

# **Menschliche Reife und Dialektisches Denken**

Otto Laske Dr. phil., PsyD.

Interdevelopmental Institute (IDM)

Medford, MA, USA

[www.interdevelopmentals.org](http://www.interdevelopmentals.org)

# Einstimmung

- Menschliche Reife wurde wissenschaftlich zunächst als Denkreife verstanden (Piaget) und erst später in andere Dimensionen aufgefächert (z. B. Baltes, Kohlberg, Kegan, Loevinger, Wilber, usf.)
- Heute ist die Situation nahezu umgekehrt, insofern die Entwicklung des Denkens als zweitrangig behandelt wird, -- wohl im Gegensatz auf Piaget doch auch wie es im herrschenden anti-intellektuellen Klima zumindest der USA als selbstverständlich erscheint.
- Hingegen werden hier beide Entwicklungslinien, die sozial-emotionale und kognitive, nicht nur als gleichberechtigt behandelt, sondern es wird gezeigt, dass sie bei aller Verschiedenheit miteinander innerlich verflochten sind.
- Diese Verflechtung ist das Grundthema dieses Seminars.

# Ein Beispiel

- Sie stehen an der Ampel und warten darauf, die Strasse überqueren zu können.
- Beim grünen Licht setzen sie nach Umschau nach rechts und/oder links den Fuss auf die Strasse; diese Umschau ist eine kognitive Leistung.
- Jedoch haben sie beim Überqueren der Strasse gewisse Absichten und Ziele, und diese implizieren soziale Beziehungen in die Sie verflochten sind.
- Ihre Absichten und Ziele sind sozial-emotional bedingt. Obwohl sie von Denken durchsetzt sind, sind sie nicht *per se* kognitiv.
- Dies Beispiel zeigt, dass Denken und Emotion im täglichen Leben, also in der Realität, untrennbar sind.
- Doch lassen sie sich BEGRIFFLICH, also wissenschaftlich, trennen.

Um menschliche Entwicklungsstufen zu verstehen, muß man sowohl die kognitive wie sozial-emotionale Seite sehen. Dies deshalb, weil es sich beim Menschen um **ein homogenes Bewußtsein** handelt das sich entlang zweier verschiedener Pfade entwickelt.

In diesem Seminar unterscheiden wir daher zwei Arten von Entwicklungsschritten: kognitiv und sozial-emotional, und fragen uns wie sie zusammenhängen und zusammenspielen.

# Seminar Program

## Erster Tag

**Allgemeine Einleitung mit Nachdruck auf sozial-emotionalen Themen**

**Nachmittags: Praktische Übungen.**

## Zweiter Tag

**Einleitung in die Denkentwicklung Erwachsener und deren Verbindung mit sozial-emotionaler Reife**

**Nachmittags: Praktische Übungen**

## Dritter (Halb-) Tag

**Fortgeschrittene Übungen**

**Rückblick auf Gelerntes**

# Struktur der Unterlagen

- Teil 1: Allgemeine Einleitung (7-40)
- Teil 2: Sozial-emotionale Entwicklung (41-61)
- Teil 3: Kognitive Entwicklung (62-80)
- Teil 4: Information über Studium am IDM (81-87)
- Literaturverzeichnis (88).

# **Teil 1**

## **Allgemeine Einleitung**

# Ein erster Schritt: Veränderungen an sich selbst verstehen

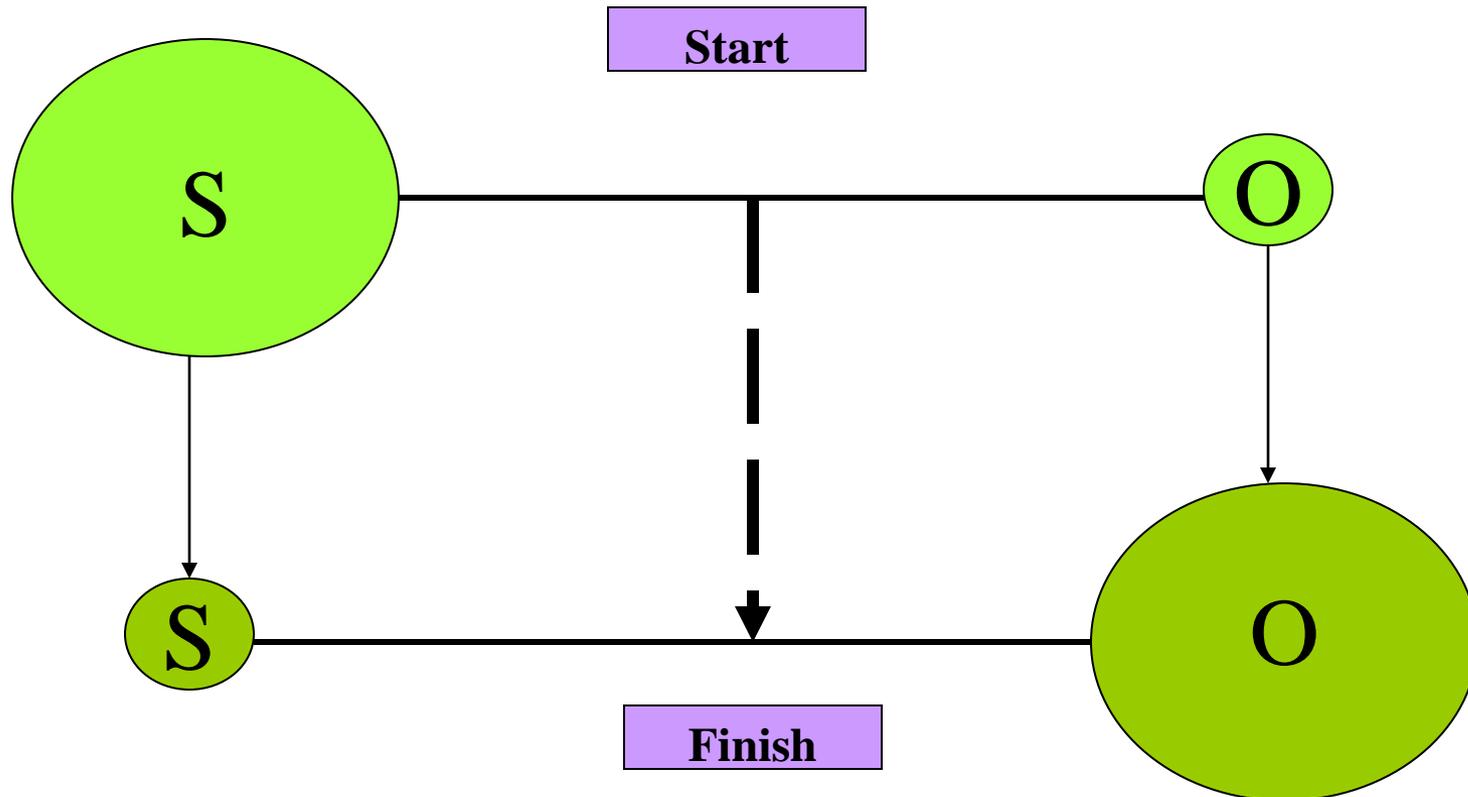
1. Was ist Ihnen über das letzte Jahrzehnt hin an Ihnen selbst aufgefallen?
2. Was hat sich in Ihrer Fähigkeit abstrakt zu denken verändert?
3. Gehen Sie persönliche Beziehungen auf neue Weise an, und wenn ja, inwiefern?
4. Haben Sie Änderungen in Ihrer psychologischen Kapazität zu arbeiten bemerkt?
5. Hat sich Ihre Objektwelt – das worüber Sie ‘objektiv’ denken und sprechen können -- erweitert oder ist sie geschrumpft?
6. Gibt es Änderungen in Ihrer Art und Weise, sich Ziele zu setzen?
7. Welche der beiden Entwicklungsströme – sozial-emotional oder kognitiv – sind Ihnen vertrauter?
8. Inwiefern trägt all dies zu Ihrer neuen Art Ihr Leben zu führen bei?

# Warum Entwicklungsstufen berücksichtigen?

- Es ist erstaunlich, daß es 150 Jahre nach Darwin immer noch großes Erstaunen gibt, wenn von Entwicklungsstufen des menschlichen Bewußtseins die Rede ist.
- Diese Tatsache weist auf eine Art von “décalage” (Verzögerung) hin, die einen Schutzmechanismus darzustellen scheint.
- Natürlicherweise entwickelt sich das menschliche Bewußtsein in Stufen und Phasen, sowohl sozial-emotional wie kognitiv.
- Hegel war der erste, dies in der Phänomenologie des Geistes zu beschreiben (1806) und hat dies in seiner Logik weiter ausgeführt (1812-16).

# Lebenslange Entwicklung

Wir wissen seit Piaget, daß menschliche Entwicklung mit dem fortschreitenden Verlust von Ichbezogenheit (Egozentrizität) zu tun hat. Wir bewegen uns im Leben von einem großen zu einem kleinen Subjekt. Unser Objekt wächst, und wir gewinnen zunehmend 'Objektivität.' Mit Kegan nennen wir das fortan Veränderung der menschlichen Subjekt-Objekt Beziehung.

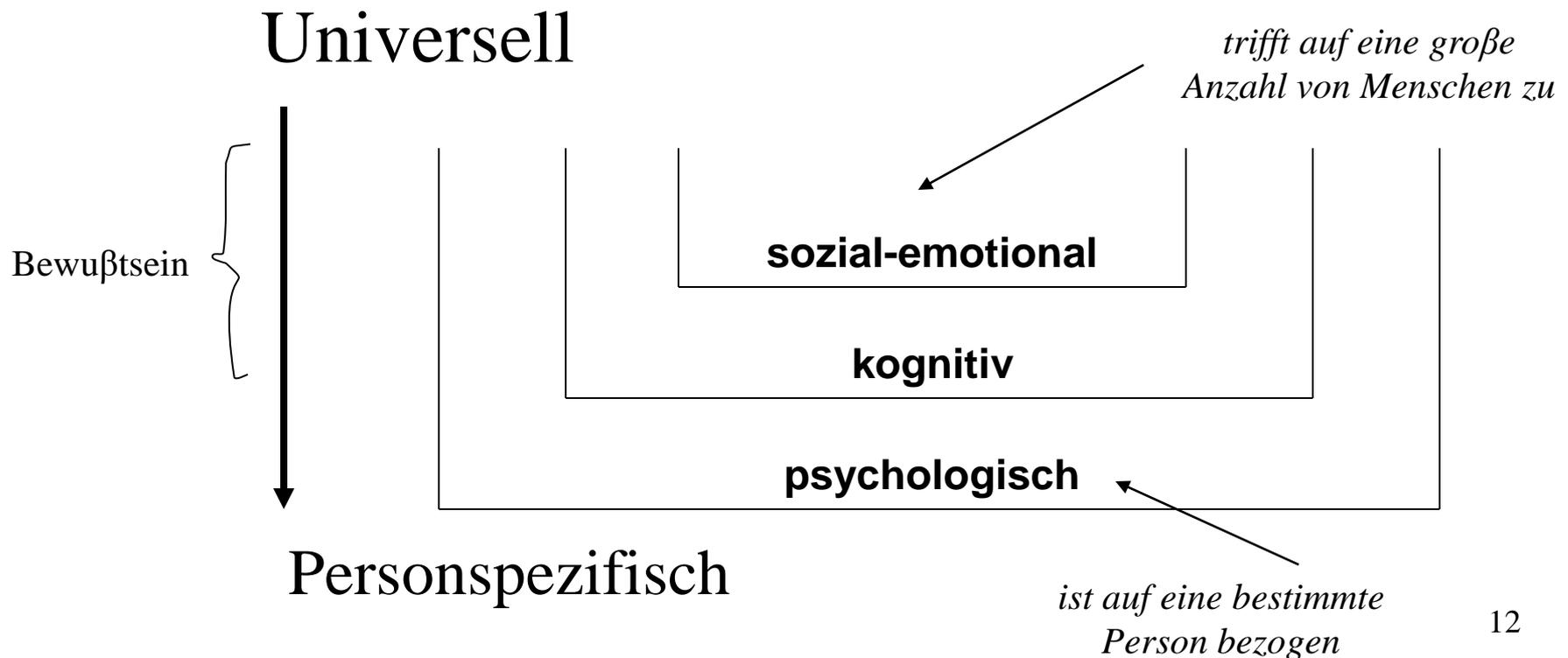


# Zwei Entwicklungspfade

- **Entwicklungsforschung unterscheidet zwei unterschiedliche, doch verbundene Pfade lebenslanger Entwicklung:**
- Entwicklung des Denkens [kognitiv]: “Was kann ich tun?”
- Entwicklung sozialer Verbundenheit [sozial-emotional]: “Was soll ich tun, und für wen?”
- Diese beiden Pfade können sich überschneiden oder sich verfehlen, und sind selten harmonisch gepaart.
- Demzufolge gibt es häufig Lücken, die die Entwicklung menschlichen Potentials und menschlicher Arbeitsfähigkeit verringern.
- Assessment hilft diese Lücken zu erkennen, Coaching, sie zu vermindern.

# Hierarchie von Aspekten der Arbeitsfähigkeit

CDF mißt drei eng miteinander verbundene Aspekte der *Arbeitsfähigkeit*, die sich durch ihren Allgemeingrad unterscheiden.

