

Einleitung in das Entwicklungscoaching:

Ein Blick auf das Constructive-Developmental Framework (CDF)

Otto Laske Dr. phil., Psy. D

InterDevelopMental Institute (IDM)

Gloucester, MA, USA

www.interdevelopmentals.org

Seminarthemen

Allgemeine Einleitung	4-
Zur Geschichte des Coaching	14-
Teil I: Theoretische Grundlagen	
Arbeitsfähigkeit	18-32
Kognitive Theorie der Organisation	33-45
Beratungsmodelle	46-56
Teil II: Fokus: ‘Meaning making’ (Weltinterpretation)	
Sozial-emotionale Entwicklung im Einzelnen	57-77
Praktische Informationen über Entwicklungcoaching	78-88
Teil III: Specific coaching problems (Anhang; mit Literaturnachweisen)	89-107

Was hat sich mit mir verändert?

1. Wie sah über das letzte Jahrzehnt hin Ihre Erwachsenenentwicklung aus? Was ist Ihnen an sich selber aufgefallen?
2. Was hat sich in Ihrer Fähigkeit abstrakt zu denken verändert?
3. Gehen Sie persönliche Beziehungen auf neue Weise an, und wenn ja, wie?
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 Ströme der Entwicklung Erwachsener – sozial-emotional oder kognitiv – empfinden Sie stärker?
8. Inwiefern trägt all dies zu Ihrer neuen Art Ihr Leben zu führen bei?

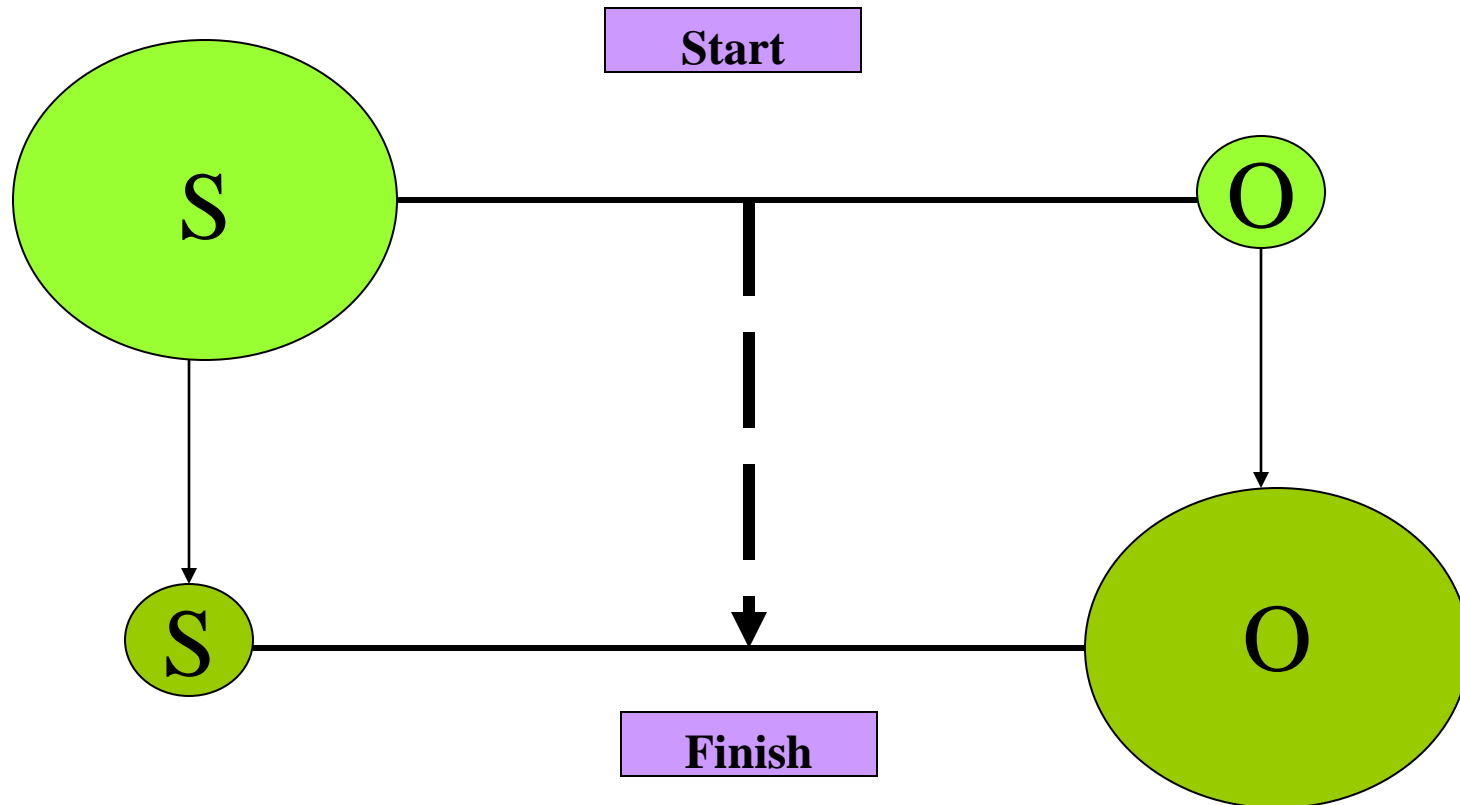
Allgemeine Einleitung

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

Wir unterscheiden daher zwei Arten von Entwicklungsstufen: kognitiv und sozial-emotional.

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.

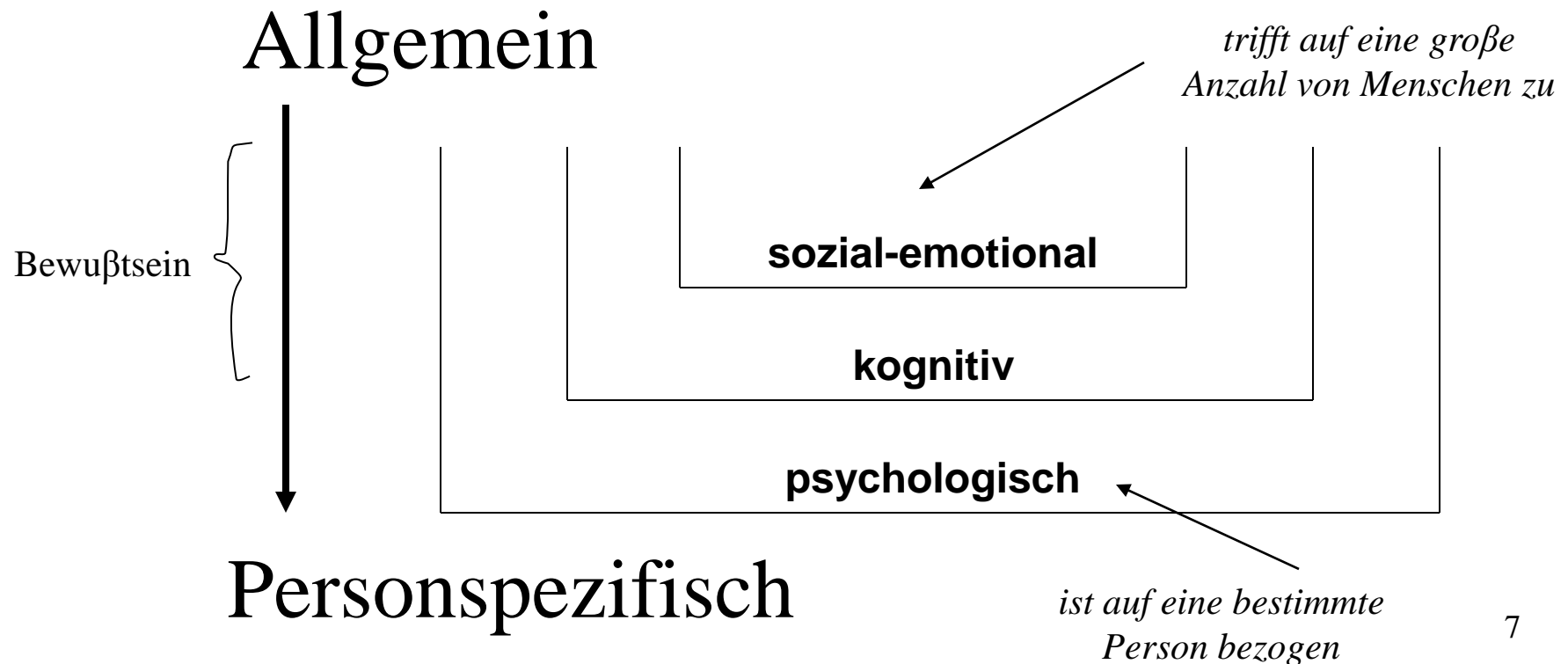


Zwei Entwicklungspfade

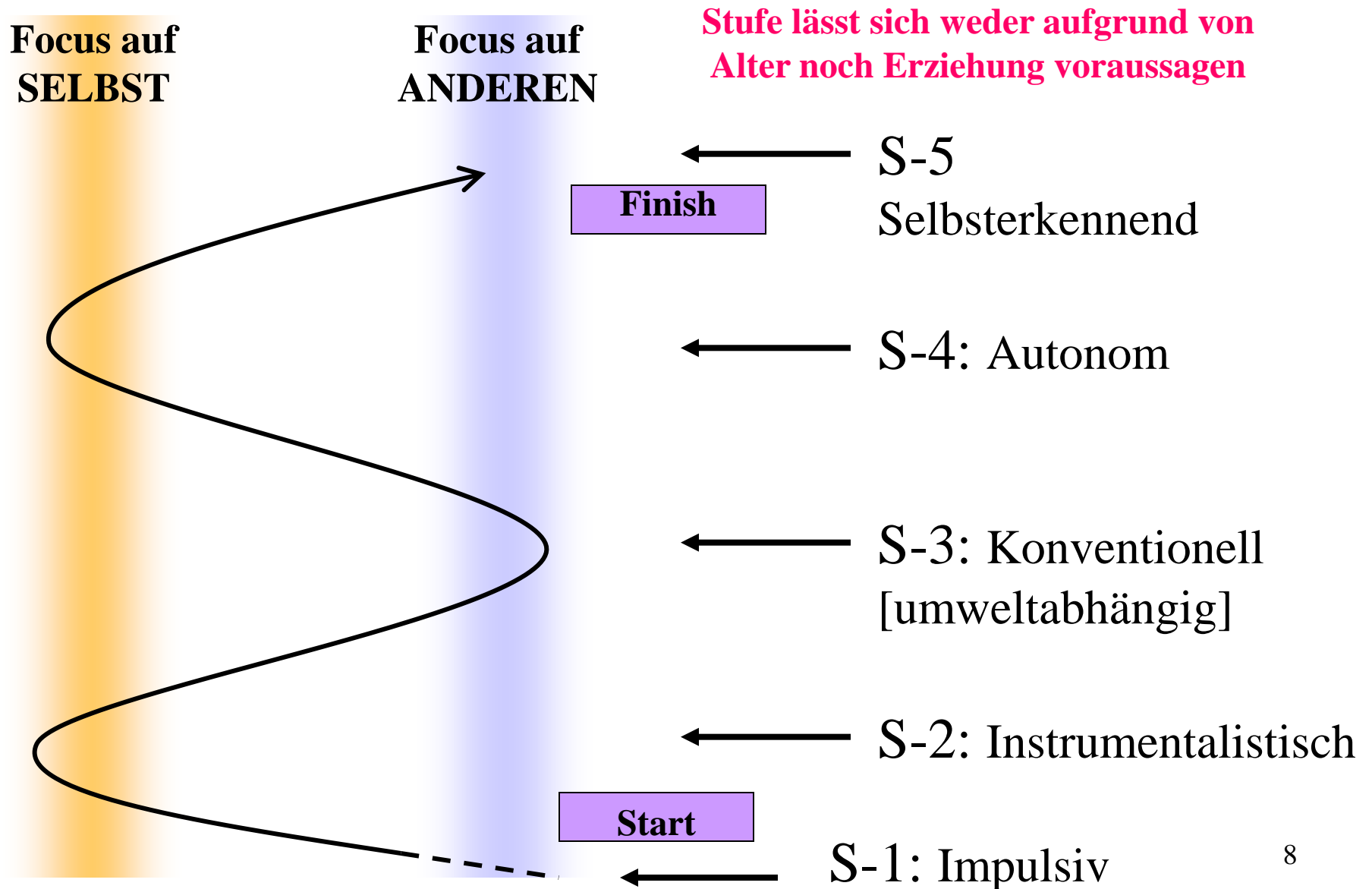
- **Entwicklungsforschung unterscheidet zwei unterschiedliche, doch verbundene Pfade lebenslanger Entwicklung:**
- Entwicklung des Denkens [kognitiv]: “Was kann ich tun?”
- Entwicklung sozialer Verbundenheit [sozial-emotional]: “Was soll ich tun, und für wen?”
- Diese beiden Pfade können sich überschneiden 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.



