

# Die Kombination macht's: Feedback und Reflexion

Organisationen profitieren davon, wenn Mitarbeitende ihre Leistung kontinuierlich an veränderte Umstände anpassen. Reflexion und Feedback von außen stellen Möglichkeiten dar, dies zu unterstützen – besonders in Kombination miteinander.

Vielleicht kennen Sie Beispiele wie dieses auch aus Ihrem Arbeitsalltag: Sie arbeiten seit längerem mit ihrem Team an einem Projekt. Es gelingt ihnen gemeinsam sehr gut, die Aufgaben zu koordinieren, aber leider hat ihr Team nun schon die dritte Deadline verpasst und einen wichtigen Termin verschieben müssen. Gerade solche Dinge, die uns nicht so gut gelingen, zeigen konkreten Verbesserungsbedarf an und bewirken (im besten Falle), dass wir über unser bisheriges Vorgehen und mögliche Alternativen in der Zusammenarbeit nachdenken. Oft bekommen wir dazu außerdem Feedback von Vorgesetzten oder KollegInnen über unsere Leistung. Dieses kann es uns erleichtern, unsere Leistung einzuschätzen. Unter geeigneten Umständen können Reflexion und Feedback zum Lernen aus Erfahrung beitragen und die zukünftige Leistung (z.B. durch bessere Zeitplanung) zu verbessern.

## Feedback und Reflexion als Lernmöglichkeit

*Feedback* als eine Rückmeldung von außen über den aktuellen Stand kann die eigene Wahrnehmung der Situation um eine Außenperspektive ergänzen (z.B. die Einschätzung der Kollegen oder die Messung an objektiven Erfolgskriterien). Damit kann Feedback die Bereiche aufzeigen, in denen ein Verbesserungsbedarf besteht und z.B. wertvolle Hinweise zur Verbesserung der eigenen Arbeitsweise von anderen erfahrenen Personen liefern. Dieses Feedback umzusetzen fällt allerdings manchmal schwer, insbesondere wenn man danach gleich die Arbeit fortsetzt und nicht weiter über das Feedback nachdenkt.

*Reflexion* stellt eine bewusste Auseinandersetzung mit dem eigenen Verhalten dar. Sie bietet das Potential, sich eigenständig und an eigenen Möglichkeiten orientiert weiterzuentwickeln sowie Informationen bewusster zu verarbeiten. Dieses Nachdenken über eigenes Verhalten hat allerdings gewisse Grenzen, z.B. wenn wir Misserfolge oder verbesserungswürdige Strategien (z.B. mangelhafte Zeitplanung) gar nicht erst als solche erkennen. Wie lässt sich Reflexion und Feedback also am besten umsetzen?

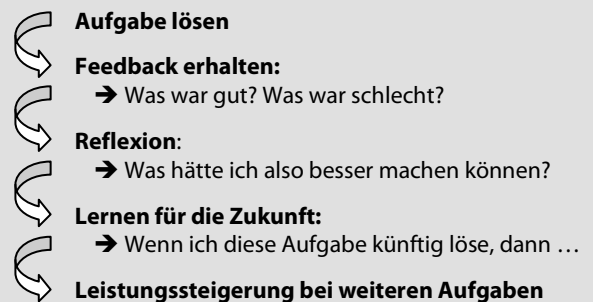
## Eine effektive Kombination: 1. Feedback, 2. Reflexion

Eine effektive Form, sich Feedback und Reflexion zu Nutze zu machen, sollte also die Kombination von beidem sein: Feedback gibt wertvolle Informationen über den Stand der Dinge (z.B. den Erfolg/Misserfolg einer Strategie) und zeigt auf, *worüber* genau die Person reflektieren und wofür sie mögliche Lösungen suchen sollte (z.B. eine mangelhafte Zeitplanung).

Reflexion erleichtert es im Anschluss, diese Informationen tiefer zu verarbeiten und im Folgenden bei der Arbeit umzusetzen. Die Forschung zeigt, dass diese

Kombination aus *Feedback* durch die Aufgabe bzw. andere Personen und *anschließender Reflexion* tatsächlich stärker zum Lernen aus vergangenen Aufgaben und zur Leistungssteigerung beitragen kann als Reflexion bzw. Feedback alleine.

Ein idealer zeitlicher Ablauf könnte also folgendermaßen aussehen:



## Fazit: Empfehlungen für die Praxis

Mitarbeitende lernen also am besten aus vorangegangenen Erfahrungen, indem *Feedback mit anschließender Reflexion* kombiniert wird. Für Organisationen heißt dies zum einen, nach Möglichkeit sicherzustellen, dass Mitarbeitende regelmäßig Feedback zu ihrer Tätigkeit erhalten. Zum Beispiel sollten sie die Ergebnisse ihrer Arbeit erfahren und in Gesprächen mit Vorgesetzten eine zeitnahe Rückmeldung über ihre Arbeitsweise erhalten. Zum anderen können geeignete Interventionen die anschließende Reflexion der Mitarbeitenden unterstützen. Ebenso ist es auf Seite der Mitarbeitenden wichtig, sich die Bedeutung von Feedback und besonders der anschließenden Reflexion bewusst zu machen. Durch eine bewusste Auseinandersetzung mit eigenen Verhaltensweisen im Anschluss an ein Feedback können die rückgemeldeten Informationen besser verarbeitet und umgesetzt werden, wovon Mitarbeitende und Organisationen gleichermaßen profitieren.

Literatur:

Anseel, F., Lievens, F., & Schollaert, E. (2009). Reflection as a strategy to enhance task performance after feedback. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110, 23-35. doi: 10.1016/j.obhdp.2009.05.003.

Epstude, K., & Roese, N. J. (2008). The functional theory of counterfactual thinking. *Personality and Social Psychology Review*, 12, 168-192. doi: 10.1177/1088868308316091



**Dr. Annika Scholl**

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