

# Feedforward

## Gemeinsam Visionen und Ziele für die Zukunft skizzieren

*Fabian Jäger/Marko Kovic*

Feedback zu geben und zu erhalten gehört in jeder Organisation zum Alltag. Doch der Nutzen von Feedback ist begrenzt, weil sich das Feedback auf die Vergangenheit bezieht. Feedforward ist eine Alternative, die einen Perspektivenwechsel ermöglicht: Hier steht im Fokus, was für die Zukunft möglich ist. Feedforward fördert damit die gemeinschaftliche Gestaltung von Visionen, Ideen und Zielen.

Feedback ist ein elementares Tool im Human-Resources-Management-Werkzeugkasten jeder Organisation. Der Grund dafür liegt auf der Hand: Mit dem Feedback wird eine Rückmeldung zu getaner Arbeit gegeben. Den Mitarbeiter:innen bietet dieses Tool – im Sinne eines Reiz-Reaktions-Schemas – einen wertvollen Moment des Lernens und eine Möglichkeit zur Weiterentwicklung. Erhält ein Teammitglied von der Teamleitung ein positives Feedback, weiß es, dass es mit seiner Arbeit auf dem richtigen Weg ist. Erhält das Teammitglied ein negatives Feedback, kann es eine Korrektur vornehmen und damit seine Leistung verbessern.

### Die Grenzen von Feedback

Es ist offensichtlich, dass und warum Feedback als Methode wichtig und sinnvoll ist. Dennoch drängt sich die Frage auf: Wie wirksam ist Feedback eigentlich? Werden mit Feedback wirklich die beabsichtigten Ziele erreicht? Die empirische Forschung zeichnet ein gemischtes Bild: Feedback ist ein zweischneidiges Schwert. Schon vor Jahrzehnten wurde festgestellt, dass die Wirksamkeit von Feedback stark davon ab-

hängt, wie das Feedback von den Empfänger:innen wahrgenommen und akzeptiert wird.<sup>1</sup> Menschen sind keine kühl kalkulierenden Maschinen, die Feedback neutral und konstruktiv wahrnehmen, verarbeiten und umsetzen. Feedback löst in uns eine Reihe affektiver und kognitiver Prozesse aus, die sich positiv, aber auch negativ auswirken können. Je nach Studie zeigt sich, dass Feedback in rund einem Drittel<sup>2</sup> bis zu rund der Hälfte<sup>3</sup> der Fälle die individuelle Leistung verschlechtert, nicht verbessert. Feedback steigert zudem kaum die individuelle Bereitschaft, in Teams kooperativer zu arbeiten,<sup>4</sup> und Feedback kann sich allgemein negativ auf die Motivation der Feedback-Empfänger:innen auswirken.<sup>5</sup>

Studien zeigen, dass Feedback in einem Drittel bis zur Hälfte der Fälle die individuelle Leistung verschlechtert, nicht verbessert.

Warum verfehlt Feedback so oft sein Ziel? Die Feedback-Methode ist in zweierlei Hinsicht beschränkt:

- Zum einen zeigt die Forschung, dass positives Feedback im Allgemeinen seltener unerwünschte Effekte hat als negatives Feedback.<sup>6</sup> Menschen reagieren auf Lob und Ermutigung besser als auf Kritik und Zurückweisung. Aber Feedback konzentriert sich zumeist auf Kritik, weil das Ziel von Feedback darin besteht, die Arbeit der Feedback-Empfänger:innen zu verbessern.
- Zum anderen hängt der Effekt von Feedback stark von den Einstellungen und charakterlichen Veranlagungen der Empfänger:innen ab. Menschen, die weniger stark Feedback-orientiert eingestellt sind, empfinden Feedback eher als Bedrohung und Angriff – und sie sind in der Folge weniger motiviert, stärker verunsichert oder sogar gänzlich paralysiert.<sup>7</sup>

Feedback ist aus der modernen Arbeitswelt nicht wegzudenken, aber Feedback kann oft auch kontraproduktiv sein. Ein Stück weit, so die Ergebnisse der Forschung, liegt das in der Natur der Sache: Feedback ist stark an der Vergangenheit und an

### Impulse für die Praxis

Bei der Umsetzung von Feedforward sollten die folgenden Punkte beachtet werden:

- Teams sind die geeignetste Organisationseinheit, um Feedforward schnell einzuführen.
- Feedforward kann zu einer kontinuierlichen Veränderung und Entwicklung führen. Dafür müssen die Feedforward-Prozesse gezielt institutionalisiert werden. Digitale Werkzeuge können hierbei helfen.
- Kurze, regelmäßige Befragungen als kompakte Standortbestimmungen (Pulsbefragungen) sind geeignete Ausgangspunkte für Feedforward: Wo stehen wir? Wo wollen wir hin?
- Klassisches Hierarchiedenken muss aufgeweicht werden. Feedforward findet hierarchieübergreifend und auf Augenhöhe statt. Feedforward steht für eine Bottom-up-Kultur.