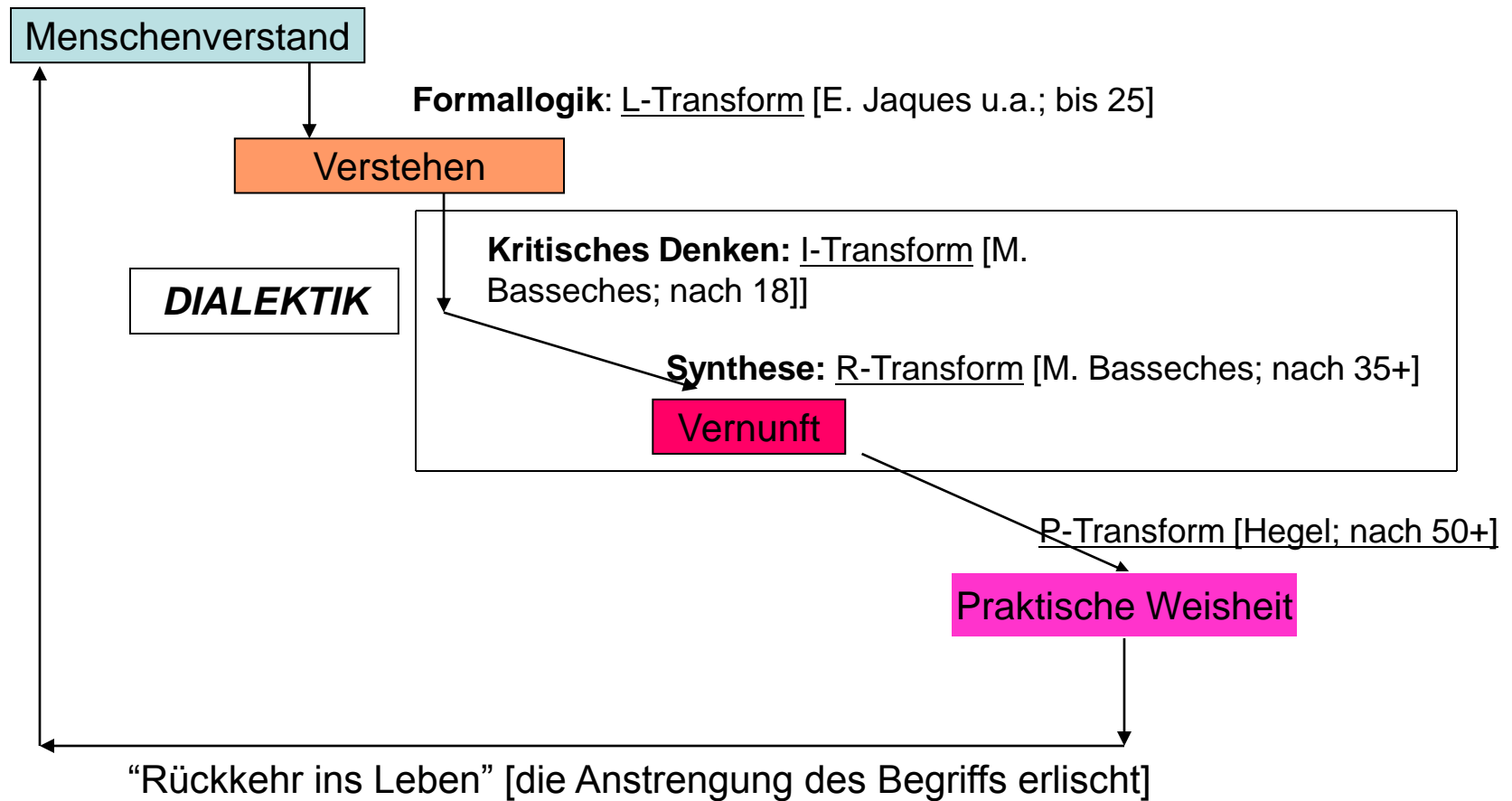
Sozial-Emotionale Entwicklung



Entwicklungsbestimmte Haltungänderung

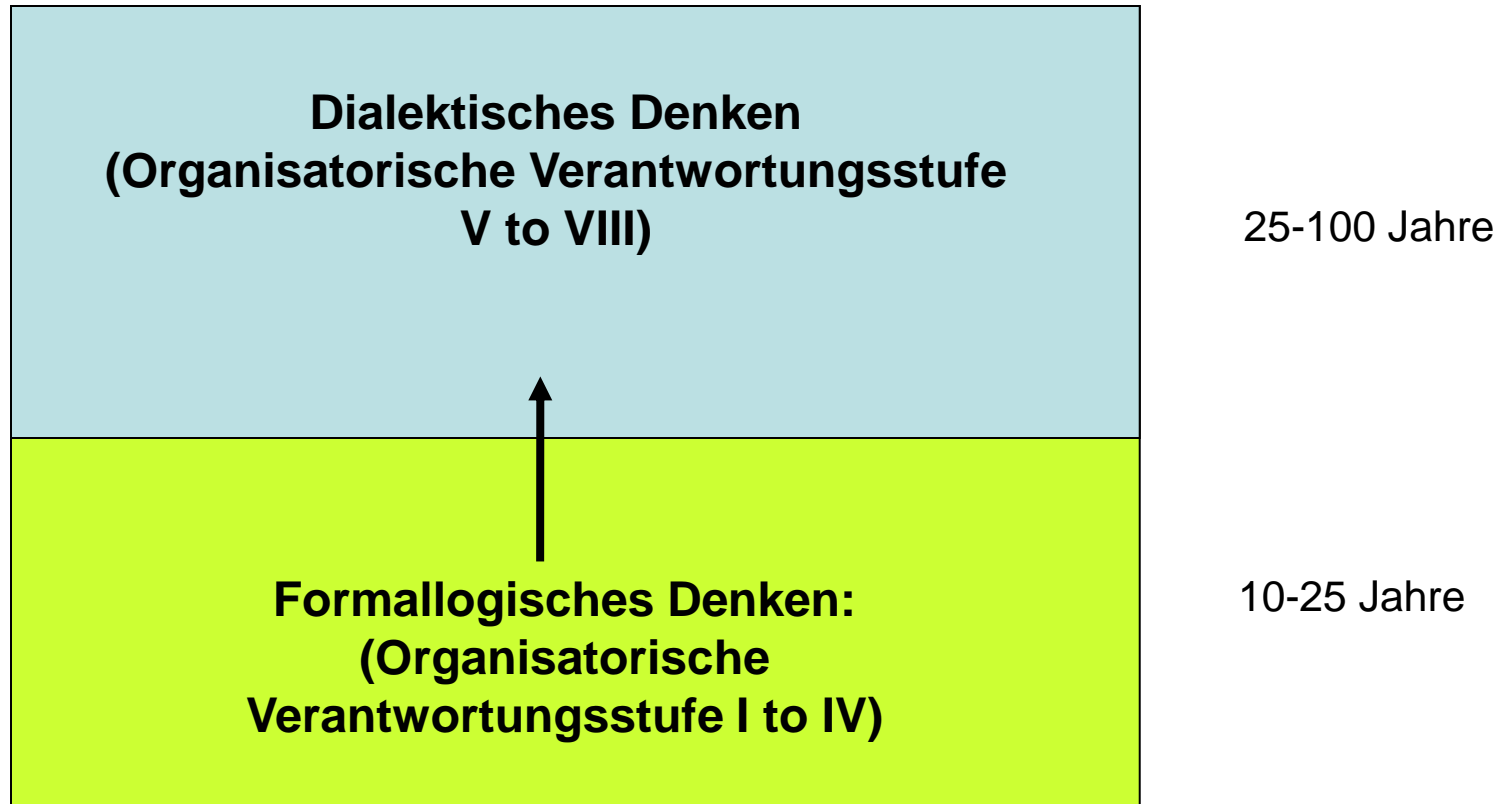
Haltungen	S-2	S-3	S-4	S-5
Sicht auf Andere	Mittel zur Befriedigung eigener Beduerfnisse	Notwendig, um das eigene Selbstbild zu bestätigen	Mitarbeiter, Auftragnehmer, Kollege auf gleicher Ebene	Tragen zur eigenen Integrität und innerem Ausgleich bei
<i>Grad der Selbsterkenntnis</i>	Gering	In Ansätzen	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

Vier Epochen der Denkentwicklung



Roy Bhaskar (1993, 21)

Höhere organisatorische Verantwortlichkeit erfordert Systemdenken



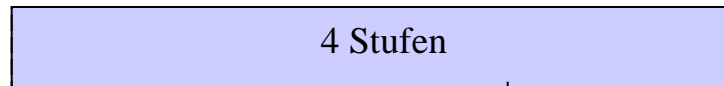
Systemdenken ist dialektisch.

Vom Verstehen zur Vernunft



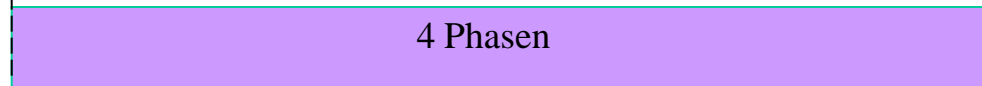
Verstehen

Entwicklung logischen Denkens (10-25 J)



Vernunft

Entwicklung dialektischen Denkens (18 J -.)



Stufen Reflektierten Urteilens

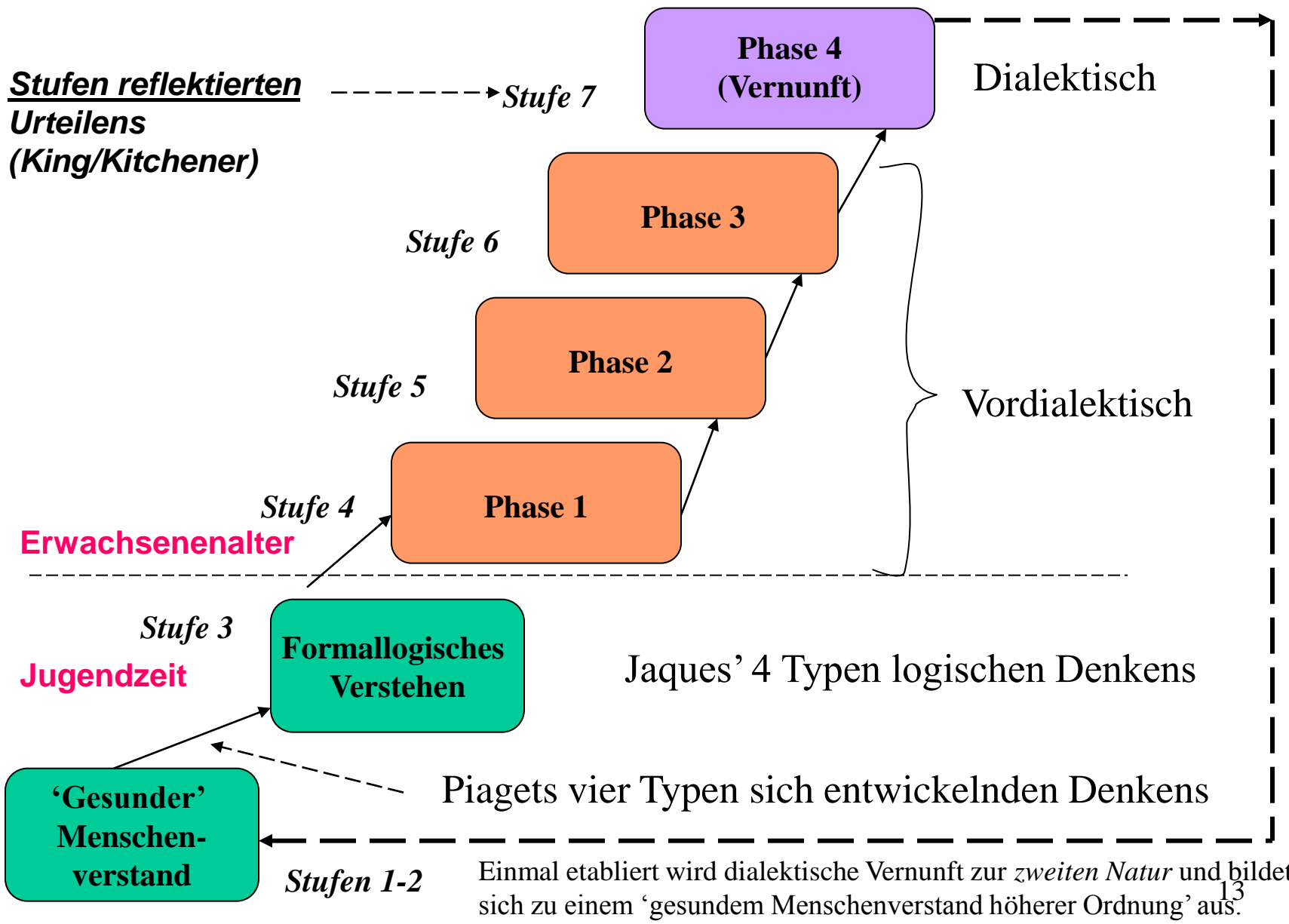
Verschiedene Verständnisse von Wahrheit und Wissen (6 J -)



Praktische Weisheit



Phasen dialektischer Denkentwicklung (Basseches, 1978 f.)



Ein kurzer Blick auf die Geschichte

Fünf wissenschaftliche Traditionen

- Evidenz davon, was Menschen ‘human’ ist ein geschichtliches Produkt.
- Als Professionelle können wir es uns nicht leisten, das was wissenschaftlich über menschliche Entwicklung bekannt ist zu vernachlässigen.
- Am IDM haben wir fünf wissenschaftliche Traditionen ausgewählt, auf die wir das ‘KUNDENMODELL’ gründen:
 - Forschungen von Piaget und Kohlberg zur Erwachsenenentwicklung (seit 1970)
 - Elliott Jaques’s kognitive Theorie der Organisationen (since 1955)
 - Psychoanalytische Erforschung von ‘psychogenic needs’ (Freud, H. Murray, 1938)
 - Forschungen der Frankfurter Schule über dialektisches Denken (Adorno, 1970 f., Bhaskar,1993)
 - C. Argyris & E. Schein’s Forschungen zum organisatorischen Verhalten (seit 1960)

Coaching hat eine kurze Geschichte

- Die Geschichte des Coaching ist viel kürzer (und inhaltlich ärmer) als die der Entwicklungspsychologie, die von J. Piagets Anfängen her datiert (1925).
- Coaching zielt von Natur aus auf Evolution. Es geziemt sich daher für Coaches, sich der übergreifenden sozialwissenschaftlichen Forschungstradition, in der sie stehen bewußt zu sein,
- Die entwicklungspsychologische Tradition hat erhebliche Substanz und Tiefe, und kann daher als Grundlage professioneller Prozeßberatung (einschließlich Coaching) dienen.
- Diese Tradition vermittelt Einsichten, die man in professioneller Arbeit nur zu großem Nachteil vernachlässigen kann.

Meilensteine der Entwicklungspsychologie

Drei außerordentliche Denker ...

- **1900-1939: S. Freud zeigt**, daß Ichentwicklung in Erfahrungen der Kindheit und Jugend verwurzelt ist und sich in unbewußten Bedürfnissen äußert, denen innerer und äußerer Druck entgegensteht.
- **1925-1980: J. Piaget** erhellt die Pfade der menschlichen 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.

... und ein paar Fußnoten:

- 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.
- 1999: O. Laske studiert Beziehungen zwischen der kognitiven und sozial-emotionalen Entwicklung bei organisatorisch Verantwortlichen.
- 2000: K. Wilber veröffentlicht einen umfassenden Überblick über Entwicklungstheorien in verschiedenen Weltkulturen.

Teil I

Theoretische Grundlagen

Wir können Entwicklungspotential sowohl auf Liebes- wie Arbeitsfähigkeit hin betrachten. Was Coaching und Beratung angeht, so werden wir uns auf Arbeitsfähigkeit konzentrieren.

Theorie der Arbeitsfähigkeit

In memory of Elliott Jaques (1917-2003).

Freuds Thema war “Liebesfähigkeit” mit der Anmerkung, daß es im menschlichen Leben um zwei Dinge gehe: *Liebe und Arbeit.*

Eine Theorie der Arbeit und Arbeitsfähigkeit mußte auf Elliott Jaques warten (Mediziner, Psychologe, Organisationstheoretiker).

Unser Thema hier ist *Arbeitsfähigkeit*: die entwicklungsmäßig begründete Fähigkeit aufgrund von reflektiertem Urteilen konsistent Ziele zu verfolgen.

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 “decalage” (Verzögerung) hin, die einen Schutzmechanismus darzustellen scheint.
- Natürlicherweise ent-wickelt sich das menschliche Bewußtsein in Stufen und Phasen, sowohl sozial-emotional wie kognitiv.
- Dort, wo es um Arbeitsfähigkeit geht, ist diese Tatsache von allergrößter Bedeutung.

