

Grundlagen potenzial-orientierter Unternehmen [Mit kognitiven Uebungen]

4Dimensions Seminar Wien, Februar 2019

Otto Laske, Gruender
Director of Education
Interdevelopmental Institute (IDM)
2019

This material is licensed by the Interdevelopmental Institute (IDM), Medford, MA, USA,
[www. interdevelopmentals.org](http://www.interdevelopmentals.org).

It is protected by the Copyright laws of the United States, and may not be used or copied
without explicit permission by the Interdevelopmental Institute.

Workshop- Themen

- Einstimmung [4]
- Einleitung in das Entwicklungsdenken [5-22]
- Teil Eins: Die interne Struktur von Humankapital [23-39]
- Teil Zwei: Im dialektischen Denkformrahmen arbeiten [40-54]
- Teil Drei: Methodologische Grundlagen des kognitiven Interviews [55-69]
- Teil Vier: Einfuehrung in die Praxis des kognitiven Interviews [70-89]
- Anhang A: Die vier Manager [90-102]
- Anhang B: Dialektik in Bildern erkennen [103-107]

Kurze Bibliographie [108]

Einstimmung

- Wir denken gewoehnlich “logisch”, d. h. wir sind im Identitaetsdenken, in dem A immer A ist, und wo daher ‘Nicht-A’ oder B *falsch* sind.
- In diesem Beitrag zum Workshop geht es darum, dies zu aendern dadurch, dass wir erfahren, dass das von A Ausgeschlossene, Nicht-A, “richtig” ist insofern wir ohne Einschluss dessen was A NICHT ist, A selbst nur unzureichend verstehen und ihm in unserem Handeln nicht voll gerecht werden koennen.
- Kurzum, wir muessen ‘umdenken’ und werden das vor allem im Dialog miteinander tun.
- Dieser Dialog wird uns auf unseren eigenen, inneren, Dialog aufmerksam machen, den wir wahrscheinlich bisher vernachlaessigt haben.
- Im Dialog miteinander werden wir entdecken, dass wir bestaendig ‘Denkformen’ verwenden, und ausserdem, dass wir durch tieferes Zuhoeern unser Bewusstsein dieser Denkformen erheblich vertiefen koennen.



Einleitung

Einleitung in das Entwicklungsdenken leitet auch in dialektisches Denken ein

- Wenn wir von einer 'monologischen' zu einer 'dialogischen' Weltbegegnung wechseln, geht es nicht so sehr um den Erwerb neuer Fertigkeiten als um eine **Revolution der Denkungsart.**
- Diese Revolution beruht auf der Einsicht, dass es eine von der Sprache abgelöste Begegnung mit der Wirklichkeit nicht gibt und dass wir, was wir 'Welt' nennen dadurch schaffen, dass wir sprechen.
- Die weitere Einsicht ist, dass unser Denken in der Sprache einer lebenslangen Entwicklung unterliegt und ueber logisches Denken weit hinausfuehrt.
- *Wir lernen hier also "um" ueber Sprache wie auch ueber Denken, und dies wird uns zu Dialogen befähigen, die uns bisher unmoeglich gewesen sind.*
- Wir werden dann auch merken, dass wir bereits ueber Organisationen zu sprechen begonnen haben; denn wir sind schon immer an unserem internen Arbeitsplatz.

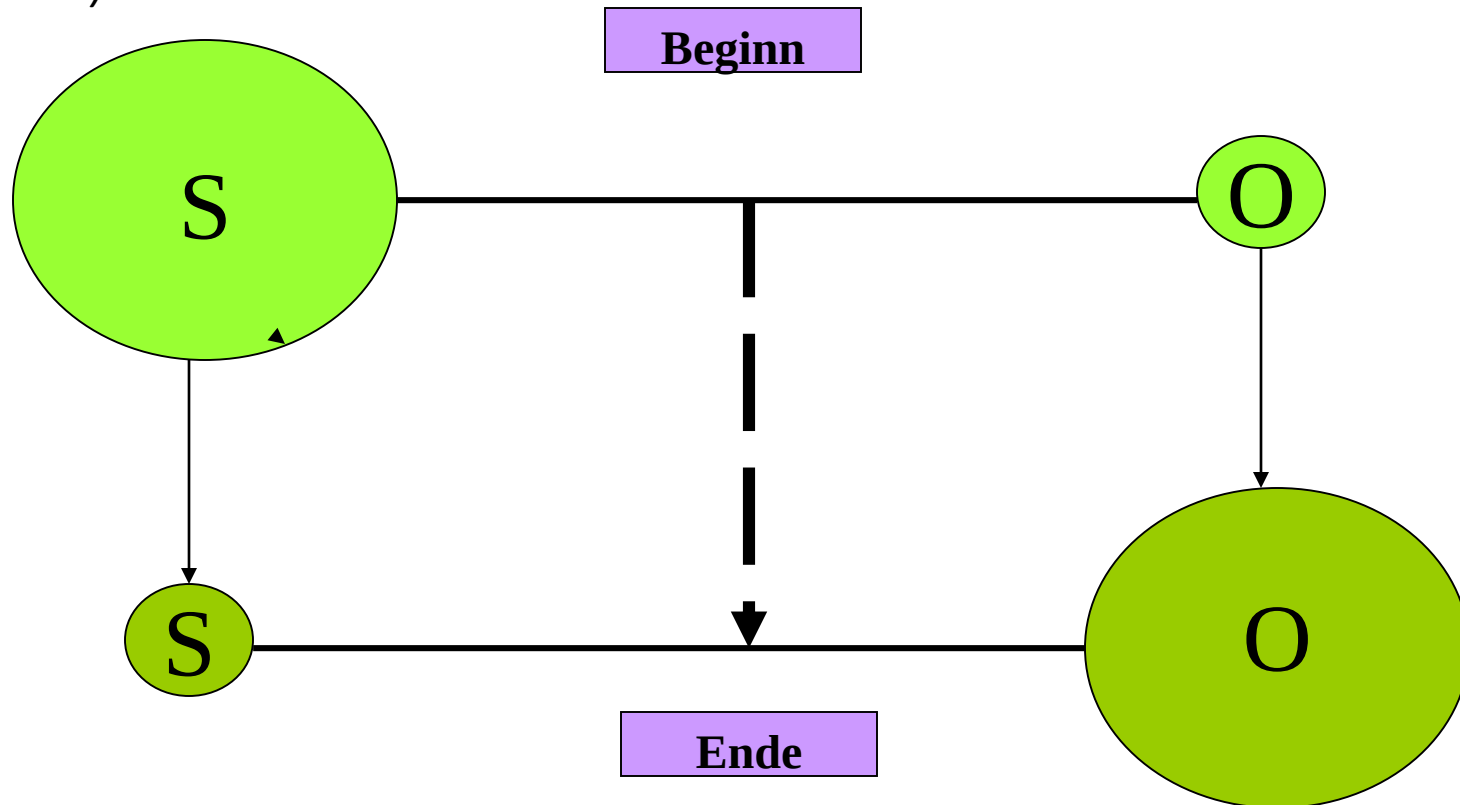
Schritt zu Potenzial-Orientierten Organisationen

- Im Uebergang von hierarchisch zu 'flach' strukturieren Unternehmen ist erhoelte *Denkfluessigkeit* der Mitarbeiter ein wichtiges Erfordernis weil ohne sie kollaborative Intelligenz in Teams unmoeglich ist.
- Dieser Workshop fuehrt in neue, auf Sozialforschung beruhenden Denkwerkzeuge ein, die gemeistert werden muessen, um auf neue Art in Unternehmen neuer Art schoepferisch zu arbeiten.
- Sowohl im strategischen Denken wie in der Personalarbeit und im Coaching ist die hoechste zu bewaeltigende Barriere heute die eines "flachen" Denkens, dessen wichtigstes Kennzeichen das Fehlen der Rueckbindung des Arbeitsvorgangs an den eigenen inneren Dialog (auch "Denken" genannt) ist.
- Es ist der Zweck dieser Einfuehrung in CDF, das *Constructive Developmental Framework*, einen ersten Schritt zu einer solchen Rueckbindung zu tun.

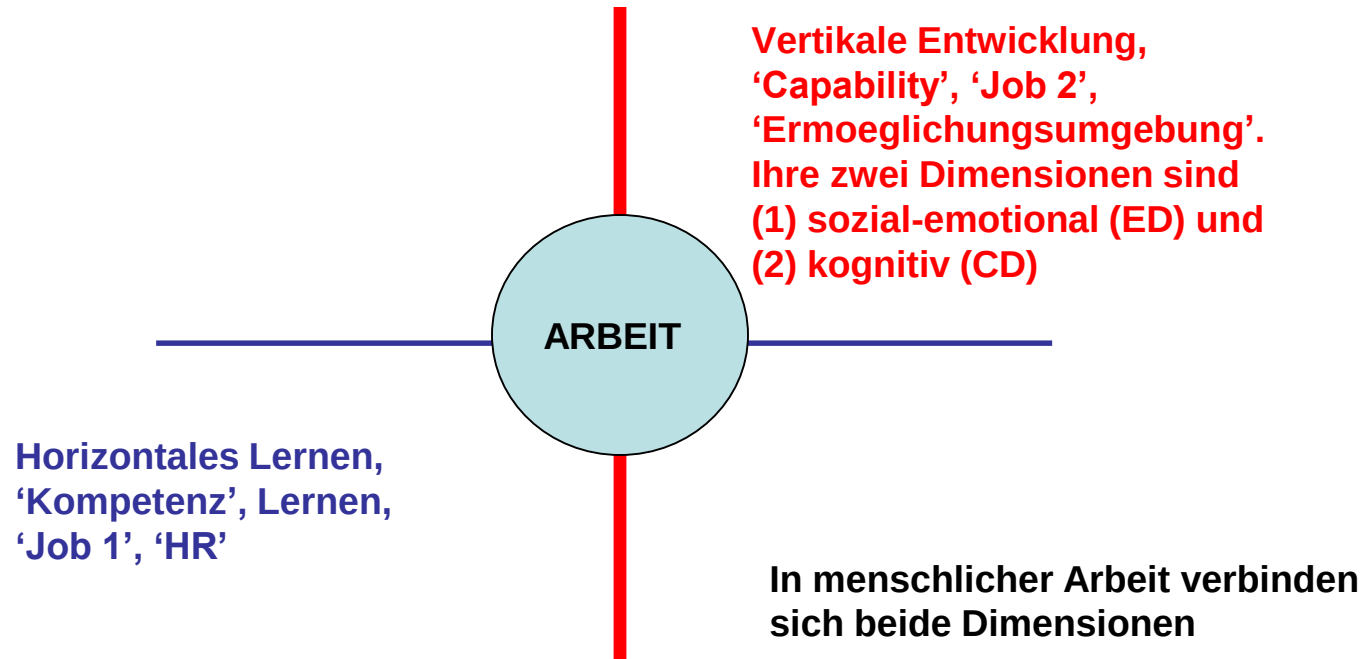
Copyright © 2019 Laske and Associates LLC

Grundtendenz menschlicher Entwicklung

Wir wissen seit Piaget (starb 1980), daß sowohl sozial-emotionale wie kognitive 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.' (*Der junge Mensch sieht vor allem sich selber; der alte Mensch sieht ein sehr grosses Objekt und ein sehr kleines Subjekt ...*).



Lernen liefert keine Garantie fuer Entwicklungfortschritte

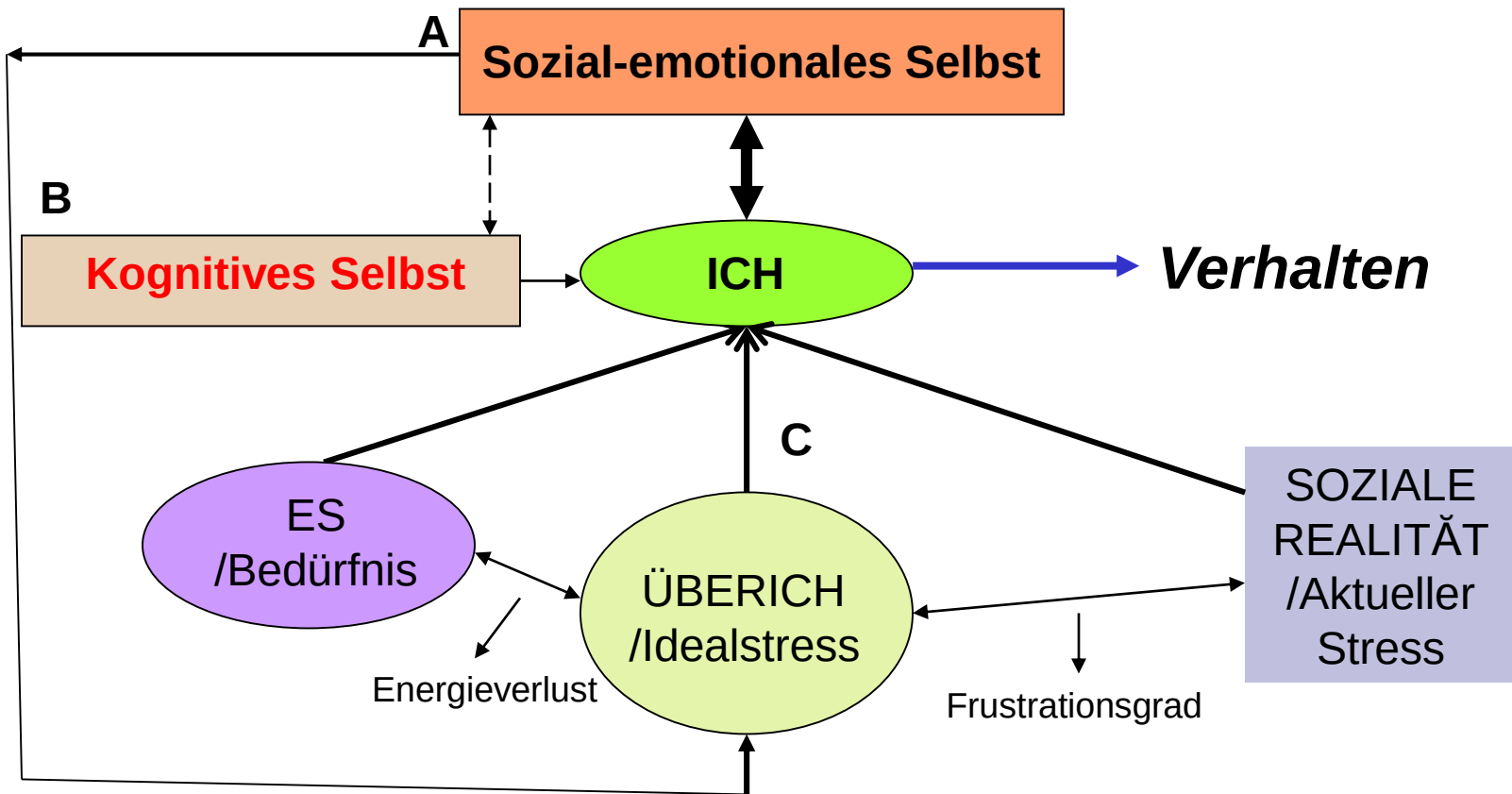


Reife umschliesst “Denkreife”

- 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.
- Weltmodell umfasst sowohl sozial-emotionale und kognitive wie psychologische Verhaltenselemente.
- Es ist letzten Endes das **Weltmodell** (nicht der “Charakter” oder das “Denken”) einer Person das bestimmt, wie ein Mensch in der Realwelt handelt, und was er/sie in ihr leisten kann.

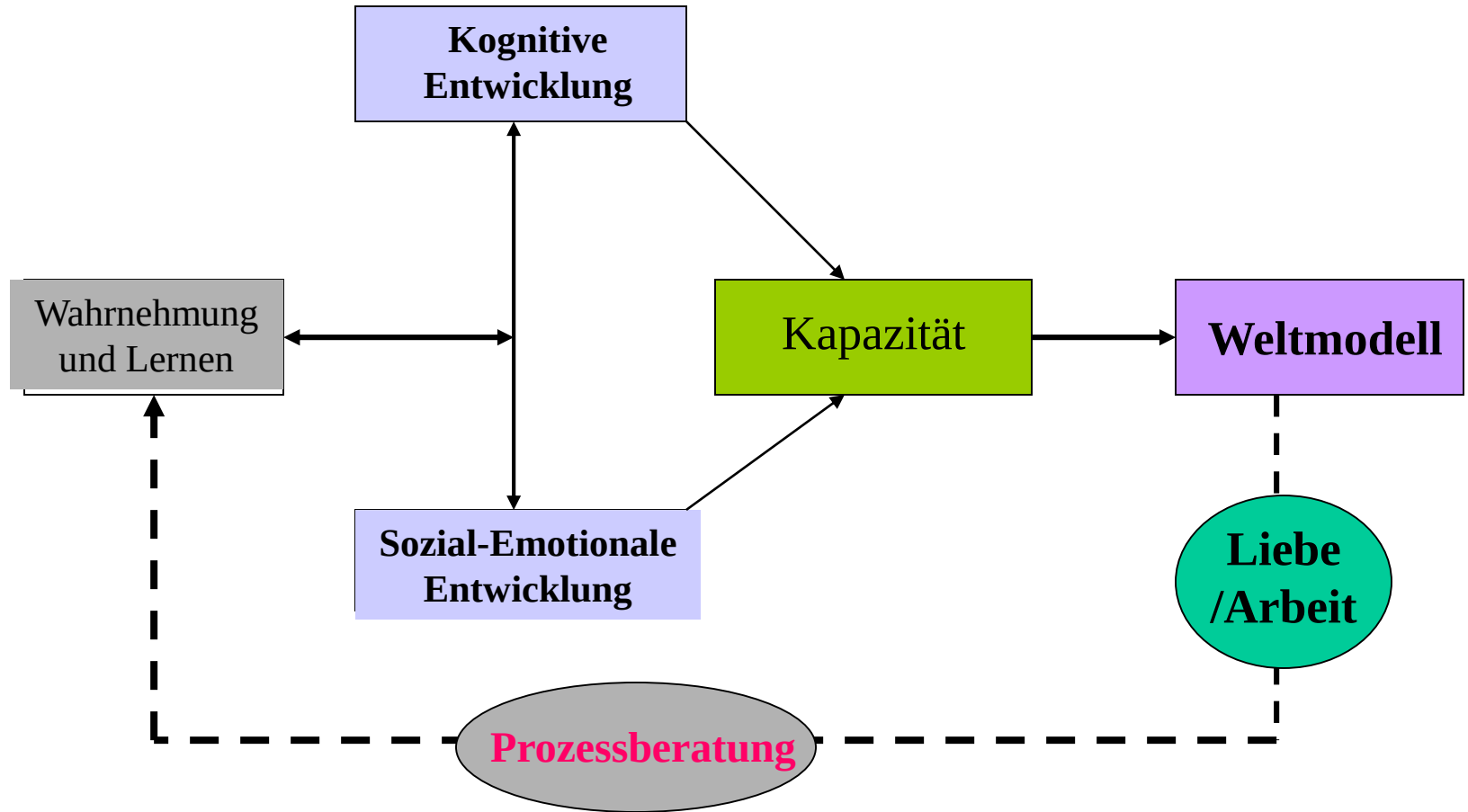
Wir 'verhalten' uns aufgrund unseres eigenen Weltmodells

[gesehen von CDF]



Personalabteilungen haben bisher nur vom 'Ich' her gearbeitet ...

Unser Weltmodell ist zentral dafuer wie wir Arbeit leisten



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

Ueber die Lebensspanne hin erleben wir dramatische Haltungs- und Motivationsveraenderungen

Haltungen	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5
Sicht auf Andere	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

Empirische Befunde aus CDF

Die unten gezeigten Befunde stammen aus einem dreifachen Assessment einer Person, aufgrund deren sich ihr/sein optimaler Einsatz empirisch auf lange Sicht hin bestimmen lässt. Diese Befunde werfen ein Licht auf die Potenziale der Person sowohl im emotionalen wie kognitiven Bereich. Ob diese Potenziale zum Einsatz kommen oder nicht bestimmt die Kultur der Organisation (und der Gesellschaft).

Sozial-emotionaler Befund	Kognitivbefund	Verhaltensbefund NP (Need/Press Fragebogen)
4(3) {5:7:3} ↑ Entwicklungsstufe ↑ RKP = Risiko-Klarheit-Potential Index	[34, 19, 15; 9 (%)] ↑ ↑ ↑ ↑ Ungleichgewicht des Weltmodells ↑ Grad von dialektischem Denken	1.Erfolgsfaktoren 2.Engpässe 3.Verhaltenskonflikte 4.Energieverlust 5.Frust 6.Wirksamkeitsindex – Variable die jedweden Coachingplan bestimmen.

Wie Kompetenzen *verwandt werden* haengt vom Weltmodell ab.

