



# Feedback in Organisationen: Stellenwert, Instrumente und Erfolgsfaktoren

<b>1</b>	<b>Einleitende Bemerkungen</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Feedback in Systemen</b>	<b>4</b>
2.1	Feedback in kybernetischen Modellen	4
2.2	Organisationen als offene Systeme	5
2.3	Feedback von Kunden	5
2.4	Horizontales Feedback zwischen internen Kunden und internen Lieferanten	6
2.5	Feedback von oben nach unten	6
2.6	Feedback von unten nach oben	7
2.7	Arbeits- und interpersonelles Feedback in Organisationen	8
<b>3</b>	<b>Feedback-Instrumente in Organisationen</b>	<b>8</b>
3.1	Qualitative versus quantitative Verfahren	8
3.2	Feedbackgeber und -empfänger	9
3.3	Kunden-Feedback-Instrumente	9
3.4	Interne Kundenanalyse	10
3.5	Mitarbeiterbefragungen	10
3.6	Survey-Feedback-Ansatz im Rahmen von Organisations-Entwicklungs-Prozessen	11
<b>4</b>	<b>Effizienzkriterien</b>	<b>11</b>

Walter Bungard

## 1 Einleitende Bemerkungen

Das Wort „Feedback“ gehört genauso wie Stress oder Frustration seit Jahren zur deutschen Alltagssprache. Im Unterschied zu vielen anderen ursprünglich aus der Psychologie stammenden Begriffen wird dieser auf der individuellen Ebene in der Regel richtig verwendet. Feedback besteht aus der Kombination von „feed“ (füttern) und „back“ (zurück) und wird meistens mit „Rückmeldung“ oder „Rückkopplung“ übersetzt. „Gib mir Feedback!“ wird unmissverständlich als Aufforderung interpretiert, irgendetwas zu kommentieren bzw. zu bewerten, das der Fragende getan und/oder gesagt hat. Er möchte eine Rückmeldung haben, was immer er damit bewirken möchte: Er will dazulernen, gelobt werden, sicherstellen, dass man ihn beachtet hat, vielleicht möchte er bestraft werden, ein Gespräch beginnen, den anderen aus der Reserve locken usw. Bei gruppendynamischen (Trainings-) Veranstaltungen erhält Feedback eine wichtige strategische

Bedeutung. Dort werden derartige Rückmeldungen z.B. als Ausgangspunkt für kognitive Prozesse gesehen, die letztlich zu einer Erhöhung der sozialen Intelligenz führen können, indem die Sensibilität für Interaktionssituationen gefördert wird (Comelli, 1985). In anderen Fällen soll das Feedback zur Reifung der Persönlichkeit dienen u.v.m. Damit diese therapeutischen Effekte eintreten, muss das Feedback möglichst optimal gestaltet werden. Hierzu wurden entsprechende Feedbackregeln aufgestellt, die man sinnvollerweise zu Beginn von Feedbackrunden kundtut und auf deren Einhaltung man alle Diskussionsteilnehmer ein-schwört.

Feedback in diesem individualistisch-interaktionistischen Sinne kann es in jedem beliebigen Kontext geben: So z.B. zwischen Ehepartnern, zwischen dem Trainer und den Spielern einer Mannschaftssportart, zwischen Autor und Lesern eines wissenschaftlichen Artikels, zwischen dem Moderator einer Fernsehsendung und dem Kommentar

der Zuschauer per Anruf oder Mail.

Und natürlich findet tagtäglich Feedback in Organisationen statt, wenn ein Vorgesetzter seinen Mitarbeiter kritisiert oder lobt, wobei Letzteres wohl eher selten vorkommt. Oder ein Kunde beschwert sich bei der Hotline über ein Produkt und droht mit einem Markenwechsel. Auch das ist ein hoffentlich ernst genommenes Feedback für den Mitarbeiter, der sich die verbalen, oft zudem auch emotionsgeladenen Reaktionen anhören muss.

Neben dieser interaktionistischen Vorstellung gibt es aber auch noch ein anderes Verständnis von Feedback, das aus der Systemtheorie stammt. In diesem Fall funktioniert Feedback als zentrales Regulativ innerhalb von Systemen, um die Existenz eines Systems zu sichern. Da Organisationen als offene Systeme interpretiert werden können – und insbesondere die Arbeits- und Organisationspsychologie von einem solchen Verständnis ausgeht – ist es sinnvoll zu unterstellen, dass auch Organisationen in irgendeiner

Form Feedbackmechanismen besitzen müssen, um zu überleben. Man spricht dann entsprechend von organisationalem Feedback. Das wiederum wird in der Alltagssprache eher nicht verstanden. Denn allein schon der im 17. Jahrhundert aus dem Französischen übernommene, aus der Biologie stammende Begriff „Organisation“ als Fachausdruck ist nicht allen geläufig bzw. es werden sehr unterschiedliche Dinge damit verbunden. Der Begriff Feedback in diesem systemtheoretischen Sinne ist ebenfalls nicht allzu weit verbreitet. Und in der Kombination werden diese beiden schwer verständlichen Begriffe insgesamt gesehen auch nicht leichter verständlich. Dies darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich dahinter ein Aspekt verbirgt, der für jedes Unternehmen von immenser Bedeutung ist: Feedback als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren überhaupt. Oder negativ ausgedrückt: Unternehmen mit nicht funktionierenden Feedbacksystemen sind mittelfristig nicht überlebensfähig.

Es gibt auch gute Gründe für die Annahme, dass die gegenwärtige wirtschaftliche Krise in zahlreichen Branchen in Deutschland etwas damit zu tun hat, dass strukturell bedingt eben diese Rückmeldeschleifen nicht funktionieren. Wenn z.B. in Dienstleistungsbereichen kritisiert wird, dass man die Kritik der Kunden offenbar nicht immer genau kennt, oder wenn so manchem Vorstand vorgeworfen wird, dass der Kontakt zur Mitarbeiterbasis fehle, dann sind das nichts anderes als Umschreibungen eines Fehlens organisationalen Feedbacks.

An dieser Stelle setzt die Zielsetzung des vorliegenden Beitrags an. Im *zweiten* Abschnitt soll zunächst der systemtheoretische Begriff des organisationalen Feedbacks näher erläutert werden. Im *dritten* Abschnitt wird ein kurzer Überblick über verschiedene organisationale Feedbackinstrumente gegeben: Externe und interne Kundenbefragungen sowie Mitarbeiterbefragungen und Vorgesetztenbeurteilungen. Abgesehen von den externen Kundenbefragungen spielen in den anderen Fällen anonyme Erhebungen eine große Rolle, denn erhebliche Probleme resultieren grundsätzlich aus dem hierarchischen Aufbau von Organisationen: In Hierarchien, wo es um Macht und Ansehen geht, funktioniert traditionell das berühmte Feedback von oben nach unten, aber das entgegengesetzte Feedback von unten nach oben und teilweise auch das horizontale Feedback (zwischen Abteilungen) erfolgen quasi

systemimmanent nur unzulänglich oder überhaupt nicht. Es ist sozusagen systemfremd und damit nicht vorgesehen bzw. nicht institutionalisiert. Und genau in diesem Fall beginnen die Schwierigkeiten und damit Gefährdungen für eine Organisation, die es zu erörtern gilt.

Im *vierten* Abschnitt erfolgt ein abschließender Überblick über Effizienzkriterien bezüglich der Gestaltung von Feedback in Organisationen, soweit dies auf der Basis von Forschungsergebnissen möglich ist.

## 2 Feedback in Systemen

### 2.1 Feedback in kybernetischen Modellen

In der arbeits- und organisationspsychologischen Literatur hat es immer wieder den Versuch gegeben, mit Hilfe von Metaphern den Begriff der Organisation zu erklären bzw. dem Leser die Funktionsweisen eines Unternehmens durch eingängige Bilder oder Analogieschlüsse verständlich zu machen.

So hat man z.B. schon sehr früh eine Fabrik mit einem Uhrwerk verglichen, in dem ein Rädchen mit dem nächsten verbunden ist. Mit so einem Bild lässt sich, so glaubte man zumindest, der moralische Druck auf jeden Mitarbeiter legitimieren, sich für das Gesamtunternehmen einzusetzen, weil die Uhr eben nicht mehr funktioniert, wenn auch nur ein einziges Rädchen – sprich ein Mitarbeiter – ausfällt.

Solche und andere Metaphern mögen in Lehrbüchern aus didaktischen Gründen heraus lehrreich sein und die Phantasie anregen, weitere Parallelen zu entdecken, aber sie sind theoretisch eher wertlos, weil sie primär eine heuristische, aber keine erklärende Funktion haben.

Die Ausgangssituation ist eine andere, wenn man Organisationen aus dem Blickwinkel einer völlig anderen wissenschaftlichen Disziplin betrachtet, die ihrerseits auf Theorien und entsprechender empirischer Forschung basiert.

