

Simon Werther

Feedback in Zeiten der Agilität

Digitale Instrumente und analoge Methoden



HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Feedback in Zeiten der Agilität

Simon Werther

Feedback in Zeiten der Agilität

Digitale Instrumente und analoge Methoden

1. Auflage

Haufe Group
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-13425-2	Bestell-Nr. 10373-0001
ePub: ISBN 978-3-648-13426-9	Bestell-Nr. 10373-0100
ePDF: ISBN 978-3-648-13427-6	Bestell-Nr. 10373-0150

Simon Werther

Feedback in Zeiten der Agilität

1. Auflage, August 2020

© 2020 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Bildnachweis (Cover): © Rawpixel.com, Adobe Stock

Produktmanagement: Anne Rathgeber

Lektorat: Monika Spinner-Schuch

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Geleitwort	13
1 Einleitung	15
2 Grundlagen zu Feedback	19
2.1 Perspektiven auf Feedback	19
2.1.1 Minimierung von blinden Flecken	23
2.1.2 Ausweitung von Partizipation	25
2.1.3 Voraussetzungen für wirksames Feedback	33
2.2 Feedbacklandschaft und Feedback-Canvas	39
2.3 Synthese zu Feedback	47
3 Feedbackinstrumente und -methoden	49
3.1 Analoge Feedbackmethoden	49
3.1.1 Retrospektiven	50
3.1.2 Feedback-Walk	52
3.1.3 4-Felder-Tafel	55
3.1.4 Feedback-Timeline	59
3.1.5 Kudo Cards	62
3.1.6 Hashtag-Feedback	64
3.1.7 Erfolgsfaktoren und Stolpersteine analoger Methoden	67
3.2 Digitale Feedbackinstrumente	69
3.2.1 Instrumente auf individueller Ebene	71
3.2.1.1 Mitarbeitergespräche	71
3.2.1.2 360°-Feedback	75
3.2.1.3 Feedback für Führungskräfte	78
3.2.1.4 Peer-Feedback	82
3.2.2 Instrumente auf organisationaler Ebene	85
3.2.2.1 Team- und Projektfeedback	85
3.2.2.2 Mitarbeiterbefragungen	88
3.2.2.3 Pulsbefragungen	93
3.2.3 Universale Instrumente	97
3.2.3.1 Instant-Feedback	97
3.2.3.2 Feedback-Apps	101

3.3	Technologische Aspekte und operative Anforderungen	104
3.3.1	Umsetzung einer Feedbacklandschaft in einer Plattform	105
3.3.2	Technische Anforderungen an zeitgemäße Schnittstellen	106
3.3.3	Automatisierte Ergebniserzeugung in Dashboards und Berichten	108
3.4	Inhaltlich-konzeptionelle und methodische Anforderungen	111
3.4.1	Methodische Aspekte bei den Antwortoptionen	112
3.4.2	Inhaltliche Entwicklung von Fragebögen	116
3.4.3	Durchführung von inhaltlichen Pretests	119
3.4.4	Bedeutung des Folgeprozesses bei digitalen Feedbackinstrumenten ..	122
3.4.5	Erfolgsfaktoren und Stolpersteine digitaler Tools	128
4	Erfolgreiche Praxisbeispiele zur Veränderung der Feedbackkultur	131
4.1	Feedbacklandschaft bei der SCHOTT AG	131
4.1.1	Informationen zum Unternehmen	132
4.1.2	Beschreibung der Ausgangslage	132
4.1.3	Aktuelle Feedbacklandschaft bei der SCHOTT AG	133
4.1.3.1	Inhaltliche Perspektive und Positionierung	133
4.1.3.2	Zeitliche Perspektive	138
4.1.3.3	Gestaltung der Folgeprozesse	140
4.1.4	»Immer dieses Feedback ...« – von Vorurteilen und Stolpersteinen	143
4.1.5	Zukünftige Feedbacklandschaft	144
4.2	Feedbacklandschaft bei der Techniker Krankenkasse	145
4.2.1	Informationen zum Unternehmen	146
4.2.2	Beschreibung der Ausgangslage	146
4.2.3	Aktuelle Feedbacklandschaft bei der Techniker Krankenkasse	147
4.2.3.1	Inhaltliche Perspektive und Positionierung	147
4.2.3.2	Zeitliche Perspektive	151
4.2.3.3	Gestaltung der Folgeprozesse	153
4.2.4	»Immer dieses Feedback ...« – von Vorurteilen und Stolpersteinen	157
4.2.5	Zukünftige Feedbacklandschaft	158
4.3	Feedbacklandschaft bei der A1 Telekom Austria Group	160
4.3.1	Informationen zum Unternehmen	160
4.3.2	Beschreibung der Ausgangslage	161
4.3.3	Aktuelle Feedbacklandschaft bei der A1 Telekom Austria Group	163
4.3.3.1	Inhaltliche Perspektive und Positionierung	163
4.3.3.2	Zeitliche Perspektive	165
4.3.3.3	Gestaltung der Folgeprozesse	166
4.3.4	»Immer dieses Feedback ...« – von Vorurteilen und Stolpersteinen	169
4.3.5	Zukünftige Feedbacklandschaft	171
4.4	Feedbacklandschaft bei den Stadtwerken München	173
4.4.1	Informationen zum Unternehmen	173
4.4.2	Beschreibung der Ausgangslage	173

