



Die Kunst der Reflexion der Reflexion

Zwei 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?

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, 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 Veränderungsbereitschaft und seine Veränderungskompetenz sind noch nie so in den Fokus des alles erzwingenden Fortschritts geraten. Externes Wachstum steht im Fokus. Das interne Wachstum (was dies auch immer umfasst) sollte ebenfalls gefördert werden.

Schleifen

Unsere Untersuchungen 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.

An dieser Stelle reihe ich mich nach einer Vielzahl von Voruntersuchungen¹ mit meinem kleinen Forschungsteam² hier ein. In der Hoffnung, einen wirksamen Beitrag einzubringen. Vorläufige Ergebnisse werden an dieser Stelle in gedrängter Form vorgestellt.

Wir glauben, dass eine (einfache) Reflexion die Entwicklung des Verhaltens und die Veränderung von Einstellungen selten 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 im Kreis zu drehen ohne wirklich voranzukommen. Ausnahmen bestätigen hier die Regel. Es bilden sich negative Schleifen. Nur dem Menschen ist es als Lebewesen vergönnt sich davon zu befreien. Douglas R. Hofstadter³ hat diese Tatsache eindrucksvoll beschrieben. Wir entwickeln uns ansonsten nicht deutlich weiter. 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.

Im Unternehmen bleibt die Mehrzahl der Führungskräfte an einem bestimmten Punkt ihrer erreichten Entwicklung stehen. Das erreichte Alter und eine endliche Anzahl von zu besetzenden Führungspositionen sind dabei ein Aspekt, der indes nicht die gesamte entstehende Unzufriedenheit einiger dieser Führungskräfte abbilden kann.

Offen bleibt für uns die Frage, wie ändern wir den Menschen, der zum Beispiel gemäß der Attributionstheorie Schleifen dreht, also external attribuiert⁴? Was hindert diesen Menschen daran



OEC Texte zu MR

seine Schleifen aufzubrechen, sich weiterzuentwickeln – und wohin? Wie kommt er und ob überhaupt aus seiner geäußerten Unzufriedenheit mit seiner konkreten Lebenssituation heraus? Aus seiner Sicht hat sich sein bisheriges Verhalten, sein Denken und Fühlen, weitgehend bewährt. Ihn trifft ja – scheinbar – keine „Schuld“. Der Dunning-Kruger-Effekt⁵ könnte eine teilweise Erklärung 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.“). Damit ist eine Fülle von hier ausgesparten Aspekten angesprochen. Es gibt deren viele, welche aber an dieser Stelle nicht behandelt werden können; zufälliges und Vorbild-Lernen, neurowissenschaftliche und klinische Ansätze usw. tragen aus anderer Sicht selbstredend ebenfalls zum Lernen oder Nichtlernen auch außerhalb unserer Perspektive bei. Es bleibt für uns an dieser Stelle der wichtige Aspekt des Coachings von Führungs- und Fachkräften im Mittelpunkt. Sie hängen teilweise und zeitweilig in einer Schleife. Zweifellos liefert die Theorie der ergebnisorientierten Selbstreflexion⁶ fundierte Hinweise zur Begründung und Auflösung der Schleifen, zu einer möglichen Veränderung durch Coaching.

Reflexion der Reflexion

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. Metareflexion betreiben – Mehrperspektivität systematisch planen und realisieren. Das ist möglich durch ein Nachdenken über eigene selbst (oder durch Coaching) zu formulierende SMART-Ziele⁷. Es werden Impulse, Anregungen, durch Selbstreflexion oder durch Dritte bzw. in neuartigen oder fremdartigen Situationen erkannt und genutzt. Die individuelle Setzung des Anspruchsniveaus⁸ kann dabei eine entscheidende Rolle spielen. Dadurch wird nicht nur ein zweites Mal eine (ungerichtete) Reflexion wiederholt sondern ergebnisorientiert 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 werden. Mitunter weichen wir dem aus, da dieses zweite Reflektieren entweder aus sehr unterschiedlichen Gründen bewusst oder unbewusst vermieden wird oder wir finden keinen Anhaltspunkt für eine zweite, die nötigen Veränderungen auslösende Reflexion. Das ist bei Menschen unterschiedlich ausgeprägt. Natürlich könnte auch ein Grübeln bzw. eine Meta-Metareflexion folgen und bis ins Unendliche⁹ fortgeführt werden. Das betrachten wir an dieser Stelle zunächst nicht. 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 zur bzw. eben nicht zu dieser zweiten Reflexion gelangen. Dabei sind Bildungsgrad und Lebenserfahrung keine hinreichenden diskriminanten Merkmale zur Unterscheidung zwischen Reflektierenden und Nichtreflektierenden. Halten wir fest, Metareflexion kann unter gewissen Voraussetzungen zu starken Verhaltens- und Einstellungsänderungen führen.

