

Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Master: Human Resource Management/Personalpolitik
Seminar:
Studienprojekt zur Personal- und Organisationsforschung

Feedback Tools

Welche Chancen und Risiken birgt die Verwendung von
Feedback Tools für Mitarbeitende in Unternehmen?

<i>Lehrende:</i>	Prof. Dr. Daniela Rastetter; Dr. Anna Mucha
<i>Abgabedatum:</i>	29.08.2019
<i>Semester:</i>	Sommersemester 2019
<i>Vorgelegt von:</i>	Corinna Gaus (7121370) Mira Hensel (7119333) Jana Lecher (7121273) Birthe Rath (7121230) Catherina Reiser (7122105)

Inhaltsverzeichnis

<i>Abbildungsverzeichnis</i>	<i>I</i>
<i>Abstract</i>	<i>II</i>
1 <i>Einleitung</i>	1
2 <i>Theoretische Aspekte des Projektvorhabens</i>	2
2.1 Theoretische Aspekte und Forschungsstand	2
2.1.1 Analoges Feedback	2
2.1.1.1 Begriffsbestimmung Feedback	2
2.1.1.2 Funktion und Wirkung von Feedback	3
2.1.1.3 Einsatz von Feedbackinstrumenten in Unternehmen	4
2.1.2 Digitales Feedback	5
2.1.2.1 Neue Anforderungen an Feedbackinstrumente	6
2.1.2.2 Begriffsbestimmung Feedback Tools	8
2.1.2.3 Begriffsbestimmung Instant Feedback	9
2.1.3 Forschungsstand	10
2.2 Forschungsziel	13
3 <i>Methode</i>	13
3.1 Forschungsfeld und Sampling	14
3.2 Feldzugang	15
3.3 Beschreibung der Methode	15
3.3.1 Methode der Datenerhebung	15
3.3.2 Methode der Datenanalyse	16
4 <i>Darstellung und Diskussion der Ergebnisse</i>	17
4.1 Darstellung der Ergebnisse	17
4.1.1 Motivation	17
4.1.2 Kommunikation	18
4.1.3 Anonymität	20
4.1.4 Persönlicher Umgang mit empfangenen Feedback	22
4.1.5 Auswirkungen	22
4.1.6 Beziehungen	24
4.1.7 Emotionen	25
4.1.8 Rolle der Personalabteilung	26

4.1.9 Voraussetzungen für eine sinnvolle Anwendung	28
4.2 Diskussion der Ergebnisse	30
5 <i>Fazit</i>	35
5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	35
5.2 Kritische Reflexion	36
5.3 Ausblick für die Wissenschaft	37
5.4 Implikationen für die Praxis	38
<i>Literaturverzeichnis</i>	<i>III</i>
<i>Anhang</i>	<i>VIII</i>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Feedbackinstrumente in der Zukunft (Werther 2015: 54)	7
--	---

Abstract

Die Digitalisierung umfasst zunehmend mehr Bereiche des beruflichen Alltags. Auch kommunikative Prozesse und zwischenmenschlicher Austausch unterliegen dem Wandel der Digitalisierung, was beispielsweise durch interne Unternehmenskultur und die Zusammenarbeit von virtuellen Teams deutlich wird. Angefangen in den USA probieren sich zunehmend mehr deutsche Unternehmen an digitalen Feedback Tools. Diese geben den Mitarbeitenden die Möglichkeit, kontinuierlich und zeitnah ihre Einstellungen, Bewertungen und Präferenzen zu teilen und von anderen Mitarbeitenden zu empfangen. Dieses Forschungsprojekt des Masterstudiengangs Human Resource Management an der Universität Hamburg dient der Ermittlung des Potentials von Feedback Tools als neue Feedbackmethode im digitalen Kontext unter Abwägung von möglichen Chancen und Risiken. Zur Exploration der Erfahrungen von Mitarbeitenden wurden zehn problemzentrierte Interviews mit *Tool-Usern/-innen* geführt. Die Erlebnisse der Probanden/-innen zeigen, dass die Tools Mehrwert bieten, insbesondere wenn es darum geht, Mitarbeitende in Unternehmensentscheidung einzubeziehen und ein Gefühl von Partizipation zu erzeugen. Die Ideen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden können berücksichtigt und die Zufriedenheit zugleich gesteigert werden. Auch Feedback unter den Mitarbeitenden hat Auswirkungen auf eine positive Atmosphäre im Team. Es gehen allerdings ebenso Risiken aus der Studie hervor, denen mit Voraussicht und Sensibilität entgegengesteuert werden muss. Feedback Tools können deshalb nur erfolgreich sein, wenn sie zusammen mit ausreichend Vorbereitung und personellen Kapazitäten eingeführt werden. Aufgrund von Vorbehalten gegenüber digitalen Methoden der Mitarbeitenden und Schwierigkeiten bei der digitalen Kommunikation können Feedback Tools nur als Ergänzung nicht als vollständiger Ersatz von analogem Feedback verstanden werden. Die vorliegenden Ergebnisse dienen Personaler/-innen als Leitlinie, um die genannten Risiken rechtzeitig abschwächen und die erfolgreiche Nutzung eines Tools gewährleisten zu können.

1 Einleitung

Digitale Technologien nehmen in vielerlei Hinsicht einen starken Einfluss auf unsere gesellschaftlichen Entwicklungen. Ihr schnelllebiger Charakter führt zu der Herausforderung, sich ständig neu anpassen zu müssen. Arbeit muss in diesem Kontext sowohl in Bezug auf strategische und operative Arbeitsprozesse als auch auf interpersoneller Ebene neu gedacht und konzipiert werden (Werther 2015: 57). Zudem wird erkannt, dass digitale Technologien das Potenzial haben durch innovative Strategien, Produkte und Prozesse, Mehrwert zu schaffen (o. A.: 2014). Feedbacksysteme können dazu beitragen, Arbeitsprozesse, Leistungen und Motivation von Organisationsmitgliedern zu verändern. Die Nachfrage nach modernen und flexiblen Feedbackinstrumenten wächst sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite. Feedback Tools können als Methode dienen, um diesen Bedarf an Wandel in Feedbackprozessen abzudecken. Sie geben den Mitarbeitenden die Möglichkeit, kontinuierlich und zeitnah ihre Einstellungen, Bewertungen und Präferenzen zu teilen und von anderen Mitarbeitenden zu empfangen. Während Funktion und Wirkung von klassischen Feedbackinstrumenten, wie Mitarbeiterjahresgespräche und 360°-Feedbacks, bereits ausführlich erforscht sind, wurde das sogenannte *Instant Feedback* bisher kaum empirisch untersucht. Vor diesem Hintergrund wird im Rahmen dieser Arbeit, der Einsatz von digitalen Feedbacksystemen im Arbeitskontext betrachtet. Im Fokus stehen dabei die Auswirkungen der Verwendung von Feedback Tools auf den individuellen Feedbackprozess und die Empfindungen der Mitarbeitenden. Ziel ist es, Chancen und Risiken zu identifizieren und darauf aufbauend, Handlungsempfehlungen für den Einsatz von digitalem Feedback in der Praxis abzuleiten. Hierzu wurde eine qualitative Forschung in Form von problemzentrierten Interviews durchgeführt.

Um in einem ersten Schritt den theoretischen Bezug der Forschungsarbeit zu erläutern, wird Feedback definitorisch abgegrenzt und die Entwicklung sowie die Relevanz innerhalb des Kontextes von Digitalisierung herausgearbeitet. Die Darstellung des aktuellen Forschungsstands verdeutlicht den Beitrag der vorliegenden Studie zum wissenschaftlichen Diskurs des digitalen Feedbacks. Ausgehend von der identifizierten Forschungslücke erfolgt eine Konkretisierung des Forschungsziels. Im Anschluss werden die methodischen Aspekte des Forschungsprojekts genauer erläutert und die Ergebnisse der Studie dargestellt sowie diskutiert. Im abschließenden Fazit erfolgt neben einer zusammenfassenden Darstellung eine kritische Reflexion der Forschungsarbeit sowie ein Ausblick für die Wissenschaft und Praxis.

2 Theoretische Aspekte des Projektvorhabens

Das Kapitel 2.1 dient der theoretischen Grundlage der vorliegenden Forschungsarbeit. Hierfür wird Feedback im Allgemeinen sowie vor dem Hintergrund der Digitalisierung betrachtet und der aktuelle Forschungsstand im Bereich Feedback Tools dargelegt. Auf Basis der identifizierten Forschungslücke erfolgt in Kapitel 2.2 eine Konkretisierung des Forschungsziels.

2.1 Theoretische Aspekte und Forschungsstand

Das folgende Kapitel ist in die Darstellung von analogem und digitalem Feedback untergliedert. Auf diese Weise soll eine differenzierte Betrachtung der Thematik gewährleistet werden. Analoges Feedback in Kapitel 2.1.1 dient dabei als Grundlage für ein einheitliches Verständnis des Feedbackbegriffes und seiner Funktionsweise. Darauf aufbauend erfolgt in Kapitel 2.1.2 eine Einführung in die Digitalisierung von Feedback im Unternehmenskontext. Im Anschluss wird in Kapitel 2.1.3 der aktuelle Forschungsstand zusammengefasst und auf die vorliegende Arbeit eingegrenzt.

2.1.1 Analoges Feedback

Feedback ist ein im Alltag sowie in der Wissenschaft häufig verwendeter Begriff, wobei sich die Bedeutung je nach Anwendungsbereich und Situation stark unterscheidet. Um im Rahmen dieses Forschungsprojekts ein einheitliches Begriffsverständnis zu schaffen, wird in Kapitel 2.1.1.1 zunächst eine abgrenzende Definition vorgenommen. Darauf aufbauend werden relevante empirische Befunde zur Funktion und Wirkung von Feedback dargestellt (2.1.1.2) und der praktische Einsatz von Feedbackinstrumenten in Unternehmen (2.1.1.3) beleuchtet. In diesem Zusammenhang werden zudem exemplarisch ausgewählte Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen erläutert.

2.1.1.1 Begriffsbestimmung Feedback

Aus dem Englischen übersetzt bedeutet der Begriff Feedback Rückkopplung oder Rückmeldung, was der Begriffsverwendung der Regelungs- und Steuerungstechnik, welche für viele Autoren/-innen die Begriffsherkunft darstellt, ähnelt. Demnach dient Feedback als Abgleich von Ist- und Soll-Zustand und erfüllt somit eine diagnostische Funktion (Fengler 2017: 16). Kluger und DeNisi (1996: 255) definieren Feedback weiterführend als „actions taken by (an) external agent (s) to provide information regarding some aspect (s) of one's task performance“. Hierbei kann es sich sowohl um

arbeitsbezogene als auch um interpersonelle Inhalte handeln. Interpersonelles Feedback ist die Rückmeldung zu Verhalten und den Verhaltenswahrnehmungen. Arbeitsbezogenes Feedback ist hingegen die Rückmeldung zur Arbeitsweise und zu Arbeitsergebnissen.

2.1.1.2 Funktion und Wirkung von Feedback

Nach Gunkel (2014: 50-52) lässt sich die Funktion von Feedback in die Bereiche kognitiv, metakognitiv und motivational einteilen. Auf der kognitiven Ebene soll Feedback darauf abzielen, Fehlkonzepte, fehlende Kompetenzen sowie Wissenslücken aufzuzeigen und auf Stärken und Können hinzuweisen, die weiterentwickelt oder genutzt werden können. Auf der metakognitiven Ebene soll Feedback der Selbstreflexion dienen, indem die Selbstbeurteilung in Hinblick auf das Feedback überprüft wird. Auf der motivationalen Ebene soll die Reflexion von eigenen Leistungen und Fähigkeiten zu Motivation führen und Entwicklungsperspektiven aufzeigen.

Die individuellen Reaktionen auf Feedback können affektiv, verhaltensbezogen und/oder kognitiv sein (Sweeny und Wells 1990). Einen wichtigen Forschungsbeitrag diesbezüglich leisten Kluger und DeNisi (1996) im Rahmen ihrer *Feedback-Interventions-Theory*. In einer Metaanalyse mit 131 Studien zeigen sie, dass die Effekte von Feedback sehr variabel sind und ein Drittel der Interventionen negative Auswirkungen auf die Arbeitsleistung haben. Die Richtung des Feedbackvorzeichens (neutral/positiv/negativ) alleine ist demnach nicht ausschlaggebend (ebd.: 275). Affektive Reaktionen, wie z. B. Verzweiflung, Enttäuschung oder auch Euphorie, treten dann auf, wenn die Persönlichkeit oder das Selbstkonzept des/der Empfängers/-in angesprochen wird (DeNisi und Kluger 2000: 131-32). Dies kann u. a. durch vergleichendes, extrem positives oder extrem negatives Feedback geschehen. Die Emotionen binden kognitive Ressourcen, was dazu führt, dass diese nicht mehr für die Arbeitsleistung zur Verfügung stehen. Neben einer Leistungsminderung kann es zu Aufgaben- oder Zieländerungen kommen. Feedback, welches einen Aufgaben- bzw. Zielbezug herstellt und/oder Handlungsempfehlungen zur Leistungsverbesserung beinhaltet, wirkt hingegen motivierend und leistungsfördernd (Kluger und DeNisi 1996: 266-68). Belschak et al. (2008) stellen zudem in ihrer Szenariostudie fest, dass kritisches Leistungsfeedback vorwiegend zu negativen Emotionen führt, welche negativ orientierte Handlungsabsichten (kontraproduktives Arbeitsverhalten, Kündigungsabsichten) bedingen. Umgekehrt führt positives Leistungsfeedback zumeist zu positiven Emotionen, die wiederum positive Verhaltenstendenzen (*Organizational Citizenship Behavior*) bewirken.

Daneben werden vor allem die psychologischen Eigenschaften einer Person als entscheidend dafür angesehen, wie mit dem Feedback umgegangen wird (Ilgen et al. 1979: 368). Auf ihrer *Feedback Orientation Scale (FOS)* bilden Linderbaum und Levy (2010) vier Dimensionen der Feedbackorientierung ab: *utility* (Wahrnehmung der Nützlichkeit von Feedback zur eigenen Zielerreichung), *accountability* (Verantwortlichkeit für die Umsetzung von Feedback; innerer Druck auf Feedback zu reagieren), *social awareness* (Steuerung des Eindrucks anderer von einem selbst durch Feedback) und *feedback self-efficacy* (selbstwirksamer Umgang mit Feedback). Je nach Ausprägung gehen demnach Feedbacknehmende unterschiedlich mit der erhaltenen Rückmeldung um.

Die dargestellten empirischen Befunde verdeutlichen, dass der Einsatz von Feedbackinstrumenten ein äußerst sensibler und komplexer Prozess ist. Aufgrund dessen soll im Folgenden auf Feedback im Unternehmenskontext eingegangen werden.

2.1.1.3 Einsatz von Feedbackinstrumenten in Unternehmen

Aus der organisationalen Perspektive handelt es sich bei Feedbacksystemen vor allem um Steuerungsinstrumente. Das Verhalten von Beschäftigten soll durch den Einsatz auf Individuums-, Team- und Organisationsebene gesteuert, verändert, optimiert und/oder bewertet werden. Hierbei kann auch eine Veränderung der Unternehmenskultur das Ziel sein (Werther 2015: 19-20). Daraus folgt, dass der Einsatz der Instrumente eine grundlegende strategische Entscheidung ist, wobei sich der direkte Nutzen angesichts der Komplexität von Unternehmen und der Wechselwirkung mit anderen Einflussfaktoren nur schwer bemessen lässt (Bungard 2018: 23). Sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis existieren inzwischen dennoch zahlreiche Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen für wirksames und angemessenes Feedback. Im Zusammenhang mit diesem Forschungsprojekt sind unter anderem die nachfolgenden Kriterien von Bedeutung.

Zunächst ist die *Feedbackquelle*, also der/die Feedbackgeber/-in, zu nennen. Es werden hier vor allem Glaubwürdigkeit, Expertise und Vertrauen als ausschlaggebend für die Akzeptanz von Feedback betrachtet (Ilgen et al. 1979: 357). Hinsichtlich der *Feedbackform* wird zwischen schriftlichem und mündlichem Feedback differenziert. Bei mündlichem Feedback helfen *non-verbale* und *para-verbale* Hinweisreize, die Inhalte zu verstehen. Bei schriftlichem Feedback stehen diese nicht zur Verfügung und die einzelnen Formulierungen gewinnen an Bedeutung (Kopp und Mandl 2014: 155-56). Der *Feedbackinhalt* sollte fair und konstruktiv gestaltet sein. Das heißt zum einen, dass sich Feedback nur auf Sachverhalte bezieht, die der/die Feedbacknehmer/-in auch ändern kann. Zum anderen

beinhaltet konstruktives Feedback klare und nachvollziehbare Informationen, die in einer nützlichen Form bereitgestellt werden. Destruktives Feedback hingegen umfasst beispielsweise verallgemeinernde, unsachliche und/oder drohende Rückmeldungen (London 2003: 15-17). Detaillierte Rückmeldungen werden gegenüber allgemeinen Rückmeldungen als angemessener empfunden (Raemdonck und Strijbos 2013: 42). Im Zusammenhang mit dem *Feedbackprozess* herrscht dahingehend Einigkeit, dass ein langer Abstand zwischen Ursache und Feedback die Rekonstruktion des Sachverhalts beeinträchtigt und somit die Wirksamkeit des Feedbacks mindert (Bungard 2018: 25). Die angemessene Häufigkeit ist individuell zu beurteilen: So wird regelmäßiges Feedback zwar zumeist als positiv wahrgenommen (DeNisi und Kluger 2000: 137), jedoch kann zu häufiges Feedback unter anderem dazu führen, dass sich der/die Beurteilte überfordert fühlt (Ilgen et al. 1979: 367-68).

