

Entwicklungs- stufen von Erwachsenen und die Bedeutung für Organisationen



Foto: © Raino

VON TRUDE
KALCHER

Das Modell der Ich-Entwicklung hilft Führungskräften, ihre Fähigkeiten zur Selbstreflexion, Beziehungsgestaltung und Komplexitätsbewältigung zu stärken. Es unterstützt damit ihr kontinuierliches Lernen und Persönlichkeitswachstum.

Das in diesem Artikel beschriebene Modell der Ich-Entwicklung basiert auf den Forschungen von Jane Loevinger, Susanne Cook-Greuter und Thomas Binder.

Wie ist das Modell der Ich-Entwicklung zu verstehen?

Jane Loevinger erkannte in ihren Forschungsarbeiten 4 Bereiche der Ich-Entwicklung. Diese bestehen nicht isoliert voneinander, sondern



©www.shutterstock.com

entwickeln sich zusammenhängend und folgen einer gemeinsamen Richtung, die zu immer größerer Differenziertheit und Integriertheit des eigenen Ichs führt:

1. Der Charakter i.e.S. entwickelt sich von stark impuls gesteuert zu immer stärker selbstregulierend und eigene Maßstäbe für sich findend.
2. Der interpersonelle Stil entwickelt sich von sehr manipulierend zu immer stärker die Autonomie anderer berücksichtigend und auf tragfähige Vereinbarungen achtend.
3. Der Bewusstseinsfokus ist bei früheren Stufen stärker auf externe Dinge und eigene Bedürfnisse gerichtet, später mehr auf interne Aspekte sowie Individualität und Entwicklung.
4. Der kognitive Stil entwickelt sich von sehr einfach und undifferenziert zu immer größerer Komplexität, Multiperspektivität und Fähigkeit mit Widersprüchen umzugehen.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass das Modell nicht schematisch etikettieren will. Es erhebt nicht den Anspruch, den lebendig denkenden, fühlenden und handelnden Menschen grundsätzlich erklären zu können. Vielmehr geht es darum, die Handlungslogik unterschiedlicher Menschen besser zu verstehen.

Was unterscheidet ein Entwicklungsmodell von einem Typenmodell?

Von Piaget, dem Pionier der kognitiven Entwicklungspsychologie, bis heute haben Forscher:innen untersucht, wie Kinder klar unterscheidbare Entwicklungsstufen auf ihrem Weg ins Erwachsenenleben durchlaufen. Diese Stufen geben die kognitiven und emotionalen Fähigkeiten wieder, mit denen wir unseren Erfahrungen Sinn und Bedeutung geben. Erwachsene verfügen nicht einfach nur über mehr Wissen und mehr Fähigkeiten als Vorschulkinder. Sie sehen die Welt vielmehr mit ganz anderen Augen.

Menschen können ihre Fähigkeiten der Bedeutungsgebung das ganze Leben hindurch entfalten

Was ist das „Ich“?

Jane Loevinger hat das „Ich“ einmal wie folgt beschrieben:

„Das Ich ist vor allem ein Prozess und nicht ein Ding. Das Ich ist in einer Art wie ein Gyroskop, dessen aufrechte Position durch die Rotation aufrechterhalten wird. Oder um eine andere Metapher zu benutzen: Das Ich ähnelt einem Bogen. Es gibt einen Spruch in der Architektur, der sagt „der Bogen schläft nie“. Das bedeutet, dass die Gewichte und Gegengewichte des Bogens seine Form aufrechterhalten sowie das Gebäude stützen. Piaget benutzt dafür den Ausdruck „mobiles Equilibrium“ – je beweglicher, desto stabiler. Das Streben, die Erfahrungen zu meistern, zu integrieren und ihnen Sinn zu verleihen ist nicht eine Ich-Funktion von vielen, sondern die Essenz des Ichs“ (1969, S 85).

Die Arbeiten von Loevinger und Cook-Greuter weisen nach, dass Menschen ihr gesamtes Leben hindurch reifen und Sinn und Bedeutung auf immer integrierendere und flexiblere Art und Weise zu schaffen in der Lage sind. Dieser Entwicklungsprozess hängt von vielen Faktoren ab: den kognitiven Fähigkeiten, dem Interesse am kontinuierlichen Lernen, den Lebensumständen, der Unterstützung durch andere und den Veränderungen in der Umwelt. Die psychologische Forschung weiß heute noch wenig darüber, warum manche erwachsene Menschen in ihrer Entwicklung stehen bleiben und kein Bedürfnis nach Wachstum verspüren. Besser erforscht sind Einflussfaktoren, die begünstigen, dass sich Menschen weiterentwickeln.

