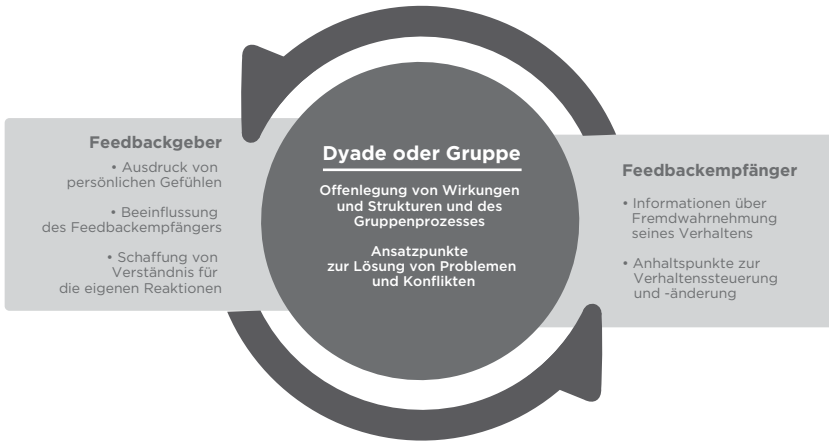


An dieser Stelle möchten wir lediglich auf eine kleine Auswahl an zentralen Theorien eingehen, wie Feedback aus psychologischer Perspektive seine Wirkung entfaltet. Detailliertere Grundlagen zur Veränderung und Entwicklung von Organisationen finden sich im Buch „Organisationsentwicklung – Freude am Change“ (Werther und Jacobs 2014). Darin wird auf unterschiedliche inhaltliche Theorien zu Veränderungsprozessen eingegangen, beispielsweise auf die lernende Organisation nach Peter Senge (1996), auf Präsenz nach John P. Kotter (2009) und auf die Theory U von C. Otto Scharmer (2009).

Bei der Betrachtung der Wirkungsweise von Feedback ist auch die Untersuchung der psychologischen Grundlagen zu Feedback wichtig. So kann die Funktion von Feedback nach Jöns (2005) nach Zielgruppen unterschieden werden, wie in Abb. 2.1 dargestellt ist. Für den Feedbackgeber kann Feedback somit den Ausdruck von persönlichen Gefühlen ermöglichen. Genauso sind die Beeinflussung des Feedbackempfängers sowie die Schaffung von Verständnis für eigene Reaktionen denkbar. Im Gegensatz dazu erhält der Feedbackempfänger Informationen über die Fremdwahrnehmung des eigenen Verhaltens. Diese liefern ihm Anhaltspunkte zur Steuerung und Änderung des eigenen Verhaltens. Für die Dyade oder Gruppe, d. h. für alle am Feedbackprozess beteiligten Personen, kann die Offenlegung von Wirkungen und Strukturen erreicht werden. Darüber hinaus wird auch der Gruppenprozess – zumindest in Teilen – sichtbar gemacht und damit offengelegt. Auf diesem Weg erhält die Dyade oder die Gruppe wertvolle Ansatzpunkte zur Lösung von Problemen und Konflikten und auch zur allgemeinen Verbesserung und Optimierung der Beziehung und der Zusammenarbeit.



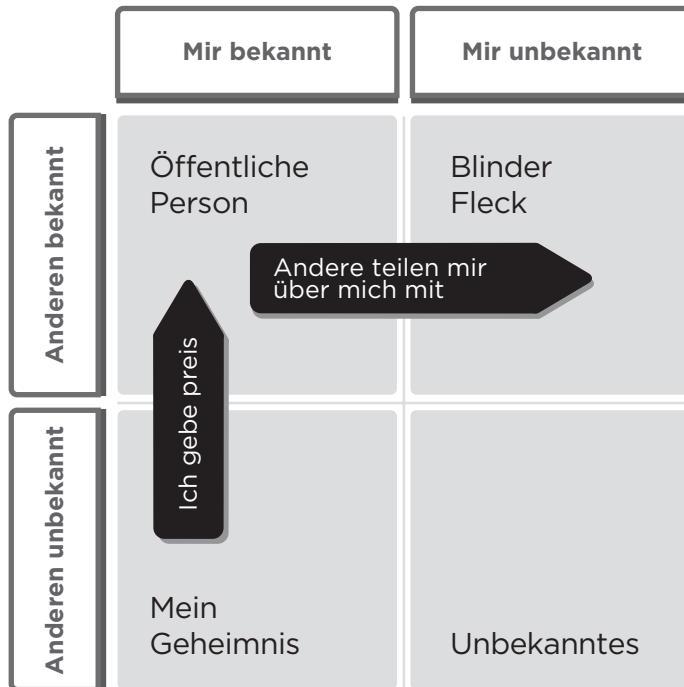
**Abb. 2.1** Unterschiedliche Zielgruppen und Funktionen von Feedback (Jöns 2005)