4.4.3	Aktuelle Feedbacklandschaft bei den SWM	174
4.4.3.1	Inhaltliche Perspektive und Positionierung	175
4.4.3.2	Zeitliche Perspektive	178
4.4.3.3	Gestaltung der Folgeprozesse	179
4.4.4	»Immer dieses Feedback ...« – von Vorurteilen und Stolpersteinen	180
4.4.5	Zukünftige Feedbacklandschaft	181
4.5	Feedbacklandschaft bei der msg	182
4.5.1	Informationen zum Unternehmen	183
4.5.2	Beschreibung der Ausgangslage	183
4.5.3	Aktuelle Feedbacklandschaft bei der msg	185
4.5.3.1	Inhaltliche Perspektive und Positionierung	185
4.5.3.2	Zeitliche Perspektive	192
4.5.3.3	Gestaltung der Folgeprozesse	192
4.5.4	»Immer dieses Feedback ...« – von Vorurteilen und Stolpersteinen	194
4.5.5	Zukünftige Feedbacklandschaft	196
5	Ausblick zum Feedback der Zukunft	197
5.1	Inhaltlicher und prozessualer Ausblick	197
5.2	Technologischer Ausblick	198
5.3	Zusammenfassendes Fazit	199
	Literaturverzeichnis	201
	Autorinnen und Autoren	205
	Stichwortverzeichnis	209

Vorwort

In den letzten Jahren rückte Feedback immer stärker in den Fokus vieler Firmen. Das ist grundsätzlich eine sehr positive Entwicklung, doch umso wichtiger ist eine fundierte Auseinandersetzung mit dem Thema. Genau darum geht es in diesem Buch, das wissenschaftliche Erkenntnisse mit praktischen Erfahrungen verknüpfen soll. Dabei erhebe ich keinen Anspruch auf Vollständigkeit, nachdem Feedback ein weites Feld ist und alleine über Mitarbeitergespräche, 360°-Feedback oder Pulsbefragungen ein eigenes Buch geschrieben werden könnte.

Meine Zielsetzung ist es, dass ich Ihnen als Leserinnen und Leser einen Überblick über zentrale Erfolgsfaktoren und Stolpersteine von Feedbackinstrumenten gebe. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf digitalen Instrumenten, doch wirkt Feedback insbesondere auch persönlich und in Präsenzsettings, weshalb ich auch hier einige Methoden aufführe. Gerade die Verknüpfung von digitalen Tools mit analogen Methoden ist meiner Erfahrung nach für sich bereits ein zentraler Erfolgsfaktor, da ein digitaler Feedbackprozess ohne persönlichen Austausch nie seine volle Wirkung entfalten kann.

Ich beschäftige mich mit Feedbackprozessen in Unternehmen inzwischen seit über 15 Jahren. Begonnen habe ich mit klassischen Feedbackprojekten, die in großen Zyklen einmalig durchgeführt wurden – beispielsweise eine Mitarbeiterbefragung oder ein 180°-Feedback für Führungskräfte. Dabei war ich immer frustriert, weil Feedback doch gerade von Kontinuität lebt. Feedback erfordert vor allem einen kulturellen Wandel und ein langfristiges Verlassen der Komfortzone aller Mitarbeitenden und Führungskräfte. Das ist bei einmaligen Feedbackprojekten von vornherein zum Scheitern verurteilt, sodass ich nach anderen Herangehensweisen gesucht habe.

