

# Zur Arbeit von Otto Laske

Eine Zusammenstellung von Michael Habecker

## Inhalt

<b>Einführung</b>	<b>2</b>
<b>A) <i>Der Mensch und seine Organisationen im Anthropozän</i> Otto Laske</b>	<b>5</b>
<b>B) Otto Laske, <i>Dialectical Thinking For Integral Leaders: A Primer</i> Eine Buchbesprechung von Michael Habecker</b>	<b>9</b>
<b>C) Otto Laske: <i>Von einer „Entwicklungstheorie“ zu einer dialogischen und dialektischen Epistemologie: eine Einführung von drei Arten eines klientenorientierten strukturierten Dialogs</i></b>	<b>24</b>
<b>D) Otto Laske: <i>Potenziale in Menschen erkennen, wecken, und messen</i> <i>Handbuch der Entwicklungsorientierten Beratung Band 1</i> Eine Buchbesprechung von Michael Habecker</b>	<b>38</b>
<b>E) Otto Laske: <i>Jenseits eines „Aktiven Zuhörens“: Die Vorteile eines entwicklungsorientierten Zuhörens, welches sich auf dem Constructive Development Framework (CDF) von Otto Laske gründet.</i></b>	<b>75</b>

## Einführung

Durch mein Interesse am Thema "Entwicklungspsychologie" bin ich auch auf die beeindruckende Arbeit von Otto Laske gestoßen. Die Beiträge aus dieser Zeit habe ich in diesem Dokument zusammengestellt. Auch bei Laske geht es darum zu erkennen und zu verstehen, woher menschliches Verhalten kommt, und das naheliegendste dabei sind die Strukturen unserer Psyche, unsere Haltungen, aus denen heraus unser Verhalten zum Ausdruck kommt (Denken, Sprache und Handlung).

Mehr über Otto Laske und sein Institut findet man auf <https://interdevelopmentals.org/>. Daraus stammt auch der nun folgende Text.

"Otto Laske ist ein multidisziplinärer Berater, Coach, Lehrer und Gelehrter der Sozialwissenschaften. Sein Tätigkeitsschwerpunkt, sowohl was das Individuelle wie auch das Organisationelle betrifft, ist das emotionale und kognitive Potenzial seiner Klienten im Hinblick auf kreative und imaginative Arbeit. Seine Stärke liegt in seiner Fähigkeit, Menschen zu einem vertrauensvollen und aufmerksamen Dialog einzuladen, durch die Entdeckung des inneren Dialogs mit sich selbst, auf dem die Kommunikation mit anderen basiert. Das macht Otto Laske zu einem Spezialisten in einem entwicklungsorientierten Befragen und Zuhören.

Jan De Visch beschrieb es 2019 mit folgenden Worten:

Otto Laske hat es sich zu seiner Lebensaufgabe gemacht, Menschen auf die Beziehung zwischen ihren Gedankenformen aufmerksam zu machen, und darauf, was sie in der realen und der inneren Welt erfahren. Durch die Bewusstwerdung der unterschiedlichen Formen des Denkens entsteht (oft unbewußt) eine Bewusstheit im Menschen darüber, wie wesentliche Aspekte der Realität ausgeblendet werden. Durch eine Reflektion darüber können diese Ausblendungen aufhören, was sowohl die Anpassungsfähigkeit als auch eine kritische Distanz gegenüber der Realität erhöht.

Als ein Coach ist es für Laske wesentlich dass jeder Mensch seine eigene Welt erschafft, die es zu respektieren und von innen her zu verstehen gilt. Als ein Organisationsberater leitet ihn die Vorstellung, das sowohl Organisationen als auch der öffentliche Bereich hinsichtlich ihrer Stärke und Flexibilität davon abhängen, Menschen lebenslang darin zu unterstützen die reale Welt auf eine

realistischere Weise zu konstruieren, indem sie von allzu simplen emotionalen und kognitiven Modellen von sich selbst und der Welt Abstand nehmen. Er ist bemüht seinen Klienten deren psychologisches Profil bewusst zu machen (soweit er es selbst versteht), und dessen Grenzen im Hinblick auf eine Weiterentwicklung als erwachsener Mensch.

Otto ist international als Lehrer und Mentor bekannt, als jemand der auf der Grundlage von Evidenz ein Entwicklungscoaching anbietet, welches die sozial-emotionalen, kognitiven und psychologischen Dimension umfasst. Weniger bekannt ist er als jemand der Teams durch schwierige Prozesse hindurchbegleitet, und als Berater für Entwickler von Apps, welche auf dem dialektischen Denken im Rahmen des DTF basieren, dem *Dialectical Thought Form Framework*. Seit 2000 unterrichtet Otto internationale Schüler in der Methodik eines sozial-emotionalen und kognitiven Coachings mit der Bezeichnung CDF (Constructive Developmental Framework) am Interdevelopmental Institute, Gloucester, MA, USA.

Seit 2015 arbeitet er speziell auch mit Teams auf ihrem Weg zur Selbstorganisation.

Gegründet auf der Arbeit von Th. W. Adorno, Hegel, R. Bhaskar's, und R. Kegan, ist der Fokus von Laskes empirischen und theoretischen Studien **ein Update der Kritischen Theorie in Richtung eines Entwicklungsdenkens und eines Zuhörens durch Dialog**. Laske hat dabei einen weiten Weg zurückgelegt. Er studierte mit den Gründern des Kritischen Theorie (M. Horkheimer und Th. W. Adorno [1955-1966]), so wie auch mit H. Simon, M. Minsky, R. Kegan, E. Jaques, und in letzter Zeit auch mit R. Bhaskar. Er ist international bekannt als der Gründer und Direktor des Interdevelopmental Institute (IDM), wo er seit 2000 einer Generation internationaler Schüler – Berater, Coachs und Manager – neue Werkzeuge zur kulturellen Transformation von Organisationen und Institutionen lehrt.

Als ein ausserordentlicher Professor der Computerwissenschaft und als Berater beschäftigte sich Laske bereits in den 1980er Jahren mit künstlicher Intelligenz als einem Hilfsmittel zur Schaffung von gemeinschaftlicher Intelligenz in Teams durch ein Expertensystem. In den 1990er Jahren vertiefte er sein Wissen über menschliches Verhalten in Organisationen durch ein Studium von klinischer und entwicklungsorientierter Psychologie an der Kohlberg Schule der Harvard Universität und am William James College, Newton, MA (1992-1999). Es ging ihm um die Etablierung einer pragmatischen und evidenzbasierten Schule eines

entwicklungsorientierten Beratung und auch Coaching. Dazu schuf er das CDF, als ein Constructive Developmental Framework.

Nach 2000 vertiefte Otto sein Verständnis darüber, wie Menschen sich als Erwachsene weiter entwickeln, sowohl im Leben als auch in der Arbeit. Dabei unterschied er strikt zwischen horizontalem Lernen und vertikaler Entwicklung, und bei Letzterem noch zwischen sozial-emotionaler Bedeutungsfindung und kognitivem Verstehen (dialektisches Denken). Jacques und Bhaskar folgend schuf Laske neue Werkzeuge und Praktiken für eine bewusste Organisationsentwicklung, die er in seiner Arbeit als Berater/Coach in den USA, Kanada, Europa und Südamerika zur Anwendung brachte.

Aktuell hat Otto seine Gedanken zur Didaktik dialektischen Denkens veröffentlicht, als eine Kunst und Wissenschaft die nach wie vor kaum verstanden wird, sogar auch innerhalb seiner Schülerschaft.

## **A) Der Mensch und seine Organisationen im Anthropozän**

Otto Laske

Vor zehn Jahren habe ich in zwei Büchern des Titels *Measuring Hidden Dimensions* (2005, 2008) über die Komplexität des Menschen wie auch die seiner Organisationen geschrieben. Die dabei formulierte These beinhaltet, dass sich das psychologische Dasein des Menschen aus drei grundlegenden, innerlich miteinander verbundenen Dimensionen zusammensetzt, die ich als sozial-emotional, psychologisch und kognitiv bezeichnete. In dem zweiten dieser Bücher lag der Schwerpunkt auf einer Theorie der Arbeit (2008). Ich beschäftigte mich damit, wie der innere Arbeitsplatz aussieht, aus dem heraus Menschen sich mit ihrer sozialen Umwelt erfahren. (Dies im Unterschied zum äußeren Arbeitsplatz, der Marx' Thema war). Das führte mich zu einer neuen Theorie organisatorischer Arbeit, in der die inneren Hindernisse sichtbar wurden, welche effektiver Arbeit bei komplexen Zielstellungen entgegenstehen.

Ich zeigte damals, dass sich innerhalb jeder der drei genannten Systemdimensionen weitere drei oder vier Unterbereiche unterscheiden lassen, die entweder gegeben sind (Selbstbegriff, Aufgabenfokus, emotionale Intelligenz), bzw. sich in Stufen oder Phasen über die Lebensspanne hin entwickeln (als dem Entwicklungsbereich). Ich konnte im Detail die Komplexität dieser Unterbereiche und ihre wechselseitige Beziehung untereinander aufzeigen. Dabei wurde klar, dass in Coaching und Beratung nur ein integrales Denken der systemischen Komplexität des Menschen gerecht werden kann.

Schaue ich mich nun in meinem gegenwärtigen kulturellen Umfeld um, so finde ich, dass dieser systemischen Komplexität der menschlichen Natur nur wenig Rechnung getragen wird. Es ist bisher bei Politikern und Beratern kaum zu erkennen, dass sie ihren Blick auf die menschliche Natur und die damit verbundene menschliche Arbeitsweise entsprechend erweitert hätten.

Es ist an der Zeit, sich klarzumachen, dass wir heute im Anthropozän leben. Dies bedeutet, dass sich unsere Aktivitäten unmittelbar nicht nur in unserem Klimasystem niederschlagen, sondern Einfluss haben auf das Gleichgewicht unseres Planeten, also die Grundlage unseres Lebens. Das betrifft unsere Nahrungsversorgung, die Versorgung mit Wasser und mit Atemluft – ganz zu schweigen von dem Gleichgewicht der unterschiedlichen Kulturen untereinander.

Doch gibt es leider nur ganz wenige Anzeichen dafür, dass die Erkenntnisse, von denen ich gesprochen habe, beispielsweise in unseren Bildungs- und Erziehungssystemen Berücksichtigung finden.

Wenn ich über mögliche Gründe nachdenke, um derentwillen die Komplexität der menschlichen Psychologie sowohl in der organisatorischen und psychologischen Beratung wie auch in Lehrprogrammen vernachlässigt wird, dann ist der für mich wahrscheinlichste Grund der, dass die individuelle kognitive Entwicklung durch die bestehenden Bildungs- und Erziehungssysteme stark gehemmt wird. Nur sehr wenige Bildungsangebote berücksichtigen und fördern das menschliche Potenzial für komplexes und systemisches Denken, zu einer Zeit, in der fast nichts wichtiger scheint. Dies hat außer ökonomischen auch kulturelle Gründe.

Im zweiten Band von *Measuring Hidden Dimensions* (2008) zeigte ich, dass es speziell in der westlichen Welt eine systemisch bedingte Schwierigkeit gibt, die verhindert, dass Menschen sich über formal-logisches Denken hinaus entwickeln, welches ihnen von Anfang an in den Schulen und Hochschulen vermittelt wurde. Dieses Denken, aus dem heraus auch unsere gegenwärtige Vorstellung von empirischer Wissenschaft stammt, ist derart vorherrschend, dass es zunehmend schwieriger wird, die reale, sich in ständiger Transformation befindliche Welt holistisch und systemisch zu erfassen und entsprechend zu handeln.

Obwohl die empirische Entwicklungsforschung von Basseches (1984) und mir selbst (2008) klar zeigt, dass alle Erwachsenen ein Potenzial für dialektisches Denken besitzen, das formale Logik überschreitet, scheint dieses Potenzial heute zu verkümmern. Oder es kapituliert vor den Attacken der logisch basierten Algorithmen, die heute unsere soziale Welt zu beherrschen scheinen – sind doch die sozialen Medien zusätzlich zu einer Quelle der Verbreitung formal-logischen Denkens und Downloadens geworden. Sowohl Hass als auch Mitgefühl lassen sich buchstäblich grenzenlos herunterladen, jedoch ohne ein Verständnis der systemischen Auswirkungen solchen Verhaltens. Fügt man sich diesen Algorithmen, die darauf gerichtet sind, kurzfristig Ergebnisse zu erzielen, so ist das Resultat potenziell katastrophal, nicht nur für das Individuum, sondern für die Gesellschaft als Ganzes.

Durch das Downloaden entfernen sich die Menschen immer mehr von der realen Welt, von der ihr (Über)Leben abhängt, sowie auch von der Erfahrung ihres eigenen Denkens in dieser Welt – ist doch die „reale“ Welt durch eine unablässig-kreative Strukturbildung gekennzeichnet, welche mit den natürlichen Gegebenheiten verschmilzt, was jedoch nur erfasst werden kann, wenn man sich in seinem eigenen Denken mit neuen Denkstrukturen, wie den vier Momenten der Dialektik, beschäftigt (Bhaskar 1993). Dialektisches Denken (wie z. B. von Roy Bhaskar entwickelt) wird jedoch heute nirgendwo gelehrt, und so ist man ständig fabelhaft vereinfachenden Initiativen und Ideologien ausgesetzt.

Das ist alarmierend!

Bis zur gegenwärtigen Zeit war diese Situation nicht notwendigerweise katastrophal, weil die menschliche Technologie noch nicht so weit entwickelt war, um großen Einfluss auf die Gesetzmäßigkeiten der Natur ausüben zu können, die der realen Welt zu Grunde liegen. Doch jetzt sind wir in ein neues geologisches Zeitalter eingetreten, das Anthropozän, in dem menschliches Handeln massiv auf die Gesellschaft und ihre physische Umgebung Einfluss nimmt. Wenn nun zusätzlich die in schwachen Denkweisen (Epistemologien) begründete Entfremdung von den Gesetzen der realen Welt wirksam wird, dann hat dies möglicherweise katastrophale Auswirkungen, und einige dieser Auswirkungen zeigen sich schon zu meinen Lebzeiten.

Meine Schlussfolgerung daraus für das Anthropozän ist die Notwendigkeit einer völligen Neuausrichtung unserer Bildungs- und Erziehungssysteme, in welchen derzeit die Sozialisation als wichtiger angesehen wird als das Denken. Davon ausgehend, dass der menschliche Geist ein integraler Teil der realen Welt ist – und von dieser ebenso geformt ist wie er sie selbst formt – können die höheren Stufen systemischen Denkens, wie wir sie in der Dialektik finden, der Schlüssel dafür sein, im Zeitalter des Anthropozän verantwortlich zu leben.

Eine zentrale Frage unserer Zeit ist daher: wie können unsere Bildungs- und Erziehungssysteme reformiert werden, damit wenigstens ein Schimmer dieser Überlegungen Zugang erhält zur Ausbildung individuellen Denkens? Zurzeit bereiten alle diese Systeme den Menschen lediglich auf die Erreichung kurzfristiger Erfolge vor. Mir scheint es so, dass die gegenwärtigen Vorstellungen von Lehren, Beraten und Coaching kläglich anachronistisch sind, weil sie nach wie vor davon ausgehen, dass kurzfristiger Erfolg und nicht langfristiges Überleben das eigentliche Thema sei. Eine langfristige Perspektive, welche uns die Entwicklungswissenschaften anbieten, ist hierbei in der Tat ein sehr praktisches Werkzeug.

Dieses Werkzeug, das uns die individuelle Denkentwicklung über die menschliche Lebensspanne hin verstehen lässt, ist allerdings vorrangig auf die Zukunft gerichtet. Folgen wir aber den Einsichten der Klimaforscher, so wird klar, dass was wir zukünftig erreichen können stark beeinflusst ist von der Art und Weise, wie wir in den letzten 200 Jahren mit Energie umgegangen sind. Und diese Vergangenheit ist etwas, das wir nicht mehr rückgängig machen können.

### Bibliographie

Basseches, M. 1984. Dialectical thinking and adult development. Norwood, NJ: Ablex.

Bhaskar, R. 1993. Dialectic: The pulse of freedom. London, UK: Verso

Jacques', E. 1998. Requisite Organization. Arlington, VA: Cason Hall & Co.

Jacques', E. 2002. The life and behavior of living organisms. Westport, CT: Praeger.

Laske, O. 2005. Measuring hidden dimensions, volume 1. Medford, MA: IDM Press. (Auf Deutsch erschienen unter dem Titel: Potenziale in Menschen erkennen, wecken und messen: Handbuch der entwicklungsorientierten Beratung, IDM Press, 2005; <http://interdevelopmentals.org/product/laske-humanpotenziale-wecken-erkennen-und-messen-vol-1-print/>)

Laske, O. 2008. Measuring hidden dimensions, volume 2. Medford, MA: IDM Press.

Laske, O. 2015. Dialectical thinking for integral leaders: A Primer. Tucson, AZ: Integral Publishers.

## **B) Buchbesprechung Otto Laske, *Dialectical Thinking For Integral Leaders: A Primer***

Michael Habecker

Das neue Buch von Otto Laske, eine Zusammenfassung seiner Arbeit zum dialektischen Denken, leistet Wesentliches zur Theorie und Praxis menschlichen Denkens als eines unserer wichtigsten Instrumente und Möglichkeiten zum Erkennen und Verstehen von uns selbst, anderen Menschen und der Welt insgesamt. Es richtet sich im Titel an „integrale“ Führungspersonen und versteht sich in diesem Sinne als ein Angebot an diesen Personenkreis und an die integrale Theorie und Praxis.

Dieser Primer fasst die Inhalte des Buches *Measuring Hidden Dimensions: The Art and Science of Fully Engaging Adults Band 2* von Otto Laske zusammen, von dem es noch keine deutschsprachige Übersetzung gibt. Übersetzt ist jedoch der Band 1, *Potenziale in Menschen erkennen, wecken und messen: Handbuch der entwicklungsorientierten Beratung*, in dem es um die sozial emotionale Entwicklung des Menschen geht, welche der Autor klar von der Entwicklung dialektischen Denkens, als dem Gipfel erwachsenen kognitiven Denkens, unterscheidet, um die es in dem Primer geht. Gewidmet ist das Buch Th. W. Adorno und Roy Bhaskar.

Bei aller intellektuellen Tiefe und Differenzierung sieht der Autor seine Arbeit vor allem auch als eine „Einladung zur Demut“.

### **Einführung**

Ein Grundbaustein der Arbeit von Otto Laske ist die Theorie und Praxis der Dialektik, die er mit integral gleichsetzt:

„Ich verwende den Begriff ‚integral‘ als synonym mit ‚dialektisch‘“<sup>1</sup>.

„Das Buch interpretiert integrales Denken als dialektisches Denken.“

„In diesem Sinne sehe ich eine helle Zukunft integralen Denkens, weil damit wahrhaft revolutionäre Ansätze gegenüber den Weltproblemen und individuellen Problemen entwickelt werden können.“

---

<sup>1</sup> Alle Zitate – übersetzt von mir, mh - entstammen dem Buch: Otto Laske, *Dialectical Thinking For Integral Leaders: A Primer*, Integral Publishers.

Der Begriff "Dialektik" geht auf die griechische Antike zurück, und verweist auf die Bedeutung einer auf einem Gespräch fundierenden Disziplin oder Methode zur Wahrheitsfindung. Darin steckt die große Erkenntnis, dass wir uns in einer sich ständig verändernden und entwickelnden Welt befinden die wir selbst nur eingeschränkt perspektivisch wahrnehmen können, und wir daher niemals an ein Ende unseres Wissens gelangen. Wissenserweiterung ist folglich eine gebotene und lebenslange Praxis eines sich und andere Be- und Hinterfragens, auf der Suche nach Abwesendem und Verborgenen, Verdrängtem und Vergessenem, noch nicht Aufgetauchtem und Tieferliegendem. Es ist das große Verdienst von Otto Laske, dafür eine detaillierte und geisteswissenschaftlich fundierte Methodik entwickelt zu haben. Um diese geht es in dem Buch. Es richtet sich speziell an Führungskräfte, doch natürlich steht dialektisches Denken jedem Menschen zur Verfügung und kann somit, wie der Autor es beschreibt, zu einem kraftvollen Mittel einer gesellschaftlichen Transformation werden, von der heute überall die Rede ist.

Es geht dabei in erster Linie nicht um ein *Wissen* um das Denken, sondern es geht um die Praxis und *Erfahrung* des eigenen Denkens und des Denken anderer, ohne die ...

„... Menschen in ihrem Geist lediglich mehr oder weniger leblose Abstraktionen herumschieben, ohne jemals in der Lage zu sein, ihr Denken wirklich zu erfahren oder gar zu lernen, wie sie ‚besser‘ denken könnten.“

Dabei spielt der Dialog eine entscheidende Rolle, sei es als bewusste Wahrnehmung des eigenen inneren Dialogs oder in Form eines zwischenmenschlichen Dialogs. Es geht um die Aufdeckung der Strukturen des eigenen Denkens, welche einen maßgeblichen Einfluss auf die Denkinhalte haben. Vor diesem Hintergrund sieht Otto Laske

„ ... dialektisches, integrales und Entwicklungsdenken als eine Einheit“.

Daraus wird unmittelbar eine wesentliche Bedeutung für die integrale Theorie und Praxis erkennbar. Dialektisches Denken und die Aufdeckung von Denkstrukturen lässt sich zum einen im oberen linken Quadranten des Wilbermodells verorten, doch das Denken selbst ist etwas, was innerhalb *aller* Perspektiven und Quadranten stattfindet und sich über diese erstreckt, und von daher ist das, was wir überhaupt erkennen können, aus welcher Perspektive auch immer, ein Ergebnis (auch) unseres Denkens.

„Das Buch beinhaltet die emanzipatorische Botschaft, dass solange wir fixiert auf das bleiben, WAS wir denken, wir keine Möglichkeit haben, die Gedankenformstrukturen unseres Denkens zu untersuchen, die uns einen Hinweis darauf geben, WIE wir denken.“

Wie schon erwähnt, geht es in dem Buch um das dialektische Denken als eine höchste Stufe kognitiver Entwicklung, die klar unterschieden wird von der sozial-emotionalen Entwicklung.

„Beim dialektischen Denken geht es NICHT um Bedeutungsfindung, sondern es geht um die Findung von WAHRHEIT und gleichzeitig um eine Meisterschaft bei der Handhabung von Komplexität, die sich auch in Handlungen ausdrücken soll. Wie die westliche philosophische Tradition zeigt, brauchen Wahrheit und Bedeutung einander, sind jedoch nicht aufeinander zu reduzieren.“

Als einen Überblick benennt Otto Laske als Entwicklungsabfolge vier Bereiche menschlicher kognitiver Entwicklung, und zwar „Common Sense“, Verstehen, Vernunft und praktische Weisheit. Jeder dieser Bereiche verfügt über ein eigenes Untersuchungssystem zur Feststellung dessen, was real und wirklich ist.

„Dialektik beginnt beim logischen Verstehen, lässt dann zunehmend das reine formale logische Denken hinter sich, auf seinem Weg zum Untersuchungssystem der Vernunft, als meiner Bezeichnung für einen holistischen Ansatz gegenüber der Realität auf der Grundlage von Hegel, Adorno und Bhaskar.“

## **Kapitel 1**

### **Ein „logischer“ Beginn: Die vier Momente der Dialektik als Klassen von Gedankenformen**

Aufbau und Inhalt des Buches sind als ein Überblick in der folgenden Tabelle dargestellt:

## DIALEKTIK IN KURZFORM

Kontext [Context]	Prozess [Process]	Beziehung [Relationship]	Transformation [Transformation]
Cp Beziehung zwischen Teil(en) und einem Ganzen	Pp Emergenz und Aufnahme von Gegensätzen	Rp Elemente in Beziehung setzen	Tp Grenzen der Systemstabilität
Ce Struktur und Stabilität eines Systems	Pe Muster von Interaktion	Re Struktur von Beziehung	Te Entwicklungsbewegung von Systemen
Cl Mehrfache Kontexte in Prozesse	Pl Eingebettet sein	Rl Muster von Interaktion und Einfluss	Tl Vergleich und Bezugsrahmen Koordination von Systemen; Emergenz neuer Einheiten

Abgeleitet aus Bhaskar's vier Momenten der Dialektik und der Arbeit von Basseches führt Otto Laske vier grundlegende Klassen von Gedankenformen auf. (Diese Tabelle stellt eine Zusammenfassung von 28 Klassen von Gedankenformen auf, die in dem Buch *Measuring Hidden Dimensions Band 2* ausführlich erläutert werden).

„Im Wesentlichen macht diese Tabelle aus ontologischen Kategorien epistemologische Kategorien, was zu einem besseren Verständnis des Wachstums dialektischen Denkens im Verlauf des Erwachsenenlebens führt.“

Die Buchstaben „p“, „e“ und „l“

„... unterscheiden drei wesentliche epistemologische Funktionen der Gedankenformen in ihrer Verwendung als ‚Geistesöffner‘:

- Hinweisen auf [ein dialektisches Konzept] (p, to point)
- [ein dialektisches Konzept] vertiefen (e, to elaborate)
- [ein dialektisches Konzept] verbinden [l, to link]“

„Die Tabelle als Ganzes formuliert eine integrale Herausforderung, und zwar die Reflexion des eigenen Denkens und des Denkens anderer in Begriffen dieser vier Klassen von Gedankenformen ... Kurz gesagt beschreibt dieses Buch die Art und Weise, wie ungehindertes Denken arbeitet!“

In Verbindung zum Modell der Quadranten von Ken Wilber bedeutet dies eine Einladung zur Einnahme und Durchdringung *jeder* der acht Hauptperspektiven unter Zuhilfenahme der in der Tabelle aufgeführten dialektischen Gedankenformen als „Geistesöffner“.

Mit den Worten Otto Laskes:

„Ich möchte das Postulat obiger Tabelle als „alle Momente aller Gedankenformen“ bzw. AMAT beschreiben, welches, als ein dialektisch-integrales Denken, die geeignetste Weise für ein vertiefendes Denken in AQAL-Begriffen darstellt. (Implizit bedeutet dies, dass AQAL eine Vertiefung durch AMAT benötigt.)

Der Autor beschreibt dann die intrinsische Verbindung der vier Momente der Dialektik zueinander und miteinander (Kontext, Prozess, Beziehung und Transformation). Diese wird an verschiedenen Beispielen erläutert.

„Wie dieses Beispiel zeigt, erfordert die Handhabung der Komplexität eine dialektische Koordination der Gedankenformen. Das Denken der meisten Menschen ist so sehr auf Inhalte konzentriert, dass der Vorschlag einer Betrachtung der Inhalte vor dem Hintergrund der ihnen zugrunde liegenden Strukturen des Denkens auf Ungläubigkeit stößt.“

Es wird dann erläutert, wie der Schritt vom Verstehen (understanding) zur Vernunft (reason) mittels der UDR Bewegung erfolgt, als eine Bewegung vom Verstehen (U) zur Vernunft (R) mittels Dialektik (D). Dabei spielt der zwischenmenschliche Dialog eine große Rolle.

