

integral informiert

Online-Journal des Integralen Forums
für die integrale Lerngemeinschaft

Inhalt:

Einleitung der Redaktion	S. 3
A) Polaritäten	S. 4
Michael Habecker (ausgehend von einer Veröffentlichung von Beena Sharma & Dr. Suzann Cook-Greuter zum Thema)	
B) Von einer „Entwicklungstheorie“ zu einer dialogischen und dialektischen Epistemologie: eine Einführung von drei Arten eines klientenorientierten strukturierten Dialogs	S. 17
Otto Laske	
C) Ich-Entwicklung - Ein Interview mit Thomas Binder	S. 29
Anlage: ausgewählte Texte von Thomas Binder	



Intention:

Das Online Journal des *Integralen Forums* hat die Absicht, über Neuigkeiten und aktuelle Entwicklungen der Arbeit Ken Wilbers und des Integralen Institutes (I-I) deutschsprachig zu berichten. Die Kenntnis der aktuellen Entwicklungen ist die Grundvoraussetzung für ein Verständnis und - daraus folgend - für Anwendungen, Diskussionen und Kritik an dieser Arbeit. Ken Wilber und das I-I sind über unsere Aktivitäten informiert, wir weisen jedoch darauf hin, dass dieses Journal kein vom I-I „autorisiertes“ Journal ist.

Wir weisen außerdem darauf hin, dass die Inhalte dieses Journals nur zum persönlichen Gebrauch bestimmt sind.

Impressum:

- Herausgeber:** www.integralesforum.org
in Kooperation mit der Integralen Initiative Frankfurt e. V. (IIF)
- Verantwortlich:** INTEGRALES FORUM e.V.,
Geschäftsstelle: c/o Raymond Fismer, 28865 Lilienthal, Lüdemannweg 30
- ISBN :** 978-3-933052-20-9
- Erscheinen:** 6x jährlich (etwa 40-50 Seiten)
- Bezug:** über Online-Abo, Bestellungen über www.integralesforum.org
- Preis:** Das Abo des Online Journals kostet 40 € jährlich und geht einher mit einem Zugang für das Content-Portal „Integrales Leben“ auf www.integralesforum.org.
Es wird per Email an die Empfänger verschickt.
Alte Ausgaben stehen online im Archiv zur Verfügung.
Mehr Informationen unter www.integralesforum.org
- Redaktion:** Michael Habecker
- Lektorat:** Jörg Perband
- Übersetzung:** Michael Habecker
- Layout:** Jürgen Schröter (Ausführung: Uwe Schramm)
- Email:** oj@integralesforum.org



Einführung

Einleitung der Redaktion



Integrales Leben

Die Zusammenstellung dieser Ausgabe des *Online Journals* folgte einer besonderen Dynamik. Ursprünglich waren andere Inhalte vorgesehen, doch dann stand das Thema „Erwachsenenentwicklung“ im Vordergrund und wurde dankbar aufgenommen.

Unser Innenleben, wie es sich uns in unseren Gedanken, Gefühlen, Worten und Taten zeigt, gehorcht einer eigenen und größtenteils verborgenen Dynamik, Choreografie und Inszenierung. Strukturen bzw. Bezugsrahmen unseres Bewusstseins, die diesem selber nicht unmittelbar zugänglich sind, steuern uns auf geheimnisvolle Weise von innen her, und wir sind so lange nicht „Herr (oder Frau) im eigenen Haus“, solange wir uns nicht klar darüber sind wie wir z. B. Bedeutung bilden und finden, uns zu anderen und der Welt in Beziehung setzen und überhaupt in der Lage sind, irgendetwas zu erkennen. Gleichzeitig führen diese Einsichten auch zu mehr Verständnis und Einfühlungsvermögen anderen Menschen gegenüber, deren Denken, Fühlen, Sprechen und Handeln uns verständlicher wird.

Das Thema ist also Erwachsenenentwicklung, oder, technisch, Entwicklungsstrukturalismus, als das Handwerk und die Praxis zur Aufdeckung wesentlicher Hintergrundstrukturen unseres Bewusstseins (als einer Praxis, aus der heraus dann auch Theoriebildung erfolgen kann).

Der erste Beitrag „Polaritäten“ nimmt eine Veröffentlichung von Beena Sharma & Suzann Cook-Greuter zum Ausgangspunkt von Betrachtungen zu diesem Thema. Das Erwachsenenentwicklungsmodell von Suzann Cook-Greuter haben wir ausführlich in der Ausgabe 14 des *Online Journals* vorgestellt. In einem Beitrag *Klarheit statt bunter Farben* im *Online Journal* 43 wurde dieses Modell in einer praktischen Anwendung erläutert.

In einem weiteren Beitrag erläutert Otto Laske Aspekte seiner Arbeit zur Erwachsenenentwicklung. Die Arbeit von Otto Laske wurde im *Online Journal* 38 ausführlich thematisiert. *Ein aktuelles Interview von Radio evolve mit Otto Laske zum Thema Dialektisch Denken lernen findet sich hier:*

<http://www.evolve-magazin.de/radio/dialektisch-denken/>

Das abschließende Interview dieser Ausgabe führten wir mit Thomas Binder, der nach einem gründlichen Studium verschiedener Modelle und Methoden zur Erwachsenenentwicklung aus der Praxis seiner Arbeit berichtet.

Wir freuen uns, mit dieser Ausgabe erneut zu mehr Öffentlichkeit für ein ganz wesentliches Thema beitragen zu können, welches in den Mainstreamdiskussionen so gut wie überhaupt nicht vorkommt – jedenfalls nicht explizit, implizit jedoch ständig und überall anwesend ist und in jeder Diskussion im Hintergrund die Fäden zieht, entlang derer die jeweiligen Akteure diskutieren und handeln.

Die Redaktion



A) Polaritäten

Michael Habecker

Ausgangspunkt dieses Beitrags ist eine ebenso aussagekräftige wie inspirierende Veröffentlichung von Beena Sharma & Dr. Suzann Cook-Greuter mit dem Titel: *Polarities and Ego Development: Polarity Thinking In Ego Development Theory And Developmental Coaching* (Veröffentlicht unter:

<http://www.cook-greuter.com/Sharma%20Cook-Greuter%20paper%20EAIF%20SUNY.pdf>).

Diese Zusammenfassung soll dazu einladen, den Beitrag im Original zu lesen. Darin beschäftigen sich die Autorinnen mit dem faszinierenden Thema von Polaritäten und deren Beitrag und Auswirkungen auf die Erwachsenenentwicklung, verbunden mit praktischen Anwendungsmöglichkeiten. Im Hinblick auf die integrale Theorie ist dies u. a. interessant, weil es eine neue und erweiternde Sicht auf das AQAL Element der Typen wirft, im Zusammenhang mit den anderen Elementen von Entwicklung und Quadranten. (Für eine ausführlichere Diskussion der Typen siehe die Ausgabe 23 des Online Journals und die Ausgabe 20 der Zeitschrift integrale perspektiven.) Eine der Hypothesen dieser Arbeit ist die, dass Entwicklungsstufen Verhaltensunterschiede besser erklären können als Persönlichkeitstypen (wie z. B. Astrologie, MBTI, 5-Faktorenmodell und das Enneagramm). Weiterhin ist anzumerken, dass Polaritäten nicht die einzige, aber eine sehr bedeutende Form von Wirklichkeitsbetrachtung darstellen (eine andere, ebenso sehr frühe und verbreitete Sicht auf Wirklichkeit ist die von Analogien). Und natürlich gibt es unterschiedliche Verständnismöglichkeiten von dem, was Polaritäten sind – als Gegensätze, Komplementäre, Paradoxien, Pendelbewegungen zwischen Extremen usw. Die Autorinnen stützen sich in ihrer Arbeit auf den von Barry Johnson entwickelten Polarity Management Ansatz. Dort werden, in einer polaren Betrachtungsweise, Dinge – polar/gegenseitlich/komplementär – miteinander in Beziehung gesetzt und damit ein Gegensatz, aber auch ein Gesamtzusammenhang hergestellt. Darüber hinaus ist es faszinierend zu verfolgen, wie sich Polaritäten im Verlaufe von Entwicklung verändern, wie auch das Verständnis darüber, was Polaritäten sind.

Polaritäten sind nicht die einzige, aber eine sehr bedeutende Form von Wirklichkeitsbetrachtung

Das Denken in Gegensätzen ist überall verbreitet und zutiefst eingebettet in die Art und Weise, wie wir unseren Erfahrungen Sinn geben. Wie wir uns dieser Tendenz bewusst werden und in welchem Zusammenhang dies mit der menschlichen Entwicklung steht, werden wir hier untersuchen. Wir sind der Überzeugung, dass eine Bewegung in Richtung einer Integration und Transzendierung von Gegensätzen eine entscheidende Bedeutung spielt bei der Hervorbringung einer integralen Perspektive¹.

In einem seiner früheren Bücher, *Wege zum Selbst [No boundary]*, darauf weisen die Autorinnen hin, hat Wilber auf diesen dialektischen Aspekt menschlicher Wahrnehmung hingewiesen. Bei jedem Wahrnehmungsakt, der erscheint, tritt automatisch auch (mindestens) ein Gegenteil in die Existenz – zu jedem A existiert immer auch ein Nicht-A. Daraus ergeben sich unterschiedliche Möglichkeiten des Umgangs mit diesem Gegensatzpaar.

.....

¹ Alle Zitate sind, wenn nicht anders angegeben, aus dem eingangs erwähnten Beitrag.



- Ein Pol kann hervorgehoben und der andere unterdrückt werden, in einem Kontinuum von einer leichten Bevorzugung bis hin zur Vergötterung, bei gleichzeitiger Verleugnung und Bekämpfung des anderen Pols.
- Beide Pole können – neutral – als gleichwertig aber unterschiedlich betrachtet werden, wie bei vorne-hinten (was jedoch nicht bedeutet, dass alle Menschen oder Kulturen dies so sehen).
- Beide Pole können undifferenziert in einen „alles ist eins“ Topf geworfen werden.
- Beide Pole können als unterschiedlich, sich jedoch gegenseitig bedingend erkannt und gewürdigt werden.

Je nachdem welcher Weg dabei beschritten wird, resultiert daraus ein ganz unterschiedliches Denken, Fühlen und Handeln, von persönlich-individuell bis hin zu staatlicher Politik. Daher ist die Frage der Polaritätsbetrachtung auch einer Frage des Lebens und Überlebens der Menschheit. Dabei kommt der Sprache als einem Werkzeug symbolischer Repräsentation und Kommunikation eine besondere Bedeutung zu.

Bedeutungsfindung ist auch ein Vorgang von Vergleichen und Gegenüberstellen durch Feststellung von Unterschieden und Ähnlichkeiten. In unserer Entwicklung lernen wir, das Ähnliche vom Unterschiedlichen zu unterscheiden, und gelangen so zu einer symbolischen Landkarte von Wirklichkeit. Unsere Hauptaufgabe als Bedeutungsfinder ist daher, mit anderen Worten, ein zusammenhängendes Selbst zu konstruieren und eine Landkarte der Welt. Mit zunehmender Entwicklung geschieht dies auf immer subtilere Weise ... Dieses Verständnis kann in der Erkenntnis gipfeln, dass wir uns auf repräsentierende Landkarten, Namen und Konstrukte gestützt haben, als einem Ersatz für die unmittelbare Erfahrung dessen was ist ... Die Ich-Entwicklungstheorie verfolgt und beschreibt den Weg der sich verändernden Selbst-Repräsentation und der dazugehörigen „Geschichten“ [stories].

In unserer Entwicklung lernen wir, das Ähnliche vom Unterschiedlichen zu unterscheiden

Die Autorinnen beziehen sich dann auf ein auf Grundlage der Arbeit von Jane Loevinger von Dr. Cook-Greuter entwickeltes neunstufiges Modell der Ich-Entwicklung² und einen dazugehörigen Satzvervollständigungstest zu dessen Messung.

Sie unterscheiden dann wertneutrale und wertgeladen Gegensätze, wobei sich genau hier ein großes Spannungsfeld auftut, denn das was jeweils neutral und was in welcher Werterangordnungen wie steht, ist von Mensch zu Mensch und Kultur zu Kultur unterschiedlich, mit oft dramatischen Konsequenzen. Dies kann man sich selbst an folgendem Erfahrungsbeispiel bewusst machen:

Bitte lesen Sie sich die aufgeführten Begriffspaare jeweils hintereinander durch und achten Sie bei jedem Paar auf ihre innere Reaktion, verbunden mit der Fragestellung: Stehen die beiden Begriffe

- a) In einem Verhältnis „alternativ“ oder „anders“ zueinander oder
- b) In einem Verhältnis „besser/schlechter“ oder umfassender/weniger umfassend oder
- c) lässt sich das ohne eine Kontextualisierung nicht sagen?

.....
 2 Siehe hierzu die Ausgabe 14 des Online Journals.



modern – traditionell
hierarchisch – Heterarchisch
progressiv – konservativ
maskulin – feminin
links – rechts
Sklaverei – Selbstbestimmung
demokratisch – autokratisch
dunkelhäutig – hellhäutig
Nachhaltigkeit – nicht-Nachhaltigkeit
autonom – konform
Ökonomie – Ökologie
Apartheid – keine Rassentrennung
individuell – kollektiv
Egoismus – Solidarität
Mensch – Tier
liberal – sozial
Rechte – Pflichten
Keine Nachhaltigkeit – Nachhaltigkeit
Beschneidung – Nicht-Beschneidung (von Jungen)
Beschneidung – Nicht-Beschneidung (von Mädchen)
Abtreibung – keine Abtreibung
Konflikt – Frieden
Mobbing – Mitgefühl

Es wird dabei deutlich, dass die Art und Weise, wie wir bestimmte Polaritäten oder Begriffspaare sehen, individuell und kollektiv, erhebliche Auswirkungen auf unser Denken und Handeln hat, bis hin zu Fragen von Leben und Tod.

Eine weitere wichtige Unterscheidung, welche die Autorinnen treffen, ist die zwischen Polaritäten und Multilaritäten. Letztere bestehen aus mehr als zwei Elementen. Beispiele dafür sind die Bedeutungsketten Körper-Herz-Geist-GEIST oder auch die vier Quadranten bzw. acht Hauptperspektiven mit ihren miteinander in Beziehung stehenden Polen von innerlich-äußerlich; individuell-kollektiv und innen-außen. Dabei weisen die Autorinnen auch darauf hin, dass eine eindeutige Trennung zwischen beschreibend (= wertneutral) und wertend (= wertgeladen) nicht existiert. Jede Beschreibung, darauf



Jede Beschreibung hat immer auch ein interpretierendes Element

hat Wilber auch im Zusammenhang der Interdependenz der vier Quadranten hingewiesen, hat immer auch ein interpretierendes (und damit auch wertendes) Element, sowie auch jede Wertung ein beschreibendes Element hat. Scheinbar harmlose Differenzierungen wie links-rechts aus der obigen Liste können für manche politisch geladen sein, ebenso wie die Unterscheidung von oben-unten von Menschen mit einer egalitären Orientierung nicht wertfrei erlebt wird. Die Wahrnehmung von Polaritäten hängt also, einmal mehr, von den Strukturen und Dynamiken unseres Bewusstseins ab, individuell und kollektiv, und beides hat sich im Laufe unseres Lebens entwickelt.

Ein klassisches Schattenthema in diesem Zusammenhang ist die Verdrängung eines unerwünschten Pols in den unbewussten Schatten, der ebenfalls individuell und auch kollektiv angelegt sein kann. Damit ist dieser Pol jedoch nicht verschwunden, sondern er symptomatisiert sich körperlich oder auch psychisch, kann dabei aber auch projiziert werden und muss dann, um geheilt zu werden, in einem Übersetzungs- und Integrationsprozess („Schattenarbeit“) in die Psyche re-integriert werden. Zu diesem Thema leistete C. G. Jung viel Arbeit, z. B. anhand der Typen von Anima und Animus, und, in der heutigen Zeit und im Deutschsprachigen Raum, Ruediger Dahlke.

Dann wenden sich die Autorinnen der Art von Bedeutungsfindung zu, die Menschen gegenüber Polaritäten vornehmen, individuell und kollektiv.

Unsere Präferenzen können sich zu Mustern kristallisieren, die wir als persönliche Eigenschaften oder Typen erkennen, und die beispielsweise gemessen werden durch das MBTI, das Enneagramm oder die „Big Five“. Zusätzlich zu unserem Persönlichkeitstypus spielen auch historische, geografische, kulturelle und linguistische Kontexte eine Rolle, ebenso wie biologische Unterschiede, individuelle Orientierungen, bevorzugte Wahrnehmungsmodalitäten sowie auch spezielle Gaben und Talente.

Die Wertepräferenz gegenüber Polaritäten ist, mit den Worten der integralen Theorie, eine AQAL Angelegenheit. Sie hängt eng mit dem eigenen Selbstverständnis und der Identität zusammen.

Seit der Zeit der Aufklärung wurden die Menschen im Westen ermuntert, starke Wertevorstellungen und Präferenzen zu entwickeln, und sich darüber klar zu werden was sie wollen und was sie nicht wollen. Dies wurde als ein wichtiger Beitrag zur Selbstbewusstheit angesehen und auch dazu, selbstständig handelnde Teilnehmer in einer modernen Gesellschaft zu werden.