In diesem Kontext habe ich Anfang 2015 gemeinsam mit Philipp Lehmayr das Feedback-Start-up HRinstruments in München gegründet. Unsere Vision war und ist, dass wir mittelständische Unternehmen und Großkonzerne dabei begleiten, Partizipation und Wertschätzung mithilfe digitaler Feedbackinstrumente zu fördern und langfristig aufrechtzuerhalten. In dieses Buch fließen sehr viele Erfahrungswerte aus der Zusammenarbeit mit unzähligen Kunden in den letzten Jahren ein, wofür ich den Kunden sehr dankbar bin. Dabei haben wir uns bei HRinstruments von Anfang an davon leiten lassen, dass sowohl die Produktentwicklung auf technischer Ebene als auch die inhaltliche Konzeption von Feedbackformaten immer evidenzbasiert und anhand wissenschaftlicher Standards erfolgen muss.

Nicht umsonst bin ich als Professor an einer Hochschule für angewandte Wissenschaften tätig, um Wissenschaft und Praxis zu verbinden und Erkenntnisse in beide Richtungen auszutauschen. Gerade bei Feedback gibt es auf inhaltlich-konzeptioneller

Ebene zahlreiche Standards, die auch bei modernen Formaten berücksichtigt werden sollten. Auch bei einer quartalsweisen Pulsbefragung ist eine Prüfung zentraler Gütekriterien wie Validität, Reliabilität und Objektivität von essenzieller Bedeutung. Auch bei einem kompakten 360°-Feedback, das selbstgesteuert alle Mitarbeitenden nutzen können, ist die Berücksichtigung psychologischer Aspekte bei der Gestaltung des Folgeprozesses wichtig. Und selbst bei modernem Instant-Feedback, das niedrigschwellig und anlassbezogen genutzt werden kann, sind Offenheit und Vertrauen wichtige Voraussetzungen, um überhaupt die eigene Komfortzone zu verlassen. Darüber hinaus spielen Fragestellungen der Anonymität und Aggregation der Antworten, der automatisierten Berichtsverteilung und vieler anderer Themen weiterhin eine Rolle, die auch vor 15 Jahren bei klassischen Mitarbeiterbefragungen oder traditionellem 360°-Feedback ein Thema waren. Es muss also nicht überall das Rad neu erfunden werden, wenn bereits auf umfangreiche wissenschaftliche Erkenntnisse oder praktische Erfahrungen der letzten Jahre und Jahrzehnte zurückgegriffen werden kann.

Mein Anspruch ist es, dass Sie mit diesem Buch viele Ideen für die Gestaltung einer modernen Feedbacklandschaft erhalten. Eine Feedbacklandschaft zeichnet sich dabei durch vielfältige digitale Feedbackinstrumente und analoge Feedbackmethoden aus, die sowohl zentralisiert als auch selbstgesteuert von Mitarbeitenden und Führungskräften genutzt werden können. Agilität erfordert genau diese variablen Formate bei Feedback, da die bisher starren Konfigurationen den aktuellen Anforderungen von Teams und den gegenwärtigen Bedürfnissen von Mitarbeitenden nicht annähernd gerecht werden können. Dabei lebt eine Feedbacklandschaft immer davon, dass sie zur Kultur und zur Historie des Unternehmens passt und dass sie die Mitarbeitenden in ihrem individuellen Reifegrad abholt. Genau das ist die große Herausforderung, weshalb es keine allgemeingültige Lösung für jedes Unternehmen geben kann.

Ich habe in den letzten Jahren immer wieder gemerkt, dass Feedback in Unternehmen weniger eine Frage der technischen Möglichkeiten oder der vermeintlich »besten« Lösung ist, auch wenn das oftmals in den Anforderungskatalogen vieler Einkaufsabteilungen so aussieht. Es ist ganz im Gegensatz dazu ein Jonglieren mit individuellen und kollektiven Bedürfnissen, mit persönlichen Ängsten, mit Macht und Autorität und mit vielem mehr. Oftmals stehen Augenhöhe und Agilität ohne Hierarchie zwar in den Leitbildern der Unternehmen, aber die wahren Prinzipien der Zusammenarbeit und die gelebte Kultur passen noch nicht dazu. Bei Feedback wird das besonders deutlich, da einem Unternehmen hier in unmissverständlicher Form der Spiegel vorgehalten wird. Feedback ist eine lange Reise mit vielen Stolpersteinen auf dem Weg, die vor allem Führungskräfte in besonderer Art und Weise herausfordert. Ein Verlassen der eigenen Komfortzone, ein kontinuierliches Hinterfragen des eigenen Verhaltens und vor allem eine echte Begegnung auf Augenhöhe in einem vertrauensvollen und partizipativen Rahmen sind Voraussetzung und Ergebnis zugleich, wenn Feedbackprozesse erfolgreich sind. Genau das können Sie mit einer modernen Feedbacklandschaft

erreichen, wenn Sie es ernst meinen und wenn es Ihnen nicht nur darum geht, dass Sie auf dem Papier etwas für die Partizipation tun. Nutzen Sie diese Chance!