Im Modell der Ich-Entwicklung werden keine Persönlichkeitstypen im Sinne bekannter Modelle wie MBTI, Enneagramm oder des BIG 5 Modells beschrieben, sondern Stufen der Bewusstseins-Entwicklung und des Verhaltens. Es geht dabei um die Handlungslogik im Alltag der jeweiligen Menschen – beruflich und persönlich. Individuelle Verhaltensunterschiede können damit einerseits durch unterschiedliche Stufen der Bedeutungsgebung erklärt werden, andererseits durch unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale wie z. B. Introversion, Durchsetzungsfähigkeit oder dem Intelligenzquotienten. Während Persönlichkeitsmerkmale und Intelligenz weitgehend angeboren und meist unveränderlich sind, können wir unsere Fähigkeit der



» Bedeutungsgebung das ganze Leben hindurch entfalten. Sie kann durch angemessene Herausforderungen und entsprechende Unterstützung auch gefördert werden.

Die motivierende Kraft von Entwicklungsansätzen

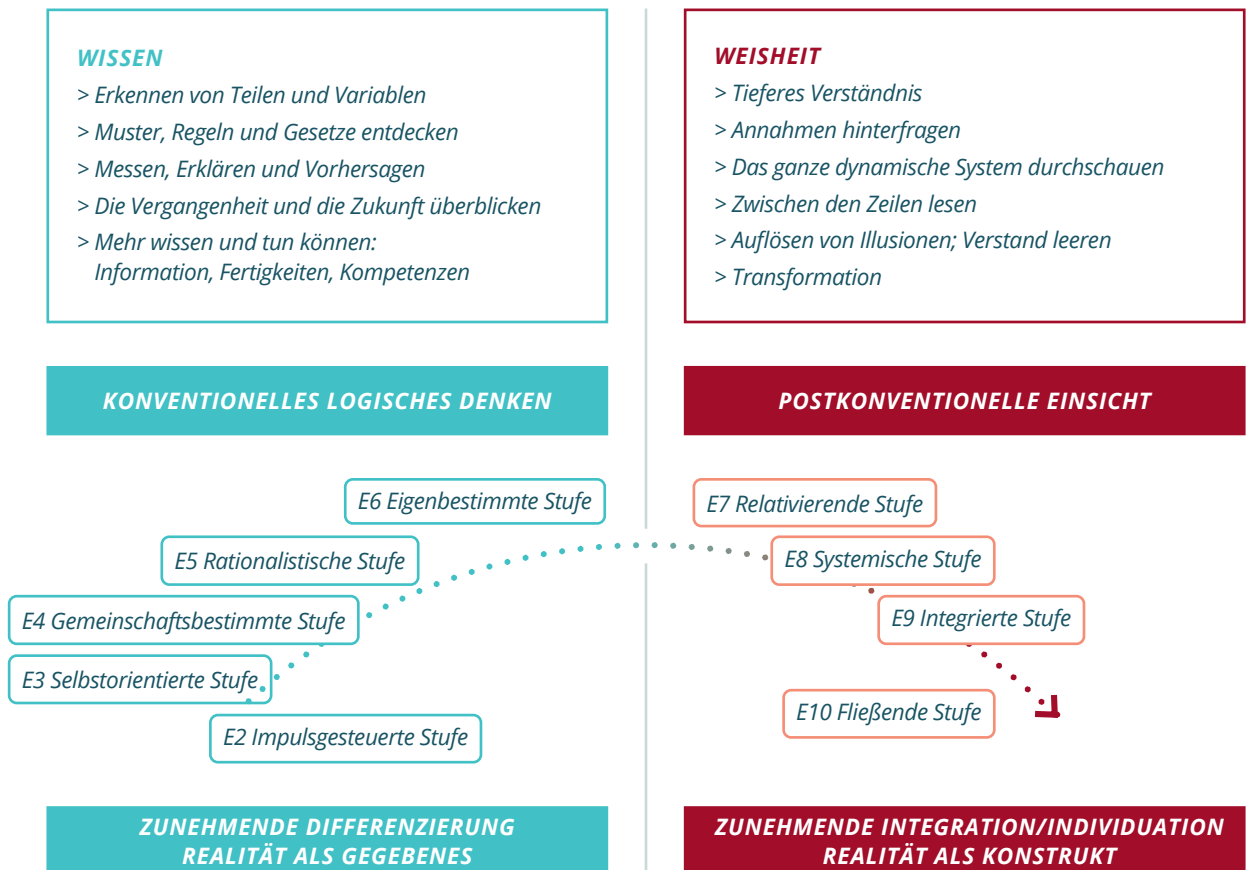
Wir durchlaufen die Entwicklungsstufen der Reihe nach. Spätere Stufen erreichen wir erst, wenn wir die früheren durchlebt haben. Die früheren bleiben weiterhin als fester Bestandteil bestehen. Ein Kind verlernt auch nicht das Gehen, wenn es Laufen lernt. Die eigene Handlungslogik beeinflusst maßgeblich das Rollenverständnis am Arbeitsplatz, d.h. wie man seine Funktion sieht, wie man mit anderen Menschen interagiert, wie man mit Verschiedenheit, Widrigkeiten und

