

# Die Kunst des reflexiven Lernens

---

Die Geschichte, wissenschaftliche Grundlagen und Praxis des ganzheitlicheren Denkens, der wirksamen Problemlösung und des bewussteren Handelns



## Hans-Ueli Schlumpf

Management Consultant & Leadership Coach

CCIEL – Competency Center for Integral Evolution and Leadership  
CH-4102 Binningen BL (Basel/Schweiz)

[office@cciel.ch](mailto:office@cciel.ch) – [www.cciel.ch](http://www.cciel.ch) - +41 (0)79 888 92 92

---

Dieser Artikel ist ursprünglich in englischer Sprache im Online-Journal von ANSE (Association of National Organizations for Supervision in Europe) erschienen. Die Ausgabe „Volume 4, Issue 1, June 2020“ war dem Thema »**Reflection and Reflective Learning**« gewidmet.

Dieses und alle früheren Online-Journale können über diesen Link gratis heruntergeladen werden: <https://www.professioneelbegeleiden.nl/anse>.

Der Originaltitel des Artikels lautete: **The Art of Reflective Learning** – The history, science and practice of comprehensive understanding, effective problem solving and deliberate action.

Bei der vorliegenden deutschen Fassung handelt es sich um eine Übersetzung durch den Autor, die im Prozess der Überarbeitung im Juli 2020 punktuelle Anpassungen und Ergänzungen erfuhr.

Die Veröffentlichungsrechte der englischen Fassung des Artikels liegen bei ANSE ([www.anse.eu](http://www.anse.eu)), diejenigen der deutschen Fassung beim Autor ([www.cciel.ch](http://www.cciel.ch)).

**Reflexives Lernen ist eine inspirierende Fähigkeit, um unsere eigenen Antworten auf unsere ureigenen Fragen zu finden. Letztlich sind es die Antworten, die wir selbst für uns selbst finden, die wir am ehesten befolgen. Reflexives Lernen ist also ein wirksamer Weg, um subjektives inneres Wissen aufzubauen. Das tun wir, indem wir aus unserem aktuellen Verständnis heraus konkrete Alltagssituationen betrachten, uns auf Themen und Fragen konzentrieren, die uns interessieren, unser Lernen unseren Bedürfnissen anpassen sowie Coping-Strategien und Vorgehensweisen entwickeln, um unsere täglichen Herausforderungen zu bewältigen oder langfristige Ziele zu erreichen. Die *Reflective Learning Journey* führt uns zu immer wieder neuen Themen und bringt uns unseren erwünschten Veränderungen schrittweise näher. Der Artikel ist ein Ausflug in den grösseren Kontext des reflexiven Lernens und Arbeitens, von seiner Geschichte zu seinen neurowissenschaftlichen Grundlagen, von seiner Praxis zu seinem evolutionären Sinn – von einer einfachen Methode zur *Kunst, das Leben bewusster zu gestalten*.**

Der Begriff des *Lernens* ist gemeinhin geprägt von unserem schulischen Erlernen von kognitiven Fähigkeiten (z. B. Lesen, Schreiben, Mathematik) und der Aneignung von Wissen (z. B. Informationen über Geschichte, Geografie, Wissenschaften). *Reflexives Lernen und Arbeiten* hingegen muss mehr als kontinuierlicher Lernprozess verstanden werden, um *subjektives inneres Wissen* aufzubauen. In einer fortgeschrittenen, reinen Form könnte das durchaus auch als Weisheit bezeichnet werden – oder zumindest in diese Richtung führen. Wahrnehmung, Analyse, Schlüsselerkenntnisse, Zielsetzung und Aktionsplanung sind einige der kognitiven Fähigkeiten, die zur Anwendung kommen. Der reflexive Lernprozess bringt kreative Ideen hervor, die zum gezielten Handeln einladen, um Probleme zu lösen oder Ziele zu erreichen. Mit anderen Worten: Reflexives Lernen ist eine Praxis, um unser Denken und Handeln aktiv und auf erwünschte Weise zu entwickeln – auf individueller Ebene wie auch im Team oder gar als Unternehmenskultur. Aktuelles Wissen, neue Erkenntnisse, die Erfahrungen und Ideen von anderen wie auch wissenschaftliche Grundlagen sind wertvolle und nützliche Quellen, die unseren Lernprozess und Fortschritt unterstützen. Reflexives Lernen bzw. Reflexive Praxis sind zwei Begriffe, die das Gleiche bezeichnen und beides beschreiben: sowohl den *Prozess* als auch die *Fähigkeit*, zum Zweck der

selbstorganisierten kontinuierlichen Verbesserung aus konkreten Alltagserfahrungen zu lernen und sich weiterzuentwickeln.

### **Eine kurze Geschichte des Reflexiven Lernens**

Eine der Wurzeln des Reflexiven Lernens führt uns zum Konzept von »Action Learning«<sup>1</sup>. Der Begriff steht für eine strukturierte Methode der kollaborativen Problemlösung, die vom britischen Nuklearphysiker und Pädagogen Reginald Evans entwickelt wurde. Sein Vater war Mitglied im Untersuchungsausschuss, der den Untergang der Titanic (wie wir wissen, das vermeintlich unsinkbare Schiff) untersucht hat, bei dem im Jahre 1912 nur 6 von 1.500 Passagieren überlebten, die über Bord gingen, weil die Rettungsboote nur 700 der total 2.200 Passagiere aufnehmen konnten. Das Komitee fand heraus, dass es durchaus Ingenieure gab, die einige der Konstruktionslösungen anzweifelten, die in der Titanic zur Anwendung kamen. Da aber die Kritiker eine bescheidene Minderheit repräsentierten, brachten sie ihre Bedenken gegenüber anderen Ingenieuren und den Behörden nicht zum Ausdruck. Anstatt *schwierige Diskussionen* vom Zaun zu brechen, stimmten sie in den allgemeinen Enthusiasmus ein, um nicht als Spielverderber dazustehen. Dieses Phänomen in Gruppen und Teams, das aufgrund eines starken Bedürfnisses der Mitglieder nach Harmonie und Konformität oft zu dysfunktionalen Entscheidungen führt, wird »Groupthink« genannt (Janis, 1972). Die Tragödie der Titanic und die Erkenntnisse des Untersuchungsausschusses haben Evans (der als Nuklearphysiker selbst mit Hochrisikomaterie zu tun hatte) dazu angeregt, die Methode von Action Learning zu entwickeln. Ein wichtiges Prinzip war dabei, alle Beteiligten nicht nur dazu aufzufordern, ihr Wissen und ihre Ideen einzubringen, sondern auch jede Art von Bedenken oder Zweifeln ausdrücklich anzusprechen, um auf jedes auch nur erdenkliche Risiko hinzuweisen. Der Grund dieses Vorgehens war, nach bestem Wissen sicherzustellen, dass die wirklich besten Problemlösungen gefunden werden konnten.

