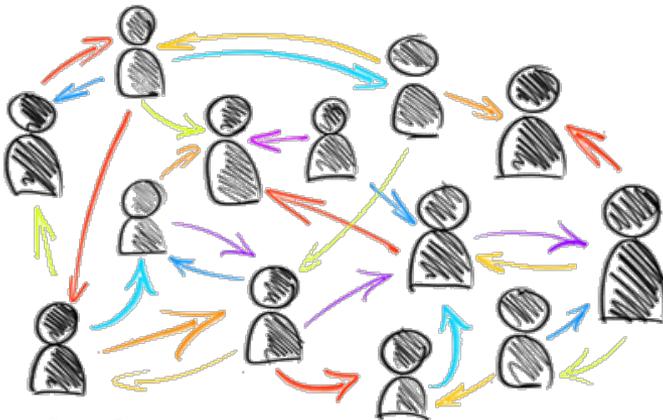




# Feedback-Management zur Optimierung von Geschäftsprozessen



© vege2 - Fotolia.com

**Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner**  
FOM Berlin Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH  
BIOS Dr.-Ing. Schaffner Beratungsgesellschaft mbH



## Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner



- **BIOS** Dr.-Ing. Schaffner Beratungsgesellschaft mbH
  - Inhaber, gegründet 1985
  - Beratung für u.a. Wissensmanagement, Technische Kommunikation, Management von Innovationsprozessen und Change-Management
  
- **FOM** Hochschule für Oekonomie und Management gGmbH
  - Lehrstuhl „Allgemeine BWL - Schwerpunkt Organisation, Technologie- und Innovationsmanagement“, seit 2013
  - weitere Funktionen
    - o Studienleiter für Kooperation & Wirtschaftskontakte, Standort Berlin
    - o forschend tätig im:
      - FOM KompetenzCenter Technologie- & Innovationsmanagement (KCT)
      - FOM institut of automation and industrial management (iaim)
  - Schwerpunkte: Technische Kommunikation, Industrie 4.0, Wissensmanagement

BIOS

Dr.-Ing. Schaffner  
Beratungsgesellschaft mbH

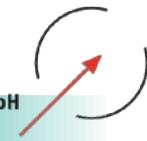


Betriebsführung  
Innovation  
Organisation  
Systemlogistik



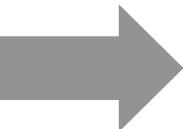
zuvor u.a.

- Geschäftsführer der euroscript-Unternehmen in Deutschland
- Professor für Audiovisuelle Medientechnik, HTWK Leipzig
- freiberuflicher Unternehmensberater (Gründung der Fa. BIOS im Jahr 1985)
- Promotion, Themengebiet „Innovationsmanagement im Medienwesen“
- wissenschaftlicher Projektleiter, Institut für angewandte Innovationsforschung IAI e.V.
- Studium der Arbeitsökonomie
- Studium der Nachrichten-/Automatisierungstechnik
- Lehre zum Industriekaufmann

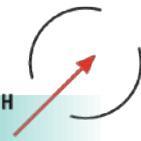




## Geschäftsprozess-Optimierung durch Feedback-Management

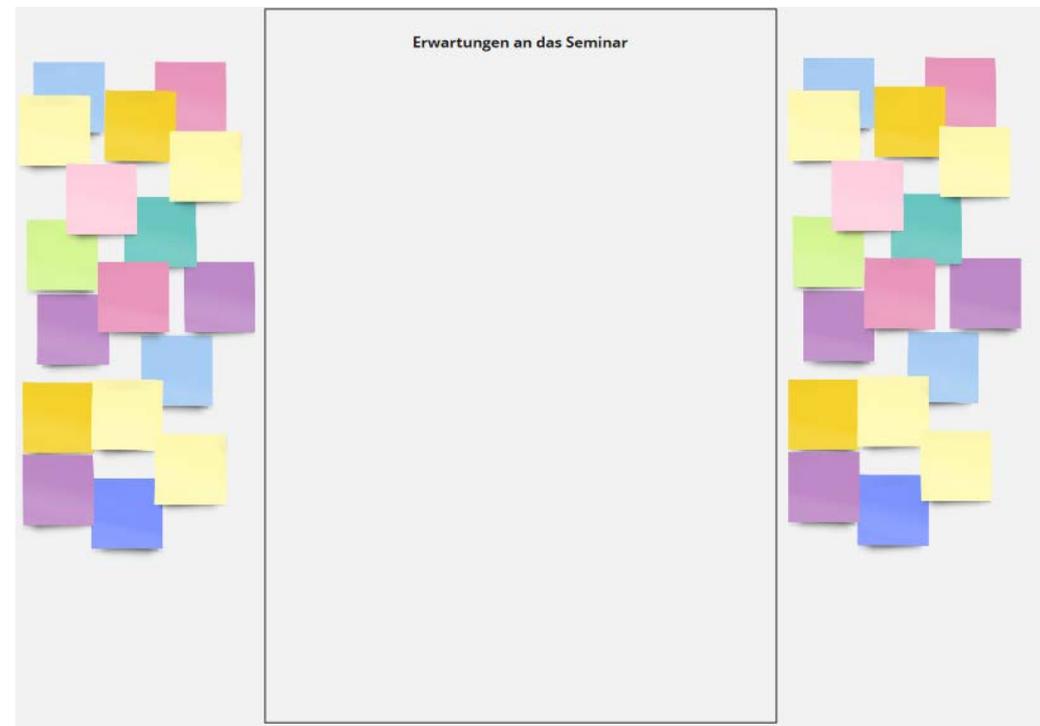


<b>0</b>	<b>Einleitung</b>	<b>18:00 – 18:15</b>
<b>1</b>	<b>Wirkungsbereiche von Feedback-Management</b>	<b>18:15 – 18:45</b>
<b>2</b>	<b>Feedback-Management als Regiearbeit</b>	<b>18:45 – 19:00</b>
<b>3</b>	<b>Ideen zur Umsetzung von Feedback-Management</b>	<b>19:00 – 19:30</b>
<b>4</b>	<b>Abschließende Diskussion</b>	<b>19:30 – 20:00</b>



## Welche Erwartungen stellen Sie an das Seminar?

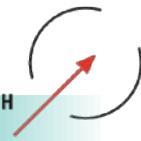
- Verwenden Sie das digitale Miro-Board
  - [https://miro.com/app/board/o9J\\_lc3y\\_JE=](https://miro.com/app/board/o9J_lc3y_JE=/)



**[Bearbeitungszeit: ca. 5 Min.]**

# Welche Erwartungen stellen Sie an das Seminar?





## Feedback: Fragen zum Vortrag

- Welche Fragen haben Sie?
- Hierfür nutzen wir das Tool „frag.jetzt“.
  - Einträge sind anonym
  - Fragen können von jedem priorisiert werden



- das Tool ist während des gesamten Vortrags offen
  - am Ende des Vortrags werden die Fragen diskutiert
- Zugang:
  - <https://frag.jetzt> (Code 31177711)





Francesco (Teamleiter):  
**„Ich bin Profi  
und brauche kein  
Feedback!“**

Bernd (Abteilungsleitung):  
**„Ich verstehe Olivia nicht. Wir sprechen  
doch jeden Tag miteinander.“**

Petra (Gruppenleitung):  
**„Wir führen doch  
Jahresgespräche.“**

Olivia (Serviceteam):  
**„Es gibt kein Feedback!“**

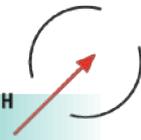
Monika (Redakteurin):  
**„Fristgerechte  
Rückmeldungen  
aus der Konstruktion?  
Kannste vergessen.“**

**Feedback?**

Jochen (Redakteur):  
**„Verständnisfragen  
aus der Übersetzung  
wären hilfreich.“**

Peter (Übersetzer):  
**„Wenn ich den Chef mal brauche,  
ist er nicht erreichbar.“**

Mario (Logistik):  
**„Feedback bedeutet bei uns,  
vor versammelter Mannschaft  
zusammengestaucht zu werden.“**



## Interaktion

## Scaling: Bewertung von Feedback-Management & Geschäftsprozesse

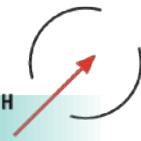


## Einsatz von Mentimeter

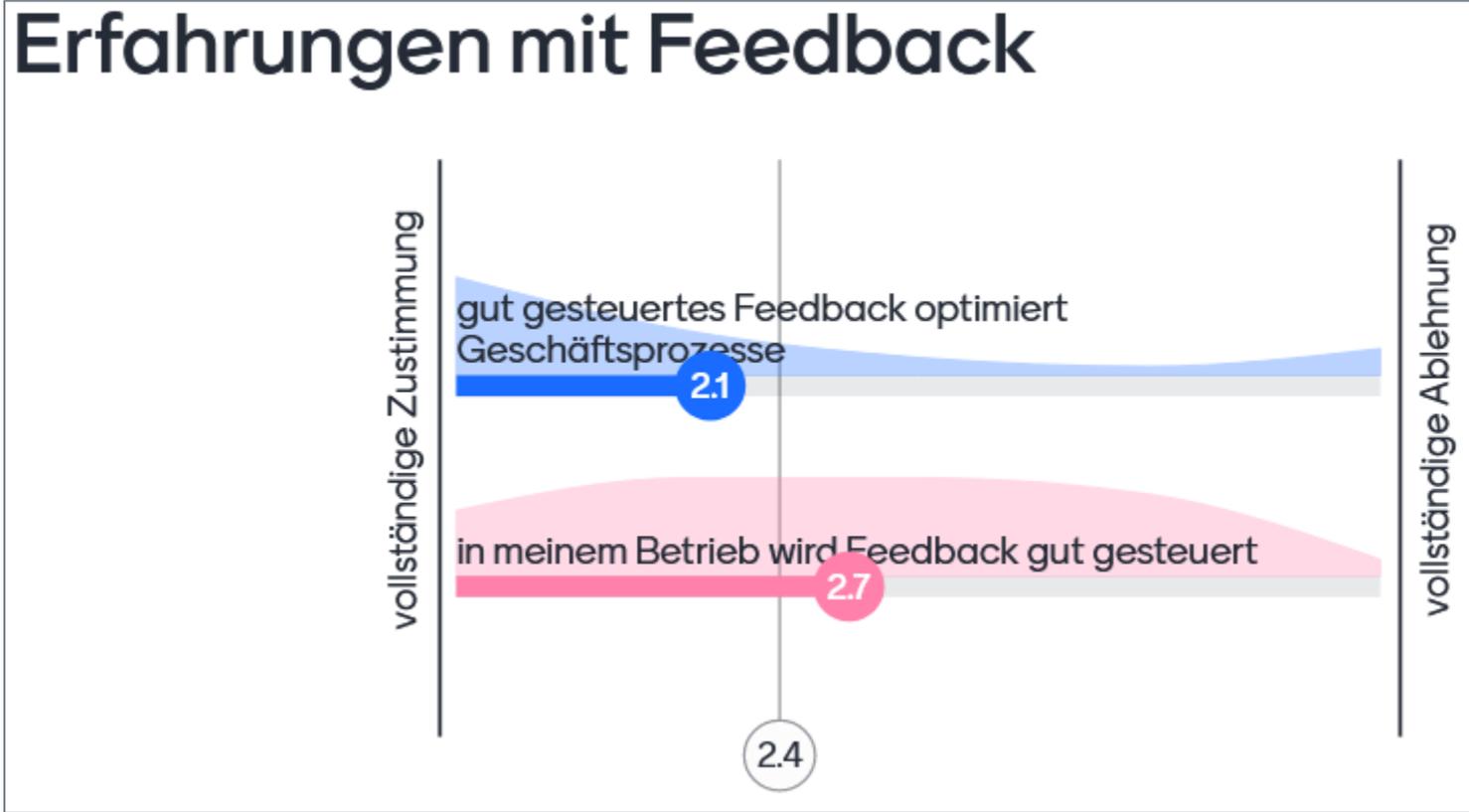
- QR-Code
- <https://www.menti.com/ftp96j53b8>
- [www.menti.com](https://www.menti.com) (Code: 4725 1999)



[Bearbeitungszeit: ca. 5 Min.]