Bei Feedbackprozessen spielen auch sozialpsychologische Selbsttheorien eine große Rolle, die beispielsweise die Entwicklung des Selbstwertgefühls durch Fremdeinschätzungen und die Aufrechterhaltung eines kongruenten und gleichzeitig positiven Selbstbilds thematisieren (Goffmann 1959; Festinger 1954). Demnach ist ein Abgleich der eigenen Wahrnehmung mit meiner Umwelt und den zur Verfügung stehenden Fremdbeurteilungen ein permanenter Prozess innerhalb jedes Menschen. Im beruflichen Kontext lässt sich dieser Prozess mit Feedbackinstrumenten folglich systematisieren und bewusster steuern.

## 2.1 Feedback und blinde Flecken

Letztlich wirkt Feedback vor allem deshalb, weil blinde Flecken des Mitarbeiters, der Führungskraft, der Abteilung oder der Organisation identifiziert und damit sichtbar gemacht werden. Doch auch bei eigentlich bekannten Thematiken bieten die Ergebnisse von befragungsbasierten Feedbackinstrumenten eine nachhaltige Diskussionsgrundlage, die Schwarz auf Weiß schwerer verleugnet werden können, als es bei lediglich verbaler Rückmeldung möglich wäre.

In Abb. 2.2 werden diese blinden Flecken anhand des Johari-Fensters visualisiert. Demnach besitzt jeder von uns blinde Flecken, die einem selbst unbekannt sind, die aber anderen Personen an einem auffallen. Durch die Fremdwahrnehmung und das daraus resultierende Feedback können diese blinden Flecken rückgemeldet werden, sodass ein Ausgangspunkt für Veränderung geschaffen wird.



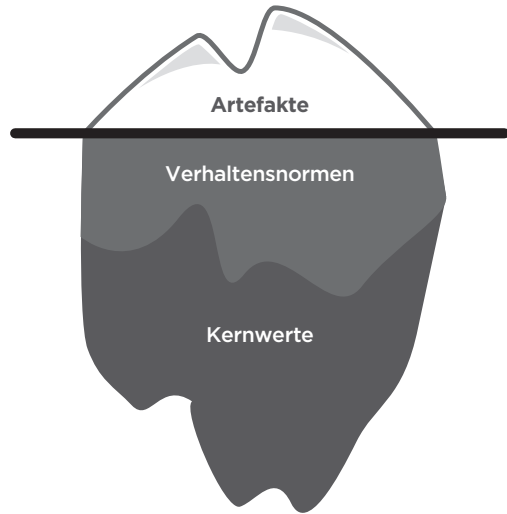
**Abb. 2.2** Blinde Flecken im Johari-Fenster nach J. Luft und H. Ingham (1955)

Das Eisberg-Modell von Edgar H. Schein in Abb. 2.3 geht in eine ähnliche Richtung, allerdings fokussiert es die kulturelle Perspektive. Unternehmenskultur kann dabei in Artefakte, Werte und grundlegende Annahmen unterschieden werden:

- Artefakte wie Kleidung und Grußformeln sind zwar sichtbar, doch können sie nicht eindeutig interpretiert oder entschlüsselt werden.
- Normen und Werte sind in den allermeisten Fällen nicht direkt sichtbar und können nur über sozialen Konsens überprüft werden, beispielsweise über Teamdiagnosen und Mitarbeiterbefragungen.
- Grundlegende Annahmen sind vollständig unsichtbar, da es hierbei um Menschenbilder, Verhaltensmodelle und andere grundsätzliche Annahmen des Zusammenlebens und der Weltanschauung geht.

