

In der Ruhe liegt die Kraft.

Die wissenschaftliche und
wirtschaftliche Relevanz der
Reflexion



Inhaltsverzeichnis

- 01 Einleitung
- 02 Die Herausforderung:
Wandel navigieren und Innovation fördern
- 03 Die Kraft der Reflexion:
Wissenschaftliche Erkenntnisse
- 05 Implementierung
von Reflexion in Organisationen
- 07 Reflexion hat wirtschaftliche Relevanz:
Ein Business Case
- 10 Fazit
- 12 Quellenangaben



Einleitung

Schneller, mehr, anders. Was bleibt, was geht, worauf müssen wir uns einstellen? Für uns bei Forever Day One ist Veränderung eine willkommene Konstante. Viele Unternehmen haben jedoch Mühe, mit dem schnellen Wandel Schritt zu halten. Organisationen befinden sich im Spagat zwischen zum Teil widersprüchlichen Anforderungen – sich anpassen, innovativ sein und gleichzeitig wettbewerbsfähig bleiben. Innehalten? Keine Zeit.

In diesem Whitepaper beleuchten wir die wissenschaftliche und wirtschaftliche Relevanz der Reflexion als leistungsstarkes Instrument für Lernen und Innovation. Wir geben Einblicke, wie Organisationen eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung und Anpassungsfähigkeit fördern können.



Die Herausforderung: Wandel navigieren und Innovation fördern

Die Arbeitsrealität ist durch zunehmende Volatilität und Unsicherheit gekennzeichnet. Was es braucht, ist die Fähigkeit, Neues zu lernen und gleichzeitig über Entscheidungen und Erfahrungen zu reflektieren, um Ableitungen für die Zukunft zu treffen. Sich schnell und flexibel anzupassen, wird entscheidend für den individuellen und organisationalen Erfolg.

Die zentrale Frage lautet: Wie können wir lernen, besser mit Veränderungen und Krisen umzugehen, um Innovation zu fördern? Eine Antwort liegt in der ritualisierten Reflexion von Erfahrungen. Die Forschung zeigt: Man kann sich nicht auf zukünftige Herausforderungen vorbereiten, ohne über gemachte Erfahrungen zu reflektieren.



Die Kraft der Reflexion: Wissenschaftliche Erkenntnisse

Mehr Erfahrung, mehr Leistung? Entgegen der landläufigen Meinung ist das bloße Sammeln von Erfahrung (Praxis) nicht der effektivste Weg zur Leistungsverbesserung. Eine Reihe von Studien, die in verschiedenen Umgebungen, Regionen und Populationen durchgeführt wurden, liefern überzeugende Beweise für die Vorteile der Reflexion gegenüber bloßer Praxis:

Studie A

In einem Feldexperiment bei Wipro Technologies übertrafen Mitarbeitende, denen Zeit zur Reflexion über ihre Erfahrungen gegeben wurde, diejenigen, die die gleiche Zeit zum Üben erhielten, in einem abschließenden Bewertungstest des Unternehmens.¹

Studie B

Ein Online-Experiment zeigte, dass Teilnehmende, die der Reflexionsbedingung zugeordnet waren, ihre Leistung deutlich stärker verbesserten als diejenigen, die die gleiche Zeit entweder mit Üben oder mit einer Pause von der Aufgabe verbrachten.²

Diese Erkenntnisse halten Einzug in viele Bereiche. Der Basketball-Profi Kobe Bryant z.B. war bekannt dafür, Videoanalysen seiner Spiele exzessiv zu analysieren: Die eigene Wurftechnik, die Taktiken des Gegners oder die eigenen Erfolge besser zu verstehen – im Profisport ist diese Form der Reflexion ein essentieller Baustein für den Erfolg.

Natürlich lassen sich auch in der Unternehmenswelt Beispiele finden. Ein besonders prominentes: Microsoft-Gründer Bill Gates. Gates erkannte früh, dass Reflexion in seinem von operativer und strategischer Arbeit geprägten Alltag dedizierte Zeit braucht. So etablierte er ein Ritual: Jeweils zum Jahresende nimmt er sich Zeit für eine gezielte Reflexion, die er teilt. Zusätzlich verbringt er jährlich einen zweiwöchigen Urlaub, in dem der Fokus auf Lesen, Reflexion und Ableitungen liegt. Diese Routine verfolgt er seit über 20 Jahren.



Diese Erkenntnisse deuten darauf hin, dass das Nachdenken über zuvor gesammelte Erfahrungen höhere Leistungsergebnisse erzielt als die Ansammlung zusätzlicher Erfahrung allein.



