

WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management



INTRA-
PRENEURSHIP

Habe Beschäftigte, suche Unternehmer*innen

Intrapreneurship macht Unternehmen innovativer.
Doch sie müssen dafür ausreichend Spielraum geben

Teamresilienz

Wie Teams aus widrigen
Situationen gestärkt
hervorgehen können

Feedforward

Feedback wirkt zu oft
demotivierend. Zum Glück
gibt es eine Alternative

Selbstfürsorge

Wie können Führungskräfte
den Anforderungen ihres Jobs
gesünder begegnen?

Liebe Leserinnen und Leser,

wie können wir sicherstellen, dass Menschen nicht nur arbeitsfähig, sondern auch langfristig leistungsfähig bleiben? Diese Frage gehört zu den zentralen Herausforderungen unserer Zeit. Die aktuelle Fehltagedebatte in den Medien macht einmal mehr deutlich, wie relevant arbeits- und organisationspsychologische Erkenntnisse für Leistungsfähigkeit und Mitarbeitendenbindung sind. Wie schaffen wir Arbeitsbedingungen, die Gesundheit fördern und es Beschäftigten ermöglichen, ihre Aufgaben gut zu bewältigen, Herausforderungen zu meistern und innovativ zu sein? Oder anders gefragt: Wie gestalten wir ein Arbeitsumfeld, in dem niemand erst auf die Idee kommt, „blauzumachen“?

Das Fundament einer gesunden Organisation sind Arbeitsbedingungen, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, einfach ihren Job gut zu machen – ohne übermäßige Hindernisse und Störungen. Dazu gehört, dass relevante Informationen jederzeit verfügbar sind, die Mitarbeitenden ausreichend Freiheitsgrade in der Arbeitsgestaltung haben, das soziale Miteinander stimmt und das tägliche Arbeitspensum realistisch bewältigt werden kann. Was auf den ersten Blick selbstverständlich erscheint, ist in der Praxis jedoch nicht immer gegeben. Häufig erleben wir in Unternehmen, dass die Rahmenbedingungen nicht mehr zur eigentlichen Tätigkeit passen und dadurch dieses Fundament ins Wanken gerät. Gleichzeitig gibt es keine universell „idealen“ Arbeitsbedingungen, denn je nach Tätigkeit bleiben bestimmte Belastungsfaktoren unvermeidlich, etwa die Emotionsarbeit in Pflegeberufen. Entscheidend ist daher, die gesamte Belastungssituation im Blick zu behalten und gezielt jene Faktoren zu optimieren, die veränderbar sind. Meine Erfahrung zeigt: An jedem Arbeitsplatz gibt es davon mehr, als auf den ersten Blick ersichtlich ist.

Doch selbst unter optimalen Bedingungen treten immer wieder außergewöhnliche Herausforderun-



Foto: privat

Ivon Ames

Psychologin (M. Sc.), Vorstandsmitglied der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e. V.
ivon.ames@wirtschaftspsychologie-bdp.de

gen auf. Gerade in deren Bewältigung liegt jedoch ein enormes Entwicklungspotenzial. Resilienz, sowohl individuell als auch im Team, ist eine Schlüsselsressource für nachhaltige Leistungsfähigkeit. Einen umfassenden Überblick dazu geben Andreas Krause, Marcel Baumgartner und Lea Waldner in ihrem Beitrag. Neben diesem Thema erwarten Sie weitere praxisnahe Beiträge, zum Beispiel zu Social Media im Arbeitsalltag. Spannende Einblicke dazu gewährt Tim Vahle-Hinz. Wie wir Innovationskraft in Unternehmen stärken, zeigt der Beitrag von Christian Bucher und Marina Zinsli. Und falls Sie noch nie von „Feedforward“ gehört haben, lassen Sie sich von Hilko Paulsen, Katja Ngassa Djomo und Christine Schwarz in eine neue Feedbackkultur einführen!

