

Durch Reflexion vom Problem zur Lösung

Erfahrungen am Arbeitsplatz liefern die Grundlage zum Lernen und zur Weiterentwicklung eigener Fähigkeiten. Reflexion über vergangene Erfahrungen kann diesen Prozess unterstützen und insbesondere die Entwicklung kreativer Lösungen für die Zukunft fördern.

Vergangene Erfahrungen bieten häufig die Grundlage dafür, eigene Fähigkeiten weiterzuentwickeln, Strategien in der Zusammenarbeit oder bei der Bearbeitung von Aufgaben anzupassen und aus Arbeitssituationen zu lernen. Dieses Lernen aus Erfahrung (siehe Wissensblitz 24) findet besonders dann statt, wenn Situationen sich nicht wie gewünscht entwickeln oder Probleme bei der Arbeit auftreten. Gezieltes Nachdenken darüber, was wir in einer Situation hätten besser machen können, kann dazu beitragen, die eigene Leistung zu steigern und ähnliche Probleme zukünftig zu verhindern.

Lernen durch Reflexion

Reflexion kann als Prozess betrachtet werden, der mit einer persönlichen *Erfahrung*, zumeist einem Problem oder Misserfolg, beginnt. Beispielsweise nimmt ein Mitarbeiter wahr, dass er eine Aufgabe schlecht gelöst hat. Diese Wahrnehmung kann *Reflexion* auslösen, bei der man das Problem analysiert und sich mögliche alternative Handlungen und Ergebnisse überlegt. Dabei könnte sich der Mitarbeiter überlegen, inwiefern z.B. mehr Informationen für seine Arbeit hilfreich gewesen wären oder ob er frühzeitig um Unterstützung hätte bitten können. Reflexion kann im Anschluss die Ableitung von *Ideen* und *Vorsätzen* erleichtern, wie er ähnliche Aufgaben in Zukunft besser bearbeiten und seine Strategien anpassen kann. Reflexion kann dabei auf verschiedene Aspekte einer Situation fokussieren: Während sich eine Form der Reflexion eher auf mögliche Problemursachen fokussiert, begünstigt die andere die Entwicklung kreativer Lösungen.

(1) Die Analyse möglicher Problemursachen

Reflexion kann helfen, über eine ganz bestimmte Handlung nachzudenken, die zu einem Problem beigetragen haben könnte, und somit die Ursachen eines Problems zu finden. Beispielsweise kann sich der Mitarbeiter darauf konzentrieren, dass er besser nicht so viele Termine kurz vor einer Deadline vereinbart hätte, um mehr Zeit für die Aufgabe zu haben. Er beschäftigt sich so mit Ereignissen oder Handlungen, die tatsächlich *stattgefunden* haben, und analysiert, wie die Veränderung dieser Umstände die Leistung hätte verbessern können. Eine derartige Reflexion kann dabei helfen, ein Problem genau zu *analysieren*: Gedanken dieser Form zeigen mögliche Verbindungen zwischen konkreten Handlungen (z.B. viele Termine vereinbart zu haben) und Ergebnissen (z.B. wenig Zeit zur Verfügung zu haben) auf.

(2) Die Entwicklung kreativer Problemlösungen

Reflexion über Handlungsalternativen kann auch dazu beitragen, dass Personen kreative Ideen entwickeln, die

sie in Zukunft umsetzen können. Solche Lösungsideen werden insbesondere durch Überlegungen darüber gefördert, welche (zusätzlichen) Handlungen oder Ereignisse zu einer besseren Leistung beigetragen hätten. Beispielsweise kann eine Person sich ausmalen, dass sie Kollegen um Hilfe hätte bitten können oder sich über vorhandene Dokumente mehr Informationen hätte einholen können. Diese Gedanken über Handlungen oder Ereignisse, die bisher (noch) *nicht stattgefunden* haben, zeigen uns neue Möglichkeiten auf. Diese Form der Reflexion kann damit zur Entwicklung innovativer und anwendbarer Ideen für die Zukunft beitragen.

Reflexion über Alternativen zu:

(1) *stattgefundenen* Handlungen/Ereignissen

- z.B. „Was hätte ich besser unterlassen sollen?“
„Wäre dies nicht gewesen, was wäre dann passiert?“
- Fördert die Analyse von konkreten Problemursachen

(2) *nicht stattgefundenen* Handlungen/Ereignissen

- z.B. „Was hätte ich gebraucht, um besser zu sein?“
„Welche Möglichkeiten hätte ich außerdem gehabt?“
- Fördert die Entwicklung von Problemlösungen

Fazit: Konsequenzen und Möglichkeiten zur Förderung

Forschungsergebnisse zeigen, dass insbesondere die letztere Form der Reflexion zum Lernen und zur Leistungssteigerung beitragen kann. Dies ist der Fall, wenn Personen alleine Aufgaben bearbeiten, aber auch in der Zusammenarbeit mit anderen (siehe Wissensblitz 7). Dabei ist bei beiden Formen die Konzentration auf Faktoren, die Mitarbeitende in gewissem Ausmaß (mit) beeinflussen können, notwendig. Individuelle Faktoren der Person können je die eine oder andere Form der Reflexion begünstigen. Allerdings lässt sich Reflexion gezielt durch Feedback zur Leistung und den angewendeten Strategien unterstützen, um die eigene Sichtweise eines Problems um wertvolle Informationen aus einer Außenperspektive zu ergänzen und weiteres Nachdenken anzustoßen.

Literatur: Epstude, K., & Roese, N. J. (2008). The functional theory of counterfactual thinking. *Personality and Social Psychology Review*, 12, 168-192.

Kray, L. J., Galinsky, A., & Markman, K. D. (2009). Counterfactual structure and learning from experience in negotiations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45, 979-982.

Markman, K. D., Lindberg, M. J., Kray, L. J., & Galinsky, A. D. (2007). Implications of counterfactual structure for creative generation and analytical problem solving. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33, 312-324.



Dipl.-Psych. Annika Scholl

Schreibt auf [wissensdialoge.de](http://www.wissensdialoge.de) zu den Themen: Reflexion, Lernen aus Erfahrung, Email-Kommunikation, Macht im organisationalen Kontext