

**Jörg Friebe, Reflexion im Training, Aspekte und Methoden der modernen Reflexionsarbeit.
ManagerSeminare 1. Auflage 2010.**

ISBN: 978-3-941965-08-9

Die Metapher des (Stand-)Spiegels zu verwenden liegt nahe, wenn es um Reflexion geht. Jörg Friebe verwendet sie als Gliederung für die Kapitel seines Buches. Ihm gelingt so eine nachvollziehbare Struktur.

- Rahmen und Standbeine

überschreibt er seine Überlegungen zur Begrifflichkeit von Reflexion, zu den traditionellen Lernmodellen und zur Haltung des Trainers. Sehr differenziert werden die Möglichkeiten der Reflexion im Training ausgelotet: Bereits vor einer Übung macht es gegebenenfalls Sinn, eine Reflexionsphase einzuplanen (beispielsweise beim direktiven oder metaphorischen Handlungslernen), aber auch wenn es darum geht – und das sollte doch immer – einen Lernzuwachs zu generieren. Die Frage, was bei der letzten Aktivität gelernt wurde und bei der aktuellen Übung also nicht noch einmal „falsch“ gemacht werden soll fördert erfolgreiches schrittweises Verändern.

Selbstverständlich ist auch während einer Aktion eine Reflexionsphase möglich indem die Handlung kurz unterbrochen und über das nachgedacht wird, was gerade passiert, bzw. wenn eine Übung zu scheitern droht. Klassisch ist die Reflexion im Anschluss an eine Trainingsphase. Seine Herkunft kann Friebe in diesem Abschnitt nicht verbergen, wenn er daran erinnert, dass nach einem Outdoortraining eventuell ein Umziehen der Teilnehmenden notwendig ist und eine Reflexionsphase unmittelbar im Anschluss an die Übung nicht ausführlich sein kann. Die Empfehlung lautet, dass mindestens eine Minute inne gehalten werden soll, um emotionale und gedankliche Anker zu setzen. Hilfreich auch für den Fall, dass das Mittagessen eine unmittelbare Reflexion nach der Aktion unmöglich macht.

Mit dem Absatz „Von der angeleiteten zur selbstständigen Reflexion“ wird zum Kapitel über die Grundhaltung des Trainers übergeleitet. Weil Trainings grundsätzlich eine positive Veränderung bewirken sollen ist es notwendig, dass auch der Trainer eine solche Haltung inne hat. Doch welches Bild lässt sich damit verbinden? Sieht er sich als (Weg-)Begleiter – im Unterschied zum Berater, als Resonanzkörper oder als Arzt? Als Grundsätze werden in einer nicht vollständigen Liste angegeben:

Beachte das System!
Stelle Hypothesen auf!
Sei behutsam!
Erkenne den Unterschied zwischen Selbst- und Fremdbild!
Achte die persönlichen Grenzen!
Betone die vorhandenen Stärken!
Sei Yin und Yang!
Reflektiere Widersprüche!
Nutze Paradoxien!
Sei mutig!

- Erster Drehpunkt: Ziele der Reflexion

Als die drei Zielebenen werden die Ziele der Teilnehmenden die sich auf deren Berufsalltag beziehen, die konkreten Ziele des Trainings und grundlegende Ziele, das ist z.B. Kompetenzerweiterung, genannt. Nicht ganz nachvollziehbar ist die Anmerkung zur ersten Zielebene, dass diese vor allem für Unternehmensberatungsprozesse eine Rolle spielt und deshalb im Buch nicht berücksichtigt wird. Geradezu das Gegenteil wird dann an späterer Stelle vollzogen, wenn Methoden zur Nachhaltigkeit, z.B. „Gedanken der Teilnehmenden zum Transfer“ vorgestellt werden.

Gelungen ist dann wieder die Beschreibung der Ziele von unterschiedlichen Persönlichkeiten, den Machern und Strategen. Wortwörtlich gibt Friebe Beispiele für den Umgang mit solchen Haltungen im Seminar. Es wird das Modell der logischen Ebenen nach Dilts beschrieben, der Umgang mit der Wunderfrage detailliert erläutert und mit Hinweisen zur Bildung von Schlüsselsätzen und der Arbeit mit Zielskalen das Kapitel geschlossen.

