Lern-Bibliothek der
Transformation Management AG

Selbstreflexion

# Reflexion

## Quelle der persönlichen Entfaltung - eine kurze Einführung

In vielen früheren Generationen konnte man alles Wichtige von den Eltern und anderen Älteren lernen. Später kamen Fähigkeiten und Fertigkeiten hinzu, die nicht mehr selbstverständlich im Familienverband vermittelt werden konnten: Lesen, Schreiben, Rechnen … Bildung musste gesellschaftlich organisiert werden. Die Schule und andere professionelle Einrichtungen wurden schrittweise gegründet. Das Mindeste, was hier garantiert werden sollte, war das Erlernen der „Kulturtechniken". Im Übrigen war das Leben weitgehend klar geregelt, die meisten Menschen wussten, was sie zu tun hatten und welche Möglichkeiten ihnen offenstanden. Unser Handeln wurde dabei im Laufe der Zeit „selbstverständlich". In den meisten Situationen genügte das.

Heute sind die Differenzierung der Welt und die Möglichkeiten der Orientierung und der Lebensgestaltung soweit fortgeschritten und vielfältig, dass das Leben des Einzelnen nicht mehr längerfristig vorhersagbar und planbar ist. Daher können die Älteren immer weniger Orientierungshilfe geben, dass „jedes Leben zum Projekt wird" (vgl. Scala/Reichel 1999, S. 133).

Ingeborg Schüßler spricht davon, dass heute das relevante Wissen oft

(1) kontinuierlich revidiert,

(2) permanent als verbesserungsfähig angesehen,

(3) prinzipiell nicht als Wahrheit, sondern als Ressource betrachtet wird und

(4) untrennbar mit Nichtwissen gekoppelt ist.

Wir kommen daher auch und vor allen Dingen im Führungskontext laufend in Situationen, in denen das, was wir tun, nicht mehr als selbstverständlich gilt. Die Gründe sind vielschichtig:

- Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter, Ehepartner … ja, sogar wir selbst … stellen unser Handeln in Frage.
- Wir stellen fest, dass andere Menschen in derselben Situation anders handeln.
- Wir kommen in Situationen, in denen offenkundig unser bisheriges Handeln nicht mehr funktioniert.
- Wir sind immer öfter herausgefordert, zwischen verschiedenen Möglichkeiten zu wählen.
- Wir geraten in Situationen, in denen das erprobte, bisher erfolgreiche Verhaltensrepertoire nicht mehr den gewünschten positiven, erwarteten Effekt erzielt.

Das gilt für die Art und Weise, wie wir uns als Kollege oder Kollegin verhalten, wie wir unsere Mitarbeiter führen, wie wir mit unseren Kunden kommunizieren, wie wir mit getroffenen Vereinbarungen umgehen, wie wir in unserem Selbstverständnis gesehen werden wollen, etc.

Die meisten Führungskräfte wollen in solchen Situationen einfach nur wissen, was sie tun sollen: Sie suchen jemanden, der ihnen sagt, was jetzt zu tun ist, oder sie suchen selbst ein neues Rezept. Diese Haltung spiegelt sich in der Fülle der angebotenen Ratgeber–, Management- und Leadership-Literatur, Führungstrainings, Coachings, etc. wider.

Ein anderer, ergänzender Zugang ist der, selbst sein bisheriges Handeln auf spezielle Weise zu betrachten, zu überdenken – **zu reflektieren**. Es ist eine Art aktiv Wissensmanagement zu „betreiben".

Die Frage lautet dann nicht nur: Was soll ich anders machen? Sondern: Wie könnten und wollen wir uns überhaupt als Führungspersonen verhalten? Will ich mich als Führungskraft so verhalten wie meine Vorgesetzten, wie ich meine bisherigen Vorgesetzten erlebt habe? Inwiefern anders? Was ist mir so viel wert, dass ich dafür auch auf Manches (Karrieresprung, mehr Geld …) verzichten würde? Will ich immer und überall erreichbar sein? Wie möchte ich von anderen wahrgenommen werden?

Mit anderen Worten: **„Was tue ich eigentlich, wenn ich das tue, was ich tue?"**

Das klingt logisch … und einfach. Aber es ist offenkundig, dass diese Frage im Alltag weder logisch noch einfach ist. Denn dieses erweiterte Reflektieren ist eine neue eigene Fähigkeit, eine neue Kulturtechnik, die unsere gewohnten kommunikativen Sicherheiten nach dem Muster „man muss wissen, was man zu tun hat; ansonsten fragt man jemanden, der sich auskennt" irritiert. Reflexion ist uns Menschen zwar von Anfang an vertraut, aber nur innerhalb gewisser Grenzen.

Es gibt neben vielen anderen abendländischen Traditionen, auch in unserer Kultur traditionelle Formen, die durchaus Ansätze in Richtung Reflexion darstellen:

- die Beichte oder verwandte Formen
- Ansprachen zu Jubiläen, zur Pensionierung oder beim Begräbnis
- Überlegungen beim Jahreswechsel,
- etc.