Die Grundstrukturen von Action Learning (Aktionslernen, reflexives Lernen, reflexive Praxis, Erfahrungslernen) findet man in einer breiten Vielfalt von Methoden des kollaborativen Lernens. Manche Settings basieren auf klassischen Therapieansätzen, wie z. B. die »Gestalt Supervision« (Perls, Hefferlein & Goodman, 1951) oder die »Balint Supervision« (Mattke & Otten, 2019). Die von Alexander Bos entwickelte »Dynamische Urteilsbildung«<sup>2</sup> oder die von Peter Schweizer (1999) beschriebene »Systematische

Lösungsfindung« sind Konzepte, die in den 1990er Jahren auftauchten. Solche Formate wie auch das »Kooperative Lernen« (Bennet, Rolheiser & Stevahn, 1991), »Peer Coaching« (Foltos, 2013), »Intervision« (Lippmann, 2004) oder »Design-basierte Organisations- (Schul-) Entwicklung« (Mintrop, 2016), die alle ähnliche Ziele verfolgen und auf vergleichbaren Strukturen basieren, sind in Coaching, Supervision, Beratung und Bildung weit verbreitet. Inzwischen gewinnen reflexive Methoden auch mehr und mehr an Popularität als äusserst effektive Frameworks für kreative Zusammenarbeit und Erfahrungslernen am Arbeitsplatz. Insbesondere unter trendigen Namen wie »Scrum« (Rubin, 2012), »Design Thinking« (Brown, 2019), »Serious Play« (Kristiansen & Rasmussen, 2014) oder »Working out Loud« (Stepper, 2015), die alle vergleichbare Strukturen und Arbeitsschritte beinhalten; beispielsweise fundierte Analyse, Betrachtung von Situationen aus mehreren Perspektiven, Förderung der Kreativität, Experimentierfreude und innovative Lösungen, wirksame Umsetzung und häufige Lernschlaufen. Zusätzlich zur Anreicherung von Grundstrukturen mit abwechslungsreichen Moderationstechniken oder kreativen Materialien, erhöht es offenbar die Anschlussfähigkeit mit der Geschäftswelt, wenn eine Methode mit einem *schicken* Namen versehen (*gebrandet*) wird. Das soll nicht darüber hinweg täuschen, dass Kernelemente bis zu deren evolutionären Wurzeln zurückverfolgt werden können und uns zum Beispiel an die reichhaltigen *Werkzeugkoffer* von Jacob Levy Moreno's »Psychodrama« (von Ameln, Gerstmann & Kramer, 2004) oder Richard Bandler und John Grinder's »NLP« (1982) erinnern. Daraus ist ersichtlich, dass reflexives Lernen über jahrzehntelange Erfolgsnachweise verfügt, um Menschen bei grösseren und kleineren Herausforderungen bei der Arbeit und im Leben, bei der strukturierten Zusammenarbeit, der Verbesserung der zwischenmenschlichen Kommunikation, der effektiven Problemlösung, der Zielerreichung oder auch bei der Förderung von Teamgeist wirksam unterstützen zu können.

Die zahlreichen Konzepte, die über die Zeit in unterschiedlichen Formen entstanden sind, weisen drei gemeinsame evolutionäre Aspekte auf:

1. Grundstrukturen und Denkprozesse von Action Learning durchdringen die unterschiedlichsten Settings und Frameworks des reflexiven Lernens bis heute,
2. die Fähigkeiten des menschlichen Gehirns zur Reflexion und damit zur proaktiven Planung und Gestaltung einer wünschenswerten Realität nehmen stetig zu,

3. der Bedarf an Lernagilität am Arbeitsplatz und im alltäglichen Leben in Zeiten zunehmender und rascherer Veränderungen steigt exponentiell.

Die Beschleunigung im Zeitalter der Digitalisierung und Globalisierung verlangt von immer mehr Menschen und Organisationen über Branchen, Kontinente und Kulturen hinweg gesteigerte Agilität, Lernfähigkeit und Veränderungsbereitschaft, kürzere Innovationszyklen und stetige Verbesserung in einer sog. »VUCA-Welt<sup>3</sup>« (VUCA steht für volatile, uncertain, complex, ambiguous), um auf disruptive Ereignisse konstruktiv zu reagieren, chancenorientiert mit Veränderungen umzugehen, arbeits- bzw. wettbewerbsfähig zu bleiben und noch nie dagewesene Herausforderungen zu meistern.

### **Die Praxis des reflexiven Lernens**

Obwohl das menschliche Gehirn über ein enormes Lernpotential verfügt (wie wir weiter unten noch erläutern werden), entwickelt sich wohl die Fähigkeit des reflexiven Lernens nicht einfach von selbst; zumindest noch nicht im aktuellen Stadium der Evolution des Gehirns. Beim reflexiven Lernen geht es um ein Denkvermögen und um Denkprozesse, die entwickelt und praktiziert (erlernt und eingeübt) werden müssen, um ihr volles Potenzial entfalten zu können. Unabhängig davon, ob reflexives Lernen auf der individuellen Ebene oder in kollaborativen Settings angewendet wird, und ungeachtet der zahlreichen unterschiedlichen Formate und Namen, unter denen sie mittlerweile auftreten, navigieren wir in einem reflexiven Lernprozess durch vier verschiedene kognitive Phasen, die auch verschiedene Hirnareale aktivieren:

1. *Beobachtend-wahrnehmend,*
2. *analytisch-beurteilend,*
3. *kreativ-erfinderisch* und
4. *projektiv-zielsetzend.*

Der Schluss liegt nahe, dass die vier verschiedenen Denkprozesse bzw. Phasen, die eine vollständige Lernschleife ausmachen und unterschiedliche Hirnfunktionen stimulieren, mitunter ein Grund sind, weshalb reflexives Lernen einerseits herausfordernd und anspruchsvoll ist, andererseits aber eine enorme Effektivität und nachhaltige Wirkung ausweisen kann. Deshalb darf diese Fähigkeit in einer

ausgeprägten und kontinuierlich weiterentwickelten Form bescheiden und respektvoll durchaus auch als *Kunst* bezeichnet werden.

In vielen Methoden der reflexiven Praxis kann man acht Schritte erkennen, die effektives Lernen und nachhaltige Entwicklung fördern, während auch emotionale, intuitive und imaginative Aspekte angesprochen werden. Letztere sind es denn auch, die zusätzlich zu unseren mentalen Fähigkeiten unsere tieferen Sinne – auch tieferen Sinn?! – erschliessen können, aus denen wir Willen und Motivation schöpfen. Diese Qualitäten sind es insbesondere, die intrinsische Kräfte in uns wecken und vielzitierte Eigenschaften wie Entschlossenheit, Verbindlichkeit und Resilienz fördern. Vieles deutet darauf hin, dass diese Ressourcen eine entscheidende Rollen spielen, um wirklich nachhaltige Veränderung zu bewirken. Illustration 1 zeigt die acht Schritte durch die vier Arbeitsphasen auf, die eine Lernschleufe bilden. Diese beginnt mit der Betrachtung einer spezifischen Alltagssituation und führt zu konkretem Handeln im Hinblick auf zukünftige erwünschte Erfahrungen oder Ziele.