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre!

Inhalt

1

Editorial

4

News & Trends

Wie stark stören Smartphones am Arbeitsplatz? Außerdem: die Risiken eines kompetitiven Arbeitsklimas und die Probleme von Bewerbenden mit Behinderung.

7

„Sie können es einfach nicht“

Vielen Führungskräften fehle es an grundlegenden Kompetenzen, meint Svenja Hofert. Das zeige sich etwa beim Feedback.

44

5 Bücher, die mich inspirieren

Die Wirtschaftspsychologin und Beraterin Franziska Meyer stellt ihre wichtigsten Bücher vor.

48

Vorschau/ Impressum



Teamentwicklung

8

Teamresilienz: Die Kraft der Zusammenarbeit in unsicheren Zeiten

Wie können Teams Herausforderungen wie Konflikte und Zeitdruck bewältigen und gestärkt daraus hervorgehen? Der Schlüssel dazu liegt in der Teamresilienz, also in der Fähigkeit, Widrigkeiten gemeinsam zu meistern.

Interview

14

Wie viel Social-Media-Nutzung passt in einen Arbeitstag?

Viele Beschäftigte lassen sich am Arbeitsplatz gern mal ablenken, wenn ihr Privatleben aus den sozialen Medien grüßt. Wie sehr leidet die Produktivität darunter? Ein Gespräch mit dem Psychologen Tim Vahle-Hinz.

Intrapreneurship

Wie Sie den Unternehmergeist entfesseln

Intrapreneurship heißt: Beschäftigte erhalten die Gelegenheit, unternehmerisch zu handeln. Dadurch können Unternehmen die Innovationskraft und die Leistung steigern. Unter einer Voraussetzung: Das Topmanagement stellt durch eine innovative Führungs- und Organisationskultur sicher, dass Mitarbeitende kreativ sein und ohne Angst Risiken eingehen können.

20

Warum Unternehmen Intrapreneurship unterstützen sollten

Mit Intrapreneurship lassen sich auch auf hart umkämpften Märkten Wettbewerbsvorteile erringen. Ein gutes Beispiel ist der Flugzeughersteller Airbus.



28

„Erfolgreiche Intrapreneurship-Programme erfolgen top-down“

Was muss man bei der Einführung von Intrapreneurship beachten? Ein Gespräch mit dem Wirtschaftspsychologen Christian Bucher, Autor des Titelbeitrags.

Interview

30

„Menschen werden selten befördert, weil sie gut für sich sorgen“

Große Verantwortung, viel Stress und nicht ausreichend Pausen: Führungskräfte riskieren im Job oft ihre mentale Gesundheit. Der Psychotherapeut und Arzt Sven Steffes-Holländer empfiehlt in unserem Gespräch Gegenmaßnahmen.

Personalentwicklung

34

Mit Feedforward die Zusammenarbeit stärken

Feedback gilt als zentral für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Führungskräften und Mitarbeitenden. Doch Rückmeldungen können Betroffene auch demotivieren. Eine Alternative dazu bietet Feedforward.



**Mit Feedforward die
Zusammenarbeit stärken**

Feedback gilt als zentral für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Führungskräften und Mitarbeitenden. Doch Rückmeldungen können bei Betroffenen auch defensive Reaktionen hervorrufen und ihre Leistung reduzieren. Eine Alternative dazu bietet Feedforward: Statt sich in der Vergangenheit zu verlieren, blickt diese Methode auf zukünftiges Verhalten. Sie lässt sich auch gut mit klassischen Feedbackverfahren kombinieren.