Die Polaritätendynamik erläutern die Autorinnen an folgender Darstellung³:

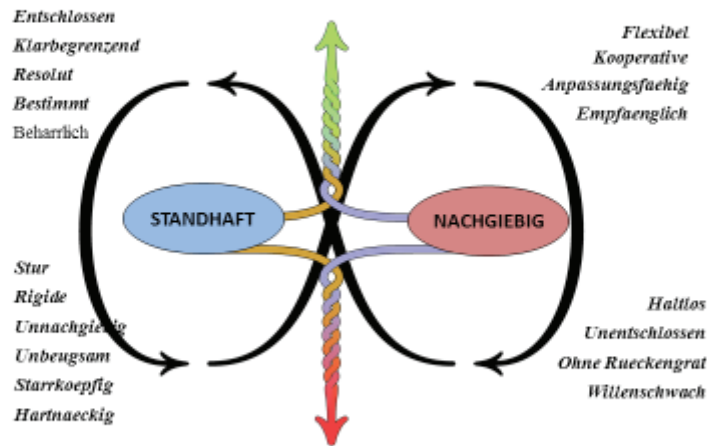


Abb. 1: Die Dynamik von Polaritäten

Wird ein Pol eines Paares bevorzugt, dann wird leicht sein Gegenpart ausgeschlossen

Jeder Pol in einer Polarität beinhaltet eine Weisheit bzw. einen Wert (nach oben). In der Polarität von standhaft und nachgebend sind Bestimmtheit und Stärke positive Eigenschaften von Standhaftigkeit und Kooperationsfähigkeit und Flexibilität positive Eigenschaften von Nachgiebigkeit. Wird Standhaftigkeit jedoch auf Kosten von Nachgiebigkeit überbetont, kommen wir zu den Schattenseiten von Standhaftigkeit wie Sturheit und Starrheit. Wird hingegen Nachgiebigkeit auf Kosten von Standhaftigkeit überbetont, kommen wir zu den Schattenseiten von Nachgiebigkeit als Unentschlossenheit und ein Fehlen eigener Positionen. Wird ein Pol eines Paares bevorzugt, dann wird leicht sein Gegenpart ausgeschlossen, verneint oder verworfen. Wir tendieren dann dazu, den entgegengesetzten Pol lediglich in seinen Schattenaspekten zu beschreiben ... Mit der Zeit verfestigen sich so unserer entweder-oder Beurteilungen und Präferenzen auf subtile Weisen in der Art, wie wir unsere Erfahrungen beschreiben. Dies können wir durch sorgfältiges Zuhören und mittels auf der Grundlage von auf Sprache basierenden Instrumenten wie dem MAP⁴ aufdecken.

³ Diese und die folgenden Abbildungen entstammen ebenfalls dem eingangs erwähnten Text.

⁴ Der MAP als Leadership Maturity Assessment Instrument ist ein Satzvervollständigungstest zur Entwicklungsmessung. Informationen dazu finden sich hier: <http://www.cook-greuter.com/SCTi-MAPForm.htm>



Diese Oszillation zwischen den Polen, mit ihren jeweiligen Licht- und Schattenaspekten, stellen die Autorinnen wie folgt dar:

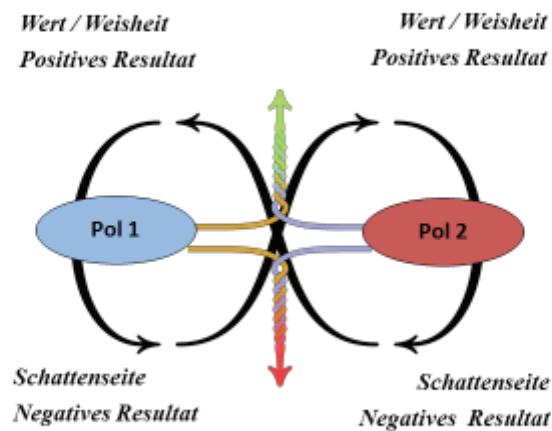


Abb. 2: Das Oszillieren der Polaritäten

Macht man lediglich einen Pol oder einen Gesichtspunkt zum Gesamtbild oder zur „ganzen Wahrheit“, dann führt das zu einer Unfähigkeit, unsere gegenwärtige Position zu transzendieren und begrenzt unsere weitere Entwicklung. Daher lautet unsere Empfehlung, sich zu einem „sowohl-als auch“ Denken hinzubewegen, zur Unterstützung der eigenen Entwicklung.

Danach wenden sich die Autorinnen der Verbindung von Ich-Entwicklung und dem Umgang mit Polaritäten zu und kommen auf die bereits erwähnte Bedeutung unserer Wertungen von Polaritäten und Begriffspaaren zurück.

Als Menschen unterliegen wir alle der Polaritätendynamik, unabhängig von unserer Entwicklungsstufe. Wir interpretieren unsere Erfahrungen in wertegeladenen Begriffen mit daraus resultierenden Spannungen aufgrund unserer Präferenzen. Doch wie sehr wir daran festhalten, wie wir die Präferenzen von anderen beurteilen, wie viel Energie wir in entweder-oder Perspektiven stecken und wie sehr wir an dem einen oder anderen Pol hängen – all dies können Indikatoren für eine bestimmte Entwicklungsstufe sein. Das Aufzeigen der impliziten Präferenzen in den Antworten im Rahmen eines MAP ist eines der Kriterien, welche wir für die Einschätzung von Ich-Entwicklung verwenden.

Als den zentralen Teil dieses Papiers untersuchen wir drei Arten wie Polaritäten als auffällige Kennzeichen von Ich-Entwicklung. Wir untersuchen 1. eine übergreifende Polarität im Herzen des gesamten Entwicklungsverlaufs. Wir zeigen 2. wie die Bewegung von einer entweder-oder Perspektive auf den konventionellen Stufen sich erweitern kann zu einer sowohl-als auch Perspektive auf den postkonventionellen Stufen. In einer verfeinerten Sicht diskutieren wir 3. einige stufenspezifische Polpräferenzen *innerhalb* jeder der Entwicklungsstufen. Und schließlich gehen wir über diese Untersuchungen noch einen Schritt hinaus, und betrachten wie die Entwicklung des Konzeptes von Polaritäten selbst als ein Entwicklungsprozess verfolgt werden kann.



Abb: 3 Differenzierung und Integration

Die erwähnte alles umspannende Polarität ist die von Differenzierung und Integration. Dies erläutern die Autorinnen an dem Entwicklungsmodell von Dr. Cook-Greuter.

Wir beobachten, dass die erste Hälfte der Entwicklung den Differenzierungspol repräsentiert, und wenn die Begrenzungen dieser Differenzierungen erreicht sind, vollzieht sich eine natürliche Bewegung hin zur Integration, ohne welche die Weisheit der Entwicklungsreise unvollständig wäre.

Den unterschiedlichen Umgang mit Polaritäten erläutern die Autorinnen am Beispiel der konventionellen und der postkonventionellen Entwicklungsstufe.

Teil und Ganzes: Menschen auf der konventionellen Entwicklungsstufe orientieren sich als ein „Teil“ eines Systems und nicht als das „Ganze“. Bedeutung wird durch das Zerteilen der Wirklichkeit in handhabbare Einheiten gefunden. Analyse (griechisch ana-lysis = zer-teilen) ist der Hauptmechanismus zum Erreichen dieser Zerteilung.

Mit dem Erreichen der postkonventionellen Stufen sehen wir eine Perspektiverweiterung und eine Orientierung zum Ganzen, wo Menschen verstehen, dass sie nicht nur getrennt und teilhaft, sondern auch Teil eines größeren Ganzen sind. Ist dieser Schritt in Richtung auf ein Ganzes auf der pluralistischen Stufe vollzogen, erleben wir oft eine Zurückweisung der Orientierung zum Teil hin und eine Bevorzugung von Ganzheiten. Auch dies ist symptomatisch für eine entweder-oder Einstellung der konventionellen Stufe von Bedeutungsfindung ... Erst bei weiterer Entwicklung kann diese frühere Perspektive integriert werden, einschließlich der daraus gewonnenen Erkenntnisse. Das Erkennen der Bedeutung sowohl von Teilen wie auch einem Ganzen hilft uns beim Verstehen von Wirklichkeit und ist ein notwendiger Schritt bei der Ich-Entwicklung.

**Eine alles umspannende
Polarität ist die von
Differenzierung und
Integration**



Dieses gleichzeitige Teil-Ganzes Verständnis entspricht der Verwendung des Holonbegriffs bei Wilber. Anhand der Polaritäten von Selbst und Anderem, äußerlich/innerlich, objektiv und subjektiv, kurzfristig/langfristig, linear und nicht-linear, absolut und relativ geben die Autorinnen dann noch weitere Beispiele für Bedeutungsänderungen aufgrund von Entwicklung.

Typische Polaritätspräferenzen geben die Autorinnen in einer Tabelle wie folgt an (zu den Stufenbezeichnungen siehe Abb.3 oben):

	<i>Hervorgehobener Pol</i>	<i>Vernachlässigter Pol</i>
Opportunist	Eigeninteresse/ Eigenbedürfnisse tun handeln Verantwortlichkeit externalisieren	Interesse anderer Bedürfnisse anderer denken/reflektieren planen Verantwortung übernehmen
Diplomat	Andere (Fürsorge) „Wir“ Äußere Merkmale Einhaltung und Befolgung Standards/Regeln	Selbst (Fürsorge) „Sie“ innere Eigenschaften Durchsetzung Kontext/Flexibilität
Spezialist	Wissen erhalten wissen befürworten und verteidigen einseitig/mein Weg Effizienz	Wissen untersuchen reflektieren untersuchen gemeinschaftlich/andere Wege Effektivität
Leistungsmensch	planen lineare Kausalität zukunftsorientiert unterscheidend objektiv	hervorkommen lassen nichtlineare Beziehungen hier und jetzt intuitiv subjektiv

Tabelle 1: Hervorgehobene und vernachlässigte Pole auf unterschiedlichen Ich-Entwicklungsstufen

Mit dem Übergang von Konventionell zu Postkonventionell erhöht sich die Fähigkeit zur Einnahme von sowohl-als-auch Positionen deutlich. Dabei bleiben Präferenzen, welche jedoch immer subtiler werden.



Bevorzugter Pol *Weniger bevorzugter Pol*

Individualist/Pluralist

horizontal	vertikal
Konsensentscheidungen	direktive Entscheidungen
Sein	Tun
wertschätzend	evaluierend
persönlich/subjektiv	objektiv/analytisch
kontextuell	standardisiert

Synthetiker/Stratege

übergeordnete Systemziele	individuelle Bedürfnisse
dynamische Lösungen	lineare Problemlösung
Prinzipien	Praktikabilität
Wissen	Mysterium
Suchen	Nicht-Suchen

Tabelle 2 Postkonventionelle Polaritäten

Die Frage, welche die Autorinnen dann stellen, lautet:

Wie hat sich das Konzept von Polaritäten oder Gegensätzlichkeit selbst entwickelt?



Abb. 4: Die Entwicklung des Konzeptes der Gegensätze

Mit dieser Abbildung geben die Autorinnen eine Zusammenfassung eines Verständnisses von Gegensätzlichkeit auf unterschiedlichen Entwicklungsstufen. Auf der rechten und der linken Seite finden wir die Entwicklungsstufen in unterschiedlichen Bezeichnungen und in der Mitte Beschreibungen der Wahrnehmung von Polaritäten.

**Mit zunehmendem
Erwachsenwerden werden
Polaritäten bewusst
umarmt und integriert**

Die Fähigkeit mit Gegensätzlichkeit umzugehen entwickelt sich von der Betrachtung jeweils nur dieses oder jenes Wirklichkeitsaspektes zu entweder-oder Möglichkeiten und weiter zu immer umfassenderen Möglichkeiten des Umgangs mit Gegensätzen bis hin zu Auflösung der Definitionen und damit verbundenen Grenzen der Bedeutungsfindung, welche bis dahin die früheren Konzepte bestimmten. Mit zunehmendem Erwachsenwerden werden Polaritäten bewusst umarmt und integriert. Auf der höchsten Stufe der Ich-Entwicklung wird – in der Bewusstheit von Paradoxien – erkannt, dass die Unterscheidung zwischen Dualismus und einem Nicht-Dualismus selbst einen dualistischen Rahmen hervorbringt.

**Als typische Beispiele aus MAP Tests führen die Autorinnen auf:**

Kinder großziehen ... „ist angenehm“ — “ist ein Kampf”

(jeweils nur eine der beiden Positionen wird gesehen und formuliert)

Wenn ich kritisiert werde ... “tut das weh, doch ich lerne”

(der Beginn der Bereitschaft, gegensätzliche Aspekte innerhalb des eigenen mentalen Modells über sich selbst und die Welt anzuerkennen)

Kinder großziehen ... „ist ein Balanceakt zwischen der Arbeit und dem Familienleben“

Wenn ich kritisiert werde ... „versuche ich das entweder zu ignorieren oder ich setze mich mit der Person irgendwie auseinander“

(hier beginnt eine Wertschätzung von Gegensätzen mit der Tendenz zum „Ausgleich“ unterschiedlicher Wahrnehmungsaspekte.)

Kinder großziehen ... “erfordert, dass Frauen viele Eigenschaften haben müssen: Hausfrau, Vertraute, spirituelle Führerin und die Fähigkeit zur Anpassung“

Wenn ich kritisiert werde ... „akzeptiere ich das manchmal, weise es aber manchmal auch zurück, abhängig von der Person und der Art von Kritik.“

(unterschiedliche Perspektiven werden gesehen und eingenommen, und es entsteht eine Bewusstheit hinsichtlich der eigenen Wertungen und Interpretationen. Sowohl-als-auch erscheint nun angemessener als entweder-oder.)

Ein guter Vorgesetzter – eine gute Vorgesetzte ... „weiß was zu tun ist, tut dies und bezieht andere in Verbesserungen für alle Ebenen und Bereiche der Organisation ein“

(hier erweitert sich das sowohl-als-auch Denken auf unterschiedliche Ebenen verbundener Systeme und Teil-Ganzes Beziehungen. Spannungen werden als ein unvermeidlicher Teil des Lebens verstanden.)

Regeln sind ... „künstliche Konstruktionen, die wir manchmal verwenden, um Wirklichkeit (weg zu) erklären oder um (den Ereignisfluss) zu kontrollieren. Als unsere Schöpfungen existieren sie, verändern sich oder existieren auch nicht – entsprechend unseren Wünschen/Bedürfnissen.“

(ein neues Bewusstsein entsteht darüber, wie Sprache die eigene Wirklichkeit formt. Erstmals können die eigenen Unterscheidungslinien als das gesehen werden was sie sind, willkürliche wenn auch nützliche Unterscheidungen. Das Bedürfnis Gegensätze zu manipulieren, um sie verschwinden zu lassen, wird hier überwunden.)

Zusammensein mit anderen Menschen ... „ist nicht notwendigerweise abhängig von Nähe, Distanz oder Zeit, man kann jemandem räumlich nahe sein ohne mit ihm oder ihr zu ‚sein‘. Zusammensein ist mehr das Erkennen, dass der/die Andere auf eine Weise ein Teil von ‚dir‘ ist, und dass ‚du‘ ein Teil von ihm/ihr bist – wenn auch nur für einen Augenblick.“



(Gegensätze werden als zwei Seiten derselben Münze erkannt, als zwei Aspekte einer zugrundeliegenden Wirklichkeit. Der Kampf der Gegensätze ist ein Symptom unserer Illusion, dass Grenzen für echt gehalten werden. Die Lösung für den Kampf der Gegensätze liegt in der Auflösung aller Grenzen – selbst der Letztendlichen zwischen unserem Landkarten erstellenden Geist und unserer Erfahrung von Wirklichkeit.)⁵

Auf der höchsten Ebene des Erwachsenseins, welche durch das MAP gemessen wurde, gibt es lediglich ein Bezeugen des Tanzes der Gegensätze in dem Verständnis ihrer universellen Natur. Beide Pole werden als zwei Seiten der gleichen Erfahrung erkannt, zwischen denen eine willkürliche Grenze existiert, doch sind beide weder positiv noch negativ sondern mehr oder weniger gleichwertig.

Der psychodynamische Prozess der Inbesitznahme dessen, was abgelehnt wurde, setzt Entwicklungsenergie frei. Das ermöglicht uns neue Bedeutungsfindungen durch mehr Wahlmöglichkeiten. Gleichzeitig können gegebene Situation auf eine umfassendere Weise verstanden werden, als wenn eine Seite einer Polarität gegenüber einer anderen Seite bevorzugt wird.

Die Arbeit mit Polaritäten wird wie folgt zusammengefasst:

Die Arbeit mit Polaritäten unterstützt Menschen dabei, die Art ihre Betrachtungsweise und ihre Bewertungen auf eine neue Weise zu sehen. Die Landkarte der Polaritäten lädt dazu ein:

- die Weisheit dessen zu untersuchen, die in etwas Unerwünschtem liegen kann,
- die möglichen Schattenseiten von etwas Wünschenswertem zu untersuchen,
- diejenigen Aspekte von Wirklichkeit zu erfassen, welche bei der Bevorzugung eines Poles ausgeschlossen, verleugnet oder nicht voll anerkannt wurden,
- zu erkennen, dass die Schattenseite eines bevorzugten Poles ein Ergebnis der Verneinung seines Gegenteils ist,
- zu erkennen, dass beide Pole notwendig sind, um den vollen Nutzen aus einem jeden zu erhalten, im Dienst eines gedeihlichen und nachhaltigen Systems.

Im Allgemeinen kann die Arbeit mit Polaritäten in einem entwicklungsunterstützenden Coaching

- zur Konsolidierung einer Entwicklungsstufe beitragen,
- die Weiterentwicklung zur nächsten Stufe unterstützen,
- bei der Re-Integration Aspekte früherer Stufen helfen,
- die Bewusstheit und den Raum schaffen für weitere Entwicklungen.

⁵ Bei diesen Beispielen werden, wie beim frühen Werk Wilbers, Zustandsentwicklung und Strukturentwicklung nicht voneinander unterschieden (wie Wilber das in seinem späteren Werk tut – Wilber V), sondern typische höheren Zustandserfahrungen von Einheit treten in den höheren Strukturstufen auf.



Nicht nur, aber auch an ein „integrales“ Publikum gewandt, fassen die Autorinnen zusammen:

Wir sind der Meinung, dass eine kontinuierliche Praxis, die dabei hilft ein immer „vollständigeres“ Bild zu sehen, ganz grundlegend ist, um integral zu sein. Einer der Wege dazu besteht im Erlernen, Identifizieren und Integrieren der Polaritäten in uns, in der Beziehung zu anderen und innerhalb des ganzen Systems. Ein Verständnis der tieferen Dynamiken innerhalb der Polaritäten wird bei den Praktizierenden des integralen Modells zu tiefen Einsichten führen und wird ebenso Einfluss nehmen auf die Zukunft der integralen Theorie.

Die Abhandlung schließt mit einem Wilber-Zitat aus *Wege zum Selbst*:

Wenn die Gegensätze als Eins erkannt werden, werden Missklang zu Einklang, Kämpfe zu Tänzen und alte Feinde werden zu Liebenden. Wir sind dann in der Lage, uns mit dem gesamten Universum anzufreunden und nicht nur mit einer seiner Hälften.

