

Kapitel 1: Sie wissen schon, was Entwicklung bei Erwachsenen ist

Wie auch immer Sie Ihr Leben gelebt haben, Sie werden dabei eine Menge von bewusstem und unbewusstem Wissen darüber gesammelt haben, wie Menschen sich entwickeln, vom Kleinkind zum Kind, zum Jugendlichen und im Erwachsenenleben. Die ersten beiden Lebensphasen sind wohl nur mehr oder weniger lebendig in Ihrer Erinnerung, doch haben Sie mit Sicherheit einen besonderen Begriff von „früheren Zeiten“ in Ihrem Leben, Ihre Erfolge und Kämpfe jener Zeit, und Ihre Sehnsucht danach, groß zu werden. Vielleicht sehen Sie die Kindheit und Jugendzeit nun in einem etwas rosig verklärten Licht, da Sie jeden Tag als *Erwachsener* auf die Probe gestellt sind. Wo auch immer Sie stehen, das ist allemal ein brauchbarer Ausgangspunkt, um mehr darüber zu erfahren, was die Sozialwissenschaften über die Entwicklung Erwachsener herausgefunden haben.

Der Ausdruck „Erwachsenenentwicklung“ klingt etwas ungewöhnlich, da Erwachsene in aller Regel nicht großartig über ihre Entwicklung nachdenken. Ausnahmen sind da die gelegentlichen Krisen, wenn sie spüren, an einem Wendepunkt im Leben zu stehen oder ihr Leben mit dem Anderer vergleichen. Für Erwachsene ist ihre eigene Entwicklung eine ihnen in aller Regel **verborgene Seite**. Das gilt allerdings nicht nur dafür, wie Sie selbst Ihr eigenes Leben sehen, sondern leider auch für diejenigen, die das Helfen zu ihrem Beruf gemacht haben.. Für diese wäre das Wissen um Entwicklung ein gar unschätzbares Werkzeug.

Dieses Buch ist eine Einladung an Sie, eine Reise zur verborgenen Seite der Erwachsenenentwicklung zu unternehmen. Ich habe das Buch für alle diejenigen geschrieben, welche mit Erwachsenen mit dem Ziel geistiger Bereicherung arbeiten: Berater, Führungskräfte, Psychologen, Mediatoren, Coachs oder Fachkräfte im Personalwesen. Wie es der Ausdruck „Erwachsenenentwicklung“ nahe legt, ist die Form, in der sich Erwachsene - also die Altersgruppe zwischen 25 und 100 Jahren - entwickeln, deutlich verschieden von der Entwicklung bei Kindern oder Jugendlichen. Die Gründe dafür sind mannigfaltig; der wohl wichtigste ist dabei, dass Erwachsene in einem physisch ausgereiften Körper leben und sich ihre Entwicklung auf das **Bewusstsein** konzentriert. Im Alter von 25 Jahren hat die Entwicklung von Bewusstsein als Erwachsenenem noch kaum begonnen.

Das Bewusstsein Erwachsener entwickelt sich, wie wir inzwischen wissen, nicht geradlinig, sondern in Sprüngen. Wir sprechen daher von „Stufen“ der Entwicklung. Eine Stufe ist eine Position in einer Wachstumskurve, welche die Form der Entwicklung beschreibt, die man, Potenzial dazu vorausgesetzt, in einem Leben durchlaufen kann. Zwischen den Positionen verändert sich die Welt, die wir bis dahin kannten, in unserer Wahrnehmung auf einmal plötzlich und oft dramatisch. Es ist nun eine andere Welt, die wir erleben, und wir probieren sie noch, so neu ist sie für uns. Manchmal brauchen wir etwas Hilfe, um uns auf eine neue Stufe hin zu bewegen, manchmal schaffen wir es alleine, brauchen dann aber Unterstützung, um uns dort zu halten, gar nicht davon zu sprechen, von dort gleich weiter zu gehen. Klingt das vertraut?

Was Sie an diesem Punkt vielleicht noch nicht kennen, sind die Begriffe, die dazu nötig sind, um über Erwachsenenentwicklung wissenschaftlich oder auf präzise Weise zu reden. Dieses

Buch führt die nötigen Begrifflichkeiten und auch numerische Indizes und Notationen ein, mit denen Sie all dies sortieren können: die Bedeutung dessen, was Ihnen gesagt wird, die Themen, an denen Sie gerade selbst arbeiten, was in der Beziehung mit Anderen geschieht und wie Sie Entscheidungen von einer moralischen Warte aus treffen. Diese begrifflichen Unterscheidungen und Notationen werden Ihnen im Übrigen helfen, Ihr Zuhören zu schärfen, nicht nur das Hören Ihrer Selbst, sondern auch, wie Sie Ihren Klienten oder einfach Ihrem Gegenüber zuhören. Sie werden sich hier fragen, was denn Sprache mit Erwachsenenentwicklung zu tun hat?