Kritik orientiert, was der Entfaltung des Individuums, von Teams und letztlich der Organisation nicht immer förderlich ist. Daher stellt sich die Frage: Gibt es eine Feedback-ähnliche Methode, die die Einschränkungen von Feedback umgeht? Ja: den Ansatz des »Feedforward«.

## Feedforward – der Blick nach vorn

Die Begriffskonstruktion »Feedforward« als Kontrast zu »Feedback« verdeutlicht die grundsätzliche Absicht dieses Ansatzes: Anstatt wie Feedback sich auf die Vergangenheit und damit verbunden auf Probleme und auf Kritik zu konzentrieren, ist das Ziel von Feedforward, Stärken und Potenziale für die Zukunft in den Vordergrund zu stellen.

Der Ausgangspunkt ist sowohl bei Feedback als auch bei Feedforward eine Analyse des Status quo. Während Feedback stark vergangenheitsorientiert ist und die Empfänger:innen mit der wie auch immer gearteten Beurteilung vergangener Leistung zwangsläufig vor vollendete Tatsachen stellt, ist die Standortbestimmung bei Feedforward ein Sprungbrett für die gemeinsame Gestaltung von Zukunftsvisionen. Die unterschiedlichen Fokusse von Feedback und Feedforward sind in Abbildung 1 dargestellt.

Der Hauptunterschied zwischen Feedforward und Feedback ist also, dass Feedback die Frage beantwortet, was auf dem bisherigen Weg gut oder schlecht war, während Feedforward sich auf die Frage konzentriert, wohin die Reise gehen soll.

**Feedforward konzentriert sich auf die Frage, wohin die Reise gehen soll.**

Feedforward ist heute bereits in der Arbeitswelt angekommen. Das Konzept stammt aber nicht aus der Management- oder der organisationspsychologischen Literatur, sondern entspringt der Entwicklungs- und Lernpsychologie. In den 1970er-Jahren begann die Forschung zum sogenannten Self-Modeling-Ansatz für Kinder mit psychischen und körperlichen Beeinträchtigungen, bei denen klassische Feedback-Interventionen wenig sinn-

voll waren. Self-Modeling besteht dabei aus zwei Arten von Interventionen: »Positive Self-Review« (positive Selbsteinschätzung) und Feedforward im engeren Sinn. Bei der Positive Self-Review werden positive Beispiele vergangenen Verhaltens betont, um zu diesem Verhalten zu ermutigen und es zu festigen. Bei Feedforward hingegen werden gemeinschaftlich positive Visionen und Ziele für die Zukunft skizziert. Die Quintessenz von Feedforward wird denn auch bisweilen als »Learning from the future«<sup>8</sup> zusammengefasst – von der Zukunft lernen.

Die Forschung hat über die Jahre gezeigt, dass Self-Modeling im Sinne von Feedforward ausgesprochen wirksam ist, und zwar nicht nur bei Kindern mit besonderen Bedürfnissen, sondern auch in anderen Bereichen wie Schule, Erwachsenenbildung, Sport oder auch Rehabilitation.<sup>9</sup> Nach der Jahrtausendwende hielt das Konzept von Feedforward als Alternative zu klassischem Feedback in Unternehmen und Organisationen Einzug. Die Forschung in diesen eher Management-orientierten Kontexten steckt noch in den Kinderschuhen, aber einzelne Studien zeichnen bereits ein grundsätzlich positives Bild. Feedforward wirkt sich positiv auf die Arbeitsleistung aus.<sup>10</sup> Und mit Feedforward nimmt auch die psychologische Sicherheit zu, also das Gefühl, frei Dinge ausprobieren und scheitern zu dürfen<sup>11</sup> – ein Faktor, der weitreichende Folgen für das Wohlbefinden und die Leistung von Individuen und Teams hat.<sup>12</sup>

## Neue Strukturen und eine neue Kultur

Die Umsetzung von Feedforward ist im Prinzip einfach. So können Umformulierungen in informellen Feedback-Situationen z. B. bereits den erwünschten Perspektivenwechsel hin zu Feedforward bewirken. Wenn ein Teammitglied über bestimmte Mängel informiert wird, kann ein »Wie können wir es anders machen?« anstatt »Das musst du verbessern« bereits den Blick in die Zukunft öffnen.

