

8.164 Moderne Arbeitswelten brauchen Feedback – offenkundig sinnvoll, aber trotzdem nicht gelebt?

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- warum Feedback in der VUCA- und BANI-Welt von elementarer Bedeutung für den Erfolg von Unternehmen ist,
- welche Rolle Feedback in der persönlichen und beruflichen Entwicklung von Führungskräften hat,
- was den Kulturwandel in Richtung einer gelebten Feedback-Kultur so schwierig macht,
- wie Sie Feedback selbstverständlich machen und eine Feedback-Kultur verankern,
- wie Pulse-Checks und digitale Feedback-Systeme diesen Prozess beschleunigen und verbessern können.

Der Autor/Die Autorin

Alexander Kreis ist Psychologe (M. Sc.) und Senior Manager bei „Profil M Beratung für Human Resources Management GmbH & Co. KG“. Seine Arbeitsschwerpunkte umfassen Konzeptionen und Durchführungen nationaler sowie internationaler Assessment- und Development-Center. Ein besonderes Interesse zeigt er an der Entwicklung und Umsetzung von Remote-Assessment-Lösungen sowie der Einbindung von digitalen Tools (beispielsweise Assessment-Center-Apps oder Feedback-Apps). Als zertifizierter Trainer gehören darüber hinaus die Durchführung von Trainings- und Entwicklungs-Programmen – beispielsweise zu den Themen *Führung*, *Resilienz*, *Agilität* und *Kommunikation* – zu seinem Tätigkeitsfeld.

Sindy Sommerfeld ist Wirtschaftspsychologin (M. Sc.) und Senior Beraterin bei „Profil M Beratung für Human Resources Management GmbH & Co. KG“. Ihr Schwerpunkt liegt in der Diagnostik und Entwicklung von (Nachwuchs-) Führungskräften im Rahmen von (virtuellen) Assessment- und Development-Centern. Auch darüber hinaus unterstützt sie als zertifizierte Trainerin mit großer Freude national sowie international Talente und Führungskräfte in ihrer Entwicklung in Trainings- und Entwicklungs-Programmen, u. a. in Themen wie *Führung, Mitarbeiterentwicklung, Konfliktmanagement* und *Interviewführung*.

Inhalt

1	Einleitung	2
2	Wandel der Arbeitswelten – gestern, heute und morgen	4
3	Feedback als Erfolgsfaktor	10
3.1	Was ist Feedback eigentlich?	10
3.2	Feedback als zentrales Element der Organisations- und Kulturentwicklung.	11
3.3	Feedback-Formate in einer digitalen Arbeitswelt.	16
4	Integration der richtigen Feedback-Kultur	21
4.1	Hürden – warum fällt die Integration oft schwer?	21
4.2	Implementierung einer neuen Feedback-Kultur – wie gehen wir vor?	26
5	Fazit	39
6	Literaturverzeichnis	40

1 Einleitung

„There is not failure – only Feedback“ – Robert Allen

Zu einer gesunden Beziehung zwischen zwei Menschen – privat oder beruflich – gehört ehrliches Feedback dazu. Sich gegenseitig Feedback geben, die Perspektive anderer verstehen und dadurch das eigene Selbstbild schärfen, sind zentrale Bestandteile der Persönlichkeitsentwicklung. Wer Personalexperten oder Führungskräfte fragt, wie wichtig eine gute Feedback-Kultur in ihrer Organisation ist, erhält nahezu die einhellige Antwort, dass es einen hohen Stellenwert besitzt. Feedback

wird beispielweise als wichtiger Schlüssel zu persönlichem Wachstum, erfolgreicher Teamarbeit oder dem Unternehmenserfolg beschrieben (vgl. Ultra Labs America, 2023; Miles, 2022).

Doch obwohl die Aussage „Feedback ist wichtig für die Organisation“ fast überall Zustimmung erfährt, wird Feedback in vielen Organisationen nicht entsprechend gelebt oder Mitarbeitende wünschen sich eine bessere Feedback-Kultur. Woran liegt das? Warum ist es nicht so leicht, regelmäßig Feedback zu geben? Was hindert die Mitarbeitenden und Führungskräfte, über fest terminierte Jahres- oder Quartalsgespräche hinaus, Feedback zu geben? Wieso könnte es in vielen Unternehmen „mehr Feedback“ sein?

Diese Fragen lassen sich nicht pauschal beantworten, denn jede Organisation ist individuell und hat ihre spezifischen Eigenheiten. Zum Vergleich ein Beispiel außerhalb der Arbeitswelt: Wer eine Gruppe von Personen fragt, ob es sinnvoll ist, mehr Sport zu treiben und sich regelmäßig zu bewegen, wird vermutlich ebenfalls Zustimmung ernten. Dennoch setzt es nicht jeder um. Der Vergleich verdeutlicht: Allein die Kenntnis, dass Bewegung wichtig ist, führt nicht zwingend dazu, sich zu überwinden und Sport zu treiben. Und allein die Kenntnis, dass Feedback hilfreich ist, nimmt noch nicht die möglichen Hürden, die mit dem Aufbau einer Feedback-Routine verbunden sind. So fällt es vielen Menschen schwer, kritisches Feedback auszusprechen. Wer kritisches Feedback gibt, weiß nicht, wie die andere Person reagieren wird: Eine Abwehrreaktion kann ausgelöst werden, sogar ein emotionaler Ausbruch ist möglich. Die Wirkung des Feedbacks kann überraschend und stressauslösend sein. Ob im beruflichen Umfeld oder im Privatleben – das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und einer positiven Beziehung sorgt bei vielen Personen dafür, dass sie sich scheuen, Dinge auszusprechen, die die Harmonie und das Miteinander stören könnten.

Um diese und weitere Hürden zu überwinden, zeigt dieser Beitrag auf, wie der Weg zu einer nachhaltig verankerten Feedback-Kultur gelingen kann und welche Maßnahmen dabei helfen. Zu Beginn des Beitrags wird der Wandel der Arbeitswelten beschrieben – von festen Präsenzstrukturen über hybride Modelle bis hin zu digitalen Arbeitsformen –, da diese Veränderungen direkte Auswirkungen auf den Umgang mit Feedback haben. Nachdem Feedback definiert wurde, wird die zentrale Rolle von Feedback für die Organisations- und Kulturentwicklung herausgear-

beitet, um zu zeigen, wie Feedback zum Motor für Veränderung und Wachstum werden kann. Darauf aufbauend stellt der Beitrag moderne Feedback-Formate vor, die speziell für die Anforderungen der digitalen Arbeitswelt entwickelt wurden. Ein praxisnahes Workshop-Format zur Integration der richtigen Feedback-Kultur dient als konkreter Leitfaden, um Feedback nachhaltig im Arbeitsalltag zu verankern.

Der Beitrag beleuchtet viele verschiedene Perspektiven von Feedback, um unterschiedliche Anknüpfungspunkte und Gedankenanstöße zu liefern, welche je nach konkretem Bedarf Ihrer Organisation, Ihres Teams oder von Ihnen selbst genutzt werden können. Anhand praxisnaher Tools und Methoden erfahren Sie, wie Feedback nachhaltig in den modernen Unternehmensalltag integriert werden kann und welche Rolle dabei regelmäßige Routinen, gezielte Schulungen und Feedback-Tools spielen.

2 Wandel der Arbeitswelten – gestern, heute und morgen

Während der Weg zu einer nachhaltigen Feedback-Kultur zielgerichtete Maßnahmen und Tools erfordert, ist es entscheidend, diese Prozesse im Kontext der sich wandelnden Arbeitswelt zu betrachten. Kulturen, so auch Feedback-Kulturen, lassen sich nicht von heute auf morgen ändern. Rituale und Gewohnheiten der Vergangenheit müssen verändert werden – dieser Prozess braucht Zeit. Die Art und Weise, wie wir arbeiten und miteinander kommunizieren, verändert sich und beeinflusst auch, wie Feedback in Organisationen gegeben und angenommen wird. Um die Bedeutung und die Herausforderungen einer modernen Feedback-Kultur vollständig zu verstehen, wird aufgezeigt, wie sich die Arbeitswelt von „gestern zu heute“ entwickelt hat und welche Trends und Anforderungen die Zukunft prägen könnten.

Die Arbeitswelten haben sich im Laufe der Zeit stets gewandelt, doch selten war der Wandel so tiefgreifend und schnelllebig wie in den vergangenen Jahrzehnten. Neue Technologien, Digitalisierung, Globalisierung, autonome Systeme und auch die Covid-19-Pandemie haben auf der einen Seite zu einer Veränderung der Arbeitsplatzgestaltung und auf der anderen Seite zur Verschiebung der Bedeutung bestimmter Berufe und Tätigkeiten geführt.

Ein Beispiel: der „klassische“ Büro-Job

Traditionell war der klassische Büro-Job (beispielsweise Personalsachbearbeitende, Buchhaltende oder Bürokaufleute) im Jahr 2010 durch einen festen Rahmen geprägt: Mitarbeitende verbrachten den Großteil ihrer Arbeitszeit in einem zentralen Büro, ausgestattet mit Schreibtisch, Telefon und Computer. Die Zusammenarbeit im Team war durch direkte Kommunikation und physische Anwesenheit geprägt. Führungskräfte hatten ihre Teams nah beisammen und haben ihre Mitarbeitenden mehrmals pro Woche in Präsenz-Meetings gesehen. Dadurch konnten Führungskräfte ihre Mitarbeitenden und deren Verhaltensweisen in vielen Situationen direkt wahrnehmen. Es gab viele Eindrücke und Beobachtungen, zu denen Führungskräfte Feedback geben konnten. Die Digitalisierung steckte in vielen Organisationen noch in den Kinderschuhen, und viele Prozesse waren papierbasiert und manuell. Ein Blick auf den klassischen Büro-Job im Jahr 2025 zeigt, dass sich dieser signifikant verändert hat. Viele Aufgaben wurden automatisiert, Prozesse effizienter gemacht. Buchhaltende nutzen heute spezialisierte Software, die Daten automatisch erfasst und verarbeitet – das spart Zeit und reduziert Fehler. Cloud-Lösungen ermöglichen den sicheren und ortsunabhängigen Zugriff auf Dokumente und Daten. Die Covid-19-Pandemie hatte einen sehr bedeutsamen Effekt auf das Arbeiten im Homeoffice: Was früher nur wenigen Angestellten vorbehalten war, wurde für viele von einem Tag auf den anderen zur alltäglichen Norm. Dies stellte zu Beginn Mitarbeitende als auch Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Mitarbeitende mussten lernen, sich autonom zu organisieren und den Spagat zwischen Beruf und Privatleben zu meistern. Führungskräfte mussten neue Wege finden, um ihre Teams zu motivieren und den Zusammenhalt zu fördern. Sie wurden zu hybriden Führungskräften – und viele direkt beobachtbare Eindrücke fielen weg, zu denen Feedback gegeben werden könnte.

Damit deutlicher wird, was heutige Arbeitswelten kennzeichnet, welche Herausforderungen daraus für die Feedback-Kultur resultieren und wieso eine gute Feedback-Kultur gerade in diesen Arbeitswelten wichtig ist, werden nun zwei Modelle vorgestellt, die dabei helfen, die Entwicklungen in der Arbeitswelt einzuordnen und besser zu verstehen: das VUCA- und das BANI-Modell.

Das VUCA-Modell, das in den späten 1980er-Jahren bereits vom US-amerikanischen Militär entwickelt wurde, beschreibt die Herausforderungen der Arbeitswelt wie folgt (Mack et. al., 2015):

- **Volatilität (Volatility):** Schnelle und unvorhersehbare Veränderungen prägen die Arbeitswelt. Ereignisse verlaufen unerwartet und Verstehen von Ursache und Wirkung wird immer schwieriger.
- **Unsicherheit (Uncertainty):** Entwicklungen sind schwerer vorhersehbar. Unternehmen und deren Mitarbeitende müssen sich auf unklare und kontinuierliche Markt- und Wettbewerbsbedingungen einstellen.
- **Komplexität (Complexity):** Die Vernetzung und die Abhängigkeit von verschiedenen Faktoren am Arbeitsplatz nehmen zu. Das Treffen von Entscheidungen für den einen richtigen Weg wird immer schwieriger, da ganz unterschiedlichen Faktoren berücksichtigt werden müssen.
- **Ambiguität (Ambiguity):** Viele Situationen sind sehr mehrdeutig und lassen sich nicht eindeutig interpretieren. Es gibt keine eindeutigen Lösungen oder Wege. Die Anforderungen an Organisationen und Führung sind widersprüchlicher und paradoxer.

