

## **Gedanken zur Durchdringung des *New Deal* mit den methodologischen und empirischen Einsichten der Harvard Kohlbergschule: Ihre Realisierung aufgrund von Laskes *Constructive Developmental Framework* (2000)**

Otto Laske, IDM, Januar 2018

Zwischen 1975 und 1995 erarbeiteten Forscher der Kohlbergschule grundsatzlich neue Einsichten in die lebenslange Entwicklung von Erwachsenen, als etwas das sich von der Entwicklung in der Kindheit und Jugendzeit entschieden absetzt. Ihre Haupteinsicht war, dass in den fruehen Zwanzigern jedes Individuums (in allen Kulturen) eine dramatische ‘journey’ beginnt, die – auf Kind- und Jugendzeit aufbauend – zu immer hoeheren Stufen emotionaler und kognitiver *Reife* fuehrt. Zu welchem Grad diese Entwicklung letztendlich gelingt haengt von dem Entwicklungspotenzial einer Person ab und ist daher zwischen verschiedenen Individuen bedeutsam verschieden.

Zwischen 1975-85 wurde von Kohlberg, Kegan, Basseches, Fischer und anderen gezeigt, dass der gegenwaertige Entwicklungsstand eines Erwachsenen durch sog. strukturierte Interviews ‘messbar’ ist. Damit is gemeint, dass man aufgrund von schulbarem ‘tiefem Zuhoren’ [zu Interviewees] qualitative ‘scores’ – wie etwa *L-3/4*, *CogScore* = [23, 46, 16, 11(%)] – erarbeiten kann, die bei Anwendung in der Firmenberatung, im Coaching, und im Team Building zur Grundlage von evidenzbegruendeter Beratung fuehren.

Der Nachdruck auf empirischer Evidenz hat die Bedeutung, dass man im Umgang mit Kunden dort, “wo sie sich gegenwaertig entwicklungsmaessig emotional und kognitiv befinden” ansetzen kann anstatt unrealistische Strategien zu verfolgen. Man kann z. B. Coachingkunden oder auch einem exekutivem Team Feedback ueber deren/dessen gegenwaertige emotionale und kognitive Reife geben, und unter Einbeziehung psychologischer Daten zu einem umfassenden Einblick in einen Kunden -- Individuum oder Team -- gelangen.

Dies ist doppelt bedeutsam, da Verhalten – oft ‘horizontal’ genannt -- der Entwicklungsstufe -- oft als ‘vertikal’ bezeichnet – folgt, und nicht umgekehrt. Man kann daher insgesamt bei der Anwendung von CDF von ‘customized consultation’ sprechen, die von Kunde zu Kunde verschieden ausfaellt, weil die

betroffenen Personen und deren Entwicklungspotenzial entwicklungsmaessig unterschiedlich sind.

Dies fuehrt dazu, dass von CDF her betrachtet die geeignetste Form der Beratung und des Coaching die von E. Schein so genannte *Prozessberatung* ist, deren Aufgabe es ist, Kunden aufgrund empirischer Einsicht in deren geistigen (kognitiven und emotionalen) Prozess zu beraten und zu deren Einsicht in die Struktur ihres eigenen Denken und Fuehlens anzuleiten. In CDF hat Laske Schein's Ansatz dadurch vertieft, dass er neue, 'dialektische', Methoden der Dialogfuehrung erschloss, die eminent lernbar sind, und nicht nur kognitive, sondern auch emotionale Prozesse besser verstehen und erhellen lassen (Laske 2005, 2008, 2015).

Im Lichte von CDF sind deshalb alle von Reifegraden und –phasen, also vertikaler Entwicklung, absehende Beratungsformen *irrealistisch*, da sie nicht auf empirische Evidenz (von Humankapital) sich gruenden, sondern hoechstens theoretisch aeusserlich konsistente Form anzubieten haben. **Dies bedeutet weiterhin, dass Sozialkapital selbst ebenfalls eine empirisch bestimmbare Struktur hat**, ueber die explizit Auskunft gegeben werden kann (z. B., "dies ist eine Firmenkultur auf sozial-emotionaler Stufe L-4(3) und kognitiver Phase 1 ...." )

Das heisst ebenfalls, dass alle heute bestehenden Beratungsformen sich von CDF durchdringen lassen, insbesondere jene, die wie *New Deal* bereits auf Sozialkapital ausgerichtet sind, also menschliches Handeln und Zusammenarbeiten in den Vordergrund stellen. Theoretisch impliziert das weiterhin, dass die heute vorliegende Konzeption des *New Deal* (Gucher et al. 2015) sich durch Erlernen von CDF auf Reifegrade und deren Folgen hin vertiefen laesst (➔ <http://www.interdevelopmentals.org/?p=5107>).

Ferner ist bedeutsam, dass aufgrund des von CDF erforderten und geschulten tiefen Zuhorens und tiefen Denkens man von dieser Methodologie als *dialogisch* sprechen muss. Damit wird angedeutet, dass monologische, 'objektiv' genannte, Beschreibungen und Beratungen in CDF einer dialektischen Kritik unterliegen, da sie nicht in den geistigen Prozess des Kunden tief genug einzutreten imstande sind um effektiv zu sein (siehe auch <http://www.interdevelopmentals.org/?p=5135>).