Eine wichtige Entscheidung beim Einsatz von Feedbackinstrumenten betrifft die Anonymität. Im Rahmen eines nicht anonymen Feedbackprozesses ist der/die Feedbackgeber/-in gezwungen, Verantwortung für seine/ihre Rückmeldung zu übernehmen (London 2003: 179). Allerdings hat sich gezeigt, dass es bei Transparenz zu Befürchtungen hinsichtlich negativer Konsequenzen und zu sozial erwünschten Rückmeldungen kommen kann (Antonioni 1996: 28; Nerdinger 2018: 111). Feedbacknehmende hingegen schätzen Rückmeldungen mehr, wenn ihnen die Identität des/der Sendenden bekannt ist (London 2003: 179). Die Glaubwürdigkeit wird unterschiedlich bewertet: Positives anonymes Feedback wird als unglaubwürdiger und negatives anonymes Feedback als glaubwürdiger eingeschätzt (Jöns 2018: 34-36).

Um Feedbackinstrumente möglichst gewinnbringend einzusetzen, werden in der betrieblichen Praxis verschiedene klassische Feedbackinstrumente verwendet. Besonders verbreitet sind Mitarbeitergespräche, Leistungsbeurteilungen, Team- und Gruppenfeedbacks, 360°-Feedbacks sowie Mitarbeiterbefragungen (Hennlein und Jöns 2016: 149). In den letzten Jahren ist jedoch zu beobachten, dass, vor allem vor dem Hintergrund der fortschreitenden Digitalisierung, diese Feedbackkonzepte in die Kritik geraten. Trost (2015: 146) ist sogar der Meinung, dass speziell das jährliche Mitarbeitergespräch in strikt hierarchischen Welten zwar funktionieren könne, es in einem agilen Kontext jedoch gänzlich versage.

2.1.2 Digitales Feedback

Wie bereits im vorherigen Kapitel dargestellt, unterliegen klassische Feedbackkonzepte und -instrumente im Zeitalter der Digitalisierung einem Wandel und müssen daher

hinsichtlich ihrer Aktualität und Agilität überprüft werden (Trost 2015: 146). Daher soll im folgenden Kapitel 2.1.2.1 skizziert werden, welche Anforderungen in der Zukunft an moderne Feedbackinstrumente gestellt werden und welche Veränderungen im Arbeitskontext und beim Individuum selbst, den Wechsel von analogem zu digitalem Feedback induzieren. Digitale Feedback Tools (2.1.2.2) und insbesondere die Methode des *Instant Feedbacks* (2.1.2.3) sollen im darauffolgenden Teil vorgestellt und begrifflich abgegrenzt werden, da diese neuartigen Instrumente als Untersuchungsgegenstand für die vorliegende Arbeit ausgewählt wurden.

2.1.2.1 Neue Anforderungen an Feedbackinstrumente

Durch die stetig fortschreitende Digitalisierung müssen zahlreiche Prozesse innerhalb von Unternehmen sowohl neu gedacht als auch neu konzipiert werden (Werther 2015: 57). Davon sind auch HR-Technologien, -Funktionen und -Positionen betroffen, durch deren Wandel neuartige Anforderungen und Möglichkeiten für die Personalarbeit entstehen (Strohmeier 2016: 27). Insbesondere digitale Feedback Tools können als ein wichtiger Baustein in der Transformation zu einem technologisch fortschrittlichen Personalbereich verstanden werden.

Feedbackinstrumente entfalten ihre Effektivität, wenn sie den Bedürfnissen und Erwartungen von Mitarbeitenden und Führungskräften entsprechen. Im Hinblick auf jüngere und folgende Generationen, der sogenannten *Digital Natives*, bedeutet dies eine Transformation von analogem zu digitalem Feedback. Zusätzlich ist dieser Wandel in den veränderten Strukturen von Arbeit begründet. Dies umfasst beispielsweise Führungsverantwortung, Organigramme und Arbeitsformen, flache Hierarchien und Arbeitsstrukturen, die an die Aufgaben angepasst werden (Werther 2015: 51). Auch die fortschreitende Internationalisierung von Unternehmen spielt in diesem Prozess eine Rolle. Firmenstandorte auf der ganzen Welt und digitale Teams erfordern, dass Feedback nicht ausschließlich persönlich oder analog erfolgt. Diese Flexibilisierung der Rahmenbedingungen fordert ein Feedbacksystem, in dem Feedback unmittelbarer, prozessintegrierter und direkter erfolgt, um der Funktion von Feedback auch künftig noch gerecht werden zu können (Armutat 2018: 275). Eine zukünftige Perspektive von Feedback stellt Werther in Abbildung (1) dar, die die Charakteristika von Feedbackinstrumenten in einer Wechselwirkung miteinander zeigt und somit auf die neue Entwicklung bzw. Veränderung von Feedbackinstrumenten schließen lässt (Werther 2015: 54).

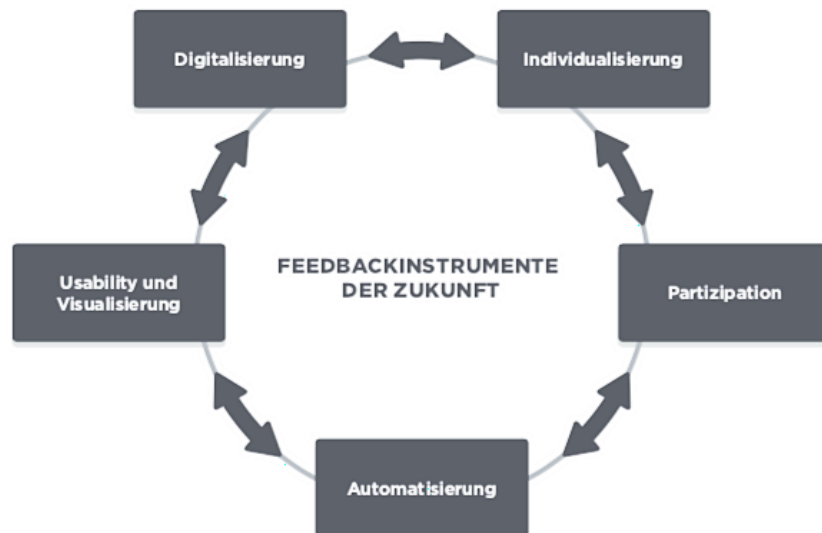


Abbildung 1: Feedbackinstrumente in der Zukunft (Werther 2015: 54)

Mobile Internetnutzung ist heutzutage sowohl im privaten Bereich als auch im Arbeitskontext der meisten Organisationen nahezu selbstverständlich. Trotz dessen ist der Einsatz von Plattformen und Endgeräten im organisationalen Feedbackkontext in Deutschland eher eine Seltenheit. Durch ein verändertes, digitales Nutzungsverhalten, sollten auch Feedbackinstrumente dahingehend umgestaltet werden. Dies bietet die Möglichkeit, ohne steigende Kosten, kleinere Befragungen in kürzeren Zeitabständen durchführen zu können (Werther 2015: 55), um dem Zeitalter der *Digitalisierung* gerecht zu werden. *Individualisierung* spielt auch im Feedbackbereich eine tragende Rolle. Inhalte von Feedback sollten flexibel an die Umstände und an die Person angepasst werden. Auch der richtige Zeitpunkt zum Einsatz von Feedback sollte individuell gestaltet werden können, damit Feedback situationsspezifisch wirksam ist (ebd.). Dazu zählen auch zeit- und ortsunabhängige Feedbackprozesse, die im globalisierten Kontext eine entscheidende Rolle spielen. Stärkere Mitbestimmung und höhere *Partizipation* sind gerade in Kontexten mit flachen Hierarchien gefragt. Um Partizipation der Mitarbeitenden durch Feedbackinstrumente gewährleisten zu können, sollte Feedback ähnlich dem Vorbild sozialer Netzwerke gestaltet werden, die veranschaulichen, wie Partizipation und Kommunikation ablaufen kann. Das Ausfüllen eines jährlichen Fragebogens scheint an dieser Stelle nicht mehr ausreichend zu sein (ebd.). Die *Automatisierung* durch digitale Feedbackinstrumente ermöglicht größere Effizienz in Hinblick auf Kosten- und Zeitersparnis. Davon ist sowohl die Durchführung als auch die Auswertung betroffen, die zumeist die Bereitstellung von Ergebnissen ohne Zeitverzögerung und ohne einen größeren Einsatz von Arbeitskraftressourcen gewährleisten kann (ebd.: 55-56). Professionelle *Visualisierung* und benutzerfreundliche, übersichtliche Oberflächen im Sinne der *intuitive Usability*, werden durch die Privatnutzung von Online-Anwendungen auch im

Arbeitskontext erwartet. Dahinter steht eine frustrationsfreie Nutzung der Software, die im Idealfall Spaß macht und vor allem keine aufwändigen Schulungen im Vorfeld verlangt. Nur so können langfristige Akzeptanz und Nutzung des Feedback Tools durch die Anwendenden sichergestellt werden (Werther 2015: 56). Das Schaubild mit den Charakteristika nach Werther macht deutlich, dass Feedback einem Wandel unterliegt. Eine gute Möglichkeit, um die Charakteristika in der Praxis abzubilden, sind Feedback Tools, die mittlerweile auch im organisationalen Kontext genutzt werden. Auf Grundlage dessen wurden Feedback Tools und insbesondere die Methode des *Instant Feedbacks* für die Untersuchung der vorliegenden Arbeit ausgewählt. Im folgenden Teilkapitel sollen kurz die beiden Begrifflichkeiten definiert und abgegrenzt werden, um ein einheitliches Verständnis für den Verlauf der Arbeit sicherstellen zu können.

2.1.2.2 Begriffsbestimmung Feedback Tools

Anbieter von Feedback Tools haben sich in den letzten Jahren auch auf dem deutschen Markt vervielfacht. Diese Anbieter sind überwiegend *HR-Start-ups*, die sich mit ihren Feedback Tools im *Software as a Service* Bereich auf dem Markt positionieren. Diese Instrumente wurden zumeist mit der Zielsetzung entwickelt, Agilität zu gewährleisten. Das beinhaltet unter anderem die Möglichkeit, einer einfachen und modularen inhaltlichen Anpassung und einer flexiblen sowie automatischen zeitlichen Steuerung (Werther 2018: 4). Einige Feedback Tools bieten zusätzlich die Möglichkeit zur mobilen Nutzung. Das heißt, dass das Feedback Tool neben der Desktopversion auch als App auf dem Smartphone genutzt werden kann. So kann Feedback ortsunabhängig gegeben, empfangen und dem Impuls einer Bewertung in jeder Situation direkt nachgegeben werden (Gillies 2018: 21). In der Regel ist dies jedoch auch bei den herkömmlichen Tools gewährleistet, da der Arbeitsplatz inklusive PC in klassischen Unternehmen stets in Reichweite ist. In modernen Arbeitskontexten ist der Laptop als Arbeitsmittel fortwährend verfügbar, sodass eine Bewertung durch das Tool jederzeit möglich ist. Des Weiteren zeichnen sich Feedback Tools durch ihre automatische Auswertung aus. Die Erhebung der Daten sowie ihre Auswertung erfolgt automatisiert und liefert somit Ergebnisse unmittelbar nach der Erfassung (o. A. 2018: 13). Die meisten Tools beinhalten die Methode des *Instant Feedbacks*, in manchen Fällen wird sogar das gesamte Tool als *Instant Feedbackinstrument* betitelt. Daher soll diese Form des Feedbacks im nächsten Abschnitt genauer betrachtet werden.

2.1.2.3 Begriffsbestimmung Instant Feedback

Regelmäßige und kontinuierliche Online-Befragungen bzw. Bewertungen sind im Privatbereich bereits zur Gewohnheit geworden (Werther 2018: 5). Auch unmittelbares Feedback zur eigenen Person erhalten jüngere Generationen heutzutage kontinuierlich durch soziale Medien. Ob ein *Like* auf *Instagram*, ein *Retweet* auf *Twitter* oder als Reaktion auf einen *Facebook* Beitrag — Rückmeldung in Echtzeit ist bereits beim Großteil der Gesellschaft in den Alltag integriert. Da unsere privaten Erfahrungen und Gewohnheiten zumeist auch auf unsere Erwartungen im beruflichen Kontext übertragen werden, soll mit dem sogenannten *Instant Feedback* unmittelbare Rückmeldung nun auch im betrieblichen Kontext etabliert werden (Sölch 2018: 9). In der Praxis und Theorie liegt keine einheitliche Definition des Begriffes vor, weshalb im Folgenden Formen und Merkmale von *Instant Feedback* vorgestellt werden.

Eppler (2015: 64) gibt an, dass *Instant Performance Management* vorrangig auf die Weiterentwicklung von Mitarbeitenden abzielt, kontinuierlich erfolgt und unmittelbar an die Aufgaben und Projekte gekoppelt ist, um so eine Feedbackkultur als fester Bestandteil von Arbeitsprozessen zu entwickeln. Armutat bezeichnet diese Entwicklung hin zu kontinuierlichen Feedback Prozessen als *Instant Feedback*. Demnach ist diese Art von Feedback im operativen Arbeitskontext als eine Sequenz von kurzen Rückkopplungen zu verstehen, die in einen Handlungsablauf eingebettet sind, und so den Bezug zwischen Mitarbeitenden und den von der Handlung betroffenen Führungskräften oder Arbeitskollegen/-innen herstellt (Armutat 2018: 275). Etwas konkreter ist *Instant Feedback* nach Gillies durch seine Unmittelbarkeit und inhaltliche Kürze gekennzeichnet und kann beispielsweise direkt nach einem Meeting versendet oder angefordert werden. Feedback Tools und *Instant Feedback* können unterschiedliche Arten von Feedback umfassen. Dazu können beispielsweise *Pulsbefragungen*, die oft spezielle thematische Schwerpunkte haben und einer Umfrage in der Belegschaft gleichen, gehören. Auch für *360°-Feedbacks* können Feedback Tools genutzt werden, um beispielsweise von Mitarbeitenden Daten zu sammeln, die für die Bewertung einer Führungskraft genutzt werden können (Gillies 2018: 22). Sogenannte *Peeks* wiederum dienen dazu, beispielsweise nach einem *Meeting*, kurzes Feedback von Mitarbeitenden zu erhalten oder an Kollegen/-innen abzugeben (Lehmayr o. J.). Dieses Kapitel hat die Notwendigkeit des Wandels von analogem zu digitalem Feedback und die praxisrelevanten Instrumente dargestellt. Im folgenden Teil der Arbeit soll nun herausgearbeitet werden, inwiefern diese aktuellen Instrumente und ihre Wirkung bereits Bestandteil der wissenschaftlichen Forschung sind.

2.1.3 Forschungsstand

In den vorherigen Kapiteln wurde kenntlich, dass die Thematik des Feedbackgebens und -nehmens über Tools in der Praxis als bedeutungsvoll erachtet wird. Publiizierte Ergebnisse in diesem Forschungsfeld sind derzeit allerdings nur in geringem Maße existent. So basieren die vorherrschenden Erkenntnisse größtenteils auf Studien in universitären Kontexten in den USA und China. Im Folgenden werden die Forschungsergebnisse, die für die Betrachtung der Feedback Apps relevant sind, aufgeführt.

Die These, dass Feedback besonders für die *Digital Natives* essentiell ist, wird von der Studie von Zou und Lambert aus dem Jahr 2017 unterstützt. Die beiden Autoren untersuchten mit 93 Erstsemester Studierenden die Vor- und Nachteile drei verschiedener Feedback-Methoden (mündlich, schriftlich, digital). Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Studierende Feedback mit digitalen Technologien als besonders effektiv einschätzen (90,3%), da sie aufgrund der selbstverständlichen Nutzung von mobilen Geräten über eine positive Einstellung zu diesen verfügen. Als stärkste Vorteile benannten die Studierenden, dass digitales Feedback ein besonderes Vergnügen bereitet (98,9%) und die Anonymität des Feedbacks gewährleistet ist (94,6%) (Zou und Lambert 2017: 1086). Über qualitative Interviews stellten die Autoren heraus, dass sich die Studierenden durch die sicherere Anonymität eher zu authentischen Gefühlen bekennen, offen Schwierigkeiten und Probleme angeben sowie negative aber konstruktive Vorschläge geben. Die herausgestellte Wichtigkeit der Anonymität verdeutlicht die Sensibilität gegenüber Machtdifferenzen zwischen Lehrenden und Studierenden (ebd.: 1087). Darüber hinaus sahen die Studierenden die Möglichkeit von *Instant Response* (52,7%) als einen Vorteil. Durch diese Funktion wird eine sofortige Anpassung der Lehrinhalte an die Bedürfnisse und Präferenzen der Studierenden ermöglicht. Die Studierenden gaben an, sich dadurch als Person besonders wahrgenommen und wertgeschätzt zu fühlen (ebd.: 1087-88). Unvorteilhaft bewerteten die Studierenden Schwierigkeiten beim Zugriff auf die digitalen Methoden (45,2%) und dass die Verwendung mitunter zu Ablenkungen führt (30,1%). Als Grund gaben die Studierenden an, dass die Benutzung des *Smartphones* für das Feedback dazu verleitet, weitere Anwendungen wie *Whatsapp* zu bedienen (ebd.: 1089). Kritisch wird von Zou und Lambert darauf hingewiesen, dass die Studie lediglich die subjektiven Wahrnehmungen der Studierenden berücksichtigt (ebd.: 1090).

Relevante Aspekte in der Praxis beim Geben von Feedback sind Feedbackquelle und -inhalt (Illgen et. al 1979, Raemdonck und Strijbos 2013: 42). Auf diese Punkte nehmen auch Blau et al. in der Studie von 2018 Bezug. Es wurde betrachtet, wie *Instant peer-to-peer Feedback* über eine App die Leistungsorientierung von Studierenden beeinflusst. Im

Ergebnis beschreiben die Autoren, dass insbesondere das Geben von kritischem Feedback über eine App weniger Schwierigkeiten bereitet. Weiterhin wirkt kritisches Feedback über eine App positiver auf die Leistungsorientierung, wenn der/die Gebende eine detaillierte Erklärung formuliert, zu ihm/ihr Vertrauen besteht und auf Anonymität verzichtet wird (Blau et al. 2018a: 161-62).