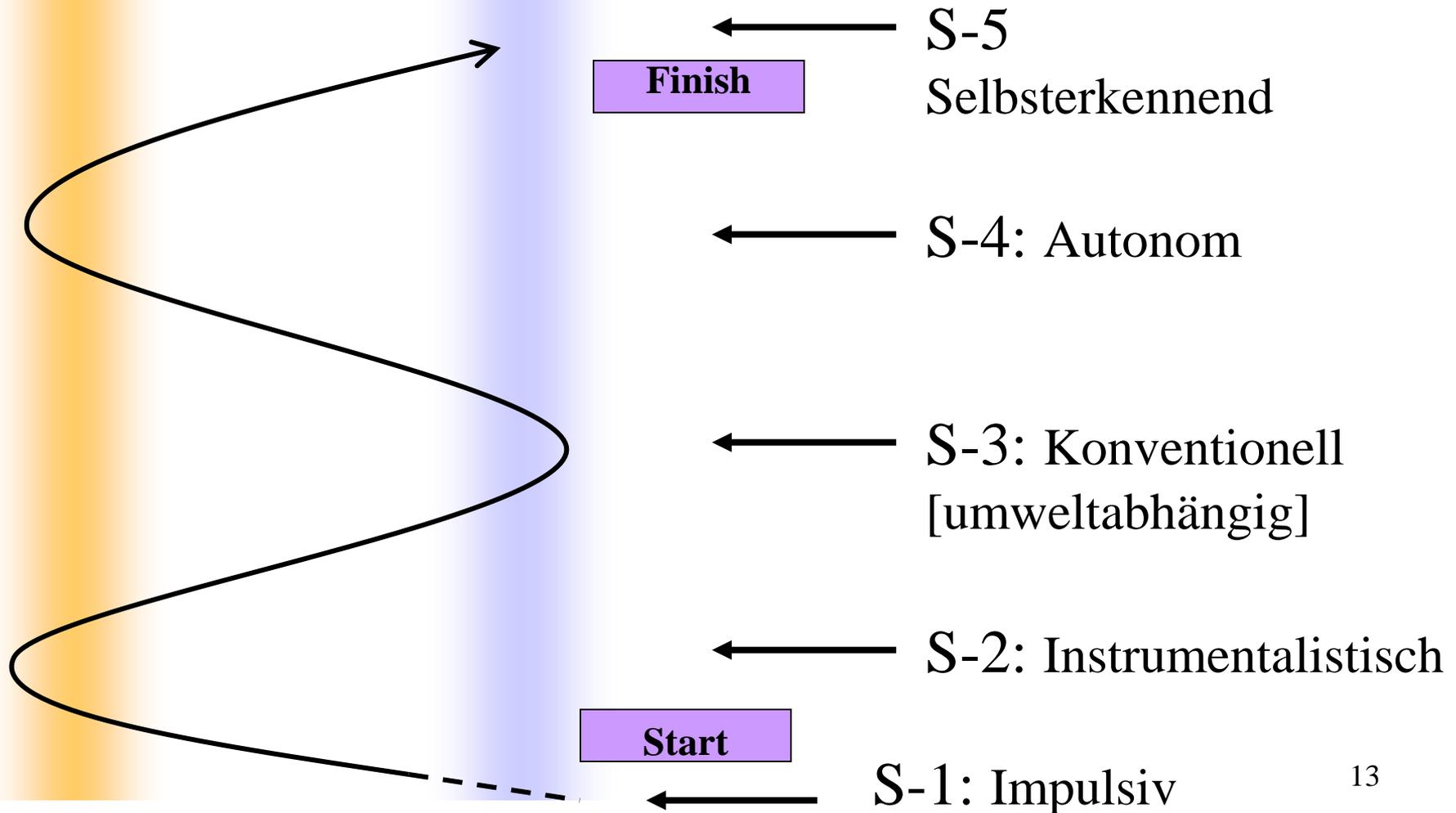


# Sozial-Emotionale Entwicklung

Focus auf  
SELBST

Focus auf  
ANDEREN

Stufe lässt sich weder aufgrund von  
Alter noch Erziehung voraussagen

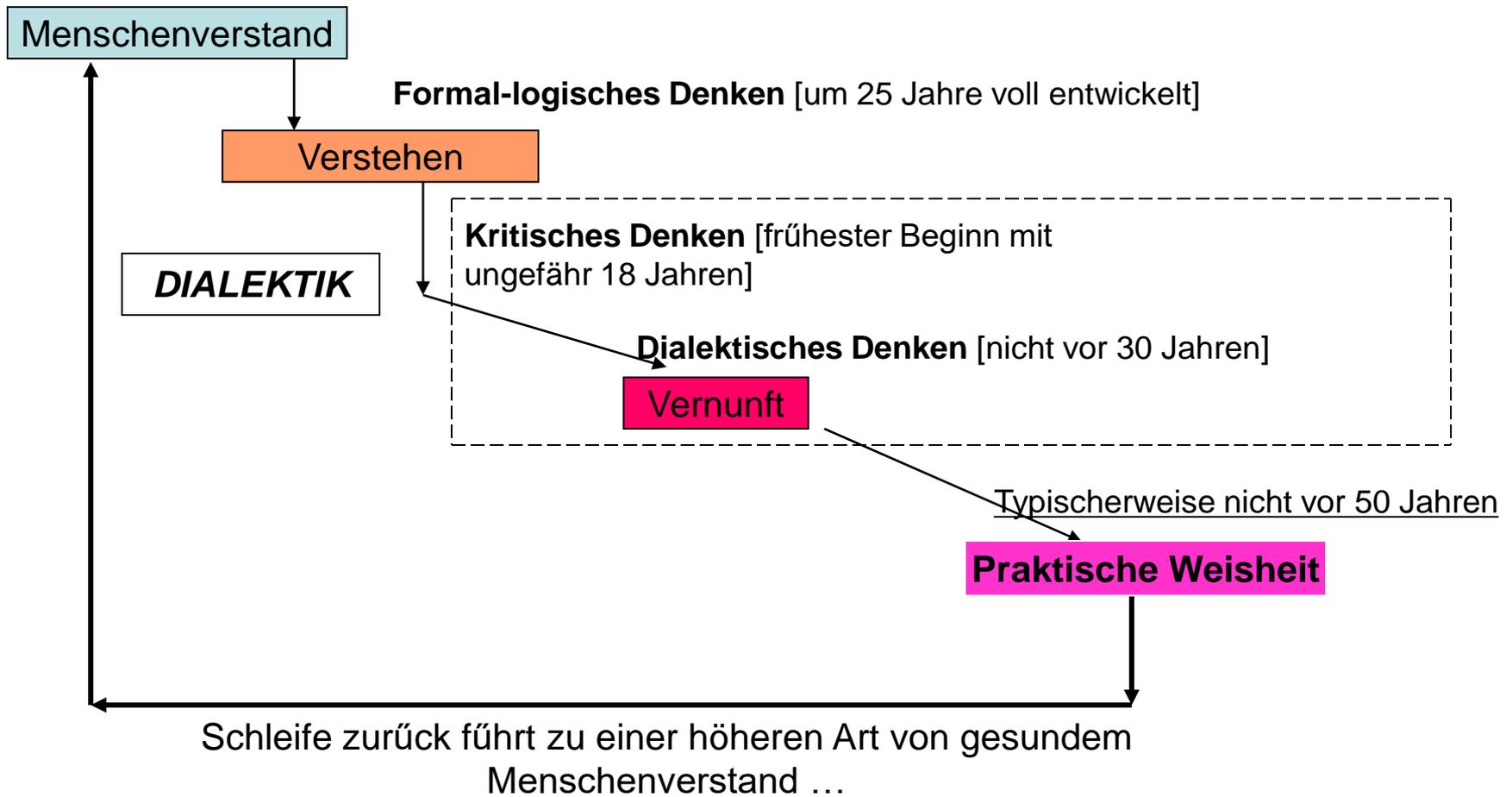


# Entwicklungsbestimmte Haltungänderung

Haltungen	S-2	S-3	S-4	S-5
<b>Sicht auf Andere</b>	Mittel zur Befriedigung eigener Beduerfnisse	Notwendig, um das eigene Selbstbild zu bestätigen	Mitarbeiter, Auftragnehmer, Kollege auf gleicher Ebene	Tragen zur eigenen Integrität und innerem Ausgleich bei
<i>Grad der Selbsterkenntnis</i>	Gering	In Ansätzen	Hoch	Sehr hoch
<i>Werthaltung</i>	Das Gesetz des Stärkeren	Gemeinschaft	Selbstbestimmung	Wohl der Menschheit
<i>Bedürfnisse</i>	Sich durchsetzen	Einordnung in Gemeinschaft, Arbeitsteam	Ausdruck des Strebens nach Integrität, Leben in Übereinstimmung mit eigenen Werten	Gesehen in Verbindung mit den eigenen Pflichten und Begrenzungen
<i>Drang zu Kontrolle</i>	Sehr hoch	Gemäßigt	Niedrig	Sehr niedrig
<i>Kommunikation</i>	Einseitig („ich rede“)	Austausch 1:1	Dialog	Offene Kommunikation
<i>Haltung zur Organisation</i>	Karrierist – spielt um zu gewinnen	Ordentliches Mitglied der Organisation – spielt "fair" und kann auch verlieren	Führungskraft – übernimmt Verantwortung für sich selbst und andere	Guru – hat Wirking auf die Spielregeln und das System der Organisation

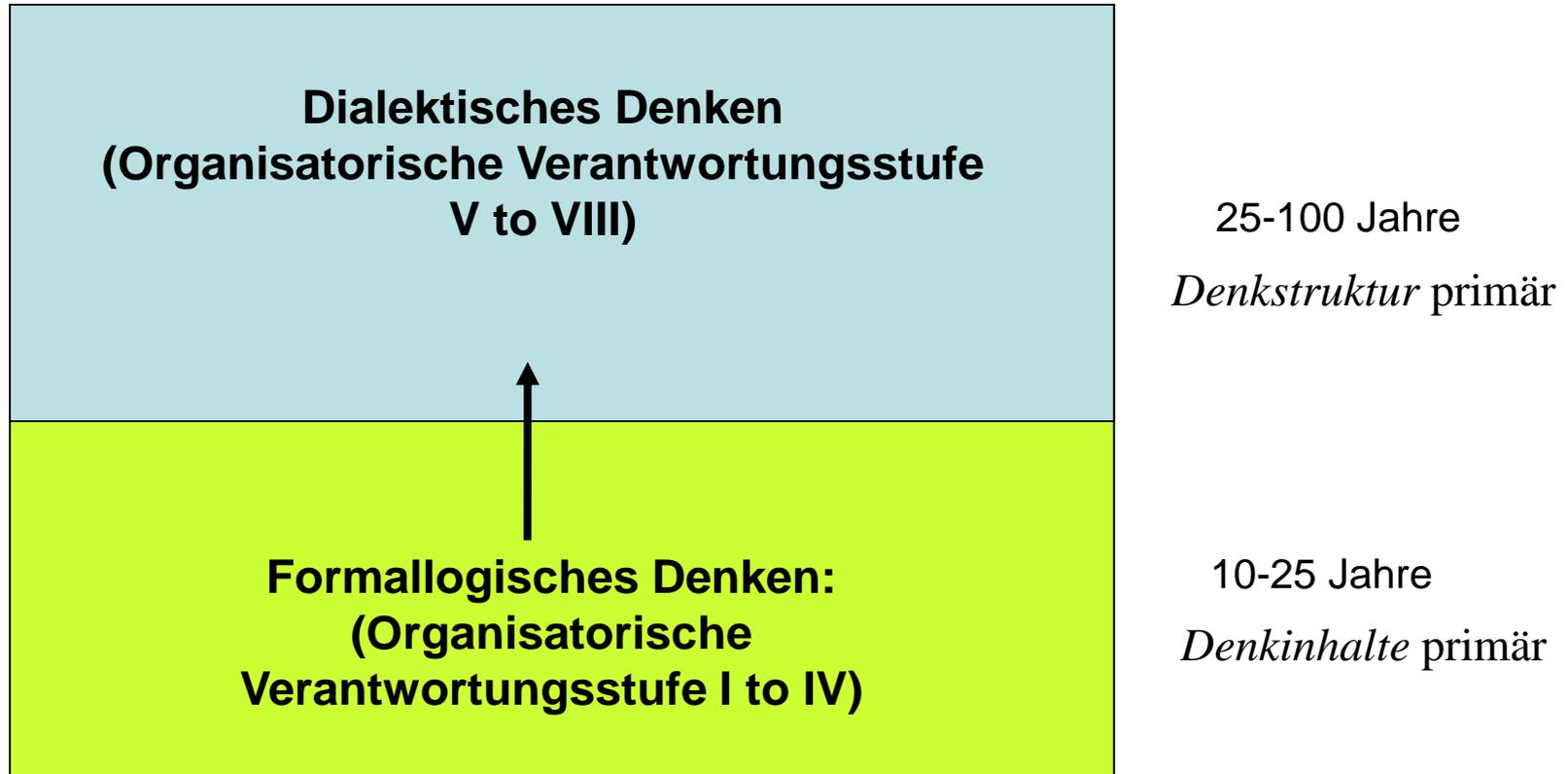
# Vier Epochen der Denkentwicklung

[geistiges, nicht physisches Alter]



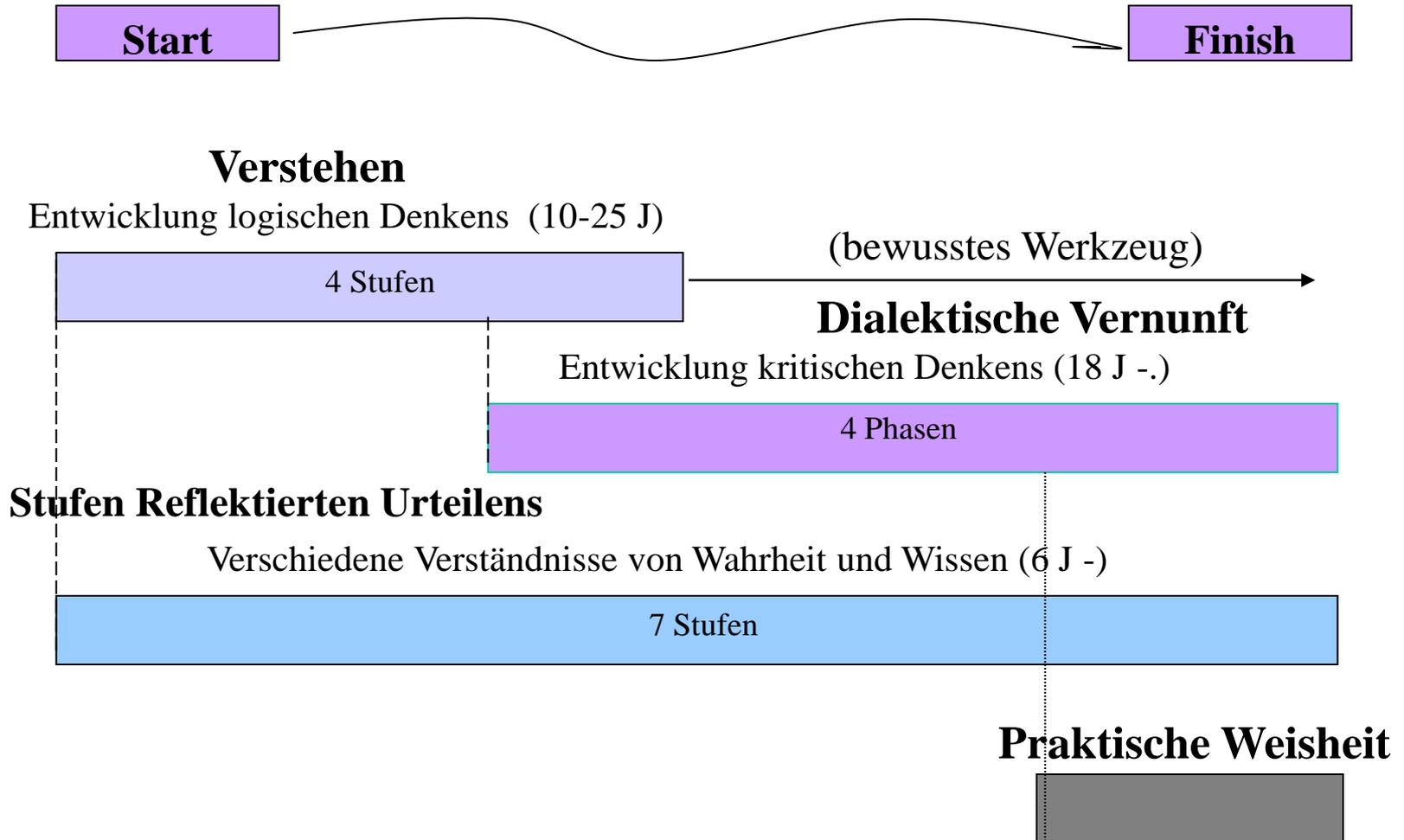
Roy Bhaskar (1993, 21)

# Dialektisches Denken setzt Logisches Denken voraus und macht es zum bewussten Werkzeug

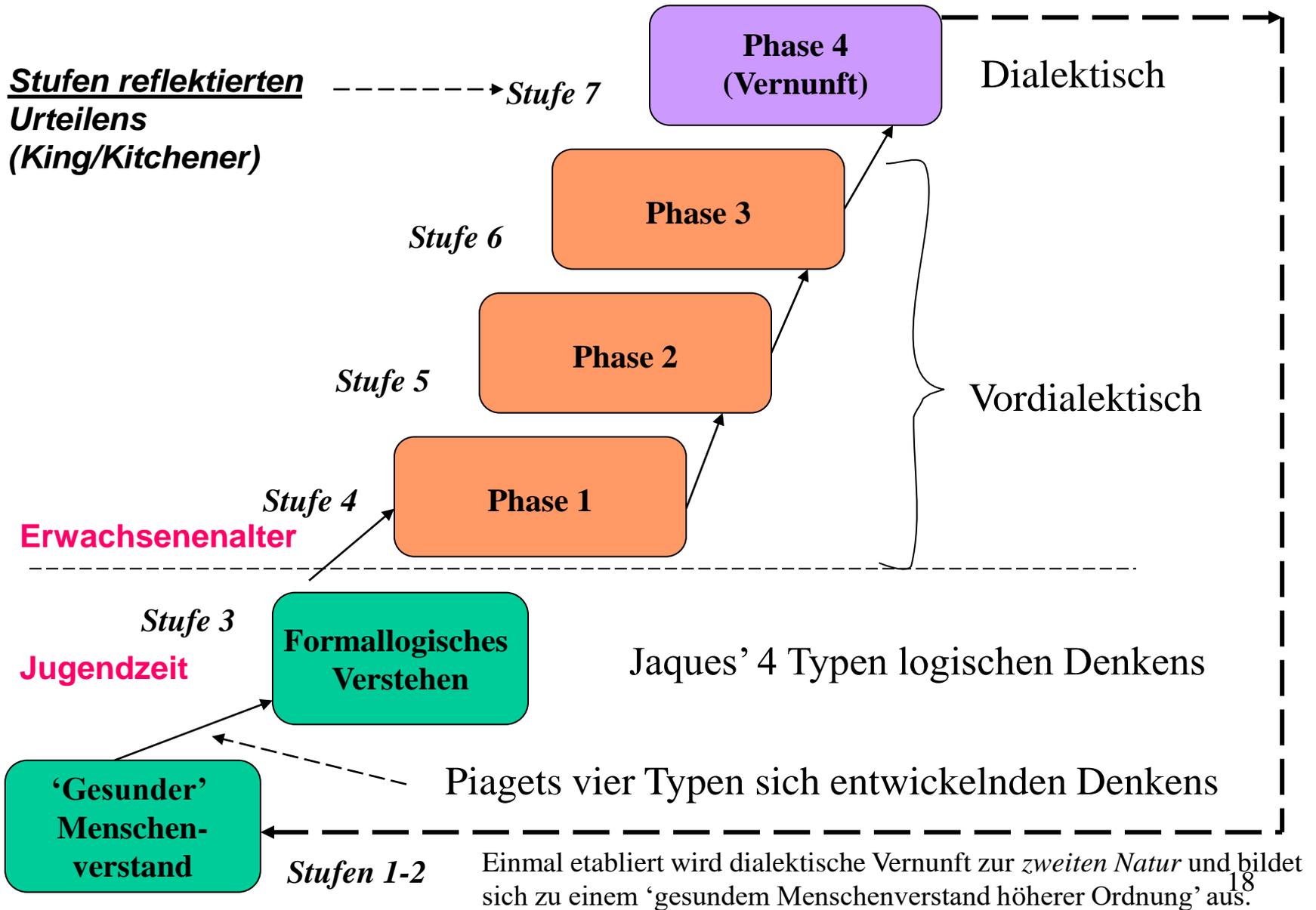


Systemdenken ist dialektisch.

# Vom Verstehen zur Vernunft



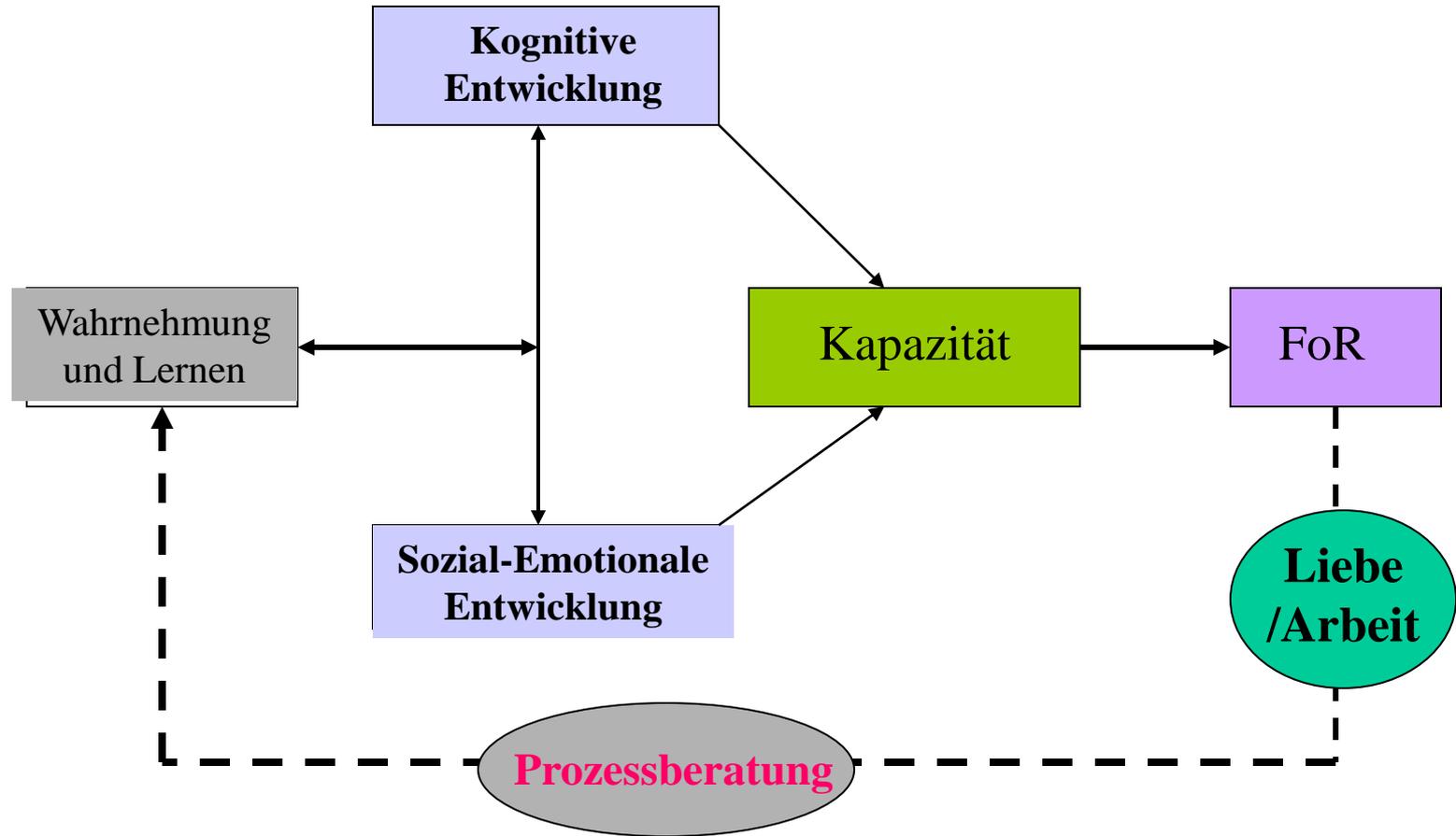
# Phasen dialektischer Denkentwicklung



# Reife umschliesst “Denkreife”

- Reife lässt sich nicht ohne Denkreife fassen weil Reife eine Bestimmung des menschlichen Bewusstseins als ganzem ist.
- Bewusstsein aber kennt keine Trennung von Denken und Emotion; beide werden über das menschliche Leben hin zunehmend im Bewusstsein integriert (z. T. aufgrund der Reifung des Gehirns).
- Die Verschlingung von sozial-emotionaler und denkerischer Reife lässt es als geraten erscheinen, als umfassendere Bestimmung den Begriff WELTMODELL (Frame of Reference) einzuführen der beide umfasst.
- Weltmodell umfasst sowohl sozial-emotionale und kognitive wie psychologische und Verhaltenselemente.
- Es ist letzten Endes das Weltmodell (nicht der “Charakter” oder das “Denken” einer Person) das bestimmt, wie ein Mensch in der wirklichen Welt handelt und was er in ihr leisten kann.