Eine Praxis, die dabei hilft ein immer „vollständigeres“ Bild zu sehen, ist grundlegend um integral zu sein



B) Von einer „Entwicklungstheorie“ zu einer dialogischen und dialektischen Epistemologie: Eine Einführung von drei Arten eines klientenorientierten strukturierten Dialogs

Otto Laske In diesem Text konzentriere ich mich auf die zentrale Bedeutung der Fähigkeit ein Interview zu führen, speziell der Fähigkeit eines strukturierten Entwicklungsdialogs im Sinne des *Constructive Developmental Framework* (CDF), sowohl was die sozial-emotionale wie auch was die kognitive Entwicklung betrifft. Ich möchte dazu gleich klarstellen, dass die Zertifizierung zu einem *Master Developmental Consultant/Coach* am Interdevelopmental Institute (IDM) keine Zertifizierung der Praxis einer „Entwicklungstheorie“ ist, sondern eine eigenständige Disziplin darstellt, und zwar eine *dialogische und dialektische Epistemologie*. Entwicklungstheorien als solche werden am IDM nur als Grundlage zum Erlernen der CDF Epistemologie gelehrt und sind in diesem Sinn eine Art Vorgeschmack zum Erlernen eines dialogischen, dialektischen und entwicklungsorientierten Denkens und Zuhörens. Was zählt ist nicht die Theorie, sondern deren Anwendung in der Arbeit mit Menschen (als „Humankapital“). Dies stand immer im Mittelpunkt des Lehrens und Lernens am IDM.

Abkürzungen: CDF = *Constructive Developmental Framework* (Laske); DCR = *Dialectical Critical Realism* (Bhaskar); DSF = *Dialectical Schema Framework* (Basseches); DTF = *Dialectical Thought Form Framework* (Laske); IDM = *Interdevelopmental Institute* (Laske). Die Abkürzung MELD bezieht sich auf die vier Momente der Dialektik bei Bhaskar, welche beim CDF ihre Entsprechung in den vier Klassen der Gedankenformen (CPRT) haben.

Der fortschrittlichste Teil der Theorien von Kegan und Basseches besteht in deren empirischer Interviewmethode

Als ich im Jahr 2005 damit begann, meine zwei Bücher über das *Erkennen und Messen verborgener Potenziale* in Menschen zu schreiben, war für mich klar, dass der fortschrittlichste Teil der Theorien von Kegan und Basseches in deren empirischer Interviewmethode bestand, auf denen diese Theorien gründeten (doch worüber man seitdem kaum etwas von ihnen gehört hat). Anstatt mich weiter mit den abstrakten Konzepten dieser Theorien zu beschäftigen, interessierte mich in erster Linie, wie man durch einen **Interviewdialog**

Hinweise und Beweise erhalten konnte darüber, wie ein Individuum oder eine Gruppe zu einem Zeitpunkt Bedeutung und Sinn herstellt. Das Verständnis eines *Bezugsrahmens* (im NLP die „Landkarte“) ist etwas ganz Entscheidendes in der Arbeit mit Menschen und deren Potenzialen.

Was ich seinerzeit schon als das „Gold der Entwicklungstheorie“ betrachtete, und zwar das Interviewen und Zuhören als eine Quelle von Informationen und Hinweisen, wurde



erst durch das CDF im Jahr 2000 offensichtlich, und dieses Gold liegt für die meisten derjenigen, die mit dem Thema Entwicklung auf die eine oder andere Weise praktizierend umgehen, auch nach 15 Jahren noch weitgehend im Verborgenen. Der Grund dafür ist ein Berg von Theorie und Ideologie, unter dem speziell Kegans konzeptuelle Interpretationen von interviewbasierter Empirie begraben liegen, ohne einen Hinweis auf die empirische Basis dieser Einsichten (selbst in seinem eigenen späteren Werk).

Ich vollzog den Schritt von der Entwicklungstheorie zu einer auf Dialog basierenden Epistemologie

Durch meine früheren Tätigkeiten konnte ich mich der Interviewführung auf besondere Weise zuwenden. Mein Studium beider Theoretiker (die beide meine Lehrer waren) basierte auf unterschiedlichen Grundlagen: meinen Tätigkeiten als Komponist und Musiker, meiner Ausbildung in dialektischer Philosophie in den 1960ern und einer psychologischen Protokollanalyse (H. Simon) in den 1970ern, die organisationsbezogene Interviewführung, welche ich als Mitglied einer großen US Beratungsfirma (ADL) ausübte, sowie auch meine Ausbildung als klinischer Psychologe (Boston Medical Center) in den 1990ern.

Als ein Ergebnis dieser Tätigkeiten in unterschiedlichen Dialogformen mit Klienten und Patienten vollzog ich in meinen Büchern, so würde ich es nennen, den Schritt von der Entwicklungstheorie zu einer neuen Art von Epistemologie (Theorie des Wissens), nämlich einer auf Dialog basierenden Epistemologie, die zu einer umfassenderen sozialen Praxis werden kann. Dieser Ansatz steht im Gegensatz zu auf Argumenten basierenden Epistemologien wie denen von Adorno und Bhaskar, die dem Risiko unterliegen ein elitäres Unterfangen zu bleiben.

In diesem kurzen Papier möchte ich auf einige der außerordentlichen Merkmale dieses Übergangs von einer Entwicklungstheorie zu einer dialogischen Epistemologie, wie der des CDF, hinweisen. Dieser Übergang erlaubte mir schließlich, die wesentlichen Lehren von Kohlberg und der Frankfurter Schule zusammenzubringen, als etwas was bisher noch nicht unternommen wurde.

Während andere vor allem Kegans, aber auch Basseches Arbeiten lesen, um abstrakte oder anwendungsorientierte Theorien daraus abzuleiten, oder ihre Vorstellungen der „menschlichen Natur“ zu untermauern, war ich überaus beeindruckt von den qualitativen Untersuchungen, die beide unternommen hatten. Sie waren bestrebt zu erklären, wie sich das Erwachsenenbewusstsein über die Lebensspanne hin entwickelt in dem Wissen, dass die Erkenntnis über diese Entwicklung von allergrößter Bedeutung für die Arbeit mit Menschen auf eine praktische und emanzipatorische Weise ist. Im Rahmen ihrer empirischen Arbeit über das, was ich als *sozial-emotionale* bzw. *kognitive* Entwicklung bezeichne, hatte sie indirekt wesentliche Einsichten darüber geliefert, warum Erwachsenenentwicklung auch einen großen Einfluss darauf hat wie Menschen - im Sinne von Elliot Jaques - arbeiten. Alle drei Forscher brachten viel Licht und Erkenntnis in das wichtige Thema eines *Bezugsrahmens* als etwas, was nicht nur bestimmt wie jemand lebt, sondern auch wie jemand arbeitet. Ihre Schlussfolgerungen werden dennoch immer noch nicht in Organisationen verstanden, wo überwiegend über „Kompetenzen“ gesprochen wird, welche jedoch lediglich die Spitze eines Eisberges menschlicher Arbeitsfähigkeit darstellen.



Ich arbeitete an einer neuen Theorie der Arbeit, die über Marx hinausgeht

Ich arbeitete, kurz gesagt, an einer neuen *Theorie der Arbeit*, die über Marx hinausgeht, welcher nie so etwas wie einen inneren Arbeitsplatz im Sinn hatte, aus dem heraus Menschen arbeiten (Laske, 2009).

In der Konzentration auf die Interviewführung und Bewertung aufgezeichneter Interviews (was ich immer als untrennbar angesehen habe) nahm ich mir implizit zu Herzen, was mein Lehrer Adorno in nachfolgendem Zitat zum Ausdruck bringt:

Darum vermag die gesellschaftliche Analyse aber auch der individuellen Erfahrung unvergleichlich viel mehr zu entnehmen, als Hegel konzedierte, während umgekehrt die großen historischen Kategorien nach all dem, was mittlerweile mit ihnen angestiftet ward, vom Verdacht des Betrugs nicht mehr sicher sind ... Verglichen mit der altväterischen Kargheit, die dessen Behandlung bei Hegel charakterisiert, hat es an Fülle, Differenziertheit, Kraft ebensoviel gewonnen, wie es andererseits von der Vergesellschaftung der Gesellschaft geschwächt und ausgehöhlt wurde. Im Zeitalter seines Zerfalls trägt die Erfahrung des Individuums von sich und dem, was ihm widerfährt, nochmals zu einer Erkenntnis bei, die von ihm bloß verdeckt war, solange es als herrschende Kategorie ungebrochen positiv sich auslegte.

Theodor W. Adorno, *Minima Moralia*

Mit diesem Zitat sagt er im Grunde, dass, statt sich von abstrakten Konzepten über Entwicklung leiten zu lassen (wie „Stufen“ und „Phasen“), man tiefere Einsichten durch die Erforschung der Bezugsrahmen von Menschen erhält, wie er es selbst in seinem Buch *Studien zum autoritären Charakter* (1950) getan hat.

Es geht um tiefere Einsichten in die Bezugsrahmen von Menschen

Vor dem Hintergrund meines psychologischen Trainings lag für mich der Schwerpunkt bei der Vermittlung der CDF-Interviewführung, als einer dialogischen Methode, in einer klaren Unterscheidung zwischen „wie tue ich etwas“ (als einem psychologischen Thema) und „was sollte ich tun und für wen“ (als einem sozial-emotionalen Thema) und ferner „was kann ich über meine Entscheidungsmöglichkeiten in der Welt wissen?“ (kognitiv).

Diese drei Fragen definieren für mich den geistigen Raum, aus dem heraus Menschen arbeiten und ihr Leben führen, ohne jedoch zu wissen, wie sie diese drei Aspekte im Dienste von höherer Selbsterkenntnis voneinander unterscheiden können.

Glücklicherweise lernte ich Bhaskars Arbeit zur richtigen Zeit kennen, als ich dabei war den Band 1 von *Measuring Hidden Dimensions* zu schreiben⁶ und auch schon den 2. Band vorbereitete. Die Lektüre seines Buches *Dialectic: The Pulse of Freedom* (1993) forderte mich dazu heraus, über die DTF Dialektik, die ich lehrte, nachzudenken und

⁶ Auf Deutsch erschienen als *Humanpotenziale wecken, erkennen und messen: Handbuch der Entwicklungsorientierten Beratung Bd. 1*, <http://www.interdevelopmentals.org/publications-Handbuch.php>



ebenso über die Beziehung dieser Arbeit zur Schriften meines Lehrers Adorno. Wenn gleich Adorno ein erklärter Gegner von Ontologie war, die er beschuldigte den unterdrückenden *Status Quo* der kapitalistischen Gesellschaft weiter zu verfestigen, betrachtete Adorno soziale Wirklichkeit wie auch den menschlichen Geist als ihrem Wesen nach dialektisch. Er demonstrierte dies in seiner Analyse musikalischer Werke wie durch philosophische Textanalysen und entwickelte in beidem eine Meisterschaft.

Mir wurde sofort klar dass Bhaskars MELD, die vier Momente von Dialektik, nicht nur ein Schritt über Hegel und Adorno hinaus waren, sondern dass es auch Entsprechungen gab zu der von Basseches empirisch erhobenen und überprüften vier Klassen von Denkformen. In Bhaskars Ontologie war der entwicklungs-epistemologische Aspekt nur schwach ausgeprägt, vor allem in seiner Theorie über Bereiche der Kognition und Arten von epistemischen Irrtümern. Sein Hauptanliegen bestand in der Überwindung eines nominalistischen Postmodernismus, welcher jegliche Art von ontologischer Realität rundweg leugnet und dies zudem in Verbindung bringt mit menschlicher Freiheit. Doch auf diesem Weg hatte die Epistemologie – wo ja Freiheit erfahren wird – nur sehr geringe Chancen sich selbst zu erneuern.

Ich begann durch Bhaskars Sichtweise zu erkennen, dass das auf CDF gegründete kognitive Interview sich vor allem mit gesellschaftlichen „epistemischen Irrtümern“ und „Kategoriefehlern“ beschäftigte, und dass die zentrale Aufgabe des Interviewers darin bestand diese Fehler durch die Interpretation von Textargumenten als Irrtümer aufzuzeigen. Bhaskar war sich der großen Auswirkungen dieser Fehler auf die Gesellschaft sehr bewusst und betrachtete sie als potenzielle Rechtfertigungen von Unterdrückung. Wie auch ich mittels des CDF, erkannte er als Basis der Kategoriefehler, die in einer Gesellschaft gemacht werden, das streng logische Denken (analytische Vernunft), das die kapitalistische Gesellschaft dominiert. Abstrakte logische Denkweisen führen zu einer groben Verzerrung der Wirklichkeit, mit der Menschen es in ihrer Arbeit und in ihrem Leben zu tun haben.



In meiner kognitiven Interviewpraxis begegnete mir fortwährend DER epistemische Irrtum schlechthin, wonach die Welt auf das reduziert wird was man von ihr schon weiß

**Die Reduktion der Welt auf das,
was man von ihr schon weiß,
ist DER epistemische Irrtum
schlechthin**

(„epistemischer Irrtum“), und zwar unter Missachtung der alles durchdringenden Abwesenheiten, Lücken und ideologischen Verzerrungen, die bewusst oder unbewusst aus politischen Gründen zur Stärkung der eigenen Position gefertigt werden. Unter Berücksichtigung von Bhaskars Unterscheidung von *realen* [real], *aktuellen* [actual] und *empirischen* [empirical] Welten wurde mir klar, dass Menschen, die diesen Irrtum nicht überwinden, stecken-

bleiben – sie schaffen es nicht, die aktuelle Welt, die ihnen ideologisch präsentiert wird, zu transzendieren. Aus der Sicht von CDF bedeutet dies im Hinblick auf die Arbeitsfähigkeit eines Menschen, dass er bei seiner beruflichen Arbeit weniger leistet als er es könnte, wenn er eine klarere Vorstellung von der realen Welt hätte.

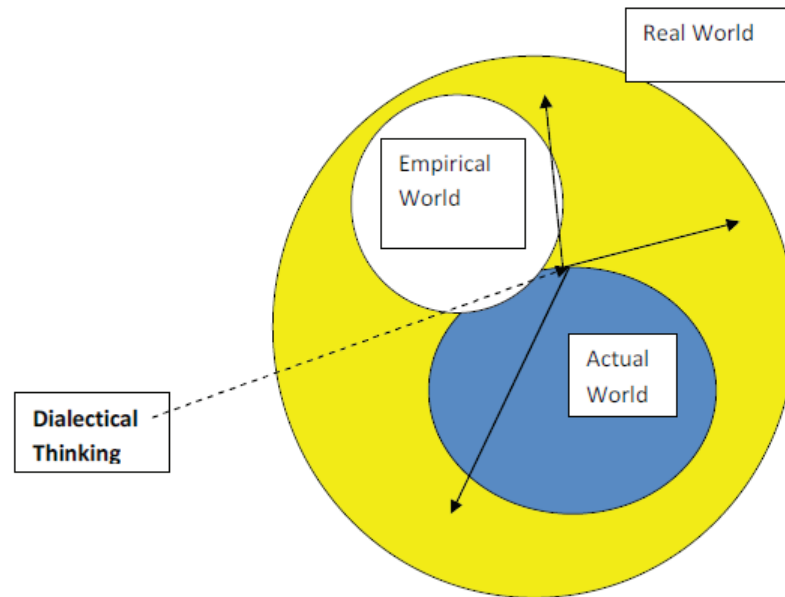


Abb. 1 Die drei Welten wie sie R. Bhaskars Dialektischer Kritischer Realismus unterscheidet

Abb. 1 zeigt, dass nur durch dialektisches Denken und von der gegebenen Welt ausgehend, wir sowohl die empirische wie auch die gegebene Welt transzendieren können. Ebenso lassen sich Einsichten in die ontologisch reale Welt anders nicht finden. Dies unterstreicht für mich die Bedeutung des Erlernens eines dialektischen „tiefen“ Denkens, heute erschwert durch dessen wissenschaftliche Vernachlässigung sogar in den Entwicklungswissenschaften.

Bei weiterem Nachdenken über das Verhältnis des CDF zu Bhaskars Arbeit kam ich zu der Schlussfolgerung, dass ich bereits ein Stück der Epistemologie geliefert hätte, welche der DCR erforderte. Bhaskars ontologisches Postulat der vier Momente der Dialektik, betrachtet in Begriffen von Basseches *Dialectical Schema Framework* (DSF; 1984), bedeutet, dass ein ausgebildeter CDF Anwender in der Lage ist, mittels empirischer Untersuchung (Interview und Bewertung) Menschen darin zu unterstützen, sich aus der gegebenen Welt – der Welt der unmittelbaren Sinneswahrnehmungen, des Fernsehens und „Downloadings“ – herauszubewegen, hin zu der realen Welt. In dieser realen Welt geht es heute um die Lösung globaler politischer und ökologischer Krisen.

Vor dem Hintergrund, dass Bhaskar keine guten Werkzeuge und Mittel bereitstellt, um mit der von Sprache gesättigten Welt von Organisationen und globalen Krisen konkret und effizient umzugehen, wurde mir mehr und mehr klar, dass CDF nicht nur eine Epistemologie ist, sondern auch pragmatische dialogische Mittel bereitstellt, um Strategien für realweltliche Probleme zu entwickeln. Pädagogisch bestehen diese in Form sozial-emotionalen Stichworten oder dialektischen Gedankenformen, die man in dialektisch geführte Dialoge einbringen kann, sei es zum Zweck der Herbeiführung kultureller Transformation, sei es im Bereich der Psychotherapie und des Coaching. Dies wurde ganz offensichtlich, da die interviewten Teilnehmer an IDM Fallstudien überwiegend



Führungskräfte aus Organisationen waren. Durch sie lernten wir die Kategoriefehler und Irrtümer, die sie daran hinderten ihre Arbeit wirklichkeitsnäher zu verrichten.