Das VUCA-Modell fand bis in das Jahr 2020 und auch darüber hinaus sehr große Anwendung in Organisationen, um die Anforderungen von Flexibilität und Agilität zu untermauern. Unternehmen müssen agil und flexibel reagieren, während Mitarbeitende bereit sein müssen, sich kontinuierlich anzupassen und weiterzubilden, um den veränderten Anforderungen gerecht zu werden. Vor dem Hintergrund der jüngsten, sehr dynamischen gesellschaftspolitischen Entwicklungen und Systemkrisen scheint das VUCA-Modell jedoch nicht mehr auszureichen, um die gegenwärtige Welt treffend abzubilden. So führte im Jahr 2020 der Futurist Jamais Cascio das BANI-Konzept ein, welches eine aktualisierte Sichtweise auf die moderne (Arbeits-) Welt bietet (Godoy & Ribas, 2022). Die Covid-19-Pandemie, kombiniert mit anderen globalen Krisen wie dem Klimawandel, geopolitischen Spannungen und der rasanten technologischen Entwicklung, führte zu einem erhöhten Gefühl der Unsicherheit und Angst, was den Wunsch nach einem neuen Rahmenwerk zur Beschreibung der Welt verstärkte. Folgende Aspekte beinhaltet das BANI-Konzept:

- **Brüchigkeit (Brittleness):** Systeme und Strukturen sind anfällig für Störungen und Abstürze. Am Arbeitsmarkt zeigt sich dies durch die zunehmende Fragilität von Arbeitsplätzen und Unternehmensstrukturen, die durch äußere Einflüsse (beispielsweise Pandemien, wirtschaftliche Krisen, Inflation) leicht beeinträchtigt werden.
- **Ängstlichkeit (Anxiety):** Die Ungewissheit und die schnellen Veränderungen erzeugen Stress, Sorgen und Ängste bei Mitarbeitenden. Arbeitnehmende sind besorgter über die Sicherheit ihrer Jobs und ihre berufliche Zukunft.
- **Nicht-Linearität (Non-Linearity):** Veränderungen treten nicht mehr linear und vorhersehbar auf, sondern plötzlich und unvorhersehbar. Individuelle Karrieren und Geschäftsstrategien werden dadurch beeinflusst und sind nicht mehr linear planbar.
- **Unverständlichkeit (Incomprehensibility):** Die gegenwärtige (Arbeits-) Welt ist durch ein extremes Maß an Komplexität geprägt, was zu Unverständlichkeit führen kann. Es ist nicht einfach zu verstehen und zu durchschauen – Entscheidungen zu treffen fällt schwer.

Wenn die Covid-19-Pandemie, globale Krisen, geopolitische Spannungen und die rasanten technologischen Entwicklungen betrachtet werden, stellt sich die Frage, ob nun VUCA oder BANI die derzeitige Lage besser beschreibt. Auf diese Frage gibt es nicht die eine Antwort. Es hängt von der eigenen Situation und deren individuellen Auswirkungen ab. Bei Betrachtung der VUCA- und BANI-Perspektiven wird deutlich, dass wir in einer Zeit leben, die durch extreme, schnelle, unvorhersehbare und komplexe Veränderungen gekennzeichnet ist. Daraus resultierend entstehen Anforderungen – an Politik, Gesellschaft, Wirtschaft und an jeden Einzelnen von uns, der Teil dieser Ära ist. Um die Zukunft erfolgreich zu gestalten, braucht es Proaktivität und Flexibilität – mehr denn je. Wie die zukünftige Arbeitswelt aussehen wird? Das kann niemand mit Gewissheit sagen. Klar aber ist: Sie wird sich weiter rasant verändern und uns ein noch größeres Maß an innerer Beweglichkeit abverlangen.

Wagen wir einen Blick in die Glaskugel. Wie wird der klassische Büro-Job im Jahr 2050 aussehen?

Der Cyborg-Analyst im Jahr 2050

In einer Welt, in der künstliche Intelligenz, Augmented Reality und neuronale Schnittstellen Standard sind, hat sich der klassische Büro-Job gewandelt. Der Cyborg-Analyst ist ein hybrider Mensch-Maschine-Arbeiter, der sowohl menschliche Kreativität als auch maschinelle Effizienz nutzt, um komplexe Datenanalysen durchzuführen, Entscheidungen zu treffen und neue Strategien zu entwickeln. Folgende Merkmale kennzeichnen diese futuristische Arbeitswelt:

- **Neuronale Schnittstellen:** Der Cyborg-Analyst arbeitet nicht mehr an einem physischen Computer. Stattdessen ist er durch neuronale Implantate direkt mit dem digitalen Netzwerk verbunden. Informationen werden in Echtzeit in sein Gehirn eingespeist, und Entscheidungen können sofort getroffen werden. Daten fließen direkt in sein Bewusstsein und ermöglichen es ihm, auf Millionen von Informationen gleichzeitig zuzugreifen.
- **Augmented Reality-Büro:** Das ehemals physische Büro existiert nur noch in virtueller Form. Mit AR-Brillen oder implantierten visuellen Schnittstellen sitzt der Cyborg-Analyst in einem vollständig anpassbaren Arbeitsumfeld. Virtuelle Bildschirme und Daten-Visualisierungen schweben vor ihm, und er kann sie durch Gedanken oder minimale Gesten steuern. Seine Teammitglieder erscheinen als Hologramme, und Teammeetings finden in virtuellen Konferenzräumen statt, die in Sekundenschnelle angepasst werden können.
- **KI als Assistent:** Eine entwickelte KI übernimmt alle Routineaufgaben. Sie bereitet Berichte vor, analysiert riesige Datenmengen und schlägt dem Cyborg-Analysten verschiedene Lösungen vor.
- **Arbeitszeit und Ort:** Der Cyborg-Analyst ist nicht an einen festen Arbeitsplatz oder feste Arbeitszeiten gebunden. Dank seiner neuronalen Vernetzung kann er von jedem Ort aus arbeiten. Arbeitszeit könnte in kurzen, produktiven „Flow“-Phasen erfolgen, die durch individuelle Bedürfnisse und kreative Hochphasen bestimmt sind – kein „9 to 5“.

Sehr extrem? Ja. Es wird sicherlich nicht genau so aussehen. Was hingegen feststeht, ist, dass mit zunehmender Digitalisierung und Technologisierung andere Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeitende entstehen – und auch eine andere Vorgehensweise und Systematik im Geben von Feedback erforderlich sein werden. Die technologiegeprägte

Zukunft der Büroarbeit – wie auch immer sie genau aussehen wird – bringt neue und zum Teil völlig anders geartete Herausforderungen als bislang mit:

- **Gesundheitliche Aspekte:** Die intensive und enge Vernetzung von Menschen und Technologie kann physische und psychische Belastungen erzeugen. Fragen und Sorgen zur Work-Life-Balance, aber auch zu den ethischen Implikationen der neuronalen Vernetzung werden aufkommen.
- **Verdrängung von Berufen:** Die Automatisierung von Routineaufgaben und die Effizienz der neuronalen Schnittstellen können dazu führen, dass viele traditionelle Büro-Jobs nicht mehr notwendig sind, woraus ein massiver Wandel in der Beschäftigungslandschaft resultiert.
- **Neue Fähigkeiten:** Mitarbeitende müssen in der Lage sein, nicht nur mit Maschinen zu arbeiten, sondern auch ihre eigenen neuronalen Schnittstellen zu nutzen und sich in hochkomplexen virtuellen Arbeitsumgebungen zurechtzufinden. Um neue Fähigkeiten zu erlernen und bestehende Fähigkeiten weiterzuentwickeln, braucht es regelmäßiges Feedback.

Wenn unklar ist, wie die Zukunft aussehen wird, wie können Unternehmen dann eine passende Feedback-Kultur erzeugen? Dieser Frage stellen sich Organisationen und suchen nach adäquaten Lösungsmöglichkeiten, um vorbereitet zu sein – und natürlich, um sich anpassen zu können. Die Veränderungen werden von neuen Veränderungen überholt werden. Für den erfolgreichen Umgang mit rasanten technologischen Entwicklungen, zunehmender Automatisierung und der Verzahnung von Mensch und Maschine werden sich die Kompetenzen von Menschen verändern müssen. Unter Kompetenzen verstehen wir bewusst wiederholbare Verhaltensweisen, die in einem bestimmten Kulturraum als erfolgsförderlich wahrgenommen werden (Paschen & Fritz, 2014). So wird Verhalten von Menschen dann zur Kompetenz, wenn sie dieses bewusst einsetzen (wiederholen) können, um Ziele (Ergebnisse) in einem bestimmten Kulturraum zu erreichen. Die drei Bestandteile einer Kompetenz werden von Paschen und Fritz (2014) als (a) Fähigkeiten und Handwerkszeug, (b) Wissen und Erfahrung sowie (c) Orientierung und Motivation definiert. Wenn wir diesen Kompetenzgedanken auf den beschriebenen „klassischen Büro-Job“ und „Cyborg-Analysten“ über-

tragen, wird schnell deutlich, dass zukünftig ganz andere Verhaltensweisen von Menschen erforderlich sind, um erfolgreich zu sein. Das ist keine neue Erkenntnis, denn mit jeder veränderten Anforderung in Organisationen (etwa ein neuer oder veränderter Prozess) müssen sich auch die erforderlichen Kompetenzen verändern. Was sich jedoch verändert und weiter verändern wird, ist die Geschwindigkeit, mit der Mitarbeitende ihre Kompetenzen entwickeln müssen. Andere und neue Kompetenzen werden notwendig sein, um weiterhin erfolgreich im jeweiligen Kulturraum zu agieren. Um die Kompetenzen entwickeln zu können und die Verhaltensweisen von Mitarbeitenden zu verändern, braucht es kontinuierliche Rückmeldungen zum jeweiligen Verhalten und eine zielgerichtete Steuerung.

Wie kann eine Organisation es schaffen, diese Steuerung ganzheitlich zu erzielen? Mit Sicherheit gibt es verschiedene Möglichkeiten, das zu erreichen. Dass Feedback zu einem ganz entscheidenden Faktor wird, ist unumstritten, aber wie können die richtige Feedback-Kultur und das richtige Feedback-System für die eigene Organisation gefunden und implementiert werden? Und was ist denn Feedback eigentlich?

3 Feedback als Erfolgsfaktor

3.1 Was ist Feedback eigentlich?

Feedback ist ein Prozess der Rückmeldung an eine andere Person – er kann positiver oder negativer Natur sein (Faerber, 2005). Es ist ein unverzichtbares Instrument für persönliche und organisatorische Entwicklung. Es hilft dabei, „blinde Flecken“ der eigenen Wahrnehmung aufzudecken (Luft & Ingham, 1961, s. auch Kapitel 4.2), und kann dabei verhaltensbezogen (beispielsweise bezogen auf das Verhalten in Konfliktsituationen) oder inhaltlicher Natur (etwa die angewandte Technik, um eine Berechnung vorzunehmen) sein. Eine Feedback-Kultur umfasst beide Arten. Die Hemmschwelle zum Geben von Feedback ist meist beim verhaltensbezogenen Feedback höher. Experten und Wissenschaftler haben im Laufe der Zeit unterschiedliche Perspektiven von Feedback beleuchtet, die den Facettenreichtum des Konzepts untermauern.