Diese drei Ebenen werden im Eisberg-Modell visualisiert, sodass es bei Feedback nach diesem Modell letztlich immer um die Identifikation und das Sichtbarmachen von blinden Flecken auf der Team- oder Organisationsebene geht.

**Abb. 2.3** Eisberg-Modell  
nach Edgar H. Schein  
(siehe Sackmann 2002)



## 2.2 Feedback und Partizipation

Eine andere Perspektive auf die Wirkungsweise von Feedback ist die Möglichkeit der Partizipation. Gerade befragungsbasierte Feedbackinstrumente wie 360°-Feedbacks, Teamdiagnosen und Mitarbeiterbefragungen bieten die Möglichkeit, dass eine große Anzahl von Mitarbeitern um ihre Meinung gefragt wird und somit Partizipation ermöglicht wird (Domsch und Ladwig 2006).

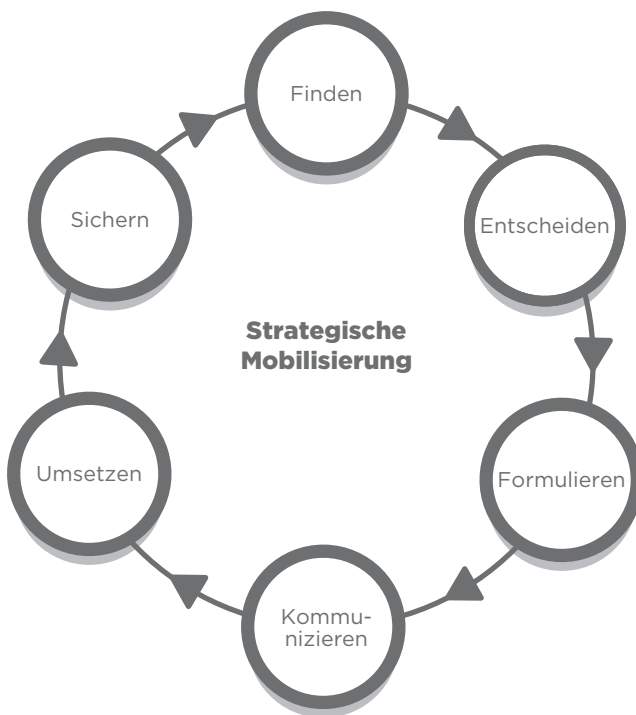
Allerdings spielen bei einer partizipativen Perspektive auf Feedback vor allem die Follow-up-Prozesse eine zentrale Rolle, da Feedbackinstrumente ansonsten zu Resignation bei den Mitarbeitern führen können (Bungard et al. 2007). Gerade die Rücklaufquote bei Mitarbeiterbefragungen ist ein guter Indikator diesbezüglich, da immer niedrigere Rücklaufquoten bei regelmäßig durchgeführten Mitarbeiterbefragungen ein Anzeichen für Resignation bei den Mitarbeitern ist. Wenn ich als Mitarbeiter jährlich an einer Mitarbeiterbefragung teilnehme und immer wieder das Gefühl habe, dass danach sowieso nichts passiert, dann ist eine gängige Reaktion der Boykott der nächsten Befragungen durch fehlende Teilnahme.

Letztlich spielt Partizipation auch deshalb eine immer größere Rolle, weil sich die Generation Y nicht als „Befehlsempfänger“ oder „Aufgabenausführer“ versteht. Partizipation muss demnach in Unternehmen tatsächlich gelebt werden, um diese Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden und ihnen Sinn bei der Arbeit zu vermitteln. Dabei sind Feedbackinstrumente lediglich ein Ansatzpunkt,

da letztlich eine Feedback- und Partizipationskultur gestaltet und gelebt werden muss.