Das Verfassen eines Buchs dieses Umfangs ist eine große Herausforderung, da es immer parallel zu allen anderen Aufgaben erfolgen muss. Aus diesem Grund möchte ich mich von ganzem Herzen bei allen bedanken, die dazu beigetragen haben:

- Herzlichen Dank an alle Gastautorinnen und -autoren der Praxisbeiträge, die ich aus langjähriger Zusammenarbeit kenne und deren fundierte Expertise und umfassende Praxiserfahrung ich sehr schätze.
- Herzlichen Dank an Frau Rathgeber und das gesamte Team vom Haufe Verlag für die professionelle Unterstützung und angenehme Zusammenarbeit bei der Umsetzung dieses Buchprojekts.
- Herzlichen Dank an alle Unternehmen, mit denen ich in den letzten 15 Jahren erfolgreich zusammenarbeiten durfte und von denen ich bei jedem Projekt dazugelernt habe. Gerade in schwierigen Projekten habe ich am meisten über Feedbackprozesse in Unternehmen und die damit einhergehenden Stolpersteine gelernt.
- Herzlichen Dank an das tolle Team von HRinstruments, das mir immer wieder inspirierende Impulse gegeben hat und das mich tatkräftig mit Material zu verschiedenen Themen unterstützt hat. Wenn jemand Feedbacklandschaft zum Leben erwecken und fundierte Instrumente mit modernster Technologie verknüpfen kann, dann dieses großartige Team.
- Mein größter Dank gilt Laura, die mich sowohl die letzten Jahre als auch während des Verfassens dieses Buchs uneingeschränkt unterstützt und in schwierigen Zeiten motiviert hat. Ohne sie wäre sowohl dieses Buch als auch vieles andere in meinem Berufsleben nicht annähernd so möglich gewesen.

Nehmen Sie gerne für Rückmeldungen und Anregungen zu diesem Buch Kontakt mit mir auf. Ich freue mich jederzeit über Feedback und über einen intensiven Austausch zu diesen spannenden Themen.

Jetzt wünsche ich Ihnen viel Freude und viel Erfolg beim Lesen und vor allem gutes Gelingen beim Aufbauen oder Weiterentwickeln Ihrer eigenen Feedbacklandschaft!

Ihr

Prof. Dr. Simon Werther

Professor für Innovationsmanagement an der staatlichen Hochschule der Medien Stuttgart, ausgezeichnet als einer von Deutschlands 40 führenden HR-Köpfen, Mitglied der Jury des HR Innovation Award, Initiator und Organisator der HR Innovation Roadshow, Mitgründer des erfolgreichen Start-ups HRinstruments.

Geleitwort

Liebe Leserinnen und Leser,

Agilität ohne Feedback – geht das? Agilität ist die höchste Form der Anpassung, der besonders in den aktuell oft beschriebenen VUCA-Zeiten mit den sich daraus ergebenden disruptiven Herausforderungen eine besondere Bedeutung zukommt. Im Fokus existierender Agilitätsliteratur stehen dabei oftmals Perspektiven wie Umweltveränderungen und Anpassungsbedarfe, förderliche oder hinderliche Faktoren für mehr Agilität, agile Methoden und deren Anwendung oder auch Fragen neuer Organisationsformen im Kontext agilen Arbeitens.

Bisher weniger betrachtet wurde die Bedeutung von Feedback für agiles Arbeiten. Dabei liegt es auf der Hand: Wenn in agilen Unternehmen Führungsansätze wie Empowerment praktiziert werden sollen, geht das nicht ohne Feedback als Grundlage. Wenn Mitarbeitende selbstorganisiert zusammenarbeiten sollen, geht das ebenfalls nicht ohne Feedback. Eine Retrospektive, welche die dabei erlebten Hindernisse thematisiert, funktioniert nicht ohne Feedback. Und selbst die Responsivität als erforderliche Kompetenz in Unternehmen als Voraussetzung für agile Unternehmen ist ohne Feedback nicht möglich. Feedback stellt also auf allen Ebenen innerhalb und außerhalb der Unternehmen eine zentrale Grundlage für Agilität dar.

Eines steht also fest: Agilität ohne Feedback, das geht nicht!

