

Zeit für Reflexion

Veränderungsimpulse jenseits von Routinen

Felix Held und Jonas Geißler

Reflexionszeiträume dienen in der Entwicklung von Organisationen als Kristallisationspunkte für Zukunftsfähigkeit und gesunden Wandel. Dabei ist es entscheidend, wie sie gestaltet und im organisationalen Alltag gelebt werden. Reflexion darf kein theoretisches Konzept in einem Prozesskreislauf bleiben, sondern kann ihre Wirkung nur in einem «Zeitraum» entfalten. Das mag banal klingen, ist aber die entscheidende Herausforderung im operativen Alltag. Der Begriff «Reflexionszeitraum» soll genau dies ausdrücken – die Wirksamkeit von Reflexion durch ihre Verzeitlichung und Gestaltung im Raum.

Auf einem rustikalen Scheunenboden, irgendwo in Oberschwaben, sitzen die Geschäftsführerin, die Personalleiterin und der Organisationsentwickler mit zwei Beratern im Schneidersitz und gestalten einen Reflexionszeitraum. Es ist ein warmer Sommertag im Jahr 2016 und das Unternehmen Vaude Sport ist gerade dabei, entscheidende Weichen für seine Zukunft zu stellen. Es wird meditiert, geträumt, gelacht und über die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens philosophiert. Dieser Sommertag bleibt nicht nur in Erinnerung, sondern die dabei entwickelten Ergebnisse wirken bis heute nach.

Wozu reflektieren?

Es gibt doch genügend anderes zu tun

Reflexion ist die bewusste Betrachtung vergangener Handlungen – ein Zeitraum der Beschau, des Abwägens und Prüfens. Der Wiederschein des Vergangenen in der Gegenwart hilft uns zu bedenken, Meinungen zu bilden und aus dem Erlebten zu lernen. Durch Reflexion können wir Dinge abschließen, unsere eigene Wirksamkeit vergegenwärtigen und mit schwierigen Situationen Frieden schließen. Im besten Fall wirkt Reflexion heilend, weil verletzende oder krankmachende Situationen mit sicherem Abstand betrachtet, aktualisiert und dann anders und hilfreicher interpretiert und somit integriert werden können. Reflexion ist die Grundlage zahlreicher Formen von Selbstthematisierung und Selbstentwicklung – ob auf individueller Ebene oder in sozialen Systemen – und Bestandteil so gut wie aller Therapie-, Beratungs-, Supervisions- und Coachingmethoden.

Die Reflexion geht oft mit Impulsen, Ideen, Maßnahmen für zukünftiges Handeln einher. In ihr verknüpfen sich gegenwärtige Vergangenheit und Zukunft zu Handlungsstrategien,

die nach Möglichkeit Gesundheit, Ressourcenerhalt und Selbstwirksamkeit fördern und damit zur Zukunftsfähigkeit von Organisationen und Individuen beitragen.

Zusammengefasst dient Reflexion vor allem:

- dazu, Zeiträume für Lernen und Entwicklung zu schaffen
- als Grundlage für zukünftige Veränderungen
- zur Verortung im Prozess und zur Verbesserung von Abläufen und Strategien
- zur Gesunderhaltung und zum Resilienzaufbau
- zur Heilung und Bewältigung vergangener Herausforderungen
- zur Klärung von Gründen, Zusammenhängen und Interdependenzen
- um passende Fragen zu stellen und Antworten auf Wozu-Fragen zu finden.

Bei der Firma Vaude entstand die Reflexion aus dem Bedarf nach Orientierung, Verortung und Neuausrichtung. Die Organisationsentwicklung lief seit zwei Jahren erfolgreich unter dem Fokus von «Förderung der Vertrauens- und Innovationskultur». Gleichzeitig wurde das Bedürfnis deutlich, Werte, Vision und attraktive Zukunftsbilder erneut zu synchronisieren, um Orientierung und Klarheit über das anzustrebende Organisationsdesign zu erlangen. Dieser abstrakten Herausforderung begegneten wir mit der Gestaltung einer unkonventionellen Reflexion, welche eben keine konkrete Zielsetzung verfolgte, sondern Raum gab für die Sichtbarmachung tieferer Sinnbezüge und Motivationen in Bezug auf die Frage, wie Vaude in Zukunft arbeiten wird.

Reflexion in Zeiten von Corona

Es mag nicht verwundern, dass Krisenzeiten, wie momentan die Corona-Situation, diverse Anlässe zur Reflexion bieten – zum einen, um der Krise zu begegnen – zum anderen, um aus der Krise für die Zeit danach zu lernen. Selten haben Organisationen so schnell ihre Muster und Arbeitsweisen verändert. Es sind neue «Prototypen» und Testläufe entstanden – manche sind erfolgreich, andere scheitern. Wir möchten anregen, diese Prozesse des organisationalen Lernens zu reflektieren und zu bewerten. Dieses kollektive «Experiment» kann uns wertvolle Impulse für die zukünftige Organisationsentwicklung liefern. Unsere Erfahrung zeigt, dass sich diese Reflexionszeiträume auch gut digital gestalten lassen.

