

## Zur Bedeutung von Reflexion und Transfer in der Führungskräfteentwicklung

**Das Leben findet nicht auf der Meta-Ebene statt. Doch von dort kann es die Steuerung verbessern.**  
(Bernd Schmid)

Lernen geschieht immer dann, wenn Erlebnisse, Lerninhalte, Erfahrungen usw. angenommen und über einen eigenen Filter in die Persönlichkeit aufgenommen und als etwas nunmehr „Eigenes“ anerkannt werden. Sich bewusst machen, was man sich warum und wie als Erkenntnis „angeeignet“ hat, ist Reflexion. Sie ist Voraussetzung für den Transfer in andere Situationen des Führungsalltags. Dieser Transfer erfordert ein erhebliches Maß an Übung und „kognitiver Arbeit“, was in Praxissituationen, die in der Regel einen hohen Handlungsdruck aufweisen, häufig zunächst als zusätzlicher Belastungsfaktor erlebt wird.

Vor diesem Hintergrund verstehen wir unsere Aufgabe in der Begleitung des 17. Führungslehrgangs darin, den Teilnehmer/innen sowohl den Rahmen als auch die Struktur zu geben, die die Reflexion- und Transferleistungen erleichtern. Wichtig ist uns dabei, dass die Prozesse als etwas Spannendes, Anregendes, Lösungsorientiertes und Nutzbringendes erlebt werden und damit Lernen fördern.

### Reflexion und Transfer

„Reflexion“ steht als Überbegriff für jede Auseinandersetzung mit einem vergangenen Geschehen oder einem gerade laufenden Prozess in einer möglichst emotionsfreien Rückschau. Um zu verstehen, was mit einem selbst oder einer Gruppe während und nach einer Intervention geschieht, muss man aus dem Prozess „heraus treten“ und ihn von einer Metaebene aus, also mit Abstand betrachten. Nach unserer Erfahrung macht die Fähigkeit zur persönlichen Reflexion, nachhaltiges Lernen überhaupt erst möglich.

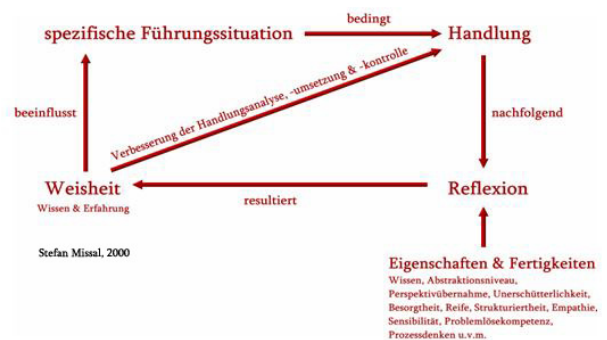
Unter Transfer wird die Überführung des Gelernten im Lernkontext auf andere ähnliche Kontexte verstanden (Lemke

2002). Der Transfer wird vor allem durch drei Faktoren beeinflusst: Die Eigenschaften der Teilnehmer wie z. B. ihre Persönlichkeit, Motivation oder Intelligenz, dem Lernprozess und den Rahmenbedingungen der Organisation.

### Inhalte und Rahmenbedingungen der Reflexion

Inhalte der Reflexion sind die Situation (z. B. Ort, Zeit, Beteiligte), die an ihr teilnehmenden Menschen (z.B. Wie haben sich die Teilnehmer verhalten und warum und wie hat sich das Verhalten auf den Verlauf ausgewirkt?), das eigene Verhalten (z.B. In welcher Verfassung war ich? Wie hat mein Verhalten die Situation beeinflusst) sowie die Fortführung der Arbeit (z.B. Was wäre beim nächsten Mal zu beachten oder braucht jemand der Teilnehmenden eine konkrete Nachbereitung? Wie kann die Arbeit sinnvoll fortgesetzt werden usw.).

Die Faktoren, die Reflexion beeinflussen, sind im folgenden Schaubild dargestellt:



### Sicht der Teilnehmer/-innen

Aus Sicht unserer Lehrgangsteilnehmer/innen haben sich im wesentlichen zwei Reflexionsebenen herauskristallisiert: Die **individuelle** Ebene und die **Team-Ebene**.

Unsere Befragung zeigt, dass auf der individuellen Ebene die Teilnehmer/innen konkrete Erfahrungen, die sie in verschiedenen Situationen gemacht haben, reflektieren können. Sie nutzen die Möglichkeit über die Konsequenzen ihres Handelns, sowie zukünftigem Handelns (Handlungsmöglichkeiten) intensiv nachzudenken und neue Handlungsstrategien für die zukünftige Führungsarbeit zu entwickeln. Dies findet immer auch im direkten Abgleich mit den bisherigen Erfahrungen statt - kritische Auseinandersetzung mit dem „realistisch“ Machbaren.

Auf der Team-Ebene ist ein erweitertes Lernen durch die offene Kommunikation der Teammitglieder untereinander ermöglicht (z. B. Lerntriaden). Hier stehen Themen wie Phasen der eigenen Teamentwicklung, Umgang mit Konflikten, Rollen im Team oder Feedbackrunden im Vordergrund. Zentrale Rahmenbedingungen für einen gelungenen Reflexions- und Transferprozess sind aus Sicht unserer Teilnehmer/innen Offenheit, ausreichend Zeit, professionelle Begleitung, Orts- und Raumwechsel und professionelle Methoden.