## Scaling: Bewertung von Feedback-Management & Geschäftsprozesse





## Geschäftsprozess-Optimierung durch Feedback-Management



<b>0</b>	<b>Einleitung</b>	18:00 – 18:15
<b>1</b>	<b>Wirkungsbereiche von Feedback-Management</b>	18:15 – 18:45
<b>2</b>	<b>Feedback-Management als Regiearbeit</b>	18:45 – 19:00
<b>3</b>	<b>Ideen zur Umsetzung von Feedback-Management</b>	19:00 – 19:30
<b>4</b>	<b>Abschließende Diskussion</b>	19:30 – 20:00



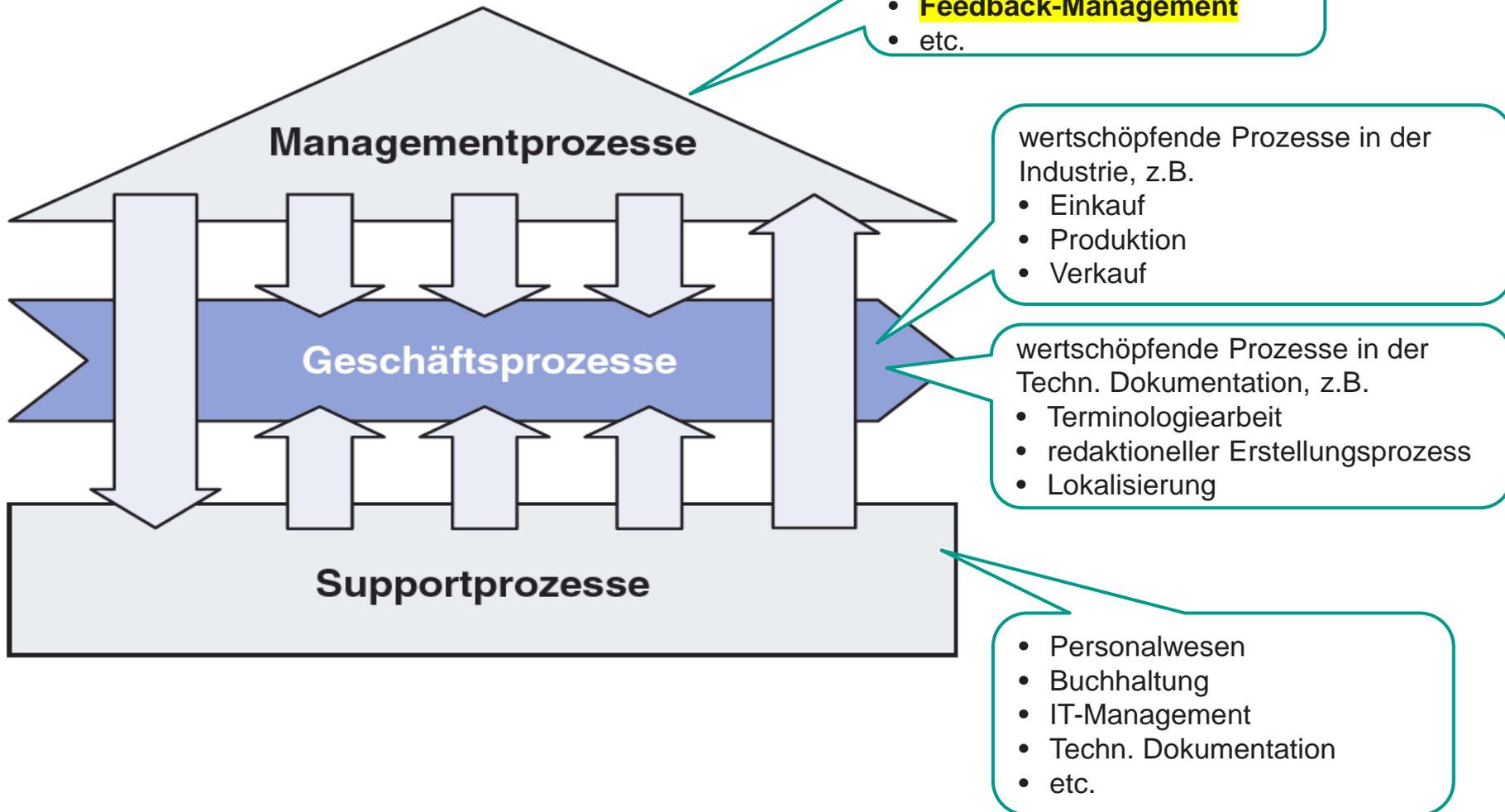
## Feedback-Management

- wird häufig im Kontext von Kundenbeziehungen verwendet (CRM = Customer Relationship Management)
- bislang kaum diskutiert ist allerdings (STAUSS 2011, S. 433)
  - Feedback-Management in begrifflicher und konzeptioneller Hinsicht
  - zur **Geschäftsprozess-Optimierung**



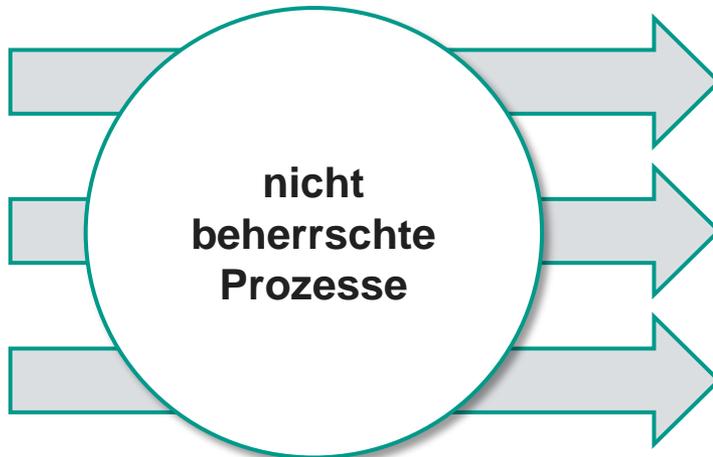


## Worüber reden wir eigentlich?



Grafik: Vahs (2012), S. 242

## Zahlreiche Probleme nicht beherrschter Geschäftsprozesse sind auch auf das Feedback-Management zurückzuführen



- viele Reklamationen
- hohe Fehlerquote
- unzufriedene Kunden
- viele Änderungen
- hohe Durchlaufzeiten
- unzureichende Liefertreue
- mangelhafte Lieferfähigkeit
- hohe Bestände
- geringe Flexibilität
- Abstimmungsprobleme
- Informationsverlust
- etc.



## Was die **Kennzahlen im Controlling** sind, ist das **Feedback in der sozialen Interaktion**.

- mit Kennzahlen können Standardprozesse gut gemanagt werden
- die Dynamik der Märkte erfordert eher Projektarbeit
- Feedbacks sind dabei das Instrument einer **agilen Führung/Organisation**
  - Agilität steht in erster Linie für ein iteratives Annähern an einen Idealzustand durch Feedbacks
  - ABER ...**

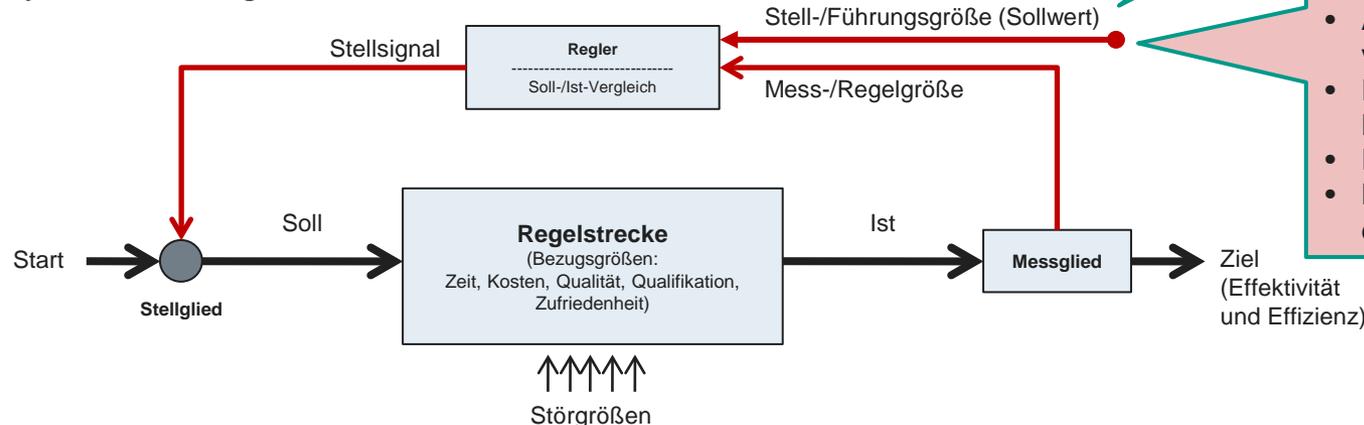
**Kennzahlen (KPIs) werden i.d.R. analytisch entwickelt, z.B.**

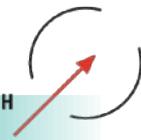
- Welche Phänomene werden controlled?
- Welche KPIs sollen was messen?
- Wie werden diese KPIs interpretiert?

**Umgang mit Feedback?**

- Anders als KPIs sind Feedbacks weder versachlicht, noch frei von Emotionen.
- Psychologie gewinnt gegenüber der BWL an Bedeutung.
- Feedbacks werden selten gemanagt.
- Botschaften und Wirkungen sind oft dem Zufall überlassen.

Kybernetischer Regelkreis



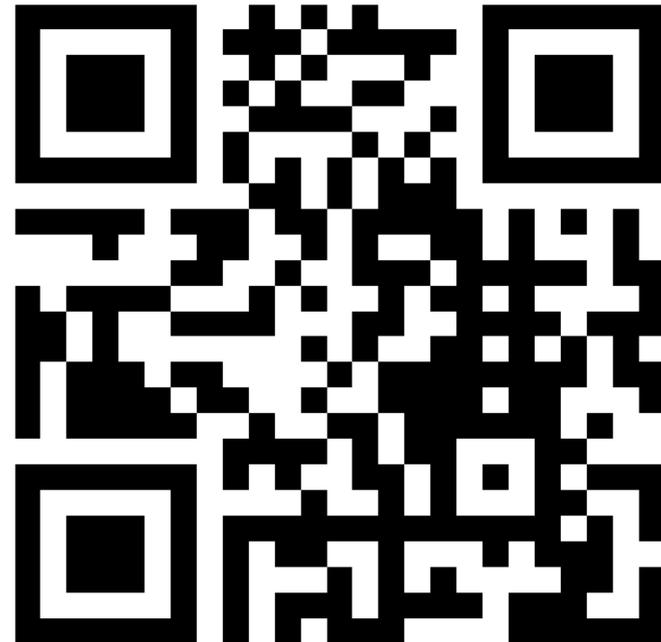


## Wortwolke: Feedbackprobleme im Projektmanagement

- Was fällt Ihnen hierzu ein? → einzelne Wortbegriffe
- Sie können mehrfach voten!
- Schauen Sie sich die Entwicklung der Wortwolke an und lassen Sie sich inspirieren.