Feedback gilt heute als einer der wichtigsten Erfolgsgaranten für gute Zusammenarbeit. Es soll leistungsverbessernd wirken und andere Führungsinstrumente verstärken, zum Beispiel das Führen mit Zielen (Locke & Latham, 2019). Von uns allen wird daher erwartet, dass wir offen für Kritik sind. Viele Instrumente, wie das 360-Grad-Feedback, basieren auf der Annahme, dass ehrliche Rückmeldungen etwas Selbstverständliches seien. Doch der Glaube, dass Feedback nur erwünschte Effekte habe, erweist sich nicht selten als trügerisch. Knapp ein Drittel aller Feedbackinterventionen hat sogar negative Effekte auf die Leistung, wie eine Metaanalyse bereits vor rund 30 Jahren feststellte (Kluger & DeNisi, 1996). Woran liegt es also, dass Rückmeldungen oft nicht zur baldigen Verbesserung führen?

Selbst gut gemeintes Feedback kann nur wenig lernförderlich sein, wenn wir die Gründe außer Acht lassen, warum Rückmeldungen nicht angenommen, verstanden oder akzeptiert werden.

Wir nutzen vergangene Ereignisse, um Feedbackempfänger*innen zu einem veränderten Verhalten in der Zukunft zu motivieren. Auch wenn wir das Feedback vorsichtig dosieren, betont es schnell Diskrepanzen und Defizite. Laut der Zielsetzungstheorie (Locke & Latham, 2019) führt diese Defizitorientierung dazu, dass sich Menschen vermehrt anstrengen, um die geforderten Standards zu erreichen. Durch Feedbacks betonte Abweichungen können Menschen jedoch auch demotivieren, zum Beispiel wenn sie die Leistungsansprüche nicht teilen oder die Glaubwürdigkeit des Feedbacks anzweifeln (Kluger & DeNisi, 1996). Feedback bedroht den Selbstwert, wenn es mit Konsequenzen wie einer Beurteilung verbunden ist oder die eigene Identität infrage stellt (Anseel & Sherf, 2025). Letzteres ist

zum Beispiel der Fall, wenn das Feedback bei den Empfänger*innen die Frage aufwirft, ob sie gute Führungskräfte oder kompetente Fachkräfte sind.

Ähnliche Überlegungen finden sich im Konzept des „Neuroleadership“. Demnach sollten Rückmeldungen so artikuliert werden, dass sie nicht „Weg-von-Gefühle“ wie zum Beispiel Scham adressieren, wie bei einem Statusverlust, sondern „Hin-zu-Gefühle“ wie zum Beispiel Freude wecken, wie bei einem Statusgewinn (Rock, 2009). Nachhaltig verunsichert reagieren Menschen zudem, wenn kritische Rückmeldungen abstrakt bleiben und nicht konkretisiert werden in Bezug auf ein bestimmtes Verhalten und bestimmte Situationen.

Gerade standardisierte Methoden wie Führungskräftefeedbacks per Fragebogen bergen die Gefahr eines zu abstrakten Feedbacks. Fragebögen enthalten zum Beispiel Items wie „Meine Führungskraft ist ein Vorbild“ oder „Meine Führungskraft zeigt mir Anerkennung“. Bewerten Mitarbeitende die Führungskraft hier kritisch, wirft dies die Frage auf, woran sie die Kritik festmachen. Üblicherweise werden daher im Anschluss an ein standardisiertes Feedback per Fragebogen Workshops durchgeführt, in denen das Feedback konkretisiert werden soll. Dies garantiert jedoch nicht, dass sich Mitarbeitende tatsächlich öffnen und eine verhaltensbezogene Rückmeldung geben, die der Führungskraft eine Orientierung bietet, in welchen Situationen sie sich anders verhalten soll. In solchen Fällen bleibt dann das Gefühl, dem Anspruch nicht zu genügen, ohne einen Hinweis auf Verbesserungspotenziale zu haben. Die Aufmerksamkeit wandert zudem schnell auf den Selbstwert, insbesondere wenn die Aussagen nicht verhaltensnah sind, sondern Aspekte wie die Vorbildfunktion betonen.