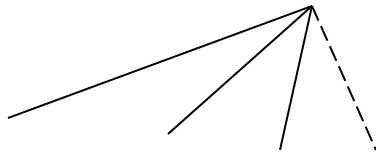
Arbeitskapazität ist nicht Arbeitsfähigkeit

sondern wird von ihr bestimmt

“horizontal”

“vertikal”

Arbeitskapazität ← **Arbeitsfähigkeit**
[psychologisches Leistungsprofil] [Entwicklungsprofil]



angewandt

potenziell

verfügbar

erwartbar

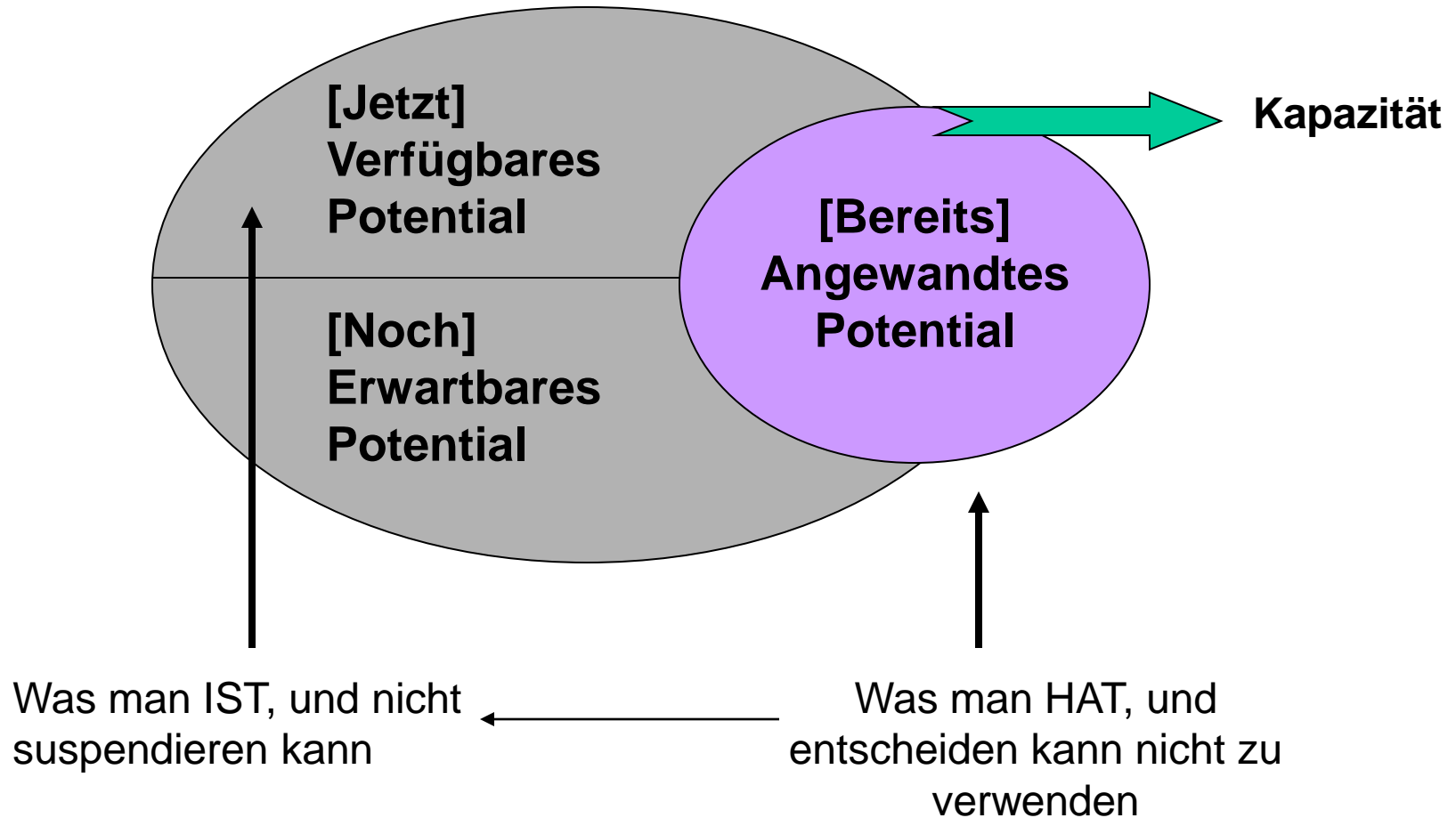
AAF = *angewandte* Arbeitsfähigkeit

PAF = *potenzielle* Arbeitsfähigkeit

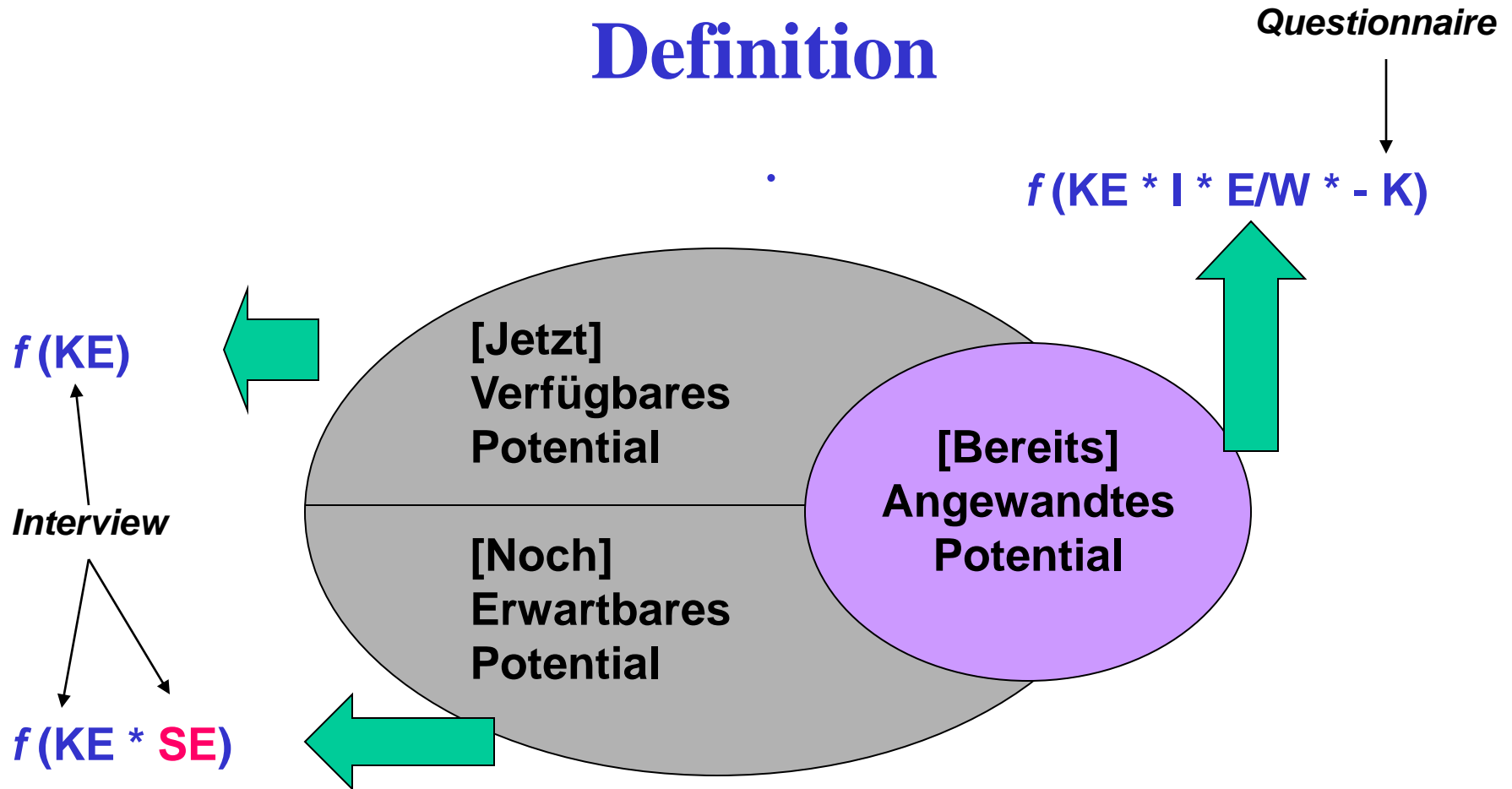
VAF = *verfügbare* [potenzielle] Arbeitsfähigkeit

EAF = *erwartbare* [potenzielle] Arbeitsfähigkeit

Arbeitsfähigkeit umfaßt verfügbares und erwartbares Potential (Jaques)



Definition



KE = kognitive Entwicklungsstufe (logisches/dialektisches Denken)

I = Interesse (an der Arbeit)

E/W = Expertise/Wissensfertigkeiten für die Arbeit

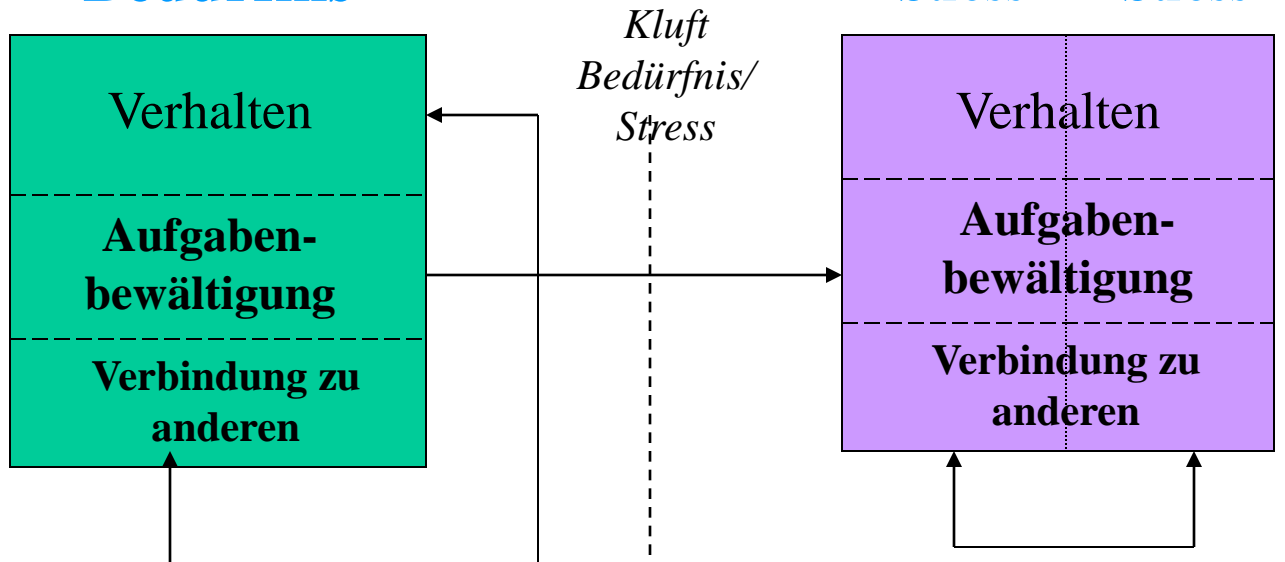
-K = Der Arbeit abträgliche psychologische Eigenschaften (Kapazität)

SE = sozial-emotionale Entwicklungsstufe [unser Hauptthema]

Anatomie der Arbeitskapazität

Eingeborenes Bedürfnis

Ideal- Stress Aktueller Stress



Bedürfniskonflikte

*Kluft iS/aS
[idealer/aktueller S]*

*Energieverlust
(EV)*

Grad von Frust = FG

$$\text{Wirksamkeitsindex} = ((EV \times 2) + FG) / 2$$

Der Unterschied zwischen angewandter und potenzieller Arbeitsfähigkeit

“Es besteht eine fundamentale Differenz zwischen jemandes potenzieller Arbeitsfähigkeit einerseits, und den Werten (Interesse, Pflichtbewußtsein) und Wissensfertigkeiten der Person andererseits. Diese Differenz hat damit zu tun, daß potenzielle Arbeitsfähigkeit eine der Person als ganzer entwicklungsmäßig einwohnende Eigenschaft ist, während die Werte und Wissensfertigkeiten Aspekte sind, die ihre eigene, **von der Person als ganzer unabhängige, Existenz** [außerhalb persönlicher Identität] haben, so daß jemand sie erwerben wie auch vernachlässigen kann [ohne dadurch seine Identität einzubüßen]. ... Auf jedweder Entwicklungsstufe besteht ein absolutes Maximum potenzieller Arbeitsfähigkeit, das in der Person konstitutionell verankert ist [1994, 23]

Mit anderen Worten, potenzielle Arbeitsfähigkeit bestimmt was eine Person IST, während angewandte Arbeitsfähigkeit bestimmt, was eine Person HAT und jederzeit nicht zu verwenden sich entschließen kann, oder sonst durch Umstände voll zu entfalten verhindert sein kann.

Gegenwärtig angewandte Arbeitsfähigkeit

[AAF]

“Gegenwärtig angewandte Arbeitsfähigkeit für eine bestimmte Art von Arbeit ist eine Funktion der Komplexität geistiger Prozesse (KE), Grad des Interesses an der Arbeit (I), Besitz der erforderlichen Erfahrung und der von der Arbeit erheischten Wissensfertigkeiten (K/S), sowie Arbeitsausübung behindernder psychologischer Qualitäten falls sie existieren (-K).

$$AAF = f(KE * I * E/W * -K)$$

... Weder der Wissensbestand und gesammelte Erfahrungen, noch die von jemandem auf Arbeit verwandte größte Wertschätzung, bestimmen das Ausmaß der einer Person innewohnenden *potenziell verfügbaren* Arbeitsfähigkeit [Jaques, 1994, 25].

Kurz, man kann nicht von angewandter auf potenzielle Arbeitsfähigkeit schließen.

* Oben als ‘Kapazität’ angesprochen

Potenziell verfügbare Arbeitsfähigkeit

[VAF]

“Potenziell verfügbare Arbeitsfähigkeit, d.h. die höchste Verantwortlichkeit für Arbeit, welche eine Person in Tätigkeiten, die sie für wertvoll erachtet, und für die sie die erforderlichen Erfahrungen und Wissensfertigkeiten besitzt, (gegenwärtig) übernehmen könnte, ist einzig eine Funktion der **Komplexität geistiger Prozesse (KGP)**, deren die Person fähig ist [Jaques, 1994, 25].

$$\text{VAF} = f(\text{KE})$$

Komplexität geistiger Prozesse ist bestimmt durch:

- **Reichweite/Methode logischen Denkens**
- **Phase der Entwicklung dialektischen Denkens, in welcher sich die Person augenblicklich befindet.**

* Wir zeigen in Module B von Programm Eins, daß KGP sich im Erwachsenenalter (über 25 Jahre hinaus) auf dialektisches Denken hin erweitert.

Potenziell *erwartbare* Arbeitsfähigkeit [EAF]

Jaques definiert *potenziell erwartbare Arbeitsfähigkeit* als “die vorausgesagte Stufe potenzieller Arbeitsleistung, welche jemand zu einer bestimmten Zeit in der Zukunft besitzen wird. ... Die EAF einer Person läßt sich zuverlässig voraussagen, sobald man einmal deren potenzielle Arbeitsfähigkeit zu einem bestimmten Alter [zuvor] festgestellt hat” [1994, 8].

Um dieser Definition zu folgen ist es nicht erforderlich, sein Einverständnis mit Jaques' Vorbestimmtheitstheorie zu erklären.

In der hier verfolgten, der Kohlbergschule eigenen, Entwicklungsperspektive sind es nicht physisches Alter und damit verbundene Sehweite ('time horizon' [Jaques]), sondern sozial-emotionaler sowie kognitiver Entwicklungsgrad, welche **potenziell erwartbare Arbeitsfähigkeit** definieren:

$$\text{EAF} = f(\text{KE} * \text{SE})$$

Beziehen wir verhaltenspsychologisches Profil mit ein, so folgt:

$$\text{EAF} = f(\text{KE} * \text{SE} * \text{-K})$$

Drei Arten von Coaching

• Angesichts der drei Aspekte von Arbeitsfähigkeit kann man drei prinzipiell verschiedene Arten von Coaching unterscheiden:

-- **Verhaltenscoaching**: Verbesserung der gegenwärtigen Leistung

$$\text{AAF [angewandte Fähigkeit]} = f(\text{KE} * \text{I} * \text{E/W} * \text{-K})$$

-- **Kognitives Coaching**: Erhellung verfügbarer Entwicklungspotentiale

$$\text{VAF [verfügbares Potential]} = f(\text{KE})$$

-- **Entwicklungscoaching**: Unterstützung erwartbarer Potentiale

$$\text{EAF [erwartbares Potential]} = f(\text{KE} * \text{SE} * \text{-K})$$

Schlüssel:

I	Grad des Interesses an der Arbeit
E/W	Erfahrung und Wissensfertigkeiten
K	Psychologische Qualitäten; Kapazität
KE	Kognitiver Entwicklungsstand
SE	Sozial-emotionaler Entwicklungsstand

Verhaltens- und Entwicklungscoaching

- Es gibt drei prinzipiell verschiedene Coachingprozesse :
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.

