



## Bestandteil im erfahrungsorientierten Training

# Die Kunst des Reflektierens

### Jörg Friebe

**Welche Rückschlüsse lassen sich aus einem Rollenspiel ziehen? Welche Verhaltensmuster wurden in der Teamübung sichtbar? Was bedeutet das – übertragen auf den Berufsalltag? Bei diesen reflektierenden Fragen geht es um die erfolgreiche Reflexion des zuvor vermittelten Lernstoffs. Die Reflexion, also die professionelle und systematische Aufbereitung im Nachgang zuvor erlebter und eingeübter Handlungsweisen in Trainings bleibt häufig auf der Strecke oder wird nur unzureichend ausgeführt. Dabei trägt gerade sie zum Gelingen der Trainingsmaßnahme erheblich bei.**

Zur gelingenden Reflexion gehören sechs Merkmale, die als Checkliste die Planung des Trainings vereinfachen. Die Merkmale sind:

1. Klares Ziel der Reflexion beachten
2. Denkmodelle (z.B. TZI oder Kommunikationsquadrat) berücksichtigen
3. Zielorientierte Fragen stellen
4. Phasen der Reflexionsgestaltung mit Vertiefung und Emporhebung gestalten
5. Auswahl der passenden, aktivierenden Reflexionsmethode(n) inszenieren
6. Form der Ergebnissicherung auswählen

Anhand eines Praxisbeispiels sollen diese sechs Bereiche dargestellt werden.

Ein fünfköpfiges Projektteam wird neu zusammengesetzt. Das Team besteht aus hervorragenden Spezialisten, die bislang noch nicht miteinander gearbeitet haben. In den letzten Wochen sind einige Probleme aufgetreten, besonders die Verteilung der Aufgaben bereitet Schwierigkeiten, einiges wird doppelt, anderes dafür gar nicht erledigt. Die Gruppe wird zunehmend von Grundstimmungen wie „Ich bin hier überflüssig.“ und „Mit meiner Zeit (und meinem Know-how) weiß ich was Besseres anzufangen.“ geprägt.

Das Ziel des Trainings wird so definiert: „Im Team werden die Fähigkeiten der Einzelnen und die zu erledigenden Aufgaben besprochen und passgenau verteilt, um so hocheffektiv zu arbeiten.“

### Übung „Balance-Brett“



Zur Erreichung des Zieles wird die Übung „Balance-Brett“ durchgeführt. Das Team bekommt die Aufgabe, in zwei Minuten der Reihe nach möglichst viele „Produkte“ (Steine) auf einem quadratischen Brett zu positionieren, das auf einer Korkkugel gelagert ist und daher schwankt und umzukippen droht (siehe Foto). Auf dem Brett sind verschiedene Felder markiert, die den „Ertrag“ des Produktes widerspiegeln: Je weiter am Rand das Produkt steht, desto mehr Ertrag bringt es. Um möglichst viele Produkte erfolgreich platzieren zu können, müssen die Aufgaben innerhalb von 15 Minuten gut koordiniert werden.

### Reflexion

Nach der Aktion wird die Reflexion in mehreren Phasen durchgeführt.

#### 1. Phase: Einführung

Das Team erhält nach der Reflexion eine Einführung in das Riemann-Thomann-Kreuz und in die Teamrollen nach Belbin. Im Anschluss daran wird auf dem Brett eine Folie mit den Teamrollen aufgelegt (siehe Foto). Jede Person setzt nun einen mit dem eigenen Namen versehenen Stein auf das Brett. Dabei wird die Position des Steins von der am stärksten ausgelebten Rolle bestimmt. Je nachdem, wie stark die Person die Rolle ausgelebt hat, steht der Stein mehr in der Mitte (wenig erfüllt) oder mehr am Rand (stark erfüllt). Wenn jede Rolle nur schwach gefüllt wird und alle Steine mehr in der Mitte stehen, ist das Team zwar anscheinend recht harmonisch ausbalanciert, aber der Ertrag bleibt gering. In einem gut ausgewogenen Team ist das Brett nun immer noch in der Balance. Wenn diese Aufstellung zu einseitig ist, kann das ganze Brett mit den aufgestellten Steinen kippen.



#### 2. Phase: Reflexionen aus 4 Perspektiven

**1. Distanz:** Die Teilnehmenden sollen die Aktion beschreiben und dabei genau benennen, wer welche Aufgaben und Rollen übernommen hat.

**2. Nähe:** Anschließend resümieren die Teilnehmenden, wie sie im Detail miteinander umgegangen sind und wie sie sich dabei gefühlt haben. Wie wurden Aufgaben- und Rollenübernahme kommuniziert? Wie wurden die vorher festgelegten Rollen erfüllt?