Wichtig ist dabei Folgendes: Wie wird Feedback im Kontext agilen Arbeitens eingeholt? Welche Fallstricke gibt es dabei besonders zu beachten? Welche Methoden können dazu genutzt werden? Und was machen die Akteure aus den wertvollen Informationen, die sie durch das Feedback erhalten? In diesem Buch soll es genau darum gehen.

Ich wünsche der Leserin und dem Leser viel Vergnügen bei der vorliegenden Lektüre und natürlich ganz besonders inspirierende Erkenntnisse zur weiteren Ausgestaltung von Feedback in agilen Unternehmen.

Ihr

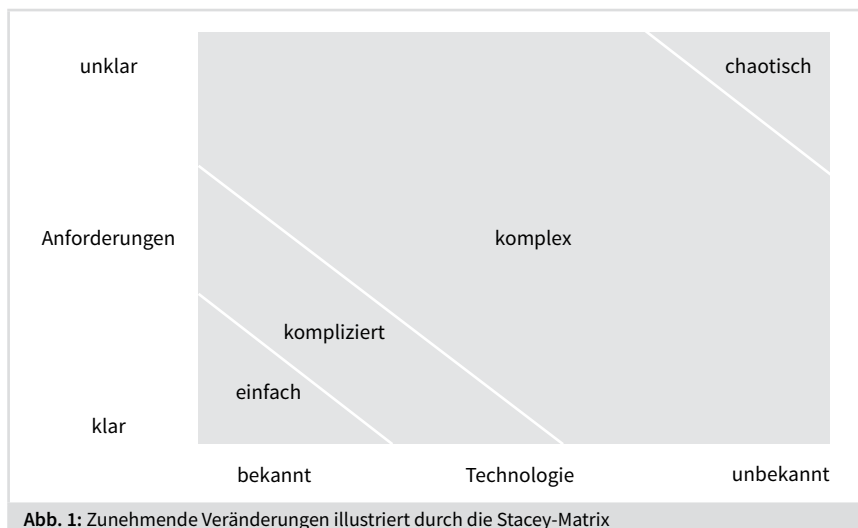
Prof. Dr. Stephan Fischer

Direktor am Institut für Personalforschung der Hochschule Pforzheim, mehrfach ausgezeichnet als einer von Deutschlands 40 führenden HR-Köpfen, Vorsitzender der Jury des HR Innovation Award

1 Einleitung

Braucht es eine weitere Publikation über Feedback? Ist Agilität nicht bereits zum Unwort geworden, das viele Mitarbeitende und Führungskräfte nicht mehr hören können? Sind diese beiden Themen nicht schon jahrelang im Fokus von Wissenschaft und Unternehmen?

Offensichtlich haben Sie diese Fragen für sich so beantwortet, dass Sie dieses Buch nun in Ihren Händen halten und lesen. Natürlich gibt es bereits unzählige Publikationen zu Feedback. Natürlich ist Agilität als Konzept und als Begriff inzwischen aus allen Richtungen so überstrapaziert worden, dass nicht nur positive Assoziationen damit in Verbindung gebracht werden. Natürlich sind sowohl Feedback als auch Agilität keine neuen Themen, nicht in der Wissenschaft und auch nicht in Unternehmen. Dennoch bin ich davon überzeugt, dass die verknüpfte Perspektive von Feedback in Zeiten von Agilität einen substantziellen Mehrwert für Unternehmen bietet. Denn Agilität ist ohne Feedback schlicht und ergreifend unmöglich. Und analoge Feedbackmethoden und digitale Feedbackinstrumente ohne agile Elemente vergeuden das Potenzial von Feedback.



Die zunehmende Bedeutung von Agilität lässt sich auch anhand der wachsenden Komplexität der VUCA-Welt erklären. In seiner Matrix beschreibt Stacey (1999) eine zunehmend komplizierte, komplexe und chaotische Welt, wie sie in der Abbildung 1 dargestellt ist. Unbekannte Technologien und unklare Anforderungen nehmen somit zu, was zu einem Umdenken in Bezug auf Strukturen und Prozesse in Unternehmen und Prinzipien der Zusammenarbeit und der Entscheidungsfindung führt. Dabei ist