Bereits der US-amerikanische Psychologe Skinner (1953) legte mit seiner bekannten Theorie zur operanten Konditionierung den Grund-

stein für das Verständnis von Feedback als Verstärker von Verhalten. Nach Skinner beeinflusst Feedback, ob bestimmte Verhaltensweisen in der Zukunft häufiger oder seltener auftreten. Er betonte die Bedeutung positiver und negativer Verstärkung, die gezielt eingesetzt wurden, um gewünschte Verhaltensweisen zu fördern. Diese grundlegende Bedeutung von Feedback als Verstärker menschlicher Handlungen erweiterte der Philosoph Donald Schön (1983). In seinem Konzept der „Reflective Practice“ beschreibt er Feedback als eine Möglichkeit zur kontinuierlichen Reflexion und Verbesserung im Berufsleben. Feedback ist nicht nur eine Reaktion auf spezifische Verhaltensweisen, sondern ein Anstoß, das eigene Denken und Handeln in komplexen und dynamischen Umgebungen anzupassen. Die Harvard-Professoren Douglas Stone und Sheila Heen (2015) stellen heraus, dass Feedback nur dann wirklich wirksam ist, wenn es auch richtig empfangen und verarbeitet wird. Sie betrachten dabei stärker die emotionale Seite von Feedback und verdeutlichen, dass die Bereitschaft, auch unangenehme Rückmeldungen anzunehmen, zentral für persönliches Wachstum ist. Feedback hilft dabei, „blinde Flecken“ zu erkennen (was nehmen andere wahr, was ich nicht sehe?) und damit nicht nur Verhaltensweisen, sondern auch das Selbstbild sowie die eigene Wahrnehmung zu schärfen.

Insgesamt wird deutlich, dass Feedback weit über die bloße Rückmeldung von Verhalten hinausgeht. Es ist ein dynamischer Prozess, der nie einseitig ist. Feedback kann dabei helfen, Verhalten zu formen, die Reflexion anregen, Lernprozesse ermöglichen und tiefgreifende Veränderungen für Menschen und Organisationen bewirken. Im nächsten Kapitel wird nun beschrieben, welchen Einfluss Feedback auf die Organisations- und Kulturentwicklung nehmen kann.

3.2 Feedback als zentrales Element der Organisations- und Kulturentwicklung

Die zuvor beschriebene Wirkung von Feedback zeigt, warum Feedback in der heutigen VUCA- und BANI-Welt ein unverzichtbarer Bestandteil der Organisations- und Kulturentwicklung sein sollte. In Zeiten von schnellen Veränderungen, Unsicherheit und hoher Komplexität kann Feedback ein strategisches Instrument sein, das Organisationen dabei hilft, sich kontinuierlich anzupassen, zu wachsen und eine starke Unter-

nehmenskultur zu entwickeln. So kann Feedback auf verschiedenen Ebenen ansetzen und Unternehmen bei ihrer Weiterentwicklung helfen.

1. Feedback fördert Agilität, Arbeitsqualität und Anpassungsfähigkeit

In einer Welt, in der Veränderungen plötzlich und unerwartet eintreten, benötigen Unternehmen eine Feedback-Kultur, die schnelles Lernen und agile Anpassung ermöglicht. Viele Teams in agilen Arbeits-Modellen nutzen regelmäßig sogenannte „Retrospektiven“ und Feedback-Runden. Diese werden je nach Arbeitszyklus durchgeführt, um die Prozesse zu analysieren und flexibel auf neue Herausforderungen zu reagieren. Dies hat zu Folge, dass Mitarbeitende – ob im Büro oder im Homeoffice – ihre Zusammenarbeit kontinuierlich optimieren und sich besser auf sich wandelnde Anforderungen einstellen können.

2. Feedback als Katalysator für Innovation und Kreativität

In Innovationsprozessen (beispielweise Design Thinking, s. Plattner et al., 2009) hilft Feedback, kreative Ideen oder Prototypen zu prüfen und weiterzuentwickeln: So werden etwa in frühen Stadien der Produktentwicklung Rückmeldungen von Kunden eingeholt, um auf veränderte Bedürfnisse reagieren und eine hohe Kundenzentriertheit sicherstellen zu können.

3. Feedback als Motor für kulturellen Wandel

Wenn in einer Organisation die Kultur angepasst werden soll, kann Feedback genutzt werden, um Mitarbeitende aktiv in den Prozess einzubinden, deren Meinungen sowie Bedenken zu berücksichtigen und Kulturentwicklung dadurch gemeinsam voranzubringen. Bei diesem Co-Creation-Ansatz der Kulturentwicklung wird Feedback zum zentralen Element, um neue Werte in der Organisation zu verankern und die Zusammenarbeit nachhaltig zu verbessern.

4. Feedback als Unterstützung zur persönlichen Entwicklung

Feedback ist ein essenzielles Werkzeug, um Mitarbeitende in ihrer persönlichen Entwicklung zu unterstützen. Besonders verhaltensbezogenes Feedback spielt dabei eine zentrale Rolle, da es klare Hinweise darauf gibt, wie das eigene Handeln wahrgenommen wird und welche Veränderungen zu Verbesserungen führen können. Indem es

„blinde Flecken“ aufdeckt und konkrete Alternativen aufzeigt, hilft Feedback dabei, das eigene Verhalten bewusster zu gestalten und gezielt weiterzuentwickeln. So wird Feedback nicht nur zu einem Mittel der Reflexion, sondern auch zu einem Katalysator für nachhaltiges persönliches Wachstum.

Um als Personal- oder Organisationsentwickler das passende Feedback-System oder -Tool für die eigene Organisation auszuwählen, muss man sich die Frage stellen, wo die eigene Feedback-Kultur gerade steht. Hier greifen Organisationsentwickler oft auf Reifegrad-Modelle zurück, um den aktuellen Stand sowie potenzielle Entwicklungsbereiche zu identifizieren. Im Folgenden ein Beispiel für ein derartiges Reifegrad-Modell mit dazugehöriger Check-Liste, um diese Frage beantworten zu können:

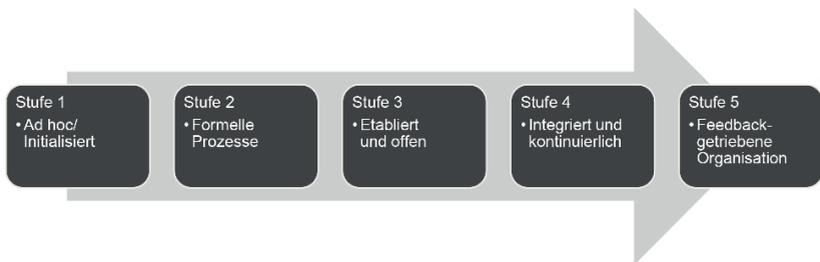


Abb. 1: Reifegrad-Modell Feedback-Kultur

Um als Organisation im Feedback-Reifegrad voranzukommen, bedarf es gezielter Maßnahmen, die auf die aktuellen Herausforderungen und den bestehenden Entwicklungsstand abgestimmt sind. Zunächst ist eine ehrliche Standortbestimmung entscheidend, um zu erkennen, welche Aspekte der Feedback-Kultur bereits funktionieren und wo Verbesserungsbedarf besteht. Um im Feedback-Reifegrad eine Stufe weiterzukommen, sind konkrete Schritte erforderlich, wie beispielsweise gezielte Trainings, die die Feedback-Kompetenz und die Feedback-Routinen von Mitarbeitenden und Führungskräften stärken, und auch die Einführung oder Optimierung passender Feedback-Tools ist wichtig. Entscheidend ist dabei, Feedback nicht nur als einmalige Initiative, sondern als kontinuierlichen Prozess zu verstehen, der fest in den Arbeitsalltag integriert wird. Vorbildverhalten der Führungskräfte und kleine, konsequente Veränderungen im Umgang mit Feedback sind essenzielle

Bausteine, um langfristig eine reifere Feedback-Kultur zu etablieren. Mithilfe der folgenden Check-Liste kann reflektiert werden, wie sich der Reifegrad in der Organisation in Bezug auf Feedback gerade darstellt. Die Check-Liste ist als subjektive Bewertungsmöglichkeit zu verstehen.

Check-Liste *Reifegrad der Feedback-Kultur*

Stufe 1: Ad hoc/Initialisiert

Merkmale:

- Feedback wird selten und meist nur auf Nachfrage gegeben.
- Es gibt keine festen Strukturen oder Prozesse für Feedback.
- Mitarbeitende und Führungskräfte sind unsicher, wann und wie Feedback gegeben werden soll.
- Feedback wird häufig als Kritik wahrgenommen, nicht als Entwicklungsmöglichkeit.
- Konflikte im Team oder zwischen Schnittstellen werden selten durch Feedback adressiert.

Check-Fragen:

- Haben Mitarbeitende keine klare Vorstellung davon, was Feedback bedeutet?
- Geben sich Mitarbeitende und Führungskräfte nur sporadisch und reaktiv Feedback (beispielsweise bei schlechten Leistungen oder Fehlern)?
- Wird Feedback eher als Kritik wahrgenommen?

Stufe 2: Formelle Prozesse

Merkmale:

- Feedback erfolgt in festgelegten Intervallen (beispielsweise im Jahresgespräch).
- Führungskräfte initiieren das Feedback, die Rückmeldung von Mitarbeitenden wird selten systematisch eingefordert.
- Es gibt ein formelles Bewertungssystem, jedoch fehlt es an Flexibilität und Kontinuität.
- Feedback konzentriert sich meist auf vergangene Leistungen und weniger auf zukünftige Entwicklungen.

Check-Fragen:

- Gibt es nur einen formellen Prozess für Feedback?
- Beschränkt sich Feedback auf festgelegte Zeiten?
- Wird Feedback nur von Führungskräften initiiert?

Stufe 3: Etabliert und offenMerkmale:

- Es existieren sowohl formelle als auch informelle Feedback-Mechanismen.
- Führungskräfte und Mitarbeitende nehmen regelmäßig an Feedback-Gesprächen teil, auch außerhalb festgelegter Intervalle.
- Feedback wird als Mittel zur Weiterentwicklung und nicht als Kritik wahrgenommen.
- Mitarbeitende werden ermutigt, Feedback proaktiv einzuholen und zu geben.
- Es gibt Schulungen und Workshops zum Thema *Feedback*, um Mitarbeitende und Führungskräfte in der Feedback-Kultur zu unterstützen.

Check-Fragen:

- Wird Feedback regelmäßig gegeben?
- Fordern sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende Feedback ein?
- Werden Führungskräfte und Mitarbeitende aktiv geschult, wie sie Feedback geben und annehmen sollten?

Stufe 4: Integriert und kontinuierlichMerkmale:

- Feedback ist ein natürlicher Bestandteil des Arbeitsalltags bei Führungskräften und Mitarbeitenden.
- Mitarbeitende und Führungskräfte geben sich regelmäßig konstruktives Feedback in beide Richtungen.
- Digitale Tools und Pulse-Checks (s. Kapitel 3.3) sind integriert, um Feedback-Prozesse zu unterstützen und Echtzeitdaten zu erhalten.
- Die Feedback-Kultur wird vom Management aktiv gefördert, und es gibt regelmäßige Reflexionen der Feedback-Kultur.
- Feedback wird offen und transparent innerhalb der Organisation diskutiert.

Check-Fragen:

- Ist Feedback ein natürlicher Bestandteil des Arbeitsalltags, unabhängig von formellen Prozessen?
- Werden digitale Tools genutzt, um Feedback zu erfassen und auszuwerten?
- Gibt es eine hohe Akzeptanz für Feedback in allen Ebenen der Organisation?

Stufe 5: Feedbackgetriebene OrganisationMerkmale:

- Feedback fließt kontinuierlich in Entscheidungsprozesse ein, sowohl auf individueller als auch auf organisatorischer Ebene.
- Mitarbeitende sind vollständig in den Feedback-Prozess eingebunden und sehen ihn als elementaren Teil der Unternehmenskultur.
- Die Organisation nutzt Feedback-Daten strategisch, um Innovationen voranzutreiben, Kulturveränderungen zu steuern und die Gesamt-Performance der Organisation zu verbessern.
- Führungskräfte und Mitarbeitende haben eine sehr hohe Feedback-Kompetenz und nutzen Feedback als Hebel für kontinuierliche Verbesserung.

Check-Fragen:

- Ist Feedback ein strategisches Instrument, um Entscheidungen und Innovationen zu fördern?
- Sind Führungskräfte und Mitarbeitende stark in Feedback-Prozesse eingebunden?
- Werden Feedback-Daten systematisch genutzt, um die Unternehmenskultur und Leistung zu verbessern?

