

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

## **Handbuch der Entwicklungsorientierten Beratung**

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

#### **Eine Buchbesprechung von Michael Habecker**

Der Name Otto Laske tauchte in den zurückliegenden Jahren immer wieder auf, im Zusammenhang mit dem Thema Erwachsenenentwicklung, doch bisher ist dieser Autor und Institutsleiter von der integralen Szene sowohl in den USA wie auch im deutschsprachigen Raum kaum beachtet worden. Mit einer ausführlichen Besprechung seines Buches (Band 1, eine Besprechung des zweiten Bandes folgt zu einem späteren Zeitpunkt) soll dieses Versäumnis nun beendet werden, zumindest was den Wirkungskreis des Integralen Forums betrifft.

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 distance learning 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. Sie finden ihn über das Internet ([www.ottolaske.com](http://www.ottolaske.com), [www.cdemusic.org](http://www.cdemusic.org), [www.silenteditions.com](http://www.silenteditions.com) [catalog]) und per e-mail an [otto@interdevelopmentals.org](mailto:otto@interdevelopmentals.org). (viii)

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 Menschenorientierten 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, 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 Erwachsenenem 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 (oder Agenz und Kommunion), wie sie auch aus dem Modell Spiral Dynamics bekannt ist.

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 Wilber mit dem Begriff „Wahrscheinlichkeitswolke“ bezeichnet, als die Verteilung eines Bewusstseinschwerpunktes eines Menschen über mehrer 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, vergänglichen Moment und das, ohne dass es ihnen bewusst ist. Es gibt Millionen von Menschen, die auf der exakt gleichen Entwicklungsstufe leben, und dabei sehr verschieden in ihrem Verhalten und ihrer Kultur sind. (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 Lakes, „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 Helferefunktion* 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, wie auch für Wilber, 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. (21)

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 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.

Die zentrale Fähigkeit [bei der Entwicklungseinschätzung] ist *Zuhören*. Dieses Kapitel stellt ein erstes Beispiel entwicklungsorientierten Zuhörens vor ... Zuhören ist ein innerer Prozess, der nicht sehr einfach aufgezeichnet oder verstanden wird, ob es sich nun um das Hören von Sprache oder von Musik handelt. Es unterscheidet sich vom reinen akustischen Vernehmen dadurch, dass es sich ganz und gar auf die Bildung von Bedeutung bezieht ... 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 ... 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. Spätestens an dieser Stelle wird die Oberflächlichkeit deutlich, mit der auch in integralen Kreisen oft inhaltsbasierte Entwicklungseinschätzungen vorgenommen werden, wenn z. B. jemand eine Aussage trifft wie „Familie ist mir wichtig.“ 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 dessen, der 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 Entwicklungsillustrationstexten dann seine Einschätzung, er denkt gewissermaßen laut, und der Leser kann dabei seine eigenen Vorstellungen überprüfen.

Die wesentlichen Merkmale des pro-aktiven Interviewen werden wir 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.
- 6. 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**. (40)

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. (40)

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. (Glossar, 278)

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 präntendiert** 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

Darauf 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 ver61 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. (76)

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? (63)

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. (65)

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. (65)

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. (75)

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). (77)

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. (78)

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 Präntionen schon auf S-3 zu sein.(74)

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. (84)

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**

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

Diese Reise wird dann noch ausführlicher beschrieben: (111)

- 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“. (111)

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

Zusammengefasst wird die Reise zur Stufe 4 wie folgt: (124)

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**. (138)

Und weiter geht die Reise, von Stufe 4 zu Stufe 5, als einem „Sich ganz öffnen“ (126)

<b>Stufe</b>	<b>Kennzeichen</b>
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. (151)

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 Struktureerkennung 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 Entwicklungs-Stichworte 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 Lake 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 Entwicklungsinterviews 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 derzeit 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:

- 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 (171)

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.“

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 alle auf mich.“

„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. (229)

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. (246)

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. (236)

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 *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. (255)

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. (256)

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. (258)

Dies sollte genügen, um dem Risiko des Aberglaubens vorzubeugen, dass man mit sozial-emotionaler 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. (259)

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. (261)

Ein *Glossar* rundet das Buch ab. (275)

### **Fazit des Verfassers dieser Buchbesprechung**

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.