Implementierung von Reflexion in Organisationen

Ein praktischer Ansatz zur Nutzung der Kraft der Reflexion ist ein strukturierter jährlicher Reflexionsprozess. Dieser beinhaltet einen Rückblick auf das vergangene Jahr und einen Ausblick auf das kommende, um Erkenntnisse und Ableitungen in Handlungen und Ziele zu übersetzen. Diese Vorteile ergeben sich für Mitarbeitende und Organisationen:

1. **Aus Erfahrungen und Krisen zu lernen**
2. **Gezielt Ableitungen zu treffen**
3. **Das Vertrauen in die eigene Fähigkeit zur Veränderung zu stärken**
4. **Eine Kultur der Reflexion und des Lernens zu fördern**
5. **Innovationskraft gezielt stärken**

Bei der Implementierung in Organisationen hilft erneut ein Blick in die Forschung:

- Reflexion scheint am nützlichsten zu sein, wenn Personen bereits einige Erfahrungen mit einer Aufgabe gesammelt haben. Eine Studie mit Raven-Matrizen³ zeigte, dass Teilnehmende, die nach dem Sammeln umfangreicherer Erfahrungen mit der Aufgabe reflektierten, signifikante Leistungsverbesserungen erlebten.⁴
- Wie man sich auf die Reflexion einlässt, beeinflusst ihre Wirksamkeit. Mitarbeitende, die sich Zeit nehmen, einfach über ihre Erfahrungen mit einer Aufgabe nachzudenken, erzielen andere Ergebnisse im Vergleich zu denen, die Zeit damit verbringen, nachzudenken und dann ihre Erkenntnisse aufzuschreiben (Kodifizierung). In einer Studie mit Matheaufgaben führte Reflexion zu besseren Leistungen als die reine Praxis wie auch die Kodifizierung.⁵
- Zusätzlich können Organisationen aus häufigen Fehlern bei der Implementierung neuer Gewohnheiten oder Vorsätze lernen. James Clear, Autor des Buchs „Atomic Habits“, empfiehlt, eine Sache nach der anderen zu ändern und mit kleinen, überschaubaren Veränderungen zu beginnen. Charles Duhigg, Autor des Buchs „Die Macht der Gewohnheiten“, betont die Wichtigkeit eines konkreten Aktionsplans anstelle vager Vorsätze.⁷
- Reflexion hat das Potenzial, Spillover-Effekte auf verwandte Aufgaben zu erzeugen. In der zuvor genannten Studie mit Raven-Matrizen zeigten Teilnehmende, die über eine Art von Matrix reflektierten, verbesserte Leistungen, wenn sie mit einer verwandten, aber anderen Art von Matrix konfrontiert wurden. Dies deutet darauf hin, dass die Vorteile der Reflexion nicht auf die spezifische Aufgabe beschränkt sind.⁸
- Bei der Implementierung von Reflexionspraktiken können Organisationen bestehende Gewohnheiten oder Routinen nutzen. Indem sie Reflexion an etablierte Prozesse wie wöchentliche Teambesprechungen oder Projektabschlussreviews „anhängen“, können Unternehmen Reflexion leichter in die Routinen ihrer Mitarbeitenden integrieren. Dieser Ansatz ist oft effektiver, als völlig neue Gewohnheiten oder Best Practices einzuführen.⁹



Durch Berücksichtigung dieser Faktoren können Organisationen effektive Reflexionspraktiken gestalten, die das Lernen verbessern, die Leistung steigern und Innovation fördern.



Reflexion hat wirtschaftliche Relevanz: Ein Business Case

Die Implementierung strukturierter Reflexionspraktiken kann erhebliche wirtschaftliche Vorteile für Organisationen haben:¹⁰

Verbesserte Leistung

Das Feldexperiment bei Wipro Technologies zeigte, dass Mitarbeitende, die sich auf Reflexion einließen, diejenigen übertrafen, die die gleiche Zeit mit Üben verbrachten. Konkret erzielten die Teilnehmenden in der Reflexionsbedingung durchschnittlich knapp 14 Punkte mehr in ihrem abschließenden Bewertungstest als diejenigen in der Übungsbedingung, was einer Leistungssteigerung von 21,9% entspricht.

Verbesserte Anpassungsfähigkeit

Reflexion kann Mitarbeitenden helfen, reichhaltigere mentale Modelle zu entwickeln und Ursache-Wirkungs-Beziehungen besser zu verstehen. Dieses verbesserte Verständnis ermöglicht es ihnen, sich schneller an neue Situationen anzupassen. Beispielsweise stellten Prashant Kale und Harbir Singh in einer 2007 durchgeführten Forschung fest, dass Manager:innen, die über Handlungen und Entscheidungen aus früheren Allianzen reflektierten, den zukünftigen Allianz-Erfolg verbesserten.

Gesteigerte Innovation

Durch Reflexion können Mitarbeitende neue Erkenntnisse und Ideen generieren. Eine von Michaela Schippers 2013 durchgeführte Studie ergab, dass Teamreflexion, insbesondere bei Gruppen, die mit niedrigem Leistungsniveau beginnen, zu einer verbesserten Teamfunktion führen und potenziell Innovation fördern kann.

Spillover-Effekte

Die Vorteile der Reflexion beschränken sich nicht auf die spezifische Aufgabe, über die reflektiert wurde. Studien zeigen, dass Reflexion Spillover-Effekte auf verwandte Aufgaben erzeugen kann, was potenziell die Leistung in verschiedenen Aspekten der Rolle von Mitarbeitenden verbessert.

