

# Selbstentwicklung und ihre Bedeutung im Coaching

Thomas Binder

## Inhalt

1 Beispiel: Coaching eines Vertriebsdirektors .....	503
2 Hintergrund: Konstruktivistische Stufenmodelle der Entwicklung .....	504
3 Stufenmodelle der Selbstentwicklung .....	505
4 Was ist die Essenz des Selbst und worin besteht dessen Entwicklung? .....	506
5 Entwicklungsgrenzen von Herrn Helmsch .....	507
6 Konsequenzen für Herrn Helmschs Coachingprozess .....	509
7 Fazit und offene Fragen .....	510
Literatur .....	511

## Zusammenfassung

Selbstentwicklung im Coaching greift auf Stufenmodelle der Entwicklung zurück und macht diese für die Praxis nutzbar. Ein Coaching aus dem Top-Management illustriert, welche neuen Fragestellungen dieser Ansatz eröffnet. Es werden persönliche Entwicklungsgrenzen erläutert, welche Selbstentwicklungsthemen sich daraus ergeben und wie man an diesen konkret arbeiten kann. Eingebettet ist dies in eine Einführung zu Piagets strukturalistischem Ansatz sowie zwei zentralen Stufenmodellen der Selbstentwicklung.

## Schlüsselwörter

Ich-Entwicklung · Selbstentwicklung · Reifegrad der Persönlichkeit · Konstruktivismus · Entwicklungsinterventionen · Loevinger · Kegan

## 1 Beispiel: Coaching eines Vertriebsdirektors

Stellen Sie sich vor, Sie begleiten als Top-Management Coach Michael Helmsch, den neuen Vertriebsdirektor DACH (Deutschland, Österreich, Schweiz) eines internationalen Hausgeräteherstellers. Herr Helmsch, 48 Jahre alt, besitzt breite Erfahrung im operativen und strategischen Vertrieb und kam auf Sie zu, um ihn in seiner neuen Führungsposition zu begleiten, die er von

T. Binder (✉)  
Berlin, Deutschland  
E-Mail: binder@consulting-group-berlin.de

außen kommend vor kurzem angenommen hat. Mittlerweile haben Sie ihn in vier Terminen gecoacht, in denen es vor allem um kritische Situationen mit seinen Führungskräften, aber auch um Entscheidungen im Geschäftsleitungsteam ging, dem er als Vertriebsdirektor angehört.

Sie erleben Herrn Helmsch als eloquent, ideenreich, etwas „pushy“, aber dennoch in der Lage zuzuhören. Er nutzt Sie vor allem als Sparringpartner und „kämpft“ gerne etwas mit Ihnen. Dabei vertritt er klar eigene Standards und versteht es, seine Vorstellungen in ein Bild einzubetten, das vielschichtig verschiedene relevante Kontexte miteinschließt. Er wundert sich zuweilen, wenn andere seine Maßstäbe nicht als selbstverständlich ansehen. Obwohl Sie ihn selbstkritisch erleben, fällt es ihm schwer, sich auf andere Perspektiven einzulassen, geschweige denn, sie von sich aus einzunehmen. Ihnen fällt auf, dass er für viele unbefriedigende Situationen schnell persönlich Verantwortung übernimmt. Seine Lösungen dafür setzt er effektiv um, wobei er sich im nächsten Termin oft über die Lethargie einiger seiner Führungskräfte („direct reports“) auslässt. Herr Helmsch genießt den freien und offenen Austausch mit Ihnen als erfahrenem Coach und Organisationsberater. Deshalb will er das Coaching ein Jahr fortführen. Alles ist gut, denn er empfindet Ihre Fragen, Ihre Anregungen und Ihre Expertise als sehr hilfreich.

Ihr Coaching könnte erfolgreich so weiterlaufen. Als Coach, der mit entwicklungspsychologischen Stufenmodellen der Selbstentwicklung vertraut ist, erkennen Sie aber deutlich seine persönlichen Entwicklungsgrenzen (vgl. Rooke und Torbert 2005). Diese werden sich durch diese Art des Coachings vermutlich nicht verändern:

- Doch worin könnten Entwicklungsgrenzen des Vertriebsdirektors liegen,
- worin bestände ihr Einfluss auf seine Tätigkeit – und vor allem:
- wie müsste man anders coachen, um sie erfolgreich zu erweitern?

Diese Fragestellungen gehen weit über gängiges Coachingrepertoire hinaus: Sie berühren nicht nur einzelne Kompetenzen oder Verhaltenswei-

sen, sondern Herrn Helmschs Selbstentwicklung. Ein Thema wie dieses liegt an der Schnittstelle zwischen Persönlichkeits- und Entwicklungspsychologie. Statische Persönlichkeitsmodelle (z. B. Big Five) können diesen Entwicklungsaspekt daher nicht abdecken (Binder 2010, S. 113).