Auf diese Weise erfolgt die kognitive Entwicklung des Menschen über die bereits erwähnten Phasen von „Common Sense“, Verstehen, Vernunft zur praktischen Weisheit hin zu einer neuen, umfassenderen Art von „Common Sense“.

„Mit der Unterscheidung und Koordinierung der Gedankenform für ein tieferes Verstehen einer Situation oder eines Themas wird es immer einfacher für uns die Komplexität zu erkennen, in der wir denken und über die wir sprechen. Mit jedem Schritt den wir aber machen, gelangen wir zu einer Einfachheit in dem Sinn, dass die anfänglich überwältigende Komplexität mittels der dialektischen Geistesöffner für uns transparent wird.“

Zum Abschluss dieses Kapitels, wie auch zum Abschluss jeder der folgenden Kapitel, bietet der Autor Übungen an, die den Leser unmittelbar selbst „psychoaktiv“ werden lassen, in genau dem Sinn, den der Autor beabsichtigt: als eine Erfahrung, ein Erkennen und eine Erweiterung der eigenen Denkstrukturen.

„Ich konzentriere mich nicht primär auf einen Inhalt als das WAS über das gesprochen wird. Ich konzentriere mich stattdessen auf das WIE, die Art und Weise wie Menschen denken und sprechen.“

## **Kapitel 2**

### **Ein Schritt über die Logik hinaus: Kontext**

In diesem Buchabschnitt erläutert Otto Laske die drei Gedankenformen des Kontext, als die linke Spalte in obiger Tabelle (Cp, Ce und Cl). Die Größe, aber auch die Grenze der Kontextkategorie wird wie folgt beschrieben:

„Wenn wir beim dialektischen Denken von Kontext sprechen, meinen wir damit eine *Art und Weise des Denkens, Sprechens und Schreibens über die reale Welt* vom Gesichtspunkt eines „Gesamtbildes“ der Dinge einschließlich seiner Teile. Die große Anzahl der Details, denen wir in diesem Gesamtbild begegnen, birgt in sich die Versuchung daraus ein „System“ zu erstellen, in dem die Einzelheiten eine definierte Ordnung haben. Dieser Versuch stellt eine Abwehrhaltung gegenüber der Komplexität der Welt dar.“

„Ontologisch (in Begriffen dessen was existiert) kann man sich dem Kontext kaum entziehen, wie bei einer klebrigen Substanz.“

Es werden eine Reihe von Irrtümern aufgeführt, die bei einer Verabsolutierung der Kontext-Kategorie auftreten können:

- der Irrtum, dass die reale Welt Kontext ist und sonst nichts
- der Irrtum, dass Kontext identisch mit dem ist, was wir bereits wissen
- der Irrtum, dass alles in der realen Welt ausschließlich in positiven Begriffen beschrieben werden kann, ohne Berücksichtigung dessen was Bhaskar mit dem Begriff ‚durchdrungen von Abwesenheiten‘ meint

In diesem Zusammenhang weist Otto Laske auf die Gefahr hin, das Wilber'sche Modell ausschließlich als einen Kontext im Sinne eines positivistisch in sich geschlossenen Systems zu sehen. Wilber selbst weist auch immer wieder auf diese Gefahr hin und betont die Dynamik und Offenheit seines Modells. Die dialektischen Gedankenformen sind Einladungen, den Wilber'schen AQAL-Rahmen mit Leben und Emergenz zu erfüllen.

„Das ‚Gesamtbild‘ der Welt beinhaltet das, was (noch) nicht da ist.“

Die Nützlichkeit dieser Betrachtungsweise erläutert der Autor am Beispiel eines Modellvergleichs der Betrachtung dessen, was Menschen in einer Organisation leisten können. Dabei stützt er sich auf die Arbeit von Elliot Jacques.

„Beginnt man über den Menschen als eine Ressource in Organisationen nachzudenken, und denkt dabei in Fähigkeiten anstatt in Kompetenzen, eröffnen sich neue Möglichkeiten im Hinblick auf Management, Teamentwicklung und Leadership. Das ist der Fall, weil Fähigkeiten nicht nur eine komplexere, sondern auch eine dialektischere Vorstellung hinsichtlich der menschlichen Ressourcen darstellen als Kompetenzen, auch wenn Fähigkeiten natürlich selbst wiederum eine Abstraktion sind.“

Durch eine Reihe formulierter Fragen an den Leser aus den oben aufgeführten Kontext-Gedankenformen Cp, Ce und Cl heraus wird das eigene Denken in diesen Gedankenformen aktiviert, und der Leser kann so eigene Erfahrungen damit machen. Otto Laske fasst zusammen:

„Dieser selbstkritische und selbstevaluierende Standpunkt, den wir gegenüber der realen Welt einnehmen, schützt uns davor anzunehmen, dass die Welt gleichzusetzen ist mit dem, was wir von ihr wissen, und auch vor dem Glauben, dass wir unbewusst die reale Welt in einer einzigen Farbe unserer Wahl malen können, anstatt *Negativität/Abwesenheit* (Prozess) kontrafaktisch mit zu berücksichtigen.“

„Die vielen Unterscheidungen, die wir mittels der individuellen Gedankenformen als Geistesöffner machen, verbinden gleichzeitig dasjenige, was wir in unserem Denken unterscheiden (und damit trennen). Unterscheiden und Verbinden gehören im dialektischen Denken zusammen, das eine geht nicht ohne das andere. Die Reichhaltigkeit der Welt, die uns durch das dialektische Denken erscheint, hat ihre Wurzeln in unserem Bewusstsein, dass jede Unterscheidung, die wir machen, eine Trennung und eine Verbindung gleichzeitig darstellt, und dass Unterscheidungen, die nicht von Verbindungen begleitet werden 'aus dem Kontext heraus' in ein logisches Flachland fallen.“

### **Kapitel 3**

#### **Ein zweiter Schritt über die Logik hinaus: Prozess**

Prozess beinhaltet die zweite Spalte in der obigen Tabelle, wiederum mit den erwähnten drei Gedankenformkategorien (Pp, Pe, Pl).

„Der Prozessmoment der Dialektik weist auf die *Abwesenheit* hin als eine Einladung an uns, darüber nachzudenken was fehlt, was da sein könnte oder was da sein sollte. Das allgemeine Konzept für diesen Aspekt der realen Welt ist *Negativität*. Negativität repräsentiert den Schatten all dessen was positiv „hier“ ist und als „real“ betrachtet wird. In den Begriffen der Dialektik gibt es nichts, das ohne sein eigenes Negativ existiert. In Begriffen des Denkens öffnet der Prozessmoment der Dialektik Gelegenheiten, um mit Widersprüchen und Kritik umzugehen. Nicht umsonst hat die Dialektik die Form der *Kritischen Theorie* angenommen.“

Otto Laske erläutert dann, wie die in der Tabelle aufgeführten vier Momente der Dialektik miteinander in Beziehung stehen und zusammenwirken.

„Mit der Verwendung einer Prozess- und/oder Beziehungs-Gedankenform denken Sie kritisch. Verwenden Sie eine Kontext-Gedankenform, dann denken Sie konstruktiv. Wenn sie dann diese zwei Arten des Denkens in ein Gleichgewicht miteinander bringen, dann denken Sie in Begriffen der Transformation.“

Als eine weitere Differenzierung führt der Autor vier Unterphasen der Entwicklung dialektischen Denkens ein, als Zwischenstufen des Entwicklungsschrittes vom Verstehen zur Vernunft (und weiter zur praktischen Weisheit). Beispielhaft wird dann die Anwendung der drei Prozessgedankenformen (Pp, Pe und Pl) an einer Organisationsfragestellung dargestellt.

Dabei wird auch auf die Problematik einer Verabsolutierung des Prozessdenkens hingewiesen:

„Das Risiko, an diesem Punkt in einen Relativismus zu verfallen wo „alles geht“ ist groß, und kann nur vermieden werden durch die Einbeziehung der anderen Momente der Dialektik, und zwar speziell der Beziehungsgedankenformen.“

## **Kapitel 4**

### **Ein dritter Schritt über die Logik hinaus: Beziehung**

Mit der Gedankenformkategorie Beziehung (Rp, Re, Rl, die dritte Spalte in obiger Tabelle) wird die Verschiebung der Aufmerksamkeit von dem, *was* jemand denkt (Inhalt) zu dem *wie* jemand denkt (Struktur), besonders deutlich.

„Zusätzlich zu der Warnung vor der Reduzierung eines Ganzen auf isolierte Einzelelemente erhöhen die Beziehung-Gedankenformen unsere Wachsamkeit gegenüber der Begrenztheit der Trennung eines Konzeptes von einem anderen.“

„Dies stellt das logische Denken vor eine weitere Herausforderung, da wir individuelle Dinge zum einen *separat* für sich und gleichzeitig als *intrinsisch in Beziehung* zu anderen Dingen betrachten ... Das Beziehungsmoment der Dialektik etabliert einen gemeinsamen geteilten Grund, auf dem alle Elemente, die wir uns vorstellen können, unablässig miteinander reden, so wie Mitglieder eines Teams, die eine bestimmte Aufgabe verfolgen.“

Dies erinnert an die Holon (=Teil/Ganzes) Definition von Wilber, die Otto Laske wie folgt erläutert:

„Wenn wir den gemeinsamen Grund als eine dynamische Vereinigung von Elementen verstehen, die sich wechselseitig als Teil eines dynamischen Ganzen definieren (als die wahre Bedeutung von *Holon*), dann ist es nur noch ein kleiner Schritt zum Verständnis dessen, was mit 'Muster von Interaktion und Einfluss' (R1) gemeint ist.“

„*Kontext* kann daher als eine Abstraktion des gemeinsamen Grundes betrachtet werden, die man dadurch erhält, dass man *Prozess* auslässt oder verneint. Mit anderen Worten: der gemeinsame Grund ist die Anwendung von Kontext auf Prozess.“

Am Beispiel eines fünfköpfigen Führungsteams mit jeweils unterschiedlichem kognitiven Profil, bezogen auf die im vorigen Kapitel aufgeführten vier Unterphasen dialektischen Denkens, erläutert der Autor ausführlich und exemplarisch die Unterschiede im *Wie* des Denkens dieser Menschen.

„Wir haben fünf Teammitglieder, die, selbst wenn sie *emotional* im Hinblick auf ihre sozial-emotionale Entwicklung gleich entwickelt sein sollten (was sehr unwahrscheinlich ist), darüber hinaus aufgrund ihrer unterschiedlichen Ebenen dialektischen Denkens zutiefst unterschiedliche Erfahrungen mit der gegebenen Welt machen.“

„Die Stärke der dialektischen Gedankenformen im Hinblick auf ihren gestaltenden Einfluss kollektiver Intelligenz tritt in Teamdiskussionen hervor, sowohl im Hinblick auf zu erledigende Aufgaben als auch bezüglich zwischenmenschlicher Prozesse, wobei Letztere in erster Linie die sozial-emotionale Entwicklung betreffen. Dies ist auch ein Hinweis darauf, dass die dialektischen Gedankenformen ein starkes Instrument kultureller Transformationen in den Händen derjenigen sind, die sie handhaben können.“

## Kapitel 5

### Das Ende des Downloading und der Beginn tiefen Denkens: Transformation

„Das vierte Momente der Dialektik, Transformation, lässt die anderen drei Momente in Erscheinung treten und ist gleichzeitig ein Ergebnis ihrer natürlichen Verschmelzung (oder ein Ergebnis ihrer Koordination). Daraus folgt, dass nur wenn ein hoher Grad an Koordination der Gedankenformen der Klassen C, P und R im Denken erreicht wird, transformatorisches Denken voll in Erscheinung tritt ...

Im vierten Moment der Transformation beißt sich der Kreis – wie im Bild der Schlange – in seinen eigenen Schwanz, um sich selbst zu vervollständigen und seine eigene bewusste Existenz als ein Ganzes abzurunden. Auf diese Weise kehrt der Geist zur Einfachheit des “Common Sense” über den Pfad praktischer Weisheit zurück ... Menschen sehen schließlich die „reale Welt“ als eine Welt in permanenter Transformation auf der Suche nach einem Gleichgewicht mittels einer Vielzahl von Ereignissen: Bewegungen, Synthesen, Zusammenführungen, Umgebungen, Zusammenbrüchen, Schmerz, mentales Wachstum, um nur einige wenige zu nennen.“

„Die meisten Probleme von Individuen und Organisationen haben mit Transformation zu tun, weil Transformation die Art und Weise ist, wie die reale Welt funktioniert: nichts bleibt für immer so wie es ist und Anzeichen für Veränderungen sowie auch Potenziale für das Ausfüllen gegenwärtiger Lücken sind immer schon zum Teil am Horizont erkennbar für diejenigen, die dialektischen denken.“

Was dies praktisch bedeutet, erläutert Otto Laske am Beispiel einer *requisite* Organisation (ein Begriff, der auf Elliot Jaques zurückgeht) mit den bereits vorgestellten fünf Mitgliedern eines Führungsteams.

## **Epilog - ein Aufruf zum Handeln**

(von Otto Laske und Jan De Vish)

„Die grundlegende Idee hinter dem Rahmen, welcher in diesem Buch dargelegt wurde, ist die Erkenntnis einer immensen Flexibilität des Geistes, Dinge auf eine neue Weise sehen zu können, klar unterschieden von etablierten kulturellen, sozialen und organisatorischen Konventionen und Ideologien ... Es ist auch deutlich geworden, dass, was zuerst als ein Werkzeug für die Verstärkung des eigenen Denkens erschien, sich noch sehr viel wirksamer als ein machtvolles Werkzeug zur Transformation organisatorischer und politischer Gemeinschaften einsetzen lässt, auch im Hinblick auf Bildung und Erziehung. Welche Kultur letztendlich entsteht und sich kristallisiert, hängt vom Denken derjenigen ab, die sich mit dieser Kultur identifizieren.“

## **Anhänge**

In vier Anhängen zum Buch fasst Otto Laske Wesentliches zu seiner Arbeit zusammen:

### **Anhang A: Eine Zusammenfassung der vier Momente der Dialektik**

Zur Illustration wird eine Maschinenanalogie verwendet:

„Wir können uns die vier Momente der Dialektik als kleine Maschinen vorstellen, die gemeinsam als eine *Geistesgesellschaft* zusammenwirken.“

### **Die Kontextmaschine (Bhaskar's 1M)**

Dialektisches Bild: „Gesamtbild“ im Sinne eines Ganzen, welches Teile umfasst und in Schichten aufgebaut ist.

Figur: das, was als stabile und ausbalancierte Form erscheint.

Hintergrund: Vereinigung durch die Kategorie der Unterscheidung, welche Vielfalt und Tiefe in das, was real ist, einbringt und es damit veränderbar macht.

Beziehung zu System: Vor-stellung eines Systems als statische Form.

Umfang: Gleichgewicht dessen, was existiert.

Thema: Vielzahl von Einheiten und Gedanken, die an einem gemeinschaftlichen Bezugsrahmen teilnehmen.

Dialektik: Teile eines Ganzen im permanenten Ausgleich; Schichtenbildung und Neuerschaffungen.

### **Die Prozessmaschine (Bhaskar's 2E)**

Dialektisches Bild: Emergenz aus einer anscheinenden Leerheit heraus.

Figur: das was „nicht anwesend“ ist sondern durch unablässige Veränderung hervortritt.

Hintergrund: Vereinigung durch die Kategorie der Abwesenheit [und des Potenzials], aus dem heraus sich der gesamte Kreis der vier Momente der Dialektik ableitet.

Beziehung zu System: immer schon eingebettet im System.

Umfang: umfassende Negation, Widerspruch, Kritik.

Thema: die Gegenwärtigkeit der Vergangenheit und der Zukunft in der Gegenwart; Bewegung in Gedanken und Wirklichkeit.

Dialektik: Prozess, Übergang, Interaktion, Opposition (einschließlich Umkehrung).

### **Die Beziehungsmaschine (Bhaskar's 3L)**

Dialektisches Bild: Gemeinsamer Grund (Totalität).

Figur: das, was „nicht anwesend“ ist außerhalb einer Totalität (möglicher gegensätzlicher) Verbindungen.

Hintergrund: Vereinigung durch die Kategorie der Totalität als eine holistische Kausalität.

Beziehung zu System: Lebendiger Kern eines jeden Systems.

Umfang: Alle Teile eines Ganzen, auch das Abgespaltene; Zentrum zu Peripherie.

Thema: Einheit in Vielfalt, innere Bezogenheit, unzulässige Trennung und Spaltung, Fehler der Fixierung auf unverbundene (isolierte) Elemente.

Dialektik: reziprok, intrinsisch, basierend auf konstitutiven Beziehungen und gemeinsamem Grund.

### **Die Maschine transformationaler Systeme (Bhaskar's 4D)**

Dialektisches Bild: „lebendige“ (transformationale) Systeme.

Figur: das, was in permanenter Transformation ist, auf der Suche nach Gleichgewicht durch mentales Wachstum, Veränderung, Synthese, plötzliche Umkehr, Kollaps, Zusammenbruch und Schmerz.

Hintergrund: Vereinigung durch eine soziale Kategorie einer transformativen Praxis oder Vermittlung.

Beziehung zu System: ist selbst unter andauernder Transformation.

Umfang: alle Wirklichkeit.

Thema: Stabilität durch Entwicklung, die Aufmerksamkeit gegenüber Problemen von Koordination und Veränderung geschieht in Richtung Entwicklung; Multiperspektivität definiert Wirklichkeit konkret, Anerkennung menschlicher Handlungsfähigkeit als eine intentionale Kausalität im Kosmos.

Dialektik: spezielle Affinität gegenüber „Prozess“ als soziale Veränderung.

## **Anhang B: praktische Beispiele komplexe Handlungen basierend auf dialektischen Gedankenformen**

Dieser Abschnitt enthält konkrete Beispiele für eine Bewegung durch alle Momente der Dialektik hindurch, mit den jeweiligen Unterscheidungen von

- Hinweisen auf [ein dialektisches Konzept] (p)
- [ein dialektisches Konzept] vertiefen (e)
- [ein dialektisches Konzept] verbinden [1]“

## **Anhang C: Übersichtstabelle über die dialektischen Gedankenformen**

In dieser Tabelle sind die 28 Gedankenformen als eine Übersicht aufgeführt, die ausführlich in Band 2 von *Measuring Hidden Dimensions: The Art and Science of Fully Engaging Adults* diskutiert werden.

Darüber hinaus werden einige Elemente der konkreten Bestimmung des kognitiven Profils eines Menschen vorgestellt, wie

- das teil-strukturierte Interview
- die „Drei Häuser“ (Aufgabenhaus, Organisation/Umgebung, Selbst-Haus)
- der Beweglichkeitsindex
- der Index systemischen Denkens
- der Diskrepanz-Index

## **Anhang D: historischer Ursprung der dialektischen Gedankenformen**

„Dieses Buch verdankt seine Existenz einem Zusammenkommen verschiedener Ereignisse meines Lebens sowie meiner Studien an der Frankfurter Schule mit Th. W. Adorno (1955-66) und der Kohlberg-Schule, Harvard, mit Robert Kegan (1992 – 1997). Während meiner Zeit an der Kohlberg-Schule gelang es mir als Erstem, die Arbeit von Kegan über die sozial-emotionale Entwicklung mit der Arbeit von Michael Basseches über dialektisches Denken und Erwachsenenentwicklung zu verbinden...

Ich hoffe, dass diese Einführung weitere Arbeiten zur Dialektik anregen wird, sowohl in der akademischen Welt, als auch in Organisationen, einschließlich der Forschung über die intrinsische Beziehung zwischen der sozial-emotionalen und der kognitiven Entwicklung von Erwachsenen.“

## **C) Von einer „Entwicklungstheorie“ zu einer dialogischen und dialektischen Epistemologie: eine Einführung von drei Arten eines klientenorientierten strukturierten Dialogs**

Otto Laske

In diesem Text konzentriere ich mich auf die zentrale Bedeutung der Fähigkeit ein Interview zu führen, speziell der Fähigkeit eines strukturierten Entwicklungsdialogs im Sinne des *Constructive Developmental Framework* (CDF), sowohl was die sozial-emotionale wie auch was die kognitive Entwicklung betrifft. Ich möchte dazu gleich klarstellen, dass die Zertifizierung zu einem *Master Developmental Consultant/Coach* am Interdevelopmental Institute (IDM) keine Zertifizierung der Praxis einer „Entwicklungstheorie“ ist, sondern eine eigenständige Disziplin darstellt, und zwar eine *dialogische und dialektische Epistemologie*.

Entwicklungstheorien als solche werden am IDM nur als Grundlage zum Erlernen der CDF Epistemologie gelehrt und sind in diesem Sinn eine Art Vorgeschmack zum Erlernen eines dialogischen, dialektischen und entwicklungsorientierten Denkens und Zuhörens. Was zählt ist nicht die Theorie, sondern deren Anwendung in der Arbeit mit Menschen (als „Humankapital“). Dies stand immer im Mittelpunkt des Lehrens und Lernens am IDM.

*Abkürzungen:*

*CDF = Constructive Developmental Framework (Laske); DCR = Dialectical Critical Realism (Bhaskar); DSF = Dialectical Schema Framework (Basseches); DTF = Dialectical Thought Form Framework (Laske); IDM = Interdevelopmental Institute (Laske). Die Abkürzung MELD bezieht sich auf die vier Momente der Dialektik bei Bhaskar, welche beim CDF ihre Entsprechung in den vier Klassen der Gedankenformen (CPRT) haben.*

Als ich im Jahr 2005 damit begann, meine zwei Bücher über das *Erkennen und Messen verborgener Potenziale* in Menschen zu schreiben<sup>2</sup> war für mich klar, dass der fortschrittlichste Teil der Theorien von Kegan und Basseches in deren empirischer Interviewmethode bestand, auf denen diese Theorien gründeten (doch worüber man seitdem kaum etwas von ihnen gehört hat). Anstatt mich weiter mit den abstrakten Konzepten dieser Theorien zu beschäftigen, interessierte mich in erster Linie, wie man durch einen **Interviewdialog** Hinweise und Beweise erhalten konnte darüber, wie ein Individuum oder eine Gruppe zu einem Zeitpunkt Bedeutung und Sinn herstellt. Das Verständnis eines *Bezugsrahmens* (im NLP die „Landkarte“) ist etwas ganz Entscheidendes in der Arbeit mit Menschen und deren Potenzialen.

Was ich seinerzeit schon als das „Gold der Entwicklungstheorie“ betrachtete, und zwar das Interviewen und Zuhören als eine Quelle von Informationen und Hinweisen, wurde erst durch das CDF im Jahr 2000 offensichtlich, und dieses Gold liegt für die meisten derjenigen, die mit dem Thema Entwicklung auf die eine oder andere Weise praktizierend umgehen, auch nach 15 Jahren noch weitgehend im Verborgenen. Der Grund dafür ist ein Berg von Theorie und Ideologie, unter dem speziell Kegans konzeptuelle Interpretationen von interviewbasierter Empirie begraben liegen, ohne einen Hinweis auf die empirische Basis dieser Einsichten (selbst in seinem eigenen späteren Werk).

Durch meine früheren Tätigkeiten konnte ich mich der Interviewführung auf besondere Weise zuwenden. Mein Studium beider Theoretiker (die beide meine Lehrer waren) basierte auf unterschiedlichen Grundlagen: meinen Tätigkeiten als Komponist und Musiker, meiner Ausbildung in dialektischer Philosophie in den 1960ern und einer psychologischen Protokollanalyse (H. Simon) in den 1970ern, die organisationsbezogene Interviewführung welche ich als Mitglied einer großen US Beratungsfirma (ADL) ausübte, sowie auch meine Ausbildung als klinischer Psychologe (Boston Medical Center) in den 1990ern.

Als ein Ergebnis dieser Tätigkeiten in unterschiedlichen Dialogformen mit Klienten und Patienten vollzog ich in meinen Büchern, so würde ich es nennen, den Schritt von der Entwicklungstheorie zu einer neuen Art von Epistemologie (Theorie des Wissens), nämlich einer auf Dialog basierenden Epistemologie, die zu einer umfassenderen sozialen Praxis werden kann.

---

<sup>2</sup> Gemeint sind die Bücher *Measuring Hidden Dimensions: The Art and Science of Fully Engaging Adults* (auf Deutsch: *Humanpotenziale erkennen, wecken und messen*, siehe dazu die Buchbesprechung in diesem Text) und *Measuring Hidden Dimensions of Human Systems*.

Dieser Ansatz steht im Gegensatz zu auf Argumenten basierenden Epistemologien wie denen von Adorno und Bhaskar, die dem Risiko unterliegen ein elitäres Unterfangen zu bleiben.

In diesem kurzen Papier möchte ich auf einige der außerordentlichen Merkmale dieses Übergangs von einer Entwicklungstheorie zu einer dialogischen Epistemologie, wie der des CDF, hinweisen. Dieser Übergang erlaubte mir schließlich, die wesentlichen Lehren von Kohlberg und der Frankfurter Schule zusammenzubringen, als etwas was bisher noch nicht unternommen wurde.

Während andere vor allem Kegans, aber auch Basseches Arbeiten lesen, um abstrakte oder anwendungsorientierte Theorien daraus abzuleiten oder ihre Vorstellungen der „menschlichen Natur“ zu untermauern, war ich überaus beeindruckt von den qualitativen Untersuchungen, die beide unternommen hatten. Sie waren bestrebt zu erklären, wie sich das Erwachsenenbewusstsein über die Lebensspanne hin entwickelt in dem Wissen, dass die Erkenntnis über diese Entwicklung von allergrößter Bedeutung für die Arbeit mit Menschen auf eine praktische und emanzipatorische Weise ist.

Im Rahmen ihrer empirischen Arbeit über das, was ich als *sozial-emotionale* bzw. *kognitive* Entwicklung bezeichne, hatte sie indirekt wesentliche Einsichten darüber geliefert, warum Erwachsenenentwicklung auch einen großen Einfluss darauf hat wie Menschen – im Sinne von Elliot Jaques – arbeiten. Alle drei Forscher brachten viel Licht und Erkenntnis in das wichtige Thema eines *Bezugsrahmens* als etwas, was nicht nur bestimmt wie jemand lebt, sondern auch wie jemand arbeitet. Ihre Schlussfolgerungen werden dennoch immer noch nicht in Organisationen verstanden, wo überwiegend über „Kompetenzen“ gesprochen wird, welche jedoch lediglich die Spitze eines Eisberges menschlicher Arbeitsfähigkeit darstellen.