Verbesserte Selbstwirksamkeit

Reflexion der vorherigen Leistung kann die Selbstwirksamkeit einer Person steigern, was wiederum zu besserer Leistung führt. – Kosteneffektives Lernen: Bei geschätzten 165 Milliarden Dollar für die Trainingsbranche in den Vereinigten Staaten und 360 Milliarden Dollar weltweit bietet Reflexion einen Weg für Menschen, intelligenter, nicht härter zu trainieren und zu lernen. Dieser Ansatz kann potenziell die Trainingskosten senken und gleichzeitig die Ergebnisse verbessern.



Langfristige Vorteile

Die Effekte der Reflexion können über die Zeit bestehen bleiben. Zusätzliche Studien, die in den Quellen berichtet werden, zeigen, dass die Vorteile der Reflexion auch in Folgebewertungen noch erkennbar waren, was darauf hindeutet, dass Reflexion zu dauerhaften Leistungsverbesserungen führen kann.

Kulturelle Auswirkungen

Die Implementierung von Reflexionspraktiken kann dazu beitragen, eine Lernkultur innerhalb der Organisation zu schaffen. Diese Kultur der kontinuierlichen Verbesserung kann zu langfristigen wirtschaftlichen Vorteilen durch erhöhte Anpassungsfähigkeit und Innovation führen.

Durch die Nutzung dieser Vorteile können Organisationen ihre Gesamtleistung, Anpassungsfähigkeit und Innovationsfähigkeit verbessern. Die wirtschaftlichen Auswirkungen dieser Verbesserungen können erheblich sein und potenziell zu erhöhter Produktivität, besserer Entscheidungsfindung und letztendlich verbesserten Geschäftsergebnissen führen.



Durch die Nutzung dieser Vorteile können Organisationen ihre Gesamtleistung, Anpassungsfähigkeit und Innovationsfähigkeit verbessern.



Fazit

Wenn Veränderung die einzige Konstante ist, ist die Fähigkeit, schnell zu lernen und sich anzupassen, entscheidend für den organisatorischen Erfolg. Reflexion erweist sich als leistungsstarkes, wissenschaftlich fundiertes Instrument zur Verbesserung des Lernens, der Leistung und zur Förderung von Innovation. Durch die Implementierung strukturierter Reflexionspraktiken können Organisationen das volle Potenzial ihrer Mitarbeitenden freisetzen und sicherstellen, dass sie in einer zunehmend volatilen Geschäftslandschaft wettbewerbsfähig und erfolgreich bleiben.

Forever Day One schafft einzigartige, hocheffektive Lernerfahrungen, die Mitarbeitende motivieren, sich ihr Leben lang persönlich weiterzuentwickeln und Veränderung als aktiven Gestaltungsraum zu verstehen.

Indem sie Reflexion als Schlüsselkomponente ihrer Lernstrategie einsetzen, können Organisationen einen Modus finden, in dem sie sich ständig neu erfinden und Herausforderungen in Chancen für Wachstum und Innovation verwandeln.

Du möchtest darüber
sprechen, wie ein Reflexions-
programm für dein Team
aussehen könnte?

Moritz Ettl

Co-Founder und Partner

moritz.ettl@4ed1.com

www.foreverday.one/



Indem sie Reflexion als Schlüsselkomponente ihrer Lernstrategie einsetzen, können Organisationen einen Modus finden, in dem sie sich ständig neu erfinden und Herausforderungen in Chancen für Wachstum und Innovation verwandeln.



Quellenangaben

1. Gino, F., Pisano, G. (2014)
<https://hbswk.hbs.edu/item/reflecting-on-work-improves-job-performance>
2. Di Stefano, G., Gino, F., Pisano, G., & Staats, B. (2014)
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2414478
3. Definition Raven-Matrizen
https://psytest.psy.med.uni-muenchen.de/tdb2online/doku.php?id=dokumentation:raven_standard_progressive_matrices
4. Di Stefano, G., Gino, F., Pisano, G., & Staats, B. (2014)
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2414478
5. Di Stefano, G., Gino, F., Pisano, G., & Staats, B. (2014)
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2414478
6. James Clear
<https://jamesclear.com/habits-fail>
7. Charles Duhigg. (2020)
<https://slate.com/human-interest/2020/01/how-to-make-new-years-resolutions-stick.html>
8. Di Stefano, G., Gino, F., Pisano, G., & Staats, B. (2014)
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2414478
9. Jeff Haden. (2020)
<https://www.inc.com/jeff-haden/a-study-of-800-million-activities-predicts-most-new-years-resolutions-will-be-abandoned-on-january-19-how-you-cancreate-new-habits-that-actually-stick.html>
10. Di Stefano, G., Gino, F., Pisano, G., & Staats, B. (2014)
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2414478



4ED1 GmbH
Möckernstraße 68
10965 Berlin

+49 30 6293 7283
hello@4ed1.com
foreverday.one/