## Einsatz von Mentimeter

- QR-Code
- <https://www.menti.com/ubofwy6dsn>
- [www.menti.com](https://www.menti.com) (Code: 2141557)



**[Bearbeitungszeit: ca. 5 Min.]**

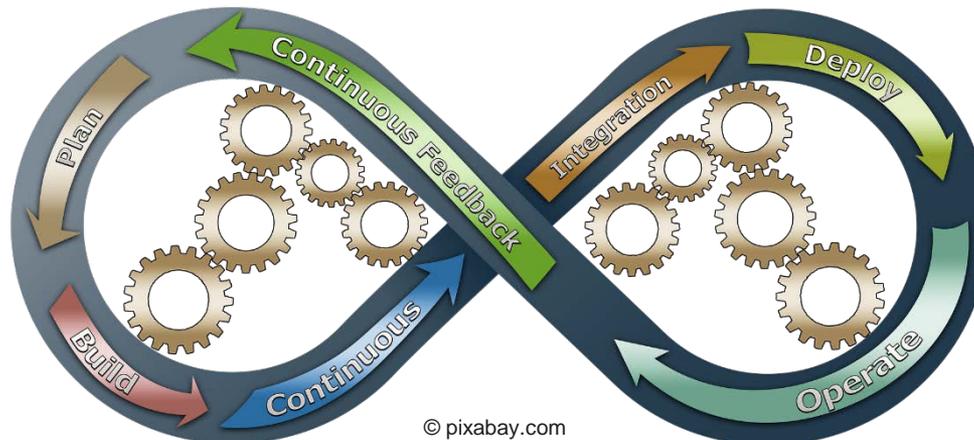


## Feedback

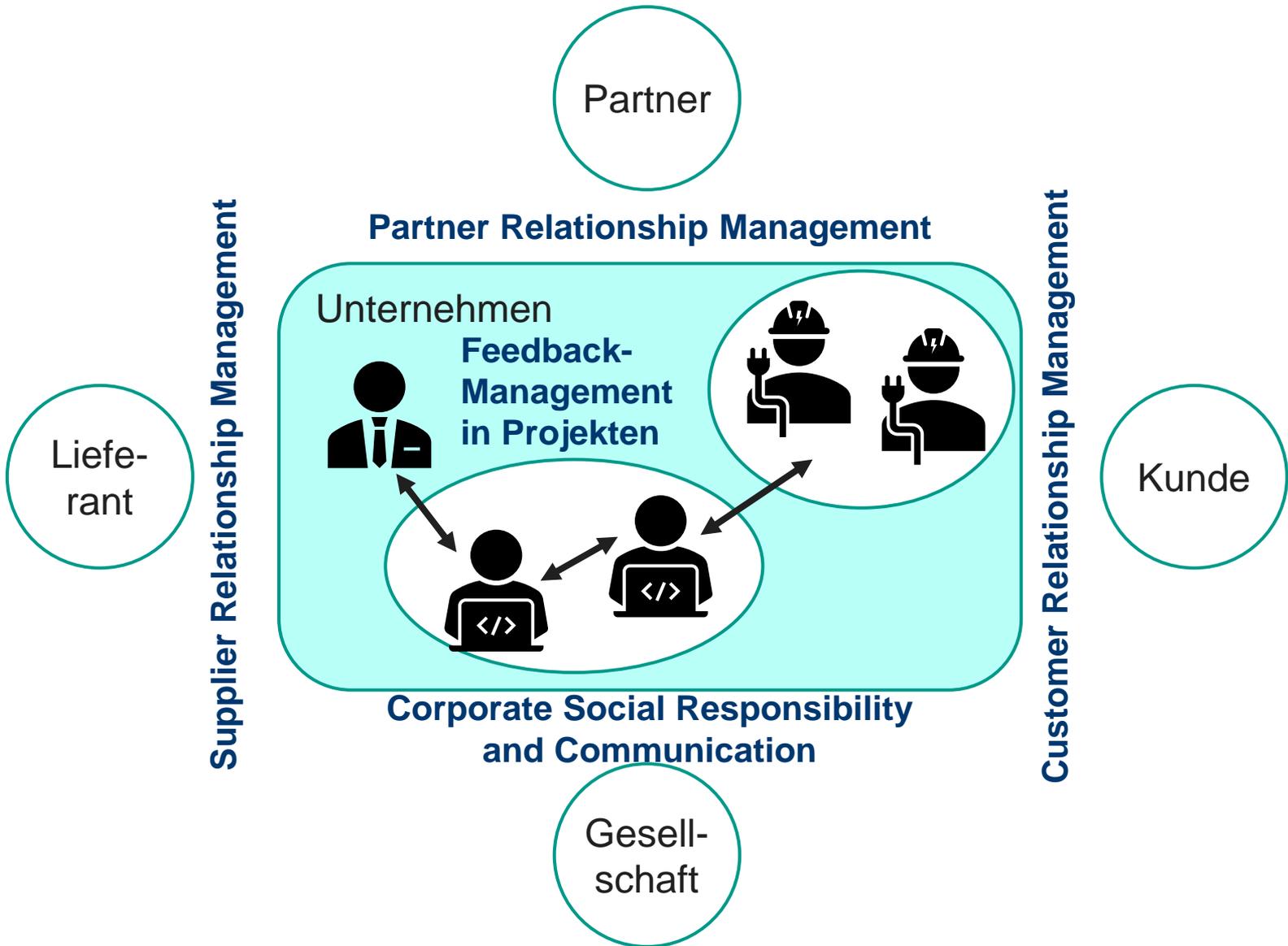
- ist im Kern ein interpersonales Konstrukt
  - bezeichnet eine Rückmeldung an eine Person,
    - wie deren Verhalten wahrgenommen bzw. verstanden wird und
    - was dieses Verhalten bewirkt
- weiter gefasst: Rückmeldung zu bestimmten Sachverhalten
  - z.B. Qualität, Revision, Freigabe

## Feedback-Management

- Organisation der kommunikativen Rückmeldung (Controlling)
  - Planung
  - Steuerung
  - Ergebniskontrolle
- ohne Feedback-Management
  - Disharmonien
  - Koordinationsprobleme
  - Informationsverlust
  - kein organisationales Lernen

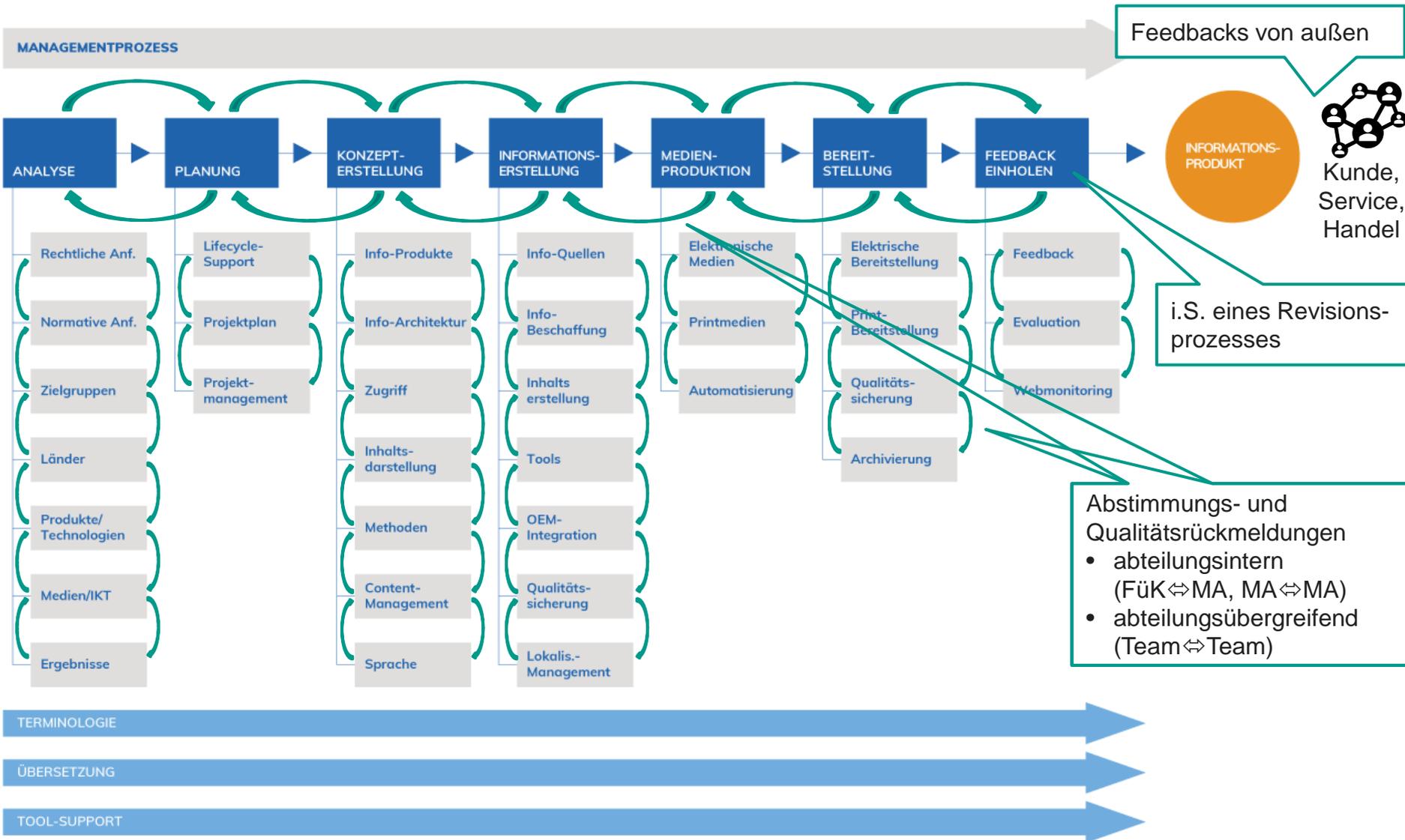


inspiriert durch: Stauss, B. (2011), S. 433



# 1. Wirkungsbereiche von Feedback-Management

## Feedback-Management im Redaktionsprozess



Grafik: [www.tekom.de/technische-kommunikation-das-fach/was-ist-technische-kommunikation](http://www.tekom.de/technische-kommunikation-das-fach/was-ist-technische-kommunikation) (Abruf: 06.12.2020)

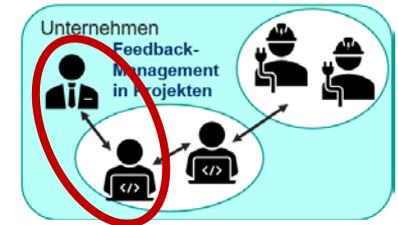
# 1. Wirkungsbereiche von Feedback-Management

## Wirkungsbereiche

## zwei relevante Wirkungsbereiche für Feedback-Management in der Geschäftsprozess-Optimierung

### ▪ Führungskraft ↔ Mitarbeitende

- Steuerung des operativen Tagesgeschäftes
  - Ziel: Optimierung des Leistungserstellungsprozesses
- Steuerung der Mitarbeitenden
  - Ziel: Förderung von Qualifikation und Motivation

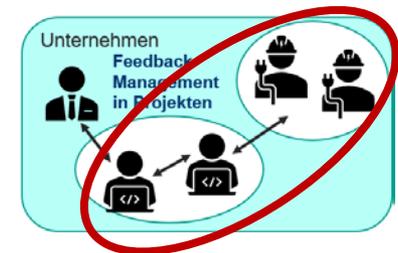


### ➔ Führungskräfte bauen ein Zielgerüst und ein Vertrauensverhältnis auf

- Ziel: Ausrichtung der Mitarbeitenden auf die Unternehmens- und Teamziele und Influencing

### ▪ Mitarbeitende ↔ Mitarbeitende (auch teamübergreifend)

- Rückmeldungs-, Revisions- und Abstimmungsprozesse
  - Ziel: Informationen als Bringschuld und Holschuld disziplinieren



### ➔ Führungskräfte sind Regisseur, Organisator, Moderator und Schlichter

- Ziel: Abbau von Missverständnissen, Unstimmigkeiten und Aggressionen



## Führungskraft ↔ Mitarbeitende



## Führungs-Feedback in der Mitarbeiterkritik

- in Mitarbeiterumfragen wird häufig das Feedback-Verhalten der Führung kritisiert
- Führungskräfte sind dann meist irritiert

### 1. Begründung

- beidseitig unterschiedliches Verständnis von Feedback

### 2. Begründung

- Feedback wird oft mit Jahres-Mitarbeitergesprächen verwechselt



## 1. Begründung

- beidseitig unterschiedliches Verständnis von Feedback, z.B. hinsichtlich

<b>unaufgeforderte Feedbacks</b> seitens der Führung (z.B. Lob, Kritik zu spezifischen Handlungssituationen)	versus	<b>Erbitten von Feedback</b> durch Mitarbeiter (z.B. Erreichbarkeit, Unterstützung im Bedarfsfalls, Coaching)
<b>Rückmeldungen im operativen Tagesgeschäft</b> (z.B. kurzfristige Entscheidungen und Austausch zu dringlichen Aufgaben)	versus	<b>Aufbau eines vertrauensvollen Arbeitsverhältnisses</b> zwischen Mitarbeiter und Führungskraft (z.B. Erwartungen, Führung über Ziele, Herausforderungen und Unterstützungsangebote)
<b>Austausch zwischen „Tür und Angel“</b> , spontan und improvisiert	versus	<b>organisierte Feedbacks</b> in angenehmer Atmosphäre

