwicklungsansatz, I-E-Profil™, Auswertungsmethodik)
- Klären von Fragen zum eigenen Ergebnis (zum Verständnis, zur Weiterentwicklung)
- Vertieftes Durchgehen der eigenen Ergebnisse (strukturelle Identitätsposition, detaillierte Stufenbeschreibung und vertiefende persönliche Anmerkungen)

Auswertungssitzung zur Ich-Entwicklungs-Stufe im Coaching:

- Reflexion zum Fremdbild (Abgleich mit Wahrnehmung durch Außenstehende)
- Abgleich mit beruflichen Anforderungen (Hauptanforderungen, Kompatibilität mit eigener Ich-Entwicklungs-Stufe, Chancen und Risiken)
- Ausblick auf weitere Schritte (Stabilisieren oder Weiterentwickeln?, Nutzen u. Motivation dafür abklären, erste Ansatzpunkte für Weiterarbeit)

Typische Reaktionen:

Fast ausnahmslos positiv, aber mit sehr unterschiedlichen Reaktionen, z.B.:

- von vorsichtig interessiert bis überschwänglich und mit tausend Fragen - die eigene Persönlichkeit unter einer Entwicklungsperspektive zu sehen, ist oft eine vollkommen neue Sichtweise
- rein kognitiv verarbeitend (distanziert) bis emotional berührt
- meist einzelne Aspekte herausgreifend (z.B. oft auf interpersonale Bereiche reduzierend)

Typische Reaktionen:

- manchmal hademd mit Ergebnis (wenn frühere Stufe als erwartet, z.B. überschätzen Spiral Dynamics Tests meist die Entwicklung)
- von direkten Bezug zu Beruf herstellend bis „Aha, aber was hat das für Konsequenzen in meiner Rolle als ...?“ (v.a. bei wenig Reflexion zu eigener Persönlichkeit)
-> wichtig, den Bezug zwischen den Mustern der jeweiligen Ich-Entwicklungsstufe und beruflichem Kontext herzustellen)

Und welche Hypothesen hätten Sie zu folgendem Verhalten?

- Es sind Anzeichen von Konkurrenz spürbar (z.B. Einstufung erscheint plausibel, aber es wird immer wieder mit dem Coach konkurriert)
- Ungeduld bezüglich Auswertung – Kunde will schnell ins Handeln kommen

Besondere item entwicklungsorientierten Coachings:

- Entwicklungspsychologisches Coaching ist nicht nur reine Prozessberatung (i.S. von reflektierend)
- Um aktiv Entwicklung (i.S.v. Reife) zu fördern, sind durch den Coach zusätzliche Rollen einzunehmen
- Diese Rollen gilt es sorgsam auszutariieren, die damit verbundenen Interventionen ebenso
 - > denn es ergibt sich eine veränderte Beziehungsgestaltung, wenn man entwicklungsorientiert coacht

Erweiterte Rollenprofile:

Ergänzend zum Coach, der wertschätzend und auf Augenhöhe prozessorientiert fragt:

- Diagnostiker
- Experte für Ich-Entwicklung
- Betriebswirt für Kosten-/ Nutzenkalkulation
- Sparringspartner
- Trüffelschwein für innere Widersprüche
- Brückenbauer
- Motivationskünstler

Konsequenzen daraus für das Coaching:

- aktiv Widersprüche aufgreifen und erzeugen
- Stufenbezogene Entwicklungsaspekte als Coach von sich aus direkt ansprechen
- stärker an der Persönlichkeit (Ich-Struktur) arbeiten (nicht nur an spezifischen Problemen oder wie man sich anders verhält)
- mehr konfrontative, anregende Interventionen als übliche Rweise

=> gute Beziehungsgestaltung ist da für Voraussetzung!