So weit die Theorie. In der Praxis erweist sich die Implementation von Feedforward aber als nicht ganz so trivial. Im Rahmen unserer Arbeit mit der Joineer AG haben wir festgestellt, dass die Umsetzung von Feedforward mit zwei nicht zu unterschätzenden Changeprozessen einhergeht: der Schaffung neuer Strukturen sowie einem Kulturwandel von Teams und Organisationen.

## Digitaler Teambarometer verstetigt den Feedforward-Prozess

Damit Feedforward nachhaltig wirkt, sind neue Strukturen notwendig. Feedforward ist als Konzept zwar sehr intuitiv und lässt sich schnell ausprobieren. Es besteht aber die Gefahr, dass nach kurzer Zeit wieder ein Rückfall in die gewohnten Feedback-Abläufe stattfindet. Denn es ist schwer, die über Jahre oder Jahrzehnte einstudierten Abläufe klassischer Feedback-Schleifen zu verändern. Teams und Organisationen sind träge und neigen zum Status-quo-Bias: In den bekannten Gewässern fühlt man sich am wohlsten. Aus diesem Grund haben wir den Feedforward-Prozess mit unserem Joineer-Teambarometer als digitales Werkzeug verstetigt. Im Rahmen des Team-

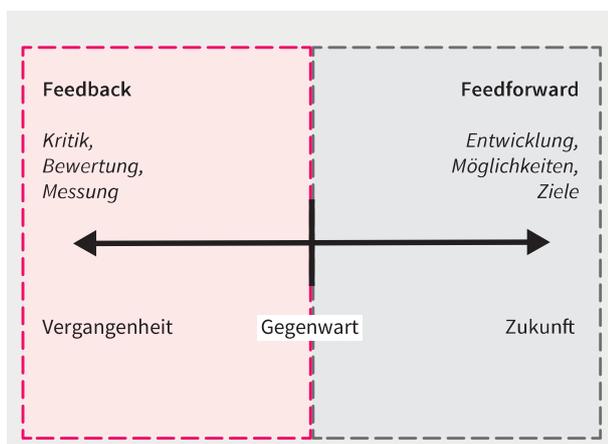


Abb. 1 Unterschiede zwischen Feedback und Feedforward

barometers werden periodische Pulsmessungen durchgeführt (z. B. einmal pro Quartal) und bei den Pulsmessungen können die Teammitglieder direkt Feedforwards verschriftlichen. Durch Nudges (sanfte Anregungen) werden die Teammitglieder beim Ausfüllen dazu ermutigt, die Inputs positiv und zukunftsorientiert zu formulieren. Diese fließen dann automatisch in den Besprechungsmodus des Werkzeugs: Nach jeder Pulsmessung findet eine Teamsitzung statt, in der die eingegebenen Feedforwards gemeinsam im Team zu konkreten Zielen formuliert werden.

Der Joineer-Teambarometer hilft, den Feedforward-Prozess in Teams und Organisationen strukturell zu verankern und unterstützt den Strukturwandel. Denn mit diesem Tool wird der Feedforward-Prozess verstetigt: Die Teams und Mitarbeiter:innen kommen in regelmäßigen Abständen mit Feedforward-Interventionen in Kontakt.

### Bottom-up-Partizipation

Doch mit neuen Strukturen allein ist es nicht getan. In der Praxis erwies sich die kulturelle Dimension als die größte Hürde für die erfolgreiche Implementation und Verinnerlichung des Feedforward-Ansatzes. Feedforward muss einerseits lange eingeübte Routinen des klassischen Feedbacks brechen. Andererseits ist Feedforward aber ein Kulturschock, weil es ein Umdenken hin zu einer Bottom-up-Kultur bedeutet.

Feedforward muss die Routinen des klassischen Feedbacks brechen und bewirkt ein Umdenken hin zu einer Bottom-up-Kultur.

Theoretisch kann Feedforward strikt hierarchisch von oben nach unten zum Einsatz kommen: von der Geschäftsleitung an das Management, vom Management an die Teamleiter:innen, von den Teamleitungen an die Teammitglieder. Aber eine solche Gestaltung widerspricht der Grundlogik von Feedforward. Das Ziel der Methode ist es, mit den Empfänger:innen gemeinschaftlich Visionen und Ziele zu erarbeiten, und nicht, einseitig Kritik zu üben. Ein wirkliches Feedforward bedeutet, dass die Empfänger:innen von Feedforward gleichzeitig auch Absender:innen sind – und umgekehrt. Feedforward fließt von unten nach oben genauso wie von oben nach unten. Wenn sich Mitarbeiter:innen im Feedforward-Prozess kreativ einbringen und positive Visionen und Ziele für die Zukunft formulieren, dann müssen diese auch Hierarchiebarrieren durchbrechen dürfen. Ansonsten mutiert Feedforward zu einer unwirksamen Alibi-Übung.