# Weltmodell (FoR) ist zentral für Liebe wie auch Arbeit



1. FoR = Weltmodell [Frame of Reference]
2. Kapazität = Psychologisches Profil

# Entwicklung ist nicht Lernen

- Stellen Sie sich menschliche Entwicklung als in zwei Dimensionen gleichzeitig sich abspielend vor: einer horizontalen und einer vertikalen, die vereint sind in der Einheit des Bewusstseins.
- Die HORIZONTALE hat mit kontinuierlichem Verhalten, Lernen, und der Akkumulation von Denk- und emotionalen Inhalten zu tun.
- Die VERTIKALE hat mit diskontinuierlichen Entwicklungsschritten im Denken und sozial-emotionalen Engagement zu tun.
- **Man kann sein ganzes Leben lang lernen ohne sich entscheidend zu entwickeln.**
- Entwicklung hängt von *Entwicklungspotenzialen* ab, und diese sind bei “begabten” Menschen grösser als bei anderen. (und werden von ihnen oft auch später im Leben realisiert).
- Vertikale Entwicklung bestimmt letztendlich wie veränderbar (horizontales) Verhalten und wie entwicklungseffektiv Lernen ist.
- Jeder horizontale Befund bedeutet etwas im Hinblick auf die vertikale Entwicklungsstufe der betreffenden Person Verschiedenes.

# Lernen ist NICHT Entwicklung

- Lernen ist ein Veränderung **in der Zeit**, während Entwicklung eine Veränderung **über die Zeit hin** ist.
- Lernen führt manchmal zu neuen Entwicklungsschritten, aber zumeist verstärkt Lernen einfach den gegenwärtigen Entwicklungsstand, und also auch die jetzige Weltvorstellung.
- Zwei Begriffe von *Entwicklung* sollten unterschieden werden:
  - “agentisch” – “wir entwickeln dieses Team”
  - “ontisch” – “Mitglieder dieses Teams sind hoch entwickelt.”
- Weltvorstellung setzt sowohl dem Lernen wie agentischer “Entwicklung” strikte Grenzen.
- Man erwartet von einem sechsjährigen keine hohe Mathematik.

# Ein kurzer Blick auf die Geschichte der Erwachsenenforschung

Der Begriff der *Reife* und *Entwicklung* lässt sich nur im Kontext gegenwärtiger Forschung verstehen. Diese Forschung hat ihre eigene Geschichte und wurzelt – letzten Endes – in der Philosophie.

# Fünf wissenschaftliche Traditionen

- Als Professionelle können wir es uns nicht leisten, das was wissenschaftlich über menschliche Entwicklung bekannt ist zu vernachlässigen.
- Am IDM beziehen wir uns auf fünf wissenschaftliche Traditionen:
  - Forschungen von Piaget und Kohlberg zur Erwachsenenentwicklung (seit 1970), sozial-emotionale Entwicklung durch Kegan (1976 f), kognitive Entwicklung durch Basseches (1978 f).
  - Forschungen der Frankfurter Schule über dialektisches Denken (Adorno 1950 f., Bhaskar, 1993)
  - Psychoanalytische Erforschung von *psychogenic needs* (Freud; H. Murray, 1938)
  - Elliott Jaques' kognitive Theorie Requisiter Organisationen (since 1955)
  - C. Argyris & E. Schein's Forschungen zum organisatorischen Verhalten (seit 1960).

# Grundlagen von IDM's Constructive-Developmental Framework (CDF)

1	Stufentheorie menschlicher Entwicklung, ergänzt durch Messung von Entwicklungsrisiko und –potential – <b>Kegan/Laske</b> (Module A)
2	Forschung zur Entwicklung dialektischen Denkens – <b>Basseches, Bhaskar, Adorno</b> (Module B)
3	Theorie der Arbeitsfähigkeit – <b>Jaques</b> (Module B)
4	Stufentheorie der Komplexität organisatorischer Arbeit – <b>Jaques</b> (Module B)
5	Theorie der ‘psychogenic needs’ im Beruf – <b>Henry Murray</b> (‘Need’ analysis in Module C)
6	Emotionale Intelligenz – <b>Henry Murray</b> (Interpersonal perspective in Module C)
7	Assessment organisatorischer Kulturen – <b>Morris Aderman</b> (‘Press’ analysis in Module C)
8	Psychologie des Arbeitsplatzes – <b>Freud</b> (Self conduct and task approach in Module C)
9	Entwicklungshermeneutik (Depth-interviewing and depth-interpretation) – <b>Schein, Laske</b> (Modules A to D)
10	“Coachingpsychologie”

# Meilensteine der Entwicklungsforschung

## Haupteinflüsse auf CDF:

- **1900-1939: S. Freud zeigt**, daß Ichentwicklung in Erfahrungen der Kindheit und Jugend wurzelt und sich in unbewußten Bedürfnissen äußert, die mit eigenen Idealen und der realen Welt zu versöhnen nicht immer gelingt.
- **1925-1980: J. Piaget** erhellt die menschliche Denkentwicklung bis zum Meistern formallogischen Denkens um das Jahr 25 herum.
- **1955 – 2003: E. Jaques** formuliert eine Theorie der Arbeit und leitet Organisationsstrukturen von Stufen der Denkentwicklung ab.

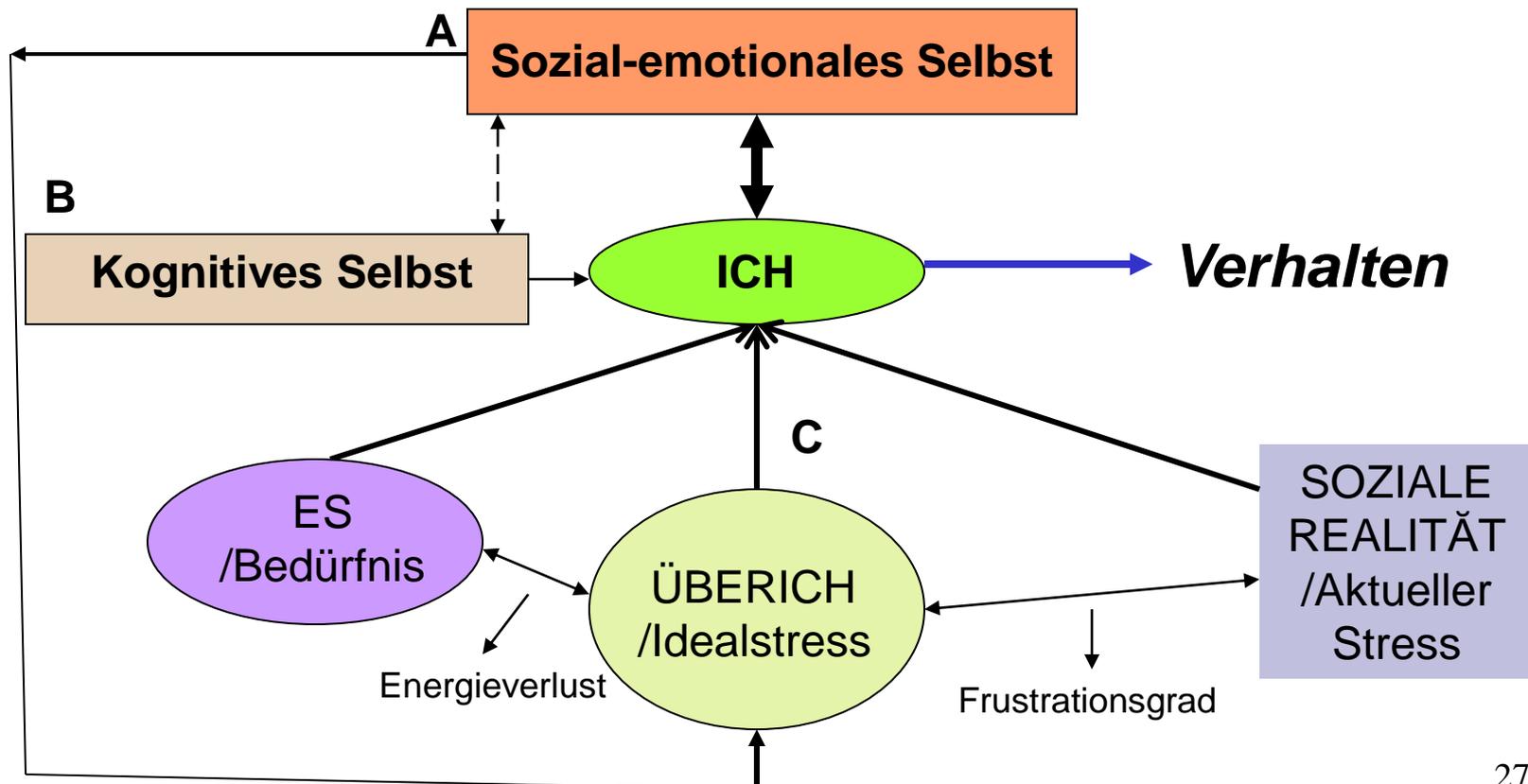
## ... weiter gefiltert durch:

- 1970: W. Perry untersucht die Beziehung kognitiver und sozial-emotionaler Entwicklung des Menschen von der späten Jugendzeit bis zum frühen Erwachsenenalter (18-24).
- 1969-1984: L. Kohlberg studiert die Stufen moralischer Entwicklung vom Kind zum Erwachsenen, und führt den Begriff ‘Entwicklung Erwachsener’ ein.
- 1976: J. Loevinger stellt eine Theorie der Stufen der Ichentwicklung vor.
- 1975-1984: M. Basseches studiert die Entwicklung dialektischen Denkens nach 18 Jahren.
- 1982: R. Kegan formuliert eine Theorie der sozial-emotionalen Ichentwicklung.
- 2000: K. Wilber veröffentlicht einen umfassenden Überblick über Entwicklungstheorien in verschiedenen Weltkulturen.
- 2009: O. Laske studiert Beziehungen zwischen der kognitiven und sozial-emotionalen Entwicklung in Hinsicht auf Arbeitsfähigkeit.

# CDF Modell eines Erwachsenen

[Synthese von Basseches, Bhaskar, Jaques, Kegan, King-Kitchener, H. Murray/Freud]

“Entwicklung beinhaltet zunehmenden Verlust von Ichbezogenheit, sowohl sozial-emotional wie kognitiv.”

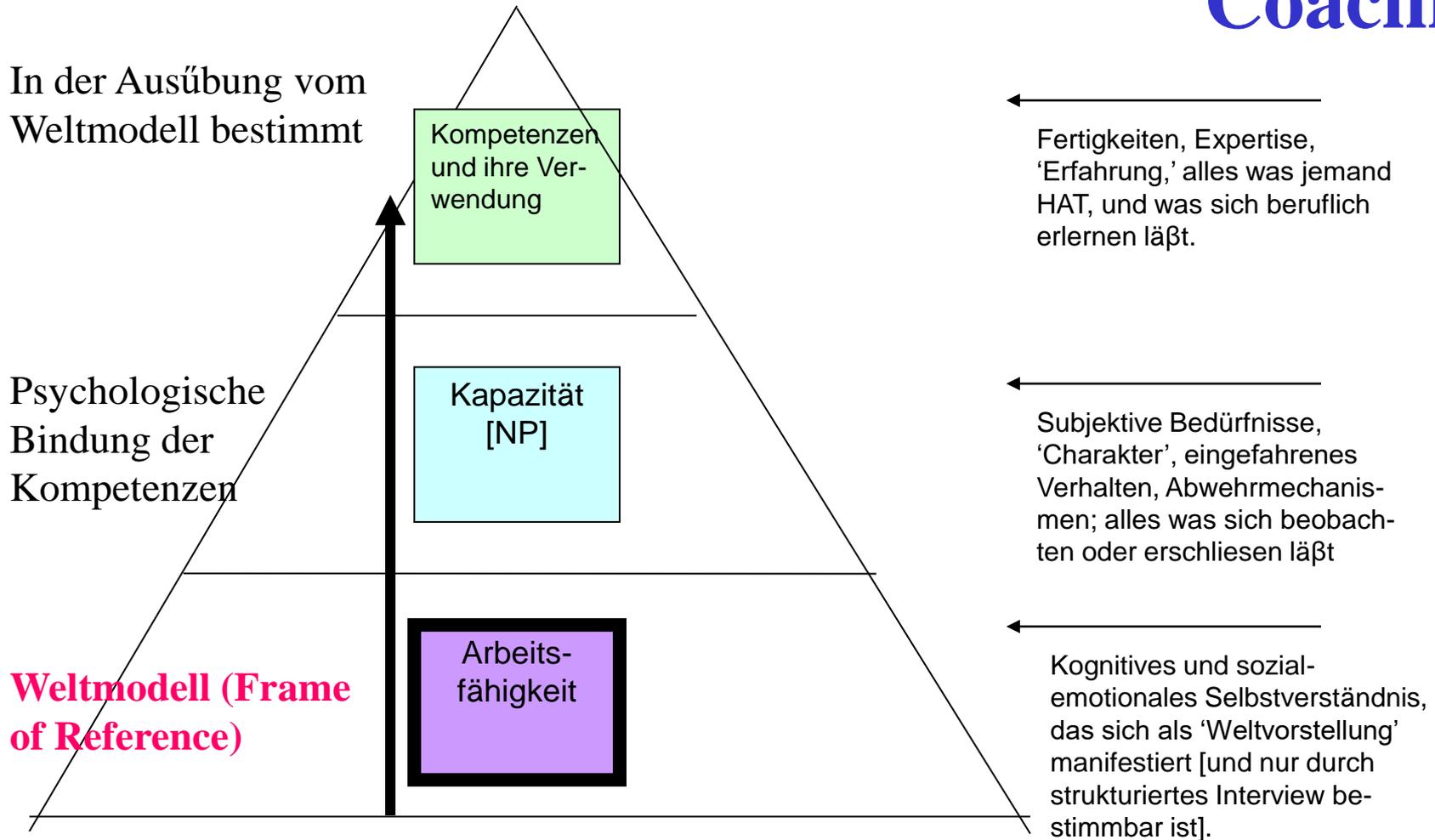


# Einige Konsequenzen

# Fähigkeitsarchitektur in Hinsicht auf organisatorische Verantwortungsstufen

<b>Phase dialektischer Denkentwick-lung (Basseches)</b>	<b>Stufe reflectierten Urteilens (King &amp; Kitchener)</b>	<b>Strata <i>Institutional- isierte Stufen kognitiver Entwicklung</i> (Jaques)</b>	<b>Denk- flüssigkeit (Basseches &amp; Laske)</b>	<b>Sozial- Emotionale Stufe (Kegan &amp; Laske)</b>
Phase 4	Stufe 7	VIII	>50	5(4)
		VII		5/4
Phase 3	Stufe 6	VI	<50	4/5
		V		4(5)-4
Phase 2	Stufe 5	IV	<30	4(3) – 4/3
		III		3(4) – 3/4
Phase 1	Stufe 4	II	<10	3
		I		2/3 - 3(2)

# Umdenken für “Human Resources” und Coaching



**Kompetenzverwendung ist eine Funktion des Weltmodells**

# Folgerungen für “Coaching”

# Coaching als Prozessberatung

- ‘Coaching’ ist eine Variante der viel umfassenderen Disziplin *Entwicklungsberatung* (developmental process consultation).
- Insbesondere ist Coaching Beratung der geistigen Prozessen anderer.
- Diese Definition umfaßt jegliche Arbeit mit Erwachsenen, wie z. B. Psychotherapie, Mediation, Facilitation, Konfliktschlichtung, Organisationsberatung, Personalmanagement, und Rechtspraxis.
- In allen diesen Tätigkeiten kommt es darauf an:
  - *ob der Berater (Coach) ein Modell des Kunden zugrunde legt, das dessen Entwicklungspotential und Kapazitätsprofil gerecht wird.*

# Coaching betrifft den inneren ‘Arbeitsplatz’

- Im Unterschied zu anderen Formen der Beratung betrifft Coaching als Prozessberatung den inneren, nicht vor allem den äußeren, Arbeitsplatz.
- Der *innere* Arbeitsplatz ist der Ort, an dem entschieden wird, was Arbeit für das eigene Leben bedeutet, und wie sie daher anzugehen und zu vollbringen sei.
- Man mag dieselben Kompetenzen als jemand anders haben, doch ist die Art und Weise, auf die man sie verwendet durch die eigene Entwicklungsstufe – im kognitiven wie sozial-emotionalen Sinne -- bestimmt.
- Es ist das Manko von Verhaltenscoaching dies nicht in Betracht zu ziehen.

# Coaching als Entwicklungsberatung

- Der Entwicklungsansatz in der organisatorischen wie Lebens-Beratung stützt sich auf zwei Haupthypothesen:
  - (1) Um andere 'beraten' zu können, muß man sie entwicklungsmäßig so weitgehend wie möglich in ihrem Denken und ihrer sozialen Eingebundenheit versteh
  - (2) Man kann andere nur insoweit unterstützen als man selber ihnen in seiner eigenen Entwicklung voraus ist.

Infolgedessen hat sich *Coacherziehung* vorrangig mit Coaches, und nur sekundär mit Kunden zu befassen.

Forschung zur Effektivität von Coaches in Abhängigkeit ihres Entwicklungsstandes und ihrer Beziehung zum Entwicklungsstand des Kunden steht erst am Anfang. Verhaltensforschung allein wird keine zureichenden Einsichten liefern können.