Hier einige erste Antworten dazu. Die Art, wie Leute sprechen, verrät weit mehr als den reinen Inhalt des Gesagten, wenn Sie als Entwicklungsexperte hinhören. Das, worüber Menschen reden, ist gewissermaßen nur die Oberfläche. Es gibt in derselben Äußerung eine normalerweise unangesprochene Tiefenstruktur, die sie in sich und außerhalb von sich antreffen. Diese Tiefenstruktur ist nicht nur „tief“, weil sie in aller Regel verborgen bleibt. Sie ist vor allem der Widerschein eines *Schwerpunktes*, von dem aus Leute denken, fühlen, sich auf andere beziehen, Entscheidungen darüber treffen, was sie tun oder nicht tun sollen, warum und für wen sie es tun sollen. Wir sagen, dass der Schwerpunkt oder die Entwicklungsstufe alles färbt, was Menschen tun. Dieses Zentrum ist ihre Komfortzone, ihrem eigenen Zugriff und Blick verborgen, so dass sie diese auch nicht beherrschen können. Wie wir im Laufe dieses Buches sehen werden, sind Menschen strikt ihrem Entwicklungsschwerpunkt **unterworfen**.

Warum unterworfen? Nun, was Sie nicht (von sich) wissen, das beherrscht Sie, mehr oder weniger. Es ist etwas von Ihnen, das Sie nicht berühren oder zum Gegenstand Ihrer Überlegungen machen können. Tatsächlich „sehen“ (verstehen) Sie Ihren Entwicklungsschwerpunkt erst dann, wenn Sie über ihn hinausgewachsen sind, sich also auf eine andere, „höhere“ Stufe hin bewegt haben. Dies ist Ihr Dasein, ohne dass Sie es wählen könnten. Sie sind in Ihrer Entwicklung da, wo Sie sind und nirgends sonst.

Warum ist dies wichtig zu wissen, wenn Sie einem Helferberuf nachgehen? Es ist eindeutig, dass Sie mit Ihren Helferleistungen nicht behandeln können, was Sie bei Ihren Klienten nicht wahrnehmen oder über das Sie nichts wissen. Sie haben (wie wir alle) einen blinden Fleck, den Ihre Klienten nicht entfernen können, da sie ihn auch haben. Sie jedoch haben eine deutlich höhere Chance ihn zu sehen, als ihre Klienten, wenn Sie über Begriffe und Notationen sowie ein Verständnis der Theorie der Entwicklung Erwachsener verfügen. Was Sie verstehen und beschreiben können, das können Sie auch besser behandeln.

Schauen wir uns das nun genauer an. Jetzt brauchen wir einen Überblick, der über das reine Ankündigen hinausgeht. Zuerst nehmen wir eine graphische Darstellung in Augenschein, die die mögliche Erwachsenenreise über die Spanne eines Lebens beschreibt:¹