Diese Beispiele zeigen aber auch schon, dass sie als ritualisierte Formen zu wenig sind und dass sie eben nicht Ausdruck einer alltäglichen Reflexionskultur sind. Die Einladung zur Reflexion wird daher von vielen Menschen als „unnötiges Herumreden", als „etwas, was wir sowieso machen" oder als „Psychologi-

sieren" abgewertet. Allerdings ist Reflexion weder unnötig, noch hat sie unbedingt etwas mit Psychologie zu tun, und schon gar nicht ist sie etwas, was immer schon gemacht wurde, sie ist als alltägliche Kompetenz noch ziemlich ungewohnt.

Betrachten wir jedoch unseren Arbeitsalltag, dann sind wir zunehmend mit Situationen konfrontiert, wo ein Einfaches „ich frage den oder die" nicht mehr sinnvoll erscheint. Die Komplexität und Dynamik ist zu hoch, um auf einfache Rezepte oder Erlebtes direkt zuzugreifen und damit eine Lösung „in der Hand zu halten". Immer öfter müssen die neuen Herausforderungen erschlossen und Verhaltensmechanismen immer wieder hinterfragt werden, ob diese der Situation und deren Konsequenzen angemessen sind.

Führungskräfte der „neuen Generation" können sich dieser Fähigkeit nicht mehr verschließen – sie müssen sich dieses Potenzial der Reflexion vielmehr neu erschließen. Und das immer wieder, da jede neue Situation und daran angepasste Handlungen neue Konsequenzen mit sich bringt.

Wir sind daher fest davon überzeugt, dass Reflexion für nachhaltigen Erfolg ganz zentral ist. Und sie ist für viele Menschen schwierig. Angst, Farbe zu bekennen steckt dahinter oder Angst, verletzt zu werden, sich selbst zu erkennen. Auch das Umschalten von Erleben auf Reflektieren fällt manchen Menschen schwer. Vielleicht hilft diese Liste dabei, Reflektieren als Bereicherung zu sehen:

- **Reflexion bedeutet Verarbeiten**
  Wer mit Gruppen Zeit verbringt, wird viel erleben. Wenn wir uns Zeit für einen Rückblick nehmen, kann das Erlebte und Erfahrene gut verarbeitet werden, zur Erinnerung werden, reifen und etwas in uns bewirken.
- **Reflexion bedeutet Ordnen**
  Mittendrin in einem Gruppenprozess haben wir nicht immer den nötigen Abstand zum Geschehen. Das Thema gerät aus dem Blick, es gibt Streit oder andere Störungen. Dann müssen wir innehalten und sortieren, was gewesen ist. Erst dann können wir sinnvoll weiterarbeiten.
- **Reflexion bedeutet Loben**
  Was war gut? Was war hilfreich? Bei der Auswertung schauen wir auf Gutes und Wertvolles, weil es uns weiterbringt. Es tut einfach gut, einmal zu hören, wo etwas gelungen ist.
- **Reflexion bedeutet Verändern**
  Störungen führen zu Unzufriedenheit, Ärger und Enttäuschung. Auch auf den ersten Blick sollte Negatives in einer Reflexion angesprochen werden. Nur dann kann die Gruppe gemeinsam etwas verändern, zum Beispiel

das Programm den Bedürfnissen der Teilnehmer anpassen. Dabei realistisch bleiben!

- **Reflexion bedeutet, sich und seine Fähigkeiten in Frage stellen**
  War das wirklich vernünftig? Hätte ich dieses Problem nicht besser lösen können?
  Warum habe ich mich gerade in dieser Situation so verhalten? Was sind meine Prägungen und Verhaltensmuster? Wem eifere ich innerlich eigentlich nach?

- **Reflexion bedeutet Mitbestimmen**
  Kinder, Jugendliche und Erwachsene haben alle an sich unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse. Wenn wir sie beachten und wenn jeder seine Wünsche und Fragen ansprechen darf, sind alle motivierter und engagierter dabei.

- **Reflexion bedeutet Lernen**
  Jene Leiter, die mit ihren Gruppenmitgliedern regelmäßig reflektieren, lernen dadurch enorm viel, auch über sich selber. Sie müssen allerdings bereit sein, Kritik zuzulassen. Sie lernen, wo ihre Stärken und ihre Schwächen liegen, sie lernen Kritik anzunehmen und auch selbst konstruktive Kritik zu üben.

Reflexionen brauchen nicht nur am Ende einer Arbeitsphase stattzufinden. Auch zwischendurch ist eine Reflexion zur Kurskorrektur sinnvoll. Reflektieren muss nicht heißen: „Wir setzen uns alle in den Kreis und brüten über der Frage: Wie geht´s uns denn heute so?". Reflexionen können ruhig etwas spielerischer gestaltet werden.

Idealer Weise sollte jedoch ein „Raum zur Reflexion" eingerichtet werden, vor allen Dingen in der ersten Phase von neuen Lebensabschnitten vereinfacht es den Einstieg.

Ihre

Gerhard Graf

Jenny Ruhfus

Scala, E.; Reichel, R. (1999); „Abschied von der Gewissheit**.** Von der Unmöglichkeit, pädagogisch richtig zu handeln"; Linz 1999; Verlag Veritas

Schüßler, I. (2008); „Reflexives Lernen in der Erwachsenenbildung – zwischen Irritation und Kohärenz"; in: „Reflexives Lernen"; Hrsg. Häcker T.; Hilzensauer, W.; Reinmann G.; Jahrgang 5 2008; Ausgabe 2