



Die Kunst, die eigene Reflexion zu reflektieren

Drei Fragen stehen bei unserer Forschung und Tätigkeit im Mittelpunkt:

1. Unter welchen Bedingungen ist ein Mensch überhaupt veränderbar?
2. Warum lernen manche Menschen aus ihren Erfahrungen und Fehlern, andere hingegen nicht?
3. Welchen Beitrag kann die Metareflexion zur Einstellungsänderung einbringen?

Mittlerweile gibt es zur Thematik Reflexion in der Psychologie unter den Stichworten Feedback, informatives tutorielles Feedback, Deutero-Lernen, positives und negatives Feedback, Action Learning, Feedbackcenter, Orientation Center, Feedbacktraining, Metakognition, Peer-Rating, Selbst-Fremdbild-Kongruenz, Reflecting Team, Dezentrierung, Eigenreflexion, Selbstreflexion, Attribution, Self-Enhancement, Supervision usw. usf. eine enorm wachsende Anzahl von Veröffentlichungen. Diese Entwicklung kommt nicht von ungefähr. Sie widerspiegelt die Herausforderungen an den Menschen von morgen: seine agile Veränderungsbereitschaft und seine wachsende Veränderungskompetenz sind noch nie so in den Fokus des alles erzwingenden Fortschritts geraten. Externes Wachstum wird durch internes Wachstum angereichert. Im Folgenden will ich meine Überlegungen vorstellen.

Schleifen und Wachstum

Die Untersuchungen mit meinem Team zur Reflexion in den letzten zwei Jahrzehnten ergeben das aufregende Bild einer geheimnisvollen unerschlossenen Welt – rätselhafte Bilder mit fremdartigen Einblicken und widersprüchlichen Einsichten in die Entwicklung des reflektierenden Menschen. Die Managementpublikationen versuchen diese unüberschaubare Fülle von Faktoren immer wieder aufs neue durch kluge Ansätze innovativ – und punktuell – umzuordnen. Jüngstes Beispiel ist die Behandlung der Themen Digitalisierung und agiles Lernen¹.

An dieser Stelle reihe ich mich nach einer Vielzahl von Voruntersuchungen² mit meinem kleinen Forschungsteam³ hier ein.

Wir glauben, dass eine einmalige Reflexion über eine Handlung oder Beobachtung die Entwicklung des Denkens und Handelns sowie die Veränderung von Einstellungen selten nachhaltig beeinflusst. Eine Verhaltensänderung ist aus unserer Sicht eng mit Einstellungsänderung verbunden. Einfache Reflexionen wie „Ich muss abnehmen“ oder „Ich will mehr Geld verdienen“ führen in aller Regel in eine Schleife hinein, aus der nur wenige sich allein aus dem „Sumpf“ des Diffusen wie der Baron von Münchhausen herauszuziehen vermögen. Wir neigen dazu uns gelegentlich im Kreis zu drehen ohne wirklich voranzukommen. Ausnahmen bestätigen hier die Regel. Es bilden sich oft in solchen Situationen negative Schleifen. Nur dem Menschen ist es möglich sich aus solchen negativen Schleifen selbst zu befreien. Douglas R. Hofstadter⁴ hat diese Tatsache eindrucksvoll beschrieben. Die Ursachen für Schleifenbildungen und für fehlende bzw. flexible Schleifen-Auflösungen werden in der Psychologie in verschiedenen Konzepten wie in der Attributions- oder Handlungstheorie erforscht. Wir verzichten auf eine ausführliche Darlegung.

Im Unternehmen bleibt die Mehrzahl der Führungskräfte naturgemäß an einem bestimmten Punkt ihrer erreichten Entwicklung stehen. Das erreichte Alter und eine lediglich endlich begrenzte Anzahl von Führungspositionen sind Aspekte, die natürlich nur einen Teil der entstehenden Unzufriedenheit einiger dieser Führungskräfte abbilden.