Als besonders fruchtbar haben sich dabei „Anleihen“ bei den so genannten Allgemeinen Systemtheorien erwiesen. Bei diesen handelt es sich um eine Art Wissenschaftssprache, die die Kommunikation zwischen Wissenschaftsdisziplinen durch gemeinsame Grundbegriffe vereinfacht (Greif, 1983). Im Zentrum steht der Systembegriff, definiert als eine

Menge von Elementen bzw. Objekten, zusammen mit den Beziehungen zwischen den Elementen und den Merkmalen der Elemente (Hall & Fagen, 1971).

Der Begriff Feedback wurde in diesem Zusammenhang von dem Kybernetiker Wiener (1950) verwendet. Die Kybernetik als Lehre von den Regelungsprozessen betrachtet Feedbackschleifen als Informationskanäle, die die Messung des Outputs eines Systems in ein Signal übersetzen, das daraufhin den Input oder den Transformationsprozess kontrollieren kann (Fengler, 1995). Feedback ist also die Veränderung eines Systemzustandes durch die Rückkopplung der Effekte vorhergegangener Systemaktionen durch einen Regler, der den gemeldeten Ist-Wert mit einem vorgegebenen Soll-Wert vergleicht. Kommt es zu einer Ist-Soll-Diskrepanz, werden am „Stellort“ spezifische Stelloperationen in Gang gesetzt, die die Angleichung des Ist- an den Soll-Wert bewirken, so dass das Gleichgewicht wieder hergestellt ist (Ashby, 1974). Aus der kybernetisch-maschinellen Perspektive dient Feedback also primär der „Fehlerkorrektur“.

Für unsere Fragestellung ist es wichtig festzuhalten, dass die entscheidende „Schaltstelle“ für das Funktionieren des Systems die implementierte Feedbackschleife ist. Wenn diese nicht richtig agiert, wird die Steuerung des Systems zusammenbrechen, was mittelfristig das Ende des Gesamtsystems bedeutet.

In diesem kybernetischen Modell als einem geschlossenen Regelkreis kann man weiterhin präzisieren, unter welchen Bedingungen eine solche Feedbackschleife funktionieren kann (Sbandi, 1981):

- gegenseitige Abhängigkeit zwischen den Elementen des zu kontrollierenden Systems
- die Möglichkeit, einen Soll-Wert zu bestimmen
- Messbarkeit des Ist-Werts
- Irrtümer oder Abweichungen als Auslöser
- große Reaktionsgeschwindigkeit, um größere Systemschwankungen zu vermeiden

Die Grundidee dieses Modell kann anhand eines einfachen Beispiels illustriert werden: Ein Kücheneisschrank lässt sich beispielsweise als ein typisches kybernetisches Modell beschreiben. In der Außenwelt herrscht eine bestimmte Temperatur. Innerhalb des Eisschranks soll eine festgelegte, in Zweifelsfällen niedrigere Temperatur konstant gehalten werden, damit die Lebensmittel nicht ver-



derben. Geregelt wird das System über einen Thermostat, der die Innentemperatur ständig überprüft. Sobald die Temperatur einen kritischen Punkt überschreitet, wird der Kühlmotor so lange angestellt, bis der gewünschte Wert wieder erreicht ist. Der letztbeschriebene Vorgang entspricht der Feedbackschleife in Systemen. Der Ist-Wert lässt sich genau messen, der Soll-Wert ist festgelegt worden. Temporäre Abweichungen werden ins System zurückgemeldet, es erfolgt ein Feedback über Ist-Soll-Differenzen, es werden Maßnahmen, hier Kühlaktionen, eingeleitet, bis ebenfalls über eine Feedbackschleife eine Entwarnung signalisiert wird. Dieser Regelkreis garantiert das Funktionieren des Kühlschranks. Ist der Thermostat defekt, d.h. erfolgt kein oder falsches Feedback, dann wird der Eisschrankbenutzer beim Öffnen der Tür so manche Überraschung erleben.

In der Systemtheorie wurden in der Folgezeit andere Systemarten differenziert, so z.B. die Vorstellung des biologischen Organismus, bei dem das Zusammenwirken von Organen im Vordergrund steht. Im Unterschied zu einem „lebendigen“ Organismus müssen Organisationen als offene Systeme einen natürlichen Zerfallsprozess („Entropie“) aufhalten, der sonst zum natürlichen „Tod“ des Systems führen würde. Auch hier spielen Feedbackschleifen vor allem mit Hilfe von Sinnesorganen eine zentrale Rolle.

Besonders einflussreich waren weiterhin die Arbeiten von Luhmann (1984) über soziale Systeme, die dadurch gekennzeichnet sind, dass die Realitäten in solchen Systemen von Menschen per Interpretation erst definiert werden müssen. Insofern ist Feedback im sozialen Bereich stärker prozessorientiert als in der Kybernetik, denn es geht nur bedingt um objektivierbare Variablen. Im Vordergrund steht vielmehr die Wirkung, die das eigene Verhalten und das anderer nach außen hat. Diese Wirkungen werden dabei durch das Wahrnehmungssystem der Beteiligten gefiltert bzw. interpretiert (Sader, 1991).

## 2.2 Organisationen als offene Systeme

Wenn man nun Organisationen als Systeme auffasst, dann hat dies den Vorteil, dass man über die am Anfang erwähnten Metaphern hinaus tatsächlich auf theoretisch fundierte Ansätze zurückgreift. Allerdings besteht auch hier

ein erheblicher Interpretationsspielraum: Welchen Systemansatz soll man zu Grunde legen? Welches sind die definierbaren Elemente, welche Beziehungen bestehen zwischen diesen? Entscheidend ist letztlich, ob die Übernahme einer systemtheoretischen Perspektive zum tieferen Verständnis der Prozesse in Unternehmen beiträgt und eventuell die Generierung von Hypothesen induziert, die dann ihrerseits im organisationalen Kontext überprüft werden müssen. Welche Variante der verschiedenen Systemtheorien man aussucht, hängt in erster Linie von der Fragestellung ab, mit der man sich beschäftigen möchte.

In diesem Beitrag geht es um Feedback in Organisationen. In diesem Falle kann direkt an das kybernetische Ausgangsmodell von Wiener angeknüpft werden, zumal in den anderen systemtheoretischen Ansätzen die zentrale Funktion von Feedbackprozessen entsprechend adaptiert integriert worden ist (Katz & Kahn, 1966).

Wie kann man sich also eine Organisation als ein derartiges System mit Rückkopplungsprozessen vorstellen? Zunächst sind Organisationen im Gegensatz zu dem geschlossenen Modell der kybernetisch-mechanistischen Vorstellung in der Regel offene Systeme, d.h. sie sind Bestandteil einer Gesellschaft bzw. Kultur. Zum Beispiel rekrutieren sich die Mitarbeiter einer in Deutschland agierenden Organisation aus den Mitgliedern dieser Gesellschaft. Insofern werden durch diese „Öffnung“ Werte, Einstellungen bzw. Erwartungshaltungen in die Organisationen hineingetragen.

Organisationen nehmen also als „Input“ Menschen und Objekte (Energien, Informationen...) aus dem Umfeld auf, um diesen Input in einem Transformationsprozess innerhalb der Organisation zu verarbeiten, und geben das Ergebnis als „Output“ an die Umgebung wieder ab.

Aus der Organisation werden also in die Gesellschaft bzw. in die Außenwelt hinein Produkte und Dienstleistungen exportiert, wo sie von den Kunden empfangen und konsumiert oder weiterverkauft werden. Innerhalb der Organisation laufen bestimmte Prozesse im Rahmen der funktionalen Arbeitsteilung ab, indem z.B. unterschiedliche Bereiche sich um Produktion, Entwicklung, Absatz oder Marketing kümmern.

Organisationen besitzen demnach eine formale Struktur als ein System von legitimierten Regeln, mit deren Hilfe die

Aktivitäten der Organisationsmitglieder reguliert bzw. kontrolliert werden. Teilweise unabhängig davon hat jede Organisation auch eine Sozialstruktur, die sich auf die beobachtbaren Interaktionen auf der Basis des tatsächlichen Verhaltens der Mitglieder auswirkt. Die Zusammenarbeit innerhalb der Bereiche und zwischen den Bereichen sollte möglichst reibungslos klappen, um hohe Qualität zu garantieren. Gesteuert werden die Prozesse durch ein mehr oder weniger hierarchisch aufgebautes Führungssystem mit festgelegten Befugnissen und Sanktionspotenzialen.

Hinzu kommt noch als „Herzstück“ die Verarbeitung von Informationen über Abweichungen von den Sollwerten des Systems, also ein möglichst gut funktionierendes Feedbacksystem. Jedes System bzw. jede Organisation muss dabei über einen Mechanismus zur Selektion und Verarbeitung der unzähligen Signale verfügen, d.h. es muss ein diesbezügliches Kodierungsprinzip etablieren. Letztendlich dienen alle diese Aspekte zur Erreichung der Ziele, dererwegen die Organisation entstanden ist.

Dabei wird die Effizienz einer Organisation als das Verhältnis von Nutzen und Kosten bzw. von Ergebnissen und Aufwand bestimmt. Oder anders ausgedrückt: Es geht um den Umfang des notwendigen Inputs, um eine erwünschte Menge an Output zu realisieren. Die Effektivität einer Organisation ist nach Katz und Kahn (1966) die übergeordnete, eher langfristige Zielsetzung als Maximierung des Ertrags der Organisation durch Mittel.

