

MASTER GESELLSCHAFTLICHER WANDEL
ALS GESTALTUNGSAUFGABE

FEEDBACK KULTUR

IN DEMOKRATISCHEN ORGANISATIONEN

ANJA LEINWEBER - HANNAH SARI - MARINA CASALINI
PAULA GERMAYER - SARAH SLIWA - SOPHIE KÖBER

FEEDBACKKULTUR

IN DEMOKRATISCHEN ORGANISATIONEN

ZIEL:

FEEDBACK SO NUTZEN, DASS ZUSAMMENARBEIT, BETEILIGUNG UND QUALITÄT IN DER ORGANISATION VERBESSERT WERDEN.

SO GEHT'S:

KARTE ZIEHEN, THEMA LESEN, BEISPIELE SAMMELN, KONSEQUENZEN ABLEITEN, NÄCHSTE SCHRITTE FESTHALTEN.

WICHTIG:

FEEDBACK IST KONKRET, RESPEKTVOLL UND AUF VERÄNDERUNG AUSGERICHTET.

AM ENDE:

JEDE RUNDE ENDET MIT EINER KLAREN VEREINBARUNG, WIE DAS FEEDBACK IN DIE PRAXIS KOMMT.



FEEDBACK

FEEDBACK KANN ALS
STRUKTURIERTER
KOMMUNIKATIONSPROZESS
VERSTANDEN WERDEN,
DER LERNEN, ENTWICKLUNG,
STEUERUNG UND
PARTIZIPATION ERMÖGLICHT

(VGL. WERTHER 2020;
VGL. TERNÈS 2023, S.47)

1. WAS BEDEUTET FEEDBACK?
2. WARUM IST FEEDBACK IM
DEMOKRATISCHEN UMFELD SINNVOLL?
3. WARUM IST FEEDBACK IN
ORGANISATIONEN WICHTIG?
4. WELCHE ARTEN VON FEEDBACK GIBT ES?
5. WAS BRAUCHT FEEDBACK, UM GUT ZU
FUNKTIONIEREN?
6. WAS MACHT GUTES FEEDBACK AUS?
7. VORAUSSETZUNG FÜR AKZEPTANZ VON
FEEDBACK
8. WIE LÄSST SICH FEEDBACK VERANKERN?



WAS BEDEUTET FEEDBACK?

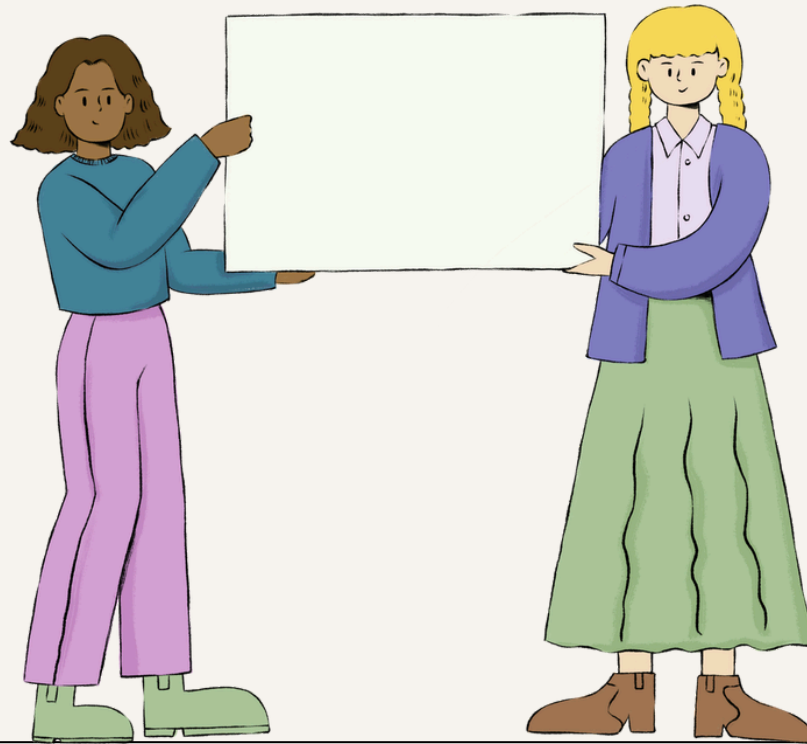
Feedback ist ein Prozess, in dem Informationen und Eindrücke ohne Wertung oder Interpretation zurückgemeldet werden. Der Output wird mit einem Sollwert verglichen und Abweichungen können angepasst werden. Im interpersonalen Kontext beinhaltet Feedback zudem Informationen darüber, wie das eigene Verhalten von anderen wahrgenommen und bewertet wird. Die Wahrnehmung von außen wird sachlich und neutral formuliert. Es wird als fortlaufender Kommunikationsprozess verstanden, um die Leistung zu verbessern und das Wohlbefinden von Mitarbeiter:innen zu fördern.