Mit diesem Bottom-up-Aspekt von Feedforward tun sich viele Organisationen schwer. Klassisches Feedback ist in der Praxis zumeist immer noch eine hierarchische Einbahnstraße. Feedforward als omnidirektional ausgerichtetes Werkzeug bedeutet darum eine wichtige Umstellung: nicht nur der Abläufe, sondern auch des kulturellen Selbstverständnisses der Organisation. So kann es z. B. für eine Geschäftsleiterin ungewohnt und unangenehm sein, von »einfachen« Mitarbeiter:innen zu hören, dass diese ihrer Arbeit besser nachgehen könnten,

wenn die Geschäftsleiterin etwas an ihrem eigenen Verhalten verändert. Aber genau dieses Überschreiten hierarchischer und sonstiger formaler wie auch informeller Grenzen macht den Kern von Feedforward aus. Die Zukunft kann nur dann gemeinschaftlich gestaltet werden, wenn alle Mitglieder der Organisation auch wirklich die Freiheit haben, an der Gestaltung mitzuwirken.

### Positive Effekte auf allen Unternehmensebenen

Feedforward ist ein einfaches und leicht einzusetzendes Konzept, das in der Praxis für viele Organisationen aber einen größeren Kulturwandel bedeutet. Der damit verbundene Aufwand lohnt sich, denn Feedforward hat das Potenzial, die Organisation auf mehreren Stufen zu stärken:

- Auf der individuellen Ebene entspricht Feedforward dem Bedürfnis jüngerer Generationen (Millennials und Generation Z) nach Kreativität und persönlicher Entfaltung.<sup>13</sup> Damit können sich Mitarbeiter:innen stärker intrinsisch motiviert einbringen, was nicht zuletzt einen positiven Effekt auf ihr Engagement hat.
- Auf der Ebene von Teams kann Feedforward zu psychologischer Sicherheit beitragen. Mehr psychologische Sicherheit schafft in Teams ein Mikroklima des Vertrauens und der gegenseitigen Wertschätzung. Das ist an sich schon wünschenswert, führt zugleich aber auch zu einer höheren Produktivität.
- Auf Ebene des Managements bietet Feedforward die Chance für eine ehrliche Kommunikation, die dem Management neue Perspektiven aufzeigt. Indem klassische Feedback-Abläufe von oben nach unten durch omnidirektionale Feedforwards abgelöst werden, greifen die Mitarbeiter:innen dem Management sprichwörtlich unter die Arme und liefern positive Impulse.
- Auf Ebene der gesamten Organisation kann Feedforward schließlich dazu beitragen, die Organisation dynamischer und agiler zu machen. Wenn alle Mitglieder der Organisation Ideen und Visionen für die Zukunft mitgestalten können, wird die Organisation insgesamt lern- und anpassungsfähiger. Wenn Feedforward strukturell und kulturell verankert ist, wird der Fluss an neuen Ideen und Zielen intensiviert und er erreicht schneller jene Hierarchiestufen, bei denen der Impact am größten ist.

### Anmerkungen

- 1 Ilgen, D. R./Fisher, C. D./Taylor, M. S.: Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations. In: Journal of Applied Psychology, 64. Jg., 1979, H. 4, S. 349–371.
- 2 Kluger, A. N./DeNisi, A.: The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory. In: Psychological Bulletin, 119. Jg., 1996, H. 2, S. 254–284.
- 3 Kluger, A. N./DeNisi, A.: Feedback Interventions: Toward the Understanding of a Double-Edged Sword. In: Current Directions in Psychological Science, 7. Jg., 1998, H. 3, S. 67–72.
- 4 Tagliabue, Marco/Sigurjonsdottir, S. S./Sandaker, I.: The Effects of Performance Feedback on Organizational Citizenship Behaviour:

## Zusammenfassung

Der Beitrag stellt das Konzept des »Feedforward« vor. Feedforward ist eine Alternative zu klassischem Feedback. Dabei geht es nicht um die kritische Bewertung von in der Vergangenheit liegender Arbeit. Beim Feedforward liegt der Fokus auf der gemeinschaftlichen Gestaltung von Visionen, Ideen und Zielen. Die Forschung zeigt, dass Feedforward in unterschiedlichen Bereichen ein wirksames Werkzeug ist. In der Arbeitswelt schafft Feedforward ein Klima der psychologischen Sicherheit, weil sich Empfänger:innen von Feedforward nicht wie bei Feedback angegriffen und kritisiert fühlen. Im Rahmen unserer Arbeit bei der Joineer AG stellten wir fest, dass Organisationen bei der Implementierung von Feedforward zwei Herausforderungen meistern müssen: Zum einen sollten sie neue Strukturen einführen und zum anderen müssen sie sich auf einen Kulturwandel hin zu einer Bottom-up-Partizipation einlassen.