## 2.3 Feedback von Kunden

Wenn man sich konkret eine zentrale Zielsetzung einer Organisation vor Augen führt, die z.B. bei einem Dienstleistungsunternehmen darin besteht, einen vom Kunden gewünschten Service anzubieten, dann ist unmittelbar einleuchtend, dass das Überleben der Organisation davon abhängt, ob es Kunden gibt, die tatsächlich diese Nachfrage haben und entsprechend bereit sind, dafür Geld auszugeben. Wird etwas angeboten, was keiner haben will, oder wird etwas qualitativ schlechtes oder zu teures im Vergleich zu anderen Wettbewerbern auf den Markt gebracht, dann wird dem Unternehmen die Existenzberechtigung unter den Füßen weggezogen. Diese simple Logik ergibt sich zwangsläufig aus den üblichen Marktgesetzen, es sei denn, die-

se Rahmenbedingungen werden durch Zwangsmaßnahmen, Pflichtkonsumaktionen oder sonstige Druckmittel aufgehoben. So einfach dieser Sachverhalt ist, so schwer scheint für einige der „Sprung“ in die nächste logische Konsequenz zu sein, dass man nämlich zwingend notwendig Feedbackprozesse auf der Grundlage der Kodierungsprozesse darüber benötigt, wie der Kunde auf den Output der Organisation reagiert, bzw. welche Wünsche der Kunde heute hat und vor allem wahrscheinlich morgen haben wird. Wenn dieser „Kunden-Thermometer“ fehlt oder falsche Signale sendet, wird die Organisation mittelfristig scheitern, weil die lebensnotwendigen Ist-Soll-Abgleiche nicht stattfinden. Das kybernetische Modell besagt weiterhin, dass die Regelgrößen gemessen werden müssen und dass Abweichungen wirksame Aktionen auslösen müssen, um dann in einem fortlaufenden (Mess-)Prozess verfolgen zu können, wann die Kurskorrektur erfolgreich abgeschlossen wird. Übertragen auf die Organisation impliziert dies, dass erstens die Kundenreaktionen gemessen werden müssen und zweitens, dass die Ergebnisse der Messung im Falle einer Diskrepanz zu Aktionen führen müssen, deren Erfolg wiederum durch Messwiederholungen verifiziert wird. Das kontinuierliche Wechselspiel von Messung – Aktion – Messung ist damit die Basis für die Organisation, um ihre Existenz zu sichern. Kontrastiert man diese an sich eher banale Kundenfeedback-Spirale mit der Realität, so müsste man eigentlich hochgradig irritiert sein. Denn die Wirklichkeit an der „Kundenfront“ sieht bisheriger Erfahrung nach anders aus:

- » Es werden zwar immer häufiger Kundenzufriedenheitsanalysen durchgeführt. Man schätzt den Prozentsatz auf ca. 50 Prozent aller Dienstleistungsunternehmen, d.h. dass die anderen 50 Prozent (noch) keine derartigen Erhebungen veranlassen.
- » Die Analysen als solche sind teilweise als Feedback-Instrumente ungeeignet (Bungard & Hamm, 2002).
- » Es werden die Ergebnisse nur wenigen Mitarbeitern bzw. Abteilungen rückgemeldet, so dass sich das Feedback nicht auf die gesamte Organisation ausbreitet, was aber im Sinne der TQM-Philosophie dringend erforderlich wäre.
- » Aus dem Feedback werden nur bedingt konkrete Maßnahmen abgeleitet, geschweige denn deren Effizienz

durch nachfolgende Messungen überprüft.

- » Die Nichtberücksichtigung der Feedback-Informationen hat für die verantwortlichen Führungskräfte so gut wie keine Konsequenzen. Entsprechende Parameter finden sich nur sehr selten in den Incentive-Verträgen.

Mit anderen Worten: In vielen Unternehmen befragt irgendeine Abteilung die Kunden, aber die vollständige Feedbackschleife als solche ist nicht institutionalisiert, sie ist nicht Bestandteil der Organisationskultur. Der erste Schritt wird halbherzig formal gemacht, die weiteren Schritte versickern irgendwie im Organisationslabyrinth. Die eigentlich doch existenzgarantierende Feedbackschleife degeneriert zu einer Arbeitsbeschaffungsmaßnahme für eine Handvoll Marketing-Experten in einer vor sich hin werkelnden Abteilung. Es drängt sich aber in weiten Bereichen der deutschen Wirtschaft nicht der Eindruck auf, als ob die hier thematisierte Kunden-Feedback-Bedeutung auch nur annähernd den Status innehält, den sie haben müsste. Der Kunde ist König, der Kunde ist Mittelpunkt usw., diese salbungsvoll formulierten Sätze in den Goldrand-Broschüren der Unternehmen, in denen die Visionen oder Leitsätze festgehalten werden, suggerieren etwas völlig anderes. Die institutionelle Missachtung des Kunden-Feedbacks lässt den König zum Bettler werden, er stört im Mittelpunkt. In der Psychologie versteht man unter Visionen Wahnvorstellungen, insofern gehören solche Sätze durchaus in die proklamierten Firmenvisionen.

Soweit eine erste, eher ernüchternde Bilanz zum Thema Feedback in Organisationen bezüglich der Kundenreaktionen. Über den Umgang mit Beschwerden in Organisationen als einem äußerst wertvollen Schatz an Feedback seitens der Kunden soll hier nicht gesprochen werden, da die Feedback-Bilanz dadurch sicherlich noch deutlich trostloser ausfallen würde.

## 2.4 Horizontales Feedback zwischen internen Kunden und internen Lieferanten

Die zuvor erörterte Feedbackschleife zum Kunden ist keineswegs die einzige, die das Überleben einer Organisation absichert.

Organisationen bestehen als Gesamtsysteme aus einer Vielzahl miteinander verschachtelter Subsysteme, wie am Anfang dieses Abschnittes bereits

gesagt wurde. Die Grunderkenntnis des TQM-Ansatzes, der bislang niemand ernsthaft widersprochen hat, besteht in der Vorstellung, dass eine Organisation aus einer (Wertschöpfungs-) Kette von Abteilungen besteht. Dabei ist eine Abteilung jeweils Lieferant für Produkte oder Dienstleistungen für die nachfolgende Abteilung, die diese als interner Kunde unter Umständen weiterverarbeitet und dann ihrerseits in der Rolle des Lieferanten an den nächsten internen Kunden weitergibt.

Für das Verhältnis zwischen internen Lieferanten und internen Kunden gilt im Prinzip das Gleiche, was oben bereits ausgeführt wurde: Die Subsysteme interner Lieferanten müssen anhand von Feedback-Informationen seitens des internen Kunden ihre Prozesse optimieren. Erst wenn die gesamte Lieferanten-Kunden-Kette anhand der Teil-Feedback-Schleifen verbessert wird, kann man berechtigterweise hoffen, dass auch die Endqualität beim Kunden optimiert wird.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt kann man nicht davon ausgehen, dass dieses Konzept des internen Lieferanten-Kunden-Verhältnisses in der Mehrzahl der Unternehmen bekannt ist oder gar strategisch wirklich ernst genommen wird. Insofern müssen konsequent durchgeführte interne Kundenbefragungen Seltenheitswert haben, weil sozusagen die systemimmanenten Voraussetzungen fehlen. Wie gut muss es vielen Firmen gehen, dass sie sich heute noch den Luxus erlauben können, auf diese Feedback-Mechanismen zwischen den Subsystemen verzichten zu können. Es funktioniert wahrscheinlich deshalb halbwegs, weil im Alltag natürlich bei Problemen zwischen zwei Abteilungen auf individueller Ebene durchaus Feedback verteilt wird. Diese Art von Rückkopplung ist allerdings meistens nicht institutionalisiert und erfolgt deshalb zwangsläufig eher unsystematisch, kasuistisch, selektiv, reaktiv statt proaktiv und selten auf der Basis von Messungen, tendenziell eher emotional, kurzum wenig professionell und damit ineffizient.

## 2.5 Feedback von oben nach unten

Wenn man das Feedback zwischen Abteilungen als eine Art horizontale Rückmeldung ansieht, dann kann man diese Überlegungen um die vertikale Perspektive in Organisationen erweitern, also Feedback von oben nach unten und



umgekehrt von unten nach oben innerhalb der Hierarchie. Was den ersten Fall betrifft, so kann an dieser Stelle zur Abwechslung zumindest auf den ersten Blick etwas Positives berichtet werden: In den meisten Organisationen erfolgt das Feedback von oben herunter in bestimmten Themenbereichen durchaus in geregelten Bahnen.