Transferfrage:

- **Wo und wie geschieht Feedback bei uns vielleicht bereits schon?**

**WAS BEDEUTET
FEEDBACK?**





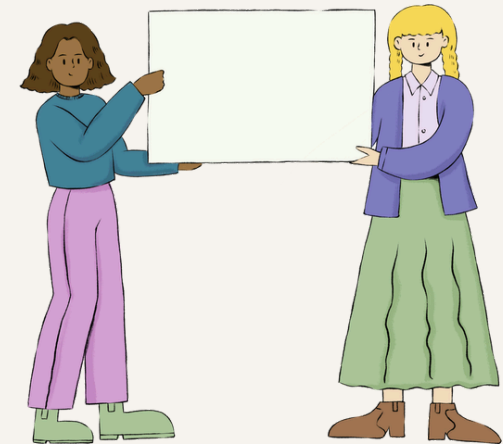
WARUM IST FEEDBACK IM DEMOKRATISCHEN UMFELD SINNVOLL?

Für Organisationen sind Kommunikations- und Aushandlungsprozesse von zentraler Bedeutung. Demokratische Organisationen leben von aktiver Beteiligung, Zustimmung und offenem Widerspruch. Feedback als strukturierter Kommunikationsprozess ermöglicht dabei Lernen, Entwicklung und Partizipation und bietet Mitarbeitenden eine konkrete Möglichkeit zur Mitgestaltung. Eine tragfähige Feedbackkultur schafft so die notwendige Rückkopplung zwischen organisationalen Entscheidungen und den Erfahrungen der Mitarbeitenden – und trägt damit zu ihrer Legitimation bei.

Transferfragen:

- **Wie wird Feedback bei uns mit echter Mitbestimmung verbunden?**
- **Wie machen wir nachvollziehbar, welche Rückmeldungen in Entscheidungen einfließen?**

**WARUM IST FEEDBACK
IM DEMOKRATISCHEN
UMFELD SINNVOLL?**





WARUM IST FEEDBACK IN ORGANISATIONEN WICHTIG?

Eine gelingende Feedbackkultur kann zu mehr Engagement der Mitarbeitenden, weniger krankheitsbedingten Ausfällen, mehr emotionale Bindung an das Unternehmen, höhere Produktivität sowie höhere Attraktivität für Bewerber:innen führen. Die Mitarbeitenden können so kontinuierlich lernen und sich weiterentwickeln. Es entsteht Vertrauen und Transparenz zu der Führungsebene, was zu einer Kommunikation auf Augenhöhe führt und die Motivation und Leistung der Mitarbeitenden steigert. Davon profitiert langfristig das gesamte Unternehmen.

Transferfragen:

- **Welche Art von Feedback wird bei uns gut angenommen, welche eher nicht?**
- **An welchen Stellen wird Feedback bisher eher zufällig als regelmässig gegeben?**

**WARUM IST
FEEDBACK IN
ORGANISATIONEN
WICHTIG?**





**WELCHE ARTEN VON FEEDBACK
GIBT ES?**

Es wird zwischen verschiedenen Arten von Feedbackbotschaften unterschieden. Es gibt Feedback, das sich auf externen und interne Standards bezieht und Feedback, das sich auf die Qualität und Reibungslosigkeit von Arbeitsprozessen bezieht.

Zudem wird in unterschiedliche Arten von Feedbackinformationen. Das Anforderungsfeedback zielt auf die Reduktion von Unsicherheiten über Arbeitsverhalten und den Aufbau von erforderlichen Leistungen ab. Das Bewertungsfeedback reduziert ebenfalls Unsicherheiten, fördert die Selbstwahrnehmung und gibt Rückmeldung darüber, wie erfolgreich eine Person die Arbeit ausführt. Die Prozessinformationen geben Input zu der Arbeitsausführung und Anpassung von Verhaltensstrategien. Die Ergebnisinformationen sind vor allem für die Motivation relevant, da sie Informationen über die Ziele und Resultate vermitteln.