Ein Modell der Entwicklung von Organisationen unter Berücksichtigung der Bedeutung der Partizipation ist die strategische und kulturelle Mobilisierung, wie sie in Abb. 2.4 dargestellt ist (Werther und Jacobs 2014). Dabei werden die Phasen Finden, Entscheiden, Formulieren, Kommunizieren, Umsetzen und Sichern unterschieden, wie in Tab. 2.1 dargestellt. Partizipation ist hier insofern wichtig, da die strategische Mobilisierung in Unternehmen nur dann erfolgreich sein kann, wenn die relevanten Stakeholder am Veränderungsprozess beteiligt werden. Insbesondere in den Phasen Finden und Sichern sind Feedbackinstrumente wie 360°-Feedback sowie Puls- und Mitarbeiterbefragungen unerlässlich.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Partizipation in Organisationen heutzutage nicht mehr wegzudenken ist. Dementsprechend ist Feedback für die



**Abb. 2.4** Entwicklung von Organisationen durch die strategische Mobilisierung nach Werther und Jacobs (2014)

**Tab. 2.1** Inhalte der Phasen der strategischen Mobilisierung (Werther und Jacobs 2014, S. 134–136)

Phase	Inhalt	Stakeholder	Methoden
Finden	<p>In dieser Phase wird die Zukunft der Organisation gefunden bzw. erfunden. Dazu sind bei bestehenden Organisationen umfangreiche Markt-, Mitbewerber- und Kernkompetenzanalysen notwendig</p> <p>Leitfragen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie lautet unser gesellschaftlicher Auftrag, unsere Vision und unsere Mission?</li> <li>• Welche gesellschaftlichen und technischen Entwicklungen wird es geben, die unser Geschäft maßgeblich beeinflussen?</li> <li>• Welche Aufgaben bzw. Fragen leiten sich daraus für potentielle Kunden ab?</li> <li>• Wer sind unsere Mitbewerber und in welchem Markt sind diese tätig?</li> <li>• Welche Innovationen (z. B. bzgl. Struktur, Prozess, Produkt oder Dienstleistung) kennen wir schon, die wir selbst betreiben werden?</li> <li>• Wer oder was kann uns am stärksten am Erfolg hindern?</li> <li>• Welche Stärken besitzen wir, die wir nutzen und ausbauen werden?</li> </ul>	<p>Inhaber, Unternehmensleitung, Geschäftsführung, Zukunftsexperten</p> <p>Verantwortlich: Unternehmensleitung</p>	<p>Appreciative Inquiry, Time Magazine, Stakeholderanalyse, Trendanalysen, Szenariotechniken, Konkurrenz- und Kundenanalysen, Theory U, Mitarbeiterbefragungen, etc.</p>
Entscheiden	<p>In dieser Phase werden die Möglichkeiten der Gestaltung der Zukunft für die Organisation sehr kritisch geprüft</p>	<p>Inhaber, Unternehmensleitung, Geschäftsführung, Kunden, Lieferanten</p>	<p>7S, SWOT-Analyse, Inner Flow Management, etc.</p>

Tab. 2.1 (Fortsetzung)

Phase	Inhalt	Stakeholder	Methoden
	<p>Leitfragen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Aufgaben bzw. Fragen welcher Kunden werden wir in Zukunft beantworten und lösen?</li> <li>• Welches Geschäftsmodell wird dann für uns das sinnvollste sein?</li> <li>• Wie sieht die damit zusammenhängende betriebswirtschaftliche Bewertung aus?</li> <li>• Welche Kernkompetenzen werden uns sicherlich nutzen?</li> <li>• Welche Risiken kennen wir jetzt schon, wie bewerten wir diese und wie werden wir damit umgehen?</li> <li>• Welche alternativen Szenarien könnten wir uns auch vorstellen, und warum entscheiden wir uns trotzdem für das oben genannte?</li> </ul>	Verantwortlich: Unternehmensleitung	
Formulieren	<p>In dieser Phase geht es um die Beschreibung eines Raumes aus den Möglichkeiten der Zukunft. Dieser Raum soll für die Mehrzahl der relevanten Stakeholder eine hohe Attraktivität besitzen</p> <p>Leitfragen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was sind die strategischen Kernaussagen (bzgl. Markt, Produkte und Dienstleistungen, Qualität, etc.)?</li> <li>• Was ist unser kulturelles Leitbild und welches Menschenbild geht damit einher?</li> <li>• Was sind unsere Unternehmensziele und Leiplanken für anstehende Entscheidungen?</li> <li>• Was sind unsere (impliziten) Erfolgsmodelle; oder warum glauben wir an unseren Erfolg?</li> </ul>	<p>Unternehmensleitung, Geschäftsführung, Keyplayer, Kommunikation</p> <p>Verantwortlich: Unternehmensleitung und Geschäftsführung</p>	Visionsarbeit, Kulturanalyse, Storytelling, etc.