## 2 Hintergrund: Konstruktivistische Stufenmodelle der Entwicklung

Modelle der Selbst- oder Ich-Entwicklung stehen in der Tradition von Jean Piagets **strukturgenetischem Ansatz** (Piaget 1970/2010). Dieser geht davon aus, dass Menschen mit zunehmender Entwicklung immer umfangreichere Strukturen des Erkennens aufbauen, die nicht nur in graduellen Veränderungen, sondern qualitativen Unterschieden (Stufen) bestehen.<sup>1</sup> Strukturgenetische Ansätze zeichnen sich durch folgende Aspekte aus (vgl. Snarey et al. 1983):

1. Entwicklung wird als Folge fundamentaler Transformationen gesehen: Mit jeder Stufe wird die Weltsicht – in die man bisher eingebettet war – qualitativ umstrukturiert, indem sie umfassender und integrierter wird.
2. Entwicklungsstufen folgen einer universellen, kulturunabhängigen Entwicklungslogik. Man kann keine Entwicklungsstufe überspringen.
3. Entwicklung kann zu jedem beliebigen Zeitpunkt ins Stocken geraten.
4. Das erreichte Entwicklungsniveau ist prinzipiell unumkehrbar. Es kann aber beispielsweise zu stressbedingten Regressionen kommen.
5. Spätere Entwicklungsstufen kann man nicht direkt lernen: Entwicklung braucht Zeit und ein aktives Auseinandersetzen mit sich selbst, mit anderen Menschen und seiner sozialen Umwelt (vgl. Binder 2016, S. 65–83).
6. Man kann die Logik früherer Entwicklungsstufen verstehen, interpretiert (und reduziert) aber

<sup>1</sup> Piagets Ansatz folgt daher der Idee des Konstruktivismus, dass Personen oder Systeme ihre Realität konstruieren (vgl. Kegan 1994, S. 28).

Handlungen von Personen auf späteren Entwicklungsstufen gemäß des eigenen Entwicklungsniveaus.

**Piaget** bezeichnete sich selbst als Epistemologe (Erkenntnistheoretiker) und war vor allem daran interessiert, wie sich der „Erkenntnisapparat“ von Menschen entwickelt. Über Jahrzehnte erforschte er, wie Menschen beispielsweise komplexe Fähigkeiten wie das Verständnis von Zahlen oder Kausalität erlangen. Diese Entwicklung gipfelt darin, dass die meisten Menschen im Alter von etwa 20 Jahren eine funktionsfähige **Formallogik** entwickelt haben (Scharlau 2007).

Im Rahmen des strukturgenetischen Ansatzes wurden später weitere Entwicklungsbereiche erforscht (Garz 2008). So untersuchte Kohlberg (1984), wie sich das Urteilen über **moralische Fragestellungen** entwickelt. Fowler (1981/1995) konnte aufzeigen, dass Menschen (unabhängig welcher Religion sie angehören) sehr unterschiedlich mit **Glaubensfragen** umgehen – auf frühen Entwicklungsstufen beispielsweise buchstabengetreu und ideologisch. Andere Forscher kartographierten die Entwicklung des Denkens weiter aus (vgl. Laske 2009). King und Kitchner (1994) arbeiteten **Stufen reflektierenden Urteilens** heraus, d. h. wie man Grenzen der eigenen Erkenntnis berücksichtigt. So behandeln Menschen auf frühen bis mittleren Entwicklungsstufen schlecht-strukturierte Probleme, als ob sie vor Aufgaben mit eindeutig zu findenden Lösungen ständen.

Keines dieser gut erforschten (Bereichs-)Entwicklungsmodelle wurde in nennenswertem Maße in der Beratung aufgegriffen. Beck und Cowans (2005) Spiral Dynamics Ansatz hingegen, in dem es um die **Entwicklung von Werten** geht, wurde auch unter Coaches populär. Vor allem Ken Wilber trug mit seinen Publikationen dazu bei, dass sich die Idee von „vertikaler Entwicklung“ auch außerhalb der Wissenschaft verbreitete. So skizzierte er schon in einem seiner ersten Bücher (1979) Stufen des Selbst. Später (2001) zeigte er, dass verschiedene, teils Jahrhunderte alte religiöse und philosophische Schriften ähnliche Entwicklungsstadien, wie in empirischen Forschungen herausgearbeitet, offenbaren.

### 3 Stufenmodelle der Selbstentwicklung

Der Fokus der oben aufgeführten Entwicklungsmodelle liegt auf einzelnen Entwicklungsbereichen (z. B. Kognition, Moral, Glauben, Werte).

- Was wäre, wenn es so etwas wie eine „zentrale Instanz“ des Menschen gäbe, die das Denken, Empfinden und Handeln von Menschen in verschiedenen Lebensbereichen steuert?
- Was könnte diese Instanz sein, wie wäre sie zu verstehen und wie würde dessen Entwicklung verlaufen?