Ich arbeitete, kurz gesagt, an einer neuen *Theorie der Arbeit* die über Marx hinausgeht, welcher nie so etwas wie einen inneren Arbeitsplatz im Sinn hatte, aus dem heraus Menschen arbeiten.

In der Konzentration auf die Interviewführung und Bewertung aufgezeichneter Interviews (was ich immer als untrennbar angesehen habe) nahm ich mir implizit zu Herzen, was mein Lehrer Adorno in nachfolgendem Zitat zum Ausdruck bringt:

*Darum vermag die gesellschaftliche Analyse aber auch der individuellen Erfahrung unvergleichlich viel mehr zu entnehmen, als Hegel konzedierte, während umgekehrt die großen historischen Kategorien nach all dem, was mittlerweile mit ihnen angestiftet ward, vom Verdacht des Betrugs nicht mehr sicher sind ... Verglichen mit der altväterischen Kargheit, die dessen Behandlung bei Hegel charakterisiert, hat es an Fülle, Differenziertheit, Kraft ebensoviel gewonnen, wie es andererseits von der Vergesellschaftung der Gesellschaft geschwächt und ausgehöhlt wurde. Im Zeitalter seines Zerfalls trägt die Erfahrung des Individuums von sich und dem, was ihm widerfährt, nochmals zu einer Erkenntnis bei, die von ihm bloß verdeckt war, solange es als herrschende Kategorie ungebrochen positiv sich auslegte.*

*Theodor W. Adorno, Minima Moralia*

Mit diesem Zitat sagt er im Grunde, dass statt sich von abstrakten Konzepten über Entwicklung leiten zu lassen (wie „Stufen“ und „Phasen“), man tiefere Einsichten durch die Erforschung der Bezugsrahmen von Menschen erhält, wie er es selbst in seinem Buch *Studien zum autoritären Charakter* (1950) getan hat.

Vor dem Hintergrund meines psychologischen Trainings lag für mich der Schwerpunkt bei der Vermittlung der CDF-Interviewführung, als einer dialogischen Methode in einer klaren Unterscheidung zwischen „wie tue ich etwas“ (als einem psychologischen Thema) und „was sollte ich tun und für wen“ (als einem sozial-emotionalen Thema) und ferner „was kann ich über meine Entscheidungsmöglichkeiten in der Welt wissen?“ (kognitiv).

Diese drei Fragen definieren für mich den geistigen Raum, aus dem heraus Menschen arbeiten und ihr Leben führen, ohne jedoch zu wissen, wie sie diese drei Aspekte im Dienste von höherer Selbsterkenntnis voneinander unterscheiden können.

Glücklicherweise lernte ich Bhaskars Arbeit zur richtigen Zeit kennen, als ich dabei war den Band 1 von *Measuring Hidden Dimensions* zu schreiben und auch schon den 2. Band vorbereitete. Die Lektüre seines Buches *Dialectic: The Pulse of Freedom* (1993) forderte mich dazu heraus, über die DTF Dialektik, die ich lehrte, nachzudenken und ebenso über die Beziehung dieser Arbeit zur Schriften meines Lehrers Adorno. Wenngleich Adorno ein erklärter Gegner von Ontologie war, die er beschuldigte den unterdrückenden *Status Quo* der kapitalistischen Gesellschaft weiter zu verfestigen, betrachtete Adorno soziale Wirklichkeit wie auch den menschlichen Geist als ihrem Wesen nach dialektisch.

Er demonstrierte dies in seiner Analyse musikalischer Werke wie auch durch philosophische Textanalysen und entwickelte in beidem eine Meisterschaft.

Mir wurde sofort klar, dass Bhaskars MELD, die vier Momente von Dialektik, nicht nur einen Schritt über Hegel und Adorno hinaus waren, sondern dass es auch Entsprechungen gab zu der von Basseches empirisch erhobenen und überprüften vier Klassen von Denkformen. In Bhaskars Ontologie war der entwicklungs-epistemologische Aspekt nur schwach ausgeprägt, vor allem in seiner Theorie über Bereiche der Kognition und Arten von epistemischen Irrtümern. Sein Hauptanliegen bestand in der Überwindung eines nominalistischen Postmodernismus, welcher jegliche Art von ontologischer Realität rundweg leugnet und dies zudem in Verbindung bringt mit menschlicher Freiheit. Doch auf diesem Weg hatte die Epistemologie – wo ja Freiheit erfahren wird – nur sehr geringe Chancen sich selbst zu erneuern.

Ich begann durch Bhaskars Sichtweise zu erkennen, dass das auf CDF gegründete kognitive Interview sich vor allem mit gesellschaftlichen „epistemischen Irrtümern“ und „Kategoriefehlern“ beschäftigte, und dass die zentrale Aufgabe des Interviewers darin bestand diese Fehler durch die Interpretation von Textargumenten als Irrtümer aufzuzeigen. Bhaskar war sich der großen Auswirkungen dieser Fehler auf die Gesellschaft sehr bewusst und betrachtete sie als potenzielle Rechtfertigungen von Unterdrückung. Wie auch ich mittels des CDF, erkannte er als Basis der Kategoriefehler, die in einer Gesellschaft gemacht werden, das streng logische Denken (analytische Vernunft), das die kapitalistische Gesellschaft dominiert. Abstrakte logische Denkweisen führen zu einer groben Verzerrung der Wirklichkeit, mit der Menschen es in ihrer Arbeit und in ihrem Leben zu tun haben.

In meiner kognitiven Interviewpraxis begegnete mir fortwährend DER epistemische Irrtum schlechthin, wonach die Welt auf das reduziert wird was man von ihr schon weiß („epistemischer Irrtum“), und zwar unter Missachtung der alles durchdringenden Abwesenheiten, Lücken und ideologischen Verzerrungen, die bewusst oder unbewusst aus politischen Gründen zur Stärkung der eigenen Position konstruiert werden. Unter Berücksichtigung von Bhaskars Unterscheidung von *realen* [*real*], *aktuellen* [*actual*] und *empirischen* [*empirical*] Welten wurde mir klar, dass Menschen, die diesen Irrtum nicht überwinden, steckenbleiben – sie schaffen es nicht, die aktuelle Welt, die ihnen ideologisch präsentiert wird, zu transzendieren.

Aus der Sicht von CDF bedeutet dies im Hinblick auf die Arbeitsfähigkeit eines Menschen, dass er bei seiner beruflichen Arbeit weniger leistet als er es könnte, wenn er eine klarere Vorstellung von der realen Welt hätte.

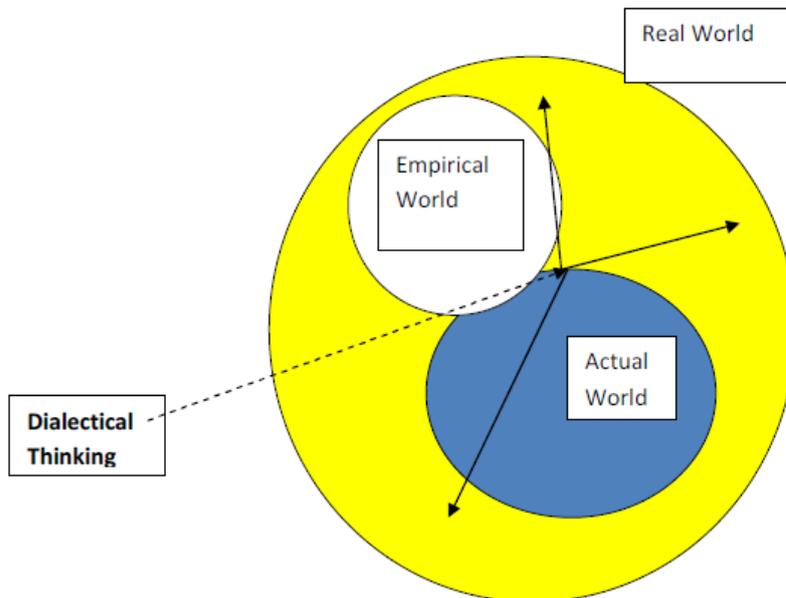


Abb. 1 Die drei Welten wie sie R. Bhaskars Dialektischer Kritischer Realismus unterscheidet

Abb. 1 zeigt, dass nur durch dialektisches Denken und von der gegebenen Welt ausgehend, wir sowohl die empirische wie auch die gegebene Welt transzendieren können. Ebenso lassen sich Einsichten in die ontologisch reale Welt anders nicht finden. Dies unterstreicht für mich die Bedeutung des Erlernens eines dialektischen „tiefen“ Denkens, heute erschwert durch dessen wissenschaftliche Vernachlässigung sogar in den Entwicklungswissenschaften.

Bei weiterem Nachdenken über das Verhältnis des CDF zu Bhaskars Arbeit kam ich zu der Schlussfolgerung, dass ich bereits ein Stück der Epistemologie geliefert hätte, welche der DCR erforderte. Bhaskars ontologisches Postulat der vier Momente der Dialektik, betrachtet in Begriffen von Basseches *Dialectical Schema Framework* (DSF; 1984), bedeutet, dass ein ausgebildeter CDF Anwender in der Lage ist, mittels empirischer Untersuchung (Interview und Bewertung) Menschen darin zu unterstützen, sich aus der gegebenen Welt – der Welt der unmittelbaren Sinneswahrnehmungen, des Fernsehens und „Downloadings“ – herauszubewegen, hin zu der realen Welt. In dieser realen Welt geht es heute um die Lösung globaler politischer und ökologischer Krisen.

Vor dem Hintergrund, dass Bhaskar keine guten Werkzeuge und Mittel bereitstellt, um mit der von Sprache gesättigten Welt von Organisationen und globalen Krisen konkret und effizient umzugehen, wurde mir mehr und mehr klar, dass CDF nicht nur eine Epistemologie ist, sondern auch pragmatische dialogische Mittel bereitstellt, um Strategien für realweltliche Probleme zu entwickeln. Pädagogisch bestehen diese in Form von sozial-emotionalen Stichworten oder dialektischen Gedankenformen, die man in dialektisch geführte Dialoge einbringen kann, sei es zum Zweck der Herbeiführung kultureller Transformation oder sei es im Bereich der Psychotherapie und des Coaching. Dies wurde ganz offensichtlich, da die interviewten Teilnehmer an IDM Fallstudien überwiegend Führungskräfte aus Organisationen waren. Durch sie lernten wir die Kategoriefehler und Irrtümer, die sie daran hinderten ihre Arbeit wirklichkeitsnäher zu verrichten.

Aus diesem Grund schlug ich auf einer Konferenzpräsentation in London in diesem Jahr (2014), welche Bhaskars Arbeit gewidmet war, eine Erweiterung seines “dialectical critical realism” (DCR) durch CDF/DTF wie folgt vor:

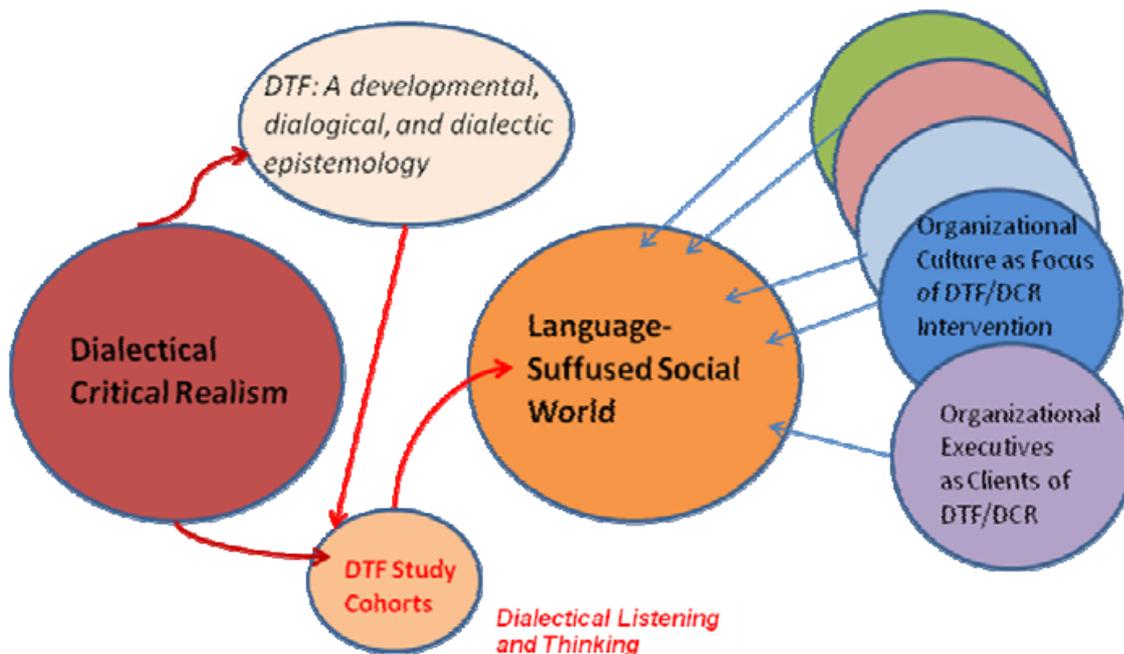


Abb.: 2 Die Übertragung des dialektischen kritischen Realismus als eine akademische Disziplin in die mit Sprache gesättigte soziale Welt

Wie Abb. 2 zeigt, sehe ich die IDM Studiengruppen (deren Mitglieder mit 3 Fallstudien und zukünftig zusätzlich mit einem Teamprojekt ihren Abschluss machen) als befähigt, mit epistemischen Irrtümern und Kategoriefehlern umzugehen, sowohl bei Führungskräften als auch im größeren gesellschaftlichen Zusammenhang insgesamt. Durch die erworbenen Interview- und Bewertungsfähigkeiten wissen diese Absolventen (sie „können hören“), was in der von Sprache gesättigten Organisationswelt Transformationen bewirkt und was diese Organisationen zu einem nachhaltigen und verantwortlichen Erfolg führt. Dies ist durch einfaches „Coachen“ nicht zu erreichen. Es geht darum, die Klienten in ihrer augenblicklichen Art, mit der sie ihrer Arbeit und der Welt Sinn verleihen, zu begegnen. Das geht nur durch ein Verständnis von Erwachsenenentwicklung. Aufgrund bestehender Theorien davon, wie Erwachsene denken und ihr Denken lebenslang entwickeln, lässt sich aufzeigen, wo Menschen in ihrem Alltag Kategoriefehler begehen, deren Folgen sich in Kürze in Form von Umwälzungen in ihrem Beruf oder ihrem Leben zeigen werden.

Wie können IDM Studierende darin unterrichtet werden, als dialektisch denkende Mentoren von Organisationen zu wirken, als kulturelle Transformatoren der Geschäftswelt? Durch das CDF-basierte Soziodrama von Brendan Cartmel inspiriert, bezeichne ich CDF Anwender als Entwicklungsgesprächspartner [*inter-developmental interlocutors*]. Mit dieser ausgefallenen Bezeichnung meine ich, dass diese Menschen sowohl als entwicklungsorientierte wie auch als dialektische Denker ausgebildet wurden, und somit in der Lage sind nicht nur zu erkennen wie ihre Klienten gegenwärtig ihre Welt wahrnehmen und darin Sinn und Bedeutung herstellen, sondern sie auch darin unterstützen können, sich von der gegebenen Welt, in welche sie eingebunden sind, auf die reale Welt hin zu bewegen, welche sie nur schemenhaft erkennen, hauptsächlich in Form von – für sie – überwältigenden Veränderungen. In diesem Beratungsprozess entwickeln sich die Absolventen selbst, da Erwachsenenentwicklung wesentlich dialogisch geschieht.

Unten gebe ich eine vollständige Definition dessen, was ich mit „Entwicklungsgesprächspartner“ bezeichne, ob nun Coach, Berater, Lehrer oder was auch immer:

### Was ist ein **Entwicklungsdenker**?

- Als **Entwicklungsdenker** versteht er/sie seine/ihre eigene Ebene von **Bedeutungsfindung** und **dialektischem Denken**
- Er/sie hat daher ein entsprechendes **Einfühlungsvermögen** in andere Menschen und deren **Entwicklungsprofil**
- Er/sie verwendet drei sehr unterschiedliche **Dialogformen**:
  - **Aufmerksamkeitsunterstützung**
  - **Interpretation**
  - **Handeln modellieren [enactment]**

### ... und ebenso ein **dialektischer Denker**?

- Als ein **dialektischer Denker** kennt er/sie seine eigenen **epistemischen Irrtümer** und **Kategoriefehler**
- Er/sie ist interessiert an der **gegenwärtigen Gedankenformstruktur** in seinem/ihren Denken und dem Denken anderer
- Er/sie stellt eine **Unterstützung** bereit für den Schritt von der gegebenen zur **realen Welt**, unter Verwendung **empirischer Evidenz**
- Er/sie **konzentriert sich** auf einen **Dialog** statt einer **Argumentation**

Abb.: 3 **Epistemologisches, dialektisches und entwicklungsorientiertes Denken** zusammengebracht: Die **Verbindung** zwischen **entwicklungsorientiertem und dialektischem Denken** beim **Consulting**

Wie ich vom späteren **Basseches** als **Theoretiker der Psychotherapie** in ihren unterschiedlichen Formen (**Basseches und Mascolo, 2009**) lernte, begann ich zu verstehen, dass das, was ich meine **Studenten** lehrte, und meine laufende **Verbesserung** in meinem **Coaching** und meiner **Arbeit mit Teams**, auf drei unterschiedlichen **Dialogformen** basierte, die nachfolgend aufgeführt sind:

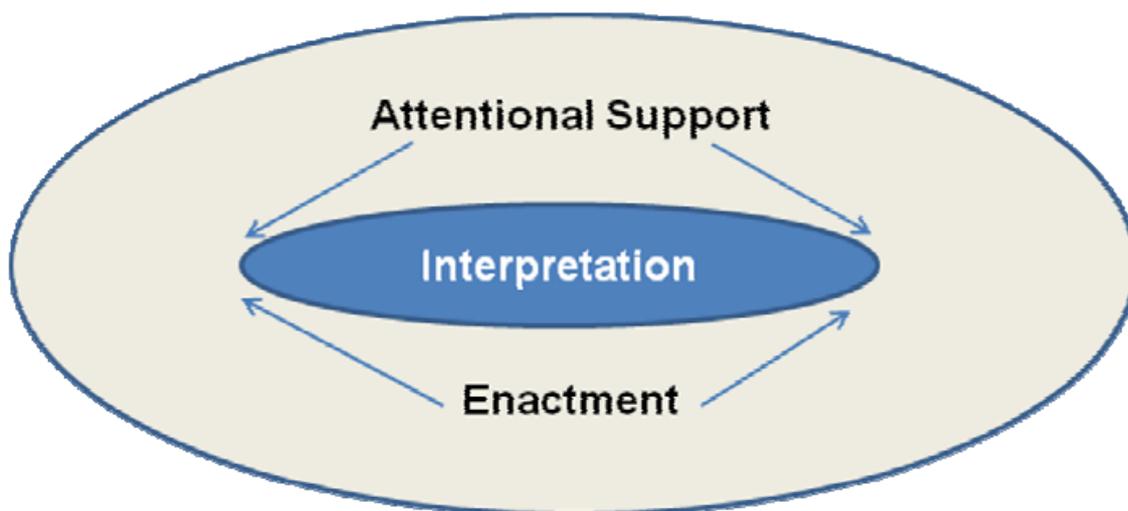


Abb.: 4 Die drei aus dem Interview abgeleiteten **DTF Dialogformen**

Basseches und sein Co-Autor zeigen in ihrem 2009 erschienenen Buch “Psychotherapy as a Developmental Process”, dass alle Psychotherapien aus einer selektiven Privilegierung und Koordination dreier Dialogformen bestehen und die Psychotherapien sich nur in ihrer unterschiedlichen Betonung der einen oder anderen Form unterscheiden. Meiner Meinung nach weisen die Autoren, zumindest indirekt, damit auch in Richtung Coaching und Consulting, als andere Formen des Dialogs in einer von Sprache gesättigten Welt.

Ich möchte daher die folgenden kurzen Definitionen dieser drei Modi eines CDF basierten Dialogs vorstellen:

1. Durch eine **Unterstützung mittels Aufmerksamkeit** ist der Gesprächspartner auf ein *Zuhören* gegenüber dem Klienten konzentriert, mit einem tiefen Interesse daran, was in seinem/ihren Geist stattfindet, und, falls erforderlich, einer Verstärkung der Gefühle und/oder Gedanken des Klienten. Ein CDF Interview ist ohne diese Haltung ebenso wenig möglich wie ein Feedback oder irgendeine Art von effektiver Beratung. Unterstützung mittels Aufmerksamkeit ist auch die Grundhaltung jedweder Beratung. Natürlich beruht all dies auf Interpretation, auch wenn es dabei nur um Bedeutungsfindung und beim Coaching möglicherweise auch um ein in-die-Tat-Umsetzen [enactment] der Einsicht in eine höhere Stufe der Bedeutungsfindung geht.
2. **Interpretation** ist ein weites Feld, da praktisch jeder Text sowie auch Sprache interpretiert wird, einschließlich Stimmungen, Gefühlen, Gedanken, Bedeutungsrahmen, Ideologien, Kategoriefehler, epistemische Irrtümer. Was also ist gemeint? Sozial-emotionale Interpretation unterscheidet sich deutlich von psychologischer und kognitiver Interpretation, und diese Unterschiede werden am IDM gelehrt und gelernt. Anders als beim sozial-emotionalen Interview geht es beim kognitiven Interview um die Interpretation von Grundkonzepten und nicht um sozial beeinflusste Gefühle. Wir können die Konzepte des Klienten oder deren Fehlen in den Begriffen des DTF interpretieren, verwenden dazu Gedankenformen zum Öffnen und Erweitern des Denkens und wir erweitern damit auch die Interpretationen, deren Klienten fähig sind. Auf diese Weise gelangen wir zu den Kategoriefehlern und epistemischen Irrtümern unserer Kunden. Durch Unterstützung mittels Aufmerksamkeit sowie auch Modellierung neuer Strategien werden die Interpretationen neu ausbalanciert.

3. **Hervorbringung (Modellierung)** besteht darin, dass ein Helfer Kunden zeigt, wie ein Konzept, eine Interpretation, eine höhere sozial-emotionale Stufe oder eine gesündere psychologische Disposition in der Arbeit und/oder im Leben sich gestalten lässt. Natürlich gibt es Unterschiede dabei, wie Hervorbringungen sozial-emotional, psychologisch und kognitiv eingesetzt werden. Durch das Hinweisen des Klienten auf finanzielle oder andere Konsequenzen spezifischer strategischer Alternativen hat beispielsweise Jan de Visch gezeigt, dass die Hervorbringung zum zentralen Modus eines dialektisch orientierten Consulting werden kann, vor allem wenn sie durch die zwei anderen Modi unterstützt wird.

Es scheint mir im Hinblick auf die Unterscheidung der drei eben ausgeführten Modi, dass das sozial-emotionale und das kognitive Interview – basierend auf CDF – jeweils ihre eigene idiosynkratische Struktur haben. Ein sozial-emotionales Interview konzentriert sich vor allem auf Unterstützung mittels Aufmerksamkeit im Hinblick darauf, wie der oder die Interviewte die ihm oder ihr dargebotenen Stichworte auswählt und interpretiert, während das kognitive Interview, wenn es richtig ausgeführt wird, auf der Hervorbringung von Bhaskars vier Momenten der Dialektik basiert (erweiterbar auf individuelle dialektische Gedankenformen). In beiden Fällen leisten die zwei jeweils anderen Interviewmodi wichtige Unterstützung für den dialogischen Modus, der vom Berater gewählt wurde.

Wenn wir uns jetzt dem zuwenden, was Dialog für das DTF bedeutet, dann kommen wir zu Folgendem:

**Unterstützung mittels Aufmerksamkeit**

1. Man erfasst im Zusammensein mit dem/der Sprechenden was gesagt wird, in den Begriffen der vier Momente der Dialektik von Bhaskar und deren entsprechenden Gedankenformen.
2. Man ordnet sich dem Klienten in Demut unter, um sein/ihr Denken besser zu verstehen.

**Interpretation**

1. Man wählt „Basiskonzepte“ zum Erkunden nicht vorhandener dialektischer Gedankenstrukturen.
2. Die Gedankenformen des DTF werden zur Öffnung und Erweiterung des Geistes verwendet, und dienen nicht nur als Mittel des Zuhörens.
3. MELD Kategoriefehler und epistemische Irrtümer werden direkt durch Fragen und Kommentare herausgefordert.

**Hervorbringung**

1. Es wird für den Klienten herausgearbeitet was es bedeutet, einen bestimmten Kategoriefehler aufzulösen.
2. Der Klient wird eingeladen, das Gesagte im Licht dialektischer Abwesenheiten zu überdenken.
3. Es erfolgt eine Bewegung von gedanklicher Aktion zu dem, was aus einem spezifischen dialektischen Basiskonzept oder mehreren Konzepten folgen kann.

Abb.: 5 Die drei DTF Dialogmodi in einer weiteren Erläuterung

(MELD bezieht sich auf die vier Momente der Dialektik bei Bhaskar, welche beim CDF ihre Entsprechung in den vier Klassen der Gedankenformen CPRT haben).

Jeder CDF Gesprächspartner in der Beratung oder beim Coaching verwendet diese drei Modi jeweils mit unterschiedlichen Gewichtungen zueinander. Einige Interviewer bevorzugen die Unterstützung mittels Aufmerksamkeit als Hauptmodus (z. B. diejenigen, welche sich lediglich auf Kegan beziehen), während andere sich auf Interpretation konzentrieren (indem sie DTF folgen).

Welchen Dialogmodus jemand in seiner oder ihrer Arbeit, sowohl beim Coaching als auch bei der Beratung, bevorzugt, ist sowohl ein psychologisches Thema wie auch ein Thema der Forschungsarbeit zur Erwachsenenentwicklung. Ein nicht voll gereifter Mensch ist nicht in der Lage, andere durch seine oder ihre Aufmerksamkeit zu unterstützen und ist daher auf seine bloße Kompetenz in einem bestimmten Bereich angewiesen. Solch ein Mensch hat lediglich einen begrenzten Vorrat ideologischer Konzepte, oft mit einem religiösen Geschmack, und dem, was dadurch hervorgebracht wird, fehlt eine von Demut getragene Untersuchung und Aufmerksamkeit. Um zu verstehen, wie eine von „Sagen und Tun“ bestimmte Welt, die ein tiefes Fragen nach dem Denken anderer nicht kennt, aussieht, braucht man lediglich den Mitgliedern eines Start-Up Unternehmens zuzuhören.