„Auch positives Feedback kann unerwünschte Effekte auf die Leistungsentwicklung haben, wenn sich die Aufmerksamkeit auf den Selbstwert statt auf die Aufgabe richtet.“

Interessanterweise kann auch positives Feedback unerwünschte Effekte auf die Leistungsentwicklung haben, wenn sich die Aufmerksamkeit auf den Selbstwert statt auf die Aufgabe richtet (Kluger & DeNisi, 1996). Dann besteht ebenfalls die Gefahr, dass Veränderungspotenziale nicht erkannt werden.

Eine weitere Schwäche des klassischen Feedbacks ist, dass der Vergleich mit einem Standard häufig die Komplexität und Dynamik moderner Arbeitswelten ignoriert. So kommt ein Leistungsstandard selten allein: Mehrere Ziele, die sich teilweise widersprechen, erfordern von Führungskräften und Mitarbeitenden regelmäßige Balanceakte und mitunter kreative Auswege aus Zwickmühlen. Wird diese Komplexitätsanforderung von den Feedbackgebenden ignoriert, können klassische Feedbackansätze sogar Schaden anrichten, weil sie die Feedbackempfänger*innen frustrieren und für diese den Wert von Feedback infrage stellen.

Zudem haben Menschen unterschiedliche Ansichten über die Angemessenheit von Feedback: Wer darf in welcher Situation wem was in wessen Beisein wie sagen, und wie sollte darauf in wiederum welchem Kontext reagiert werden? Diese „Psychologie der Situation“ hat Eberhard Stahl (2024) beschrieben, um divergente Kontextverständnisse zu entschlüsseln. Dieses Verständnis trägt dazu bei, diese Kontextverständnisse aufzudecken, um diese gemeinsam zu gestalten.

Aus der Forschung zur Wirkung von Feedback haben sowohl Wissenschaftler*innen als auch Praktiker*innen Handlungsempfehlungen dafür

abgeleitet, wie Feedback gestaltet sein sollte. Zum Beispiel sollten Feedbackgebende das Feedback aufgabenbezogen gestalten und Hinweise zur Verbesserung geben.

Der amerikanische Trainer und Berater Marshall Goldsmith stellte als Alternative zum Feedback den Ansatz des Feedforward vor (Goldsmith & Reiter, 2008), den dann auch andere Wissenschaftler*innen aufgegriffen haben (zum Beispiel Kluger & Nir, 2010).

Feedforward als Blick nach vorne

Feedforward als Gegenentwurf zum klassischen Feedback fokussiert auf das gewünschte Verhalten in der Zukunft, ohne die Vergangenheit zu bewerten (vgl. Kluger & Nir, 2010). Dies soll emotionale Abwehrhaltungen reduzieren und Raum für konstruktive Gespräche schaffen. Indem konkrete, umsetzbare Empfehlungen proaktiv eingebracht werden, können Feedforwardmethoden Wachstum und Zielerreichung oft effektiver unterstützen als rein rückblickende Rückmeldungen.

Feedforward bezieht sich stärker auf das Wie einer Aufgabe, betrifft dadurch weniger das Selbstkonzept. Gleichzeitig sollte beim Feedforward auch gezielt darauf geachtet werden, dass die Aufmerksamkeit von Empfänger*innen auf der Aufgabe und dem Handeln bleibt. Empfehlungen können von Empfänger*innen auch als Kritik aufgefasst werden – mit der Gefahr, dass sich die Aufmerksamkeit der Empfänger*innen wieder auf das Selbstkonzept richtet. Ausgeschlossen ist dies auch beim Feedforward nicht, allerdings weniger wahrscheinlich als