Bereits William James (1892/1963, S. 166, e. Ü.), Gründer des psychologischen Instituts an der Harvard University, ging solchen Fragen in seinem berühmten Kapitel über das Selbst nach:

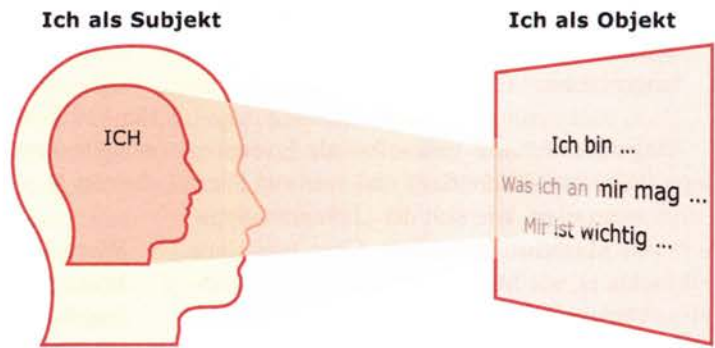
„... was auch immer ich gerade denke, bin ich mir immer zur gleichen Zeit meiner selbst bewusst, meiner persönlichen Existenz. Zur gleichen Zeit bin ich es, der bewusst ist; so dass das ganze Selbst von mir, als ob es zweiseitig wäre, zum Teil erkannt und zum Teil erkennend, zum Teil Objekt und zum Teil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

Offensichtlich ist diese „zentrale Instanz“ auf der Subjektseite verortet und einem selbst kaum bewusst (siehe Abb. 1). James nennt diese Instanz das „Ich“ oder auch das „Selbst als Subjekt“.

Viele der Forschungen zum Selbst (z. B. Greve 2000) konzentrieren sich allerdings auf Inhalte (z. B. Selbstkonzept) oder einzelne Prozesse des Selbst (z. B. Abwehrmechanismen). Andere Forscher arbeiteten grundlegende Eigenschaften heraus, in denen sich Menschen unterscheiden, wie z. B. im Big Five Modell. Eigenschaftsmodelle erfassen aber nicht das „Ich“, sondern eher äußere Attribute der Persönlichkeit (z. B. hoch gewissenhaft, in sich gekehrt).

Diese Ansätze können jedoch nicht erklären, wie ein Mensch im Kern all dessen, was ihm begegnet, Bedeutung erzeugt oder sich selbst definiert. Eigenschaftsmodelle haben zudem den Mangel, dass sie statisch sind: Denn „Persönlichkeitstheorien fehlt oft das Verständnis von Entwicklung“ (Westenberg et al. 1998, S. 1, e. Ü.).

**Abb. 1** Zwei Seiten des Ichs: Subjekt und Objekt  
(www.I-E-Profil.de)



Erst Mitte der sechziger Jahre begannen Forscher, dieses „Ich“ oder „Selbst als Subjekt“ im Rahmen des strukturalistischen Ansatzes empirisch zu untersuchen. Zwei Modelle haben dabei besondere Bedeutung erlangt:

1. Das Modell der Ich-Entwicklung von Jane Loevinger (1976)
2. Die Subjekt-Objekt-Theorie der Entwicklung des Selbst von Robert Kegan (1994)

Indem sich Loevinger und später Kegan nur auf die Aspekte der Subjektseite des Ichs/Selbst konzentrierten, die sich in einer offenbar universellen Sequenz entwickeln, konnten sie den Kern von Selbstentwicklung herausarbeiten. Dies ist auch der Kern zum Verständnis davon, wie sich ein Coachee seine Welt erklärt und selbst darin positioniert. McAdams bezeichnet das Ich daher in seinem integrativen Persönlichkeitsmodell als „Direktor der Persönlichkeit“ (1985, S. 129, 1996). Der große Vorteil gegenüber normativen Modellen der Persönlichkeitsreife ist, dass dieser Kern nicht mit anderen Aspekten vermischt wird, wie beispielsweise dem Grad an Selbstbewusstsein, (vgl. Staudinger und Kunzmann 2005). So betonen auch Storch und Kuhl 2013 den Unterschied zwischen „Selbstzugang“ und „Selbstentwicklung“.

Diese Sonderstellung des Ichs können Modelle der Ich-Entwicklung für Coaching sehr wertvoll machen, denn Coachees ist ihr Selbst (als Subjekt) nicht bewusst. Wie sollte man auch über etwas sprechen, das gerade selbst spricht? Mit entsprechender Übung können Coaches das Ich-Entwicklungsniveau aber (näherungsweise) erkennen. Zudem existieren Verfahren, das Ich-Entwick-

lungsniveau valide zu erfassen (Binder 2007) und so zu ermöglichen, das Ich selbst zum Thema zu machen (vgl. Berger und Atkins 2009). Als Coach von Herrn Helmsch könnten Sie beispielsweise eine wirkungsvolle Intervention setzen, wenn Sie ihn einladend damit konfrontieren, dass es hinter dem „Vertriebsdirektor“ noch einen „Direktor“ gibt: Eine Instanz, die ihm wahrscheinlich wenig vertraut ist, und die sein Denken, Fühlen und Handeln zu einem großen Teil mitsteuern wird – sein Ich.

#### 4 Was ist die Essenz des Selbst und worin besteht dessen Entwicklung?

Nach Loevinger (1969, S. 85, e. Ü.) ist „das Streben danach, das Erleben zu meistern, zu integrieren und ihm Sinn zu verleihen, nicht eine Ich-Funktion unter vielen, sondern die Essenz des Ichs“. Kegan (1994) bezeichnet dies als „Prozess der Bedeutungsbildung“. Vergleicht man beide Ansätze, spricht alles dafür, dass sie im Kern die gleiche Entwicklungssequenz beschreiben, selbst wenn ihre Stufeneinteilungen und Begriffe zum Teil voneinander abweichen. Kegan spricht weniger vom „Ich“, als vom „Selbst“ (1994), bezieht sich aber auf Loevingers Ansatz der Ich-Entwicklung (1979). Auch Loevinger spricht zuweilen vom „Selbst“ statt vom „Ich“ (Loevinger und Blasi 1991).