Die Häufigkeit der Verwendung von digitalem Feedback wurde in der Studie von Koehler et al. 2017 thematisiert. Im Department of Psychiatry im New York Psychiatric Hospital werteten die Autoren in den Jahren 2014 und 2015 die Evaluierung von Assistenzärzten/-innen zu ihrer Vorlesungen mittels einer *mobile-survey* aus. Im Ergebnis wurde eine hohe Variabilität in der Beteiligung vermerkt, wenn die Assistenzärzte/-innen im Anschluss der Vorlesung nicht an die Evaluierung erinnert wurden (Koehler et al. 2017: 78). Überdies hatten sich im Vergleich zu den vorherigen Bewertungszyklen die Anzahl der qualitativen Kommentare verzehnfacht, sodass eine wesentliche Verbesserung der Vorlesungsinhalte möglich wurde. Kritisch bemerken die Autoren, dass digitales Feedback die Datengewinnung zwar vereinfacht, allerdings die Sichtung und Verdichtung dadurch aufwendiger wird (ebd.: 79). Zudem weisen die Autoren auf die Gefahr hin, dass eine derartige Häufigkeit von Feedback eine Ermüdung bezüglich Befragungen (*Survey-Fatigue*) hervorrufen kann. Als Resultat könnte die Qualität der Kommentare zurückgehen (ebd.: 78).

Eine weitere Studie von Blau et al. (2018b) ergründet, wie *Instant Feedback* (positiv, negativ, neutral) mittels mobiler App Beziehungs- und Aufgabenkonflikte in Projektteams aus universitären Kontexten beeinflussen kann. Die Betrachtung indiziert, dass Beziehungskonflikte innerhalb eines Monats signifikant gestiegen sind. Dies deutet daraufhin, dass die *storming phase* nach Tuckman durch die Verwendung von *Instant Feedback* eher verstärkt als gelöst wird. Wird allerdings positives Feedback mit Kommentaren gegeben, hat dies einen signifikant positiven Einfluss auf die Beziehungs- und Aufgabenkonflikte (ebd.: 7). Ein weiteres Ergebnis ist, dass neutrales und/oder kritisches Feedback eher anonym und unkommentiert gegeben wird. Von Relevanz ist bei dieser Studie zudem, dass die soziale Erwünschtheit untersucht wurde. Die Autoren bemerken, dass soziale Erwünschtheit einen signifikant negativen Einfluss auf die Beziehungs- und Aufgabenkonflikte ausübt und empfehlen daher, *Impression Management* bei der Verwendung einer Feedback App zu berücksichtigen (ebd.: 7).

Da wie eingangs bemerkt, der aktuelle Forschungsstand hinsichtlich digitaler Feedback Tools limitiert ist, wird im Folgenden auf Ergebnisse aus dem Forschungsgebiet der Sozialen Medien zurückgegriffen. Soziale Medien wie *Facebook*, *Instagram* oder *Twitter*

sind ähnlich, wie digitale Feedback Tools, konzipiert (Sölch 2018: 9). Daher ist es denkbar, dass Forschungsergebnisse aus jenen Bereichen auch auf die im Fokus der vorliegenden Forschung stehenden digitalen Feedback Tools übertragbar sind.

Viel diskutiert wird in der Forschung indes, inwieweit durch Digitalisierung und Nutzung von sozialen Medien die Suche nach Feedback, in Form von Anerkennung und Bestätigung, verstärkt wird. Nach Anerkennung zu suchen gilt dabei schon lange als menschliches Grundbedürfnis (Cwielong et al. 2017: 114). Einige Studien stellen dies in Zusammenhang mit der Bedeutsamkeit von Reputation für den Menschen. So argumentieren Meshi et al. (2013), dass „one way that people currently maintain their reputation is by using social media websites“ (Meshi et al. 2013: 1). Andere sehen eine Förderung der Anerkennungs- und Bewertungsoptionen im digitalen Raum durch Ratingskalen und Algorithmen (Cwielong et al. 2017: 116). Wiederum erachten einige Forscher/-innen die verstärkte Nutzung von sozialen Medien als einen Trend, der das Bedürfnis der Menschen nach Selbstbestätigung erfüllt (Toma und Hancock 2013: 321). Soziale Medien erlauben es den Nutzenden, „to craft self-presentation that reveal core aspects to their self-concepts, such as social affiliations and treasured characteristics“ (ebd.: 321). Nach der Studie von Toma und Hancock (ebd.: 329) dienen Soziale Medien als alltägliche Quelle, um sich selbst zu bestätigen und fungieren somit als Instrument für das individuelle Bestreben, den Selbstwert und Selbstintegrität zu erhalten.

Von Relevanz erscheint im Zusammenhang mit Feedback Tools auch die Forschung rund um anonyme Kommunikation. Diese befähigt den Menschen, online Sachverhalte zu veröffentlichen, die er selten genauso persönlich äußern würden (Alonzo und Aiken 2004: 205). Auf der einen Seite ermöglicht Anonymität eine Art von Gleichheit, reduziert normativ bedingte Konformität und bietet Individuen die Chance, das Recht der freien Meinungsäußerungen auszuüben (Dahlgren 2005; Papacharissi 2004; Ruiz et al. 2011). Andererseits verstärkt es *Flaming* in online Interaktionen (Kushin und Kitchener 2009; Lampe et al. 2014). *Flaming* ist in computerbasierten Kontexten wie etwa *Facebook*, *Twitter* oder *Youtube* üblich und ist die Bezeichnung für „strong and inflammatory opinions to others“ (Siegel et al. 1986: 161). Der Begriff umfasst also eine offensive, unhöfliche, beleidigende und drohende Art der Kommunikation (Hwang et al. 2016: 211). Studien zeigen, dass das Phänomen nicht auf bestimmte Webseiten oder Länder limitiert ist. Zudem ist ein Anstieg eines negativen kommunikativen Verhaltens auf virtuellen Plattformen zu vermerken (ebd.: 210).

2.2 Forschungsziel

Wie in Kapitel 2.1.2.1 bereits dargestellt, vollzieht sich der Wandel von analogem zu digitalem Feedback durch neue Anforderungen an Feedback, vor allem hinsichtlich Digitalisierung, Individualisierung und Partizipation (Werther 2015: 54). Da diese Entwicklung insbesondere im deutschsprachigen Raum erst seit den letzten Jahren von wachsender Bedeutung ist, sind die Auswirkungen bisher kaum wissenschaftlich erforscht.

Der Beitrag dieses Forschungsprojekts liegt insbesondere darin, Mitarbeitende und ihre Verwendung von Feedback Tools im Arbeitskontext in den Fokus zu stellen. Vor dem Hintergrund, dass die Effekte von Feedback vielfältig sind (Kluger und DeNisi 1996: 275) und der Einsatz von Feedbackinstrumenten ein äußerst sensibler und komplexer Prozess ist, bedingen die neuartigen Feedbacksysteme grundlegende Veränderungen beim Nehmen und Geben von Feedback (Werther 2015: 54-57). Aufgrund dessen sollen zum einen die Empfindungen der Mitarbeitenden und zum anderen die Auswirkungen auf den individuellen Feedbackprozess betrachtet werden. Der in Kapitel 2.1.3 dargelegte Forschungsstand zeigt die bestehende Forschungslücke diesbezüglich deutlich. Daher ist ein neuer Erkenntnisgewinn vielversprechend.

Zudem soll die Relevanz von Anonymität (Zou und Lambert 2017) sowie *Flaming* (Kushin und Kitchener 2009; Lampe et al. 2014) und die herausgestellte Feedbackform von Blau et al. (2018a) bei der vorliegenden Untersuchung aufgegriffen werden. Des Weiteren wird in diesem Rahmen auch auf den Einfluss auf Aufgaben- und Beziehungskonflikte aus der Studie von Blau et al. (2018b) eingegangen. Die Aspekte des Diskurs hinsichtlich der Suche nach (Selbst-)Bestätigung in Sozialen Medien (Hwang et al. 2016) sollen in diesem Forschungsprojekt ebenfalls entsprechend Berücksichtigung finden.

Der Fokus der Arbeit liegt auf der Beantwortung der Fragestellung: „Welche Chancen und Risiken birgt die Verwendung von Feedback Tools für Mitarbeitende in Unternehmen?“. Die Ergebnisse sollen dabei als Wegweiser für Personaler/-innen dienen, um den Prozess der digitalen Transformation zielführender gestalten zu können. Mit den Erkenntnissen soll zudem eine Basis bereitet werden, damit Personaler/-innen voneinander und miteinander aus Fehlern und *best practices* im Umgang mit digitalen Feedback Tools lernen können.

3 Methode

In diesem Kapitel soll das geplante methodische Vorgehen zur Beantwortung der Fragestellung dargestellt werden. Um die Perspektiven der Feedbackgebenden einzufangen sowie Chancen und Risiken der Feedback Tools zu identifizieren, wird ein

qualitatives Forschungsdesign gewählt. In Kapitel 3.1 wird dazu das Forschungsfeld und das Sampling beschrieben sowie in Kapitel 3.2 der Forschungszugang vorgestellt. Im Anschluss daran wird in Kapitel 3.3 die Methode der Forschung näher erläutert.

3.1 Forschungsfeld und Sampling

Für die Beantwortung der Fragestellung wurden Arbeitnehmer/-innen aus wirtschaftsorientierten Unternehmen, die in der Rolle als Feedbackgebende und/oder -nehmende agieren, in einem problemzentrierten Interview befragt. Auf Grundlage der Aktualität des Feedbackinstrumentes schränkt die Verwendung als solches bereits die Auswahl an potenziell zu Befragenden stark ein. Deshalb wurde sich bei der Auswahl der Interviewpartner/-innen nicht auf eine bestimmte Branche, Unternehmensgröße oder Position im Unternehmen festgelegt. Bezüglich der Positionen hat sich eine Mischung aus überwiegend Mitarbeitenden und Führungskräften aus der Personalabteilung und weiterhin Mitarbeitenden aus anderen Abteilungen sowie Mitgliedern des Managements ergeben. Um die angestrebte Mindestteilnehmendenzahl zu erreichen, wurden die Kriterien nachträglich von „Verwendung einer Feedback App“ auf „Verwendung von Feedback Tools“ ausgeweitet. Die Rückmeldungen der angefragten Probanden/-innen ergaben, dass Feedback Apps nur vereinzelt genutzt werden, Feedback Tools jedoch öfter und auf verschiedenen Endgeräten verwendet werden können. Es wurde argumentiert, dass man das Feedback direkter, schneller und unaufwendiger geben könne, wenn es direkt über das Gerät vergeben wird, an dem gerade gearbeitet wird. In den meisten Fällen der Arbeitnehmer/-innen ist das der PC. Mitarbeitende im Außendienst oder in der Produktion sind dann eher diejenigen, die das Tool auf dem Smartphone oder Tablet bedienen. Da durch diese Anpassung nur die Begriffe, nicht aber der Inhalt der Fragestellung geändert werden musste, erschien diese Erweiterung sinnvoll. Die Gegenstände *Instant Feedback* und die Digitalisierung des Feedbacks, die diese Forschung insbesondere umfassen soll, werden mit der Fragestellung so besser abgedeckt.

Die Probanden/-innen vergeben im Durchschnitt alle zwei Wochen Feedback über das Tool und bewerten in den meisten Fällen unternehmensweite Themen, ihre Kollegen/-innen oder Veranstaltungen. Die Tools werden darüber hinaus zu zahlreichen weiteren unternehmensspezifischen Zwecken genutzt.¹

Um sichergehen zu können, dass die Verwendung eines Feedback Tools bereits im Unternehmen erprobt ist, war die Verwendung eines Feedback Tools seit mindestens sechs

¹ Eine detaillierte Beschreibung der Funktionen und Nutzungsweisen der Feedback Tools der Probanden/-innen ist im Anhang „Beschreibung der verwendeten Feedbacktools“ zu finden.

Monaten ein Kriterium. Damit konnte sichergestellt werden, dass eine Reflexion zu den Chancen und Risiken zum Befragungszeitpunkt möglich war. Es wurden zehn Personen befragt und die Interviews umfassten einen Zeitraum von 26 bis 52 Minuten.

3.2 Feldzugang

Um Zugang zum Feld zu erlangen, wurden die privaten, universitären und beruflichen Netzwerke der Projektgruppe genutzt. In diesem Zusammenhang sollte auch das Schneeballverfahren verwendet werden, um so weitere Kontakte zu Personen herstellen zu können, die Feedback Apps in ihrem Arbeitskontext verwenden. Der Zugang über die privaten Netzwerke lief nur sehr schleppend an und der Rücklauf begrenzte sich auf zwei Probanden/-innen, deren Teilnahme nicht sicher war. In einem zweiten Schritt wurden deshalb online weitere Unternehmen recherchiert, indem die Forscherinnen nach den Kundenreferenzen der App-Hersteller suchten. Diese wurden aufgeteilt und systematisch angeschrieben. Der Rücklauf war hier etwas größer, vor allem unter Berücksichtigung von Feedback App- und Tool-User/-innen. Die in einem ersten Durchlauf recherchierten Unternehmen ergaben trotz dessen nicht die gewünschte Teilnehmendenzahl. Nach einer zweiten weitläufigeren und intensiveren Recherche weiterer Unternehmen, erklärten sich zehn Personen zu den Interviews bereit. Die Schwierigkeiten in der Recherche bestanden vorwiegend in dem eingeschränkten Teilnehmendenkreis. Die wenigen Rückmeldungen der angefragten Personen waren jedoch überwiegend positiv und interessiert. Einige Unternehmen konnten allerdings aufgrund der Kriterien, beispielsweise einer minimalen Nutzungsdauer von sechs Monaten, nicht aufgenommen werden.

3.3 Beschreibung der Methode

In den folgenden Unterkapiteln soll die methodische Vorgehensweise dieser Arbeit schrittweise beschrieben und deren Auswahl in Hinblick auf unser Forschungsthema begründet werden. Dazu wird in Kapitel 3.3.1 die Erhebungsmethode und in Kapitel 3.3.2 die Analyse-methode erläutert.

3.3.1 Methode der Datenerhebung

Um aus dem bestehenden Sample Daten gewinnen zu können, wurde die Methode des Interviews gewählt, da hiermit die subjektiven Erfahrungen derjenigen erforscht werden können, die das Thema am meisten betrifft (Thurlow et al. 2006: 227). Unter der Vielzahl an Interviewarten, die sich unterscheiden lassen, fiel die Entscheidung auf das

problemzentrierte, welches einer offenen, teilstandardisierten Befragung entspricht. (Mayring 2002: 67).

Das problemzentrierte Interview ist für die Forschungsfrage geeignet, da es den Interviewten Freiraum gibt, ihre Gedanken und Gefühle offen und unbefangen zu äußern. Durch den Leitfaden wird dennoch das Risiko minimiert, vom Thema abzukommen. Da bei dieser Methode den Interviewten das theoretische Konzept und die Fragestellung der Forschung nicht bekannt ist, werden sie nicht beeinflusst und die Forschenden können versuchen, den Forschungsgegenstand unbefangen zu erfassen. Vorteilhaft ist außerdem, dass der Leitfaden für den Vergleich der Ergebnisse dienen kann (Friebertshäuser und Langer 2012: 439). Nachdem die Interviews nach der beschriebenen Methode geführt wurden, erfolgte die Transkription der geführten Interviews, damit die erhobenen Daten in Schriftform zur Auswertung vorliegen.

3.3.2 Methode der Datenanalyse

Im nächsten Schritt wurden die erhobenen Daten mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring analysiert und ausgewertet. Die Codierung und Analyse der Daten fanden computerunterstützt statt.

Ähnlich wie das problemzentrierte Interview eignet sich die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring aufgrund ihrer Balance zwischen induktivem und deduktivem Vorgehen für die Fragestellung. Somit ergibt sich eine gewisse Struktur im Forschungsprozess, die dennoch Offenheit für neue Aspekte und Erkenntnisse zulässt. Darüber hinaus kann sich durch die hohe Regelgebundenheit auf diverse Gütekriterien berufen werden und dennoch der Einzelfall und seine soziale Realität betrachtet werden (Mayring 2008: 10).

Für die Analyse wurde mit einem Kategoriensystem gearbeitet, welches die Analyseaspekte begründet strukturiert (Mayring 2008: 10). Auf Grundlage des theoretischen Hintergrunds und dem aktuellen Forschungsstand wurden zunächst einige Kategorien deduktiv abgeleitet. Diese Kategorien sind identisch mit den fünf Themenblöcken, nach denen der Leitfaden gestaltet wurde (*Verwendung, Re-Feedback², Emotionen, Beziehung, Leistungsbewertung und Ergebnisse des Feedbacks*). Im weiteren Verlauf des Forschungsprozesses wurden die Kategorien mit zunehmender Erkenntnis angepasst sowie um weitere Kategorien ergänzt (Reichert 2016: 230). Dieser Vorgang umfasste bei dieser Forschung die mehrfache Durchsicht der Transkripte. Die Auswertung erfolgte abwechselnd durch unterschiedliche Forscherinnen, die in den gemeinsamen

² Unter *Re-Feedback* wird in der vorliegenden Arbeit die Rückmeldung bzw. Reaktion auf ein erhaltenes Feedback verstanden.

Austausch und Diskussion traten, um intersubjektivität und eine reflektierte Sichtweise auf die Ergebnisse zu gewährleisten.

Die induktiv entstandenen Kategorien wurden am Ende noch einmal nach ihrer Eignung und Relevanz für die Forschungsfrage kritisch geprüft. So konnte die Anzahl der Codes durch Zusammenführung und gegebenenfalls dem Entfernen überflüssiger Codes noch einmal reduziert und deren Trennschärfe erhöht werden. Aus diesem Vorgang resultierten insgesamt 13 Hauptcodes mit weiteren Subcodes³.