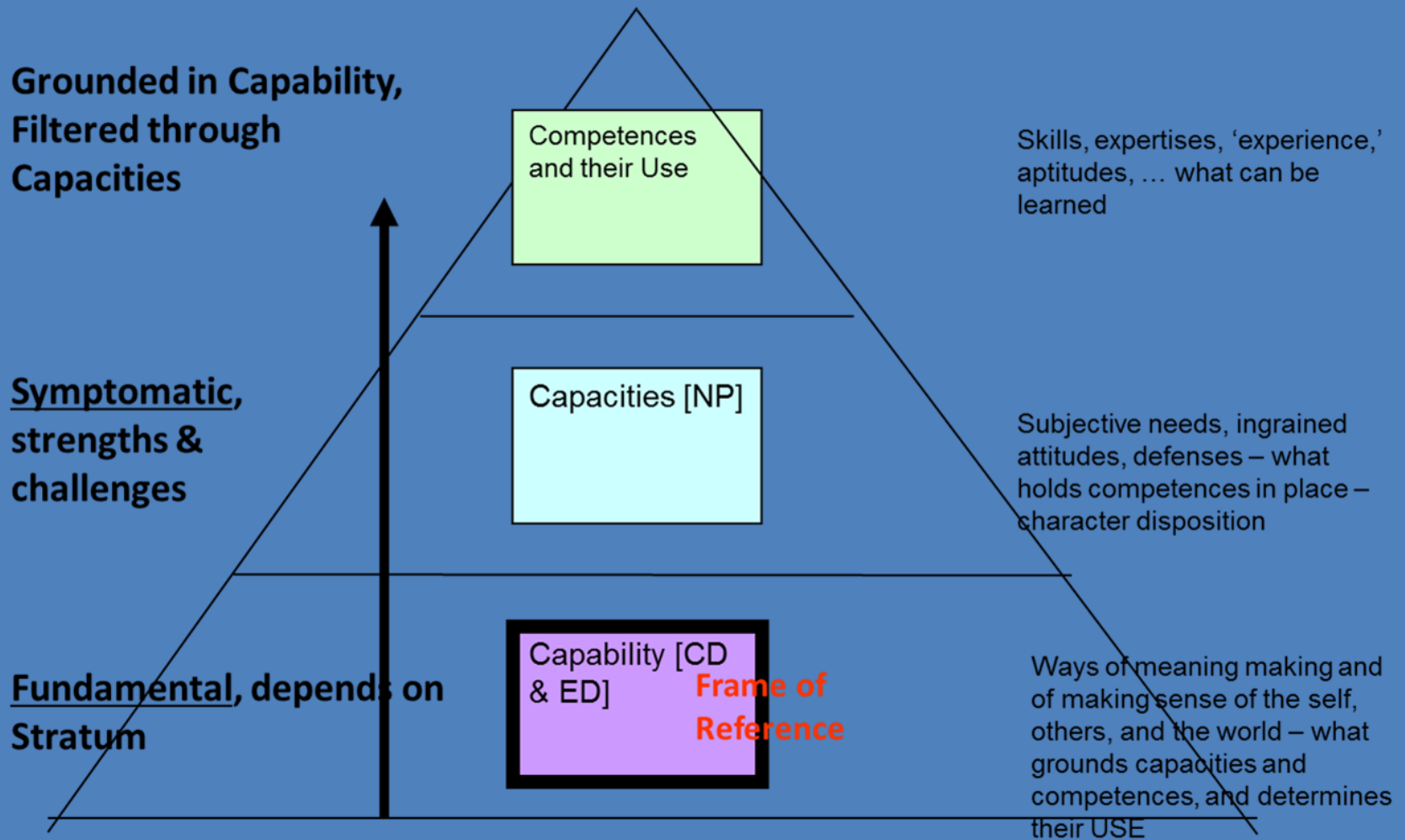
Entwicklungsvoraussetzungen für Erfolg in einer organisatorischen Rolle

Phase dialektischer Denkentwicklung (Basseches, Laske)	Verantwortungs- stufen in hierarchischen Organisationen (Jaques)	Denk- flüssigkeit (Basseches, Laske) Fluessigkeitsindex	Sozial- Emotionale Stufe (Kegan)
Phase 4 [new definition des 'business model']	VIII (Board)	>50	5(4)
	VII (CEO)		5/4
Phase 3 [re-alignment of end-to-end value streams]	VI	<50	4/5
	V		4(5)-4
Phase 2 [re-alignment of business operations]	IV	<30	4(3) – 4/3
	III		3(4) – 3/4
Phase 1 [continuous improvement of services]	II	<10	3
	I		2/3 - 3(2)

Ist Dein Kognitives Profil auf dem Stand Deiner Verantwortung?

Turning Competence Models on Their Head

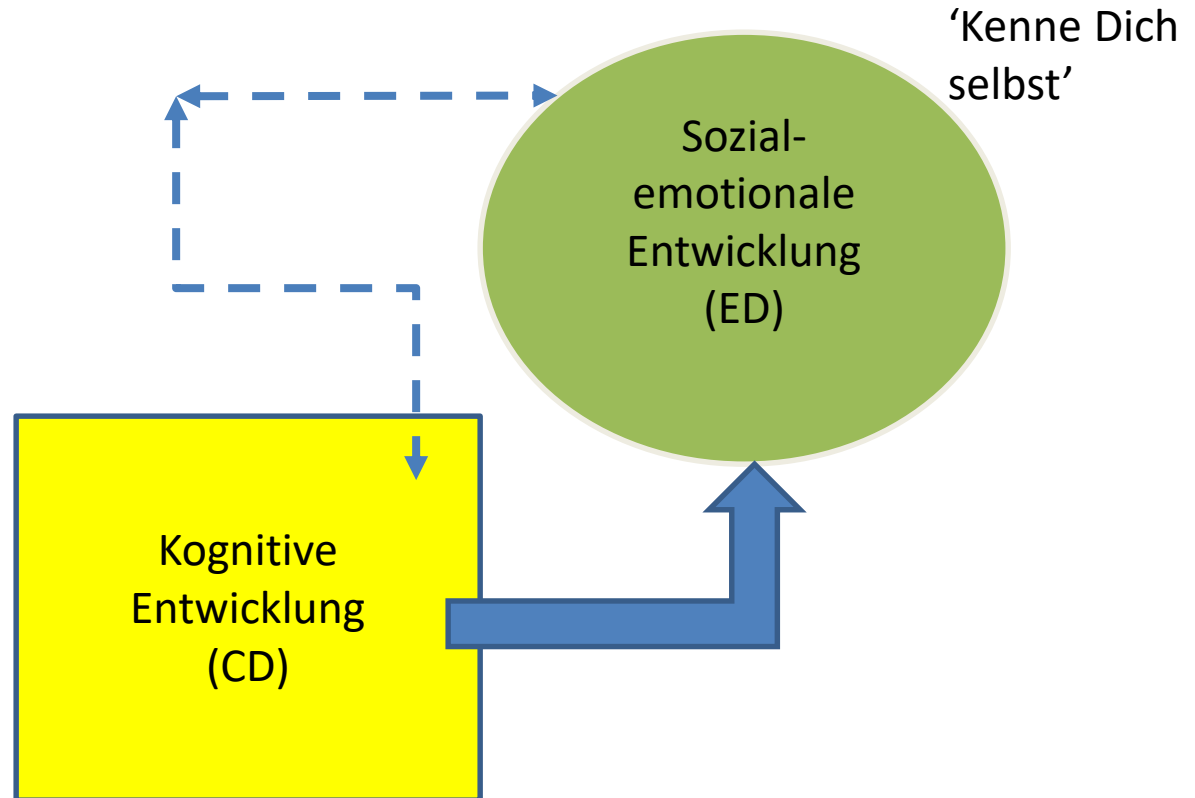
Kompetenzmodelle auf den Kopf gestellt ...



"Competences" are used as a function of Capability

Sozial-emotionale und kognitive Entwicklung sind innerlich miteinander verbunden

Obwohl beide Entwicklungsstraenge in einem Feedbackloop stehen, laesst sich sozial-emotional Entwicklung nur ueber Jahre hin (langzeitlich) erwarten, waehrend kognitive Entwicklung sich kurzfristiger beeinflussen laesst, was wiederum die sozial-emotionale Entwicklung indirekt beeinflusst ...



Es ist moeglich, dass in einer bestimmten Entwicklungsphase einer Person entweder ED oder CD im Vordergrund stehen; deren Beziehung ist also eine dynamische.

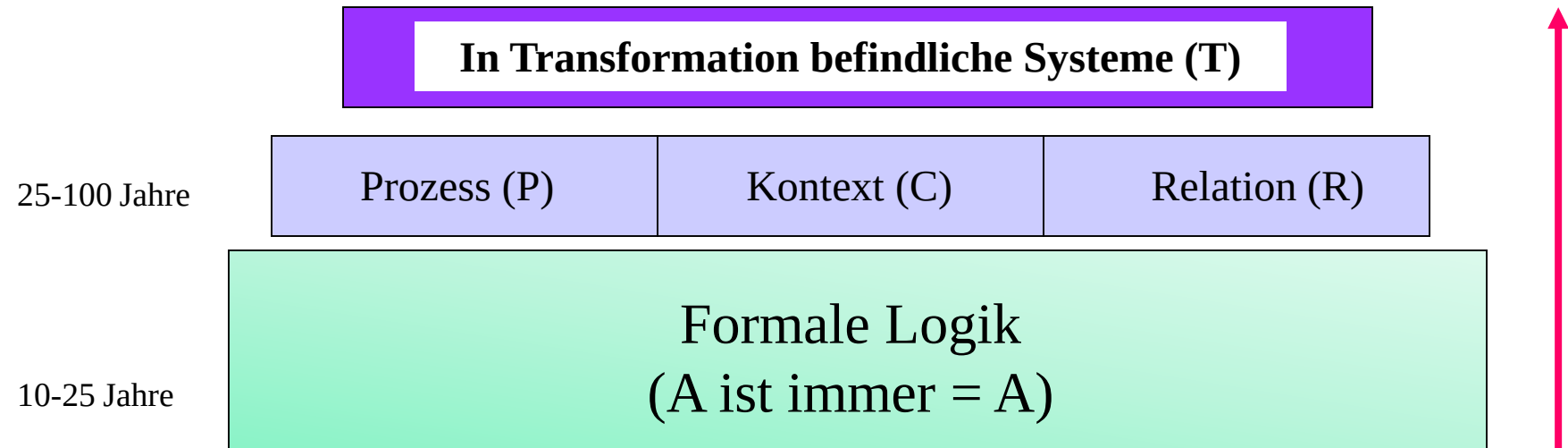
Wir arbeiten alle innerhalb eines bestimmten Denkrahmens (als Teil unseres Weltmodells)

- Im Prozess der Konstruktion ihrer 'Welt' -- dessen was fuer sie "real" ist -- folgen Menschen einem unbewussten, entwicklungsbestimmten Bezugsrahmen (Frame of Reference), der sowohl sozial-emotional wie kognitiv ist.
- Eine verifizierbare Hypothese dazu, wie dieser Denkraumen empirisch zustandekommt ist daher sehr nuetzlich.
- **CDF (= Constructive Developmental Framework) ist eine solche Hypothese.**
- CDF enthaelt in DTF eine empirische Theorie der menschlichen Denkentwicklung im Sinne einer Erkenntnistheorie (Epistemologie), die uns neue Denkwerkzeuge an die Hand gibt.
- *Praktisch bestimmt der Denkraumen, was wann bewusst wird, wie es konzipiert wird, und infolgedessen auch: worauf jemand achtet, was fuer ihn/sie als "wahr" und "real" gilt, und was bedeutungslos ist.*
- Ebenso bestimmt dieser Rahmen wie jemand seinen *internen Arbeitsplatz* (im Unterschied zum externen Arbeitsplatz) begrifflich fasst, und demgemaess auch die Qualitaet seiner/ihrer Arbeitsleistung.
- Verhalten (behavior) folgt also den Stufen und Phasen lebenslanger Entwicklung, und nicht umgekehrt.
- Wir koennen den Denkraumen anderer empirisch durch die Auswertung von strukturierten Interviews erforschen.
- **Am wichtigsten dabei ist es, eine besondere Art des Hoerens, naemlich *Entwicklungshoeren*, zu entwickeln, das durch stete Interviewpraxis geschult werden kann.**

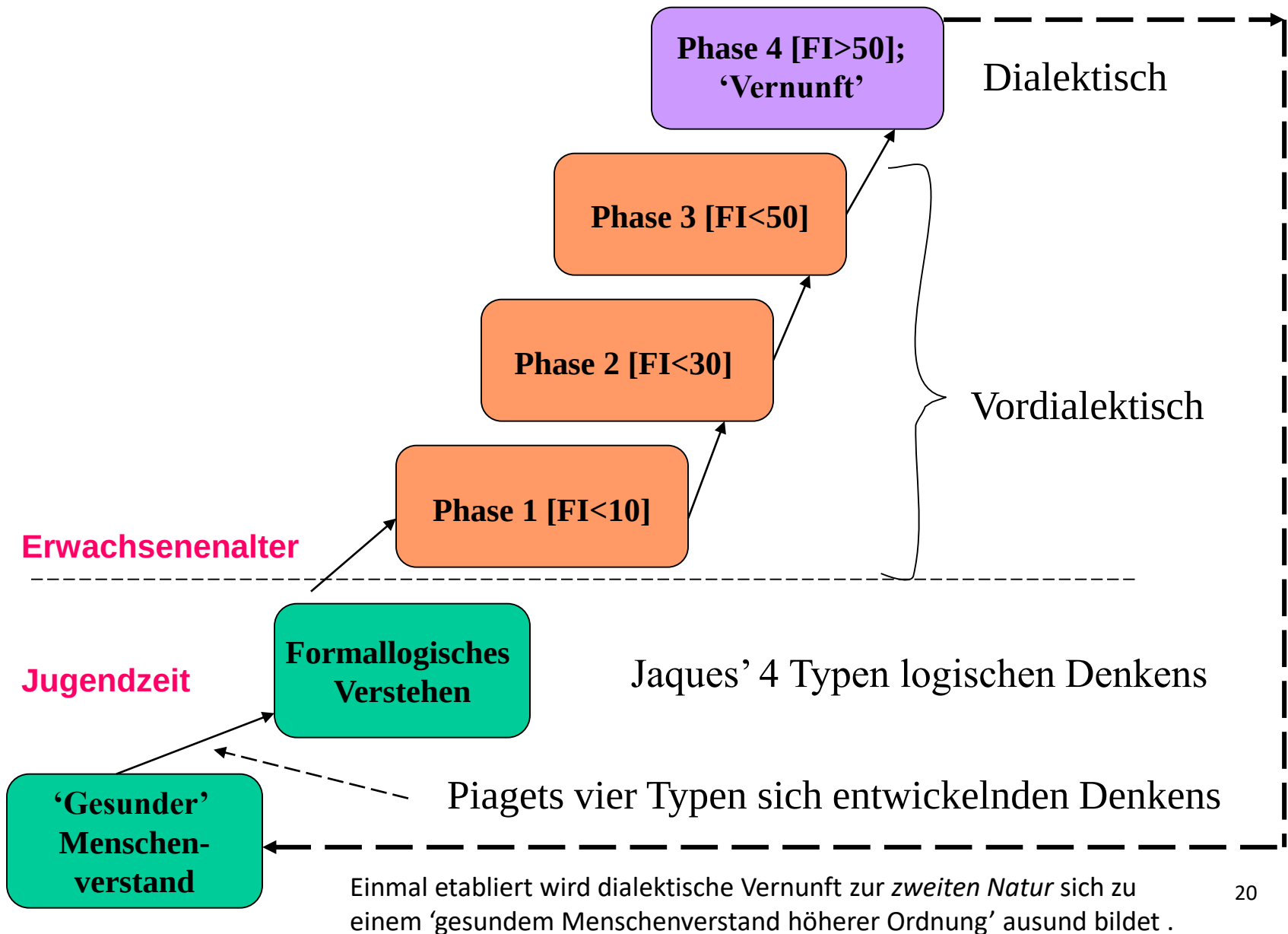
Schritte zu Dialektischem Denken

Dialektisches Denken ist ein naturerliches Resultat der Weiterentwicklung logischen Denkens, das in westlichen Kulturen mit 25 Jahren voll ausgebildet ist. Es ist eine aus der griechischen Antike stammende Denktradition, die man ebenso in Asien, vor allem in China und Japan, als 'elementary dialecticism', vorfindet. In westlichen Teil der Welt ist diese Denkweise zuletzt von Hegel und Marx, und im 20. Jahrhundert von der Frankfurter Schule und von Roy Bhaskar (+ 2014) gepflegt worden.

Dialektische Logik erfordert die Anerkennung von Nicht-A als 'seiend' oder 'real'



Phasen dialektischer Denkentwicklung



**Sprache und
Denken sind
dialogisch
[Sprache
beschreibt nicht
nur; sie schafft
Welt. Daher ist
'Interviewing' die
Art, Weltschaffung
zu erfassen ...]**

- Da Sprache nicht (nur) beschreibt sondern **weltschaffend** ist, koennen wir einem Sprecher 'aufs Maul schauen' durch ein Hoeren, das, wenn geschult, die emotionale Entwicklungsstufe und kognitive Entwicklungsphase erfassen, dokumentieren, und zum Feedback fuer einen Kunden (etwa im Coaching) verwenden kann.
- Sprache ist von Natur aus **dialogisch** (nicht monologisch).
- Das bedeutet, dass ich im internen Dialog (mit mir selber) immer schon einen *Anderen* einbeziehe mit dem ich – oft mir unbewusst – “im Dialog stehe”.
- **Ich bin als 'Ich' ohne 'Du' sprachlich unreal.**
- Wie Organisationen funktionieren, und ob sie erfolgreich sein koennen, hat zunehmend damit zutun, ob sie faehig sind, eine **dialogische Kultur** zu entwickeln oder nicht.
- Ein wichtiger Weg zu einer solchen Kultur hat mit der Unterscheidung von 'Job Eins' und 'Job Zwei' in der Organisation der Arbeit zu tun ...

Konsequenzen fuer Arbeit in Organisationen

- Neue Einsicht in die lebenslange Entwicklung Erwachsener, verbunden mit einer 'dialogischen' – anstatt 'monologischen' – Auffassung der Sprache und des Denkens fuehrt zu einem Beratungsmodell, das wir – Edgar Schein folgend -- **developmental process consultation [entwicklungsorientierte Prozessberatung]** nennen koennen.
- Dieses Model des *Beratens, Coaching und Mentoring* sowie der *Personalbetreuung*, erfordert vom Praktiker Schulung in der Entwicklungstheorie und der Kunst des strukturierten Interviewing, das zur Schulung eines "Entwicklungshoerens" sowie eigenen komplexen Denkens fuehrt.
- Diese Faehigkeiten waren niemals heute, wo es um die Schaffung von "bewusst potenzial-orientierten Organisationen" geht, die die veraenderte Arbeits- und Geschaefswelt durch einen Nachdruck auf "Capability", "Job 2", "shared leadership", und "self-organizing teams" zu bewaeltigen suchen.

Teil Eins

Die interne Struktur von Humankapital

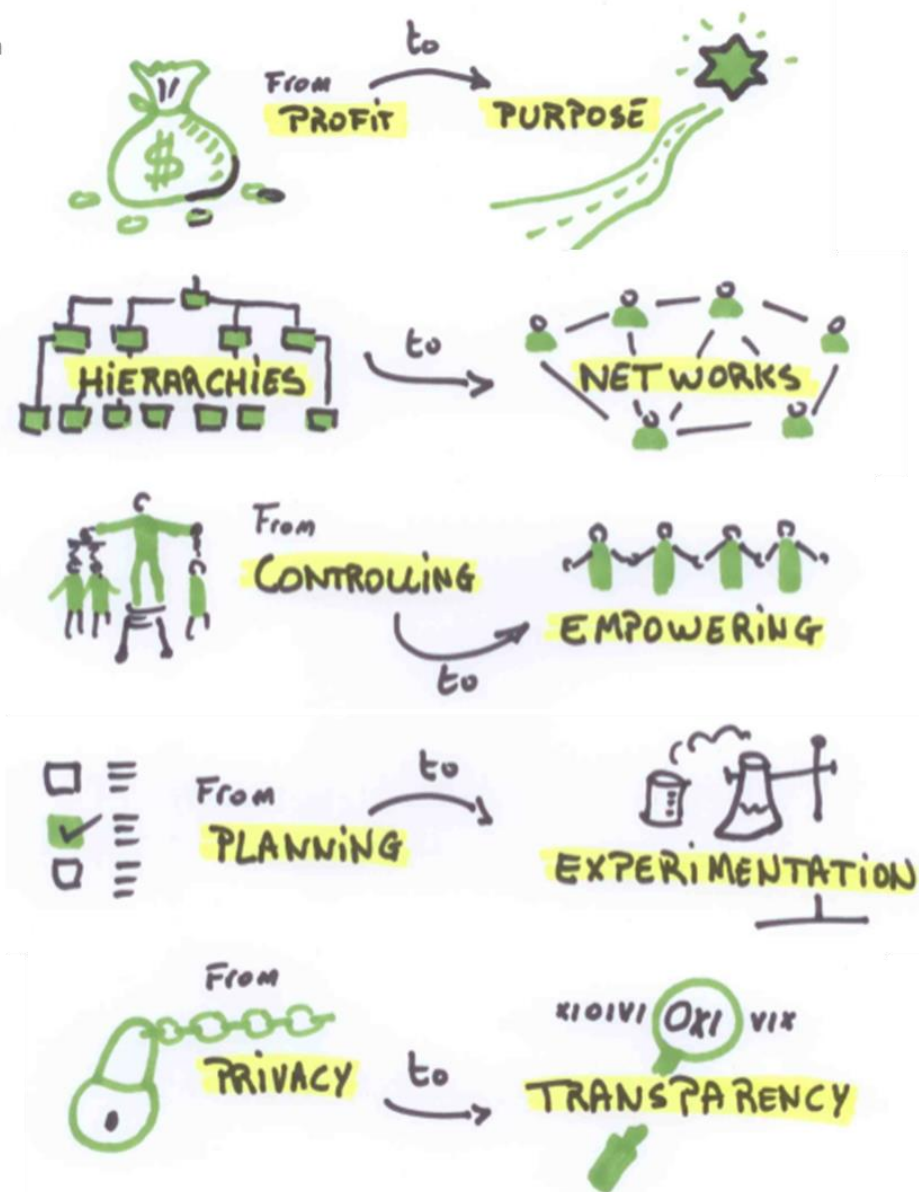
‘Arbeit’ verbindet die zu leistende Arbeit (Job Eins) mit der *Entwicklungsarbeit*, die dem sie Leistenden abgefordert ist (Job Zwei).