Die drei hier ausgeführten Dialogmodi sind gleichzeitig auch Interventionsmodi. Sie tragen zu einer Metatheorie des Coachings bei, unabhängig davon welchen Ansatz der Coach verfolgt. „Coachingschulen“ können durch den vorherrschenden Dialogmodus, den sie lehren, charakterisiert werden (bei NLP ist dies beispielsweise Interpretation). Diese Modi sind auch wesentlich beim *Team- oder Gruppencoaching*, welches besonders effektiv ist, wenn es auf Einsichten in die tiefen sozial-emotionalen Strukturen eines Teams oder einer Gruppe basiert, wie sie durch die Team-Typologie des CDF beschrieben werden.

Meiner Ansicht nach kann man dem CDF als einer Epistemologie nur gerecht werden, wenn man sich des Dialogmodus bewusst ist, den man gerade verwendet, wenn man weiß, welchen Modus man in welcher Situation anwenden sollte, und auch wann man in einer gegebenen Situation den Modus wechseln sollte. Die Bewusstheit darüber, welchen Modus man wann verwendet, ist die einzige Möglichkeit, um die zwei anderen verbleibenden Modi auf eine sinnvolle Weise unterzuordnen, und dies ist etwas was man im Rahmen einer sozial-emotionalen und kognitiven Interviewführung am besten lernt.

Es besteht natürlich ein Risiko dessen man sich bewusst sein sollte, und zwar das Risiko, in den Modus des „Sagens und Tuns“ zurückzufallen. Durch diesen Schritt verändert sich des Sprechers Epistemologie. Jetzt sind Sie derjenige, der alles weiß. Doch wie wir auch wissen, lässt sich die Welt durch Argumentation nicht verändern (welche ausschließlich richtig oder falsch sind, Abwesenheiten übersehen und am Gegenwärtigen hängen.) Die drei oben aufgeführten Modi erinnern uns daran wie es anders geht, als drei Säulen eines jeden prozessorientierten Beratungsgespräches, in welcher Disziplin und für welchen Zweck auch immer und gleichgültig, ob akademisch ausgerichtet oder auf Organisationen angewendet.

Man möchte den Klienten dort abholen, wo er oder sie sich befindet, alles andere ist wenig effektiv. Dieses Abholen ist jedoch nur durch die Einnahme einer Entwicklungsperspektive unter Berücksichtigung des Bezugsrahmens und damit auch der Entwicklungsstufe des Klienten möglich. Gleichzeitig möchte ihr Klient auch „verstanden“ werden in einem Dialog mit Ihnen. Um jedoch jemanden „professionell“ verstehen zu können, muss eine dialogische Epistemologie zum Einsatz kommen, welche das Fragen über das Sagen stellt, und wenn diese Epistemologie entwicklungsorientiert und dialektisch sein soll, dann müssen Sie lernen wie sich die Kegan-Stufen und Phasen dialektischen Denkens empirisch „anhören“. Sie müssen diese epistemischen Strukturen in Echtzeit in der Arbeit mit Klienten erfahren haben. Und das lernt man am besten durch das Entwicklungsinterview, das es am IDM gelehrt wird und auf Kegan und Basseches basiert.

Je erwachsener der Klient ist, mit dem Sie es zu tun haben, ob als Individuum oder als Team, desto weniger braucht es die Konzentration auf die Interpretation von Meinungen und Gefühlen und umso mehr kann man sich den Konzepten oder deren Fehlen zuwenden. Dies bedeutet für Sie die Kenntnis und das Verstehen der vier Momente der Dialektik von Bhaskar, welche im Rahmen des CDF in dialektischen Gedankenformen konkretisiert und erweitert wurden.

Nimmt man all dies in sich auf, was im Rahmen einer IDM Fallstudie gelernt wird, wird man zu etwas, was ich einen *Entwicklungsgesprächspartner* nenne. Man kann sich als „Berater“ oder „Coach“ oder was auch immer bezeichnen, doch das ist lediglich eine praktische Interpretation dieses Begriffs. Um dorthin zu gelangen, haben jedoch, in den Worten Hesiods, "die Götter vor die Tugend den Schweiß gesetzt“.

Also, an die Arbeit.

## Ausgewählte Bibliography

- Adorno, Th. W. (1974; 1951). *Minima Moralia*. London: Verso.
- Bhaskar, R. (2002). *Reflections on MetaReality*. London: Routledge.
- Bhaskar, R. (1993). *Dialectic: The pulse of freedom*. London, Verso.
- Basseches, M. (1984). *Dialectical thinking and adult development*.
- Basseches & Mascolo (2010). *Psychotherapy as a developmental process*. London: Taylor & Francis Group, LLC.
- Jaques, E. (1989). *Requisite organization*. Arlington, VA: Cason Hall & Co.
- Laske, O. (2014a). *Laske's Dialectical Thought Form Framework (DTF) as a tool for creating integral collaborations: Applying Bhaskar's four moments of dialectic to reshaping cognitive development as a social practice*. Conference paper, IACR, London, July 2014.
- Laske, O. (2014b). *Teaching dialectical thinking by way of qualitative research on organizational leadership: An introduction to the Dialectical Thought Form Framework (DTF)*. Conference lecture IACR, London, July 2014.
- Laske, O. (2009). *Measuring Hidden Dimensions: Foundations of requisite organization*. Medford, MA: IDM Press.
- Laske, O. (2005). *Measuring Hidden Dimensions: The art and science of fully engaging adults*. Medford, MA: IDM Press.

## **B) Potenziale in Menschen erkennen, wecken, und messen**

### **Handbuch der Entwicklungsorientierten Beratung**

### **Band 1 von Otto E. Laske**

**Eine Buchbesprechung von Michael Habecker**



Alle im Haupttext eingerückten Zitate stammen, sofern nicht anders angegeben, aus dem besprochenen Buch. Die Zahlenangaben am Ende der Zitatstellen beziehen sich auf die Seitenangaben des Buches.

Stellen wir zuerst den Autor vor:

Otto Laske (\*1936 in Schlesien) leitet seit 2000 das von ihm gegründete *Interdevelopmental Institute* bei Boston, MA, USA. Er ist als Sozialwissenschaftler Schüler von Th. W. Adorno (Dr. phil. 1966), Max Horkheimer, Herbert Simon, Elliott Jaques, und Robert Kegan. Anfänglich studierte Otto Wirtschaftswissenschaften in Göttingen und Frankfurt am Main, ging aber schon 1956 zur Soziologie und 1958 zur Philosophie über. Lyriker seit 1955, verfolgte er seit 1960 auch musikalische Studien. Diese setzte er 1966 am New England Conservatory, Boston, fort, und begann 1968 eine akademische Laufbahn, die ihn nach Kanada (Montreal) und in die Niederlande (Utrecht) führte, wo er am Instituut voor Sonologie, Utrecht, die Disziplin der *Kognitiven Musikwissenschaft* begründete (1970-1975). 1975 kehrte Otto nach den USA zurück und wurde Software Engineer und später Managementberater sowie auch Künstlerischer Leiter von NEWCOMP, der *New England Computer Arts Association*. In den neunziger Jahren wurde Otto Psychologe und nahm an der Harvard University vor allem die Entwicklungspsychologie Erwachsener in sich auf (1992-1995). Aufgrund seiner zweiten, auf die Messung von

Entwicklungsgraden Erwachsener gerichteten, Dissertation (Psy.D. 1999; Massachusetts School of Professional Psychology) gründete er das *Interdevelopmental Institute* (IDM), an dem er heute einen internationalen Schülerkreis durch Fernunterricht in das von ihm geschaffene *Constructive Developmental Framework* (CDF) einführt. Otto verfolgte lebenslang eine kompositorische Laufbahn und verfasste zahlreiche, im Jahre 2010 zusammengestellte Sammlungen deutscher und englischer Gedichte.

Der Autor beginnt in der *Einleitung* damit, auf die Bedeutung des Themas Erwachsenenentwicklung hinzuweisen, ein Thema das in der öffentlichen Diskussion, einschließlich des wissenschaftlichen Diskurses, so gut wie nicht vorkommt.

Es braucht hier nichts weniger als einen Paradigmenwechsel, oder wie in der Wende der modernen Physik, die Einführung einer neuen Dimension, nämlich der Entwicklung. Es ist in der Tat frappierend, wie wenig die Theorie und die meiste Praxis der Menschen-orientierten Helferberufe den Menschen in seiner Entwicklung über (längere) Zeit betrachtet. Doch fragen Sie sich einmal, was Sie vor zehn Jahren kaum noch denken konnten und heute wie aus dem Handgelenk beherrschen, dann stellen Sie an sich selbst fest, wie sehr wir uns in unserer Identität und Struktur des Selbst über die Zeit sogar dramatisch weiterbilden. (xi)

Sein Bestreben dabei ist eine „Synthese von deutschsprachiger kritischer Denktradition und amerikanisch-pragmatischer konkreter Betrachtung des Entwicklungsphänomens.“ (xi)

Im ***Kapitel 1: Sie wissen schon, was Entwicklung bei Erwachsenen ist*** kommt Laske gleich zur Sache und weist auf die Unsichtbarkeit dessen hin, worum es in seinen Untersuchungen geht, und zwar um die sich entwickelnden Strukturen unseres Bewusstseins. (Die Hervorhebungen stammen alle vom Autor).

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 unschätzbare Werkzeug. (1)

Laske geht es vor allem um die Praxis von Entwicklungserkennung, d. h. um die wissenschaftsbasierte Messung von Aspekten des menschlichen Bewusstseins, und zwar den Aspekten, aus denen wir heraus uns selbst, unsere Mitmenschen und die Welt als Ganzes wahrnehmen. Dabei richtet er sich vor allen an die „helfenden“ oder „führenden“ Berufe im allgemeinen, und das Coaching im Besonderen.

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. (1)

Was bei Kindern, die in ihrer biologischen Entwicklung beobachtbar sind, noch leicht vermittelbar ist, ist bei Erwachsenen ganz nach innen verlagert.

... 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 Erwachsenen noch kaum begonnen. (1)

Auch Laske spricht von Entwicklungsstufen als wesentliche Meilensteine auf unserem inneren Weg.

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. (1)

Eine Schlüsselrolle bei der Psychometrik, d. h. dem Messen von Bewusstsein, nimmt die Sprache ein. Unter oder hinter den Inhalten und Worten einer Aussage liegt, und das ist faszinierend, eine verborgene Tiefenstruktur, die es zu entdecken gilt.

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 davon handelt, wie die Sprecher Sinn aus der Welt heraus konstruieren, 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**. (2)

Ausgehend von der Forschungsarbeit von Robert Kegan nimmt Laske ein Stufenmodell von Kegan als den Ausgangspunkt seiner Arbeit (mit den Stufen von 0, 1, 2, 3, 4 und 5), und konzentriert sich dabei auf die Erwachsenenstufen 2 –5 (etwa: egozentrisch, traditionell, modern, postmodern). Das, was dieses Modell misst und beschreibt, bezeichnet Laske als „sozial-emotionale Entwicklung“, mit einer oszillierenden Bewegung zwischen Ich und Wir.

Dieses Bild der Erwachsenenreise 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. (3)

Was Ken Wilber mit dem Begriff „Wahrscheinlichkeitswolke“ bezeichnet, als die Verteilung eines Bewusstseinsschwerpunktes eines Menschen über mehrerer Entwicklungsstufen, beschreibt Laske wie folgt.

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. (4)

In einer Tabelle, die im Buch immer wieder herangezogen wird, führt der Autor stichwortartig die Charakteristiken der Stufen 2-5 auf, nach den Merkmalsausprägungen von *Sicht auf Andere / Grad der Selbsterkenntnis / Werthaltung / Bedürfnisse / Drang zu Kontrolle / Kommunikation / Haltung zur Organisation*.

Laske erläutert:

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 ... Kurz, Bedeutungsbilden ist der Lebenssaft der sozial-emotionalen Entwicklung. (5)

Menschen „sind“ nicht etwa ihre Entwicklungsstufe, sie „leben in“ oder „aus“ ihr, in einem bestimmten, vergänglichem 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. (7)

Anhand einer Statistik, wie wir sie auch aus den Untersuchungen von Suzanne Cook-Greuter kennen, wird deutlich, dass die Mehrzahl der Menschen sich auf der Entwicklungsstufe S-3 befindet, als einer Stufe von Konventionalität oder Gruppenzugehörigkeit. Dies ist auch die Stufe, bis zu der Menschen durch das Bildungsangebot der Gesellschaft gefördert werden. Darüber hinaus ist jeder, in den Worten Wilbers und auch Laskes, „auf sich allein gestellt“.

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. (8)

Hier setzt das Coaching an.

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. (9)

Neben der sozial-emotionalen Entwicklung, die wir aus den Formulierungen anderer Forscher als die Linie der Selbstentwicklung kennen, ist für Laske die davon zu unterscheidende kognitive Entwicklung von zentraler Bedeutung.

Alles was wir dazu sagen können ist, dass beide Entwicklungslinien, die kognitive Entwicklung (KE) und die sozial-emotionale (EE) untrennbar miteinander verwoben sind. (9)

Nach jedem Kapitel gibt der Autor dem Leser unter der Überschrift „Hier eine kurze Zusammenfassung dessen, was wir möglicherweise gelernt haben“ eine sehr hilfreiche zusammenfassende Darstellung des Kapitelinhaltes.

Hier ein Auszug (10):

- Die soziale Welt ist auf einer verborgenen Schichtung von Entwicklungsstufen aufgebaut. Die Freuden, Probleme und Kämpfe sind unterschiedlich auf verschiedenen Stufen, nicht jedoch besser.
- Wir unterscheiden insgesamt 16 Stufen (vgl. Kapitel 6).
- Dabei werden zwischen den Hauptstufen noch Zwischenstufen eingeführt und beschrieben, was zu einer Differenzierung des Modells und einer Auffächerung des Entwicklungsspektrums führt.
- 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.

Am Ende jedes Kapitels werden außerdem Fragen zum persönlichen Rekapitulieren des Gelesenen angeboten.

Nach diesen diesen mehr allgemeinen Einführungen geht es dann im **Kapitel 2: Welche Annahmen leiten Ihr Zuhören?** schon mehr ins Eingemachte. Dabei stellt der Autor eine neue Art des Zuhörens vor, das „entwicklungsorientierte Zuhören“, das sich vom normalen Zuhören deutlich unterscheidet.

Was Zuhören auf den ersten Blick auszeichnet ist, dass es einen Versuch darstellt, jemand anderen zu *verstehen*. Die Auffassung dabei ist, dass in dem, was Ihnen gesagt wird, eine Wahrheit liegt und dass es Ihre Aufgabe ist, diese Wahrheit herauszufinden. In den Helferberufen geht es oft darum, das Wortmaterial durch Analyse erst einmal zum Verstehen vorzubereiten. Es gibt eine ganze Reihe von Möglichkeiten, z.B. Interviews zu analysieren. In aller Regel befasst man sich in diesem Fall mit dem buchstäblichen Inhalt, etwa dem Herausarbeiten von Themen. Auf Entwicklung gerichtetes, pro-aktives Zuhören nutzt dagegen eine andere Kategorie von Analyse, denn uns geht es hier um das Verstehen der **Struktur**, nicht so sehr des **Inhalts** verbaler Äußerungen. Nach der Lektüre des vorhergehenden Kapitels 1 werden Sie nicht sonderlich überrascht sein, dass das, was wir unter Struktur verstehen, nichts anderes ist als die **Entwicklungsstufe**, von welcher aus der Sprecher Bedeutung bildet. (13)

Die dabei eingesetzte Technik im Beratungsgespräch ist ein „pro-aktives Interview“:

Ihre Mitmenschen dazu herauszufordern, ihren Entwicklungsschwerpunkt offen zu legen ist der Kern dessen, was wir **pro-aktives Interviewen** nennen. Solches Interviewen wird mit einer bewussten Annahme über die Entwicklungsstufe des Klienten durchgeführt. (14)

Womit fangen wir an, um pro-aktives Zuhören und Interviewen auf Entwicklung zu lernen? Zuerst müssen wir natürlich „unsere Stufen beherrschen“. Das heißt, ihre Eigenschaften zu kennen, sie zu „erkennen, wenn wir sie hören,“ und als nächsten Schritt, sie auf die Probe zu stellen. (14)

Ein wesentlicher Bestandteil dieser Technik ist die bewusste Hypothesenbildung und deren eigene kritische Hinterfragung. Laske differenziert, und das ist entscheidend, zwischen dem *Inhalt* einer Aussage und der *Struktur* aus der dieser Inhalt stammt. Inhalte von Aussagen sind das Offensichtlichere, doch sie sind, das macht Laske ganz deutlich, für Entwicklungseinschätzungen nicht zu gebrauchen.

Wenn wir einfach **Struktur** mit **Stufe** gleichsetzen, dann wird klar, dass die Unterscheidung von Struktur und Inhalt uns dazu führt herauszufinden, welche Stufe der Inhalt ausdrückt oder manifestiert. Das führt uns dazu anzunehmen, dass **jeder** Inhalt eine bestimmte Stufe ausdrücken kann, und dass es also keine direkte Eins-zu-Eins-Beziehung gibt zwischen dem Inhalt und der Struktur als Stufe ... Es kommt also auf den **Kontext** an, in dem der Inhalt angesprochen ist und die **Betonung**, die der Sprecher dem verleiht. Mit etwas Zeit und Übung können Sie diese Unterscheidungen meisterhaft beherrschen. (15)

Mittels „Entwicklungsillustrationen“ verdeutlicht der Autor dem Leser, wie (verborgene) Entwicklungsstrukturen in textlichen Aussagen ihren Niederschlag finden.

*Entwicklungsillustrationen* sind Texte die speziell daraufhin geschrieben sind, eine bestimmte Entwicklungsstufe zu beschreiben. Sie wollen also etwas verdeutlichen. Sie liegen typischerweise in einem besonderen Bereich. Im Gegensatz dazu haben Sie in einem realen Entwicklungsinterview zu Beginn keine Hinweise auf den möglichen Bereich von Entwicklung. Sie wissen einfach nicht, „von wo der Sprecher herkommt“. Der Ursprung dessen, was der Sprecher äußert, ist Ihnen und auch dem Sprecher selbst noch unbekannt. Auch wenn das, was Sie hören oder lesen in der einen oder anderen Form beschrieben ist, so kennen Sie vom Gesagten zu Beginn noch nicht einmal den groben Bereich der Stufe. Folglich wissen Sie dann noch nicht sofort, **auf welche Stufe hin** zu hören ist. Es gibt keine sichtbaren oder hörbaren Markierungen, nur unterschwellige. Sie müssen selbst einen möglichen Bereich bestimmen, indem Sie Hypothesen formulieren. (15)

Diese bewusst vorgenommenen Hypothesenformulierung von jemandem der oder die sich anschickt eine Entwicklungsstufe einzuschätzen, und ihre selbstkritische Hinterfragung sind zentrale Bestandteile der Laske'schen Methode.

Das führt uns zu einer weiteren Anforderung des pro-aktiven Zuhörens, nämlich dem Spielen des **advocatus diaboli**. Wir Sinn suchende Wesen sind alle auf *Zufriedenstellen* geeicht ... Das bedeutet, dass wir nicht wirklich nach allen möglichen Alternativen suchen, sondern gerne eine Annahme treffen, die uns leicht fällt und dann bei dieser Annahme verharren. Damit verlieren wir leicht die Verbindung mit der kritischen Stimme in uns, die fragt: „Könnte es nicht doch eher die Zwischenstufe x sein?“

Genau das müssen wir tatsächlich üben, uns zu fragen. Die beste Art, Ihre Annahmen zu begründen ist, dass Sie sich selbst gegenüber kritisch werden. Durch das Internalisieren der kritischen Stimmen aus der Gruppe üben Sie die Gewohnheit ein, immer bessere Annahmen zu suchen und bessere Hypothesen zu formulieren. (16)

Der Autor erläutert anhand von Entwicklungssillustrationstexten dann seine Einschätzung, er denkt gewissermaßen laut, und der Leser kann dabei seine eigenen Vorstellungen überprüfen.

Wesentliche Merkmale des pro-aktiven Interviewen u. a. werden wie folgt zusammengefasst:

1. Pro-aktives Interviewen ist qualitative Sozialforschung unter der Fragestellung, welche Art von Sinn- und Bedeutungsbildung der Klient derzeit anwendet.
2. Entwicklungsinterviewen arbeitet mit dem Formulieren von Stufenhypothesen und erprobt deren Gültigkeit, um fehlende Informationen über die Stufenstruktur im vom Klienten Gesagten zu orten.
3. Entwicklungsinterviewen ist so konzipiert, dass es vom Interviewer oder Zuhörer verlangt, von jedem rein zufälligen oder gefälligen Ausfragen des Klienten abzusehen. Diese Art des Interviewens führt dann folgerichtig zu einem hoch konzentrierten und strukturierten Berater-Klienten Gespräch, in dem jede Frage, die der Berater oder Interviewer stellt, tief in der Suche nach der Bestätigung oder Verwerfung einer Entwicklungshypothese verwurzelt ist.
4. Im Entwicklungsinterviewen geht es darum, die Aufmerksamkeit des Klienten auf seinen eigenen mentalen Prozess zu richten, um über den reinen Inhalt hinaus zu den Wurzeln vorzustoßen, aus denen der Klient den Inhalt in Sprache konstruiert.
5. Im Beratungsprozess geht das Entwicklungsinterviewen der eigentlichen Intervention voraus, ob es sich dabei um Coaching oder eine andere Intervention handelt.

- Über die Zwecke des ersten Entwicklungsinterviews hinaus wirkt das Entwicklungsdenken und –zuhören weiter hinein in die Prozesse des Feedbackgebens, dem Erarbeiten von Coaching-Plänen und dem Führen von Coaching Gesprächen. (24)

**Kapitel 3: Wo liegt der Entwicklungsschwerpunkt Ihres Klienten?** geht der Frage der konkreten Bewusstseinsbestimmung nach.

In diesem Kapitel führe ich den Leser weiter durch das Universum der Erwachsenenentwicklung bestehend aus den vier Hauptstufen (S-2 bis S-5), die wir im ersten Kapitel eingeführt haben. Mit Illustrationen von S-3, bis hin zu S-5 als Grundlage wird der Leser einen ersten, groben Überblick über die Entwicklungsreise gewinnen, dem wir in der entwicklungsorientierten Prozessberatung immer wieder begegnen. In diesem Kapitel werden wir auch angeben, was im Allgemeinen von Individuen verlangt wird, um von einer Stufe zur nächsten voranzuschreiten. (27)

Diese Untersuchung beginnt jedoch nicht beim Klienten, sondern beim Berater selbst:

**An erster Stelle steht die Frage, wo der Berater selbst in seiner Entwicklung steht.** In der Forschung über psychotherapeutische Praxis ist diese Grundannahme immer wieder bestätigt worden. In der entwicklungsorientierten Prozessberatung geht es im Grunde also nicht darum, was der Berater *hat* (wie etwa seine Fertigkeiten usw.), sondern wer er **ist**. (28)

Wie im Theater den Schauspieler, so trägt eine Persona den praktizierenden Helfer über die Strömungen der eigenen Launen, Stimmungen, Neigungen, Erfolge und desgleichen hinweg. **Die Persona konzentriert sich auf die vorliegende Aufgabe und deren geistige Anforderungen.** In der Arbeitswelt kommt die Persona aller anerkannten Professionals aus einer Bedeutungsbildung von S-4 und aus dem Wissen über verschiedene Vorgehensweisen, die von empirischer Forschung in der Fachdisziplin her erklärt und nicht einfach nur persönlich erfahren worden sind. (28)

Laske erläutert anschaulich und in Beispielen die Schritte die von S3 nach S4 führen, gibt dann eine Zusammenfassung der Charakteristiken der Stufen 3 und 4, erläutert

danach den Weg von S-4 nach S-5, und gibt schließlich einen Ausblick über S-5 hinaus.

Solche Elemente von Spiritualität können, wie Wilber ausführt, auch vor S-5 erfahren werden, dann **allerdings in Abhängigkeit der derzeitigen Entwicklung der Person**. Mit anderen Worten, jemand auf S-2 erfährt Spiritualität dramatisch anders, als jemand auf höheren Stufen. (49)

In einer für ein Coaching sehr praktischen Darstellung werden die charakteristischen Hilfesthemstellungen auf den Stufen zwischen S-2 und S-5 beschrieben.

***Kapitel 4: Vom aktiven zu pro-aktivem Zuhören auf der Grundlage von expliziten Hypothesen*** hat zwei Teile.

Im ersten Teil bespreche ich die Definition der Kernkompetenz „Aktives Zuhören“ der International Coaching Federation (ICF); im zweiten führe ich die Techniken des Zuhörens im Hinblick auf Entwicklung ein. (53)

Anhand der Definition der ICF für aktives Zuhören erläutert Laske Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede zu dieser Definition, die sich aus einem entwicklungsorientierten aktiven Zuhören ergeben.

Ein Schlüsselbegriff dabei ist der der Präntention:

**Präntention:** Eine Haltung, die typisch ist für Stufen gerade unterhalb einer neuen Hauptstufe. Die Person nimmt übertreibend die Haltung und Handlungen an, die für die höhere Stufe ohne Übertreibung normal wäre.

Wir haben in den bisherigen Kapiteln gelernt, wie wir uns mithilfe von Präntentionen versichern, also dem sich Vorsagen von Werten oder Prinzipien, die nicht (ganz) unserer tatsächlichen Praxis entsprechen. (53)

Dann untersucht der Autor die ICF Zuhörenskriterien, und zwar unter Anwendung des Strukturstufenmodells. Fragen dabei sind:

- Auf welcher Stufe muss jemand sein, um dieses Kriterium zu erfüllen?
- Wie wird die Definition auf den einzelnen Stufen verstanden?

Daraus leitet Laske eine zentrale „Sorge“ gegenüber der ICF Definition ab:

Das meine ich, wenn ich sage, dass, sobald wir einmal zwischen **Inhalten** und **Strukturen** beim Zuhören unterscheiden, die ICF-Definition für die große Mehrheit (55-60%) der Anwender **rein prätendiert** bleibt! Damit treten einige pädagogische Sorgen auf. (69)

Auf diese Diskrepanz zwischen dem mentalen Verstehen einer Strukturstufe (oder gar dem auswendig lernen) und dem Sein auf dieser Stufe weist Wilber auch immer wieder hin.

Laske spricht in diesem Zusammenhang von einem wünschenswerten „Entwicklungsgleichgewicht“ und nennt 4 Haltungen als Grundlage zum Verstehen eines Klienten:

Ich verstehe unter dem Entwicklungsgleichgewicht die Ausgewogenheit zwischen der Entwicklungsstufe des Beraters und der des Klienten. (57)

4 Haltungen (Verstehen dessen was vom Klienten gesagt wird) (58)

1. Sicht auf Andere
2. Grad der Selbsterkenntnis
3. Drang zu Kontrolle
4. Kommunikation

Daraus folgt:

Dies alles zeigt, wie wenig es eine einheitliche Definition dafür geben kann, „zu verstehen, was gesagt ist, im Kontext der Wünsche des Klienten“ und wie wenig es eine einheitliche Definition dessen geben kann, was denn die „Wünsche des Klienten“ sind! Aus diesem Grund ist die ICF-Definition zu allgemein, um den Zielen einer auf Evidenz gegründeten Prozessberatung genügen zu können. (59)

Ein weiterer wesentlicher Aspekt eines pro-aktiven Zuhörens ist der der bewussten Hypothesenbildung. (Unbewusste Hypothesenbildung machen wir sowieso.)

