

*„Ich brauche einen neuen Brauch,  
den wir sofort einführen müssen;  
nämlich den Brauch,  
in jeder neuen Lage neu nachzudenken.“  
Bertolt Brecht*

## Vom Wert der Reflexion

### Was ist unter Reflexion zu verstehen?

Reflexion (aus dem lat. re-flectere) bedeutet soviel wie zurückbeugen, also (im übertragenen Sinne) eine Position oder Haltung einzunehmen, die es einem ermöglicht, Dinge von einem anderen Standpunkt oder aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Im Französischen wurde dieses Wort direkt in den Sprachgebrauch übernommen: réfléchir – nachdenken! Reflexion ist ein Grundprinzip für die Entwicklung von Kompetenzen und die Basis für einen selbstgesteuerten Lernprozess.

Reflektieren, also Diszipliniertes Nachdenken, ist vielfach ungewohnt, man hat es oft nicht gelernt.

Der Arbeitsalltag besteht normalerweise darin, zu arbeiten, Leistungen zu erbringen, operativ zu handeln, zu planen. Im Gegensatz dazu bedeutet Reflexion Innehalten, Nachdenken, das heißt, über Abläufe zu sprechen, sich selbst (als Unternehmen) zu beobachten, aus einer Art Vogelperspektive die Konsequenzen der Entscheidungen zu analysieren, zu überlegen, warum etwas so und nicht anders gelaufen ist, aber auch, was das alles bei einem selbst auslöst und welche Konsequenzen man daraus ziehen sollte.

Da jedeR BeobachterIn stets – mehr oder weniger – Teil seiner Beobachtung und Beschreibung ist, bedeutet Reflexion immer zugleich auch Selbstreflexion. Die eigene Person und sich selbst zum Thema der Betrachtung zu machen bedeutet demnach, nicht das WAS, sondern das WIE zu fokussieren. Nicht der Inhalt ist das Thema, sondern der Prozess.

Reflexion gehört zur Lebendigkeit, zur Gesundheit und zum qualitativen Wachstum von Menschen und Organisationen.

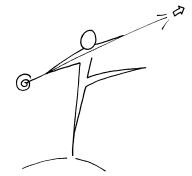
### Orte der Reflexion

Wenn sich eine Organisation dazu entschließt, sich in periodischen Abständen Auszeiten zu gönnen, müssen erst entsprechende Strukturen geschaffen werden, also „harte“ Faktoren, damit „weiche“ Prozesse in freien Räumen gedeihen können.

Alle möglichen Gruppierungen können Orte der Reflexion sein: zum Beispiel Visions- und Strategiegruppen, die ihre Zukunft gestalten; Projektgruppen, in denen auch Zusammenarbeitsmuster besprochen werden; oder moderierte Führungskreise, die über die Entwicklung der gesamten Organisation nachdenken, Projekte initiieren oder sonstige Entscheidungen daraus ableiten.

Auch informelle Gruppen erfüllen Reflexionsfunktionen: auf freiwilliger Basis werden Erfahrungen ausgetauscht, damit wird explizites und implizites Wissen angereichert, dies geht fast immer mit Reflexion einher. Auch Großveranstaltungen, Workshops oder Plattformen können den Rahmen für Reflexion bilden.

Reflexion kann also in unterschiedlichen Situationen stattfinden. Die Wahrscheinlichkeit ist jedoch gering, dass ein solcher Reflexionsprozess und die daraus resultierenden Veränderungen des Handlungsrahmens von einzelnen Personen geleistet werden kann. Vielmehr wird dies überwiegend in Kollektiven stattfinden, also in Gruppen und Teams unterschiedlichster Couleur. Dahinter steht die Theorie, dass in dauerhafteren sozialen Beziehungen, so wie sie Teams ausbilden, ein zentraler Beitrag zum Lernen von Organisationen geleistet wird.



Es geht im Grunde weniger um die Beschaffenheit der Gruppierungen, sondern vielmehr um die Art und Weise, *wie* Themen behandelt werden. Die reflektierende Betrachtung der Probleme von einer Meta-Ebene aus erzielt wesentliche Unterschiede im Ergebnis. Betrachtungsgegenstand ist der jeweilige Prozess (Kommunikations- bzw. Entscheidungsfindungsprozess) selbst.

### Reflektieren heißt lernen

Für das Agieren des Menschen in einer immer komplexeren Welt ist Reflexionsfähigkeit von hoher Bedeutung, denn ohne diese würden viele Lernprozesse nicht stattfinden. Insbesondere das erfahrungsorientierte Lernen benötigt eine Phase der Reflexion.

Kolb hat dies in seinem Lernzyklus dargestellt:

- Es werden konkrete Erfahrungen mit der Umwelt gemacht;
- die beobachtet und reflektiert werden;
- daraus bilden sich gedankliche Modelle zum Wesen des jeweiligen Gegenstandsbereiches aus;
- die wiederum an der Realität ausprobiert werden;
- die Modelle (Gedankenkonzepte) werden reflektierend angepasst.