Offen bleibt für uns damit die Frage, wie ändern wir die Führungskraft, die gemäß der Attributionstheorie derartige Schleifen dreht, also external attribuiert⁵? Was hindert diese Person daran ihre Schleifen aufzubrechen, sich weiterzuentwickeln – und wohin? Wie kommt sie und ob überhaupt aus ihrer geäußerten Unzufriedenheit mit der eigenen konkreten Lebenssituation heraus? Aus ihrer Sicht hat sich das bisherige Verhalten, ihr Denken und Fühlen, weitgehend bewährt. Notwendige Einstellungsänderungen können über unterschiedliche Einflüsse erfolgen: neben lebenskritischen Ereignissen (gravierende Einschnitte, Erfahrungen) sind es insbesondere Aktivitäten wie Lernen, Nachahmen, Überzeugen (Manipulieren, Drohen), Selbstreflexion (Selbsteinsicht) bzw. Anregung als Impulssetzung (Aha-Erlebnisse). Der bekannte Beraterspruch „Wasch mich aber mach meinen Pelz nicht nass.“ berichtet von solchen fehlenden Veränderungsabsichten dieser Person.

Der Dunning-Kruger-Effekt⁶ könnte ebenfalls eine teilweise Erklärung für das Scheitern der Auflösung von Schleifen liefern. Aber dieser Effekt dringt nicht durch zu wirklichen Ursachen für Nicht-Änderungen in seinem Verhalten (z.B. „Mein Chef ist unfähig.“ oder „Ich will einen Job, der meinen Vorstellungen gerecht wird.“). Es bleibt für uns an dieser Stelle der Aspekt des Coachings von Führungs- und Fachkräften im Mittelpunkt. Manche hängen teilweise und zeitweilig in einer Schleife – und sie benötigen einen Perspektivenwechsel, eine Abstandsvariation. Zweifellos liefert die Theorie der ergebnisorientierten Selbstreflexion⁷ fundierte Hinweise zur Begründung und Auflösung der Schleifen, zu einer möglichen Veränderung durch Coaching, Beratung, Begleitung und Training.

Reflexion der Reflexion: die Metareflexion

Das gelingt Menschen nur dann, um im Bild zu bleiben, wenn sie mit Augenmaß und Realitätssinn den eigenen Reflexionen nicht trauen und tiefer zu reflektieren beginnen. Das ist möglich durch ein Nachdenken über eigene selbst (oder durch Coaching) zu formulierende SMART-Ziele⁸. Es werden Impulse, Anregungen, durch Selbstreflexion oder durch Dritte bzw. in neuartigen oder fremdartigen Situationen erkannt und genutzt. Die individuelle Setzung des Anspruchsniveaus⁹ kann dabei eine entscheidende Rolle spielen. Dadurch wird nicht nur ein zweites Mal eine (ungerichtete) Reflexion wiederholt sondern zielorientiert reflektiert. Die eigenen Reflexionen werden durch ein Dranbleiben an den bisherigen unfruchtbaren Reflexionen gezielt in Frage gestellt und Maßnahmen zur Verbesserung messbar festgelegt. Die Sackgasse kann verlassen werden, die unnütze Schleife aufgelöst und in eine positive Schleife überführt werden. Mitunter weichen wir dem aus, da dieses zweite Reflektieren aus sehr unterschiedlichen Gründen bewusst oder unbewusst vermieden wird; oder wir finden keinen Anhaltspunkt für eine zweite, die nötigen Veränderungen auslösende Reflexion. Natürlich könnte auch ein Grübeln bzw. eine Meta-Metareflexion folgen und bis ins Unendliche¹⁰ – fruchtlos – fortgeführt werden. Manche Menschen sind von vornherein in der Lage, eine entsprechende zielführende Metareflexion effizient und effektiv allein auszuführen. Hier glauben wir aus den ersten Untersuchungen vermuten zu dürfen, dass jeweils etwa 15 Prozent direkt allein oder überhaupt nicht zu dieser höheren Reflexionsstufe gelangen. Dabei sind Bildungsgrad und Lebenserfahrung keine hinreichenden diskriminanten Merkmale zur Unterscheidung zwischen Reflektierenden und Nichtreflektierenden. Erkenntnisstreben, Neugierde, Selbstvervollkommnung und eine positive Lebenseinstellung scheinen einen stärkeren Einfluss auszuüben.