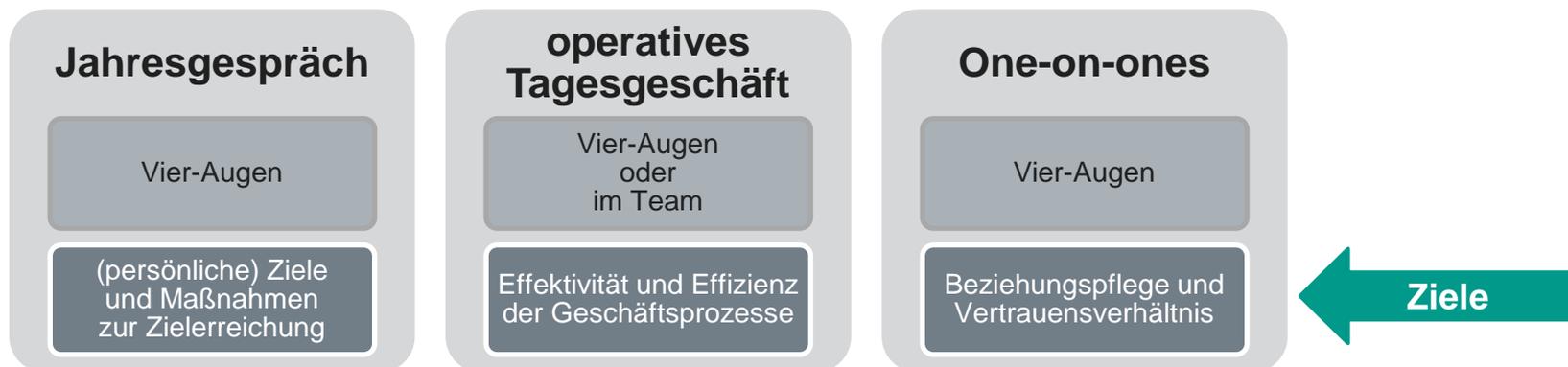


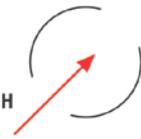
## 2. Begründung

- Feedback wird oft verwechselt mit Jahres-Mitarbeitergesprächen
  - Ratschlag vieler Personal- und Führungshandbücher
    - „Mitarbeitergespräche sollen ein- bis zweimal im Jahr geführt werden.“
    - ➔ **das ist zirka 20-25 Mal zu selten**
  - Mitarbeiter-Jahresgespräche
    - liegen zeitlich oft zu weit entfernt von relevanten Ereignissen
    - werden oft von Ziel-, Gehalts-, Karriere- oder Konflikt Diskussionen überlagert
    - geraten schnell zum Machtkampf „oben-gegen-unten“
- deutliche Abgrenzung von Feedback-Konstrukten nach den Zielebenen



© Rui Vale de Sousa – Fotolia.com





## Vier-Augen-Gespräche („one-on-ones“)

- sollten regelmäßig (z.B. 14-tägig) stattfinden
- ein intensiver Austausch gelingt selten im Tagesgeschäft → daher regelmäßig und organisiert
- Thema: nicht das operative Tagesgeschäft, sondern Beziehungsaufbau, Weiterentwicklung, Wertschätzung → organisiert durch die Führungskraft
  - Habe ich meine Erwartungen klar formuliert?
  - Welche Erwartungen hat mein Mitarbeiter an mich, das Team, die Prozesse?
  - Stimmen persönliche Ziele und Visionen mit den Unternehmens-/Teamzielen überein?
  - Welche Herausforderungen und Probleme hat mein Mitarbeiter?
  - Wie kann ich helfen?
- Arbeit 4.0 erfordert eine neue Formen der Personalführung (u.a. durch Feedback)
  - Führungskräfte als **Manager von Beziehungen** im sozialen System
    - emotionale Leader, „Antenne haben“ für Stimmungen, Interessenlagen, Wechselwirkungen etc.
  - Führungskräfte als **Influencer** und Beeinflusser (nicht Manipulator) von Mitarbeitenden
    - sich dem Diskurs stellen, für Werte stehen, Auftritte inszenieren (Welche Wirkung will ich erzielen, welche Botschaft vermitteln? Mit welcher Symbolik kann dies erreicht werden?)



## Mitarbeitende ↔ Mitarbeitende (auch teamübergreifend)

### in einer Fremdorganisation

- zentralistische Führung
  - ➔ Command- & Controll-Struktur
- Mitarbeiter-Kollaboration
  - meist gesteuert über Führungsebene
  - oft über Standardprozesse organisiert
- potenzielle Probleme
  - Überlastung der Führung
  - Informationsverluste
  - ungenutzte Lösungskompetenz der Mitarbeitenden
  - fehlende Disziplin stört den Feedback-Prozess
  - autoritäre Ansagen frustrieren

### in einer Selbstorganisation

- partizipative Führung
  - ➔ umfassende Handlungsspielräume für Mitarbeitende
- Mitarbeiter-Kollaboration
  - tauschen sich eigenständig aus
  - handeln autonom (ggfs. in Standardprozessen)
- potenzielle Probleme
  - Führungskraft handelt nicht als Regisseur der Kollaboration
    - o hochkochende Emotionen belasten die Kommunikation
    - o Führung lässt alles laufen (Laissez Faire), Eskalationen drohen
    - o spezifische Feedback-Probleme werden nicht auf der Führungsebene geregelt
  - Führungskraft besitzt keine Soft-Skills, u.a.
    - o Empathie
    - o Konfliktlösungsfähigkeit
  - Führungskraft hat negatives Menschenbild
    - o führt zur Kontrolle (Management by Exception)
    - o konterkariert die Selbstorganisation



Misch-  
formen  
sind  
denkbar



# 1. Wirkungsbereiche von Feedback-Management

## Ansätze im Feedback-Management

### unabhängig, welche Organisationsform vorherrscht

- Optimierungspotenziale bleiben ungenutzt, wenn...
  - „Mitarbeiter auf Durchzug schalten“, kein Feedback geben oder Feedback ignorieren
- Wie kann darauf reagiert werden?

### klassische Betriebswirtschaftslehre

- Verbote und Gebote sowie ökonomische Anreize
  - Formulierung klarer Regeln und Prozessabläufe
  - Mitarbeiter haben diesen diszipliniert zu folgen
- Führungskräfte sichern die Regel-Einhaltung
  - je strenger dies gehandhabt wird, um so bürokratischer (und frustrierender) sind die Abläufe



© AdobeStock 106532777

### Verhaltensökonomie

- sanftes „Anstupsen“ (Nudging)
  - das Verhalten der Mitarbeitenden wird auf vorhersagbare Weise beeinflusst (Richtungslenkung)
- Nudging-Maßnahmen, z.B.
  - Ampelsysteme für noch unbearbeitete Feedbacks
  - über „in Szenarien denken“ Feedback-Vorteile greifbar machen
  - moderne Feedback-Tools einsetzen
  - Feedback-Verhalten der Führungskraft (Vorbild)
- führt zu Selbstorganisation, agile und resiliente Organisation, organisatorische Selbstoptimierung

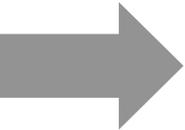


© facebook / Kölner Zoo



## Geschäftsprozess-Optimierung durch Feedback-Management

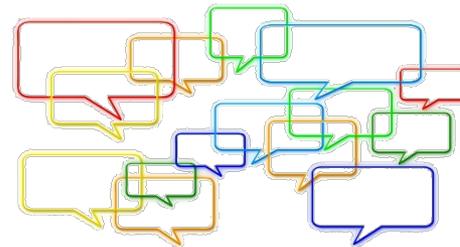
<b>0</b>	<b>Einleitung</b>	18:00 – 18:15
<b>1</b>	<b>Wirkungsbereiche von Feedback-Management</b>	18:15 – 18:45
<b>2</b>	<b>Feedback-Management als Regiearbeit</b>	18:45 – 19:00
<b>3</b>	<b>Ideen zur Umsetzung von Feedback-Management</b>	19:00 – 19:30
<b>4</b>	<b>Abschließende Diskussion</b>	19:30 – 20:00





## Gestaltung der Regiearbeit

- „Regie“ im Sinne einer Inszenierung der Kollaboration
  - die richtige Vorgehensweise wird durch die herrschende Unternehmenskultur bestimmt
  - Mischformen (Regelwerke und Nudging) sind durchaus geboten, insbesondere in Abhängigkeit der relevanten Feedback-Konstellationen
- doch hierzu bedarf es zunächst einer systematischen Analyse, welche **Feedback-Konstrukte** in einem Unternehmen für bedeutend erklärt werden
- Leitfragen können sein
  - Von wem kommt Feedback?
  - Welche Art von Feedback gibt es?
  - Welches Ziel wird verfolgt?
  - Welche Kanäle sind relevant?
  - usw.



© pixabay.com



## Systematische Identifizierung relevanter Feedback-Konstrukte

- führt zu einer Taxonomie
- anschließend können geeignete Managementformen entwickelt werden, um das Feedback-Verhalten zu fördern
- Instrument: morphologischer Kasten
  - in der Taxonomie können Feedback-Konstrukte identifiziert werden, die für ein Unternehmen relevant erscheinen
  - ist von jedem Unternehmen individuell aufzustellen (im Folgenden: generischer Ansatz)
  - Beispiele, die jeweils unterschiedlich zu managen sind:
    - **Feedback-Konstrukt „FuE-Revision der Dokumentation“**
      - Forschung & Entwicklung wird fristengebunden aufgefordert, Feedback zu geben
      - z.B. workflowgestützt und regelgebunden
      - **eher prozess-orientiert**
    - **Feedback-Konstrukt „Reaktion der Technischen Dokumentation“**
      - Reaktion auf spontane Rückmeldungen aus dem Kundenservice
      - z.B. organisierte Erfassung und Verarbeitung, Vermittlung von Einsichtigkeit für die Relevanz dieser Rückmeldungen, individuelle Handhabung, Feedback-Regeln einhalten
      - **eher projekt-orientiert**

## 2. Feedback-Management als Regiearbeit

### Taxonomie-Beispiel (generisches Modell)



<b>Feedback-Gegenstelle</b>	Kunden	Servicetechnik	Ersatzteilwesen	FuE	Produktmanagement
<b>Feedback-Richtung</b>	Feedback aufnehmen			Feedback abgeben	
<b>Feedback-Ziel</b>	Beschwerde / Reklamation	Lob / Wertschätzung	Verbesserung / Meinung	Revision / Prüfung	Freigabe
<b>Feedback-Fokus</b>	Servicequalität	Dokumentation	Kollaboration	Prozesse	menschl. Verhalten
<b>Feedback-Anstoß</b>	aufgefordert			unaufgefordert	
<b>Feedback-Perspektive</b>	intern			extern	
<b>Dringlichkeit</b>	zwingend erforderlich	relevant	hilfreich	ergänzend	irrelevant
<b>Zeitbezug</b>	geplant	fristengebunden	situativ / unplanbar	an vorherige Vorgänge gebunden	an nachfolgende Vorgänge gebunden
<b>Ausrichtung</b>	Dokumentation	Produkte / Services	Organisation / Prozesse	Personal / Führung	Kunden
<b>Komplexität</b>	1 interne Quelle	mehrere interne Quellen	1 externe Quelle	mehrere externe Quellen	interne und externe Quellen
<b>mediale Form</b>	E-Mail	Telefon	persönl. Kontakt	Ticket/Workflow	papierbasiert
<b>Feedback-System</b>	kein System / unsystematisch	individuell papierbasiert	individuell PC-gestützt	zentrales System	workflow-gesteuert