Aus diesem Grund schlug ich auf einer Konferenzpräsentation in London in diesem Jahr (2014), welche Bhaskars Arbeit gewidmet war, eine Erweiterung seines “dialectical critical realism” (DCR) durch CDF/DTF wie folgt vor:

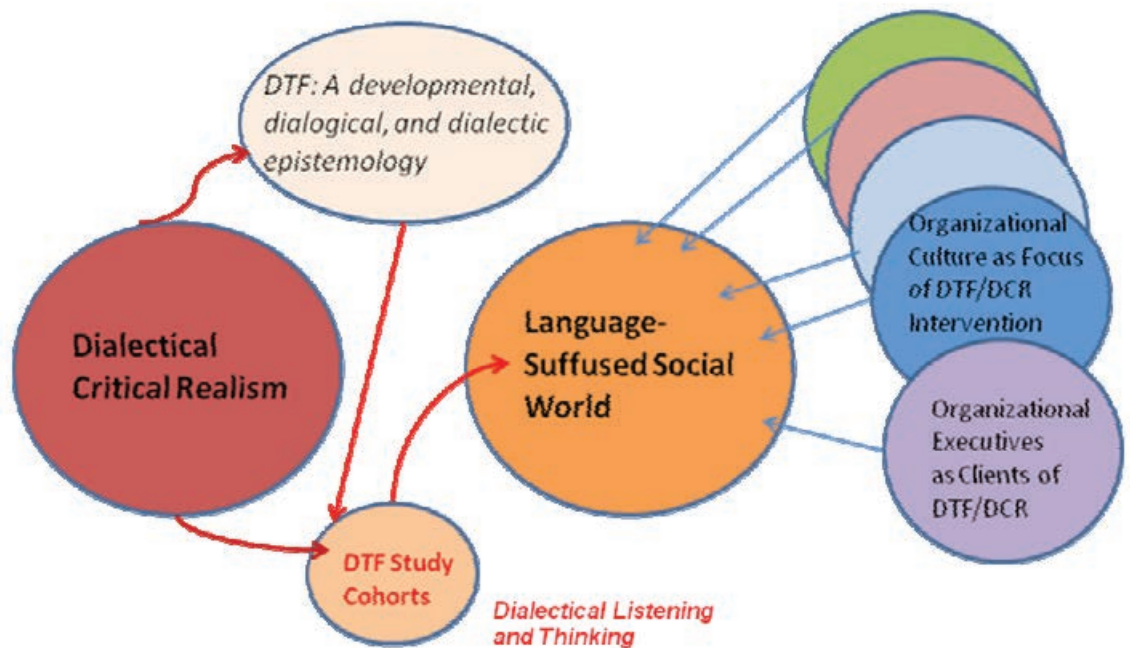


Abb.: 2 Die Übertragung des dialektischen kritischen Realismus als eine akademische Disziplin in die mit Sprache gesättigte soziale Welt

Es geht darum, die Klienten in ihrer augenblicklichen Art, mit der sie ihrer Arbeit und der Welt Sinn verleihen, zu begegnen

Wie Abb. 2 zeigt, sehe ich die IDM Studiengruppen (deren Mitglieder mit 3 Fallstudien und zukünftig zusätzlich mit einem Teamprojekt ihren Abschluss machen) als befähigt, mit epistemischen Irrtümern und Kategoriefehlern umzugehen, sowohl bei Führungskräften, als auch im größeren gesellschaftlichen Zusammenhang insgesamt. Durch die erworbenen Interview- und Bewertungsfähigkeiten wissen diese Absolventen (sie „können hören“) was in der von Sprache gesättigten Organisationswelt Transformationen bewirkt und was diese Organisationen zu einem nachhaltigen und verantwortlichen Erfolg führt. Dies ist durch einfaches „Coachen“ nicht zu erreichen. Es geht darum, die Klienten in ihrer augenblicklichen Art, mit der sie ihrer Arbeit und der Welt Sinn verleihen, zu begegnen. Das geht nur durch ein Verständnis von Erwachsenenentwicklung. Aufgrund bestehender Theorien davon, wie Erwachsene denken und ihr Denken lebenslang entwickeln, lässt sich aufzeigen, wo Menschen in ihrem Alltag Kategoriefehler begehen, deren Folgen sich in Kürze in Form von Umwälzungen in ihrem Beruf oder ihrem Leben zeigen werden.



Wie können IDM Studierende darin unterrichtet werden, als dialektisch denkende Mentoren von Organisationen zu wirken, als kulturelle Transformatoren der Geschäftswelt? Durch das CDF-basierte Soziodrama von Brendan Cartmel inspiriert bezeichne ich CDF Anwender als Entwicklungsgesprächspartner [*inter-developmental interlocutors*]. Mit dieser ausgefallenen Bezeichnung meine ich, dass diese Menschen sowohl als entwicklungsorientierte wie auch als dialektische Denker ausgebildet wurden und somit in der Lage sind nicht nur zu erkennen wie ihre Klienten gegenwärtig ihre Welt wahrnehmen und darin Sinn und Bedeutung herstellen, sondern sie auch darin unterstützen können, sich von der gegebenen Welt, in welche sie eingebunden sind, auf die reale Welt hin zu bewegen, welche sie nur schemenhaft erkennen, hauptsächlich in Form von – für sie – überwältigenden Veränderungen. In diesem Beratungsprozess entwickeln sich die Absolventen selbst, da Erwachsenenentwicklung wesentlich dialogisch geschieht.

Unten gebe ich eine vollständige Definition dessen, was ich mit „Entwicklungsgesprächspartner“ bezeichne, ob nun Coach, Berater, Lehrer oder was auch immer:

Was ist ein Entwicklungsdenker?

- Als Entwicklungsdenker versteht er/sie seine/ihre eigene Ebene von Bedeutungsfindung und dialektischem Denken
- Er/sie hat daher ein entsprechendes Einfühlungsvermögen in andere Menschen und deren Entwicklungsprofil
- Er/sie verwendet drei sehr unterschiedliche Dialogformen:
 - Aufmerksamkeitsunterstützung
 - Interpretation
 - Handeln modellieren [enactment]

... und ebenso ein dialektischer Denker?

- Als ein dialektischer Denker kennt er/sie seine eigenen epistemischen Irrtümer und Kategoriefehler
- Er/sie ist interessiert an der gegenwärtigen Gedankenformstruktur in seinem/ihren Denken und dem Denken anderer
- Er/sie stellt eine Unterstützung bereit für den Schritt von der gegebenen zur realen Welt, unter Verwendung empirischer Evidenz
- Er/sie konzentriert sich auf einen Dialog statt einer Argumentation

Abb.: 3 Epistemologisches, dialektisches und entwicklungsorientiertes Denken zusammengebracht: Die Verbindung zwischen entwicklungsorientiertem und dialektischem Denken beim Consulting



Wie ich vom späteren Basseches als Theoretiker der Psychotherapie in ihren unterschiedlichen Formen (Basseches und Mascolo, 2009) lernte, begann ich zu verstehen, dass das, was ich meine Studenten lehrte, und meine laufende Verbesserung in meinem Coaching und meiner Arbeit mit Teams, auf drei unterschiedlichen Dialogformen basierte, die nachfolgend aufgeführt sind:

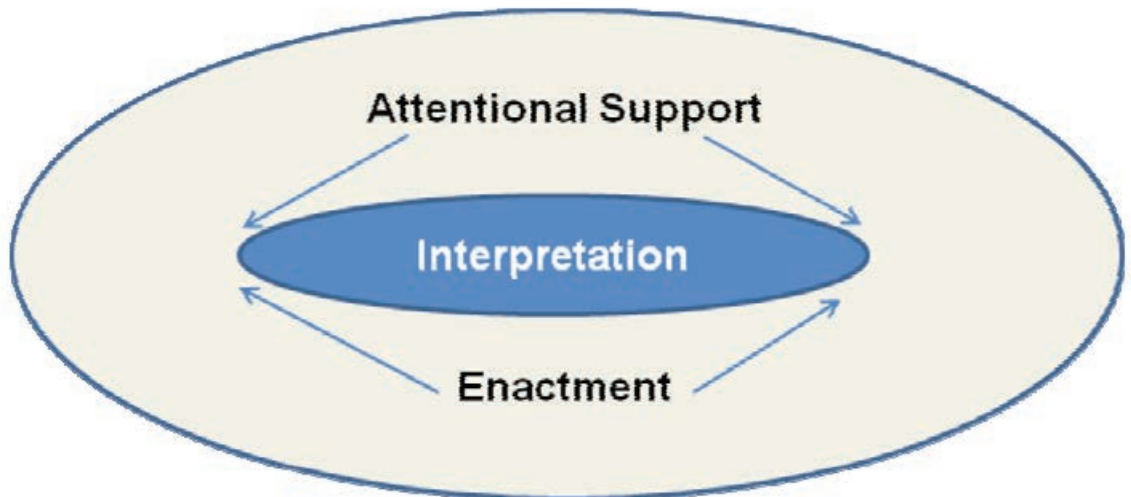


Abb.: 4 Die drei aus dem Interview abgeleiteten DTF Dialogformen

Basseches und sein Co-Autor zeigen in ihrem 2009 erschienenen Buch “Psychotherapy as a Developmental Process”, dass alle Psychotherapien aus einer selektiven Privilegierung und Koordination dreier Dialogformen bestehen und die Psychotherapien sich nur in ihrer unterschiedlichen Betonung der einen oder anderen Form unterscheiden. Meiner Meinung nach weisen die Autoren, zumindest indirekt, damit auch in Richtung Coaching und Consulting, als andere Formen des Dialogs in einer von Sprache gesättigten Welt.



Ich möchte daher die folgenden kurzen Definitionen dieser drei Modi eines CDF basierten Dialogs vorstellen:

1 Durch eine **Unterstützung mittels Aufmerksamkeit** ist der Gesprächspartner auf ein *Zuhören* gegenüber dem Klienten konzentriert, mit einem tiefen Interesse daran, was in seinem/ihren Geist stattfindet, und, falls erforderlich, einer Verstärkung der Gefühle und/oder Gedanken des Klienten. Ein CDF Interview ist ohne diese Haltung ebenso wenig möglich wie ein Feedback oder irgendeine Art von effektiver Beratung. Unterstützung mittels Aufmerksamkeit ist auch die Grundhaltung jedweder Beratung. Natürlich beruht all dies auf Interpretation, auch wenn es dabei nur um Bedeutungsfindung und beim Coaching möglicherweise auch um ein in-die-Tat-Umsetzen [enactment] der Einsicht in eine höhere Stufe der Bedeutungsfindung geht.

2 **Interpretation** ist ein weites Feld, da praktisch jeder Text sowie auch Sprache interpretiert wird, einschließlich Stimmungen, Gefühlen, Gedanken, Bedeutungsrahmen, Ideologien, Kategoriefehler, epistemische Irrtümer. Was also ist gemeint? Sozial-emotionale Interpretation unterscheidet sich deutlich von psychologischer und kognitiver Interpretation, und diese Unterschiede werden am IDM gelehrt und gelernt. Anders als beim sozial-emotionalen Interview geht es beim kognitiven Interview um die Interpretation von Grundkonzepten und nicht um sozial beeinflusste Gefühle. Wir können die Konzepte des Klienten oder deren Fehlen in den Begriffen des DTF interpretieren, verwenden dazu Gedankenformen zum Öffnen und Erweitern des Denkens und wir erweitern damit auch die Interpretationen, deren Klienten fähig sind. Auf diese Weise gelangen wir zu den Kategoriefehlern und epistemischen Irrtümern unserer Kunden. Durch Unterstützung mittels Aufmerksamkeit sowie auch Modellierung neuer Strategien werden die Interpretationen neu ausbalanciert.

3 **Hervorbringung (Modellierung)** besteht darin, dass ein Helfer Kunden zeigt, wie ein Konzept, eine Interpretation, eine höhere sozial-emotionale Stufe oder eine gesündere psychologische Disposition in der Arbeit und/oder im Leben sich gestalten lässt. Natürlich gibt es Unterschiede dabei, wie Hervorbringungen sozial-emotional, psychologisch und kognitiv eingesetzt werden. Durch das Hinweisen des Klienten auf finanzielle oder andere Konsequenzen spezifischer strategischer Alternativen hat beispielsweise Jan de Visch gezeigt, dass die Hervorbringung zum zentralen Modus eines dialektisch orientierten Consulting werden kann, vor allem wenn sie durch die zwei anderen Modi unterstützt wird. (siehe dazu Jan De Vischs Buch auf http://interdevelopmentals.org/publications-Jan_de_Visch.php.)

Es scheint mir im Hinblick auf die Unterscheidung der drei eben ausgeführten Modi, dass das sozial-emotionale und das kognitive Interview – basierend auf CDF – jeweils ihre eigene idiosynkratische Struktur haben. Ein sozial-emotionales Interview konzentriert sich vor allem auf Unterstützung mittels Aufmerksamkeit im Hinblick darauf, wie der oder die Interviewte die ihm oder ihr dargebotenen Stichworte auswählt und interpretiert, während das kognitive Interview, wenn es richtig ausgeführt wird, auf der Hervorbringung von Bhaskars vier Momenten der Dialektik basiert (erweiterbar auf individuelle dialektische Gedankenformen). In beiden Fällen leisten die zwei jeweils anderen Interviewmodi wichtige Unterstützung für den dialogischen Modus, der vom Berater gewählt wurde.



Wenn wir uns jetzt dem zuwenden, was Dialog für das DTF bedeutet, dann kommen wir zu Folgendem:

Unterstützung mittels Aufmerksamkeit	Interpretation	Hervorbringung
<ol style="list-style-type: none"> 1. Man erfasst im Zusammensein mit dem/der Sprechenden was gesagt wird, in den Begriffen der vier Momente der Dialektik von Bhaskar und deren entsprechenden Gedankenformen. 2. Man ordnet sich dem Klienten in Demut unter, um sein/ihr Denken besser zu verstehen. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Man wählt „Basiskonzepte“ zum Erkunden nicht vorhandener dialektischer Gedankenstrukturen. 2. Die Gedankenformen des DTF werden zur Öffnung und Erweiterung des Geistes verwendet, und dienen nicht nur als Mittel des Zuhörens. 3. MELD Kategoriefehler und epistemische Irrtümer werden direkt durch Fragen und Kommentare herausgefordert. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es wird für den Klienten herausgearbeitet was es bedeutet, einen bestimmten Kategoriefehler aufzulösen. 2. Der Klient wird eingeladen, das Gesagte im Licht dialektischer Abwesenheiten zu überdenken. 3. Es erfolgt eine Bewegung von gedanklicher Aktion zu dem, was aus einem spezifischen dialektischen Basiskonzept oder mehreren Konzepten folgen kann.

Abb.: 5 Die drei DTF Dialogmodi in einer weiteren Erläuterung

(MELD bezieht sich auf die vier Momente der Dialektik bei Bhaskar, welche beim CDF ihre Entsprechung in den vier Klassen der Gedankenformen CPRT haben).

Jeder CDF Gesprächspartner in der Beratung oder beim Coaching verwendet diese drei Modi jeweils mit unterschiedlichen Gewichtungen zueinander. Einige Interviewer bevorzugen die Unterstützung mittels Aufmerksamkeit als Hauptmodus (z. B. diejenigen, welche sich lediglich auf Kegan beziehen), während andere sich auf Interpretation konzentrieren (indem sie DTF folgen).

Welchen Dialogmodus jemand in seiner oder ihrer Arbeit, sowohl beim Coaching als auch bei der Beratung, bevorzugt, ist sowohl ein psychologisches Thema wie auch ein Thema der Forschungsarbeit zur Erwachsenenentwicklung. Ein nicht voll gereifter Mensch ist nicht in der Lage, andere durch seine oder ihre Aufmerksamkeit zu unterstützen und ist daher auf seine bloße Kompetenz in einem bestimmten Bereich angewiesen. Solch ein Mensch hat lediglich einen begrenzten Vorrat ideologischer Konzepte, oft mit einem religiösen Geschmack, und dem, was dadurch hervorgebracht wird, fehlt eine von Demut getragene Untersuchung und Aufmerksamkeit. Um zu verstehen, wie eine von „Sagen und Tun“ bestimmte Welt, die ein tiefes Fragen nach dem Denken anderer nicht kennt, aussieht, braucht man lediglich den Mitgliedern eines Start-Up Unternehmens zuzuhören.



Die drei hier ausgeführten Dialogmodi sind gleichzeitig auch Interventionsmodi. Sie tragen zu einer Metatheorie des Coachings bei, unabhängig davon welchen Ansatz der Coach verfolgt. „Coachingschulen“ können durch den vorherrschenden Dialogmodus, den sie lehren, charakterisiert werden (bei NLP ist dies beispielsweise Interpretation). Diese Modi sind auch wesentlich beim *Team- oder Gruppencoaching*, welches besonders effektiv ist, wenn es auf Einsichten in die tiefen sozial-emotionalen Strukturen eines Teams oder einer Gruppe basiert, wie sie durch die Team-Typologie des CDF (http://interdevelopmentals.org/team_maturity.php) beschrieben werden.

Meiner Ansicht nach kann man dem CDF als einer Epistemologie nur gerecht werden, wenn man sich des Dialogmodus bewusst ist, den man gerade verwendet, wenn man weiß, welchen Modus man in welcher Situation anwenden sollte, und auch wann man in einer gegebenen Situation den Modus wechseln sollte. Die Bewusstheit darüber, welchen Modus man wann verwendet, ist die einzige Möglichkeit, um die zwei anderen verbleibenden Modi auf eine sinnvolle Weise unterzuordnen, und dies ist etwas was man im Rahmen einer sozial-emotionalen und kognitiven Interviewführung am besten lernt.

(<http://interdevelopmentals.org/certification-module-a.php> und <http://interdevelopmentals.org/certification-module-b.php>).

Es besteht natürlich ein Risiko dessen man sich bewusst sein sollte, nämlich das in den Modus des „Sagens und Tuns“ zurückzufallen. Durch diesen Schritt verändert sich des Sprechers Epistemologie. Jetzt sind Sie derjenige, der alles weiß. Doch wie wir auch wissen, lässt sich die Welt durch Argumentation nicht verändern (welche ausschließlich richtig oder falsch sind, Abwesenheiten übersehen und am Gegenwärtigen hängen.) Die drei oben aufgeführten Modi erinnern uns daran wie es anders geht, als drei Säulen eines jeden prozessorientierten Beratungsgesprächs, in welcher Disziplin und für welchen Zweck auch immer und gleichgültig, ob akademisch ausgerichtet oder auf Organisationen angewendet.