... **jedermann stellt zu jeder Zeit Hypothesen auf**, ob es ihm bewusst ist oder nicht. (60)

Ein erster bewusster Schritt dabei ist der, sich dabei auf ein Theoriegerüst zu beziehen.

Wenn Hypothesen nicht rein zufällig sein sollen, dann müssen sie einem Theoriegerüst entnommen sein, das im Vorhinein bestimmt ist, wie etwa der konstruktivistische Entwicklungsrahmen (Constructivist Development Framework – CDF), den wir in diesem Buch wenden oder ein anderer Bezugsrahmen (60)

Daran kann sich dann eine ebenso bewusste Hypothesenüberprüfung anschließen, für die es jedoch besondere Instrumente braucht.

Hier liegt der Schlüssel: **In alltäglichen „offenen“ Gesprächen ist es sehr schwierig, wenn nicht unmöglich, Entwicklungshypothesen zu überprüfen.** Besonders wenn wir das mit engen Vertrauten tun, kann es gefährlich oder gar schädlich sein. Wir brauchen daher besondere Instrumente dafür, die Gespräche so zu *strukturieren*, dass sie zuverlässige Entwicklungsinformationen hervorbringen. (63)

Stattdessen muss ein Entwicklungsinterviewer den Entwicklungsschwerpunkt des Klienten erproben, indem er den Inhalt einklammert. Der Inhalt kommt für den Zuhörer damit erst nach der Stufenstruktur. Ob mir der Klient von seinem Haustier, seiner Großmutter oder seinem Chef erzählt ist mir als Entwicklungsinterviewer gleich, solange ich auf der Suche nach der derzeitigen Entwicklungsstufe des Klienten bin. (64)

Diese Instrumente z. B. in Form von inneren Fragestellungen werden dann erläutert:

- Welche Annahmen darüber, was ICH und was NICHT-ICH sind, werden im Inhalt, dem ich zuhöre, unterstellt?
- Dem gerade Gehörten folgend, welche weiteren Informationen muss ich erproben, um Auskunft darüber zu gewinnen, von welcher Stufe der Inhalt des Klienten her bedeutsam ist? (64)

Für den Entwicklungsinterviewer ist dabei entscheidend:

- Zwischen Struktur (Stufen) und Inhalt in der Rede des Klienten unterscheiden.
- In die Haut des Klienten schlüpfen und sich seine Anliegen zu eigen machen.
- Hypothesen über die Entwicklungsstufe des Klienten aufstellen und testen (bestätigen oder verwerfen).
- Aufmerksam sein für Themen, die der Klient nicht anspricht, nicht in der Lage scheint zu sehen oder nicht ausdrücken kann. Es gibt sehr viel, was ein Klient nicht ausdrücken kann, sonst wäre die Interviewtechnik, die wir in diesem Buch vorstellen, völlig überflüssig. (66)

Ein wichtiges technisches Hilfsmittel dabei sind „Stichworte“ (wie Erfolg, Veränderung, Kontrolle ...) die im Interview gezielt eingesetzt werden.

Was wir also brauchen ist eine Art Projektionsfläche, mit deren Hilfe Klienten sich selbst mit einem Begriff oder einem Satz ins Spiel bringen und damit ihre unbewusste Bedeutungsbildung für einen Dritten explizit werden lassen. Genau das tun wir in der Verwendung der sogenannten Stichworte. (66)

Das Interview wird ausführlich mit seinen Bestandteilen erklärt, und anschließend definiert der Autor das pro-aktive Zuhören als eine Erweiterung des aktiven Zuhörens. Daraus ergeben sich für ein evidenzbasiertes Coaching neue und erweiterte Kriterien:

1. Coachingforschung in der Methodik auf Erwachsenenentwicklung gründet sich auf Zuhören, genauer das Pro-Aktive Zuhören auf Entwicklung. Sie betrachtet die Natur der Coaching-Beziehung, sowie Entwicklungsmuster, wie sie für verschiedene Klientengruppen bedeutsam sind.
2. Der Zweck solcher Forschung ist das Erheben von empirischen Befunden, sei es über den Klienten, den Coach oder über deren Beziehung.
3. Es gibt keine validen Befunde ohne zuvor formulierte Hypothesen, die durch die Beobachtung bestätigt oder verworfen werden können.

4. Evidenz aus Befunden ist damit ein anderer Ausdruck für eine „bestätigte Hypothese.“
5. In diesem Sinne ist Evidenz immer relativ, also bezogen auf eine bestimmte Hypothese. Sie teilt damit deren Begrenzungen.
6. Indem wir das Aufstellen, Erproben und Testen von Hypothesen in das Coaching einführen, verankern wir die Coaching-Praxis im festen Boden der Coachingforschung.
7. Wenn wir die Ergebnisse unserer Forschungsbefunde in der Coaching-Praxis verwenden, dann praktizieren wir auf Evidenz gegründetes Coaching.
8. Im Falle des Entwicklungscoachings, das auf Pro-Aktives Zuhören auf Entwicklung aufbaut, formulieren wir unsere Hypothesen aus dem Material der Theorie der Entwicklungsstufen.
9. Indem wir die Werkzeuge der Entwicklungsstufentheorie verwenden, fördern wir die Professionalisierung des Coachings in der Verwendung von halboffenen Interviews. Die sozial-emotionalen Interviews schildern wir hier im Band 1, die kognitiven im folgenden Band 2 dieses Werkes.
10. Nach dem Aufnehmen, in Text Übertragen und Bewerten der Interviews sind wir in der Lage, dem Klienten Feedback zu geben über sein Entwicklungsprofil. Das ist die Grundlage für alle folgenden Coaching-Interventionen und Folgeuntersuchungen.
11. Die Kenntnis des Entwicklungsprofils des Klienten unterstützt sowohl die eigentlichen Coachinggespräche wie auch das Aufstellen von Coaching-Plänen und Ergebnisbewertungen nach dem Coaching.
12. Das Ergebnis von Coaching ist präzise messbar im Fortschritt der Klienten von einer Entwicklungsstufe zur nächsten. Der ROI des Coachings wird damit konkret für jedes individuelle Mandat wie für ein ganzes Coaching-Programm. (76)

Daraus ergeben sich Vorzüge eines Pro-Aktiven Zuhörens für den Klienten wie folgt:

- Da sich der Klient selbst aktiv in den Interviewprozess des Beraters einbringt, wird er zum Brennpunkt eines Hilfsprozesses, der sich auf die Evidenz aus seiner eigenen Erstellung von Bedeutungen stützt.
- Dieser Vorgang liefert einen objektiven Spiegel, in dem der Klient sein Anfangsproblem in größerer Objektivität wahrnimmt. Das macht den Klienten zu einem gleichwertigen Partner in der gemeinsamen Diagnose des Problems.
- Über das Interview hinweg gewinnt der Klient eine tiefere Einsicht in seine eigene Erzeugung von Bedeutungen als eine Ursache des Anfangsproblems.
- Aus dem Entwicklungsfeedback des Beraters heraus erlernt der Klient, sich sein Problem ganz zu eigen zu machen, soweit er in seiner Entwicklung dazu in der Lage ist. (Diese Bedingung und Reichweite sind dem Berater bekannt.)
- Aus dem Feedback heraus beginnt der Klient zu verstehen, wie sehr so genannte „externe“ Ereignisse Trugbilder sind, die letztlich alle aus dem erreichten Entwicklungsschwerpunkt (und dem kognitiven Profil) herrühren.
- Da auch das Entwicklungspotenzial untersucht und mit Feedback beleuchtet wird, hilft dies dem Klienten einen inneren Entwicklungsfortschritt zu machen, der weitaus wichtiger und folgenreicher sein kann als die Lösung des Anfangsproblems.
- Mithilfe eines solchen Fortschritts mag der Klient in die Lage kommen, sich gegenüber Gleichen, Mitarbeitern oder Vorgesetzten so in Beziehung zu setzen, dass das Problem sich in einer Form darstellt, die nun lösbar erscheint – falls eine Lösung existiert.
- Folglich wird der Klient besser ausgerüstet, sich dem wirklichen Problem zu stellen. Er kann dabei einige der Techniken verwenden, die der Berater ihm im Laufe der Anfangsuntersuchungen und folgenden Feedback-Prozesse gezeigt hat (insbesondere das konzentrierte Zuhören). (78)

Aus der Sicht des *Prozessberaters* erscheinen die folgenden Aspekte der entwicklungsorientierten Beratungsarbeit am wichtigsten:

- Indem der Berater einen einheitlichen, empirisch validierten Bezugsrahmen verwendet, enthält er sich Theorien des Helfens, die den Klienten nicht in seiner Entwicklung wahrnehmen und damit auch nicht darin, wie der Klient die Welt wahrnimmt.
- Durch das Aufstellen und Erproben ausdrücklicher sozial-emotionaler und kognitiver Hypothesen über den Klienten (und/oder seine Umwelt) gewinnt der Berater eine objektive Sicht nicht nur auf den Klienten und dessen Umwelt, sondern auch auf seine eigene Theorie des Helfens und deren möglicher Anwendung bei diesem bestimmten Klienten.
- Aus dem Wissen heraus, wie der Klient aus seinem besonderen Entwicklungsschwerpunkt her Probleme, Beobachtungen, Reaktionen, Urteile und Ziele erzeugt, kann der Berater realistische Handlungspläne entwerfen.
- Je mehr der Berater über seinen eigenen Entwicklungsschwerpunkt weiß, desto besser sind seine Erfolgsaussichten bei Klientenberatung.
- Die entwicklungsorientierte Prozessberatung beginnt mit einer Erstgesprächsphase, während der Fakten darüber erhoben werden, welche Interventionen bei diesem konkreten Klienten Erfolg versprechen und welche ganz und gar sinnlos sind.
- Konkret gesagt bestehen Entwicklungserstgespräche aus allen Formen der Konzentration und Unterstützung von Aufmerksamkeit:
  1. Leitfragen stellen
  2. Erprobungen
  3. In eigenen Sätzen wiedergeben
  4. Erinnern
  5. Zusammenfassen
  6. betonendes Anerkennen
  7. Erlaubnis einholen (auf etwas zu bestehen, zu wiederholen, erneut auf die Probe zu stellen).

Indem wir mit strukturiertem stufengenauen Zuhören in eine evidenzorientierte Praxis übergehen, vertiefen wir die Bedeutung der Prozessberatung methodisch

und verfeinern sie praktisch im Sinne eines auf Forschung beruhenden Unternehmens, in welcher der Berater das Instrument zur Erhebung von Evidenzbefunden ist. (79)

Mit „Feineren Unterscheidungen zwischen Stufen“ beschäftigt sich **Kapitel 5: *Wie bewegt sich Ihr Klient zwischen Risiko und Potenzial?***

Dabei werden zwischen den Hauptstufen S-2 bis S-5 jeweils vier Zwischenstufen differenziert, was das Entwicklungsspektrum sehr viel feiner in seiner Graduierung macht.

Wenn Sie einen Schwerpunkt in einer Hauptstufe verlassen, etwa S-2, denken wir z. B. an einen jungen Erwachsenen, dann durchlaufen Sie die folgenden Phasen:

S(a): Starke Neigung, von S-2 zu handeln, erste Zweifel

S(b): Konflikt zwischen S-2 und S-3, starke Zweifel, aufgelöst hin zu S-2

S(c): Konflikt zwischen S-2 und S-3, starke Zweifel, nun aufgelöst hin zu S-3

S(d): wackelige Annahme von S-3, mit viel Präntentionen schon auf S-3 zu sein.  
(87)

Das Wesensmerkmal von Entwicklung wird dabei, als eine Veränderung der Subjekt-Objekt Beziehung, wie folgt charakterisiert:

Wir können mit Robert Kegan sprechen, dass die Subjekt-Objekt-Beziehungen sich dann in einem Zustand der Veränderung befinden. Dieser Ausdruck erinnert uns daran, dass die Veränderungen damit zu tun haben, wem das Individuum unterworfen ist (Subjekt) und was das Individuum als Gegenstand (Objekt) betrachten und bedenken kann und damit in der Lage ist, Verantwortung dafür zu übernehmen. Kurz gesagt, reden wir hier über die Veränderungen in der Fähigkeit, für sich selbst Verantwortung zu übernehmen. Es handelt sich hier ohne Zweifel um Transformationen, die alles weitere im Leben des Individuums durchdringen. (97)

Weiterhin führt der Autor die Begriffe von „Entwicklungspotenzial“ und „Entwicklungsrisiko“ ein und erläutert, wie dies in der Interviewpraxis herausgefunden werden kann.

Ich habe dabei unterstellt, dass der Fortschritt von S nach S+1 ein **Entwicklungspotenzial** voraussetzt und dass die Regression von S nach S-1 ein **Entwicklungsrisiko** darstellt.(85)

Und immer wieder die Erinnerung:

**Menschen „sind“ nicht ihr Entwicklungsbefund oder gar ihre Stufe.** Das kann nicht oft genug gesagt werden. Entwicklungsbefunde sind nur verkürzte Darstellungen von sehr komplexen Zusammenhängen zwischen Selbst und Anderen in einer sehr präzisen Form. (91)

Im **Kapitel 6: Entwicklungskonflikte Verstehen** werden die im vorigen Kapitel eingeführten Zwischenschritte zwischen den Hauptstufen einer genaueren Betrachtung unterzogen.

Wir werden erforschen, wie die Zwischenphasen aussehen, wie wir uns darin fühlen und wie sie sich voneinander unterscheiden in den verschiedenen Stufenbereichen S-2 bis S-3, S-3 bis S-4, S-4 bis S-5. (95)

Dabei wird auf einen weiteren wichtiger Unterschied beim Verstehen von Entwicklung hingewiesen. Die allermeisten Menschen „lernen“ Entwicklung indem sie etwas Lesen was Laske mit „Illustrationen“ bezeichnet, als Texte die Entwicklungsstufen beschreiben. Daraus wird dann auf die Entwicklung anderer Menschen geschlossen, meist mit groben Fehleinschätzungen. Menschen sprechen jedoch nicht in „Illustrationen“ sondern wie ihnen der "Schnabel gewachsen" ist, und daher bracht es eine eigene Technik des Zuhörens, der Analyse und des Verstehens, um aus einem Redefluss auf die Entwicklungsstufe eines Menschen schließen zu können. Die Vermittlung dieser Methoden und Techniken ist eine der ganz großen Stärken von Laskes Buch und seiner Arbeit insgesamt, und unterscheidet ihn von vielen anderen Autoren und anderen Theoretikern zum Thema Entwicklung.

Hier ist es wichtig, zwischen dem Lernen aus **Illustrationen** von Entwicklungsstufen und **Interviews** zu unterscheiden. In Interviews gibt es verständlicherweise keine offenen Anzeichen, welcher Bereich von Entwicklungsstufen angesprochen wird. Der im Entwicklungsdenken

ungeschulte Zuhörer oder Leser befindet sich da in einem Niemandsland.  
Daraus möchte ich Sie in diesem Kapitel hinausführen (95)

In einer Tabelle werden die Zwischenstufen von S-2 bis S-3 wie folgt  
zusammengefasst, als eine „Entdeckungsreise von sich selbst als ein soziales Wesen“.

### **Stufen Kennzeichen**

- 2 beherrscht von Bedürfnissen, Begierden, Wünschen; Zwei-Welten-Annahme
- 2(3) beginnt von anwesenden oder vorgestellten Anderen beeinflusst zu werden
- 2/3 steht im Konflikt vor der Gefahr, seine Gefühle und Gedanken für die Anderer zu opfern; Entscheidung nach Stufe 2
- 3/2 steht im Konflikt, etwas distanziert von eigenen Bedürfnissen und Begierden; Entscheidung nach Stufe 3
- 3(2) fähig, von den gedachten Erwartungen gedachter Anderer geleitet zu werden
- 3 bildet sich selbst aus den Erwartungen Anderer; Unsere-Welt-Annahme (98)

Diese Reise wird dann noch ausführlicher beschrieben: (110)

- Ausgehend von einer ausschließlichen Beschäftigung mit eigenen Bedürfnissen und Wünschen öffnet der junge Erwachsene sein Denken und Fühlen zunehmend der Welt der Anderen, bis er dann als Erwachsener seine eigenen Gefühle aus den internalisierten Gefühlen anderer heraus gewinnt.
- Dieser Verinnerlichungsprozess beschwört zunächst einen Konflikt herauf zwischen der Auffassung Anderer als Instrument meiner Befriedigung auf der einen Seite und der Auffassung Anderer als Ursache meiner Gefühle und Garanten meines inneren Haltes auf der anderen Seite.
- Um diesen Konflikt zwischen S-2/3 und S-3/2 aufzulösen, muss man sich vorstellen können, wie Andere denken und fühlen, besonders wie sie über **mich** als ihr „Anderer“ denken oder fühlen mögen.
- Auf diese Weise findet ein vollständiger Austausch zwischen dem Selbst und dem Anderen statt. Mein Selbst wird das der Anderen – ich nehme deren vermeintliche Sichtweise für mich an und die Anderen werden „wie Ich“ – nach meinem Ebenbild konstruierte Gemeinschaftswesen.

- Das Selbst, was hier verloren geht, ist das asoziale Selbst, das nicht von seinen eigenen geheiligten Bedürfnissen ablassen kann, an denen es vielmehr einseitig drängend und unerbittlich festhält.

Als nächstes wird die „Reise von der Stufe 3 zur Stufe 4 beschrieben, als eine Reise der „Selbstfindung“. (112)

### **Stufe Kennzeichen**

- 3** bildet sich selbst aus den Erwartungen anderer; Unsere-Welt-Annahme
- 3(4)** braucht Zuspruch von anderen Menschen, um für sich selbst zu handeln
- 3/4** unsicher und im Konflikt über die eigenen Werte, Richtungen, objektive Wertschätzung durch Andere, Fähigkeiten
- 4/3** im Konflikt, jedoch mit Abstand zu internalisierten Ansichten, Entscheidung zu Stufe 4 hin
- 4(3)** nähert sich autonomer Lebensführung, fällt jedoch gelegentlich zurück in die Orientierung an Erwartungen anderer
- 4** vollständig autonome Entscheidungen in Respekt der Entscheidungsfreiheit anderer. „Meine Welt“ Annahme

„Höhepunkte“ und Merkmale dieser Reise sind:

das Individuum erhält keine soziale Unterstützung mehr und ist „auf sich allein gestellt.“ Es erleidet einen Verlust „des gemeinschaftlichen oder teilhabenden Selbst.“ Es ist aufgefordert, ein „Modell von sich selbst“ zu bilden, aus Eigenständigkeit heraus, im Unterschied zu anderen, und mit einer eigene Moral, „die die Integrität des Selbst zur Grundlage hat.“ (115)

Zusammengefasst wird die Reise zur Stufe 4 wie folgt: (123)

1. Auch wenn das S-4(3) Individuum noch an einer S-3 Orientierung haftet, so bestimmen seine internalisierten Anderen schon nicht mehr seine Selbst-Organisation.
2. Stattdessen kann man nun sagen, dass die internalisierten Anderen durch die eigene Selbst-Organisation miteinander in Beziehung gesetzt werden.
3. Zu Beginn ist dies eine sehr zerbrechliche Situation, in der sich das Selbst mit den internalisierten Sichtweisen in Unterscheidung bringt.

Es braucht Übung und Lernen oder Coaching durch ein deutlich weiter entwickeltes Individuum, um diese autonome Fähigkeit zu konsolidieren.

Was Ken Wilber in einer seiner ersten Darstellungen des Vier Quadranten Modells als Strukturfunktionen für den oberen rechten Quadranten darstellt, als noch zu findende und zu beschreibende Entsprechungen der Feinanatomie des Gehirns zu den Bewusstseinsstrukturen der Stufenebenen, wartet noch auf seine Entdeckung durch die Wissenschaft.

Bis heute haben wir noch keine empirisch belegte Hirnzustands-Bewusstseins-Beziehung, und können daher keine Hirnaktivitätsmuster nachweisen, die für S-4-Individuen speziell zutreffen. Da wir nicht wissen, ob die Wissenschaft uns das je liefern kann, verfügen wir mit der Kegan-Notation über eine ziemlich genaue **symbolische Näherung**. (126)

Und weiter geht die Reise, von Stufe 4 zu Stufe 5, als einem „Sich ganz öffnen“ (127)

#### **Stufe Kennzeichen**

- 4(5)** ist sich der eigenen Geschichte bewusst; ahnt die Endlichkeit der Tragweite und Unfehlbarkeit des eigenen Wertesystems
- 4/5** im Konflikt darüber, Kontrolle aufzugeben und die eigene Sichtweise (fundamentaler) Kritik auszusetzen
- 5/4** im Konflikt, dabei gelingt zunehmend die eigene Selbst-Dekonstruktion, Entscheidung für offenes „Fliesen“ des Bewusstseins
- 5(4)** ganz überzeugt und engagiert in der Dekonstruktion der eigenen Werte, gewinnt dies durch die Auseinandersetzung mit abweichenden Anderen
- 5** nicht mehr in irgendeinem bestimmten Aspekt des Selbstsystems verankert. Aufmerksamkeit richtet sich ganz auf das ungehemmte Fliesen des Bewusstseins

Der Autor gibt dann noch einen Ausblick auf die Entwicklung über die Stufe 5 hinaus, mit Bezügen zu Cook-Greuter und Wilber.

Soweit wir heute wissen, zum Beispiel dank der Forschungen von Susan Cook-Greuter (1999), reichen Entwicklungsstufen weiter, hin zu post-autonomen Stufen. (139)

Wenn wir das annehmen, dann sehen wir, dass „**Spiritualität**“ in **verschiedenen Entwicklungsstufen jeweils eine andere Bedeutung und Tiefe hat**. Man kann Wilber hier nur zustimmen, dass die Weise, in der wir Spiritualität erfahren, ganz von unserer Entwicklungsstufe abhängt. (139)

In der Zusammenfassung des Kapitels führt der Autor das didaktische Programm seines Buches zusammen, wobei er den Leser von einer Außenbetrachtung über Beschreibungen und Illustrationen zu Entwicklungsstufen weiterführt zu echten Interviewauszügen, bis hin zu Auswertungen kompletter Interviews.

Ich habe unterstrichen, dass diese Selbst-Berichte Illustrationen sind, nicht Auszüge aus echten Interviews. Der Zweck ist hier den Leser darauf vorzubereiten, nun mit Auszügen aus Interviews zu arbeiten und schließlich ganze Interviews analytisch auszuwerten. (140)

Im *Kapitel 7: Zwischen den Zeilen hören: Über die Struktur wirkungsvoller Gespräche* wird das Verständnis dessen was es heißt, „zwischen den Zeilen zu lesen/hören“, und damit die Fähigkeit zur Strukturerkennung zu schärfen, vertieft.

Im Laufe des Kapitels werde ich *drei typische Prozesse* der Beratung beleuchten, wobei ich auf das „Konzentrieren der Aufmerksamkeit“ den größten Teil meiner Ausführungen richten werde. Im zweiten Schritt werden wir dann Auszüge aus realen Interviews, kürzere und längere heranziehen, um an ihnen die hier vorgestellte Theorie zu belegen. Dies bereitet uns auf das 8. Kapitel vor, in dem ich ein größeres Interviewfragment auswerte, die Qualität des Interviewprozesses untersuche und Verbesserungsvorschläge mache. (143)

Wir können für das halboffene Interview **vier verschiedene aufeinander folgende Interventionen** ausmachen:

- Das Vertrauen des Klienten gewinnen, der das Subjekt zweier Entwicklungsinterviews sein wird, eines kognitiven und eines sozial-emotionalen;
- der eigentliche Interviewprozess selbst, der mitgeschnitten und damit zu einem auswertbaren Interviewtext wird;

- das Feedbackgespräch, in dem der Berater dem Klienten die Ergebnisse der Auswertung im Kontext des erhobenen Klientenprofils mitteilt;
- alle folgenden Gespräche zwischen beiden Seiten, der diagnostizierten und der diagnostizierenden, die bestimmt sind durch das gegebene Feedback und des Klienten Reaktion darauf. (144)

Die Aufgabe des Beraters im Interview ist, dem Klienten Entwicklungsstichworte zu geben, um herauszufinden, **was der Klient selbst nicht wissen kann**, und wofür er daher auch keine Verantwortung übernehmen kann. Ein Klient kann natürlich keine Verantwortung dafür tragen, was ihm unbekannt bleibt, wie etwa seine eigene Entwicklungsstufe, und das Gleiche gilt für den Entwicklungsinterviewer. (145)

Sein zentrales Anliegen für dieses Buch, welches man mit „Praxis statt Rezepte“ zusammenfassen könnte, formuliert Laske wie folgt:

Mein Anliegen ist eher, dem Leser Lernangebote aus den Sozialwissenschaften darüber zu machen, wie wir heute verstehen, dass Menschen kommunizieren. Mit diesem Buch biete ich Methoden an, mit denen all die, die tiefgründiger und vollständiger kommunizieren wollen, ihre eigenen Verfahren gestalten können. (Ich verspreche hier keine S-3-Rezepte, sondern unterstelle meinen Lesern ein Selbstverständnis auf Stufe S-4 oder höher.) (147)

Er erläutert ausführlich, was es heißt „die Aufmerksamkeit auf den Prozess des Interviewers zu konzentrieren“, und stellt die von ihm entwickelte Interviewmethodik als ein Diagnoseinstrument vor.

