



# Wirksame Feedbackkultur

Wie gut aufeinander abgestimmte, moderne Feedbackinstrumente Unternehmen stärken



**Dr. Ingrid Feinstein**  
 .....  
**Director Ipsos**  
**Employee & Organizational**  
**Research**

Viele unserer Kunden äußern seit einiger Zeit Unzufriedenheit über den Ansatz der klassischen Mitarbeiterbefragung (MAB). Hohe Komplexität in Form (zu) vieler Themen und einer oftmals sehr kleinteiligen Auswertung mit hohen Anforderungen an Teilnehmerdaten führen zu einem vermeintlich unbefriedigenden Kosten-Nutzen-Verhältnis. Vor allem die spürbare Wirksamkeit der Prozesse und Maßnahmen im Folgeprozess scheinen zu fehlen. Am Ende werden doch nur wieder diejenigen aktiv, die ohnehin schon gute Führungskräfte sind. Brauchen die dann unbedingt eine MAB als Trigger? Und ist die MAB nicht eigentlich auch viel zu träge, um in der heutigen Zeit ein adäquates Instrument zur Bewältigung dynamischer Anforderungen zu sein?

Die aktuelle Praxis zeigt allerdings: MABs sind etablierte Instrumente. Auch bedingt durch eine veränderte Sicht auf Organisationsentwicklungs- und Veränderungsprozesse werden Feedback- und Kommunikationskultur zunehmend wichtige Erfolgsfaktoren, die es den Unternehmen ermöglichen, schnell und kreativ auf sich ändernde Anforderungen zu reagieren. MABs bedienen dieses Ziel auf sehr umfassende Weise. Damit einhergehend stellt die Komplexität des Instrumentes jedoch eine hohe Anforderung an die Fokussierung in der Bearbeitung der Themen und die Schaffung klarer Verantwortlichkeiten dar.

Das Ziel der MAB und jedes Feedbackinstrumentes sollte es sein, einen Dialog zwischen den Beteiligten in Gang zu setzen. Die formalen Prozesse schaffen so zwei grundlegende Voraussetzungen: Struktur (wer, wie und zu welchen Themen wollen wir Feedback geben?) und Raum (wann geben wir Feedback und wie viel Zeit nehmen wir uns dafür?). Je klarer der Fokus dieses Triggers ist, desto wirksamer kann letztlich auch der Dialog erfolgen.

Die wichtigste Maßnahme zur Erhöhung der Wirksamkeit stellt die klare Eingrenzung des Fokus dar. Diese kann allerdings nur dann sinnvoll erfolgen, wenn Bedarf und Zielsetzung beteiligter Stakeholder ebenfalls klar sind. Das erfordert wiederum eine frühzeitige Einbindung und fördert gleichzeitig die Verantwortungsübernahme.

Eine konsequente Ausrichtung an Bedarf und Zielsetzung kann schließlich dazu führen, dass die klassische MAB in mehrere Feedbackinstrumente aufgeteilt wird. Damit reduziert sich die Komplexität jedes einzelnen Instrumentes und steigert gleichzeitig die Wirksamkeit. Andererseits erhöht sich die Anforderung an die sinnvolle Orchestrierung der Instrumente, die gut aufeinander abgestimmt sein müssen, um Redundanzen zu vermeiden und für alle Stakeholder ein stimmiges Gesamtbild zu ergeben.

**Am Ende entsteht eine Feedbacklandschaft, für die es verschiedene Ansätze geben kann. Folgende Aspekte sind aber aus unserer Erfahrung grundlegend wichtig für die Erhöhung der Wirksamkeit:**

- **Ausrichtung am Bedarf und an der Frage nach dem Ziel des Feedbackprozesses mit möglichst engem Fokus der Inhalte**
- **Klare Definition der Verantwortlichkeiten, passend zu den Inhalten**
- **Abstimmung auf weitere Feedback-Instrumente und Vernetzung zu einem sinnvollen Gesamtkonzept (Feedbacklandschaft)**

Selbstverständlich müssen auch die technischen Formate für die Umsetzung adäquat und ansprechend sein. Unsere Erfahrung zeigt, dass es ratsam ist, stets mit den konzeptionellen Überlegungen zu starten, um die Wirksamkeit von Feedbackinstrumenten entscheidend zu verbessern. Ansonsten läuft man Gefahr, nur kleine und letztlich kaum spürbare Verbesserungen an bereits bestehenden Formaten herbeizuführen. Wir laden Sie ein, mutig zu sein!

.....

**Ipsos Employee & Organizational Research**

besteht aus Experten für Mitarbeiterbefragungen und effektive Feedbacklandschaften. Konzepte und Ansätze werden auf den Kundenbedarf abgestimmt und fördern Dialog- und Lernprozesse. Dabei profitieren die Kunden von Beratungskompetenz, langjähriger Durchführungspraxis und innovativen technischen Lösungen.