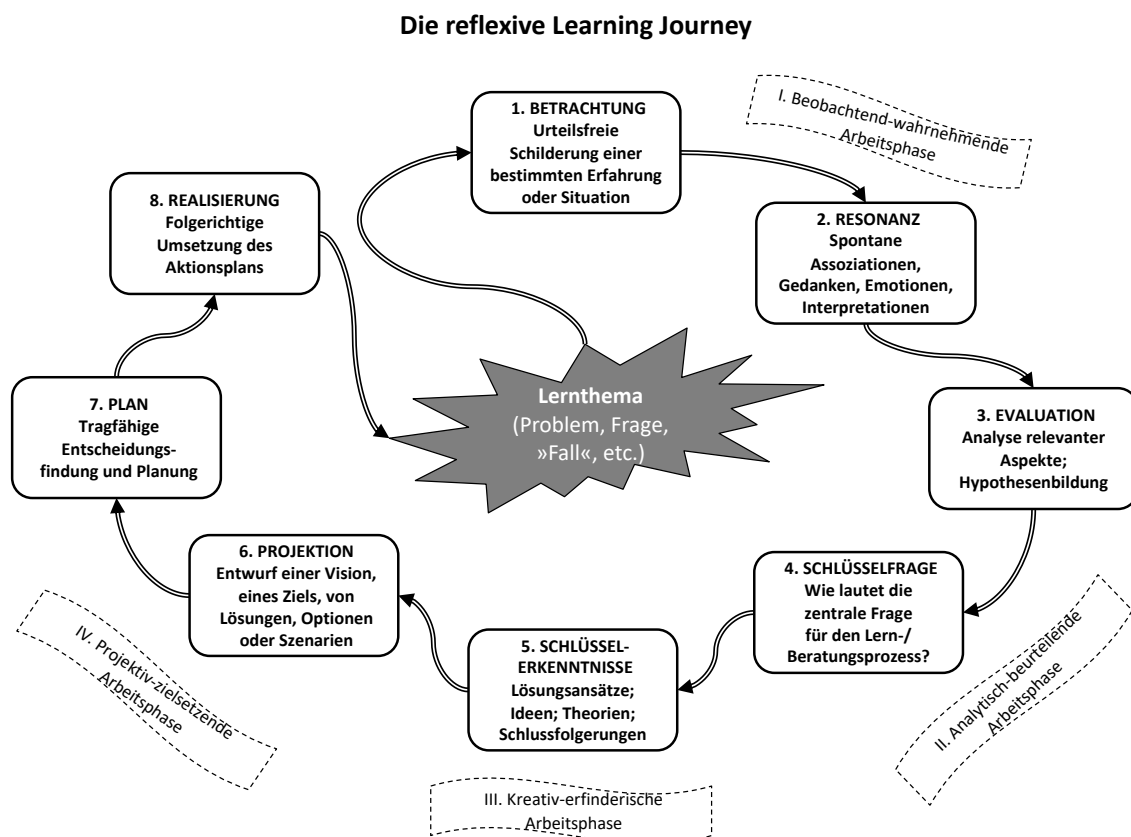


Illustration 1: Die reflexive *Learning Journey*; acht Schritte und vier Arbeitsphasen (eigene Darstellung)

Die reflexive *Learning Journey* beginnt mit der Definition eines Themas oder einer Fragestellung (z. B. eine bestimmte Erfahrung, eine konkrete Situation, eine besondere Herausforderung, ein spezifisches Thema von aktuellem Interesse, eine Frage oder *ein Fall*), auf die die acht Arbeitsschritte angewendet werden, um ein tieferes Verständnis, kreative Ideen und handlungsorientierte Impulse zu gewinnen:

1. **Betrachtung:** Urteilsfreie Schilderung des Themas oder einer Situation; besondere Vorkommnisse, Interaktionen, Verhalten, Ergebnisse; Sammeln von relevanten Kontextinformationen mit dem Ziel, ein umfassendes Bild einer Situation zu erhalten.
2. **Resonanz:** Wahrnehmung und Ausdruck von spontanen Assoziationen, Interpretationen, Gedanken, Emotionen, Gefühlen, Empathie.
3. **Evaluation:** Analyse bedeutungsvoller Aspekte; Hervorheben von Positivem und Negativem, Vor- und Nachteilen, was gelungen ist, was weniger; Bildung von Hypothesen, weshalb es so lief; Erforschen der eigenen Rolle im Geschehen.
4. **Schlüsselfrage:** Formulierung einer spezifischen Frage, die die Weichen für die Suche nach Antworten und Lösungen stellt und den Beratungsprozess klar ausrichtet (ein Erfolgsfaktor für einen ergiebigen Lernprozess und Ergebnisse).
5. **Schlüsselerkenntnisse:** Generieren von Erkenntnissen und Ideen; Konsultation zusätzlicher Quellen und Ressourcen, z. B. relevante Theorien, wissenschaftliche Daten; Ableiten von Schlussfolgerungen; Entwickeln geeigneter Vorgehensweisen.
6. **Projektion:** Entwicklung möglicher Szenarien, einer inspirierenden Vision, eines erstrebenswerten Ziels, verschiedener Optionen, Erfolg versprechender Lösungsansätze (die idealerweise in einem bedeutungsvollen *Purpose* wurzeln, um die intrinsische Motivation zu mobilisieren und Nachhaltigkeit zu fördern).
7. **Plan:** Entscheidungen treffen und einen Plan erstellen, der konkrete Aktivitäten enthält, um sich dem Ziel bzw. der Vision schrittweise anzunähern (je umfassender die Anliegen und Sichtweisen der Beteiligten in Pläne integriert werden, desto grösser sind die Chancen, dass der Plan von allen auch konsequent umgesetzt wird).
8. **Realisierung:** Schrittweise Umsetzung des Plans; Sammeln neuer Erfahrungen; *Versuch und Irrtum* nicht als Scheitern, sondern als Lernprozess betrachten.

Die Umsetzung führt zu neuen Situationen, Erfahrungen und Ergebnissen, die dann wiederum ein Lernthema für nachfolgende Lernschlaufen bilden können. Auf diese Weise etabliert sich mit der Zeit eine Kultur des kontinuierlichen Lernens und der stetigen Verbesserung – auf inhaltlicher Ebene wie auch auf Team- und persönlicher Ebene.