Dabei erfährt auch das Element „Interpretation“ eine neue Einordnung:

An dieser Stelle sollte Ihnen klar geworden sein, dass Interpretieren im konventionellen Sinne keine Rolle im Entwicklungsinterview spielt. Der einfache Grund dafür ist, dass uns das zu weit vom Bedeutungsbildungsprozess des Klienten entfernt und in aller Regel nur hilft, um des Interviewers Ego zu schmeicheln, oder vielleicht indirekt dem des Klienten. Was auch immer damit gemeint sein sollte, es gehört schlicht aus dem Entwicklungsinterview verbannt! (152)

Zum konventionellen Coaching, einschließlich dem kognitiven Coaching kann gesagt werden, dass es ins Interpretieren und Einüben hinein rennt, ohne sich zunächst auf den Gedankenfluss des Klienten konzentriert zu haben, und damit interveniert, ohne ganz zu verstehen, wer der Klient in seinem eigenen Sein ist. (153)

Es geht neben der Einübung neuer Fähigkeiten um das „Verlernen dessen was wir gut können.“ Erneut nimmt der Autor Bezug zu den Richtlinien der International Coaching Federation:

**Die ICF Kernkompetenzen denken sich ganz und gar vom Verstehen eines Inhaltes her. Sie wurden aufgestellt ohne Bewusstsein davon, dass es einen inneren Klientenprozess gibt, der diesen Inhalt hervorbringt, und noch weniger war bekannt, dass dieser Prozess sehr genau verstanden und ausgewertet werden kann,** so wie wir es in diesem Werk lernen. (154)

Der entscheidende Punkt scheint zu sein, **wie weit der Prozessberater sich vom gegenwärtigen Gedanken oder Bewusstseinsfluss des Klienten entfernt.** Ganz gleich ob es sich darum handelt, „zu verstehen, von woher der Klient kommt,“ oder „wie die Welt sich für den Klienten darstellt,“ ist es erforderlich, im Grundprozess des Konzentrierens von Aufmerksamkeit zu verbleiben. Dieses Verfahren garantiert zugleich, dass wir dem Klienten es überlassen, die Tagesordnung aufzustellen und Handlungen auszuführen. Es ist tatsächlich der Klient, der „am besten weiß, was er braucht,“ in einem tieferen Sinne, als es häufig verstanden wird, und der allein und selbständig seine Entwicklungsschritte unternehmen muss. (155)

Der Autor fasst die wesentlichen Merkmale des Entwicklungsinterviewens wie folgt zusammen: (158)

- **Entwicklungszuhören heißt Hypothesen zu prüfen.** (Geben Sie Ihre Hypothese auf, dann führen Sie kein Entwicklungsinterview mehr.)
- Das Überprüfen von Entwicklungshypothesen geschieht durch das „auf die Probe stellen.“ Es handelt sich um eine systematische Untersuchung der Bedeutungsbildung des Interviewten in der Sprache.

- Interviewen auf der Grundlage einer Anfangshypothese ist das Gewinnen eines strukturellen Befunds („Evidenz“), im Gegensatz zu einer Suche nach Inhalten.
- Interviewen auf der Suche nach Evidenz schult Entwicklungsdenken und – **Zuhören**.
- Pro-Aktives Zuhören auf der Suche nach Entwicklungsevidenz heißt auf die Stufen achten, von denen aus der Klient derzeitig Bedeutungen bildet, Gefühle generiert usw.
- Pro-Aktives Zuhören versteht die Sprache der Klienten von der ihnen unbewussten, spontanen Bedeutungsbildungsstufe her.
- Pro-Aktives Zuhören richtet sich auf Struktur, nicht auf Inhalte.
- Pro-Aktives Zuhören umfasst Bereichsabschätzung, Hypothesenbildung für eine Hauptstufe, Stufenabschätzung, Stufenüberprüfung durch systematisches „auf die Probe stellen“, das Schließen auf benachbarte, mitschwingende Zwischenstufen und die Selbstkritik als sein eigener advocatus

Anhand zweier Beispiele konkreter halboffener Interviews wird das Erläuterte veranschaulicht.

Das Pro-Aktiven Zuhören wird danach in seinem Merkmalen noch einmal zusammengefasst: (171)

- Die Bedeutung des Entwicklungsinterviews für Sie ist, dass es Ihr Pro-Aktives Zuhören schult.
- Pro-Aktives Zuhören heißt vor allem, auf die Entwicklungsstufe hin zu hören, von der aus der Klient gerade Bedeutungen erzeugt.
- Pro-Aktives Zuhören gründet auf dem Verständnis des Sprachflusses des Klienten auf der unbewussten, spontanen Ebene der Bedeutungskonstruktion in Sprache.

- Pro-Aktives Zuhören bezieht sich auf „Struktur“ (die Entwicklungsstufen), nicht den Inhalt; jeder denkbare Inhalt kann von jeder möglichen Stufe her angesprochen werden.
- Pro-Aktives Zuhören umfasst das Erkennen von Bereichen, das Bilden von Hypothesen über Stufen, das Antesten dieser Stufen (Probieren), das Bestimmen von Stufen durch Erschließen und deren Überprüfen als *advocatus diaboli*.
- Pro-Aktives Zuhören misslingt, wenn der Interviewer im Interview dem Sprecher nicht alle Möglichkeiten anbietet oder anbieten kann, das für ihn höchstmögliche Niveau von Bedeutungskonstruktion vorzuführen. – Es ist in der Tat die Aufgabe des Interviewers, den Klienten im Entwicklungssinne „strahlen“ zu lassen. Falls das nicht erreicht wird, dann hat der Interviewer den Sprecher in seiner Persönlichkeit

Im **Kapitel 8: Wir stellen Ihre Entwicklungskennntnis auf die Probe** wird der Leser dann direkt einbezogen.

Ich werde in diesem Kapitel mit einem *tatsächlichen* Interview arbeiten anstelle der Illustrationen. (173)

Wenn Sie als Berater den Bereich von Stufen kennen, in dem ein Klient derzeit seine Bedeutungen für Lebens- und Berufserfahrungen bildet, **dann haben Sie sofort eine Einschätzung des mentalen Raums, in dem Sie Ihren Klienten und seine Bewegungen erwarten.** Einen Teil dieses mentalen Raums kennt Ihr Klient, ein anderer liegt für sie oder ihn im Dunkeln. Der verborgene Teil des Raums ist die Gegend, in der der Klient seinen eigenen Gedanken, Gefühlen, Hoffnungen und Befürchtungen unterworfen ist. Der Klient „hat“ diese Gedanken, Gefühle, Hoffnungen und Befürchtungen nicht, sondern „ist“ sie, ohne Möglichkeit, sie zu bedenken. Hier können Sie dann als Prozessberater ansetzen. (173)

Am Bild von drei Häusern als drei Aufmerksamkeitsbereiche verfeinert Laske die Methodik:

Diese Verschränkung der beiden mentalen Räume können wir erhellen, wenn wir darin drei Regionen oder „Häuser“ unterscheiden:

1. Das Selbst-Haus
2. Das Aufgaben-Haus
3. Das Umgebungs-Haus.

Beide Seiten bewohnen alle drei Häuser, doch auf verschiedene Weise. Was uns zunächst interessiert ist, wie Klienten in diesen Häusern wohnen. (174)

Das *Selbst-Haus* umfasst alles, was mit den beruflichen Zielen des Klienten (oder des Beraters) zu tun hat, also die (oft unbewussten) Annahmen über ihre Arbeit sowohl innerhalb wie ausserhalb der Beratungs- oder Coachingbeziehung. In diesem Haus bringen Klienten ihre sozial-emotionale Stufe recht deutlich zutage. Sie sprechen über sich selbst, was sie in ihrer Arbeit bewegt, persönliche Werte und wie sie sich ihre berufliche Karriere vorstellen .

Das *Aufgaben-Haus* bestimmt sich aus den Rollen und den formalen Vollmachten, die dem Klienten bzw. dem Berater übertragen sind. In diesem Haus beschreiben Klienten die Funktionen, die sie in der Organisation ausfüllen, die Rollen, die sich daraus ergeben, und wie sie die potenziell widersprüchlichen Rollen, die sie spielen, in ihrem beruflichen Selbstbild integrieren.

Im *Umgebungs-Haus* befassen sich beide Seiten der Beratung mit dem Bezugsrahmen, aus dem heraus sie aus ihrem organisatorischen oder anderen Umfeld her Sinn bilden. In diesem Haus denken Klienten über ihre Erfahrungen in der Organisation nach, wie die Organisationskultur ihre Arbeit beeinflusst, und welche Elemente der Kultur ihnen besonders wichtig sind. Sie können beispielsweise einen streng neutralen, strukturellen Blick auf die Arbeitsteilung in ihrer Organisation haben, oder sich mit politischen Cliques, kulturellen Riten oder Personalfragen befassen. (174)

Ein Tabelle veranschaulicht in Stichworten, wie diese „Häuser“ aus den unterschiedlichen Entwicklungsschwerpunkten heraus bewohnt werden: (175)

## Entwicklungsschwerpunkt

### Selbst-Haus

S-2 „Meine Bedürfnisse stehen voran“

S-3/2 „Ich muss wirklich wissen, was die Anderen denken und tun.“

S-3 „Ich lebe in und für meine Gemeinschaft.“

S-4/3 „Es gibt Momente, da kann ich den hiesigen Regeln nicht folgen.“

S-4 „Meine Prinzipien sind am Wichtigsten.“  
alle auf mich.“

S-5/4 „Ich öffne mich Anderen mehr und mehr, um authentisch zu sein.“

### Aufgaben-Haus

„Ich muss alles unter Kontrolle haben.“

„Wenn ich weiß, wie die Anderen fühlen und denken, komme ich gut zurecht.“

„Wir arbeiten zusammen.“

„Es ist oft ein Problem, Leute zum Mitmachen zu bewegen.“

„Wenn's hart auf hart kommt, dann schauen

„Meine Mitarbeiter und Kollegen sind unglaublich wertvolle Anregungen für meine eigene Weiterentwicklung.“

### Umgebungs-Haus

„Ich muss wissen, was sie tun werden.“

„Ich lerne sehr viel über meine Umgebung.“

„Was für ein Glück, mit so wunderbaren Kollegen arbeiten zu können.“

„Ich zweifle, ob wir uns wirklich über das Wesentliche in unserer Arbeit einig sind.“

„Ich stehe offen zu meinen Überzeugungen.“

„Je mehr ich die Perspektiven Anderer einnehme, und die wiederum meine, umso effektiver wird unsere Organisation im Ganzen.“

Anhand einer konkreten und ausführlichen Interviews gibt Laske dann einen direkten Einblick in seine Methodik und Arbeitsweise. Hier wird die Technik der Messung von Bewusstseinsstrukturen besonders anschaulich und lebendig, und der Leser kann bei jeder Zeile seine eigenen Einschätzungen mit den Erläuterungen Laskes vergleichen, in einem Prozess unmittelbarer Selbsterfahrung. Daran anschließend erfolgt eine Reflektion des Auswerteprozesses, und die Vorstellung des verwendeten Auswertebogens „Empfehlungen für den Mentor oder Coach“ runden dieses Kapitel ab.

Mit dem **Kapitel 9: Zur Entwicklung durch Coaching: Grundlagen für die Praxis** schließt der Autor den ersten Band ab, und betont, dass was er hier exemplarisch am Beispiel des Coaching erläutert als seine Praxis der Strukturerkennung hat, weit über den Coachingbereich hinaus von Bedeutung ist.

Mit diesem abschließenden Kapitel dieses ersten Bandes konzentriere ich mich auf das engere Feld des Coaching, für das es bis heute keine theoretischen Grundlagen gibt. Damit will ich nicht behaupten, dass, was wir hier entwickeln, keine Bedeutung für andere Formen der Beratung hätte. Ich meine nur, dass dieses junge und enorm wachsende Feld der Praxis am meisten einer auf Evidenz beruhenden theoretischen Grundlage bedarf. (211)

Die Frage die ihn dabei beschäftigt ist, „was entwicklungsorientiertes Coaching zu einem wissensbasierten Coachingberuf im 21. Jahrhundert beitragen kann.“ Neben der Klienteneinschätzung spielt dabei die Selbsteinschätzung eine wichtige Rolle.

„Coachingstufe“ bezeichnet einfach den Entwicklungsschwerpunkt, von dem aus Sie gerade coachen, ob Sie sich dessen nun bewusst sind oder nicht. (217)

Daraus abgeleitet ergeben sich folgende Coachings nach Entwicklungsstufe:

S-2 manipulierendes Coaching, S-3 konventionelles Coaching, S-4 selbstbestimmtes Coaching, S-5 selbstbewusstes Coaching. (219)

Was für den Coach gilt, gilt natürlich auch für den Leser:

**In meiner Erfahrung kann auch der Leser dieses Buches seine Kenntnis der Entwicklungsstufen nicht auf Andere anwenden, bevor er sie nicht auf sich selbst angewendet hat.** (229)

Aus dieser Grobeinteilung der Stufen sowohl für den Coach wie auch für den Klienten lassen sich unterschiedliche Coachingbeziehungen als Ergebnis von Stufenkombinationen darstellen und beschreiben.

Auch wenn diese Zuordnung grob ausfallen mag, so helfen diese Illustrationen doch darin, typische Stärken und Schwierigkeiten für das Coachen von jeder der Entwicklungsstufen her zu verstehen. (247)

Der Autor eröffnet dann noch mal die übergeordnete Perspektive auf Entwicklung, und unterscheidet dabei drei unterschiedliche Dimensionen:

Um dies umfassender zu verstehen, möchte ich hier auf die drei Dimensionen der menschlichen Fähigkeit eingehen, die ich im ersten Kapitel eingeführt habe: Kognitive Entwicklung, sozial-emotionale Entwicklung und Verhalten. (235)

Den Unterschied zwischen Coaching und Therapie definiert Laske mit Kegan wie folgt:

Robert Kegan hat ganz richtig ausgeführt, dass sich *Therapie* mit *mentaler Gesundheit* befasst, **Coaching** dagegen mit **mentalem Wachstum**. (237)

In einem abschließenden Abschnitt „Zur Professionalisierung des Coachings“ gibt der Autor einen Ausblick auf den zweiten Band, und stellt die Charakteristiken des Coaches (und des Coachings) vor dem Hintergrund des vorgestellten Entwicklungsmodells zusammen:

Da wir uns nun dem Ende dieses Bandes nähern, möchte ich noch ein Thema erwähnen, das ich bisher nur implizit verfolgt habe, nämlich die Anwendung des Entwicklungsdenkens für die Pflege des Humankapitals im Allgemeinen. Dies werde ich im zweiten Band, der im Wesentlichen von kognitiver Entwicklung und der Entwicklung des dialektischen Denkens handelt, ausführlicher verfolgen. (250)

### Der konventionelle Coach (S-3)

Der Coach bestimmt sich aus der Gemeinschaft, der er sich zugehörig fühlt. Verlust von Gemeinschaft (Dissens etc.) wird als ein Verlust des Selbst erfahren und daher sehr gefürchtet.

Die Gemeinschaft, um die es hier geht, mag eine internalisierte oder eine außerhalb bestehende sein, oder auch beides, und ist nicht vom Selbst unterschieden.

Das Modell des Klienten bildet sich aus Identifikation und Kollusion; es mangelt an der Schärfe, die es gewinnt, wenn der Coach sich auf die Entwicklungsstufe des Klienten bezieht.

Die Methoden des Coachs passen zu *jedem* Klienten. Sie sind weder typisch für den Coach, noch entsprechen sie der Individualität des Klienten.

Ob „systemisch“, „ganzheitlich“ oder was auch immer, die Coachingansätze in S-3 können den Auftrag des Coachings nicht erfüllen, den Klienten erst in seiner eigenen Art zu verstehen, bevor der Coach mit seiner eigenen begrenzten Persönlichkeit anfängt ihm zu „helfen.“ (251)

#### Der selbstbestimmte Coach (S-4)

Der Coach definiert sich aus seinem völlig entwickelten eigenen Wertesystem heraus, das seine Selbst-Identität und –Integrität begründet.

Dieses Wertesystem kann klar ausgesprochen werden. Es fällt dem Coach allerdings nicht leicht, davon selbstkritisch zurückzutreten. Der zentrale und höchste Wert ist die Integrität des Coachs.

Daraus ergibt sich, dass der Coach seine Werte und Prinzipien **ist**, und nicht dass er Werte und Prinzipien **hat**.

Das Klientenmodell des Coachs ist typischerweise eines, das „meine“ und „seine“ Werte und Prinzipien unterscheidet. Es öffnet sich zum Dialog, jedoch nicht zu einem tieferen Verstehen und Kommunizieren.

Die Methoden des Coachs setzen sich von allen den gewöhnlichen Praktiken ab, die seinen eigenen Prinzipien und Werten nicht entsprechen. (251)

#### Der selbstbewusste Coach (S-5)

Der Coach hält nicht mehr an irgendeinem festen Teil oder Fähigkeit seines Selbst fest und tritt voll in den Fluss des Lebens ein.

Dieser Fluss wird mit Anderen geteilt, die für dieses Selbst ebenbürtig sind, ihre wesentliche Kritik ist ihm wichtig.

Das Klientenmodell des Coachs ist daher offen für alle Art von Anderssein oder Gegensätzlichkeit, die der Klient verkörpern und in ihm selbst hervorrufen könnte.

Der Coach gibt die letzten Reste des Versuchs auf, das Modell des Klienten, wer er ist, in irgendetwas aus seiner eigenen begrenzten Persönlichkeit herzuleiten.

Die Methoden des Coachs entwickeln sich typischerweise aus der Kritik an seinen *eigenen* zur Routine gewordenen Praktiken. (251)

Im Kapitel 10: *Entwicklungsbezogene Aspekte der Teamdynamik* geht es um Teams.

Laske differenziert das innerlich-zwischenmenschliche vom äußerlich-sichtbaren:

In Anbetracht der Forschungsergebnisse von Edgar Schein ist es sinnvoll, bei der Fokussierung auf Teams zwischen zwei verschiedenen Teamprozessen zu unterscheiden:

(1) dem *zwischenmenschlichen* Prozess des Teams, der sich darauf bezieht, wie die Teammitglieder sich innerlich gegenüber ihren Kollegen positionieren und

(2) dem *Aufgabenprozess* des Teams, bei dem es darum geht, "die Arbeit effizient und wirksam zu erledigen".

Die Annahme dieses Kapitels lautet, dass ein kompetentes Team ein Gleichgewicht zwischen beiden Prozessen erreicht, wobei keiner dieser Prozesse den anderen verdrängt. (255)

Ausgehend von einem fiktiven Team mit unterschiedlichen Entwicklungsprofil diskutiert Laske mögliche Dynamiken einer "sozial-emotionalen Team-Typologie".

Zum Unterschied von Coaching und Entwicklungsberatung schreibt er:

Der Übergang vom verhaltensorientierten Coaching zur kritischen Moderation auf der Grundlage von Befunden der Forschung zur Erwachsenenentwicklung kann am besten beschrieben werden als ein Übergang vom Coaching zur *Entwicklungsberatung*, ein Begriff, den wir zu Beginn dieses Buches eingeführt haben. Da Menschen sich über die Lebensspanne hin entwickeln, kann man und sollte man ihren Entwicklungsprozess organisatorisch fördern und nicht einfach dem Einzelnen überlassen. Dies beinhaltet ein Überdenken organisatorischer Arbeit und derer Kontexte. (Man spricht im Englisch von „deliberately developmental organizations“.)

Entwicklungscoaches arbeiten daran, den *Bezugsrahmen* eines Klienten zunächst zu verstehen und im zweiten Schritt zu verändern, also dem Kunden zu helfen, auf die Art und Weise zu reflektieren, auf die er gegenwärtig seine eigene kleine „Welt“ konstruiert, in denen er zuhause ist.

Da die soziale und physische Welt jedem so gegenübertritt, wie er sie konstruiert, und da es so viele Welten wie Individuen gibt, die sie konstruieren, kann man auf ihr Verhalten wirksam nur dadurch einwirken, dass man für sie die Verbindung zwischen ihrer Weltkonstruktion und ihrer Erfahrung am Arbeitsplatz bloßlegt. Da das Denken dem Tun vorausgeht, kann man das nur indirekt tun, dadurch dass man Menschen darauf aufmerksam macht, dass sie die Welt auch anders als sie es gegenwärtig tun konstruieren könnten, also auf höherer Ebene ihrer sozial-emotionalen und kognitiven Entwicklung. Und das heisst soviel wie ihren Bezugsrahmen (frame of reference) zu verändern.

Der Bezugsrahmen manifestiert sich als eine entwicklungsbedingte – sozial-emotionale und kognitiv begründete – *Weltsicht*, die bestimmt, "wie sich die Welt für einen Erwachsenen darstellt". Und es ist die Art und Weise, wie sich die Welt für sie darstellt, mit der sich Klienten in ihrem internen Dialog in erster Linie beschäftigen. (264)

Im *Epilog* stellt Laske dann noch eine Reihe von Nachbetrachtungen an.

In diesem ersten Band war es meine Aufgabe, einige Flure der akademischen Häuser auszukehren, in denen die Entwicklungsansätze bisher ausschließlich beheimatet waren. Mit der praxisorientierten Lehre von Entwicklungsuntersuchungen geht es mir darum, den Prozess der Erwachsenenentwicklung zu entzaubern und aus seiner akademischen Hülle zu befreien. (269)

Entwicklungsdenken, wie von Laske vorgestellt, führt „zur *Einsicht in verborgene Dimensionen des Menschseins*, nämlich der unserer Entwicklung über die gesamte Lebensspanne hin.“

Einem allzu materialistisch ausgerichteten Menschenbild, das lediglich auf das Äußere sieht und vom Verhalten auf das Bewusstsein schließt, hält Laske entgegen:

... dass **jedwede Leistung letztlich ein Ergebnis (und Symptom) der geistigen Größe des leistenden Menschen ist**, nichts sonst. Die Arbeitswelt kann zu einem Ort höchster Produktivität werden, wenn dies einmal in weiteren Kreisen verstanden ist. (270)

Die gesamte Entwicklungsperspektive des Autors skizziert dieser wie folgt:

Das geistige Wachstum Erwachsener umfasst, wissenschaftlich gesehen, drei Aspekte, von denen nur der erste in diesem Buch behandelt wird. Die weiteren wichtigen Dimensionen sind die epistemische und die kognitive Entwicklung, die erst im zweiten Band voll behandelt werden. Was ist nun die Bedeutung dieser Unterscheidungen? ... Epistemische Einstellung hat mit der Haltung zu tun, die das menschliche Bewusstsein Ungewissheiten gegenüber einnimmt. Sie hat mit der Entwicklung der reflektierenden Urteilskraft zu tun, also damit, wie Ungewissheiten beurteilt werden. (272)

Dies sollte genügen, um dem Risiko des Aberglaubens vorzubeugen, dass man mit sozialemotionaler Einsicht allein schon die Entwicklung Erwachsener entschlüsseln könne. Freilich bedingt dies, dass man zunächst kognitive Entwicklung rigoros von sozial-emotionaler Entwicklung unterscheidet. Ohne eine solche Unterscheidung – die meines Wissens noch nicht in der Praxis und nur bedingt in der Forschung geschieht – kann man nicht einmal die Frage richtig stellen, wie denn kognitive und sozial-emotionale Entwicklung im Menschen verbunden sein mögen. (273)

In einem *Anhang: Leitfragen zum Verständnis von sozialemotionalen Entwicklungsstufen* gibt der Autor dem Leser noch eine Tabelle an die Hand,

... die Sie im Interview und bei der Auswertung von sozial-emotionalen Interviewtexten verwenden können. Je mehr Sie damit arbeiten, desto mehr werden Sie auch die Auswertungsfragen bereits direkt im Interviewprozess nutzen können um Ihre Entwicklungshypothesen zu formulieren und zu überprüfen. Diese Fragen bilden die Grundlage der Auswertung von sozial-emotionalen Entwicklungsbefunden. Zu Beginn Ihrer Praxis empfehle ich Ihnen, diese Tabelle mit Kollegen in der Kleingruppenarbeit zu verwenden. (275)

Ein *Glossar* rundet das Buch ab. (289)

## Nachbetrachtung und Fazit des Verfassers dieser Buchbesprechung

Beim Lesen dieser Rezension sollte der Leser nicht vergessen, dass der hier besprochene Band nur eine der drei Dimensionen des von Otto Laske entwickelten *Constructive Developmental Framework* (CDF) behandelt, und zwar die sozial-emotionale, die auf Kegan's Werk der achtziger Jahre zurückgeht. Es ist dabei anzumerken, dass wenn man einmal Bedeutungsfindung von „Denken“ differenziert, wie es Laske tut (darum der zweite Band), man die Möglichkeit schafft die Frage nach der Verbindung von Bedeutungsfindung und Denken zu stellen. Darüber hinaus unterscheidet Laske von diesen beiden Entwicklungsdimensionen (Bedeutungsfindung und Denken) noch einen psychologischen Bereich, der im Rahmen der CDF durch einen psychoanalytischen Fragebogen erforscht wird. Diese drei Dimensionen, welche Laske durch das CDF erforscht, stellen eine Weiterentwicklung der orthodoxen Modelle der Erwachsenenentwicklung der 80iger und 90iger Jahre dar, die auch in den Büchern von Wilber herangezogen werden. Gleichzeitig betont Wilber immer wieder die Offenheit dieses Forschungsfeldes und die Notwendigkeit von Evidenz und Wissenschaft dabei, und daher sehe ich in der Differenzierung und Integration der drei von Laske definierten Dimensionen und deren praktische und konkrete Handhabung im Rahmen des CDF eine wesentliche Bereicherung auch des integralen Rahmenwerkes. Laske selbst sieht seine Arbeit in diesem Zusammenhang als „einen Schritt nicht nur über Wilber hinaus dar, sondern über Kegan und Basseches gleichermassen.“ (Persönliche Mailkommunikation)

In den Worten Laskes (persönliche Mailkommunikation):

Die drei CDF Dimensionen sind nicht nur miteinander verbunden, sondern sind auch *in einer bestimmten Weise* verbunden, die man in Hinsicht darauf, was diese Dimensionen konkret über ein Individuum (etwa als Kunden) aussagen, wie folgt sich vorstellen kann:

1. Die *sozial-emotionale Dimension* (auf die sich diese Rezension bezieht) sagt sehr wenig über das empirisch festzustellende Verhalten einer Person aus, und verfehlt auch deren Einzigartigkeit, und ist insofern die ausdruckschwächste der drei Dimensionen, und wird infolgedessen in ihrer Bedeutung sehr überschätzt. Man kann durch Stufen nicht die Einzigartigkeit einer Person beschreiben.
2. Die kognitive Dimension (die im Band 1, und daher auch in der Buchbesprechung, ausgelassen wurde) ist dem empirisch festzustellenden Verhalten einer Person schon näher insofern Handeln dem Denken folgt,

und Einsicht in das Denken einer Person also ein Licht auf deren Handeln wirft.

3. Die aussagenreichste der drei CDF Dimensionen ist die psychologische, die in CDF aufgrund der Persönlichkeitstheorie von Henry Murray erforscht wird.

Es ist also die Aufgabe eines CDF Experten, ob nun Coach oder Berater oder auch Psychologe und Pädagoge, diese drei CDF Dimensionen für jeden individuellen Fall (Kunden) zusammenzudenken. Daher verkündet CDF das Ende des Zusammenbastelns verschiedener Coachingmodelle, insofern der CDF Coach sich sein eigenes Kundenmodell durch ein Assessment selbst zu schaffen hat. Dies sollte beim Lesen der Rezension nicht vergessen werden.