Loevingers Modell eignet sich am besten, um die wesentlichen Aspekte der Ich-Entwicklung zu illustrieren. Denn diese sind in hunderten unterschiedlichster empirischer Arbeiten überprüft und



**Tab. 1** Vier Bereiche der Ich-Entwicklung

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

immer wieder bestätigt worden (im Überblick: Binder 2016). Die Vielzahl dieser Aspekte lässt sich in vier Bereiche zusammenfassen (siehe Tab. 1).

Doch was entwickelt sich in diesen Bereichen genau? Stellen Sie sich vor, Sie könnten vier Personen (A, B, C, D) auf ihrer Reise zu größerer Reife im Zeitraffer beobachten (Tage statt Jahrzehnte). Jedes Mal würden Sie nur auf einen Bereich achten und beispielsweise folgendes bemerken:

1. **Fokus auf Charakter:** Sie beobachten, dass A sein Verhalten anfangs ausschließlich danach ausrichtet, was er selbst will. Später scheint er sich mehr an Anderen zu orientieren und noch später eigene Maßstäbe anzulegen, mit denen er die Erwartungen anderer für sich prüft.
2. **Fokus auf interpersonellem Stil:** Zu Beginn kommt Ihnen die Art und Weise von B, mit anderen umzugehen, vor allem eigennützig vor. Später scheint er ein sehr loyales und kooperatives Verhalten zu entwickeln. Viel später bemerken Sie, dass es B im Kontakt mit anderen wichtiger wird, deren Entscheidungsspielraum und Autonomie zu berücksichtigen.
3. **Fokus auf Bewusstseinsfokus:** Es scheint, dass C sich zu Beginn vor allem um eher äußerliche Aspekte kümmert und mit konkreten Dingen beschäftigt ist. Später benennt sie viel mehr innere Aspekte, wie z. B. was sie treibt oder wie sie fühlt. Noch später bemerken Sie, dass sich der Fokus von C darauf richtet, was sie als Individuum ausmacht oder welche impliziten Rollen sie beispielsweise einnimmt.
4. **Fokus auf kognitiven Stil:** Anfangs fällt Ihnen auf, wie einfach und klischeehaft D urteilt (z. B. „Der Job eines Mannes ist es, die Familie zu beschützen.“). Später bemerken

Sie, dass D vorher absolut erscheinende Regeln zunehmend in Hinblick auf unterschiedliche Gegebenheiten anpasst.

Loevinger konnte nachweisen, dass bestimmte Entwicklungen in einem Bereich mit bestimmten Entwicklungen in den anderen drei Bereichen einhergehen. Diese Parallelität führt dazu, dass sich im Zuge der Entwicklung bestimmte Strukturen des Ichs bilden. Diese Ich-Strukturen bilden eine unveränderliche Reihenfolge, bei der man heute zehn Stufen unterscheiden kann (vgl. Cook-Greuter 2000). Jede spätere Entwicklungsstufe ist differenzierter und integriert Elemente der vorherigen Stufen. Tab. 2 führt die Hauptcharakteristika der Stufen E 3 bis E 10 auf. Frühere Stufen spielen im Erwachsenenalter kaum eine Rolle.

## 5 Entwicklungsgrenzen von Herrn Helmsch

Vielleicht haben Sie schon Entwicklungshypothesen zu Herrn Helmsch? Eine professionelle Diagnose seiner Ich-Entwicklung würde eine gut ausgebildete Eigenbestimmte Stufe (E6) ergeben, ein Niveau, das bei höheren Führungskräften implizit erwartet wird (vgl. Charan et al. 2001). Zusammen mit seinem umfangreichen Erfahrungsschatz wird ihm dies ermöglichen, seine neue Position gut auszufüllen (vgl. Eigel und Kuhnert 2005). Fraglich ist, ob sein Entwicklungsniveau es ihm auch ermöglicht, mit den vielfältigen Interessenkonflikten, widersprüchlichen Zielen und Subkulturen eines großen Konzerns flexibel, effektiv und nachhaltig umzugehen (vgl. Kegan 1998; Joiner und Josephs 2007; Binder und Türk 2015). Kegan betont, dass mit dem Erringen jeder neuen Stufe