Entwicklungs- förderliche Prinzipien:

- **Generelle Entwicklungsprinzipien:**
Aspekte, die unabhängig von der jeweiligen Ich-Entwicklungs-Stufe zu beachten sind, offensichtlich allgemeingültig als Entwicklungsprinzip
- **Stufenspezifische Entwicklungsprinzipien:**
Je de Ich-Entwicklungs-Stufe hat spezifische Aspekte, die sie definieren, die der Person etwas ermöglichen und auch Grenzen aufzeigen
 - > *an diese n kann direkt ange setzt werden, um sie mehr zu integrieren (Stabilisieren) oder zu erweitern (Entwicklung)*

Ein Beispiel für ein generelles Entwicklungsprinzip:

Prinzip des optimalen Ungleichgewichts:

- Entwicklung ist dann wahrsche inlicher, wenn ein Mensch im Kontakt mit Anderen :
 - in seiner Handlungslogik herausgefordert ist und so einen qualitativen Unterschied zur eigenen Sichtweise erlebt
 - und
 - die Handlungslogik des Anderen noch prinzipiell nachvollziehen kann
- **One-Up-Diskussion (Kohlberg):** Nicht mehr als eine Stufe weiter als auf der Entwicklungs-Stufe des Anderen agieren

Stufenspezifische Entwicklungsprinzipien:

- Als Coach die jeweilige Entwicklungsstufe des Kunden mit im Blick haben, z.B. indem man
 - gedanklich immer zwischen Inhalt (Thema) und Struktur (Ich-Entwicklungsstufe) unterscheidet
 - immer wieder stufenspezifisches Feedback gibt (als mitlaufender Prozess)
 - aktiv mit dem Coachee an spezifischen Aspekten seiner Entwicklungsstufe arbeitet

Zwei Aspekte im entwicklungsorientierten Coaching:

Es ist wichtig, immer zwei unterschiedliche Aspekte im Blick zu haben und voneinander unterscheiden zu können:

- **Inhalt:**
Die spezifischen Themen, Geschichten und Ereignisse, die der Kunde im Coaching bespricht
- **Struktur:**
Die spezifischen Aspekte, das Muster der jeweiligen Ich-Entwicklungs-Stufe, sein Subjekt-Objekt-Gleichgewicht

Feedback zu Entwicklungs- bezogenen Aspekten :

- Die eigene Ich-Struktur ist i.d.R. so unbewusst, dass man es kaum merkt, wie man seiner Welt Bedeutung verleiht und sich auf sie bezieht
- Insofern ist es wichtig, diese Ich-Struktur dem Kunden im Coaching immer wieder bewusst zu machen, gerade dann, wenn sie sich am deutlichsten zeigt

Beispiele für entwicklungs- bezogenes Feedback:

- Beispiel: Eher „rigide“ Orientierung an bestimmten Standards, Denkrichtungen, Methoden (E5)

-> „Das scheint wie in Stein gemeißelt. Was gibt Ihnen die Sicherheit, dass man es genau so machen muss?“
(implizites Feedback)

-> „Merken Sie, dass Sie gerade extrem an bestimmten Prinzipien festhalten? Und als ich diese hinterfragt habe, haben Sie sehr gereizt reagiert.“
(explizites Feedback)

Beispiele für Arbeitsstufenspezifische Aspekte:

- Aspekt: „Starkes Relativieren – Gefahr in „destruktiven Relativismus“ zu verfallen“ (E7)
 - > Metakriterien/ integrierende Prinzipien entwickeln, um bei unterschiedlichen Sichtweisen und Aufeinanderprallen von Meinungen handlungsfähiger werden zu können (z.B. Plausibilität, Gerechtigkeit)
 - > Üben, diese Metakriterien in entscheidenden Situationen in die Kommunikation einzubringen (Versprachlichen...)

Vorteile eines entwicklungsorientierten Coachings:

- Mehr sehen und verstehen
- Ein feinerer Blick auf Möglichkeiten und Grenzen des Coachees aufgrund seiner jeweiligen Entwicklungsstufe (Makro-Konstruktivismus)
- Tiefer Interventionen – nicht nur auf Verhaltensebene
- Aktives Fördern von Entwicklung – nicht nur Lösen spezifischer Probleme
- Aufzeigen einer längerfristigen Perspektive für Coachees („WachstumssoG“)
- Mehr Ideen und Flexibilität bzgl. eigener Interventionen