Dazu gehören z.B. Verlautbarungen des Vorstands zur Geschäftslage, Weihnachtsansprachen der Führungskräfte, Androhungen von potenziellen Entlassungen oder Verlegungen von Standorten ins Ausland. Ob das Feedback wirklich zum richtigen Zeitpunkt kommt, ob es immer die Informationen sind, die man sich wünscht oder erwartet, sei dahingestellt. Forschungsergebnisse hierzu zeigen außerdem eindeutig, dass Mitarbeiter im Arbeitsalltag in der Regel auf der einen Seite zu selten Rückmeldungen über ihre Arbeit insbesondere von ihren Vorgesetzten erhalten (Fedor, Buckley & Eder, 1990) und auf der anderen Seite direkte und prompte Rückmeldungen nur dann erfolgen, wenn Fehler aufgetreten sind. Das heißt, Feedback ist im Arbeitsalltag zumeist negativ (Hillman, Schwandt & Bartz, 1990; Hofmann & Schmitz, 1994; Hunt, 1995; Jöns, 1997; Levy & Steelman, 1997).

Folgende Gründe können z.B. bei Vorgesetzten dazu führen, dass kein Feedback gegeben wird (Hillman, Schwandt & Bartz 1990; Hunt 1995):

- » Sie glauben nicht, dass Feedback nützlich oder gar notwendig ist („no news is good news“),
- » sie glauben, über andere nicht urteilen zu können und empfinden es als unangemessen, wenn ein Erwachsener das Verhalten oder die Leistung eines anderen beurteilt,
- » sie befürchten negative Reaktionen von ihren Mitarbeitern,
- » sie fühlen sich beim Geben von Feedback unwohl, besonders bei positivem Feedback,
- » sie befürchten, dass positives Feedback von den Mitarbeitern im Rahmen formaler Beurteilungen oder bei Gehaltsverhandlungen als Argumentationsgrundlage eingesetzt werden kann.

Fakt ist also, dass Feedback von oben nach unten im System vorgesehen ist, dass sich dies aber auf ausgewählte Anlässe reduziert. Institutionalisiert ist in diesem Zusammenhang das Feedback an Mitarbeiter im Rahmen der regelmäßig stattfindenden Mitarbeiter- bzw. Leis-

tungsbeurteilungen anhand entsprechender Formulare und standardisierter Prozeduren (Schuler, 2004a; Hofmann & Bungard, 1996; vgl. hierzu Schuler & Klingner in diesem Band). Das Feedback bei diesen Beurteilungskriterien wird meistens mit Leistungszulagen gekoppelt. Die Wirkung dieser Vorgehensweise wird in der Praxis kontrovers diskutiert. Ein zusammenfassender Überblick findet sich bei Hey (1999).

Sehr effektiv ist nach den vorliegenden Studien Feedback an Personen oder Gruppen über ihre Leistung im Rahmen von Zielvereinbarungskonzepten (Kohnke & Bungard, 2004). Der Effekt von Feedback auf Leistung gilt als eines der am besten bestätigten Ergebnisse der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung sowohl anhand von Labor- als auch Feldexperimenten (Kapelmann, 1986; Guzzo, Jette & Katzell, 1985). Feedback von oben nach unten, insbesondere bezogen auf Leistungsdaten, ist also in Organisationen alltäglich und in der Regel erfolgreich.

## 2.6 Feedback von unten nach oben

Der umgekehrte Fall, Feedback von unten nach oben, ist in hierarchischen Strukturen nur bedingt möglich, in vielen Situationen sogar unerwünscht. Das hängt, wie bereits im ersten Abschnitt gesagt, mit den Grundmerkmalen von Hierarchien zusammen, weil nämlich nach oben gerichtetes Feedback prinzipiell Kritik-Potenziale eröffnet, die den asymmetrischen Machtstrukturen zuwider laufen. Anders ausgedrückt: Kritik von unten ist ein partiell systemfremdes Element in klassischen hierarchischen Strukturen.

Zur Risikominimierung wird Feedback von unten in ausgewählter und abgestimmter Form kanalisiert. Willkommen sind z.B. Verbesserungsvorschläge der Belegschaft zur Produktivitätssteigerung im Rahmen des betrieblichen Vorschlagswesens. Die feierliche Überreichung der Höchstprämie suggeriert den engen Kontakt zur Basis und verfestigt symbolisch den Mythos vom großzügigen und dankbaren Management für herausragende Leistungen engagierter Mitarbeiter, aber sie hat eben nicht den unangenehmen Geruch von „Basisdemokratie“.

Wie aber soll man in hierarchischen Strukturen damit umgehen, wenn Mitarbeiter massive Kritik an bestimmten Situ-

ationen oder an einzelnen Führungskräften, vielleicht sogar an Vorstandsmitgliedern äußern?

Wer die geheimen Spielregeln in Organisationen nicht kennt, kann da sehr schnell ins berühmte offene Messer laufen. Denn in der offiziellen Unternehmenssprache wird selbstverständlich vom mündigen Mitarbeiter geredet, der im Mittelpunkt steht – wo bereits der Kunde als Störfaktor lokalisiert wurde – und dessen Feedback gewünscht wird. Nur der naive Mitarbeiter hat unten (noch) nicht gelernt, dass bei seinem Feedback nach oben selektiv nur die Rosinen weitergereicht werden dürfen. Erfolgs- und Vollzugsmeldungen sind erwünscht, Hiobsbotschaften, Hinweise auf Missstände und sonstige Kritiken sollen gefälligst nur sehr behutsam und tendenziell entschärft kolportiert werden. Die betriebliche Dynamik bei derartigen Feedbackschleifen über mehrere Etagen hinweg besteht darin, dass ganz im Sinne des „Stille-Post-Effekts“ oben eine andere Realität ankommt, als sie tatsächlich ist. Die mikropolitisch bewirkte Verzerrungsskalation führt das Feedbackprinzip ad absurdum. Werden dann auch noch auf der Basis der falschen Informationen bestimmte Entscheidungen gefällt und nach unten bekannt gegeben, dann müssen solche realitätsfremden Aktionen als Indiz für die Unfähigkeit des Managements interpretiert werden, weil es die Vorstellungskraft jedes Einzelnen übersteigt, richtig abzuschätzen, in welchem Ausmaß in Kommunikationsketten Beschönigungseffekte sich sukzessive addieren und „oben“ monströse Fantasieprodukte hervorbringen.

Das Verhängnisvolle an dieser systematischen Aushöhlung des vertikalen Feedbackprinzips von unten nach oben besteht darin, dass damit höchst relevante Verbesserungspotenziale nicht genutzt werden. Eine Organisation kann auf die Dauer nicht optimal funktionieren, wenn man kein Feedback bei den Entscheidungsträgern über die Realität an der Wertschöpfungsfront erhält. Da man zur Steuerung von Organisationen wahrscheinlich immer klare Führungsstrukturen braucht, muss man als Korrektiv zur Gefährdung von Feedbackprozessen aus den oben genannten systemimmanenten Gründen Sorge dafür tragen, dass solche Informationen dennoch hierarchiefrei weitergeleitet werden, indem z.B. Mitarbeiter anonym über alle Führungsebenen hinweg ihre Meinung manifestieren können.



Tabelle 1. Unterscheidung der Feedbackarten nach Schein (1987).

	arbeitsbezogen	interpersonell
Inhalt	Formale Aufgaben und Ziele	Gestaltung der Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern <b>(Who ist doing what to whom?)</b>
Prozess	Herangehensweise bei der Aufgabenerledigung	Prozesse der Kommunikation, Kooperation etc.
Struktur	Wiederkehrende Prozesse, Standardprozeduren	Wiederkehrende interpersonelle Beziehungen, Rollen

Genauso wie nur die externen Kunden valide zu bestimmten Aspekten authentisch Stellung beziehen können, gibt es innerhalb der Betriebe zahlreiche Aspekte, die nur von den Mitarbeitern (als interne Kunden) relativ gut beurteilt werden können. Wer seine Mitarbeiter als Feedbackgeber für innerbetriebliche Prozesse nicht zu Wort kommen lässt, macht den gleichen gravierenden Fehler, den er begeht, wenn er sich nicht um seine Kunden als Feedbackgeber für außerbetriebliche Prozesse kümmert.

Dass man die Meinung der Kunden einholen sollte, scheint den meisten einleuchtend – obwohl wie gesagt eher selten ernsthafte Taten folgen. Dass man interne Kunden ebenfalls kontinuierlich kontaktieren müsste, ist schwerer nachvollziehbar, weil allein schon der Begriff „interne Kunden“ für viele unverständlich ist. Dass man aber auch das Feedback der Mitarbeiter gerade mit ihrer Fachkenntnis der Prozesse vor Ort bitter nötig hat, um situationsangemessen das Organisationsschiff navigieren zu können, stößt vielerorts auf Unverständnis. Mitarbeiterbefragungen sind sinnvoll, so die oft zu hörenden Parolen, damit man weiß, ob die Belegschaft zufrieden ist. Die Obrigkeit duldet unter Umständen kurzfristig das Dampfablassen der Werker, damit durch den erhofften Katharsiseffekt die Arbeit wieder besser läuft. Es macht ja auch einen guten Eindruck, jemanden anzuhören, weil die Befragungsprozedur als solche bereits motivierend wirkt, der kleine Mann fühlt sich ernst genommen. Aber dass das kontinuierlich prozessbezogene Feedback der Mitarbeiter und die Initiierung von Veränderungsprozessen mit anschließendem Prozesscontrolling im Sinne des zu Anfang dargestellten kybernetischen Modells von zentraler strategischer Relevanz ist, wird nur von wenigen mit all seinen Konsequenzen erkannt und entsprechend umgesetzt.