Das endgültige Kategoriensystem wurde nun in zweifacher Weise ausgewertet. Primär erfolgte eine rein inhaltliche Interpretation der Kategorien in Hinblick auf Theorie und Fragestellung. Vereinzelt wurde auch berücksichtigt, wie oft welche Kategorien kodiert wurden (Mayring 2002: 117).

4 Darstellung und Diskussion der Ergebnisse

Dieses Kapitel dient unter Berücksichtigung des theoretischen Hintergrunds der Darstellung der aus den Interviews gewonnenen wichtigsten Ergebnisse (4.1) sowie deren kritischen Diskussion in Hinblick auf die Forschungsfrage (4.2).

4.1 Darstellung der Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Interviews dargestellt. Mittels Codierung wurden die Kategorien *Motivation, Kommunikation, Anonymität, persönlicher Umgang mit empfangenen Feedback, Auswirkungen, Beziehungen, Emotionen, Rolle der Personalabteilung* und *Voraussetzungen* identifiziert.⁴

4.1.1 Motivation

Die Feedback Tools werden von den befragten Unternehmen in den verschiedensten Bereichen und aus diversen Gründen eingesetzt. Zu den häufigsten Anwendungsbereichen gehören Meinungs- und Stimmungsabfragen auf Veranstaltungen, das Mitarbeiterfeedback sowie unternehmensspezifische Umfragen. Der Zweck stellt in den meisten Fällen eine Ermittlung und Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Entwicklung der Mitarbeitenden dar.⁵ Auch für die Mitarbeitenden gibt es, je nach Unternehmenssituation und persönlicher Lage, unterschiedliche Motive, das Tool zu nutzen. Digitales Feedback

³ Siehe Anhang „Codebaum“

⁴ Siehe Anhang „Codebaum“

⁵ Eine ausführlichere Beschreibung der Anwendungsbereiche und des Zwecks aus der Unternehmensperspektive sind im Anhang „Beschreibung der verwendeten Feedbacktools“ zu finden.

bietet z.B. die Möglichkeit, seinen Gemüts- und Gefühlszustand auszudrücken, so dass Vorgesetzte über die Situation in Kenntnis gesetzt sind. Unzufriedenheit kann geäußert und Kritik geübt werden. Ein weiterer Anreiz für die Nutzung ist die Partizipation an Unternehmensentscheidungen, sofern die Geschäftsführung tatsächlich die Ergebnisse bearbeitet und berücksichtigt. In regelmäßigen *Reports* wird z.B. die Umsetzung des Feedbacks und gegebenenfalls. dessen Ablehnung transparent gemacht. Auch um Probleme zu kommunizieren und Ärger und Enttäuschung abzubauen, wird das Tool von Mitarbeitenden verwendet. Wird Feedback an Kollegen/-innen gegeben, dann aus der Motivation heraus, Wertschätzung zu zeigen, sich gegenseitig positiv zu bestärken oder sich zu bedanken.

I 7: *„Weniger jetzt für eine Äußerung von Kritik, sondern dass man eher einfach mal ein Lob verschickt, was man so vielleicht nicht allzu häufig tut.“*

Teilweise sind aber auch externe Anreize Grund für die Verwendung des Tools. So ist die Nutzung beispielsweise an die Entwicklungsziele der Mitarbeitenden geknüpft oder es finden unternehmensweite Rankings statt, bei denen eine hohe Teilnahme belohnt wird. Auch Erinnerungen per E-Mail stellen eine Methode dar, die Nutzung zu erhöhen. Die Hemmschwelle, über das Tool Feedback zu geben, ist außerdem niedriger. Es ist eine einfache Möglichkeit, sich gegenseitig und das Unternehmen zu bewerten.

4.1.2 Kommunikation

Die Kommunikationsweisen über das Tool und die Art des Feedbacks fallen differenziert aus. Negatives Feedback bleibt den Befragten im Gedächtnis, wird aber auch als Wertschätzung gesehen.

I 7: *„ok auch wenn man sich mal kritisch äußert, wenn man gewisse Spielregeln einhält ist das ja eigentlich ein Kompliment an der Person, weil wäre sie mir egal, würde sie gar nichts machen, das heißt, ein kritisches Feedback zu geben ist auch eine Wertschätzung“*

Positives Feedback geben die Befragten insgesamt häufiger. Ein/e Befragte/r vermutet, dass es insgesamt leichter fällt, andere zu loben als Kritik zu äußern.

I 7: *„zum Anfang war es schon eher loblastig, weil man natürlich eher ein Lob gibt als sich kritisch mit jemanden auseinanderzusetzen“*

Dabei spielt die Beziehung, die die Feedbackgebenden zu den Feedbacknehmenden haben eine wichtige Rolle. Sie entscheidet darüber, wie Feedback formuliert und aufgenommen wird. So wird von einer/m Befragten positives Feedback als überzogen wahrgenommen, da er/sie in einer engen Beziehung zur/m Feedbackgeber/-in steht.

I 9: „Manchmal hab ich nicht ganz nachvollziehen können warums dann so...so...ja so über alle Maßen positiv dargestellt wurde. Wo ich so dachte ‚na ja so krass wars doch gar nicht‘. Aber, nee unfair auf gar keinen Fall. Also es war dann manchmal wo ich so denke ‚oh jetzt übertreibt ihr aber so krass. So ne herausfordernde Situation wars doch jetzt gar nicht‘.“

Zudem können durch das Tool Kommunikationsfehler hervorgerufen werden, da Feedback nur schriftlich vorliegt und damit Interpretationsspielraum bietet. Entscheidend dabei ist, in welcher Beziehung die Personen zueinander stehen.

I 7: „das Problem natürlich bei einer App ist auch ganz stark du liest nur. [Pause] Das heißt du kannst eigentlich nur Worte aufnehmen und je nachdem, was deine Beziehung natürlich zu der Person ist, [Pause] liest du das halt so oder so.“

Bei komplexeren Themen, Meinungsverschiedenheiten oder Kritik wird das persönliche Gespräch häufig bevorzugt.

I 10: „I: Aber wenn Meinungsverschiedenheiten sind, dann wird es doch meistens gelöst, wenn man in den persönlichen Kontakt tritt?“

B: Richtig, ja. Eigentlich machen wir das immer so. Und nicht über das Tool ja.“

I 7: „Also so vom Bauchgefühl glaube ich, dass, ich weiß nicht, aber es ist ja irgendwo etwas Menschliches, wenn ich mit jemandem oder jemandem Feedback gebe und vielleicht auch etwas Kritisches sage, dass ich das auch lieber unter vier Augen machen möchte oder lieber auch persönlich, als dass ich das unpersönlicher Weise schreibe. In Worten, die dann in irgendeinem Programm stehen, und keine Reaktionen von dem anderen mit zu bekommen oder dem anderen auch gar nicht die Möglichkeit lassen, sich dann dazu zu äußern.“

In einigen Unternehmen sind Feedbacks für eine Vielzahl von Personen einsehbar. Dies birgt die Gefahr, dass Behauptungen durch das Tool im Unternehmen verbreitet werden.

I 6: „das ist auch oft das Problem, dass dann da falsche Informationen drin stehen und dann lesen das halt alle und dann denken alle ‚ah ja stimmt‘, aber das stimmt ja nicht, das ist ne Falschinformation“

Der Umgangston im Tool wurde von den Befragten sowohl umgangssprachlich als auch sachlich beschrieben. Dabei kann es vereinzelt vorkommen, dass die Ausdrucksweise unüberlegt ist. Insbesondere wenn Feedback an die Geschäftsführung gerichtet wird, wird es emotionaler formuliert.

I 5: „Also, gibt schon Unterschiede. Also, bei den Peer-Feedbacks finde ich merkt man schon, dass natürlich jeder bemüht ist, das sehr sachlich zu machen, und sich da auch einfach an gewisse Regeln zu halten [...] Was dann oftmals auch an die GF gerichtet ist, ja, da merkt man schon, dass da nicht immer alles so sachlich abläuft. Also, das ist jetzt auch nicht unterirdisch, aber da ist teilweise viel Emotion dabei.“

4.1.3 Anonymität

Anonymität ist ein häufig erwähntes Spannungsfeld mit vielen konträren Meinungen. Dies ist schon daran ersichtlich, dass nahezu die Hälfte der Befragten ihr Feedback tendenziell anonym vergibt. Die andere Hälfte legt Wert auf Transparenz und verzichtet daher auf Anonymität. Die technischen Voraussetzungen der Tools gewährleisten inzwischen eine tatsächliche Anonymität des Feedbacks.

I 3: „Ich denk, dass die Kollegen dort mit dem Fragebogen, dann gehts per Post zurück, denn sieht man ja auf dem Absender auch dann von wo das geschickt wurde und so weiter, eher Bedenken hatten, dass da doch ein Zusammenhang hergestellt werden kann und jetzt ist es tatsächlich anonym.“

Die Tendenzen, ein Feedback anonym oder nicht anonym zu vergeben, beruhen teilweise auf Freiwilligkeit und persönlichen Neigungen, teilweise ist es aber auch expliziter Wunsch oder sogar Vorgabe der Geschäftsführung. Einer der Gründe dafür, dass die Geschäftsführung einen transparenten Umgang mit Feedback vorgibt, ist z.B. die Passung mit den Unternehmenswerten.

I 10: „I: Also könnte man auch alles anonymisieren?“

B: Ja das könnte man, das ist aber von unserer Geschäftsleitung nicht so gewollt, weil wir die Unternehmenswerte haben, dass wir hier auch komplett transparent sind und das auch leben möchten in der Form.“

Gleiches gilt für die persönlichen Neigungen. Den eigenen Namen unter das Feedback zu schreiben, bedeutet für eine Vielzahl der Befragten, Fairness und zu seinen Werten und Aussagen zu stehen.

I 7: „Ne, also bei uns ist das nicht gewollt, dass man anonymes Feedback gibt. Einfach auch deswegen, wenn ich jemandem eine Rückmeldung gebe und auch mal vielleicht einen Kritikpunkt oder auch ein Lob, dann übernehme ich ja auch Verantwortung für meine Aussage. Und das über eine anonymisierte Rückmeldung zu machen, ist weiß ich nicht, das ist auch meine persönliche Meinung, finde ich in einer gewissen Art und Weise nicht fair. Also dann könnte ich mich ja ducken. Also klar ist dann die Hemmschwelle, gewisse Dinge zu äußern, geringer, aber das stärkt jetzt auch nicht unbedingt ein Vertrauensverhältnis“

Zudem wurde die Überlegung geäußert, nach Bewertungsobjekt zu differenzieren. Aus den zuvor genannten Gründen ist für die Interviewten Transparenz bei persönlichem Feedback an eine andere Person wichtig. Bei Fragen, die das Unternehmen betreffen, wird hingegen anonymes Feedback als sinnvoll erachtet.

I 4: „Wo ich finde das kann anonym sein, ist alles was firmeninterne Fragen sind. [...] Oftmals ist es ja so, wenn es nicht anonym ist, dass die Leute nicht wirklich

Klartext sprechen und da denke ich da ist es schon gut, wenn es hin und wieder anonym ist, auch wenn dann die Ergebnisse geteilt werden ganz offen.“

Als weiteres Argument dafür, persönliches Feedback nicht anonym zu geben, wird angegeben, dass es nur so wirklich hilfreich und konstruktiv sein kann. Es ermöglicht zum einen bei Unklarheiten nachzufragen und in den Dialog zu gehen. Zum anderen führt es dazu, dass sich die Feedbackgebenden mehr Gedanken über den Feedbackinhalt machen und darüber auf welcher Art und Weise sie es geben.

I 2: *„man darf dann natürlich nur auch das reinschreiben, wo man absolut dahintersteht und...und auch das gut erklären kann. Warum man das jetzt geschrieben hat, was man geschrieben hat. Das widerspricht so ein bisschen dem Thema Anonymität, aber damit der andere mit diesem Feedback was anfangen kann, muss er die Möglichkeit haben irgendwie nachzufragen.“*

Aber auch bei persönlichem Feedback werden vermehrt Bedenken geäußert, das Feedback anonym zu gestalten. Von der Personalabteilung wird hier ein Rückgang der Beteiligungsquote vermutet. Diese Vermutung wird auch auf persönlicher Ebene bestätigt:

I 9: *„I: Was würdest du sagen, welche Funktionen haben da gefehlt?“*

B: Für mich auf jeden Fall, dass ich mich anonym stellen kann (lacht). Also ich gebe halt ungern negatives Feedback oder so, wenn wenn...das ist halt so ne Hürde, wenn du weißt jeder weiß, dass du das gewesen bist.“

Das Feedback wird durch Transparenz allerdings nicht ausschließlich weniger, es kann auch dazu führen, dass es unehrlicher wird und negative Themen nicht mehr angesprochen werden. Außerdem wird von den Befragten festgestellt, dass sich die Feedbackgebenden bei einem anonymen Feedback vermehrt beschwerten und das teilweise auf unsachliche Art und Weise⁶. Von beiden Seiten aus beschreiben die Beteiligten die jeweiligen Schwierigkeiten.

Zusätzlich ergibt sich bei anonymen Feedback die Schwierigkeit, dass sich der Ursprung des Kommentars nicht zurückverfolgen lässt. Gegen solche Kommentare vorzugehen, wird dadurch erschwert.

I 3: *„B: Also da gibt es überhaupt gar keine Diskussionen, das sind dann Beschimpfungen, die da eher kommen.“*

I: Okay und genau, also das meinten Sie dann ignorieren Sie das quasi eher?

⁶ siehe Kapitel 4.1.2 Kommunikation

B: Ignorieren. Genau. Das kann man nur ignorieren und dadurch, dass das ja anonyme Abfragen sind, wissen wir ja auch nicht oder ja wissen wir tatsächlich nicht von wo die kommen, ja also wer dahintersteckt."

Auch bei konstruktivem Feedback ist die Suche nach dem/der Feedbackgeber/-in ein Problem, denn zumindest die Kenntnis über die Abteilung ist meist notwendig, um das Feedback zu verwerten und Handlungsmaßnahmen abzuleiten.

4.1.4 Persönlicher Umgang mit empfangenen Feedback

Die Befragten verwerten das erhaltene Feedback auf unterschiedliche Weise. Dies ist von der eigenen Rolle im Unternehmen und der Art des Feedbacks abhängig. Ein persönliches Bewertungskriterium der Mitarbeitenden ist die Passung des Feedbacks an das eigene Selbstkonzept.

I 9: „Wo du sagst ok das bringt mir was, daran möchte ich arbeiten“

I 4: „oder wo du einfach sagst so ok [Pause] lassen wir jetzt mal wie bei der Sushi-Theke ,ok den Fisch lass ich stehen, da hab ich kein Bock drauf““

In diesem Zusammenhang zieht ein/e Interviewte/r für sich die Grenze im Umgang mit digitalem Feedback. Er/Sie geht davon aus, dass eine digitalisierte Form von Feedback das persönliche Gespräch nie ersetzen könne.

I 2: „I: Sie haben auch angesprochen, dass Sie noch manchmal rüber zum Schreibtisch gehen und jemanden Feedback geben.

B: Ja das ist das Sinnvollere (lacht). Die Form. Das ist momentan in glaube ich ein bisschen, dieses Thema Feedback, digital und so weiter und möglichst alles abbilden zu können. Aber das was am meisten bringt ist letztendlich mit den Menschen persönlich zu sprechen.“

4.1.5 Auswirkungen

Die Verwendung von digitalen Feedback Tools in Unternehmen wirkt sich auf die individuelle, kollegiale und unternehmensweite Ebene aus. Auf individueller Ebene berichten die Befragten, dass mit dem Tool Feedback strukturierter erfolgt und Dinge, die sonst im Tagesgeschäft untergehen würden, benannt werden. Das regelmäßige Feedback über das Tool führt dazu, dass sich die Interviewten in ihren Kompetenzen bestätigt fühlen und mehr Vertrauen in die eigene Person haben.

I 7: „Oder dann doch auch wieder Bestärkung, das nimmt man einfach mit, dass es gut ist, wie es läuft und das es auch geschätzt wird.“

Hinsichtlich der persönlichen Entwicklung gibt es konträre Meinungen bei den Befragten. Zum einen wird davon berichtet, dass das Tool keine Auswirkungen auf die persönliche Entwicklung hat. Zum anderen wird deutlich, dass das Feedback die persönliche

Entwicklung unterstützt und eine konsistente Weiterentwicklung möglich wird. Indem über das Tool auch Feedback erfragt werden kann, ist ein stetiger Bezug zu den persönlichen Entwicklungsfeldern potenziell möglich und Verbesserungen zeichnen sich ab.

I 4: *„Für mich persönlich und durch die App hat sich das verbessert, es wurde natürlich und ich habe gelernt, dass es für mich auch gut ist, für meine eigene Entwicklung, Feedback zu erhalten aber auch Feedback zu geben“*

Außerdem ist zu bemerken, dass sich die Selbsteinschätzung durch das Tool verbessert, indem beispielsweise die eigenen Kompetenzen und Verhaltensweisen stärker reflektiert werden. Zudem ergibt sich die Option durch *Re-Feedback*, die eigenen Beweggründe zu erklären, gleichzeitig aber auch Erwartungshaltungen an Kollegen/-innen transparent zu machen.

Am häufigsten nennen die Probanden/-innen die sich verändernde Atmosphäre im Team als Auswirkung. Insbesondere wenn häufiger positives Feedback im Team vergeben wird, hat dies einen positiven Einfluss.

I 9: *„Ich glaube, dass die Kollegen besser gelaunt waren“*

Gleichzeitig findet eine offene Aussprache von zwischenmenschlichen Problemen statt. Vor allem die regelmäßige Abfrage der Gemütszustände über das Tool führt dazu, dass Probleme rechtzeitig erkannt und bearbeitet werden können. Weiterhin werden die Stärken und Schwächen des Teams transparenter.