¹ Kegan 1982, S. 134

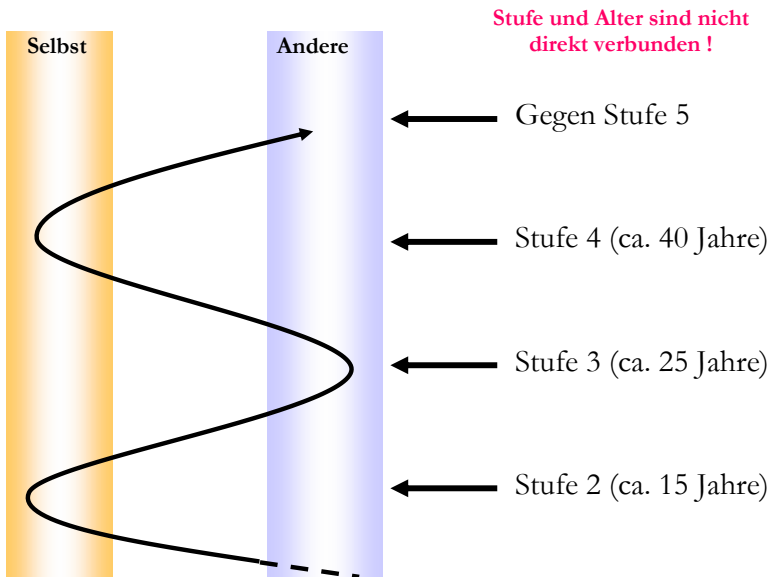


Abb. 1.1 Die Spirale der Erwachsenenentwicklung

Dieses Bild der Erwachsenenreise (oben) geht von der Annahme aus, dass Menschen über ihr ganzes Leben mit zwei gegensätzlichen Tendenzen in sich ringen: Mit dem Bedürfnis autonom oder „ich selbst“ zu sein und mit dem Bedürfnis Teil einer Gemeinschaft oder Gruppe zu sein, selbst wenn diese nur aus zwei Personen besteht.² Wie im Bild gezeigt, oszillieren Erwachsene zwischen dem einen und dem anderen Pol über die gesamte Lebenszeit und dieses Oszillieren bestimmt ihr sozial-emotionales Leben. Es ist dabei wichtig zu verstehen, dass die angegebenen Stufen zwischen 2 und 5 nicht mit dem Alter zusammenhängen. Alter ist eher eine Art begrenzende Einschränkung, da wir zum Beispiel kaum erwarten, dass ein 20-jähriger sich auf Stufe 5 bewegt. Doch wir alle kennen Menschen, die in ihren Dreißigern reifer sind als andere in ihren Fünfzigern.

Untersuchen wir, was die Aussage von Fig. 1.1. zu sein scheint. Erst einmal sind die Stufen 0 und 1 ausgelassen, da diese sich auf die Kindheit und frühe Jugend beziehen. Die Halbellipse auf der linken Seite zeigt, dass es Ähnlichkeiten gibt zwischen den Stufen 2 und 4, bzw. 3 und 5. Stufe 2 und Stufe 4 haben ihr Zentrum im Selbst, während das der Stufen 3 und 5 bei Anderen liegt. Wir werden im weiteren Verlauf des Buches herausfinden, in welchem Sinne das gemeint ist. Es gibt offenbar verschiedene, in der Tat sehr verschiedene Arten, sein Zentrum in sich selbst oder in Anderen zu verankern.

Sie könnten sich fragen, warum wir bei der Stufe 5 aufhören? Die kurze Antwort ist, dass

² Kegan 1982

Stufe 5 die weiteste Stufe ist, welche die Sozialwissenschaften bisher haben erforschen können. Natürlich gibt es Forschungsarbeiten, die hier weiter gehen.³ In diesem Buch bleiben wir jedoch bei der von Robert Kegan ausgearbeiteten⁴ Theorie, auf die wir uns oben bereits bezogen haben.⁵

Eine wichtige Aussage von Fig. 1.1. ist, dass die Bewegung von „niedrigeren“ zu „höheren“ Stufen nicht aufhört, es sei denn Ihr Entwicklungspotenzial ist erschöpft oder Ihr Leben endet und dass man nicht auf S-3 sein kann, wenn man zuvor nicht auf S-2 gewesen ist. Diese Bewegungen geschehen auch nicht in großen Sprüngen von Stufe zu Stufe. Wir werden im Folgenden ein rekursives Modell mit vier Zwischenstufen einführen, das eine typische Bewegung zwischen Hauptstufen beschreibt und sich zwischen allen Hauptstufen wiederholt. Im ganzen arbeiten wir dann mit 16 Stufen. Wie Sie später sehen werden, ist niemand nur auf einer einzigen dieser Zwischenstufen angesiedelt. Typischerweise enthält das Entwicklungsprofil eines Erwachsenen um die drei bis fünf Zwischenstufen (oder Niveaus), am häufigsten drei.

Ich habe noch eine weitere Anmerkung. In der sozialwissenschaftlichen Forschung werden typischerweise Momentaufnahmen gemacht, um herauszufinden, wie Menschen handeln und die Welt erfahren. Fig. 1.1. ist aus einer anderen Sicht heraus gezeichnet; die „Gleichzeitigkeit“ einer Stichprobe wird hier ersetzt durch einen Vergleich desselben Individuums in seinem Leben „über die Zeit“ hinweg. Die Aussage des Bildes ist, dass wir etwas Bedeutsames über das ganze Leben von Menschen erst dann aussagen können, wenn wir die sehr langsame Bewegung beobachten, die sich über Jahrzehnte hin abspielt.⁶ Über die Zeit hinweg werden Muster sichtbar, die uns auch dann Antworten geben können, wenn wir nur Kenntnis kurzer Momentaufnahmen haben, typisch für alle Testverfahren. Die Stufen, von denen wir in diesem Buch sprechen, sind solche **Langzeitmuster, die für das im Entwicklungssinne ungeschulte Auge unsichtbar bleiben.**

Solche subtilen Unterscheidungen machen zu können, wie wir es gerade oben unternommen haben, ist sowohl eine Fertigkeit, wie auch eine Kunst. Jedenfalls etwas, das man erlernen kann. Beginnen wir mit dem Lernen und sehen uns die **Tabelle 1** an. Diese Tabelle zeigt uns die wichtigsten Unterscheidungen zwischen den Stufen:

Haltungen	S-2	S-3	S-4	S-5
<i>Sicht auf Andere</i>	Mittel zur Befriedigung eigener Bedürfnisse	sind notwendig, um das eigene Selbstbild zu bestätigen	Mitarbeiter, Auftragnehmer, Kollege sind auf gleicher Ebene	tragen zur eigenen Integrität und innerem Ausgleich bei
<i>Grad der Selbsterkenntnis</i>	gering	in Ansätzen	hoch	sehr hoch
<i>Werthaltung</i>	das Gesetz des Stärkeren	Gemeinschaft	Selbstbestimmung	Wohl der Menschheit

³ zum Beispiel Cook-Greuter, 1999

⁴Kegan 1982 und 1994

⁵Im folgenden werde ich „Stufe“ mit „S“ abkürzen, und für „Stufe 2“ einfach S-2 notieren.

⁶ Im Wissenschaftsjargon sprechen wir von Langzeitdaten.

<i>Bedürfnisse</i>	sich durchsetzen	Einordnung in Gemeinschaft, Arbeitsteam	Ausdruck des Strebens nach Integrität, Leben in Übereinstimmung mit eigenen Werten	werden gesehen in Verbindung mit den eigenen Pflichten und Begrenzungen
<i>Drang zu Kontrolle</i>	sehr hoch	gemäßigt	niedrig	sehr niedrig
<i>Kommunikation</i>	einseitig („ich rede“)	Austausch 1:1	Dialog	offene Kommunikation
<i>Haltung zur Organisation</i>	Karrierist – spielt um zu gewinnen	ordentliches Mitglied der Organisation – spielt „fair“ und kann auch verlieren	Manager – übernimmt Verantwortung für sich selbst und andere	Führungspersönlichkeit – hat Wirkung auf die Spielregeln und das System der Organisation

Tabelle 1.1. Sich verändernde Haltungen in Entwicklungsstufen von Erwachsenen

Diese Tabelle stellt eine kurze Zusammenfassung bedeutsamer Unterschiede zwischen aufeinander folgenden Entwicklungsstufen dar. Wie Sie sehen können, ändert sich die Sicht auf Andere, der Grad der Selbsterkenntnis, die Werte, die Bedürfnisse, der Drang zur Kontrolle und die Kommunikation von Stufe zu Stufe, genauso wie das Zusammenarbeiten und -leben in Organisationen. Ich gebe zu, dass die Beschreibungen in der Tabelle etwas knapp bleiben. Verstehen Sie sie als eine Hilfe, um ein allererstes Verständnis der groben Entwicklungsmuster von Erwachsenen zu gewinnen.

Sie werden zu Recht fragen, welches dann der Prozess ist, der alle diese verschiedenen Haltungen zusammenhält? Es ist eine gute Frage, da sie Licht darauf wirft, wovon dieses Buch im Wesentlichen handelt. Die Antwort ist: Der Prozess, der dem Wandel von Haltungen zugrunde liegt, ist das Bilden von Sinn. Es geht um die Art, wie Menschen ihr Leben konstruieren und an verschiedenen Stationen ihrer Erwachsenenreise arbeiten. Mit Robert Kegan gesagt, eine Person oder ein Bedeutungsbildner zu sein bezeichnet dasselbe. Diese Aussage drückt eine konstruktivistische Sicht aus, in der die Bildung von Sinn als die interne Konstruktion von Bedeutungen verstanden wird, in die man dann „hineingeht“ wie in eine Projektion. Ob es Ihnen bewusst ist oder nicht, was immer Sie tun, ist auf einen zugrunde liegenden Prozess des Bedeutungsbildens aufgesetzt. Es ist schlicht unmöglich aufzuhören, Bedeutungen in Ihnen selbst, Anderen und aus Situationen, durch die Sie hindurchgehen, zu gewinnen, es sei denn, Sie fallen tot um. Kurz, Bedeutungsbilden ist der Lebenssaft der sozial-emotionalen Entwicklung.

Fangen wir an, die Tabelle zu betrachten, und schauen wir uns dabei die ersten beiden Einträge an: „Sicht auf Andere“ und „Grad der Selbsterkenntnis.“ Beide sind bedeutende Kennzeichen von sozial-emotionaler Reife.