Tabelle 1: Vor- und Nachteile von Feedback und Feedforward

	Feedback	Feedforward
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Verbessert das Verständnis für bisherige Leistungen • Gibt Hinweise zur Zielerreichung, sofern Ziele vereinbart und akzeptiert wurden • Ermöglicht Reflexion über vergangenes Verhalten • Klare Rückmeldungen helfen bei der Korrektur von Fehlern • Fördert die persönliche Entwicklung durch konstruktive Rückmeldungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduziert potenziell defensive Reaktionen durch zukunftsgerichtete Inhalte, die gestaltbar sind • Stärkt Motivation, indem Möglichkeiten zur Verbesserung aufgezeigt werden • Fördert proaktives Handeln • Löst positive Emotionen aus
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Fokussiert auf die Vergangenheit, die oft nicht mehr geändert werden kann • Negatives Feedback kann den Selbstwert gefährden, demotivieren und negative Gefühle auslösen • Positive Rückmeldungen können Anstrengungsbereitschaft verringern 	<ul style="list-style-type: none"> • Kann als zu abstrakt wahrgenommen werden • Gefahr von Missverständnissen durch mehrdeutige Kommunikation • Negative Erfahrungen werden weitgehend ausgeblendet und nicht für das Lernen genutzt

beim Feedback. Ein Beispiel für Feedforward im Dialog findet sich in der Abbildung 1.

Der Ansatz des Feedforward geht aber auch mit Nachteilen einher (siehe Tabelle 1 zu Vor- und Nachteilen von Feedback und Feedforward). Zukunftsvorstellungen erfordern einen höheren Abstraktionsgrad in der Vorstellung und Sprache. Hier lauert das Risiko, dass alle zwar dieselben Begriffe benutzen, aber doch ganz unterschiedliche Vorstellungen davon haben, was sie im Alltag bedeuten. Der Einsatz von Instrumenten kann helfen, die Vorteile zu nutzen und den Nachteilen entgegenzutreten, indem Erwartungen systematisch konkretisiert werden.

Ein Ansatz, viele Instrumente

Als ein anwendungsorientiertes Instrument haben Kluger & Nir (2010) das „Feedforwardinterview“ entwickelt. Das ist ein personenzentrierter Ansatz, der mit einem Leitfaden hilft, Stärken zu explorieren. Nach einer Öffnungsphase, in der positive wie negative Arbeitserfahrungen anzusprechen sind, wird die interviewte Person, etwa eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter, im Anschluss gebeten, konkrete positive Erfahrungen und Emotionen zu teilen. Schließlich werden die Bedingungen ermittelt, die diese positiven Erfahrungen ermöglichen.

Im letzten Schritt erfolgt dann das eigentliche Feedforward: Die interviewte Person wird dazu angeregt zu reflektieren, inwieweit diese förderlichen Bedingungen gegenwärtig schon erfüllt sind und was sie dazu beitragen kann, damit sich diese Bedingungen gewohnheitsmäßig einstellen.

Eine weitere Vorgehensweise besteht darin, dass eine Person zunächst einen Wunsch nach einer Verhaltensänderung beschreibt und sich dann von einer oder mehreren anderen Personen Ratschläge einholt (zum Beispiel Föhr, 2023). Die Ratschläge beziehen sich dabei auf zukünftiges Verhalten. Die Person, die das „Feedbackforward“ einholt, bewertet die Ratschläge nicht.

Diese Beispiele veranschaulichen, wie Feedforward im Arbeitsalltag angewendet werden kann. Unter Beachtung der konzeptionellen Überlegungen, die sich in drei Kernaspekten widerspiegeln, lassen sich weitere Instrumente des Feedforward entwickeln.

Kernaspekt 1: Aufwärtsspiralen durch positive Emotionen

Im Sinne der *broaden-and-build theory* (Frederickson, 2001) werden beim Feedforward positive Emotionen geweckt, die das Handlungsrepertoire erweitern und kognitive, intellektuelle sowie soziale Ressourcen aufbauen (Rechter et al., 2025). Dies

macht Aufwärtsspiralen durch weitere konstruktive Erlebnisse wahrscheinlicher, die durch positive Emotionen begleitet werden. Feedforward-Methoden können daher zu Beginn darauf abzielen, positive Emotionen bei Empfänger*innen auszulösen. Dies ist dann kein Selbstzweck, sondern instrumentell. Positive Emotionen bei Empfänger*innen sollen dazu dienen, dass diese kreativere Ideen haben und eine Handlungsorientierung entwickeln.