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.

Kognitive Theorie der Organisation

Coaching findet weitgehend in einem organisatorischen Umfeld statt.

Aufgrunddessen behuft es dem Coach, Organisationen von ihrem Bewußtseinsstand her zu verstehen.

Organisationen gründen sich auf Stufen kognitiver Entwicklung

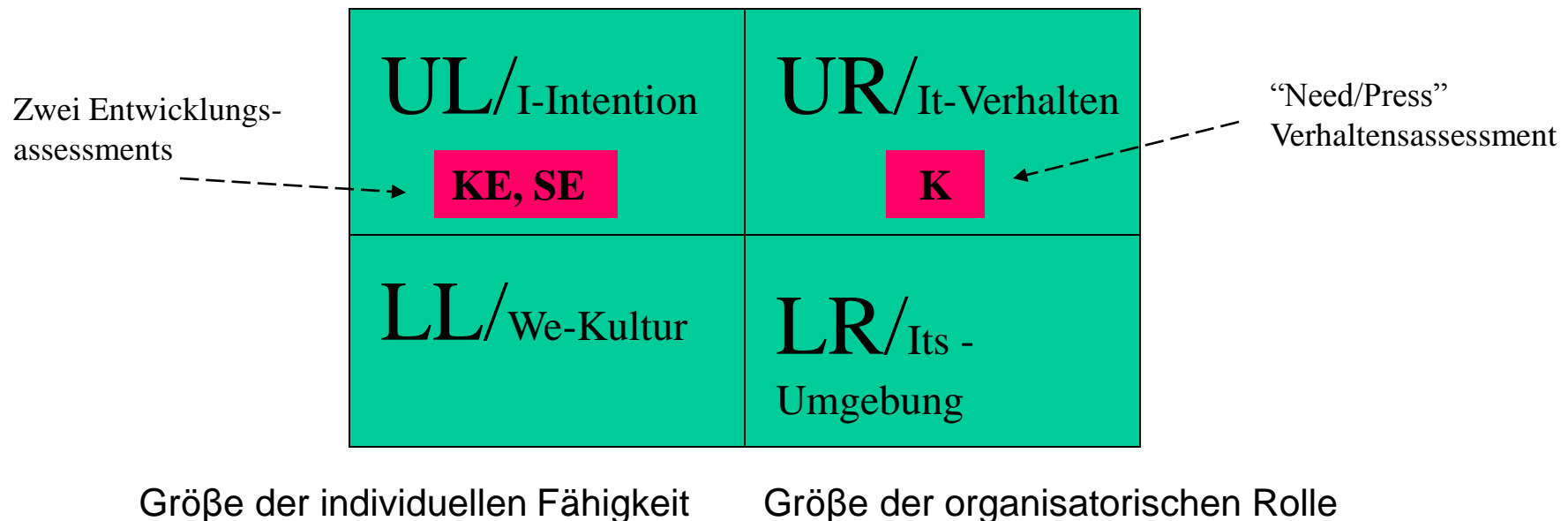
- Organisationen werden verständlicher sobald wir uns klarmachen, daß ihre Strukturen sich von denen kognitiver Entwicklung Erwachsener herleiten.
- Organisatorische Rollen unterscheiden sich aufgrund der in ihnen erforderten Arbeitskomplexität.
- Entwicklungsstufen Erwachsener sind daher ein Verbindungs-glied zwischen Organisationen und Individuen.
- Insbesondere ist ARBEITSFÄHIGKEIT als ‘Ausübung reflektiven Urteilens und Gutdünkens innerhalb bestimmter Zeitgrenzen’ direkt von der jeweiligen Entwicklungsstufe Erwachsener abhängig.

Ganzheitlicher Blick auf Organisationen

Ein ganzheitlicher Blick auf Organisationen verpflichtet uns, allen ihren Komponenten gerecht zu werden.

Wir können dies am besten mit Hilfe von Wilber's *Quadranten* tun, die wir in (obere/untere) 'linke' und 'rechte' einteilen.

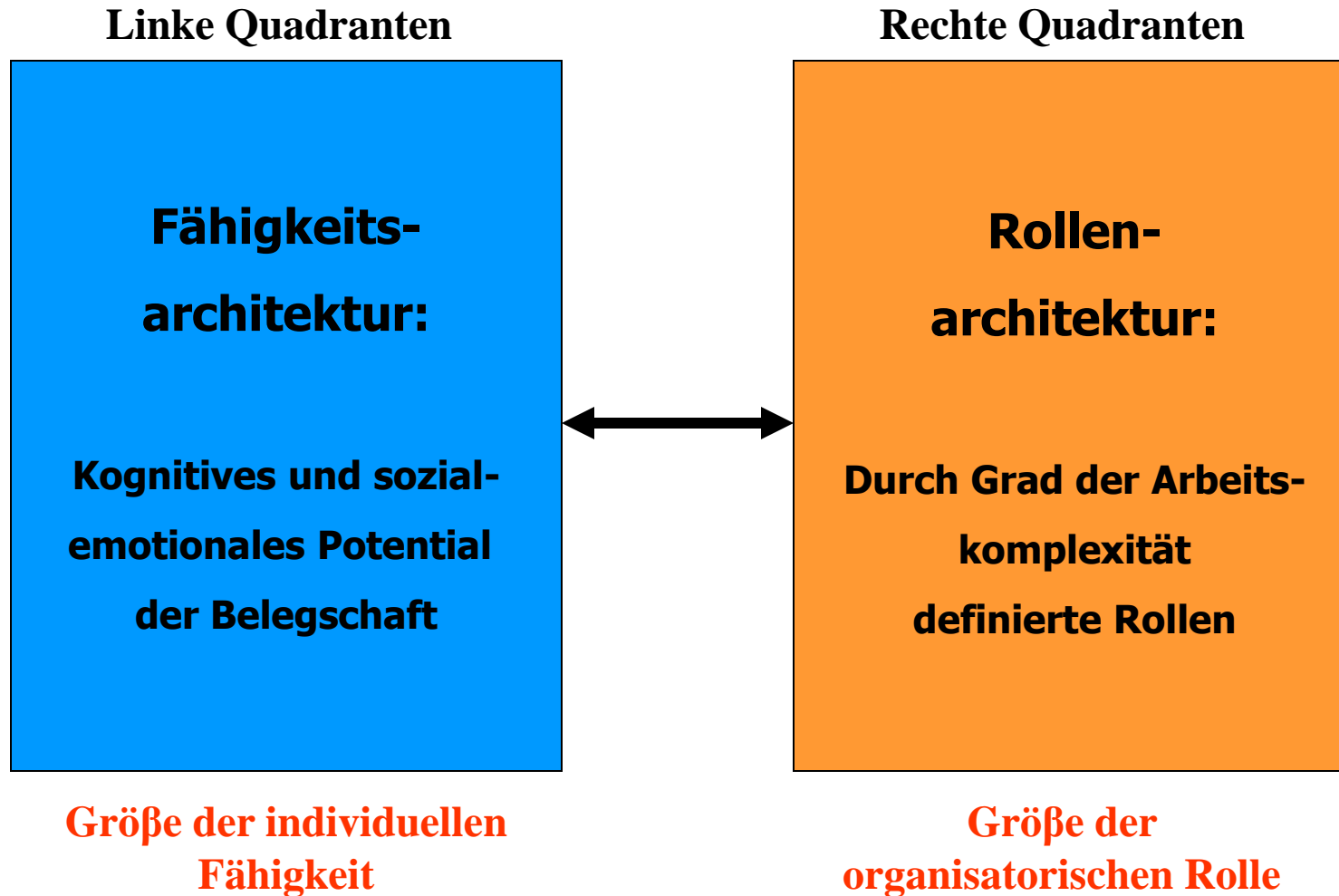
Fähigkeitsarchitektur Verantwortlichkeitsarchitektur



Wie messen wir Quadranten?

- Organisationen schätzen was meßbar ist. Sie sind jedoch augenblicklich nicht sehr erfolgreich dabei, die auf Intention und Kultur beruhenden linken Quadranten zu messen.
- Dies ist der Fall, weil sie die linken Quadranten nur von einer Verhaltens-, nicht einer *Entwicklungs*-, Perspektive her ansehen.
- Um jedoch “requisitely” organized zu sein (Jaques), bedürfen Organisationen einer effektiven Art und Weise, interne Prozesse (wie Intentionen, Denkweisen, und Kultur) zu quantifizieren.
- **Dies kann durch Entwicklungsassessments geschehen.**
- Aus diesem Grunde lehrt IDM Coaches und Beratern, wie sie Organisationen durch Messungen dabei unterstützen können, ein Gleichgewicht zwischen linken und rechten Quadranten zu finden.

‘Requisit’ organisierte Unternehmen bringen zwei Architekturen in Einklang



Acht Stufen von Arbeitskomplexität

[Rollenarchitektur]

Strata: Beispiele	Methoden logischer Informationsverarbeitung*
VIII – Aufsichtsratsmitglied	C4 [paralleles Denken]
VII -- CEO	C3 [Bedingungsdenken]
VI -- Exec. Vice President	C2 [Konjunktives Denken]
V -- Vice President	C1 [Disjunktives Denken]
IV -- General Manager	B4 [paralleles Denken]
III -- Unit Manager	B3 [Bedingungsdenken]
II -- First Line Manager	B2 [Konjunktives Denken]
I -- Staff, Operators	B1 [Disjunktives Denken]

* Methoden sind ‘rekursiv’ da sie auf zwei verschiedenen Abstraktionsstufen verwendet werden.

Fähigkeitsarchitektur in Hinsicht auf organisatorische Rollen (Strata)

Phase dialektischer Denkentwick- lung (Basseches)	Stufe reflectierten Urteilens (King & Kitchener) [KE]	Strata <i>Institutional- isierte Stufen kognitiver Entwicklung</i> [Jaques]	Denk- und Arbeitstypen [Jaques]	Denk- flüssigkeit (Basseches & Laske) [KE]	Sozial- Emotionale Stufe (Kegan & Laske) [SE]
Phase 4	Stufe 7	VIII	C4	>50	5(4)
		VII	C3		5/4
Phase 3	Stufe 6	VI	C2	<50	4/5
		V	C1		4(5)-4
Phase 2	Stufe 5	IV	B4	<30	4(3) – 4/3
		III	B3		3(4) – 3/4
Phase 1	Stufe 4	II	B2	<10	3
		I	B1		2/3 - 3(2)

Äquivalente kognitive Klassifizierungen

↑
Zwischen-
stufen

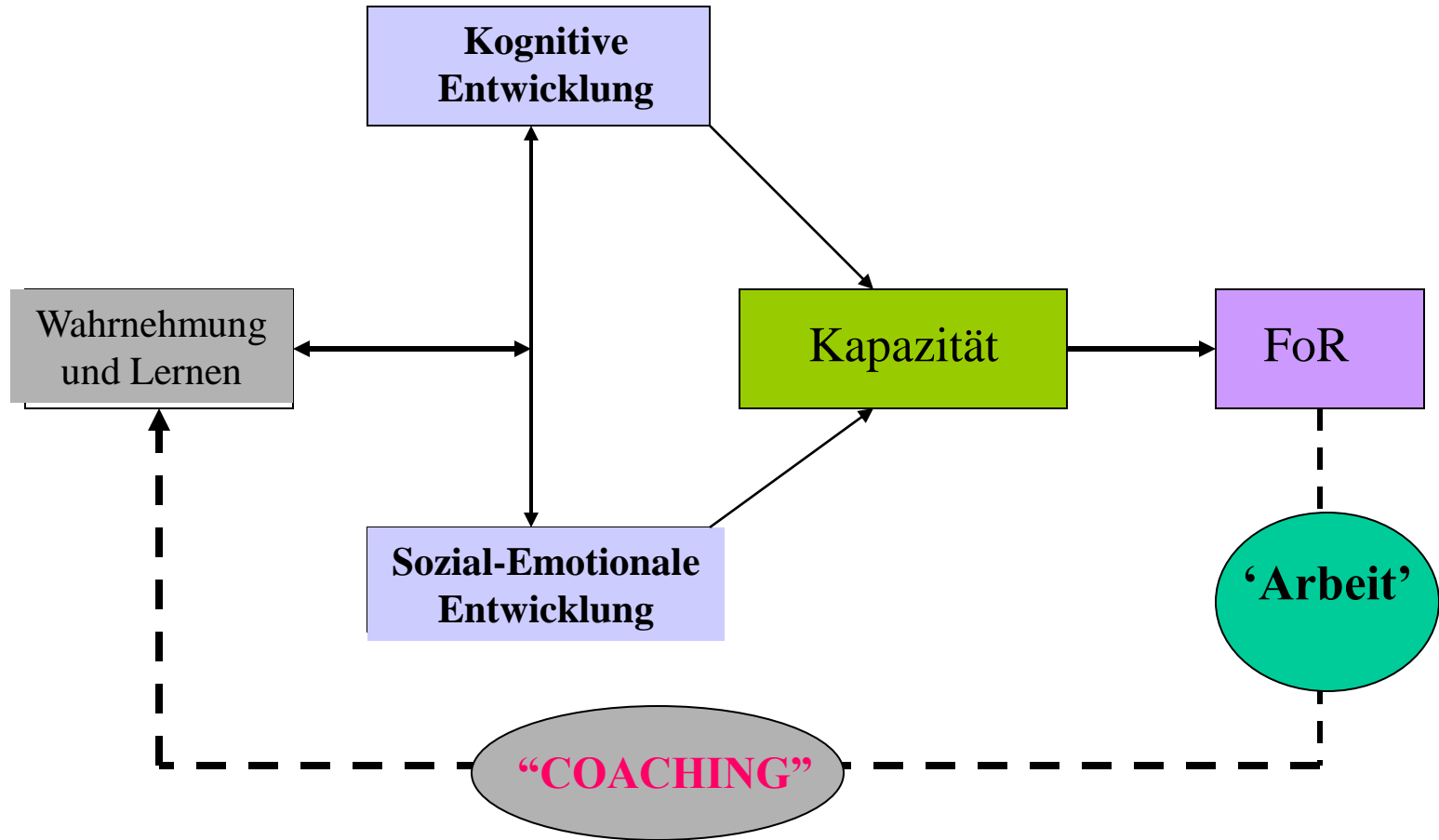
‘Strata’ sind Stufen potenzieller Verantwortbarkeit

- Strata sind nicht als Abstufungen von Arbeitsleistung (Performanz), sondern als Grade des vorhandenen Potentials einer Person, Verantwortung zu tragen und Arbeit zum Abschluß zu bringen, zu verstehen.
- Die organisatorische Verantwortlichkeit dieser Person ist definiert als das, was die Person **idealer Weise** (potenziell) leisten kann, und dies hängt vom verfügbaren sowie erwartbaren Entwicklungspotential der Person ab.
- Man kann daher organisatorische Strata nicht allein kognitiv verankern (wie es Jaques tat), sondern muß zudem die sozial-emotionale Entwicklungsstufe der Person und ihre psychologische Kapazität in Betracht ziehen.
- Wenn wir dieser dreifachen Definition folgen, verändert sich unsere Sicht auf den organisatorischen Personalbestand.