Haltungen	S-2	S-3	S-4	S-5
Sicht auf Andere	Mittel zur Befriedigung eigener Bedürfnisse	notwendig, um das eigene Selbstbild zu bestätigen	Mitarbeiter, Auftragnehmer, Kollege auf gleicher Ebene	tragen zur eigenen Integrität und innerem Ausgleich bei
Grad der Selbsterkenntnis	niedrig	in Ansätzen	hoch	sehr hoch

Wie Sie sehen, hängt es vom Grad der Selbsterkenntnis ab, wie Menschen einander betrachten und benutzen. Genauso ist es auch mit der Moral in Beziehungen. Der Grad an Selbsterkenntnis ist nicht einfach nur niedrig oder sehr hoch. Es gibt hier auch physiologische Grenzen, die mit der Entwicklung des Gehirns zusammenhängen. Vor dem Lebensalter von 25 Jahren ist das menschliche Hirn noch nicht vollständig im Besitz von formaler Logik als Denkfähigkeit. Es hat dann auch noch nicht „gelernt“ (meist auf schmerzhaft Weise), dass man dafür bestraft wird, wenn man Andere als reine Instrumente zur Befriedigung von Bedürfnissen benutzt, und das möglicherweise vor aller Öffentlichkeit. Handeln aus einer S-2 Haltung heraus ist nicht nur eine physiologische, sondern auch eine epistemologische Sache, also eine Frage der **Formen des Wahrnehmens**. Menschen auf S-2 können nur eine einzige Perspektive einnehmen, ihre eigene, und diese kognitive Beschränkung zwingt sie geradezu dazu, sich so zu verhalten, wie es dann beobachtet werden kann. Nehmen Sie aus Ihrem Haushalt die Teenager als Beleg dafür.

Tabelle 1.1. beschreibt, dass Menschen im späten Jugendalter ihr Erwachsenen-dasein mit einem geringen Grad von Selbsterkenntnis beginnen und Andere daher lediglich als Instrument zur Befriedigung ihrer eigenen direkten Bedürfnisse benutzen. Einige Personen oder von solchen geleitete Organisationen, wie Enron corp.⁷, gelangen nie über diese mentale Stufe hinaus. Der einzige Ausweg aus dieser Stufe besteht darin, sowohl kognitiv als auch im Verhalten, die Perspektive Anderer einzunehmen und zu halten. Diese Bewegung steigert zum einen meinen Grad an Selbsterkenntnis und verändert zum anderen meinen Blick auf Andere. Andere sehe ich nun als Wesen mit eigenem Geist und Gefühlen, die Respekt verdienen als Menschen, die ihr Leben auf eigene Weise leben. Außerdem „halten mir“ die Anderen „meine Hand,“ werden zu Modellen und Beispielen. Sie werden jetzt gebraucht, um eigene Entscheidungen zu erleichtern und sie prägen den eigenen Lebensstil entscheidend, da sie die Konventionen verkörpern, die man für befolgenswert hält. Nehmen Sie hier als Beispiel die Werbebranche oder Ihre Alltagsbekannten in Ihrer Dorf- oder Stadtteilgemeinschaft. In diesem Sinne hängen Menschen auf der Stufe S-3 innerlich von Anderen ab. Wir nennen sie mit Kegan *von Anderen abhängig*. Das ist bei Weitem kein Anlass zum Jammern. Wie die übrigen Haltungen der Tabelle 1.1. unter S-3 zeigen, bilden diese von Anderen abhängigen Personen den Kern von Gemeinschaften. Sie sind in der Lage, Gruppenmitglieder zu sein, mit nur mäßigem Drang, Andere zu beherrschen. Sie halten sich charakteristischerweise an geltende Regeln und sind in diesem Sinne „gute Staatsbürger.“

An dieser Stelle fällt Ihnen wohl auf, dass ich gerade Karikaturen zeichne. Diese sollten je-

⁷ Das Management des Enron-EnergiKonzerns hatte Anleger und Aufsichtsbehörden über Jahre hinweg durch manipulierte Finanzgeschäfte getäuscht und unrealistische Gewinne vorgespiegelt. Da diese Manipulationen noch durch Wirtschaftsprüfer gedeckt schienen, rief die Enron-Pleite eine Vertrauenskrise in den Finanzmärkten hervor. Die Firma Enron gilt in den USA nun als Inbegriff betrügerischen Managements.

doch nicht witzig gemeint sein; es geht hier eher darum, Ihnen einen ersten groben Eindruck über Unterschiede zwischen Entwicklungsstufen von Erwachsenen zu vermitteln. Ich gebe Ihnen hier eine Beschreibung von Typen, sonst nichts. Menschen „sind“ nicht etwa ihre Entwicklungsstufe, sie „leben in“ oder „aus“ ihr, in einem bestimmten, vergänglichen Moment und das, ohne dass es ihnen bewusst ist. Es gibt Millionen von Menschen, die auf der exakt gleichen Entwicklungsstufe leben, und dabei sehr verschieden in ihrem Verhalten und ihrer Kultur sind. Ihre Stufe zu kennen erhellt dabei allerdings eine ganze Menge darüber, was sie anstreben, was sie brauchen und was ihre Begrenzungen in der sozialen Welt sein mögen.