### **Die Neurowissenschaft des reflexiven Lernens**

Der Neocortex, der Teil unseres Gehirns, der unter der Schädeldecke liegt und weitere Gehirnzentren umgibt, die das limbische System ausmachen, ist der entwicklungs- geschichtlich jüngste, aber grösste Teil unseres Gehirns. Er besteht aus verschiedenen Lappen, die je *spezialisiert* sind auf verschiedene kognitive Funktionen. Da ist zum Beispiel der **Okzipitallappen**, der seinen Sitz im hinteren Teil des Gehirns hat und für die visuelle Wahrnehmung zuständig ist. Der **Temporallappen** befindet sich an den Seiten des Gehirns und unterstützt unsere sprachlichen Fähigkeiten. Im **Parietallappen**, der sich oben im Gehirn befindet, werden sensorische Informationen verarbeitet. Und dann ist da noch der **Frontallappen** (auch präfrontaler Cortex genannt), der für die *höheren* Gehirnfunktionen verantwortlich ist, wie z. B. Analyse, Vernetzung, Synthese von Informationen, Kreativität, Vorstellungskraft, Entscheidungsfindung und Planung. Selbst aufgrund solcher rudimentärer Beschreibungen (abgeleitet von Peters & Ghadiri, 2013, S. 30) wird es gut nachvollziehbar, dass der Frontallappen mit seinen Fähigkeiten zu einem ganzheitlicheren Verständnis, zur Verknüpfung von bereits im Hirn abgespeicherten und neu dazukommenden Informationen sowie zur Entwicklung von neuen Ideen und innovativen Problemlösungen im reflexiven Lernen eine zentrale Rolle spielt. Er ist sozusagen unsere persönliche *CIA (Central Intelligence Agency)*. Gleichzeitig legt die These, der Neocortex sei ein stammesgeschichtlich jüngerer Teil des Gehirns, nahe, dass sein Potenzial noch nicht wirklich ausgeschöpft ist, sondern dass er sich als *junges Mitglied unserer persönlichen Denkfabrik* selbst noch in einem evolutionären Entwicklungsprozess befindet. Ein Evolutionsprozess allerdings, der nicht nur der subtilen, langsamen und eher zufälligen biologischen Mutation unterworfen ist, sondern der – z. B. durch eben dieses reflexive Lernen – auch aktiv gefördert werden kann. So zeigt u. a. epigenetische Forschung (Lipton, 2015) auf, dass wir durchaus auf unsere kognitiven Fähigkeiten vertrauen dürfen, um unser Leben bewusster zu gestalten und eine Realität, die wir uns wünschen, gezielt zu erschaffen, wenn wir



unsere Fähigkeiten wirklich darauf ausrichten. Nicht nur, um innovative und nachhaltige Lösungen für technische Probleme zu entwickeln, sondern um unser Denken und Verhalten aktiv zu *kultivieren* und dadurch unsere genialen Fähigkeiten der Umsetzungskraft und des lebenslangen Lernens weiterzuentwickeln.

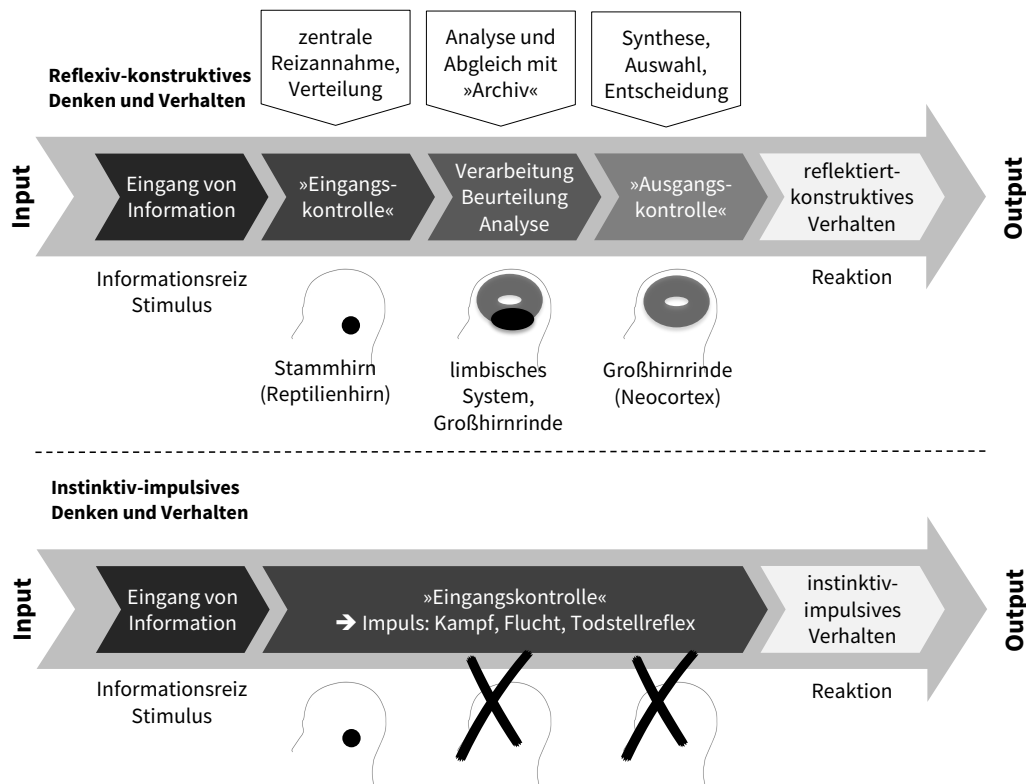


Illustration 2: Prozessschema des Gehirns: Reflexiv-konstruktives vs. Instinktiv-impulsives Denken und Verhalten (vgl. Schlumpf 2019, S. 115)

Illustration 2 veranschaulicht die beiden grundsätzlich verschiedenen Denkprozesse, wie unser Gehirn Informationen verarbeitet. Oben sehen wir den Prozess des *reflexiv-konstruktiven Denkens und Verhaltens* und unten den Prozess des *instinktiv-impulsiven Denkens und Verhaltens*. Von links nach rechts werden beide Prozesse durch einen Informationsreiz (Stimulus) in Gang gesetzt (Input), führen dann durch verschiedene Gehirnzentren (bzw. nehmen Abkürzungen) und münden letztlich in das Verhalten einer Person als Reaktion (Output) auf den ursprünglichen Stimulus. Instinktiv-impulsives Verhalten ist vorwiegend von unseren archaischen Gehirnzentren, vom limbischen System und vom Stammhirn, gesteuert. Letzteres wird denn auch *Reptilienhirn* genannt. Während dieser Reptilienhirnteil eine grosse Verantwortung trägt bei der *selbstorganisierten* Steuerung von lebensnotwendigen Funktionen im

Körper und Organen sowie von überlebensnotwendigen Verhaltensimpulsen in lebensbedrohlichen Situationen, sind seine nach aussen orientierten Coping-Strategien (unsere gewohnte Art, mit Problemen umzugehen) auf drei einfache (unreflektierte, nicht durchdachte) Optionen begrenzt: *Kampf*, *Flucht* und *Todstellreflex*. Reflexives Lernen hingegen involviert den Neocortex, der, wie oben erwähnt, über weiterentwickelte komplexe Fähigkeiten verfügt, um Situationen gründlich zu analysieren, Probleme aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten, bisherige Erfahrungen und wissenschaftliche Grundlagen zu konsultieren, unterschiedliche Interessenträger (Stakeholder) miteinzubeziehen und verschiedene Szenarien zu entwerfen, um letztlich verantwortungsbewusste Entscheidungen zu treffen, die in für alle Beteiligten Erfolg versprechende, nachhaltige Strategien und Pläne münden.