Rewriting The Future of Work:

... and of coaching

Mindshifts for organizational transformation

© 2018 Dynamic Collaboration



Eine veraenderte Geschaefswelt und Umwelt erfordern Systemdenken ...

- Die heutige Geschaefswelt ist durch rapide Veraenderung, Disruption, und die Bewegung von hierarchischen zu flachen Arbeitsstrukturen hin gekennzeichnet, die alle zu einem Erlebnis von Fluechtigkeit und Komplexitaet der Realwelt fuehren.
- Dennoch bleibt das Gleichgewicht von Job Eins (size of role; Verantwortlichkeitsstufe) und Job Zwei (Entwicklungsgroesse einer Person) die Grundlage von organisatorischem Value-Add, -- die Frage: "passt dieser Mensch in diese Rolle?"
- Wie dieses Gleichgewicht in flachen Organisationen zu erreichen sei, ist heute der Brennpunkt von Personalarbeit.
- Die Unterscheidung (und damit Relation) von Job Eins und Zwei ist grundlegend dafuer, *bewusst potenzial-orientierte Arbeitsumgebungen* zu schaffen.
- **Man kann dies 'evidenzbegruendet' mithilfe empirischer Einsicht in die emotionalen Entwicklungsstufen und kognitiven Entwicklungsphasen Erwachsener tun.**
- Dies gilt ebenso fuer die Erstellung von Teams, die als "selbstorganisierend" und "kollaborativ intelligent" arbeiten wollen.

Die Verzahnung von Job Eins und Job Zwei ist ein Brennpunkt potenzial-orientierter Unternehmen

- Wir sprechen heute davon, dass Arbeit zu leisten *Entwicklungsarbeit* erfordert, und dass diese als “Job Zwei” von der Ablieferung der Arbeit untrennbar ist (Kegan 2016).
- **Die Anerkennung der Verzahnung von Job Eins mit Job Zwei ist fuer potenzial-orientierte Unternehmen eine Notwendigkeit.**
- Dies einzusehen war unter bisherigen Richtlinien der ‘Personalbetreuung’ unmöglich.
- Empirische Sozialforschung auf dem Gebiet der lebenslangen Erwachsenenentwicklung hat inzwischen neue Werkzeuge der Personalbetreuung erschlossen.
- Diese Werkzeuge ermöglichen es, ‘Humankapital’ neu zu denken und mit ‘IT’ (Technologie) auf neue Weise zu verbinden.
- Man kann “Digitalisierung” nicht zieltreffend angehen, wenn man die spezifischen menschlichen Fähigkeiten nicht ernst nimmt und fördert, die weit über bloss logisch-algorithmisches Denken hinausgehen.

Wir verbinden Jobs Eins und Zwei dadurch, dass wir uns selber *entwicklungsmaessig* zu verstehen beginnen

Die “Groesse der Rolle” eines Mitarbeiters mit deren/dessen “Groesse der Person” in Einklang zu bringen ist von zunehmender Bedeutung fuer Organisationen, die geteilte Fuehrung und kollaborative Intelligenz verwirklichen wollen. Dies zu schaffen ist letzten Endes eine Sache der Balance von Job Eins und Job Zwei auf jeder Arbeitsstelle.

Assigned Work

Job 1

Client- & expertise- driven

Today's practice
(focus on current revenue streams)

Job 1: The jobs to be done
(necessary processes to accomplish them)

**Job 2: Developing myself in
collaboration with others**
(as individual, & team- and organisation-member)

Contributor's Developmental Profile and Needs

Job 2

Capability-driven

Future practice
(focus on future revenue streams)

Aktualitaet von 'Job Zwei'

[Die Gefaehrlichkeit der 'Fachidioten' ist gestiegen ...]

- Die Entwicklungsarbeit der Mitarbeiter eines Unternehmens wurde bislang der Bedeutung ihrer Verhaltensweisen und Kompetenzen untergeordnet.
- Diese Kompetenzorientierung auf Arbeit wirkt sich im Uebergang zu flacheren Unternehmungsstrukturen als *Hindernis* aus weil es nicht laenger primaer um Kompetenzen sondern um viel weitere, auf lebenslanger Entwicklung beruhende Faehigkeiten -- wie etwa holistisches und systemisches Denken -- geht.
- Der Einsatz von Kompetenzen beruht auf dem persoenlichen Weltmodell einer Person, und nicht umgekehrt.
- Zudem fuehrt organisatorische Verflachung zur Verunsicherung der Mitarbeiter, da diese sich nicht laenger mit fixierten Taetigkeitsprofilen identifizieren koennen sondern mehr als eine bestimmte oder vordefinierte Rolle spielen muessen.
- Diese Verunsicherung ist die Gegenseite potenziell groesserer Freiheit dafuer, die eigenen Entwicklungspotenziale zu manifestieren.
- Doch kann dies nur in einer darauf zugerichteten *Befaehigungsumgebung* (anstatt einer blossen Lernumgebung) geschehen.

Die Internstruktur von Job Zwei ist dynamisch

Job Zwei umfasst zwei Entwicklungsaspekte: sozial-emotional und kognitiv.

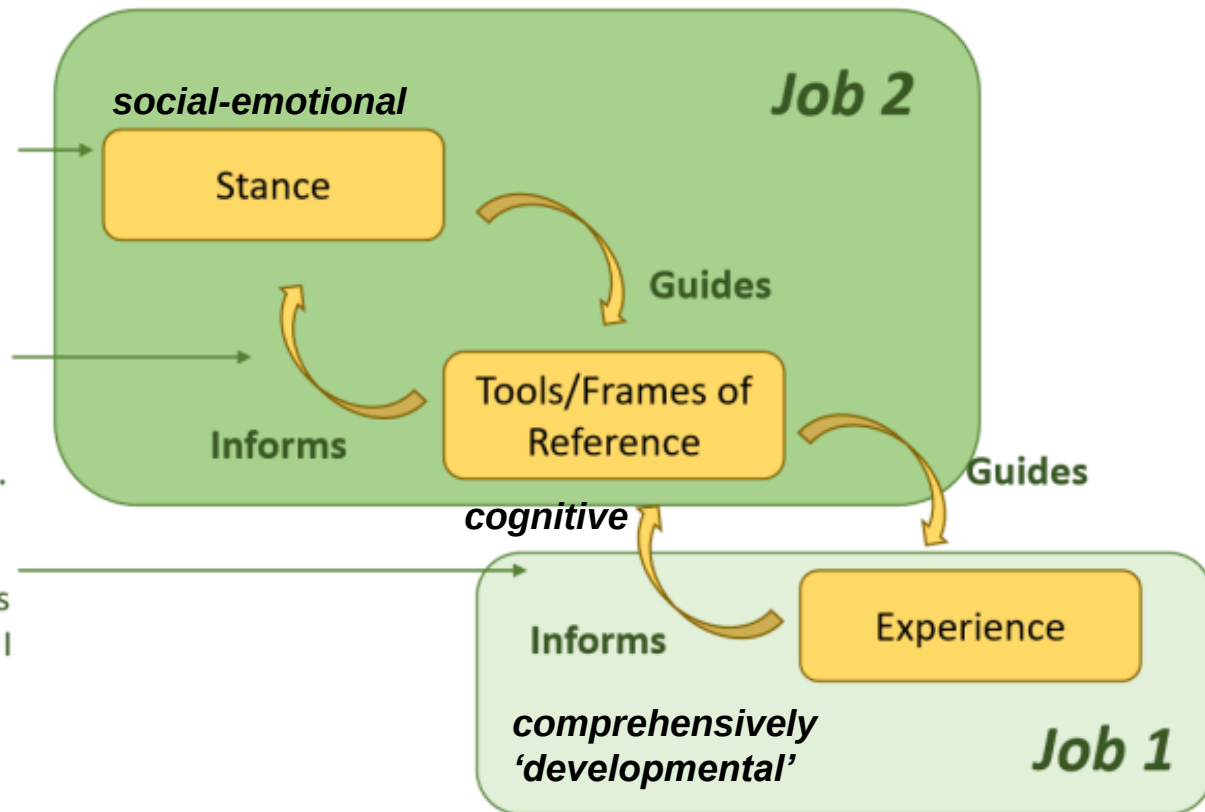
Stance [innere Selbstpositionierung]: 'Was soll ich tun und fuer wen?'

Tools [Denkwerkzeuge]: 'Was kann ich tun und was sind meine Optionen?'

Stance: my Internal positioning: how I unconsciously relate to others. Who I am in the social world, and what I am trying to accomplish ...

Cognitive Tools: the tools and models by which I organize my thinking in order to understand the world. What level of thought complexity I am speaking from...

Experience: the experiences based on which I build my repertory of sensitivities and skills. How deeply and complexly do I presently experience "my world" ...



Befähigung uebertrifft Lernen

[Enabling beats Learning]

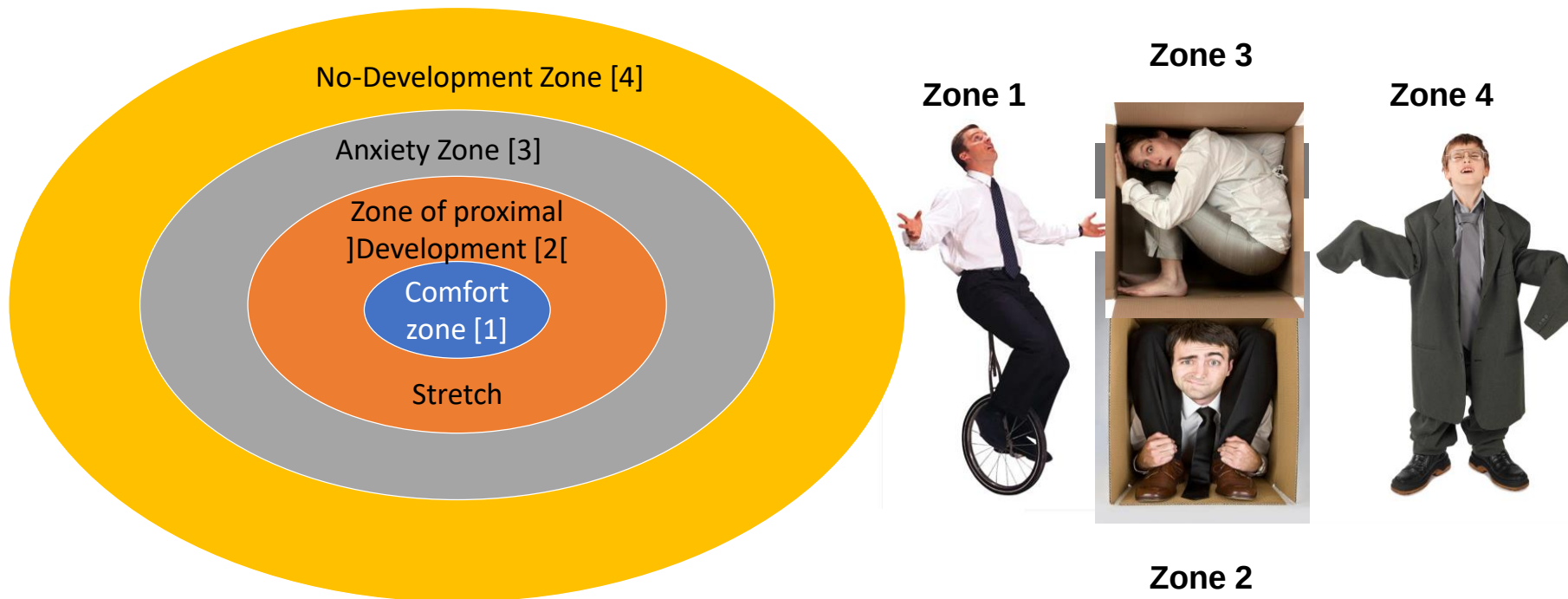
- Horizontales Lernen und vertikale Entwicklung sind nicht gleichzusetzen, da Entwicklungsstand dem Lernen Grenzen setzt.
- Lern- oder “trainings-” Umgebungen muessen daher fortan entwicklungsgerichtet gestaltet werden, und zwar auf der Grundlage von Einsicht in den persoenlichen Reifegrad von Mitarbeitern.
- Das heisst, dass ‘Trainer’ lernen muessen, “Entwicklung” im sozial-emotionalen und kognitiven Sinne zu verstehen, zu denken und zu foerdern.
- Dies geschieht am besten so, dass Trainer selbst die Werkzeuge zu handhaben lernen, die aus der Erwachsenenforschung stammen.
- Nach zwanzig Jahren von Verhalten- und Kompetenztraining steht heute das kognitive Training der Mitarbeiter – bis zum Aufsichtsrat hin – im Vordergrund, da es Reife direkt befoerdert.

Richtlinien fuer Arbeitsbefaehigung

- Nach Vygotsky koennen wir vier Stufen proximaler Entwicklung unterscheiden aufgrund deren Personalbetreuer, Coaches und Trainer sich den Entwicklungsstand von Mitarbeitern oder ganzen Teams praktisch bewusst machen koennen:
 - Mitarbeiter, die keine Schwierigkeit haben, neue Verantwortlichkeiten auf sich zu nehmen (Zone 1)
 - Mitarbeiter, die trotz Selbstmotivierung der Unterstuetzung bei der Ausuebung neuer Verantwortungen beduerfen (Zone 2)
 - Mitarbeiter, die ohne gewichtige Unterstuetzung neue Verantwortungen nicht auf sich nehmen koennen (Zone 3)
 - Mitarbeiter, die selbst mit substanzieller Unterstuetzung neue Verantwortungen nicht uebernehmen koennen (Zone 4).
- Es ist die Aufgabe der fuer Befaehigung im Unternehmen Verantwortlichen, zusammen mit einer neu definierten 'Personalabteilung', die Bedeutung von Job Zwei und dessen Verzahnung mit Job Eins zur Entwicklungsgrundlage neuer Arbeitsstrukturen zu machen.
- Um dies tun zu koennen, beduerfen sie entwicklungsorientierter Werkzeuge.

Vier Zonen proximaler Entwicklung

Job 2 – wie Du Dich als Person entwickelst – ist von Deiner Arbeit (Job 1) untrennbar



Brennpunkt fuer 'Job 2' im Coaching: Welche Aspekte der spezifischen Rolle eines Mitarbeiters stehen proximaler Entwicklung zur naechstfolgenden Entwicklungsstufe offen?

Befähigung erfordert eine Dialogkultur

[Ein Fokus auf
'Digitalisierung' denkt
'von aussen nach innen'
anstatt 'von innen nach
ausen' ...]

- Befähigung klappt nicht 'von oben' sondern nur wenn sie gegenseitig und von einer potenzial-orientierten Unternehmenskultur getragen wird.
- Ein solche Kultur zu schaffen kommt einer *Revolution der Denkungsart* gleich, die blosse Fixierung auf 'Digitalisierung' nicht zustandebringen kann.
- Vielmehr ist Digitalisierung "out there" nur ein möglicher Anstoss zum Umdenken der Unternehmenskultur.
- Eine solche Kultur wird sich an der Schaffung eines Netzwerkes kollaborativ und autonom arbeitender Teams erweisen müssen.

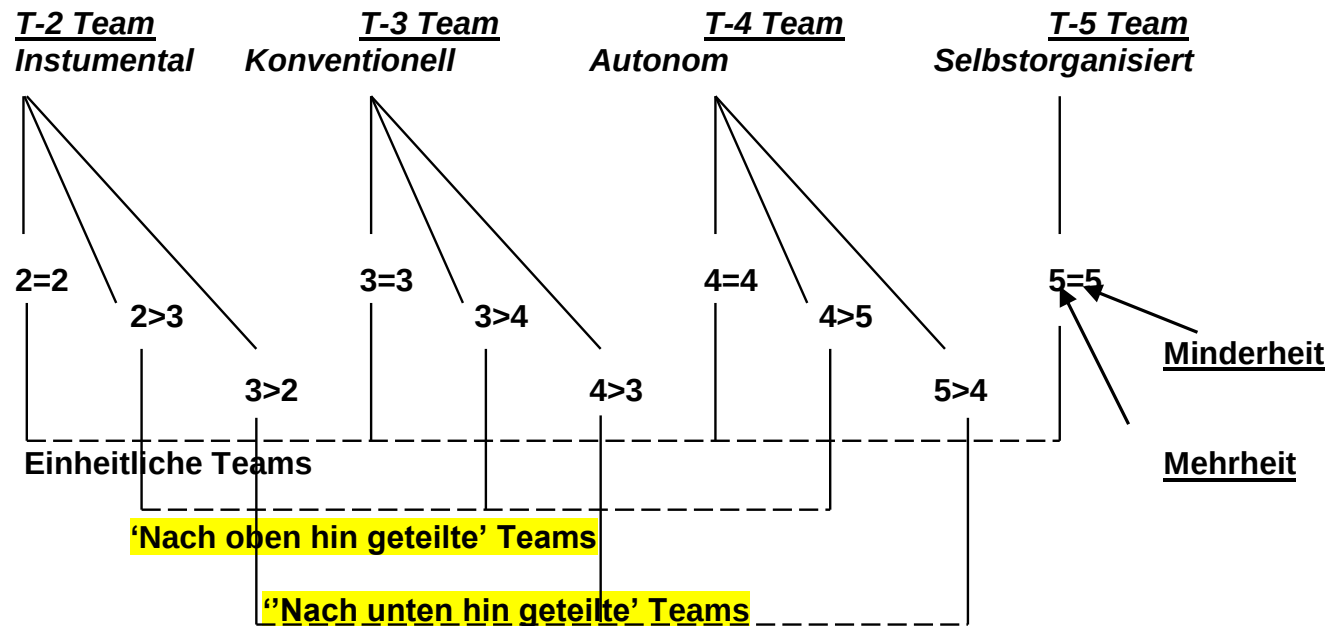
Teams

Teams sind typischerweise **entwicklungsmaessig gemischt** [also uneinheitlich].

Wir koennen ein Team in Sinne seiner entwicklungsbestimmten Mehr- oder Minderheit betrachten.

Wo immer eine Teammehrheit weniger entwickelt ist als die Minderheit des Teams, sprechen wird von einem “nach unten hin geteilten” Team im Gegensatz zu “noch oben hin geteilten” Teams.