Kernaspekt 2: Informelle Lernprozesse stärken

Feedforward unterstützt informelles Lernen, das im Prozess der Arbeit erfolgt (Decius, 2024). Als informelles Lernverhalten dienen unter anderem eine vorausschauende Reflexion, bei der überlegt wird, wie ein Problem zu lösen ist. Ein weiteres informelles Lernverhalten ist die sogenannte stellvertretende Feedbacksuche, bei der andere Personen, die auf der Suche nach einer Lösung für ein Problem im Arbeitsprozess sind, nach Vorgehensweisen für ähnliche Problemstellungen fragen. Feedforwardmethoden können darauf ausgerichtet sein, bei Empfänger*innen vorausschauende Reflexionsprozesse auszulösen und eine stellvertretende Feedbacksuche zu fördern.

Kernaspekt 3: Soziales Lernen selbstbestimmt gestalten

In Organisationen sind Arbeits- und Lernprozesse sozial eingebettet. Dies birgt allerdings die Gefahr, dass Erwartungen der Organisation mit individuellen Bedürfnissen der oder des Einzelnen kollidieren. Feedforward bietet die Möglichkeit, dass individuelle Grundbedürfnisse wie die nach Kompetenzerleben, Autonomie und sozialer Eingebundenheit (Deci & Ryan, 2017) gewahrt bleiben, die bei klassischem Feedback bedroht sind.

Den Kontext gestalten

Der Erfolg von Feedbackinstrumenten hängt auch davon ab, in welchem Kontext sie angewendet werden.



Abbildung 1: Das Beispiel zeigt einen Dialog, in dem Feedforward angeboten und gegeben wird (eigene Darstellung).

Damit Feedforward positive Emotionen auslöst und zu informellen Lernprozessen führt, die als selbstbestimmt wahrgenommen werden, braucht der Einzelne ein angemessenes Maß an Autonomie und Selbstwirksamkeit. Hier sollte die Organisation bereit sein, durch geschützte „Experimentierräume“ individuellen Lernabsichten zum Erfolg zu verhelfen und so die Kreativität der oder des Einzelnen für die Organisation zu nutzen. Das ist jedoch nicht mit einem „sozialem Vakuum“ gleichzusetzen. Insbesondere wenn es im Kern um die Gestaltung von Zusammenarbeit geht, zum Beispiel im Kontext von Führung, tragen die Einbindung unterschiedlicher Sichtweisen und der Austausch darüber dazu bei, ein breiteres Verständnis von Möglichkeitsräumen zu entwickeln.

In Bezug auf die Umsetzung scheint es Gelingensbedingungen zu geben, die den Erfolg von Feedforward wahrscheinlicher machen, Vorteile nutzen und Nachteile minimieren.

Das passende Timing

Besonders im Kontext neuer Aufgaben, Vorhaben oder Projekte entfaltet Feedforward sein volles Potenzial. Die Situation ist noch unverbraucht, nichts ist verloren, und es gibt Raum für Neues und auch für Verbesserung. Durch die Betonung von Entwicklung und Fortschritt anstelle eines Blicks auf Fehler wird ein konstruktives Umfeld geschaffen, das Veränderungen als Wachstumschancen begreift. Das kann dazu ermutigen, mit Vertrauen in die Zukunft zu handeln und Möglichkeiten zu sehen, die Entwicklung fördern, anstatt in der Analyse vergangener Ereignisse zu verharren oder sich von potenziellen Risiken lähmen zu lassen. Dies lenkt den Blick nach vorn, auf Chancen, die aktiv genutzt werden können. Feedforward kann so die Angst vor Fehlern nehmen und Mut machen, kreative Schritte zu gehen. Dieser Mut resultiert aus der Gewissheit, dass noch vieles möglich ist.