Zusammenfassend ergibt sich folgendes Bild: Organisationen sind Weltmeister im Strukturieren, Planen, Regeln, Kontrollieren, Standardisieren usw., aber sie sind offenbar Amateure, wenn es um die entscheidenden Überlebensmechanismen von Systemen geht, nämlich um die Feedbackschleifen zur Steuerung der Systeme.

## 2.7 Arbeits- und interpersonelles Feedback in Organisationen

Am Anfang dieses Beitrags wurde die Unterscheidung zwischen individuellem interpersonellem und organisationalem Feedback vorgenommen. Natürlich gibt es hierbei fließende Übergänge und im Übrigen findet interpersonelles Feedback, wie bereits gesagt, tagtäglich auch in Organisationen statt und hat dort eine wichtige „organisationale“ Funktion.

Schein (1987) hat in seinem Model of Process Consultation die beiden Feedbackarten einander gegenübergestellt (vgl. Tabelle 1), wobei er in seiner Terminologie von einem arbeitsbezogenen Feedback spricht und damit auf einen Teilaspekt des organisationalen Feedbacks eingeht.

Dabei differenziert Schein die arbeitsbezogenen und interpersonellen Feedbackarten nach Inhalt, Prozess und Struktur.

In Anlehnung an dieses Modell kann abschließend festgehalten werden, dass in Organisationen das arbeitsbezogene Feedback sowohl bezüglich der Ziele und Arbeitsprozesse als auch der Standardprozeduren in der Regel nicht durchgängig effizient gestaltet wird. Es dominiert z.B. einseitig das (negative) Feedback von oben nach unten. Das interpersonelle Feedback scheint im Übrigen gerade in Organisationen auch eher unterdurchschnittlich gut zu funktionieren – ein Aspekt, der in diesem Artikel nicht weiter erörtert wird –, aber es wäre

sicherlich reizvoll zu analysieren, ob es hierbei wechselseitige Einflüsse gibt. Kann eine Führungskraft die Wiedergabe von organisationalem Feedback richtig ermessen, wenn sie selber im interpersonellen Bereich ein „Feedbacklaie“ ist?

Im Übrigen ist offenes Feedback in unserer Gesellschaft allgemein eher unüblich und problembehaftet. Viele Menschen fühlen sich beim Geben und Empfangen von Feedback unwohl (London, 1997). In ihrer Erziehung lernen sie eher, Beziehungen dadurch nicht zu gefährden, dass sie kein bewertendes Feedback geben. Diese gesellschaftliche Norm spielt auch in der Arbeitswelt sicherlich eine große Rolle. Mitarbeiter haben Angst vor (negativem) interpersonalem Feedback, sie haben nicht gelernt, damit umzugehen. Führungskräfte sind ebenfalls nicht darauf vorbereitet, interpersonales Feedback zu geben, geschweige denn zu erhalten. Feedback funktioniert daher vorwiegend aus dem Rollenverständnis als Führungskraft heraus und das impliziert arbeitsbezogenes, meistens negatives, möglichst unpersönliches Feedback.

## 3 Feedback-Instrumente in Organisationen

Nachdem im vorigen Abschnitt eindringlich ein Plädoyer für die (Überlebens-) Notwendigkeit von Feedbackmechanismen in Organisationen gehalten wurde, soll in diesem Abschnitt ein Überblick über konkrete Feedbackinstrumente in der Praxis gegeben werden. Es geht dabei um allgemeine Hinweise zu den einzelnen Erhebungstools, Details finden sich in den einzelnen Beiträgen dieses Bandes.

### 3.1 Qualitative versus quantitative Verfahren

Bevor mit den verschiedenen Feedbackbereichen begonnen wird, ist es sinnvoll, einige methodische Vorbemerkungen zu machen. Man muss grundsätzlich beim Einsatz empirischer Erhebungstechniken zwischen qualitativen und quantitativen Messungen unterscheiden. Es gibt diesbezüglich in den Sozialwissenschaften seit vielen Jahrzehnten eine heftige wissenschaftstheoretische bzw. methodologische Grundsatzdiskussion, die dem Leser an dieser Stelle erspart werden soll (Bungard, 2004). In den



angewandten Disziplinen, insbesondere z.B. im Marketing und der Arbeits- und Organisationspsychologie, werden beide Verfahren, also qualitative und quantitative, je nach Zielsetzung eingesetzt, wobei insgesamt ein deutliches Übergewicht der quantitativen Methoden beobachtbar ist. Die entscheidende Frage bei der Auswahl eines Verfahrens lautet: Wie ist der vorhandene Kenntnisstand bezüglich des zu analysierenden Sachverhalts? Liegen nur wenige Informationen bzw. nur vage Vermutungen vor, ist der Zusammenhang zwischen verschiedenen Faktoren unklar, kennt man die Sprache der Zielpersonen nur unzureichend, dann sollte man qualitative Verfahren einsetzen. Wenn man in einer qualitativen Erhebungsphase die relevanten Parameter identifiziert hat und aufgrund der Befunde in der Lage ist, die Faktoren geeignet zu operationalisieren, also quantitativ messbar zu machen, dann ist es sinnvoll, quantitative Verfahren zu verwenden. Anhand der quantitativen Erhebungen können dann Aussagen über die Häufigkeit bezüglich einzelner Größen gemacht werden. Durch Messwiederholung lassen sich vor allem Entwicklungen analysieren, sie erlauben ein so genanntes Prozess-Controlling.

Aus diesen Überlegungen lässt sich ableiten, dass qualitative Verfahren in der Regel unentbehrlich sind, es sei denn, der Untersuchungsbereich ist aus früheren Studien ausreichend bekannt und hat sich seitdem nicht verändert. Quantitative

Verfahren ohne qualitative Vorphasen laufen Gefahr, an der Realität haarscharf vorbeizuforschen. Es werden nur Variablen analysiert, von denen der Datenerheber glaubt, dass sie relevant seien, ein verbreiteter Irrglaube, der häufig die persönliche Arroganz der so genannten Fachleute und die bereichsspezifische Überheblichkeit von Expertenabteilungen widerspiegelt. Vor dem Hintergrund dieser Unterscheidung können nun im Folgenden die verschiedenen Feedback-Instrumente klassifiziert und den unterschiedlichen Zielgruppen zugeordnet werden.

### 3.2 Feedbackgeber und -empfänger

Wenn man zwischen Feedbackgebern und Feedbackempfängern unterscheidet und zusätzlich jeweils verschiedene Personenbereiche differenziert, dann resultiert daraus eine Fülle von Kombinationsmöglichkeiten, die sich einzelnen Feedbackinstrumenten zuordnen lassen.

Sattelberger hat diesen komplexen Sachverhalt anschaulich dargestellt (Abbildung 1). Wie man der Abbildung entnehmen kann gibt es im organisationalen Kontext auf verschiedenen Ebenen unterschiedliche potenzielle Feedbackgeber, die wiederum ihr Feedback auf einer Vielzahl von Ebenen adressieren können, sei es z.B. bezogen auf ein Individuum,

ein Team, einen Bereich usw.

Im Folgenden werden aus der Fülle der verschiedenen Kombinationsmöglichkeiten einige wichtige Beispiele aus dem breiten Spektrum der Feedbackpraxis beschrieben.

### 3.3 Kunden-Feedback-Instrumente

Beginnen wir analog zur Reihenfolge im zweiten Abschnitt mit dem externen Kunden als Adressat der Feedback-Instrumente bzw. als potenziellem Feedbackgeber für Organisationen.

Wenn ein Unternehmen wissen möchte, was seine Kunden denken, sagen, wünschen, in der Zukunft erwarten, was sie kritisieren, immer dann ist das Gebot der Stunde der Einsatz qualitativer Verfahren. Das Grundprinzip besteht dabei darin, dem Kunden zuzuhören. Es werden so genannte offene Fragen gestellt, aber der Reaktionsspielraum für den Kunden muss möglichst groß sein, damit er von sich aus Punkte thematisieren kann. In der Praxis bedeutet dies konkret die Durchführung qualitativer Einzel- und/oder auch Gruppeninterviews anhand eines Leitfadens. Die Gespräche können persönlich in einem Geschäft, auf der Straße oder in einem zu diesem Zweck geeigneten parkenden Bus stattfinden, sie lassen sich aber auch per Telefon oder Videokonferenz bewerkstelligen (nähere Einzelheiten hierzu finden sich im Beitrag von Winter in diesem Band).

Besonders erfolgversprechend sind solche Gespräche dann, wenn sie parallel zur Interaktionssituation zwischen Kunden und einem Organisationsmitglied (also z.B. einem Verkäufer) durchgeführt werden können. Diese als Shadowing bezeichnete Methode sieht konkret so aus, dass man z.B. einen Kunden während des Besuchs in einem Kaufhaus begleitet und jeweils zu sinnvollen Punkten Fragen stellt: Was wollen Sie kaufen? Erkennen Sie einen Verkäufer? Unmittelbar nach dem Kauf: War der Verkäufer freundlich? Kompetent? Man erfasst ohne Zeitverzug die direkten Reaktionen und Bewertungen an der „Kundenfront“.