Falls sich diese Zahlen in weiteren Untersuchungen bestätigen sollten, wäre das „Mittelfeld“ von geschätzten 60 Prozent der Population interessant näher untersucht zu werden. Meine subjektiven Beobachtungen gestatten in diesem großen Mittelfeld der Frage nach einer gelingenden Metareflexion von Führungskräften und Spezialisten – bei lediglich zeitweiligen und partiellen Coachingfolgen – tiefer nachzugehen. Unter welchen Bedingungen wären diese auf der Grundlage von Veränderungskompetenz und Veränderungsbereitschaft¹¹ fähig die Stufe der



Metareflexion vollständig zu erreichen? Und, wie prägt man die Veränderungskompetenz und Veränderungsbereitschaft aus? Da liefern bislang Psychologie und Philosophie nach meinen Studien unbefriedigende Antworten. Nicht umsonst wiederholen sich in der einschlägigen Managementliteratur stets neue verfeinerte Lösungsangebote. Die Praxis scheint der Theorie voranzueilen. Zahlreiche Modelle (z.B. Transaktionsanalyse, Wertequadrat, Peter-Prinzip, Action Learning, Tests wie der DISG usw.) sind noch nicht wissenschaftlich fundiert, andererseits sind sie in der Praxis der Personalentwicklung weitgehend akzeptiert.

Beispiele zum Umgang mit der zweiten Reflexion finden wir bereits in der Historie. Nicht umsonst haben im 16. Jahrhundert die Jesuiten¹² das zweite Nachdenken nach dem ersten Nachdenken zur Bedingung ihrer geistigen und geistlichen Tätigkeit erhoben. Bereits lange vor Christi Geburt haben auch die chinesischen Weisen in dem I Ging, dem ältesten Weisheitsbuch der Welt, von den Menschen gefordert, über ihr Nachdenken systematisch nachzudenken¹³ und es zu hinterfragen.

Grund genug für den Erfindergeist der Neuzeit dieses zweite Nachdenken neu zu ordnen und in ein logisches Gerüst wie zum Beispiel im Osbornschen Brainstorming¹⁴ objektiv zu strukturieren. Paul Watzlawick¹⁵ und Team gelangten durch das Bewusstmachen des zweiten Nachdenkens – übrigens über uralte indische Weisheitslehren¹⁶ – zu ihrem Ansatz der „Lösung zweiter Ordnung“. Das hat die Psychologie insbesondere die Psychotherapie revolutioniert.

Zur Praxis der Metareflexion: selbst intendierte Einstellungsänderung

Ich habe vor dem obigen Hintergrund um 2001 eine spezielle Seminarform geschaffen. Wir nennen sie in unserer Forschungsgruppe Orientierungs- und Entwicklungscenter (kurz OEC)¹⁷. Dort wird systematisch die Reflexion der Reflexion erlernt. Wir bezeichnen diese Form als fremdinduzierte Metareflexion¹⁸. Wir wollen den Teilnehmenden durch begleitende und gelenkte Eigen- und Fremdrelexion eine Orientierung geben, wo sie gegenwärtig stehen, um anschließend gemeinsam und partnerschaftlich ihre „Zone der nächsten Entwicklung“¹⁹ zu bestimmen:
Wo stehe ich? Wohin will ich mich entwickeln?

Das Vorgehen erfolgt in einem Prozess von zwölf Schritten²⁰. In zwei Tagen OEC werden nach unserer Beobachtung 80 Prozent der Teilnehmenden an einem selbst gewählten Punkt ihrer Persönlichkeit deutlich weiter entwickelt²¹. Diesen Lern- oder Entfaltungspunkt²² bestimmen die Teilnehmenden nach bestimmten Regeln selbst. Die Teilnehmenden bestätigen zumeist noch nach Jahren diesen Entwicklungssprung für ihr persönliches und berufliches Leben. Die Teilnehmenden werden im Seminar als Spezialisten ihrer selbst partnerschaftlich angenommen²³. Sie bestimmen gemeinsam und partnerschaftlich mit dem Moderator das Vorgehen, auch mögliche Abweichungen werden spontan eingebracht und gestattet. Die Teilnehmenden bringen ihre - nichtpsychologischen – Hinweise und ihren wertvollen Erfahrungsschatz ein. So wird eine naive Psychologie für die Persönlichkeitsentwicklung fruchtbar gemacht. Untersuchungen von Bernhard Sieland²⁴ zur Metareflexion als eine Methode der Selbstentwicklung widerspiegeln ebenfalls diesen Gedanken.