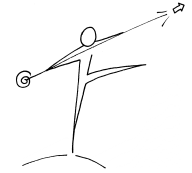
### Reflektieren ist „Diszipliniertes Nach-denken“

Zum Reflektieren als "Diszipliniertes Nach-Denken" gilt:

- Bevor man nach-denken kann, müssen schon Denkprozesse abgelaufen sein - man hat etwas erlebt, gesehen, gehört, getan und es im Gedächtnis gespeichert und/oder aufgeschrieben oder auf Datenträgern abgelegt, wo man es als "Material" wieder hervorholen kann.
- Wenn man *diszipliniert* nach-denken will (und bevor man dies tun kann), muss man sich dafür die Anweisungen geben, die man einhalten will (manchmal bekommt man diese geliefert, z.B. zusammen mit einer Aufgabe).
- Wenn man nach-denkt, muss man sich selber immer wieder kontrollieren, ob man die dafür aufgestellten Anweisungen einhält.
- Gegenstand des Nach-Denkens kann alles sein, was dynamisch ist, d.h. was eine zeitliche Dimension hat und was sich verändert. "Nach-Denken" ist nicht nur "nachher denken", sondern auch "etwas gedanklich nach-folgen, verfolgen". Was nicht reflektiert werden kann, ist alles Statisches, z.B.:  $a^2 + b^2 = c^2$  (Satz des Pythagoras) - Die Wellenlänge des Sonnenlichts - Die Form des Wassermoleküls - 220 V aus der Steckdose.
- Beliebter, aber nicht alleiniger Gegenstand des Reflektierens ist das menschliche Handeln, Verhalten oder Tun - nicht nur das eigene (*Selbstreflexion*), sondern auch das fremde. Für das Handeln ist das Dynamische (Ablauf in der Zeit, Veränderung) typisch. Es kann vergangenes oder zukünftiges, nicht aber aktuelles Handeln reflektiert werden. Aktuelles Handeln kann nur wahrgenommen, aber nicht reflektiert werden, denn das "Jetzt" ist immer schon vorbei.

Reflektieren ist eine Kunst! Es braucht dafür "Wissen-wie" und viel Übung. Folgende Schritte sind auszuführen:

1. a. Den Zweck des Reflektierens eingrenzen: Es geht immer um Erkenntnis - aber um welche genau? (Zusammenhänge? Erklärungen? Gründe? Fragen? Hypothese? Regeln?) b. Auswahl eines Gegenstandes, Themas. *1a und 1b gehen Hand in Hand.*
2. a. Das "Material", das nach-gedacht wird, bereitstellen. Es ist in irgendeiner Form schon da, muss aber - bildlich gesprochen - auf den Arbeitstisch geholt werden. b. Erstellen oder Vergegenwärtigen der Anweisungen zum Nach-Denken. *2a und 2b gehen Hand in Hand.*
3. a. Nach-Denk-Regeln auf das "Material" anwenden. b. Die Anwendung der Regeln laufend überprüfen. *3a und 3b gehen Hand in in Hand.*



4. a. Erkenntnisse festhalten. b. Danach schliesst sich unter Umständen an, aus den Erkenntnissen Konsequenzen für das zukünftige Handeln zu ziehen oder Verallgemeinerungen, Regeln, Lehren zu formulieren.

Reflektieren ist eine bewusst gesteuerte geistige (kognitive) Aktivität und Leistung. Voraussetzungen dafür sind ein funktionierendes Gehirn, Intelligenz, Sprache und zu reflektierendes "Ausgangsmaterial". Reflektieren kostet Zeit. Reflektieren ist von anderen kognitiven Aktivitäten und Leistungen wie Wahrnehmen, Beobachten, Analysieren, Meditieren, Memorieren zu unterscheiden.

#### **Verwendete und /oder empfohlene Literatur/Links zum Thema**

- Jenert, Tobias (2008). Kompetenzorientiertes Lernen im Bologna-Studium: Entwurf eines didaktischen Designs auf Basis aktueller Anforderungen an die Hochschulbildung. Unveröffentlichte Master-Arbeit.
- Augsburg: Institut für Medien und Bildungstechnologie Mag. Wolf Hilzensauer, Salzburg Research Forschungsgesellschaft, Abteilung Bildung und Medien
- Geißler, H.: Grundlagen des Organisationslernens. Weinheim: Deutscher Studienverlag (1994).
- Hoffman, Heribert Kohl, Margarete Schreurs (Hrsg.): Weiterbildung als kooperative Gestaltungsaufgabe. Luchterhand: Neuwied, Kriftel (2000).
- „Betrifft: TEAM: Dynamische Prozesse in Gruppen“, Peter Heintel (Hrsg.), Verlag für Sozialwissenschaften, 2007