Arbeit (auch Coaching) beruht auf 'Weltvorstellung' (FoR)

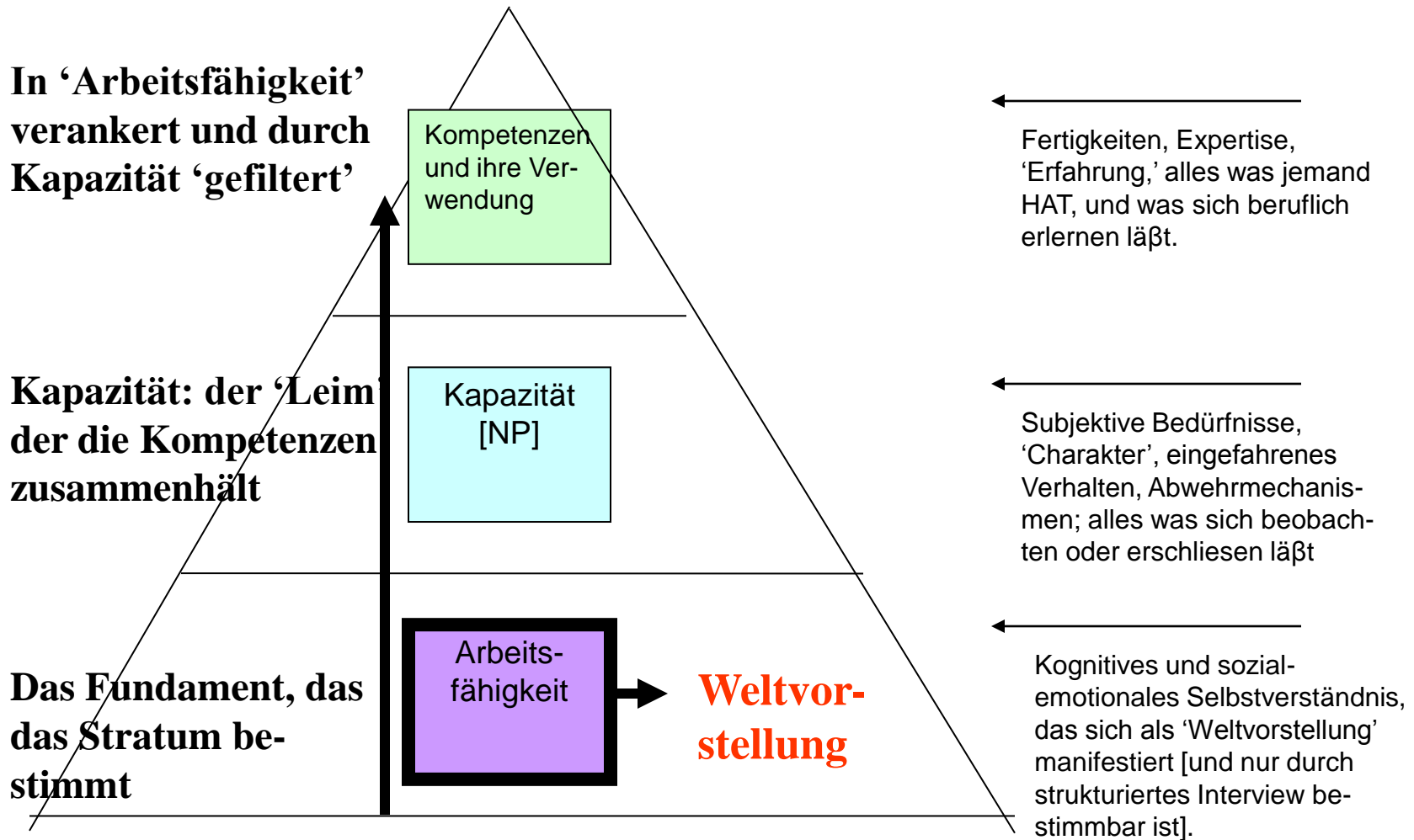
- Weltvorstellung (Frame of Reference; FoR) bestimmt Denken, Fühlen, Entscheiden usf.
- Sie leitet sich aus einer zweidimensionalen Konstellation von Elementen der kognitiven, sozial-emotionalen, und psychologischen Entwicklungsgeschichte eines Menschen her.
- Weltvorstellung vereint *kontinuierliches* Lernen/Wahrnehmen mit *diskontinuierlicher* 'Entwicklung' und bestimmt *Arbeitsfähigkeit*
- 'Arbeit' kann als die **Ausübung reflektierten Urteilens in der Verfolgung eines Ziels innerhalb gewisser Zeitgrenzen (Jaques) definiert werden [wobei das Ziel ein "was bis wann" ist].**
- Letztenendes zielt Coaching auf eine Veränderung der Weltvorstellung des Kunden, nicht auf bloßes Lernen oder Wissen.

Weltvorstellung (FoR) ist zentral



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

Fazit: die 'Human Resources' Pyramide entwicklungsperspektivisch betrachtet



**Kompetenzverwendung ist eine Funktion der Arbeitsfähigkeit
(Capability)**

Praxisreflektionen

- Was bedeutet es für Organisationen, Größe der Leistungsfähigkeit und Größe der Rolle in Einklang zu setzen?
- Inwiefern verändert sich der Begriff des Coaching sobald wir Größe der Rolle auf *potenzielle* eher als *angewandte* Arbeitsfähigkeit stützen?
- Was ist der Unterschied zwischen verfügbarer und erwartbarer (potenzieller) Arbeitsfähigkeit?
- In welchem Sinne vermittelt Kapazität (QP) zwischen Kompetenzen und potenzieller Arbeitsfähigkeit?
- Warum kann man durch Verhaltenscoaching keine wirklichen “Durchbrüche” hinsichtlich von Leistungen erreichen (von Innovation nicht zu reden)?

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

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 verstehen.

(2) Man kann andere nur insoweit unterstützen als man selber ihnen in seiner Entwicklung voraus ist, und dann nur innerhalb ihres spezifischen Entwicklungspotentials.

Zufolgedessen ist Coacherziehung vorrangig mit Coaches, und nur sekundär mit Kunden befaßt.

Forschung zum Entwicklungsgrad von Coaches ist erst im Anfang.

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.*

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.”

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”).

Entwicklungscoaching hat eine existenzielle und eine professionelle Seite

- Entwicklungscoaching verbindet drei Perspektiven auf Ich und Kunden: kognitiv, sozial-emotional, und Verhalten (als Symptom des Entwicklungsstandes).
- Die **existenzielle** Seite hat zu tun mit : Wer bist Du entwicklungsmäßig zu diesem Zeitpunkt?
- Die **professionelle** Seite hat zu tun mit: Was hast Du gegenwärtig, im Sinne von Erziehung, Kompetenz, Fertigkeiten, Erfahrungen
- Man kann sich immer entscheiden, das was man hat nicht zu verwenden.
- Jedoch kann man das, was man entwicklungsmäßig gegenwärtig **ist** niemals verleugnen [denn man kontrolliert es nicht].

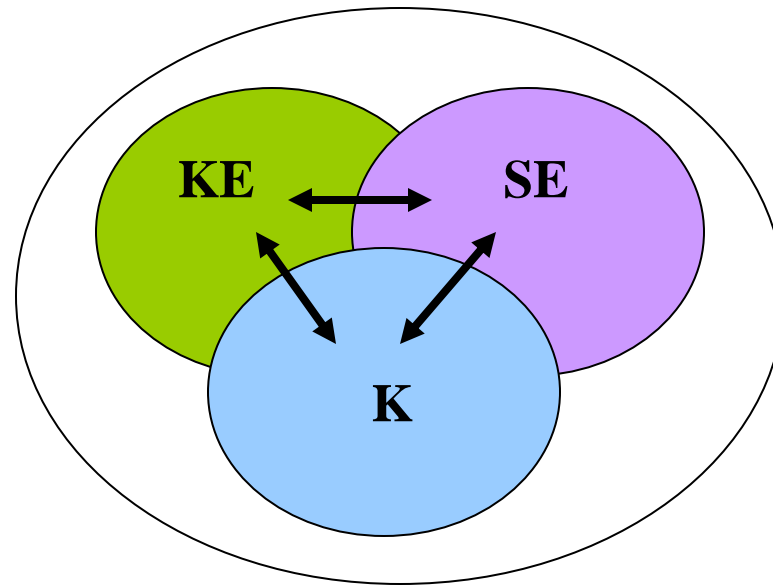
Zwei leicht zu verwechselnde Kundenprozesse

- Lernen [kontinuierlich; ‘in time’]
 - Geistige Entwicklung [diskontinuierlich; ‘across time’]
-
- Diese Prozesse werden häufig verwechselt, und dies führt zu ungenauen Forschungen über Coaching und Coachingeffekt,
 - “Veränderung” ist ein zu ungenauer Begriff um wissenschaftlichen Methoden standzuhalten.
 - Unaufhaltsame Veränderung der Realität ist die Regel, und Stabilität bleibt Ausnahme.

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.

Drei Hauptfragen von Kunden



- ‘KE’ = Was kann ich tun (und wissen)?
- ‘SE’ = Was soll ich tun, und für wen?
- ‘K’ = Wie kann ich meine gegenwärtige Leistung verbessern?

**KE = kognitive Entwicklung; SE = sozial-emotionale Entwicklung;
K = Kapazität [Verhalten]**

Ende der allgemeinen Einleitung

Teil II

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. 59

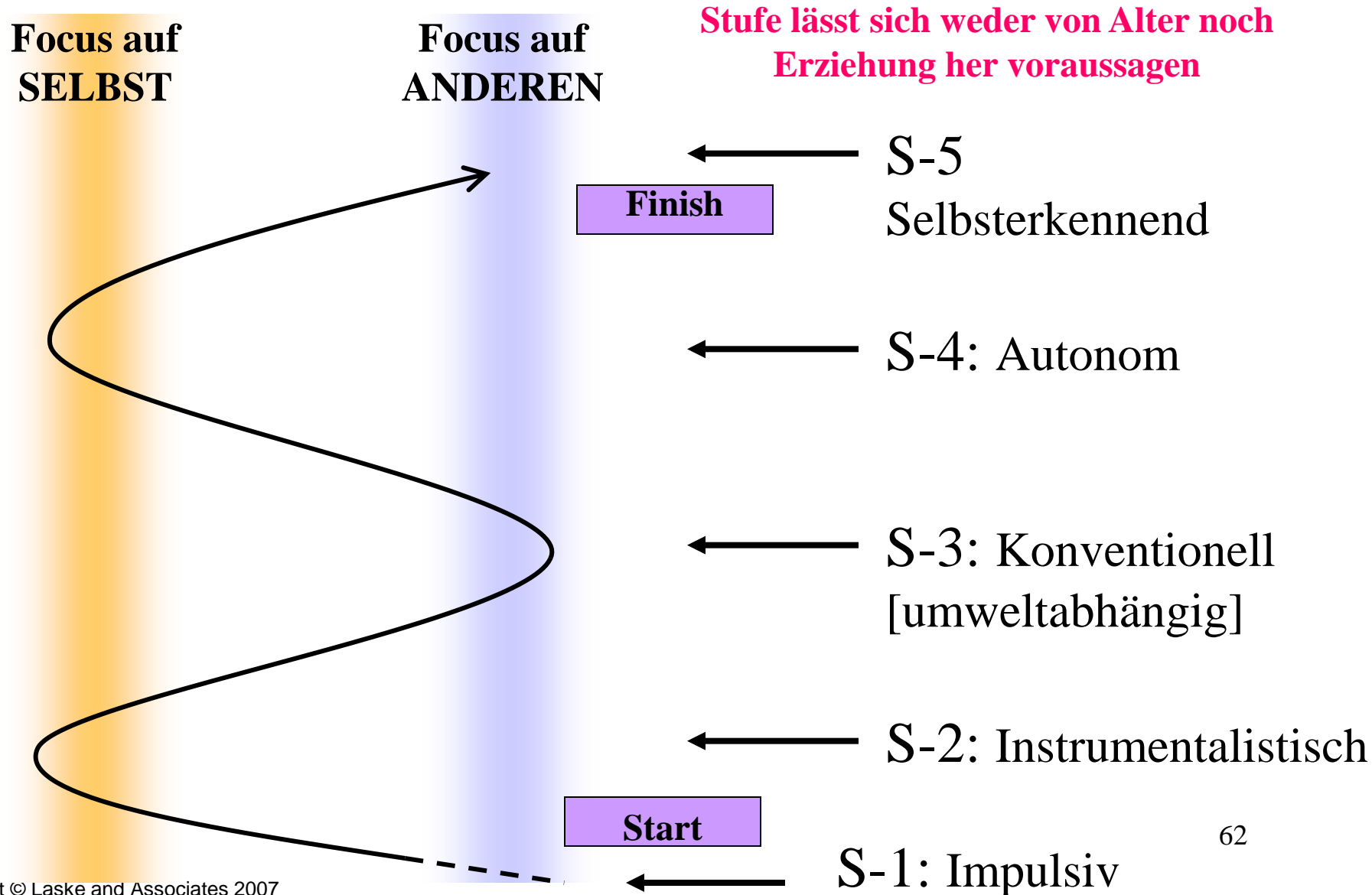
Kognitive Fundierung sozial-emotionaler Entwicklung

- 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.

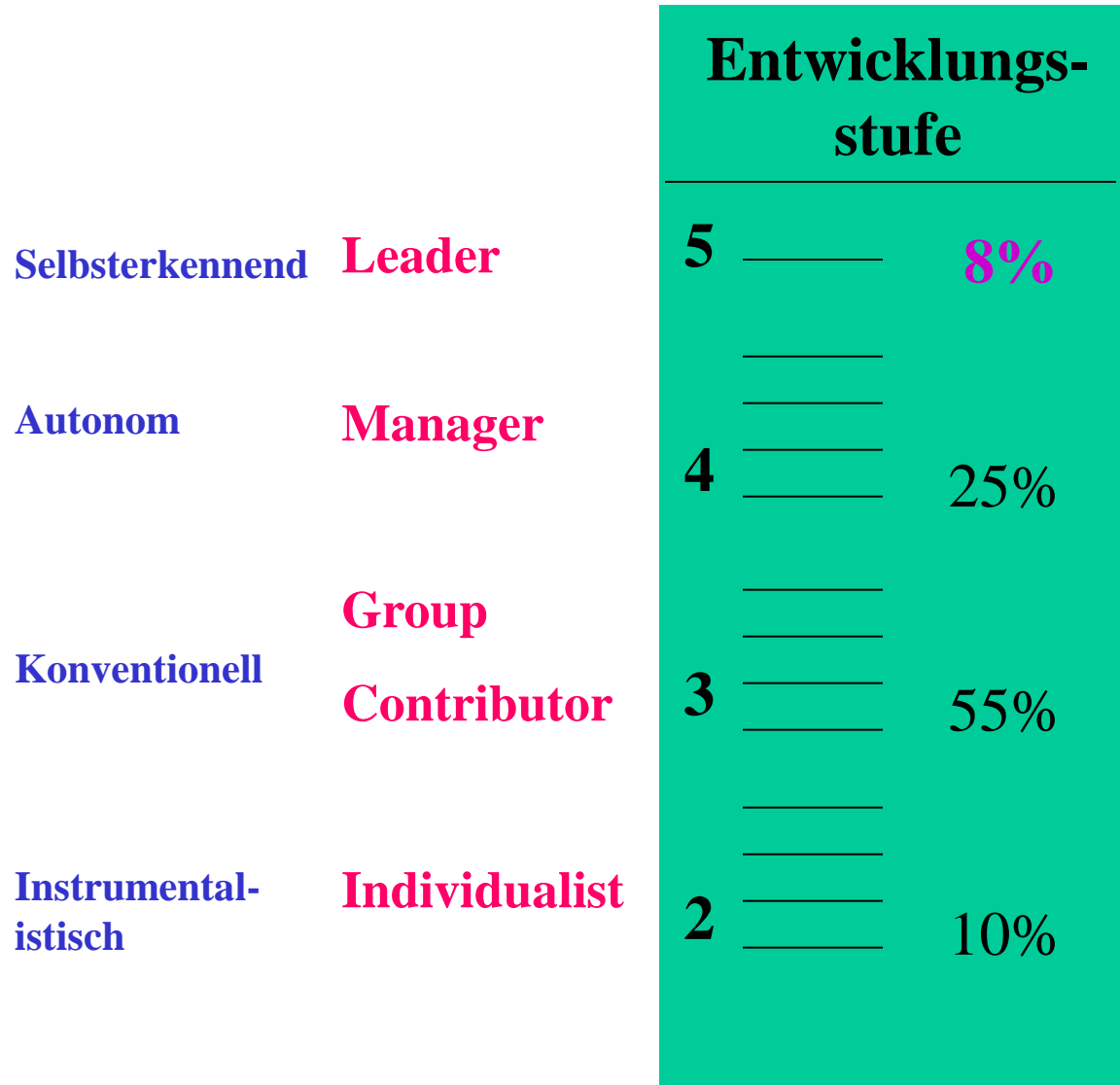
Begriff einer sozial-emotionalen ‘Stufe’

- 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.