Abb. 2: Check-Liste Reifegrad Feedback-Kultur

Das dargestellte Reifegrad-Modell kann dabei helfen, Schwachstellen zu analysieren und potenzielle Maßnahmen abzuleiten, die bei der Weiterentwicklung der Feedback-Kultur helfen können. In Kapitel 4 wird beleuchtet, wie eine Implementierung einer neuen Feedback-Kultur und dadurch auch die Steigerung des Reifegrads gelingen kann. Bevor Implementierungsmöglichkeiten aufgezeigt werden, werden nun verschiedene Feedback-Formate vorgestellt.

3.3 Feedback-Formate in einer digitalen Arbeitswelt

In der heutigen, durch hybride Arbeits-Modelle und Remote-Arbeit geprägten Unternehmenswelt sind digitale Feedback-Systeme und Pulse-Checks unabdingbar. Digitale Feedback-Systeme sind etwa Online-Umfragen oder ein 360°-Feedback, wohingegen Pulse-Checks eher kurzfristige Stimmungen erfassen. Diese können beispielsweise durch Abstimmungs-Tools wie Mentimeter oder Slido erfolgen und Echtzeit-Feedback generieren. Pulse-Checks sind eine Art Sonderform

der digitalen Feedback-Systeme und zeichnen sich durch ihre höhere Frequenz der Durchführung sowie Kurzfristigkeit aus. Digitale Feedback-Systeme und Pulse-Checks ergänzen sich gut, da sie unterschiedliche Bedürfnisse in der Feedback-Kultur von Unternehmen adressieren. Beide Instrumente sind in aktuellen Arbeits-Modellen, insbesondere in hybriden oder remote arbeitenden Teams, wertvoll, um kontinuierliches Feedback zu ermöglichen und so die Zusammenarbeit und das Engagement der Mitarbeitenden zu fördern. Es ist qua Arbeitsplatzgestaltung in den meisten Fällen nicht möglich, Feedback rein mündlich oder mit den altbekannten ausgedruckten Feedback-Bögen zu erfassen. Zudem ist die Papierversion der Feedback-Bögen unter Nachhaltigkeits- und Digitalisierungsaspekten auch nicht mehr zeitgemäß. Im Folgenden zwei Unternehmensbeispiele mit genutzten Feedback-Systemen, um die Funktionalität und Einsatzmöglichkeit der Feedback-Formate zu verdeutlichen:

Rahmeninformationen:

Mittelständisches Pharma-Unternehmen, 4.500 Mitarbeitende, familiengeführt seit 1970

Situation und Entwicklung in den vergangenen Jahren:

Das Unternehmen hatte vor der Covid-19-Pandemie eine ausgeprägte Präsenzkultur. Die Mitarbeitenden aus allen Fachbereichen waren an feste Arbeits- und Bürozeiten sowie Standorte gebunden. Es gab nur Ausnahmeregelungen für Homeoffice und Remote-Arbeit. So hatten die meisten Mitarbeitenden oft auch keine funktionierende Technikausstattung (beispielweise kein Mobiltelefon oder Laptop), um aus dem Homeoffice arbeiten zu können. Mit dem Beginn der Pandemie war das Unternehmen gezwungen, Mitarbeitende ins Homeoffice zu schicken, was zu einer drastischen Veränderung der Arbeitsweise führte. Führungskräfte und Mitarbeitende sahen sich nur noch unregelmäßig im Büro – und regelmäßige Präsenz-Meetings mit dem gesamten Team waren die Ausnahme. Nach dem Ende der Pandemie führte das Unternehmen offiziell ein hybrides Arbeits-Modell ein, bei dem Mitarbeitende zwei bis drei Homeoffice-Tage in der Woche in Anspruch nehmen können. Daraus resultiert, dass sich auch weiterhin selten alle Mitarbeitenden eines Teams gleichzeitig im Büro oder in Präsenz-Meetings treffen.

Genutzte Feedback-Systeme:

- **Check-ins:** Die Mitarbeitenden füllen zweiwöchentlich einen Online-Feedback-Fragebogen aus, der Themen wie Arbeitszufriedenheit, Arbeitsbelastung und Herausforderungen im Homeoffice oder Büro behandelt. Kurz nach der Einführung des neuen hybriden Arbeits-Modells wurde die neue Arbeitsstruktur regelmäßig thematisiert, um die besten Arbeitsbedingungen für die jeweiligen Teams zu finden.
- **360-Grad-Feedback:** Zusätzlich wurde ein 360-Grad-Feedback in der Organisation implementiert, um Führungskräften strukturiert Feedback von mehreren Feedback-Quellen geben zu können.
- **Zielvereinbarungen und Entwicklungs-Feedback:** Weiterhin nutzt das Unternehmen das etablierte Zielverarbeitungssystem, bei dem Mitarbeitende und Führungskräfte jährlich neue Entwicklungsziele definieren und auf diese mit einem Entwicklungsplan hinarbeiten. Dazu finden regelmäßige 1:1-Feedback-Gespräche statt.

Abb. 3: Unternehmensbeispiel 1 für ein digitales Feedback-System

Rahmeninformationen:

Schnell wachsendes Technologie-Start-up, 65 Mitarbeitende, agile Arbeitsweise, 2019 gegründet

Situation und Entwicklung in den vergangenen Jahren:

Das Unternehmen ist ein schnell wachsendes Start-up, welches 2019 gegründet wurde und seit der Gründung seinen Mitarbeitenden 100%-Remote-Arbeitsplätze anbietet. Es gibt ein zentrales Büro, in welchem Desk-Sharing betrieben wird. Die Mitarbeitenden arbeiten weltweit verteilt und sind daher wirklich nur an ausgewählten Veranstaltungen gemeinsam im Büro.

Genutzte Feedback-Systeme:

- **Daily „Quick Feedbacks“:** Die Mitarbeitenden beantworten jeden Tag zwei bis drei Fragen zu aktuellen operativen Projektthemen und der Zusammenarbeit im Team.
- **Anonyme Pulse-Checks zur Unternehmenskultur:** In einem schnell wachsenden Start ist auch die Unternehmenskultur im ständigen Wandel. Ein monatlich durchgeführter anonymer Pulse-Check mit Fokus auf das Wohlbefinden sowie die erlebte Kultur des Unternehmens schafft eine Übersicht im Hinblick auf gelebte Werte im Unternehmen und zeigt Anpassungsbedarf auf.

- **Feedback nach Sprint oder Meilensteinen:** Nach jedem abgeschlossenen Projekt- oder Produktentwicklungs-Sprint geben Mitarbeitende und Kunden (wenn möglich) Rückmeldungen über ein Online-Befragungs-Tool zu Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit, der Qualität der Ergebnisse und mit Wünschen für die Zukunft.

Abb. 4: Unternehmensbeispiel 2 für ein digitales Feedback-System

Die Unternehmensbeispiele zeigen auf, wie die Zusammenstellung von Feedback-Formaten in Organisationen aussehen kann. Bei der Auswahl und Implementierung neuer Feedback-Formate sollten Mitarbeitende und Führungskräfte eingebunden werden, um den bestmöglichen Nutzen sicherstellen zu können. Die in den Unternehmensbeispielen dargestellten formellen Feedback-Systeme (z. B. 360°-Feedback) und -Prozesse sind wichtig, um einen Rahmen zu schaffen, in welchem Feedback strukturiert, gesammelt und ausgewertet werden kann. Es ist ebenso entscheidend, Feedback als natürlichen Bestandteil des Arbeitstags in der hybriden Arbeitswelt zu verankern. Kleine, informelle Maßnahmen können einen großen Unterschied machen, sodass Feedback ein natürlicher Bestandteil der Unternehmenskultur wird und Mitarbeitende sowie Führungskräfte regelmäßig verhaltensbezogenes und inhaltliches Feedback erhalten. Folgende Maßnahmen können im hybriden Kontext ganz einfach genutzt werden:

1. Der Chat-Wasserfall am Ende von Meetings

Am Ende von virtuellen Meetings erhalten alle Teilnehmenden Zeit, ihre Gedanken/Feedbacks im Chat zu hinterlassen. Dabei drücken alle Teilnehmenden gleichzeitig auf „Senden“ – und die Feedbacks werden simultan sichtbar.

2. Feedback-Runden nach Projektabschluss

Nach Projektabschluss führt der Projektleitende eine informelle Feedback-Runde mit dem Projektteam durch, um ein erstes Stimmungsbild zu erhalten.

3. Offene Kanäle für Feedback

Ein dedizierter Kanal in Plattformen wie Microsoft Teams oder Slack wird genutzt, um Feedbacks, Vorschläge und Ideen teilen zu können. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, Ideen anderer Personen zu kommentieren.

4. Speedback nach Meetings

Am Ende eines jeden virtuellen Meetings gibt es zwei bis drei Minuten für Feedback zur Effektivität des Meetings, zu den besprochenen Themen und der Aufgabenverteilung. Dieser Zeit-Slot wird fest eingeplant bei jedem Meeting.

5. Feedback-Friday

An jedem Freitag werden den Mitarbeitenden in den Teams fünf Minuten eingeräumt, um Feedback zu ihrer Woche, ihren Herausforderungen und Erfolgen zu geben. Dies kann schriftlich, mündlich oder in einem kurzen virtuellen Meeting erfolgen.

6. Silent Brainstorming

In Meetings erhalten Teilnehmende vier bis fünf Minuten Zeit, um ihre Feedbacks still und für sich aufzuschreiben, bevor sie kommuniziert werden.

7. Start-Stop-Continue-Technik

Eine Methode, bei der Teammitglieder nach einem Meeting oder Projekt festhalten, was das Team starten (womit sollen wir anfangen?), stoppen (womit sollen wir aufhören?), fortsetzen (was sollen wir beibehalten?) möchte. Dies kann auf einem virtuellen Board (etwa Conceptboard) festgehalten werden.

8. Buddy-System

Mitarbeitende werden in 2er- oder 3er-Teams zusammengebracht, um sich regelmäßig Feedback zu geben und so eine kontinuierliche Feedback-Schleife auf informeller Ebene sicherzustellen.

Die Anzahl an Feedback-Systemen und -Möglichkeiten ist immens, jedoch liegt die Herausforderung meist in der nachhaltigen Verankerung und aktiven Nutzung der Systeme und Feedback-Möglichkeiten. Wird Feedback nur gegeben, wenn das System dazu auffordert? Sollte nicht nach Feedback gefragt werden, ohne dass ein System daran erinnert? Die Frage, ob eine Feedback-Kultur gut ist und ob sie zur Entwicklung der Mitarbeitenden und Führungskräfte beiträgt, wird nicht von der Auswahl der richtigen Software oder von Maßnahmen entschieden. Die Idee ist auch gar nicht, eine Organisation durch unterschiedliche Systeme und Tools zu überladen, sondern vielmehr zur Organisation

passende Tools zu finden, die zur Nutzung anregen. Das genutzte Feedback-System kann den Prozess katalysieren, dennoch ist der entscheidende Faktor am Ende der Nutzer des Systems und nicht das System selbst. Es ist wie bei einer guten Party: Musik, Essen und Getränke können hervorragend sein – die Stimmung aber und die großartigen Erinnerungen entstehen durch die Menschen. So verhält es sich auch mit der „Feedback-Stimmung“ in Unternehmen. Wie die Umsetzung gelingen kann – und wie Sie eine kontinuierliche „Feedback-Party“ feiern können – darauf gehen wir im Folgenden ein.