Im Führungscaching zeigt sich ein ähnliches Bild. Anregen und Entfalten stehen auch hier im Mittelpunkt unseres Vorgehens. Natürlich kann ich aus einem „Brauereipferd kein Rennpferd“ formen – aber ich kann es „schmücken für den ersten Wagen zum Oktoberfest“. Mitunter begegnet es mir, dass vom Coach rasche Erfolge²⁵ erwartet werden. Ohne vorgeschaltete Möglichkeit der zusätzlichen Abklärung von Veränderungsbereitschaft und Veränderungskompetenz beim Coachee führt dies letztlich bei einem Teil der Auftraggeber und Coachees selbst folgerichtig zur Unzufriedenheit. Auch bei diesen Auftraggebern konstatiere ich mitunter schnelle und einfache Reflexionen. Fehlende Metareflexion – aus welchen Gründen auch immer – hängt eng mit ganzheitlichem Zeitmanagement zusammen. In wirksamen Meetings sind nach meinen Beobachtungen immer metareflexive Elemente vorhanden.



Mitunter neigen wir in solch einem Fall zum Verdrängen der Realität und die Erfolg versprechende Schnellbefriedigung der Probleme endet in Geldvergeudung. Weil wir keine Zeit (mehr) haben, müssen wir schnell agieren, effizient arbeiten. Koste es was es wolle? Alter Wein in neuen Schläuchen wirkt attraktiv, gerade im psychologischen Sprachwirrwarr der schöpferischen Begriffskonstruktionen. Hochleister, Leistungsträger, die über beste Voraussetzungen für das Metarefektieren verfügen, können ihre Teams zu Höchstleistungen führen, wenn sie mit Geduld, Gelassenheit und Empathie Lernpunkte planen und anwenden.

Die relativ junge Disziplin Coaching ist in ihrer Selbst- und notwendigen Begriffsfindung in der Lage, metareflektive Methoden erfolgreich einzubringen. Das weckt mitunter Hoffungen, Begehrlichkeiten für schnelle Problemlösungen. Das Phänomen: warum handeln vernünftige Auftraggeber unvernünftig²⁶ und streben diese schnellen scheinbar erfolgreichen Wege an? Wir begründen an dieser Stelle vorbeugend und auch selbstkritisch unsere eigenen Sprachkonstruktionen und unsere allmählich und behutsam strukturierte Vorgehensweisen ohne falsche Versprechungen. OEC und Metareflexion sind unsere gedanklichen Konstruktionen, eng miteinander verwoben. Sie garantieren eben keinen hundertprozentigen Erfolg. Fertiges ist erwünscht, was wir nur schrittweise erreichen werden. Das Absolute wird gefordert – und manchmal voreilig versprochen. Wider besseres Wissen, es ist der vergoldete Strohalm. Plakativ formuliert: wenn jede Führungskraft ihre alltäglichen Pflichten gemäß wirkt, dann würden zahlreiche Themen entfallen – nicht jedoch die Selbstentwicklung via Metareflexion.

Abschluss

Eine eindeutige Antwort auf die Eingangsfragen kann ich derzeit nicht geben. Ansätze für unseren Weg habe ich aufgezeigt.