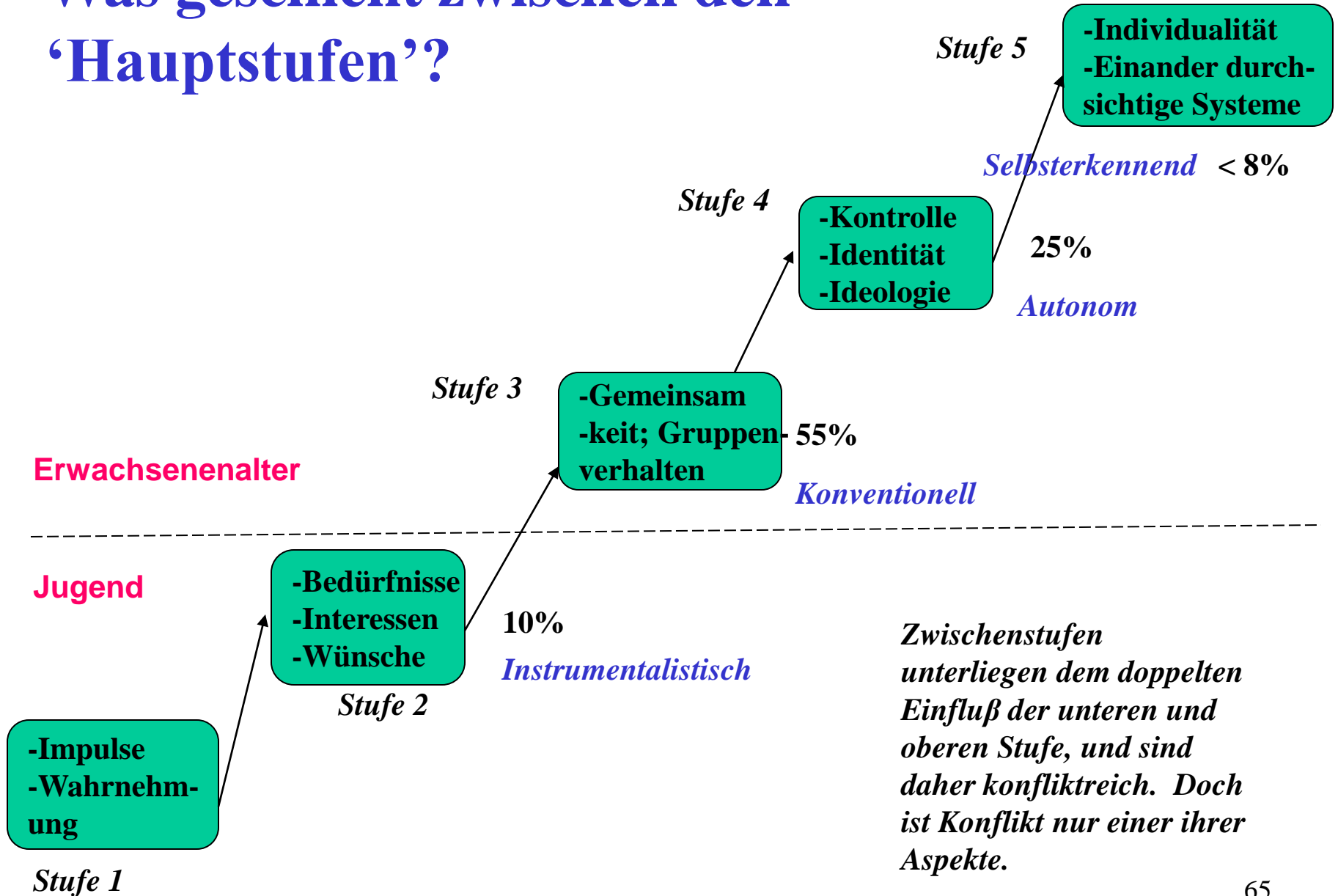
Die Namen der Stufen deuten einen zentralen Aspekt jeder Stufe an.

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

Sozial-emotionale Schichtung der sozialen Umwelt

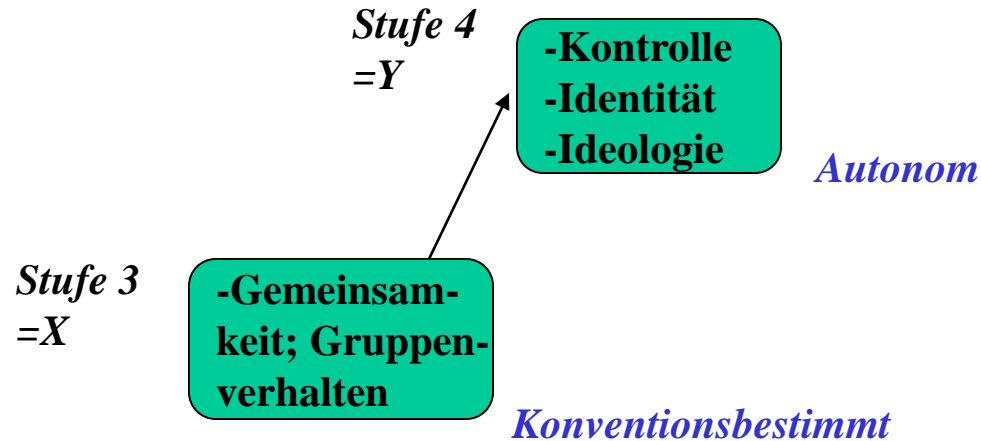
- Wie umseitig gezeigt, ist die soziale Welt in der wir leben entwicklungsmäßig geschichtet, und zwar auf eine Weise, die nicht sehr verschieden ist von der internen Schichtung von Organisationen aufgrund unterschiedlicher Stufen kognitiver Entwicklung (Strata).
- Da sozial-emotionale Stufe und kognitives 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

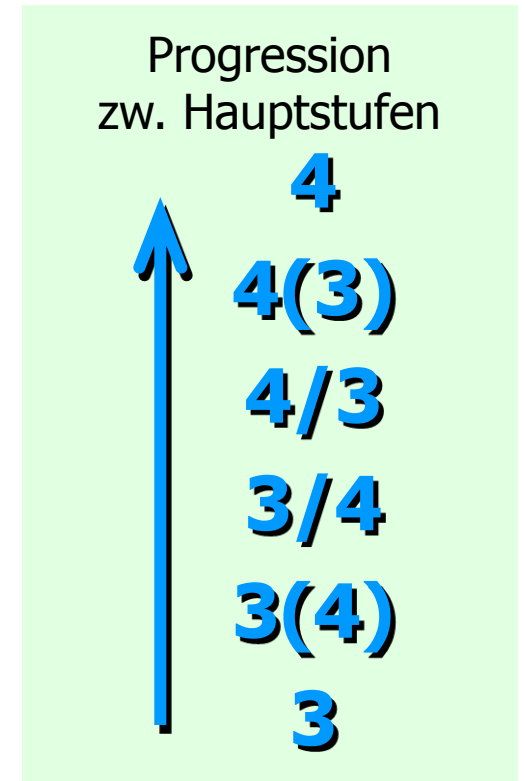
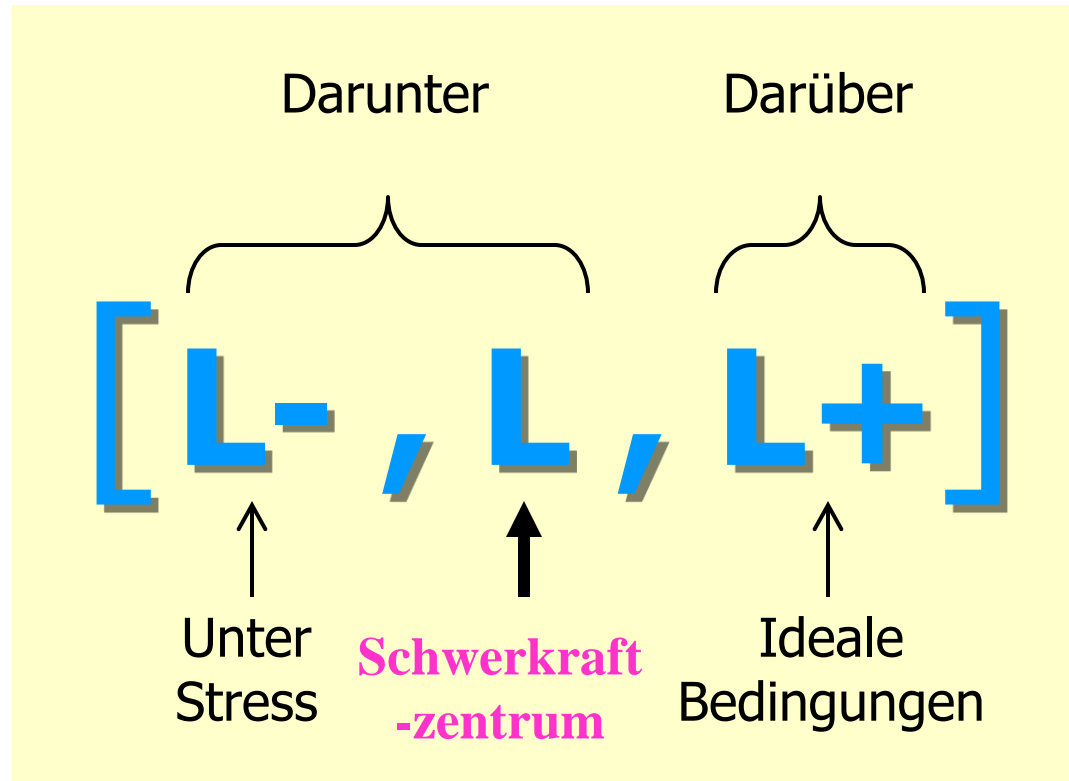
↑
Voll verwirklichte
höhere Stufe

Dieses Schema
wird auf alle
Stufen verall-
gemeinert.

2 gegensätzliche Stufen sind
gleichzeitig in Kraft

‘Entwicklung’: Schwingungen um ein Schwerkraftszentrum herum

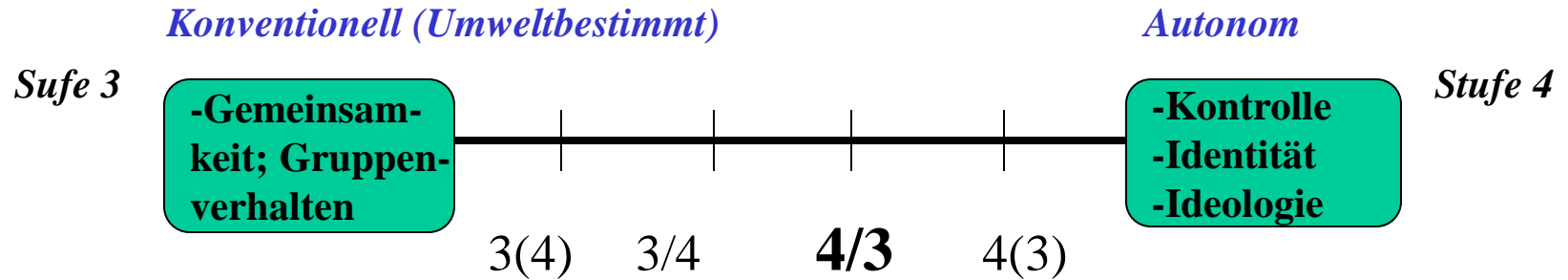
[mit momentanen ‘Waffenstillständen’ (Kegan)]



Kurzübersicht der Entwicklungsstufen Erwachsener

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

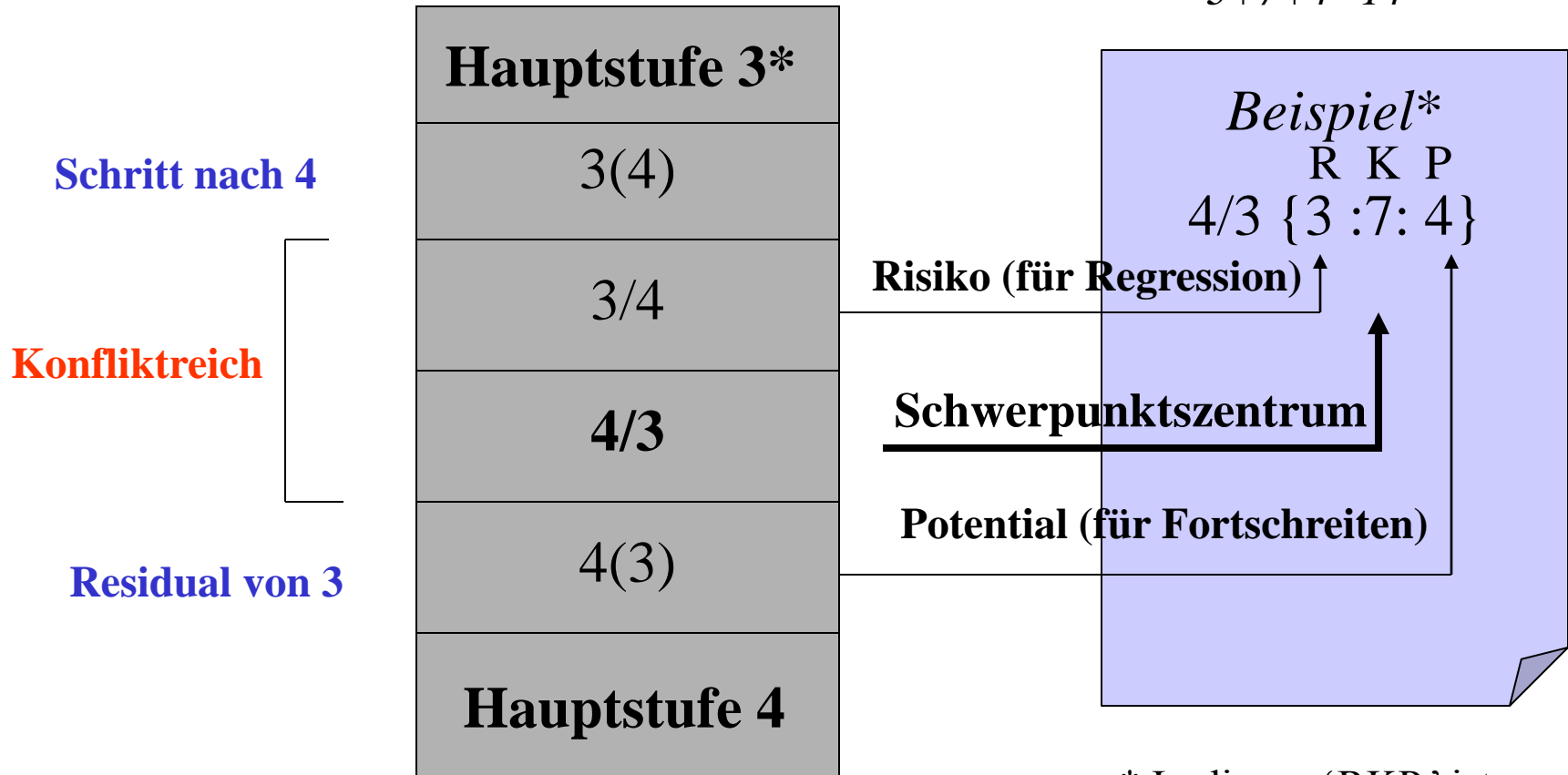
- Beispiel:

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

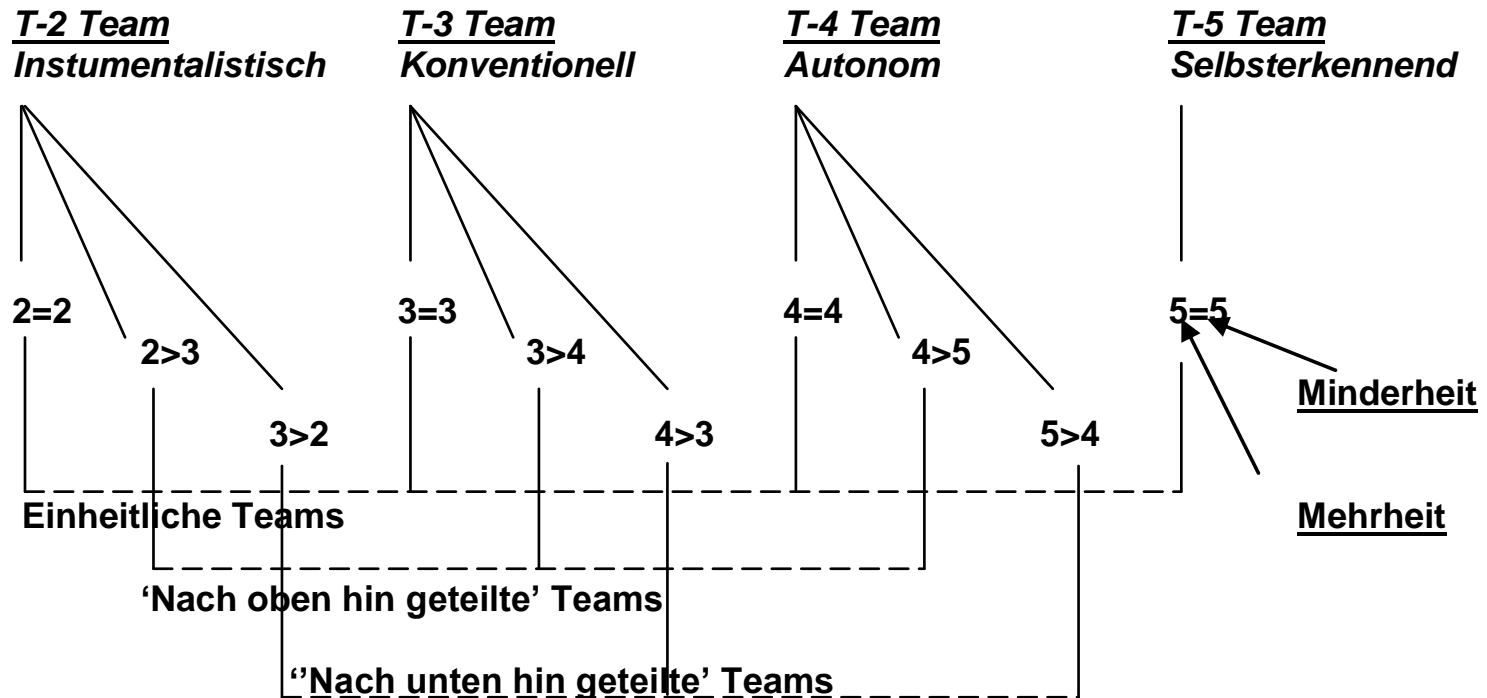
$$3+7+4=14$$



•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?

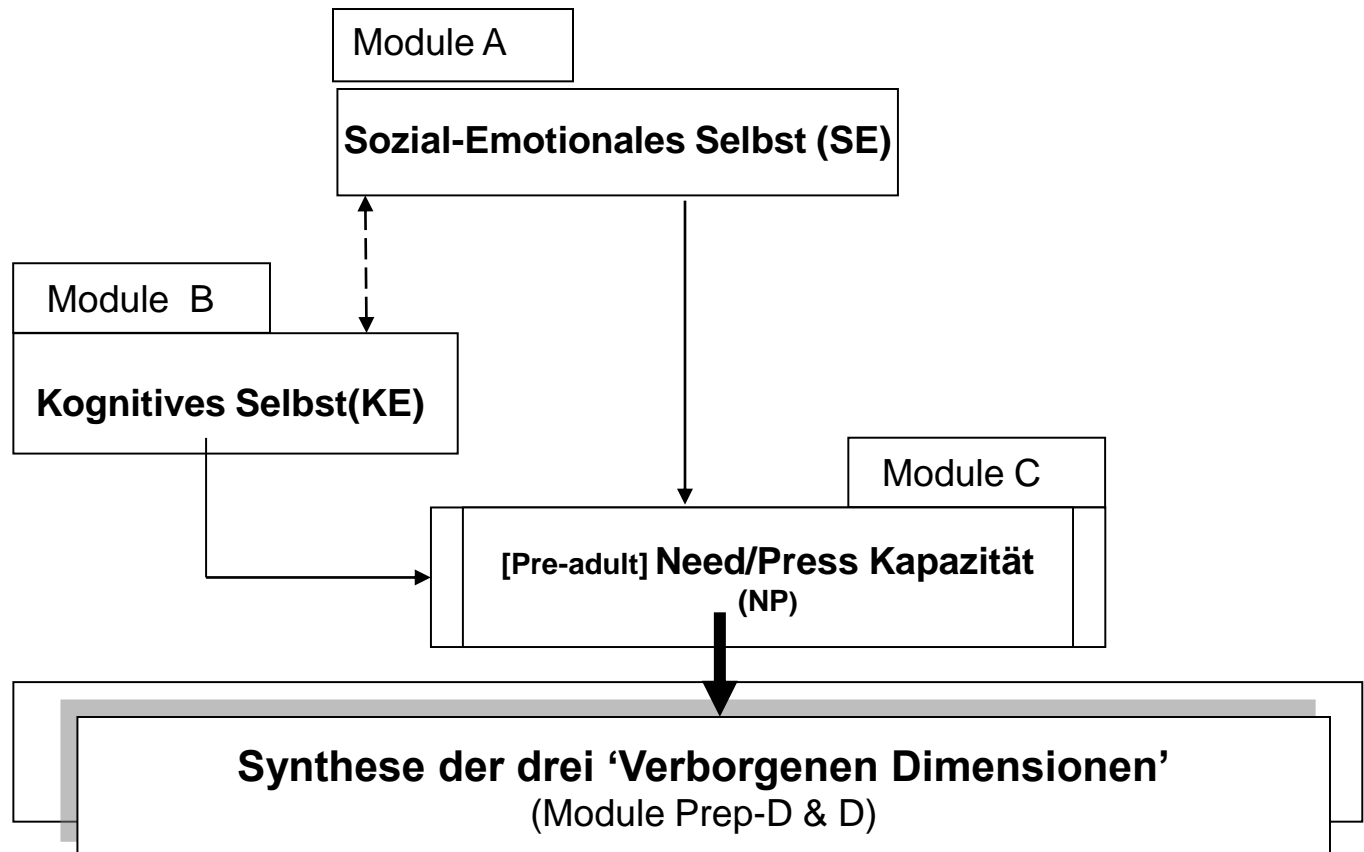
Praxisreflektionen

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?

Praktische Informationen zum Entwicklungscoaching

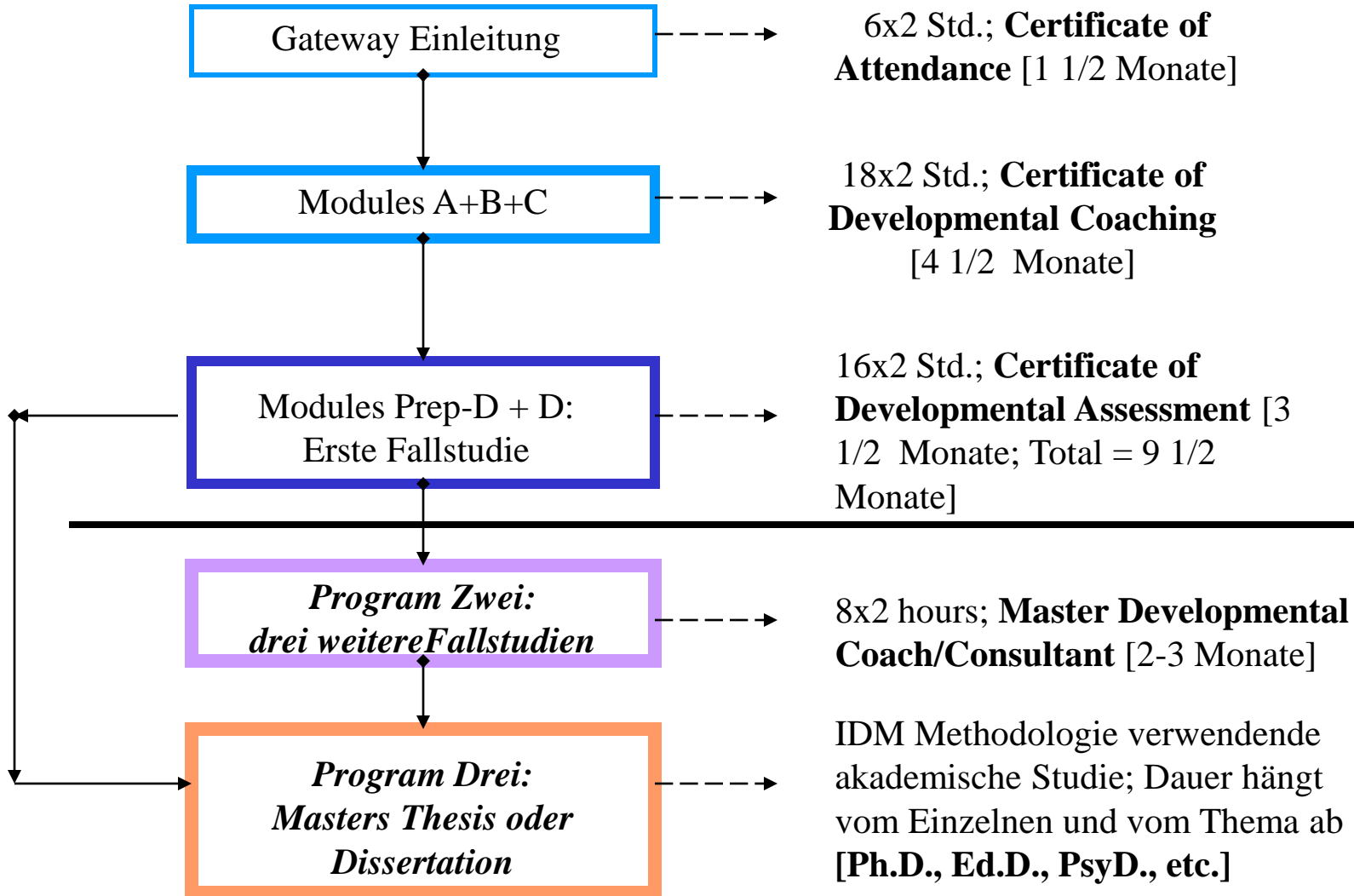
IDM Programm Eins

Drei Perspektiven auf den Kunden



Wie lernt man CDF?: Durch eine Fallstudie.

Programm Eins



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

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

Fallstudie

- Der beste Weg dazu, den hier vorgestellten Ansatz zu meistern besteht darin, eine *Fallstudie* zu unternehmen.
- Diese Studie setzt *IDM Programm Eins* voraus, und wird am Ende des Programms in Module D angefertigt.
- Die Aufgabe der Studie ist es, sozial-emotionale, kognitive, und Verhaltensdaten zu einem umfassenden Bild eines Kunden zusammenzufügen, und dementsprechend Feedback zu geben und einen Coachingplan zu entwickeln.
- Dies ist im wesentlichen eine Aufgabe *systemischen* Denkens, das man durch *IDM Programm Eins* erlernt.
- Nach einer ersten Fallstudie in Module D kann man im *Programm Zwei* vertiefte Praxisfähigkeiten dadurch erlangen, daß man drei weitere Fallstudien unternimmt. Diese gleichen dem Masters Degree Abschluß.

Kundenprofil

- Wenn Sie, dem IDM Modell folgend, über zwei Interviews und ein Questionnaire Daten über einen Kunden gesammelt haben, und nun über einen Feedbackbericht an den Kunden nachdenken, dann sehen Sie sich vor die Aufgabe gestellt, die unten gezeigten Daten holistisch zu interpretieren.
- **Beispiel:**

Sozial-emotionales Ergebnis	Kognitives Ergebnis	Verhaltensdaten
<p style="text-align: center;">4 {9:7:4}</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;">C2 [34, 25, 30; 11 (%)]</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"> 1. Erfolgsfaktoren 2. Engpässe 3. Verhaltenskonflikte 4. Energieverlust 5. Frust 6. Wirksamkeitsindex 7. Variable die zentral den Coachingplan beeinflussen.

Dies geschieht am besten in einer kleinen Gruppe.

Verhalten entwicklungsmäßig verstehen

- Wenn man auf menschliches Verhalten von einer Entwicklungsperspektive her blickt, wird deutlich:
 - daß ein und dasselbe Verhalten verschiedene Bedeutungen hat, die der sozial-emotionalen und kognitiven Reifestufe der Person entsprechen;
 - daß daher eine ‘Intervention’ des Coaches eine der Reifestufe des Kunden gemäße Qualität haben muß.;
 - es könnte außerdem sein, daß ein Kunde eher kognitive als sozial-emotionale Unterstützung benötigt.
 - oder daß ein Kunde mehr Aufmerksamkeit auf sein Entwicklungsrisiko als sein Entwicklungspotential erfordert.
- **Es ist daher entscheidend, entwicklungsgemäß zu denken.** 84

Ist Entwicklungscoaching etwas für Sie?