Um jemanden „professionell“ verstehen zu können, muss das Fragen über das Sagen gestellt werden

Man möchte den Klienten dort abholen, wo er oder sie sich befindet, alles andere ist wenig effektiv. Dieses Abholen ist jedoch nur durch die Einnahme einer Entwicklungsperspektive unter Berücksichtigung des Bezugsrahmens und damit auch der Entwicklungsstufe des Klienten möglich. Gleichzeitig möchte ihr Klient auch „verstanden“ werden in einem Dialog mit Ihnen. Um

jedoch jemanden „professionell“ verstehen zu können, muss eine dialogische Epistemologie zum Einsatz kommen, welche das Fragen über das Sagen stellt, und wenn diese Epistemologie entwicklungsorientiert und dialektisch sein soll, dann müssen Sie lernen wie sich die Kegan-Stufen und Phasen dialektischen Denkens empirisch „anhören“. Sie müssen diese epistemischen Strukturen in Echtzeit in der Arbeit mit Klienten erfahren haben. Und das lernt man am besten durch das Entwicklungsinterview, das es am IDM gelehrt wird und auf Kegan und Basseches basiert.

Je erwachsener der Klient ist, mit dem Sie es zu tun haben, ob als Individuum oder als Team, desto weniger braucht es die Konzentration auf die Interpretation von Meinungen und Gefühlen und umso mehr kann man sich den Konzepten oder deren Fehlen



zuwenden. Dies bedeutet für Sie die Kenntnis und das Verstehen der vier Momente der Dialektik von Bhaskar, welche im Rahmen des CDF in dialektischen Gedankenformen konkretisiert und erweitert wurden.

Nimmt man all dies in sich auf, was im Rahmen einer IDM Fallstudie gelernt wird, wird man zu etwas, was ich einen *Entwicklungsgesprächspartner* nenne. Man kann sich als „Berater“ oder „Coach“ oder was auch immer bezeichnen, doch das ist lediglich eine praktische Interpretation dieses Begriffs. Um dorthin zu gelangen, haben jedoch, in den Worten Hesiods, „die Götter vor die Tugend den Schweiß gesetzt“.

Also, an die Arbeit.

Ausgewählte Bibliography:

- Adorno, Th. W. (1974; 1951). *Minima Moralia*. London: Verso.
- Bhaskar, R. (2002). *Reflections on MetaReality*. London: Routledge.
- Bhaskar, R. (1993). *Dialectic: The pulse of freedom*. London, Verso.
- Basseches, M. (1984). *Dialectical thinking and adult development*.
- Basseches & Mascolo (2010). *Psychotherapy as a developmental process*. London: Taylor & Francis Group, LLC.
- Jaques, E. (1989). *Requisite organization*. Arlington, VA: Cason Hall & Co.
- Laske, O. (2014a). *Laske's Dialectical Thought Form Framework (DTF) as a tool for creating integral collaborations: Applying Bhaskar's four moments of dialectic to reshaping cognitive development as a social practice*. Conference paper, IACR, London, July 2014.
- Laske, O. (2014b). *Teaching dialectical thinking by way of qualitative research on organizational leadership: An introduction to the Dialectical Thought Form Framework (DTF)*. Conference lecture IACR, London, July 2014.
- Laske, O. (2009). *Measuring Hidden Dimensions: Foundations of requisite organization*. Medford, MA: IDM Press.
- Laske, O. (2005). *Measuring Hidden Dimensions: The art and science of fully engaging adults*. Medford, MA: IDM Press.



C) Ich-Entwicklung

Ein Interview mit
Thomas Binder

[Hinweis: die Zwischenüberschriften wurden zur besseren Orientierung dem Interviewtext nachträglich hinzugefügt]

Anliegen und Motivation

Michael Habecker: Herr Binder, Sie beschäftigen sich ja schon länger mit dem Thema Erwachsenenentwicklung, in Theorie aber vor allem auch in der Praxis, und haben auch entsprechende Ausbildungen gemacht – was ist ihr Anliegen dabei?

Thomas Binder: Mein Anliegen ist es, das Thema Ich-Entwicklung insbesondere im deutschsprachigen Raum so „aufzubereiten“, dass man darüber nicht nur redet, sondern es auch ganz pragmatisch nutzen kann. Ich bin mittlerweile mit vielen Entwicklungsmodellen vertraut, habe über die Jahre hinweg einige der Auswertungssysteme dazu gelernt. Nur hat mich immer gewundert, dass kaum jemand es soweit aufbereitet, um es im Coaching oder in der Führungskräfteentwicklung wirklich und in seiner vollen Bandbreite nutzen zu können. Angesichts der Tragweite, die hunderte Forschungsstudien nahelegen, ist das ein großes Missverhältnis.

Warum das Thema Erwachsenenentwicklung?

MH: Warum ist die Beschäftigung mit dem Thema Erwachsenenentwicklung überhaupt wichtig, allgemein und für Sie persönlich?

TB: Ich kann bei mir persönlich am ehesten anfangen. Es muss etwa 1992 gewesen sein, als ich über das *Max Planck Institute for Human Development* in Berlin damit in Kontakt gekommen bin. Damals arbeitete dort eine Gruppe konstruktivistischer Entwicklungspsychologen. Ich hatte nach dem Abschluss als Diplom-Kaufmann weiter Psychologie studiert und war im Zuge dessen mit Modellen zur Erwachsenenentwicklung in Kontakt gekommen, zuallererst mit Kohlbergs Entwicklungsmodell moralischen Urteilens. Es hat mich fasziniert, dass es dabei in erster Linie nicht darum geht, Wissen anzuhäufen oder bestimmte Fähigkeiten anzutrainieren, sondern dass unsere Strukturen des Denkens und Fühlens sich offensichtlich mit jeder Entwicklungsstufe erweitern. Dies hat für mich damals eine ganz neue Perspektive eröffnet. Von der Moralentwicklung her bin ich dann auf das umfassendere Thema Ich-Entwicklung gestoßen, und damit tat sich eine weitere neue Welt für mich auf. Denn dort ging es um das ganze „Ich“ und ich war beeindruckt, wie viel dazu bereits geforscht worden war. Dieses Modell (von Loevinger) zeigte welche Aspekte sich im Zuge der Ich-Entwicklung systematisch verändern. Seitdem hat mich das nicht mehr losgelassen, ich wollte dies verstehen und damit auch arbeiten.

In meiner Arbeit am MPI lernte ich erste Studien zur Moralentwicklung kennen, die auf Anwendung ausgerichtet waren – z. B. im schulischen Bereich. Einige Jahre später habe ich dann auch Studien entdeckt, die untersuchten, welchen Einfluss die jeweilige Ich-Entwicklungsstufe von Managern auf das Führen von Menschen hat. Das hat mein

Unsere Strukturen
des Denkens und
Fühlens erweitern
sich mit jeder Ent-
wicklungsstufe



Interesse noch mehr geweckt, auch vor dem Hintergrund der Frage, welche Managementkompetenzen jemand hat. Ich-Entwicklung spielt offenbar eine wesentliche Rolle bei der Frage, welche Kompetenzen ich mir überhaupt aneignen kann und was ich sehen und bewirken kann. Beispielsweise wie ich mich selber in Beziehung zu anderen setze, was mir dabei auffällt und wie ich prinzipiell die Welt in meinem Kopf kreierte. Solche Aspekte unterscheiden sich offensichtlich qualitativ sehr von Stufe zu Stufe und werden im Zuge der Ich-Entwicklung immer komplexer und flexibler.

MH: Lassen Sie uns noch kurz einen Blick auf die Welt werfen. Für mich ist das Thema auch in einem globaleren Kontext wichtig, weil unsere Gedanken, Gefühle, Worte und Taten ja aus diesen Hintergrundstrukturen unseres Ich herkommen, meist unbewusst, wenn man sich nicht damit beschäftigt, und daher ist ein Verständnis darüber so wesentlich. So können wir verstehen, warum die Dinge in der Welt geschehen wie sie geschehen, und haben dann auch die Möglichkeit darauf einen positiven Einfluss zu nehmen – als eine Art politischer Anspruch. Sehen Sie das in Ihrer Arbeit auch ein Stück weit so – Menschen zu helfen nicht nur besser zu werden in dem was sie tun, sondern auch bessere – im Sinne von entwickeltere – Menschen zu werden?

TB: Durch meinen Wirkungsbereich als Organisationsberater und Coach ist mein Anspruch prinzipiell etwa kleiner. Zum einen versuche ich natürlich Menschen zu helfen, mit sich und der Welt besser umgehen zu können – meine Klienten sind vor allem Berater und Führungskräfte. Wenn ich in Organisationen arbeite, sind die Themenstellungen oft sehr komplex und entsprechend sind es auch die Ansprüche an die handelnden Personen. Daraus ergibt sich die Frage, wie ich diesen komplexen Ansprüchen am besten gerecht werden kann, so dass ich die Dinge nicht lediglich auf mein eigenes Verständnis reduziere. Ich möchte das am Beispiel von Organisationen gerne kurz beschreiben. Dort geht es ja darum, mit vielen unterschiedlichen Menschen mit ganz unterschiedlichen Hintergründen, Verständnislagen und Interessen umzugehen. Diese gilt es zu integrieren, wenn ich etwas umsetzen möchte, doch ohne mich selbst dabei zu verlieren. Man kann auch in dem Bemühen unterschiedliche Perspektiven zu integrieren „untergehen“. Worum es meines Erachtens geht, ist das Finden und Ausdrücken einer eigenen Position bei gleichzeitiger Offenheit und Integration anderer Perspektiven, sofern dies im Rahmen eines Organisationsauftrages möglich ist. Und auch das hat, denke ich, schon eine Komponente in sich, mit der ein Mensch die Welt in einem kleinen Rahmen besser machen kann.

Wenn ich mir den Bereich Politik anschau, dann hat das Entwicklungsniveau von Politikern natürlich große Bedeutung, denn von ihren Entscheidungen sind sehr viele Menschen betroffen. Robert Kegan geht in seinem Buch *In Over Our Heads* beispielsweise verschiedene Themenbereiche durch, wie Partnerschaft, Elternschaft, Arbeitswelt oder den Umgang mit Konflikten. Dabei stellt er jeweils die Frage nach den Anforderungen an ein gutes und effektives Handeln in diesen Bereichen, indem er für jeden davon eine Art Curriculum aufstellt, d.h. was man bewältigen können müsste, um sich darin wirklich effektiv zurechtzufinden. Anhand von Beispielen und Studien verdeutlicht er, dass viele Menschen aufgrund ihres aktuellen Ich-Entwicklungsniveaus schnell an den Rand ihrer Kompetenzen und Möglichkeiten gelangen. Denn ihnen sind viele Anforderungen in diesen Bereichen „zu hoch“, sozusagen, wie sein Buchtitel sagt, „über den Kopf gewachsen“. Das erscheint mir bei einigen Politikern in Hinblick auf ihr Entwicklungsniveau auch der Fall zu sein. Und trotzdem tun sie so oder meinen sie vielleicht so tun zu müssen als ob sie alles im Griff haben. Leider hat das aufgrund der Tragweite ihrer Entscheidungen oft ungute Folgen für ein ganzes Land.



Viele Menschen gelangen aufgrund ihres aktuellen Ich-Entwicklungsniveaus schnell an den Rand ihrer Kompetenzen und Möglichkeiten

MH: Und allein das zu erkennen ist ja schon ein großer Schritt. Wir finden dieses Thema in der öffentlichen Diskussion kaum, und wenn, dann nur in groben Vereinfachungen wie: „Dieser Politiker hat keine Ahnung“. Doch eine differenzierte, wissenschaftlich begründete Beschreibung des Entwicklungsprofils, z. B. einer Person des öffentlichen Lebens, gibt es so gut wie gar nicht. Doch das können diese Modelle, mit der damit verbundenen Praxis, liefern.

TB: Zumindest liefern sie einen Beitrag dazu.

Was ist „Entwicklung?“

MH: Wir sind jetzt schon mitten im Thema Entwicklung. Ich würde zuvor noch gerne den Begriff selbst betrachten. Entwicklung als Begriff wird ja umgangssprachlich sehr unterschiedlich verwendet, von Veränderung über eher horizontale Zyklen und auch Phasen bis hin zu einem vertikalen Wachstum. Doch hier geht es ja um eine ganz spezifische Art von Entwicklung. Wie würde Sie diese charakterisieren?

TB: Ja, die konstruktivistische Entwicklungspsychologie versteht diesen Begriff sehr viel eingegrenzter als dies umgangssprachlich der Fall ist. Wenn ein Mensch einen qualitativen Sprung macht in der Art und Weise, wie er sich mit Dingen auseinandersetzt, so dass jemand beispielsweise flexibler, prozessorientierter und multiperspektivischer handeln kann – wenn so etwas geschieht, dann würde man in diesem Sinne tatsächlich von Entwicklung sprechen. Es wird also ein Unterschied zwischen dem Inhalt, d.h. bestimmtes Wissen oder Know-how, das sich eine Person aneignet, und der Struktur, mit dem dieser Inhalt prozessiert werden kann, gemacht.

MH: Sie unterscheiden in einem ihrer Beiträge ja auch zwischen horizontaler und vertikaler Entwicklung und sagen, dass Lernen eigentlich eine horizontale Bewegung darstellt, innerhalb einer gegebenen Struktur.

TB: Ja, das Erlernen einer neuen Fähigkeit oder einer Methodik, z. B. im Change Management oder im Coaching, ist das eine, aber wie ich mit dieser Methodik umgehe ist etwas anderes. Ich kann dabei engstirnig und buchstabengetreu vorgehen oder mich innerhalb einer hohen Bewusstseinsflexibilität, die mich selber einschließt, bewegen, und das ist der Unterschied zwischen einem reinen Lernen, als einem Aneignen von Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen einerseits, und einem anderen Niveau wie ich mit Inhalten umgehe andererseits. Immer dann, wenn sich dabei ein qualitativer Sprung zeigt, dann, würde man sagen, ist es zu vertikaler Entwicklung gekommen.

Jane Loevinger schrieb einmal in einem ihrer vielen Artikel, dass immer dann, wenn sich im Vergleich zur vorherigen Entwicklungsstufe so viel verändert, dass man eine neue Sprache braucht, um die damit einhergehende Handlungslogik zu beschreiben, von einer neuen Entwicklungsstufe gesprochen werden sollte.

Wir unterscheiden zwischen dem Inhalt und der Struktur, mit dem dieser Inhalt prozessiert wird



Wie kann man Entwicklung selbst erfahren oder spüren?

MH: Kann man – im eigenen Erleben – solche Entwicklungssprünge erkennen und, wenn ja, woran?

TB: Ich tue mich schwer, dazu generell etwas zu sagen, aber ich denke man kann das an ganz bestimmten Entwicklungsschritten aufzeigen. Am Beispiel der Entwicklung auf der konventionellen Ebene möchte ich dies kurz verdeutlichen [ein Überblick über das hier zugrunde gelegte Entwicklungsmodell findet sich am Ende dieses Interviewtextes].

Auf der postkonventionellen Ebene der Entwicklung besteht die Reise darin, zu einer „Freiheit von mir selbst“ zu gelangen

Diese Ebene beinhaltet drei Entwicklungsstufen: Die Gemeinschaftsbestimmte Stufe, die Rationalistische Stufe und die Eigenbestimmte Stufe. Hier finden wir auch den Großteil der Bevölkerung in westlichen Gesellschaften, so um die 80 Prozent. Diese Entwicklung von einem „ich bin orientiert an den anderen, d.h. was sie sagen, was sie für gut oder schlecht befinden – also das was die Gemeinschaftsbestimmte Stufe ausmacht –, hin zu einer Eigenbestimmten Stufe (zwei Stufen später), das ist die Reise in eine zunehmende „Freiheit von anderen“. Meine eigenen Maßstäbe, Bewertungen, Kriterien, mit einer eigenen, erstmals voll gefühlten Identität, versetzen mich nun in die Lage unabhängig von anderen zu denken, zu fühlen und zu handeln. Das war vorher in diesem Maße nicht möglich.

Auf der postkonventionellen Ebene der Entwicklung, die vier Stufen umfasst, besteht die Reise darin, zu einer „Freiheit von mir selbst“ zu gelangen. Menschen brauchen viele Jahre, um dahin zu gelangen, eine eigene Bewertungsinstanz, die unabhängig von anderen funktioniert, aufzubauen. Das heißt auch dann bei sich bleiben zu können, wenn die ganze Welt aufsteht und sagt „so geht das nicht“. Diese Reise bis zur Eigenbestimmten Stufe ist schon eine enorme Leistung. Ein Großteil der Erwachsenenbevölkerung kommt in ihrem Leben dort nicht an, wenn man der Empirischen Forschung dazu Glauben schenkt. Auf der postkonventionellen Ebene wird diese eigene Bewertungsinstanz nun wieder zunehmend in Frage gestellt. Der nächste Schritt besteht also darin, diese Bewertungsinstanz wieder zu einem Objekt zu machen, nach dem Motto: „wer bin ich denn, dass ich denke, dass es so läuft?“ Die Reise auf der postkonventionellen Entwicklungsebene bedeutet insofern eine zunehmende Freiheit von meinen eigenen Vorstellungen. Ich berücksichtige jetzt die Perspektiven der anderen also immer mehr. Allerdings nicht in dem Sinne, dass ich „umknicke“ bei Gegenwind, sondern dass ich zunehmend prüfe, inwiefern ich diese integrieren kann, um davon bereichert zu werden. Man könnte also sagen, dies ist die Freiheit bei mir zu bleiben und gleichzeitig die Freiheit von mir selber zu erlangen. Dies sind meines Erachtens die zwei großen Schritte im Erwachsenenalter. Den ersten Schritt gehen noch einige im Laufe ihres Lebens. Den zweiten Schritt sehr wenige.

MH: Das wäre dann im eigenen Erleben ein Gefühl von Freiheit, zum einen von den Meinungen anderer, und dann auch von sich selbst und dem was man denkt und fühlt.

TB: Ich würde es als innere Freiheit sehen, als Freiheit bei sich bleiben zu können im ersten Schritt, und im zweiten Schritt, auf der postkonventionellen Ebene, meine eigenen Ansichten wieder zur Disposition stellen zu können.

MH: Das bezieht sich ja dann wohl auch auf die eigenen internalisierten Stimmen, die aus all diesen Stufen kommen, auch von diesen frei zu werden – sie immer noch zu hören, aber nicht mehr unter ihrem Zwang zu stehen.