Wenn die Verantwortlichen die zentralen Einflussfaktoren kennen, wenn man also die Wünsche und Bedürfnisse und vor

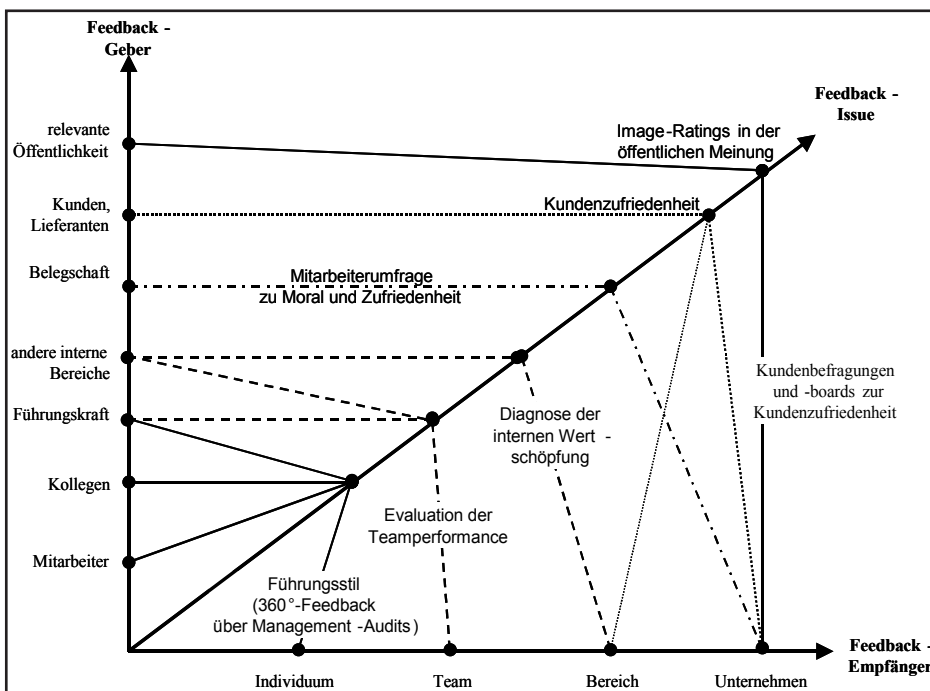


Abbildung 1. Feedback-Prozesse (in Anlehnung an Sattelberger, 1996, S. 75).



allem die Kritikpunkte der Kunden kennt, dann kann ein brauchbarer Fragebogen entwickelt werden, der für quantitative Erhebungen eingesetzt wird. In der Regel brauchen die Befragten nur die gegebenen Antwortkategorien bei den geschlossenen Fragen anzukreuzen. Der Fragebogen kann vor Ort in Geschäften oder zu Hause bei postalischer Zusendung ausgefüllt werden. Besonders beliebt sind zurzeit Online-Befragungen (Liebig, Müller & Bungard, 2003).

Die Auswertung der Daten erlaubt die Beschreibung des Status quo, bei Messwiederholungen können Veränderungen dargestellt werden. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass Organisationseinheiten miteinander verglichen werden können. Eine klassische Frage hierzu: In welcher Filiale wird das Personal am besten beurteilt?

Werden auf der Basis der qualitativen und quantitativen Ergebnisse Maßnahmen geplant und umgesetzt, so kann das Resultat im Zeitverlauf bei kontinuierlichen Messwiederholungen anhand geeigneter statistischer Auswertungsverfahren beurteilt werden.

Neben den verschiedenen Befragungsvarianten als Feedback-Instrumente gibt es eine Vielzahl weiterer Quellen, wie zum Beispiel das Beschwerdemanagement (Stauss & Seidel, 2003).

### 3.4 Interne Kundenanalyse

Die Situation ist im Grunde genommen die gleiche, wenn es gilt, innerhalb einer Organisation internes Kundenfeedback einzuholen.

Wen die Sorgen der internen Kunden wirklich interessieren, der sollte seine Kunden vor Ort besuchen und geduldig anhören, wie sie aus ihrer Sicht den internen Lieferanten beurteilen. So einfach dieser Vorschlag klingt, in der Praxis scheint es unüberwindbare Hürden auf diesem Wege zu geben. Wie im zweiten Abschnitt bereits gesagt, ist das Konzept als solches in den Köpfen oft nicht präsent, außerdem scheinen die Grenzen zwischen den Bereichen aufgrund der funktionalen Arbeitsteilung der Organisationen stark ausgeprägt zu sein. Verhängnisvoll ist zudem der häufig zu beobachtende Schulterschluss zwischen oberen Führungskräften, die mangels anderer Informationen auf ihrer Ebene die Kooperation als vorbildlich einstufen und deshalb überhaupt keinen Bedarf für irgendwelche Feedback-Schleifen sehen. Auch hier könnte ein innerbetriebliches

Shadowing so manche Überraschung an die Oberfläche bringen.

Analog zur Kundenthematik können mit den gleichen Begründungen quantitative Befragungen appliziert werden.

Werden auf der Basis der qualitativen Befunde und eventuell anschließenden „Konfrontationstreffen“ Maßnahmen zur Optimierung der Kooperation ergriffen, kann deren Effizienz durch Messwiederholungen überprüft werden. Für solche Erhebungen eignet sich innerhalb der Organisation das Intranet als Kommunikationsmedium.

### 3.5 Mitarbeiterbefragungen

Von zentraler Bedeutung beim Thema Feedback sind die vertikalen Rückkopplungen der Mitarbeiter als „intime“ Kenner innerbetrieblicher Prozesse. Bei diesen „Geschäftsberichten von unten“ spielen die hierarchischen Spielregeln eine große Rolle, wie bereits im zweiten Abschnitt dargelegt. In der Praxis gilt es deshalb, diese mikropolitischen Hürden im Sinn der Offenlegung des Meinungsspektrums zu überwinden.

Wenn man die Meinung der Mitarbeiter erfahren möchte, dann muss man sie eben fragen und zuhören, so der simple Hinweis, wie er bereits bezüglich der Kunden gegeben wurde. Wenn die Argumente und zentralen Auswertungsdimension nicht bereits bekannt sind, folgt daraus weiterhin, dass die Erhebung qualitativ durchgeführt werden sollte. Das Problem bei solchen Einzel- oder Gruppeninterviews besteht darin, die Betroffenen dazu zu bringen, ungefiltert, quasi ungeschützt und ohne Angst vor Sanktionen der Vorgesetzten ihre tatsächliche Meinung zu äußern. Der Hinweis auf die Anonymität der Erhebung ist aus der Sicht des Befragten grotesk, wenn man dem Interviewer „persönlich“ in einem Raum gegenüber sitzt. Entscheidend ist das Vertrauen in die „Verschwiegenheit“ des Fragestellers und gerade das dürfte nach langjährigen Erfahrungen gegenüber jeglichen internen Organisationsmitgliedern eher gering sein. Eine humorvolle Variante liegt dann vor, wenn Vertreter des Personalbereichs solche vertraulichen Gespräche führen, die bekanntermaßen für Personalauswahl, Personalentwicklung und eventuell auch Entlassungen (mit-) verantwortlich sind. Was soll angesichts einer derartigen Rollenkonfundierung anderes herauskommen als eine Selbstdarstellung des Mitarbeiters

im Sinne des idealen, motivierten, loyalen Angestellten. Die durch die Hierarchie bewirkte Reaktivität des Messvorgangs verzerrt die Daten derartig, dass ihre Feedbackfunktion nahezu unbrauchbar ist.

Erfolgversprechender ist der Einsatz eines neutralen Dritten als Interviewer, der selber nicht zur Organisation der Befragten gehört, der also nicht Teil des zu analysierenden Systems ist. Dies entspricht dem Bild, dass bei Konflikten innerhalb einer Familie Gespräche zur Analyse der Situation von einer Person übernommen werden sollten, die keinerlei familiäre oder auch nur freundschaftliche Verbindungen zu diesem betreffenden „System“ hat. Der Interviewer sollte die Kompetenz haben, solche offenen Interviews durchführen und auswerten zu können. Er sollte insgesamt das organisationale Umfeld der Befragten einigermaßen kennen, um den Mitarbeiter rasch verstehen zu können. Außerdem muss er für die Person vertrauenswürdig zu sein. Das ist zum einen eine Frage des persönlichen Auftretens des Interviewers, wichtig ist darüber hinaus aber auch die wahrgenommene und glaubhaft neutrale Position der Organisation, als deren Mitglied sich der Interviewer vorstellt. Unternehmensberatungen, die ein ausgeprägtes Image dahingehend haben, dass sie gewaltige Reorganisationsprozesse begleitet von massivem Personalabbau in Gang setzen, haben es da harmlos formuliert nicht ganz einfach. Gewisse Vorteile haben in diesem Zusammenhang universitäre Forschungsinstitute – was soll der Autor dieses Beitrags anderes sagen. Der Nachteil ist, dass die Befragten den Verdacht haben, dass sich auf Grund der Befragungen nichts verändern wird, weil die Ergebnisse in wissenschaftlichen Zirkeln zerredet werden.