### **Reflexives Lernen und Konstruktivismus**

Konstruktivismus ist das wissenschaftliche Konzept, das erklärt, dass die Welt so ist, wie wir sie sehen. Buddha soll schon vor 2.500 Jahren realisiert haben, dass wir die Welt mit unseren Gedanken erschaffen. Oder wie ein chassidisches Sprichwort vorschlägt: Du bist da, wo deine Gedanken sind, also sieh zu, dass deine Gedanken dort sind, wo du sein willst. Einfach gesagt, aber nicht immer einfach getan: reflexives Lernen ist nichts Geringeres als unser beabsichtigter Weg, aus unseren Erfahrungen zu lernen, unsere Coping-Strategien weiterzuentwickeln und die Realität zu erschaffen, die wir in unserem Leben sehen wollen.

Der Schweizer Psychologe Jean Piaget hat 1936 auf der Basis seiner Arbeit und Forschung mit Kindern seine »Kognitive Entwicklungstheorie<sup>4</sup>« veröffentlicht. Er hatte erkannt, dass Intelligenz keine feste Grösse ist. Vielmehr vertrat er die Thesen, dass Kinder im Laufe ihrer Entwicklung *mentale Modelle* über die Welt aufbauen, und dass kognitive Entwicklung ein Prozess ist, der von der biologischen Entwicklung und von der Interaktion mit dem Umfeld genährt wird. Diese mentalen Modelle, die im Laufe der Zeit tief im menschlichen Unterbewusstsein in der Form von Überzeugungen und Glaubenssätzen sowie in Gefühls- und Gedankenmustern – sozusagen als *Kultur* – verankert werden, wirken in das Erwachsenenleben hinein, und bestimmen, wenn sie nicht reflektiert und aufgrund neuer Informationen modifiziert und kontinuierlich weiterentwickelt werden, gar unser ganzes Leben. Es kursiert auch ein Zitat des

berühmten Schweizer Psychoanalytikers Carl Gustav Jung, das auf dieses Phänomen hinweist:

»Wenn du dir dein Unbewusstes nicht bewusst machst, wird es dein Leben bestimmen, und du wirst es Schicksal nennen«.

Aus solchen Perspektiven betrachtet, ist reflexives Lernen auch eine wirksame und präventive Methode, um unsere mentalen Modelle und Coping-Strategien von Zeit zu Zeit zu überprüfen und zu aktualisieren. In der Computersprache gesprochen: Es macht durchaus Sinn, nicht nur unsere *Digital Devices*, sondern auch unsere eigenen Glaubenssätze und Überzeugungen sporadischen *Updates* zu unterziehen. Anders ausgedrückt: Agilität ist keine Methode, die jetzt gerade am Arbeitsplatz Hochkonjunktur feiert, sondern es kann im eigenen – beruflich-arbeitsfähigen wie auch persönlich-gesundheitlichen – Interesse durchaus Sinn machen, sich in *mentaler Agilität* (Learning Agility) zu üben, um sowohl aktuelle Herausforderungen als auch zukünftige Veränderungen besser zu meistern. Ein Vorteil besteht darin, Stolpersteine zu vermeiden, die es mit sich bringen kann, wenn man *neuen Problemen mit alten Lösungen* begegnet. Erfolg versprechender ist es, jede Situation ein Stück weit als *neu* zu betrachten und sie auf der Basis aktuellster Informationen und Erkenntnisse mit offenem Verstand anzugehen und sie klug und kreativ in die Zukunft blickend zu lösen.

Der deutsche Biologe und Neurowissenschaftler Gerald Hüther hat im vergangenen Jahrzehnt mehrere Bücher über seine Erkenntnisse geschrieben, wie das menschliche Gehirn *lernt* (2012). Insbesondere vertritt er die Tatsache, dass das Gehirn nicht nur fähig ist, während seiner ganzen Lebensdauer zu lernen, sondern dass es das in einem gewissen Sinne sogar auch ohne unser aktives Zutun macht. Namentlich, indem es sich laufend optimiert, so, wie das in der Natur von Organismen und Organen angelegt ist, basierend auf »kybernetischen Prinzipien« (»selbsttätige Regelung ineinander greifender, vernetzter Abläufe bei minimalem Energieaufwand«, Vester, 2015, S. 154). Hüther hebt in seinen Ausführungen<sup>5</sup> vor allem die Unterscheidung zwischen einem – aus psychologischer Sicht – eher förderlichen oder eher hinderlichen Umfeld für gesundes, effektives Lernen von Kindern hervor. Als Schlüsselerkenntnis weist er darauf hin, dass unsere »Behandlung von anderen als Objekte« (unserer Beurteilungen und Interessen) nicht nur ein Hindernis für effektives Lernen darstellt, sondern eine gesunde psychologische Entwicklung geradezu sabotiert. Gleichzeitig schaffe die

Interaktion zwischen Menschen »von Subjekt zu Subjekt« (mit Respekt und Würde) ein Umfeld, in dem nicht nur engagiertes Lernen stattfinden, sondern auch ein gesunder und starker Selbstwert entwickelt werden könne. Damit baut Hüther Brücken zwischen dem enormen natürlichen Potenzial des menschlichen Gehirns und den Lernerfahrungen von Kindern sowie zwischen einschränkenden Konditionierungen und dem buchstäblich fast unbegrenzten Lernpotenzial von Erwachsenen.

### **Hypothese eines evolutionären Sinns von reflexivem Lernen**

Aus rein pragmatischer Sicht ist reflexives Lernen eine Methode bzw. eine Praxis, um versierter zu werden in der Lösung von Problemen und Konflikten sowie um die Zusammenarbeit und den Fortschritt von Projekten durch Kreativität und gemeinsames Engagement zu fördern. Aus neurowissenschaftlich-evolutionärer Sicht scheint es, dass reflexives Lernen als integrative, kognitive Fähigkeit durchaus eine Schlüsselrolle spielen könnte, um aktuelle und künftige Herausforderungen – sowohl im persönlichen als auch im gesellschaftlichen Leben – konstruktiv zu bewältigen. Möglicherweise könnte der Quantensprung in unserem Gehirn, der durch reflexives Lernen gefördert wird, zu einem Schlüssel werden, um die sich abzeichnenden existenziellen Probleme unseres modernen Lebens zu lösen. Die Fähigkeit zur Reflexion und zur kontinuierlichen Weiterentwicklung unserer Coping-Strategien verbessert also nicht nur unser persönliches Leben, sondern hat als Folge davon ein enormes Potenzial, unsere Co-Existenz ganz allgemein positiv zu beeinflussen.