4 Integration der richtigen Feedback-Kultur

4.1 Hürden – warum fällt die Integration oft schwer?

Bevor Möglichkeiten der Umsetzung einer nachhaltigen Feedback-Kultur beschrieben werden, werden die Hürden aufgezeigt, die „im Weg“ stehen können. Es wird verdeutlicht, warum Veränderungen in Organisationen häufig auf Widerstände stoßen und weshalb es nicht immer einfach ist, eine offene und konstruktive Feedback-Kultur zu etablieren. Oreg (2003) zeigt in seiner *Resistance to Change Scale* individuelle Widerstände von Personen gegen Veränderungen auf. Die zentralen Barrieren gegenüber Veränderungen übertragen auf Feedback lauten wie folgt:

1. Wunsch nach Feedback-Routine

Menschen bevorzugen Stabilität und Vorhersehbarkeit in ihren Feedback-Gewohnheiten. Änderungen in der Art und Weise, wie Feedback gegeben oder eingefordert wird, können von Mitarbeitenden und Führungskräften als störend empfunden werden, da sie den vertrauten Alltag durchbrechen. Neue Feedback-Formate oder -Tools wirken auf den ersten Blick wie eine zusätzliche Herausforderung, die nicht in den gewohnten Ablauf passt, und werden daher oft als unnötiges Risiko wahrgenommen.

2. Emotionale Reaktion auf Veränderungen im Feedback-Prozess

Veränderungen in Feedback-Prozessen können emotionale Reaktionen wie Unsicherheit, Frustration oder sogar Angst auslösen. Mitarbeitende und Führungskräfte könnten befürchten, dass sie durch neue Methoden oder Formate häufiger kritisiert werden, an Kontrolle verlieren oder dass ihre bisherige Kompetenz infrage gestellt wird

(beispielsweise: „Wenn ich über eine neue Feedback-Richtlinie informiert werde, fühle ich mich unsicher, ob ich das richtig machen werde“). Diese emotionalen Reaktionen verstärken Widerstand, da Menschen sich unwohl fühlen, wenn Feedback-Prozesse sie potenziell verletzlicher oder angreifbarer machen. Eine rationale Erklärung für die Vorteile neuer Feedback-Ansätze reicht oft nicht aus, um diese Unsicherheiten zu überwinden.

3. Kurzfristiges Denken beim Feedback

Menschen bewerten Änderungen in Feedback-Methoden häufig danach, wie sie sich unmittelbar auf ihre Arbeit oder Zusammenarbeit auswirken. Wenn der direkte Nutzen nicht sofort ersichtlich ist, werden neue Feedback-Ansätze oder -Tools skeptisch betrachtet (etwa: „Ich finde es anstrengend, neue Feedback-Runden einzuführen, auch wenn ich weiß, dass sie langfristig hilfreich sein könnten“). Der Fokus auf kurzfristige Herausforderungen und der zusätzliche Aufwand, sich an neue Prozesse zu gewöhnen, überwiegen oft die potenziellen langfristigen Vorteile.

4. Kognitive Rigidität im Umgang mit Feedback

Menschen neigen dazu, an ihren bestehenden Denk- und Verhaltensmustern im Feedback festzuhalten, selbst wenn diese nicht optimal sind (beispielsweise: „Ich habe immer informell Feedback gegeben, warum sollte ich das ändern?“). Die Vorstellung, etablierte Feedback-Gewohnheiten oder -Tools aufzugeben, erzeugt Widerstand, da sie Flexibilität und die Bereitschaft zur Anpassung erfordert. Kognitive Starrheit führt dazu, dass Mitarbeitende und Führungskräfte neue Feedback-Prozesse oder -Methoden ablehnen, weil sie sich in den bekannten Strukturen sicherer fühlen. Doch erfolgreiche Feedback-Veränderungen erfordern Offenheit, alte Muster zu hinterfragen und neue Ansätze auszuprobieren.

Es wird erkennbar, dass Veränderungen in Feedback-Formaten in Organisationen oft nicht aufgrund des Wandels selbst auf Widerstand stoßen, sondern wegen der emotionalen, individuellen und sozialen Aspekte, die damit verbunden sind. Menschen streben nach Stabilität, Sicherheit und Vorhersehbarkeit, und Veränderungen stellen diese Bedürfnisse infrage. Veränderungen sind immer auch mit Kompetenzverlust verbunden, und Menschen möchten vermeiden, inkompetent zu

sein oder so zu erscheinen. Ohne gezielte Maßnahmen, die Mitarbeitende und Führungskräfte in den Veränderungsprozess zur neuen Feedback-Kultur einbinden und ihre Ängste und Unsicherheiten adressieren, werden Neuerungen oft als Bedrohung wahrgenommen und scheitern. Die Widerstände gegenüber Veränderungen verdeutlichen, wie tief verankerte Denkmuster und Emotionen den Wandel in Organisationen erschweren. Es sind individuelle Faktoren, die darüber entscheiden, ob Personen neue Gewohnheiten und Strukturen im Umgang mit Feedback annehmen oder ablehnen. Um Feedback-Veränderungen erfolgreich zu gestalten, braucht es dennoch die Betrachtung im gesamten organisationalen und sozialen Kontext. In diesem Zusammenhang hilft eine Reflexion von Ayzens (1991) Theorie des geplanten Handelns. Laut Ayzen hängt das tatsächliche Verhalten einer Person am meisten von ihrer Verhaltensabsicht ab. Die Verhaltensabsicht wird durch die Einstellungen der Person (was sind positive und negative Konsequenzen des Verhaltens?), die subjektiven Normen (was erwarten andere von mir?) und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle (kann ich das Verhalten zeigen, was erleichtert/erschwert das Verhalten?) beeinflusst. Diese drei Faktoren wirken außerdem gegenseitig aufeinander. Die drei Faktoren können außerdem als Ansatzpunkte dienen, um Verhaltensänderungen im Feedback-Verhalten zu begünstigen. Verhalten in Veränderungsprozessen sollte nicht isoliert betrachtet werden. Die subjektive Wahrnehmung der Mitarbeitenden und Führungskräfte hinsichtlich der Erwartungen des Umfelds und ihrer eigenen Kontrolle über die Situation ist entscheidend dafür, ob sie sich auf den Wandel einlassen.

Letztlich müssen Mitarbeitende und Führungskräfte bei dem Veränderungsprozess hin zu einer neuen Feedback-Kultur davon überzeugt werden, ihre über (viele) Jahre eingespielten Gewohnheiten und Routinen im Geben und Nehmen von Feedback zu verändern oder diese gegebenenfalls sogar erst einmal zu entwickeln. Auch fällt vielen Menschen das Aussprechen von kritischem Feedback per se nicht leicht. Hier einige Gründe, warum es für Führungskräfte schwierig sein kann, kritisches Feedback an ihre Mitarbeitenden zu geben:

1. Die Führungskräfte haben Angst vor der Reaktion der Mitarbeitenden, denn für den, der kritisches Feedback gibt, ist die Reaktion des Gegenübers nicht vorhersehbar. Sie kann positiv sein, aber eben auch abwehrend oder konfrontativ. So kann eine Führungskraft

beispielweise die Sorge haben, dass die Beziehung zum Mitarbeiter nachhaltig durch eine kritische Aussage gefährdet wird.

2. Die Führungskräfte haben Sorge, den Mitarbeitenden zu verletzen. Der Mitarbeitende könnte sich durch das Feedback schlecht oder unwohl fühlen. Insbesondere, wenn die Arbeit des Mitarbeitenden grundsätzlich geschätzt wird, kann dies dazu führen, dass über bestimmte Verhaltensweisen hinweggeschaut wird, eben weil man mit dessen Arbeit generell zufrieden ist.
3. Die Führungskräfte wollen die soziale Norm im Team nicht verletzen. Wer als Führungskraft viel Wert auf ein kollegiales Miteinander legt, sieht in kritischen Feedbacks die potenzielle Gefahr, unangenehme Gefühle bei den eigenen Mitarbeitenden auszulösen.
4. Die Führungskräfte zweifeln am Nutzen des Feedbacks, da infrage gestellt wird, ob das Feedback überhaupt einen positiven Effekt haben wird. Wenn davon ausgegangen wird, dass das Feedback nichts bewirkt oder der Mitarbeitende sowieso nichts ändern möchte, wird Feedback eher vermieden.
5. Die Führungskräfte haben keine Übung im Geben von Feedback. Ihnen fehlen die richtigen Techniken und Erfahrungen, konstruktives Feedback zu geben. Ohne Feedback-Kompetenz fällt es schwer, Rückmeldungen so zu formulieren, dass sie wirksam sind.

Eine weitere Hürde, die davon abhalten kann, Feedback zu geben, ist die Höhe der psychologischen Sicherheit in der Organisation und den verschiedenen Teams. Psychologische Sicherheit, ein Konzept, das von der Harvard-Professorin Amy Edmondson geprägt wurde, beschreibt das Vertrauen innerhalb eines Teams oder einer Organisation. Können die Mitglieder offen sprechen, Fragen stellen und Fehler eingestehen, ohne Angst vor negativen Konsequenzen wie Kritik, Bloßstellung oder Bestrafung zu haben? In einem Umfeld mit hoher psychologischer Sicherheit fühlen sich Mitarbeitende und Führungskräfte ermutigt, Risiken einzugehen, ihre Meinungen zu teilen und konstruktives Feedback zu geben oder zu empfangen. Dies fördert Innovation, Lernen und Zusammenarbeit, da Menschen bereit sind, auch schwierige Themen offen anzusprechen und aus Fehlern zu lernen. Psychologische Sicherheit ist entscheidend für die Entwicklung einer gesunden Feedback-Kultur, da sie den Austausch von ehrlichen und konstruktiven Rückmeldungen ermöglicht. (Edmondson, 1999)

Insgesamt können der Umsetzung einer neuen Feedback-Kultur einige Hürden im Weg stehen. Wie gelingt es dennoch, dass Mitarbeitende und Führungskräfte sich regelmäßig Feedback geben? Wie lässt sich eine neue Feedback-Kultur etablieren?

Vor den Antworten auf diese Frage ein kurzer Exkurs auf den Kulturbegriff: Boos & Mitterer (2019) beschreiben in ihrem „viereckigen Dreieck“ Kultur als das Ergebnis von Veränderungen in Strukturen und Prozessen, Zielen und Strategie sowie Menschen. Eine (Feedback-) Kultur kann somit nicht direkt verändert werden, sondern ist das Ergebnis von Veränderungen in diesen drei Dimensionen (s. Abbildung 5). Das Modell zeigt, welche Facetten eine Kultur bedingen. Eine neue Kultur kann nicht „angewiesen“ werden – sie muss sich entwickeln. Äußere Strukturen (beispielsweise bestimmte Prozesse im Unternehmen) werden über Rituale, Sprache und Symbole zu inneren Strukturen – einer gelebten Kultur. Die Summe aller Strukturen, die von einer Gruppe oder Struktur geteilt wird, stellt die Kultur dar (Paschen & Fritz, 2014).

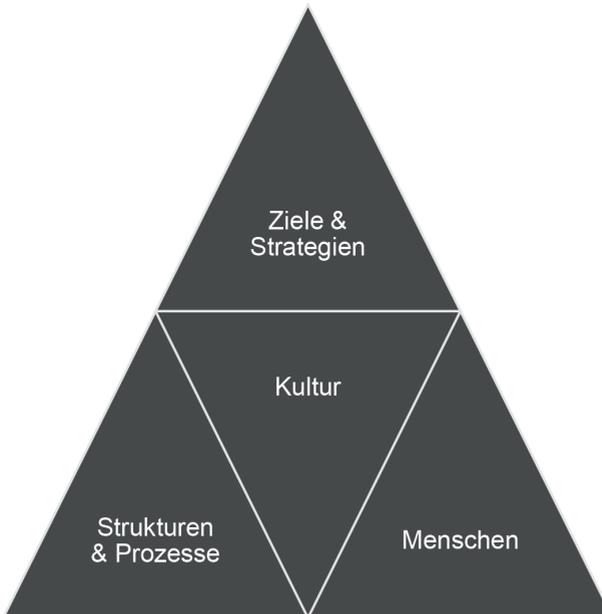


Abb. 5: Das viereckige Dreieck (Boos & Mitterer, 2019)

Wie lässt sich jetzt in der Praxis die Feedback-Kultur verändern? Das hier nachfolgend skizzierte Workshop-Format für die Änderung der Feedback-Kultur soll dies verdeutlichen. So werden zwei Ziele erreicht: 1. Vorstellung eines Workshop-Formats zur konkreten (Weiter-) Entwicklung der Feedback-Kultur und 2. Aufzeigen von konkreten Ideen und Maßnahmen (als potenzielle Ergebnisse des Workshop-Formats) zur Implementierung der richtigen Feedback-Kultur.