**Tab. 2** Übersicht der Ich-Entwicklungsstufen

Nr.	Entwicklungsstufe	Hauptcharakteristika
E 3	Selbstorientierte Stufe	<p>Eigener Vorteil steht im Vordergrund, andere Menschen werden als Mittel für eigene Bedürfnisbefriedigung gesehen, weniger als Wert an sich, opportunistisches Verhalten anderen gegenüber.</p> <p>—</p> <p>Eher kurzer Zeithorizont, Fokus liegt zumeist auf konkreten Dingen (weniger abstrakten Aspekten), Feedback wird meist zurückgewiesen, stark stereotypes Handeln, Auge-um-Auge-Mentalität, überwiegend externe Schuldzuweisungen.</p>
E 4	Gemeinschaftsbestimmte Stufe	<p>Denken und Handeln sind vor allem an Regeln und Normen der relevanten Bezugsgruppen ausgerichtet, die eigene Identität wird durch diese definiert, Zugehörigkeit und Unterordnung unter deren Sichtweisen sind vorherrschend.</p> <p>—</p> <p>Gesicht zu wahren ist zentral, starke Schuldgefühle, wenn Erwartungen anderer verletzt werden, Konflikte werden vermieden, Kontakte sind eher oberflächlich, es wird vorwiegend in Entweder-oder-Kategorien gedacht.</p>
E 5	Rationalistische Stufe	<p>Orientierung an klaren Standards, sehr rationales Denken und kausale Erklärungen herrschen vor. Motivation, sich abzuheben von anderen. Feste Vorstellungen, wie Dinge sind und laufen sollen.</p> <p>—</p> <p>Beginnende Selbst-Wahrnehmung und Selbstkritik, Eingrenzen absoluter Regeln, Suche nach Gründen für Verhalten, eher enges fachliches Denken und Betonung von Effizienz statt Effektivität.</p>
E 6	Eigenbestimmte Stufe	<p>Voll entwickelte und selbst definierte (eigene) Werte, Vorstellungen und Ziele (ausgebildete Identität). Starke Zielorientierung und Selbstoptimierung.</p> <p>—</p> <p>Komplexität von Situationen wird akzeptiert, reiches Innenleben, Gegenseitigkeit in Beziehungen, Respekt vor individuellen Unterschieden (eigener Schatten der Subjektivität wird häufig nicht gesehen).</p>
E 7	Relativierende Stufe	<p>Beginnendes Bewusstsein darüber, wie die eigene Wahrnehmung die Sicht auf die Welt prägt, stärkeres Hinterfragen der eigenen Sichtweisen (und der von anderen Menschen), relativistische Weltsicht.</p> <p>—</p> <p>Größere Bewusstheit gegenüber inneren/äußeren Konflikten, vornehmen feinerer Unterscheidungen, Verständnis von Individualität.</p>
E 8	Systemische Stufe	<p>Voll ausgebildete Multiperspektivität, gleichzeitige Prozess- und Zielorientierung, systemisches Erfassen von Beziehungen (Zirkularität). Fähigkeit, sich widersprechende Aspekte und Meinungen zu integrieren. Hohe Motivation, sich selbst weiterzuentwickeln.</p> <p>—</p> <p>Offene, kreative Auseinandersetzung mit Konflikten, hohe Toleranz für Mehrdeutigkeit. Respekt vor Autonomie anderer Personen und Aussöhnung mit eigenen negativen Anteilen.</p>
E 9	Integrierte Stufe	<p>An kein explizites System (Werte, Einstellungen, Praktiken etc.) mehr gebunden, Erfahrungen werden laufend neu bewertet und in andere Zusammenhänge gestellt („reframing mind“). In hohem Maße selbstaktualisierend.</p> <p>—</p> <p>Kann Paradoxien integrieren, hohe Bewusstheit gegenüber eigenem Aufmerksamkeitsfokus, besonderes Gespür für Symbolik.</p>
E 10	Fließende Stufe	<p>Bedürfnis, zu bewerten wird zunehmend suspendiert, universelle Moral, Verschmelzen mit der Welt, kein weiteres Festhalten, sondern sich auf den Fluss der Dinge einlassen.</p> <p>—</p> <p>Spielerische Abwechslung zwischen Ernst und Trivialem, ineinander Übergehen unterschiedlicher Bewusstseinszustände, Denken in Zeitzyklen und historischen Dimensionen, Akzeptieren von Andersartigkeiten und Menschen, wie sie sind.</p>

Tab. 3 Subjekt-Objekt-Gleichgewicht nach Kegan am Beispiel zweier Stufen

Entwicklungsstufe (Loevinger)	Entwicklungsstufe (Kegan)	Subjekt: Wodurch werde ich gesteuert?	Objekt: Was kann ich steuern?
Eigenbestimmte Stufe (E6)	Institutionelles Selbst (S4)	Eigene(s) Identität, Ideologie, Weltbild	Beziehungen, Erwartungen relevanter Bezugspersonen
Systemische Stufe (E8)	Überindividuelles Selbst (S5)	Überindividuelle Prinzipien und Werte, Austausch zwischen Selbstsystemen	Eigene(s) Identität, Ideologie, Weltbild

jedes Mal auch eine neue persönliche Entwicklungsgrenze gesetzt wird. Denn die Entwicklungslogik und Dialektik des Ichs besteht darin, dass man das, was das Ich (als Subjekt) auf jeder Entwicklungsstufe ausmacht, erst auf der nächsten zum Objekt machen (und damit steuern) kann. Herr Helmsch hat mit seinem momentanen Ich-Entwicklungsniveau (E6) eine stabile persönliche Identität aufgebaut. Damit ist es ihm möglich, die Erwartungen der Geschäftsleitung und seiner direct reports anhand eigener Maßstäbe abzuwägen, ohne innerlich, wie auf früheren Entwicklungsstufen, davon abhängig oder hin- und her gerissen sein zu müssen (siehe Tab. 3).