I 1: *„Ja, ich würde sagen, der Zusammenhalt im Team hat sich dadurch verändert, weil man spricht ja auch darüber, wenn im Team etwas nicht so gut läuft.“*

Es wird zudem genannt, dass die Zusammenarbeit von lokal getrennten Teams mit dem Tool erleichtert werden kann.

I 3: *„Eine Möglichkeit zu finden tatsächlich nen permanenten Kontakt zu den Kollegen auch zu haben. Gerade wenn man räumlich getrennt ist. Deswegen ist es für uns ne absolute Unterstützung in der täglichen Arbeit.“*

Auf Unternehmensebene wird angemerkt, dass durch die Umfragen an alle Mitarbeitenden viele Themen offener in Frage gestellt und diskutiert werden. Von den sich daraus ergebenden Ideen kann das Unternehmen profitieren, allerdings treten auch Meinungsverschiedenheiten in Erscheinung.

I 5: *„Öfters auch nochmal auf Themen eingegangen wird, die vielleicht... wo sich jeder vielleicht nicht so richtig abgeholt gefühlt hat. Das gab es ja dann vielleicht früher nicht ganz so, weil einfach das Wissen, dass da irgendwo eine Informationsleck ist, nicht da war.“*

Für die Nutzenden ergibt sich auch ein Gefühl der Partizipation. Die Managementebene erhält die Umfragen-Reports und verpflichtet sich zu entsprechenden Handlungen. Die Mitarbeitenden erkennen, dass sie Einfluss auf Veränderungen und Entscheidungen haben.

I 7: „Aber für mich war es gut zu wissen, dass das, was ich äußern wollte auch äußern konnte, was ich so auch kann jederzeit, aber so habe ich es mal strukturiert gemacht und habe mir Zeit genommen.“

Es ist den Mitarbeitenden mit der Nutzung des Tools möglich, sich anzuvertrauen und die persönlichen Beziehungen unter den Mitarbeitenden zu stärken. Die Interviewten verdeutlichen, dass sich dementsprechend die Kommunikationskultur, Transparenz, Offenheit und der Informationsfluss innerhalb des Unternehmens verbessert hat.

I 4: „Unternehmensweit denke ich liegt die Verbesserung eher daran, dass du natürlich schnell erkennst, wenn etwas nicht so gut läuft, jemand unzufrieden ist und du da halt strategisch dagegen hebeln kannst.“

Anzumerken ist auch, dass das Feedback über das Tool auch eine ungefilterte Kommunikationsebene bietet. Beispielsweise berichten die Befragten von Beschimpfungen oder Wutanfällen, die ungefiltert durch das Tool in das Unternehmen getragen werden.

I 3: „weil es in der Beurteilung tatsächlich um einen Bereich geht der ja sehr frauenlastig ist und dann ne Stimme kommt, die dann wirklich nur in den Worten wie Schlampe und Hure und so weiter spricht im Freitext.“

Bei transparenten Meinungsumfragen im Unternehmen wird teilweise viel Aufruhr bemerkt, die ohne die unternehmensweite Einsicht im Tool nicht entstanden wäre.

I 8: „Also klar soll darüber diskutiert werden, also auch in der Runde, aber bei uns kommt häufig die Frage ‚ja wer war das denn?‘. Das ist nicht so sinnführend.“

Mit einer wöchentlichen Abfrage des Gemütszustandes der Mitarbeitenden oder deren Wünsche an das Unternehmen, ist es auch möglich, dass Probleme geäußert werden, die als vergleichsweise unbedeutend angesehen werden.

I 6: „Ja, letztens wurde mehrmals da reingeschrieben warum wir nicht einen Kühlschrank bekommen wo Getränke drin sind. Das wurde dann ein bisschen zum running gag.“

4.1.6 Beziehungen

Zwar lässt sich eine Verbesserung der Atmosphäre im Team erkennen, in der Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft konnten die Befragten jedoch in einer allgemeinen Einschätzung keine wesentliche Veränderung seit der Einführung des Tools feststellen.

I 7: „I: Kannst du einschätzen, ob sich die Beziehung zu deinen Kollegen bzw. zu deiner Führungskraft verändert hat durch die Einführung des Tools?“

B: Nein, da hat sich nichts verändert.“

Auch vergleichende Bewertungen im Tool finden bei keinem der Befragten statt. Zum einen verhindern die Einstellungen und der Aufbau des Tools Vergleiche, zum anderen werden die Mitarbeitenden teilweise durch Schulungen dafür sensibilisiert.

I 9: „Nee. Das ist gar nicht passiert. Das war auch Teil unseres Seminars, was wir am Anfang gemacht haben [...] du vergleichst niemals mit anderen Personen. Haben sich aus meiner Sicht alle gut dran gehalten.“

Der persönliche Eindruck, den Feedback bei Empfangenden hinterlässt, bewertet der Großteil der Befragten als wichtig.

I 4: „Aber trotzdem möchte ich natürlich, dass ich nicht wie ein Arschloch dastehe und dass das auch was bringt beidseitig“

Auf die Wirkung des eigenen Feedbacks wird insbesondere geachtet, wenn es auch durch die Geschäftsführung eingesehen werden kann.

I 10: „Da es ja transparent ist, ist es mir sehr wichtig, denke ich, weil es ja direkt bei der Geschäftsleitung landet“

4.1.7 Emotionen

Im Feedbackprozess werden je nach Art und Formulierung des Feedbacks unterschiedliche Emotionen ausgelöst. Diese können positiv, neutral oder negativ sein. Ein Lob induziert bei den Interviewten in erster Linie Freude und Dankbarkeit. Das positive Feedback führt dazu, dass sie sich in ihrem Handeln bestärkt fühlen. Dabei wird von den Befragten konstruktives Feedback geschätzt.

I 7: „Also wo man sich gefreut hat, dass es gut gelaufen ist und dann ist man halt bestärkt und denkt sich ‘ja cool mach ich weiter so, weil scheint ja gut anzukommen‘“

Einige Befragte, die sich in der Rolle der Personaler/-innen für die Mitarbeitenden engagieren, betonen, dass sie die Gefühle, die Mitarbeitende in ihren Feedbacks ausdrücken, nicht nah an sich heranlassen und somit die Distanz bewahren.

I 10: „Also ich kümmere mich natürlich gerne um meine Mitarbeiter, aber das kann man ja nicht so nah an sich heranlassen. Und kommt immer auf die Situation an“

In Verbindung mit negativen Gefühlen wird von den Befragten häufig Angst genannt. Unter Mitarbeitenden wird befürchtet, die Gefühle der anderen zu verletzen.

I 9: „Dann willst du den Kollegen nicht verletzen. Dann gibst du halt nur positives Feedback.“

Auch Feedback zu erhalten, löst Ängste aus. Zudem besteht bei Mitarbeitenden die Sorge, dass negatives Feedback für sie Konsequenzen im Unternehmen haben könne.

I 10: „wo immer noch viele abschrecken, dass sie halt Angst haben auch einfach die Wahrheit anzukreuzen und zu sagen 'heute geht es mir schlecht, weil das und das' oder 'mein Manager hat das und das gemacht' oder so.“

Es entstehen nicht nur Unsicherheiten durch das Tool, sondern es wird auch Druck auf die Mitarbeitenden ausgelöst. Sie fühlen sich durch die regelmäßige Erinnerung des Tools genötigt, Feedback zu geben. Die Konsequenz daraus ist, dass das Feedback nicht zwangsläufig konstruktiv ist, denn es erfordert Zeit, die Woche zu reflektieren, um hilfreiches Feedback an andere zu geben. Insbesondere wenn die befragte Person kein Team hat, mit dem sie regelmäßig zusammenarbeitet, entsteht trotzdem das Gefühl, jemanden eine Rückmeldung geben zu müssen, nur weil sie durch das Tool dazu aufgefordert wird.

I 5: „dann muss man sich halt auch einmal kurz überlegen: ‚Ok, was war eigentlich gewesen?‘. Und ich denke, das ist halt so nicht immer so ganz einfach. Kostet halt auch einen Moment Zeit. [...] gerade wo das noch jede Woche verschickt wurde, jede Woche zu überlegen: ‚Ok, was war jetzt so die letzte Woche und mit wem hast du eigentlich irgendwelche Berührungspunkte gehabt?‘“

Nicht nur auf persönlicher Ebene, sondern auch in der Gruppe wird Druck ausgelöst. Da in den Tools auch häufig Führungskräfte bewertet werden und Ergebnisse bei einigen sichtbar geteilt werden, konkurrieren sie um gute Bewertungen. Übermäßigen Stress empfinden die Führungskräfte dabei aber nicht und auch erhöhter Leistungsdruck konnte nicht bestätigt werden.

I 8: „Ja, das schon. Also, ich weiß, dass die Führungskräfte da kleine Competition haben, weil die ja auch immer sehen, wie die Stimmung in den einzelnen Abteilungen sozusagen ist. Da möchte man natürlich eher positiv als negativ auffallen. Das ist ganz klar.“ [...] Also, ich glaube, dass der uns auf jeden Fall nicht schadet, weil das jetzt auch ein bisschen Ansporn gibt, sich darum zu kümmern. Aber ich glaube jetzt nicht, dass die jetzt wahnsinnig gestresst sind dadurch und schlaflose Nächte haben. Also, so schlecht ist die Stimmung einfach gar nicht.“

4.1.8 Rolle der Personalabteilung

Da im Wesentlichen Mitarbeitende der Personalabteilung befragt wurden, haben sich gerade in Bezug auf die HR-Rolle einige nennenswerte Themen identifiziert werden. Für die Personalabteilung entstehen mit der Nutzung eines Feedback Tools viele Möglichkeiten, Ideen und Vorschläge seitens der Mitarbeitenden umzusetzen. Auf der anderen Seite ist der resultierende Aufwand nicht unerheblich.

I 9: „I: Das heißt da entstehen aber schon sehr viele to dos für HR?

B: Viele Möglichkeiten, ja (lacht).

I: Setzt euch das manchmal unter Druck?

B: Es lenkt manchmal den Blick von den Sachen, die wir uns als Ziele gesetzt haben, ja.“

Begleitend ergeben sich hohe Kosten- und Zeitfaktoren, denn das Tool ermöglicht beispielsweise Konflikte zu benennen, deren Lösung nur analog erfolgen kann.

I 1: „also dass es Probleme unter Kollegen gibt [...], dann wird es durchaus auch aufwendiger. Und da haben wir durchaus auch schon Workshops und so weiter mit externen Trainern und all sowas gemacht, um das wieder in Ordnung zu bringen.“

Die Personaler/-innen berichten gleichzeitig davon, dass ein Erwartungsdruck entsteht, den Wünschen der Mitarbeitenden gerecht zu werden. Allerdings fehlt in vielen Fällen dafür die Zeit, die Mittel und das nötige Fachwissen zur Umsetzung. Da die Tools hauptsächlich von der Personalabteilung implementiert, verantwortet und betreut werden, obliegt ihnen auch die Erstellung der *Reportings* für die Geschäftsführung. Auch an dieser Stelle entsteht zusätzlicher Arbeitsaufwand. Gleichzeitig gibt die Personalabteilung den Nutzenden eine Rückmeldung zu ihrem Feedback. Das *Re-Feedback* erfolgt digital, wenn es sich um einfache Erwidierungen handelt.

I 10: „Also wenn es nur allgemein ist, dann versuchen wir fast immer eine Antwort zu geben, auch wenn es nur ein 'Danke' ist.“

Weiterhin erfolgt *Re-Feedback* digital, sofern das Feedback anonym gegeben wurde und die Vermeidung eines persönlichen Gesprächs seitens des Feedbackgebenden damit respektiert wird. Darüber hinaus ermöglicht es eine zeitliche Flexibilität, Rückmeldung zu geben.

I 9: „wenn man immer nicht weiß, ‚oh ja wollen die jetzt irgendwie da Face to Face nicht drüber reden‘. Oder, je wenn die Mitarbeitenden dann gerade beschäftigt sind, dann stört man sie besser auch nicht (lacht). Und mit dem Tool kannst du dir halt aussuchen wann du dich einloggst, wann du reinschaust.“

Äußern Mitarbeitende allerdings gravierende Meinungsverschiedenheiten oder Belastungen, wird versucht, dieses persönlich aufzuarbeiten.

I 1: „zum Beispiel einen der sagt ‘die Auslastung im Moment ist enorm, es wird viel nachgefragt und keine Ahnung Prozesse werden nicht eingehalten und deshalb bleibt viel bei uns in der Abteilung unerledigt’. So und wenn der das so schreibt, dann wissen wir einmal wer, wir wissen schon ungefähr um was geht’s da, und sprechen dann mit ihm da drüber.“

Für HR ergibt sich aber auch die Möglichkeit, Probleme im Unternehmen zu identifizieren und zu bearbeiten. Weiterhin kann HR mit dem Feedback Tool die Mitarbeitenden hinsichtlich Unternehmensentscheidungen und Transformationen einbinden.

I 3: *„und was die Möglichkeit der Partizipation betrifft ist es für uns ein gutes Handwerkszeug um tatsächlich alle miteinzubeziehen. In Entscheidungen im Unternehmen oder in Neuigkeiten sag ich mal, Veränderungen, ja“*

Ergebnisse aus unternehmensweiten Umfragen werden in der Regel von der Personalabteilung in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung und/oder innerhalb Abteilungsleitungen besprochen. Anschließend werden in den Teams oder für das gesamte Unternehmen bedarfsspezifische Maßnahmen abgeleitet.

I 3: *„diese Feedbackabfrage ist immer ne Grundlage, um die nächsten Schritte zu besprechen und dann zu sagen, okay hier leiten wir folgende Maßnahmen ab“*

Darüber hinaus dient das Tool dazu, Feedback zu Handlungen oder Entscheidungen der Personalabteilung einzufordern. So erhält die Abteilung Anerkennung und Wertschätzung zu ihrer Arbeit.

I 2: *„wenn man gutes Feedback bekommt oder so nen netten Peak oder so geschickt bekommt, das fühlt sich schon gut an.“*

In anderen Fällen berichten die Personaler/-innen aber auch von negativen Gefühlen, mit denen sie sich konfrontiert sehen. Das Spektrum reicht von Enttäuschungen und Ärger bis hin zu Mitgefühl.

I 9: *„Schon, dann denkst du so ‘ey ja ganz ehrlich wir sind hier 40 Stunden die Woche und reißen den Arsch auf (lacht) und nichts kommt dabei raus’. Das ist dann schon so ein bisschen...also ja das kann halt schon mal frustrierend sein.“*

4.1.9 Voraussetzungen für eine sinnvolle Anwendung

Für eine sinnvolle Nutzung des Feedback Tools haben die Befragten verschiedene Themenfelder als Voraussetzung identifizieren können. Ein Aspekt, der von den Interviewten häufiger herausgestellt und teilweise auch als notwendige Bedingung beschrieben wird, ist eine entsprechende Unternehmenskultur.

I 4: *„Erst dann ist so eine App kräftig und wirksam, weil wenn es keiner nutzt keiner Bock hat, niemand es macht und die Unternehmenskultur eh kacke ist und keiner miteinander spricht und alle nur lästern dann bringt auch so eine App nichts. Also die App alleine ist es einfach nicht.“*

In diesem Kontext fällt auch häufiger das Wort Vertrauen:

I 1: „Ein Vertrauensverhältnis kann die Grundlage dafür sein, dass man sich traut, nicht anonymes Feedback zu geben und das ist sehr wichtig um Maßnahmen einleiten zu können“

Ebenso wird darauf hingewiesen, dass eine offene Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber der Digitalisierung von Feedback wichtig ist. Häufig lassen sich hier persönliche Ablehnungen erkennen.

I 3: „Es gibt aber auch genauso Beschwerden, wenn man digital unterwegs ist und die Mitarbeiter ein großes Problem damit haben, immer noch haben.“

Die Interviewten betonen, dass es wichtig ist, entsprechende Maßnahmen und Handlungen aus dem Feedback abzuleiten, damit sich die Feedbackgebenden gehört und wahrgenommen fühlen und das Interesse und die Motivation Feedback zu geben bestehen bleibt.

I 3: „wo man auf jeden Fall hinschauen sollte: Was passiert danach, ne. Also nicht das Feedback an sich ist wichtig, sondern, wie erfolgt die Auswertung und wann bekommt der Mitarbeiter quasi mit, dass sich was bewegt darauf hin. Weil wenn sich nichts bewegt, wenn gar nichts passiert, dann wird er die nächste Befragung auch nicht mitmachen, das nächste Feedback, die nächste Feedbackabgabe. Das ist ja, das ist ein wichtiges Thema“

Vertrauen gilt als Grundstein dafür, dass nicht anonymes Feedback gegeben werden kann, was wiederum notwendig ist, um gezielte Maßnahmen abzuleiten. Hier lässt sich bereits eine Verkettung an Voraussetzungen erkennen. Auch Ehrlichkeit wurde vermehrt als eine wichtige Voraussetzung für konstruktives Feedback genannt. Es wurden jedoch auch Zweifel geäußert, ob dies in den Unternehmen tatsächlich der Fall ist.

I 9: „Das man vielleicht durch dieses Punktesystem manchmal so das Gefühl hat „oh ja, wenn ich jetzt nur sechs Punkte gebe, dann ist es direkt schlecht. Also sechs von zehn, so. Und deshalb glaub ich, dass wir ganz oft dazu geneigt haben einfach volle Punktzahl zu geben. Weil wir die Kollegen halt auch kennen und da keinen verletzen möchten. Da ist halt die Frage inwiefern das dann wieder konstruktiv ist, ne. [...] Das war alles super positiv und fantastisch und vielleicht an der Stelle auch ein bisschen realitätsfern.“

Um Ehrlichkeit und auch die Vertrauenskultur zu erlernen, wird die Wichtigkeit von Trainings zum Thema Feedbackgeben und -nehmen hervorgehoben, welche eine Vielzahl der Unternehmen im Vorfeld durchführen.