# 2. Feedback-Management als Regiearbeit

## Feedback-Konstrukte



„Reaktion der Technischen Dokumentation“

„FuE-Revision der Dokumentation“

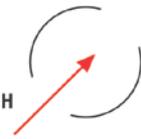
<b>Feedback-Gegenstelle</b>	Kunden	Servicetechnik	Ersatzteilwesen	FuE	Produktmanagement
<b>Feedback-Richtung</b>	Feedback aufnehmen			Feedback abgeben	
<b>Feedback-Ziel</b>	Beschwerde / Reklamation	Lob / Wertschätzung	Verbesserung / Meinung	Revision / Prüfung	
<b>Feedback-Fokus</b>	Servicequalität	Dokumentation	Kollaboration	Prozesse	
<b>Feedback-Anstoß</b>	aufgefordert			unaufgefordert	
<b>Feedback-Perspektive</b>	intern			extern	
<b>Dringlichkeit</b>	zwingend erforderlich	relevant	hilfreich	ergänzend	
<b>Zeitbezug</b>	geplant	fristengebunden	situativ / unplanbar	an vorherige Vorgänge gebunden	
<b>Ausrichtung</b>	Dokumentation	Produkte / Services	Organisation / Prozesse	Personal / Führung	Kunden
<b>Komplexität</b>	1 interne Quelle	mehrere interne Quellen	1 externe Quelle	mehrere externe Quellen	interne und externe Quellen
<b>mediale Form</b>	E-Mail	Telefon	persönl. Kontakt	Ticket/Workflow	papierbasiert
<b>Feedback-System</b>	kein System / unsystematisch	individuell papierbasiert	individuell PC-gestützt	zentrales System	workflow-gesteuert

**beispielhafte Umsetzung**

- definierte Verantwortlichkeiten
- Fristen setzen
- Fristeinhaltung messen (Ampelsystem)
- Workflow (z.B. Adobe DC Cloud und Sign)

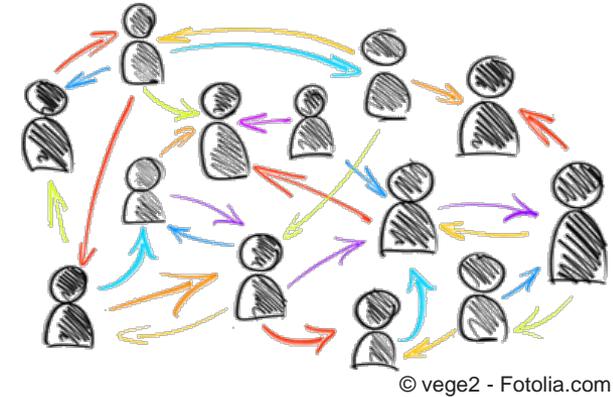
**beispielhafte Umsetzung**

- Feedback-Regeln
- Ticket-System
- Metadaten zur Feedback-Klassifizierung
- case-based Interpretationen
- Info- oder Lern-Bausteine entwickeln



## Sind Feedback-Konstrukte identifiziert ...

- **Priorisierung:**  
Welche Feedback-Prozesse sind besonders wichtig?
  - **Umsetzung der Feedback-Konstrukte**
    - in Prozesse
    - als Projekte
  - **Zwei Ansätze mit besonderer Bedeutung**
    - Feedback-/Geschäftsprozesse → bedient eher die klassische Betriebswirtschaftslehre
    - normatives Management → bedient eher die Verhaltensökonomie
- (vgl. Kap. 3)



© vege2 - Fotolia.com



## Geschäftsprozess-Optimierung durch Feedback-Management

<b>0</b>	<b>Einleitung</b>	18:00 – 18:15
<b>1</b>	<b>Wirkungsbereiche von Feedback-Management</b>	18:15 – 18:45
<b>2</b>	<b>Feedback-Management als Regiearbeit</b>	18:45 – 19:00
<b>3</b>	<b>Ideen zur Umsetzung von Feedback-Management</b>	19:00 – 19:30
<b>4</b>	<b>Abschließende Diskussion</b>	19:30 – 20:00





## Empirisches Ergebnis zum CRM-Feedback-Management

- Zufriedenheit der Beschwerdeführer (im CRM: Kunden)
    - hängt nicht allein von den dargebotenen Lösungen (Ergebnis der Beschwerde/Reklamation),
    - sondern wesentlich auch vom Gesamterleben der Feedback-Handhabung ab
  - dies führt zu einem „**Beschwerde-Paradoxon**“
    - unzufriedene Kunden mit sehr zufriedenstellender Beschwerdeerfahrung sind zufriedener und loyaler als Kunden, die keinen Anlass zur Beschwerde hatten
- ➔ Übertragung auf das Feedback-Management in generischen Geschäftsprozessen

## Feedbacks in Geschäftsprozessen

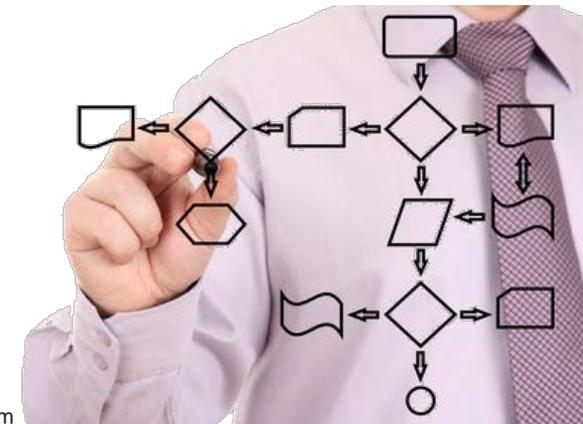
- gut organisierte Feedback-Prozesse führen zu hoher Mitarbeiter-Zufriedenheit (trotz negativer Themen) und optimierten Geschäftsprozessen, denn ...
  - dies fördert die Kollaboration
  - dies steigert die Effektivität und Effizienz der Leistungsprozesse
  - dies etabliert ein organisationales Lernen

## Geschäftsprozesse

- standardisierte Tätigkeitsfolgen, die dann eingeführt werden, wenn
  - Betriebsvorgänge in hohem Maße gleichartig und periodisch auftreten
  - definierte Abfolgen und Nachverfolgbarkeiten zwingend erforderlich sind
- Feedback als Geschäftsprozess verstehen
  - Feedback als Projekt (individuelles Handeln) wird dann zum Prozess
  - Feedback ist (indirekt) wertschöpfend
    - Kostenschonung (z.B. weniger Fehler, Zeiteinsparung)
    - Wertsteigerung (z.B. Ergebnisverbesserung)

## Geschäftsprozess-Optimierung

- vorhandene (Feedback-)Prozesse werden verbessert hinsichtlich
  - Wirksamkeit (Effektivität) und
  - Wirtschaftlichkeit (Effizienz)
- Prozessglättung
  - Ausnahmen im Prozessablauf werden standardisiert
  - Ziele
    - Prozessablauf vereinfachen
    - Prozesssicherheit erhöhen



© Tombaky - Fotolia.com



## Feedback-Prozessgestaltung

▪ ausgewählte Feedback-Konstrukte sind...

- **etablierte** (Geschäfts-)Prozesse, die ggfs. optimiert oder geglättet werden müssen
- **neu** einzuführende (Geschäfts-)Prozesse

→ das Feedback-Handeln muss

- o vom Charakter eines Projektes → (es wird immer individuell anders vorgegangen)
- o zum Charakter eines Prozesses übergehen → (es wird gleichförmig und verlässlich gehandelt)

- Welche Barrieren sind zu überwinden?
- Geeignete Messgrößen für Ziele?
- Kontinuierliche Verbesserung (Kaizen)?
- etc.

▪ Vorgehen

1. Erstellung einer Taxonomie und Identifizierung der Feedback-Konstrukte
2. Operationalisierung

→ 3 exemplarische Ansätze

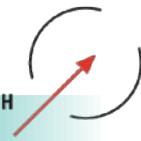
Feedback-Regeln
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verhaltensweisen beschreiben, nicht Personen bewerten</li> <li>2. konkret auf Situationen bezogen und nicht verallgemeinernd sein</li> <li>3. auf etwas Bezug nehmen, das der Betroffene aktiv verändern kann</li> <li>4. Negatives und Positives hervorheben</li> <li>5. gegenseitiges Verständnis sicherstellen</li> </ol>

Feedback-Techniken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitfäden MA-Gespräche</li> <li>• Reflektion von Wahrnehmungsverzerrung</li> <li>• Feedback-Kreise für kollegiales Feedback</li> <li>• Johary-Fenster</li> <li>• Lean-Coffee</li> <li>• 3K-Modell</li> <li>• one-on-ones-Gespräche</li> <li>• 360°-Feedback</li> <li>• taugliche Online-Tools für virtuelle Zusammenarbeit</li> <li>• etc.</li> </ul>

Feedback-Compliance
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung der Feedback-Kodizes (Einbezug Mitarb.)</li> <li>• Roll-out der Feedback-Kodizes (Transparenz)</li> <li>• Vermittlung Compliancekultur (Grundeinstellungen und Verhaltensweisen) durch Führungskräfte</li> <li>• Monitoring der Einhaltung von Feedback-Kodices</li> <li>• Umgang bei Missachtung der Feedback-Regeln</li> <li>• etc.</li> </ul>

Lernen aus der Pandemie?  
 (z.B. Video-Konferenz, Digitales Whiteboard)

in Anlehnung an: Schmelzer, H. J.; Sesselmann, W. (2011), S. 496ff; Rechten, W. (2007), S. 127ff



## Beispiel: Blinde Flecken sichtbar machen

### Johary-Fenster

#### ▪ Kommunikationsmodell

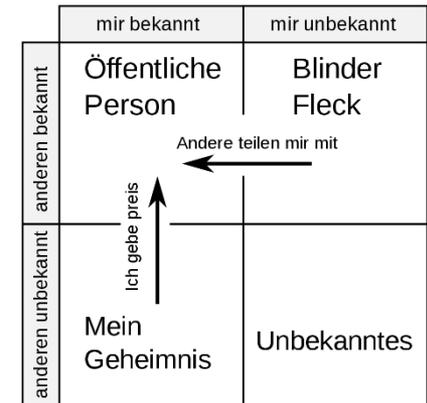
- Kunstwort aus den Vornamen der Entwickler (Sozialpsychologen JOSEPH LUFT und HARRY INGHAM)
- stellt die Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung grafisch dar
- fördert die Zusammenarbeit und das Verständnis innerhalb von Gruppen (Gruppendynamik)
- macht bewusste und unbewusste Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale sichtbar

#### ▪ Ziel einer Gruppenarbeit

- Bewusstmachung des „blinden Flecks“ im Selbstbild eines Menschen
- Lösung zwischenmenschlicher Konflikte (Abwehrmechanismen)

#### ▪ Vier Felder

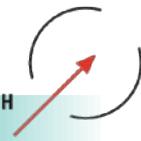
- Öffentlich: alles, was ein Mensch von sich preisgibt und anderen bekannt ist
  - äußere Merkmale (z.B. Erscheinungsbild, Umgangsformen, körperliche Reaktionen)
  - persönliche Eigenschaften (z.B. Ehrgeiz, Ängstlichkeit, Introvertiertheit)
  - innere Haltungen und Einstellungen (z.B. ethische Werte)
- Geheim: alles, was nur dem Betroffenen selbst bewusst ist und anderen wissentlich/unwissentlich verbirgt
- Blinder Fleck: alles, was ein Mensch aussendet, also anderen bekannt ist, aber dem Betroffenen selbst nicht  
 ➔ **Durch Feedback der Mitmenschen können Informationen vom blinden Fleck öffentlich gemacht werden.**
- Unbekannt: alles, was weder dem Betroffenen noch anderen bekannt ist



#### ▪ Vorgehen

- aus einer Liste von 56 Adjektiven wählt jedes Gruppenmitglied 6 Adjektive, die auf ihn selbst zutreffen, sowie jeweils 6 Adjektive, die auf andere Gruppenmitglieder zutreffen
- diese Adjektive werden dann gemeinsam in die Felder des Johari-Fensters platziert und diskutiert