WELCHE ARTEN VON FEEDBACK GIBT ES?

Transferfrage:

- **Wie schaffen wir Räume, in denen auch Widerspruch erwünscht ist?**





**WAS BRAUCHT FEEDBACK, UM
GUT ZU FUNKTIONIEREN?**

Feedback funktioniert dann gut, wenn es konkret, beobachtbar und auf Verhalten oder Aufgaben bezogen ist. Es soll zeitnah gegeben werden und wertschätzend formuliert sein. Kritik soll klar, sachlich und mit Beispielen hinterlegt werden.

Entscheidend ist außerdem, dass die gebende Person als kompetent und vertrauenswürdig wahrgenommen wird. Sie soll sensibel kommunizieren. Die empfangende Person sollte lernorientiert, selbstreflektiert und stabil sein.

Feedback kann eben dann gut funktionieren, wenn es als Dialog verstanden wird. Durch feste Rituale, Zeit, Training und ein Vorbild durch beispielsweise Führungskräfte kann eine Organisation Feedback unterstützen.

Transferfrage:

- **Wie können wir ein solches Ritual konkret in unserem Team verankern?**
- **Welche Routinen helfen, Feedback in den Arbeitsalltag zu integrieren?**

**WAS BRAUCHT
FEEDBACK, UM GUT ZU
FUNKTIONIEREN?**





**WAS MACHT GUTES FEEDBACK
AUS?**

Gutes Feedback vermittelt Informationen verständlich, kombiniert überwiegend positives mit gezieltem negativem Feedback und erfolgt zeitnah sowie kontinuierlich. Seine Wirkung hängt von der organisationalen Feedbackkultur und der subjektiven Interpretation der Beteiligten ab. Eine externe dritte Person kann Feedback neutral und unabhängig von Macht- und Beziehungsstrukturen geben. Die Feedbackquelle sollte glaubwürdig, geschäftskompetent und mit dem organisationalen Kontext vertraut sein. Das Feedback sollte konkrete und spezifische Informationen liefern und stets aufgaben- statt personenbezogen formuliert sein.

**WAS MACHT GUTES
FEEDBACK AUS?**

Transferfragen:

- **Wer wäre bei uns besonders geeignet Feedback zu geben?**
- **An welcher Stelle könnte man bei uns Feedbackstrukturen verankern?**





VORAUSSETZUNGEN FÜR AKZEPTANZ VON FEEDBACK

Wichtig für die Annahme von Feedback ist zunächst die Art der Vermittlung: Wertschätzendes, nicht kontrollierendes Feedback wird eher akzeptiert. Individuelle Faktoren wie Selbstwirksamkeit, emotionale Stabilität und Lernorientierung fördern eine positive Feedbackverarbeitung. Darüber hinaus begünstigen eine vertrauensvolle Beziehung zwischen den Beteiligten sowie organisationale Unterstützungsstrukturen die Akzeptanz. Auch Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle: Partizipatives Verhalten und der Glaube an die Entwicklungsfähigkeit der Mitarbeitenden fördern eine konstruktive Feedbackkultur.

Transferfragen:

- **An welchen Faktoren könnten wir noch arbeiten, um die Annahme von Feedback zu fördern?**
- **Inwiefern fördern unsere Führungskräfte schon Beteiligung, Dialog und Mitgestaltung?**

**VORAUSSETZUNG FÜR
AKZEPTANZ VON FEEDBACK**





WIE LÄSST SICH FEEDBACK VERANKERN?

Eine Feedbackkultur lässt sich in Unternehmen verankern, indem organisationale Rahmenbedingungen geschaffen werden, die offenes Feedback unterstützen. Dazu gehören klare Normen und Werte, eine unterstützende Organisationskultur sowie Maßnahmen wie Schulungen, transparente Leistungsstandards und Coaching zur Verbesserung der Feedbackqualität und -nutzung. Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle als Vorbilder im Umgang mit Feedback. Zusätzlich stärken regelmäßige Feedbackrituale, partizipative Kulturentwicklung und ausreichend zeitliche Ressourcen die nachhaltige Integration von Feedbackprozessen.

**WIE LÄSST SICH
FEEDBACK
VERANKERN?**

Transferfragen:

- **Welche konkreten Massnahmen gibt es schon bei uns?**
- **Welche Massnahmen brauchen wir und welche davon können wir uns vorstellen?**