I 4: „Das wichtigste ist wirklich Training, sich mit diesen Thematiken auseinander zu setzen, offen darüber zu sprechen und es halt auch unternehmensweit zu pushen sowas zu nutzen und auch als gutes Beispiel voran zu gehen und das zu nutzen. [...] Das heißt, ein kritisches Feedback zu geben ist auch eine Wertschätzung. Das muss man auch erstmal lernen, das kann man nicht durch eine App lernen, da muss

man eher an sich selbst trainieren, gutes Umfeld haben, offen über diese Thematik sprechen."

Trainings sind dementsprechend die Basis für die Entwicklung von Vertrauen und Ehrlichkeit.

Um sinnvolle Maßnahmen aus dem Feedback ableiten zu können, ist ein entsprechender Ausführlichkeitsgrad entscheidend. Dabei muss eine Begründung abgegeben werden, warum etwas als gut oder schlecht empfunden wird. Gerade da das Feedback durch das Tool schriftlich erfolgt, ist es wichtig, ausführlich und detailreich zu schreiben, sodass Mimik, Gestik und Tonfall möglichst gut ersetzt werden.

I 4: „Vielleicht ist kurz und knackig nicht immer gut, zumal wenn du etwas schreibst wie Körpersprache, wie Stimmlage ne das fällt ja alles weg, das heißt du weißt ja immer nicht wie die Reaktion von deinem gegenüber ist, das fällt dann natürlich weg daher muss man finde ich, wenn man Feedback über die App gibt, um Misskommunikation zu verhindern bisschen ausführlicher sein oder manchmal wirklich / das hört sich jetzt total blöd an und wenn du da einfach nur ein Zwinker-Smiley hinter packst, weil einfach sowas fehlt."

Darüber hinaus müssen Fragen sehr präzise formuliert werden, damit die intendierte Thematik oder Problematik beantwortet wird. Die Unternehmen sind sich dieser Schwierigkeit bewusst und arbeiten hier teilweise mit Psychologen/-innen zusammen. Denn eine falsch formulierte Frage kann dazu führen, dass die Abfrage umsonst war. Häufig kommt es bei einer falschen oder zu ungenauen Formulierung der Frage zu Rollenunklarheiten. Dies ist insbesondere bei flachen Hierarchien und modernen Arbeitsformen der Fall.

I 5: „Das war dann teilweise immer ein bisschen schwierig, weil der Bezug manchmal fehlte, wenn von „Vorgesetzten“ die Rede war, ist jetzt ein Teamlead gemeint oder ist jetzt die Geschäftsführung gemeint? Also, wir haben sehr flache Hierarchien und deswegen war manchmal nicht so klar, wer jetzt eigentlich mit der Frage gemeint ist"

4.2 Diskussion der Ergebnisse

In Kapitel 4.1 wurden neun zentrale Ergebniskategorien identifiziert. Mit Bezug auf die benannten theoretischen Aspekte und den aktuellen Forschungsstand sollen die für die Forschungsfrage relevantesten Ergebnisse diskutiert werden. Auf Basis dessen ist zu beurteilen, welche Chancen und Risiken für die Mitarbeitenden bei der Nutzung von digitalen Feedback Tools bestehen.

Auf kommunikativer Ebene konnte die zentrale Erkenntnis gewonnen werden, dass die Beziehung zu den Feedbackgebenden/-nehmenden grundlegend darüber entscheidet, wie

über die Tools kommuniziert wird. Es spiegelt sich hier aber auch wider, dass Hürden entstehen können, sich kritisch mit einer Person auseinander zu setzen und deshalb vermehrt positives Feedback gegeben wird. Dies lässt sich als Verzerrung der Ergebnisse deuten, welche theoretisch noch nicht umfassend berücksichtigt wurde. Lediglich die von London (2003: 15-17) geforderte Konstruktivität von Feedbackinhalten ist an dieser Stelle zu nennen. Die Ergebnisse zeigen zudem, dass schriftliche Kommunikation immer einen Interpretationsspielraum bietet. Dies kann theoretisch durch Kopp und Mandl (2014: 155-56) bestätigt werden, denn non- und paraverbale Kommunikation bleibt bei der Verwendung von Feedback Tools aus. So können einzelne Formulierungen an Bedeutung gewinnen, was insgesamt kritisch zu bewerten ist. Es lässt sich schlussfolgern, dass deshalb bei komplexen und kritischen Themen ein persönliches Gespräch gegenüber den Tools bevorzugt wird, um sprachliche Barrieren zu meiden und einen persönlichen Bezug herstellen zu können. Beim persönlichen Umgang mit Feedback geht aus den Ergebnissen hervor, dass bei digitalem Feedback die Passung des Feedbacks an das eigene Selbstkonzept für eine weitere Verwertung entscheidend ist. Auf Basis der theoretischen Erkenntnisse von Gunkel (2014: 50-52) lässt sich dieses Ergebnis mit der metakognitiven Ebene vergleichen, welche der Selbstreflexion dient. Ob die digitale Form des Feedbacks dabei ausschlaggebend ist, lässt sich an dieser Stelle nicht beurteilen.

Die Dimension Anonymität wurde in allen Interviews thematisiert, wobei ebenso deutlich wurde, dass kein einheitlicher Trend hinsichtlich anonymen/nicht anonymen Feedback zu vermerken ist. Dennoch konnte überwiegend bestätigt werden, dass die genutzten Tools eine tatsächliche Anonymität zulassen. Diese Erkenntnis ist mit den Resultaten aus der Studie von Zou und Lambert (2017: 1086) konsistent. Anonymes Feedback bietet den Mitarbeitenden weiterhin die Chance, bei unternehmensweiten Umfragen, offen Probleme und Kritik zu äußern, während Machtunterschiede unberücksichtigt bleiben. Auch dies entspricht den Ergebnissen von Zou und Lambert (ebd.: 1087). Gleichzeitig birgt anonymes Feedback das Risiko, dass Mitarbeitende vermehrt Beschwerden äußern sowie unsachliche Kommentare vergeben, die anschließend nicht zurückverfolgt werden können. Dieser Trend wurde bereits im Forschungsstand anhand der Studien von Alonzo und Aiken (2004: 205) sowie Hwang et al. (2016: 210-11) benannt. Transparentes Feedback trägt indessen das Risiko, dass die Inhalte verzerrt werden, indem beispielsweise Kritik an Führungskräften zurückgehalten wird. In den Interviews wurden die jeweiligen Gründe dafür nicht deutlich. Die theoretischen Aspekte zu analogem Feedback von Antonioni (1996: 28) und Nerdinger (2018: 111), dass dies aus der Befürchtung hinsichtlich negativer Konsequenzen entsteht sowie aufgrund von sozialer Erwünschtheit, sind als Ursachen denkbar. Dennoch gilt nicht anonymes Feedback vorwiegend als fairer und konstruktiver.

Darüber hinaus übernehmen die Feedbackgebenden hier mehr Verantwortung und es stärkt das Vertrauensverhältnis. Gleiches benennt London (2003: 179) in seinen theoretischen Überlegungen zum Einsatz von analogen Feedbackinstrumenten. Nicht bestätigt wurde allerdings, dass transparentes Feedback vom Empfangenden mehr geschätzt wird. Eine neue Erkenntnis ist hingegen, dass der Verzicht auf Anonymität den Dialog insbesondere bei Unklarheiten fördert sowie eine bewusste Formulierung des Feedbackinhalts.

Die Studiendaten signalisieren, dass die Nutzung eines digitalen Feedback Tools sich sowohl positiv als auch negativ auf die Mitarbeitenden auswirkt. So erfüllen die Tools die benannte Kontinuität von digitalem Feedback wie nach Eppler (2015: 64) beschrieben. Eine Erweiterung dieser Überlegung konnte festgestellt werden, da die Kontinuität sich vor allem auf die persönliche Weiterentwicklung auswirkt. Ebenso führt dies zu einer Bestätigung der eigenen Kompetenzen. Jedoch ist anzumerken, dass diese von den Befragten zum Großteil weniger aktiv gesucht wurde und somit dem Trend von Toma und Hancock (2013: 321-29) zu widersprechen scheint. In Betracht kommen könnte aber eine unterbewusst erwünschte Selbstbestätigung. Davon ausgehend könnte die Nutzung des Tools eine Option zur Förderung der Bestätigungssuche sein und es ließe sich an die Ergebnisse von Cwielong et al. (2017: 114-17) anknüpfen. Bestätigen lassen sich auch die Ergebnisse von Blau et al. (2018b). In der vorliegenden Untersuchung berichteten die Interviewten ebenfalls von einem positiven Einfluss auf die Teamatmosphäre, insbesondere bei vermehrt positivem Feedback im Team. Dem gegenüber steht allerdings, dass mit der Nutzung des digitalen Feedback Tools eine offene und häufigere Ansprache von zwischenmenschlichen Problemen erfolgt. Laut den Probanden/-innen resultiert dies wiederum in einem stärkeren Zusammenhalt im Team. Blau et al. (ebd.: 7) hingegen kamen zu dem Ergebnis, dass die Beziehungskonflikte durch häufigerem und digitalem Feedback signifikant gestiegen seien. Die Gründe für die abweichenden Ergebnisse bleiben unklar. Denkbar ist aber, dass der unterschiedliche Kontext (Universität vs. Arbeit) einen Einflussfaktor darstellt. Ein zentrales Ergebnis des Forschungsprojekts ist darüber hinaus, dass die Nutzung des Feedback Tools das Gefühl von Partizipation bei den Befragten deutlich steigert. Insbesondere, wenn die Managementebene Maßnahmen basierend auf dem Feedback der Mitarbeitenden ableitet, hat dies einen positiven Einfluss. Dieses Ergebnis wurde von den theoretischen Aspekten und dem Forschungsstand der vorliegenden Arbeit bisher wenig bedacht und ist damit umso interessanter. Lediglich Werther (2015: 55-56) erwähnt die Partizipation im Zusammenhang mit flachen Hierarchien als ein Element von zukünftigen Feedback-Instrumenten. Zu berücksichtigen ist an dieser Stelle, dass die Organisationsformen des

Samples nicht einheitlich sind, da die Befragten nicht nach diesem Kriterium ausgewählt wurden.

Dass in den Feedback Tools Personen untereinander verglichen werden, konnte durch die Ergebnisse der Interviews nicht bestätigt werden. Dies spricht für ein in den Unternehmen vorhandenes Bewusstsein für mögliche Konsequenzen wie Leistungsminderung, welche Kluger und DeNisi (1996 131-32) in ihrer Metaanalyse nachweisen konnten. Daneben geht aus den Ergebnissen hervor, dass die Wirkung auf andere beim Feedbackgeben – insbesondere bei negativem Feedback – einen wesentlichen Stellenwert im Feedbackprozess einnimmt. Feedback wird über die Tools auch an hierarchisch höher gestellte Personen im Unternehmen, wie etwa die Geschäftsleitung, vergeben. Diese verfügen für gewöhnlich über mehr Macht und somit Entscheidungskraft. Unter diesem Aspekt äußerten die Befragten die Befürchtung, dass ihr Feedback sich negativ auf ihren Stellenwert im Unternehmen auswirken könnte. Dies lässt sich mit den Ergebnissen der Studie von Blau et al (2018b: 7) hinsichtlich des Einflussfaktors der sozialen Erwünschtheit verknüpfen. Darunter ist auch die Angst, andere mit negativem Feedback zu verletzen, einzuordnen. Dass hingegen positives Feedback zu positiven Emotionen auslöst und zum anderen zu einer Verstärkung des eigenen Handelns führt, deckt sich mit der theoretischen Grundlage nach Gunkel (2014: 50-52) und Belschak et al (2008).

Die Ergebnisse zeigen zudem, dass die vermehrte Abfrage von Feedback auch negativ empfunden wird, da diese mit Druck in Verbindung steht. Dies kann durch Koehler et al. (2017: 78) bestätigt werden, die von einer *Survey-Fatigue* ausgehen und dabei von einem Rückgang der Konstruktivität der Aussagen berichten.

Mit neuen HR-Technologien entstehen neue Möglichkeiten für die Personalarbeit (Strohmeier 2016: 27), welches eindeutig mit dem Forschungsergebnissen bestätigt werden kann. Der Anteil der Personaler/-innen in der Untersuchung berichtete übereinstimmend von einer nun möglichen Umsetzung der Ideen der Mitarbeitenden und Einbezug ihrer Bedürfnisse. Gleichzeitig spüren sie eine hohe Verantwortung für die Umsetzung von Feedback sowie einen inneren Druck, auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu reagieren. Dies scheint der Dimension *Accountability* der *Feedback Orientation Scale* von Linderbaum und Levy (2010) zu entsprechen. Es lässt sich also davon ausgehen, dass das Verantwortungsgefühl der Personalabteilung von hoher Bedeutung für die Verwendung und Umsetzung von Feedback ist. Folglich könnte dies ähnlich positive Gefühle bei den Mitarbeitenden auslösen, wie in der Studie von Zou und Lambert (2017: 1087-88) beschrieben. Dieser Zusammenhang bleibt mit den vorliegenden Ergebnissen allerdings unklar. Dennoch lässt sich eine Bedeutung von digitalen Feedback Tools für die Mitarbeiterbindung vermuten. Die Personaler/-innen sind darüber hinaus für

die *Reportings* autorisiert und agieren in enger Zusammenarbeit mit der Managementebene. Als positiver Aspekt lässt sich hier verorten, dass die strategische Relevanz der Personalarbeit im Unternehmen gestärkt wird und ihr mehr legitime Entscheidungsgewalt zugesprochen wird. Dies würde den Ansatz bestätigen, dass die digitalen Feedback Tools zu einem technologisch fortschrittlichen Personalbereich verhelfen würden (Strohmeier 2016). Andererseits wird anhand der Interviews deutlich, dass die Nutzung von Feedback Tools einen erhöhten zeitlichen Aufwand erfordert und zusätzlich Kosten für die Personalarbeit entstehen. Hingegen führte Werther (2015: 55) in der Theorie das Argument der Kosten- und Zeitersparnis an. Hier gilt es eventuell stärker zu differenzieren, wo und wie sich mehr Aufwand bei der Nutzung des Tools ergibt. Dennoch lassen sich die Thesen von Koehler et al. (2017: 78-79), dass die Datengewinnung vereinfacht, die Sichtung und Verdichtung aber aufwändiger wird, bestätigen.

Aus den Ergebnissen der Studie ließen sich weiterhin zentrale Voraussetzungen zur adäquaten Nutzung von digitalen Feedback Tools herausstellen. Eine Unternehmenskultur, basierend auf Vertrauen und Ehrlichkeit, ist von besonderer Relevanz für eine sinnvolle Anwendung. Dies deckt sich zum einen mit den Voraussetzung für analoges Feedback (Illgen et al. 1979: 357), aber auch mit den Aussagen von Blau et al. zu digitalen Feedback Tools (2018a: 161-62). Zudem konnte die Bedeutung der Ausführlichkeit bei digitalem und daher schriftlich vorliegendem Feedback (Kopp und Mandl 2014: 155-56; Raemdonck und Strijbos 2013: 42; Blau et al. 2018a 161-62) bestätigt werden. Bisher unberücksichtigt blieb in der Forschung zu Feedback, inwieweit die Formulierung von Fragen Signifikanz erfährt. Die Befragten hingegen wiesen vielfach auf die Bedeutung einer präzisen Ausdrucksweise und Passung zum Unternehmen hin, um die gewünschten Thematiken und Problematiken tatsächlich zu erfassen. Denkbar ist auch hier, dass die Reduktion von verbalen und non-verbalen Reizen ein Grund für die Relevanz ist. Ungeachtet dessen erscheint der Feedbackprozess auch an dieser Stelle an Komplexität zu gewinnen, wohingegen nach Werther (2015: 55-56) die digitalen Feedbackinstrumente Aufwand minimieren sollten. Die Befragten setzten für eine sinnvolle Anwendung weiterhin voraus, im Vorfeld Trainings zur Einführung der Tools durchzuführen. Genau jenes sollte nach Werther (ebd.: 55-56) durch digitale Feedbackinstrumente, die selbsterklärend und intuitiv funktionieren, ursprünglich vermieden werden können. In Erwägung zu ziehen ist dabei die Äußerung der Probanden/-innen, dass Mitarbeitende der Digitalisierung gegenüber teilweise verschlossen sind und dementsprechend Ängste und Widerstand zeigen. Im Zuge dessen, ist die Voraussetzung von Trainings gegebenenfalls in pro-digitalen Kontexten zu vernachlässigen, wobei die Einführung in adäquates Feedbackgeben/-nehmen sicherlich stets hilfreich sein kann.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die Nutzung von digitalen Feedback Tools von Mitarbeitenden als Mittel zur Beschäftigung mit den eigenen Weiterentwicklungsmöglichkeiten sowie zur Konfliktlösung fungieren kann. Insbesondere die Bedeutung von Partizipation kann durch die Tools herausgestellt werden. Anonymität stellt für die Mitarbeitenden sowohl eine Förderung der freien Meinungsäußerung als auch eine Limitation hinsichtlich der Glaubwürdigkeit und dem anschließenden persönlichen Dialog dar. Zu berücksichtigen ist weiterhin die sprachliche Barriere schriftlicher Kommunikation und der erhöhte Koordinationsaufwand. Insgesamt wird das Geben und Nehmen von Feedback aber mit der Verwendung von Feedback Tools gefördert.

5 Fazit

Im Mittelpunkt dieser Forschungsarbeit standen die Mitarbeitenden und ihre Verwendung von Feedback Tools. Die Ergebnisse der Studie sollen in Kapitel 5.1 in Kürze zusammenfassend dargestellt werden. Im Weiteren werden die Limitationen dieser Arbeit (5.2) benannt und ein Ausblick für die Wissenschaft (5.3) gegeben. Der letzte Teil der Arbeit (5.4) umfasst die Bedeutung der Ergebnisse für die Praxis der Personalarbeit und bringt hervor, welche Voraussetzungen bei der Einführung eines Feedback Tools zu beachten sind.