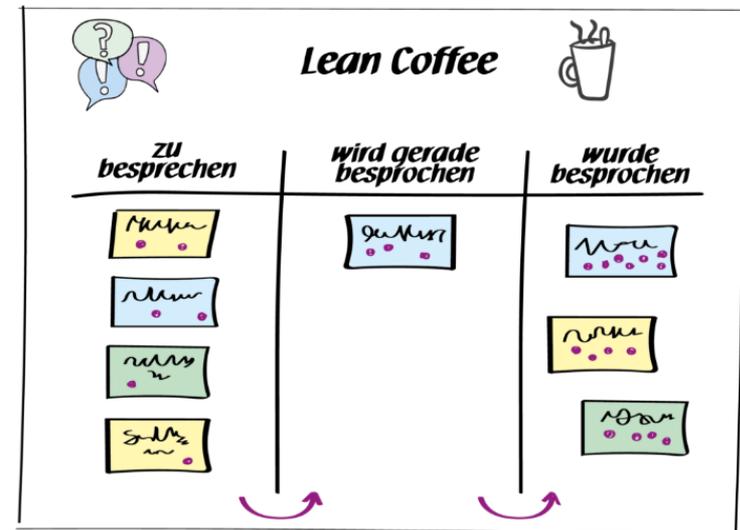
- |  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ akzeptierend</li> <li>▪ albern</li> <li>▪ angespannt</li> <li>▪ anpassungsfähig</li> <li>▪ aufmerksam</li> <li>▪ bescheiden</li> <li>▪ bestimmt</li> <li>▪ energievoll</li> <li>▪ entspannt</li> <li>▪ extrovertiert</li> <li>▪ fähig</li> <li>▪ freundlich</li> <li>▪ fürsorglich</li> <li>▪ geduldig</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ geschickt</li> <li>▪ genial</li> <li>▪ glücklich</li> <li>▪ großzügig</li> <li>▪ heiter</li> <li>▪ hilfreich</li> <li>▪ idealistisch</li> <li>▪ intelligent</li> <li>▪ introvertiert</li> <li>▪ kompetent</li> <li>▪ komplex</li> <li>▪ kühn</li> <li>▪ liebevoll</li> <li>▪ logisch</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mächtig</li> <li>▪ mitfühlend</li> <li>▪ nachdenklich</li> <li>▪ nervös</li> <li>▪ nett</li> <li>▪ organisiert</li> <li>▪ reaktionsschnell</li> <li>▪ reif</li> <li>▪ religiös</li> <li>▪ ruhig</li> <li>▪ scheu</li> <li>▪ schlau</li> <li>▪ selbstbewusst</li> <li>▪ selbstsicher</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sentimental</li> <li>▪ spontan</li> <li>▪ still</li> <li>▪ stolz</li> <li>▪ suchend</li> <li>▪ tapfer</li> <li>▪ unabhängig</li> <li>▪ verlässlich</li> <li>▪ vernünftig</li> <li>▪ vertrauenswürdig</li> <li>▪ warmherzig</li> <li>▪ weise</li> <li>▪ witzig</li> <li>▪ würdevoll</li> </ul> |
|--|--|---|--|



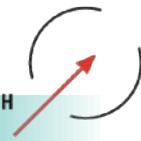
## Beispiel: Lean Coffee

### Lean Coffee

- Werkzeug aus der agilen Methodenkiste zum kollegialen Wissensaustausch
- strukturiertes Format für unstrukturierte Treffen (Wissensmanagement-Methode)
  - es gibt keine Agenda oder Tagesordnung
  - jeder bringt Themen mit, die wichtig sind und für die er Unterstützung anderer benötigt
- Lean Coffee ist ein geschützter Raum
- Methode
  - einfaches Kanban-Board
  - Themen werden gesammelt und priorisiert
  - jeweils die oberste Karte wird in die Spalte „In Arbeit“ verschoben
  - Diskussion in einem festgelegten Zeitfenster (Timebox)
  - nach Ablauf der Timebox entscheidet die Gruppe per Mehrheitsentscheid, ob die Diskussion weitergeführt wird
    - „Daumen rauf“: weitere Timebox
    - „Daumen runter“: Karte wird auf „Erledigt“ verschoben und neue Karte ziehen
  - Prozedere wird solange wiederholt, bis alle Themen diskutiert worden sind oder das komplette Zeitfenster für das Lean Coffee abgelaufen ist



[https://miro.com/app/board/o9JlJvQTJs=](https://miro.com/app/board/o9JlJvQTJs=/)



## 3K-Modell

### ▪ Modell der 3 Komponenten von Motivation und Kooperation

- intrinsische Motivation entsteht, wenn die Komponenten Kopf und Bauch erfüllt sind
- höchste Konzentration und positives Erleben der Arbeit

### ▪ **Flow-Erleben:** intrinsische Motivation sowie optimale Passung von Fähigkeiten und Anforderungen

### ▪ 3K-Prüfung

- Führungskräfte wenden die 3K-Prüfung im Feedbackgespräch zur Motivationsdiagnose an
- werden Defizite festgestellt, besteht Handlungsbedarf für die Führungskraft:

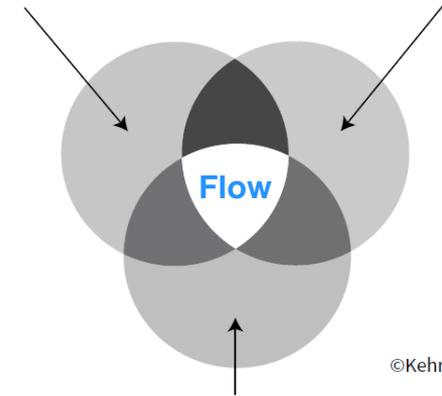
- o Hand-Defizite: Coaching, Beraten, Vormachen, Training und Schulung
- o Kopf-Defizite: Überzeugen, Ziele festlegen und Incentives setzen, Zielkonflikte lösen
- o Bauch-Defizite: gemeinsame Vision entwickeln, Motive klären und Anreize anpassen, vom Mitarbeitenden subjektiv empfundene Hindernisse aus dem Weg räumen (Willenskraft/Volition steigern), durch Umdeutung einer Situation dieser andere Bedeutung oder Sinn geben (Reframing)

#### Bauch = Motive

- Ist der Mitarbeiter bei der Sache, erledigt er die Arbeit/das Projekt gerne?
- Hat er Spaß bei der Arbeit, entspricht das Projekt seinen Neigungen?
- Bestehen irgendwelche Ängste?

#### Kopf = Ziele

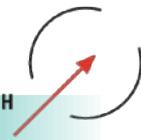
- Ist dem Mitarbeiter die Arbeit/das Projekt wichtig?
- Sind die Ziele SMART formuliert?
- Bestehen Zielkonflikte?



©Kehr MC GmbH

#### Hand = Fähigkeiten

- Verfügt der Mitarbeiter über die notwendigen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten?
- Hat der Mitarbeiter die nötigen Erfahrungen?
- Sind ähnliche Arbeiten/Projekte bereits erfolgreich bewältigt worden? (Lernkurve)



## Beispiel: Beurteilungsfehler

### Vermeidung von Beurteilungsfehlern im Personalgespräch

- Feedbacks müssen frei von Befangenheit bleiben
- Beurteilungsfehler basieren auf:

persönlichkeits- bedingt	Wahrnehmungs- verzerrungen	Verfahren und Umfeld	Strategisches Urteilen
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vorurteile</li><li>▪ Sympathie</li><li>▪ Ähnlichkeit mit der eigenen Person</li><li>▪ Tendenz zur Milde oder Strenge</li><li>▪ Tendenz zur Mitte</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Überstrahlungs-Effekt<ul style="list-style-type: none"><li>– Dominanz singulärer Informationen</li></ul></li><li>▪ Recency-Effekt<ul style="list-style-type: none"><li>– zeitlich zurückliegende Informationen werden ignoriert (z.B. jüngste Fehler überdecken gute Arbeit in der Vergangenheit)</li></ul></li><li>▪ „Kleber-Effekt“<ul style="list-style-type: none"><li>– vorangegangene Beurteilungen bestimmen die Bewertung</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Orientierung an der Bewertung von Bezugspersonen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Verbergen von Talenten (bewusstes Ignorieren)</li><li>▪ Wegloben</li></ul>



## Compliance hat eine psychologische Komponente

- normativ basiert die **Feedback-Kultur** auf Unternehmens-/Teamwerten, z.B.
  - Veränderungsfreudigkeit
  - Offenheit, Kommunikationsfähigkeit
  - Vertrauen
  - Respekt, Wertschätzung
- formulierte Werte oder Leitlinien, z.B.
  - „Wir sind offen für Neues und empfinden Feedbacks als Chance.“
  - „Wir gehen offen, wertschätzend und vertrauensvoll miteinander um.“

greifen allein zu kurz,

- die Wertewelt / Organisations- /Feedback-Kultur muss durch die Führung greifbar und erlebbar gemacht werden