Tab. 2.1 (Fortsetzung)

Phase	Inhalt	Stakeholder	Methoden
Kommunizieren	<p>In dieser Phase wird die Geschichte kreiert, die alle Stakeholder bestmöglich motivieren und antreiben soll</p> <p>Leitfragen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was wollen wir an wen in welchem Rhythmus mit welchem Medium mitteilen?</li> <li>• Wollen wir einen Dialog zur Strategie initiieren?</li> <li>• Wie organisieren wir die zukünftige Kommunikation um die Strategie?</li> </ul>	<p>Unternehmensleitung, Geschäftsführung, Keyplayer, Kommunikation Verantwortlich: Geschäftsführung, Kommunikation</p>	<p>Storytelling, Tools der Kommunikation, moderne Formate (z. B. Videos, Blogs) etc.</p>
Umsetzen	<p>In dieser Phase geht es um die konkrete Umsetzung der erarbeiteten strategischen Elemente aus den vorherigen Phasen</p> <p>Leitfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Konkretisierungen der Strategie werden wir jetzt vornehmen (z. B. Bereichs-, Funktions- oder Prozessstrategien)?</li> <li>• Wie wird unsere Aufbau- und Ablauforganisation aussehen?</li> <li>• Welche Ziele haben wir in welchem zeitlichen Horizont?</li> <li>• Welche Aufgaben (Projekte) leiten sich mit welchen Maßnahmen aus den Zielen ab?</li> <li>• Was werden wir für die Organisationskultur machen?</li> <li>• Was müssen welche Menschen in der Organisation können und lernen?</li> <li>• Wo brauchen wir neue Mitarbeiter?</li> </ul>	<p>Unternehmensleitung, Geschäftsführung, Führungskräfte, Mitarbeiter, Betriebsrat, Kunden, Lieferanten, Öffentlichkeit (z. B. Presse und Verbände)</p> <p>Verantwortlich: Geschäftsführung, Führungskräfte, Mitarbeiter</p> <p>Schlüsselrollen: Führungskräfte, HR, Kommunikation, Betriebsrat</p>	<p>„Das Unmögliche“, Kongress der Projekte, Schlachtfest, Roadmaps, Zielvereinbarungen, Projektmanagement, Aufgaben- und Maßnahmenpläne, Tools des Change Managements, etc.</p>



Tab. 2.1 (Fortsetzung)

Phase	Inhalt	Stakeholder	Methoden
Sichern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Stakeholder außerhalb des Unternehmens müssen bzw. wollen wir wie in die Umsetzung einbinden?</li> <li>• Was müssen wir abschaffen, weil es nicht zur Zukunft gehört?</li> <li>• Wie gehen wir mit Befürchtungen und Widerständen im weiteren Prozess der strategischen Mobilisierung um?</li> </ul> <p>In dieser Phase geht es um die Sicherung der laufenden strategischen Mobilisierung. Dabei muss die Sicherung bzgl. Maßnahmen, Plänen und Strategien erfolgen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit welchen Controlling- und Monitoring-Mechanismen werden wir arbeiten?</li> <li>• Wie werden wir diesbezüglich sehr transparent sein?</li> <li>• Wie sorgen wir dafür, dass den Handelnden immer die hilfreichen und richtigen Informationen vorliegen?</li> <li>• Welche Gremien brauchen wir dafür mit welchen Aufgaben?</li> <li>• Wie sichern wir unsere Lernerfahrungen und machen Wissen daraus?</li> <li>• Wie bleiben wir in diesem laufenden Prozess ständig mit der Zukunft und der Gesellschaft in Kontakt?</li> </ul>	<p>Inhaber, Unternehmensleitung, Geschäftsführung, Führungskräfte, Mitarbeiter</p> <p>Verantwortlich: Unternehmensleitung</p>	<p>Ethnologische Expedition, Kehrausstag, „Nutze den Tag“, Kennzahlenanalysen, Balanced Scorecard, Beyond Budgeting, Kulturanalysen, Survey Feedback (z. B. 360° Feedbacks, Mitarbeiterbefragungen) etc.</p>