4.2 Implementierung einer neuen Feedback-Kultur – wie gehen wir vor?

Ein Workshop-Format zur Entwicklung einer Feedback-Kultur als Beispiel für die (Weiter-) Entwicklung der Feedback-Kultur in Unternehmen

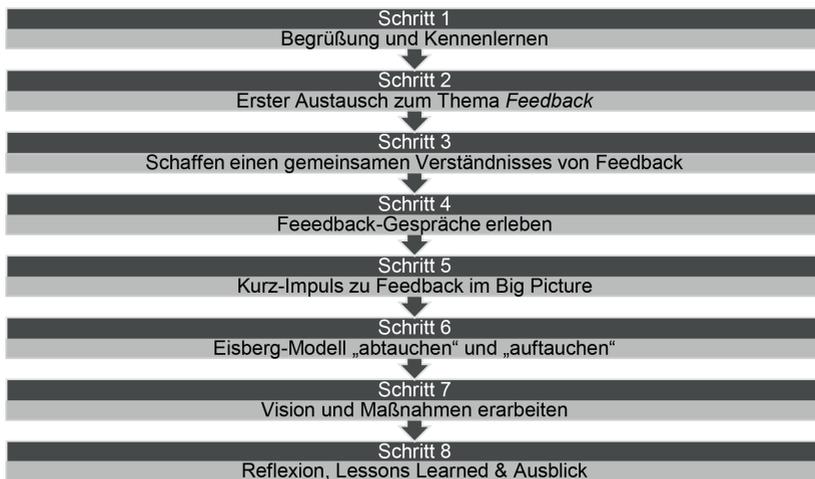


Abb. 6: Leitfaden für das Work-Format zur Entwicklung von Führungskultur

Schritt 1 – Begrüßung und Kennenlernen

Zu Beginn des Workshops finden eine Begrüßung und eine kurze Vorstellungsrunde aller Teilnehmenden statt. Dabei werden die Ziele des Workshops und die Tagesordnung vorgestellt, um den Rahmen für den Tag zu setzen. Die Teilnehmenden geben ihren Namen, ihre Position

sowie einen Fun Fact über sich preis, was eine lockere Atmosphäre schafft. Anschließend folgen Aufstellungsübungen im Raum als Icebreaker, um eine emotionale Hinleitung zum Thema *Feedback* zu ermöglichen. Die Teilnehmenden positionieren sich im Raum anhand von Kriterien wie der Dauer ihrer Unternehmenszugehörigkeit, ihrer Anreise, der Anzahl an „Beinen“ im Haushalt und wie oft sie Feedback erhalten oder selbst geben. Dies lockert die Gruppe auf und führt spielerisch ins Thema.

Schritt 2 – Erster Austausch zum Thema *Feedback*

Nun findet ein Partneraustausch statt, bei dem die Teilnehmenden zu vorgegebenen Leitfragen ins Gespräch kommen. Sie reflektieren, warum sie am Workshop teilnehmen und weshalb ihnen das Thema *Feedback* wichtig ist. Zudem tauschen sie sich darüber aus, wem sie im Alltag Feedback geben und von wem sie selbst Rückmeldungen erhalten. Eine weitere Frage zielt darauf ab, wann Feedback für sie persönlich besonders hilfreich war. Die Ergebnisse dieser Gespräche werden anschließend auf Moderationskarten gesammelt, um zentrale Erkenntnisse und unterschiedliche Perspektiven für die gesamte Gruppe sichtbar zu machen. Dieser Austausch vertieft das Verständnis der Teilnehmenden für die Bedeutung von Feedback und fördert die Verbindung untereinander.

Schritt 3 – Schaffen eines gemeinsamen Verständnisses von Feedback

Im nächsten Abschnitt des Workshops gibt der Moderierende einen kurzen Input zur Bedeutung von Feedback und lädt die Gruppe zu einer gemeinsamen Erarbeitung ein. Zunächst wird in der Plenumsdiskussion besprochen, warum Feedback wichtig ist. Dabei werden das Johari-Fenster und das SCARF-Modell genutzt, um zu verdeutlichen, wie Feedback zur Selbsterkenntnis und sozialen Interaktion beiträgt.

Das Johari-Fenster, entwickelt von Joseph Luft und Harry Ingham, ist ein Modell, das dabei hilft, die Dynamik von Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung zu verstehen – insbesondere im Kontext von Kommunikation und Feedback. Es verdeutlicht, wie wichtig es ist, Feedback zu geben und zu empfangen, um Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung in Einklang zu bringen und „blinde Flecken“ zu minimieren (Luft & Ingham, 1961).

Das Modell besteht aus vier Quadranten, die unterschiedliche Bereiche des Wissens über eine Person abbilden:

- 1. Öffentliche Person:** Informationen über eine Person, die sowohl ihr selbst als auch anderen bekannt sind. Dies sind Verhaltensweisen, Einstellungen oder Fähigkeiten, die offen kommuniziert und allgemein wahrgenommen werden.
- 2. Blinder Fleck:** Aspekte, die anderen bekannt, aber der Person selbst nicht bewusst sind. Feedback ist besonders nützlich, um diese „blinden Flecken“ zu verkleinern und das eigene Verhalten besser zu verstehen.
- 3. Mein Geheimnis/meine Fassade:** Informationen, die eine Person kennt, aber vor anderen verbirgt. Dies sind private Gedanken oder Gefühle, die nur durch Selbstoffenbarung preisgegeben werden. Feedback-Gespräche können Vertrauen schaffen, sodass Menschen sich hier ein Stück weit, sukzessive öffnen.
- 4. Unbekanntes:** Aspekte, die weder der Person selbst noch anderen bekannt sind. Diese bleiben oft verborgen, können jedoch durch neue Erfahrungen, Reflexion oder auch Feedback teilweise sichtbar werden.

Rock (2011) beschreibt mit dem SCARF-Modell fünf soziale Dimensionen, die das Verhalten und die Reaktionen von Menschen auf Situationen, insbesondere im beruflichen Kontext, beeinflussen. Diese Dimensionen sind entscheidend dafür, wie auf Feedback und Veränderungen reagiert wird. Das Modell basiert auf neurowissenschaftlichen Erkenntnissen darüber, wie das Gehirn soziale Bedrohungen und Belohnungen verarbeitet. Es hilft, Reaktionen von Personen auf Feedback besser zu verstehen und Feedback entsprechend dem jeweiligen Bedürfnis zu formulieren, sodass es leichter akzeptiert werden kann.

Die fünf Dimensionen des SCARF-Modells:

- 1. Status (Status):** Der relative soziale Rang oder das Ansehen einer Person im Vergleich zu anderen. Feedback kann entweder als Bedrohung für den Status empfunden werden oder den Status erhöhen, wenn es positiv und wertschätzend ist.
- 2. Certainty (Sicherheit):** Menschen streben nach Vorhersehbarkeit und Klarheit. Wenn Feedback klare Informationen liefert, reduziert es

Unsicherheit und schafft Sicherheit. Unklare oder vage Rückmeldungen hingegen können Verunsicherung auslösen.

3. **Autonomy (Autonomie):** Das Bedürfnis nach Kontrolle über das eigene Handeln. Feedback, das Optionen aufzeigt und Raum für eigene Entscheidungen lässt, unterstützt das Gefühl der Autonomie. Bevormundende oder kontrollierende Rückmeldungen können als Bedrohung empfunden werden.
4. **Relatedness (Beziehung):** Das Gefühl der Zugehörigkeit und Verbindung zu anderen. Feedback kann die zwischenmenschliche Beziehung stärken, wenn es in einer respektvollen und unterstützenden Weise erfolgt. Mangelndes Vertrauen oder mangelnde Empathie können dagegen als Bedrohung der Beziehung wahrgenommen werden.
5. **Fairness (Fairness):** Das Gefühl, fair und gerecht behandelt zu werden. Wenn Feedback als fair empfunden wird, fördert es Vertrauen und Akzeptanz. Feedback, das als ungerecht oder willkürlich empfunden wird, kann zu Abwehrreaktionen führen.

Im Anschluss stellt der Moderierende grundlegende Feedback-Regeln und -Methoden vor, darunter die BOOST-Formel (beschreibend, objektiv, offen, spezifisch, terminiert), die WWW-Formel (Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch) für eine klare Feedback-Struktur und den Radical-Candor-Ansatz. Der Radical-Candor-Ansatz von Kim Scott (2017) verbindet Ehrlichkeit mit Empathie, um konstruktives Feedback zu fördern. Dieser basiert auf zwei Achsen: persönliche Fürsorge zeigen und direkt konfrontieren. Das bedeutet, Feedback wird klar und ehrlich formuliert, ohne die Botschaft zu beschönigen, gleichzeitig aber mit Respekt und Wohlwollen der Person gegenüber. Die Methode unterscheidet vier Feedback-Stile: *Radical Candor* (respektvolle Konfrontation), *Ruinöse Empathie* (Schweigen, um den anderen nicht zu verletzen), *Unausstehliche Aggression* (ehrlich, aber verletzend) und *Manipulative Unehhrlichkeit* (Schweigen, um gemocht zu werden). Ziel ist, die Balance aus Fürsorge und Direktheit zu finden, um Feedback so zu gestalten, dass es fördert und nicht verletzt. Die Teilnehmenden sammeln ihre Erkenntnisse gemeinsam am Flipchart, um die theoretischen Modelle und Ansätze aktiv in den Workshop einzubinden.

Schritt 4 – Feedback-Gespräche erleben

Im Anschluss folgt eine Rollenspiel-Simulation im Plenum, bei der die Teilnehmenden beispiel-hafte Feedback-Gespräche in einem realitäts-nahen Szenario üben. Das Setting besteht jeweils aus zwei Personen: einer Führungskraft und einem Mitarbeitenden oder zwei Teammitgliedern. In einer fünfminütigen Simulation führen sie ein Feedback-Gespräch durch, mit dem Ziel, die zuvor besprochenen Feedback-Regeln und -Strukturen anzuwenden. Nach der Simulation teilen die Teilnehmenden ihre Eindrücke und sammeln gemeinsam Learnings aus der Übung. Dies ermöglicht es, direktes Feedback zum Feedback-Prozess zu erhalten und die eigenen Kommunikationsfähigkeiten in einer sicheren Umgebung zu reflektieren. Weiterhin erleben die Teilnehmenden aktiv eine Feedback-Situation, bevor sie sich im Anschluss mit der Feedback-Kultur in ihrer Organisation befassen. Bei knapperem Zeitrahmen kann die Übung auch weggelassen werden.

Schritt 5 – Kurz-Impuls zu Feedback im Big Picture

In diesem Teil des Workshops gibt der Moderierende zunächst einen Überblick zu Zahlen, Daten und Fakten rund um das Thema *Feedback im Unternehmenskontext*.

Beispielhafte Befragungsergebnisse:

- Die Ergebnisse einer Umfrage von ca. 700 Wirtschaftsunternehmen und Einrichtungen des öffentlichen Diensts vom Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung, der Techniker Krankenkasse sowie des Personalmagazins aus dem Jahr 2022 verdeutlichen, dass Mitarbeitende der „Schaffung einer Feedbackkultur“ eine hohe Bedeutung zuschreiben (IFBG, & TK, & Personalmagazin, 2023).
- Bei der Befragung von fischerAppelt aus dem Jahr 2022 (1.000 Befragte in Deutschland zwischen 16 und 19 Jahren) liegt „Feedback und Anerkennung geben“ auf Platz 2 der Faktoren, die sich die Befragten von ihrem zukünftigen Arbeitgeber wünschen, um bei der Stärkung mentaler Gesundheit unterstützt zu werden (fischerAppelt, 2022).
- Ein zentrales Ergebnis der Befragung zum Talent Klima Index (TKI) aus dem 1. Halbjahr 2024 der Hochschule Fresenius und der Profil M Beratung für HR Management GmbH & Co. KG lässt erkennen,

dass Führungskräfte nicht ausreichend auf zukünftige Anforderungen in Unternehmen vorbereitet sind und ihre Kompetenzen weiterentwickeln müssen. Um die Kompetenzen der Führungskräfte entwickeln zu können, braucht es kontinuierliche Rückmeldungen zum jeweiligen Verhalten und eine zielgerichtete Steuerung – mit der richtigen Feedback-Kultur.