Ich halte die Arbeit Otto Laskes, schon aus der Lektüre seines ersten Bandes heraus, für ganz wesentlich. Der für mich entscheidende Unterschied zu anderen Büchern zum Thema Erwachsenenentwicklung ist der, dass Laske von der *Methode* der Entwicklungseinschätzung ausgeht, und daraus alles andere ableitet. Dadurch wird deutlich, dass es sich hierbei vor allem um eine wissenschaftsbasierte Praxis und ein zu erlernendes Handwerk handelt, und nicht um eine Theorie oder um etwas das es auswendig zu lernen gilt. Natürlich ist der theoretische Rahmen wichtig, doch dahinter oder darin steckt die Methode die zu seiner Erstellung geführt hat, und auf die kommt es an. Hierzu gibt der Autor viele konkrete und nachvollziehbare Hinweise, die dem Leser unmittelbar „unter die Haut“ gehen, und die eigenen Fähigkeit zur Entwicklungseinschätzung herausfordern.

Ich halte die Fähigkeit zur Strukturerkennung und Entwicklungseinschätzung für eine der „Schlüsselkompetenzen“ des 21. Jahrhunderts. Die technologische Entwicklung wird ihren weiteren Verlauf nehmen, mit allen Chancen und Schrecken die darin liegen. Entscheidend wird sein, was wir daraus machen, und das wiederum liegt in unserem Bewusstsein, genauer gesagt in den sich entwickelnden Strukturen unseres Bewusstseins, aus denen heraus wir denken, sprechen und handeln. An dieser Stelle ist große Sorgfalt geboten, weil eine Entwicklungseinschätzung natürlich mit Wertungen verbunden ist, die wiederum missbräuchlich gehandhabt werden können. Es ist das große Verdienst der Arbeit von Otto Laske, hier „Licht ins Dunkel“ zu bringen, durch die Darlegung von Techniken und Methodiken wie wir die Entwicklung bei Erwachsenen, einschließlich unserer selbst, besser verstehen und damit auch besser gestalten können. Sein hier besprochenes Buch und seine Arbeit insgesamt möchte ich daher sehr empfehlen.

## **E) Jenseits eines „Aktiven Zuhörens“: Die Vorteile eines entwicklungsorientierten Zuhörens, welches sich auf dem Constructive Development Framework (CDF) von Otto Laske gründet.**

Otto Laske

### **Einführung**

Es gibt viele Möglichkeiten des Zuhörens und des Verfolgens der Äußerungen eines anderen Menschen. *Aktives Zuhören*, speziell im Coaching, wird als eine neutrale Haltung verstanden, aus der heraus jemand auf den Inhalt der Äußerungen eines anderen Menschen achtet, in dem Versuch, so „objektiv“ und gleichzeitig emotional „engagiert“ wie möglich zu sein. Diese Art des Zuhörens schließt das Achten auf Muster oder Strukturen weitgehend aus, doch es ist ein guter Beginn für ein entwicklungsorientiertes Zuhören. Vor dem Hintergrund der Erkenntnisse der Entwicklungswissenschaften ist jedoch ein aktives Zuhören zu wenig um einem Klienten wirklich zu helfen.

Was kennzeichnet entwicklungsorientiertes Zuhören, und was kann es zu einem Coaching über ein aktives Zuhören hinaus beitragen? Es ist – in Kurzform – eine Form von strukturiertem Zuhören, als ein methodisch und pädagogisch definierter und erlernbarer Prozess, durch den man sein Hauptaugenmerk auf die Struktur des Denkens und die Bedeutungsfindung des Klienten richtet. Da diese Struktur die Grundlage für das Verhalten und die Handlungen des Klienten darstellt, ist ihre Erkennung im Rahmen eines jeden Coaching und für das Coaching insgesamt von enormer Bedeutung.

### **Entwicklungsorientiertes Zuhören und existierende Modelle von Erwachsenenentwicklung**

Beginnen wir diese kurze Abhandlung über entwicklungsorientiertes Zuhören mit Hinweisen auf einige Aspekte des Zuhörens, und die **Fähigkeiten** die erlangt werden müssen um ein *entwicklungsorientierter Zuhörer* zu sein.

Ich möchte dies an folgendem Diagramm erläutern:

# Key Post-Formal Maturity Models

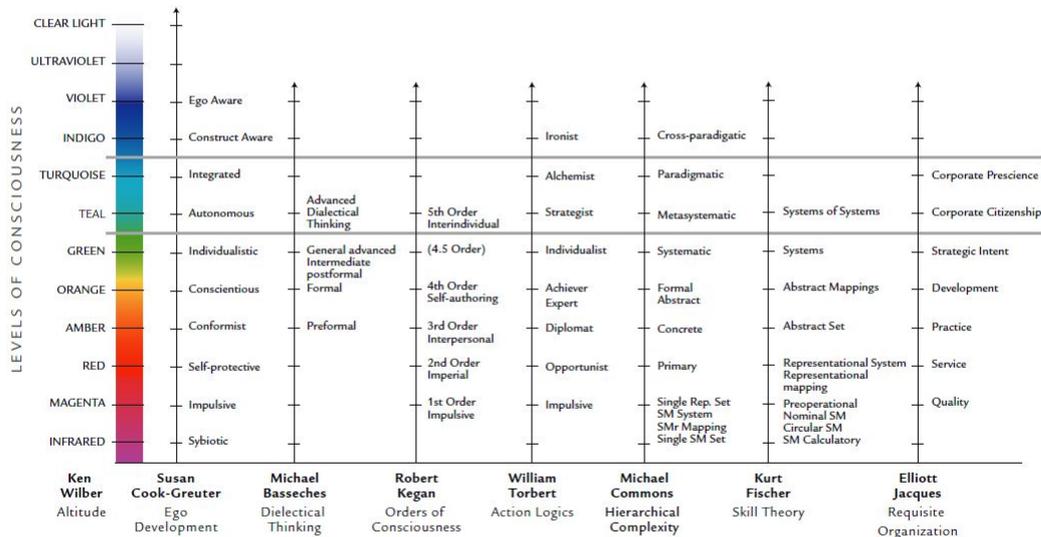


Abbildung: Wichtige Modelle der Erwachsenenentwicklung  
(Quelle: Sean Hargens)

Seit etwa 1975 wurden in den Vereinigten Staaten verschiedene Modelle der Erwachsenenentwicklung vorgestellt, speziell an der Kohlberg Schule der Havard Universität. Einige dieser Modelle basieren auf halb-strukturierten Interviewformen (bezugnehmend auf ein Interviewprotokoll das auf unterschiedliche Klienten und Situationen angepasst werden kann), und erfordern daher ein genaues Zuhören.

Zwei der sieben aufgeführten Modelle benötigen eine Validierung der empirischen Ergebnisse in Form einer Evaluierung der Struktur der individuellen Interviews, was wiederum eine entsprechende Kompetenz des Interviewers voraussetzt. Ohne eine ausreichende Interviewkompetenz diesbezüglich wird der Interviewer keine entwicklungsrelevanten Daten aus dem Interview erhalten. Die zwei Modelle die für ihre Anwendung ein entwicklungsorientiertes Zuhören (und ein entsprechendes Verständnis beim Interviewer) voraussetzen sind:

- M. Basseches' Modell der kognitiven Entwicklung (1984)
- R. Kegan' Modell der sozial-emotionalen Entwicklung (1982; 1988).

Ohne die Anwendung eines entwicklungsorientierten Zuhörens bleiben diese Modelle reine Ideologien und abstrakte Theorien, und unterscheiden sich dabei nicht mehr von den übrigen fünf Entwicklungsmodellen in dem Diagramm die keine strukturierten Interviews verwenden.

### **CDF basiert auf einem entwicklungsorientierten Zuhören**

Otto Laskes *Constructive Development Framework* beruht wesentlich auf dem Verständnis, dass diese zwei Modelle – das von Basseches und Kegan – wesentlich miteinander verbunden sind. Ebenso wesentlich für das CDF ist die Hinzufügung einer psychologisch (verhaltensorientierten) Dimension in Form einer psychodynamischen Befragung, abgeleitet aus den Arbeiten von H. Murray zur Persönlichkeitstheorie.

Diese Erweiterung auf Verhalten ist aus der Herausforderung an den Coach entstanden, in seiner Arbeit und in seinem Denken die „vertikale“ Dimension der Entwicklung mit der „horizontalen“ Dimension des Verhaltens zu verbinden. **Wenn lediglich eine oder zwei Dimensionen des CDF zum Einsatz kommen und seine Dreifach-Natur unberücksichtigt bleibt, fällt man zurück auf die konventionellen Entwicklungsmodelle bei Erwachsenen, die im Diagramm aufgeführt sind.** Dies bedeutet praktisch, dass wenn immer eine oder mehrere Dimensionen des CDF vom Anwender bei seiner Untersuchung ausgelassen werden, dies sowohl dem Untersuchenden wie auch dem Klienten schadet (dessen Stellung in der Welt fehlinterpretiert wird). Daher wird sich ein CDF Anwender als ein Experte mit nicht weniger als der Meisterung aller drei CDF Dimensionen zufrieden geben.

Um ein kompetenter CDF Anwender zu werden, muss er oder sie **zwei ganz unterschiedliche Fähigkeiten des Zuhörens** erlernen, die den beiden oben aufgeführten Modellen zugrunde liegen:

- a) Sozial-emotionales Zuhören
- b) Kognitives Zuhören

Ein entwicklungsorientiertes Zuhören wird zu Beginn in einstündigen halb-strukturierten Interviews geübt, und wenn es erlernt wurde, kann es in allen Situationen angewandt werden, bei denen das Verstehen des anderen eine hohe Priorität hat.

Während beim sozial-emotionalen Zuhören sich der Interviewer/Zuhörer darauf konzentriert, in welcher Weise der Klient Bedeutung im Leben und in der Arbeit findet, ist die Aufmerksamkeit beim kognitiven Zuhören darauf gerichtet wie der Klient konzeptuell seine oder ihre „Welt“ und sein soziales Umfeld, und speziell das Arbeitsumfeld, konstruiert (beim CDF sprechen wir vom „internen Arbeitsplatz“ des Klienten).

Bei beiden Arten des entwicklungsorientierten Zuhörens geht es um das „Lesen der Struktur“ des Klienten, sowohl seines emotionalen wie auch intellektuellen Seins (und Lebens). Dabei wird die eigene Fähigkeit eingesetzt, die Entwicklungsebene zu „lesen“ auf welcher der Klient emotional lebt und kognitiv „denkt“, speziell wenn es darum geht, Coachingpläne und Coachinginterventionen zu entwickeln, die auf die speziellen Bedürfnisse des Klienten zugeschnitten sind.

Beim CDF geht es nicht darum, vor-definierte oder „konservierte“ Coachingmodelle (wie bei den meisten gebräuchlichen Coachings) zusammenzubasteln, sondern um die Entwicklung eines individuellen „Coachingmodells“, basierend auf den Daten die aus den Interviews mit dem Klienten entstanden sind, unter Hinzufügung von Daten hinsichtlich des psychologischen Profils des Klienten, die außerhalb der Modelle von Erwachsenenentwicklung liegen. Ein CDF basiertes Coaching führt daher zu einem neuen Coachingparadigma und nicht nur zu einer Bereicherung existierender Coachingmodelle. Betrachten wir nun die spezifischen Herausforderungen, die jede der Arten von entwicklungsorientierten Zuhören mit sich bringt.

### **Was ist kognitives Zuhören?**

In Begriffen des Coaching dreht sich das Denken eines Individuums um die Beantwortung der Frage „was kann ich tun und was sind meine Wahlmöglichkeiten?“ Denkt man über diese Frage weiter nach wird deutlich, dass sie aus den BEGRIFFEN heraus beantwortet wird, die ein Mensch bei der Konstruktion der speziellen Welt in der er lebt verwendet. Keine zwei Individuen sind gleich, was bedeutet, dass um einen individuellen Klienten zu verstehen, man seine Weise verstehen muss, in der er oder sie „seine Welt“ auf eine einzigartige Weise konstruiert, im Hinblick auf zu einem bestimmten Lebenszeitpunkt in seinem Denken vorhandenen Konzepten. Dies genau ist das Ziel, das durch ein kognitives CDF Interview angestrebt wird. Der Interviewer hat eine Theorie des Denkens erlernt, nach der Erwachsene logische Formen des Denkens durch eine höhere, „dialektische“ (oder „transformatorische“) Form des Denkens transzendieren.

Dies heißt „die vier Momente (oder Quadranten) der Dialektik“ in sich aufgenommen zu haben, über die man Zugang erhält zu der Weise, wie ein Klient seine Welt konzeptuell konstruiert:

1. *C: Context* (die Welt wird als eine Ansammlung stabiler Kontexte gesehen)
2. *P: Prozess* (die Welt wird in ständiger Bewegung gesehen)
3. *R: Relationship* (die Welt wird gesehen als zusammengesetzt aus aufeinander bezogenen Elementen)
4. *T: Transformation* (die Welt wie sie ontologisch ist, einschließlich Kontext, Prozess und Beziehung [relationship] wird als in ununterbrochener Transformation gesehen).

In der CDF wird jeder dieser vier Aspekte der Welt durch eine Reihe individueller DENKFORMEN (sieben für jeden Aspekt) erfasst, und jede dieser Denkformen differenziert einen der vier dialektischen Momente. (Zum Beispiel vertritt Denkform Nr. 1, „Immerwährender Wechsel“ den Prozessquadranten, und Denkform Nr. 8, „Contextualisierung von Teilen eines Ganzen“ den Contextquadranten.) Der Coach hat diese Gedankenformen gelernt und sich die Fähigkeit angeeignet, das Denken des Klienten in Richtung jeder dieser vier Momente und der ihnen zugehörigen Denkformen zu lenken.

Weil das Eingehen einer konventionellen Konversation allein nicht ausreicht den Grad von differenziertem Denken zu erfassen, wird durch den Einsatz eines halb-strukturierten Protokolls der Interviewer in die Lage versetzt, einen Zugang zu der gegenwärtigen Denkstruktur des Klienten zu erhalten. Auf der Basis eines einstündigen Interviews, bei dem die Aufmerksamkeit auf die Verwendung des Klienten von Begriffen gerichtet ist, kann der Coach nach einer Interviewauswertung dem Klienten auf mindestens drei Weisen ein Feedback geben:

- Der gegenwärtige Denkfluss des Klienten (im Gebrauch von Begriffen und Konzepten)
- Die Ausgewogenheit oder Unausgewogenheit zwischen den oben genannten vier Aspekten (als Quadranten der Dialektik, C, P, R, T) im gegenwärtigen real-zeitlichen Denken des Klienten

- Die Diskrepanz zwischen dem kritischen und dem konstruktiven Denken des Klienten, wobei ersteres auf Denkformen von Prozess und Beziehung (P, R) und letzteres auf Denkformen von Context und Transformation basiert (C, T).

Als ein Experte in CDF kann der Coach dem Klienten ein überzeugendes mündliches oder schriftliches Feedback über diese Punkte geben. Dies hat sowohl einen allgemeinen wie auch einen praktischen Nutzen. Generell hilft es dem Coach zu verstehen, in welcher *Phase kognitiver Entwicklung* der Klient sich gegenwärtig befindet. Dialektische Denkentwicklung wird, Basseches folgend, als ein Fortschreiten in vier Phasen verstanden. (Adorno etwa könnte man als ein Modell der vierten Phase von dialektischem Denken verstehen.) Mit „Phase“ ist hier der Fähigkeitsgrad einer Person gemeint, eine Wirklichkeit nahe an dem was „wirklich ist“ und so objektiv wie möglich zu konstruieren, im Gegensatz zu einer egozentrierten verzerrten Wirklichkeitskonstruktion. Bei „Phase“ kognitiver Entwicklung geht es, wie im sozial-emotionalen Bereich, um den Grad, zu dem die Person Egozentrizität verloren hat (Piaget). Spezifischer dreht es sich darum, inwieweit eine Person in der Lage ist, formal logisches Denken zu transzendieren, und wie weit bereits ein Verständnis der tieferen Komplexität der Wirklichkeit, die auf Transformationen beruht, vorhanden ist. Praktisch kann der Coach dem Klienten beim Verständnis der „dialektischen Form“ seiner Probleme helfen, was einen Unterschied bedeutet zu der formal-logischen Behandlung von Problemen.

Konkret läuft das kognitive Interview für den Interviewer/Zuhörer auf ein „Lesen der Struktur der gegenwärtigen Denkens des Klienten“ hinaus. Das Zuhören, das dafür erforderlich ist, ist ein Zuhören welches sich auf die Begriffe konzentriert, die ein Klient in Bezug zu unterschiedlichen Arbeitsbereichen verwendet: die Aufgaben die er oder sie erledigt, die organisatorische Arbeitsumgebung, und die professionelle Leitlinie der er oder sie in ihrer Arbeit und beruflichen Entwicklung folgt.

Mit der Zeit wird das auf die Begriffe und ihre Beziehungen konzentrierte Zuhören spontan und sogar intuitiv. In der Entwicklung kognitiven Zuhörens unter Verwendung von CDF ist der Coach nicht mehr nur ein „aktiver Zuhörer“. Er oder sie ist zu einem „strukturellen“ oder „dialektischen“ Zuhörer geworden, und wird bei seiner oder ihrer Arbeit geleitet durch das Wissen über begrifflich/konzeptuelle Strukturen und die Art, in der diese sich in Denkformen ausdrücken, was zu einem empirisch fundierten Verständnis darüber führt „wie der Klient denkt“.

## **Was ist sozial-emotionales Zuhören?**

In Begriffen des Coaching dreht sich eine sozial-emotionale Bedeutungsfindung um die Frage „was sollte ich tun und für wen?“ Die Antworten auf diese Frage entspringen dem gegenwärtigen Wertesystem eines Menschen. Dieses System wurde internalisiert, entsprechend den Gemeinschaften in denen ein Mensch lebt und die sich dieser „zu eigen“ gemacht hat. Im Verlaufe ihres Lebens entwickeln Menschen jedoch ihre sehr eigenen Wertesysteme, und diese können die der Gesellschaft entnommenen Wertesysteme transzendieren oder ihnen kritisch entgentreten (Kohlberg's „post-conventional“ thinking). Sozial-emotionale Autonomie wird daher aufgrund der Unterschiede gemessen, die sich zwischen verinnerlichten kulturellen Konventionen einerseits, und der persönlichen Integrität eines Menschen andererseits ergeben. Dies ist es in der Tat, was auf den Keganstufen S-4 und S-5 geschieht, wo „post-konventionelles“ Bedeutungsfinden seinen Höhepunkt erreicht.

Praktisch geht es bei der sozial-emotionalen Bedeutungsfindung um die Frage, wo ein Mensch die Unterscheidungslinie zwischen MIR-ZUGEHÖRIG und MIR-NICHT-ZUGEHÖRIG zieht. Das Negativum umfasst dabei alles, was eine Person als sich gegenüber fremd erlebt. Im Verlauf des Lebens bewegt sich diese Linie von der Konzentration auf die eigenen Überlebensbedürfnisse und Interessen (Keganstufe S-2) über die Einbeziehung der eigenen kulturellen Welt (Keganstufe S-3) und autonomer Bedeutungsfindung (Keganstufe S-4) bis hin zur gesamten Menschheit (Keganstufe S-5), unabhängig von Rasse und Herkunft. Am Ende dieser Entwicklung steht ein „du bist ich“ oder „nichts Menschliches ist mir fremd“ als Ergebnis, bei dem das „ich“ zu einem kleinen Fleck in einem Universum geworden ist, das auch ohne „mich“ weiterhin seinen Weg geht.

Die Linie zwischen MIR und NICHT-MIR kann man sich am besten als eine Oszillation zwischen zwei Extremen vorstellen. Wenn wir diese Oszillation einfrieren sprechen wir von „Entwicklungsstufen“. Viel wichtiger als die „Stufe“ ist die Oszillation aus der die Stufe entsteht, und daher der Übergang zwischen den Stufen und auch das Spektrum der Stufen bezogen auf einen bestimmten Menschen. Die sozial-emotionale Bandbreite einer Person sagt viel über seine und ihre Entwicklungsrisiken und Entwicklungspotenziale aus, sowie auch über die Ausprägtheit der „Komfortzone und den „Bewusstseinschwerpunkt“ in einem bestimmten Lebensabschnitt.

Um zu erfassen, wo genau ein Mensch in der Gegenwart die Unterscheidung zwischen MIR und NICHT-MIR trifft, ist tiefes Zuhören erforderlich. Das sozial-emotionale Interview stellt hierfür zwei wichtige Werkzeuge bereit:

1. Eine Reihe verbaler „Prompts“ aus denen der Klient eine Auswahl trifft, und die so zu einem Aufmerksamkeitsfokus für beide Interviewpartner werden (z. B. „Kontrolle“, „wichtig für mich“, usw.)
2. Ein Prozess der fortlaufenden „Hypothesenformulierung“ beim Coach, mit dem sehr wichtigen Bestandteil eines *advocatus diaboli* der jede formulierte Hypothese genau prüft („ist dies wirklich S-3 oder vielleicht doch S-3(4)“ in Kegan's Notation der Stufen).

Man kann sich vorstellen, dass das sozial-emotionale Zuhören, wie auch das kognitive Zuhören, ein hochkomplex strukturierter mentaler Vorgang ist, der nur wenig mit einem einfachen „Hören“ zu tun hat, und der „aktives Zuhören“ um ein Vielfaches verstärkt. Es ist ein interpretierender Prozess der geübt werden muss, und der eine hervorragende Denkfähigkeit voraussetzt. Dabei ist dieser Prozess im sozial-emotionalen Bereich sehr von dem im kognitiven Bereich verschieden, weil es im ersteren um Emotionen, und im zweiten im Begriffe geht.

Während ein verbales Prompt ein Thema oder einen Austauschbereich definiert der zeitlich auf 10 bis 12 Minuten genau begrenzt ist (es werden in einem Interview kaum mehr als 5 dieser Prompts verwendet), ist eine Hypothese eine Formulierung im Geist des Coach/Zuhörers darüber, aus welcher sozial-emotionalen Entwicklungsstufe heraus ein Klient eine Reihe von Sätzen formuliert. Einfach ausgedrückt geht es beim sozial-emotionalen Zuhören um das Aufstellen von Hypothesen und deren Überprüfung hinsichtlich der *Erzeugung von Bedeutung* wie sie sich in den Sätzen des Klienten ausdrückt. (Diese Generierung korrespondiert mit der Sinnfindung bzw. dem *Begriffskoordinator* im kognitiven Interview). Der Coach muss in der Lage sein, Aussagen des Klienten, die sich auf einen bestimmten Prompt (wie „Erfolg“) beziehen, auf einer sozial-emotionalen Entwicklungsstufe zu situieren und zwar aufgrund einer eigenständigen Überprüfung von Stufenhypothesen, die er selber während des Interviews formuliert hat. Zieht man dann alle Bewertungen strukturell relevanter Aussagen des Klienten bewertend zusammen, ergibt sich daraus das sozial-emotionale Profil des Klienten.

(Im kognitiven Interview entspricht diesem Verfahren die Feststellung der Häufigkeit und Gewichtung, mit der bestimmte Denkformen vom Klienten im Interview verwandt wurden, wobei diese nicht nur allgemeine Begriffsfluidität sondern auch das Gleichgewicht zwischen den vier dialektischen Quadranten im augenblicklichen Denken des Klienten betreffen).

In beiden Interviews ist der entscheidende Unterschied der zwischen (sozialem oder psychologischen) Inhalt und der – entweder in Stufen oder Phasen ausgedrückten – (Entwicklungs-) Struktur. Um es klar zu sagen: Jeder Inhalt kann von jeder sozial-emotionalen Entwicklungsstufe aus formuliert werden, bestimmt also nicht an und für sich die Entwicklungsstufe. Es geht also nicht um den Inhalt. Worum es geht und worauf es ankommt ist, wie der Inhalt und das, was gesagt wird, *vor dem Hintergrund des Selbstbildes und des Selbstkonzeptes einer Person* artikuliert wird. Dies hat mit Struktur und nicht mit Inhalten zu tun, d. h. es geht um die Struktur der sozial-emotionalen Entwicklung.

Sozial-emotionales Zuhören konzentriert sich auf verschiedene Themen die emotionales Gewicht haben (prompts). Diese Themen werden vom Klienten gewählt und durch den Coach/Zuhörer systematisch erforscht, mit dem Ziel, zu einem hohen Grad von „inter-rater reliability“ (Vergleichbarkeit mit anderen Bewertungen desselben Interviews) zu gelangen. (Inter-rater reliability ist auch das Ziel des kognitiven Interviews.)

### **Schwierigkeiten des entwicklungsorientierten Zuhörens**

Entwicklungsorientiertes Zuhören ist eine erlernbare Fähigkeit, die allerdings auch vom kognitiven und sozial-emotionalen Entwicklungsstand des Lernenden abhängt. Wenn im Interviewer entwicklungsorientiertes Hören und Denken unzureichend entwickelt und ausgebildet sind, wird dieser nicht genug strukturell relevante Aussagen des Klienten provozieren und außerdem den Klienten als entweder höher oder weniger entwickelt zeigen als er/sie es ist, sowohl im sozial-emotionalen wie kognitiven Bereich. Die Gründe für solches Versagen sind vielfältig. Es kann sein dass ein Coach mit der Theorie nicht gut genug vertraut ist; er oder sie mag auch unfähig sein die Theorie in der Interviewpraxis umzusetzen. Entwicklungsorientiertes Zuhören kann auch aufgrund mangelnder Praxis und Übung versagen. Es ist die Aufgabe eines guten Mentors diese Faktoren im Kontakt mit den Lernenden anzusprechen.

Dies ist auch eine zentrale Aufgabe beim Unterrichten in CDF von Studenten, deren Muttersprache französisch, italienisch, deutsch, portugiesisch, spanisch oder niederländisch ist, die also englisch als zweite Sprache sprechen.

Es dürfte auch klar geworden sein, dass ein kognitiver Standpunkt in einem sozial-emotionalen Interview oder ein sozial-emotionaler Standpunkt in einem kognitiven Interview zu falschen Ergebnissen führt. Diese zwei Interviewtypen sind sehr unterschiedlich, und viele Coaches haben nicht gelernt sie voneinander zu unterscheiden. Demgegenüber gibt es viele hervorragende Coaches die zwischen beiden Interviewtypen in einer Coachingsitzung hin und herwechseln (aber nicht beim Interview), und dabei eine gute Intuition entwickelt haben, welche Intervention zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Arbeit mit dem Klienten die treffendste sei.

