

Leitartikel: Feedback-Kultur

Wissenschaft und Praxis sind sich einig: Eine funktionierende Feedback-Kultur hat für Unternehmen und Mitarbeitende viele Vorteile. Einerseits können die komplexen Herausforderungen der digitalen Arbeitswelt nur durch ein iteratives Vorgehen mit systematischen Feedbackschleifen und das Wissen/die Erfahrung von möglichst vielen Experten bewältigt werden. Andererseits werden durch eine Feedback-Kultur das Vertrauen und die psychologische Sicherheit der Mitarbeitenden gestärkt.



Dieser Fachartikel geht der Frage nach, warum es eigentlich so schwierig ist eine Feedback-Kultur zu etablieren und was man als Unternehmen dafür konkret tun kann.

Warum ist eine Feedback-Kultur für Unternehmen so wichtig?

Eine Feedback-Kultur ist eine Kultur, in der jeder Mitarbeiter das Gefühl hat, Feedback mit einer anderen Person in der Organisation teilen zu können – unabhängig von der Rolle und der Hierarchie.

Durch eine funktionierende Feedback-Kultur können Fehler und Verbesserungspotenziale (früher) erkannt werden. Außerdem fördert diese das individuelle und kollektive Lernen. Eine Feedback-Kultur wirkt sich positiv auf die Leistungsfähigkeit und das Arbeitsklima aus. Diese Effekte werden in diversen Studien immer wieder belegt:

- Umso zufriedener Mitarbeitenden mit der Feedback-Kultur sind, desto zufriedener sind diese auch im Allgemeinen mit der Arbeit (AmadeusFire GmbH, 2015).
- Regelmäßiges Feedback führt zu gesünderen und zufriedeneren Mitarbeitenden durch den Abbau von Stress und Konflikten (vgl. Anseel & Lievens, 2007).
- Feedback ist ein wichtiger Treiber zu einer lernenden Organisation und führt dadurch zu einer wachsenden Leistungsfähigkeit (vgl. Shipper, Hoffman & Rotondo, 2017).

Zudem ist das Thema Feedback für die neue Generation auf dem Arbeitsmarkt, Generation Y & Z, von enormer Bedeutung. Unternehmen müssen sich als auch aufgrund des „War for talents“ mit diesem Thema auseinandersetzen.

Warum ist es so schwer, eine Feedback-Kultur zu etablieren?

Auch wenn viele Unternehmen kommunizieren, gerne eine Feedback-Kultur zu etablieren, **scheint die Umsetzung schwierig zu sein**. Eine Studie von Randstad aus dem Jahr 2019 kommt zu dem Ergebnis, dass nur in 35% der deutschen Unternehmen jährlich Feedback gegeben wird. 32% der Unternehmen hingegen geben nie Feedback. Wird doch Feedback geben, dann geschieht das häufig in einer unangemessenen Weise: 30% der Befragten gaben an, nicht zu wissen, wie sie auf Feedback reagieren sollen, 24% nehmen negatives Feedback persönlich und 21% fühlen sich unwohl, wenn sie Feedback erhalten (vgl. [Randstad Arbeitsbarometer 2019](#)).

Die erste Hürde zu einer funktionierenden Feedback-Kultur sind unsere eigenen Emotionen. Kritik und negatives Feedback kann zu Selbstzweifeln, Frustrationen und Verletzlichkeit führen. Unser Gehirn schaltet auf Abwehr, genauso, wie bei physischer Bedrohung. Es ist schlichtweg (zu Beginn) nicht einfach, mit negativem Feedback umzugehen. Auch deshalb versuchen wir dies zu vermeiden. Dabei geht es Douglas Stone and Sheila Heen (Harvard Business Review, 2014) oft um die drei Abwehr-Trigger: den „Truth-Trigger“ („Wir sehen das Thema anders!“), den „Relationship-Trigger“ („Wir

schreiben dem Feedbackgeber keine Kompetenz/Vertrauen zu!“) und dem „Identity-Trigger“ („Das Feedback ist selbstwertbedrohlich!“).