Nachdem die Statistiken vorgestellt wurden, wird der Kulturbegriff anhand des viereckigen Dreiecks erläutert (vgl. Kapitel 4.1). Der Moderierende erläutert zudem, wie Feedback in unterschiedlichen Formen im Unternehmen aussehen kann (vgl. hierzu auch Kapitel 3.3) und welche Voraussetzungen dafür erfüllt sein müssen. Das Konzept der psychologischen Sicherheit wird erläutert (s. Kapitel 4.1) und dessen Bedeutung für eine offene Feedback-Gabe durch die Mitarbeitenden. Der Moderierende zeigt anschließend verschiedene Anlässe für Feedback auf, wobei zwischen formellen Beurteilungen und kontinuierlichem Feedback unterschieden wird. Anhand konkreter Beispiele wird dargestellt, wie Feedback in den Alltag integriert werden kann (vgl. Kapitel 3.3).

Schritt 6 – Eisberg-Modell „abtauchen“ und „auftauchen“

Als Nächstes wird im Rahmen des Workshops das Eisberg-Modell vorgestellt. Das Modell beschreibt, das sichtbare Verhaltensweisen („Oberfläche des Eisbergs“) die bewusste Ebene des Verhaltens widerspiegeln. Dazu gehören beispielweise sichtbare Handlungen, Worte und Entscheidungen. Im Unternehmenskontext könnte dies beispielweise das Verhalten in Meetings sein, oder es könnten transparente Fakten über Kennzahlen sein. Der größere, unsichtbare Teil des Eisbergs („unter der Oberfläche“) umfasst die unbewusste Ebene – darunter fallen Überzeugungen, Werte, Motive und Emotionen, die Verhalten lenken.

Im Rahmen des Workshops „tauchen“ die Teilnehmenden vom sichtbaren Bereich des Eisbergs in den unsichtbaren Bereich ab – anschließend „tauchen“ sie wieder in den sichtbaren Bereich auf. Die Methode erfolgt anhand von acht Schritten. Die Teilnehmenden sammeln für jeden Schritt ihre Gedanken und Ideen zu den Fragestellungen auf Moderationskarten. Diese werden im Raum transparent auf Moderationswänden angepinnt. Zur zielgerichteten Steuerung empfiehlt sich, Timeboxing einzusetzen.

Folgende Schritte durchlaufen die Teilnehmenden:

1. Abtauchen – *aktuelle Feedback-Events*

a. Leitfragen:

- i. Welche Ereignisse seht ihr aktuell in Bezug auf Feedback im Unternehmen?
- ii. Wer gibt wem wann Feedback?
- iii. Was passiert da? Welche Formate werden genutzt? Welche Feedback-Methoden?

2. Abtauchen – *aktuelle Feedback-/Verhaltens-Muster*

a. Leitfragen

- i. Was ist typisch für das Feedback-Verhalten im Unternehmen? Was eher untypisch?
- ii. Welche Trends beobachtet ihr?
- iii. Gibt es Unterschiede zwischen Bereichen/Teams?
- iv. Was sind zentrale Muster im Feedback-Verhalten?

3. Abtauchen – *aktuelle Feedback-Strukturen*

a. Leitfragen:

- i. Welche zugrunde liegenden Strukturen beeinflussen diese Muster?
- ii. Welche Faktoren im Unternehmen spielen dabei eine Rolle?
- iii. Welche Feedback-Formate sind institutionalisiert?
- iv. Wie ist Feedback bei euch im Alltag verankert?

4. Abtauchen – *aktuelle mentale Modelle*

a. Leitfragen:

- i. Welche mentalen Modelle erhalten diese Strukturen am Leben?
- ii. Welche Annahmen, Glaubenssätze, Werte, Motivatoren im Unternehmen spielen in Bezug auf Feedback eine Rolle?
- iii. Was hindert euch daran, mehr Feedback zu geben oder einzufordern? Was hindert andere daran?

Die Teilnehmenden sind nun bis zu den mentalen Modellen des Feedbacks in ihrer Organisation „abgetaucht“. Der Moderierende holt sich nach diesem Schritt ein kurzes Stimmungsbild der Gruppe ein und lässt die Gruppe durch eine „Punktabfrage“ den aktuellen Reifegrad („wo steht ihr derzeit?“) der Feedback-Kultur im Unternehmen anhand eines Reifegrad-Modells zum Thema *Feedback* bewerten (vgl. Reifegrad-Modell in Kapitel 3.2). Anschließend fragt der Moderierende nach dem Zielbild für die Feedback-Kultur in Bezug auf den Reifegrad („wo wollt ihr hin?“). Im Anschluss an diese Diskussion „taucht“ die Gruppe auf.

5. Auftauchen – mentale Modelle der Zukunft

a. Leitfragen:

- i. Welche mentalen Modelle könnten eine Veränderung einleiten?
- ii. Welche Annahmen, Werte und Glaubenssätze würden euch helfen?

6. Auftauchen – Feedback-Strukturen der Zukunft

a. Leitfragen:

- i. Welche Feedback-Strukturen könnten aus diesen mentalen Modellen erwachsen?
- ii. Welche bestehenden Strukturen müssten gegebenenfalls angepasst werden?
- iii. Welche Strukturen würden euch dabei helfen, mehr Feedback zu geben und zu erhalten?
- iv. Welche Regeln, Prozesse, Hilfsmittel, Ressourcen wären hilfreich?

7. Auftauchen – Feedback-/Verhaltens-Muster der Zukunft

a. Leitfragen:

- i. Welche Muster oder Trends könnten aus diesen Strukturen entstehen?
- ii. Was würde sich verändern?
- iii. Wovon gäbe es mehr, wovon weniger?
- iv. Was wäre typisch für eure Organisation?

8. Auftauchen – Feedback-Events der Zukunft

a. Leitfragen:

- i. Was würdet ihr euch erhoffen, was passiert?
- ii. Welche Ereignisse könnt ihr beobachten?
- iii. Welche einmaligen Events gibt es beispielweise?
- iv. Wie würde euer Alltag aussehen?

Nach Abschluss der Brainstorming-Session sammelt der Moderierende kurz das Stimmungsbild und erste Reaktionen der Teilnehmenden ein (beispielweise: Wie hat es euch gefallen? Was war besonders interessant, aufschlussreich, kontrovers?).

Schritt 7 – Vision und Maßnahmen erarbeiten

Im nächsten Schritt des Workshops erarbeiten die Teilnehmenden gemeinsam ein potenzielles Zielbild im Sinne einer Vision für die Feedback-Kultur. Dazu formulieren die Teilnehmenden in Kleingruppen drei bis fünf konkrete Beschreibungen, Inhalte und Maßnahmen der neuen Feedback-Kultur. Dazu werden die zuvor erarbeiteten Glaubenssätze, Strukturen und Ideen der Eisberg-Session reflektiert und aktiv einbezogen. Nachdem die Kleingruppen ihre Ergebnisse vorgestellt haben, wird – durch den Moderierende angeleitet – ein übergreifendes Motto für die neue Feedback-Kultur formuliert.

Schritt 8 – Reflexion, Lessons Learned & Ausblick

Zum Abschluss der Workshops gehen die Teilnehmenden in eine Partnerreflexion, um den Workshop-Tag gemeinsam durchzugehen und die zentralen Erkenntnisse zu reflektieren. Anschließend werden die Lessons Learned im Plenum geteilt, und der Moderierende gibt einen Ausblick, wie mit den Ergebnissen weitergearbeitet wird.

Wie geht es nach dem Workshop nun weiter? Grundsätzlich ist erst einmal die Empfehlung, dass mehrere Feedback-Workshops durchgeführt werden. Die Zielsetzung sollte sein, dass ein möglichst umfassendes Meinungsbild der Organisation entsteht – aus verschiedenen Bereichen und Hierarchie-Ebenen. Klassischerweise arbeitet nach den durchgeführten Workshops ein Projektteam mit den Ergebnissen und plant die konkrete Implementierung der neuen Feedback-Kultur in der Organisation. Es ist von entscheidender Bedeutung, die Ergebnisse der

Workshops dann auch wirklich aufzugreifen, damit die Maßnahmen und Strukturen zum Feedback-Geben und -Nehmen auch nachhaltig von Mitarbeitenden und Führungskräften in der Organisation umgesetzt werden. Wenn Wortlaute und konkrete Ergebnisse aus den Workshops erkennbar sind, steigert dies massiv die Akzeptanz in der Organisation.

Im Folgenden wird ein beispielhafter Umsetzungsplan zur Implementierung einer neuen Feedback-Kultur aufgezeigt:

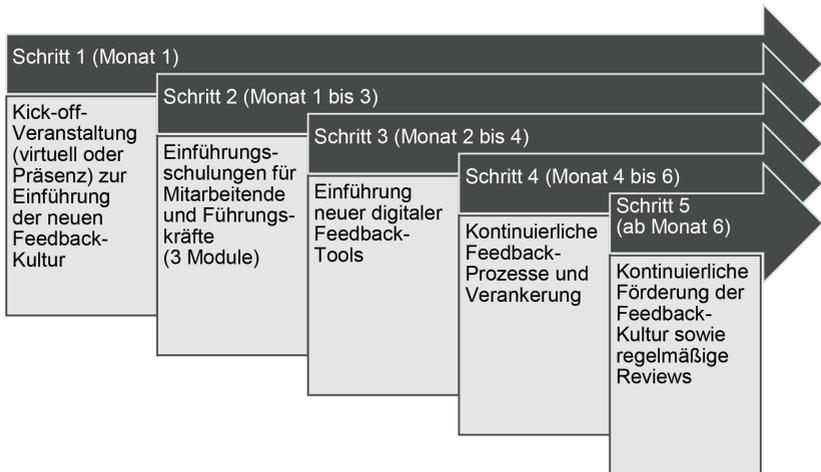


Abb. 7: Umsetzungsplan einer neuen Feedback-Kultur

Im weiteren Verlauf werden die einzelnen Meilensteine des Umsetzungsplans ausführlich beschrieben und erläutert.

Schritt 1 – Kick-off-Veranstaltung (virtuell oder Präsenz) zur Einführung der neuen Feedback-Kultur

Ziel: Offizieller Startschuss für die neue Feedback-Kultur und Bewusstsein schaffen für die Bedeutung von Feedback

Inhalte:

- Vorstellung der Vision und Ziele der Feedback-Kultur
- Einführung in die geplanten Maßnahmen und Vorstellung der Meilensteine

- Präsentation von „Feedback-Botschaftern“ in der Organisation
 - Die Feedback-Botschafter sind Personen (Mitarbeitende oder Führungskräfte) aus der Organisation, die gezielt im Vorfeld vom Projektteam rekrutiert worden sind, um Ansprechpartner außerhalb des Projektteams in der Organisation zu haben. Sie sollen bewusst eine Vorbildfunktion einnehmen.

Form & Dauer: 30- bis 60-minütige virtuelle Live-Session. Reaktionen der Teilnehmenden werden über ein digitales Tool festgehalten und transparent gemacht. Die Aufzeichnung wird anschließend im Intranet abrufbar zur Verfügung gestellt.

Schritt 2 – Einführungsschulungen für Mitarbeitende und Führungskräfte

Ziel: Wissensbasis und Kompetenzgrundlagen in der Organisation schaffen

Modul 1 – Grundlagen zu Feedback geben und Feedback nehmen

Inhalte:

Für Mitarbeitende:

- Feedback-„Basics“ – Grundlagen von Feedback, Einführung in Methoden und unterschiedliche Techniken, Feedback zu geben
- Feedback-Rahmen – und Zeitpunkt: Wann, wie, wo und wem gebe ich Feedback?