komplexen Themen umgeht. Sie beschreibt auch, wie man sich aller Wahrscheinlichkeit nach den alltäglichen Herausforderungen stellt. Die motivierende Kraft hinter jedem Entwicklungsansatz ist der tiefe Glaube an das menschliche Potential für kontinuierliches Wachstum und Lernen. Jede und jeder kann neue Wege lernen, das Leben zu sehen und zu meistern und kann so eine belastbarere und effektivere Führungskraft werden.

Durch das Ich-Entwicklungs-Modell lernen Führungskräfte zu verstehen, wie sie Ereignisse tendenziell interpretieren und wie sie in zahlreichen Alltagssituationen größter Wahrscheinlichkeit nach handeln. Es zeigt, wie kontinuierliches Lernen und Persönlichkeitswachstum möglich ist. Es hilft, sich und andere aus einer neuen Perspektive zu betrachten und damit besser zu verstehen. Die Einsicht in die Unterschiedlichkeiten einzelner Stufen löst oft das Rätsel des Nichtverstehens.

Die Arbeit an der Persönlichkeitsentwicklung fördert ein vertrauensvolles Betriebsklima und schafft Rahmenbedingungen für Innovationen.

Entwicklungsstufen Übersicht





Vertikale und horizontale Entwicklung

Wenn wir vor Aufgaben und Herausforderungen gestellt werden, dann taucht in uns auf, dass wir mit Lernen unsere Situation erleichtern können. Wir haben die Idee, wenn wir mehr von einer Materie wissen, kennen, uns anders verhalten, dass uns das zum Ziel führen kann. Dieses „mehr des Selben, dieses Perfektionieren“ kann als horizontale Entwicklung bezeichnet werden – eine ganz wichtige Aufgabe für uns alle. Stößt diese Lernform an Grenzen, kann es zu einem vertikalen Entwicklungssprung kommen. Wir versuchen vielleicht neuartige Herangehensweisen und Problemlösungen. Es kann eine neue Form des Wahrnehmens, Denkens und Handelns entstehen – eine neue Handlungslogik.

Welchen Nutzen bringt das Konzept für Organisationen?

In Organisationen kann das Konzept der Ich-Entwicklung dazu beitragen, die Fähigkeiten und Kompetenzen von Führungskräften zu verbessern. Hier sind einige der Vorteile im Detail:

- **Verbesserte Selbstreflexion:** Führungskräfte können ihre eigenen Persönlichkeitsmerkmale besser verstehen und reflektieren, ihre Stärken und Schwächen besser einschätzen und gezielt an ihrer Persönlichkeitsentwicklung arbeiten.
- **Besseres Verständnis anderer Menschen:** Führungskräfte, die die Perspektiven anderer verstehen können, sind besser in der Lage, effektive Teams aufzubauen und Konflikte zu lösen.
- **Fähigkeit zur Komplexitätsbewältigung:** Personen auf späteren Stufen der Ich-Entwicklung sind in der Lage, bessere Entscheidungen zu treffen und komplexe Herausforderungen erfolgreich zu meistern.
- **Förderung eines vertrauensvollen Betriebsklimas:** Mitarbeitende, die ermutigt werden,

an ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu arbeiten, fühlen sich in der Organisation wertgeschätzt und sind motivierter, ihr Bestes zu geben und mit anderen zu kooperieren und offen zu kommunizieren. Damit werden Rahmenbedingungen für Innovationen geschaffen.

Insgesamt kann das Konzept der Ich-Entwicklung also dazu beitragen, Führungskräfte und Organisationen zu stärken, indem es die Fähigkeiten zur Selbstreflexion, zum Verständnis anderer Menschen und zur Bewältigung von Komplexität verbessert und eine positive Organisationskultur fördert. (16)

LITERATUR UND QUELLEN:

Loevinger, J. (1969): *Theories of ego development*. In L. Breger (Ed.), *Clinical-cognitive psychology: Models and integrations* (pp. 83-135). Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall

Binder, T. (2016): *Ich-Entwicklung für effektives Beraten*. Verlag Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen

Cook-Greuter, S. (2008): *Selbst-Entwicklung – neun Stufen des zunehmenden Erfassens*, Zugriff am 27.02.2023 unter: https://www.integralesforum.org/images/01_Medien/Aufbauwissen/9-Stufen-Selbstentwicklung.pdf