Mit unseren Kunden reflektieren wir beispielsweise zu folgenden Fragen:

- Was ist durch die Corona-Situation möglich geworden, was vorher unmöglich war – was ist unmöglich geworden, was vorher möglich war?
- Wie war der Entscheidungsprozess hierzu und was unterscheidet ihn von gewohnten Entscheidungsprozessen?
- Wie hat sich die Beteiligung der Protagonist*innen hierbei geändert?
- Welche Effekte ergeben sich daraus? Was davon ist hilfreich, was eher hinderlich?
- Was davon könnte außerhalb der Krise hilfreicher sein, was sollte beibehalten werden?
- Welche Themen, Maßnahmen, Strategie ergeben sich daraus für die zukünftige Organisationsentwicklung?

Der Visionstag wurde durch Lissi Reitschuster (Manemo eG) und Jonas Geißler (Manemo eG) gestaltet. Teilnehmende von Vaude waren die Geschäftsführung, die Personalleitung und der Organisationsentwickler (Felix Held).

Just reflect it!

Wir möchten an dieser Stelle der auffordernden Aussage eines amerikanischen Sportartikelherstellers widersprechen – don't

just do it! Die «mach's einfach»-Mentalität ist sicherlich eine entscheidende Ressource, um in Aktion zu treten. Sie ist jedoch nur nachhaltig wirksam, wenn sie mit Zeiträumen der Reflexion (und der Planung) kombiniert wird. Dies ist der Kreislauf jeglichen Schöpfens und Wirkens. Wir finden ihn in unserer Kulturgeschichte an allen Ecken und Enden – von der Schöpfungsgeschichte selbst («Und Gott sah, dass das Licht gut war») bis zum bekannten PDCA-Zirkel, Plan – Do – Check – Act.

Im Alltag kommen Reflexionszeiten in den unterschiedlichsten Formen vor. Manche sind geplant und gestaltet, andere suchen sich ihren Weg und entstehen einfach. Die einen sind kurz und nicht mehr als ein Moment des Grübelns, die anderen bestehen aus tagelangem Abwägen und Zaudern.

Die zentrale Herausforderung in Organisationen ist dabei gar nicht, die Zustimmung zu der oben genannten These, sondern in der operativen Dynamik des Tagesgeschäfts Räume zur Reflexion zu schaffen – d. h. sie real werden zu lassen und wider alle Sachzwänge zu gestalten.

Bei Vaude war dies einer der Gründe für die Scheune als Reflexionsort der Wahl. Wir hatten zum Ziel, die vorherrschenden Muster einer enorm dynamischen Kooperationsform zu unterbrechen, um Form und Inhalt kongruent zu gestalten. Ein unkonventioneller Ort für eine unkonventionelle Art der Zusammenarbeit. Ein ganzer Tag ohne feste Agenda und ohne konkrete Zielsetzung. Hier haben wir bewusst mit dem Muster gebrochen. Zugegeben, ohne das Vertrauensverhältnis zwischen uns und der Geschäftsführung von Vaude, hätten wir einen solchen Tag möglicherweise nicht problemlos durchführen können.

Der Tag startete mit einer meditativen Gedankenreise und einer sehr ausführlichen Check-in-Übung, welche fast drei Stunden in Anspruch nahm.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.

Vaude

Vaude [fau'de] (Handelsmarke: VAUDE) ist ein deutscher Produzent von Bergsportausrüstung mit Stammsitz im baden-württembergischen Tettang-Obereisenbach. Das Unternehmen wurde 1974 von Albrecht von Dewitz gegründet. 2009 übergab er die Geschäftsführung an seine Tochter Antje von Dewitz. Vaude beschäftigt aktuell ca. 500 Mitarbeitende.

Das Unternehmen gilt als Pionier für nachhaltiges Unternehmertum und ist Mitglied des Bündnisses für Nachhaltige Textilien. 2015 ist Vaude als «Deutschlands nachhaltigste Marke» prämiert worden.

Empfehlungen für wirksame Reflexion

- Kombinieren Sie Ihr Handeln immer wieder mit Reflexionszeiträumen, um mehr Wirksamkeit und gesunde Entwicklung zu ermöglichen (dieses Vorgehen lässt sich gegenüber Kritikern übrigens auch ökonomisch argumentieren).
- Schaffen Sie hierzu Zeiten und Orte außerhalb der operativen Hektik («busy is the new stupid»).
- Passen Sie die Form der Reflexion (z. B. die Räumlichkeit) an die inhaltlichen Zielsetzungen an.
➤ siehe hierzu: Reflexionscanvas