Meine Hypothesen:

- 1 Nicht jeder Mensch ist in einer (bestimmten) Zeiteinheit veränderbar in seinem Verhalten und in seinen Einstellungen. Diese Zeitspanne kann sehr groß werden und das wirft berechtigterweise die Frage der Aufwendungen für eine solche erwünschte Veränderung auf. Das wird in wissenschaftlichen und populären Medien selten ausführlich jenseits von wichtigen Kostenbetrachtungen genauer untersucht²⁷.
- 2 Wir glauben, dass Menschen, insbesondere im Coaching von Spezialisten und Führungskräften, die Fähigkeit zu metarefektieren nur auf der Grundlage vorhandener Veränderungskompetenz und Veränderungsbereitschaft erfolgreich nutzen. Ein zeitliches Vorschalten zur Evaluation dieser Basisfaktoren und deren Randbedingungen wäre sinnvoll. Metarefektierende Vorgesetzte verstehen das auf Anhieb.
- 3 Wir sind der Auffassung, dass zwischen Nichtrefektierenkönnen und Metarefektieren ein Kontinuum aufgespannt ist, was in geeigneter Form für eine gewissen Verhaltensweise ziemlich genau erfasst werden kann. Darauf aufbauend empfiehlt es sich im Coaching, die nächste Stufe via Lernpunkt anzustreben.
- 4 Effektives Refektieren begünstigt die Entwicklung von Eigenverantwortung, Engagement und Mitdenken bei der täglichen Pflichterfüllung und darüber hinaus. Ich beobachte, dass aus sehr unterschiedlichen Gründen der Untersuchung metarefektiver Methoden noch wenig Aufmerksamkeit zuteil wird. Zeit und Kosten werden jedoch gerade in Reflexionsseminaren wie im OEC oder im Coaching nutzbringend aufgewandt.



Neben Aristoteles²⁸, der die Fähigkeit der Reflexion als notwendige Voraussetzung menschlichen Tuns ansah, hat Friedrich Schiller dem metareflektierenden Geist mit seiner berühmten Unterscheidung vom Brotgelehrten und dem philosophischen Geist²⁹ ein Denkmal gesetzt. Wir sollten diese Sentenz als Aufforderung sowohl für unsere eigene Arbeitsweise und für unseren Anspruch an Qualität³⁰ als auch für die Entwicklung unserer Coachees sehr ernst nehmen.