Dahin gehende Hypothesen werden von verschiedenen Strömungen der Bewusstseinsentwicklung und des ganzheitlichen Denkens unterstützt, die immer populärer werden. Unter anderem das systemische Denken der westlichen Psychologie (Luhmann, 2004), das Potenzial unserer Intuition (Obermayr-Breitfuß, 2005), zeitlose Führungsprinzipien (Saraydarian, 1995), Weisheiten indogener Kulturen (Villoldo, 2015) oder auch zahlreiche kontemplative Traditionen und Techniken, um nur eine Handvoll von Beispielen zu nennen. Wird das alles in den Kontext exponentiell wachsender globaler Herausforderungen gestellt, könnte reflexives Lernen als vielversprechende Fähigkeit betrachtet werden, um nachhaltige Verbesserungen in den unterschiedlichsten Lebensbereichen zu realisieren – vor allem, wenn es auch noch von Qualitäten wie Diversität, Inklusion, Würde und Integrität begleitet wird. Wie es Deepak Chopra, ein indisch-amerikanischer Arzt und Wissenschaftlicher in

alternativer Medizin und Meditation, formuliert: »Dank der menschlichen Fähigkeit zur Reflexion ist das Universum zum ersten Mal in seiner Entstehungsgeschichte in der Lage, sich selbst zu betrachten«<sup>6</sup> (durch das menschliche Auge und das reflexive Gehirn, Anm. des Autors). Dabei wird offensichtlich, dass eine umfassendere Bewusstheit, ein erweiterter Überblick und ein tieferes Verständnis von systemischen Zusammenhängen, sowie das Verständnis der eigenen Rolle in der Komplexität von sozialen und Ökosystemen, gesündere und nachhaltigere Lebensstrategien fördern könnten. Stephen Hawking, der verstorbene britische Physiker und Kosmologe, drückte es ziemlich provokativ aus: »Uns bleibt keine Zeit, darauf zu warten, dass die darwinistische Evolution aus uns intelligentere und gutartigere Wesen macht. Wir treten jetzt aber in eine neue Phase ein, die man die *selbst-designte* Evolution nennen könnte« (2018, S. 104). Zieht man alle diese unterschiedlichen Perspektiven und Strömungen in Betracht, könnte man durchaus zum Schluss kommen, dass der Entwicklung des reflexiven Lernens so etwas wie ein *evolutionärer Sinn* zugrunde liegt.

Um die These zu unterstützen, schauen wir uns einige verblüffende Parallelen an zwischen gesellschaftlichen Ereignissen und dem Aufkommen von wissenschaftlichen Ansätzen für die strukturierte Problem- und Konfliktlösung, für nachhaltiges Change Management oder ganzheitliche Organisationsentwicklung. Zum Beispiel war die Zeit um 1989 geprägt von bedeutenden Veränderungen. Die Berliner Mauer wurde zerstört, was die Tore zwischen Ost- und Westdeutschland öffnete. Andere osteuropäische Länder setzten ihren politischen Systemen ein Ende, um sich für Demokratie und später für internationale Reisen und Märkte zu öffnen. Im Jahre 1990 brach mit der irakischen Invasion in Kuwait der Golfkrieg aus. Und zu Beginn des Jahres 1991 wurde Kuwait von einer Koalition, die von den USA angeführt und von den Vereinten Nationen unterstützt wurde, befreit. Dies waren Ereignisse auf der *Krisenseite* der Medaille.

Wenn Sie zurückblicken auf die Zeit von 1989 bis 1996 (je nach Ihrem Alter), was hat Ihr persönliches Leben in dieser Epoche geprägt? Was mich betrifft, ich habe in dieser Zeit einige der einschneidendsten Wendepunkte in meiner Biografie erlebt (disruptive Veränderung, angestossen von aussen; was für mich so etwas zur Folge hatte, was Jean Piaget vielleicht als *Revision überholter mentaler Modelle* bezeichnet hätte). Als Antwort darauf war ich herausgefordert, brachliegende intrinsische (in mir angelegtes kreatives Lernpotenzial) sowie extrinsische Ressourcen (Literatur, Wissen,

Erfahrungsaustausch) zu erschliessen, um über bisherige Entwicklungen nachzudenken, die Situation auszuloten und mich für bis dahin unvorstellbare Möglichkeiten zu öffnen. Das hat letztlich neue Interessensgebiete erschlossen, richtungsweisende Veränderungen eingeleitet und in der Folge ganz neue Richtungen, nicht zuletzt auch tieferen Sinn und damit Motivation und Resilienz gefördert.

Auf der *Ressourcenseite* der Medaille hat in dieser Zeitperiode Peter M. Senge sein Buch »Die fünfte Disziplin« (1990) publiziert und damit zum Bekanntheitsgrad des Konzepts der *Lernenden Organisation* beigetragen. Der bereits weiter oben erwähnte Alexander Bos hat seinen Prozess der »dynamischen Urteilsbildung«<sup>2</sup> in den frühen 1990er Jahren entwickelt. Chris Argyris und Donald A. Schön, die kreativen Köpfe hinter dem Konzept des »Einschlaufen- und Doppelschlaufen-Lernens« haben ihr Werk »On Organizational Learning II« im Jahr 1995 veröffentlicht. Ungefähr zur gleichen Zeit ist David Bohm, der amerikanische Quantenphysiker und Philosoph, mit seinem Buch »Der Dialog« (1996) an die Öffentlichkeit getreten. Darin präsentierte er einen fortschrittlichen Ansatz einer urteilsfreien und assoziativen Gruppenkonversation. Die Prinzipien seiner Methode, die unvoreingenommene Kommunikation, intuitive Kreativität und gewaltfreie Co-Creation vorschlägt, ging aus seiner Zusammenarbeit mit dem verstorbenen indischen Philosophen Jiddu Krishnamurti hervor.

Waren alle diese *gesellschaftlichen Ereignisse* und praktisch zeitgleich auftauchenden *kognitiven Errungenschaften und Konzepte* zur Problemlösung und Weiterentwicklung reine Zufälle? Vielleicht, vielleicht auch nicht! Erstaunliche Synchronizitäten zwischen gravierenden Krisen und innovativen Lösungen lassen sich in verschiedenen Zeitepochen beobachten. Wenn wir weiter zurück gehen, war die Weltwirtschaftskrise um 1930 Treiber für den Auf- und Ausbau von Sozialwerken. Eine der jüngsten Krisen, die COVID-19-Pandemie, hat Begriffen wie »VUCA-Welt«<sup>3</sup> oder Globalisierung neue Dimensionen verliehen, indem sie die Aufmerksamkeit der Welt auf ein einziges Thema gelenkt hat. Damit hat sie einerseits eine *Testanlage* globalen Ausmasses für die Methode des reflexiven Lernens geschaffen und andererseits den Entwicklungsstand dieser Kompetenz sowohl auf höchster Leadership-Ebene als auch in der breiten Gesellschaft rund um den Globus getestet. Nicht als Bewertung, sondern als Beobachtung: Die Tatsache, dass der Umgang mit der Pandemie in verschiedenen Ländern und Kulturen unterschiedliche Ergebnisse gezeitigt hat, könnte möglicherweise darauf hinweisen, dass es sich bei reflexivem Lernen durchaus um eine

lebensrettende Fähigkeit handeln könnte. Ein vielleicht noch anspruchsvollerer *Test* wurde bereits vor COVID-19 in der Form der Klimakrise lanciert. Dabei könnte es sich um eine Prüfungsaufgabe handeln, die das Potenzial birgt, die Anpassungs- und Lernfähigkeit der modernen Gesellschaft nachhaltig zu beanspruchen und deren Weiterentwicklung zu beschleunigen.