# Verhaltens- und Entwicklungscoaching

- Es scheint drei prinzipiell verschiedene *Coachingprozesse* zu geben : **Konzentrierung der Aufmerksamkeit, Interpretation, und Modellierung neuer Verhaltensweisen.**
- *Entwicklungscoaching* gründet sich weitgehend auf Konzentrierung der Aufmerksamkeit, da diese es ermöglicht, den Entwicklungsstand von Kunden zu bestimmen.
- **Grundsätzlich heißt das, daß Selbstbewusstsein und Selbst-erkennen Vorrang vor Leistung [Performanz] haben (da jene es sind, von denen Leistung letzten Endes abhängt).**
- Weil es Konzentrierung von Aufmerksamkeit vernachlässigt, gerät *Verhaltenscoaching* bei der Formulierung von Kundenmodellen in ein Verständnisdefizit.

# Stufen des Coaching

## [als Funktion von Entwicklungsstufe]

- Konventionell (Stage 3): Kundenmodell basiert auf Identifizierung mit Kunden, ihren Zielen und ihrer Arbeitswelt (“best practices”)
- Self-authoring Autonom (Stage 4): Kundenmodell beruht auf Forschungsgrundlagen und einem kohärenten System eigener Werte und Prinzipien (“Persona,” nicht “Persönlichkeit”)
- Selbsterkennend (Stage 5): Kundenmodell basiert auf “im Flusse stehen,” -- Offenheit zu allen nur möglichen Perspektiven ohne Verharrung auf eigener Person (jenseits von “best practices”).

# Beratungsmodelle

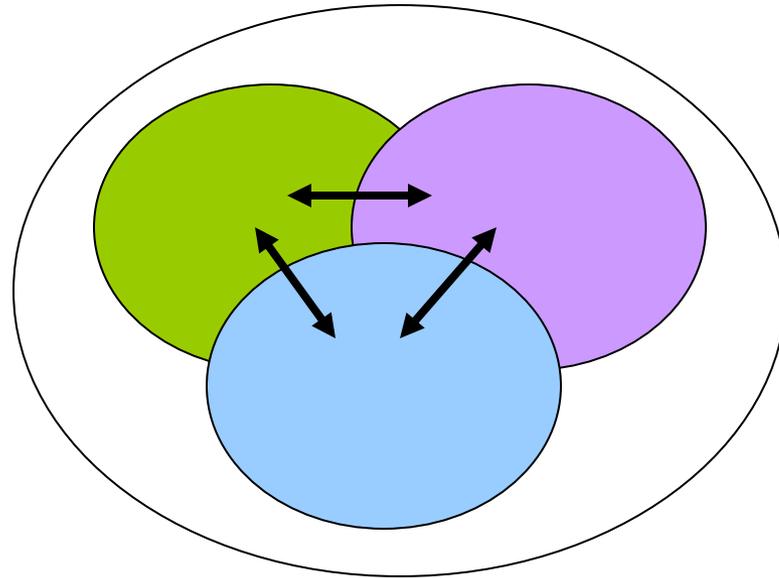
# Drei Modelle der Beratung

- Mit E. Schein [1987 f], unterscheiden wir drei verschiedene Modelle von Beratung:
  - *Das Expertenmodell*
  - *Das Doktor-Patient Modell*
  - *Das Prozessberatungsmodell*
- Diese Modelle unterscheiden sich darin, daß in jedem der Kunde einen verschieden hohen Grad von Verantwortlichkeit übernimmt:
  - keinerlei Verantwortung im ersten Modell
  - Teilverantwortung im zweiten Modell
  - volle Verantwortung im dritten Modell

# Kundenmodelle

- Bewußt oder unbewußt definieren Berater ‘wer der Kunde ist’ **in Abhängigkeit ihrer eigenen Entwicklungsstufe**.
- Da jeder seiner gegenwertigen Entwicklungsstufe unterworfen ist (subject to) anstatt sie zu kontrollieren, ist eines jeden Kundenmodell sowohl kognitiv wie sozial-emotional durch die eigene Entwicklungsstufe determiniert
- Dies bedeutet, daß jeder unbewußt und notwendigerweise das, was Kunden sagen, in Harmonie mit seiner eigenen Weise die Welt zu interpretieren versteht.
- Coaches haben daher eine moralische Verpflichtung, ihren eigene Entwicklungsstufe zu kennen.
- Ohne solche Einsicht wird Coaching zu einem “Blinde führen Blinden.”

# Drei Hauptfragen von Kunden



- **Kognitiv = Was kann ich tun (und wissen)?**
- **Sozial-emotional = Was soll ich tun, und für wen?**
- **Verhaltensmässig = Wie kann ich meine gegenwärtige Leistung verbessern?**

# **Teil 2**

## **Sozial-emotionale Entwicklung**

### **[IDM Modul A]**

# Terminologie

- Im folgenden lernen wir neue Begriffe.
- Seien Sie geduldig mit sich in dem Versuch, sich diese anzueignen.
- Alle diese Begriffe entstammen dem englischen Sprachbereich.
- Alle haben mit sozial-emotionaler – im Unterschied zu kognitiver -- Entwicklungsstufe zu tun:
  - ‘Meaning Making’ (Weltinterpretation)
  - Sozial-emotionale Stufe (Haupt- und/oder Zwischenstufe)
  - Schwerkraftszentrum
  - Risiko-Klarheit-Potential Index (RKP)
  - Entwicklungsschritt
  - Entwicklungshören
  - Interviewprompter

# Sozial-emotionales Schwerpunktzentrum

Clare Graves, Entwicklungsforscher, schreibt:

*Kurzum, ich schlage vor, daß die Psychologie des Erwachsenen ein sich entfaltender oszillierender Prozess ist, der durch progressive Unterordnung zeitlich früherer, weniger entwickelter Verhaltenssysteme unter neuere Systemen höherer Ordnung fortschreitet während die existenziellen Problem des Individuums sich verändern. Jede der Stufen ist eine Existenzstufe, durch die sich Individuen auf ihrem Weg zu höheren Seinsstufen hindurchbewegen. **Wenn eine Person auf ein bestimmtes Schwerpunktzentrum zentriert ist, dann hat sie eine diesem Zentrum entsprechende Psychologie.** Ihre Gefühle, Motivationen, Ethik und Werte, Art des Lernens, Glauben, Konzeption von psychologischer Krankheit und wie sie zu behandeln sei, Konzeption von Management, Erziehung, politischer Theorie und Praxis sind alle diesem Schwerpunktzentrum angemessen. (Summay Statement, "The Emergent, Cyclical, Double-Helix Model of the Adult Human Biopsychosocial System," Boston, May 20, 1981; Wilber, 2000, 40; 227).*

Anmerkung: Graves unterscheidet nicht zw. kognitiv und sozial-emotional. 43

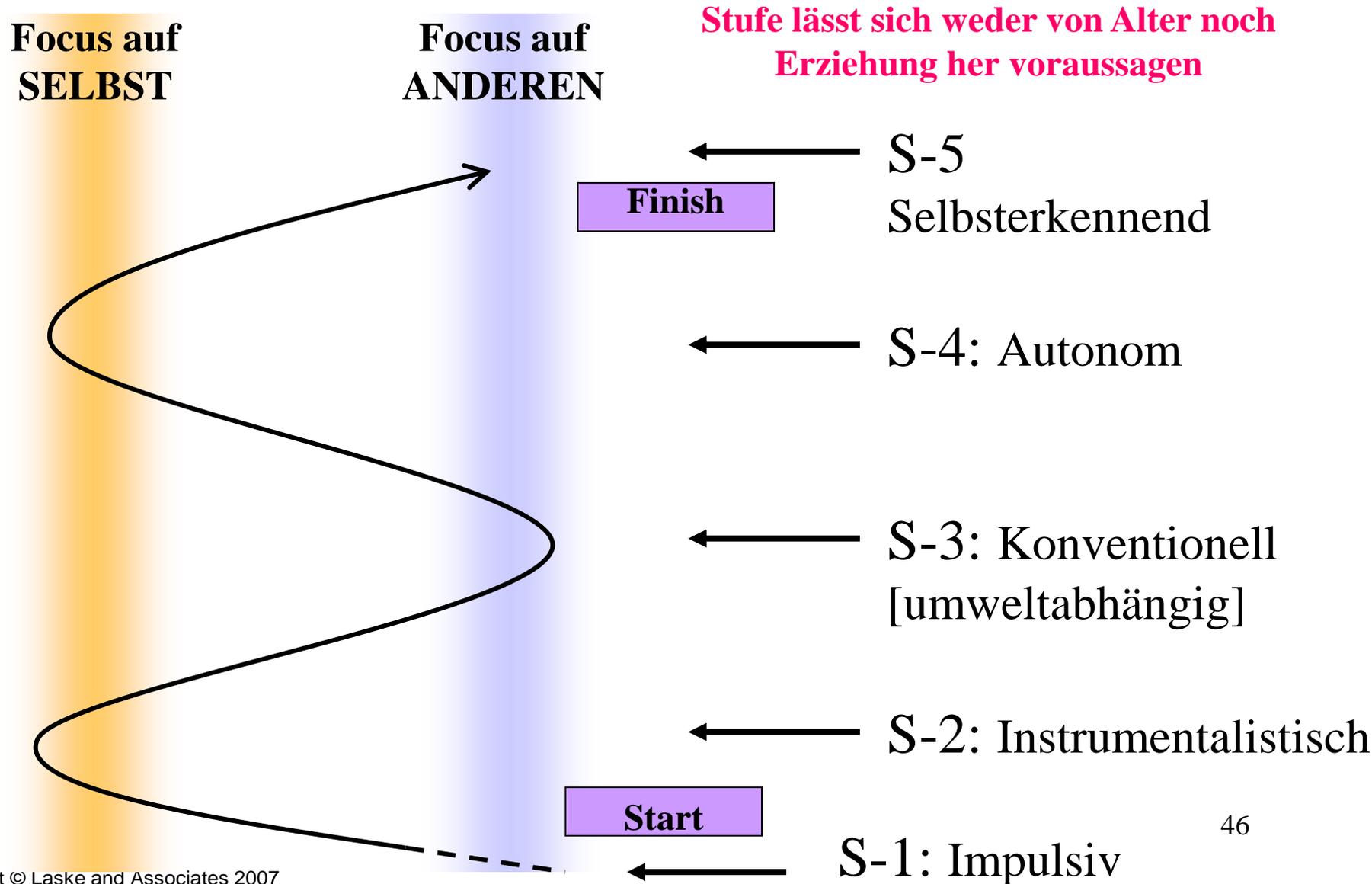
# Kognitive Fundierung sozial-emotionaler Entwicklung

- Sozial-emotionale Entwicklung gründet sich auf zwei der wichtigsten erfahrbaren Abstraktionen im Leben, SELBST und ANDERE, und diese Abstraktionen werden von Individuen auf verschiedene Weise, abhängig von der jeweiligen Entwicklungsstufe, ‘gelebt.’
- **Wir können sozial-emotionale Entwicklung als eine Kundgabe der zugrundeliegenden Denkentwicklung betrachten, insbesondere der Fortbewegung vom ‘Verstehen’ zur ‘Vernunft.’**
- Von diesem Gesichtspunkt aus kann man sagen, daß die entscheidenden Lebensveränderungen solche des Bewußtseins sind, die mit der Fähigkeit des Individuums zu tun haben:
  - ‘SELBST’ und ‘ANDERE’ als Abstraktionen (anstatt als konkrete Individuen) zu begreifen
  - ‘SELBST’ und ‘ANDERE’ in einer zunehmend ‘flüssigen’ Weise geistig zu handhaben.

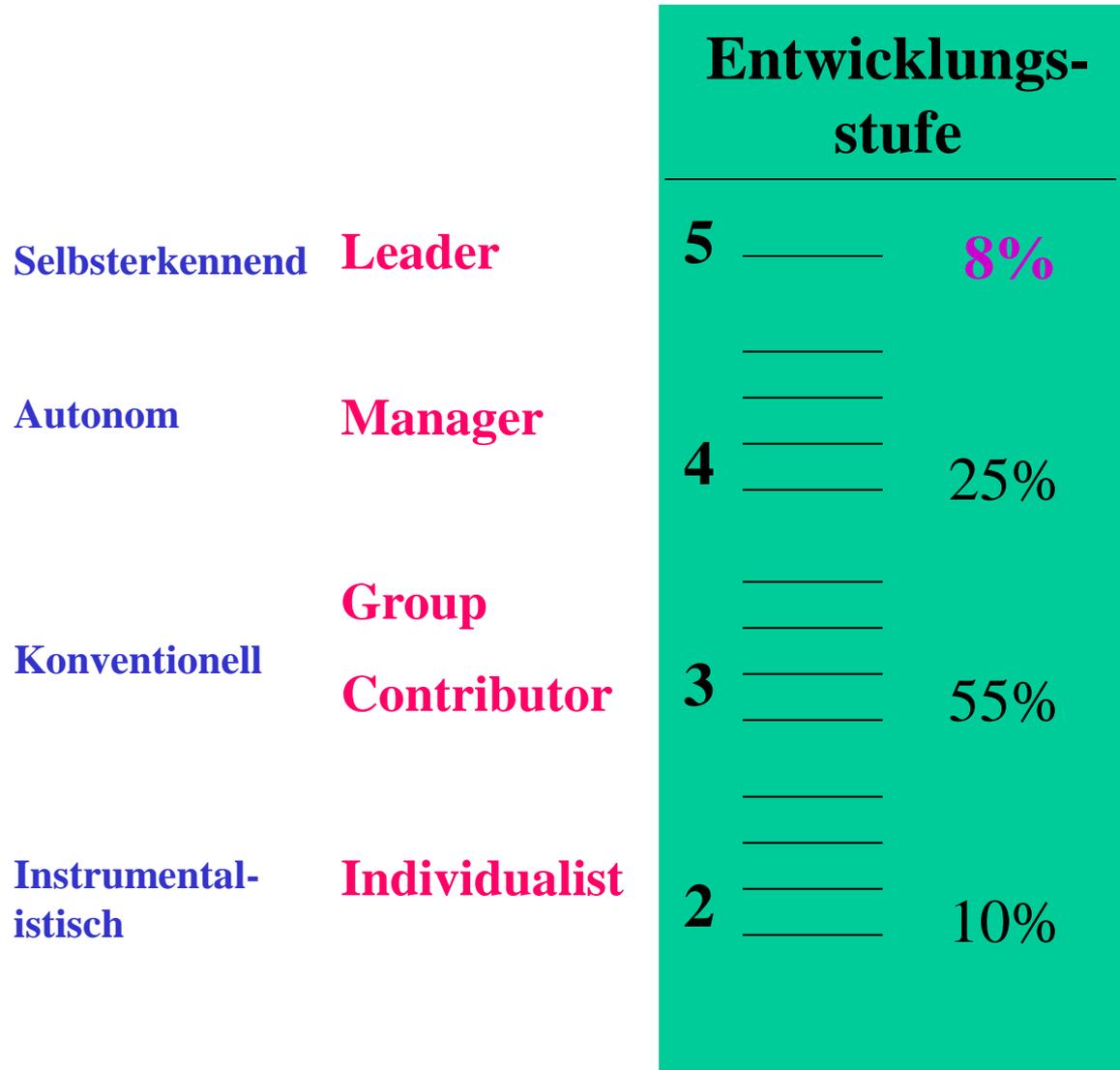
# Begriff einer sozial-emotionalen ‘Stufe’

- Im Sinne von R. Kegan wird das menschliche Leben von zwei Hauptbestrebungen bestimmt: diejenige, ‘sich selbst,’ also autonom zu sein, und diejenige, einer Gruppe oder einem größerem Verband anzugehören.
- Als Menschen ‘unterliegen’ wir diesen Tendenzen in dem Sinne, daß wir sie nicht unter Kontrolle haben, sondern von ihnen bestimmt werden (“Dasein”).
- Zudem liegen diese beiden Tendenzen miteinander im Streit, und ihr Verhältnis verändert sich über die Lebensspanne hin ständig.
- Robert Kegan spricht von *Subjekt-Objekt Beziehung*. Subjekt ist das, dem wir unterworfen sind. Objekt ist das, was wir durch Reflektion zu unserem Objekt (und damit uns zu eigen) machen können (1982).
- In dieser Perspektive ist ‘Entwicklung’ die Entwicklung der S-O Beziehung, und ‘Entwicklungsstufen’ sind nichts anderes als der jeweilige Ausdruck dessen, dem wir (noch immer), oder durch Reflektion nicht länger, unterworfen sind.
- Die Bewegung ist also eine von einem kleinen zu einem großen Objekt.

# Sozial-Emotionale Entwicklung



# Erwachsenenentwicklung in 'entwickelten' Ländern



Zur Linken sieht man 4 Stufen, deren jede 4 Zwischenstufen umfaßt. Zwischenstufen zeigen Schritte zu der nächst folgenden Hauptstufe an.

Wie die Prozentsätze rechts andeuten, verharrt die Mehrzahl der Erwachsenen auf Stufe 3, während 25% Stufe 4 erreichen, und 8% Stufe 5.

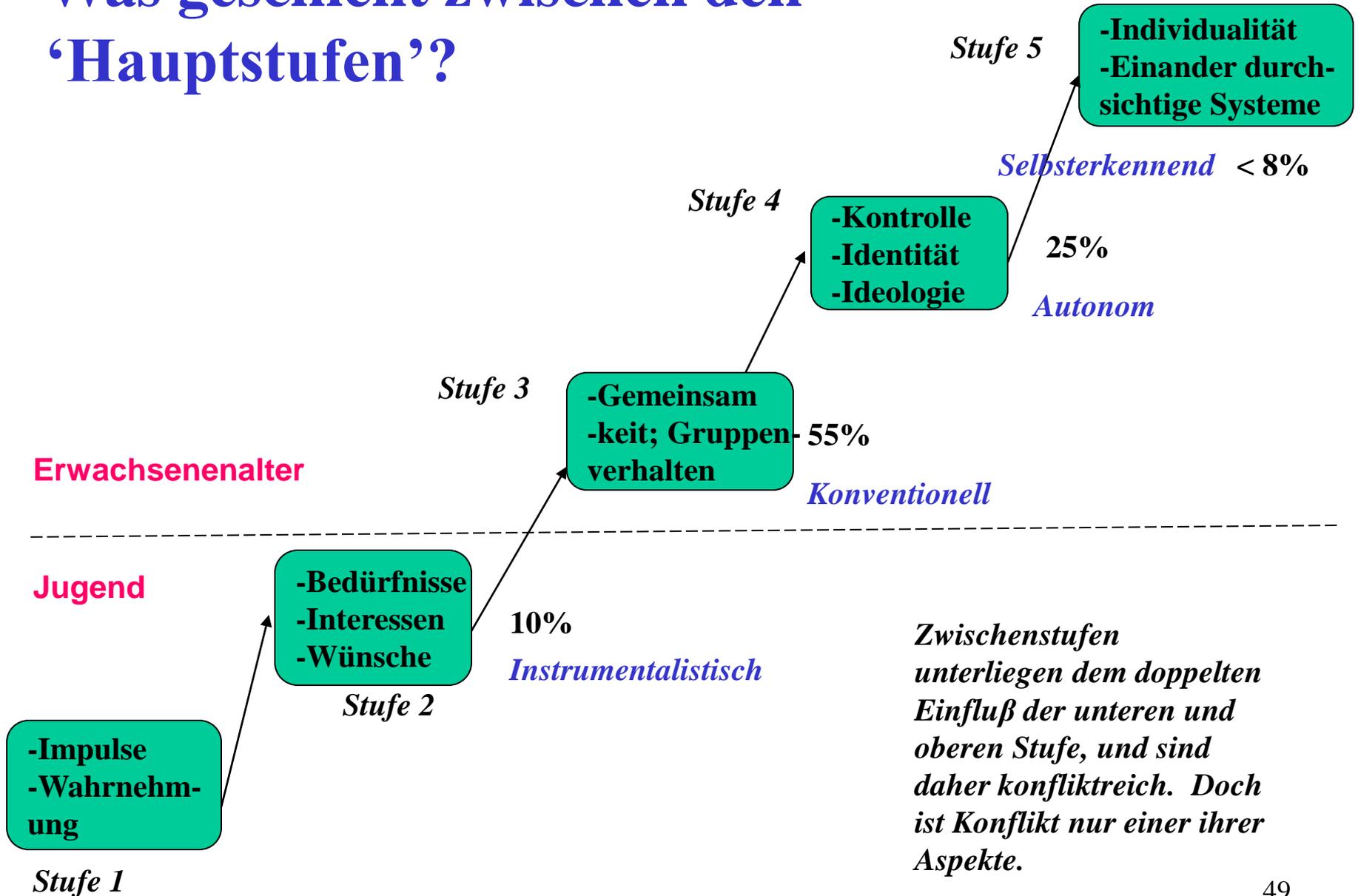
Die Namen der Stufen deuten einen zentralen Aspekt jeder Stufe an.