Austausch und Kritik sind stets willkommen,
Ihr Dr. Klaus-Dieter Matz

Leipzig, im Mai 2019

Anmerkungen

- 1 Zum Beispiel: Zeitschrift manager-Seminare, Heft 254, Bonn, Mai 2019. Zeitschrift Wirtschaftspsychologie aktuell, Berlin März 2018.
- 2 Nähere Informationen zu unseren Präsentationen in den letzten 20 Jahren u.a. in Mannheim, Dresden, Berlin, Köln, Rostock u.a. auf Anfrage. (Artikel in Vorb., vgl. a. Anmerkungen 15 und 18.)
- 3 An dieser Stelle bedanke ich mich bei allen ehemaligen und aktuellen MitarbeiterInnen, KollegInnen und PraktikantInnen. Alle aufzuzählen vermag ich nicht. In diesem Projekt haben besonders die Dipl.-Psych. Pauline Weigelt, Markus Bauer, Sabine Fuchs, Katrin Marx sowie meine Assistentin Dipl.-Bildungswiss. (BA) Nicole Klauß und als Informatiker Dr.rer.nat. Christian Arnold sowie die engagierten Schüler der Landesschule Pforta, Marie Ritter und Marc Schneider, einen großen Anteil am Gelingen. Dipl.-Psych. (BA) Samuel Peters und Dipl.-Kfzr. Ute Apel leisteten bislang einen entscheidenden Beitrag für die Fortsetzung der Forschungen. Meinen Freunden Dr. Grigory Weise, Dr. Jürgen Teschmer und dem leider viel zu früh verstorbenen Kollegenfreund Dr. Christian Hoffmann danke ich für Ihre kritischen Hinweise und für Ihre Unterstützung.
- 4 Douglas R. Hofstadter: Metamagicum. Fragen nach der Essenz von Geist und Struktur. Klett-Cotta Stuttgart 1988, S. 577. Hier wird die Vermeidung von (unsinnigen) Schleifen dargestellt.
- 5 Attributionstheorie: Modell(e) der Ursachenzuschreibung. Externale Ursachenzuschreibung drückt aus, dass die (reflektierende) Person z.B. Fehler für eigenes Versagen außerhalb ihrer eigenen Person sucht. U.a. vgl.: Oswald Neuberger: Führen und führen lassen. Lucius Stuttgart 2002, S. 545ff.
- 6 Dunning-Kruger-Effekt: Die Autoren behaupten, dass Inkompetente ihre Inkompetenz nicht reflektieren können und damit immer „Recht“ zu haben glauben. Vgl. Philipp Hermanns: Organizational Hubris –Aufstieg und Fall einer Celebrity Firm am Beispiel der CargoLifter AG. Dissertation FU Berlin. Kölner Wissenschaftsverlag 2012.
- 7 ergebnisorientierte Selbstreflexion:
s. Siegfried Greif: Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Hogrefe Göttingen u.a. 2008, S. 35ff.
s.a. Pauline Weigelt / Klaus-Dieter Matz / Marie Ritter: Metareflexion – ein Zugang zur ergebnisorientierten Selbstreflexion? Eine explorative Studie aus der Anwendungsforschung. In: Tagungsband der Arbeits- und Organisationspsychologen an der Universität Rostock, September 2011.
- 8 SMART-Ziele: Die Abkürzung für Ziele, die **s**pezifisch, **m**essbar, **a**ttaktiv, **r**ealistisch und **t**erminiert formuliert werden. U.a. in: Siegfried Greif (2008), S. 131f.
- 9 Ferdinand Hoppe: Erfolg und Misserfolg. Psychologische Forschung, 1930. 14, 1-62.
- 10 Es macht wenig Sinn, eine unendliche Anzahl von Reflexionen zu unterstellen. In der Literatur finden wir dazu Begründungen u.a. bei G. Schneider: Metatheoretische Überlegungen zur maschinellen Simulierbarkeit von Reflexivität. In: L.H. Eckensberger / Ernst-D. Lantermann (Hg.): Emotion und Reflexivität. Urban & Schwarzenberg München u.a. 1985. S. 182-205, S. 189.
- 11 Veränderungskompetenz und Veränderungsbereitschaft: Basiskomponenten menschlicher Entwicklung. vgl. Georg Dietrich: Allgemeine Beratungspsychologie. Hogrefe Göttingen u.a. 1983.
- 12 Die Jesuiten studieren aus meiner Sicht die Methoden der Metareflexion während und nach ihrer Ausbildung.