**Leitbild:** Gibt vor, welche Werte und Handlungsmuster gewünscht sind.

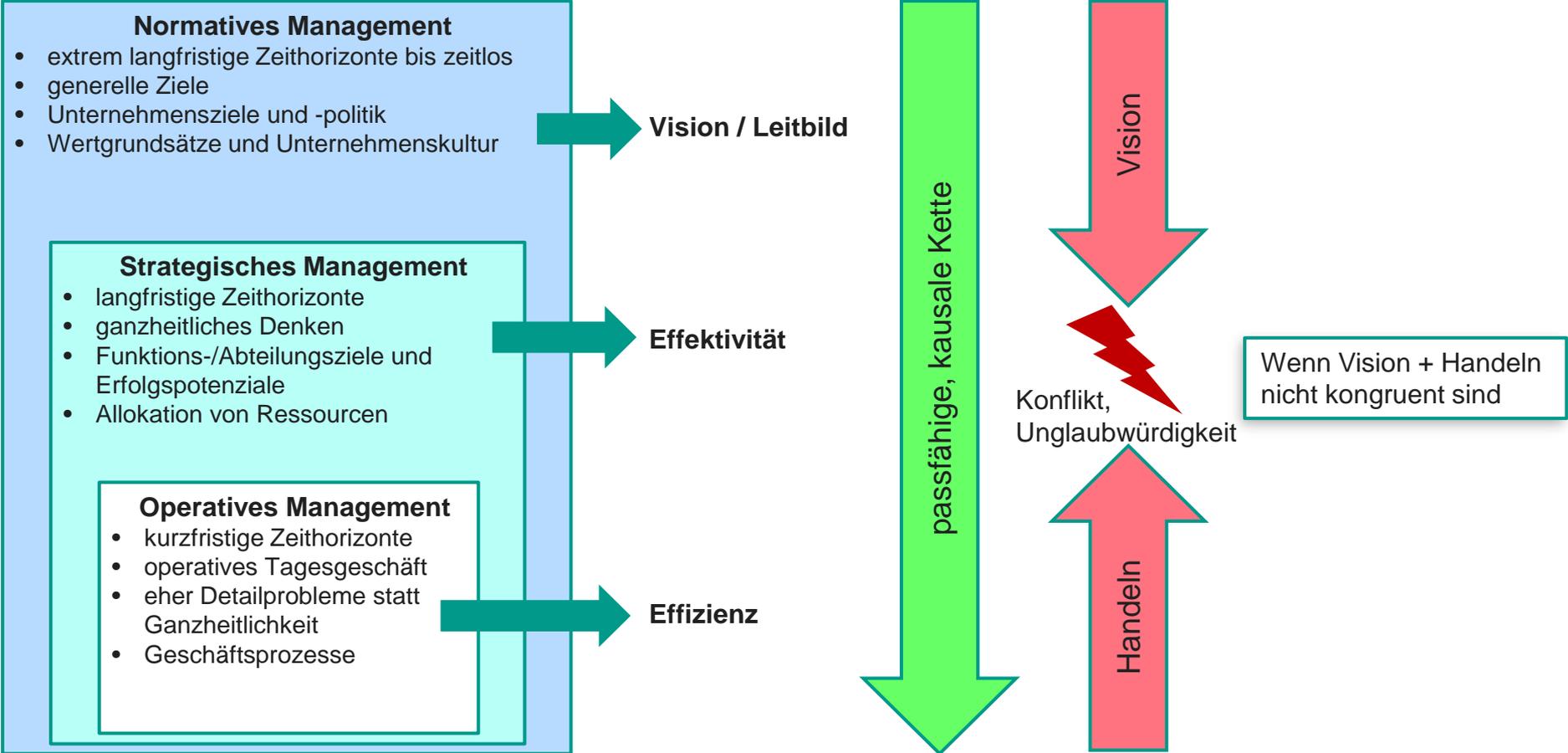


**Führung:** Setzt Symbolik ein, um das Leitbild verständlich zu machen.





**Managementebenen**

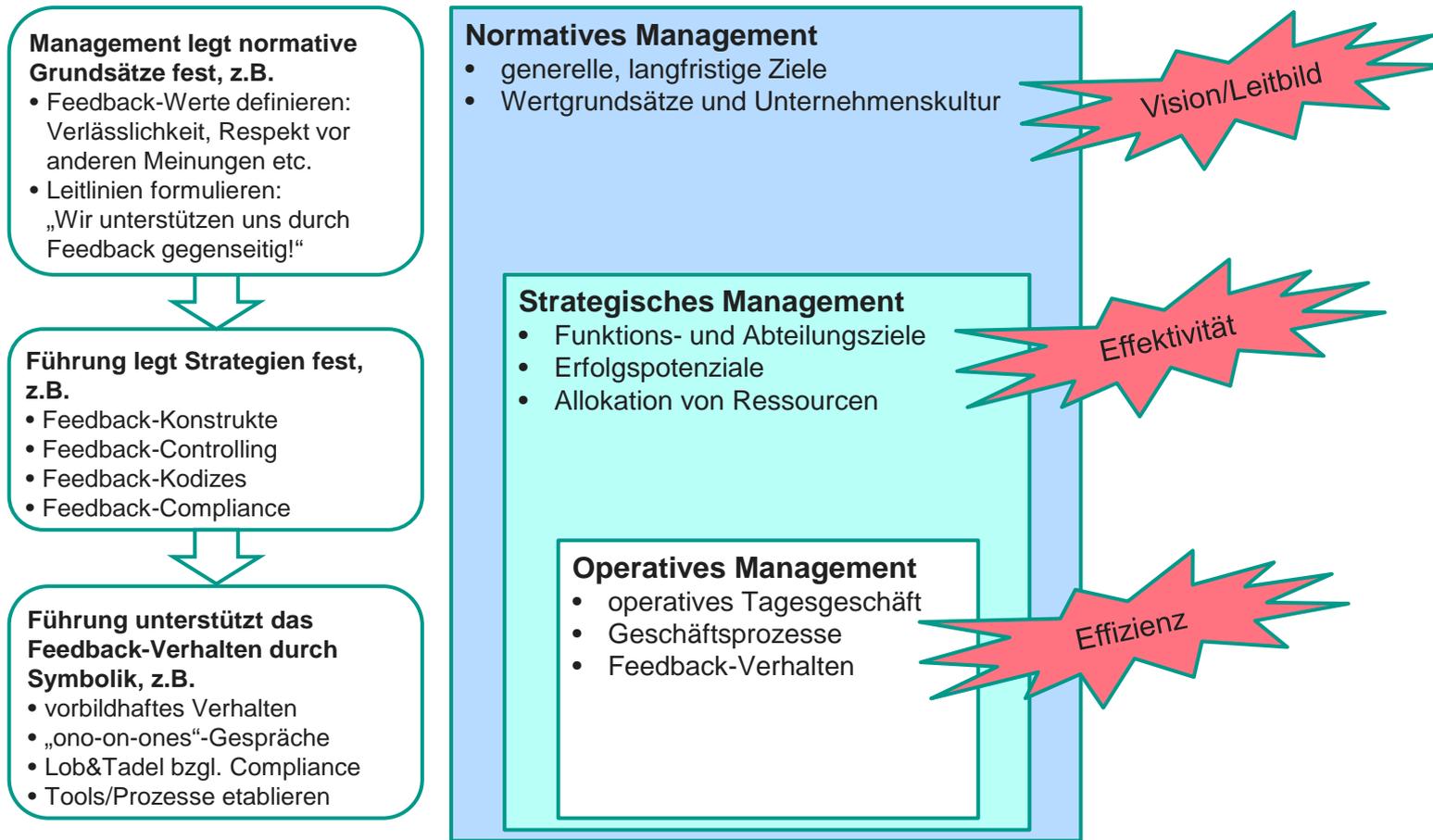




### 3. Ideen zur Umsetzung von Feedback-Management

## Normatives Management von Feedback

## Übertragung auf „Feedback-Verhalten“





### 3. Ideen zur Umsetzung von Feedback-Management

## Symbolische Führung

- **Feedback muss**
  - **kognitiv als unerlässlich**
  - **emotional als begeisternd**
  - **intentional als machbar**
- **empfundener werden** → psychologische Komponente
- Aufgabe der operativen Führung: Transformationen der inneren Einstellungen, Werte und Verhaltensmuster
- Instrument: **symbolische Führung**

Führung lebt gewünschte Verhaltensweisen vor und handelt wertkonform

#### symbolisierte Führung (passiv)

- o Verhaltenssteuerung durch
  - Handlungsmuster/Symbole des Führenden
    - Kommunikation (z.B. Sprachregelungen, Slogans, Reden)
    - Handlungen und Gesten (z.B. Traditionen, Rituale, Gewohnheiten)
    - Objekte und Artefakte (z.B. Statussymbole, Logos, Abzeichen)
- o Führung wird „inszeniert“: Welcher Sinn kann mit welchen Symbolen vermittelt werden?
- o Beispiele:
  - Führungskräfte geben vorbildlich Feedback
  - Ampelsysteme im Feedback-Prozess
  - Wertschätzen von positivem Feedback-Verhalten
  - Tadeln bei Missachtung der Compliance

Führung vermittelt die Bedeutung von Werten, überzeugt Mitarbeitende

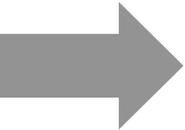
#### symbolisierende Führung (aktiv)

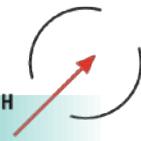
- o Verhaltenssteuerung durch
  - wertkonformes Handeln einen (neuen) Sinn geben
- o „überzeugende Kommunikation“ (nicht Manipulation)
  - Erklärung und Vereinheitlichung von Deutungsmustern (Bedeutung von „Respekt vor anderen Meinungen“)
  - den „richtigen“ Sinn vermitteln bzw. für die „richtige“ Deutung sorgen (Szenarien-Denken: Wie würden Sie handeln wenn ...?)
  - Ziele, Werte und Einstellungen der Mitarbeitenden werden transformiert / umgestaltet
- o Beispiele:
  - Führungskräfte erklären & begründen die Notwendigkeit von „Feedback-Management“ (Taxonomie)
  - Mitarbeiter können inhaltlich an Regeln mitwirken
  - positive Vorteile von Feedback-Verhalten vermitteln
  - Diskussion/Vorstellung von Best-practices



## Geschäftsprozess-Optimierung durch Feedback-Management

<b>0</b>	<b>Einleitung</b>	18:00 – 18:15
<b>1</b>	<b>Wirkungsbereiche von Feedback-Management</b>	18:15 – 18:45
<b>2</b>	<b>Feedback-Management als Regiearbeit</b>	18:45 – 19:00
<b>3</b>	<b>Ideen zur Umsetzung von Feedback-Management</b>	19:00 – 19:30
<b>4</b>	<b>Abschließende Diskussion</b>	19:30 – 20:00





## Feedback: Fragen zum Vortrag

- Welche Fragen haben Sie?
- Hierfür nutzen wir das Tool „frag.jetzt“.

19.04.21 18:57

Gibt es einen public link zum eingangs zitierten Artikel in der "technische Kommunikation"?

4  
1

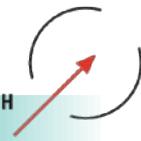
7849

19.04.21 18:17

Läuft das nur online, oder kann ich das auf einem eigenen Server installieren?

3  
1

998

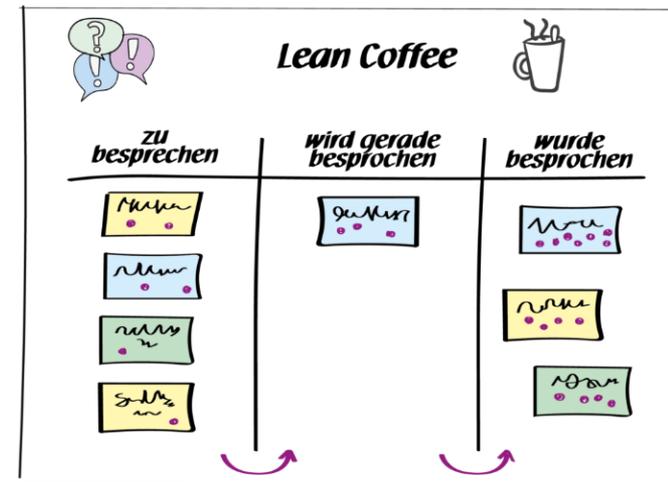


# Interaktion

## Lean Coffee zum Vortrag

- Welches Problem haben Sie aktuell ganz konkret zum Thema Feedback-Management?
- Wie können wir Ihnen dabei helfen?

➔ Bezug auch zur Wortwolke „Feedback-Probleme im Projektmanagement“



- Wie verwenden das Miro-Board
  - [https://miro.com/app/board/o9J\\_IJvQTJs=](https://miro.com/app/board/o9J_IJvQTJs=)



