

# Nicht zu viel reinpacken

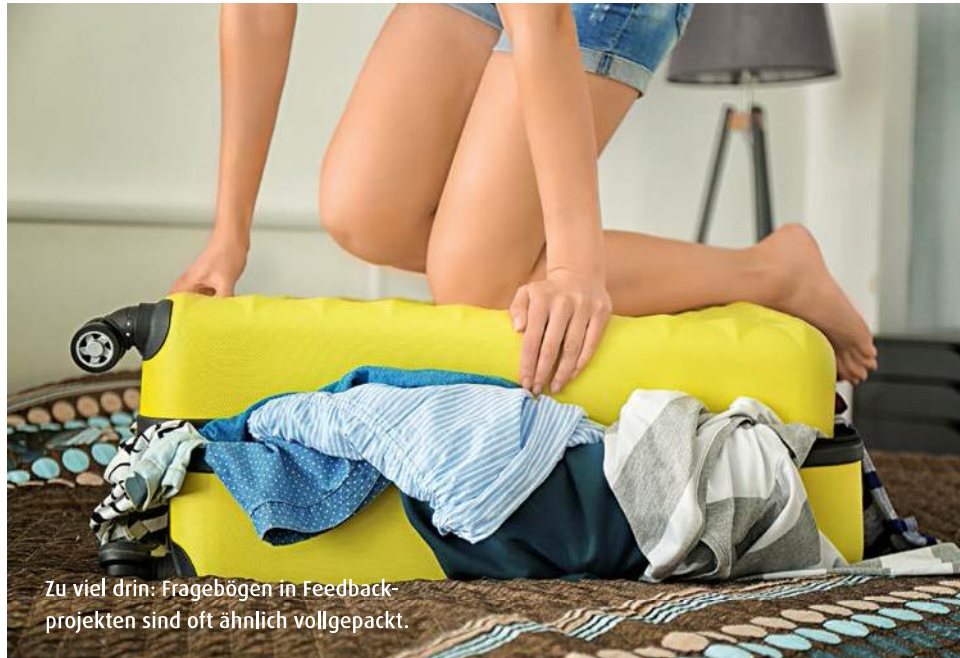
**STUDIE.** Einmal im Jahr alle anliegenden Unternehmensthemen abfragen: So sieht das klassische Feedbacksystem oft aus. Neue Prozesse sind flexibler – und effizienter.

Von **Alexandra Hiekel** und **Hannah Rexroth**

**M**itarbeiterbefragungen und Feedbackprojekte sind schon lange keine reinen Zufriedenheitsbefragungen mehr. Sie haben sich inzwischen zu strategischen Instrumenten der Organisationsentwicklung gemausert. Welche Befragungen heute wie eingesetzt werden, haben wir von Meta Five in einer repräsentativen Studie unter 79 Mitarbeitern und Führungskräften aus unterschiedlichen Branchen erfragt. 60 Prozent der befragten Personen stammen aus Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern; 75 Prozent kommen aus dem HR-Bereich und knapp die Hälfte bekleidet eine leitende Funktion.

Die Befragungslandschaft in Unternehmen ist seit Jahren stabil. Es werden hauptsächlich etablierte Verfahren zur Befragung der Mitarbeiter eingesetzt. In unserer Studie gaben 70 Prozent der Befragten an, dass eine regelmäßige Mitarbeiterbefragung im Unternehmen durchgeführt wird. Ein weiteres etabliertes Instrument ist das Führungskräftefeedback. Über 50 Prozent unserer Studienteilnehmer gaben an, dass dies regelmäßig im Einsatz ist.

Eher wenige Studienteilnehmer stimmen jedoch der Aussage zu, dass die eingesetzten Feedbackverfahren zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit führen. Vor diesem Hintergrund ist es erstaunlich, wie wenig mit neuen Feedbackverfahren experimentiert wird. Nach wie vor sind wenige kontinuierliche oder selbstgesteuerte Prozesse



Zu viel drin: Fragebögen in Feedbackprojekten sind oft ähnlich vollgepackt.

im Einsatz. Lediglich fünf Prozent der Befragten geben an, dass es Feedbackbeauftragte im Unternehmen gibt.

## Zwei Probleme im Feedbackprozess

Systematische Feedbackprozesse, wie Mitarbeiterbefragungen und Führungskräftefeedbacks, die zu regelmäßigen Zeitpunkten durchgeführt werden, weisen zwei zentrale Probleme auf. Das erste Problem: Der Folgeprozess von Feedbacks ist überfrachtet mit zu vielen verschiedenen Themen. Da die Prozesse nur einmal im Jahr oder seltener laufen, versucht man ein möglichst umfassendes Bild zu erhalten. Daraus entstehen zahlreiche Themen, die potenziell bear-

beitet werden könnten. Diese mangelnde Fokussierung überfordert und führt zu Befragungsmüdigkeit. Meist verläuft der Prozess dann im Sande und keines der Themen wird richtig angepackt.

Das zweite Problem: Die zentral verwalteten Prozesse führen zu Verantwortungsdiffusion. Die Initiative für Feedbackprozesse kommt häufig aus der Personalabteilung oder den oberen Managementebenen. Die Fragen werden zentral erarbeitet und die Prozesse ebenfalls zentral gesteuert. Erst mit Auslieferung der Ergebnisberichte erhalten die lokalen Teams oder Führungskräfte den Staffelstab. Die Identifikation mit den Themen und die Motivation, sich

## CHECKLISTE

## Zeitgemäße Feedbacksysteme

Wer einen alten Feedbackprozess überarbeiten oder einen neuen so aufstellen möchte, dass er zeitgemäß und effizient ist, sollte folgende Hinweise beachten.

