

Trude Kalcher im Gespräch mit Susanne Cook-Greuter

Wie Menschen mit Ungewissheit und Mehrdeutigkeit umgehen

Eine kürzere englische Fassung erschien in Trigon Themen 02/2015

Der Beitrag von Susanne Cook-Greuter beim Trigon Symposium im März 2015 erläuterte, wie die Spannungsfelder Gewissheit, Ungewissheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit von Menschen auf verschiedenen Ich-Entwicklungsstufen verstanden und bewältigt werden.

Dr. Susanne Cook-Greuter ist Gründungsmitglied von Ken Wilbers Integral Institute. Sie ist eine international anerkannte Autorität auf dem Gebiet der Erwachsenen-Entwicklung. Sie erwarb ihren Dokortitel an der Harvard University für die Entwicklung eines Testing-Instruments zur Messung hoch entwickelter Bewusstseinsstufen (SCTi) für den sie empirische Daten von über 4000 Personen ausgewertet hat. Zudem einen M.A. Abschluss in Sprachwissenschaft und Literatur. Susanne Cook-Greuter berät Individuen und Unternehmen in akademischen und Business-Kontexten.

Kalcher: Du sprichst von Gegensätzen, wie z.B. gut – böse oder groß – klein und von Polaritäten, wie z.B. standhaft – nachgiebig oder sparsam – großzügig. Wofür ist es hilfreich, zwischen Gegensätzen und Polaritäten zu unterscheiden? Und was hat das mit unserer Entwicklung zu tun?

Cook-Greuter: Polare Gegensätze sind Teil vieler Entstehungsmythen, einschließlich der Genesis. Gott teilte das Nichts in Gegensätze: Himmel und Erde, Licht und Dunkelheit etc.

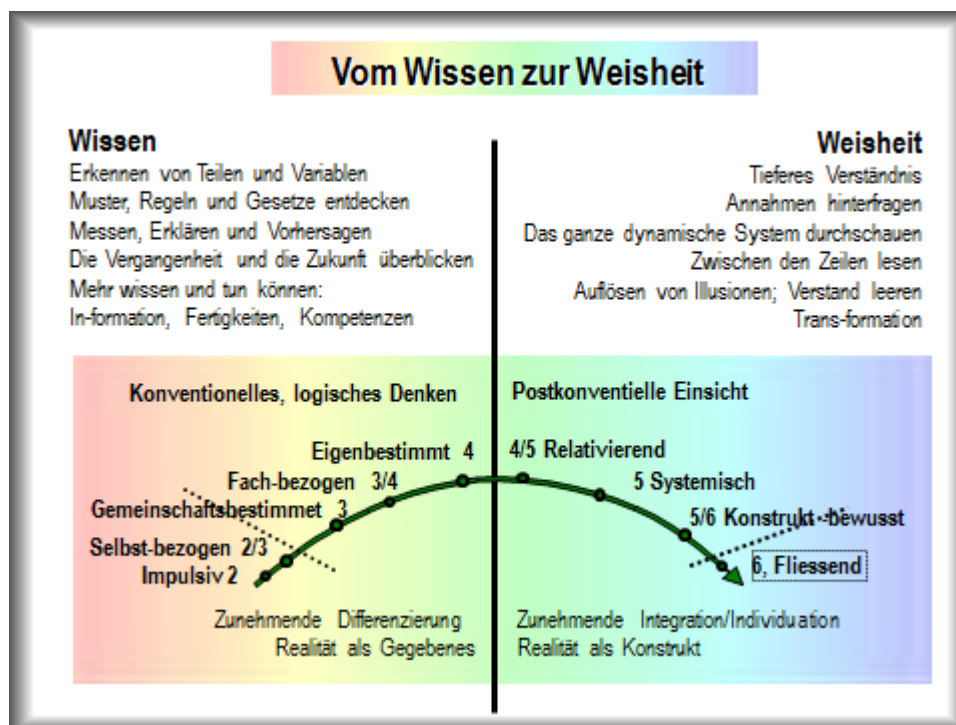
Polaritäten dagegen beziehen sich nach der Definition von Barry Johnson auf zwei voneinander abhängige Werte, die beide notwendig sind, um das Leben gut zu bewältigen: Beständigkeit und Flexibilität sind solch ein Paar, Aktivität und Erholung ein anderes.