Dies ist eine ernüchternde Statistik, die vielen angeberischen Versprechungen 'das Maul stopft.'

# Sozial-emotionale Schichtung der sozialen Umwelt

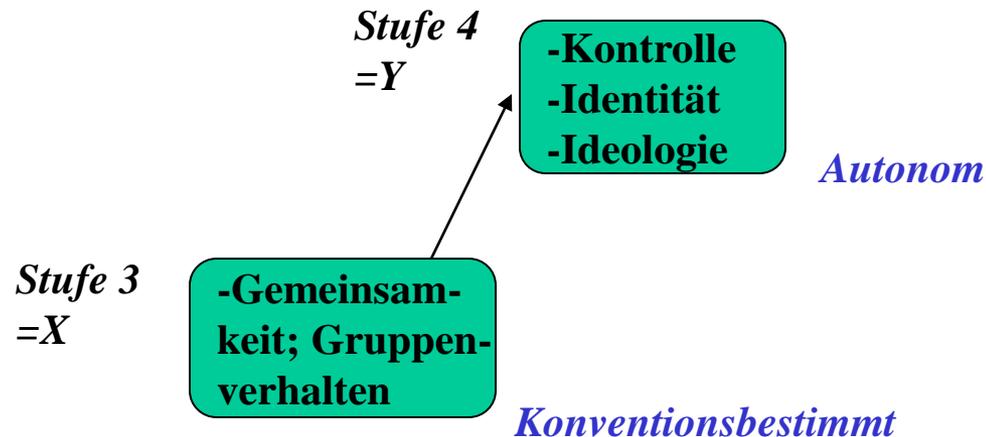
- Wie umseitig gezeigt, ist die soziale Welt in der wir leben entwicklungsmäßig geschichtet, und zwar auf eine Weise, die nicht sehr verschieden ist von der internen Schichtung von Organisationen aufgrund unterschiedlicher Stufen kognitiver Entwicklung (Strata).
- Da sozial-emotionale Stufe und kognitives Stratum miteinander verbunden sind, sind Beratungen und Coachingverfahren, die diese Schichtung in den Wind schlagen, auf dem Holzwege.
- Gleichheit von Menschen bedeutet nicht Gleichheit der Entwicklungsstufe, sondern eher Gleichheit der Möglichkeiten dafür, sein eigenes Entwicklungspotenzial zu realisieren.
- Also herrscht zwischen Gleichheit und Entwicklungsschichtung keinerlei Widerspruch [Jaques, 1994].

# Was geschieht zwischen den 'Hauptstufen'?



# Zwischenstufen

## Example



- Da **Bewußtsein eine Oszillation ist**, lebt niemand je auf einer einzigen Stufe.
- Vielmehr gibt es ein *Schwerkraftszentrum*, L, das zwischen einer unteren und höheren Stufe verbunden liegt. Die untere Stufen definiert *Risiko*, die höhere, *Potential*.

Wir notieren wie folgt:  $X(Y) = 3(4)$ ;  $X/Y = 3/4$ ;  $Y/X = 4/3$ ;  $Y(X) = 4(3)$ .

- Der Wendepunkt auf dem Weg ‘nach oben’ ist  $Y/X$ , hier  $4/3$ , weil dort die höhere Stufen zuerst, wie auch immer zaghaft, erreicht wird.

# Struktur sozial-emotionaler Entwicklung

3 → 3(4) → 3/4 → 4/3 → 4(3) → 4

↑  
Ein schüch-  
terner Schritt  
über die  
untere Stufe  
hinaus

↑  
Bewegung in  
eine Konflikt-  
zone, wobei  
die untere  
Stufe beherr-  
schend bleibt

↑  
Wende-  
punkt an  
dem die  
höhere  
Stufen  
zuerst  
erprobt  
wird

↑  
Stufe der  
Prätension,  
auf der man  
sich seiner  
selbst ver-  
sichert

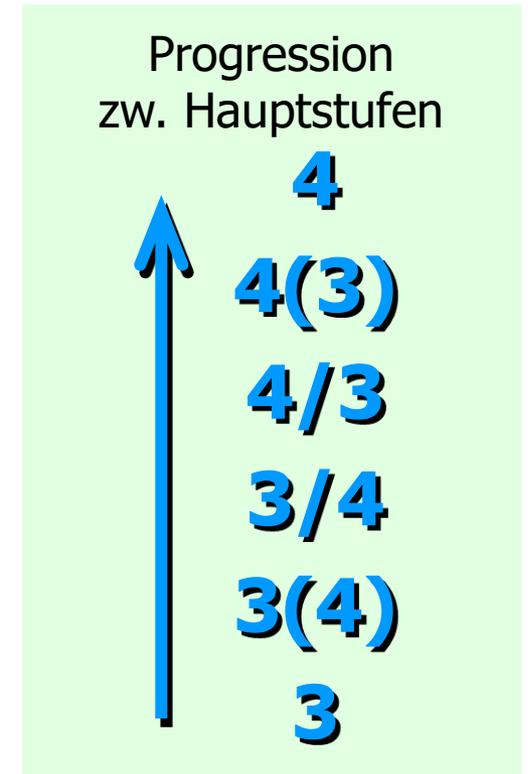
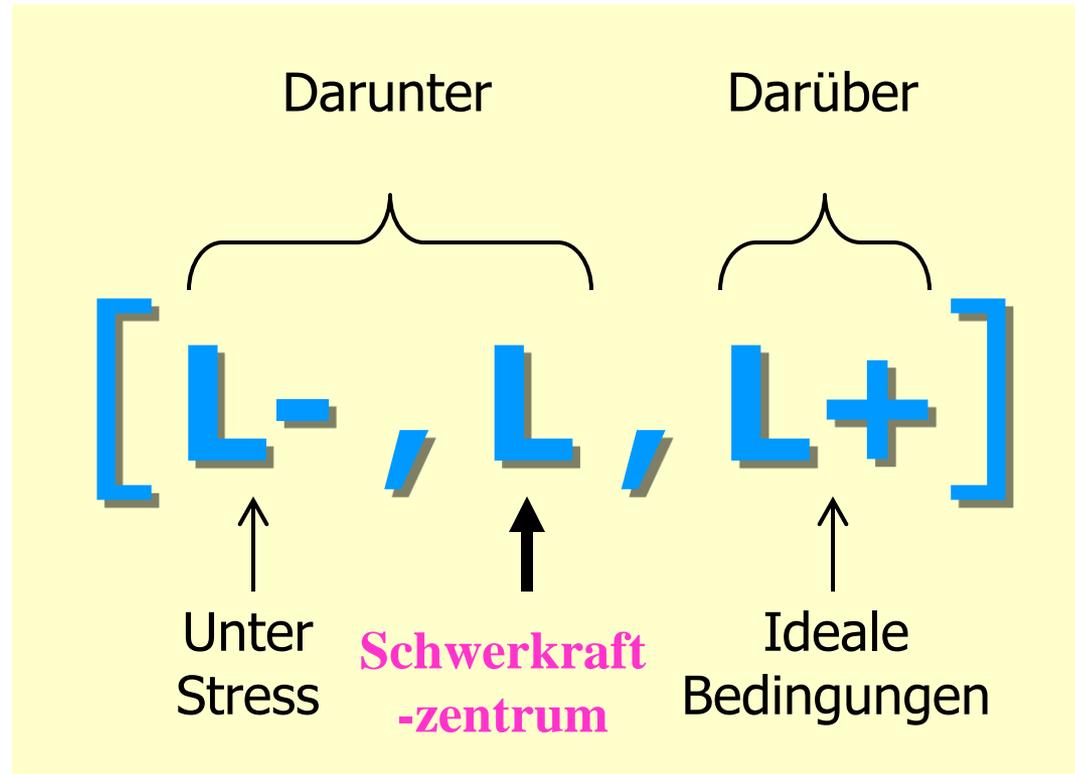
↑  
Voll verwirklichte  
höhere Stufe

Dieses Schema  
wird auf alle  
Stufen verall-  
gemeinert.

2 gegensätzliche Stufen sind  
gleichzeitig in Kraft

# ‘Entwicklung’: Schwingungen um ein Schwerkraftszentrum herum

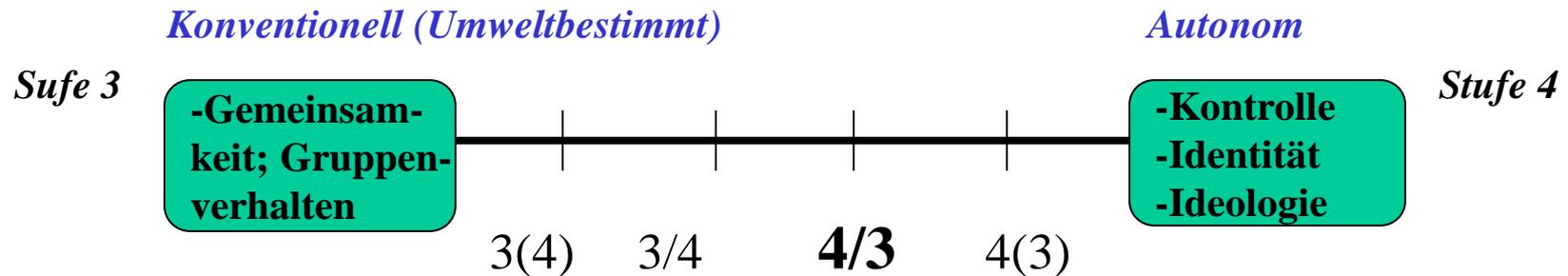
[mit momentanen ‘Waffenstillständen’ (Kegan)]



# Kurzübersicht der Entwicklungsstufen Erwachsener

<b>Stufe</b>	<b>Soziales Weltbild</b>
<b>2</b>	Bedürfnisse & Wünsche regieren. ‘Zwei-Welten’ Hypothese.
<b>2(3)</b>	Beginnender Einfluß physischer und vorgestellter Anderer.
<b>2/3</b>	Im Konflikt darüber, Gefühlen und Gedanken anderer ausgesetzt zu sein. Konfliktschlichtung zu S-2.
<b>3/2</b>	Noch im Konflikt, aber weniger gebunden an eigene Bedürfnisse, Konfliktschlichtung zu S-3.
<b>3(2)</b>	Erwartungen und Gedanken vorgestellter Anderer offen.
<b>3</b>	Auf Erwartungen anderer gegründet ‘Gemeinsame Welt’ Hypothese.
<b>3(4)</b>	Kann ‘selbständig’ nur mit voller Unterstützung anderer handeln.
<b>3 /4</b>	Im Konflikt über eigene Werte, Richtung, und Fähigkeiten.
<b>4/3</b>	Noch im Konflikt, aber weniger an interne Stimmen und Gesichtspunkte gebunden. Konfliktschlichtung zu S-4.
<b>4(3)</b>	Präntentionen von Autonomie, mit Risiko Erwartungen anderer nachzugeben.
<b>4</b>	Autonome Entscheidungen mit Respekt für die Verschiedenheit anderer; ‘Meine Welt’ Hypothese..
<b>4(5)</b>	Beginnendes Infragestellen der eigenen Unfehlbarkeit, mit Einsicht in die Besonderheit der eigenen Geschichte.
<b>4/5</b>	Im Konflikt darüber, Kontrolle aufzugeben und eigene Werte öffentlich kundzutun.
<b>5/4</b>	Noch im Konflikt, aber zunehmend fähig sich zu ‘dekonstruieren’ und im Fluß der Ereignisse zu stehen.
<b>5(4)</b>	Der eigenen Dekonstruktion voll verpflichtet und von der Verschiedenheit Anderer profitierend.
<b>5</b>	Nicht länger einem bestimmten Aspekt des Selbst verpflichtet, und aufmerksam auf den unauflässigen Fluß.

# Risiko-Klarheit-Potential Index (RKP)



- Wir stellen durch Interview fest wo das *Schwerpunktzentrum* liegt, z. B. 4/3.
- Wir stellen außerdem den Stufenbereich, von der niedrigsten bis zur höchsten Stufe, fest (typischerweise 3 Stufen, z. B. von 3/4 bis 4(3)).
- Wir wählen 15 “strukturell relevante” Textabschnitte (*bits*) aus dem Interview aus, und summieren was auf die gleiche Stufe fällt. Das wird in ‘{...}’notiert, z. B., 4/3 {3:7:4} (also: 3/4 = 3, 4/3 = 7, 4(3) = 4, insgesamt 14 Textabschnitte).
- Der Ausdruck in Klammern ist der RKP, derart daß die unteren Stufe ein Risiko (der Regression), und die höhere ein Entwicklungspotential darstellt.
- Der RKP spielt beim Formulieren realistischer Coachingpläne eine zentrale Rolle.

# Bedeutung des RKP-Index (Laske, 1999)

Der **Risiko-Klarheit-Potential Index** drückt die Stabilität aus, mit der jemand gegenwärtig auf einem bestimmten sozial-emotionalen Schwerpunktszentrum lebt, sowie auch das Potential der Weiterentwicklung.

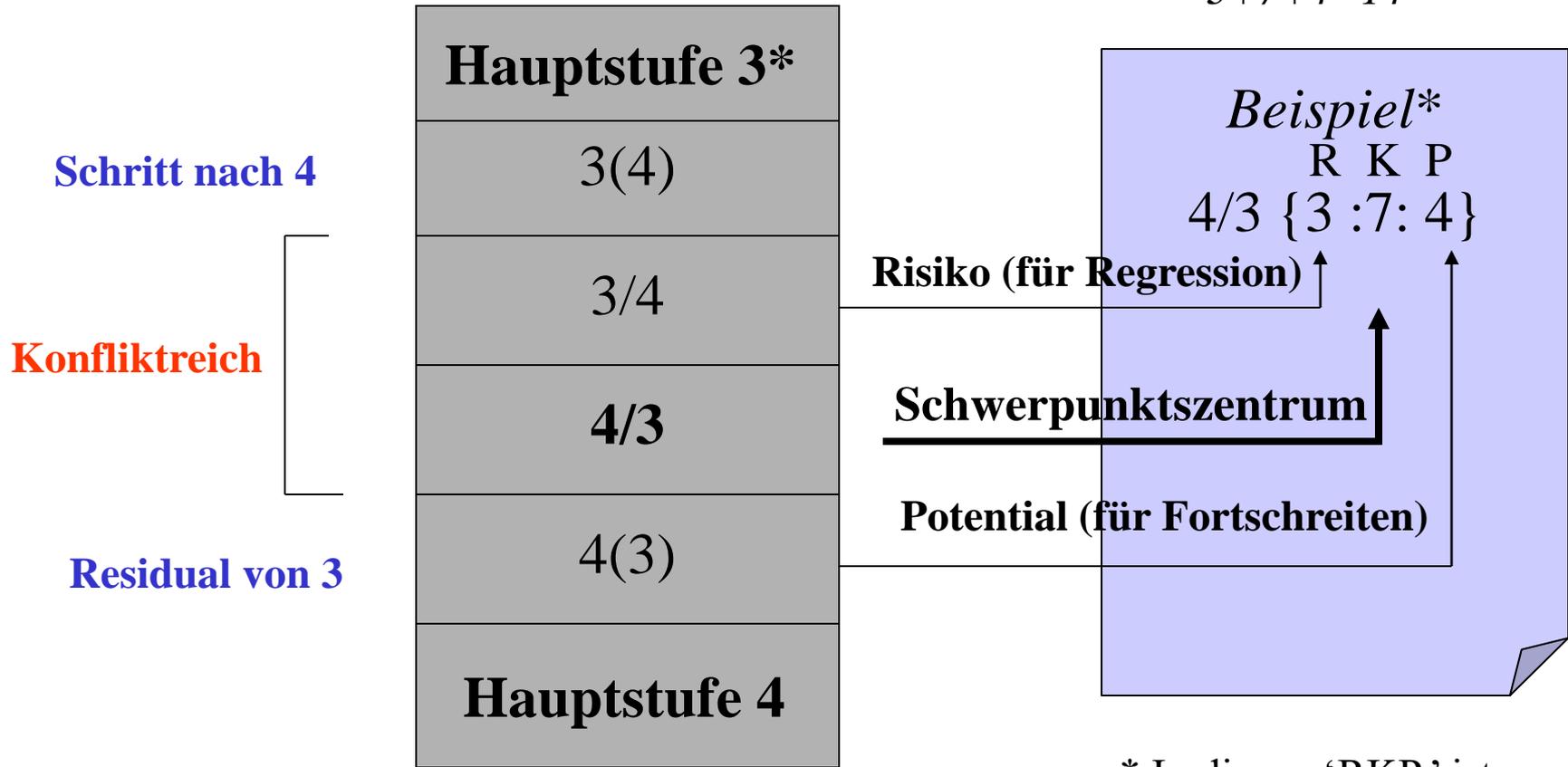
- Beispiel:

Jemand mit RKP {3:7:4} ist auf der Hauptstufe (L) fest verankert, mit einem mittelmäßigen Risiko auf die untere Stufe zurückzufallen (L-1). Dies wird jedoch durch ein höheres Potential dafür wettgemacht, auf die höhere Stufe zu gehen (L+1). Diese Person befindet sich zur Zeit unter hohem Entwicklungsdruck, da sie einer höheren Stufe ihres Selbstbewußtseins zustrebt, und bedarf daher unserer Unterstützung.