**Erfolgsfaktoren für Feedbackprojekte:**

- spezifische, messbare, handlungsnaher Ziele pro Team oder Führungskraft
- transparente Kommunikation zu Zielen, Vorgehen und Auswertung
- Fokus auf eigenverantwortliche Optimierung
- konsequente Arbeit mit den Ergebnissen und häufigere Messung
- Verzahnung mit anderen Instrumenten der Personal- und Organisationsentwicklung

**Dazu sind folgende Merkmale des eingesetzten Tools wichtig:**

- einfache Anwendung
- durch Teams oder Einzelpersonen selbst steuerbar
- Häufigkeit und Zeitpunkt der Nutzung flexibel wählbar
- Fragebögen zu den jeweiligen Zielen passend einstellbar
- automatische Auswertung und direkte Verfügbarkeit der Ergebnisberichte
- Gewährleistung von Anonymität und Datenschutz

mit diesen zusätzlich zu anderen Verantwortlichkeiten zu beschäftigen, sind entsprechend gering. Sobald externe Anreize zur Verbesserung wegfallen, verschwinden auch die Maßnahmen. Der Prozess ist damit nicht nachhaltig.

**Prozesse flexibler gestalten**

Flexible Befragungs- und Feedbackprozesse können diesen Problemen begegnen: Feedback lässt sich kurz vor oder nach der Umsetzung einer Maßnahme einholen, um deren Erfolg zu evaluieren. Jedes Team kann dazu zum Beispiel aus einem Fragenpool auswählen, sodass die Qualität der Fragen gesichert ist und nur Fragen gestellt werden, die für das jeweilige Team relevant sind. Das Feedback ist damit handlungsnah und individuell für jedes Team passend.

Allerdings sind übergreifende Auswertungen in solchen Verfahren nicht so einfach möglich. Für die zentralen Abteilungen kann dies einen gefühlten Kontrollverlust bedeuten.

Ein weiteres Ergebnis der Studie ist auffällig: Die Frage, ob die Teilnehmer selbst Feedback zur persönlichen Weiterentwicklung nutzen, erhält im Verhältnis zu den anderen Fragen eher wenige positive Antworten. Trotzdem sind sich die Teilnehmer der Studie einig, dass in Zukunft der systematische, kontinuierliche Austausch von Feedback noch wichtiger wird und dass Feedbackverfahren schneller und flexibler sein müssen, um die Unternehmenskultur zu unterstützen. Unsere Schlussfolgerung aus diesen Antworten: Es muss für jeden Mitarbeiter einfacher sein, Feedback einzufordern, um es für die persönliche Weiterentwicklung nutzen zu können – sei es durch geeignete technische Unterstützung und in eigener Verantwortung oder, indem es zu bestimmten Anlässen vorgesehen ist, wie zum Beispiel in einem Quartalsmeeting.

**Bessere Daten nutzen**

Um den Feedbackprozess zu verbessern, können wir auch von Apps zum

Sprachentraining wie zum Beispiel Duolingo lernen. Die Apps nutzen die individuellen Nutzerdaten, um das Lehrangebot möglichst effizient zu gestalten. Das heißt, die App weiß, welche Wörter einmal falsch beantwortet wurden und fragt den Nutzer zu diesen in anderen Kontexten erneut. Ähnlich könnten Feedbackprozesse ablaufen. Wenn das System die individuellen Stärken und Schwächen einer Führungskraft oder eines Teams kennt, könnte es diese nutzen, um passende Fragen zu stellen, die ein Thema vertiefen oder von einer neuen Perspektive beleuchten. Automatisierung und intelligente Algorithmen könnten helfen relevanteres Feedback zu erhalten.

**Praxisbeispiel Amazon**

Beispiele aus der Praxis zeigen, dass es schon Unternehmen gibt, die ihren Feedbackprozess entsprechend umgestalten. So hat Amazon laut „Amazon-Watchblog.de“ nach einer Reihe von Problemen im Bereich der Arbeitsbedingungen damit begonnen, regelmäßiges Feedback von seinen Mitarbeitern einzuholen. Grundlage dieses Feedbacks ist ein internes System namens „Amazon Connections“, das jeden Tag Fragen zu Themen wie Arbeitszufriedenheit, Führung oder auch

Ausbildungsmöglichkeiten verschickt. Solche kontinuierlichen Rückmeldungen ermöglichen es, zeitnah auf Probleme und Konflikte zu reagieren und damit möglicherweise frühzeitig zu beheben.

**Firmenkultur mit Feedback stärken**

Gerade das Amazon-Beispiel zeigt uns, wie sehr die Unternehmenskultur für Mitarbeiter und Arbeitgeber an Bedeutung gewinnt. Klassische Feedbackprojekte haben jedoch oft nicht den gewünschten Effekt auf die Zusammenarbeit. Zusammenfassend empfehlen wir darum flexible, handlungsnaher und individuelle Feedbackverfahren. Mit ihnen lässt sich der Austausch zwischen Mitarbeitern intensivieren. Dies ist wichtig, um der ständigen Weiterentwicklung von Unternehmen gerecht zu werden und diese transparent zu gestalten. ■



**ALEXANDRA HIEKEL** ist Geschäftsführerin und Gründerin der Meta Five GmbH in Köln.



**HANNAH REXROTH** ist Beraterin bei der Meta Five GmbH in Köln.