eine Herausforderung die Unschärfe des Begriffs Agilität, wie es auch von Förster und Wendler (2012) dargestellt wird. Für dieses Buch können wir unter Agilität die Fähigkeit von Unternehmen verstehen, sich kontinuierlich an eine unsichere, komplexe und turbulente Umwelt anzupassen (Dove, 2011). Daneben geht es um kurze Zyklen und hohe Kundenorientierung, wie anhand verschiedener Publikationen und auch des agilen Manifests deutlich wird, siehe exemplarisch Zhang und Sharifi (2000) und www.agilemanifesto.org. Es geht also bei Agilität um die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen – und damit auch von allen Mitarbeitenden und Führungskräften – und um flexiblere und kürzere Zyklen sowie eine höhere Kundenorientierung. Dabei bedeutet Agilität aber nicht automatisch, dass mehr Partizipation gelebt wird, wie auch Boes et al. (2018) darstellen. Vielmehr geht es um die Ausgestaltung von Empowerment, d. h. um die Befähigung und Ermächtigung der Mitarbeitenden, damit Agilität auch mit Partizipation und Beteiligung einhergeht. Das deckt sich mit zahlreichen Praxiserfahrungen der letzten Jahre: Viele Vorstände und Geschäftsführer sowie höhere Führungskräfte fordern gerne Agilität für alle Ebenen unter sich ein, aber beharren selbst auf ihrer Macht und ihrem Sonderstatus. Mit einem Kulturwandel in Richtung Agilität und mit einem glaubwürdigen Veränderungsprozess hat das relativ wenig zu tun.

Das ist insbesondere deshalb paradox, weil dem Feedback in agilen Ansätzen wie beispielsweise Scrum eine besondere Bedeutung zukommt (Derby et al., 2018). In der Retrospektive nach Ablauf eines Sprints erfolgt immer eine Reflexion der Zusammenarbeit zur Identifikation und Ableitung von Verbesserungspotenzialen. Agile Ansätze wie Scrum sind somit ohne Feedback schwer denkbar, weil es eine kontinuierliche und institutionalisierte Komponente darstellt. Jetzt ist Scrum zweifellos nur eine Variante von agilen Ansätzen und aktuell geht die Entwicklung gerade in die Richtung, dass Agilität auch auf der Ebene des gesamten Unternehmens etabliert wird (Häusling, 2018). Doch auch auf das gesamte Unternehmen bezogen muss Feedback bei der Transformation in Richtung Agilität berücksichtigt werden, da Anpassungsfähigkeit ohne Feedbackschleifen letztlich einen Blindflug bedeutet.

Genau deshalb kann Feedback in Zeiten von Agilität sein besonderes Potenzial ausspielen. Denn bei den oftmals bereits existierenden analogen Feedbackmethoden und digitalen Feedbackinstrumenten wird manchmal mehr Partizipation und Beteiligung vorgegaukelt, als dass sie tatsächlich gelebt werden. Doch führt das genau zu den Effekten, die oftmals als Erfahrungen mit systematischen Feedbackinstrumenten in Unternehmen beobachtet werden können:

- Sinkender Rücklauf aufgrund fehlender Beteiligung bei Folgeprozessen und wenig wahrnehmbaren Mehrwerts für die Mitarbeitenden
- Informationsvorsprung für die Führungskräfte und dadurch wenig Transparenz bei der Kommunikation der Ergebnisse
- »Nicht geschimpft ist genug gelobt« als Ausdruck der fehlenden Wertschätzung der Mitarbeitenden auf verschiedenen Ebenen

- Gleichzeitig wenig konstruktives Feedback, das eine echte Auseinandersetzung mit der Arbeit und der Person des Feedbackempfängers erfordert
- Starre und unflexible Prozesse bei Mitarbeitergesprächen und Mitarbeiterbefragungen, die der Arbeitsrealität und den unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitarbeitenden nicht gerecht werden
- Wahrnehmung von systematischen Feedbackinstrumenten wie Mitarbeiterbefragungen und Mitarbeitergesprächen als Pflicht und weniger als Potenzial und als Möglichkeit der Mitgestaltung

Dazu kommt aktuell die Entwicklung, dass Feedback von jüngeren Arbeitnehmern immer kontinuierlicher und umfassender eingefordert wird. New Work wird dabei oftmals als Sammelbegriff verwendet, der aber keineswegs neu ist (Werther, 2018). Zweifellos gibt es aber Parallelen zu Feedback und Agilität, da nach Schermuly (2019) auch bei New Work das Empowerment und damit die Befähigung und Beteiligung der Mitarbeitenden eine wichtige Rolle spielen. So schließt sich der Kreis, dass Feedback nicht nur für die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen, sondern auch für die Befriedigung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden eine zentrale Rolle spielt. Dabei helfen aber nicht so sehr Mitarbeiterbefragungen, die alle 1–3 Jahre durchgeführt werden, oder Mitarbeiterjahresgespräche sowie 360°-Feedbacks für besonders ausgewählte Leistungsträgerinnen und Leistungsträger. Sondern es geht um eine flexible und modulare Landschaft an Methoden und Instrumenten, die Feedback, Partizipation und Befähigung im Unternehmen für Mitarbeitende, Führungskräfte und Teams ermöglichen. Es geht also um eine moderne Feedbacklandschaft, die sowohl die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens sichert als auch die Mitarbeitenden beteiligt und befähigt, um Sinnhaftigkeit zu erleben und sich selbst kontinuierlich weiterentwickeln zu können.