# Den RKP-Index berechnen

Anzahl der Interviewbits

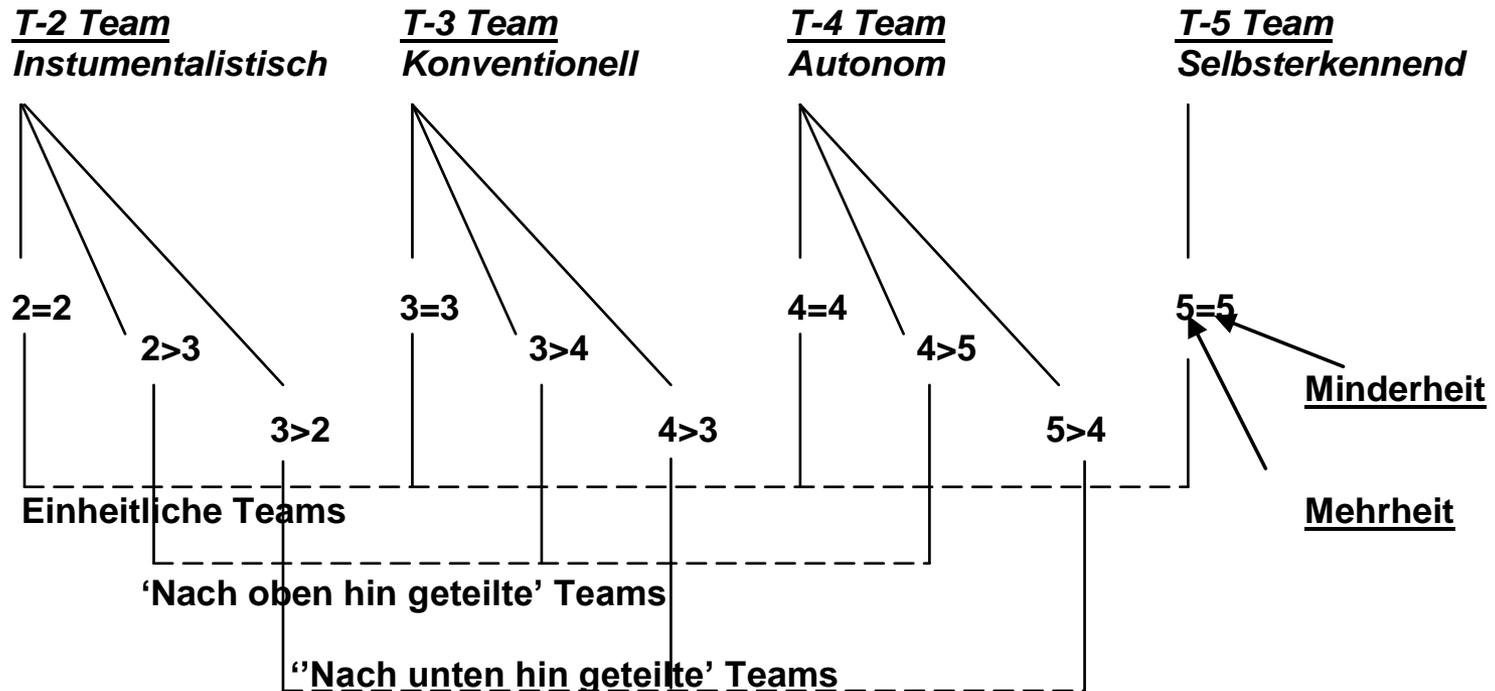
$$3+7+4=14$$



•Ist 'rekursiv' auf anderen Stufen

\* In diesem 'RKP,' ist P=Potential stärker als R=Risiko, während der Schwerpunkt stark artikuliert ist.

# Sozial-emotionale Team-Typologie



**Teams sind typischerweise nicht einheitlich, sondern geteilt. Wir sprechen von 'nach unten hin geteilten' Teams wenn die Mehrheit der Teammitglieder auf einer höheren Stufe als die Minderheit lebt, und von 'nach oben hin geteilten Teams' im umgekehrten Falle.**

# Warum Interviewing?

- Im frühen Erwachsenenalter verschwinden alle physischen Merkmale der Reife, und jeder sieht gleichermaßen “erwachsen” aus.
- Allein die Sprache gibt wie zuvor ein getreues Bild der kognitiven und sozial-emotionalen Reifestufe eines Menschen.
- Aus diesem Grunde sind “projektive” Interviews, die Kunden dazu einladen, sich in bestimmte verbale oder bildliche Prompter zu projizieren, die einzig verlässlichen Werkzeuge bei der Bestimmung persönlicher Reife und Größe der Leistungsfähigkeit.
- Im sozial-emotionalen Interview machen wir von diesen Tatsachen Gebrauch, um kunstvoll jemandes jeweilige Entwicklungsstufe zu erkennen.

# Sozial-emotionales Interviewing

- Sozial-emotionale Assessmentresultate entstammen einem speziellen Interview, das *Subjekt-Objekt Interview* heißt.
- Dieses Interview wurde von R. Kegan & L. Lahey für Forschungszwecke entwickelt (Lahey, 1988).
- Das Interview ist ein ‘projektiver’ Test [wie der Rohrschachtest], insofern der befragten Person Gelegenheit gegeben wird, sich in einen Wort- (anstatt Bild-) Stimulus zu “projizieren” [ohne es zu merken].
- Wenn fachmännisch durchgeführt, ergibt das Interview Resultate, die man präzise nach Haupt- und Zwischenstufen hin feststellen kann.
- In diesem Interview verhält sich der Interviewer als bloßer Zuhörer, der die Aufmerksamkeit des Partners fokussiert.

# Die Interviewprompter

- **Erfolg:** können Sie sich an eine Gelegenheit in Ihrer Arbeitswelt erinnern, bei der Sie innerlich frohlockten, weil Sie das Gefühl hatten etwas für Sie Schwieriges erreicht zu haben, besonders etwas, zu dem Sie eigene Widerstände überwinden mußten?
- **Verändert:** was kommt Ihnen in den Sinn, wenn Sie darüber nachdenken, wie sich Ihre Art Ihr Leben zu führen in den letzten eins bis zwei Jahren, oder auch Monaten, verändert hat?
- **Kontrolle:** können Sie sich eines Moments erinnern, in dem Sie sich dessen sehr bewußt waren, daß Sie Kontrolle zu verlieren im Zuge waren, oder Kontrolle ergreifen mußten?
- **Grenzen:** wenn Sie an Begrenzungen denken, sei es im Leben oder bei der Arbeit, etwas wovon Sie sich ausgeschlossen fühlen, was fällt Ihnen dazu ein?
- **Außerhalb von:** wenn Sie einen Blick auf Ihr Leben oder Ihre Arbeit werfen, wo und inwiefern erscheinen Sie sich selbst als Außenseiter, und welche Gefühle ruft das in Ihnen hervor?
- **Frust:** wenn Sie an eine Situation denken, die Ihnen aufgezwungen wurde und großen Frust verursachte (ohne daß Sie viel dazu hätten tun können), was kommt Ihnen in den Sinn?
- **Mir wichtig:** wenn ich Sie fragen würde ‘was liegt Ihnen am meisten am Herzen?’, was hat größte Bedeutung für Sie?, was würden Sie sagen?
- **Sich öffnen:** wenn Sie an Ihr Bedürfnis, Gedanken und Gefühle mitzuteilen, denken, gleichgültig ob zu Hause oder auf dem Arbeitsplatz, wie stellt sich das Ihnen dar?
- **Starke Überzeugung:** wenn Sie an Situationen denken, in denen Sie für Ihre Werte einstehen und Ihre Überzeugungen unter Beweis stellen mußten, was fällt Ihnen dazu ein?
- **Risiko eingehen:** wenn Sie an kürzlich geschehene Situationen denken, in denen Sie ein Risiko eingingen oder glaubten eingehen zu müssen, entweder um etwas zustandezubringen oder abzuwehren, woran denken Sie dabei?

# Praxisreflektionen

1. Wie haben Sie bisher die Reife eines Kunden bestimmt?
2. Wie haben Sie bisher Ihre eigene Reifestufe im Vergleich zu der des Kunden bestimmt?
3. Haben Sie sich die Frage gestellt, ob Sie reif genug sind dazu, mit einem bestimmten Kunden zu arbeiten?
4. In welcher Weise verändert das in diesem Abschnitt Gesagte Ihre Auffassung über Coachingethik?
5. In welcher Weise ändert das bisher Gesagte Ihre Auffassung von dem was Coaching ist?
6. Wenn Sie die Aufgabe hätten, einem Kunden 'feedback' über ihre/seine Reifestufe zu geben, wie würden Sie das angehen?

# Teil 3

## Kognitive Entwicklung

### [IDM Modul B]

# Terminologie

- Im folgenden lernen wir neue Begriffe.
- Seien Sie geduldig mit sich in dem Versuch, sich diese anzueignen.
- Alle diese Begriffe entstammen dem englischen Sprachbereich.
- Alle haben mit kognitiver Entwicklungsphase zu tun:
  - Weltkonstruktion (wie die Welt von jemandem begrifflich konstruiert wird); Teil des Weltmodells (Frame of Reference)
  - Stufe reflektierten Urteilens (epistemische Position)
  - Phase dialektischen Denkens (als Teil von sense making)
  - Kognitive Flexibilität
  - Index des Systemdenkens
  - Quadranten der Dialektik
  - Denkformklassen und individuelle Denkformen
  - Kognitives Interview

# Was ist “Denken”?

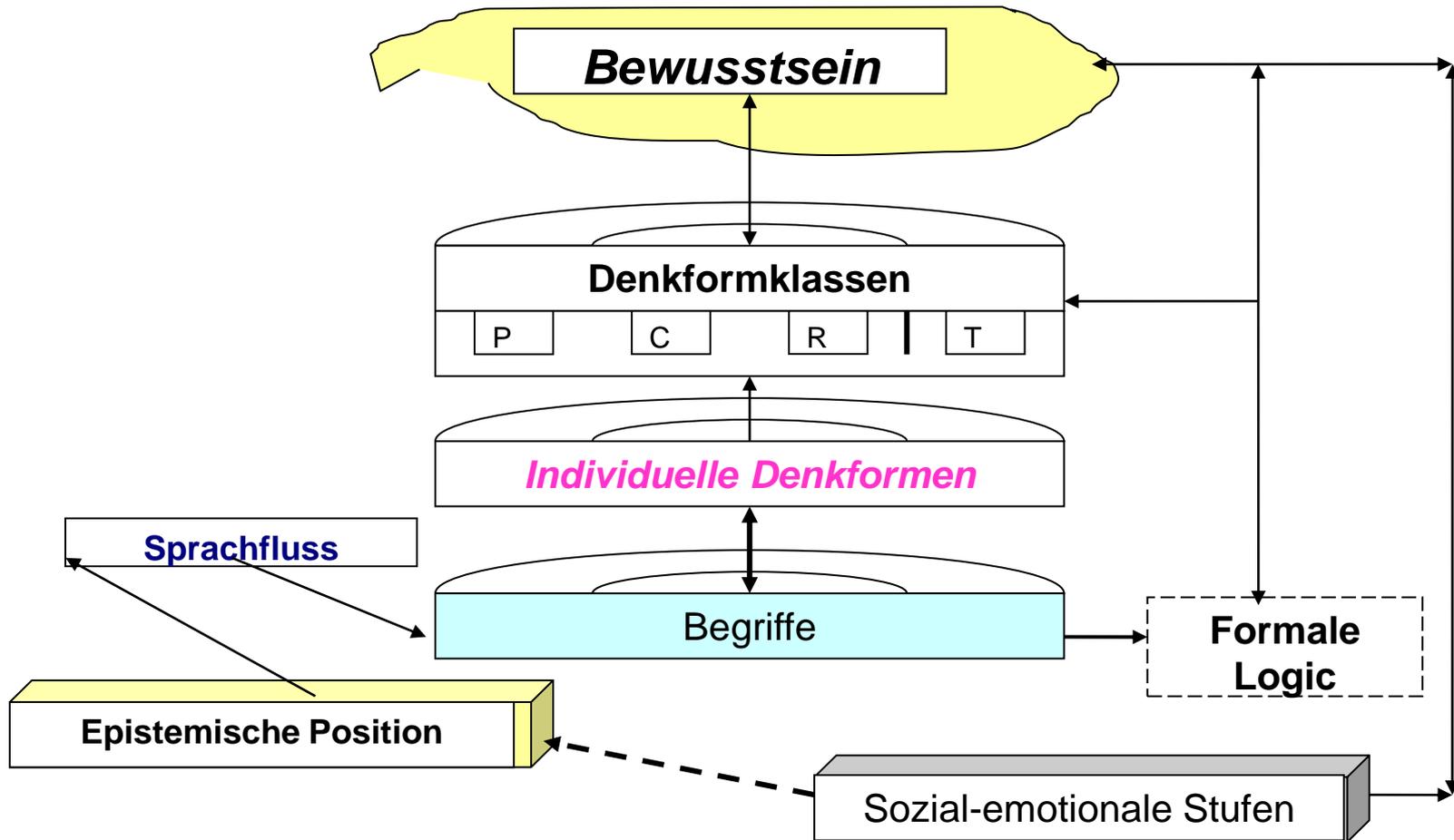
- *Denken umfasst zwei wesentliche Bestandteile:*
  - **Haltung** [Stellung zur Welt] (engl. Stance)
  - **Werkzeuge** (engl. Tools)

“Haltung” ist sozial-emotional und durch Stufe reflektierten Urteilens (epistemische Position) bestimmt.

“Werkzeuge” sind Denkformen und Denkfolgen, seien sie logisch oder dialektisch.

**Sowohl Haltung wie Werkzeuge stellen eine entwicklungsgeschichtliche Leistung dar, die nur allmählich, über die Lebensspanne hin, möglich wird.**

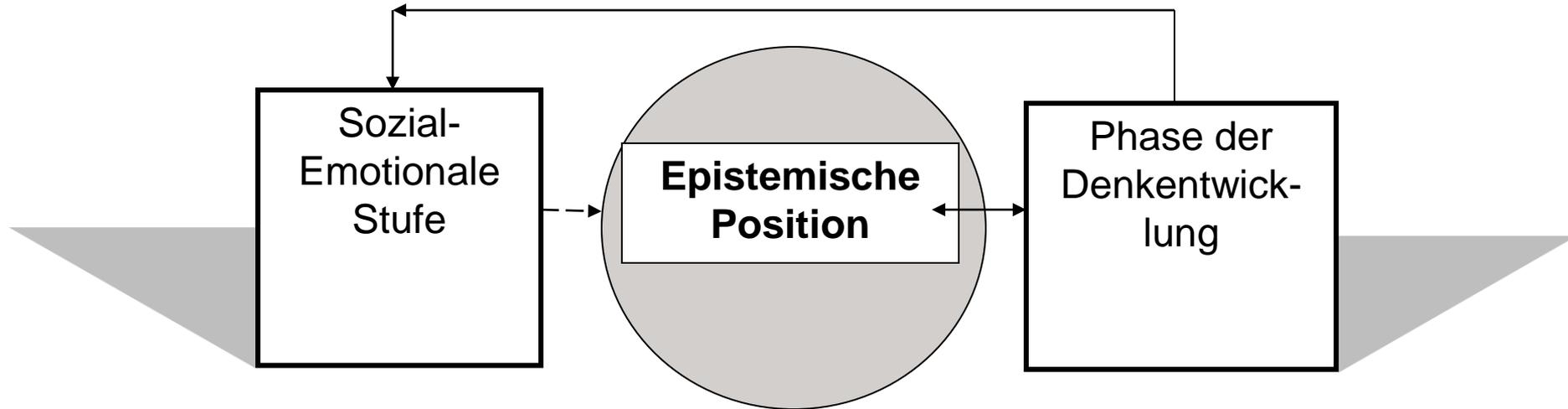
# Auf höheren epistemischen Positionen gewinnt dialektisches Denken logischem Denken gegenüber die Oberhand.



# Denkkomplexität hängt von Stufe reflektierten Urteilens ab

- Gleichgültig ob man logisch oder dialektisch denkt, nimmt man eine Position hinsichtlich dessen ein was *Wahrheit* ist.
- “Wahrheit” zu finden bedarf immer einer Anstrengung, sogar dann wenn man sie spirituell versteht.
- *Epistemische Position* betrifft die Frage wie gewiss oder ungewiss Wahrheit für jemanden ist.
- Je egozentrischer (im Sinne Piagets) man ist, desto **sicherer** erscheint einem die Wahrheit, doch brechen viele Sicherheiten schon im späten Jugendalter zusammen. Infolgedessen nimmt die Anstrengung Wahrheit zu finden im Erwachsenenalter stetig zu.
- Um vollkommen logisch oder gar dialektisch zu denken, bedarf man einer hohen Stufe reflektierten Urteilens (King/Kitchener, 1994), hier epistemische Position genannt.
- Dialektisches Denken wird erst auf Stufe 5/7 möglich.

# Sozial-emotionale und kognitive Entwicklung sind epistemisch miteinander verschlungen



Sozial-emotionale Stufe spiegelt sich kognitiv in der Stufe reflektierten Urteils (epistemischer Position) wider. Diese bestimmt das Konzept, das jemand von “Wissen” und “Wahrheit” hat und entscheidet daher auch die Fähigkeit, die Unbestimmtheit dessen was wahr ist zuzugeben und ihm nachzuforschen.

Abhängig davon, was man für Wahrheit halt, wird/kann man verschiedene intellektuelle Werkzeuge benutzen die anderen auf niedrigeren epistemischen Positionen verschlossen bleiben, und dies beeinflusst wiederum die eigene sozial-emotionale Entwicklung.

# Sieben Stufen Reflektierten Urteilens

## [Epistemische Positionen]

Epistemische Position	Annahmen über Wahrheit und Wissen [King & Kitchener, 1994]
<b>1 <u>Gesunder Menschenverstand</u></b>	Wissen besteht in dem woran ich glaube. Keine Trennung von Wissen und Glauben.
<b>2</b>	Jemand anders wird schon wissen was wahr ist.
<b>3</b>	Nicht mehr sicher was eigentlich wahr ist.
<b>4 <u>Verstehen</u> Phase 1 dialektischen Denkens Thinking</b>	Wahrheit ist von persönlichen Wissenssystemen abhängig (relativ) und daher zu Zeiten ungewiss.
<b>5 Phase 2 dialektischen Denkens</b>	<i>Wahrheit verlangt Vergleichung und Zuordnung von Tatsachen in verschiedenen Wissensbereichen.</i>
<b>6 <u>Vernunft</u> Phase 3 dialektischen Denkens</b>	<i>Wahrheit und Wissen sind konstruiert ,nicht gefunden. Erwerb verinnerlichter Kategorien der Bewertung von Tatsachen.</i>
<b>7 Phase 4 dialektischen Denkens</b>	Wahrheit und Wissen beruhen auf dem Prüfen von Hypothesen und erfordern Denken im Rahmen einer sich ständig verändernden grossen Welt.