Erst auf den späten Stufen der Ich-Entwicklung werden sich Individuen bewusst, dass diametrale Gegensätze sich auch gegenseitig benötigen. Wir können uns Licht nicht ohne sein Gegenstück Dunkelheit vorstellen. Gut und Böse spiegeln und benötigen einander. Sowohl wenn es um Polaritäten und als auch wenn es um Gegensätze geht haben die meisten Menschen starke Vorlieben. Sie streben nach dem, was positiv für sie scheint und vermeiden das, was sie als negativ erachten.

Eine reife Einsicht besteht in dem Annehmen der Weisheit und Schönheit von beiden Seiten einer Polarität. Das Leben ist immer süßer, wenn wir es in der vollen Anerkennung unserer Sterblichkeit genießen können.

Kalcher: In dem Modell der Ich-Entwicklung (siehe Grafik 1) beschreibst du unter anderem auch, mit welchen generellen Spannungsfeldern es die jeweilige Stufe zu tun hat. Kannst du

uns diese für die Stufen Fachbezogen, Eigenbestimmt, Relativierend, Systemisch skizzieren?



Grafik 1: Ich-Entwicklung als Kurve dargestellt

Cook-Greuter: Im Allgemeinen wird auf einer neuen Stufe das gelernt und gekonnt, was auf der vorhergehenden Stufe noch nicht gemeistert wird. Die Menschen auf der **fachbezogenen Stufe (Expert)** sind gut im Vergleichen und Vervollkommen ihrer Spezialbereiche. Sie lieben die Effizienz. Was noch nicht gekonnt wird, ist die Fähigkeit, Effizienz und Effektivität oder perfekt mit gut genug zu balancieren. Die Detailtreue hindert sie, die übergeordneten Notwendigkeiten und das größere Ganze zu sehen.

Menschen auf der **eigenbestimmten Stufe (Achiever)** sind fähig zu priorisieren, beginnen das größere Ganze zu sehen und setzen Ziele und Termine. Sie können noch nicht wirklich spielen, experimentieren oder träumen. Sie schaffen es auch nicht auf jene Signale (z.B. die Körpersprache) zu achten, die sie nicht ohnehin immer im Fokus haben. Sie sind stark bei der Analyse, Bewertung und Vorhersage. Sie sind gut im Handeln. Weniger gelingt das Hinterfragen und Reflektieren: Ist das wirklich das Ziel, das wir hier anstreben? Hindern mein Schwung und dass ich mir keine Verschnaufpause gönne mich womöglich daran, das zu erreichen, was ich mir erhoffe?

Die **relativierende Stufe (Pluralist)** hat nun Zugriff auf eine ganze Reihe von neuen Informationsquellen von Träumen über Körperempfindungen bis hin zum Verstand, etc. Diese Menschen sind in einem Frage-Modus, sowohl in Bezug auf ihr eigenes Innenleben als auch in Bezug auf andere Sicht- und Lebensweisen – deshalb der Name Pluralist. Was auf einer früheren Stufe klar und einfach schien, ist nun abhängig vom Kontext und dadurch relativ und lässt viele Interpretationen zu.

Die **systemische Stufe (Strategist)** ist fähig zum Sowohl-als-auch und zum Entweder-oder. Er/Sie kann kurz-, mittel- und langfristige Ziele kombinieren und kennt die eigenen Marotten, Stärken und Schwächen wie auch jene von anderen.

Nach der Jung'schen Terminologie haben sie Animus und Anima, männliche und weibliche Charakteristika integriert und sind kulturbewusst. Es ist auch die erste Stufe, auf der man die Gaben aller vorhergehenden Stufen zu schätzen weiß und deren Nutzen in bestimmten Situationen umsetzen kann. Weil der Stratege schon relativ integriert ist und so viel über manches weiß, was einen Menschen ausmacht, neigt sie/er dazu zu vergessen, dass das Leben ein Mysterium ist und dass je mehr wir wissen, desto mehr erkennen wir, wie wenig wir wissen.

Kalcher: Und nun ist natürlich interessant, welche Spannungsfelder zu bewältigen sind, um von einer Stufe in die nächste zu gelangen? Dahinter steht unsere Annahme, dass das Bearbeiten von Spannungsfeldern uns in der Entwicklung weiterbringt. Was ist deine Meinung dazu?

Cook-Greuter: Ich glaube, aufgezeigt zu haben, was notwendig ist, um die nächste Stufe zu erreichen. Es braucht Mut, sich auf eine neue Stufe hin zu bewegen, da dieser Schritt oft von Sorgen, Unsicherheit und Verwirrung begleitet wird. Eine Befürchtung ist, ob jene Menschen, die mir wichtig sind, auch mein neues Ich mögen werden. Jede Transformation verspricht auch ein tieferes und komplexeres Verständnis von sich selbst und der Realität als die vorangegangene Stufe.