Gelungen ist die Einbeziehung der Lesenden durch Sprechblasen, die vorgestellte Übungen auf die Lernziele des Lesers beziehen. So wird die Wunderfrage auf die Beherrschung der Kunst des Reflektierens bezogen und die konkrete Auseinandersetzung angeregt: „Wie würde Ihre Arbeit aussehen? Wie merken dies die Teilnehmenden? wenn Sie die Kunst des Reflektierens perfekt beherrschen?“

- Zweiter Drehpunkt: Phasen der Reflexion – Welche Ebene soll angesprochen werden?

Dieses Kapitel widmet sich einigen Modellen von Reflexion. Angefangen von der Ergebnis- und Prozessfrage als zweistufigem Modell über die Reflexionsspirale in drei Stufen kommt Friebe über die moderierte Reflexion in sechs Stufen, dem ebenfalls sechsstufigen Filtermodell und dem Reflektieren nach von Thun als Vertiefung und Emporhebung zu seinem „neuen Phasenmodell für die Reflexion von Aktionen in Entwicklungsprozessen“, das sich nur unwesentlich vom von Thunschen Modell unterscheidet. Das auch Kombinationsmodell genannte Modell beginnt mit der Frage, was aus der letzten Aktion mitgenommen und umgesetzt wurde und vertieft dann über die Frage nach dem „was“ erlebt wurde über das „wie“ sich verhalten wurde und zwar zunächst „Ich-fern“, dann konkret „Ich“ hin zu den Gefühlen im „Hier und Jetzt“ bis zur Modellbildung. Hier schließt die Phase der Emporhebung an, die mit generellen Schlussfolgerungen und Visualisierung und Dokumentation endet.

- Dritter Drehpunkt: Aktivierende Methoden in der Reflexion

Auf 120 Seiten werden gut gegliedert die über 50 Methoden zur Reflexion vorgestellt. Sehr übersichtlich ist die immer gleich bleibende Erläuterung, die mit

Kurzbeschreibung
 Beschreibung
 Einordnung in eine geeignete Phase
 Wesen und Vorteile
 Kategorie zur Gruppenkonstellation
 Angabe der Dauer
 Auflistung des Materials
 Hinweis auf Metapher/ Analogie
 Nennung von Varianten
 Verknüpfung
 Anmerkungen

geschieht. Eine Systematik, die Lesern von Büchern des Verlages managerSeminare so oder ähnlich lange bekannt ist. Auf diese Weise gelingt es, sehr schnell geeignete Methoden für die eigene Seminarplanung ausfindig zu machen. Ergänzt wird die textliche Darstellung durch geeignete Bilder und Zeichnungen und Materialien im Internet, die man downloaden kann. Der Praktiker wünscht sich neben der Vorstellung der Methoden in Buchform eine Veröffentlichung als Datenbank für den PC oder auf Karten. So könnten die Methoden seminargerecht ausgedruckt werden.

Gegliedert sind die Methoden in die Rubriken

Reflexion der Gesamtgruppe – Gesamteinschätzung
 Reflexion zu den Trainingszielen

Besonders als kurze Reflexion
 Das „gute“ Mittelmaß
 Komplex und tief greifend
 Reflexion als roter Faden
 Reflexion Nachhaltigkeit

Ein Beispiel für eine gelungene Reflexion-Methode ist die Verwendung von Verkehrszeichen. Mit deren Hilfe soll der Verlauf der letzten Aktion von den Teilnehmenden dargestellt werden. Vermutlich muss man sich die Schilder selber herstellen, eine Bezugsadresse wird nicht angegeben, wohl der Hinweis, dass es ein beträchtlicher Unterschied für die Teilnehmenden ist, ob die lediglich Ausdrücke von Schildern erhalten oder tatsächlich aufstellbare kleine Schilder.

Ein weiteres schönes Beispiel ist die Verwendung der Metaphern „Mülleimer“ und „Schatzkiste“, die tatsächlich aufgestellt werden und in die über Moderationskarten Rückmeldungen erfolgen. Dies kann sowohl zu Einzelaspekten als auch zum kompletten Training geschehen.