Aus diesen Betrachtungen könnte man schliessen, dass wenn einerseits *grössere Veränderungen in der Luft liegen*, diese auf verschiedenen Ebenen (lokal, global, kollektiv, individuell) in unterschiedlichen Formen auf mehr oder weniger dramatische Weise zutage treten können. Und während auf der einen Seite Krisen stattfinden, bestehen gute Chancen, dass aus anderen Quellen intelligente Lösungen auftauchen. Somit könnte es sich beim reflexiven Lernen und Arbeiten durchaus um einen *entscheidenden Denkprozess* und ein äusserst *nützliches Skillset* handeln, um Brücken zu schlagen von *disruptiven Krisen und destruktiven Konflikten* zu *konstruktiver Kollaboration und nachhaltigen Lösungen* – vorausgesetzt, Angebot und Nachfrage finden sich, um sich gegenseitig zu inspirieren.

### **Indikationen und Nutzen von reflexivem Lernen**

Reflexives Lernen, ganz unabhängig von bestimmten Formaten oder Namen (die vielmehr eine Sache des Zeitgeistes, von Sprache oder Managementtrends sind, heute als *in*, morgen als *out* bezeichnet werden, aber nicht wirklich verschieden, geschweige denn richtig oder falsch sind, wenn man den zugrundeliegenden Denkprozess und damit den evolutionären und relativ zeitlosen Sinn erkennt) kann individuell oder im kollaborativen Kontext sehr unterschiedlich eingesetzt werden und von Nutzen sein. Die folgenden Settings und Ziele gehören zu den allgemeinen Indikationen:

#### Reflexives Lernen im Team

Teams können grundsätzlich auf zwei Ebenen von kollaborativen, reflexiven Lernmethoden profitieren:

- 1) Das Team kann an strategischen, technischen, administrativen oder Projektinhalten arbeiten, um ein gemeinsames Verständnis für Situationen und Herausforderungen zu gewinnen, Probleme durch den Miteinbezug unterschiedlicher Perspektiven und innovativen Ideen zu lösen, tragfähige

Entscheidungen zu treffen oder sich an gemeinsamen Visionen und Plänen auszurichten.

- 2) Zudem kann ein Team reflexives Lernen auch anwenden, um die Zusammenarbeit und die Teamkultur weiterzuentwickeln, indem sie ihre Sichtweisen austauschen, wie sie die Kommunikation und Interaktion im Team erleben. Sie können sich gegenseitig Feedback zu alltäglichen Situationen geben und sich mitteilen, was sie voneinander brauchen, um gut arbeiten und ihre beste Leistung abrufen zu können, um Missverständnisse zu klären oder allfällige Konflikte zu lösen. Sozusagen als erwünschte positive Nebenwirkung kultivieren sie damit ein sogenanntes *psychologisch sicheres Arbeitsumfeld*, in welchem sie aussergewöhnliche Ebenen von Engagement, Vertrauen, Leistung und Innovation erreichen können.

### Reflexives Lernen unter Peers (Kolleg\*innen mit ähnlichen beruflichen Rollen)

Eine Gruppe von Kolleg\*innen mit vergleichbaren beruflichen Rollen und damit sehr ähnlichen Problem- und Fragestellungen (z. B. Coaches, Supervisor\*innen, Sozialarbeiter\*innen, Therapeut\*innen, Trainer\*innen, Ärzt\*innen, Führungskräfte, Projektleiter\*innen, Call Center-Mitarbeitende) können von kollegialem Lernen profitieren, indem sie sich über bestimmte Herausforderungen am Arbeitsplatz austauschen und sich gegenseitig beraten. Die Mitglieder einer Lerngruppe unterstützen sich als Sparringpartner und erarbeiten Erkenntnisse für ein tieferes Verständnis von komplexen Sachverhalten, mit dem Ziel, massgeschneiderte Lösungen und Vorgehensweisen zu entwickeln. Die Gruppe kann auch als *Resonanzkörper* dienen, um einen Plan, der ein Mitglied für sich erarbeitet, aber noch nicht ausgeführt hat, einem prüfenden Blick von Kolleg\*innen zu unterziehen, auf blinde Flecken aufmerksam zu werden und das Vorgehen noch zu verfeinern. Im positivsten Sinne könnte es auch um den Erfahrungsaustausch über ein gelungenes Projekt gehen, um gemeinsam Erfolgsfaktoren zu erforschen, von denen wiederum alle Gruppenmitglieder lernen und für ihre eigenen Projekte profitieren können.

### Individuelles reflexives Lernen

Sowohl zum Zweck der Selbstreflexion (wenn man bereits gut vertraut ist mit der Methode) oder in einem Beratungssetting mit einem Coach oder einer Supervisorin in der Rolle als Sparringpartner\*in, kann reflexives Lernen angewendet werden, um



herausfordernde oder konflikthafte Situationen zu analysieren und Strategien, Lösungen und konkrete nächste Schritte zu entwickeln (z. B. als Führungskraft, in einem Veränderungsprojekt, an Wendepunkten in der beruflichen Laufbahn, bei Kommunikationsproblemen mit Arbeitskolleg\*innen, Mitarbeitenden, Vorgesetzten oder Kunden oder in anderen zwischenmenschlichen Beziehungen, die nach Aufmerksamkeit verlangen). Auch ohne akute Probleme sind reflexive Methoden sehr nützlich, um sich Geschehnissen im Alltag sowie des eigenen Denkens und Verhaltens bewusster zu werden, sich proaktiv Ziele zu setzen oder Pläne zu entwerfen. Dadurch können Veränderungen in allen erdenklichen Lebensbereichen eingeleitet und umgesetzt werden, wo ein Wunsch nach Verbesserung besteht.

### **Professionelle Begleitung für beste Ergebnisse**

Um mit Strukturen, Prozessen und Methoden des reflexiven Lernens vertraut zu werden, ist anfängliche Instruktion und Begleitung durch eine erfahrene Supervisorin oder einen erfahrenen Coach von Vorteil. Es ist wichtig, die Grundlagen zu verstehen, sich ein Set an Techniken anzueignen und mit den acht Arbeitsschritten, insbesondere aber mit den vier kognitiven Denkprozessen vertraut zu werden, um substanzielle Lernerfolge zu erzielen und angestrebte Ziele zu verwirklichen. Das gilt für individuelle Selbstreflexion genauso wie für das kollegiale, kollaborative Lernen. Beherrscht man einmal das Wesentliche, ist es wie das Spielen eines Musikinstruments: Menschen und Gruppen können sehr flink werden in der selbstorganisierten Anwendung von reflexiven Lernmethoden, müssen sich mit der Zeit nicht mehr strikte an minutiöse Schritte halten, sondern können geschickt improvisieren, um damit ausgezeichnete Ergebnisse zu erzielen. Die kognitiven Fähigkeiten und die mentale Agilität, die dabei entwickelt und verfeinert werden, haben eine grosse Chance, zu einer integrierten Denkweise zu werden, wie alltägliche Situationen und Herausforderungen angegangen und effizient gelöst werden. Mit anderen Worten: reflexives Lernen und Arbeiten kann sich durchaus als selbstverständliche Art und Weise etablieren, wie kleinere und grössere Probleme im Alltag souverän gemeistert werden. In Kombination mit der Fähigkeit, am Arbeitsplatz und im Leben ganz allgemein die für sich richtigen Prioritäten zu setzen (was per se ein für den Erfolg entscheidender Aspekt ist), ist reflexives Lernen eine Praxis, um in jeder beruflichen Rolle stetig dazuzulernen und sie zu professionalisieren, Führungsverantwortung ziel- und mitarbeiterorientiert wahrzunehmen sowie Kompetenzen im Bereich von Selbstmanagement und