Alles in allem sind qualitative Untersuchungen in Unternehmen für die Mitarbeiter immer mit einem gewissen Risiko verbunden, dass kritische Bemerkungen zum Nachteil des Feedbackgebers ausgelegt werden könnten. Es dominiert letztendlich die Selbstpräsentation im Sinne der Darstellung der eigenen Funktionstüchtigkeit, orientiert an entsprechenden offiziellen Vorgaben der Organisation. Anders als bei Kundenbefragungen und teilweise auch den horizontalen internen Erhebungen spielen deshalb beim Mitarbeiterfeedback anonyme Verfahren eine zentrale Rolle. Das können auch mal schriftliche Kommentare auf offene Fragen sein, bei denen der





„Autor“ nicht namentlich bekannt ist und auch nicht durch seine Wortwahl oder aufgrund des Abgabetermins identifizierbar ist. Zum anderen eignen sich schriftliche anonyme Fragebogenaktionen mit vorgegebenen Antwortkategorien als Feedbackinstrument für die Erfassung der Mitarbeitermeinungen. Folgende Voraussetzungen müssen dabei gesichert sein:

Erstens: Durch vorhergehende qualitative Verfahren müssen die relevanten Faktoren identifiziert worden sein, für die auf Basis der Fragen aus der qualitativen Befragung kontinuierliche Indices operationalisiert werden.

Zweitens: Die Anonymität muss oberstes Gebot beim Befragungsprozess sein. Das bedeutet:

- keine Angaben zur Person (wie z.B. Geschlecht oder Betriebszugehörigkeit) – Variablen, die oft reflexartig miterhoben werden, obwohl sie selten ausgewertet werden oder, wenn in die Analyse einbezogen, zu falschen oder irreführenden Befunden führen
- keine Auswertung auf Abteilungsebene bei einem Rücklauf von unter fünf Befragten
- außerdem ist auf Anonymität sichern der Abgabe der ausgefüllten Fragebögen zu achten usw.

Es soll an dieser Stelle nicht näher auf die schriftliche Mitarbeiterbefragung in allen ihren Varianten – wie z.B. Paper-Pencil versus Online-Erhebungen – eingegangen werden, da die Thematik in verschiedenen Beiträgen dieses Readers ausführlich erörtert wird. Es bleibt hier festzuhalten, dass bei Mitarbeiterfeedback solche anonymen Instrumente die Methode der Wahl sind. Bei allen euphorisch-romantischen Plädoyers für offene, ehrliche Kommunikation in Organisationen wird die anonyme MAB solange der Königsweg des Mitarbeiterfeedbacks bleiben, wie es Führungsstrukturen in Organisationen gibt. Die Anonymität ist das zwangsläufige Korrektiv für vorprogrammierte Verzerrungen in Informationsflüssen von „unten nach oben“, wie stark auch immer diese hierarchische Differenzierung ausgeprägt sein mag. Weil aber unverzerrtes Feedback gerade aus der operativen „Arbeitsfront“ überlebensnotwendig ist, folgt daraus – um es nochmals mit aller Deutlichkeit zu wiederholen –, dass der Einsatz von MAB genauso wie Kundenbefragungen essentiell ist.

### 3.6 Survey-Feedback-Ansatz im Rahmen von Organisations-Entwicklungs-Prozessen

Abgesehen von einer eher statischen, funktionalistischen Perspektive im Sinne von Mitarbeiterfeedback zur Verbesserung von Arbeitsprozessen spielen Mitarbeiterbefragungen (MAB) eine zentrale Rolle bei längerfristigen Change-Management- bzw. Organisations-Entwicklungs-Prozessen.

Das zentrale Ziel solcher OE-Projekte, die auf den Ansatz Lewins zurückgehen, ist die Veränderung von Elementen, Strukturen und Abläufen in Organisationen zur Erhöhung ihrer ökonomischen und sozialen Effizienz (Reinecke 1983). Beckhard (1972 a, zit. nach Reinecke, 1983, S. 38f.) definiert OE als:

- „die geplante,
- von der Organisationsleitung unterstützte,
- unter Berücksichtigung wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse erfolgte
- Konzeption und Durchführung von Maßnahmen
- zur Veränderung von Personen, Verhalten und interpersonellen Beziehungen und/oder von Strukturen und Prozessen
- innerhalb der Organisation und/oder in den organisationalen Beziehungen zur Umwelt
- im Hinblick auf die Erhöhung der ökonomischen und/oder sozialen Effizienz der Organisation.“

Ein wichtiges Instrument bei allen OE-Projekten sind Mitarbeiterbefragungen in Form des so genannten Survey-Feedbacks. Es handelt sich dabei um ein Verfahren der Organisationsdiagnose, das auch als „Survey Guided Feedback“ oder „Survey Research“ bezeichnet wird. Es hat seine Wurzeln im gruppensystemischen Ansatz und in der Aktionsforschung als einem sozialwissenschaftlichen, prozessorientierten Forschungsansatz (Brandstätter, 1977; Kühlmann & Franke, 1989; French & Bell, 1990; Büssing, 1995; Bungard, Holling & Schulz-Gambard, 1996).

Der Survey-Feedback-Methode liegt das Phasenmodell der Einstellungsänderung von Lewin (zitiert nach Walz, 1995) zugrunde. Lewin unterscheidet die Phasen „unfreezing“ (auftauen), „change“ (verändern), und „refreezing“ (wieder einfrieren, festigen). Um den Prozess der Einstellungsänderung in Gang zu setzen (unfreezing), bedarf es Energie. Bei der

Survey-Feedback-Methode wird dazu in einem ersten Schritt eine Ist-Analyse zum Status quo durchgeführt (Survey). Nach der Datenauswertung erfolgt die Rückmeldung (Feedback) der Ergebnisse an die Datenlieferanten in der Organisation. Es kommt zu emotionalen Reaktionen wie z.B. Freude, Überraschung, Verärgerung, Schock. Die betroffenen Personen, z.B. Vorgesetzter und Mitarbeiter, diskutieren gemeinsam die Ergebnisse. Damit werden die Befragungsergebnisse zum Gesprächsgegenstand und schaffen somit die Grundlage für eine weitere Bearbeitung, beispielsweise in Workshops. Die Betroffenen werden auf diese Weise zu Beteiligten gemacht. Sie definieren und gestalten zusammen den Veränderungsprozess (change). Es wird ein Maßnahmenplan zur Veränderung aufgestellt, der einen ersten Abschluss des Prozesses darstellt (French & Bell, 1990; Krings & Ruhau, 1995).

## 4 Effizienzkriterien

Im letzten Abschnitt sind exemplarisch einige typische Feedbackinstrumente vorgestellt worden, nähere Beschreibungen finden sich in den anschließenden Beiträgen in diesem Band.

Welche Effekte bewirken nun diese Instrumente, welche Effizienzkriterien lassen sich ausfindig machen?

Zusammenfassend betrachtet ergeben sich die Potenziale der Rückkopplungsprozesse aus dem zu Beginn dargestellten systemtheoretischen Bezugsrahmen: Die verschiedenen Rückkopplungsdaten ermöglichen die Steuerung des Gesamtsystems. Es werden Zielabweichungen festgestellt, um anhand von Interventionen Kurskorrekturen vornehmen zu können. Man kann diese Oberziele weiter auffächern: Feedbackinstrumente haben eine

- Diagnose-,
- Kommunikations-,
- Evaluations-,
- Aktivierungs- und Motivations-,
- Steuerungs- und
- Sozialisationsfunktion.

Sie alle dienen letztlich der Steigerung der Effizienz des Systems bzw. sichern die Existenz eines Unternehmens. Beim Einsatz der Instrumente handelt es sich um eine grundlegende strategische Entscheidung, die nur mittel- bis langfristig bezüglich ihres Erfolgs beurteilt werden kann. Eine genaue



Bemessung des Nutzens ist angesichts der Komplexität der Systeme und der Wechselwirkung mit anderen Interventionen bzw. Einflussfaktoren äußerst schwierig.

Dennoch gibt es genügend Belege für die positiven Auswirkungen einzelner Tools, in den verschiedenen Beiträgen dieses Bandes wird dieser Aspekt jeweils aufgegriffen.

Vergleichsweise einfach ist die kurzfristige Kalkulation der Kosten. Jedes Feedbackinstrument verursacht nämlich

- Sachkosten (Intranet, Telefon, Fragebogen-Druck),
- Lohnkosten (Arbeitszeit für das Ausfüllen der Fragebögen, Feedbacksituationen),
- Verfahrenskosten (Arbeitszeit der Projektgruppen, der Vorgesetzten) und
- Beratungskosten (Berater, Trainer, Lizenzen).