Zweifellos trifft das nicht auf alle Gruppen von Mitarbeitenden und auf alle Typen von Unternehmen zu, das sei an dieser Stelle angemerkt. Dennoch ist eine Entwicklung in diese Richtung für jedes Unternehmen – selbst im öffentlichen Bereich oder in vermeintlich sicheren Branchen – auf alle Fälle empfehlenswert. Denn gerade wenn man sich als Organisation besonders sicher fühlt, kann die disruptive Veränderung umso überraschender und umso tief greifender einschlagen.

Gleichzeitig rücken Engagement, Commitment und Retention wieder stärker in den Fokus vieler Unternehmen, nachdem die zunehmende Verknappung von qualifizierten Mitarbeitenden immer mehr zum Problem wird. Dabei rückt auch die Verbindung zwischen Partizipation und Beteiligung als Beschleuniger und Voraussetzung für Engagement in den Mittelpunkt der Betrachtung (Ruck et al., 2017). Dabei ist Engagement wissenschaftlich betrachtet ein relativ junges Konstrukt, das aber wiederum eng mit Empowerment zusammenhängt (Eldor & Vigoda-Gadot, 2016). Somit spielen die

Befähigung und Beteiligung von Mitarbeitenden auch für Motivation und Engagement eine zentrale Rolle, wodurch sich der Kreis weiter schließt.

Nutzen Sie deshalb das Potenzial, das in einer modernen Feedbacklandschaft liegt! Die Methoden und Instrumente in diesem Buch und die Beispiele aus erfolgreichen Unternehmen zeigen, dass es unzählige Ansatzpunkte gibt, um Feedback und Agilität auf einer evidenzbasierten Grundlage mit modernsten Technologien zu kombinieren.

2 Grundlagen zu Feedback

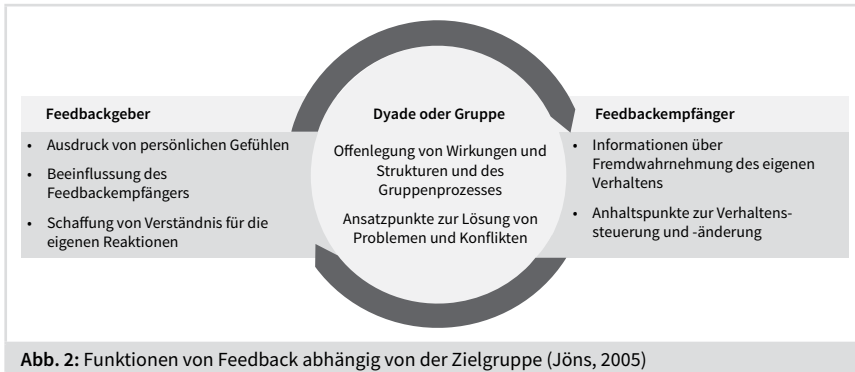
2.1 Perspektiven auf Feedback

Feedback ist in der Wissenschaft ein seit Jahrzehnten erforschtes Thema, da es in der menschlichen Entwicklung bereits in der Kindheit und Jugend eine zentrale Rolle spielt. Das zeigt sich an den Mechanismen und der Bedeutung von Lernen und Interaktion zwischen Kindern und Eltern, wie sich in der Entwicklungspsychologie eindrucksvoll widerspiegelt (Berk, 2019). Einige ausgewählte Perspektiven stelle ich in den folgenden Abschnitten vor, da sie auch bei der Konzeption einer Feedbacklandschaft berücksichtigt werden sollten. Dabei ist die Unterscheidung zwischen den Ebenen des Feedbacks wichtig, da personenbezogenen Feedbackformaten andere Modelle zugrunde liegen als organisationsweiten Feedbackformaten.

Bei organisationsweiten Feedbackformaten verweise ich gerne auf das Fachbuch »Organisationsentwicklung – Freude am Change« (Werther & Jacobs, 2014), in dem umfangreiche Grundlagen zur Veränderung und Entwicklung von Organisationen dargestellt sind. Darin wird auf unterschiedliche inhaltliche Theorien zu Veränderungsprozessen eingegangen, beispielsweise auf die lernende Organisation nach Peter Senge (1996), auf die Präsenz nach John P. Kotter (2009) und auf die Theory U von C. Otto Scharmer (2009).