- s. Geiselhart, H. (1997). Das Management-Modell der Jesuiten. Ein Erfolgsrezept für das 21. Jahrhundert. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- 13 I Ging. Das Buch der Wandlungen. Herausgegeben von Richard Wilhelm. Eugen Diederichs München 1993 (21. Auflage, S. 92): Hexagramm 20 „Die Betrachtung“ Wandelinie 1: „Knabenhaftes Betrachten. Für einen geringen Menschen kein Makel. Für einen Edlen beschämend.“
Franciscus Adrian: Die Schule des I Ging. Hintergrundwissen. Diederichs München 1994, S. 116.
 - 14 Zahlreiche Weiterentwicklungen des Ansatzes von Alex F. Osborn beruhen wie sein ursprünglicher Ansatz generell auf dem Prinzip einer „erzwungenen Mehrperspektivität“. Das setzt Reflexionen zu den vorhandenen reflektierten Perspektiven voraus. Vgl. A.B. Weinert: Organisationspsychologie. Beltz PVU Weinheim 1984 (4., vollst. überarb. Aufl.), S. 393ff.
 - 15 Paul Watzlawick: Münchhausens Zopf: oder Psychotherapie und »Wirklichkeit«. Gesammelte Aufsätze und Vorträge. Huber 1998.
 - 16 P. Watzlawick / J.H. Weakland / R. Fisch: Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. Huber Bern u.a. 1979 (2., unveränd. Aufl.), S. 135.
vgl. dazu auch: Die vier edlen Wahrheiten. Texte des ursprünglichen Buddhismus. Herausgegeben von Klaus Mylius, Reclam jun. Leipzig 1983, S. 118ff.
 - 17 Seminar Orientierungs- und Entwicklungszentrum (OEC): s. www.privatinstitut-drmatz.de/oec. Ein Ausgangspunkt ist das Orientierungszentrum, welches allerdings aus unserer Sicht durch die Teilnahme von untereinander bekannten Mitgliedern ausgeht mehr den Assessment Center-Charakter betont. Vgl. Christoph Aldering: Orientation Center – Ein neues Instrument der Personalentwicklung. In: Walter Jochmann (Hrsg.): Innovationen im Assessment Center. Schäffer-Poeschel Stuttgart 1999, S. 225-236.
 - 18 fremdinduzierte Metareflexion: in Ergänzung zur allgemeineren ergebnisorientierten Selbstreflexion nach S. Greif (s. Anmerkung 4) führen hier Moderator / Coach durch ihre externen Anregungen zur beabsichtigten Entfaltung beim Teilnehmenden / Coachee;
s.a. Marc Schneider (2016): Fremdinduzierte Metareflexion. (unveröff. Belegarbeit Landesschule Pforta, Schulpforte, Sachsen-Anhalt).
Auch im Coaching wird in der Literatur letztlich von der „Hilfe zur Selbsthilfe“ ausgegangen, was die reflexive Persönlichkeit und der Förderung der Reflexion durch den Coach (u.a. Christopher Rauen auf www.coaching-report.de) betrifft.
 - 19 Lew S. Wygotski (1932-34/2005): Das Problem der Altersstufen. In: Ausgewählte Schriften (S. 53-90). Band 2. Herausgegeben von Joachim Lompscher. Berlin: Lehmanns Media. S.a.: T. Seidel / A. Krapp (Hrsg.): Pädagogische Psychologie. Beltz Basel 2014, S. 149.
 - 20 Der ausführliche Ablauf ist im Seminarmaterial enthalten. Auf Wunsch sende ich es Ihnen zu. M.
 - 21 Unsere Rostocker Fassung von 2011 wird in der angegebenen Belegarbeit von Marc Schneider (s. Anmerkung 13) enger definiert als im vorangegangenen Ansatz von Marie Ritter. Wir gehen nun von der Annahme aus, dass die Metareflexionshöhe (der niedrigsten Stufe der Nichtreflexion bis zur höchsten Stufe der Metareflexion) eine solche Prozentzahl nahelegt. Vgl. Marie Ritter (2011): Metareflexion. (unveröff. Belegarbeit Landesschule Pforta, Schulpforte, Sachsen-Anhalt).
 - 22 Lernpunkt: Vgl. Kh. Sonntag / R. Stegmaier: Verhaltensorientierte Verfahren der Personalentwicklung. S. 266-287. In H. Schuler (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. Hogrefe Göttingen u.a. 2001, S. 268.
Wir sprechen von Entfaltungspunkt i.S. von eigenverantwortlicher Auswahl des nächst-erreichbaren, realistischen Zuwachses an Verhalten und Einstellung. Nicht ein Maximum sondern ein Optimum an Zuwachs steht im Mittelpunkt. Das Weiterentwickeln von Menschen in Institutionen löst in mir gelegentlich den Eindruck aus, dass es die perfekte, einzig wahre Lösung und Vorgehensweise zur absoluten Zielerfüllung angestrebt wird. Eine demotivierende Wirkung kann die Folge sein.
 - 23 Eine Besonderheit ist der partnerschaftliche, offene Umgang mit den Teilnehmenden. Diese Überlegungen sind vor allem von Norbert Groeben und Brigitte Scheele eingebracht worden. Die Teilnehmenden werden als aktiv handelnde Partner des „Experimentators“ / Moderators aufgefasst. Sie werden als reflexions- und handlungsfähig partnerschaftlich involviert. Im OEC arbeiten wir in analoger Vorgehensweise ohne „Zeigefinger“ oder „Expertentum“. U.a. in Norbert Groeben: Handeln, Tun, Verhalten als Einheiten einer verstehend-erklärenden Psychologie. Francke Tübingen 1986, S. 365ff.
Franz Breuer betont ähnlich wie Groeben / Scheele bei Beobachtungen in Forschung und Praxis neben der Notwendigkeit der Mehrperspektivität eine schrittweise gemeinsame, unvoreingenommene Hypothesenformulierung auf dem Weg zum Ergebnis. Diese erforderliche neue Qualität in der Teampartnerschaft



ist in der wissenschaftlichen Psychologie noch keine Selbstverständlichkeit. U.a. Franz Breuer (Hrsg.): Qualitative Psychologie. Westdeutscher Verlag Opladen 1996, S. 34. Der methodische Input wird in „Reflexive Grounded Theory“ (Springer Verlag 2017) ausführlich dargestellt.