Umsetzung von Partizipation zwingend erforderlich, da es ansonsten eine Wort-hülse bleibt, die für die Mitarbeiter nicht wirklich erlebbar ist.

---

## 2.3 Feedback und Leistung

Letztlich ist die Zielsetzung von Feedback im Unternehmenskontext immer auch die Erhöhung der Leistung und/oder der Motivation der Feedbackempfänger. Eine interessante Metaanalyse (d. h. eine Auswertung zahlreicher unterschiedlicher Originalstudien auf einer höheren Ebene) unterstützt diese Zielsetzung: Der Einsatz von Feedbackinstrumenten erhöht die Leistung. Allerdings ist die Bandbreite der Ergebnisse sehr groß, da beispielsweise in einem Drittel der Fälle auch eine Verringerung der Leistung auftritt. Feedback führt somit nicht automatisch zu mehr Leistung, sondern der Prozess und die Rahmenbedingungen sind dabei von essentieller Bedeutung.

Bei Feedbackinstrumenten sollten allgemein folgende Prämissen zutreffend sein, um sie sinnvoll und zielführend in Unternehmen einzusetzen (Gerpott 2006; Bungard 2005): Der Abgleich von Selbst- und Fremdbild sowie die Kenntnis des individuellen Stärken-Schwächen-Profiles und darin enthaltene Abweichungen führen zu einer positiven Veränderung der (Leistungs-) Motivation und des Leistungsverhaltens. Relevant für die positive Wirkung von Feedback sind folgende Punkte:

- Feedbackinhalte, z. B. Konsistenz über unterschiedliche Feedbackgeber hinweg
- Glaubwürdigkeit des Feedbackgebers, insbesondere aus der Perspektive des Feedbackempfängers
- Merkmale des Feedbackempfängers, z. B. Persönlichkeit, Berufserfahrung und Vorerfahrungen mit Feedback
- Spezifität des Feedbacks, d. h. Bezug zu konkreten Beispielen
- Fairness des Feedbackinstruments und damit zusammenhängende Schwachpunkte
- Fokussierung auf Prozess- anstatt auf Ergebnisfeedback
- Betonung von positivem Feedback, ohne negatives Feedback als Entwicklungspotenziale auszuklammern
- Direktes Feedback ohne Vermittlung durch dritte Personen
- Partizipation der Betroffenen, insbesondere bei der erstmaligen Einführung und laufenden Anpassung von Feedbacksystemen
- Zeitliche Dimension, d. h. regelmäßige Durchführung um Bezugspunkte zu ermöglichen und Zeitvergleiche zu erleichtern

- Schnelligkeit des Feedbacks, insbesondere ein möglichst zeitnaher Bezug auf den Abstand zwischen Sachverhalt und darauf bezogenem Feedback

Dementsprechend sind Feedbackinstrumente alles andere als Selbstläufer, die automatisch zu einer höheren Arbeitsleistung der Mitarbeiter und Führungskräfte führen. Die Einführung und Konzeption von Feedbackinstrumenten will allerdings wohlüberlegt sein und muss unbedingt professionell begleitet werden, um mögliche negative Konsequenzen von vornherein zu vermeiden. Darüber hinaus nehmen die Folgeprozesse einen besonderen Stellenwert ein, worauf wir an einer späteren Stelle eingehen werden.



<http://www.springer.com/978-3-658-10496-2>

Einführung in Feedbackinstrumente in Organisationen  
Vom 360°-Feedback bis hin zur Mitarbeiterbefragung  
Werther, S.

2015, X, 64 S. 16 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-10496-2