## Abstract

In this article, we introduce the concept of »feedforward«. Feedforward is an alternative to traditional feedback that, unlike feedback, does not focus on the critical evaluation of work done in the past, but on the collaborative shaping of future visions, ideas, and goals. Research shows that feedforward is an effective tool in various domains. In the workplace, feedforward creates a climate of psychological safety because recipients of feedforward do not feel attacked and criticized as they do with feedback. In the context of our work at Joineer AG, we notice that organizations face two challenges when implementing feedforward: the organization has to introduce new structures, and it has to engage in a change in organizational culture towards bottom-up participation.

- A Systematic Review and Meta-Analysis. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29. Jg., 2020, H. 6, S. 841–861.
- 5 Van-Dijk, D./Kluger, A. N.: Feedback Sign Effect on Motivation: Is It Moderated by Regulatory Focus? In: *Applied Psychology*, 53. Jg., 2004, H. 1, S. 113–135.
  - 6 Lechermeier, J./Fassnacht, M.: How Do Performance Feedback Characteristics Influence Recipients' Reactions? A State-of-the-Art Review on Feedback Source, Timing, and Valence Effects. In: *Management Review Quarterly*, 68. Jg., 2018, H. 2, S. 145–193.
  - 7 Smither, J. W./London, M./Reilly, R. R.: Does Performance Improve Following Multisource Feedback? A Theoretical Model, Meta-Analysis, and Review of Empirical Findings. In: *Personnel Psychology*, 58. Jg., 2005, H. 1, S. 33–66.
  - 8 Dowrick, P. W.: Self Model Theory: Learning from the Future. In: *WIREs Cognitive Science*, 3. Jg., 2012, H. 2, S. 215–230.
  - 9 Dowrick, P. W.: A Review of Self Modeling and Related Interventions. In: *Applied and Preventive Psychology*, 8. Jg., 1999, H. 1, S. 23–39; Hitchcock, C. H./Dowrick, P. W./Prater, M. A.: Video Self-Modeling Intervention in School-Based Settings: A Review. In: *Remedial and Special Education*, 24. Jg., 2003, H. 1, S. 36–45; Bellini, S./Akullian, J.: A Meta-Analysis of Video Modeling and Video Self-Modeling Interventions for Children and Adolescents with Autism Spectrum Disorders. In: *Exceptional Children*, 73. Jg., 2007, H. 3, S. 264–287; Prater, M. A. et al.: Video Self-Modeling to Improve Academic Performance: A Literature Review. In: *Psychology in the Schools*, 49. Jg., 2012, H. 1, S. 71–81.
  - 10 Budworth, M.-H./Latham, G. P./Manroop, L.: Looking Forward to Performance Improvement: A Field Test of the Feedforward Interview for Performance Management. In: *Human Resource Management*, 54. Jg., 2015, H. 1, S. 45–54.
  - 11 Kluger, A. N./Nir, D.: The Feedforward Interview. In: *Human Resource Management Review*, 20. Jg., 2010, H. 3, S. 235–246.
  - 12 Newman, A./Donohue, R./Eva, N.: Psychological Safety: A Systematic Review of the Literature. In: *Human Resource Management Review*, 27. Jg., 2017, H. 3, S. 521–535.
  - 13 Twenge, J. M./Campbell, S. M.: Who Are the Millennials? Empirical Evidence for Generational Differences in Work Values, Attitudes and Personality. In: Ng, E. S./Lyons, S./Schweitzer, L. (Hrsg.): *Managing the New Workforce – International Perspectives on the Millennial Generation*, Glos/Massachusetts 2012, S. 1–19; Calk, R./Patrick, A.: Millennials Through The Looking Glass: Workplace Motivating Factors. In: *The Journal of Business Inquiry*, 16. Jg., 2017, H. 2, S. 131–139; Boer, P. de et al.: Generation Z Work Values: A Cross-National Analysis. In: *Proceedings of Cross Cultural Business Conference, Steyr 2021*, S. 1–9.



**Fabian Jäger**  
Co-Founder und CEO  
Joineer AG  
fabian@joineer.ch



**Dr. Marko Kovic**  
Arbeits- und Organisationspsychologie  
Joineer AG  
marko@joineer.ch