Falls sich diese Zahlen bestätigen sollten, wäre das „Mittelfeld“ von geschätzten 60 Prozent der durchschnittlichen Bevölkerung interessant näher untersucht zu werden. Meine subjektiven Beobachtungen gestatten in der Population des großen Mittelfeldes der Führungskräfte von lediglich zeitweiligen und partiellen Coachingerfolgen auszugehen. Unter welchen Bedingungen wären diese auf der Grundlage von Veränderungskompetenz und Veränderungsbereitschaft¹⁰ fähig die Stufe der Metareflexion vollständig zu erreichen? Und, wie prägt man die Veränderungskompetenz und Veränderungsbereitschaft aus? Das sind in der Psychologie bislang nach meinen Studien ungelöste Fragen.



OEC Texte zu MR

Beispiele zum Umgang mit der zweiten Reflexion finden wir bereits in der Historie. Nicht umsonst haben im 16. Jahrhundert die Jesuiten¹¹ das zweite Nachdenken nach dem ersten Nachdenken zur Bedingung ihrer geistigen und geistlichen Tätigkeit erhoben. Bereits 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 nachzudenken¹² 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 Brainstorming¹³ objektiv zu strukturieren. Paul Watzlawick¹⁴ und Team gelangten durch das Bewusstmachen des zweiten Nachdenkens – übrigens über uralte indische Weisheitslehren¹⁵ – zu ihrem Ansatz der „Lösung zweiter Ordnung“. Das hat die Psychologie insbesondere in der Psychotherapie revolutioniert.

Praxis der Metareflexion

Ich habe vor dem obigen Hintergrund um 2001 eine spezielle Seminarform geschaffen. Wir nennen sie in unserer Forschungsgruppe Orientierungs- und Entwicklungscenter (kurz OEC)¹⁶. Dort wird systematisch die Reflexion der Reflexion erlernt. Wir bezeichnen diese Form als fremdinduzierte Metareflexion¹⁷. 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“¹⁸ zu bestimmen:
Wo stehe ich? Wohin will ich mich entwickeln?

Das Vorgehen erfolgt in einem Prozess von zwölf Schritten¹⁹. In zwei Tagen OEC werden nach unserer Beobachtung 80 Prozent der Teilnehmenden an einem Punkt ihrer Persönlichkeit deutlich weiter entwickelt²⁰. Diesen Lern- oder Entfaltungspunkt²¹ 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 als Spezialisten ihrer selbst angenommen²². Sie bestimmen Vorgehen, Abweichungen im Seminar und ihre eigenen Grenzziehungen. Die Teilnehmenden bringen ihre - nichtpsychologischen – Hinweise und ihren Erfahrungsschatz ein. Es gibt kein Expertentum außer ihrer selbst. So wird eine naive Psychologie für die Persönlichkeitsentwicklung fruchtbar gemacht. Untersuchungen zur Metareflexion von Bernhard Sieland²³ widerspiegeln ebenfalls diesen Gedanken.

Im Führungscaching zeigt sich ein ähnliches Bild. Anregen und Entfalten stehen auch hier im Mittelpunkt unseres Vorgehens. Fremdinduzierte Metareflexion. 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 Erfolge 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. So finden Kostenmanagement und Metareflexion über „hundert Ecken“ zusammen.

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. Natürlich spielt die relativ junge Disziplin Coaching in ihrer Selbst- und



OEC Texte zu MR

notwendigen Begriffsfindung eine Rolle neben den vorhandenen Marketingeffekten. Das weckt Hoffungen, Begehrlichkeiten für schnelle Problemlösungen. Ein Phänomen: warum handeln vernünftige Auftraggeber unvernünftig²⁴? Das wäre ein weiteres Thema. Wir begründen an dieser Stelle vorbeugend und auch selbstkritisch unsere eigenen Sprachkonstruktionen und Vorgehensweisen. OEC und Metareflexion sind unsere gedanklichen Konstruktionen, eng miteinander verwoben. Sie garantieren eben keinen Erfolg. Sie sind erst in Entwicklung. Fertiges ist erwünscht, was wir nur schrittweise erreichen werden. Das Absolute wird gefordert – und von vielen versprochen. Wider besseres Wissen, es ist der vergoldete Strohalm.

Abschluss

Die Antwort auf die beiden Eingangsfragen kann ich derzeit nicht geben, nur erste Ansätze für unseren Weg der weiteren Antwortsuche andeuten.

Wir nehmen gegenwärtig Folgendes an. 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 untersucht²⁵.