Feedforward im Kontext Führung

Gerade im Kontext von Führung kann Feedforward ansetzen, um Frust und enttäuschten Erwartungen vorzubeugen, die sich aus der Diskrepanz zwischen den Wünschen nach Feedback und der gelebten Praxis schnell ergeben können. Führungskräfte können eine aktive Rolle einnehmen und

- durch ein gezieltes Day-to-Day-Feedforward im Alltag bei neuartigen Aufgaben Lernziele setzen und vorausschauende Reflexionsprozesse bei Mitarbeitenden anstoßen, zum Beispiel in Form eines Austausches darüber, was gute Leistung ist und wie sich Mitarbeitende Feedback zur Leistung proaktiv einholen können,
- mit Mitarbeitenden ein Feedforwardinterview durchführen, zum Beispiel im Onboardingprozess oder nach der Übernahme eines neuen Projekts durch die Mitarbeitenden,
- durch Pick-up-Feedforward Anregungen, zum Beispiel von anderen Führungskräften, nutzen, um Herausforderungen besser zu bewältigen,
- sich ein systematisches Feedforward mittels Befragungen einholen, was dann im Dialog konkretisiert wird. Die Vorgehensweise erfolgt wie bei einem Führungskräftefeedback, bezieht sich allerdings hier auf Erwartungen. Im ersten Schritt können zum Beispiel Mitarbeitende Aussagen wie „Mir ist wichtig, dass meine Führungskraft mir Handlungsspielräume lässt“ bewerten. In einem Workshop lassen sich dann besonders wichtige Erwartungen durch Fragen konkretisieren: „In welchen Situationen ist das besonders wichtig?“, oder: „Wo gibt es Ausnahmen?“, oder: „Was sollte ich tun, was lassen?“

„Feedforward bietet die Möglichkeit, dass Grundbedürfnisse wie die nach Kompetenzerleben, Autonomie und sozialer Eingebundenheit gewahrt bleiben.“

Bei der Übertragung von neuen Aufgaben bietet es sich daher an, Feedforward mitzudenken, Zeit und Raum dafür einzuplanen, um die Chancen zu nutzen. Dies müssen nicht nur neue Aufgaben sein. Immer wieder gibt es Ereignisse, die die Aufmerksamkeit ohnehin auf die Zukunft richten: Wenn die Führungskraft neu ist, sich das Team verändert hat oder Strukturen und Abläufe verändert werden – oder der Kalender wieder ein neues Jahr zeigt –, ist das Zeitfenster für Feedforward günstig.

Feedforward zur Routine machen

Wie Musizierende oder Sportler*innen brauchen auch Führungskräfte Übung. Führungsinstrumente sollten keine Eintagsfliegen sein, sondern wiederholt und regelmäßig genutzt werden. Erst dadurch entfalten sie ihre Wirkung. Gerade niederschwellige Methoden des Day-to-Day-Feedforward können zur Gewohnheit werden und damit die Kultur der Zusammenarbeit in Teams prägen. Systematische Feedforwardprozesse, die methodisch gestützt und extern begleitet werden, erfolgen oft anlassbezogen und nur alle paar Jahre. Auf Teamebene spielt dann die Verknüpfung mit anderen Instrumenten eine Rolle, um Konsistenz herzustellen. Beispielsweise können Ergebnisse aus einem systematischen Feedforwardprozess in regelhafte Teambesprechungen einfließen. Dies unterstreicht dann den Wert, den Austauschprozesse haben.