Die Entwicklungsgrenze von Herrn Helmsch liegt darin, dass er mit seiner Freiheit von Anderen zugleich auch Subjekt seiner eigenen Identität ist, durch die er alles automatisch filtert. Würde er sich weiterentwickeln, träte er eine Reise an, dessen Ziele nur etwa 15 % der Erwachsenen je erreichen (vgl. Cohn 1998; Rooke und Torbert 2005).

6 Konsequenzen für Herrn Helmschs Coachingprozess

Worin würde Herrn Helmschs Selbstentwicklungsreise bestehen? Wie könnte man die damit verbundenen Aspekte in das Coaching einbringen? Und was würde dies für die eigene Coachingrolle bedeuten?

6.1 Selbstentwicklungsthemen

Herrn Helmschs Hauptentwicklungsthema wäre, mehr Abstand zu seinen automatisierten Maßstäben und letztlich seinem Selbstbild zu gewinnen.

Sein Entwicklungsziel wäre daher ein flexibleres Selbst – ein Selbst, das nicht nur seine eigenen Bedeutungskonstruktionen wahrnimmt, sondern auch flexibel prüfen, mit ihnen experimentieren und sie letztlich steuern kann (siehe Tab. 3). Mit dieser Entwicklung wäre aber auch ein teilweiser Verlust seines alten Selbst verknüpft – verbunden mit all den Zweifeln, Befürchtungen und negativen Empfindungen, die trotz aller zukünftigen Vorteile damit einhergehen. Denn auf der eigenbestimmten Stufe (E6 bzw. S4) „setzt das Selbst zur Abwehr an, wenn in der Innenpolitik Chaos droht“ (Kegan 1994, S. 147).

Mit diesem neuen Selbst (≥ E6 bzw. S4) sind weitere Entwicklungsaspekte verbunden, die gut erforscht und durch ein Entwicklungsassessment explizit zu benennen sind (Binder 2014b). Bei Herrn Helmsch wären dies beispielsweise:

- Statt gegenzuhalten und zu diskutieren in einen gemeinsamen Dialog zu treten.
- Seine eigene Perspektive von sich aus mit den Perspektiven anderer anzureichern.
- Anstatt zu viel persönliche Verantwortung zu übernehmen, die Grenzen der eigenen Rolle zu klären und Kontexte zu schaffen, in denen andere sich entwickeln.

6.2 Coaching mit Selbstentwicklungskomponente

Wenn Sie Herrn Helmschs Selbstentwicklung aktiv fördern wollen, bedeutet dies, ihn auch anders zu coachen. Dazu müssten Sie zusätzlich zur inhaltlichen Themenbearbeitung auch Herrn Helmschs Ich-Struktur,



berücksichtigen. Denn diese Ich-Struktur erzeugt einen bestimmten Umgang mit seinen Themen. Wenn Sie mit Herrn Helmsch ein Entwicklungsassessment durchführen und mit ihm intensiv auswerten, können Sie im weiteren Coaching sehr konkret damit arbeiten. Erfahrungsgemäß führt dies zu einer starken Auseinandersetzung mit der durch die gegenwärtige Entwicklungsstufe bedingten Handlungslogik.

Um diese Handlungslogik zu erweitern, sind kontinuierlich Impulse für Herrn Helmsch notwendig. Zentral wäre es, Herrn Helmschs bisheriges Selbstbild zu reflektieren und herauszuarbeiten, wie ein erweitertes (sogenanntes postkonventionelles) Selbstbild für ihn aussehen würde. Dabei sollte auch besprochen werden, was beim probeweisen Suspendieren seines alten Selbstbildes auf dem Spiel steht. Um dies in seine tägliche Managementpraxis zu integrieren, sollten konkrete Situationen mit Selbstentwicklungspotential geplant werden, um mit seinem erweiterten Selbst zu experimentieren. Für Herrn Helmsch wäre dies beispielsweise, seine eigenen Bewertungen zu suspendieren, Annahmen zu hinterfragen, ungeklärte oder widersprüchliche Situationen länger auszuhalten oder sich selbst hinterfragen zu lassen. Gerade für Manager ist dies schwer, da sie der Versuchung widerstehen müssen, solche Situationen im Zweifelsfall mittels hierarchischer Macht (und damit nicht selbstentwicklungsförderlich) aufzulösen. Eine andere Entwicklungsintervention wäre „Entwicklungsfeedback“, also ihm immer dann Grenzen seiner Ich-Entwicklungsstufe konkret vor Augen zu führen, wenn sie sich gerade zeigen. Eine kognitive Grenze seiner Stufe besteht beispielsweise darin, Personen, Beziehungen oder Situationen

weitestgehend statisch zu sehen, während sich auf späteren Entwicklungsstufen eine immer mehr prozesshafte Sicht etabliert.

Ein Coaching, das Selbstentwicklung berücksichtigt und aktiv fördert, ist auch für Coaches anspruchsvoll. Es erfordert einen bestimmten Grad an persönlicher Reife (Binder 2014a, 2016) und explizites Wissen über Selbstentwicklung, ohne die man die obigen Interventionen nicht gezielt setzen kann. Zudem ist damit ein erweitertes Rollenrepertoire verbunden, beispielsweise sich auch als Diagnostiker zu verstehen, der entsprechendes Entwicklungsfeedback gibt. Ebenso ist es wichtig, als Entwicklungsexperte agieren zu können, der hinter den besprochenen Themen die jeweiligen Entwicklungsthemen erkennt und aufzeigt, wie man mit späteren Handlungslogiken experimentiert.

