

# Überlebenssicherndes

In den vergangenen 30 Jahren wurde viel zu Feedback in Organisationen geforscht und geschrieben. Die Relevanz von Feedback für Organisationen ist unumstritten, jedoch gilt es gewisse Faktoren zu berücksichtigen, damit sich positive Effekte einstellen.

## DAS PROBLEM

Forschung und Medien haben sich in letzter Zeit viel mit dem Thema Feedback beschäftigt. Der Harvard Business Manager hat beispielsweise im vergangenen Jahr eine Ausgabe mit dem Titel „Why Feedback Fails“ herausgebracht und die zugrunde liegenden Hypothesen zur Funktionsweise von Feedback und dessen Nutzen hinterfragt (Harvard Business Review 2019). Die Forschung rund um Feedback hat sich zumeist mit der Frage beschäftigt, wie sich Menschen durch Feedback im organisationalen Kontext verbessern (Baker / Perreault / Reid / Blanchard 2013).

## DIE WISSENSCHAFT

Der Terminus Feedback kommt ursprünglich aus der Kybernetik und meint eine Rückmeldung zu dem Wirkungsgrad einer erbrachten Leistung. Die Sozialpsychologie versteht unter Feedback die konkrete und verhaltensnahe Rückmeldung auf Basis dessen es einer Person möglich ist, die Wirkung und Konsequenzen des eigenen Verhaltens besser einschätzen und verändern zu können (Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik 2020). Aus systemischer Sicht wird Feedback als ein überlebenssicherndes Korrektiv verstanden. Da Organisationen ebenfalls als Systeme verstanden werden können, benötigen sie Feedbackmechanismen, um langfristig zu bestehen (Jöns / Bungard 2018).

Damit Feedback sich positiv auf die Leistung von Mitarbeitenden auswirkt, stellt Vertrauen eine wichtige Basis dar. Weiterhin kann die Effektivität von Feedback dadurch erhöht werden, dass Führungskräfte die Bedeutung des Feedbacks darlegen, indem dieses auf die Person und die Aufgabe bezogen wird und im Kontext der organisationalen

Ziele betrachtet wird (Baker et. al. 2013). Das Konzept der „Feedback Orientierung“ befasst sich mit der Empfänglichkeit von Menschen für Feedback, das sich im Suchen, Erhalten, Interpretieren und Nutzen manifestiert. Es konnte gezeigt werden, dass Mitarbeitende besonders dann empfänglich für Feedback und Entwicklung sind, wenn Führungskräfte ein unterstützendes Umfeld schaffen. Hierbei scheint es besonders wichtig zu sein, dass Führungskräfte erreichbar sind, ihre Mitarbeitenden dazu ermutigen, sich Feedback zu holen, und sie selbst wertvolles, nachvollziehbares und qualitativ gutes Feedback geben (Dahling / Chau / O'Malley 2012).

Ein Ansatz beim Geben von Feedback kann die Orientierung an der Selbstbestimmungstheorie sein: Sie geht davon aus, dass jeder Mensch ein Bedürfnis nach Kompetenz, sozialer Eingebundenheit und Autonomie hat. Wenn diese Bedürfnisse befriedigt sind, können Menschen ihr volles Potenzial entfalten und wachsen (Chiniara / Bentein 2014). Feedback und auch Feedbackprozesse



# Korrektiv

## Feedback geben und nehmen ist (nicht) einfach

sollten so gestaltet werden, dass die drei Bedürfnisse nicht gefährdet, sondern berücksichtigt werden.

Bei der Vielzahl an Empfehlungen für gutes Feedback können die folgenden Punkte als zentral gesehen werden: Feedback sollte spezifisch und begründet sein, keine vorschnellen Schlüsse auf Persönlichkeitseigenschaften beinhalten und nicht vorwurfsvoll oder pauschalisiert formuliert sein. Etwas kontroverser wird die Frage diskutiert, inwieweit Feedback internal oder external attribuiert werden soll. Wird Feedback internal, also auf die Fähigkeiten und Kompetenzen einer Person attribuiert, kann dies eine Ich-Bedrohung auslösen, die zumeist demotivierende und defensive Reaktionen auslöst (Semmer / Jacobshagen 2010) und somit keine Leistungsverbesserungen mit sich bringt. Eine rein externale Zuschreibung von Feedback kann dazu führen, dass die entsprechende Rückmeldung nicht ernst genommen wird und keine Verhaltensänderung daraus hervorgeht.

### DIE PRAXIS

In Zukunft wird es wichtig sein, dass Organisationen Feedback nicht nur als eine einzige Intervention oder Maßnahme verstehen. Vielmehr muss Feedback in komplexen Systemen allumfassend betrachtet werden und formell, informell, systematisch sowie dialogorientiert stattfinden (Baker et al. 2013).

Damit Performancemanagement-Systeme erfolgreich werden, ist es wichtig, Mitarbeiterziele an organisationale Ziele zu knüpfen, in die Fähigkeiten von Führungskräften zu investieren und Belohnungen für die Extreme der Leistung zu differenzieren (McKinsey 2019). Neben Systemen, die die Anforderungen der Organisationen abbilden, nehmen Führungskräfte in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle ein. Sie sind trotz selbst organisierter Strukturen nach wie vor in der Verantwortung, Feedback zu geben und mit ihren Mitarbeitenden in einen Dialog zu gehen. •

### Literatur

- Baker, A. / Perreault, D. / Reid, A. / Blanchard, C. (2013): Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better, in: Canadian Psychological Association, 54 (4), 260–268
- Chiniara, M. / Bentein, K. (2014): Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction, in: The Leadership Quarterly
- Dahling, J. / Chau, S. / O'Malley, A. (2012): Correlates and consequences of feedback orientation in organizations, in: Journal of Management, 38 (2), 531–546
- Harvard Business Review (2019): The Feedback Fallacy, [hbr.org/2019/03/the-feedback-fallacy](http://hbr.org/2019/03/the-feedback-fallacy)
- Jöns, I. / Bungard, W. (2018): Feedbackinstrumente im Unternehmen, 2. Aufl., Wiesbaden
- McKinsey (2019): Performance magement in agile organizations, [www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/performance-management-in-agile-organizations](http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/performance-management-in-agile-organizations)
- Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik (2020): Feedback, [lexikon.stangl.eu/4603/feedback/](http://lexikon.stangl.eu/4603/feedback/)
- Semmer, N. / Jacobshagen, N. (2010): Feedback im Arbeitsleben – eine Selbstwert-Perspektive, in: Gruppendynamik und Organisationsberatung, (41) 39–55

### DIE AUTORIN



**LINDA COLDEWEY** ▶  
Wirtschaftspsychologin  
und Beraterin bei  
HRpepper Management  
Consultants, Berlin  
▶ [linda.coldewey@hrpepper.de](mailto:linda.coldewey@hrpepper.de)