\*\*\*

Aufgrund der oben kurz dargestellten empirischen Forschungsgeschichte seit 1975 hat Otto Laske es sich seit 1995 zur Aufgabe gemacht, eine Methodologie fuer die ‘developmental’ Ausbildung von Beratern, Coachs, senior managers und team leaders zu schaffen, die im Jahre 2000 den Namen CDF erhielt und bis 2015 in regelmaessigen internationalen webinars am *Interdevelopmental Institute (IDM)* von ihm gelehrt wurde.

15 Jahre des Unterrichtens von CDF haben gezeigt, dass diese Methodologie (urspruenglich fuer Assessments entwickelt) sowohl lehrbar wie lernbar ist und weit ueber die Arbeit mit individuellen Kunden hinausgeht. Diese praktische Einsicht hat zur Entwicklung verschiedenstufiger Zertifikate gefuehrt (wie z. B. den beigefuegten), sowie praktisch zu neuen Formen des Teamcoaching und organisatorischer Beratung insgesamt (z. B. Requisite Organization und ihre modernen holokratischen Formen).

\*\*\*

Wie dessen Lehre, umfasst CDF selbst drei Komponenten:

1. ED – sozial-emotionale Entwicklung
2. NP – psychologische Entwirklung ([www.needpress.com](http://www.needpress.com))
3. CD – kognitive Entwicklung → DTF (dialectical thought form framework)

welche zusammen ein umfassendes Bild einer Person oder eines Teams liefern. Gegrundet auf Assessment -- *doch ebenfalls in der Form informellerer Einzel- und Gruppendialoge* -- kann man aufgrund der Kenntnis von CDF eine von kritischem Realismus bestimmte Vorgehensweise mit Kunden entwerfen, die dessen Entwicklungsstand nicht nur psychologisch, sondern auch was deren “world view” – Welteinsicht – angeht, zentral in Betracht zieht.

Es ist von grosser praktischer Bedeutung bei der Verwendung von CDF, dass diese Methodologie nicht hauptsaechlich den Kunden sondern vielmehr den Berater schult (der dadurch zum Prozessberater wird). Dies geschieht aufgrund der Entwicklung einer neuen Weise ‘tiefen Zuhorens’ die zu reflektiertem Sprechen wie Denken fuehrt. Solches Zuhorens ist ‘tief’ weil es -- wenn kompetent

ausgibt – durch ein strukturelles Verstaendnis des Dialogs mit Kunden deren emotionale und kognitive Entwicklungsstufe und deren Entwicklungspotenzial offen legt, und es dem Berater erlaubt, emphatisch zu dialogisieren und strategisch gezielt einzugreifen.

\*\*\*

Mein Lehrvorschlag ist zweiseitig:

1. Schulung von Beratern und Coachs durch CDF Fallstudien
2. Schulung von Kunden (vor allem senior managers) durch strukturell vertiefte Dialogfuehrung, z. B. innerhalb von Systemaufstellungen.

\*\*\*

Die elementaren Grundlagen von CDF zu erlernen bedarf erfahrungsgemaess etwa 6 Monate. Um CDF Praktiker zu werden, sollte man drei getrennte, doch eng verbundene, Schritte tun:

- A. ED: sozial-emotionale Beratung erlernen
- B. CD: kognitive Beratung erlernen
- C. NP: [optional] psychologisch fundierte Beratung (besonders individueller Kunden) erlernen.

Die beiden ersten Schritte erfordern das Erlernen von *developmental interviewing* (strukturiertem Dialog) aufgrund von durch Forschung validierten Regeln und – Protokollen, die sich auf jedwede Einzelkunden und Teams anwenden lassen. (Otto Laske hat zwischen 1998 und 2013 die urspruenglich an der Harvardschule bestehenden Interviewprotokolle zu einem hohen Grad verfeinert und empirisch validiert. Aufgrundedessen sind Anleitungen fuer *tiefes Zuhoeeren* entwickelt worden, die sich in vielen Sprachen weitergeben und anwenden lassen.)

Man beginnt dabei so, dass meine eine *CDF Fallstudie* unternimmt in der man einen willigen Kunden auf seine emotionale und kognitive Entwicklungsstufe oder –phase hin interviewt, sodann das (transkribierte) Interview mit einem CDF Experten auswertet, und schliesslich einen Feedbackbericht schreibt, ueber den

man mit dem Kunden detailliert dialogisiert. Gegründet auf einen solchen Befund kann man dann gemeinsam mit Kunden Entwicklungs- und Coachingpläne entwerfen, vor allem für 'senior managers' und ihre Teams.

Abhängig davon, ob man ein, zwei, oder drei ED und CD Fallstudien unternommen hat, sieht das IDM Zertifikat anders aus.