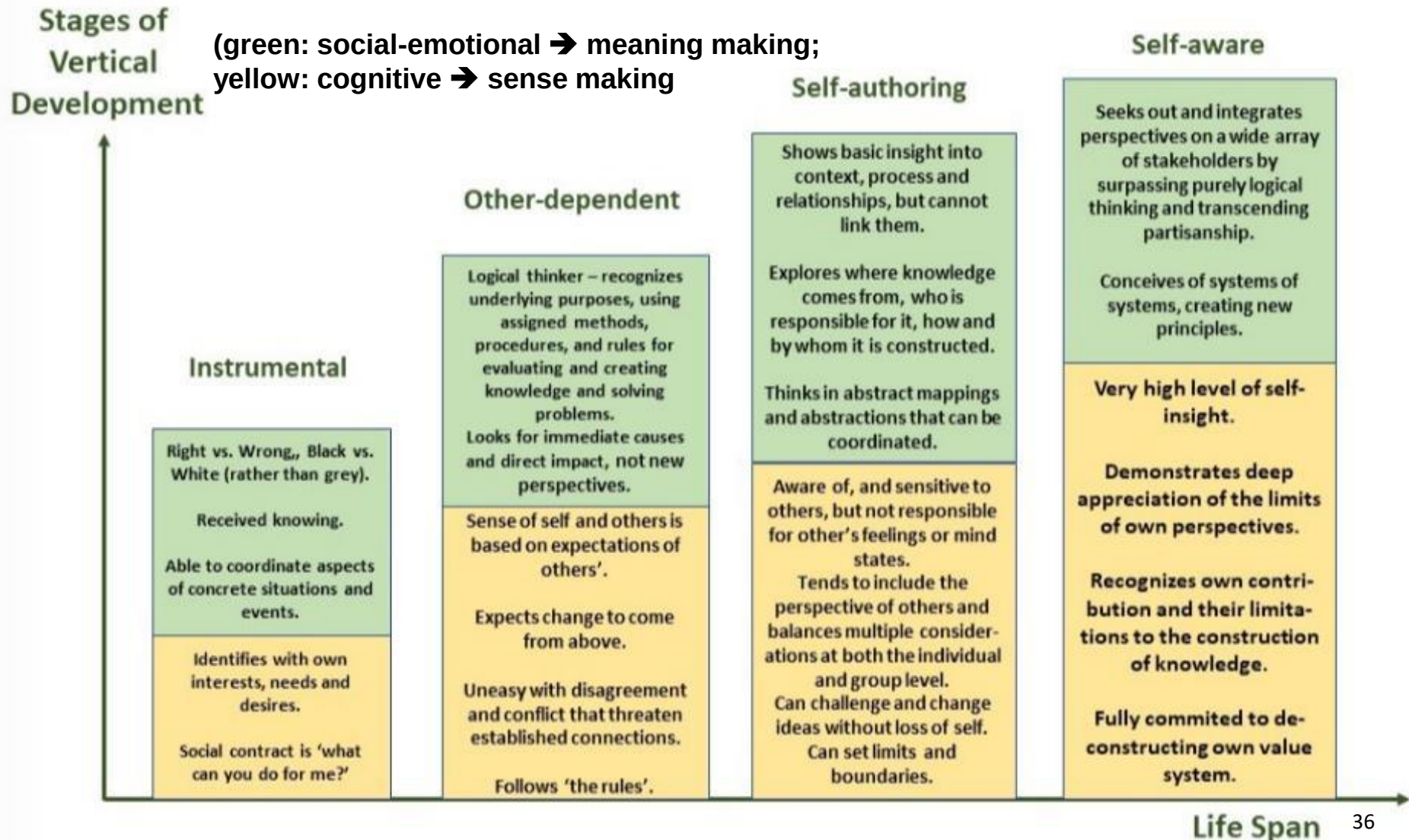
Sozial-emotionale Team-Typologie als Grundlage von kognitivem Coaching



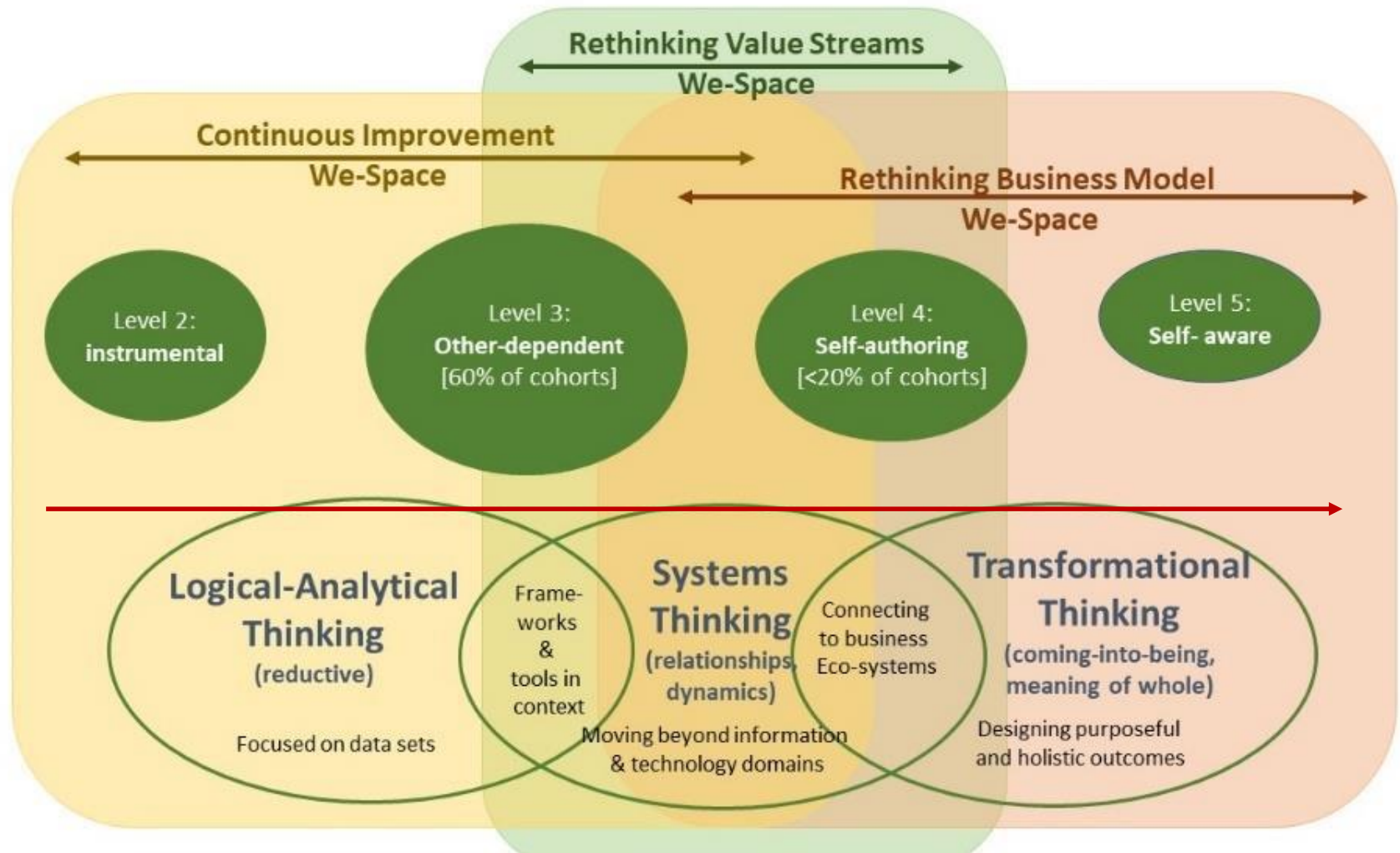
Ein Team ist 'nach unten hin geteilt' wenn die Mehrheit seiner Mitglieder weniger entwickelt als seine Minderheit ist, oder wenn die hoher entwickelte Mehrheit von einer weniger entwickelten Minderheit gefangen gesetzt wird.

Ein Team ist 'nach oben hin geteilt' wenn seine hoher entwickelte Mehrheit die Teamagenda bestimmt, oder die weniger entwickelte Minderheit potenziell 'entwickelbar' ist.

Vier entwicklungsbedingt verschiedene Stufen organisatorischer Arbeit in Teams



Die Verbindung des sozial-emotionalen und kognitiven Entwicklungsstandes in Teams



Ebenso wie einzelne Mitarbeiter sind auch Teams durch den Entwicklungsstand ihrer Mitglieder bestimmt. Der letztere bestimmt ferner verschiedene Typen von Teams im Sinne ihrer Fähigkeit, komplex zu denken und zu arbeiten.

Die Umformung der 'Personalabteilung'

- “Personalabteilungen” haben sich seit langem damit beschaeftigt, “Lernumgebungen” zu schaffen um Produktivitaet zu optimieren.
- Da sie zwischen Job Eins und Zwei nicht unterschieden, war es ihnen unklar, dass Arbeitsleistung nicht bloss eine Sache von Verhalten Motivation und Kompetenz, sondern von *Entwicklungsstand* ist.
- Heute stehen ‘human resources’ digitale Ressourcen gegenueber, deren optimale Verwendung nicht nur Fachkompetenz sondern weiter gespannte Denkfaehigkeiten erfordert.
- Und da diese Faehigkeiten immer nur potenzielle sind, ist ein Wandel von Lernumgebungen zu *Befaehigungs- oder Befaehigungsumgebungen* (Enabling Environments) geboten.
- **Jedoch hat ‘HR’ zur Zeit fuer einen solchen Wandel *keine Werkzeuge*, da diese sich nur mithilfe der Entwicklungswissenschaften erschliessen lassen.**

Copyright © 2019 Laske and Associates LLC

Transformation von Personalarbeit; Umorientierung von Coaching und Beratung

Copyright © 2019 Laske and Associates LLC

- Da die Art und Weise, wie jemand emotional und kognitiv 'seine' Welt konstruiert, vom persönlichen Entwicklungsstand abhängt (und heute zudem weitgehend auf Teamarbeit beruht), muss man beginnen, die Entwicklungspotenziale der Teammitglieder zu bestimmen.
- Da es sehr wenige Teams gibt, deren Mitglieder auf der gleichen Entwicklungsstufe stehen -- da also Teams entwicklungsmaessig gemischt sind -- (De Visch & Laske, 2018), erhebt sich die Frage was geschieht wenn die Mehrheit von Mitgliedern eines Teams mehr oder weniger entwickelt ist als dessen Minderheit, oder umgekehrt.
- Dies fuehrt zu der weiteren Frage, auf welcher emotionalen und kognitiven Entwicklungsstufe ein bestimmtes Team sich als Ganzes befindet (oder befinden sollte um effektiv zu sein), und wie man *evidence-based developmental Coaching* dazu verwendet, optimale Teamarbeit zu ermöglichen.
- CDF ist eine Methodologie dafür, Teamversagen aufgrund unausgeglichener Entwicklungsstufen in Teams zu erkennen und dann durch Coaching und Mentoring zu verändern (vorausgesetzt, dass man mit Entwicklungsmethoden und -werkzeugen umzugehen weiss ...)

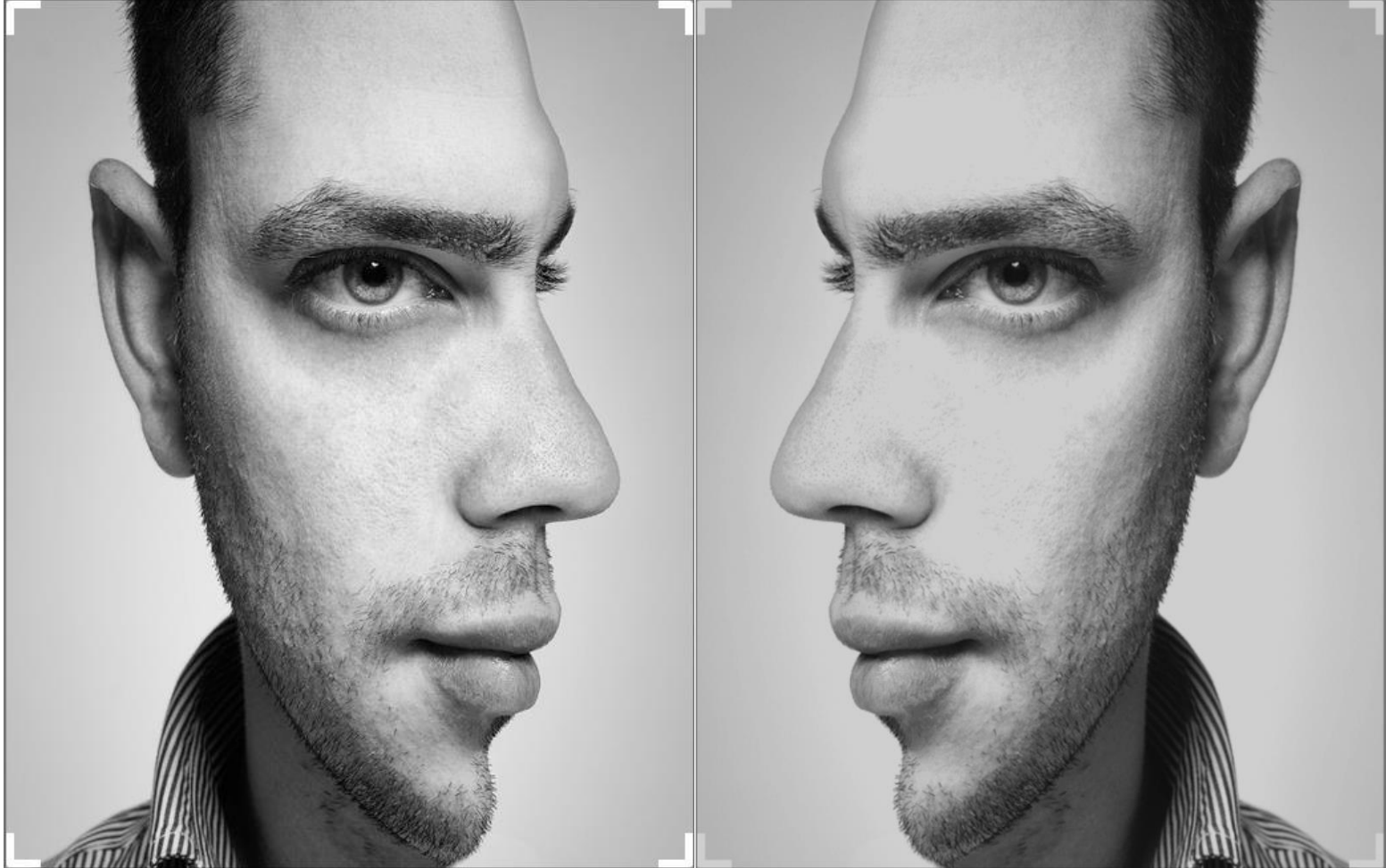
Teil Zwei:

Im dialektischen Denkformrahmen arbeiten

Erneuerung Dialektischen Denkens

- Seit ungefaehr 1800 hat sich logisches Denken von einem Werkzeug fuer das Verstehen der Welt zu einem Kontroll- und Manipulationsinstrument gewandelt.
- In unserer 'verwalteten Welt' (Adorno) hat logisches Denken sein kritisches Potenzial verloren: es ist notwendig geworden, deren Werkzeuge zu solchen des Systemdenkens umzubilden.
- Aber obwohl Systemdenken sich auf das Erkennen von Beziehungen wirft ist es zur Wahrheitssuche heute selbst unzureichend, aus dem einfachen Grunde, weil es sich ausschliesslich mit aeusseren, nicht aber internen (inneren) Beziehungen beschaeftigt und daher nicht wirklich holistisch und systemisch ist.
- In dieser historischen Situation ist eine sehr alte Tradition, die sich sowohl in Asien wie Europa findet, naemlich dialektisches Denken, eine hochwillkommene Option.
- **Die empirische Erforschung der kognitiven Entwicklung Erwachsener ueber die vergangenen 50 Jahre ermoeglicht es uns, menschliche Erkenntnisweisen (Weltmodelle) zu explizieren, operationalisieren, und was wichtiger ist, zu bessern.**
- **Dies ist u.a. moeglich geworden aufgrund von Roy Bhaskars 'Momenten der Dialektik' (Bhaskar 1993), die in CDF eine Verbindung mit den von Basseches (1984) eruierten 'Denkformen' eingehen (eine im Himmel geschlossene Heirat).**
- **Aufgrund dieser Forschungen kann das Denken der Frankfurter Schule (1930-1980) nicht nur aufgebessert, sondern auch effektiver lernbar werden.**

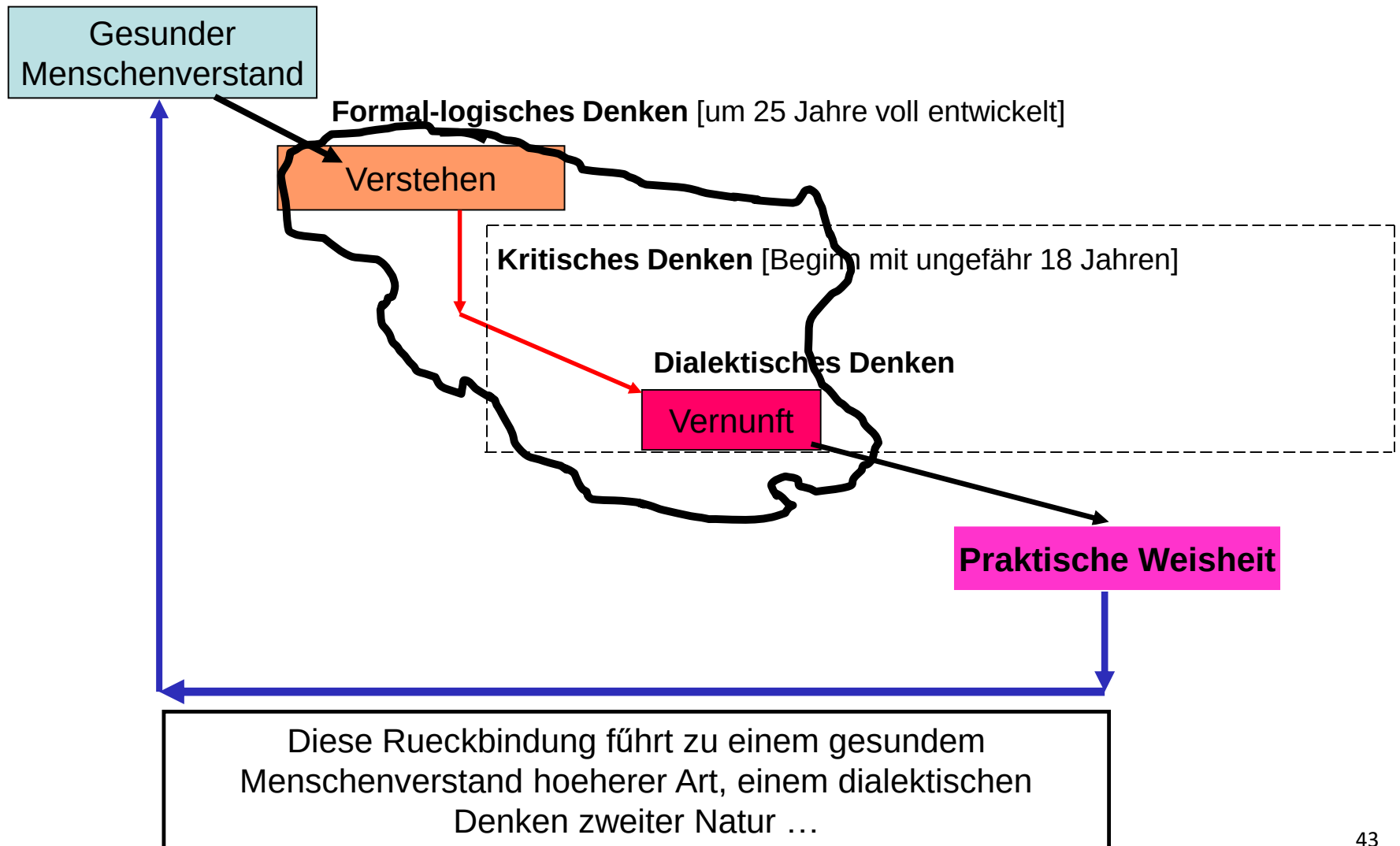
Denken ist ein Dialog mit sich selbst der auf Denkformen beruht



Der interne Dialog (mit sich selbst) liegt dem externen Dialog (mit anderen) zugrunde.

Vier Epochen menschlicher Denkentwicklung

[im Sinne geistigen, nicht physischen, Alters]

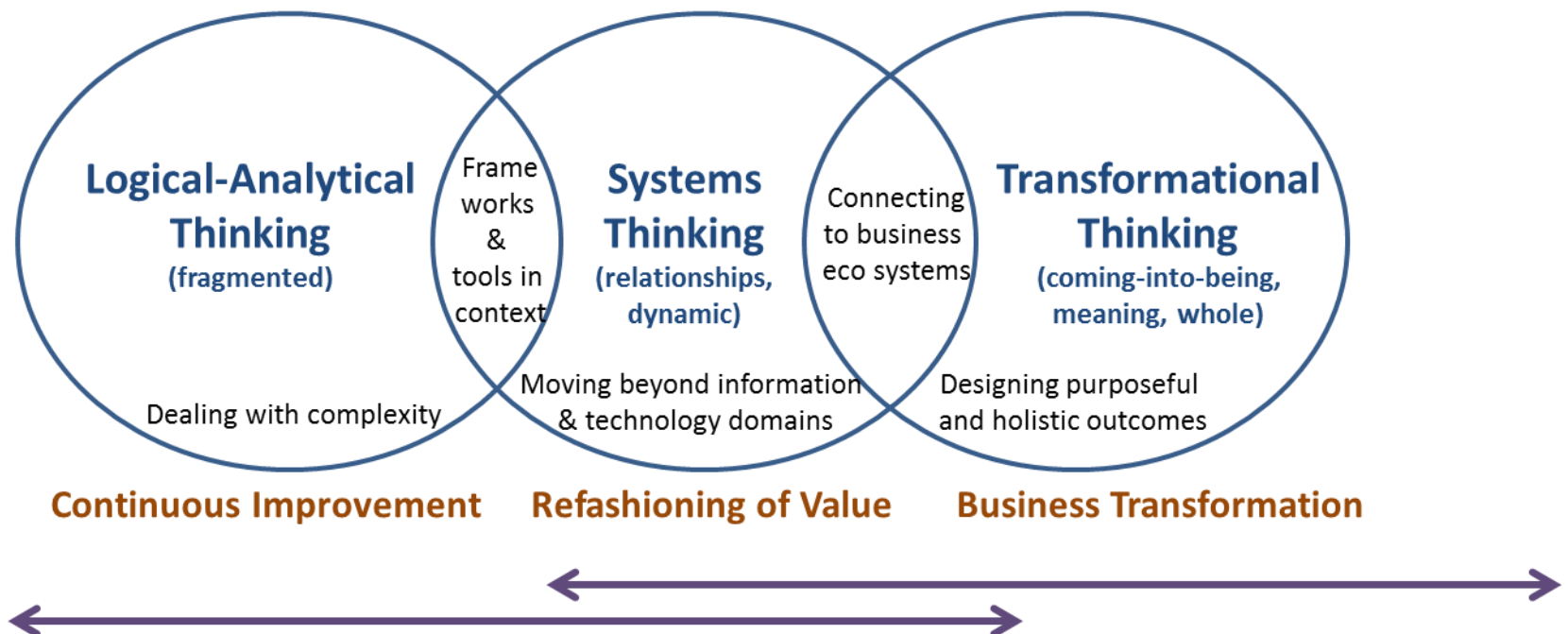


Three Levels of Complexity of Thinking

[Zusammenfassung]

The internal dialogues we call 'thinking' can be evaluated in terms of levels of complexity, fluidity, holism, and understanding of relationships. These levels have largely to do with how close a thinker is able to comprehend and detail the unceasing transformation our lives are subject to.