Die Betrachtung der Wirkungsweise von Feedback beginnt sinnvollerweise mit einer psychologischen Perspektive. Nach Jöns (2005) können die unterschiedlichen Funktionen von Feedback nach Zielgruppen unterschieden werden, wie es in der Abbildung 2 dargestellt ist. Somit kann Feedback für den Feedbackgeber sowohl den Ausdruck von persönlichen Gefühlen ermöglichen als auch das Schaffen von Verständnis für eigene Reaktionen und das Beeinflussen des Feedbackempfängers. Der Feedbackempfänger hingegen erhält Zugang zu Informationen über die Fremdwahrnehmung seines eigenen Verhaltens. Diese Fremdwahrnehmung wiederum kann wertvolle Anhaltspunkte zur Veränderung oder Steuerung des eigenen Verhaltens liefern. Darüber hinaus kann für die Dyade oder Gruppe, also für Personen, die am Feedbackprozess beteiligt sind, die Offenlegung von Strukturen und auch Wirkungen erreicht werden. Feedback kann somit unsichtbare strukturelle Aspekte sichtbar und dadurch thematisierbar machen. Das gilt analog für gruppenspezifische Aspekte und den Gruppenprozess, der zumindest teilweise sichtbar gemacht werden kann. Durch diese Offenlegung sind auch hier eine Reflexion und eine Diskussion möglich, die ohne Feedback schwer umsetzbar sind. Auf dieser Basis können die Dyade oder die Gruppe hilfreiche Impulse für die Lösung von Problemen und die Bearbeitung von Konflikten sowie allgemein für die Verbesserung der Beziehung und der Zusammenarbeit erhalten und darauf aufbauend Maßnahmen definieren. Diese Maßnahmen, d. h. der Folgeprozess nach

dem Austausch über die Ergebnisse des Feedbacks, sind von essenzieller Bedeutung, damit sich auch wirklich etwas verändert – doch darauf werden wir an späterer Stelle in diesem Buch vertieft eingehen.



Daneben haben bei Feedbackprozessen immer auch sozialpsychologische Selbsttheorien einen großen Einfluss. Dabei geht es beispielsweise darum, wie sich das Selbstwertgefühl durch Fremdeinschätzungen entwickelt und wie sich ein kongruentes und positives Selbstbild aufrechterhalten lässt (Goffmann, 1959; Festinger, 1954). Folglich ist es ein kontinuierlicher Prozess bei jedem von uns, dass wir unsere eigene Wahrnehmung der Umwelt mit den uns zur Verfügung stehenden Fremdwahrnehmungen abgleichen. Unser Selbstwertgefühl hängt somit auch maßgeblich davon ab, wie kongruent unsere Selbstwahrnehmung mit den uns zur Verfügung stehenden Fremdwahrnehmungen ist und – natürlich – wie positiv oder kritisch die Wahrnehmungen jeweils ausfallen. Im privaten Kontext kennen wir das sicherlich als wertschätzende Rückmeldung oder kritische Anmerkung im Freundes- oder Familienkreis, ohne dass wir hier üblicherweise auf systematische Feedbackinstrumente zurückgreifen. Vielleicht wären Instant-Feedback und 360°-Feedback auch einmal im persönlichen Bereich spannend, doch das führt für dieses Buch zu weit. Im beruflichen Kontext dagegen lässt sich dieser Abgleich der Selbstwahrnehmung mit verschiedenen Fremdwahrnehmungen mit analogen Methoden und digitalen Instrumenten folglich systematisieren und bewusster steuern. Genau darum geht es auch beim Aufbau einer modernen Feedbacklandschaft, in der dieser Abgleich mithilfe verschiedenster Formate kontinuierlich und selbstverständlich ablaufen soll.

Kompetenzmodelle spielen bei Feedback, gerade auf individueller Ebene, ebenfalls eine wichtige Rolle. Doch auch auf Teamebene oder bei Betrachtung des gesamten Unternehmens sind kollektive Kompetenzen gefordert, wie mit Situationen umgegangen wird. Für die Weiterentwicklung von Kompetenzen ist natürlich immer ein Lernprozess erforderlich, wie in der Abbildung 3 deutlich wird. Dabei beginnen Lernprozesse sinnvollerweise damit, dass ich mich damit auseinandersetze, was ich bereits gut kann und was ich vielleicht nicht so gut kann. Bereits bei diesem ersten Schritt,