Welchen Typ von Personen können wir auf S-4 antreffen? Was ist erforderlich, um sich selbst jenseits der Erwartungen Anderer zu bestimmen? Sie haben es wohl erraten: Es geht darum, Ihre eigene, einzigartige Weise zu bestimmen, in der Sie Dinge sehen und gestalten und dabei bereit zu sein, diese zu verteidigen, wenn es darauf ankommen sollte, so dass Sie zu Ihrer eigenen Musik tanzen. Hier könnten Sie einwenden: Ist das nicht wieder S-2? Nein! In S-2 stehen Ihre Bedürfnisse und Wünsche im Mittelpunkt, in S-4 sind es Ihre Werte und Integrität. Auch wenn Ihre Wünsche und Bedürfnisse mit Ihren Werten verbunden sind, so haben Sie auf S-4 deutlich höhere Maßstäbe entwickelt. Sie respektieren nicht nur andere Menschen in ihrer Andersartigkeit, Sie erkennen diese auch als gleichberechtigte Partner oder Kollegen an. Sie sind für Dialoge mit ihnen offen; und da Sie sich selbst einigermaßen steuern können, sind Sie in der Lage, für Andere Verantwortung zu tragen, zumindest im Arbeitsleben. Sie sind sich Ihrer eigenen Besonderheiten im Bezug auf Andere (vielleicht etwas zu sehr) bewusst und sind bereit, die Kosten dafür zu tragen, „es“ auch „alleine zu machen.“ In diesem Verständnis ist Ihre Selbsteinsicht um Welten weiter entwickelt als in S-2.

Was sollte Ihnen von S-4 aus dann noch fehlen, um sich Ihrer selbst vollständig bewusst zu werden (S-5)? Wie zuvor gesagt, sind Leute ihrer derzeitigen Stufe unterworfen und davon macht das Dasein auf S-4 keine Ausnahme. Sie sehen buchstäblich nicht die Gitterstäbe Ihrer eigenen Integrität, mit der Sie sich von Ihrer Außenwelt abschirmen. Sie sind überbestimmt durch Ihr Selbst, Ihre Siege, Erfolge, Verdienste und was sonst noch alles. So wird Sie Kummer einholen, im Privaten oder im Berufsleben und Ihnen schmerzlich beibringen, dass Sie noch weitreichende Begrenzungen haben. Oft sind es Andere, die Ihnen diese Grenzen zeigen und tatsächlich brauchen Sie Andere dazu, um Ihre eigene Integrität und einen inneren Ausgleich zu erhalten.

Als autonome, selbstbestimmte Person (S-4) sind Sie einfach nicht bescheiden genug und sehen oft das größere Ganze um sich herum nicht, was im übrigen auch mit Ihren kognitiven Ressourcen zusammenhängt. Sie unterstützen andere Menschen auch nicht weitgehend genug, besonders dann nicht, wenn diese die Welt nicht auf Ihre Art wahrnehmen. Sie können sie zwar anleiten, doch nicht führen, motivieren und ihre Entwicklung fördern, besonders wenn dies Ihren eigenen Interessen zuwider laufen würde.⁸

Wie Sie aus dieser Erzählung ersehen, wird das Leben nicht leichter oder in irgendeiner Weise „besser“ durch das Heraufsteigen der Stufen. Nur Ihre Freuden und Sorgen werden andere. Sie haben eine immer deutlichere Vorstellung davon, eben nur ein Fleck im Universum zu sein, das Sie selbst überdauern wird, einschließlich all Ihrer Erfolge und Errungenschaft-

⁸ Erickson spricht hier vom „schöpferischen“ Sein.

ten. Die Welt wird für Sie ein immer größerer Gegenstand, ein Objekt in dem Sie sich immer mehr verankert sehen, bis der Tod eintritt. So werden Sie mit etwas Glück wissend sterben, mit Wissen um die Tragik, die Komik und die Kämpfe des Lebens, seine große Schönheit, einschließlich der Schönheit und Hinfälligkeit Ihres eigenen Lebens.

Jetzt betrachten wir eine Statistik aus der sozialwissenschaftlichen Forschung.⁹ Für Menschen in Helferberufen ist das eine ernüchternde Lektüre:

Haltung zur Organisation	% der Erwachsenen	Kurzbestimmung
S-2: Karrierist	10	manipulierend
S-3: Gruppenmitglied	55	von Anderen abhängig
S-4: Manager	25	selbstbestimmt
S-5 Führungspersönlichkeit	<10	selbstbewusst

Tabelle 1.2 Die nüchterne Wirklichkeit der erreichten Entwicklung Erwachsener

Wir können diese Tabelle folgendermaßen zusammenfassen:

- Die meisten Menschen kommen nie über S-3 hinaus (Stufe der Abhängigkeit von Anderen)
- Nur ein gutes Drittel aller Erwachsenen schaffen es bis zu S-4 und etwa 25% bleiben dort (Stufe der Selbstbestimmtheit)
- Weniger als 10% aller Erwachsenen werden sich ihrer selbst bewusst und können führen (Stufe des Selbstbewusstseins).