Kombiniere Feedforward mit Feedback

Feedforward wurde als Alternative zu Feedback konstruiert. Doch beide Ansätze lassen sich kombinieren: Es handelt sich nicht um ein Entweder-oder, sondern um ein Sowohl-als-auch. Feedforward kann sogar Feedbackprozesse erleichtern, indem es einen gemeinsamen Standard etabliert und Feedback dadurch wünschenswert wird. Eine Führungskraft, die Feedforward nutzt, könnte nach einer Phase des Ausprobierens beispielsweise gezielt Feedback einholen, um den Prozess abzurunden. Dies beugt auch der Gefahr vor, dass Maßnahmen geplant werden, die nachher nicht umgesetzt werden.

Dabei spielt die Reihenfolge eine entscheidende Rolle: Feedforward schafft eine konstruktive Grundlage, die Feedback ermöglicht und dessen potenzielle negative Effekte minimiert. Feedback wird willkommen geheißen, und defensive Reaktionen werden reduziert. Diese Kombination kann eine nachhaltig positive Feedbackkultur fördern, die von vielen Seiten als erstrebenswert betrachtet wird.

Fazit

Feedforward stellt eine zukunftsgerichtete Ergänzung zu klassischem Feedback dar, denn Letzteres kann negative Gefühle auslösen und die Leistung schwächen. Die hier beschriebenen Vorteile von Feedforward bestehen darin, dass durch positive

Emotionen kreative, selbstbestimmte und informelle Lernprozesse ausgelöst werden. Als günstiges Zeitfenster für den Anstoß von Feedforward eignen sich Startpunkte wie neue Aufgaben und Projekte. Die Kombination mit klassischem Feedback im Nachgang kann konstruktive Feedbackkulturen fördern.

LITERATUR:

Anseel, F., & Sherf E. N. (2025). A 25-year review of research on feedback in organizations: From simple rules to complex realities. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 12(1). doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110622-031927

Deci & Ryan (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness.* New York: Guilford Press.

Decius, J. (2024). Das Potenzial des informellen Lernens am Arbeitsplatz. *Psychologische Rundschau*. doi.org/10.1026/0033-3042/a000686

Föhr, T. (2023). *Pick-up Feedback für Führungskräfte.* Bonn: ManagerSeminare.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218. doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218

Goldsmith, M. & Reiter, M. (2008). *What Got You Here Won't Get You There.* New York: Profile Books.

Kluger, A. N. & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254. doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254

Kluger, A. N. & Nir, D. (2010). The feedforward interview. *Human Resource Management Review*, 20(3), 235–246. doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.08.002

Locke, E. A. & Latham, G. P. (2019). The development of goal setting theory: A half century retrospective. *Motivation Science*, 5(2), 93. dx.doi.org/10.1037/mot0000127

Rechter, E., Kluger, A. N. & Nir, D. (2025). The feedforward interview: A theoretical account. *Human Resource Management Review*, 35(2), 101061.

Rock, D. (2009). *Brain at work.* Frankfurt/New York: Campus.

Stahl, E. (2024). *Die Psychologie der Situation.* Heidelberg: Carl Auer.

DIE AUTOR*INNEN:

Dr. Hilko Paulsen

Psychologe, Teamleiter
Personalentwicklung und Ausbildung bei
der Region Hannover.

de.linkedin.com/in/hilko-paulsen-
47b433215



Katja Ngassa Djomo

M. A. Pädagogik/Ethnologie und M. A.
Sozialmanagement. Personalentwicklerin
bei der Region Hannover und systemische
Beraterin in selbstständiger Praxis.

kontakt@kandjo.de



Dr. Christine Schwarz

Dipl.-Sozialwissenschaftlerin,
Personalentwicklerin bei der
Landeshauptstadt Hannover sowie
selbstständige Moderatorin und
Organisationsberaterin, vor allem in der
politischen Kommunikation.

christine.schwarz@htp-tel.de



**WIRTSCHAFTS-
PSYCHOLOGIE
aktuell**

Spannende Themen, **hochrelevant!**

Hier anmelden. Kostenlos.

...✦ wirtschaftspsychologie-aktuell.de/newsletter