Kalcher: Was können wir als Begleiterin, als Coach anbieten, um innerhalb der Stufen und auch zwischen den einzelnen Stufen Entwicklung zu fördern? Gibt es da Unterschiede in den Vorgehensweisen, Instrumenten, Methoden?

Cook-Greuter: Wenn wir eine entwicklungs-orientierte Sichtweise einnehmen, haben wir die Fähigkeit, die geeignete Vorgehensweise, die richtige Sprache und die relevanten Empfehlungen für die Kundinnen und Kunden maßzuschneidern: Wertzuschätzen, wo der Erwachsene bereits ist, zu unterstützen, indem wir gezielte Differenzierungen anbieten, und neue Fähigkeiten zu üben ist auf allen Stufen wichtig. Coaching mit einem Coach auf der Ebene eines Spezialisten sieht anders aus als mit einem Coach auf der Ebene eines Strategen, der vielseitiger und flexibler ist.

Kalcher: Unser Forschungsprojekt fokussiert die Frage: Wie können Menschen mit Ungewissheit und Mehrdeutigkeit umgehen? Kann es so etwas wie Freude dabei geben? Wie können wir gute Entscheidungen in Zeiten wachsender Komplexität treffen? Kann uns dabei

die Ich-Entwicklungs-Theorie zu Einsichten verhelfen? Wie gehen Menschen auf den jeweiligen Stufen damit um?

Cook-Greuter: Je früher die Stufe, desto wahrscheinlicher wird jede Art von Unterschied und Unsicherheit als Bedrohung erlebt. Deswegen wird „das Andere“ gemieden oder ausgeschlossen. Je später die Stufe, desto selbstverständlicher wird es, den anderen als einen Teil von mir zu sehen und deshalb willkommen zu heißen. Angst, Wut und Empörung können zu Verbündeten werden, wenn ich erkenne, wie viel sie mir Energie und wichtige Hinweise und Informationen auf das was vorgeht bringen. Meiner Meinung nach leisten wir anderen einen schlechten Dienst, wenn wir alle Erwachsenen so behandeln, als ob sie schon fähig wären, Freude am eigenen Ringen mit sich selbst zu haben bzw. ihnen nahe legen, dass sie dies können sollten. Um unsere Aufnahmefähigkeit, unsere innere Ruhe und Offenheit für unsere eigenen Erfahrungen zu steigern, bieten uns Techniken der Achtsamkeit, meditative Praktiken, Yoga etc. bekanntermaßen hilfreiche Unterstützung.

Kalcher: Eine Frage zum Weltgeschehen. Eine Aussage in einem der Interviews lautete: Die Menschheit steht vor der Herausforderung, mit den Spannungen **zwischen** den Entwicklungsstufen umzugehen - oder sie wird untergehen: Z.B. wenn Menschen auf der egozentrierten Stufe mit der (Waffen)Technologie der späteren Stufen hantieren. Wie ist da dein Blick darauf? Haben wir als Menschheit Chancen?

Cook-Greuter: Oh, da hörst du jetzt einen lauten Seufzer, da meine persönliche Meinung dazu oft nicht geschätzt wird, vor allem von jenen, die glauben, dass die Erweiterung des Bewusstseins aller Erdenbürger uns helfen würde, den Schaden, den wir bereits angerichtet haben zu überwinden. So sehr ich es liebe, ein Mensch auf diesem Planeten mit seiner faszinierenden Kulturgeschichte zu sein, ist mir allerdings auch bewusst, dass das Universum ein katastrophaler Ort ist, an dem ganze Galaxien geboren und zerstört werden. Dem Universum ist es egal, was mit unserer kleinen Welt passiert. Mit dem Vorrat an atomarem Material, dem Klimawandel und den abnehmenden Ressourcen durch Ausbeutung und Überbevölkerung sehe ich wenig Grund zur Hoffnung. Das bedeutet jedoch nicht, dass ich nicht alles tun werde, um Wachstum und Einsicht zu unterstützen, um mit unseren schwindenden Ressourcen besser umzugehen, und um Leid zu lindern, wo immer ich es kann. Auch wenn es dem Universum egal ist, möchte ich mich um die Menschheit und ihr Schicksal kümmern.

Kalcher: Danke für das Gespräch!

Literatur:

Johnson, Barry: Polarity Management: Identifying and Managing Unsolvable Problems (2014)

Cook-Greuter, Susanne: Postautonomous Ego Development: A Study of Its Nature and Measurement (2010)