Wenn sich das erschreckend anhört, bedenken wir, dass eine Gesellschaft Menschen auf allen Stufen braucht. Wir können uns kaum eine Welt nur mit Führungspersönlichkeiten vorstellen – wen sollten sie führen? Es ist wahr, dass wir uns in einer Welt mit (verborgenen) Schichten aufhalten, nicht in einer flachen Welt. Das hat auch seine guten Seiten, besonders für Prozessberater.

Noch etwas anderes möchte ich hier beleuchten. Es scheint keinen sozialen Zwang dafür zu geben, dass Menschen sich jenseits von S-3 nach S-4 hin entwickeln. Nur man selbst ist Ursache dafür, sich fort zu entwickeln, und das auf eigene Kosten. Die Gesellschaft ist im Allgemeinen bereits damit hinreichend bedient, wenn wir es bis S-3 schaffen, wo wir ein Mitglied der bürgerlichen Gemeinschaft werden. Über das konventionelle Reich von S-3 hinauszugehen, ist einem jeden ganz selbst überlassen. Das ist eine andere Facette der *conditio humana*, von der wir gesprochen haben. Wichtig dabei ist, dass weder Alter noch Erziehung direkt auf diese Entwicklung Einfluss haben. Diese beiden Variablen geben nur eine schwache Prognose für Entwicklung ab. Das Beste, wenn nicht gar einzige Anzeichen für Entwicklungsstufen, ist der Stufenbereich der Bewusstheit (oder der Komplexität der Bedeutungsbildung) einer Person, den sie durch ihr ganz normales Sprechen offenbart.

⁹ Cook-Greuter, 1999, S. 35. Die Werte beziehen sich auf die Bevölkerung in den USA. Hypothesen darüber, ob die Werte in der EU oder China sich anders verteilen, sind (in 2008) noch nicht untersucht.

Wie Robert Kegan (1994) im Einzelnen gezeigt hat, ergeben sich aus dieser epistemologischen Situation und den damit verteilten Arten der Erkenntnis eine ganze Reihe von Problemen für unsere gegenwärtige Gesellschaft und ihre Mitglieder. Da die meisten Arbeitsplätze eine „professionelle“ Arbeitsleistung auf S-4 erfordern, also auf einer Stufe auf der die Mehrheit der arbeitenden Erwachsenen *nicht* lebt, empfinden viele arbeitende Menschen es so, als ob sie in einer Welt lebten, die sich „jenseits ihres Horizonts“ abspielt. In diesem Zusammenhang ist es bemerkenswert, dass sich eine Bewegung des *Coaching* gebildet hat. Aus der nordamerikanischen Selbsthilfetradition heraus gewachsen, könnten wir Coaching als den Versuch der modernen Gesellschaft interpretieren, wenn schon nicht einen sozialen Zwang, dann doch eine *soziale Helfersfunktion* auszubilden, die Menschen darin begleitet, sich auf eine selbstbestimmte Stufe hin zu entwickeln. Ich überlasse es hier dem Leser zu entscheiden, inwieweit die Coaching-Bewegung dieses hehre Ziel erreicht hat oder je erreichen wird. Offensichtlich können Coaches, die nicht selbst auf S-4 oder darüber leben, kaum darauf hoffen, Anderen in ihrer Reise zu S-4 oder darüber hinaus zu helfen. Es ist wahrscheinlich, dass eine ganze Reihe von Coaches ihre professionelle Tätigkeit dazu verwenden, selbst erst aus S-3 herauszukommen. Das sieht ein wenig danach aus, dass der Blinde dem Blinden den Weg weist.¹⁰

Ein weiterer Aspekt ist hiermit verbunden, der den Gegenstand von Band 2 bildet: Das *kognitive Profil* von Personen. Die sozial-emotionale Entwicklung von Erwachsenen korreliert sehr hoch damit, wie komplex und systemisch Personen denken können. Dieser Zusammenhang korreliert mit dem Faktor 0,6, was für soziale Verhältnisse sehr hoch ist. Da Korrelationen keine Kausalität angeben, wissen wir damit noch nicht, welche Entwicklung zum Motor für die andere wird: Führt ein hoch entwickeltes kognitives Profil (nicht zu verwechseln mit „Intelligenz“) zu sozial-emotionaler Bewusstheit, oder ist es umgekehrt? Alles was wir dazu sagen können ist, dass beide Entwicklungslinien, die kognitive Entwicklung (KE) und die sozial-emotionale (EE) untrennbar miteinander verwoben sind. Das ist wichtig für die Helferberufe, denn ein rein „kognitives“ Coaching mag gerade das sein, was der Klient braucht, um zu seiner nächsten sozial-emotionalen Stufe zu gelangen.¹¹