## 7 Fazit und offene Fragen

Das Thema Selbstentwicklung wurde im Coaching bisher kaum beachtet. Dies ist in zweierlei Hinsicht verwunderlich: Zum einen ist die Landkarte der Selbstentwicklung in Jahrzehnten ausgiebig erforscht worden, so dass eine Fülle abgesicherter Erkenntnisse vorliegt. Zum anderen ist Coaching ein Beratungsbereich, bei dem es um das Fördern persönlicher Effektivität und Weiterentwicklung geht. Gerade mit späteren Entwicklungsstufen gehen enorme Vorteile in allen Lebensbereichen einher (Manners und Durkin 2000, S. 477).

Leider wird das Thema Selbstentwicklung bisher auch in systemischen Coachingansätzen

**Abb. 2** Mikro- und Makro-Konstruktivismus (www.I-E-Profil.de)





übersehen. Es wird zwar in Rechnung gestellt, wie sich ein Coachee *seiner spezifischen Situation* konstruiert, nicht aber mit welcher Ich-Struktur dies *prinzipiell* geschieht. Ersteres könnte man als Mikro-Konstruktivismus bezeichnen (siehe Abb. 2).

Stufenmodelle des Selbst hingegen zeigen Strukturen des Erkennens und sich in der Welt Verortens auf, denen Menschen auf bestimmten Entwicklungsniveaus grundsätzlich unterworfen sind (Makro-Konstruktivismus). Wie man diese Strukturen des Selbst erweitern und die vielen wissenschaftlichen Erkenntnisse für Coaching fruchtbar machen kann, wird die Aufgabe der nächsten Jahre sein (z. B. Berger und Atkins 2009; Laske 2009; Binder 2010; Binder und Türk 2015). Denn Selbstentwicklung erfordert soziale Auseinandersetzung (vgl. Kapitel Konstruktivistische Stufenmodelle der Entwicklung) und kann nicht für sich allein gelernt werden.

## Literatur

- Beck, D. E., & Cowan, C. C. (2005). *Spiral dynamics. Mastering values, leadership, and change*. Malden: Blackwell.
- Berger, J. G., & Atkins, P. W. B. (2009). Mapping complexity of mind: Using the subject-object interview in coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(1), 23–36.
- 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). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Binder, T. (2014a). Das Ich und seine Facetten. Change Professionals unter einer Entwicklungsperspektive. *OrganisationsEntwicklung*, 1, 9–15.
- Binder, T. (2014b). Dem Ich auf der Spur: Meine eigene Bedeutungsbildung erkunden. *Vortrag Deep Democracy Days*, 20.09.2014, Zürich.
- Binder, T. (2016). *Ich-Entwicklung für effektives Beraten*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Binder, T., & Türk, E. (2015). Reifegrad der Persönlichkeit und Mediation. *Konfliktdynamik*, 4, 2–11.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). *The leadership pipeline. How to build the leadership powered company*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cohn, L. D. (1998). Age trends in personality development: A quantitative review. In P. M. Westenberg, A. Blasi & L. D. Cohn (Hrsg.), *Personality development: Theoretical, empirical, and clinical investigations of Loevinger's conception of ego development* (S. 133–143). New Jersey: Erlbaum.
- Cook-Greuter, S. R. (2000). Mature ego development: A gateway to ego transcendence? *Journal of Adult Development*, 7(4), 227–240.
- Eigel, K. M., & Kuhnert, K. W. (2005). Authentic development: Leadership development level and executive effectiveness. *Monographs in leadership and management*, 3, 357–385.
- Fowler, J. W. (1981/1995). *Stages of faith. The psychology of human development and the quest for meaning*. New York: Harper Collins.
- Garz, D. (2008). *Sozialpsychologische Entwicklungstheorien. Von Mead, Piaget und Kohlberg bis in die Gegenwart*. Wiesbaden: VS.
- Greve, W. (Hrsg.). (2000). *Psychologie des Selbst*. Weinheim: PVU.
- James, W. (1892/1963). *Psychology*. Greenwich: Fawcett.
- Joiner, B., & Josephs, S. (2007). *Leadership agility. Five levels of mastery for anticipating and initiating change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kegan, R. (1979). The evolving self: A process conception for ego psychology. *The Counseling Psychologist*, 8, 5–34.
- Kegan, R. (1994). *Die Entwicklungsstufen des Selbst. Fortschritte und Krisen im menschlichen Leben* (3. Aufl.). München: Kindt.
- Kegan, R. (1998). *In over our heads. The mental demands of modern life*. Cambridge: Harvard University Press.
- King, P. M. & K. S. Kitchener (1994). Developing reflective judgement. Understanding and promoting intellectual growth and critical thinking in adolescents and adults. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kohlberg, L. (1984). *The psychology of moral development: The nature and validity of moral stages*. San Francisco: Harper & Row.
- Laske, O. (2009). *Measuring hidden dimensions of human systems. Foundations of requisite organization* (Bd. 2). Medford: IDM.
- Loevinger, J. (1969). Theories of ego development. In L. Breger (Hrsg.), *Clinical-cognitive psychology: Models and integrations* (S. 83–135). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Loevinger, J. (1976). *Ego development. Conceptions and theories*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Loevinger, J. & Blasi, A. (1991). Development of the self as subject. In J. Strauss & G. R. Goethals (Hrsg.), *The self: Interdisciplinary approaches* (S. 150–167). New York: Springer.
- Manners, J., & Durkin, K. (2000). Processes involved in adult development: A conceptual framework. *Developmental Review*, 20, 475–513.
- McAdams, D. P. (1985). *Power, intimacy, and the life story. Psychological inquiries into identity*. New York: Guilford.