Nach Gülpen (2004) ist die individuelle Reflexion Voraussetzung und Grundlage des Praxistransfers. Ohne ausreichende Reflexion würde das erworbene Wissen schnell wieder in Vergessenheit geraten oder falsch angewendet werden. Regelmäßige Reflexionsphasen sind daher essentiell für das Lernen überhaupt und sollten jedes Förderprogramm in angemessenem Umfang begleiten.

### **Wirkung und Nutzen**

Neben der Bedeutung stellt sich natürlich Frage nach der Wirkung und dem Nutzen von Reflexion und Transfer.

Aus Sicht unserer Lehrgangsteilnehmer/innen findet eine persönliche Weiterentwicklung statt, wobei aus Erfahrungen gelernt und das eigene Bewusstsein geschärft wird. Dies ermöglicht eine bessere Performance des Einzelnen, aber auch der Gruppe. Zudem werden „Dinge“ anders angegangen und mit Abstand bewertet. Perspektiven werden gewechselt und zusammengeführt. Zudem bietet die Möglichkeit, in Kleingruppen tiefer einzutauchen, ein Gefühl der Sicherheit. Besonders betont wird das bewusste Erleben von Situationen, das Innehalten und damit eine eigene Standortbestimmung. Die Teilnehmer/innen beschreiben das Gefühl, sich fallen lassen können und gleichzeitig aufgefangen werden, aus unserer Sicht eine wesentliche Erfahrung z.B. beim Betreten von „Neuland“.

Kritisch wird angeführt, dass zuviel Reflexion zu einem Verlust von Leichtigkeit und Spontaneität bei handlungsorientierten Personen führen kann.

Letztlich überwiegen jedoch deutlich die positiven Einschätzungen und belegen die Einsicht, dass es sich für eine Führungskraft lohnt, sich für Reflexion immer wieder Zeit zu nehmen und das nicht nur während der Dauer des Lehrgangs an der Führungsakademie.

### **Transfer des Gelernten in den Führungsalltag**

„Das Leben findet nicht auf der Meta-Ebene statt“ und natürlich auch nicht der Führungsalltag. Dennoch erhöht nach unserer Erfahrung die Einführung von professioneller Reflexion die Steuerungsqualität von Führungssituationen.

Reflexionsräume schaffen bedeutet Lernräume schaffen, in denen Veränderung und Entwicklung geschieht. Diese Lernergebnisse sind nicht löschar und somit fester Bestandteil des zukünftigen Führungsverhaltens oder anders ausgedrückt:

Während der Reflexion kann man „nicht nicht lernen“. Was sich von dem Erlernten dann in dem jeweiligen Führungsalltag bewähren wird und was nicht, ist der letzte Schritt einer erfolgreichen Reflexion. Die Lehrgangsteilnehmer/innen haben nach unserer Einschätzung durch den Führungslehrgang Anregungen und Methoden kennen gelernt und erprobt, die eine Reflexion und damit erfolgreiche Transfersicherung gewährleisten helfen. Damit geht es im Führungslehrgang primär nicht um einen höheren Zuwachs an Wissen oder Verhaltensänderung in der Lernsituation, sondern um die Übertragung des Gelernten in den Arbeitskontext.

### **Resümee**

Die Anleitung zu professioneller (Selbst-) Reflexion ist die Voraussetzung für erfolgreichen Transfer aus den Lernräumen des Führungslehrgangs hinein in den Führungsalltag. Dabei werden persönliche (Lern-)Entwicklungen angestoßen, die unumkehrbar sind und das zukünftige (Führungs-)Verhalten prägen werden. Die konsequente Anwendung der Reflexion im Führungsalltag gewährleistet ihrerseits eine professionelle Erprobung der Praxistauglichkeit von Lerninhalten des Lehrgangs. Zudem lernen die Absolventen des Führungslehrgangs, die

Reflexionsmethode als Führungsinstrument in der Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitern zu nutzen. So findet ein Stück des (Führungs-)Lebens doch dort statt, wo es hingehört, auf der Meta-Ebene.

**Literaturangaben:**

Gülpen, Barbara: Mitarbeiter fördern. Programme zur Personalentwicklung, Stuttgart 2004  
Kossmeier, Elisabeth. Reflexion als Grundlage jedes nachhaltigen Arbeitens. [http://www.ph-ooe.at/fileadmin/user\\_upload/fortbildungahs/reflexion.pdf](http://www.ph-ooe.at/fileadmin/user_upload/fortbildungahs/reflexion.pdf)  
Lemke, S.G: Transfermanagement, Göttingen 2002

**Abbildung:**

Missal, Stefan 2007: Die Reflexion: Der wichtigste Bestandteil des pädagogischen Verstehens und Handelns. Führungsblindheit. Im Dunkeln sehen lernen. Diskussionspapier. [www.freiraumberatung.de/downloads/task,doc\\_download/gid,66/](http://www.freiraumberatung.de/downloads/task,doc_download/gid,66/)