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die vorliegenden Ergebnisse lassen erkennen, dass nach Abwägung von Chancen und Risiken, die Nutzung eines Feedback Tools im Unternehmen für Mitarbeitende einen Mehrwert bieten kann. Dies ist jedoch ausschließlich unter der Voraussetzung der sinnvollen Anwendung (5.4) zu empfehlen.

Als Chance von digitalen Feedback Tools ist die Gewährleistung von Anonymität und die damit verbundene Möglichkeit zur freien Meinungsäußerung festzustellen. Des Weiteren erfolgt Feedback mit Hilfe des Tools kontinuierlicher und umfasst auch alltägliche Themen, die in klassischen Feedbackprozessen weniger Beachtung finden. Insbesondere die Kontinuität von Feedback kann zu größerem Selbstvertrauen und Stärkung der eigenen Kompetenzen beitragen. Ein Anstieg von Beteiligungs- und Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden auf Unternehmensebene kann gleichermaßen als Nutzen und Ergebnis der Studie hervorgehoben werden. Auch die Erleichterung der Zusammenarbeit digitaler oder standortübergreifender Teams und die generelle Stärkung einer positiven Atmosphäre im Team wird als Resultat digitaler Tools verstanden. Risiken bei der Nutzung digitaler Tools können gegebenenfalls durch Interpretationsspielräume bei schriftlicher Kommunikation und dem Missbrauch des Tools

für unsachliche Kommunikation (*Flaming*) entstehen. Komplexe Themen und Kritik werden zumeist nicht über das Tool geäußert, vielmehr wird auf den persönlichen Austausch zurückgegriffen. Aufgrund der dadurch vermehrt positiven Rückmeldung kann es zu Verzerrungen der Ergebnisse kommen. Dies ist insbesondere bei nicht anonymen Feedback zu beobachten, da hier das Phänomen der sozialen Erwünschtheit eine tragende Rolle spielt. Des Weiteren wird anonymes Feedback von den Befragten als weniger glaubwürdig empfunden und bietet nicht die Möglichkeit, anschließend gemeinsam in den Dialog zu treten. Ein erhöhter Druck, Feedback zu geben, kann durch die regelmäßige Erinnerung des Tools induziert werden. Hierbei konnte beobachtet werden, dass im Zuge dessen auch die Konstruktivität des Feedbackinhalts sinkt.

5.2 Kritische Reflexion

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit konnte durch das regelgeleitete methodische Vorgehen und die fortwährende Dokumentation eine weitreichende Transparenz hergestellt werden. Die einzelnen Schritte des Forschungsprozesses wurden von mindestens zwei Forscherinnen kontinuierlich einer kritischen Auseinandersetzung unterzogen und die Interviews von einer weiteren Forscherin kodiert. Durch diese Handhabung wurde eine Reflexion der eigenen Forscherrolle ermöglicht und umfassende Intersubjektivität hergestellt. Wie bei allen empirischen Untersuchungen unterliegt die Arbeit jedoch auch Einschränkungen, welche bei der Ergebnisinterpretation und -generalisierung zu berücksichtigen sind. Eine methodische Limitation ergibt sich aufgrund der begrenzten Stichprobengröße, welche einerseits durch den Umfang des Studienprojekts und andererseits durch den schwierigen Feldzugang bedingt wurde. Besonders bei der Rekrutierung von Interviewpartnern/-innen hat sich gezeigt, dass inzwischen das Angebot an digitalen Feedback Tools im deutschsprachigen Raum zwar umfangreich, die praktische Anwendung in Unternehmen jedoch deutlich weniger verbreitet ist. Hier schließt sich eine weitere methodische Limitation hinsichtlich des Zeitpunkts der Studiendurchführung an. Um sicherzustellen, dass die Anwendung bereits im Unternehmen erprobt ist, wurden nur Probanden/-innen in das Sampling aufgenommen, die das Tool zum Durchführungszeitpunkt seit mindestens sechs Monaten verwenden. Da sich einige Unternehmen jedoch trotz dessen noch in der Erprobungsphase befanden und/oder zum Befragungszeitpunkt noch nicht alle relevanten Funktionen verwendet wurden, ist fraglich, ob ein ausreichender Nutzungszeitraum gewählt wurde. Eine kritische Reflexion der eigenen Nutzung wurde für die Befragten hierdurch gegebenenfalls erschwert. Auch ist es denkbar, dass sich einzelne Nutzungseffekte erst nach einem längeren Verwendungszeitraum einstellen. Das Sample bestand vorwiegend aus Personaler/-innen.

Diese Zusammensetzung ermöglichte einen hohen Anwendungsbezug und die Ableitung fundierter Praxisimplikationen. Allerdings ist an dieser Stelle zu beachten, dass sich somit viele der befragten Personen bereits im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit intensiv mit dem Thema Feedback auseinandergesetzt und/oder bei der Einführung des Feedbackinstruments mitgewirkt haben. Aufgrund dessen waren sie bereits für das Thema sensibilisiert und im Umgang mit digitalem Feedback gegebenenfalls reflektierter als andere Mitarbeitende. Eine inhaltliche Einschränkung ergibt sich zudem daraus, dass die Tools von vielen Befragten nicht für reines *Instant Feedback*, welches der in Kapitel 2.1.2.3 dargelegten Begriffsdefinition entspricht, verwendet wurden. Hier kann hinterfragt werden, inwiefern beispielsweise Führungsverhalten, Organisationsstruktur und Unternehmenskultur Einfluss auf das Geben und Nehmen von *Instant Feedback* haben.

5.3 Ausblick für die Wissenschaft

Aufgrund der Aktualität von digitalen Feedback Tools im Arbeitskontext existieren im untersuchten Forschungsfeld bisher wenig publizierte Ergebnisse. Diese Forschungsarbeit ist daher als ein erster explorativer Schritt zu verstehen, welcher Anknüpfungspunkte für weitere empirische Untersuchungen bieten soll.

Um die Repräsentativität und die Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu erhöhen, ist im Weiteren eine qualitative Längsschnittstudie erforderlich. Auf diese Weise könnten einerseits die identifizierten Chancen und Risiken verifiziert und andererseits später auftretende Nutzungseffekte miteinbezogen werden. Ein Ansatzpunkt für weitere Untersuchungen ergibt sich zudem aus den Befunden zur Ergebniskategorie *Beziehungen* (4.1.6). Während im Rahmen dieser Arbeit festgestellt wurde, dass die Verwendung von digitalem Feedback zu einer besseren Teamatmosphäre führt, wurde von Blau et al. (2018b) ein signifikanter Anstieg von Beziehungskonflikten thematisiert. Hier erscheinen weiterführende Untersuchungen empfehlenswert. In zukünftigen Studien sollten zudem weitere Variablen, wie beispielsweise Unternehmensgröße und/oder Organisationsstruktur, miteinbezogen werden, um gegebenenfalls zusätzliche relevante Einflussfaktoren identifizieren zu können. Des Weiteren wurde deutlich, dass im Feedbackprozess komplexe Themen und Kritik nicht über das Tool, sondern weiterhin im persönlichen Gespräch thematisiert werden. Daraus ergibt sich eine weitere Forschungsmöglichkeit, indem die Verwendung von digitalen Feedbacksystemen in ausschließlich lokal getrennten Arbeitsgruppen untersucht wird. Dies können beispielsweise digitale und/oder internationale Teams sein, bei denen die Möglichkeit zum persönlichen Austausch von Feedback im Arbeitsalltag nicht besteht.

5.4 Implikationen für die Praxis

Die vorliegenden Ergebnisse der Forschungsarbeit können bei der Einführung eines Feedback Tools im Unternehmen zur Vorbereitung genutzt werden. Insbesondere für Personaler/-innen, die zumeist das Themengebiet Feedback im Unternehmen verantworten, dient diese Arbeit als Unterstützung im Entscheidungsprozess für oder gegen die Einführung eines digitalen Tools. Möglichen Risiken für Mitarbeitende sowie für den Personalbereich kann somit frühzeitig entgegengesteuert werden. Dazu zählen beispielsweise erhöhter Zeit- und Arbeitsaufwand, Erwartungsdruck zur Umsetzung von Maßnahmen oder der Umgang mit negativen Gefühlen, die durch das Tool ausgelöst wurden. Des Weiteren können die ermittelten positiven Effekte als Argumentationsgrundlage dienen, um die Einführung eines solchen Tools vor der Managementebene mit empirischen Daten zu legitimieren. Der aus den Ergebnissen abgeleitete Nutzen für Personaler/-innen verdeutlicht die Relevanz von modernen Informationstechnologien für den Personalbereich. Beispielsweise entstehen durch Ideen und Vorschläge, die direkt von den Mitarbeitenden über das Tool kommuniziert werden, neue Möglichkeiten zur Implementierung von Maßnahmen und Initiativen. Doch nicht nur Bedürfnisse der Mitarbeitenden, sondern auch konkrete Probleme können von Personaler/-innen durch die vereinfachte Datengewinnung identifiziert und mit zeitlicher Flexibilität über das Tool beantwortet werden. Durch die stärkere Sichtbarkeit der Arbeit des Personalbereichs kann die Wertschätzung erhöht und die strategische Einflussnahme im Unternehmen gestärkt werden.

Neben den Chancen und Risiken konnte diese Forschungsarbeit Voraussetzungen identifizieren, die für eine sinnvolle Anwendung der Tools zu beachten sind. Dazu zählen eine offene Einstellung gegenüber Digitalisierung im Allgemeinen und eine Unternehmenskultur, die auf Vertrauen und Kommunikation basiert, wodurch Risiken wie *Flaming* minimiert werden können. Die Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen auf Grundlage des Feedbacks der Belegschaft und die Vorbereitung auf das Tool durch Trainings, sind für einen erfolgreichen Einsatz unabdingbar. Im Hinblick auf den Prozess des digitalen Feedbackgebens wurde in dieser Studie deutlich, dass die präzise Formulierung der Fragen und eine angemessene Ausführlichkeit des Feedbacks als weitere Erfolgsfaktoren gelten und somit Risiken, wie beispielsweise Missverständnisse in der schriftlichen Kommunikation, abmildern können. Diese *best practice*-Beispiele können Personaler/-innen als Grundlage für entsprechende Handlungsimplicationen dienen, um die Umsetzung digitaler Feedbackprozesse im Unternehmen gezielt und erfolgreich steuern zu können. Wie einleitend beschrieben, fordert das Zeitalter der Digitalisierung im beruflichen Kontext neuartige und moderne Systeme. Feedback Tools bergen das Potential

klassische Feedbacksysteme dauerhaft abzulösen. Sie können jedoch nicht als vollständiger Ersatz für persönliche Kommunikation verstanden werden

Literaturverzeichnis

Alonzo, M. & Aiken, M. (2004) Flaming in electronic communication. *Decision Support Systems*, **36** (3), 205-213.

Antonioni, D. (1996) Designing an effective 360-degree appraisal feedback process. *Organizational Dynamics*, **25** (2), 24-38.

Armutat, S. (2018) Leistungsmanagement. Das Ganze im Blick. In: Armutat, S., Bartholomäus, N., Franken, S., Herzig, V. & Helbich, B. (ed.) *Personalmanagement in Zeiten von Demografie und Digitalisierung*. Springer Gabler, Wiesbaden, pp. 261-286.

Ashford, S. J. & Cummings, L. L. (1983) Feedback as an Individual Resource: Personal Strategies of Creating Information. *The Academy of Management Journal*, **29** (3), 465-487.

Belschak F. D., Jacobs G. & Den Hartog, D. N. (2008) Feedback, Emotionen und Handlungstendenzen: Emotionale Konsequenzen von Feedback durch den Vorgesetzten. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, **52** (26), 147-152.

Blau, G., Petrucci, T. & Rivera, M. (2018a) Correlates of state goal orientation for an MBA team project using a real-time performance feedback mobile application. *Journal of Education for Business*, **93** (4), 155-164.

Blau, G., Petrucci, T., Rivera, M. & Ghatte, R. (2018b) Using a mobile application to test the impact of giving feedback on team-level conflict team-level conflict. *Journal of Education for Business*, **94** (3), 1-8.

Bungard, W. (2018) Feedback in Organisationen: Stellenwert, Instrumente und Erfolgsfaktoren. In: Jöns, I. & Bungard, W. (ed.) *Feedbackinstrumente im Unternehmen. Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte*, 2nd edn. Springer Gabler, Wiesbaden, pp. 3-28.

Cwielong, I. A., Ehlenz, M. & Röpke, R. (2017) Die Macht der Anerkennung im digitalen Raum - Die Transformation von Anerkennung und ihre Schattenseiten im digitalen Zeitalter. In: Leineweber, C & de Witt, C. (ed.) *Digitale Transformation im Diskurs*. deposit_hagen, Hagen, pp. 114-125.

Dahlgren, P. (2005) The Internet, public spheres, and political communication: Dispersion and deliberation. *Political Communication*, **22** (2), 147-162.

DeNisi, A. S. & Kluger, A. N. (2000) Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive*, **14** (1), 129-139.

Eppler, A. (2015) Von der Leistungsmessung zur Feedback-Kultur. *Personalwirtschaft*, **42** (12), 64-65.

Fengler, J. (2017) *Feedback geben. Strategien und Übung*, 5th edn. Beltz Verlag, Weinheim.

Friebertshäuser, B. & Langer, A. (2012) Interviewformen und Interviewpraxis. In: Friebertshäuser, B. & Langer, A. (ed.) *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*, 3rd edn. Juventa Verlag, Weinheim München, pp. 437-456.

Gillies, C. (2018) Instant Feedback. Sterne vom Kollegen. *ManagerSeminare*, **242** (5), 20-26.

Gunkel, L. (2014) *Akzeptanz und Wirkung von Feedback in Potenzialanalysen. Eine Untersuchung zur Auswahl von Führungsnachwuchs*, Springer VS, Wiesbaden.

Hennlein, S. & Jöns I. (2016) Entwicklung durch Feedback. In: Jöns, I. (ed.) *Erfolgreiche Gruppenarbeit. Konzepte, Instrumente, Erfahrungen*, 2nd edn. Springer Gabler, Wiesbaden, pp. 147-161.

Hwang, J., Lee, H., Kim, K., Zo, H. & Ciganek, A. P. (2016) Cyber neutralisation and flaming. *Behaviour and Information Technology*, **35** (3), 210-224.

Ilgen, D. R., Fisher C. D. & Taylor M. S. (1979) Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, **64** (4), 349-371.

Jöns, I. (2018) Feedbackprozesse in Organisationen: Psychologische Grundmodelle und Forschungsbefunde. In: Jöns, I. & Bungard, W. (ed.) *Feedbackinstrumente im Unternehmen. Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte*, 2nd edn. Springer Gabler, Wiesbaden, pp. 29-48.

Kluger, A. N. & DeNisi, A. S. (1996) The Effects of Feedback Interventions on Performance: A historical review, a Meta-Analysis, and a preliminary Feedback Intervention Theory. *Psychological Bulletin*, **119** (2), 254-284.

Koehler Havel, L., Powell, S. D., Cabaniss, D. L. & Arbuckle, M. R. (2017) Smartphones, Smart Feedback: Using Mobile Devices to Collect In-the-Moment Feedback. *Academic Psychiatry*, **41**, 76-80.

Kopp, B. & Mandl, H. (2014) Aspekte der Feedbacknachricht. In: Ditton, H. & Müller, A. (ed.) *Feedback und Rückmeldungen. Theoretische Grundlagen, empirische Befunde, praktische Anwendungsfelder*, Münster, Waxmann, pp. 151-162.

Kushin, M. J. & Kitchener, K. (2009) Getting political on social network sites: Exploring online political discourse on Facebook. *First Monday*, **14** (11).

Lampe, C., Zube, P., Lee, J., Park, C. H. & Johnston, E. (2014) Crowdsourcing civility: A natural experiment examining the effects of distributed moderation in online forums. *Government Information Quarterly*, **31** (2), 317-326.

Lehmayr, P. (o. J.) Instant Feedback - voll im Trend. Abgerufen von HRinstruments. URL: <https://www.hr-instruments.com/2017/11/24/instant-feedback/> [15.02.2019].

Linderbaum, B. A. & Levy, P. E. (2010) The Development and Validation of the Feedback Orientation Scale (FOS). *Journal of Management*, **36** (6), 1372-1404.

London, M. (2003) *Job feedback: giving, seeking, and using feedback for performance improvement*, 2nd edn. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

Mayring, P. (2002) *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*, 5th edn. Beltz Verlag, Weinheim und Basel.

Mayring, P. (2008) Neuere Entwicklung in der qualitativen Forschung und der qualitativen Inhaltsanalyse. In: Mayring, P. & Gläser-Zikuda, M. (ed.) *Die Praxis der qualitativen Inhaltsanalyse*, 2nd edn. Beltz Verlag, Weinheim und Basel, pp. 7-19.

Meshi, D., Morawetz, C. & Heekeren, H. R. (2013) Nucleus accumbens response to gains in reputation for the self relative to gains for others predicts social media use. *Frontiers in Human Neuroscience*, **7** (439), 1-11.

Nerdinger, F. W. (2018) Vorgesetztenbeurteilung. In: Jöns, I. & Bungard, W. (ed.) Feedbackinstrumente im Unternehmen. Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte, 2nd edn. Springer Gabler, Wiesbaden, pp. 107-123.

o. A. (2014) Mobility: Fueling the Digital Surge - Accenture Mobility Insights Report 2014, 1-24.

URL:

https://www.accenture.com/t20150527T211105Z_w_frfr/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/fr-fr/PDF_5/Accenture-Mobility-Research-Report-2014.pdf?la=fr-FR [20.02.2019].

o. A. (2018) HR-Start-up: Peakon. *HR Performance*, **26** (1), 13.