# Lean Coffee zum Vortrag

## Lean Coffee "Feedback zum tekem-Vortrag"

zu besprechen

Feedback und  
interkulturelle  
Kommunikation

Wie bringt man  
Leuten bei,  
konstruktives  
Feedback zu  
geben

wird gerade  
besprochen



5 Min.

Feedback  
zwischen  
Abteilungen

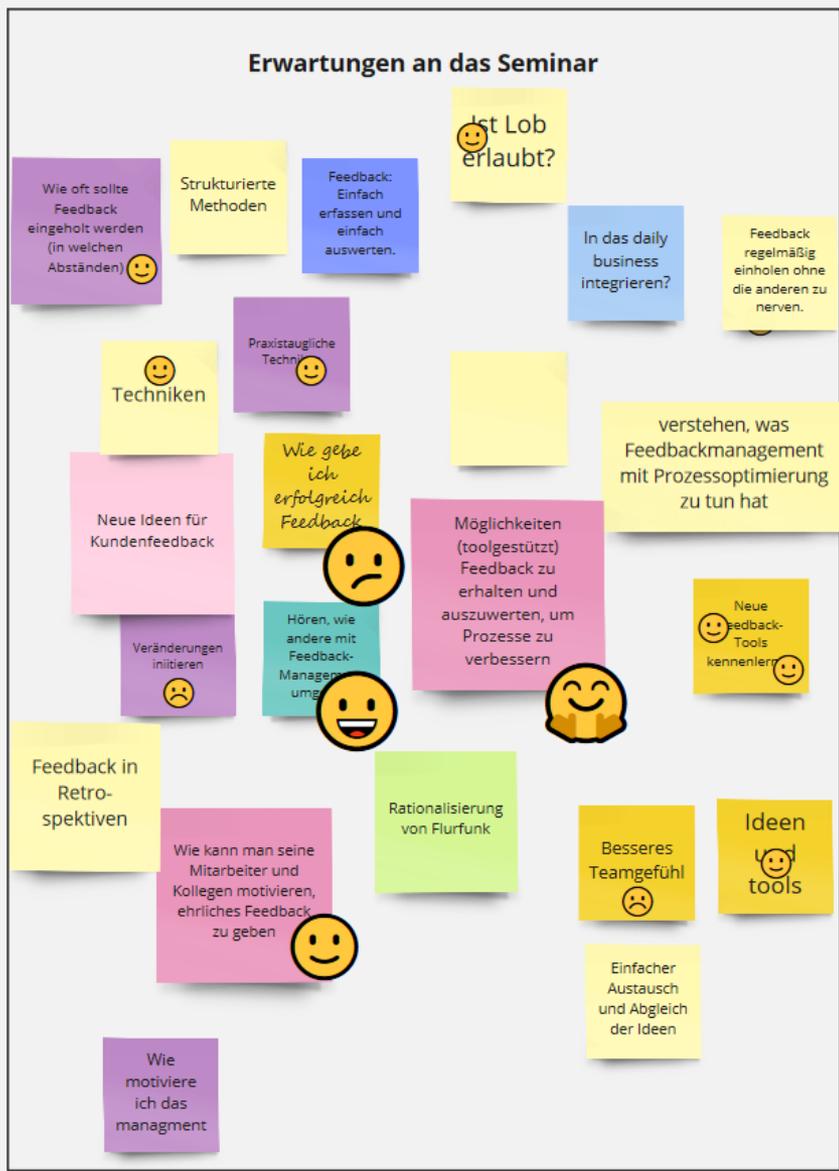
wurde  
besprochen

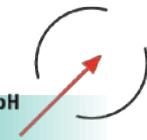


# Interaktion

## Welche Erwartungen stellen Sie an das Seminar?

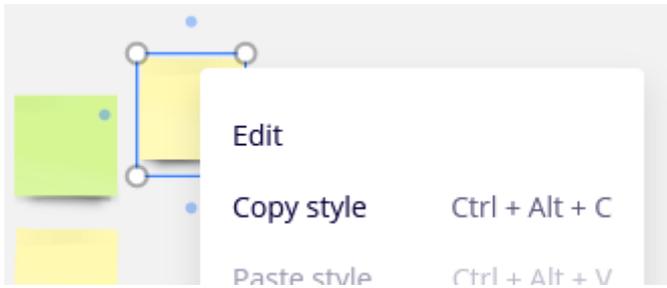
➔ Bewertung



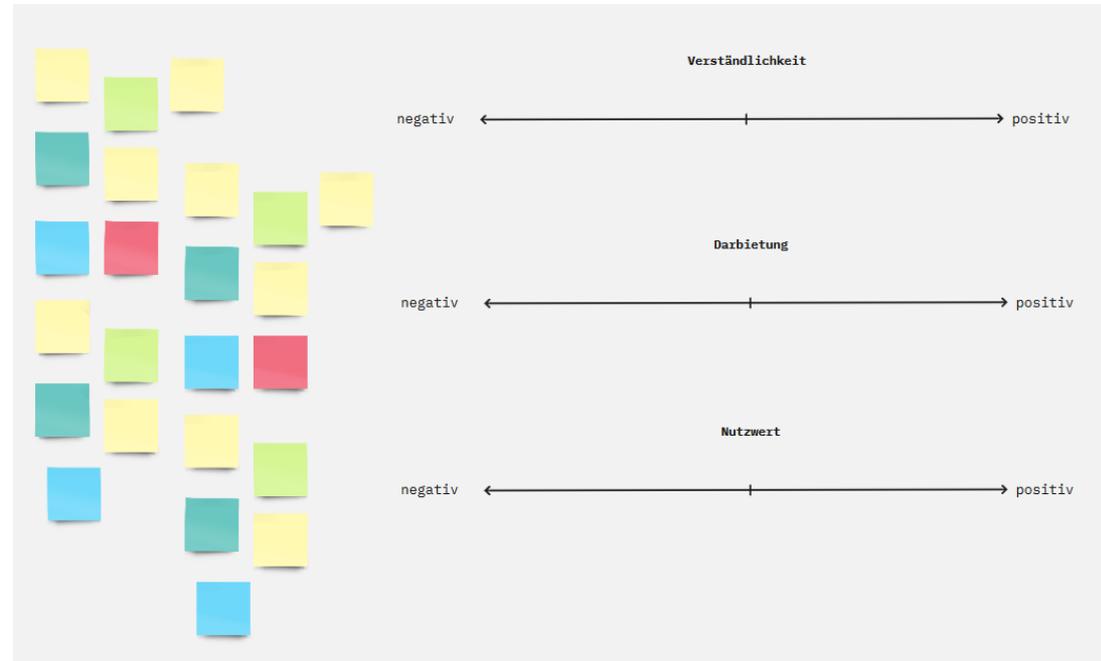


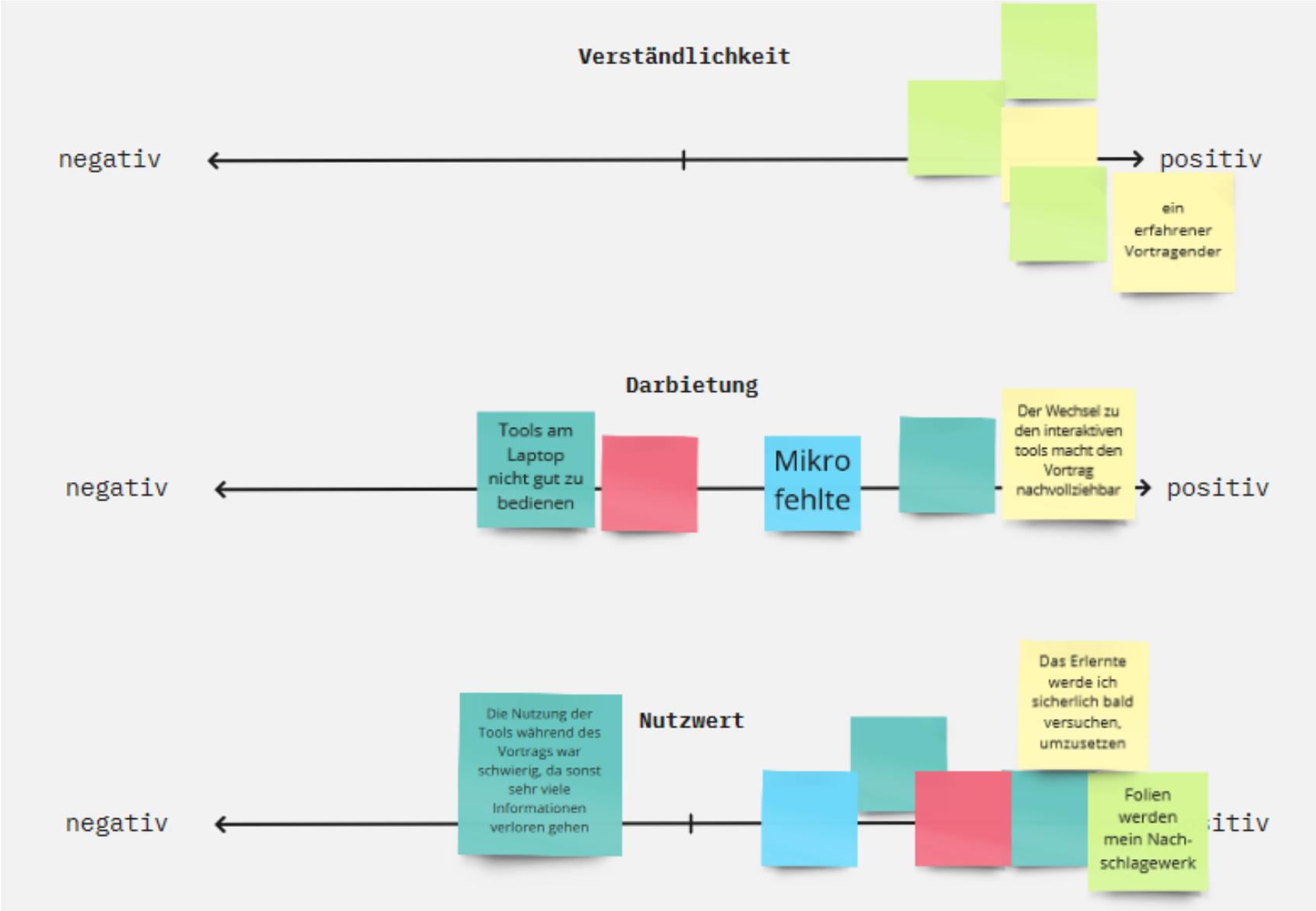
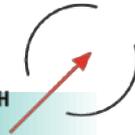
## Feedback: Wie bewerten Sie den Vortrag?

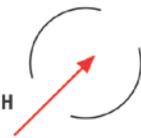
- Verwenden Sie das Miro-Board
  - [https://miro.com/app/board/o9J\\_IWo5Gm8=](https://miro.com/app/board/o9J_IWo5Gm8=/)
  - Ziehen ein Sticky auf die Skala und hinterlassen Sie gerne auch einen Kommentar.  
→ Post-It anklicken & rechte Maustaste



- das Tool ist bis 20:15 Uhr offen







© feedback-3653367\_1920 - pixabay

# Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

**FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH**

Hochschulzentrum Berlin  
Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner  
Professur für Allg. BWL - Schwerpunkt Organisation,  
Technologie- und Innovationsmanagement  
Bismarckstraße 107 • 10625 Berlin  
michael.schaffner@fom.de • www.fom.de

**BIOS Dr.-Ing. Schaffner Beratungsgesellschaft mbH**

Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner  
Körtestraße 6a • 10967 Berlin  
michael@schaffner.de • www.schaffner.de  
Tel: +49 (0)30 69 81 68 - 01  
Fax: +49 (0)30 69 81 68 - 02  
mobil: +49 (0)171 688 07 59

*Diese Unterlagen sind ausschließlich zu Präsentationszwecken bestimmt.*

*Alle Inhalte wurden nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet, etwaige Fehler gehen allein zu Lasten des Autors.*

*Über Anregungen und Verbesserungen freuen wir uns sehr.*

*Das Copyright liegt bei der BIOS Dr.-Ing. Schaffner Beratungsgesellschaft mbH.*

- Kehr, H. M.: Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived Abilities: The compensatory model of work motivation and volition. In: Academy of Management Review Jg. 29/2004, Heft 3, S. 479-499
- McCollough, M. A.; Berry, L. L.; Yadav, M. S. (2000): An Empirical Investigation of Customer Satisfaction after Service Failure and Recovery, in: Journal of Service Research, Vol. 3, No. 2, S. 121-137
- Rechten, W. (2007): Angewandte Gruppendynamik; Weinheim/Basel: Beltz, S. 127ff
- Schaffner, M. (2017): Innovative Personalführung bei Komplexität – ausgewählte Lösungsansätze; in: tekomp (Hrsg.): Proceedings zur tekomp Jahrestagung, Stuttgart, 24.-26.10.2017, Stuttgart: tekomp, S. 386-391
- Schaffner, M. (2018): Nudging – die mobilisierende Kraft der Verhaltensökonomie; in: tekomp (Hrsg.): Proceedings zur tekomp Jahrestagung, Stuttgart, 13.-15.11.2018, Stuttgart: tekomp, S. 303-306
- Schaffner, M. (2020): Motivation und Führung; in: Wagner, D. (Hrsg.): Praxishandbuch Personalmanagement, 2. Aufl., Freiburg: Haufe, S. 546-623
- Schmelzer, H. J.; Sesselmann, W. (2011): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis; 7. Aufl., München: Carl Hanser
- Smith, A. K.; Bolton, R. N. (1998): An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters: Paradox or Peril?, in: Journal of Service Research, Vol. 1, No. 1, S. 65-81
- Spörrle, M.; Becker, F.; Rosenstiel, L. von (2015): Persuasion durch Glaubwürdigkeit; in: Moser, Klaus (Hrsg.): Wirtschaftspsychologie. 2. Auflage, Berlin/Heidelberg: Springer, S. 67-82
- Stauss, B. (2011): Feedbackmanagement; in: Hippner, H.; Hubrich, B.; Wilde, K. D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM; Wiesbaden: Springer, S. 442-473
- Vahs, D. (2012): Organisation; 8. Aufl. Stuttgart: Schäffer Poeschel