In different teams (We-Spaces), a different degree of understanding complexity is found which the cognitive coach/consultant needs to assess and act upon by his/her interventions.

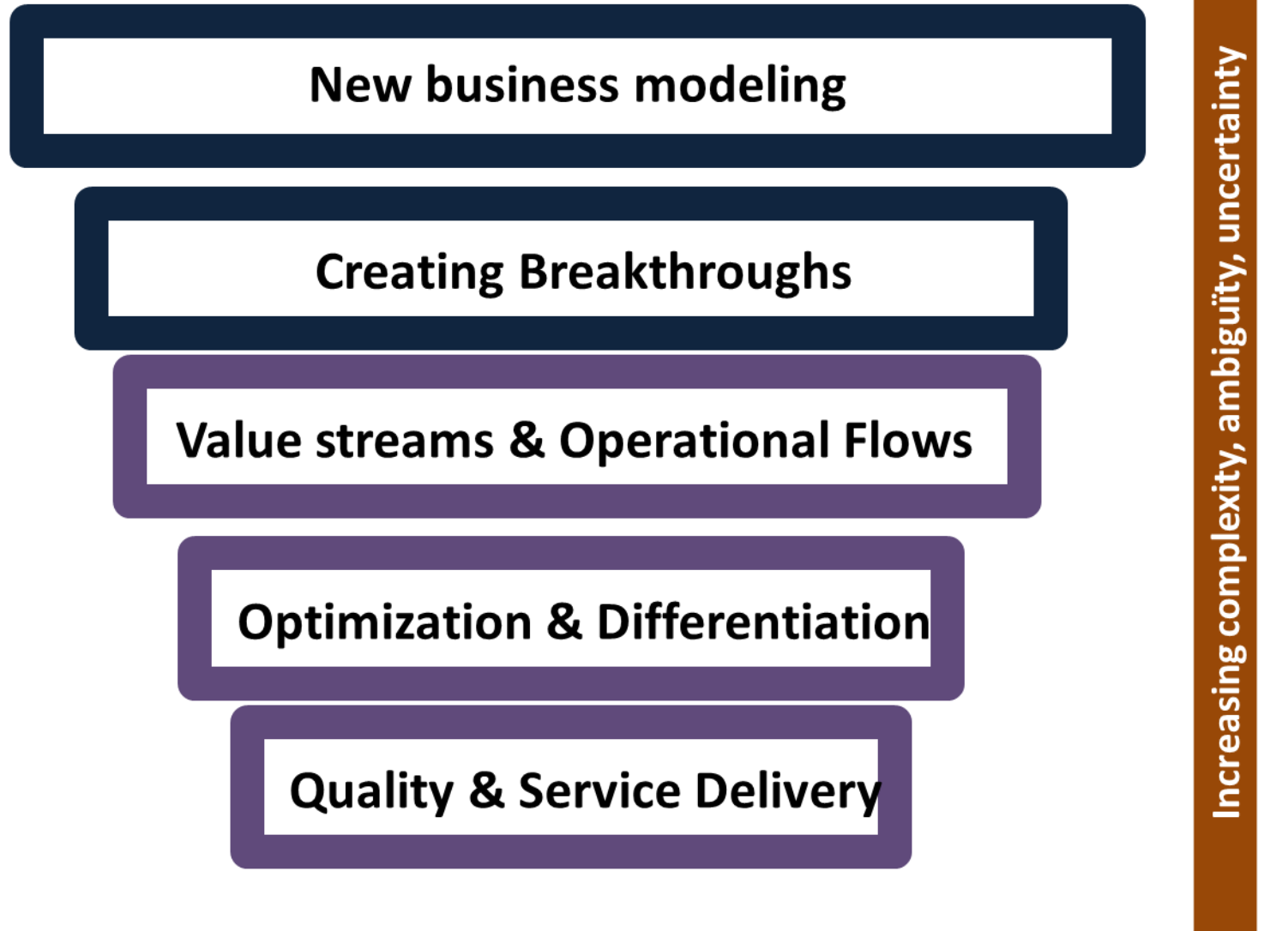


Fuenf kumulative Phasen kognitiver Entwicklung (die mit organisatorischen Verantwortlichkeitsstufen Hand in Hand gehen)

Logical	Wie kann ich das was ich vor mir sehe klassifizieren? Welche Attribute der Objekte, die ich vor mir habe, sind bedeutsam fuer mich. Welche abstrakten Systeme koennen sie optimal darstellen? Wie kann ich diese in noch abstraktere einbetten?
Dialectical, Phase 1 (Context)	Welche Dimensionen und Funktionen umfasst dieses System, und wie kann ich zu einem holistischen Konzept davon gelangen so dass ich es von verschiedenen Perspektiven her zu sehen vermag?
Dialectical, Phase 2 (Process)	Welche fast unmerkliche doch stetige Veraenderungen laufen in diesem System ab. und was ist 'abwesend' im Sinne davon, noch nicht oder nicht mehr "da" zu sein?
Dialectical, Phase 3 (Relationship)	Wie sind die Dinge, die ich als "verschieden" trenne und unterscheide aufgrund ihrer Verschiedenheit gleichermassen miteinander innerlich verbunden, und was ist es, das sie als verschiedene gemeinsam haben?
Dialectical, Phase 4 (Transformation)	Wie kann ich Systeme dadurch als 'offen' und 'lebendig' verstehen, dass ich Kontext, Prozess, und Relation integrativ zusammendenke?

Levels of Executive Accountability

Organisatorische Verantwortungsstufen kognitiv betrachtet



Was ist DTF, der dialektische Denkformrahmen?

DTF (Laske 2008) ist verwurzelt in
Forschungen der Frankfurter Schule, der
Harvard Kohlbergschule, und der Philosophie
von Roy Bhaskar (1949-2014)

Definition

- Der *Dialektische Denkformrahmen* ist ein Rahmen dafür, in sich selbst und anderen (einschliesslich Teams) ein der Komplexität der Welt angemessenes, also 'tiefes' Denken zu entwickeln, und es (durch Feedback) in anderen zu stärken.
- In diesem Rahmen denken zu lernen ist optimal dafür, in die realzeitliche Dynamik eines Dialogs zwischen Einzelnen und im Team einzutreten, und zwar deswegen, weil Kenntnis von DTF eine Hörweise befördert, die primär auf die Struktur des Denkens, nicht seine Inhalte gerichtet ist.
- Dies ist hilfreich dafür, das 'kognitive Profil' (Art und Weise komplexen Denkens) eines Sprechers realzeitlich zu verstehen und zu dokumentieren, aber auch dafür, die strukturelle Tiefe eines Textes zu erkennen und selbst Texte zu schreiben, deren Struktur tiefes Denken und Hören bezeugt.
- Dem in DTF geschulten Hörer offenbaren sich Denkformkonstellationen, auf die er/sie, vor allem in Teams, reflektieren kann um deren Grad von kollaborativer Intelligenz (und damit Nähe zur Realwelt) zu erkennen und zu stärken.
- DTF umfasst "vier Momente der Dialektik" (Bhaskar), deren jeder sich in einer Reihe von individuellen "Denkformen" (Basseches) entfaltet.
- **Diese Momente stellen Dimensionen einer immerwährenden realweltlichen Transformation dar.**

Ohne Sprache gibt es keine Weltbegegnung

- Es entsteht ein falsches Verstaendnis von “Dialog” und “Interviewing” wenn man voraussetzt, dass Sprache nur *beschreibt*.
- Es kommt der Bedeutung der Sprache in der Kommunikation viel naeher, wenn man einsieht, dass Sprache “Welt schafft”.
- **Damit ist gemeint, dass es ausserhalb der Sprache eine Begegnung mit der realen Welt einfach nicht gibt.**
- Infolgedessen hoert man einem Gespraechspartner mit groesserer Authentizitaet zu, wenn man voraussetzt, dass seine oder ihre “Welt” erst im Sprechen entsteht.
- “Welt” is also nicht etwas vom Sprechen Getrenntes, sondern ein ihr eng Verbundenes.
- Denkformen, in die Sprache eingebettet, sind die Traeger dessen, was die Sprache “universal” ausdrueckt.
- Dieser universal Aspekt der Sprache tritt uns in den Begriffen entgegen.
- Denkformen sind Begriffe, die zusammen ein Netzwerk bilden und sich nur relativ zu anderen Denkformen ‘definieren’, also nicht in abstrakter Form.

Ohne Denkformen gibt es keine 'Welt'

Erkenntnistheorie
(Denken)



Ontologie (Welt)

Classes of Thought Forms (Laske)

C	Context
P	Process
R	Relationship
T	Transformation

Moments of Dialectic (Bhaskar)

1M	<i>Non-identity (multiplicity)</i>
2E	<i>Negativity (change)</i>
3L	<i>Totality</i>
4D	<i>Transformative practice</i>



Human Thinking

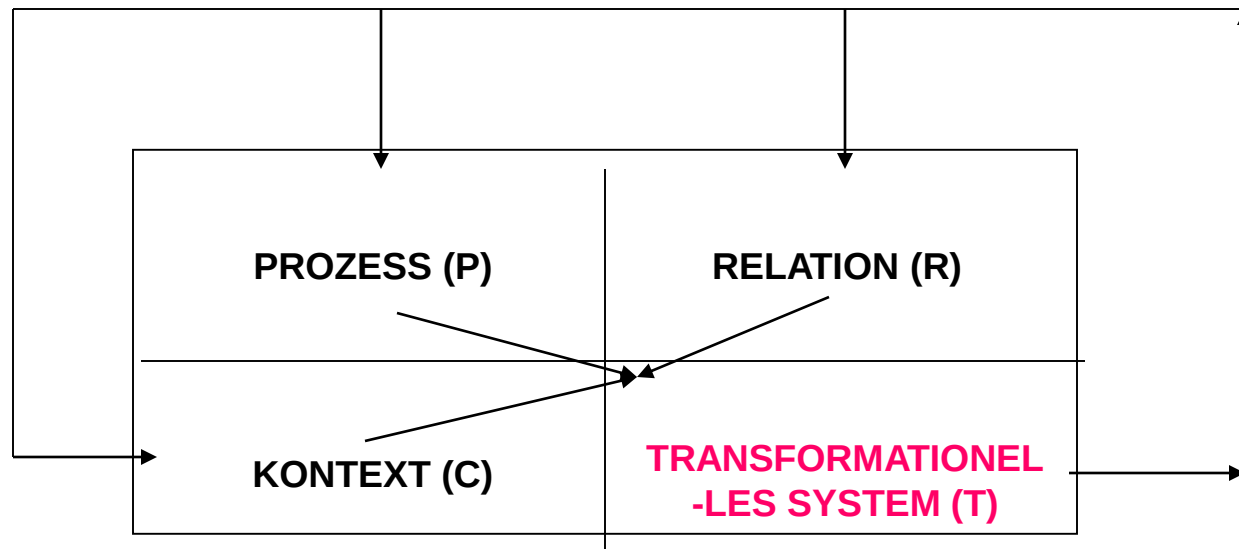


Real World
[no unitary origin]

Die vier Momente (Dimensionen) der Dialektik

Zwischen “Welt” und “Denken” unterscheidend, können wir sagen, dass das Denken der Wirklichkeit nachläuft und sie nur selten erreicht. Wir koennen die vier Momente der Dialektik dazu benutzen, den Abstand zwischen Welt und Denken ein wenig zu verringern ...

Zwei Arten von Dynamik, eine innere und eine aeußere ...



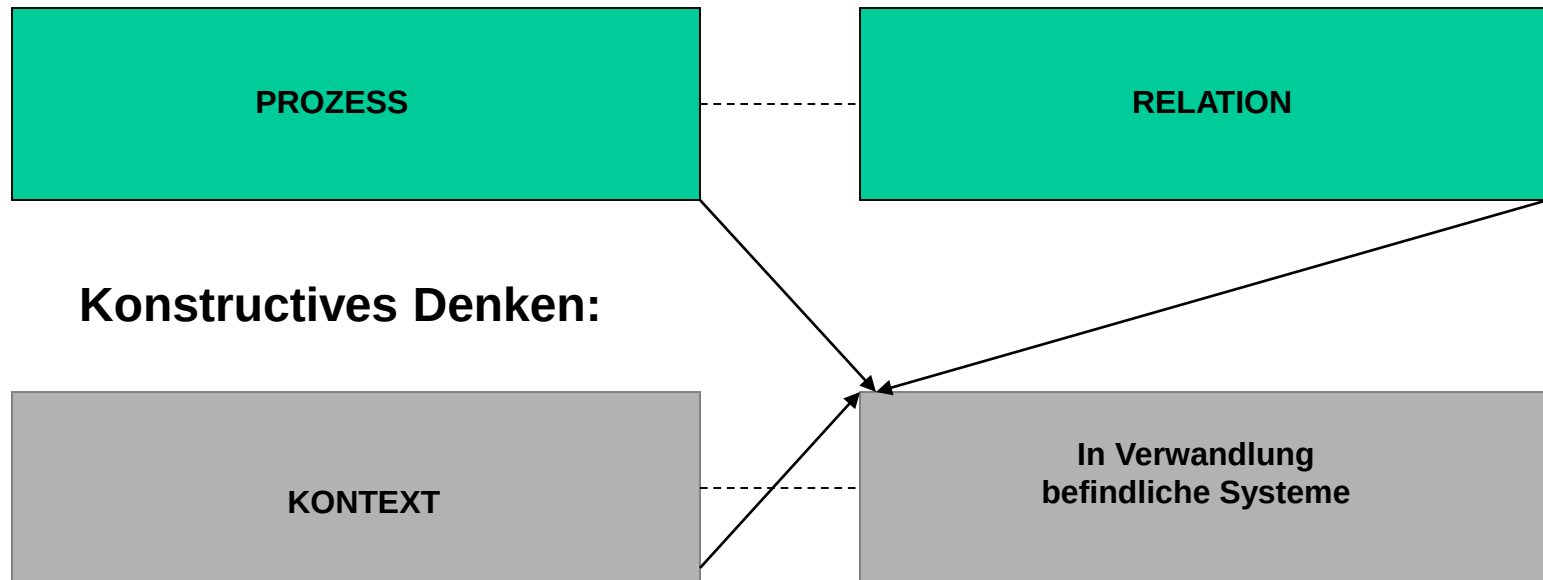
Erklärung:

Obere dialektische Momente: Kritisches Denken

Untere dialektische Momente: Konstruktives Denken.

Beziehung zwischen den Momenten der Dialektik (als Denkformklassen)

Kritisches Denken:



Prozessorientierte und relationale Denkformen führen zu kritischem Denken.

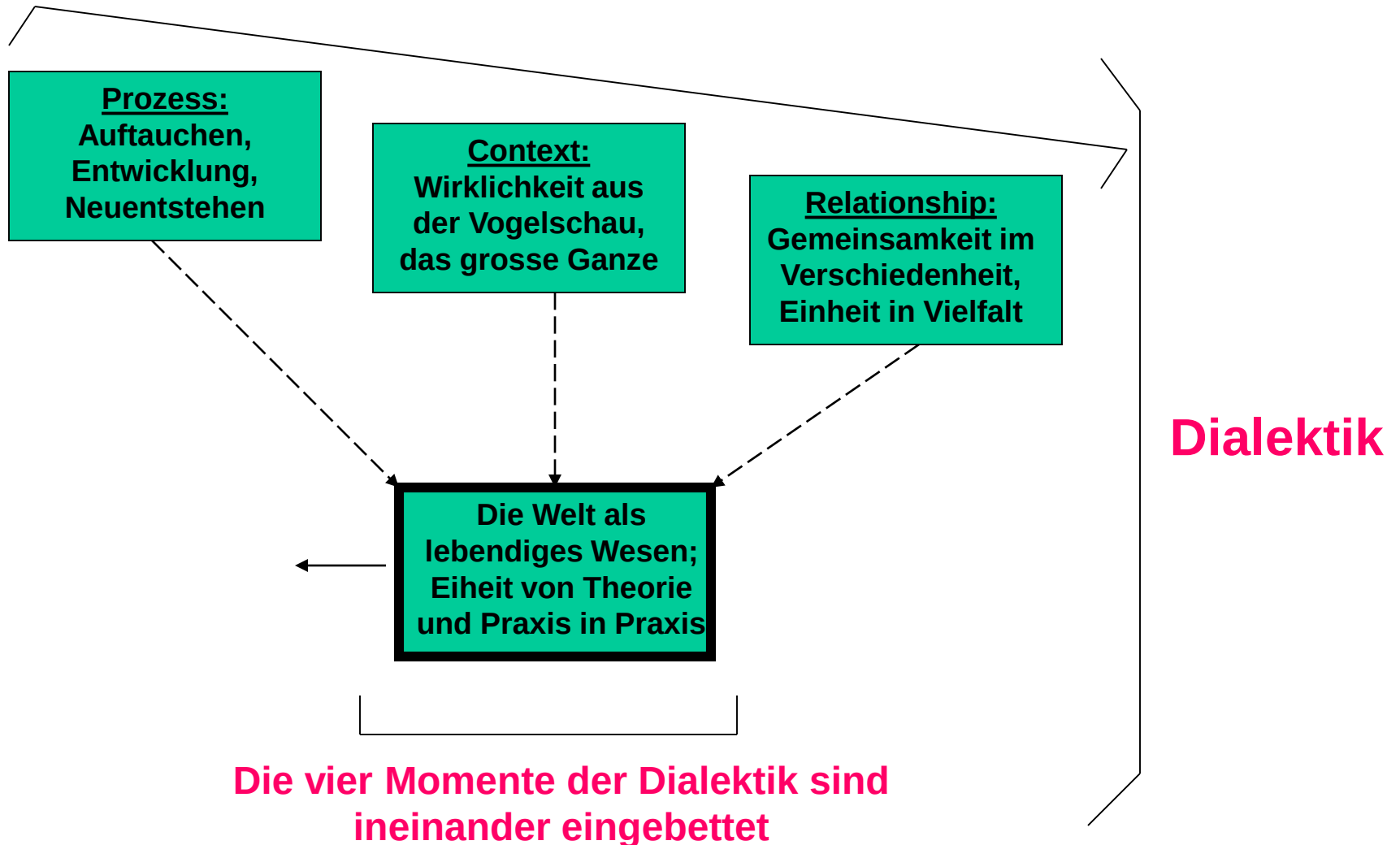
Kontextuelle und transformationelle Denkformen wirken konstruktiv.

Kritisches und Konstruktives Denken

- Die 'oberen' Momente 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 etwas ohne Beziehung auf anderes nicht fassbar ist. *In beiden Fällen stellen wir den status quo als etwas Absoluten in frage.*
 - Konstruktive Denkformen bringen Konstellationen hervor, entweder solche, die die Illusion von Permanenz hervorbringen (Kontext) oder sich in stetiger Wandlung befinden (Transformation).
 - Wir koennen die Realwelt nur soweit verstehen, als wir sowohl kritisch wie konstruktiv denken.
-
- Der empirische Befund ist, dass kritisches und konstruktives Denken eines Individuums sich gewoehnlich nicht die Waage halten, was auf der Vorherrschaft einer Denkformklasse ueber die andere im Denken der Person beruht. Wir sprechen dann von *fehlendem kognitiven Gleichgewicht*.
 - Kognitives Ungleichgewicht bedeutet, dass Denken einseitig ist und viele Aspekte der Wirklichkeit entweder gar nicht wahrnimmt oder vernachlassigt. Dies verzerrt dann das Weltbild der betreffenden Person und fuehrt zur Verzerrung der persoenlichen wie auch der Realwelt.
 - Dies Ungleichgewicht ist oft mit erheblichem psychologischen Leiden nicht nur der Person selbst sondern derer verbunden, die ihr politisch oder sonstwie unterstehen.

