

## ***Integrales Forum Tagung 2012, 17.06.2012, Berlin***

---

---

### **Entwicklungsorte des Coaching mit Führungsstärken: Arbeit mit dem Ich-Entwicklungs-Profil**



© T Binder

SYSTEMICS™ consulting group

[www.I-E-Profil.de](http://www.I-E-Profil.de)

1

### ***The men:***

---

---

- Kurzüberblick zu Ich-Entwicklung
- Das Ich-Entwicklungs-Profil
- Einsatz im Führungskräftecoaching, Anlässe, Briefing, Typische Reaktionen
- Die veränderte Rolle des Coaches
- Beispielhafte Interventionen
- Vorteile eines soziointeraktiven Coachingsansatzes

=> zwischendurch Übungen und Diskussion

© T Binder

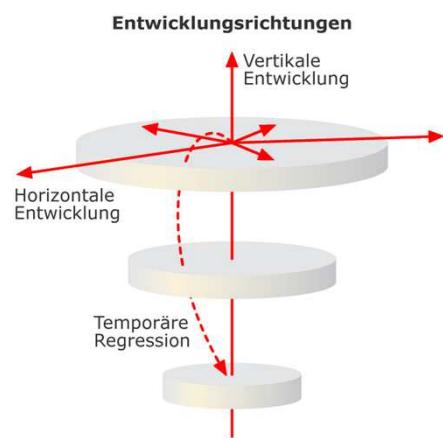
SYSTEMICS™ consulting group

[www.I-E-Profil.de](http://www.I-E-Profil.de)

2

## ***Entwicklungsrichtungen:***

- **Horizontale Entwicklung:**  
Sich verändernd und lernend innerhalb einer bestehenden Handlungsslogik (z.B. andere Weite, neue Fähigkeiten, neue Wissen)
- **Vertikale Entwicklung:**  
Transformation in Richtung einer umfassenden Handlungsslogik (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 impulsiv zu immer stärker selbstregulierend, eigene Maßstäbe entwickelnd und die sie wie der transzendierend**

- **Intepersoneller Stil:**

**Von sehr manipulierend zu immer stärker die Autonomie anderer berücksichtigend**

## ***Was entwickelt sich?***

---

---

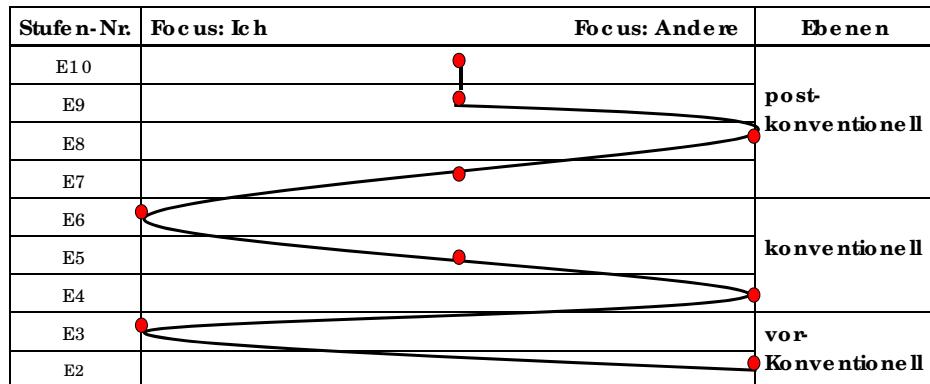
- **Bewußtseinsfokus:**

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

- **Kognitiver Stil:**

**Von undifferenziert zu mehr Komplexität und Multispezifität**

## **Die universelle Entwicklungsstlinie:**



## **Das Ich-Entwicklungs-Profil:**

- Standardisierte projektive Sätzergänzungsteht
- Aufbauend auf Forschungen von Jane Loevinger
- Von Experten anhand von empirisch gewonnenen Kriterien ausgewertet
- Misst die jeweiligen erreichten Stufen der Ich-Entwicklung (früh, mittel, spät)
- Umfangreiches Rückmeldeprofil (ca. 20 Seiten), dieses beinhaltet u.a.:
  - Überblick, genaue Erklärung der erreichten Entwicklungsstufe, der Strukturen Identität, ergänzende persönliche Kommentare

## ***Einsatz im Führungskräfte coaching:***

### **Sinnvoll b eispielweise:**

- bei wie derke hren The men, hinter den 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 Manageramentebenen (Executives)

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

### **Als ergänzendes Instrument:**

Neben anderen Methoden und The men, um eine zusätzliche Perspektive einzubringen und sich hiermit der eigenen Persönlichkeit zu entfalten. Schlußfolgerungen aus dem Ich-Entwicklungs-Profil fließen nebenbei in das Coaching ein

### **Als Hauptinstrument und -thema:**

Persönlichkeitsentwicklung im Sinne von Reife wird Hauptthema. Spezifische Bearbeitung der damit verbundenen The men (Reflexion, Übungen, Hausaufgaben etc.)