Zusammenfassung des Kapitels

Ich habe dem Leser in diesem Kapitel einige grundlegende Zusammenhänge der Entwicklung Erwachsener über ihre Lebenszeit hin vorgestellt. Viele dieser Zusammenhänge sind einem weiteren Publikum entweder unbekannt oder im Widerspruch zu konventionellen Annahmen. Damit bleiben sie häufig „verborgen“ und außer Betracht. Andererseits können 50 Jahre Forschungsarbeiten auch nicht einfach hinweggewischt werden. Diese Forschungsergebnisse beginnen nun, wenn auch zögerlich, in der Coachingforschung Fuß zu fassen.

Hier eine kurze Zusammenfassung dessen, was wir möglicherweise gelernt haben:

- Die soziale Welt ist auf einer verborgenen Schichtung von Entwicklungsstufen aufgebaut. Die Freuden, Probleme und Kämpfe sind unterschiedlich auf verschiedenen Stufen, nicht jedoch besser.

¹⁰ Im 9. Kapitel folgen einige besondere Überlegungen zum Coaching.

¹¹ Mehr dazu im Band 2

- Wir unterscheiden insgesamt 16 Stufen (vgl. Kapitel 6).
- Die meisten Menschen leben nicht auf einer einzigen Stufe, sondern haben einen Entwicklungsschwerpunkt, verbunden mit einer „höheren“ und einer „niedrigeren“ Stufe (vgl. Kapitel 5).
- Das Potenzial von Personen, höhere Entwicklungsstufen zu erreichen, ist sehr verschieden ausgeprägt. Einige Menschen erreichen die oberste Grenze ihrer Fähigkeitsentwicklung in ihren Fünzigern, andere in ihren Sechzigern, Siebzigern, Achtzigern – und manche sterben, bevor sie an eine Grenze stoßen.
- Die Entwicklungsschwerpunkte der meisten Erwachsenen liegen im Bereich von S-3, so dass die große Mehrheit der Erwachsenen (55 %) in Abhängigkeit von Anderen Bedeutung für ihr Leben und ihre Arbeitswelt bildet. Das stellt ein Problem dar für die moderne Gesellschaft, deren Berufe überwiegend eine Haltung aus S-4 heraus erfordern.
- Weder Alter noch Erziehung sagen etwas aus über Entwicklungsstufen.
- Die Helferberufe können als gesellschaftlicher Versuch aufgefasst werden, Werkzeuge einzuführen und anzuwenden, die zur Entwicklung Erwachsener in Richtung selbstbestimmter Stufen während ihres Lebens beitragen. .
- Ob die Helferberufe so jemals als effektive Kraft in der Gesellschaft wirken werden, hängt davon ab, wie weit die professionellen Helfer selbst in ihrer Entwicklung vorankommen.

Praktische Überlegungen

Am Ende jedes Kapitels dieses Bandes findet der Leser einige Fragen zum Rekapitulieren der dargestellten Themen. Sie können damit Ihr Verständnis des Inhaltes des vorherigen Kapitels vertiefen. Diese Überlegungen sind eine Ergänzung zu den Übungen im Anhang.

- Denken Sie etwa 10 Jahre zurück in Ihrem Leben. Was haben Sie seitdem hinzugewonnen über etwa die folgenden Themen:
 - Wissen über sich selbst
 - Wissen über Andere
 - Klärung Ihres Verständnisses darüber, wie die Welt funktioniert
 - Selbstbewusstheit
 - Einfühlung in Andere, etc.
- Wie haben Sie bisher die spezifischen Ebenen der Reife und Entwicklung Ihrer Klienten verstanden?
- Was unternehmen Sie, wenn ein Klient in Ihrer Einschätzung als Erwachsener höher entwickelt ist als Sie selbst?
- Wie denken Sie darüber, dass es große Entwicklungsunterschiede gibt unter Menschen, selbst wenn sie das gleiche Alter haben? Wie gehen Sie mit solchen Unterschieden in Ihrer Praxis um?

Falls Sie bisher wie die meisten Berater ausschließlich von einer instrumentalen Sichtwei-

se heraus gearbeitet haben, wie könnte die Integration von Kernuntersuchungen, wie wir sie in diesem Band einführen, Ihre Arbeit verändern?