Für Führungskräfte:

- Feedback-„Basics“ – Grundlagen von Feedback, Einführung in Methoden und unterschiedliche Techniken, Feedback zu geben
- Führung durch Feedback – Verantwortung und Vorbildrolle der Führungskraft beim Thema *Feedback* im Team/Bereich

Form & Dauer: 3-stündiges virtuelles Live-Training

Modul 2 – Keine Angst mehr vor dem Geben von (kritischen) Feedbacks

Inhalte:

Für Mitarbeitende:

- Psychologische Barrieren reflektieren, verstehen und ablegen
- Peer-Feedback – wie gebe ich Feedback an Peers?
- Speak-up – wie gebe ich Feedback an Führungskräfte?

Für Führungskräfte:

- Psychologische Barrieren reflektieren, verstehen und ablegen
- Entwicklung von psychologischer Sicherheit im Team
- Feedback als Geschenk – wieso ist Feedback geben ein Kernbestandteil der Führungsaufgabe?

Form & Dauer: 3-stündiges virtuelles Live-Training

Modul 3 – Entwicklung von Feedback-Routinen und -Gewohnheiten
Inhalte (identisch für Führungskräfte und Mitarbeitende)

- Atomic Habits von James Clear – die 1%-Methode (Clear, 2018)
- Wie baue ich (Feedback-) Routinen und -Systeme im Arbeitsalltag auf?
- Wie schaffe ich eine Feedback-Identität?

Form & Dauer: 15-minütiger Video-Nugget

Schritt 3 -- Einführung neuer digitaler Feedback-Tools

Ziel: Verfügbarkeit von Tools sicherstellen, die Feedback geben und nehmen im Arbeitsalltag erleichtern

Tools:

- Realtime-Feedback-App zur individuellen Nutzung im Arbeitsalltag für Mitarbeitende und Führungskräfte
 - App mit niederschwelliger Möglichkeit, sich Feedback über einen Link oder QR-Code einzuholen (personalisiert oder anonym – je nach Bedarf)
- Survey-Tool zur Erstellung von Retrospektiven und Generierung von Feedback, beispielweise nach Projekten

Form & Dauer: 15-minütige Erklär-Videos sowie festgelegte Ansprechpartner aus dem HR-Bereich bei Rückfragen, Tools kontinuierlich und individuell nutzbar

Schritt 4 – Kontinuierliche Feedback-Prozesse und Verankerung

Ziel: Ausrollen von kontinuierlichen Feedback-Prozessen und Fokussierung auf eine nachhaltige Verankerung

Angebote:

- Angeleitete Peer-Coaching-Sessions zum Austausch erfolgreicher Praktiken und zur gegenseitigen Reflexion herausfordernder Feedback-Situationen

- Schulungsangebote zur Anwendung von Feedback-Techniken mit Simulationsübungen und Video-Feedback
- Jährliche Durchführung von 360°-Feedbacks für Führungskräfte und optional (in Abstimmung mit der jeweiligen Führungskraft als individuelle Personalentwicklungsmaßnahme) für Mitarbeitende
- Bereitstellung von Feedback-Tipps für Mitarbeitende und Führungskräfte in Form von kurzen Video-Nuggets (Fokus auf kleine Routinen im Team/Arbeitsalltag zum regelmäßigen Geben und Nehmen von Feedback)

Schritt 5 – Kontinuierliche Förderung der Feedback-Kultur sowie regelmäßige Reviews

Ziel: Aufrechterhaltung und regelmäßige Optimierung der Feedback-Kultur

Maßnahmen:

- Regelmäßige Durchführung von Befragungen zur Wahrnehmung und Akzeptanz der gelebten Feedback-Kultur
- Bei Bedarf: erneute Durchführung von „Eisberg-Workshops“ zur ganzheitlichen Ideengenerierung bezüglich der Feedback-Kultur und Entwickeln von Verbesserungsmöglichkeiten

Das gezeigte Implementierungs-Konzept integriert verschiedene Elemente, um eine Feedback-Kultur nachhaltig in einer Organisation zu verankern. Durch die Kombination aus einmaligen und kontinuierlichen Maßnahmen wird Mitarbeitenden und Führungskräften ein umfangreiches Angebot zur Verfügung gestellt, welches bedarfsorientiert genutzt werden kann. Gleichzeitig ermöglicht das Angebot die strukturelle als auch informelle Förderung von Feedback. Die Führungskräfte sind dabei Vorbilder und Katalysatoren der gelebten Feedback-Kultur. Natürlich ist das dargestellte Beispiel-Konzept sehr aufwendig, jedoch braucht es für kulturelle Veränderungen in Organisationen fundamentale Anpassungen im Hinblick auf Strukturen, Ziele und Menschen, damit diese wirklich die Kultur beeinflussen können – und äußere zu inneren Strukturen werden können. Wenngleich einzelne Maßnahmen zur Förderung von Feedback sicherlich nicht schaden, so reicht dies für die Veränderung der Feedback-Kultur schichtweg nicht aus. Weiterhin sollte das Feedback-System unter Einbezug der gesamten Personalentwicklung des Unternehmens und auch unter Beachtung der bestehen-

den Kompetenz-Modelle und Mitarbeitergesprächs-Formate (etwa Jahresgespräche) entwickelt werden.

5 Fazit

Der Beitrag verdeutlicht, dass die Entwicklung einer starken Feedback-Kultur mehr als die Einführung formaler Prozesse erfordert. Es geht um persönliches und organisatorisches Wachstum. Wie zu Beginn bereits betont: Feedback wird nahezu unisono für wichtig erachtet, doch nur wenige Organisationen leben eine echte Feedback-Kultur. Oft scheitert es daran, dass individuelle und kollektive Gewohnheiten schwer zu verändern sind und Routinen fehlen, um Feedback zu einem selbstverständlichen Bestandteil des Arbeitsalltags zu machen. Um eine nachhaltig gelebte Feedback-Kultur zu etablieren, braucht es daher mehr als gute Absichten: Strukturen, Tools und Methoden müssen vorhanden sein, um Mitarbeitenden und Führungskräften eine klare Orientierung zu geben. Feedback wird erst dann wirksam, wenn es zur gelebten Routine wird und sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende bereit sind, neue Ansätze auszuprobieren. Nur dann kann eine nachhaltig gelebte Feedback-Kultur entstehen, bei der Feedback „als Geschenk“ angesehen wird und zur Weiterentwicklung von Mitarbeitenden und Führungskräften sowie der gesamten Organisation beitragen kann, um kontinuierliches Lernen in einer dynamischen und sich kontinuierlich verändernden VUCA- und BANI-Arbeitswelt zu ermöglichen.

Gleichzeitig wird deutlich, dass Feedback nicht allein auf der Organisations-Ebene verankert sein muss – es liegt auch in der Verantwortung jedes Einzelnen, sich aktiv um Rückmeldungen zu bemühen und selbst Feedback anzubieten. Ob durch einfache Reflexionstechniken oder gezielte Rückfragen im Kollegenkreis: Jeder kann dazu beitragen, Feedback für die eigene Weiterentwicklung zu nutzen. Auch so kann Feedback geben und nehmen eine gelebte Routine im Alltag werden. Dies kann insbesondere dann der Fall sein, wenn ein Unternehmen die Umsetzung entsprechender Maßnahmen nicht unterstützt oder kein Budget dafür bereitstellt. Feedback ist so wertvoll, dass es sich lohnt, auch selbst für kontinuierliche Rückmeldungen zu sorgen und eine „persönliche Feedback-Kultur“ zu entwickeln – unabhängig von den Rahmenbedingungen im Unternehmen.

Fakt ist: Eine starke Feedback-Kultur ist ein zentraler Schlüssel für eine erfolgreiche und anpassungsfähige Organisation, ein Aspekt, der in der heutigen VUCA- und BANI-Arbeitswelt einen wichtigen Erfolgsfaktor für Unternehmen darstellt. Um Feedback zu etablieren, braucht es kontinuierliche Übung, kleine Schritte und die Überwindung von Hürden – wie etwa der Angst vor kritischen Rückmeldungen. Unternehmen, die Feedback als den essenziellen Schlüssel für Erfolg erkennen und aktiv in eine Feedback-Kultur investieren, schaffen eine Grundlage für vertrauensvolle Beziehungen, individuelle Weiterentwicklung und organisatorische Anpassungsfähigkeit. Wer in eine solche Feedback-Kultur als Unternehmen investiert und sich schrittweise auf den Weg macht, eigene Verhaltensweisen zu challengen, schafft die Möglichkeit zur individuellen und kollektiven Potenzialentfaltung und – die Organisation bleibt flexibel und anpassungsbereit für zukünftige Herausforderungen und Veränderungen.

6 Literaturverzeichnis

- Ajzen, I. (1991). *The Theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes.*
- Boos, F., & Mitterer, G. (2019). *Einführung in das systemische Management, 2. Aufl., Heidelberg.*
- Clear, J. (2018). *Atomic Habits: Tiny changes, remarkable results, 1. Aufl., New York City.*
- Godoy, M. F. de, & Ribas Filho, D. (2022). Facing the BANI world. *International Journal of Nutrology, 14(2), 33.*
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly, 44(2), 350–383.*
- Faerber, Y (2005). *Persönliches Feedback – Grundlage jeder Personalentwicklung, Handbuch PersonalEntwickeln.*
- fischerAppelt. (10. Oktober, 2022). Wenn du an deinen zukünftigen bzw. aktuellen 96. Arbeitgeber denkst: Was würdest du dir am meisten wünschen, um dich bei deiner mentalen Gesundheit zu unterstützen? [Graph]. In Statista. Zugriff am 28. Oktober 2024, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1379113/umfrage/16-bis-19-jaehrige-zu-unterstuetzung-des-arbeitgebers-bei-mentaler-gesundheit/>.

- Hochschule Fresenius (University of Applied Sciences) & Profil M Beratung für Human Resources Management GmbH & Co. KG. (2024). Talent Klima Index. Ergebnisse 1. Halbjahr 2024. Im Fokus: Zukunftskompetenzen für Führungskräfte. Zugriff am 31. Oktober 2024, von <https://www.profil-m.de/wp-content/uploads/2024/10/TKI-Ergebnisse-Hb1-2024.pdf>.
- IFBG, & TK, & Personalmagazin. (22. März, 2023). Welche Bedeutung haben aktuell folgende Themen für die Führungskultur in Ihrem Unternehmen und wie schätzen Sie deren Bedeutung in den nächsten drei Jahren ein? (Skala von 0 = keine Bedeutung bis 3 = große Bedeutung) [Graph]. In *Statista*. Zugriff am 28. Oktober 2024, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1403962/umfrage/bedeutung-von-themen-fuer-fuehrungskultur-in-unternehmen/>.
- Luft, J., & Ingham, H. (1961). The johari window. *Human relations training news*, 5(1), 6–7.
- Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, T. (2015). *Managing in a VUCA World*, 1. Aufl., Berlin.
- Miles, M. (2022): Why your company needs a strong feedback culture, Zugriff am 25. Oktober von <https://www.betterup.com/blog/feedback-culture>
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of applied psychology*, 88(4), 680.
- Paschen, M., & Fritz, A. (2014). *Die Psychologie von Potenzial und Kompetenz: individuelle Stärken verstehen, beurteilen und entwickeln*, 1. Aufl., Neustadt an der Eich.
- Plattner, H., Meinel, C., & Weinberg, U. (2009). *Design thinking, Innovation lernen – Ideenwelten öffnen*, 1. Aufl., Berlin.
- Rock, D. (2011). *Brain at work. Intelligenter arbeiten, mehr erreichen*, 1. Aufl., Frankfurt am Main.
- Schön, D. A., (1983). *The Reflective Practioner: How Professionals Think in Action*, 1. Aufl., New York City.
- Scott, K. (2017). *Radical Candor – How to Get What You Want by Saying What You Mean*, 1. Aufl., New York City.

Skinner, B. F. (1953). Some contributions of an experimental analysis of behavior to psychology as a whole. *American Psychologist*, 8(2), 69.

Stone, D., & Heen, S. (2015). *Thanks for the feedback: The science and art of receiving feedback well*, 1. Aufl., London.

Ultra Labs Armenia (2023): The Importance of Feedback Culture in the Workplace, Zugriff am, 15. Oktober von <https://www.linkedin.com/pulse/importance-feedback-culture-workplace-ultralabs-am/>