- Vierter Drehpunkt: Dokumentation, Verschriftlichung, Visualisierung

Etwas knapp kommt das Kapitel zur Dokumentation. Einige Bildbeispiele und Hinweise auf weitere Literatur, z.B. „bikabolo“ von Martin Haußmann geben lediglich einen Einblick in die vielfältigen Möglichkeiten. Nachvollziehbar und entschuldigbar ist die Entscheidung, würde eine ausführliche Darstellung der differenzierten Ansätze der Visualisierung den Rahmen des Werkes sprengen.

- Zielorientierte Reflexionsfragen

Trainer wirken durch ihr Verhalten auf Teilnehmende als Vorbild und dabei ist die Verwendung ihrer Sprache bedeutsam. So ist das Kapitel folgerichtig ausgerichtet auf die Wirkung bestimmter Wörter: „Sondern“ als Hinwendung zum Positiven, „Das ist vergleichbar mit ...“ als Nutzung positiver Bilder. Statt „Immer“ besser konkrete Beispiele nennen lassen, dem „aber“ ein „und“ entgegensetzen. Und dann folgen die obligatorischen, aber nicht schädlichen Hinweise auf das aktive Fragen, das aktive Zuhören und Doppeln. Aus der eigenen Seminarpraxis des Rezensenten ist bekannt, dass das immer wieder geübt werden muss, damit es perfektioniert wird. Mit 7 Seiten ist das Thema nicht zu lang(weilig) behandelt.

Gelungen ist auch die Liste der Reflexionsfragen zu einzelnen Themen, die sich am Modell des TZI orientiert:

ES – Die Aufgabe der Gruppe

mit Fragen zur Zielklärung, dem Prozessverlauf, der Entscheidungsfindung und der Auswertung der Ergebnisse

ICH – Persönliche Motive der Teilnehmenden

mit 25 Fragemöglichkeiten zur Einzelwahrnehmung/Selbstwahrnehmung, der Motivation und der Stärkung des Selbstvertrauens

WIR – Interaktion der Teilnehmenden

mit über 100 Fragebeispielen zu den Themenkomplexen Vertrauen und Verantwortung, Rollenwahrnehmung, Kommunikation, Umgang mit Fehlern, Kooperation, Loyalität und Wir-Gefühl, Konflikt, Leitungsrolle, Andere Meinungen, Ausgrenzung und aggressives Verhalten, Umgang mit dem anderen Geschlecht, Cliques-/Grüppchenbildung, Gemeinschaft stärken, Ausredenlassen/Zuhören, Gewaltprävention und Lautstärke/Unruhe

GLOBE – Einflussnehmendes Umfeld

mit Fragen zum Verhältnis der Gruppe zu anderen Gruppen

- Arbeiten mit Denkmodellen

Die vorgestellten Modelle sind:

Eisberg-Modell

TZI (Themenzentrierte Interaktion)

Fünf Kanäle der Kommunikation

SWOT-Analyse

Riemann-Thomann-Kreuz (Polaritätenmodell)

Teamrollen nach Belbin

Wertequadrat

Die vier Zimmer der Veränderung

Phasen der Teamentwicklung

Portfolio der Umsetzungsideen

Inneres Team

Teufelskreis

- Umsetzung und Praxisbeispiele

Abschließend fehlt nicht der Hinweis auf Fallstricke bei der Umsetzung von Reflexionen im Seminar. Genannt werden solche wie das feste Drehbuch, die Wiederholung derselben Reflexion, die Strukturlosigkeit, die spaßige Aktion statt der mühsamen Reflexion, die Tolerierung von schweigenden Teilnehmenden, der Umgang mit ungewollten Vertiefungen und weinenden Teilnehmenden.

Die aufgeführten Praxisbeispiele stammen überwiegend aus dem Erlebnis- und Outdoorbereich und werden schwerlich als Vorbild für die meisten Trainings dienen können. Sie zeigen jedoch, wie und warum Jörg Friebe die beschriebenen Methoden des Buches im Training einsetzt und was sie zu bewirken vermögen.

Und nun ist es an Ihnen, Ihre Trainings durch gestufte Reflexionen weiter zu verbessern – wenn Sie wollen. (Denk-)Material gibt es hier genug.