

Thomas Binder

Wie gut verstehen Berater ihre Kunden? Ich-Entwicklung – ein vergessener Faktor in der Beratung

Stellen Sie sich einen typischen Absolventen vor, der gerade eine prozessorientierte Beratungsausbildung beendet hat. Beispielsweise eine längere Coaching-, Organisationsentwicklungs- oder Supervisionsausbildung. Wahrscheinlich ist dieser Absolvent zwischen Mitte dreißig und Mitte vierzig, hat mehrere Jahre Berufserfahrung, häufig ein Studium und möglicherweise weitere kürzere Fortbildungen hinter sich. Auf jeden Fall scheint es, dass genügend in Lernen investiert wurde, um die schwierige Aufgabe anzugehen, andere Personen oder Organisationen in ihren Themenstellungen zu unterstützen. Aber hat bis dahin auch genügend persönliche Entwicklung stattgefunden, um den anspruchsvollen Anforderungen in diesem Beruf gerecht zu werden?

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 (siehe Abbildung 1). Doch worin besteht dieser Unterschied?

- Lernen: Dabei kommt es zur Aneignung von Wissen, weiteren Kompetenzen und neuen Erfahrungen. Greift man die alltagsprachliche 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 differenzierte-

Wie gut verstehen Berater ihre Kunden?

105

ren 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.

Im Alltag kann man noch eine weitere Entwicklungsrichtung beobachten, man könnte sie als »Achterbahnfahrt nach unten« bezeichnen.

Stellen Sie sich vor, dass Sie die neue Freundin des oben vorgestellten Beraters und Coachs Markus Solmer (39) 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 zustimmend. Was ist passiert?

Ein Entwicklungspsychologe, den Sie zu Rate ziehen, würde sagen, dass Sie gerade einer »temporären Regression« beigewohnt haben. Das heißt, ein zeitlich beschränktes Zurückfallen in eine frühere Handlungslogik. Je nach bisher erreichter Entwicklungsstufe wird dieses Zurückfallen verschieden stark sein und unterschiedlich lange ausfallen (McCallum, 2008). Bei dem gerade erlebten Familienwochenende würde man nach dem Ich-Entwicklungsmodell von Loevinger (1976) beziehungsweise Kegan (1994) von einem temporären Rückfall auf die Gemeinschaftsbestimmte Stufe sprechen. Und wahrscheinlich ist davon auszugehen, dass unser Berater selbst vorwiegend von einer frühen Eigenbestimmten Stufe aus agiert. Dies wird nicht nur Konsequenzen für seine Partnerschaft oder Familienwochenenden haben, sondern auch darauf, wie er seine Beratungskunden versteht, welche Gefühle sie in ihm auslösen und welches Verhalten ihm in der Beratung prinzipiell möglich ist. Nur davon weiß Markus Solmer wahrscheinlich nichts, denn die Entwicklungsstufe, auf der er sich befindet, ist die Brille, durch die er seine Welt (und sich) betrachtet. Entwicklungspsychologisch gesehen ist er also »Objekt« seiner eigenen Handlungslogik. Das heißt, die Handlungslogik steuert ihn.

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. Aber wie könnte diese neue innere Struktur aussehen und durch was wäre sie gekennzeichnet?

Markus Solmer würde zum Beispiel weniger statisch und damit prozesshafter denken. Dies könnte sich darin zeigen, dass er nicht mehr davon ausgeht, dass man bereits in den ersten Jahren der Selbstständigkeit voll etabliert ist, sondern eine Selbstständigkeit sich über die Jahre entwickelt. Er würde möglicherweise seine Selbstdefinition überdenken und könnte die eigenen Ansprüche an sich mehr reflektieren. Dies hieße nicht, dass sie ihn nicht zuweilen zu überfordern drohten, aber dass es ihm leichter fallen würde, sie zu relativieren. Ebenso könnte er unabhängiger von den Erwartungen anderer Personen agieren. Damit würde er sein Handeln zunehmend weniger danach ausrichten, was andere über ihn denken oder, was in anderen Augen das Image eines erfolgreichen Beraters ist. Und insgesamt würde sein Denken feinere Unterscheidungen treffen können, so dass er beispielsweise in schwierigen Situationen weniger unbewusst generalisieren würde. All dies wären Aspekte, die auf eine voll etablierte Eigenbestimmte Stufe der Ich-Entwicklung hinweisen würden. Damit hätte er einen Schritt gemacht, den gut die Hälfte der er-

wachsenen Bevölkerung in Deutschland, den bisherigen Forschungsstudien zufolge, im Laufe ihres Lebens nicht erreicht: den Schritt zu einer vollen erwachsenen Identität (siehe Tabelle 2).

Ich-Entwicklung – ein zentraler Persönlichkeitsaspekt

Der Begriff der Ich-Entwicklung wurde von Loevinger (1976) geprägt, die im Zuge anderer Studien auf ein unerklärliches Muster in ihren Daten gestoßen war. Als sie erkannte, dass sich dahinter eine Entwicklungssequenz verbarg, entwickelte sie ein über vierzig Jahre währendes Programm, das sich der Messung und weiteren Erforschung dieses »Master traits der Persönlichkeit« widmete. Nach ihr ist Ich-Entwicklung das spezifische Muster, wie eine Person sich selbst und die Welt wahrnimmt und interpretiert. Dieses Muster (Ich-Struktur) unterliegt im Zuge der Entwicklung mehrfachen Transformationen, die zu einer immer größeren Bewusstheit führen.

Im Gegensatz zu psychoanalytischen Vorstellungen ist für sie das Ich nicht eine psychische Instanz, sondern ein Prozess, der die Gedanken und Erfahrungen eines Menschen organisiert. Dieser Prozess des Selektierens und Interpretierens von Gedanken und Erfahrungen ist das, was die hohe Stabilität der jeweils erreichten Ich-Entwicklungsstufe mit dem Eintritt des frühen Erwachsenenalters ausmacht. Sullivan (1953), dessen Forschungen in Loevingers Modell der Ich-Entwicklung eingegangen sind, formulierte dazu eine Theorie der Ich-Stabilität: Menschen schützen sich vor Angst erzeugenden Empfindungen und sortieren daher dem eigenen Selbstkonzept widersprechende Erfahrungen und Beobachtungen konsequent aus. Insofern ist die Art und Weise, wie Menschen ihren inneren Prozessen und der Welt Bedeutung geben, die Essenz von Ich-Entwicklung. So lassen sich auch deutlich voneinander zu unterscheidende Stufen der Ich-Entwicklung finden, die jeweils eine charakteristische Form der psychischen Organisation von Gedanken und Erfahrungen darstellen. Im Wesentlichen gibt es dabei vier Bereiche, in denen sich vertikale Entwicklung vollzieht:

1. Der *Charakter* entwickelt sich von stark impulsgesteuert und mit Befürchtungen vor Bestrafung (wenn man sich »falsch« verhält) zu