TB: Wenn man sich selber sagt – und die Erfahrung kennt ja jeder Mensch – „so bin ich halt, ich kann nicht anders“ oder „das bin halt ich“, dann ist dies ja letztendlich eine Konstruktion. Häufig sind das wunde Punkte, an denen man merkt, dass man nicht über seinen Schatten springen kann, etwas nicht sehen möchte oder denkt es müsste doch so sein, also letztlich mit etwas so verhaftet ist, dass kein Millimeter mehr Platz ist zwischen mir und meinen Vorstellungen. Wenn sich solche Punkte immer mehr auflösen und man dabei immer gelassener und flexibler wird, dann hat Entwicklung stattgefunden. Und diese Punkte kann man innerlich gut spüren. Zumindest im Nachhinein.

Entwicklungsmodelle

MH: Jetzt haben wir schon begonnen über bestimmte Modelle zu sprechen. Es gibt ja viele Möglichkeiten, den Entwicklungskuchen aufzuschneiden. Ken Wilber, bei dem ich darüber zum ersten Mal gelesen habe, unterscheidet in *Integrale Psychologie* in einem Anhang zum Buch Grundstrukturen oder Ebenen von Entwicklung und Linien: Kognition, auf das Selbst bezogene Linien, spirituelle Entwicklung und verschiedene andere Entwicklungslinien, jeweils mit vielen Beispielen von Entwicklungsforschung. Otto

Laske differenziert in seiner Arbeit sozial-emotionale von kognitiver Entwicklung, Suzann Cook-Greuter zeigt Stufen *einer* Ich-Entwicklung auf, unterscheidet darin jedoch verschiedene Dimensionen wie Verhaltensdimension, affektive Dimension und kognitive Dimension, mit jeweils noch feineren Differenzierungen. Mit welchem Modell arbeiten Sie?

Jede umfassende Schattenarbeit berücksichtigt die höheren Dimensionen in ihren aufwärts und abwärts gerichteten Bewegungen

TB: Das Modell, mit dem ich am meisten arbeite, ist das Ich-Entwicklungsmodell von Jane Loevinger, mit der Erweiterung durch Susanne Cook-Greuter. Loevingers letzte postkonventionelle Stufe war über Jahre schlecht definiert, weil es dazu nur wenig Datenmaterial gab.

Mit den Daten, die Susanne Cook-Greuter im Verlaufe ihrer eigenen Arbeit zusammengetragen hat, war sie in der Lage diese Stufe besser zu definieren. Zudem fand sie heraus, dass offenbar eine weitere Stufe danach beschrieben werden kann, die noch einmal ganz anders aussieht. Mit diesem Ich-Entwicklungsmodell arbeite ich am allermeisten.

Ich habe zu Beginn, wie schon gesagt, in Forschungsprojekten zu Moralentwicklung gearbeitet, was nach Ken Wilber eine spezielle Linie wäre. Später habe ich mich dann mit dem Modell von Kegan beschäftigt. Dies ist etwas weniger umfangreich aber fast deckungsgleich mit dem Modell von Loevinger beziehungsweise Cook-Greuter. Im Vergleich zu vielen anderen Entwicklungsmodellen ist das Modell der Ich-Entwicklung meines Erachtens dasjenige, welches für meine Arbeit im Bereich von Coaching, Führungskräfteentwicklung und Managementdiagnostik die größte Relevanz hat und mit dem man am besten arbeiten kann.

Otto Laskes Arbeit kenne ich auch recht gut, ich habe ihn einige Male nach Berlin eingeladen und ihn auch in den USA besucht. Er unterscheidet ja die sozial-emotionale Entwicklung von der kognitiven Entwicklung. Es kann durchaus Sinn machen, den kognitiven Entwicklungsaspekt speziell zu betrachten. Die zahlreichen Forschungen zu Loevingers Ich-Entwicklungsmodell zeigen aber, dass die einzelnen Aspekte und Bereiche, die Ich-Entwicklung ausmachen, sowohl kognitiver wie auch nicht-kognitiver



Natur sind und offensichtlich hoch miteinander korreliert sind. Dies war Jane Loevinger in den sechziger Jahren in ihren ersten Forschungen aufgefallen und sie wurde dafür vielfach angegriffen. Es hat mehr als zwanzig Jahre gebraucht, bis durch hunderte von Forschungsstudien aus aller Welt ihre zentralen Annahmen bestätigt wurden. Schaut man sich die vier Bereiche der Ich-Entwicklung (Charakterentwicklung, interpersoneller Stil, Bewusstseinsfokus, kognitiver Stil) über die unterschiedlichen Stufen zusammen an, dann merkt man, dass das eine die anderen bedingt und umgekehrt. So ist man beispielsweise mit zunehmender kognitiver Differenzierung immer mehr in der Lage, so eine komplexe Leistung wie Perspektivenübernahme zu bewältigen, womit sich auch der Bewusstseinsfokus und der interpersonelle Stil verändert.

Ich finde, man sollte sich fragen, wie sinnvoll ist es, eine noch differenziertere Entwicklungsanalyse zu machen. Und was würde es dem Gegenüber bringen? Es gibt beispielsweise Metaanalysen zum Zusammenhang von Moralentwicklung und Ich-Entwicklung – wobei Moralentwicklung meines Erachtens ein spezieller Teil der Ich-Entwicklung ist. Das Entwicklungsniveau moralischen Urteilens kann etwas weiter vor oder auch etwas weiter zurück sein als mein Ich-Entwicklungsniveau. Aber beide haben eine hohe Korrelation. Wenn ich feiner hinschauen möchte, könnte ich dies oder weitere Entwicklungsaspekte unterscheiden und könnte z. B., wie Otto Laske das macht, mir auch die Entwicklung der dialektischen Denkfähigkeit anschauen. Dies könnte mir noch feinere Informationen liefern. Es ist die Frage wie viel man investieren möchte in die Arbeit mit anderen und wie viel auch die Kunden bereit sind zu investieren, weil damit zeitliche und finanzielle Ressourcen beansprucht werden. Und andererseits kann man sich fragen, wie viel es bringt dies tatsächlich noch zu tun. Loevinger sagt, dass das Ich den zentralen Prozess darstellt, mit dem ein Mensch Bedeutung bildet, und damit bekomme ich eine sehr gute Information über das Schwerpunktzentrum eines Menschen. Wenn man solch eine Analyse an sich heranlässt, hat man schon genug „Material“, um weiter an sich zu arbeiten. Und dabei muss man schon sorgfältig wählen, woran man wie arbeiten möchte, um seine eigene Ich-Entwicklung zu fördern. Natürlich kann man zusätzliche Instrumente und Modelle heranziehen. Ich habe mich in diesem Zusammenhang auch mit dem Kegan-Interview beschäftigt und auch mit dem dialektischen Denken wie es Laske lehrt – sowohl mit den Modellen als auch mit den Methoden. Das hilft mir natürlich bei der Arbeit, wenn ich das mitlaufen lassen kann. Doch wenn ich mich auf eines beschränken würde, dann würde ich die Modelle und Methoden von Kegan oder Loevinger nehmen – wo das Ich als Schwerpunkt der Bedeutungsbildung schon alle Themen beinhaltet.

Wo sind die „Talente“?

MH: Was mich in diesem Zusammenhang auch persönlich als Musiker interessiert, ist die Frage, wo wir so etwas wie musikalisches Talent oder mathematisches Talent in diesen Modellen finden.

TB: Bei Ich-Entwicklung geht es wirklich darum, wie ein Mensch für sich und seine Welt Bedeutung erzeugt, aber musikalische Entwicklung ist in diesem Modell nicht enthalten, das ist anderes Paar Schuhe. Diese haben meines Erachtens wenig mit Entwicklung zu tun, sondern eher mit angeborenem Talent, das später ausgebaut wird. Ein Nachteil an der ganzen Diskussion über Entwicklungsmodelle ist, wie bei anderen theoretischen Richtungen auch, dass zu wenig nach links und nach rechts geschaut wird. Ich habe mich immer gefragt, wie man Ich-Entwicklung z. B. von der Gesamtperson-



lichkeit – das was einen Menschen ausmacht – abgrenzen kann. Ist es das Gleiche oder nicht? Und wie kann man das wiederum von Kompetenzen abgrenzen? Diese Fragen zu klären fehlt mir auch in der Literatur. In meiner Doktorarbeit habe ich versucht, Ich-Entwicklung von Persönlichkeit abzugrenzen – wo gibt es Überschneidungen und wo nicht? Ich möchte davor warnen, alles in einen Topf zu werfen. Ich würde aber den Kern von Ich-Entwicklung nicht mit anderen Dingen vermischen. Vielmehr sollten wir schauen, was damit erklärt werden kann und was nicht.

Entwicklungsschritte und Aha-Erlebnisse

MH: Ken Wilber hat in Büchern wie *Integrale Psychologie* erst einmal gesammelt, was es überhaupt zu dem Thema gibt, und spricht von etwa zwei Duzend Entwicklungslinien oder Strömen, aber wie diese zusammenhängen, was wovon abhängig bzw. unabhängig ist, das ist nach seiner Aussage noch weitgehend offen und zu erforschen.

Ich-Entwicklung – Gesamtpersönlichkeit – Kompetenzen – wie lässt sich das abgrenzen?

Im Rahmen einer von Wilber aufgestellten Theorie des Unbewussten spricht er im Buch *Atman Projekt* von einem identifizierten Unbewussten, und das ist die Brille oder das Muster, durch das wir die Welt betrachten – als die Entwicklungsstufe auf der wir uns gerade befinden und die uns nicht bewusst ist. Die Bewusstwerdung dieser Stufe ist ja der Schritt in die nächste Stufe. Wie machen Sie das in Ihrer Arbeit, dass Sie Menschen ein Aha-Erlebnis ermöglichen, so dass diese Menschen von einem „das bin ich“ zu einem „das habe ich“ gelangen können, in Bezug auf ihre eigene Handlungslogik? Dies ist ja der Kern des Bewusstwerdungsprozesses.

TB: Ja, wie schafft man es, Menschen weiter zu entwickeln, wenn diese selbst das wollen? Ich denke die Erfahrung eines Aha-Erlebnisses kennt jeder, beispielsweise in Situationen, bei denen man merkt: „Stimmt, das war mir ja gar nicht bewusst“. Solche Erlebnisse sind prinzipiell entwicklungsförderlich, wobei eine ganze Menge von solchen Aha-Erlebnissen zusammenkommen müssten, damit Entwicklung zu einer nächsten Stufe möglich wird. Wenn man ernst nimmt, was die Forschung zu diesem Thema in den letzten Jahrzehnten zustande gebracht hat, dann heißt es ja eigentlich, dass mir meine eigene Stufe der Entwicklung oder Handlungslogik oder „meaning making structure“ – wie man das auch immer nennen mag – zumindest im Vollzug dessen wie ich handle nicht bewusst ist. Denn das Ich ist ja prinzipiell Subjekt und Objekt zugleich. Es kann über sich sprechen, aber die Art und Weise, wie es über sich spricht, ist durch das eigene Entwicklungsniveau beeinflusst, das nicht bewusst ist. Das bedeutet, dass man dort vor allem hinkommen kann, wenn man die eigene Handlungslogik gespiegelt bekommt. Dies zu tun wäre die Aufgabe, wenn man mit jemandem arbeitet. Ein Schritt dahin kann die Erstellung eines Ich-Entwicklungsprofils sein. So ein Profil enthält etwa 18 bis 19 Seiten Beschreibung der eigenen Entwicklungsstufe, basierend auf dem Entwicklungsmodell, mit einer Differenzierung von früh, mittel oder spät, d.h. wie weit man schon innerhalb der Entwicklungsstufe angekommen ist. Ebenso schreiben wir noch spezifische Anmerkungen, welche Aspekte der jeweiligen Entwicklungsstufe sich stärker zeigen oder welche noch ganz fehlen. Man erhält damit sozusagen eine Theorie der eigenen Handlungslogik, über die man sich dann im gemeinsamen Auswertungsgespräch (Debriefing) austauscht. Dabei macht es bei vielen Menschen schon „Klick“. Viele können das, was Wilber mit Typen als stabile Persönlichkeitsmerkmale bezeichnet, wie z.B. Extrovertiertheit/Introvertiertheit, meist ganz gut beschreiben, und



dort ist der Zugang eher gegeben. Eine Einschätzung der eigenen Entwicklungsstufe ist sehr viel schwieriger. Dies ist dann Aufgabe eines Auswertungsgesprächs von etwa zweieinhalb bis drei Stunden auf der Grundlage des erstellten Profils. In einem solchen Gespräch gehe ich mit meinem Gegenüber beispielsweise die dort aufgeführten Aspekte der Ich-Entwicklungsstufe gemeinsam durch und wir reflektieren dies in Bezug auf ihr

Eine Einschätzung der eigenen Entwicklungsstufe ist viel schwieriger als die eines Typus wie introvertiert/extrovertiert

Leben. Allein dies kann schon ein starker Impuls sein, vor allem wenn man es kontrastiert mit der vorhergehenden Stufe, d.h. die Frage durchgeht, „was war da früher anders“? So bekommt man ein gutes Gefühl für seine eigene Entwicklung und wo man sich momentan auf seinem Entwicklungsweg befindet. Und je nach Ausprägung der Entwicklungsstufe kommt das Gespräch auch darauf, was anders wäre, wenn man eine Entwicklungsstufe weiter wäre. Auch dadurch wird einem die eigene

Entwicklungslogik immer mehr bewusst. Gleichzeitig steigt dadurch oft der Appetit auf weitere Entwicklung.

Im Rahmen der Zertifizierungsseminare, die ich einmal jährlich für Coaches und Berater dazu anbiete, arbeiten wir auch an dem Thema: Wie kann ich Entwicklung fördern? Es gibt meines Erachtens so etwas wie generelle Entwicklungsmechanismen, die unabhängig von einer bestimmten Entwicklungsstufe für alle Stufen gelten, und dann gibt es noch stufenspezifische Entwicklungsmechanismen, die ganz spezifisch das betreffen, was die jeweilige Stufe ausmacht. Ein Beispiel für ein generelles Entwicklungsprinzip betrifft die sogenannte „one up“ Diskussion. Wenn jemand mit einer Handlungslogik konfrontiert ist, die etwas weiter ist als seine eigene Entwicklungsstufe, aber nicht zu weit entfernt, so dass sie noch nachvollziehbar ist, aber wo es Differenz und Reibung gibt, dann ist Entwicklung am wahrscheinlichsten. Die jeweils nächste Entwicklungsstufe ist häufig attraktiv und auch noch verstehbar. Ein Unterschied von mehr als einer Stufe zu meiner eigenen ist hingegen nur noch zum Teil zu verstehen und häufig auch nicht mehr attraktiv.

Entwicklungsschwerpunkt und eigene Betroffenheit

MH: Das setzt für den Berater voraus, dass er selber weiter ist als der Kunde ...

TB: ... wobei, wenn man das trainiert und es gut parat hat, dann kann man auch im Verhältnis zu anderen etwas weiter agieren, wenn keine starke Eigenbeteiligung vorherrschend ist.

MH: Das ist interessant, man kann in seinem eigenen Verhalten schon so tun als ob, und das ist gar nicht negativ gemeint, um diesen Abstand herzustellen.

TB: Ja, und ich würde auch sagen, dass ein Berater, der sich gut mit diesem Modell auskennt und es verinnerlicht hat, bei Themen, die für ihn selber nicht emotional relevant sind, möglicherweise eine Stufe darüber hinausgehen kann im Umgang mit anderen. Eine Person befindet sich ja nicht nur auf einer Entwicklungsstufe, sondern es handelt sich um ein Schwerpunktzentrum. Nehmen wir, dass sich eine Person auf der Rationalistischen Stufe befindet, dann wird diese Person normalerweise Aspekte über mindestens drei Stufen zeigen. Also wahrscheinlich noch einige, die einer eher konformistischen Entwicklungsstruktur entsprechen (Gemeinschaftsbestimmte Stufe) und wahrscheinlich



Wir sprechen von einem Schwerpunktzentrum, um das Personen oszillieren

auch schon einige Aspekte, die Personen auf der Eigenbestimmten Stufe zeigen. Wir sprechen also von einem Schwerpunktzentrum, um das Personen oszillieren. Dadurch ist es Menschen möglich, auch etwas von späteren Stufen mit einzubringen – in guten Momenten und in einer guten und sicheren Umgebung. Dies ist natürlich auch einem Berater möglich. Dies gilt umso mehr, je weniger mich eine Situation fordert.

MH: Das wäre meine Frage dazu: man tut sich umso leichter von einer höheren Stufe herzukommen, je weniger man emotional betroffen ist – weil bei emotionaler Betroffenheit die Gefahr eines Hinunterrutschens auf die unteren Stufen besteht? Dies kennen wir ja bei persönlichen Auseinandersetzungen, wo es sich empfiehlt noch einen Außenstehenden hinzuzuziehen.

TB: Ja, und wenn man beispielsweise im Coaching mit jemandem arbeitet, der auf einer ähnlichen Stufe ist und wo es um Themen der anderen Person geht und nicht um eine emotionale Auseinandersetzung zwischen mir und meinem Kunden aufgrund einer Spannung, dann wäre es möglich, dass man in einigen Aspekten schon etwas weiter entwickelt agiert oder zumindest erkennen kann, wenn dies beim Anderen passiert.

Typische Persönlichkeitsmerkmale und Entwicklung

MH: Sie haben die Unterscheidung erwähnt, die in der Sprache des Integralen zwischen Typen und dem Entwicklungsaspekt gemacht wird. In der integralen Theorie sind Typen per Definition gleichwertig – extrovertiert ist nicht besser oder schlechter als introvertiert sondern anders – wohingegen Entwicklung eine Vertikale hat. Soweit die theoretische Unterscheidung. Doch wie sieht das in Ihrer Praxis aus? Da gibt es zum einen die von Ihnen als bleibende Merkmale angesprochenen Persönlichkeitsmerkmale, die sich ja durch alle Ebenen hindurchziehen, und dann gibt es die Ebenen, wo es auf jeder Stufe eine neue Qualität gibt.