Eine weitere Hürde stellt unser Vertrauen und psychologische Sicherheit in unser Umfeld dar. Viele Mitarbeitende haben (zurecht) Angst vor den Reaktionen des Umfelds, wenn Fehler, Zweifel oder Kritik kommuniziert wird. Oftmals werden Feedbacks, z.B. im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen ignoriert oder direkte Feedbacks an Führungskräfte im Nachhinein sogar sanktioniert.

Was können Unternehmen tun, um eine Feedback-Kultur zu etablieren?

In erster Linie geht es bei der Etablierung einer funktionierenden Feedback-Kultur darum, die beiden zuvor skizzierten Hürden zu umgehen bzw. zu verkleinern. Die Mitarbeitenden, und vor allem auch die Führungskräfte, müssen tagtäglich merken und erleben, dass Feedback positive Effekte hat und einen völlig normaler Kommunikationsprozess in der modernen Arbeitswelt darstellt. In einer etablierten Feedback-Kultur ist das Feedback einholen die Norm, eine Art Teamsport, der hilft das Miteinander und die Arbeitsergebnisse zu verbessern. Dabei sind folgende Interventionen essenziell:

- 1. Führungskräfte müssen Feedback-Kultur wirklich wollen und leben.** Leadership-Ansätze wie „Leading-Out-Loud“ beruhen auf dem Prinzip, dass Führungskräfte eigene Sorgen, Zweifel, Fehler und Unsicherheiten mit den Mitarbeitenden teilen und dadurch signalisieren, dies ist keine Schwäche, sondern eine Stärke.
- 2. Feedback muss trainiert werden.** Die Reduktion der negativen Wirkung von Feedback auf unsere Emotionen kann trainiert werden. Dabei ist es wichtig Feedback konstruktiv zu geben, z.B. durch die WWW-Methode. Fast noch wichtiger ist es aber, mit einem Feedback adäquat umzugehen und auch dadurch andere zu ermutigen häufiges Feedback zu geben.
- 3. Feedback muss institutionalisiert werden.** Führen Sie im Unternehmen verschiedene, möglichst einfache Feedback-Formate ein: Retrospektiven, Feedback-Karten, kontinuierliches Feedback im Jour-Fixe, Online-Surveys, Feedback-Apps, Happiness-Doors etc. (viele Anregungen unter www.management30.com)
- 4. Incentivieren Sie Feedback.** Achten Sie darauf, dass Feedback, Fehler und gemeinsames Lernen von der Organisation incentiviert werden. Nutzen Sie dazu Zielvereinbarungen, interne Kommunikationsmedien und auch Beurteilungssysteme.

Quellen und weiterführende Informationen zu diesem Thema finden Sie unter:

- [6 Maßnahmen um eine fruchtbare Feedback-Kultur zu etablieren \(echometerapp.com\)](https://echometerapp.com)
- [Feedbackkultur in Unternehmen stärken | Haufe \(umantis.com\)](https://umantis.com)
- [How to promote a Healthy Feedback Culture | Management 3.0 \(management30.com\)](https://management30.com)
- [The Ultimate Guide to Creating a Feedback Culture | Zavvy](https://zavvy.com)
- Anseel, F., & Lievens, F. (2007). *The long-term impact of the feedback environment on job satisfaction: A field study in a Belgian context*. Applied Psychology, 56(2), 254-266.
- Shipper, F., Hoffman, R.C. & Rotondo, D.M. (2007), [Does the 360 Feedback Process Create Actionable Knowledge Equally Across Cultures?](https://doi.org/10.1002/aml.1001), AMLE, 6, 33–50,
- Amadeus Fire GmbH (2015), [Feedbackkultur im Unternehmen und Zufriedenheit von Mitarbeitern, abgerufen von: https://www.amadeus-fire.de/fileadmin/user_upload/Auswertung_Ministudie_AmadeusFire_v1.5_web.pdf](https://www.amadeus-fire.de/fileadmin/user_upload/Auswertung_Ministudie_AmadeusFire_v1.5_web.pdf)
- [Find the Coaching in Criticism \(hbr.org\)](https://hbr.org)