Selbstorganisation weiterzuentwickeln. Das kommt insbesondere dort zum Tragen, wo die zwischenmenschliche Interaktion ein wesentlicher Bestandteil und Erfolgsfaktor der Arbeit darstellt, z. B. in Management, Führung, Beratung, Coaching, Supervision, Sozialarbeit, Bildung und Erziehung, Pflege oder Therapie.

Wir können zusammenfassen, dass reflexives Lernen bzw. reflexive Praxis unsere individuelle und kollektive Wirksamkeit in der Problem- und Konfliktlösung bedeutend verbessern kann. In jeder Art von Projekten wird damit positives Momentum generiert. Mit der regelmässigen Übung über einen längeren Zeitraum (entsprechend dem Volksmund, der uns immer wieder durch die Tatsache motiviert, dass noch kein Meister vom Himmel gefallen ist) entfaltet sich das wahre Potenzial – der Methode selbst wie auch aller Beteiligten – zusehends. Zwar nicht immer nur spektakulär und manchmal auch in kleinen, kaum wahrnehmbaren Schritten, dafür aber fast unausweichlich und vor allem nachhaltig. Nicht zuletzt kann die regelmässige Praxis einer *reflexiven Learning Journey* dazu beitragen, den eigenen und den kollektiven Wissenshorizont sowie den Bezugsrahmen und die Grundlagen für wichtige Entscheidungen kontinuierlich zu erweitern. Gleichzeitig steigen die Chancen, die kognitive Agilität von Mensch und Organisation längerfristig zu erhalten.

## Literatur und Referenzen

- Ameln von, F., Gerstmann, R. & Kramer, J. (2004). *Psychodrama*. Berlin/ Heidelberg: Springer.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1995). *On Organizational Learning II – Theory, Method, and Practice*. Boston: Addison-Wesley.
- Bandler, R. & Grinder, J. (1982). *Reframing. Neurolinguistic Programming and the Transformation of Meaning*. Boulder: Real People Press.
- Bennet, B., Rolheiser, C. & Stevahn, L. (1991). *Cooperative Learning – Where Heart meets Mind*. Bookation Inc.
- Bohm, D. (1996). *On Dialogue*. London: Routledge.
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: HarperCollins.
- Foltos, L. (2013). *Peer Coaching – Unlocking the Power of Collaboration*. Thousand Oaks: Corwin.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin.
- Kristiansen, P. & Rasmussen, R. (2014). *Building a better Business – Using the Lego® Serious Play® Method*. John Wiley & Sons: Hoboken.
- Hawking, S. (2018). *Kurze Antworten auf große Fragen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Hüther, G. & Hauser, U. (2012). *Jedes Kind ist hoch begabt – Die angeborenen Talente unserer Kinder und was wir aus ihnen machen*. München: Albrecht Knaus.
- Lippmann, E. (2004). *Intervision – Kollegiales Coaching professionell gestalten*. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Lipton, B. H. (2015). *The Biology of Belief – Unleashing the Power of Consciousness, Matter & Miracles*. Carlsbad: Hay House, Inc.
- Luhmann, N. (2004). *Einführung in die Systemtheorie*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Mattke, D. & Otten, H. (2019). *Balintgruppen – Supervision in medizinischen Handlungsfeldern*. Stuttgart: Kohlhammer.

- Mintrop, R. (2019). *Design-Based School Improvement – A Practical Guide for Education Leaders*. Cambridge: Harvard Education Press.
- Obermayr-Breitfuß, R. (2005). *Intuition – Theorie und praktische Anwendung*. Norderstedt: Books on Demand GmbH.
- Perls, F., Hefferlein, R. & Goodman, P. (1951). *Gestalt Therapy – Excitement and Growth in the Human Personality*. Gouldsboro: The Gestalt Journal Press, Inc.
- Peters, T. J. & Ghadiri, A. (2013). *Neuroleadership – Grundlagen, Konzepte, Beispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rubin, K. S. (2013). *Essential Scrum – A Practical Guide to the Most Popular Agile Process*. Boston: Addison-Wesley.
- Saraydarian, T. (2005). *Leadership (Volumes 1-5)*. Phoenix: T.S.G. Publishing Foundation.
- Schlumpf, H-U. (2019). *Dialog- und Lernkultur in Organisationen – Sinnorientierte Selbstorganisation durch EvoluCreation gestalten*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schweizer, P. (1999). *Systematisch Lösungen finden – Ein Lehrbuch und Nachschlagewerk für Praktiker*. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline – The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Random House.
- Stepper, J. (2015). *Working out Loud*. Vancouver: Page Two.
- Vester, F. (2015, 10. Aufl.). *Die Kunst, vernetzt zu denken – Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität*. München: dtv Verlagsgesellschaft.
- Villoldo, A. (2015). *One Spirit Medicine – Ancient Ways to Ultimate Wellness*. Carlsbad: Hay House, Inc.

## Internet und andere Quellen

1. *Action Learning*: Abrufdatum 1. Nov. 2019:  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Action\\_learning](https://en.wikipedia.org/wiki/Action_learning).
2. Bos, A. (1990). *Dynamic Judgement-Formation*. Einer der Ursprünge des kontinuierlichen Lernprozesses durch Aktion und Reflexion, wie er durch die liegende Acht, die Lemniskate, symbolisiert wird. Abrufdatum 29. April 2020:  
<http://www.judgementformation.org/history.html>.
3. *VUCA-World*: Abrufdatum 08. April 2020:  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Volatility,\\_uncertainty,\\_complexity\\_and\\_ambiguity](https://en.wikipedia.org/wiki/Volatility,_uncertainty,_complexity_and_ambiguity).
4. McLeod, S. (2018). *Jean Piaget's Theory of Cognitive Development*. Abrufdatum: 31. Okt. 2019: <https://www.simplypsychology.org/piaget.html>.
5. Hüther, G. (2019). *Würde – Was uns stark macht, als Einzelne und als Gesellschaft*. Abrufdatum: 09. Dez. 2019: <https://www.youtube.com/watch?v=J3kah2fcnuw>.
6. Chopra, D. (2018). Zitat aus einem Live Workshop, den er am 21. April 2018 in Zürich hielt.