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

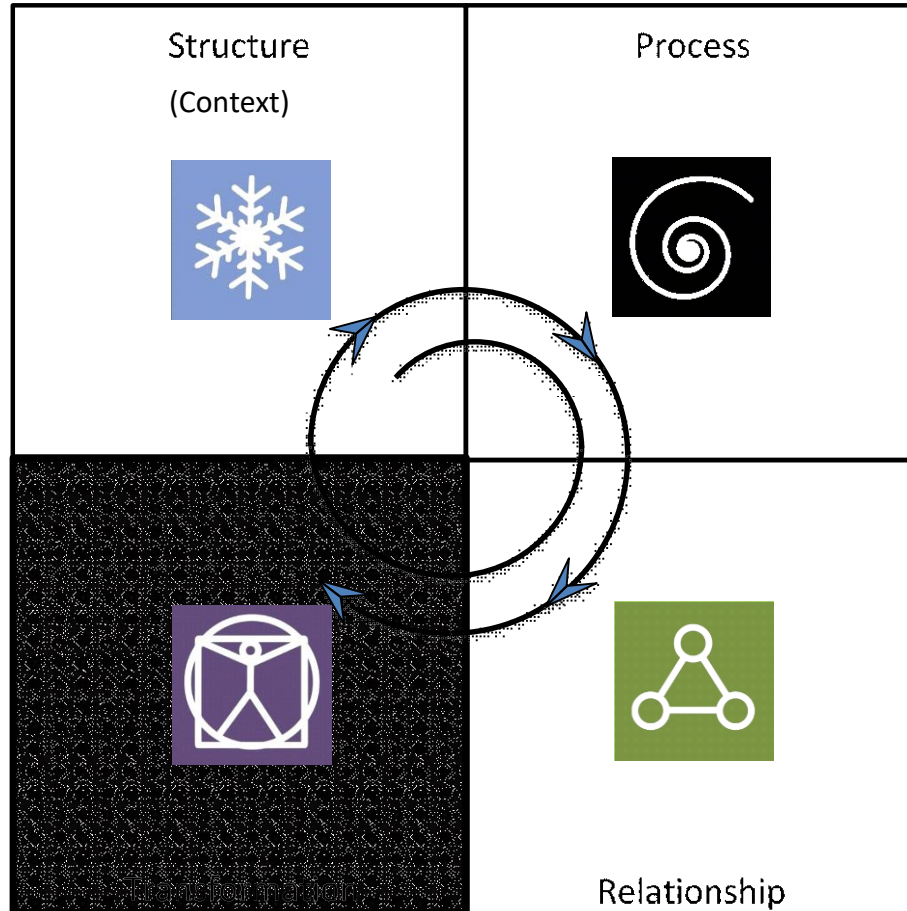


C > R > P > T

Teil Drei

Methodologische Grundlagen des kognitiven Interviews

Vier Perspektiven auf die Realwelt



Wie siehst Du was Du beschreibst als Teil eines groesseren Ganzen?

Wenn Du Dir diese Situation als In staendiger Evolution befindlich vorstellst, was folgt daraus ?

Wie verstehst Du die Komponenten dieses Systems als innerlich, nicht nur aesserlich, einander verbunden?

Wie wuerde das System das Du beschreibst mit einem anderen Integral zu verbinden sein?

Jedes dialektische Moment artikuliert eine verschiedene Dimension der Wirklichkeit ...

- Wir denken “dialektisch” wenn wir alle vier Aspekte von etwas in Betracht ziehen:
 - sein Zutagetreten oder Vergehen (prozessuale Denkformen)
 - seine Einbettung in eine umfassendere Umgebung von der es als Ganzes bestimmt ist (kontextuelle Denkformen)
 - die Relationen, die es umfasst oder in die es eingefügt ist (relationale Denkformen)
 - sein ständiges Werden (Sein) und Vergehen (Nicht-Sein), seine kontinuierliche Anpassung an die Umwelt, die zu dramatischen Modulationen und Zusammenbrüchen führt (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.

Die Kontext-Klasse der Denkformen

Dies sind die von den meisten 'logisch' denkenden Menschen verwandten Denkformen. Sie sind wichtig aber keineswegs die der Realwelt angepassten.



Die Prozess-Klasse der Denkformen

Wer diese Denkformen verwendet versteht Gegensätze, Veränderungen, Einbettung in Prozess, aber auch was noch nicht oder nicht mehr 'da' ist.



Die Relationsklasse der Denkformen

Wer diese Denkformen verwendet versteht innere Beziehungen, das Unterschiedlichem Gemeinsame, und die Art, wie eine Sache die andere mitdefiniert, also relative Verbundenheit.



Die transformationelle Klasse der Denkformen

Wer in diesen Denkformen denken kann, ist imstande organische Transformationen wie lebenslange Entwicklung, sich entfaltendes Potenzial, aber auch dramatischen Zusammenbruch und Koordination/Integration zu begreifen.



Denken ist Arbeiten

- Man kann *Arbeit in Denkformen* am besten ueber das Verstaendnis der vier Momente der Dialektik erlernen, dessen Ausfluss sie sind.
- Da man Denkformen am besten durch das intensive Hoeren auf Andere lernt, ist die Hauptfrage diese: “von welchem Moment der Dialektik aus spricht jemand augenblicklich”?
- Nur nachdem man diese Frage vielmals gestellt hat, kommt man zur einer Beantwortung einer weit schwierigeren Fragen: “von welchem Moment der Dialektik aus spreche ich selbst augenblicklich?”
- Diese Schwierigkeit entsteht weil die eigenen Denkformen zu erkennen Praxis im Zuhoeren anderer voraussetzt.
- Deshalb ist die Entwicklung eines Gespuers dafuer, von welchem der vier dialektischen Momente jemand augenblicklich spricht (z.B. durch “Interviewing”) der kuerzeste Weg zum Erlernen der Denkformen.

Denkformen sind Begriffe besonderer Art

- Den universalsten Aspekt der Sprache liefern die *Begriffe*.
- “Dieser Baum” gilt fuer jeden Baum, und fuer einen einzelnen nur ‘deiktisch’, wenn man auf ihn zeigt. Also ist Sprache sehr allgemein.
- Aus der grossen Anzahl von bestehenden Begriffen (z.B. ‘Bewegung’) waehlen wir zum Zweck dialektischen Denkens diejenigen aus, die geschichtlich Traeger komplexen Denkens sind (obwohl sie von den meisten einfach flach logisch verwandt werden).
- Wir “schaerfen” diese Begriffe zum Zweck ihrer Einbetting in die vier Momente der Dialektik, damit sie diese “ausdruecken” koennen.
- Dies bringt uns historisch zu 28 (oder 12) Denkformen, die wir numerisch benennen und tabulieren koennen.
- Denkformen sind also ***speziell ausgewaehlte Abstraktionen***, mit deren Hilfe wir komplexe Realitaeten angehen koennen.
- Da sie eine begrenzte Menge bilden, sind sie lernbar, und koennen der Auswertung von kognitiven Interviews sowie Dialogen (sogar im Team) dienen.
- Mit solchen Begriffen koennen wir *Arbeit leisten* indem wir ausfuehren was Hegel die **Anstrengung des Begriffs** genannt hat.

‘Hoeren’ ist ein inneres Miterzeugen

- Da ‘Hoeren’ ein inneres Miterzeugen ist, ist ‘dialektisches Hoeren’ das innere Miterzeugen der dialektischen Momente (CPRT) und ihrer Denkformen zu dem Zweck, komplexer Realitaeten gewahr zu werden.
- Da dialektische Denkformen ueber logische Denkformen durch Einbeziehung von dem was faktisch nicht, oder noch nicht, ‘da’ ist (absences, Abwesenheiten) *hinausgehen*, muss man beim dialektischen Hoeren und Denken Abstraktionen hoeherer Art, *dialektische Denkformen* genannt, verwenden.
- Begriffliche Abstraktion stellt sicher, dass wir gemeinsam “dasselbe” meinen koennen, obwohl viele sehr persoenliche Sinnschattierungen bestehen bleiben.
- Dieses Universalmoment der Sprache ist uns in *Begriffen* (concepts) gegeben, mithilfe deren wir *ein zusammen mit anderen Gemeintes* erfassen koennen.
- Wir koennen darum Begriffe auf ihre dialektischen Momente hin in unserem inneren Zuh hoeren/Miterzeugen analysieren, und aufgrunddessen FRAGEN stellen, die das Denken unserer selbst und unserer Gespraechspartner auf zur Zeit *unsichtbare* Dimensionen der Realwelt hin vertiefen.

Kurztabelle der Denkformen

- Mit grosser Aufmerksamkeit auf die Momente der Dialektik wird es fast unwichtig, 'wieviele' Denkformen man zu lernen unternimmt, da diese ohnehin eine kuenstlich begrenzte Menge darstellen und zudem ein Netzwerk bilden.
- Man kann deswegen durchaus mit 12 anstatt von 28 Denkformen beginnen, zumal einige der 12 DFn eine Zusammenfassung der 28 Denkformen in der Langtabelle sind.
- Wichtig ist dabei die Einsicht, dass man individuelle Denkformen mit einem unterschiedlichen Grad von 'Gewicht' (Klarheit) ausdruecken kann.
- Diese Unterschiedsgrade werden in der Auswertung von Interviews als 'sehr schwach', 'schwach', 'mittelmaessig' und 'stark' bezeichnet.
- Anders gesagt kann man Denkformen so benutzen, dass man (bloss) auf sie hinweist, sie gedanklich weiter ausfuehrt, oder sie unmittelbar anderen DFn verbindet ('point to → elaborate → link' Sequenz).

Die PEL-Sequenz der Denkformen

Legend: “p” = pointing to → “e” = elaborating → “l” = linking

Phase 1

Phase 2

Phase 3

Phase 4

CONTEXT (Purely logical thinking)	PROCESS (1 st step beyond formal logic)	RELATIONSHIP (2 nd step beyond formal logic)	TRANSFORMATION (Fusion of logic and dialectic)
Cp , <i>Relationship between part(s) and a whole</i>	Pp, Emergence and inclusion of opposites	Rp, Bringing elements into relationship	Tp, Limits of system stability
Ce , <i>Structure and stability of system</i>	Pe, Patterns of interactions	Re, Structure of Relationship	Te, Developmental movement
Cl , <i>Multiple contexts and frames of reference</i>	Pl, Embeddedness in process	Rl, Patterns of interaction and influence	Tl, Comparison and coordination of systems; emergence of new entities

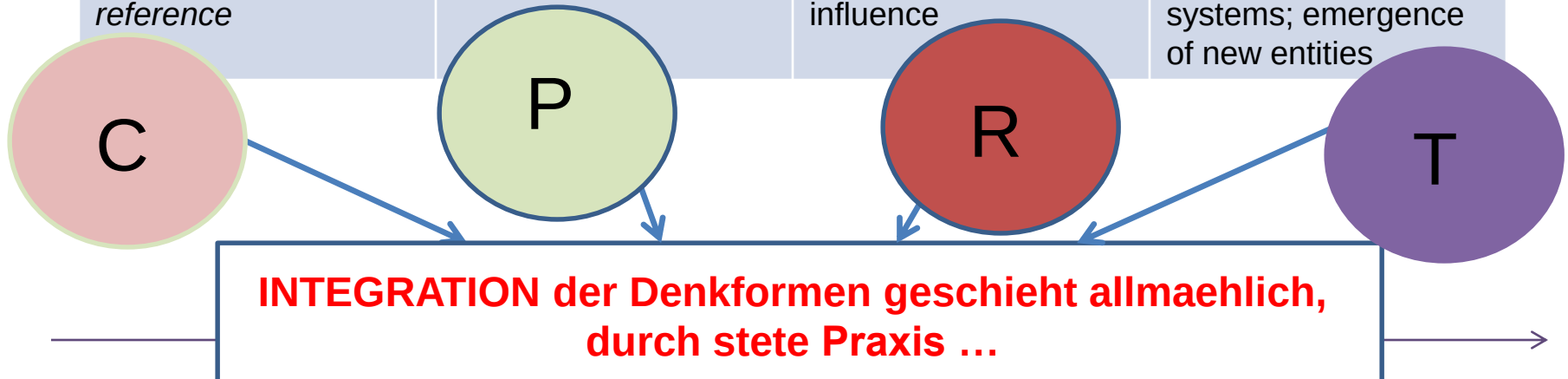


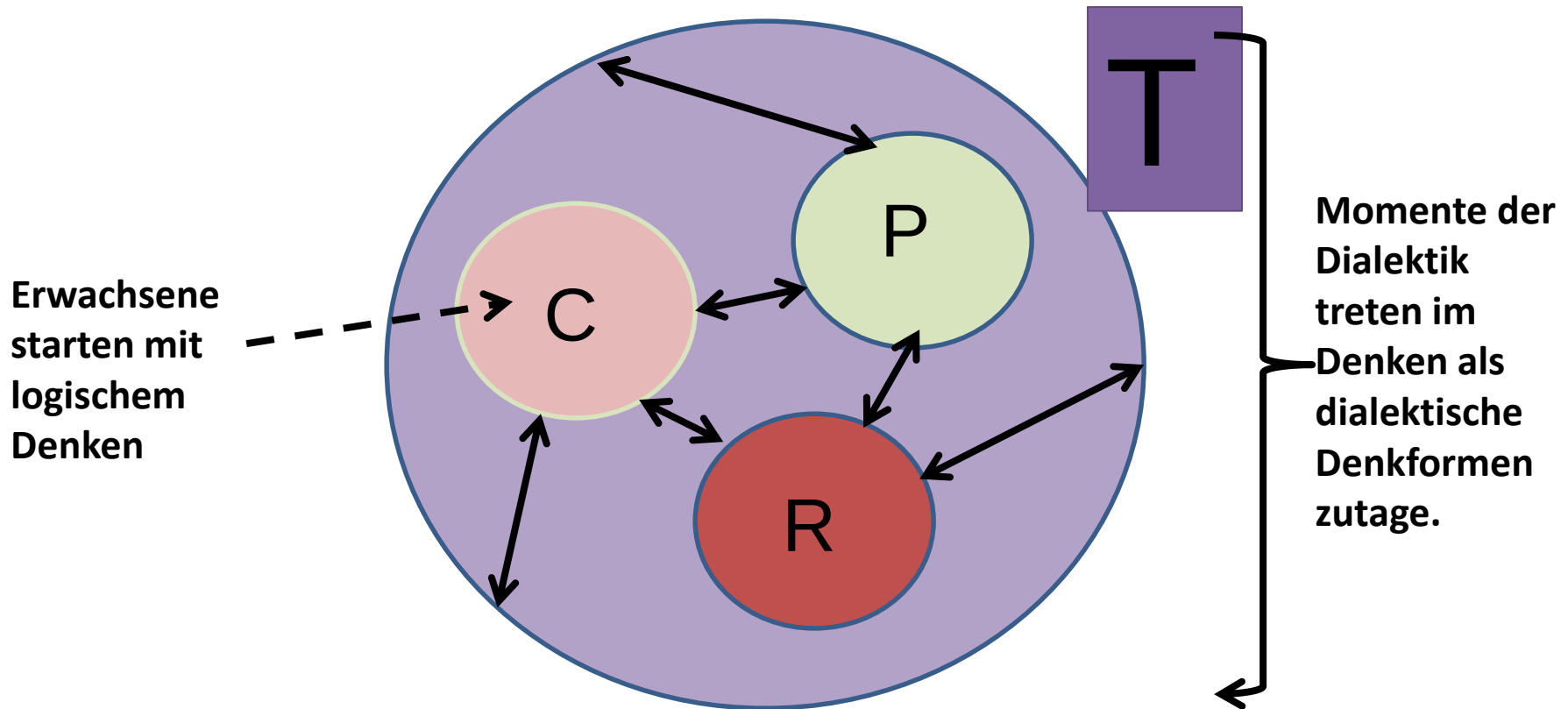
Tabelle der Denkformen

Denkformen sind Gedankenbewegungen, Art und Weisen des Verstehens und Schemata der Vernunft, sowie Werkzeuge für das Erschliessen neuer Gedanken in Gesprächen und Texten.

Process TFs	Context TFs*	Relationship TFs**	Transformational (Meta-systemic) TFs***
1. Unceasing motion	8. Part within whole	15. Limits of separation.	22. Limits of stability
2. Inclusion of antithesis	9. Equilibrium of whole	16. <i>Value</i> of relationship	23. <i>Value</i> of conflict, crisis
3. Movement through opposites	10. Structural, functional or other description of closed systems	17. Critique of reductionism -- subjectivism, pluralism	24. <i>Value</i> of developmental potential
4. Patterns of inter-action	11. Hierarchical systems	18. Relatedness of different systems	25. Evaluative comparison
5. Active knowledge	12. System stability	19. Structural aspects of relationship	26. Process of coordinating systems
6. Critique of Arresting motion	13. Reference to intellectual systems	20. Patterns of interaction in relationships	27. Open, self-transforming systems
7. Embedding in process	14. Multiplicity of contexts	21. Constitutive, relationships	28. Critique of formalistic thinking (not integrating different perspective)

Prozess	Kontext/Form	Relation	Transformation
1. Bewegung als Grundmodus des Wirklichen verstehen <i>Kontrast: 22</i>	8. Einbettung von Teilen in einem sie umschliessenden Ganzen, mit Betonung des Teils • <i>Kontrast: 10-13</i>	15. Grenzen der Trennung von Verbundenem betonen <i>Kontrast: 16-18, 19-21</i>	22. Grenzen von Stabilität, Gleichgewicht und Dauerhaftigkeit aufweisen; Umschlag von Quantität in Qualität <i>Kontrast: 3, 12, 23</i>
2. Entstehung; Einschluss von allem dessen, was ‚abwesend‘, nicht da, noch nicht da, ist; <i>Kontrast: 27</i>	9. Gestaltqualität und Gleichgewicht eines organisierten Ganzen, mit Nachdruck auf dem Ganzen • <i>Kontrast: 10-13</i>	16. Wert und Nutzen durch Herstellung von Beziehungen schaffen <i>Kontrast: 15, 17</i>	23. Antithesen, Konflikte und Widersprüche führen zu neuen Entwicklungen <i>Kontrast: 2, 22, 24</i>
3. Entstehung aufgrund der Durchdringung von Gegensätzen, Korrelativität verstehen <i>Kontrast: 19-22</i>	10. Strukturen, Funktionen, Schichten und Ebenen eines Systems veranschaulichen <i>Kontrast: 8-9, 11-13</i>	17. Kritik des Reduktionismus, isolierter Existenz, Leugnung des Zusammenhalts von Getrenntem, dessen was gemeinsam ist <i>Kontrast: 18-21</i>	24. Entwicklungspotentiale eröffnen höhere Ebenen individuellen und sozialen Funktionierens <i>Kontrast: 1, 23</i>
4. Interaktionsmuster zwischen Agenten und Dingen aufweisen <i>Kontrast: 2, 19-20</i>	11. Hierarchischer Charakter von Wirklichkeitsschichten und Systemebenen, Funktionen, analytische Systembeschreibung <i>Kontrast: 9</i>	18. Verschiedene Wert- und Beurteilungssysteme unterhalten gegenseitige Beziehungen <i>Kontrast: 20</i>	25. Evaluierendes Vergleichen lebendiger (transformationeller) Systeme <i>Kontraste: 10, 14, 26, 28</i>
5. Die praktische und anwendungsorientierte Natur menschlichen Wissens betonen <i>Kontrast: 23</i>	12. Die Stabilität systemischen Funktionierens erklären <i>Kontrast: 9, 22</i>	19. Detaillierte Beschreibung von inneren, ko-definierenden sowie externen Beziehungen <i>Kontrast: 4, 15-17, 20-21</i>	26. Koordinierung verschiedener miteinander verbundener Systeme <i>Kontrast: 15-16, 25</i>
6. Kritik der Verdinglichung und Verleugnung von Prozessen <i>Kontrast: 7, 28</i>	13. Kulturelle Systeme: Bezugsrahmen, Traditionen, Ideologien unterscheiden <i>Kontrast: 9, 28</i>	20. Interaktionsmuster aufeinander bezogener Agenten und Dinge <i>Kontrast: 4, 21</i>	27. Lebendige, also ‚offene‘, transformationelle Systeme beschreiben <i>Kontrast: 2, 22-24</i>
7. Prozessuales Eingebettetsein dessen was existiert klarmachen <i>Kontrast: 2, 4, 6</i>	14. Notwendigkeit einer Vielzahl von Kontexten berücksichtigen (ohne diese zusammenzufuehren) <i>Kontrast: 25, 28</i>	21. Begründende und wesenhafte Beziehungen die etwas logisch zugrundeliegen, vorausgesetzt sind <i>Kontrast: 2-3, 15-20</i>	28. [a] Integration vielfacher Perspektiven um komplexen Realitäten gerecht zu werden. [b] Kritik formalistischen Denkens. <i>Kontrast: 2, 6, 16</i>

Verbindet man Denkformen verschiedener Klasse, so uebt man flexibles Denken ...



C = Kontext: wie sieht das grosse Ganze aus?

P = Prozess: was fehlt, ist verdraengt, noch nicht da, nicht mehr da?

R = Relationship: was ist unsichtbarerweise impliziert aber wesentlich?

T = Transformation: wie entsteht Bruechigkeit, Zusammenbruch (als Schritte zu etwas Neuem)?

Teil Vier

Einleitung in die Praxis des kognitiven Interviews



‘Developmental Interviews’ sind *Gespraeche*, die zum Ziel dialogischen Denkens zwischen zwei oder mehr Parteien gefuehrt werden.



Der ‘Interviewer’ ist ein *Befaehtigender*, dessen Ziel es ist, seine Partner dazu zu provozieren, die hoechste Stufe komplexen Denkens zu zeigen, deren sie zur Zeit faehig sind

Dialektische Gespraechе

inner- und ausserhalb der Drei Haeuser

- DTF ist ein allgemeiner *Rahmen fuer komplexes Denken* mit sich selbst und anderen.
- Sein Zweck ist **dialogisch**, also der, die Entwicklung eines in ‘tiefem Denken’ verwurzelten Dialogs, individuell und in Teams, zu foerdern.
- Da es ausserhalb der Sprache und ihrer Begriffe *keine Weltbegegnung* gibt, stellen dialektische Denkformen (und die in ihnen enthaltenen Begriffe) die kuerzeste und maechtigste Verbindung eines Sprechers zur realen Welt dar.
- Die Verwendung von DTF ueberschreitet also kognitives Assessment; sie ist fuer jedwede Art von Kommunikation, sowohl mit sich selbst wie mit anderen, bestimmt.
- Da “Geist” sich nicht auf einzelne Gehirne und deren Koerper reduzieren laesst, und da “Denken” mit der Realwelt (und also mit Wahrheit) zu tun hat, koennen wir sagen, dass die Verwendung dialektischer Denkformen Sprecher **der Realwelt verbindet**, mit dem Ziel, diese Realtwelt so weit und tief es dem individuellen Sprecher augenblicklich moeglich ist zu ‘denken’.