TB: Ja, und ich denke das auseinanderzuhalten ist gar nicht so einfach, weil das was Wilber Typen nennt, und was man in Bezug auf Personen auch als Persönlichkeitsstile bezeichnen kann, meines Erachtens eher ins Auge fällt als Entwicklungsunterschiede. Erstere sind leichter zu sehen, so dass Menschen auf unterschiedlichen Entwicklungsstufen aber mit gleichen Persönlichkeitsstilen auf den ersten Blick sehr viel ähnlicher erscheinen als zwei Personen auf gleichem Entwicklungsniveau, aber mit unterschiedlichen Persönlichkeitsstilen. Man muss schon einen guten Blick haben, um die Indizien für die jeweilige Entwicklungsstufe dahinter zu erkennen.

MH: Und in den Tests, die sie schon kurz beschrieben haben, wie handhaben sie das, wie halten sie das auseinander? Die Menschen kommen ja mit beidem, Persönlichkeitsstilen bzw. Typus und einem Entwicklungsschwerpunkt?

TB: Ich versuche das in meinem Kopf auseinanderzuhalten und habe mich dazu, glaube ich, ganz gut trainiert. Das ist auch der Punkt, wenn man mit solchen Instrumenten arbeiten möchte. Man sollte seinen Blick schärfen: Was ist wirklich Entwicklung und was sind andere Kennzeichen, die das erst mal überlagern? Was ist beispielsweise auch Erfahrung? Manchmal kann jemand aufgrund spezifischer Erfahrung in einigen Bereichen weiter entwickelt wirken, als er tatsächlich ist. Zudem gibt es natürlich auch Intelligenzunterschiede. Überdurchschnittlich intelligente Menschen erscheinen oft weiter entwi-



Ein Mensch besteht nicht nur aus seiner Stufe der Ich-Entwicklung

ckelt, was aber nicht sein muss. Dieser Mensch kombiniert vielleicht schneller, aber das bedeutet nicht, dass dieser Mensch in seiner Ich-Entwicklung weiter ist als jemand mit einer durchschnittlichen Intelligenz. Es kann auch genau andersherum sein. Und genau das auseinanderzuhalten ist wichtig, wenn man mit anderen arbeitet, dass man die Entwicklungszeichen von anderen Merkmalen trennen kann und weiß, was das eine und was das andere ist. Daher finde ich es sehr wichtig, sich auch mit Persönlichkeitspsychologie insgesamt zu beschäftigen, weil ein Mensch ja nicht nur aus seiner Stufe der Ich-Entwicklung besteht. Bei dieser Arbeit stellt sich ja auch immer die Frage, worum es geht, was das Interesse des Kunden ist und in welche Richtung sie oder er arbeiten möchte. Andere Persönlichkeitsaspekte beziehungsweise Instrumente, mit denen man diese messen kann, hinzunehmen, macht daher Sinn. Auch eine Entwicklungsstufe kann ja sehr unterschiedlich integriert werden, je nachdem welche Grundmotive beispielsweise vorherrschen. Menschen können ein hohes oder geringes Machtmotiv haben oder ein hohes oder geringes Beziehungsmotiv – das kann auf jeder Stufe sehr unterschiedlich sein.

Die Beratungspraxis zur Ich-Entwicklung

MH: Und dabei handelt es sich um horizontale Ausprägungen, die sich auf jeder Stufe unterschiedlich zeigen. Darüber kommunizieren Sie dann auch in dem Beratungsgespräch, wenn Sie das Gefühl haben dass dies interessant ist sein könnte?

TB: Ja, das würde ich einbeziehen. Generell kann man sagen, dass je weiter ein Mensch in seiner Ich-Entwicklung ist, umso mehr hat er auch ein Bewusstsein über horizontale Merkmale und wie diese sich gerade auswirken. Daher kann man die postkonventionellen Stufen auch als Ich-bewusste Stufen bezeichnen. Menschen auf postkonventionellem Entwicklungsniveau fällt es daher auch generell leichter, einseitig sehr ausgeprägte Persönlichkeitsaspekte, z.B. bestimmte Gewohnheiten, in den Griff zu bekommen. Das Schärfen der Bewusstheit über solche Aspekte kann insofern auch sehr entwicklungsförderlich sein.

MH: Zu der Beratung, die Sie anbieten, wird man auf Ihrer Homepage fündig, aber vielleicht können wir den Ablauf hier kurz skizzieren. Jemand kommt zu Ihnen, um zu erfahren, wo er oder sie in der Entwicklung steht. Wie geht es dann weiter?

TB: Vorab dazu: Ich mache viel Coaching, aber nicht in jedem Coaching arbeite ich explizit mit dem Ich-Entwicklungsmodell. Nehmen wir an, ein Kunde von mir hat ein eng umrissenes und drängendes Problem aus seiner Tätigkeit als Geschäftsführer. Dann würde ich mich auf dieses Thema konzentrieren. Ich-Entwicklung ist ein essenzieller Teil meiner Arbeit, aber nicht Teil jeder Beratung. Ich arbeite damit, wenn Menschen gezielt deswegen auf mich zukommen, z. B. aufgrund einer Empfehlung, oder wenn ich denke dass es in einem längeren Prozess Sinn macht dort hinzuschauen, weil es einen Teil der Thematik berührt. Mein Kunde bekommt dann den Fragebogen zum Ich-Entwicklungsprofil, der aus 36 Satzanfängen besteht, und ergänzt diesen. Wir werten diesen Bogen aus, wofür wir in der Regel 2-3 Stunden, manchmal auch etwas mehr Zeit brauchen. Auf Basis dieser Auswertung entsteht ein sehr ausführlicher Bericht. Im nächsten Schritt führe ich ein etwa zweieinhalb bis dreistündiges Auswertungsgespräch mit ihr/ihm. Dazu habe ich einen Leitfaden entwickelt, wie man meines Erachtens aus diesen ca. drei Stunden das meiste herausholen kann. Als Vorbereitung bitte ich meine



Kunden, sich den Text sorgfältig durchzulesen, Notizen zu machen und Fragen, die dazu bei ihnen aufkommen, aufzuschreiben. Nach diesem Gespräch ziehen wir ein Fazit, um die wesentlichsten Punkte zusammenzufassen. Im Anschluss bitte ich meine Kunden, die für sie wichtigsten 3-5 Themen zum Objekt zu machen, d.h. einen Begriff dafür zu finden, denn es geht nicht um inhaltlich zu lösende Punkte, die ich leichter zum Objekt machen kann. Schließlich beschäftigen wir uns hier mit dem Prozess der Bedeutungsbildung, der natürlicherweise auf der Subjektseite der Erfahrung liegt. Der Schlüssel liegt meines Erachtens darin, dies so konkret zu machen, dass man eine Herangehensweise und tägliche Übungspraxis dafür finden kann, wie man das in sein Leben integrieren kann.

MH: Dieses Auswertungsgespräch, als ein dialogisches Element, scheint mir sehr wichtig zu sein.

TB: Ja. Das eine ist das Ich-Entwicklungs-Profil, das meine Kunden erhalten. Doch das Thema ist einfach zu komplex – auch wenn ich mich bemühe, es so gut wie möglich zu beschreiben. Doch erst im Dialog kommt man so richtig ran an dieses Thema, weil es sich mit Leben füllt. Die wissenschaftliche Diagnose ist eines – der zweite Punkt ist dann aber, wie reagiert die Person selber auf dieses Profil? Kann sie damit leben, sieht sie sich ähnlich, sieht sie sich anders? Und das Dritte geschieht im Dialog, das heißt, was sich im Gespräch darüber zeigt. Ich höre sehr aufmerksam zu, was dort passiert, mache mir Notizen und vergleiche das mit dem, was im Ich-Entwicklungs-Profil herausgekommen ist. Bestätigt sich dies im Gespräch, an

Erst im Dialog kommt man so richtig ran an dieses Thema

welchen Aspekten zeigt es sich oder vielleicht noch etwas anderes? Damit kann man gut arbeiten. Ich nenne das ein „Developmental Feedback“, das heißt, ich versuche dem Kunden im Gespräch eine Rückmeldung zu geben über die Struktur wie er etwas sagt – in dem Moment wo es sich gerade deutlich zeigt. Dann kann ein Mensch das auch am besten verstehen, unmittelbar im Dialogprozess. Dann ist es nicht mehr abstrakt, sondern Teil dessen, was gerade geschieht.

MH: Kommt es auch vor, dass Sie im Dialogprozess merken, dass die Einschätzung aus dem Auswertebogen korrigiert werden müsste – also eine signifikante Abweichung?

TB: Eigentlich ist mir das noch nie passiert, doch es gibt Schwankungen in Richtung „etwas früher“ oder „etwas später“. Und das ist besonders interessant, denn wie ich mein bisher erreichtes Ich-Entwicklungsniveau im Alltag leben kann, hängt ja auch von vielen weiteren Faktoren ab. Eine Person tut sich beispielsweise in einem sicheren, persönlichen und wertschätzenden Gespräch sehr viel leichter etwas zu zeigen oder anders zu agieren als in einer schwierigeren Gruppensituation. Sie erscheint dann in dem Gespräch weiter entwickelt, weil sie dort gewissermaßen an den späteren Rand ihres Ich-Entwicklungsniveaus kommt. Ich erlebe beispielsweise öfter, dass jemand in Konkurrenzsituationen, oder in denen man meint anderen etwas zeigen zu müssen, leichter regrediert. Solche Beobachtungen im Gespräch anzusprechen, kann sehr wertvoll sein. Oder auch wenn jemand Schwierigkeiten hat, sich zu persönlich zu öffnen und von sich zu reden. Diese Dinge haben etwas mit der eigenen Lebensgeschichte und den sehr persönlichen Erfahrungen, die ein Mensch gemacht hat, zu tun. Ich würde immer unterscheiden zwischen dem Ich-Entwicklungsniveau als zugrundeliegender Struktur des Ichs und dem aktuellen Handeln. So kann die Struktur einer Ich-Entwicklungsstufe schon deutlich ausgeprägt sein, aber es fehlt die Fähigkeit, dies in bestimmten Situationen gut umzusetzen. Ich will das am Beispiel eines Menschen verdeutlichen, der auf dem Weg



Ich unterscheide zwischen dem Ich- Entwicklungsniveau als zugrundeliegender Struktur des Ichs und dem aktuellen Handeln

zu einer vollen Eigenbestimmten Stufe ist. Dort werden Sie schon viele Zeichen einer gut ausgebildeten eigenen Bewertungsinstanz finden, die kritisch abwägt, welche der Ansichten, Meinungen und Erwartungen anderer sie akzeptieren will oder nicht. Aber auch wenn sie oder er dies im Kopf hinbekommt – kann sie oder er das auch wirksam versprachlichen? Oder jemand hat beispielsweise früher über längere Zeit schlechte Erfahrungen in Gruppen gemacht und hält sich darum immer mehr zurück, als das Ergebnis einer starken biografischen Erfahrung. Solche Themen aufzuspüren und ihnen nachzugehen, ist dann wichtig. Beispielsweise zu erkunden, in welchen Settings etwas mehr oder weniger gelingt. Die Ich-Entwicklungsstufe hat einen sehr hohen Erklärungsfaktor wie ein Mensch sich verhält und „tickt“, aber es sind noch viele weitere Persönlichkeitsaspekte im Spiel – ich kann nicht alles mit Ich-Entwicklung erklären. Daher halte ich es für sehr wichtig, dass man als Coach oder jemand, der in der Führungskräfteentwicklung tätig ist, über einen breiten Hintergrund persönlichkeitspsychologischen Know-hows verfügt. Umso effektiver kann man dann auch vertikale Entwicklung fördern.

MH: Und diese anderen Aspekte werden dann im Dialog lebendig, durch Beispiele und Rückfragen?

TB: Wenn jemand ganz spezifische wunde Punkte hat und man im Gespräch dorthin kommt, dann könnte es scheinen, dass die Person weniger weit entwickelt ist als angenommen, aber so etwas gilt es abzuklopfen.

Organisationsberatung

MH: Wir haben jetzt viel über die Einzelberatung gesprochen. Mich würde noch interessieren, wie das bei Ihrer Firmen- bzw. Organisationsberatung aussieht. Dort haben Sie es ja nicht nur mit einer Person und Handlungslogik zu tun, sondern dem was Wilber ein soziales Holon nennt, mit vielen individuellen Intentionen, mit Organisationsstrukturen, mit Kulturen – welche Rolle spielt dabei das Thema Erwachsenenentwicklung?

TB: Zu meinem Hintergrund: Wir sprechen ja hier über Ich-Entwicklung, doch zwei Drittel meiner Arbeit ist Organisationsberatung. Dort arbeite ich ganz klassisch im Change Management, häufig bei Restrukturierungsprozessen. Etwa ein Drittel meiner Arbeitszeit entfällt im Schnitt auf Einzelberatung und wiederum ein Teil davon beschäftigt sich mit Ich-Entwicklung im Rahmen von Einzelcoaching. In der Organisationsberatung arbeite ich nicht mit diesen Entwicklungsmodellen. Dennoch läuft diese Entwicklungskomponente bei mir innerlich mit. Und ich glaube, dass ich dadurch auch effektiver arbeite, weil ich besser abschätzen kann, was den handelnden Personen prinzipiell möglich ist und nach welcher Handlungslogik sie agieren. Das entspannt mich auch selber als Berater. Ich glaube ich kann mittlerweile gut einschätzen, auf welchem Ich-Entwicklungsniveau sich eine Person befindet, wenn ich länger mit ihr zu tun habe. Ich denke, das kann man lernen, auch wenn man nicht in der speziellen Auswertungsmethodik ausgebildet ist, um ein Ich-Entwicklungs-Profil erstellen zu können. Ein Ziel meiner Zertifizierungen für das Ich-Entwicklungs-Profil ist es, dass die Teilnehmer Zeichen von Ich-Entwicklung immer besser erkennen können. Nehmen wir an, dass Sie einen Workshop mit zwölf Managern moderieren. Dann ist es sehr wahrscheinlich, dass sie dort Menschen auf zwei, vielleicht auch drei Ich-Entwicklungsstufen antreffen.



Wenn jemand schwierig ist, kann ich dies mittlerweile viel leichter als Teil seines Ich-Entwicklungsniveaus verstehen

Diese werden aufgrund dessen auch ein ganz unterschiedliches Selbstkonzept haben und die Themen und Geschehnisse dort auf sehr verschiedene Weise verarbeiten. Wenn jemand sehr harsch ist oder es ganz kleinteilig haben möchte und etwas immer wieder aus dem Kontext herausschneidet, kann ich dies mittlerweile viel leichter als Teil seines Ich-Entwicklungsniveaus verstehen. Das entspannt mich heutzutage, weil ich merke, dass dort nicht jemand aktiv sabotiert, sondern dass dieser Mensch vielleicht selbst an die Grenzen seiner Ich-Entwicklung kommt. Das mache ich aber nicht explizit. Ich bin kein Freund davon, darüber in Organisationen zu reden, weil ich finde, man rutscht dann schnell in Bewertungen. Es passiert eher in meinem Kopf, dass ich überlege wie ich besser damit umgehen kann. Mir erleichtert das meine Arbeit als Organisationsberater, um mit bestimmten Dingen leichter umzugehen, bei denen ich mich früher angegriffen gefühlt habe oder mich aufgeregt habe. Manche gehen mit dieser Theorie in den öffentlichen Raum, doch ich bin kein großer Freund davon, weil das ganz schnell in Richtung „höher“, „tiefer“, „besser“ oder „nicht gut“ abdriftet.

Entwicklung und Psychodynamik

MH: Dies hat ja auch der Thematik geschadet, in der Form dass Menschen in eine Abwehrhaltung gehen und mit der ganzen Thematik nichts mehr zu tun haben wollen, was schade ist, weil das Thema ja wichtig ist.

Sie haben mir noch das Stichwort des sich Aufregens über jemand anderes gegeben. Es gibt ja bei Wilber, und nicht nur bei ihm, eine starke Betonung der Bedeutung von Psychodynamik oder – vereinfacht – Schatten, und ich nehme als ein Beispiel den Verdrängungs-Projektionsmechanismus. Wie weit wird so etwas berücksichtigt? Nehmen wir an, jemand hat einen eigenen arroganten Persönlichkeitsanteil verdrängt, erlebt diese Arroganz bei anderen verstärkt und tut sich in sozialen Situationen schwer damit, die „übliche“ Arroganz von der zu unterscheiden, die er noch als eigenen verdrängten Anteil dazutut. Wie weit kann diese Entwicklungsarbeit helfen mit solchen Schattendynamiken umzugehen – braucht es dazu nicht eine eigene Arbeit?