**3. Wechsel:** Die Teilnehmenden überlegen, welche Potenziale sie in ihrer Gruppe entdecken können. Was passiert, wenn nichts passiert? Was passiert, wenn alle ihre Rollen besser ausleben?

**4. Dauer:** Was kann die Gruppe aus der Aktion für zukünftige Situationen mitnehmen? Was kann jede Person konkret in Zukunft beachten, beibehalten oder ändern?

Die Ergebnisse werden schriftlich gesammelt und auf Steinen aus der Übung mitgegeben, sodass sie auf dem Schreibtisch einen festen Platz bekommen. Für dieses Trainingsszenario wurde die eingangs erläuterte Checkliste mit den sechs Merkmalen verwendet.

### Zusammenfassung

**Ziel der Reflexion:** Den Teilnehmenden soll bewusst werden, wer welche Fähigkeiten hat und wie sie es schaffen können, die Aufgaben gemäß dem Bedarf und den Fähigkeiten entsprechend zu verteilen.

**Denkmodelle:** Kombination der Teamrollen nach Belbin mit dem Riemann-Thomann-Kreuz.

**Zielorientierte Reflexionsfragen:**

- Wer hat welche Rolle wie intensiv umgesetzt? Welche Rolle/Aufgabenübernahme hast Du bei anderen beobachtet? (Darstellung durch Figuren auf dem Brett)
- Wie wurden Rollen- bzw. Aufgabenübernahmen kommuniziert? Wie wurden diese vorher festgelegt?
- Was entdeckt Ihr für Potenziale in Eurer Gruppe?
- Was passiert, wenn nichts passiert, sich nichts ändert? Was passiert, wenn Du Deine / Ihr Eure Rollen besser auslebt?
- Wie können Aufgaben sinnvoll und effektiv verteilt werden? Was kann die Gruppe aus der Aktion für zukünftige Situationen mitnehmen?

**Phasen innerhalb der Reflexion:** Die in der zweiten Phase eingesetzten verschiedenen Perspektiven entsprechen den Phasen der Vertiefung: Von der Distanz zur persönlichen Nähe und anschließend wieder von dem emotionalen Tiefgang zum rationalen Verarbeiten, wie die neuen Erkenntnisse genutzt und dauerhaft verankert werden können (Wechsel).

**Aktivierende Methoden:** Darstellen der eigenen Rolle mit einem Stein auf dem Riemann-Thomann-Kreuz.

**Dokumentation:** Die Aufstellung der Rollen wird auf einen Ausdruck des Riemann-Thomann-Kreuzes übertragen (Wer steht wo?). Die Ergebnisse der zweiten Phase können auf einem Flipchart festgehalten werden, die konkreten, persönlichen Maßnahmen schreibt jede Person selbst auf („Schreibtischstein“).

Mit Hilfe der 6-Punkte-Checkliste gelingt es tief greifend zu arbeiten.

### Literaturtipps & Fortbildung

- „Reflexion im Training, Aspekte und Methoden der modernen Reflexionsarbeit“, Jörg Friebe, managerSeminare, Bonn 2010.

Das Buch gibt einen umfassenden Überblick über die praktische Anwendung der Reflexion im Trainingssetting, präsentiert Fragesystematiken, stellt mehrere bekannte Reflexionsmethoden vor und zeigt auf, wie sich bekannte Denkmodelle von Ruth Cohn bis Friedemann Schulz von Thun für die Reflexionsarbeit nutzen lassen. Das Buch und Materialien zum Reflektieren bekommen Sie auf [www.kommaktiv.de](http://www.kommaktiv.de).

- Fortbildungen „Aktion & Reflexion“ oder „Aufbaufortbildung Outdoor Trainer“: [www.kommaktiv.de](http://www.kommaktiv.de)

**Jörg Friebe**, Dipl.-Päd., Jg. 1969, arbeitet als geschäftsführender Gesellschafter der KOMM.aktiv GmbH & Co KG mit den Büros in Nieheim/Hamburg/Hannover. Er ist als Kommunikationstrainer (Prof. Schulz von Thun) und ausgebildeter systemischer Organisationsberater (IOS), Outdoortrainer und Seniorcoach für „key4you-der Persönlichkeitsschlüssel“. Er war im Vorstand des Bundesverbandes Individual- und Erlebnispädagogik und als Dozent an der Universität Paderborn tätig. Er arbeitet zur Zeit vorwiegend in der Ausbildung von Trainern und begleitet Teamentwicklungsprozesse.

**Jörg Friebe**  
**KOMM.Aktiv GmbH & Co KG**  
**Mindener Str. 31, 30890 Barsinghausen**  
**Tel. 05105-5139987**  
**j.friebe@kommaktiv.de,**  
**www.kommaktiv.de**