Zweck des kognitiven Interviews in den “drei Häusern”

Es ist einfacher der Struktur des Denkens eines Dialogpartners zu folgen als sich der eigenen Gedankengänge – movements-in-thought -- bewusst zu werden.

Kognitives Interviewing ist der bevorzugte Pfad nicht nur zum kognitiven Assessment, sondern auch zum kognitiven Coaching und kognitiver Beratung.

Dadurch dass man lernt, Kunden in der Realzeit auf die Struktur ihres Denkens hinzuwirken, befähigt man sich selber, nicht nur das Kognitivprofil von Kunden zu erstellen, sondern auch zu einem klarerem Bewusstsein und Verständnis von Denkformen, und mithin der Struktur des eigenen Denkens, zu gelangen.

Wir verstehen kognitives Interviewing *innerhalb der drei Häuser* als die Analyse des *internen Arbeitsplatzes* (im Gegensatz zum externen Arbeitsplatz) eines Kunden, also des geistigen Raumes in dem der Kunde ihren/seinen Arbeitsplatz begrifflich konstruiert.

Da die Qualität der gelieferten Arbeit direkt von der Struktur des internen Arbeitsplatzes abhängig ist, ist dieses Verständnis organisatorisch nicht nur für Anstellung und Talenterwerb, sondern auch für den spezifischen Einsatz eines bestimmten Individuums in einer bestimmten Rolle von hoher Bedeutung.

Bestandteile eines kognitiven Profils in DTF

- Fluidity Index = 24.5 (Gesamtgewicht aller in einem einstueendigen Interview vorkommenden Denkformen)
 - Cognitive Score = [16, 49, 21, 14 (% of 84=100%)] (Gewichtung der vier Denkformklassen in % des moeglichen Gesamtgewichts aller DF Verwendungen, also von $7 \times 4 \times 3 = 84 = 100\%$)
 - System Thinking Index = 14 (Anzeiger des gegenwaertigen kognitiven Potenzials einer Person)
 - Discrepancy Index [P+R : C+T] = 9 : 15.5 (Proportion von kritischem gegenueber konstruktivem Denken)
-
- Das kognitive Profil einer Person ist das Resultat eines halb-strukturierten, einstueendigen kognitiven Interviews aufgrund der Metapher der “Drei Haeuser” (fuer Personen, die in Organisationen arbeiten).
 - Dieses Interview ist grundsaeztlich verschieden von dem “Subject/Object Interview” von Robert Kegan weil es auf der Nachfrage nach Denkformklassen und Denkformen beruht.
 - Nach Aufnahme des Interviews kann man jemandes Denkverlauf, Denkform fuer Denkform, auf einem *Conceptual Behavior Graph* abbilden, was bei der Bewertung des Denkens des Dialogpartners hilft (siehe das Beispiel auf der naechsten Folie).
 - Ein kognitives Profil umfasst vier miteinander verbundene Bewertungen (‘scores’), wie folgt:
 - Fluidity Index (Gewichtung zwischen 1-3 aller im Interview benutzten Denkformen)
 - Cognitive score (Proportion der verwandten Denkformen pro Moment/Klasse)
 - Systems Thinking Index (Anzeichen des gegenwaertigen Denkpotezials verstanden)
 - Discrepancy Index (Proportion des kritischen zum konstruktiven Denken).
 - **Das Profil macht deutlich, in welcher Phase dialektischer Denkentwicklung sich jemand befindet, und was daher zum Brennpunkt von kognitivem Coaching werden sollte.**

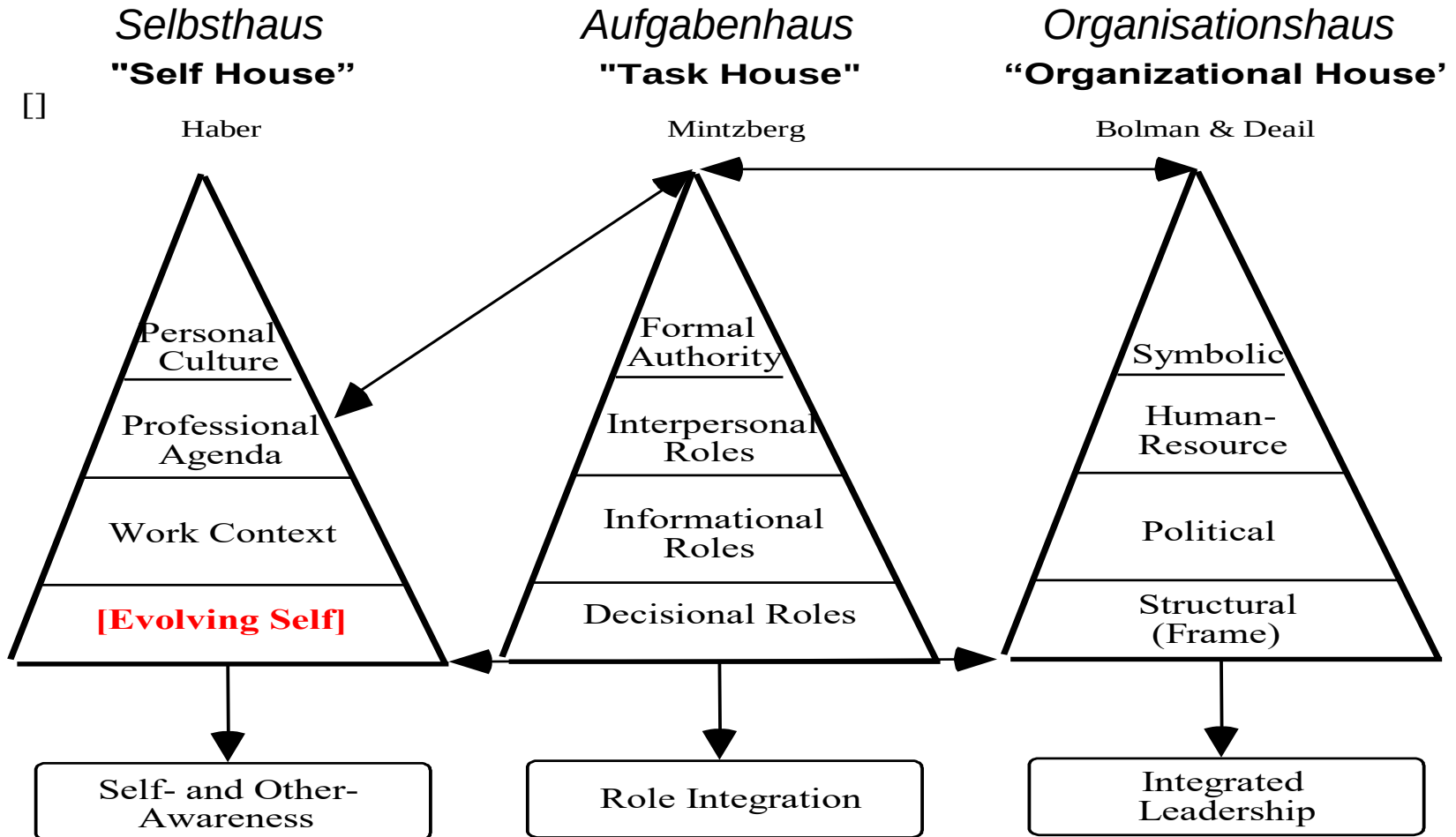
Ein Concept Behavior Graph (CBG) erleichtert es, das Denken eines Interviewees oder Kunden zu verstehen und dazu Feedback zu geben (z. B. im 'kognitiven Coaching')

Process	Context	Relationship	Transformational System
	#9*		
		#15	
	#10		
			#22
#3			
	#14		
.... ..			
TOTALGEWICHT:			
4	12	5	3.5
Fluidity Index = 24.5 (<30) Systems Thinking Index = 3.5 Discrepancy Index = 9:15.5 [constructive > critical] Phase 2 of Dialectical Thinking			

* Mit '#' gekennzeichnete Zahlen beziehen sich auf den numerischen Namen von Denkkformen in der Langtabelle; die unteren Zahlen sind Gewichtungen der DF Verwendung ueber ein ganzes Interview hin.

Die Drei Haeuser:

Eine Folie fuer Gespraechе ueber den internen Arbeitsplatz



The mental space of coaching activity.

© 2019 Laske and Associates

Die 'Drei Haeuser' liefern ein Interviewprotokoll fuer kognitives Assessment und Interview- auswertung

- Im *Aufgabenhaus* erforschen wir was der Kunde gegenwaertig als seine(n) Arbeitsbereich und Funktion versteht und inwiefern er drei verschiedene Rollen konzipiert und integriert, und zwar vom Blickpunkt 'tiefen Denkens'.
- Im *Organisationshaus* schlagen wir dem Kunden vier verschiedene Sehweisen seiner organisato-rischen Umgebung vor (oder hoeren ihm auf sie gerichtet zu), wiederum um den Grad zu bestimmen, zu dem der Kunde holistisch und systemisch denken kann oder nicht.
- Im *Selbsthaus* sind wir daran interessiert, wie der Kunde die eigene berufliche Entwicklung (nicht nur in der Organisation) sieht, und was dementsprechend seine persoenliche Vorausschau auf die Zukunft ist, sowie auch in welcher Weise er seine persoenliche Kultur als im Konflikt mit der Unternehmenskultur stehend wahrnimmt (Job Zwei).
- Interviewing innerhalb der Haeuser zu lernen ist ein optimaler Weg, es auch 'frei', ausserhalb der Haeuser, zu praktizieren.

Der geistige (interne) Arbeitsplatz

Wir gehen auf unserem internen, nicht primär unserem externen, Arbeitsplatz zur Arbeit. Wenn wir unsere Stellung wechseln, nehmen wir unseren internen Arbeitsplatz auf den neuen physischen Arbeitsplatz mit.

Durch Benutzung der drei Häuser, helfen wir Kunden, ihren internen Arbeitsplatz besser zu verstehen; wir tun dies dadurch, dass wir diesen in drei verschiedene Dimensionen, "Häuser" genannt, teilen.

Eine privilegierte Beziehung zwischen den vier Momenten (und ihren Denkformen) einerseits, und den drei Häusern andererseits, besteht nicht; d.h. jemand sollte alle Denkformen (DFn) in allen drei Häusern verwenden können (wenn sein Denken hoch genug entwickelt ist).

Als Interviewer/'Befähigender' werden wir zum Beobachter der Gedankengänge, auf denen der Kunde sich sowohl innerhalb einzelner Häuser als zwischen ihnen bewegt, -- eine Bewegung, zu der wir mithilfe des kognitiven Interviews Feedback geben können.

Die Architektur der Haeuser [als struktureller Ausgangspunkt des Interviewgespraechs]

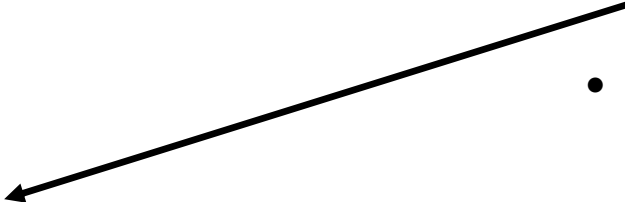
© 2019 Laske and Associates

- Alle Haeuser dienen der Befaehigung zu Gespraechen von hoher Dialogqualitaet mehr als blossen 'Assessments'.
- Solche Gespraechе wollen Dialoge ermoeeglichen, nicht Pruefungen sein.
- Um optimal komplexes Denken des Partners zu provozieren, umfasst jedes Haus vier 'Etagen', deren Inhalte sich von Haus zu Haus aendern.
- Um das reichste moeglichen Denken hervorzurufen, sollte der Interviewer die Bedeutung der drei Haeuser und ihrer Etagen sehr gut kennen und konkret verwenden koennen.
- Diese Kenntniss erlaubt es ihm, in jedem Haus motivierende und [mit Vorsicht] auch herausfordende Fragen **im engen Anschluss an das, was er vom Kunden hoert**, zu formulieren.
- Waehrend die Etagen des Aufgabenhauses mit Funktionen und Rollen zu tun haben, betreffen diese im Organisationshaus vier verschiedene Perspektiven auf die organisatorische Umwelt, waehrend sie im Selbsthaus auf Aspekte der professionellen Selbstentwicklung -- zielen.

Kurzbeschreibung der Interviewthemen

© 2019 Laske and Associates

- Jedes Haus ist einem verschiedenen Thema gewidmet, dessen Formulierung sich aus verschiedenen Zweigen der Sozialforschung ableitet (Haber, Mintzberg, Bolman & Deal).
- Die uebergeordnete Frage ist : “Mit welchem Grad von Komplexitaet konstruiert mein Kunde – bewusst oder unbewusst – seinen inneren Arbeitsplatz ...
- Im **Aufgabenhaus** folgen wir dem Unternehmens-theoretiker Mintzberg, der zwischen Aufgaben, Funktionen und Rollen unterscheidet.
- Im **Organisationshaus** folgen wir den Beratern Bolman & Deal, die in ihrem Buch “Reframing Organizations” (1991) vier verschiedene Perspektiven auf das Funktionieren von Organisationen entwickeln (naechste Folie).
- Im **Selbsthaus** folgen wir dem Psychologen Haber, der sich fuer das dem beruflichen Selbst zugrundeliegende psychologische **Ich** – nicht aber das sozial-emotionale **Selbst** -- interessiert. (Wir wollen daher im Selbsthaus sozial-emotionales Interviewing vermeiden.)



... und ferner, ist die Komplexitaet seines Denkens ausreichend fuer die Rolle, die er individuell und/oder im Team zu spielen verantwortlich ist?

Gespraeche im Aufgabenhaus

© 2019 Laske and Associates

- Im Mittelpunkt steht die gegenwaertige Funktion und Art der Verantwortlichkeit des Kunden.
- Auf bestimmte Aufgaben detailliert einzugehen, koennte wegen bestehender Zeitgrenzen zu weit fuehren.
- Es geht eher um ein Verstaendnis von drei vom Kunden gespielte Rollen, die Kommunikation (zwischenpersoenliche Rolle), Informations-handhabung (informational role) und Treffen von Entscheidungen (decisional role) betreffen.
- Es geht weiterhin um die Art und Weise, in der der Kunde verschiedene Rollen “spielt” und effektiv in seiner Arbeit integriert, und auch darum, wie flexibel er dabei ist, von einer in die andere Rolle ueberzuwechseln.
- Weiterhin ist die Frage, welche dieser Rollen im Arbeitsfluss des Kunden vorwiegt, und die Auswirkung davon auf seinen Selbstbegriff.

Gespraeche im Organisationshaus

[aufgrund von vier
Perspektiven oder
Denkrahmen]

- *Strukturrahmen*: Abteilungen des Unternehmens; Arbeitsteilung im Betrieb oder Buero; Belegschaftsgruppen; Gehalt- und Lohnstufenleiter; Verantwortlichkeitsebenen und –Kontrollstrukturen; Struktur interner Geschaefftprozesse, usf. -- *alles was strikt analytisch ueber ein Unternehmen zu sagen ist.*
- *Politischer Rahmen*: interne Parteien; Grundsatzunterschiede zwischen Koalitionen und politischen Gruppen; Verteilung beschraenkter Ressourssen; Ungleichgewicht organisatorischer und individueller Ansprueche; Ziel- und Wertkonflikte, usf.
- *Humankapital Rahmen*: Unterschiede in der Beduerfnisbefriedigung verschiedener Verantwortungsebenen; Konflikte zwischen individueller und organisatorischer Entwicklung; Eigenart des Unternehmensklimas; Gleichgewicht von Job Eins und Zwei, kulturelles ‘Klima’ eines Unternehmens, usf.
- *Symbolischer oder Kulturrahmen*: Rituale, Geschichten, Mythen, Mission und Ideologien, sowie Selbstverstaendnisse, die das Unternehmen kulturell zusammenhalten (inklusive “Digitalisierung” und andere Modeworte).

Gespräche im Selbsthaus

© 2019 Laske and Associates

- Im Mittelpunkt steht die berufliche Entwicklung des Kunden einschliesslich seiner zukuenftigen Laufbahn, nicht dessen Privatleben.
- Komponenten: Ziele und Bestrebungen [professional agenda]; soziales und psychologisches Erlebnis der Arbeitsumgebung [work context]; Eigenart der persoenlichen Arbeitsmotivation und –zielsetzung im Unterschied zur Unternehmenskultur; Wahrnehmung der persoenlichen, im Unterschied zur Laufbahn-, Entwicklung.
- Die Einblendung von ‘evolving self’ auf der unteren Etage signalisiert den Fehler in einem kognitiven Interview in sozial-emotionales oder psychologisches Interviewing zu verfallen (was hier unangemessen ist).

**Wir sind hier
empirische Forscher.**
Wir beginnen im
Aufgabenhaus und
schreiten von da zum
Organisationshaus und
Selbsthaus fort.

Interviewprotokoll

- Da die drei Häuser zeitlich equivalent behandelt werden sollten, kann der Interviewer in jedem Haus maximal 15-18 Minuten verweilen.
- Wir beginnen im Aufgabenhaus weil es fuer die meisten am einfachsten ist ueber ihre gegenwaertige Funktion und Aufgaben sowie Rollen klar und neutral zu sprechen.
- Wir wollen im Organisationshaus besser verstehen, wie komplex und systemisch ein Kunde seine Umgebung versteht, als etwas in das er 'hineinarbeitet' und etwas, das Rueckwirkungen auf seine Arbeit hat.
- Im Selbsthaus erforschen wir, wie ein Kunde sich gegenwaertig in seiner eigenen Entwicklung und persoentlichen Kultur versteht, und wieweit diese Kultur (eventuell) im Konflikt mit der Arbeitsumgebung steht.
- Im Selbsthaus hueten wir uns davor, in ein sozial-emotionales Interview 'abzurutschen', da es in diesem Haus um *Sense Making*, nicht *Meaning Making*, also um die Verwendung von Begriffen, geht.

Hauptaufgabe des Interviewers als eines Befähigenden

- Im sozial-emotionalen Interview lernten wir, einen klaren Unterschied zwischen Inhalt und Struktur (des Denkens in der Sprache) zu machen.
- Dies zu tun ist ebenso erforderlich im kognitiven Interview, nur dass die “Struktur” hier die Moment- (CPRT) und Denkformstruktur des vom Kunden oder von Teammitgliedern Gesagten betrifft.
- Nur in dem Grade, zu dem ein Interviewer selbst die DTF Momente und Denkformen praktisch beherrscht, kann er einem Kunden oder den Mitgliedern eines Teams zu seinem/ihrem besten Denken verhelfen. (Erste Interviewversuche sind deswegen viel weniger gekonnt als durch Praxis verfeinerte Interviews.)
- Es genuegt anfaenglich, sich der dialektischen Momente von denen her der Kunde spricht bewusst zu werden; **individuelle Denkformen in der Realzeit zu “hoeren” (d. h. innerlich mitzuerzeugen) bedarf erheblicher Uebung.**
- Aufgrund steter Interviewpraxis wird man sich (allmaehlich) der eigenen Denkformen bewusst, sowohl im Reflektieren auf das von Kunden oder im Team Gesagte, wie auch auf den eigenen internen Dialog, der der Kommunikation mit anderen zugrundeliegt.

Was zu vermeiden ist ...

- Als 'Befähigende' wollen wir das beste mögliche Denken des Kunden zu Tage fördern, ihm also Gelegenheit geben, sich kognitiv von seiner 'besten Seite' zu zeigen.
- Wir folgen dabei einem "coaching mindset", in dem wir die vier Momente der Dialektik (doch nicht schon deren Denkformen) als Prompter benutzen.
- Dabei halten wir uns so gut wir können an das Folgende:
 - Wir vermeiden passive Entgegennahme von Inhalten, sondern sind maximal aufmerksam beim Verfolgen der begrifflichen *Struktur* der Gedankengänge des Kunden.
 - Wir sprechen die Sprache des Kunden und entwickeln daher unsere Fragen aufgrund des 'realzeitlich eben Gesagten', nicht irgendwelcher Eigeninteressen.
 - Wir halten es für absolut 'verboten' den Kunden von seinem gegenwärtigen Gedankengang (train of thought) abzubringen.

Interviewlogistik

- Das kognitive Interview ist eine einstuendige Reise durch die drei Häuser, also den internen Arbeitsplatz eines Einzelnen oder eines Teams.
- Erfahrung zeigt, dass es optimal ist, das Interview im Aufgabenhaus zu beginnen, da dieses emotional neutral ist und sich daher zur Artikulation eines 'objektiven' Berichts über die Aufgabenwelt, die Funktion(en), und die Rollen des Kunden eignet.
- Um ein Gespräch in einem Haus zu beenden, fragt man: "Glauben Sie das Wesentliche dieses Hauses besprochen haben, oder möchten Sie noch Zusätze dazu machen?"
- Ist einmal die Thematik des Aufgabenhauses besprochen worden, geht man (nach 15-18 Minuten) in das Organisationshaus, und auf gleiche Weise ins Selbsthaus über.
- **Der Interviewer stellt zwei grundsätzliche verschiedene Fragen:**
 1. **Leitfragen** betreffen die Natur des Hauses und dessen 'Etagen' und dienen dazu, den Partner dazu zu bewegen, sich in die darin enthaltenen Begriffe *zu projizieren*. Diese Fragen sind auf die spezifischen Inhalte eines jeden Hauses gerichtet.
 2. **Sondierungs- und Prüffragen**. Diese Fragen fordern dazu auf, Gesagtes begrifflich – und damit auch inhaltlich -- zu verfeinern. Dies bedeutet zu demonstrieren, wie *abenteuerlich* der Gesprächspartner mit den von ihm akzeptierten oder gewählten Begriffen (Abstraktionen) umgehen kann.