## **Zusammenfassung**

**Man kann die Frage stellen, warum jemand sich überhaupt solch einem intensiven Lernen unterziehen sollte, wie es das entwicklungsorientierte Lernen erfordert.**

Meine Antwort darauf wäre, dass das entwicklungsorientierte Hören und Denken weit über das Coaching hinaus ein sehr mächtiges Werkzeug in der Kommunikation mit Menschen ist. Entwicklungsorientiertes Zuhören hat damit zu tun, emotional und/oder kognitiv „in die Haut eines anderen“ schlüpfen zu können, und dabei die eigenen Interessen, Vorstellungen und Pläne zu vergessen, zumindest für die Dauer des Entwicklungsinterviews. Ein Zuhören dieser Art transformiert den Coach in einen Beobachter der erkennt, wie andere Menschen die Welt, in der sie leben, konstruieren, was wiederum viel Klärung schafft im Hinblick auf die Probleme, die ein Mensch im Leben und bei der Arbeit hat. Diese „Probleme“ haben viel damit zu tun wie der Betroffene seine oder ihre Welt konstruiert, und recht wenig damit was das Problem „wirklich“ ist. (Die meisten Menschen erlangen diese Einsicht durch Leiden auf die harte Tour).

Entwicklungsorientiertes Zuhören ist keine Sache faktischen Wissens oder philosophischen Denkens und auch keine psychologische Sache. Es ist eine erlernte „epistemologische“ Begabung, die sich darauf konzentriert wie MENSCHEN DIE WELT VERSTEHEN (auf kognitive und sozial-emotionale Weise). Das Weltverständnis eines Menschen wiederum bestimmt, wie er oder sie im Leben und in der Welt zurechtkommt, weil es sich um eine selbst konstruierte Welt handelt.

Für einen Coach, der in der Lage ist durch entwicklungsorientiertes Zuhören in die Welt eines anderen einzutreten und mit ihm *das Menschsein* zu teilen, ist das ein großes Geschenk. Wir alle kennen zumindest zeitweise die Schwierigkeit herauszufinden wer wir sind, und zu verstehen was uns widerfährt und was wir tun können. Dies wird aber einfacher wenn man sich einem entwicklungsorientiert denkenden Coach anvertrauen kann, dessen Expertise über das Verstehen von menschlichen Verhaltensweisen – also die Horizontale – hinausgeht.

### **Wie wird man ein entwicklungsorientierter Zuhörer?**

Ich möchte die Antwort auf diese Frage wie folgt zusammenfassen:

1. Glauben Sie nicht dass sie verstehen was Menschen „meinen“ durch das, was sie sagen.
2. Glauben Sie nicht dass Ihr Denken lebendig ist, so lange Sie keine Anstrengungen unternehmen die Strukturen des Denkens anderer zu analysieren.
3. Glauben Sie nicht dass Sprache ein Medium der Beschreibung existierender oder zukünftiger Dinge ist; Sprache ist ein Medium zur Erschaffung der Welt vor den Augen und Ohren anderer.
4. Gehen Sie davon aus, dass, um ein „aktiver Zuhörer“ im Sinne von Entwicklung zu sein, Sie in der Lage sein müssen Muster und Strukturen zu entschlüsseln, die das Verhalten einschließlich des Sprechverhaltens Ihres Klienten und sein Menschsein insgesamt festlegen.
5. Gehen Sie davon aus, dass der Sprechfluss des Klienten durch einen inneren kognitiven oder sozial-emotionalen „Generator“ erzeugt wird, den Sie durch die Auswertung transkribierter Interviews entschlüsseln müssen.
6. Gehen Sie davon aus, dass „Gegenwärtigkeit“ [presence] im Sinne von Entwicklung ein Ausdruck Ihres Entwicklungswissen ist, sowohl theoretisch wie auch verfahrensorientiert, verkörpert auf der Grundlage von Erfahrung.

7. Gehen Sie davon aus, dass Sie beim Interviewen dem Klienten das Geschenk machen, hinsichtlich etwas Wohlbekanntem (wie dem Arbeitsplatz) auf eine neuartige Weise „fühlen“ und „denken“ zu können.
8. Gehen Sie davon aus, dass Sie den Klienten „zum Leuchten“ bringen können, in dem Sie ihm helfen seine oder ihre Aufmerksamkeit auf das innere Selbst und dessen Oszillationen um den soziale-emotionalen und/oder kognitiven Bewusstseins-schwerpunkt herum zu konzentrieren.
9. Gehen Sie davon aus, dass Sie durch die Praxis des entwicklungsorientierten Interviewens die soziale Welt als eine Schöpfung menschlicher Sprache auf eine viel transparentere Weise erleben werden, als dies konventionell möglich ist.
10. Gehen Sie davon aus, dass Sie schon als Anfänger des entwicklungsorientierten Zuhörens all die Ressourcen zur Verfügung haben, die Sie später zur vollen Reife bringen werden.

#### Über den Autor

Otto's Arbeit in entwicklungsorientierten Interviewen und Zuhören basiert auf seiner Tätigkeit als Komponist wie auch auf seiner Praxis als klinischer Psychologe, langjähriger Entwicklungsforscher und erfahrener Interviewer.

Otto Laske, PhD PsyD ist Schüler von Th. W. Adorno, Goethe Universität Frankfurt (1956-66), und R. Kegan, Harvard University (1992-99). Er ist der Gründer und Direktor des *Interdevelopmental Institute* (IDM) in Gloucester, MA, USA. Otto ist der Schöpfer des *Constructive Developmental Framework* (CDF), das an seinem Institut international gelehrt wird. Informationen dazu finden sich unter [www.interdevelopmentals.org](http://www.interdevelopmentals.org), wo man sich zudem in den „Hidden Dimensions Insights“ Newsletter einschreiben kann. Seine künstlerischen Arbeiten in Musik, Lyrik, und visueller Kunst finden sich unter [www.ottolaske.com](http://www.ottolaske.com). Sie können ihn unter [otto@interdevelopmentals.org](mailto:otto@interdevelopmentals.org) erreichen.

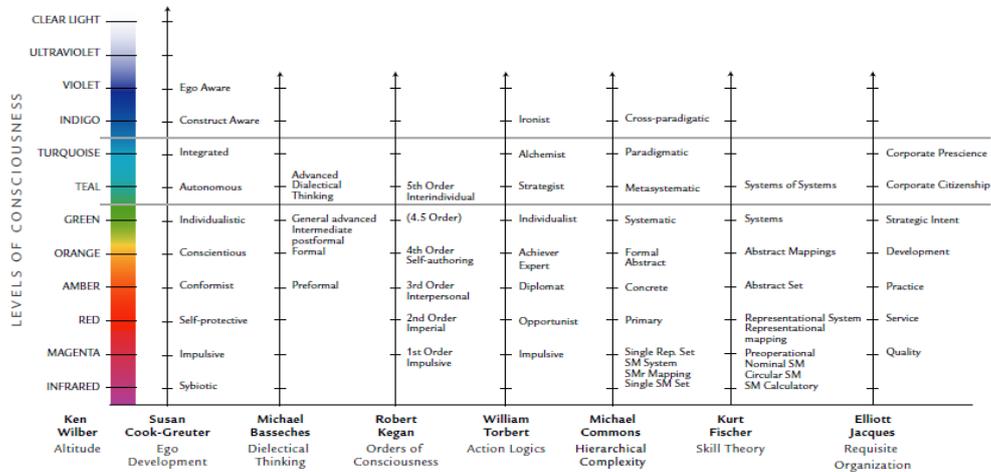
## **Zusätzliche Erklärungen zu den von Laske vorstellten Modellen menschlicher Reifung als Ausgangspunkte des *Constructive Developmental Framework* (CDF)**

Otto Laske, 2012

Will man die zu Anfang des Laske Aufsatzes *Jenseits eines „Aktiven Zuhörens* genannten akademischen Entwicklungsmodelle verstehen und diskutieren, so sollte man zunächst den wichtigen Unterschied zwischen “vertikalen” und “horizontalen” Modellen machen wie es Wilber selbst tut (Integral Psychology, 2000). Dieser Unterschied besagt zum einen, dass menschliches Denken und Fühlen sich in (zumindest) zwei epistemologisch verschiedenen, aber innerlich verbundenen Dimensionen abspielt, der horizontalen des *Lernens und Verhaltens*, und der vertikalen der *Entwicklung*, und dass um Individuen (und auch sich selber) zu verstehen es unabdinglich ist, empirische Daten in beiden Dimensionen zur Verfügung zu haben. Ohne Rückgriff auf empirische Daten verfällt man leicht in bloße Spekulation und Ideologie, was sich in der Integralen Gemeinschaft gut beobachten lässt.

Die sieben zu Anfang des Laske Aufsatzes genannten Modelle der achtziger und neunziger Jahre des vorigen Jahrhunderts sind, was ihre Nähe zu empirischer Forschung angeht, durchaus nicht gleichwertig. Die Verwendung aller dieser Modelle (Wilber einbegriffen), wenn sie ohne Rückgriff auf empirische Daten geschieht, führt – um mit Michael Habecker zu sprechen – direkt zur Reduktion menschlichen Verhaltens auf “Entwicklung” und darüber hinaus in das Flachland oberflächlicher Entwicklungszuschreibungen (private Kommunikation). Im Einzelnen sieht es mit diesen Modellen aus der Sicht von CDF wie folgt aus:

## Key Post-Formal Maturity Models



1. Susanne Cook-Greuter's Satzvervollständigungstest (STC) ist streng empirisch aufgrund von Jane Loevingers 1975 Modell erarbeitet und sehr gut validiert. Es kommt seinem Zweck nach der "sozial-emotionalen" Dimension von Laske's CDF nahe, die eine methodologische Verfeinerung von Kegan's Stufenmodell darstellt (Siehe Laske's Handbuch 2010; <http://www.interdevelopmentals.org/publications-Handbuch.php>). Im Lichte von CDF liegt die Schwäche des Cook-Greuter Modells in dem Fehlen einer Unterscheidung von "sozial-emotionalem" "Meaning-Making" und "kognitivem" "Sense Making", ein Fehlen, dass das Modell mit den Arbeiten von Loevinger, Kegan, und Wilber teilt. Das Fehlen dieser fundamentalen Unterscheidung führt leicht zu einem Entwicklungsabsolutismus, der alles menschliche Tun und Denken auf die Vertikale reduziert, so als ob horizontale Verhaltens- und psychologische Erklärungen gar nicht von Belang waren. Da zudem die Cook-Greuter Vertikale gegenüber dem CDF eine auf sozial-emotionale Daten geschrumpfte Darstellung ist, wird der Versuch, alles durch "Stufen der Erwachsenenentwicklung" zu erklären, noch weniger überzeugend. Zudem verpasst man, wenn man sozial-emotional und kognitiv in der Vertikale nicht trennt, auch die Chance nach deren innerer Beziehung forschen zu können, was das CDF nicht nur ermöglicht sondern anstrebt.

Inhaltlich hat Cook-Greuter nachzuweisen versucht, dass es über die Keganstufen hinausgehende sozial-emotionale Entwicklungsstufen gibt, hat aber eben hier keinen Unterschied zwischen sozial-emotional und kognitiv gemacht, und dadurch eine Reduktion von Entwicklung auf Meaning Making vollzogen, die auch praktisch, etwa für ein Coaching, fragwürdig ist. Dies auch deswegen, weil man durch einen bloßen Satzvervollständigungstest ein Vertrauensverhältnis zu einem Kunden gar nicht oder nur schwer herstellen kann, mangels eines persönlichen Feedback.

Vom praktischen Gebrauch her betrachtet liegt die Einseitigkeit des Satzvervollständigungstests darin, dass er eben ein reiner "Test" und nicht ein strukturiertes Gespräch ("Interview") ist. In der CDF wird ein semi-strukturiertes Interview geführt, das nicht nur eine Vertrauensbeziehung zwischen beiden Parteien herstellt, sondern auch vom Lernen her dem Interviewer völlig neue Kommunikationsmöglichkeiten eröffnet (wie jeder, der eine IDM Fallstudie geschrieben hat, gern bezeugen wird).

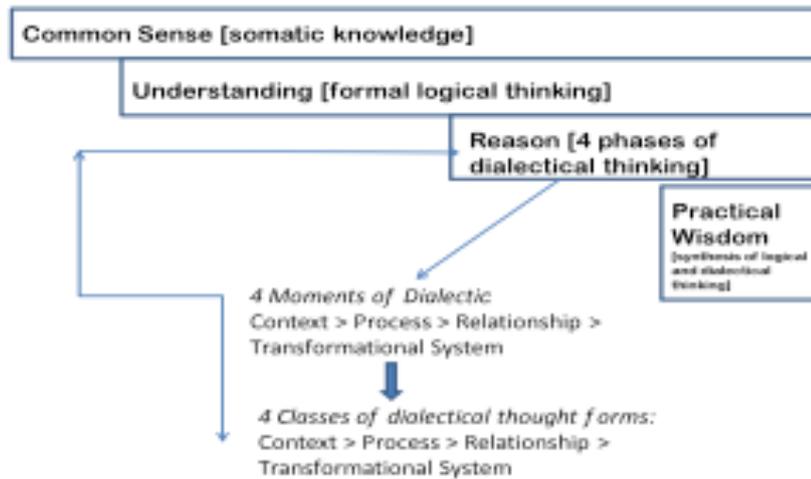
Ein Vergleich von SCT und CDF Resultaten ist auch lehrreich. Nach meiner Erfahrung mit CDF überbewertet der Satzvervollständigungstest die sozial-emotionale Entwicklungsstufe, so dass durch diesen Test bewerteten Menschen ein höherer Reifegrad zugesprochen wird, als sie ihn in Rahmen einer CDF bekommen würden. Dies hat meiner Ansicht nach mit dem Fehlen einer Unterscheidung von "sozial-emotional" und "kognitiv" im Cook-Greuters Test zu tun, sowie weiterhin mit dem Fehlen von realzeitlich dokumentiertem Denken des Kunden.

2. Sowohl das Basseches- wie das Kegan-Modell beruhen ursprünglich auf qualitativ empirischer Forschung die durch semi-strukturierte Interviews ausgeführt wird. Die im CDF verwandten Interviews, die Verfeinerungen der Interviews von Kegan und Basseches darstellen, sind in der Tat sehr verschieden. Sie sollten es auch sein, da ihr Zweck ein sehr verschiedener ist: Meaning Making und Sense Making sind Bewusstseinsdimensionen, die sich zwar überschneiden, aber nicht über einen Leisten geschlagen werden können.
3. Im CDF beginnt man mit dem kognitiven Interview (Band 2, Measuring Hidden Dimensions), weil es emotional neutraler und auf die Arbeitswelt des Kunden gerichtet ist, über die man ohne emotionales Engagement sprechen kann. Ist einmal eine Vertrauensbeziehung zwischen Interviewer und Interviewtem durch das kognitive Interview hergestellt, so kann man viel

leichter in das viel intimere sozial-emotional Interview eintreten. Sowohl bei Basseches wie in dem CDF ist der Zweck des kognitiven Interviews der, zu verstehen, wieweit sich ein Sprecher zur Zeit über ein formal-logisches Denken hinaus entwickelt hat. Beide Interviews – von Basseches sowie Laske – werden im Sinne von vier “Momenten der Dialektik” strukturell bewertet. Jeder dieser Momente (oder auch Quadranten der Dialektik) erscheint epistemologisch als eine “Klasse von Denkformen”, deren Vorkommen man im Interview empirisch prüfen kann.

Da kognitive Entwicklung, die den Grad der Koordinierung von Denkformen betrifft, nicht wie sozial-emotionale Entwicklung diskontinuierlich ist, wird sie sowohl von Basseches wie Laske in Phasen, nicht in Stufen, bewertet. Laske verfeinert Basseches’ Modell ferner durch die Einführung von vier “Zeitaltern” (eras) kognitiver Entwicklung, welche den Übergang von logischem zu dialektischem Denken bewusst und auch kritisch in den Mittelpunkt der kognitiven Entwicklung rücken. Durch diese Hinzusetzung kann man zeigen, dass es in der kognitiven Entwicklung um einen Übergang von “gesundem Menschenverstand” (Common Sense) zu Verstehen (im Sinne Kant’s) und ferner zur Vernunft (im Sinne von Hegel) geht, und ferner, dass diese einander folgenden Zeitalter im späteren Leben zu etwas wie “Praktischer Weisheit” zusammenfließen, die eine Verschmelzung aller vier Zeitalter in sich birgt. Der entscheidende Übergang in diesem Entwurf ist der von kantischem Verstehen (Understanding) zur Hegelschen Vernunft (Reason), die dialektisch mit der Logik verfährt und sie dadurch überschreitet (bereichert). Man kann sagen, dass in "Praktischer Weisheit" "Reason" und "Common Sense" verschmelzen, wie es deutlich in buddhistischen Kulturen Asiens zu beobachten ist (R. Nisbett, *The Geography of Thought*, 2006). Es ist von philosophischem Interesse, dass der Übergang von Verstehen (Understanding) zur Vernunft (Reason) in der Zeitperiode von 1770 bis 1830 von Kant und Hegel modelliert worden ist, die auf diese Weise einen zentralen Schwerpunkt individueller kognitiver Entwicklung erleuchtet haben.

## Structure of the CDF Dialectic



Das obige Diagramm will weiter verdeutlichen, dass man sozial-emotionale und kognitive Entwicklung nicht über den selben “Entwicklungs-“Leisten schlagen kann. Dies zu tun führt zur Simplifizierung menschlicher Entwicklung und hat keinerlei empirische Grundlagen. Zudem schlägt es wichtige Forschungsfragen, wie die nach der Verbindung von sozial-emotionaler und kognitiver Entwicklung (Stufen und Phasen) in den Wind, die eine lange philosophische Geschichte haben und in unserer Zeit die Gehirnwissenschaften sehr beschäftigen. Mit solcher Gleichschaltung wird ferner auch die Verbindung von Entwicklungsforschung und Gehirnwissenschaften verhindert, die letztendlich zusammenkommen müssen, wenn Entwicklungsforschung sich empirisch rechtfertigen will.

4. Torbert hat, zusammen mit Cook-Greuter, den wichtigen Gedanken einer “Aktionslogik” eingeführt, begründet auf der Idee, dass einer bestimmten sozial-emotionalen Entwicklungsstufe auch eine bestimmte Art des Handelns und Entscheidens zuzugehören scheint. Mir scheint dies jedoch eher eine grobe Generalisierung zu sein, die den Stufenbegriff Kegan und Loevinges zu einem Fetisch macht. Nach meiner Auffassung denkt Torbert nicht “developmentally”. Er übersetzt Keganstufen in eine Typologie, wie wir sie aus dem Verhaltensbereich kennen. Es hat wenig Sinn, Handeln und Entscheiden über denselben Leisten wie Meaning Making zu schlagen, und so hat denn Torbert’s Methodologie im Sinne von CDF wenig empirische Glaubwürdigkeit. Sie ist auch philosophisch naiv insofern, als die Verbindung von “Denken und

Handeln" ein uraltes philosophisches Thema ist. (Goethe: "Der Handelnde ist immer gewissenlos".)

5. Im Gegensatz zu Basseches blickt Commons auf kognitive Entwicklung als eine stufenartige Fortschreitung und zeigt dadurch, dass er streng im formal-logischen Denkbereich bleibt, denn der Begriff "Stufe" macht im dialektischen Denken noch weniger Sinn als im sozial-emotionalen Bereich. Dementsprechend desinteressiert zeigt sich Commons auch gegenüber der sozial-emotionalen Bedeutungsfindung und macht keinerlei Versuch, die beiden Dimensionen zu verbinden wie es CDF tut. Er schließt also sowohl Dialektik des Denkens und sozial-emotionale Entwicklung aus seinem Paradigma aus, und kann daher auch die Frage nach deren Zusammenhang der beiden Dimensionen gar nicht stellen. Als Systematisierung formal-logischen Denkens ist sein Ansatz jedoch durchaus sinnvoll und effektiv, soweit eben formal-logisches Denken entwicklungsmässig reicht.
6. Kurt Fischer interessiert sich für menschliche "skills". Er ist zudem stark an der Verbindung von "mind, brain, and education" interessiert. Fischer arbeitet streng empirisch, hat aber meines Wissens nach niemals versucht, die Brücke zwischen seinen eigenen Forschungen und denen von Basseches und Kegan zu schlagen. Er scheint mir dem Sinn seiner Forschungen nach am besten mit Commons vergleichbar, da Commons ebenfalls mit dem Begriff von "task" (Aufgabe) arbeitet. Im Sinne von CDF arbeiten beide im "Tool" Bereich (kognitive Werkzeuge) und vernachlässigen "Stance" (kognitive und epistemische Haltung), die im CDF eine bedeutende Rolle spielen. Beide können auch nicht in die Dimension epistemischer Kognition eintreten.
7. Jaques' Forschungen betreffen die Struktur organisatorischer Rollen (size of role) im Verhältnis zur Entwicklungsstufe logischen Denkens derer, die solche Rollen innehaben. Der Begriff "requisite organization" betrifft das Gleichgewicht von "size of person" (capability) und "size of role" (accountability). Gegründet auf empirische Studien definiert Jaques acht Verantwortlichkeitsebenen (strata), sowie das auf diesen Ebenen notwendige Gleichgewicht zwischen logischer Denkentwicklung und Rollenverantwortung. Es geht also um die Frage "hast Du, Manager, der Du auf Stratum IV arbeitest, die zur Verantwortung auf dieser Ebene erforderliche kognitive Entwicklung durchlaufen?" (Wenn dies für alle Manager einer Organisation zutrifft, dann ist diese "requisit" zu nennen.) Es geht also bei Jaques um eine empirisch

begründete Wissenschaft des Management, anstatt der vielen Moden die jetzt das Feld beherrschen. Jaques' Forschungen lassen sich am ehesten mit denen von Commons vergleichen, da beide den Schritt ins dialektische Denken verweigern. Jaques ist Pionier einer wissenschaftlich fundierten Managementtheorie. Im CDF hat Laske Jaques' Hypothesen auf dialektisches Denken hin erweitert und damit der kognitiven Entwicklung einen für Organisationen erweiterten Sinn verliehen.

8. Rückblickend kann man die empirischen Grundlagen der orthodoxen Reifemodelle der achtziger und neunziger Jahre – sie sind recht “alt”!! – wie folgt kurz zusammenfassen:
  - a. Wilber: rein hypothetisch; keine empirischen Grundlagen. Eine empirisch einzulösende Visionen sicher, aber nur mithilfe dialektisches Denkens, das in Wilbers Modell fehlt.
  - b. Cook-Greuter: solide und validierte aber “enge” empirische Grundlagen im Satzvervollständigungstest, kognitive Entwicklung ausklammernd.
  - c. Basseches: gut validierte interviewbegründete empirische Grundlagen; Interviewer sind in einer strengen Methodologie geschult, die “inter-rater reliability” im Messen von kognitiven Entwicklungsdaten ermöglicht und die indirekt kognitive Entwicklung der Interviewer befördert (CDF Fallstudien am IDM).
  - d. Kegan: gut validierte Interviewbegründete empirische Grundlagen, die aber in Kegan's weiterer Entwicklung als Ideologe von ihm wie anderen vernachlässigt werden; Benutzer seines (von Laske verfeinerten) Subjekt/Objekt Interviews sind in einer strengen Methodologie geschult, die “inter-rater reliability” im Messen von sozial-emotionalen Entwicklungsdaten ermöglicht und die kognitive wie auch sozial-emotionale Entwicklung der Interviewer befördert (IDM Fallstudien am IDM).
  - e. Torbert: schwache empirische Grundlagen vor allem was die Verbindung von sozial-emotionalem Meaning Making und “action” (action logic) betrifft; Abrutschen in Verhaltenstypologie mit schwacher Verbindung zu Forschungen über Erwachsenenentwicklung; Missverstehen von sozial-emotionalen Stufen als Verhaltenstypen.

- f. Commons: solide und validierte aber “enge” empirische Grundlagen, sozial-emotionale Entwicklung und dialektisches Denken ausklammernd.
- g. Jaques: Interviewbegründete doch “enge” empirische Grundlagen in seinem Work Complexity Interview, die sowohl dialektisches Denken wie sozial-emotionales Meaning Making ausklammern; kognitiver Determinismus der im Gegensatz zum konstruktiven Entwicklungsansatz kognitive Reifegrade als durch Geburt vorbestimmt versteht.

Meine kurze Beschreibung der von Wilber in loser Form vereinnahmten orthodoxen Modelle menschlicher Reifung (siehe die Enkodierung der Modelle in den Beck entlehnten Farben) hat die folgenden Erkenntnisse verdeutlichen wollen:

1. Integrales Denken ist bis heute weitgehend ohne empirische Grundlagen sowohl im sozial-emotionalen wie kognitiven Bereich. Ideologie hat Empirie praktisch erstickt.
2. Integrales Denken ist ferner bis heute ohne dialektische Grundlagen, obwohl Wilber’s Idee von Quadranten-Dialektik dies eigentlich herausfordert. (Im Lichte von CDF umfasst jeder Wilber Quadrant alle vier dialektischen Momente von CDF und lässt sich derart bedeutend vertiefen).
3. Die Vorliebe integralen Denkens für “Nachdenken über ...” im Gegensatz zur empirischer Forschung ist im Fehlen empirischer Assessmentwerkzeuge verankert. Es ist leicht über Entwicklung zu reden, aber viel schwieriger sie aufgrund von empirischen Daten zu belegen.
4. Die Vorliebe integralen Denkens für Breite über Tiefe hat denselben Ursprung. Darum wäre Dialektik die von integralem Denken anzustrebende Methode, jedoch lehrt man sie bis heute nicht.

**Laske's *Constructive Developmental Framework* (CDF; 1998-2000) kann man daher als den ersten "post-Wilber" Versuch verstehen, integrales Denken durch Bezug auf Empirie sowie Dialektik zu vertiefen.** Dieses "Framework" führt die empirischen Arbeiten von Basseches und des frühen Kegan weiter, und erhält dadurch die enge Verbindung von Theorie und empirischer Forschung der Harvard Kohlbergschule aufrecht. CDF unternimmt den Versuch, durch Anleitung zum Erheben wissenschaftlich gültiger empirischer Daten im sozial-emotionalen wie kognitiven Bereich integrales Denken a) auf empirischen Boden zu stellen und b) epistemologisch zu vertiefen, besonders im Lehren dialektischen Denkens. Durch Einbezug einer psychologischen ("horizontalen") Verhaltensdimension (im Need/Press Fragebogen) fordert zudem CDF zur empirischen Beschäftigung mit der Schnittstelle "Entwicklung/Verhalten" (Vertikale/Horizontale) heraus. CDF thematisiert bewusst die Beziehung von sozial-emotionaler und kognitiver Entwicklung einerseits, und die Beziehung von Vertikale und Horizontale des Bewusstseins andererseits und ruft praktisch zu empirischen Fallstudien auf. Schüler vieler Nationen (außer China und Russland) haben diese Gelegenheit schon wahrgenommen. In Deutschland steht diese Arbeit aber erst noch am Anfang.