# Schritte zu Postformalem “Dialektischem” Denken

Eine dialektische Denkhaltung ist eine, die nicht voraussetzt, dass menschliche Begriffe die Wirklichkeit erschöpfen oder vollständig erkennen können, zumal diese Wirklichkeit eine von Negativität durchschossene ist (Bhaskar, 1993): jedes Etwas “ändert” sich beständig zu Etwas Anderem und kann sich nur in einem grösseren zusammenhängenden Ganzen als das erhalten was es ist, ist also immer entweder im Aufbau oder Abbau. Wir erhaschen das dadurch, dass wir dialektisch in Denkformen von Prozess, Kontext und Relation denken.

## Post-formale/Dialektische Logic (“Vernunft”: $A$ ist niemals = $A$ )

In Transformation befindliche Systeme (T)

25-100 Jahre  
Prozess (P)

Kontext (C)

Relation (R)

10-25 Jahre  
Formale Logik  
( $A$  ist immer =  $A$ )

# Dialektisches Denken entwickelt sich in Phasen im Einklang mit epistemischen Positionen (Stufen reflektierten Urteilens)

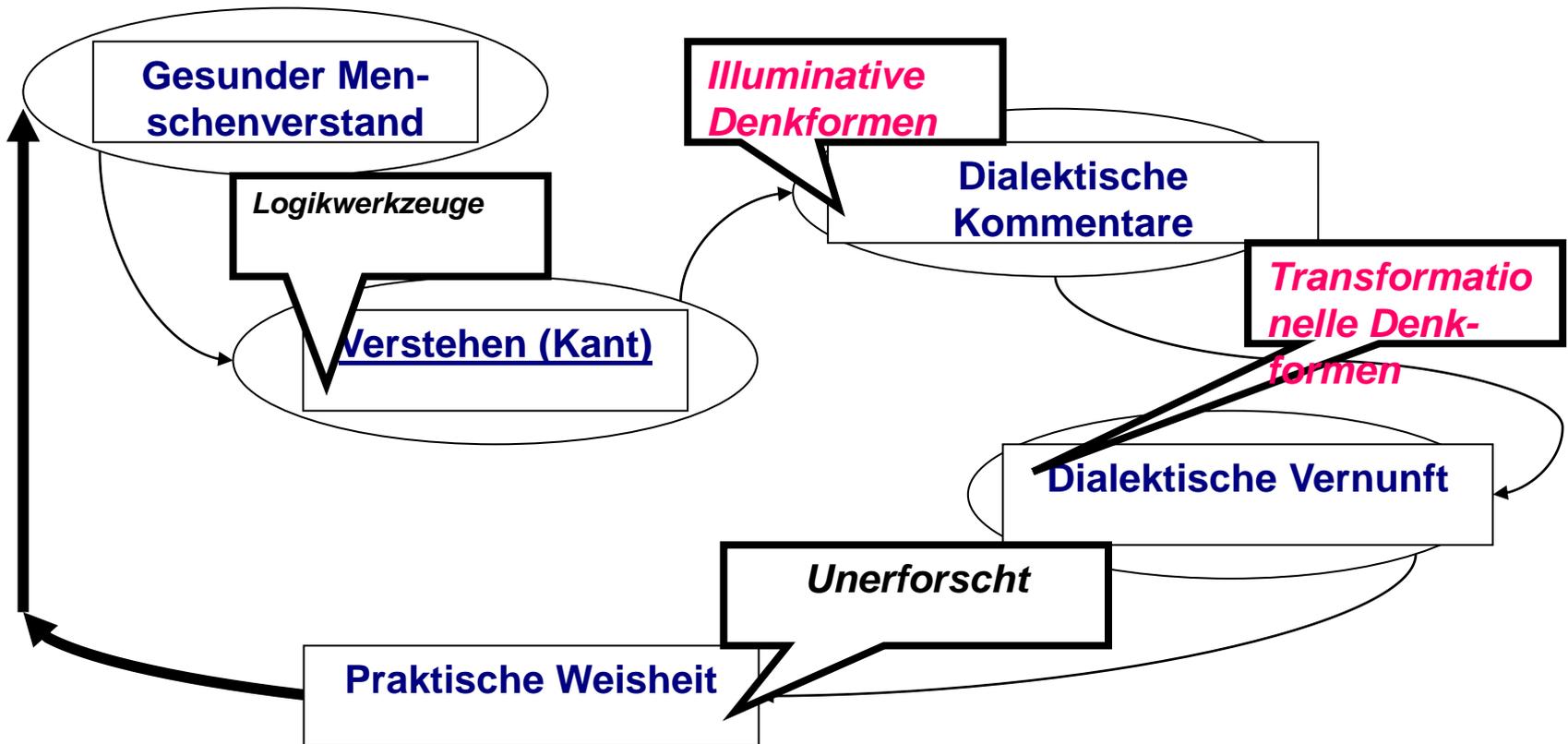
In CDF folgen wir der Hypothese, dass epistemische Position mit Phasen dialektischen Denkens zusammengeht.\* Dies ist eine Arbeitshypothese, sowohl für theoretische Forschung wie Praxis, nicht die ganze Wahrheit. (Der Verdacht besteht, dass es höhere als nur sieben epistemische Positionen gibt bezieht man einmal dialektisches Denken in die Denkentwicklung ein.)

<b>Phase dialektischen Denkens</b>	<b>Kognitiver Flexibilitätsindex (CDF)</b>	<b>Epistemische Position</b>
Phase 4 [meta-systematisches Denken]	> 50	7
Phase 3 [systematisches Denken]	< 50	6
Phase 2 [Beginn eigenständigen dialektischen Denkens]	<30	5
Phase 1 [formallogisch geprägtes Denken]	< 10	4

\* Siehe Bd. 2 von *Measuring Hidden Dimensions*, 2009.

# Denkentwicklungsphasen sind die durch ihnen eigenen Werkzeuge charakterisiert

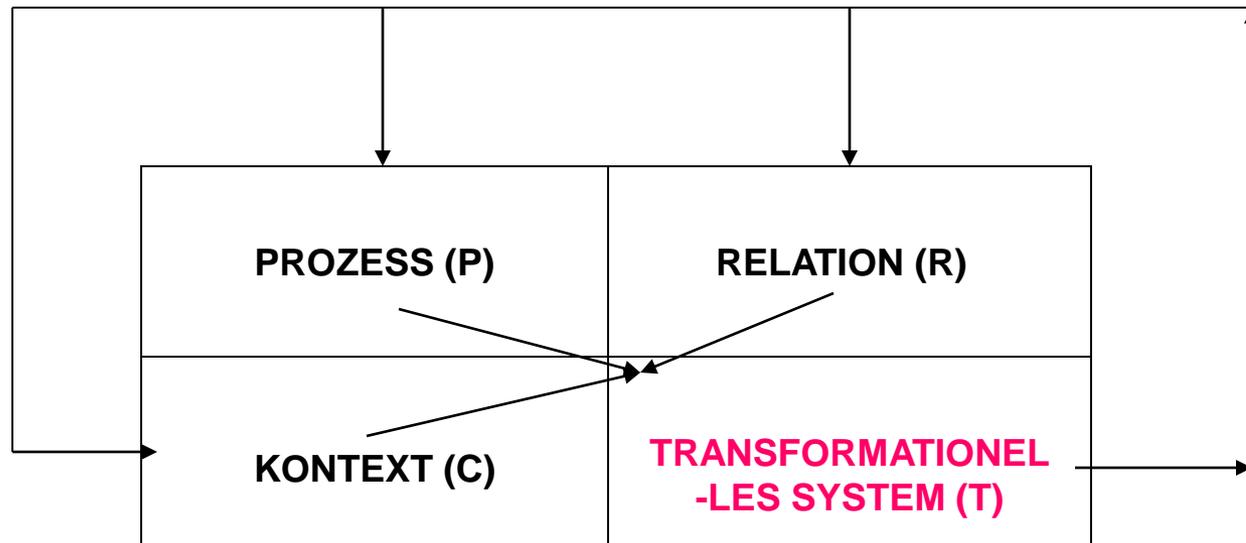
Im Zusammenhang mit den vier Phasen der dialektischen Denkentwicklung können wir vier Gruppen von Denkformen unterscheiden, die je nach Phase zunehmend verwandt werden. Mit Bhaskar sprechen wir von Prozess, Kontext, und Relationswerkzeugen als *illuminativ* (erhellend) während wir die vierte Denkformgruppe als transformationell bezeichnen.



Hauptmerkmal: Erlauben Denkformen es, Negativität zu denken (Hegel, Sartre, Adorno).

# Die vier Momente der Dialektik

Zwischen “Welt” und “Denken” unterscheidend, können wir sagen, dass das Denken der Wirklichkeit nachläuft und sie nur selten erreicht. Die dazu erforderlichen Denkformklassen können wir als von den vier bestimmenden Momenten der Wirklichkeit (Quadranten) ableiten:



Erklärung:

Obere Quadranten: Kritisches Denken

Untere Quadranten: Konstruktives  
Denken.

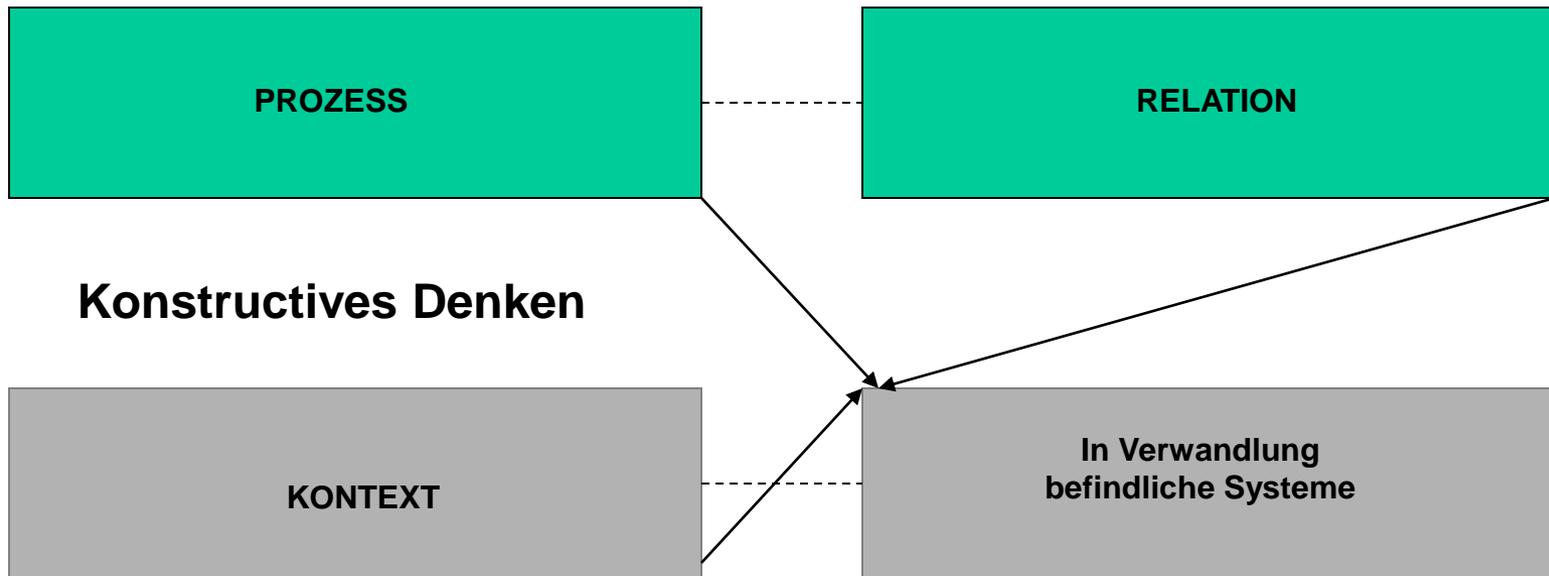
# Jedes Moment artikuliert einen bestimmten Aspekt der Wirklichkeit

- Wir denken “dialektisch” wenn wir alle vier Aspekte von ETWAS in Betracht ziehen:
  - das **Zutagetreten oder Vergehen** von Etwas (prozessuale Denkformen)
  - seine **Einbettung in eine umfassendere Umgebung** die es als Ganzes bestimmt (kontextuelle Denkformen)
  - die **Relationen, die es umfasst oder in die es eingefügt ist** (relationale Denkformen)
  - Etwas als in Transformation Befindliches und daher Lebendiges, sich stets Konstruierendes (transformationelle Denkformen)

Diese Aspekte sind geordnet: C>P>R>T, d.h. Etwas muss existieren (C) um es als in Verwandlung (P) oder Relation (R) befindlich zu verstehen. Nur wenn Etwas sowohl prozessual, kontextuell, und in Beziehung stehend gefasst wird, kann es auch als in Verwandlung (Transformation) befindlich gedacht werden.

# Beziehung zwischen den Denkformklassen

## Kritisches Denken



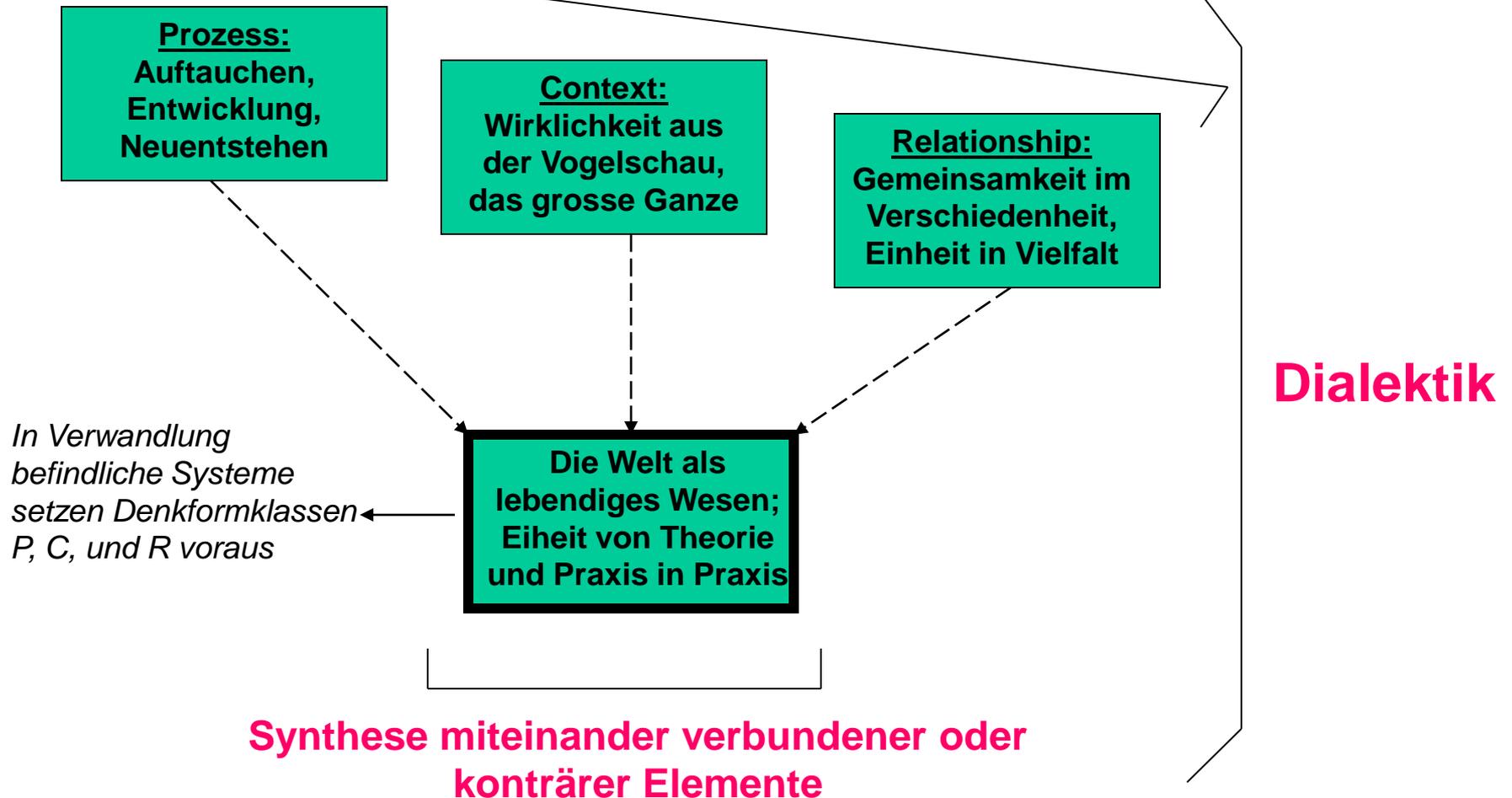
**Prozessuale und relationale Denkformen führen zu kritischem Denken.  
Kontextuelle und transformationelle Denkformen helfen dabei, Etwas zu konstruieren.**

# Kritisches und Konstruktives Denken

- **Die oberen Quadranten sind die Basis für *kritisches*, die unteren für konstruktivistisches Denken.**
  - Kritische Denkformen machen uns bewusst, dass Etwas in ständiger Bewegung und Veränderung begriffen ist, oder dass es ohne Beziehung auf anderes nicht fassbar ist. In beiden Fällen stellen wir den status quo von Etwas infrage.
  - Konstruktive Denkformen bringen Konstellationen hervor, entweder solche, die die Illusion von Permanenz hervorbringen (Kontext) oder in stetiger Wandlung sind (Transformation).
- **Diese beiden Gruppen von Denkenformen verhalten sich also komplementär zueinander; sie bedürfen einander.**
- **Es kann nun geschehen, dass diese Denkformen in einem bestimmten Denken sich nicht die Waage halten, was zu einer Vorherrschaft einer Denkformklasse über eine andere führt.**
- **Wir sprechen dann von *fehlender kognitiver Balance*.**
- **Fehlen kognitiver Balance bedeutet, dass Denken einseitig ist und viele Aspekte der Wirklichkeit entweder gar nicht wahrnimmt oder vernachlässigt.**

# Dialektisch zu denken setzt Artikulation von Prozess, Kontext, und Relation voraus

Erhellung komplementärer Aspekte des Wirklichen



*In Verwandlung  
befindliche Systeme  
setzen Denkformklassen  
P, C, und R voraus*

**Dialektik**

**Synthese miteinander verbundener oder  
konträrer Elemente**

**C > R > P > T**

# Übersicht über die dialektischen Denkformen

(Denkformnummer in Klammern)

## **Prozess – alles geht in (sein) Anderes über**

- Denkflüssigkeit bewahren (3, 5)
- Aufmerksamkeit auf wirkliche & mögliche Veränderungen lenken (1, 4, 6-7)
- Von Gegensätzen und Negativität bestimmte Bewegung beschreiben (2)

## **Kontext– das grosse Ganze scheint sich nicht zu verändern**

- Aufmerksamkeit auf ein organisiertes Ganzes (8-9,14)
- Erkennen von Systemen und ihren Teilen (10-13)