Die Summation der kurzfristig ökonomisch berechenbaren Kosten für alle Feedbackinstrumente muss bei einer Return of Investment-Analyse dem eher längerfristigen, nur vage einschätzbaren, nicht immer quantifizierbaren Nutzen gegenübergestellt werden, eine schiefelastige Bilanz, bei der so mancher Controller ins Grübeln gerät und mangels (Effizienz-) Beweisen auf die Kostenbremse tritt. Eine gerade in konjunkturell angespannten Zeiten häufig praktizierte Kurzschluss-Reaktion, die strategisch fatale Folgen haben kann. Die Organisation manövriert ohne Navigationssystem – spricht Feedbackinstrumente – extrem kostengünstig auf den Konkurs zu, ohne es frühzeitig merken zu können.

Abgesehen von diesen Kosten-Nutzen-Analysen, die bekanntlich bei allen Personal- und Organisationsentwicklungsprojekten immer wieder neu mit den alten Argumenten entfacht werden, stellt sich die für die Praxis relevante Frage, unter welchen (Rahmen-) Bedingungen Feedbackinstrumente besonders effektiv sind. Hierzu gibt es aus ganz unterschiedlichen Forschungsbereichen eine Fülle an empirischen Befunden, die die Ableitung konkreter Handlungsanweisungen erlauben. Zum Abschluss dieses Beitrags sollen die wichtigsten empirisch nachweisbaren Effizienzkriterien zusammenfassend aufgeführt werden, die mehr oder weniger für alle zuvor dargestellten Feedbackinstrumente mit entsprechenden Adaptationen Gültigkeit haben. Die Kriterien beziehen sich dabei sowohl auf interpersonales als

auch auf organisationales Feedback, da die Einflussfaktoren in den meisten Fällen beide Prozesse determinieren.

- » Effektives Feedback hängt von den *Eigenschaften des Feedbackempfängers* ab (vgl. Jöns in diesem Band). Dazu gehören eine ausreichende Informationsverarbeitungskapazität, soziale Selbstsicherheit und vorangegangene Erfahrungen mit Feedback (Smith & Sarason, 1975). Jüngere Menschen nehmen in der Regel eher Feedback an, da mit zunehmendem Alter die eigene Erfahrung wächst und man sich eher auf interne als auf externe Quellen verlässt.
- » Wichtig ist vor allem die *Akzeptanz* von Feedback. Diese hängt primär von der Glaubwürdigkeit der Quelle ab. Wird der Feedbackinhalt aufgrund der Kompetenz des Bewerter richtig beurteilt? Bei Mitarbeiterbefragungen, Vorgesetztenbeurteilungen und Kundenbefragungen muss die Kompetenz des Datenerhebers bzw. Entwicklers der Instrumente sichergestellt sein. Bei Abwärtsbewertungen z.B. ist es wichtig, dass der Vorgesetzte die Tätigkeit des Mitarbeiters und seine Leistung auch richtig beurteilen kann. In diesem Zusammenhang ist das Feedback von Kollegen oft glaubwürdiger (Levy & Steelman, 1997).
- » Mitarbeiter prüfen sehr genau die *Fairness* organisationaler Feedbacksysteme und machen davon ihre Akzeptanz abhängig (Taylor, Fisher & Ilgen, 1990; Levy & Steelman, 1997).
- » Bei den *Inhalten* des Feedbacks kann man zwischen Ergebnis- und Prozessfeedback unterscheiden. Ergebnisfeedback sind Rückmeldungen über Leistungsergebnisse, Prozessfeedback dagegen liefert deskriptive Informationen darüber, wie eine Aufgabe ausgeführt wurde und wie eine Leistung verbessert werden könnte. Prozessfeedback wird daher oft als „Lernfeedback“ bezeichnet. Den vorliegenden Untersuchungen zufolge ist Ergebnisfeedback bei komplexen und ungewissen Aufgaben wenig effektiv, es kann sogar zu schädlichen Effekten kommen (Korsgaard & Diddams, 1996). Prozessfeedback ist in der Regel effektiver, weil es konstruktiver und damit eher akzeptabel ist. Es liefert mehr Informationen über die Ursachen einer Leistung und ist damit spezifizierbar.
- » Bezüglich der *Valenz* von Feedback wird allgemein zwischen positivem

und negativem Feedback unterschieden. Aufgrund einer Fülle von vorteilhaften Effekten wird in der Literatur die Bedeutung von positivem Feedback hervorgehoben: Es wird als glaubwürdiger eingeschätzt und hat stärkeren Einfluss auf das Verhalten, fördert die Leistung und schafft ein Klima der Offenheit und des Vertrauens (Barr & Conlon, 1994; Schwäbisch & Siems, 1974).

Zahlreiche Studien (London, 1995, 1997; Hillmann, Schwandt & Bartz, 1990) zeigen außerdem, dass positives Feedback im betrieblichen Kontext selten gegeben wird, nach der vielzitierten Devise: „Nichts gesagt ist genug gelobt.“ Organisationen sind offensichtlich institutionell auf negatives Feedback geradezu funktionalisiert, wie bereits zuvor erörtert.

Andererseits darf aber negatives Feedback auch nicht fehlen, da nur so Fehler aufgezeigt und Missverständnisse offen gelegt werden können (Levy & Steelman, 1997). Es kommt also auf eine „gesunde“ Mischung an.

- » Die Wirkung von Feedback hängt von seiner *Spezifität* ab, also dem Grad, in dem sich Feedbackinformationen auf tatsächliche Sachverhalte beziehen. In der Praxis bedeutet dies, dass sich Feedback möglichst an Fakten und konkreten Beispielen orientieren sollte. Aussagen müssen prinzipiell nachprüfbar sein (Domsch & Ladwig, 1995; Jeserich, 1995; Blickensderfer, Cannon-Bowers & Salas, 1997). Die Spezifität wird davon erhöht, dass eine Beziehung zu Standards oder Zielen gesetzt wird und damit verglichen werden kann (Schuler, 1991; Latham & Yukl, 1975).
- » Feedback ist effizienter, wenn es *direkt*, also nicht über Dritte erfolgt. Von daher sollten Führungskräfte selber die Ergebnispräsentationen vornehmen bzw. moderieren und keine neutrale Person in Gestalt eines externen Unternehmensberaters oder Vertreters der Personalabteilung hinzuziehen.
- » In gewissem Sinne ist die *Partizipation* der Betroffenen ein wichtiges Erfolgskriterium analog zum Konzept der sozialen Validität des Assessment Centers (Schuler, 1991): Mitarbeiter und Führungskräfte sollten bei der Entwicklung und Implementation formaler Feedbackverfahren eingebunden werden. Ziele müssen dabei transparent gemacht, mit den Betroffenen



diskutiert und von ihnen akzeptiert werden. Die Art und Weise der partizipativen Einführung eines Feedback-instruments ist erfahrungsgemäß oft wichtiger als die Gestaltung des Systems selbst. Eine derartige partizipative Vorgehensweise ist zwar mühsamer als das Überstülpen eines importierten Standardinstruments, aber dafür werden spätere Widerstände und Ungereimtheiten frühzeitig unterbunden.

- » Zu beachten ist die *zeitliche Dimension*. Feedback sollte in angemessener *Häufigkeit* stattfinden, sodass einerseits genug *Zeit* zur Durchführung von Maßnahmen bleibt, andererseits der Prozesscharakter nicht durch zu große Abstände verloren geht.

Das heißt also, dass durch eine Inflation von Feedback die Informationsaufnahme und Verarbeitungskapazität der Rezipienten nicht überfordert wer-

den darf. Auf der anderen Seite muss die Wechselwirkung zwischen Feedback – Kurskorrektur – Feedback für die Akteure sichtbar bleiben. Feedback sollte vor allem regelmäßig stattfinden, damit sich Mitarbeiter und Führungskraft an das Geben und Empfangen von Feedback gewöhnen können und so sukzessive eine Feedback-Kultur entwickeln. Bei Mitarbeiterbefragungen und Vorgesetztenbeurteilungen haben sich vor dem Hintergrund dieser Überlegungen jährliche Erhebungen am besten bewährt (Bungard & Jöns, 1997a).

- » Einigkeit besteht darüber, dass das Feedback möglichst *schnell*, also unmittelbar erfolgt. Je größer der zeitliche Abstand zwischen Verhalten bzw. Sachverhalt und Feedback ist, desto geringer ist der Effekt, da die Kontingenzen zwischen Ursache und Wirkung immer schwerer zu rekonstruieren sind.

ren sind.

Bei Mitarbeiterbefragungen bedeutet dies z.B., dass die Ergebnisse spätestens zwei bis drei Wochen nach Erhebungsende zurückgespiegelt werden sollten.

Soweit einige Hinweise zur konkreten Gestaltung und Handhabung von Feedback-Instrumenten. Bleibt zum Abschluss noch zu sagen, dass die Einführung von solchen Rückkopplungsmechanismen im Rahmen feedbackfeindlicher Organisationskulturen einen langjährigen Lernprozess bei allen Beteiligten impliziert, bei dem viel Geduld und Ausdauer erforderlich ist. Ein Praktiker hat einmal gesagt, dass dieser Vorgang etwa so viele Jahre benötigt, wie das jeweilige Unternehmen Hierarchieebenen zählt. So falsch ist diese Aussage nach den bisherigen Erfahrungen nicht, wenn man das diesbezügliche Feedback aus den Unternehmen richtig interpretiert. ■