## ***Auswertungssitzung zur Ic-h-Entwicklungs-Stufe im Coaching:***

---

---

### **Vorgehen:**

- Wie war die unmittelbare Reaktion auf das Ergebnis?
- Klären genauer (nicht inhaltlich) Fragen (Entwicklungsansatz, I-E-Profil™, Auswertungsmethodik)
- Klären von Fragen zum eigenen Ergebnis (zum Verständnis, zur Weiterentwicklung)
- Vertiefte Durchgängen der eigenen Ergebnisse (strukturelle Identitätsposition, detailierte Stufenbeschreibung und vertiefende persönliche Anmerkungen)

## ***Auswertungssitzung zur Ic-h-Entwicklungs-Stufe im Coaching:***

---

---

- Reflexion zum Fremdbild (Abgleich mit Wahrnehmung durch Außenstehende)
- Abgleich mit beruflichen Anforderungen (Hauptanforderungen, Kompatibilität mit eigener Ic-h-Entwicklungs-Stufe, Chancen und Risiken)
- Ausblick auf weitere Schritte (Stabilisieren oder Weiterentwicklung?, 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 überwältigend und mit tausend Fragen - die eigene Persönlichkeit unter einer Entwicklungsspektrum zu sehen, ist oft eine vollkommen neue Sichtweise
- rein kognitiv verarbeitend (distanziert) bis emotional beeindruckt
- meist einzelne Aspekte herausgreifend (z.B. oft auf interpersonale Bereiche reduzierend)

## ***Typische Reaktionen:***

---

---

- manchmal handend mit Ergebnis (wenn frühere Stufe als erwartet, z.B. überstürzt in 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 hätte n Sie zu folgenden Verhalten?***

---

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

## ***Besondere Methodenentwicklungen- orientierte Coachings:***

---

- Entwicklung psychologisches Coaching ist nicht nur eine 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 auszutarieren, die damit verbundenen Interventionen ebenso
  - > denn es ergibt sich eine veränderte Beziehungsgegestaltung, wenn man Entwicklung soziert coacht

## ***Ewe ite rte s Ro lle nre pe rto ire :***

**Ergänzend zum Coach, der werthältend und auf Augenhöhe prozessorientiert fragt:**

- **Dia gno stike r**
- **Exper te für Ic h- Entwic klung**
- **Be trieb swirt für Ko ste n- / Nutze nka lkula tio n**
- **Spar ing spa rtne r**
- **Trüffel sc hwe in für innere Wider sprü che**
- **Brück e nb aue r**
- **Motiva tio nskünstle r**

## ***Konse que nze n daraus für das Coaching:***

- **aktiv Widersprüche aufgreifen und erzeugen**
- **Stufe nbe zogene Entwicklungsa spekte als Coach von sich aus direkt ansprechen**
- **stärker an der Persönlichkeit (Ic h-Struktur) arbeiten (nicht nur an spezifischen Problemen oder wie man sich anders verhält)**
- **mehr konfrontative, anregende Interventionen als üblich herweise**

**=> gute Beziehungsgestaltung ist dafür Voraussetzung!**

## ***Entwicklungs- förderliche Prinzipien:***

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

## ***Ein Beispiel für ein generelles Entwicklungsprinzip:***

### **Prinzip des optimalem Umgangsweichs:**

- Entwicklungsprinzip ist dann wahrscheinlicher, wenn ein Mensch im Kontakt mit Anderen:
  - innerer Handlungsslogik herausgestellt ist und so eine Qualität der Unterstreichung zur eigenen Sicherheit erlebt und
  - die Handlungsslogik des Anderen noch prinzipiell nachvollziehen kann
- **One-Up-Diskussion (Kohlb erg):** Nicht mehr als eine Stufe weiter als auf der Entwicklungs-Stufe des Anderen angehen

## ***Stufe nspezifische Entwicklungsprinzipien:***

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

## ***Zwei Aspekte im entwicklungsortiven 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: Hier „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 Bearbeitung stufe spezifischer Aspekte:***

- **Aspekt: „Stärke der Rationalität – Gefahr in „destruktiven Rationalismus“ zu verfallen“ (E7)**
  - > Metakritik/integrirende Prinzipien entwickeln, um bei unterschiedlichen Situationen die Kommunikation einzubringen (Versprachliche...)
  - > Üben, diese Metakritiken in entsprechenden Situationen in die Kommunikation einzubringen (Versprachliche...)

## ***Vorteile einer Entwicklungsortierung im Coaching:***

- Mehrsehen und verstehen
- Ein feiner Blick auf Möglichkeiten und Grenzen des Coachings aufgrund seiner jeweiligen Entwicklungsstufe (Makro-Konstruktivismus)
- Tiefe Interventions – nicht nur auf Verhaltensebenen
- Aktives Fördern von Entwicklung – nicht nur Lösen spezifischer Probleme
- Aufzeigen einer längerefristigen Perspektive für Coachees („Wachstumssog“)
- Mehr Ideen und Flexibilität bzgl. eigener Interventionen