- 24 Bernhard Sieland: Selbst- und Metareflexion als Methode und Ziel im Rahmen der Ausbildung , Selbsthilfe und Therapie. In: Peter Fischer: (Hrsg.): Therapiebezogene Diagnostik. Tübingen 1985, DGVT. S. 38.
- 25 Im lösungsorientierten Ansatz ist möglicherweise eine Teilantwort enthalten. Dort wird der Lösungs- oder Lernzuwachs zur Beseitigung von Hemmnissen auf kleine Zuwächse bezogen um echte Fortschritte zu erzielen. Zum oftmaligen Scheitern verurteilte Maximierungen werden vermieden. Vgl.: R. Mehlmann / O. Röse: Das LOT-Vandenhoeck & Ruprecht Göttingen 2000, S. 29ff. Ein aufschlussreiches Interview mit Veronika Brandstätter – Morawietz: Scheitern als fundamentale Notwendigkeit. In: report psychologie. Berlin, Mai 2019 (S. 5-7).
- 26 Nur wenige Autoren befassen sich aus meiner Sicht mit der umstrittenen Thematik der Nichtberatbarkeit von Ratsuchenden sowie mit unlösbaren Problemen und Formen der Lernunfähigkeit. Ausnahmen finden sich u.a. bei: 1. Winiarski (1990): Beratung und Kurztherapie mit Kognitiver Verhaltenstherapie. BELTZ Weinheim u.a. 2004. S. 150ff. 2. Dietrich Dörner (1982): Über die Schwierigkeiten menschlichen Umgangs mit Komplexität. In: Psychologische Rundschau Band XXXI, 3, 32 (1981), S. 163-179. (vgl. a. Anmerkungen 4 und 5) und 3 Georg Dietrich: Allgemeine Beratungspsychologie. Hogrefe Göttingen u.a. 1983 (S.147f.).
- 27 In: Wolfgang Welsch: Grenzgänge der Ästhetik. 1996, S. 113. Zur Blindheit ohne Reflektieren: „Es gibt keine Sehen ohne blinden Fleck.“ (S. 131)
- 28 Friedrich Schiller: Was heißt und zu welchem Ende studiert man Universalgeschichte? Eine akademische Antrittsrede. 26. Mai 1789. In: Schillers Werke in fünf Bänden. Aufbau-Verlag Berlin und Weimar 1974 (13. Auflage). S. 273 – 295. S. 279.
„Ja, wenn kein Streich von außen sein Ideengebäude erschüttert, so ist er selbst, von einem ewig wirksamen Trieb nach Verbesserung gezwungen, er selbst ist der erste, der es unbefriedigt auseinanderlegt, um es vollkommener wieder herzustellen.“
- 29 Aristoteles: ‚Denn „mit sich zu Rate gehen“ und „abwägende Reflexion“ sind identisch: niemand geht mit sich zu Rate über das, was keine Veränderung zulässt. Abwägende Reflexion ist somit der eine Unterteil des rationalen Elements.‘ (Nikomachische Ethik. Reclam Junior Stuttgart 2001, S. 154)
- 30 Friedrich Schiller hat den PDCA-Zyklus im Qualitätsmanagement treffend formuliert. Verbesserungen **Planen**, **Durchführen** (Ausprobieren), **Checken** (Überprüfen), **Anwenden** (Überführen in die Praxis) kennzeichnet jeden Verbesserungsprozess. Siehe u.a. in: C. Kostka / S. Kostka: Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess. Methoden des KVP. Hanser München 2008, S. 12ff.

www.privatinstitut-drmatz.de