Wir glauben auch, dass Menschen, insbesondere im Coaching von Spezialisten und Führungskräften, die Fähigkeit zu metareflektieren nur auf der Grundlage vorhandener Veränderungskompetenz und Veränderungsbereitschaft erfolgreich nutzen. Wir vermuten, dass sich zeitlich vor dem Coaching erst eine Art „Vor-Coaching“ zur Untersuchung dieser Basisfaktoren und deren Randbedingungen in gewissen Fällen als sinnvoll erweisen wird. Metareflektierende Vorgesetzte verstehen das auf Anhieb. Sie erkennen das Potenzial des Seminars OEC anhand der Informationen: hier werden tatsächlich ihre MitarbeiterInnen in Metareflexion trainiert. Auch wenn Vorgesetzte den Begriff Metareflexion (noch) nicht kennen – das gezielte Reflektieren ihrer MitarbeiterInnen hin zu mehr Eigenverantwortung und Mitdenken liegt ihnen am Herzen. Das heißt, wenn die Fähigkeit Metareflexion bei Coachees und SeminarteilnehmerInnen entwickelt wird, wachsen Veränderungsbereitschaft und Veränderungskompetenz signifikant an. Ich beobachte, dass aus sehr unterschiedlichen Gründen einer scheinbar Zeit raubenden und Kosten verursachenden Personalentwicklung via Metareflexion noch ausgewichen wird. So können unversehens Schleifen entstehen, die letztlich noch mehr Zeit und Kosten verursachen.

Neben Aristoteles²⁶, der die Fähigkeit der Reflexion als notwendige Voraussetzung menschlichen Tuns ansah, hat dies Friedrich Schiller dem metareflektierenden Geist mit seiner berühmten Unterscheidung vom Brotgelehrten und dem philosophischen Geist²⁷ ein Denkmal gesetzt. Wir sollten diese Sentenz als Aufforderung sowohl für unsere eigene Arbeitsweise und für unseren Anspruch an Qualität²⁸ als auch für die Entwicklung unserer Coachees ernst nehmen:

„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.“

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

Anmerkungen



OEC Texte zu MR

- 1 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.)
- 2 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 und Katrin Marx sowie meine Assistentin Dipl.-Bildungswiss. (BA) Nicole Klauß und als Informatiker Dr.rer.nat. Christian Arnold einen großen Anteil am Gelingen. Die engagierten Schüler der Landesschule Pforta Marie Ritter und Marc Schneider sowie meinen engsten Kritikern, meiner Partnerin Yvette Oversberg, meinem Freund Dr. Grigory Weise und meinem leider bereits zu früh verstorbenen Kollegenfreund Dr. Christian Hoffmann. Dipl.-Psych. (BA) Samuel Peters und Dipl.-Kffr. Ute Apel leisten gegenwärtig einen entscheidenden Beitrag für die Fortsetzung der Forschungen.
- 3 Douglas R. Hofstadter: Metamagicum. Fragen nach der Essenz von Geist und Struktur. Klett-Cotta Stuttgart 1988, s. S. 577. Hier wird die Vermeidung von (unsinnigen) Schleifen dargestellt.
- 4 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.
- 5 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.
- 6 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.
- 7 SMART-Ziele: Die Abkürzung für Ziele, die **s**pezifisch, **m**essbar, **a**traktiv, **r**ealistisch und **t**erminiert formuliert werden. U.a. in: Siegfried Greif (2008), S. 131f.
- 8 Ferdinand Hoppe: Erfolg und Misserfolg. Psychologische Forschung, 1930. 14, 1-62.
- 9 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.
- 10 Veränderungskompetenz und Veränderungsbereitschaft: Basiskomponenten menschlicher Entwicklung. vgl. Georg Dietrich: Allgemeine Beratungspsychologie. Hogrefe Göttingen u.a. 1983.
- 11 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.
- 12 I Ging. Das Buch der Wandlungen. Herausgegeben von Richard Wilhelm. Eugen Diederichs München 1993 (21. Auflage) und Franciscus Adrian: Die Schule des I Ging. Hintergrundwissen. Diederichs München 1994, S. 116.
- 13 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.
- 14 Paul Watzlawick: Münchhausens Zopf: oder Psychotherapie und »Wirklichkeit«. Gesammelte Aufsätze und Vorträge. Huber 1998.
- 15 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.



OEC Texte zu MR

- 16 Seminar Orientierungs- und Entwicklungszentrum (OEC): s. www.privatinstitut-drmatz.de/#/oec/c13a0. 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.
- 17 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.
- 18 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.
- 19 Der ausführliche Ablauf ist im Seminarmaterial enthalten.
- 20 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).
- 21 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.
- 22 Eine entscheidende 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“ 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.
- 23 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.
- 24 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.
- 25 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. und Dietrich Dörner (1982): Über die Schwierigkeiten menschlichen Umgangs mit Komplexität. In: Psychologische Rundschau Band XXXI, 3, 32 (1981), S. 163-179.



OEC Texte zu MR

(vgl. a. Anmerkungen 4 und 5)

Aus meiner Sicht wird im Coaching der Betrachtung von Diagnostik der Lernfähigkeit und –motivation wenig Aufmerksamkeit gewidmet.

- 26 In: Wolfgang Welsch: Grenzgänge der Ästhetik. 1996, S. 113. Zur Blindheit ohne Reflektieren: „Es gibt keine Sehen ohne blinden Fleck.“ (S. 131)
- 27 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.
- 28 Friedrich Schiller hat den PDCA-Zyklus im Qualitätsmanagement treffend formuliert. Verbesserungen **P**lanen, **D**urchführen (Ausprobieren), **C**hecken (Überprüfen), **A**nwenden (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.