## **Relation – innerliche und äusserliche Beziehungen halten die Welt zusammen**

- Aufmerksamkeit auf Relationen und Beziehungen (15-18)
- Beschreibung von Relationen als wechselseitig und konstitutiv (19-21)

## **Systeme in Verwandlung — Systeme organisieren sich neu durch stetige Verwandlung**

- Aufmerksamkeit auf Grenzen der Stabilität (Wechselpotential) (22)
- Transformation von einem zu einem anderen System beschreiben (23, 27)
- Beziehungen zwischen Systemen beschreiben (25-26, 28)
- Entstehungsmöglichkeiten beschreiben (24)

# Logisches Fortschreiten in den vier Klassen

Denkform	Fortschreiten innerhalb individueller Denkformklassen
#1-3	Auf Prozess, Wechsel, Veräderung verweisend
#4-7	Prozesse etc. näher beschreiben und differenzieren
#8-9	Verweis aufs Ganze und seine Teile
#10-12	Bestimmte Kontexte detailliert ausführen
#13-14	Verschiedenheit und Vielfalt von Kontexten beschreiben
#15-16	Verweis auf die Existenz von Beziehungen
#17	Die Abwesenheit von Beziehungen kritisch betonen
#18-21	Nähere Beschreibung von Beziehungen aller Art
#22	Hinweis auf die Zerbrechlichkeit von Systemen
#23-25	Bewertung von Beziehungen
#26-28	Erklärung von komplexen, sich wandelnden Systemen

\* Kurzum die Tendenz geht auf immer differenziertere Auffächerung von

<b>Prozess</b>	<b>Kontext/Form</b>	<b>Relation</b>	<b>Transformation</b>
<p>1. Bewegung ohne Ende: Negativität als Grundlage des Wirklichen betrachten <i>Kontrast: 22</i></p>	<p>•8. Einbettung von Teilen in einem sie umschliessenden Ganzen, mit Betonung des Teils •<i>Kontrast: 10-13</i></p>	<p>15. Verbundenes kann nur bis zu einer gewissen Grenze voneinander getrennt werden <i>Kontrast: 16-18, 19-21</i></p>	<p>22. Grenzen von Stabilität, Gleichgewicht und Dauerhaftigkeit aufweisen; Umschlag von Quantität in Qualität <i>Kontrast: 3, 12, 23</i></p>
<p>2. Aufbewahrende Negation; Einschluss der Antithese auf dem Weg zur Synthese (T-A-S) <i>Kontrast: 27</i></p>	<p>•9. Gestaltqualität und Gleichgewicht eines organisierten Ganzen, mit Nachdruck auf dem Ganzen •<i>Kontrast: 10-13</i></p>	<p>16. Wert und Nutzen durch Herstellung von Beziehungen schaffen <i>Kontrast: 15, 17</i></p>	<p>23. Antithesen, Konflikte und Widersprüche führen zu neuen Entwicklungen <i>Kontrast: 2, 22, 24</i></p>
<p>3. Existenz aufgrund der Durchdringung von Gegensätzen, Korrelativität verstehen <i>Kontrast: 19-22</i></p>	<p>10. Strukturen, Funktionen, Schichten und Ebenen eines Systems veranschaulichen <i>Kontrast: 8-9, 11-13</i></p>	<p>17. Kritik des Reduktionismus, isolierter Existenzen, Leugnung des Zusammenhalts von Monaden <i>Kontrast: 18-21</i></p>	<p>24. Entwicklungspotentiale eröffnen höhere Ebenen individuellen und sozialen Funktionierens <i>Kontrast: 1, 23</i></p>
<p>4. Muster der Interaktion zwischen Agenten und Dingen aufweisen <i>Kontrast: 2, 19-20</i></p>	<p>11. Hierarchischer Charakter von Wirklichkeitsschichten und Systemebenen <i>Kontrast: 9</i></p>	<p>18. Verschiedene Wert- und Beurteilungssysteme unterhalten gegenseitige Beziehungen <i>Kontrast: 20</i></p>	<p>25. Evaluierendes Vergleichen lebendiger (transformationeller) Systeme <i>Kontraste: 10, 14, 26, 28</i></p>
<p>5. Die praktische und anwendungsorientierte Natur menschlichen Wissens betonen <i>Kontrast: 23</i></p>	<p>12. Die Stabilität systemischen Funktionierens erklären <i>Kontrast: 9, 22</i></p>	<p>19. Beschreibung von [inneren oder externen] Beziehungen <i>Kontrast: 4, 15-17, 20-21</i></p>	<p>26. Koordinierung verschiedener miteinander verbundener Systeme <i>Kontrast: 15-16, 25</i></p>
<p>6. Kritik der Verdinglichung und Verleugnung von Prozessen <i>Kontrast: 7, 28</i></p>	<p>13. Kulturelle Systeme: Bezugsrahmen, Traditionen, Ideologien unterschieden <i>Kontrast: 9, 28</i></p>	<p>20. Interaktionsmuster aufeinander bezogener Agenten und Dinge <i>Kontrast: 4, 21</i></p>	<p>27. Lebendige, also ‚offene‘, transformationelle Systeme beschreiben <i>Kontrast: 2, 22-24</i></p>
<p>7. Prozessuales Eingebettetsein dessen was existiert klarmachen <i>Kontrast: 2, 4, 6</i></p>	<p>14. Notwendigkeit einer Vielzahl von Kontexten berücksichtigen <i>Kontrast: 25, 28</i></p>	<p>21. Begründende und wesenhaften Beziehungen die Etwas logisch zugrundeliegen <i>Kontrast: 2-3, 15-20</i></p>	<p>28. [a] Integration vielfacher Perspektiven um komplexen Realitäten gerecht zu werden. [b] Kritik formalistischen Denkens. <i>Kontrast: 2, 6, 16</i></p>

# Praxisreflektionen

- Wie haben Sie bisher das Denken Ihres Kunden betrachtet und behandelt?
- Haben Sie Mittel dazu entwickelt die Struktur seines/ihres Denkens – im Gegensatz zu blossen Inhalten – präzise festzuhalten?
- Wenn nicht, wie helfen Sie Kunden “besser” zu denken ohne dabei Ihr eigenes Denken zum Vorbild zu nehmen?
- Worin sehen Sie die Grenzen logischen Denkens?
- Haben Sie Wege gefunden, logisches Denken auf ein mehr systemisches und transformationelles Denken hin zu erweitern?
- Wenn ja, wie tun Sie das?

# Teil 4: Über IDM

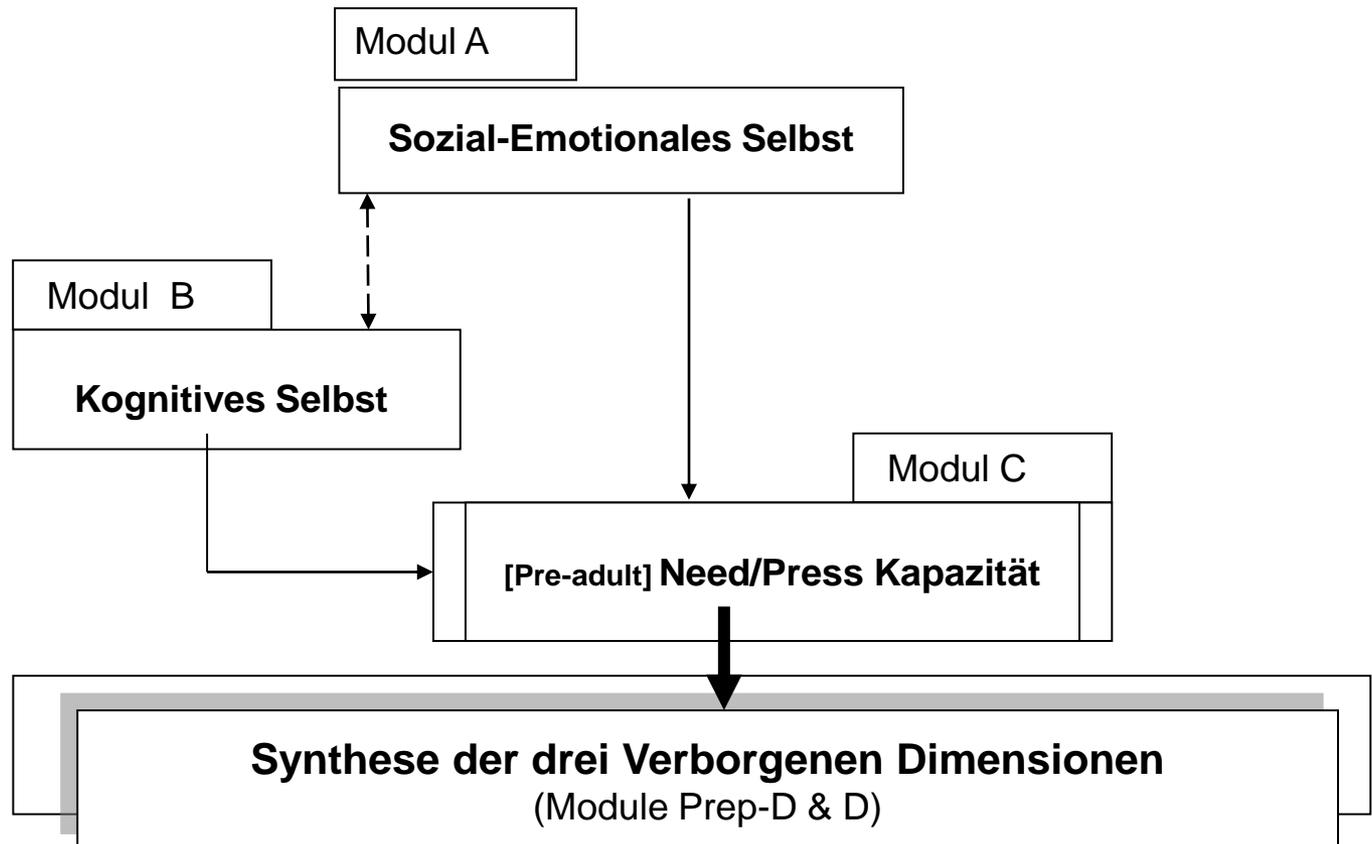
# Information zum Studium am Interdevelopmental Institute

IDM ist ein internationales Weiterbildungsinstitut für Professionelle. Der Nachdruck der Unterweisung liegt auf dem Erlernen und der Anwendung von Befunden der Entwicklungsforschung sowie, darauf gegründet, dem Erlernen neuer Arten des Zuhörens sowie der Praxis dialektischen Denkens.

Die Grundausbildung dauert ein Jahr (Programm Eins) und wird durch Teleklassen vermittelt.

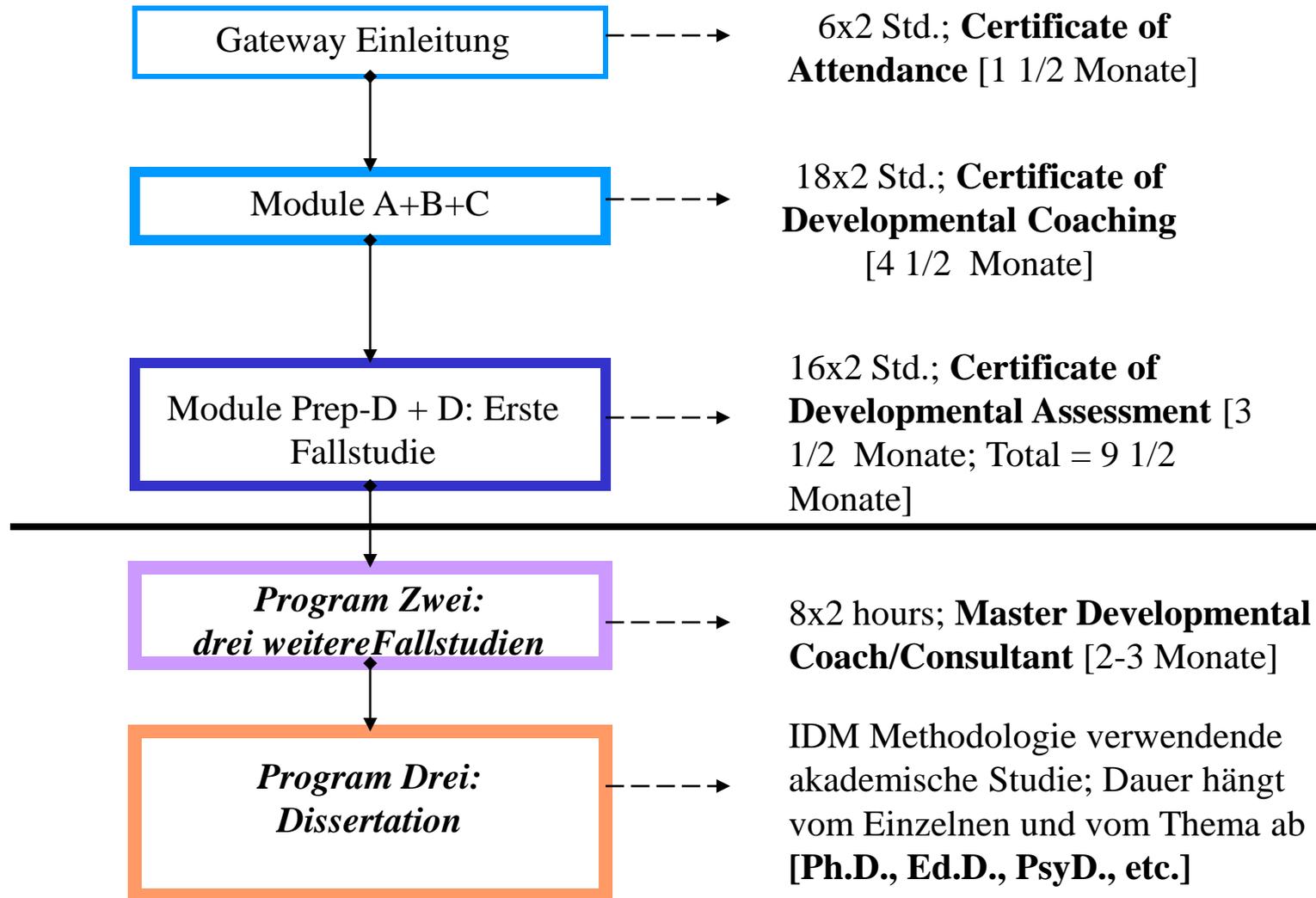
# IDM Programm Eins

## Drei Perspektiven auf den Kunden



# Wie lernt man CDF? Durch Fallstudien!

## *Programm Eins*



# Über IDM Klassen und Programme

- Alle Klassen sind Teleklassen, die über Skype geführt und zum Abhören aufgenommen werden.
- Typisch sind IDM Klassen international mit Englisch als Hauptsprache.
- Bei zureichender Teilnahme können deutsche Klassen eingerichtet werden.
- Das Grundprogramm – Programm Eins – führt zu vertiefter Praxis (Programm Zwei) und zu Forschung mit CDF (Programm Drei).
- Programm Eins führt in CDF ein und schliesst mit einer ersten Fallstudie in der alle Assessments praktisch geübt werden. Es nimmt 10-12 Monate in Anspruch.
- Programm Zwei ist ein reines Praktikum in dem drei weitere Fallstudien erstellt und im Unterricht diskutiert werden.
- In Programm Drei wird CDF als Methodologie einer Doktorarbeit verwandt.

# Anforderungen einer Fallstudie

- Eine IDM Fallstudie erfordert von jedem Teilnehmer die Auswertung von zwei Interviews und einem psychologischen Fragebogen. Die Hauptaufgabe besteht darin, zwei Entwicklungsbefunde und einen Verhaltensbefund in einem schriftlichen Feedbackbericht zu verbinden und dem Kunden mitzuteilen. Verantwortung für die Richtigkeit der Studie trägt der IDM Director of Education. **Beispiel:**

Sozial-emotionales Ergebnis	Kognitives Ergebnis	Verhaltensdaten
<p style="text-align: center;"><b>4 {9:7:4}</b></p> <p style="text-align: center;">↑                    ↑</p> <p>Entwicklungs- stufe</p> <p style="text-align: center;">RKP = Risiko-Klarheit- Potential Index</p>	<p style="text-align: center;"><b>C2 [34, 25, 30; 11 (%)]</b></p> <p style="text-align: center;">↑                    ↑</p> <p>Typ logischen Denkens</p> <p style="text-align: center;">Grad von Systemdenken</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Erfolgsfaktoren</li> <li>2.Engpässe</li> <li>3.Verhaltenskonflikte</li> <li>4.Energieverlust</li> <li>5.Frust</li> <li>6.Wirksamkeitsindex</li> <li>7.Variable die zentral den Coachingplan beeinflussen.</li> </ol>

Fallstudien kann man nur als Mitglied einer Gruppe schreiben.

# Weitere Auskünfte

- Für weitere Informationen über Lehrplan und Diskussion persönlicher Bedürfnisse richten Sie sich bitte an den IDM Director of Education, Dr. Otto E. Laske, [otto@interdevelopmentals.org](mailto:otto@interdevelopmentals.org)
- Sie können auch [001] 781.391.2361 auf deutsch, englisch, niederländisch oder französisch anrufen.
- Für weitere logistische Informationen hinsichtlich von Kursen, Kursbeginn und –länge sowie Einschreibung, Preis, und Abschluß wenden Sie sich bitte (in English) an den Technical and Administrative Director, IDM, Greg Welstead, at [admin@interdevelopmentals.org](mailto:admin@interdevelopmentals.org)
- Für Website Information gehen Sie auf [www.interdevelopmentals.org](http://www.interdevelopmentals.org), und für den IDM Newsletter auf [www.interdevelopmentals.org/e-zine.html](http://www.interdevelopmentals.org/e-zine.html).

# Ausgewählte Bibliographie

Basseches, M. (1984). Dialectical thinking and adult development  
Ablex.

Kegan, R. (1994). In over our heads. Harvard University Press.

King, P.M. & Kitchener, K.S. (1994). Developing reflective judgment.  
Jossey-Bass.

Jaques, E. (1989 f.) Requisite organization, Cason Hall.

Jaques, E. (1994). Human capability, Cason Hall & Co.

Laske, O. (2006). Measuring hidden dimensions, IDM Press.

Laske, O. (2009). Measuring hidden dimensions of human systems,  
IDM Press.

Schein, E. (1999) Process consultation revisited. Addison-Wesley.

Wilber, K. (2000). Integral psychology. Shambhala.

# Interdevelopmental Institute

Der forschungsbegründete Ansatz zum Entwicklungscoaching,  
Coacherziehung, and Coachforschung

Otto E. Laske Dr. phil., Psy.D.

51 Mystic Street

Medford, MA 02155 USA

781.391.2361

[www.interdevelopmentals.org](http://www.interdevelopmentals.org)

*otto@interdevelopmentals.org, admin@interdevelopmentals.org*