Die erste Fallstudie führt zu einem 'Gateway' Zertifikat, während drei Fallstudien zum Zertifikat *Master Developmental Consultant/Coach* führen. Obwohl ein Einzelschüler zertifiziert werden kann, geraten Fallstudien optimal in einer Gruppe, einfach deswegen weil Gruppenteilnehmer miteinander dialogisieren können, was zu einer kompetenteren Auswertung von Interviews sehr beiträgt.

Diese Auswertung schult selbst dialogisches Denken, gründet sie sich doch auf ein Gespräch miteinander in dem jeder Kursteilnehmer ständig ihr/sein eigenes Zuhören und ebenfalls das anderer überprüfen kann. Aufgrund dieser Gruppenmethode lernt man nicht nur, einem Kunden Feedback zu geben, sondern vor allem sich selbst in seinem eigenen tiefen Zuhören (internal dialog) zu schulen, was eigentlich bei einer Schulung in CDF der überragende Hauptzweck ist (<http://www.interdevelopmentals.org/?p=4151>; <http://www.interdevelopmentals.org/?p=4104>).

### Vorschlag

Aufgrund der obigen Ausführungen schlage ich vor:

1. Beginn einer sozial-emotionalen Fallstudie ("ED")
  - Einführung in die sozial-emotionale Theorie gefolgt von der Auswertung von Interviewfragmenten
  - Vorbereitung und Ausführung eines eigenen strukturierten Kundeninterviews
  - Dialogische Auslotung des Interviewtextes in einer von Otto Laske geführten Gruppe

2. Beginn einer kognitiven Fallstudie ("CD"), wie oben.

Resultat; CDF Gatewayzertifikat (oder getrenntes ED und CD Zertifikat).

3. Weitere Fallstudien fuehren zu profilierten Zertifikaten.

4. Zeitspanne: 3 Monate fuer ED, 3 Monate fuer CD (12 Kontaktstunden mit Homework).

### Vorgehen:

- a) 12 einstueendige ED und CD Webinars, woeentlich, 'same day, same hour' ueber Skype, Kurssprache deutsch,
- b) Homework: mindestens 1 Stunde, -- oder zweiwoeentlich mit 2 Stunden homework
- c) 'Fehlen' in einer Klasse muss zuvor angezeigt und aufgearbeitet werden (fuer ein Zertifikat ist Teilnahme an mindestens 10 von 12 Klassenstunden erforderlich).
- d) Gegen Ende der Fallstudie kann zweiwoeentlich gearbeitet werden, um Interviewauswertung zu erleichtern.

\*\*\*

### Durchdringung einer Beratungsstrategie mit CDF:

Schulung in CDF hat Sinn fuer Berater, Coachs, und Senior Managers. Solche Schulung bewirkt zunaechst das Erlernen von tiefem, strukturellem Zuhoeeren und complexem Denken, das sich anfaenglich auf die Diskussion von Interviewtexten gruendet. Ueber die Zeit hin erweitert sich eine solche (expertlich gefuehrte) Diskussion, wenn einmal verinnerlicht, zur Faehigkeit einen Gruppendialog ueber jedwededes Thema so zu leiten, dass Dialogpartner lernen, auf die Struktur ihres eigenen Fuehlens (im Sinne von Entwicklungsstufen) und Denkens (im Sinne von Denkformen) in zunehmendem Masse zu achten. Dadurch werden sie instand-gesetzt selbst tiefes Zuhoeeren und Denken fuer andere zu modellieren, und staerken auf diese Weise das Sozialkapital einer Gruppe oder einer Firma.

Insbesondere koennen interessierte Parteien noch bevor sie ein Gatewayzertifikat erlangen zusammen mit Otto Laske regelrechte 'Lehrgaenge ueber die Erschliessung und Aufbesserung von Sozialkapital' entwickeln, auch ohne von ihrer gewohnten Verfahrensweise bei der Beratung oder beim Coaching entschieden abgehen zu muessen . Solche Lehrgaenge erhoehen die Effektivitaet von Beratung wie Coaching dadurch, dass sie die das Sozialkapital einer Organisation, also die Oekonomie der (sozial-emotional verankerten) Beziehungen und Emotionen wie auch die der (kognitiv bestimmten) Aufmerksamkeit und des Wissens, erhellen und steigern.

Was die Schaffung von Vertrauen – als Bestandteil von Sozialkapital -- angeht, so ist die im Dialog gemachte Erfahrung, aufgrund bewusst verwandter DTF Denkformen zusammenarbeiten zu koennen, eine kognitive Vorleistung welche die emotionale Dimension von Vertrauen in wichtiger Weise potenziert. Auch wird *ver-antwort-liches* Handeln -- im dialogischen Sinne -- insbesondere durch DTF Denkformen sowohl kognitiv wie emotional unterstuetzt dadurch, dass Teilnehmer tiefes Zuhoren miteinander praktizieren, und dabei auch eine vertiefte Verantwortung fuer ihr eigenes Denken und Handeln zu uebernehmen lernen. Dadurch wird ihr persoenlicher Werdegang mit dem organisatorischen tiefer verbunden, was nach Kegan als ein 'deliberately developmental' Vorgehen bezeichnet wird.