Interviewleitfragen

[Fragen sind Gesprachsausloeser]

- **Aufgabenhaus:** (Funktionen und Rollen)

- (1) Wie wuerden Sie Ihre gegenwaertige Funktion in diesem Unternehmen kennzeichnen?
- (2) Wenn wir in Ihrer Arbeit einmal die Kommunikationsrolle mit der des Umgangs mit Informationen und des Treffens von Entscheidungen unterscheiden, welche von diesen sind in Ihrer Arbeit vorrangig? [Bitte geben Sie Beispiele fuer jede dieser drei Rollen ...]
- (3) Auf welche Weise schaffen Sie es, diese verschiedenen Rollen in sich in Einklang zu bringen?

- **Organisationshaus** (Perspektiven auf die organisatorische Umgebung)

“Wenn wir vier verschiedene Perspektiven auf die organisatorische Umgebung unterscheiden – die strukturelle, politische, auf Beduerfnisbefriedigung gerichtete und symbolische – wie wuerden Sie einige von diesen aufgrund Ihrer eigenen Erfahrung kennzeichnen?

- (1) Abteilungen, Kontrollebenen, Bezahlungsstruktur, alles rein analytisch ueber das Unternehmen Artikulierbare.
- (2) Politische Gruppierungen, die sich begrenzter Ressourcen wegen einander entgegensetzen
- (3) Beziehung von Management zur ‘Belegschaft’, verschiedenen Managementebenen
- (4) Rituale und Symbole, welche das Unternehmen geistig zusammenhalten.

- **Selbsthaus** (berufliche Entwicklung und Laufbahn)

Warum tun Sie die Arbeit, die Sie hier tun? Inwieweit befoerdert diese Arbeit Ihre eigene berufliche und persoenliche Entwicklung (Job Zwei)? Inwieweit ist die Beziehung Ihrer eigenen Bestrebungen zu denen des Unternehmens harmonisch? Was ist Ihr berufliches Ziel ueber die naechsten Jahre hin?

Pruef- und Sondierungsfragen

- **Prueffragen** sind dem Interviewer eigene, die sich darauf richten zu bestimmen, in welchem dialektischen Moment jemand augenblicklich spricht; sie sind also nicht primär auf Inhalte gerichtet, obwohl sie Inhalte als äusseres Thema verwenden.
- **Sondierungsfragen** verfeinern Prueffragen auf konkrete Aspekte der vier Momente hin. Beispiele: (C) wenn Sie dies holistisch betrachten, wie stellt sich das Ihnen dar?; (P) wenn Sie einmal in Zeitverläufen denken, wie ist das zustande gekommen und wie kann sich das weiter entwickeln?; (R) welche Beziehungen sehen Sie zwischen diesen (beiden) Ereignissen/Situationen/Abteilungen/Anschauungen?; (T) wie sehen Sie die Integration der Resultate Ihrer Arbeit in das Unternehmen?
- **Sondierungsfragen folgen dem Gedankengang ['train of thought'] des Gesprächspartners;** sie greifen *von ihm/ihr eingeführte* Begriffe auf um dessen Fähigkeit fördern, diese auf andere – auch gegensätzliche – Begriffe zu beziehen oder erweitern, und infolgedessen 'komplexer' zu denken.
- Beispiele: (C) Wie würden Sie was Sie eben sagten weiter differenzieren?; (P) wenn Sie sich das als in Bewegung befindlich vorstellen, was kommt Ihnen in den Sinn?; (R) wie sehen Sie die gegenseitige Beeinflussung dieser beiden Dinge?; (T) (z. B.) wie schätzen Sie das Entwicklungspotenzial dieser Initiative ein wenn sie Hindernisse (Gegensätze) einbeziehen?

Gruppenuebungen

Ein Protokollvorschlag fuer Gruppenarbeit

[mit den vier Momenten der Dialektik, nicht einzelnen Denkformen]

1. Die Gruppe ernennt einen 'Problemeigentuemer' der ein fuer sie/ihn interessantes Thema vorschlaegt.
2. Gruppenmitglieder modifizieren das Thema bis die Gruppe Konsens erreicht.
3. Abhaengig von der Groesse der Gruppe, kann diese als ganze oder eine in Untergruppen von drei Mitgliedern geteilte Untergruppe arbeiten.
4. **Jede Gruppe besteht aus drei Teilnehmern: (1) einem *Interviewer* (Befaeahigenden), (2) einem *Partner* [Befaeahigten] (der sich das gesetzte Thema zueigen macht), und einem *Zeugen*.**
5. Unter Benutzung der Denkformkurztabelle in der Ausrichtung $C \rightarrow P \rightarrow R \rightarrow T$ -- so wie sie diese augenblicklich verstanden wird -- erarbeiten die Interviewpartner ueber 15-20 Minuten hin ein tieferes Verstaendnis des in der Gruppe gestellten Themas.
6. Als Neutraler hat der Zeuge die Aufgabe festzuhalten, wie er/sie die Gedankengaenge der beiden Interviewpartner im Sinne der vier Momente der Dialektik bewertet, und inwieweit die Denkbewegung $C \rightarrow P \rightarrow R \rightarrow T$ im Interview vollendet wurde oder nicht.
7. (Eine weitere Funktion des Zeugen koennte die Unterstuetzung des Interviewers durch Kritik und Verfahrensvorschlaege sein.)
8. Nach Beendigung des Interviews geben die Zeugen, einer nach dem anderen, der Gesamtgruppe einen Eindruck der von ihnen wahrgenommenen strukturellen Denkbewegungen ihrer Gruppe, wobei sie Denk- und Sprachinhalte als zweitrangig gegenueber der **Denkstruktur** betrachten.
9. Das Plenum nimmt zum Abschluss erneut das gewaehlte Thema auf und bespricht, wie weit eine Gruppe das Thema strukturell erschoept hat, und/oder welche Aspekte des Themas in den Gruppendiskussionen ihrem Hoeren nach gefehlt haben.
10. **In den folgenden Runden koennen die drei Gespraechsrollen in den Gruppen gewechselt werden.**

Anhang A:

Die vier Manager

Es mag anfänglich nicht leicht sein zu verstehen was eigentlich mit *Komplexität von Denken* gemeint ist, besonders wenn es sich um dialektisches Denken handelt. Aus diesem Grunde führe ich unten das Beispiel von drei (vier) Managern an, die alle über denselben Sachverhalt, naemlich den Merger ihrer Firma mit der Dienstleistungsfirma Acme, sprechen. Durch genaues Zuhören wird man allmählich herausfinden, worin die Unterschiede der verschiedenen Denkweisen bestehen, nicht nur im Sinne der (epistemischen) Denkeinstellung, sondern auch der benutzten logischen und dialektischen Werkzeuge.

Was unterscheidet die vier Manager?

- Bei Lesen der folgenden Kurzgeschichten beachte man das Folgende:
 - Alle vier Manager beziehen sich auf ein und dieselbe Situation.
 - Sie denken ‘verschieden’ nicht nur im Sinne von Satzinhalten sondern Denkstruktur und *denken* deshalb mehr oder weniger complex.
 - Jeder Sprecher waehlt unbewusst eine bestimmte Art und Weise, ueber eine bestimmte Situation oder ein Ereignis zu sprechen, womit er sich automatisch in einen bestimmten Moment der Dialektik plaziert (ohne es wahrzunehmen).
 - Wir koennen einem Sprecher dadurch ‘helfen’, dass wir ihm/ihr Feedback geben darueber, was der von ihm gewaehlte dialektische Moment ihn zu sagen hindert oder hindern wird, und dadurch sein Bewusstsein seiner selbst auf eine hoehere Stufen bringen.

Manager A

“Als wir Acme’s Dienstleistungsgeschäft (service business) erwarben war es uns klar, dass wir ohne Effizienz in unsere verschiedenen Operationen einzubringen nicht erfolgreich sein könnten. Bedeutet doch Effizienz verminderte Totalkosten, grösseren Profit, und weniger [nutzlose] Arbeitsüberschneidung. Jetzt können wir unsere Produkte wettbewerbsgerechter anbieten, in dem Wissen, dass wir den Einkommensstrom durch Dienstleistungsverträge stärken können. Und solche Verträge werden uns ausserdem unseren Kunden in Hinsicht auf deren periodische Geräteplanung und Gerätewartung näher verbinden. Wenn es uns gelingt, Kosten und Qualität zu kontrollieren, werden wir zweifellos bessere Resultate erzielen.“

Manager B

“Als wir Acme’s Dienstleistungsgeschäft erwarben, war es uns klar, dass einer der offenbaren Vorteile [des Merger] die erhöhte Effizienz unserer Geschäftsoperationen sei. Dadurch dass wir den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen integrieren, werden wir zu einer vollständigeren Unternehmung, und Kunden werden uns daher in einem neuen Lichte sehen. Jedoch sind wir gleichzeitig eher der Gefahr ausgesetzt, bei der Integration der beiden Seiten des Geschäfts Fehler zu machen, jedenfalls solange wir nicht ein neues Geschäftsmodell definieren und ausserdem die Umerziehung und Neuausrichtung unserer Verkaufsabteilung leisten können. Selbst wenn uns das gelingen sollte, könnten Kunden den Eindruck gewinnen, dass wir uns dem Dienstleistungsgeschäft nicht mit gleicher Intensität wie Acme es tat widmen. Wenn nun Engineering entschlossen ist Instandhaltungskosten zu vermindern und Manufacturing für höhere Qualität sorgt so könnte dies bedeuten, dass wir uns auf Dienstleistungen für Produkte unserer Wettbewerber hin erweitern müssen, einfach um die erhöhten Kosten zu verkraften und unsere neue Infrastruktur zu rechtfertigen. Würden Kunden unsere neue Geschäftsausrichtung als eine Schwächung unserer Verpflichtungen gegenüber unseren eigenen Produkten sehen? Unsere neue Situation zwingt uns dazu mehr zu handhaben als zuvor, so dass wir das Risiko laufen mehr zu versuchen als wir leisten können. Wir haben es jetzt sowohl mit veränderten Kundenperspektiven wie Kosteneffizienz und Produktentwicklung zu tun. Aber es scheint mir, dass wir es schaffen können wenn wir nur sorgfältig planen und unser Bestes leisten.“

Manager C [1]

“Nachdem wir Acme’s Dienstleistungsgeschäft erworben hatten war es uns klar, dass wir eine grosse Menge von [Problem-] Verzweigungen zu bedenken hätten, die sich anfänglich nur sehr unzureichend voraussehen und überschauen liessen. Wir wussten ferner, dass wir in vieler Weise nicht nur unsere interne Arbeitsweise, sondern auch die Marktsituation kompliziert hatten in der wir würden funktionieren müssen. Während wir einerseits deutlich danach strebten, eine vollständigere Unternehmung zu werden, waren wir doch früher abgesicherter insofern unser Geschäftsmodell gut geprüft und validiert war, und wir auch ein ziemlich gutes Verständnis davon hatten, wer unsere Kundschaft sei und was sie von uns erwartete. Aber sobald wir Acme’s Dienstleistungsunternehmen integrierten, mussten wir fast alles das was wir als selbstverständlich zu erachten gelernt hatten neu überdenken. Es tauchten viele neue Fragezeichen auf, wie z. B. die Bereitschaft unserer Belegschaft, den neuen Firmenauftrag [mission] zu verstehen und zu akzeptieren, wie auch die Willigkeit unserer Kundschaft die breitere Tagesordnung zu bejahen mit der sie uns nun identifiziert sah.

Manager C [2]

Ausserdem begannen wir damit unserem internen Geschäftsprozess neue Ziele zu setzen wodurch wir das Gleichgewicht von Operationen gefährdeten, die auch früher schon ziemlich komplex waren als wir noch ausschliesslich dem Produktverkauf uns widmeten. Uns wurde immer deutlicher, dass wir eine Vielfalt von Umständen und Kontexten zu berücksichtigen hätten, die uns anfänglich in keiner Weise klar sein konnten. Dies hatte zur Folge, dass wir zunehmend sensibler in Hinsicht auf Beziehungen wurden, nicht nur Beziehungen zwischen verschiedenen Abteilungen des Unternehmens, sondern auch Beziehungen zwischen Produkten und Dienstleistungen, Belegschaft und Kunden, Geschäfts- und finanziellem Prozess, nicht zu reden von systemischen Wechselwirkung-en, welche die Grenzen der Stabilität und Ausgeglichenheit unserer Operationen betreffen. Wir hatten jetzt eine grosse Anzahl von Teilsystemen zu koordinieren, und diese hatten die Tendenz sich in einer Weise zu ändern und umzuformen, mit der wir ursprünglich nicht gerechnet hatten, und die auch nicht voraussehbar war. Infolgedessen wurde es uns tattäglich deutlicher, dass wir untergehen würden wenn es uns nicht gelänge fast alle Aspekte unseres Unternehmens von verschiedenen Perspektiven her gleichzeitig zu sehen. Und dies ist eine Aufgabe, die immer wieder von vorn anzufangen scheint.“

Manager D

Once we had bought Acme's service business, it seemed to me that we had relocated in a very different environment where we had to think much more globally. We were, after all, only a part of a large whole, a market that I came to feel we hadn't quite figured out for ourselves. We knew that this market was not stable, especially for companies bringing together products and services, as we now began to do. So the question arose of how we could best use our combined product and service business to do better than our competitors.

Another issue that became more urgent for us was the sudden emergence of competitors that were quite small but quite vicious in their way of proceeding. They followed a very different talent management practice than we did by which they put teams together which seemed to be much more collaborative. Especially in the services field, these competitors, using social media, worked with clients in a way we were not used to. They not only used the internet to create more of an ongoing process of interaction with their clients, they also saw clients' needs embedded in other, related needs that were changing for them, and so their notion of interaction with clients was much more fluid than was ours.

But these competitors not only paid attention to rapid changes more than we did, they also seemed to understand more deeply that in the new market we were in we needed to pay more attention to the intrinsic relationship between our products and services, the fact that they formed a whole and that we had to convince clients of the superb way in which we mirrored product changes in the way we were serving them. (For instance, when a product came to include new options we were offering clients a service that would teach them make use of these.) We also began to think more about how to get input from clients that would help us redesign our products based on the changes they wanted to see, instead of just servicing a product more or less in the same way as we had done before.

All this brought us to a greater awareness that our company was really quite fragile, given its complexity, and that we would have to get used to a developmental movement for which the merger was only the first step. It now became a matter of not only surviving, but flourishing, in the coming business year. This meant that we not only had to analyze the market more assiduously and carefully, we also had to anticipate where it might be in a year from now, even if that meant that it had changed almost completely.

Uebung

1. Erkläre mithilfe von Beispielen aus dem was die Manager sagten warum:
 1. B kognitiv mehr entwickelt ist als A
 2. C mehr als B
 3. D mehr als C
2. Versuche Dich eines Gesprächs oder eines Coaching zu erinnern, worin der Kunde unfähig war, in Begriffen von Prozess oder Relation zu denken und daher zu sprechen. Wie bist Du ihm zuhelfe gekommen?
3. Formuliere 2-3 Fragen darüber, was Du an den Momenten der Dialektik und/oder den Denkformen noch immer nicht verstehst.
4. Hilfe ist auf dem Weg.

Rueckblick

- Unsere Denkexperimente verdeutlichen, dass die Benutzung von Denkformen den Umgang mit komplexen Realitaeten enorm erleichtert.
- Manager und Geschaeftsfuehrer, aber auch Berater und Coachs koennen zu *Denkdurchbruechen* gelangen, wenn sie bloss logisches Denken ueberschreiten und in allen vier Denkformklassen denken, mit dem Ziel diese zu koordinieren.
- **Wir koennen die Faehigkeit dazu als eine Art von *kritischem Realismus* betrachten dessen jeder Gebildete imstande ist.**
- Unternehmen, deren Kultur dialektischen Entdeckungsreisen offen steht sind anderen darin voraus, einen wichtigen Schritt zur Verwirklichung der Humanpotenziale ihrer Organisation zu machen.
- Ihnen eroeffnet sich in dem, was zunaechst als Betriebsstoerung ('Disruption') erschien, eine begrifflich komplexen Eingriffen gegenueber bereite und offene Welt.

Geschichte und Verwendung von DTF

- DTF beruht auf der Verbindung von methodologischen und empirischen Forschungen zur kognitiven Entwicklung ueber die Lebensspanne.
- DTF hat vielfache Verwendungen:
 1. Analyse von aufgenommenen kognitiven Interviews hinsichtlich Komplexitaet des Denkens des Gespraechspartners
 2. Erarbeitung des kognitiven Profils einer Person oder eines Teams zum Zweck des schriftlichen und muendlichen Feedback und Coaching
 3. Textanalyse im Hinblick auf die bezeugte strukturelle Tiefe des Denkens, und darauf gegründete Kritik flachen (und ideologischen) Denkens
 4. Textkomposition mit dem Ziele, der Komplexitaet der Realwelt gerecht zu werden
 5. Kognitives Coaching von Managern, Beratern, Politikern, Journalisten, usf.
 6. Kognitives Team-Coaching in der Realzeit
 7. Erhoehung der Komplexitaet des Denkens in Teams, social-media platforms, usf.
 8. Erstellung von “dialogisch klugen apps” mit Hilfe von kuenstlicher Intelligenz.

Charakterisierung von CDF

- Das *Constructive Developmental Framework* (CDF) ist eine Synthese von theoretischen Werkzeugen und Befunden der epistemologischen Entwicklungsforschung, vor allem an der Harvard University seit 1975.
- Theoretisch und praktisch begründet durch Otto Laske, ist CDF am Interdevelopmental Institute (IDM) seit 25 Jahren einer internationalen Studengruppe verfügbar gewesen.
- Im deutschen Sprachraum ist CDF zur Zeit wenig bekannt.
- Verwendung von CDF im weitesten Sinne umfasst die folgenden Möglichkeiten:
 - Eine sozial-emotionales 'Bedeutungschaffen' (meaning making) und kognitives 'Sinnschaffen' (sense making) strikt unterscheidende Methodologie, die sich darum bemüht, deren Verbindung in der Realzeit über lange Zeiträume hin thematisch zu machen und besser zu verstehen.
 - Eine empirische Theorie des 'Denkrahmens' (Weltbild; Frame of Reference; FoR) aufgrund dessen sich Individuen die 'Welt' konstruieren, aufgrund deren sie handeln und Entscheidungen treffen.
 - Eine Arbeitsumgebung für dialogisches (anstatt monologisches) Denken.
 - Eine Gruppe von Assessmentwerkzeugen für 'developmental interviewing' (Entwicklungsdenken) und 'developmental listening' (Entwicklungshören).
 - Eine Gruppe von Werkzeugen für Coaching, Mentoring, und Beratung.
 - Eine Gruppe von Werkzeugen für die Bewertung der Qualität von Einzel- und Gruppendialogen.
 - Eine Entscheidungstheorie für die strategische Verwendung und Behandlung von Humankapital.
 - Eine Grundlage für die Erstellung von 'dialogisch intelligenten Apps'.
 - Eine Methodologie für die Förderung von potenzial-orientierten Unternehmen.

Anhang B:

Dialektik in Bildern erkennen

Beim Lernen die Welt 'dialektisch' zu sehen
können Bilder eine Hilfe sein ...

Kontext



Prozess



Relation



Transformation



Kurzbibliographie

- The Vurdelja-Laske Dialectical Thought Form Workbook, <http://www.interdevelopmentals.org/?p=6621> [available upon purchase]
- Updated Editions of Laske's Research on Measuring Hidden Dimensions of Human Systems, <http://www.interdevelopmentals.org/?p=6570>
- On the Practice of Cognitive Interviewing, Cognitive Coaching, and Text Analysis, <http://www.interdevelopmentals.org/?p=5680> [free downloads of Laske papers],
- Foundations of Complex Thinking, <http://www.interdevelopmentals.org/?p=5341> [free downloads of Laske papers]
- Developmental Coaching: A Curtailed Discipline Squashed by Behaviorism, <http://www.interdevelopmentals.org/?p=5186> [free downloads of Laske papers]
- Can Coaches Nurture and Increase Team Maturity?, <http://www.interdevelopmentals.org/?p=5176> [free team coaching webinar]
- IDM Publications [for purchase], http://www.interdevelopmentals.org/?page_id=1974 (go to list of publications seen above the Paypal "Buy Now" button, especially the DTF stand-alone Manual (1st edition), and Measuring Hidden Dimensions, vol. 1, 3rd edition.)

Interdevelopmental Institute

Forschungsbegründete Ansätze
zur Begründung potenzial-orientierter Organisationen

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

50 Woodbury St.

Gloucester, MA 01930, USA

978.879.4882

www.interdevelopmentals.org

otto@interdevelopmentals.org