TB: Ich würde dies als einen Teil der normalen Coachingarbeit auch im Rahmen von solchen Entwicklungsmodellen sehen. Arroganz, um bei dem Beispiel zu bleiben, hat ja auch mit dem Aspekt „ich stelle mich über andere“ oder „ich bin besser“ zu tun. Das riecht ja erst einmal nicht nach einer postkonventionellen Handlungslogik. Auf der anderen Seite ist es wahrscheinlich auch ein Bedürfnis sich zu exponieren und selber sichtbar zu sein. Dann kann man sich darüber unterhalten, was das ist, was möglicherweise zu kurz kommt oder was der Auslöser dafür ist, also was den Menschen dazu antreibt oder wo es Verletzungen gibt. Gerade solche nicht gut verarbeiteten und integrierten Themen behindern, dass ich mein erreichtes Ich-Entwicklungsniveau voll leben kann. Und letztlich erschweren sie auch die weitere Entwicklung. Das kann sehr spezifisch sein, mit einem biografischen Hintergrund. Wichtig ist es, solche oft sehr persönlichen Themen immer wieder zurückzumelden, um sie ins Bewusstsein zu holen und letztlich bearbeitbar zu machen. Das kommt leider im normalen Alltag kaum vor: Man redet mit spitzen Bemerkungen zueinander oder wird vielleicht aggressiv. Dies in einer Beratung anzusprechen ist wichtig, – z.B. „für mich wirkt das arrogant wie Sie darüber reden, wofür brauchen Sie das“? Oder jemanden auf eine gute Art und Weise damit zu konfron-



Von einer späteren Entwicklungslogik zu sprechen macht vieles leichter

tieren, z. B. in der Form „ich bekomme zwei Dinge nicht zusammen: Auf der einen Seite sind Sie jemand, der auf Austausch und Perspektiven der anderen verstehend eingeht, und auf der anderen Seite haben Sie eine sehr harsche Art, die manchmal durchschlägt – wie bekommen Sie das zusammen?“ Es geht also darum, auf diese Aspekte in einem ganz konkreten Fall einzugehen. Als Berater sollte man es auch dann ansprechen, wenn der Kunde es nicht von sich aus anspricht. Wenn es wirklich ein Teil von ihm selbst ist, wird er es zwar zeigen, aber nicht selbst sehen können. Deshalb ist mein Coaching auch mehr als nur „Entwicklungsberatung“. Es muss miteinander verwoben werden. Ich glaube es braucht eine fundierte Coachinausbildung, um mit diesen Entwicklungsmodellen gut arbeiten zu können. Man kommt im Zuge dieser Arbeit an so viele andere Dinge heran, dass es hilfreich ist, über einige Coachingerfahrung zu verfügen, bevor man die Entwicklungsperspektive als zusätzliche Betrachtung hinzunimmt. Dann kann man, denke ich, gut damit arbeiten. Zudem sollte man nicht glauben, dass man mit ein oder zwei Büchern über Entwicklungsmodelle oder einem kurzen Seminar dazu einen Menschen in Hinblick auf seine Ich-Entwicklungsstufe einschätzen kann. Selbst wenn man die sehr komplexen Interview- und Auswertetechniken lernt, kann man sich auch noch nach einem Jahr sehr verschätzen. Jeder ausgebildete Scorer weiß, wie vorsichtig man sein sollte, vor allem mit vorschnellen Bewertungen. Auch mit fundierten Bewertungen sollte ich sorgsam umgehen. Dabei spielt die verwendete Sprache eine wesentliche Rolle. In meinen jährlichen Zertifizierungs-Workshops mache ich am ersten Tag immer folgenden Vorschlag: Lassen sie uns bei Entwicklungsstufen nicht über „tiefer“ und „höher“, sondern lassen sie uns nur über „früher“ und „später“ sprechen. Damit können wir den Bewertungsaspekt ein Stück herauszunehmen. Wir bewerten ja das Ich-Entwicklungsniveau und nicht den ganzen Menschen. Wenn sich ein Mensch auf Stufe E7 befindet, dann muss er vorher auf Stufe E4 und E5 und E6 gewesen sein. Insofern sollten wir besser von „früher“ und „später“ sprechen. Denn diese universelle Entwicklungssequenz ist sehr gut empirisch belegt. Wenn ich jedoch sage „das ist eine höhere Stufe“ impliziert das noch ganz viel mehr. In meinen Zertifizierungs-Workshops stellen wir daher folgende Regel auf: Immer wenn jemand „hoch“ oder „tief“ sagt, dann sprechen wir das gleich an. In jedem Kurs passiert das mindestens vierzig Mal. Diese Bewertungen von „tiefer“ und „höher“ scheinen wir so sehr verinnerlicht zu haben, dass es auch bei offenen, interessierten und reflektierten Menschen lange braucht bis sich das verändert. Von einer späteren Entwicklungslogik zu sprechen macht demgegenüber vieles leichter.

MH: Herzlichen Dank für das Gespräch.



Abbildung: Übersicht Ich-Entwicklungsstufen

Stufennummer	Entwicklungsstufe	Ebenen	Häufigkeit in % (Erwachsene)
E 2	Impulsgesteuerte Stufe	vor-konventionell	5 %
E 3	Selbstorientierte Stufe		
E 4	Gemeinschaftsbestimmte Stufe	konventionell	80 %
E 5	Rationalistische Stufe		
E 6	Eigenbestimmte Stufe		
E 7	Relativierende Stufe	post-konventionell	15 %
E 8	Systemische Stufe		
E 9	Integrierte Stufe		
E 10	Fließende Stufe		

Anlage zum Interview: ausgewählte Texte von Thomas Binder

aus: Thomas Binder:

Wie gut verstehen Berater ihre Kunden?

Ich-Entwicklung - ein vergessener Faktor in der Beratung (2010)

Siehe <http://www.i-e-profil.de/> (unter: Veröffentlichungen)

Zum Unterschied von Lernen und Entwicklung

Diese Unterscheidung zwischen Lernen und Entwicklung ist womöglich mitverantwortlich für den Unterschied zwischen gutem und weniger gutem Beratungserfolg. Meist wird im Alltag wie auch in Beratungsausbildungen beides als Entwicklung bezeichnet, obwohl es sich dabei um fundamental unterschiedliche Aspekte handelt. Doch worin besteht dieser Unterschied?

- **Lernen:** Dabei kommt es zur Aneignung von Wissen, weiteren Kompetenzen und neuen Erfahrungen. Greift man die alltagssprachliche Verwendung von Entwicklung auf, sollte man eher von horizontaler Entwicklung sprechen, denn es findet nur eine zusätzliche Aneignung neuer Konzepte statt. Die grundsätzliche Art und Weise, wie sich ein Mensch mit sich und der Welt auseinandersetzt bleibt dagegen unverändert.
- **Entwicklung:** Hierbei kommt es hingegen zu einer differenzierteren und integrierteren Sicht auf sich selbst und die Welt. Es findet also ein qualitativer Sprung statt (Transformation zu einer späteren Entwicklungsstufe). Insofern bezeichnet man dies in Abgrenzung zum Alltagsverständnis als vertikale Entwicklung.

Beispiel temporäre Regression

Stellen Sie sich vor, dass Sie die neue Freundin des oben vorgestellten Beraters und Coachs Markus Solmer sind und am Wochenende zum ersten Mal dessen bereits pensionierte Eltern besuchen. Bisher haben Sie ihn als differenzierten und durchaus nach seinen eigenen Maßstäben handelnden Mensch kennengelernt. Im Verlauf des gemeinsamen Tages fällt Ihnen nun auf, dass er zunehmend verstummt und sich in den Gesprächen teilweise den Ansichten seiner Eltern anpasst. Auch bei Diskussionspunkten, bei denen Sie wissen, dass er sonst hartnäckig seine eigenen Ansichten vertritt, erleben Sie ihn schweigend zustim-



mend. Was ist passiert? Ein Entwicklungspsychologe, den Sie zu Rate ziehen, würde sagen, dass Sie gerade einer »temporären Regression« beigewohnt haben.

Zum Unterschied von verändertem äußerem Eindruck und innerer Entwicklung

Nicht jede persönliche Veränderung, auch wenn sie nach Meinung anderer in eine positive Richtung geht, ist eine Entwicklung im entwicklungspsychologischen Sinn. Ein Beispiel mag dies illustrieren.

Stellen Sie sich vor, dass unser Berater Markus Solmer vor kurzem zu einer größeren Erbschaft in Höhe von 250.000 Euro gekommen ist. Als langjähriger Freund von ihm bemerken Sie, dass er seitdem entspannter, insgesamt weniger getrieben und auch scheinbar weniger ängstlich ist, was seine berufliche Zukunft betrifft. Sie freuen sich für ihn und denken vielleicht, dass er sich in eine gute Richtung »entwickelt« hat. Viele Personen würden vermutlich diese Einschätzung teilen und die Veränderungen bei ihm als Entwicklung sehen, die sie von außen betrachtet wahrscheinlich auch sind. Aber genau darin liegt der Unterschied. In seinem Verhalten zeigt sich eine Veränderung, aber hat sich dadurch auch seine Ich-Struktur verändert? Was wäre, wenn er die Erbschaft in Höhe von 250.000 Euro durch einen dummen Zufall wieder verlieren würde? Hier genau liegt der Unterschied zwischen einer rein verhaltensbezogenen Betrachtung und einer tatsächlichen Entwicklung. Denn Entwicklung wäre dadurch gekennzeichnet, dass sich seine innere Denkstruktur verändert hat und er dadurch nun in der Lage wäre, mit vielen Dingen entspannter und angstfreier umzugehen – auch, wenn der äußere Anlass seiner Veränderung (die Erbschaft) entfallen ist.

Vier Bereiche in dem sich Entwicklung vollzieht (als „Linien“ innerhalb der Ebenen einer Ich-Entwicklung)

- 1.** Der Charakter entwickelt sich von stark impuls gesteuert und mit Befürchtungen vor Bestrafung (wenn man sich »falsch« verhält) zu immer stärker selbstregulierend, eigene Maßstäbe entwickelnd und diese später wieder transzendierend.
- 2.** Der interpersonelle Stil entwickelt sich von sehr manipulierend zu immer stärker die Autonomie anderer Personen berücksichtigend sowie auf für alle Seiten tragfähige interpersonelle Vereinbarungen achtend.
- 3.** Der Bewusstseinsfokus ist in frühen Stufen stärker auf externe Dinge und eigene Bedürfnisse gerichtet. In späteren Stufen ist dieser auch mehr auf interne Aspekte (Motive, Gefühle etc.) sowie Individualität und Entwicklung ausgerichtet.
- 4.** Der kognitive Stil entwickelt sich von sehr einfach und undifferenziert zu immer größerer konzeptioneller Komplexität, Multiperspektivität und Fähigkeit mit Widersprüchen umzugehen.

Zum Unterschied zwischen horizontal typischen Persönlichkeitsmerkmalen und vertikalen Entwicklungsstufen

Ein weiterer Unterschied zu eigenschaftsorientierten Ansätzen der Persönlichkeit, die in Beratung und Management weit verbreitet sind, besteht darin, dass sie leichter ins Auge



fallende Aspekte von Persönlichkeit beschreiben. Ein Beispiel dafür ist die Dimension Extraversion versus Introversion im Myers Briggs Type Indikator (MBTI). Beide Ausprägungen dieser Dimension sind relativ leicht erkennbar und werden oft auch in alltäglichen Gesprächen als Beschreibung verwendet, das heißt, ob sich eine Person eher kontaktfreudig und außenorientiert oder zurückhaltend und innenorientierter verhält. Diese oder andere Dimensionen sagen allerdings nichts über den Entwicklungsstand einer Person aus, der durch eine Vielzahl von subtilen Charakteristika bestimmt ist und daher sehr viel schwieriger einzuschätzen ist. Im Umgang mit anderen Menschen stechen daher stabile Eigenschaften, wie sie von gängigen Persönlichkeitsmodellen beschrieben werden, stärker hervor als deren Entwicklungsstufe. So werden beispielsweise zwei Berater, die eine sehr ähnliche Ausprägung im NEO-FFI und MBTI haben, aber zwei Entwicklungsstufen voneinander entfernt sind (z. B. E4 und E6), zunächst ähnlicher scheinen als zwei Berater, die sich auf der Eigenbestimmten Stufe (E6) befinden und unterschiedliche Ausprägungen im NEO-FFI und MBTI haben. Ein weiterer wichtiger Unterschied besteht darin, dass mit jeder weiteren Ich-Entwicklungsstufe auch eine größere Bewusstheit über die eigene Bedeutungsbildung entsteht. Insbesondere die späteren (so genannten postkonventionellen) Entwicklungsstufen sind „Ich-bewusste“ Stufen. Erwachsene auf diesen Stufen können zunehmend die eigene Herangehensweise, die Art sich mit der Welt und Anderen in Beziehung zu setzen, reflektieren und auch transzendieren. Damit sind sie auch zu einem flexibleren Umgang mit den sie kennzeichnenden stabilen Persönlichkeitseigenschaften in der Lage.

Die derzeitige Entwicklungsstufe eines Menschen als „Brille“ und identifiziertes Unbewusstes

Jede Ich-Entwicklungsstufe ist ein in sich geschlossenes Muster, wie ein Mensch sich mit sich selbst, Anderen und der Umwelt auseinandersetzt. Da die Ich-Struktur sozusagen die Brille ist, durch die man sieht, ist sie weitestgehend unbewusst (aber bewusstseinsfähig, z. B. durch ein entwicklungspsychologisches Profil mit ausführlichem Debriefing). Insofern ist davon auszugehen, dass Berater nicht nur eine aufgrund ihrer jeweiligen Ich-Entwicklungsstufe spezifische Handlungslogik haben, sondern dass vielmehr die Handlungslogik die Berater hat. Das bedeutet, dass Berater das Objekt ihrer eigenen Handlungslogik sind. Selbst wenn sie in einem Beratungstermin das Gespräch steuern, dann gibt es darüber hinaus etwas, das sie selbst steuert: ihre Ich-Entwicklungsstufe.

Coachingbeispiel mit Entwicklungsbetrachtung

Stellen Sie sich vor, dass Sie für eine Weile einem Coaching von Markus Solmer als unsichtbarer Beobachter beiwohnen. Es handelt sich um den zweiten Termin mit Herrn Ebert, einem IT-Manager, der vor kurzem in einem Konzern die Stelle des Bereichsleiters IT übernommen hat. Anlass des Coachings ist der aktuelle Führungswechsel und das Coaching soll ihn unterstützen, diese Rolle möglichst schnell und effektiv auszufüllen. Herr Ebert, seit zwölf Jahren Führungskraft, hatte vorher ähnliche Stellen in mittelständischen Unternehmen inne. Insofern ist ihm der Wechsel in neue Führungspositionen vertraut. In diesen hatte er sich den Ruf erarbeitet, seinen Bereich klar zu führen und sich nicht zu scheuen, schnelle Vorgaben zu machen. Doch diesmal zögert Herr Ebert mehr als in früheren Jahren. Er zweifelt, ob dies noch der richtige Weg ist und ob er andere Positionen nicht mehr einbeziehen sollte. Um Herrn Ebert zu unterstützen, schlägt Mar-



kus Solmer vor, gemeinsam eine Situationseinschätzung vorzunehmen, um daraus eine klare Position gegenüber seiner Abteilung ableiten zu können. Herr Ebert empfindet dies als hilfreich, stört sich aber im Verlauf der Sitzung am strikten methodischen Vorgehen seines Coachs, das wenig Spielraum für weitere Aspekte zulässt, die ihm während der Bearbeitung in den Sinn kommen. Insbesondere sein Unwohlsein und Zweifel bezüglich seiner Führungsrolle empfindet er als unangenehm, möchte diesem aber auch auf die Spur kommen. Seiner Meinung nach scheint dieses Unwohlsein nicht ausreichend Raum zu bekommen. Als er dies anspricht, bedankt sich Markus Solmer schnell und meint, dass es wichtig ist, sich immer wieder im Coaching gegenseitig Rückmeldung zu geben. Er erkundet aber nicht weiter, um was es Herrn Ebert genau geht. Im Folgenden spiegelt er Herrn Ebert wider, dass er auf ihn unsicher wirkt, und meint, dass er als Führungskraft klar zu seiner Meinung stehen sollte. Danach ergibt sich ein kurzer Dialog über die Aufgaben und Abgrenzung seiner Führungsrolle, die in der nächsten Sitzung bearbeitet werden sollte.

Was ist hier passiert und was könnte dessen Hintergrund sein? Selbstverständlich zeichnet dieser kurze Ausschnitt ein grobes Bild und kann nur wenige Punkte illustrieren. Entwicklungspsychologisch gesehen scheinen aber der Coach und Herr Ebert auf unterschiedlichen Entwicklungsstufen zu agieren. Während sich Markus Solmer auf einer frühen Eigenbestimmten Stufe (E6) befindet, berät er mit Herrn Ebert einen Kunden, der dem Anschein nach den Schritt zu einer frühen Relativierenden Stufe (E7) gemacht hat. Damit trennt die beiden nur eine Stufe, entwicklungspsychologisch gesehen halten sich beide aber in unterschiedlichen Welten auf. Aus Entwicklungssicht befindet sich Markus Solmer damit auf dem Weg zu einer eigenen Identität, die kritisch abwägend eigene Positionen findet und immer weniger von den Meinungen anderer abhängig ist. Im Vordergrund steht eher Abgrenzung zu anderen. Herr Ebert hingegen scheint auf dem Weg zu einer postkonventionellen Identität zu sein, die zunehmend eigene Positionen und Ansichten wieder in Frage stellt und andere Sichtweisen mehr zu integrieren versucht – ohne dabei seine Identität wie früher (E4) aufgeben zu müssen. Er entwickelt sozusagen ein »Postheroisches Führungsverständnis« (Bradford u. Alian, 1998).

Was könnten die Risiken sein, die sich aus dem Entwicklungsgefälle zwischen Coach und Kunde in diesem Fall ergeben?

- Das Thema von Herrn Ebert wird vorzeitig auf das reduziert, was Markus Solmer darin erkennt (und dem Herr Ebert im Vertrauen auf seine Coachingerfahrung zustimmt): die Situationseinschätzung.
- Das Entwicklungsthema von Herrn Ebert wird prinzipiell nicht erkannt, sondern als situative Unklarheit in seiner neuen Führungsposition redefiniert.
- das Zögern und Schwanken von Herrn Ebert wird nicht als Folge der Neujustierung in der ihm noch unvertrauten Entwicklungsstufe gesehen, sondern als »Unsicherheit« interpretiert.
- Zwischentöne und Ambivalenzen von Herrn Ebert finden keinen Platz, werden zwar aufgegriffen, aber zugleich in ein neues methodisches Vorgehen (Führungsrolle klären) gepackt.

Basseches und Mascolo, die Psychotherapieprozesse aus entwicklungspsychologischer Sicht untersuchen, sprechen in diesem Zusammenhang von »theoretical abuse«.



Kurzprofil Thomas Binder:

*Dipl.-Kaufmann, Dipl.-Psychologe
Supervisor (DGSv,SG), Wirtschaftsmediator (BM®)*

19 Jahre Erfahrung als Organisationsberater bei Veränderungsprozessen, in der Führungskräfteentwicklung und als Supervisor und Coach in der Beratung von Führungskräften und Beratern.

Seit 1993 Beschäftigung mit entwicklungspsychologischen Ansätzen und deren praktischer Anwendung. Bis 1995 Mitarbeiter in Forschungsprojekten dazu am Max Planck Institute for Human Development. Dabei zuständig für Durchführung, Kodierung und Auswertung von Studien zur Moralentwicklung (Kohlberg). Dort Zusammentreffen mit Blasi und Kennenlernen des Ich-Entwicklungsmodells nach Loevinger.

Seitdem Weiterbildungen in England und Amerika zum Thema Ich-Entwicklung (Loevinger, Cook-Greuter, Torbert, Kegan) sowie kognitiver Entwicklung (Laske, Basseches, Jaques). Jahrelange Erfahrungen mit dem Einsatz entwicklungspsychologischer Ansätze und Methoden in Coaching, Führungskräfteentwicklung und Management-Diagnostik.