- 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*. Weinheim: Beltz.
- Rooke, D., & Torbert, W. R. (2005). Seven transformations of leadership. *Harvard Business Review*, 4, 66–76.
- Scharlau, I. (2007). *Jean Piaget zur Einführung*. Hamburg: Junius.
- Staudinger, U. M., & Kunzmann, U. (2005). Positive adult personality development. Adjustment and/or growth? *European Psychologist*, 10(4), 320–329.
- Storch, M., & Kuhl, J. (2013). *Die Kraft aus dem Selbst. Sieben PsychoGymns für das Unbewusste*. Bern: Huber.
- Snarey, J. R., Kohlberg, L., & Noam, G. G. (1983). Ego development in perspective: Structural stage, functional phase, and cultural age-period models. *Developmental Review*, 3, 303–338.
- Westenberg, P. M., Blasi, A., & Cohn, L. D. (1998). *Personality development. Theoretical, empirical and clinical investigations of Loevinger's conception of ego development*. Mahwah: Erlbaum.
- Wilber, K. (1979). *No boundary. Eastern and western approaches to growth* (dt. Wege zum Selbst). Boulder: Shambhala.
- Wilber, K. (2001). *Integrale Psychologie*. Freiburg: Arbor.

Springer Reference Psychologie

Springer Reference

Siegfried Greif

Heidi Möller

Wolfgang Scholl *Hrsg.*

# Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching



Springer



# Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching

Dieses Handbuch widmet sich den wissenschaftlichen Grundlagen des Coachings und zeigt deren Anwendungsmöglichkeiten anhand praktischer Beispiele auf. Damit liefert es insbesondere Coaches und Coachingsausbildungen fundiertes Fachwissen als Fundament für ihre Profession. Wissenschaftler/innen finden einen aktuellen Überblick über den Stand der Forschung. Mit 70 Beiträgen ausgewiesener Fachexperten/innen verschiedener Länder und Disziplinen zu grundlegenden Schlüsselkonzepten im Coaching ist dieses Handbuch ein einzigartiges Referenzwerk. Die Beiträge beschreiben die praktische Anwendung des Wissens und beginnen dazu in der Regel mit einem Fallbeispiel aus dem Coaching.

## Aus dem Inhalt

- *Coachingprozess und Profession:* Definitionen und Konzepte – Systemtheorien – Coachingbeziehung – Erfolgsfaktoren – E-Coaching – Ethik – Professionalisierung
- *Individuelle Veränderungen:* Werte – Motivationstheorien – Ziele – komplexes Problemlösen – Übertragung und Gegenübertragung – Geschlechtertheorie – Achtsamkeit – Embodiment – Resilienz – Selbstentwicklung – Selbstreflexion – Stressmanagement – Burn-out
- *Führung, Gruppe, Organisation und Gesellschaft:* Führungstheorien – Interaktionsdynamiken – Teamarbeit – Konflikte – Mobbing – Changeprozesse – Macht und Mikropolitik – Organisationskultur

## Die Herausgeber

**Prof. Dr. Siegfried Greif** hat das Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie am Institut für Psychologie der Universität Osnabrück geleitet und ist weiter in der Forschung und Lehre aktiv. Er ist Geschäftsführer für den Bereich Coaching des Instituts für wirtschaftspsychologische Forschung und Beratung (IwFB GmbH), Osnabrück, arbeitet als Coach und führt Coachingsausbildungen durch.

**Prof. Dr. Heidi Möller** ist Professorin für Theorie und Methodik der Beratung an der Universität Kassel. Sie berät seit 25 Jahren mit systemisch-psychodynamischer Perspektive Organisationen verschiedener Branchen. Ihr wissenschaftlicher Schwerpunkt liegt in der Outcome- und Prozessforschung unterschiedlicher Beratungsformate sowie der Leitung des postgradualen Masterstudiengangs Coaching, Supervision und Organisationsberatung (COS).

**Prof. Dr. Wolfgang Scholl** war Professor für Organisations- und Sozialpsychologie an der Humboldt-Universität zu Berlin und ist weiterhin in der Forschung aktiv. Seine Hauptinteressen sind die Grundlagen von Kommunikation und Interaktion sowie deren Anwendung in Gruppen- und Organisationsprozessen. Er ist Initiator und Partner der artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin, die seit vielen Jahren Coaches ausbildet.

ISBN 978-3-662-49481-3



9 783662 494813