- Entwicklungscoaching ist nicht für jedermann.
- Es bedingt einen gewissen Entwicklungsgrad, und ein damit verbundenes Bedürfnis, sich selbst besser zu verstehen.
- **Man kann letzten Endes Kunden nur so weit unterstützen, als man selbst entwickelt ist.**
- Kompetenzen sind zweiranging. Es kommt darauf an, *wie man sie verwendet*, und das hängt vom Entwicklungsgrad ab.
- Mit einem höheren Entwicklungsgrad stellen sich angemessere Kundenmodelle ein. Man kann dann ‘best practices’ hinter sich lassen, und auf seine eigene professionelle Identität (Stufe 4) anstatt seiner “kleinen Persönlichkeit” (Stufe 3) vertrauen.

Kapazitäts- und Entwicklungsprofil

- Während das sozial-emotionale und kognitive Profil eines Kunden seine *potenzielle* Arbeitsfähigkeit betreffen, hat sein Kapazitätsprofil mit seiner gegenwärtig *angewandten* Arbeitsfähigkeit zu tun.
- Obwohl es geschehen kann, daß verschiedene Kunden ein und dasselbe sozial-emotionale Profil zeigen ist das Kapazitätsprofil eines Kunden nur ihm und niemandem sonst zueigen.
- Der Allgemeinheitsgrad des kognitiven Profils liegt *zwischen* sozial-emotionalem und Verhaltensprofile.
- Wir haben also eine Hierarchie von Allgemeinheitsgraden vor uns, und dies muß bei Feedback beachtet werden.

Entwicklungsfragen für den Coach*

- In welcher Weise zeigt sich Entwicklungsrisiko bei meinem Kunden?
- Wo ist der Punkt, an dem mein Kunde entwicklungsmäßig überfordert wäre?
- Welche Weltvorstellungen und –konstruktionen muß mein Kunde hinter sich lassen, wenn er/sie auf die nächstfolgende Reifestufe sich begeben will?
- Welche ‘Rollenspiele’ sind für meines Kunden Reifestufe sinnvoll?
- Wie kann ich es meinem Kunden erleichtern, sich seiner potenziellen Arbeitsfähigkeit in größerem Maße bewußt zu werden?
- Welche Ängste und Zweifel kann ich als Coach sinnvollerweise im Kunden erwecken um seine/ihre Entwicklung zu fördern? (Wie weit kann ich Stress als Mittel verwenden ohne Schaden zu verursachen?)
- Wo arbeite ich dem Kunden in die Hände anstatt mich autonom, als Professioneller, zu verhalten?

*See also O. Laske (2006). An Integrated Model of Developmental Coaching, The Wisdom of Coaching, R. R. Kilburg et al. (eds.), chapter 21. Washington, D.C.: APA Press.

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, at 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 greg@interdevelopmentals.org
- Für Website Information gehen Sie auf: www.interdevelopmentals.org, und für den IDM Newsletter auf www.interdevelopmentals.org/e-zine.html.

Appendix:

Specific Coaching Issues

Vocabulary

Terms Used:

- Focusing of Attention
- Interpretation
- Enactment (of novel behavior)
- Coaching Presence
- Active Listening (see Developmental Listening)

Generic Coaching Processes

Three Generic Processes

- Coaching is a form of evidence-based *process consultation* in the sense of Edgar Schein (1987, 1998).
- All coaching competencies are based upon three (and only three) *generic coaching processes* practiced by every coach:
 - supporting and guiding attention
 - interpreting (what is said by clients)
 - enacting novel experiences and behaviors.
- In eliciting developmental data, the first process is paramount; the other two are used in coaching proper.
- Different coaching ‘styles’ are based on differing ‘weightings’ and combinations of these generic processes.

The Three Processes in Detail

- **Attentional support:** the coach attends to the client's way of presenting issues, problems, goals, and desired outcomes, focusing on what the client can and cannot take responsibility for.
- **Interpretation:** the coach introduces “alternative ways of representing, organizing, and construing the client's experience, based on his/her own frame of reference.” The coach thereby potentially breaks through habitual forms in which the client organizes life and work.
- **Enactment:** both parties collaborate “in the creation of novel experiences (and behaviors) in the client's life” that are novel, and may be antithetical to the client's prior experiences.

Examples of Coaching Processes

M. Basseches et al. (unpublished), 2000; M. Basseches et al., Harborlight Paper, 2004

- **Attentional Support:**
 - attention directing questions, probing, feedback, reminding
 - acknowledgement (of client experience)
 - establishing/developing coaching alliance
- **Interpretation** (with client using, qualifying, rejecting, or giving feedback)
 - coach offering his/her own thoughts and interpretations (that go beyond client's thinking)
 - envisioning outcomes
 - (re-)interpreting experiences
- **Enactment:**
 - acting as a relational partner prompting novel experiences
 - ongoing production of novelty, both parties commenting upon it
 - role playing
 - “home work”

Coaching Stage 2 Individuals

- ***Coaching Presence:*** the coach must model bringing others' perspective inside the self
- ***Active Listening:*** the coach must discover signs of instrumentalism and the inability of internalizing others' perspectives, as well as elicit statements of self questioning regarding the client's focus of attention
- ***Attentional support:*** the coach must probe and make explicit to the client the extent to which s(he) does not have a good 'theory' of others and the environment around him or her
- ***Interpretation:*** the coach must introduce interpretations of what is not said, feared, and kept hidden, to provoke self inquiry into the present limits of holding more than a single perspective
- ***Enactment:*** the coach must invent role modeling scenarios putting the client in a stage 3 role, and playing a stage 2 role him- or herself, as well as vice versa

Coaching Stage 3 Individuals

- **Coaching Presence:** *the coach must have enough of an independent set of values and principles (thus a ‘theory of self’) to model ‘going it alone’ if inner principles and integrity demand it*
- **Active Listening:** *the coach must discover signs of fuzzy self definition associated with a hankering for unmitigated approval or “success,” and inability to work without, or even against, consensus*
- **Attentional support:** *the coach must probe and make explicit to the client the extent to which s(he) does not have a good ‘theory of self’*
Interpretation: *the coach must introduce interpretations of what is not said, feared, and kept hidden, to provoke self inquiry into the client’s present propensity to be primarily concerned with their own acceptance by others*
- **Enactment:** *the coach must invent role modeling scenarios putting the client in a stage 4 role, and playing a stage 3 role him- or herself, as well vice versa*

Coaching Stage 4 Individuals

- **Coaching Presence:** *the coach must have left behind his/her own 'self-authoring self' far enough to steer clients to a world view beyond their ken, challenging their previous 'successes' and 'control' posture*
- **Active Listening:** *the coach must discover signs of rigid, self righteous self definition associated with a hankering for control, and the propensity to 'call the shots,' and a fixation on one part of the self (e.g., intellectual, emotional, or social), as against another*
- **Attentional support:** *the coach must probe and make explicit to clients the extent to which the client cannot take a perspective on their own uniqueness, limitations, charisma, education, etc.*
- **Interpretation:** *the coach must introduce interpretations of what is not said, feared, and kept hidden, to provoke self inquiry into the client's present propensity to be primarily concerned with their own self*
Enactment: *the coach must invent role modeling scenarios putting the client in a stage 5 role, and playing a stage 4 role him- or herself, as well vice versa*

Coaching Stage 5 Individuals

These are largely untested hypotheses.

- **Coaching Presence:** *the coach must have made one or more steps beyond self-authoring, in order to be 'believable' to a stage-5 individual*
- **Active Listening:** *the coach must discover signs of 'hanging on to' a self-authoring (or 'control') stance that obstructs the client's ability to lead from the humility of self insight and intense exploration of own limitations (without thereby losing self confidence as a leader)*
- **Attentional support:** *the coach must probe and make explicit to the client the extent to which s(he) fails to be transparent to others, and able to take multiple perspectives on persons, events, situations, and organizational systems*
- **Interpretation:** *the coach must introduce interpretations of what is not said, feared, and kept hidden, that provoke self inquiry into the client's present propensity to be less than humble and transparent in relation to others*
- **Enactment:** *the coach must invent role modeling scenarios putting the client in a stage 5 role, and playing a stage 4 role him- or herself, as well vice versa*

Limitations of a Stage 2 Coach

- ***In general:*** a stage 2 person probably should not be coaching, period! Such a coach views money as his/her real supply, not the inner certitude of self, despite the “espoused theory” of coaching he or she may profess. A stage 2 coach is focused on preserving an unquestionable self image.
- ***Coaching Presence:*** the coach has no presence other than that of a solicitor, thus no ‘persona’ and no ‘coaching presence’
- ***Active Listening:*** the coach is focused on being ‘rewarded’ for his or her ‘expertise,’ and on being boosted in his or her self
- ***Attentional support:*** the coach’s attention is limited to immediate perceptions of clients and self
- ***Interpretation:*** the coach has no ‘model’ or ‘theory’ of the client, and therefore cannot interpret the client’s statements except for mimicking or contradicting them (in favor of own “coaching successes”)
- ***Enactment:*** the coach slavishly (and perhaps cynically) follows ‘best practices’ that happen to coincide with his or her need and advantage at the time.

Limitations of a Stage 3 Coach

- ***In general:*** a stage 3 person makes a good coach to the extent that s(he) can follow the rules defined by the coaching community, and respect the client for what s(he) is. This, however, requires insight into the clients (developmental) Frame of Reference, and where that insight is lacking, the danger of ‘colluding with the client’ under the guise of being ‘helpful’ is great
- ***Coaching Presence:*** the coach has no presence other than that bestowed by community acknowledgement (certificates, license) and identification
- ***Active Listening:*** the coach is focused on being “in sync with” the client, but unable to challenge the client’s values, principles, and self construction based on the coach’s own integrity (due to lack of his/her own theory of self)
- ***Attentional support:*** the coach’s attention is limited to keeping the client in the community s(he) herself is identified with
- ***Interpretation:*** the coach has no ‘model’ or ‘theory’ of the client, and therefore cannot interpret the client’s statements except for ‘supporting’ and colluding; client statements therefore cannot become transparent of self
- ***Enactment:*** the coach unconsciously follows those “best practices” that safeguard his/her own membership in the coaching or other community

Limitations of a Stage 4 Coach

- ***In general:*** while a self authoring coach stands his or her own ground, working from a clearly articulated 'persona' beyond 'best practices,' s(he) cannot easily, or at all, step back from his/her own value system, and thus is not open to potentials or propensities in the client that challenge that system
- ***Coaching Presence:*** the coach's presence is that bestowed on the relationship by his/her own (limited) theory of integrity (with no perspective taken on it)
- ***Active Listening:*** the coach is focused on being successful in modeling integrity grounded in his/her own values, without a comprehensive grasp of the client's potential for questioning his or her own purview and assumptions
- ***Attentional support:*** the coach's attention is limited to his or her own unquestioned "theory of helpfulness" that determines "what is good for the client"
- ***Interpretation:*** similarly, the coach has a theory of the client that remains uncritical toward what the coach thinks of as 'helpful to the client'
- ***Enactment:*** the coach unconsciously follows his/her own values and principles, and cannot stand back from them, to make room for substantial 'otherness' (contrariness) or self-transcending potential of the client.

Limitations of a Stage 5 Coach

- ***In general:*** a stage 5 person makes a good coach to the extent that s(he) is open to the intrinsic need of clients, to experiment with 'letting go' of narrow self definitions or theories of self that suppress a part of the client's potential
- ***Coaching Presence:*** The coach may be tempted to impose on the client a level of meaning making the client is incapable of, which might do harm to the client in ways the client does not understand, and cannot fathom.
- ***Active Listening:*** the coach may be engaged in his/her own journey in a way that precludes total openness to that of the client (limited 'use of self')
- ***Attentional support:*** the coach's attention may be limited in the scope of his/her systemic perception, cognition, and emotion needed for a full interchange of his/her own Frame of Reference with that of he client
- ***Interpretation:*** the coach may lack the degree of mental growth that sets him/her free for an undefended exchange of Frames of Reference with clients challenging the coach's basic assumptions and values
- ***Enactment:*** the coach may unconsciously continue to follow strictures of self authoring that hamper a free unfolding of the flow in which alone coach and client can meet to mutual benefit of their leadership capacity.

Here, we are encountering pre-requisites of professional psychotherapy.

Glossary of English Terms

Term	Interpretation
Balance (structural)	The equilibrium between different cognitive operations, ways of meaning making, and aspects of →Capacity.
Capability	Ability of mental processing (social-emotional or cognitive) in professional work.
Capacity	Psychological profile characteristics of self conduct, task approach, and interpersonal perspective (= emotional intelligence).
CD	Cognitive development.
CDF	Constructive-developmental framework.
Center of Gravity	Developmental comfort zone in which meaning is made.
Class of TFs	Strategy of focusing attention.
Coaching level	Developmental level of the coach.
Coaching presence	Ability to work from a professional ‘persona’ rather one’s own “little personality”.
Cognitive coaching	Coaching focused on use of logic and Thought Forms (systemic thinking).

Term	Interpretation
Developmental shift	A development change across time (rather than ‘in’ time).
Dialectical thinking	Ability to use abstractions in hypothesis formulation and testing; discovery procedure for abstract truths.
ED	Social-emotional development.
Ego-centricity	Centeredness of the ego on its own needs and pre-occupations.
Enactment (of novel behaviors)	Modeling of untried behaviors.
Epistemic position	Way of conceiving of knowledge and truth as to their certainty, and of justifying knowledge and truth claims.
Focusing attention	Guiding a client’s attention by staying close to his/her present train of thought.
Frame of reference (FOR)	World view
(Three) Houses	Three mental domains [spaces] of coaching, each having a different focus.
Interpretation	Inference of implications of what is said.

Term	Interpretation
Meaning making	Pervasive, unconscious activity of interpreting the social world.
Method of information processing	Way of sequencing abstract thoughts and ideas.
Model of the client	Unconscious conception of ‘who the client is’ deriving from one’s own developmental level (that one is subject to).
Need/Press	The relationship of internal needs in the sense of Freud’s Id to inside and outside pressures (caused by Super-Ego and the social world).
Phase of dialectical thinking	Degree of fluidity of dialectical thinking, and of coordination of different Thought Forms (TF).
Process consultation	Consultation to a client’s mental process, focused on understanding the client’s meaning and sense making
Quadrants	Interrelated perspectives requiring holistic thinking
RCP	<i>Risk-Clarity-Potential Index</i> describing the strength of Center of Gravity in relation to its associated lower and higher stage(s)
Sense making	Pervasive, unconscious activity of conceptualizing the social and physical worlds

Term	Interpretation
Size of Person	What a person IS in terms of his/her developmental profile, in contrast to what a person HAS (e.g., expertise)
Size of Role	Level of work complexity and accountability at work
Stage	<i>Social-emotional</i> : A mode of functioning defined by one's notion of 'Self' and 'Other'; <i>epistemic</i> : stance as to what is the nature of knowledge and truth.
Stratum	Level of accountability defined by complexity of information and method of information processing, and associated with a particular →time horizon
Thought Form (TF)	Present focus of attention
Time horizon	Size of window into the future, in years
Transform	A set of cognitive tools associated with a particular era of cognitive development. I-Transform prepares for use of R-Transform.

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.

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.

50 Woodbury St

Gloucester, MA 01930

978.879 4882

www.interdevelopmentals.org

otto@interdevelopmentals.org, admin@interdevelopmentals.org