Papacharissi, Z. (2004) Democracy online: Civility, politeness, and the democratic potential of online political discussion groups. *New Media & Society*, **6** (2), 259-283.

Raemdonck, I. & Strijbos, J.-W. (2013) Feedback perceptions and attribution by secretarial employees: Effects of feedback-content and sender characteristics. *European Journal of Training and Development*, **37** (1), 24-48.

Reichert, J. (2016) Qualitative und interpretative Sozialforschung. Eine Einladung. In: Funcke, D., Hillebrandt, F., Vormbusch, U. & Wilz, S. M. (ed.) *Studientexte zur Soziologie*. Springer Verlag, Wiesbaden.

Ruiz, C., Domingo, D., Micó, J. L., Díaz-Noci, J., Meso, K. & Masip, P. (2011) Public sphere 2.0? The democratic qualities of citizen debates in online newspapers. *The International Journal of Press/Politics*, **16** (4), 463-487.

Siegel, J., Dubrovsky V., Kiesler, S. & Mcguire, T. W. (1986) Group Processes in Computer-Mediated Communication. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **37** (2), 157-187.

Sölch, W. (2018) Feedback-Management. *HR Performance*, **26** (1), 8-9.

Strohmeier, S., Piazza, F., Majstrovic, D. & Schreiner, J. (2016) *Smart HRM – Eine Delphi-Studie zur Zukunft der digitalen Personalarbeit („HRM 4.0“)*. Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

Sweeney, P. D. & Wells L. E. (1990) Reactions to Feedback about Performance: A Test of Three Competing Models. *Journal of Applied Social Psychology*, **20** (10) 818-883.

Thurlow, A., Mills, J. & Helms Mills, J. (2006) Feminist Qualitative Research and Workplace Diversity. In: Konrad, A. M., Prasad, P. & Pringle, J. K. (ed.): *Handbook of Workplace Diversity*. SAGE, London et al., pp. 217-236.

Toma, C. L. & Hancock, J. T. (2013) Self-Affirmation Underlies Facebook Use. *Personality and Social Psychology Bulletin*, **39** (3), 321-331.

Trost, A. (2018) *Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität*. Springer Gabler, Wiesbaden.

Werther, S. (2015) *Einführung in Feedbackinstrumente in Organisationen. Vom 360°-Feedback bis hin zur Mitarbeiterbefragung*. Springer, Wiesbaden.

Werther, S. (2018) Feedback-Management. *HR Performance*, **26** (1), 4-5.

Zou, D., & Lambert, J. (2017) Feedback methods for student voice in the digital age. *British Journal of Educational Technology*, **48** (5), 1081-1091.

Anhang

Beschreibung der verwendeten Feedback Tools

Im Durchschnitt geben die Teilnehmenden alle zwei Wochen Feedback über das Tool. Die Feedback Tools werden von den befragten Unternehmen in den verschiedensten Bereichen und aus diversen Gründen eingesetzt. Sie werden bei Veranstaltungen zur Meinungs- und Stimmungsabfrage, die auch als Diskussionsgrundlage dienen kann, verwendet, für *Ad-Hoc* bzw. *Instant Feedback* Feedback, zur Auflockerung, zum Danke sagen, zur generellen Meinungsumfrage im Unternehmen, z.B. zu Produkten, Dienstleistungen etc. oder zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Auch für organisatorische Themen insbesondere bei räumlicher Trennung, für den Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzung, für Mitarbeitenden-Feedback und für die persönliche Entwicklung der Beschäftigten sowie für unternehmensspezifische Fragen dienen die Tools.

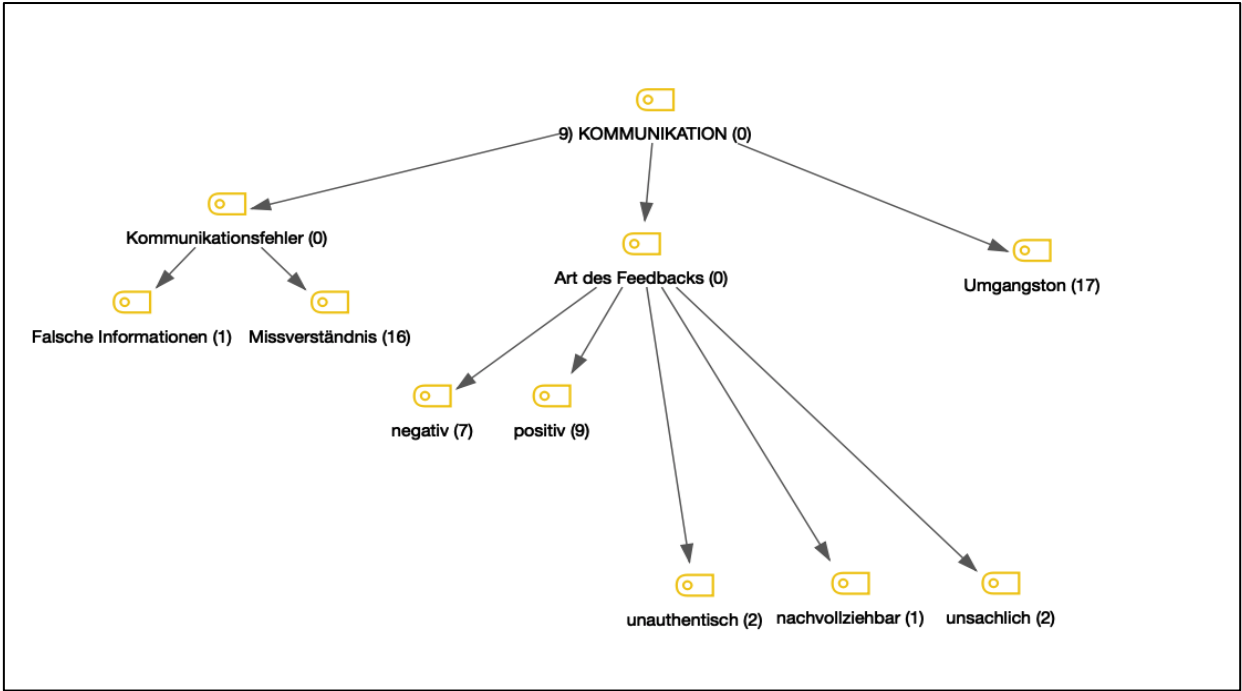
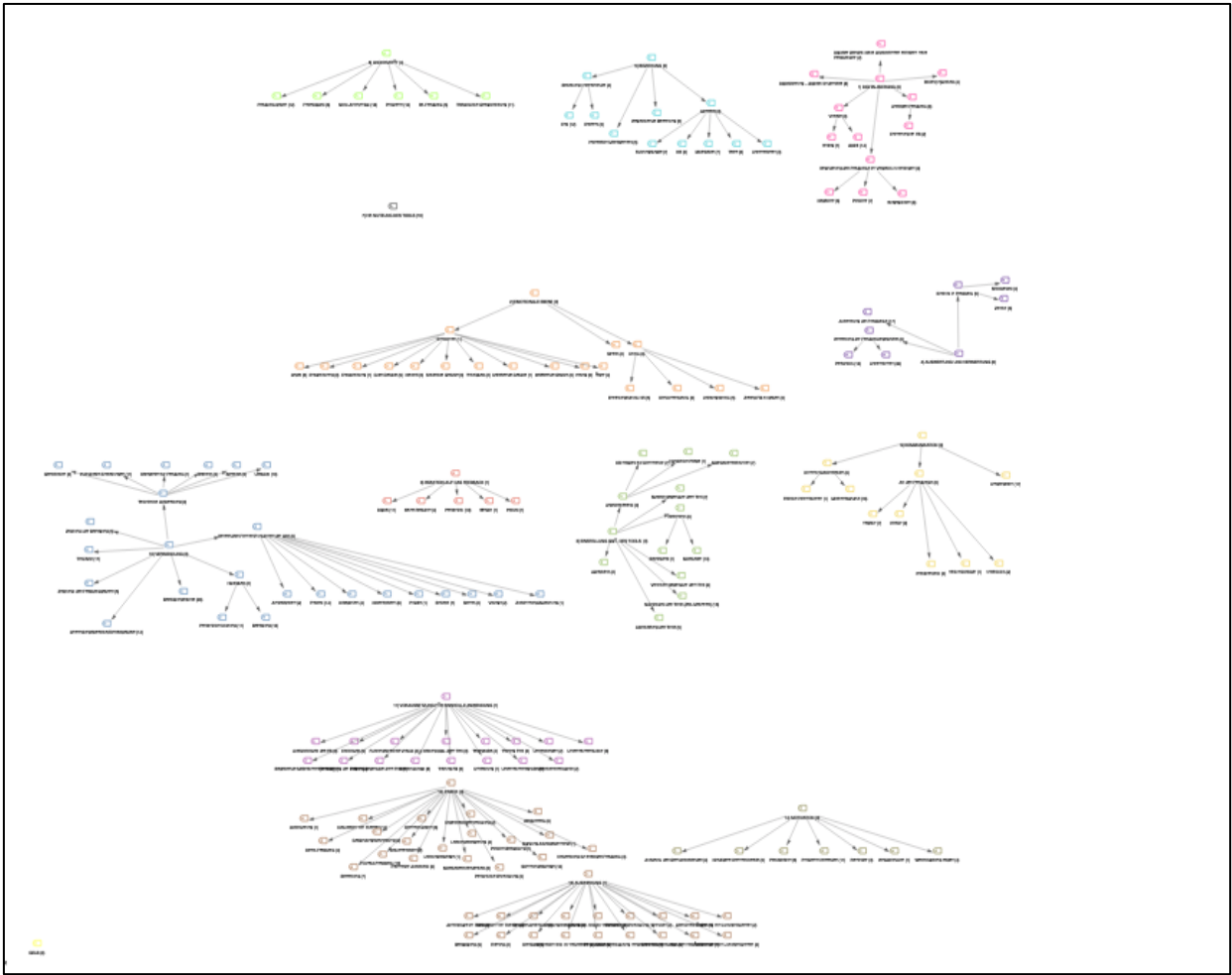
Häufig ist die Befragung über das Tool allerdings nicht Zweck allein, sondern ein Mittel, um sich beispielsweise auf das (persönliche) Mitarbeiterjahresgespräch vorzubereiten. Über das Tool können die eigenen Entwicklungsschritte und Ziele dokumentiert werden. Ziel ist es, mit dem Tool alle Mitarbeitenden zu erreichen. Es soll nach Verbesserungsvorschlägen gefragt und die Zufriedenheit und das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden ermittelt werden. Durch dieses Vorgehen wird sich erhofft, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu steigern. Weitergehend soll durch die erhöhte Zufriedenheit auch die Arbeitgebermarke gestärkt werden.

Um das Sample näher zu beschreiben sind in den folgenden Graphiken die Beteiligungsquote und die verwendeten Formen und Funktionen des Tools aufgeführt:

Verwendete Formen/Funktionen der Tools								
Ampelsystem	Freitext	Kategorien	Notensystem	Pokale	Smileys	Sterne	Rankings	Zustimmung/Ablehnung
2	7	3	4	1	4	1	1	2

Beteiligungsquote					
*nach Einführung des Tools änderte sich mit zunehmendem Zeitverlauf die Beteiligungsquote häufig extrem. Dieser Wert zu einem späteren Zeitpunkt ist in Klammern dargestellt					
90	14-20 (80*)	50	87 (65*)	60 (50*)	89 (53*)

Codebaum



Interviewleitfaden

Warming-Up		
Hallo (Name), vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für dieses Interview genommen haben. Wie wissen das sehr zu schätzen. Im Rahmen eines Forschungsprojektes an der Universität Hamburg im Studiengang „Human Resources Management/Personalpolitik“ möchten wir Sie zum Thema Feedback Tools befragen. Unser Fokus liegt dabei auf Ihren persönlichen Eindrücken und wir möchten Sie dazu einladen, die Fragen frei nach Ihrem eigenem Ermessen zu beantworten. Die Fragen können von Ihnen weder richtig noch falsch beantwortet werden. Sollten Unklarheiten bestehen, fragen Sie bitte jederzeit nach.		
Stimulus		
In Ihrem Unternehmen (Name) benutzen Sie das Feedback Tool (Name) seit (Jahr).		
Leitfrage	Wurde das erwähnt?	Konkrete Nachfrage
Teil I: Verwendung		
Zum Einstieg möchten wir Sie bitten, das Tool zu beschreiben. Dies betrifft beispielsweise den Aufbau oder die Funktionen des Tools.		Was ist etwa mit dem/der... • Benutzerkreis (Wer kann wen bewerten? Wer kann was/wen sehen? Kann Ihre Führungskraft Ihre Bewertung sehen?) • Nutzereinstellungen • Datenspeicherung, Löschung von Bewertungen/Kommentaren • Einsicht in die Bewertung anderer
Warum nutzen Sie die mobile Version nicht ?		
Wie häufig verwenden Sie das Tool?		Können Sie dies spezifizieren?
Wie geben Sie in der Regel Feedback mit Hilfe des Tools? Und wie empfangen Sie in der Regel mit Hilfe des Tools?		In welcher Form geben Sie Feedback? Beispielsweise durch Kommentare, Emoji/Sternchen, Noten etc. Wie ausführlich formulieren Sie Ihr Feedback? An wen richtet sich das Feedback und von wem erhalten Sie es? Zu welchem Zweck verwenden Sie das Tool normalerweise? Um ein bestimmtes Verhalten, eine Situation oder eine Person zu bewerten?
Zu welchen Zeitpunkten und Situationen verwenden Sie das Tool?		
Und wie viel Zeit vergeht, bis Sie die Bewertungen abschicken oder		

empfangen?		
Aus welcher Motivation heraus verwenden Sie das Tool?		Warum öffnen Sie das Tool?
Haben Sie das Gefühl, dass eher Kritik oder eher Lob seit der Einführung des Tools geäußert wird?		
Inwiefern ist das Feedback anonym?		Sind Einstellungen im Tool möglich? Wenn ja... In welchen Situationen entscheiden Sie sich dafür, ein Feedback anonym zu geben? In welchen Situationen entscheiden Sie sich dafür, ein Feedback öffentlich zu geben?
Leitfrage	Wurde das erwähnt?	Konkrete Nachfrage
Teil II: Re-Feedback		
Was tun Sie, nachdem Sie Feedback empfangen haben?		Inwieweit tauschen Sie sich mit dem Sender/-in / Empfänger/-in bzgl. Nachfragen oder einer Klärung aus? Wie geben Sie Feedback zurück? Persönlich oder über das Tool? Wie handeln sie normalerweise, wenn eine Person Ihnen ein positives Feedback gibt? Wie handeln Sie normalerweise, wenn eine Person Ihnen ein negatives Feedback gibt?
Welche Reaktionen haben Sie erhalten nachdem Sie Feedback gegeben haben?		Reagieren die Empfänger/-innen persönlich oder über im Tool auf das Feedback, welches Sie gegeben haben?
Leitfrage	Wurde das erwähnt?	Konkrete Nachfrage
Teil III: Emotionen		
Beschreiben Sie ein Feedback, dass Ihnen besonders im Gedächtnis geblieben ist.		Warum?
Haben Sie sich nach einem Feedback schon einmal gut gefühlt? Können Sie dies bitte näher beschreiben.		Was ist dann passiert? Wie hat sich die Situation/ das Gefühl entwickelt?
Haben Sie sich nach einem Feedback schon einmal schlecht gefühlt? Können Sie dies bitte näher beschreiben.		Was ist dann passiert? Wie hat sich die Situation/das Gefühl entwickelt?

Können Sie ein Beispiel nennen, in dem Sie mit Kollegen/-innen verglichen wurden?		Wie häufig kommt dies vor? Wie gehen Sie damit um? Was löst dies bei Ihnen aus?
Inwieweit beschäftigen Sie sich nach Erhalt von Feedback mit den Inhalten?		Worüber denken Sie nach?
Konnten Sie das Feedback, dass Sie erhalten haben nachvollziehen? Haben Sie es eher als fair oder unfair empfunden?		In welcher Situation ja, in welcher nicht?
Leitfrage	Wurde das erwähnt?	Konkrete Nachfrage
Teil IV: Beziehung		
Wie vertraut oder bekannt sind Ihnen die Personen, mit denen Sie Feedback austauschen?		In Bezug auf die Arbeitsbeziehung: Wie eng arbeiten Sie zusammen?
Wie wichtig ist es Ihnen was andere von Ihnen denken, wenn Sie Feedback geben?		
Können Sie die gängige Ausdrucksweise innerhalb des Tools beschreiben?		Wie ist der Umgangston? Achten Sie bei der Formulierung darauf, welche Reaktion sie beim Empfänger/-innen auslöst?
Wie hat sich die Beziehung zu Kollegen/-innen und Führungskräften verändert, mit denen Sie Feedback ausgetauscht haben?		
Können Sie sich an ein Beispiel erinnern, bei dem eine Formulierung ein Missverständnis hervorgerufen hat?		Erinnern Sie sich an einen Beziehungskonflikt, der durch ein Missverständnis ausgelöst wurde? Wäre das Missverständnis vermutlich auch entstanden, wenn das Feedback persönlich gegeben worden wäre? Wenn nein, warum nicht?
Leitfrage	Wurde das erwähnt?	Konkrete Nachfrage
Teil V: Ergebnisse des Feedbacks und Umsetzung		
Motiviert Sie das Feedback, sich zu verbessern?		Inwieweit beeinflusst das Feedback Ihre... • Arbeitsleistungen • Verhaltensweisen

		• und das Miteinander im Unternehmen?
Inwieweit konnten Sie das Feedback in Ihren Arbeitsalltag integrieren?		Inwieweit können Sie das Feedback für sich nutzen?
Welche Veränderungen haben Sie durch Ihr Feedback beobachten können?		Inwiefern können Sie sich durch Ihr Feedback mehr (oder weniger) an Entscheidungen beteiligen?
Wie hat sich die Bewertung Ihrer gesamten Arbeitsleistung durch Ihre Führungskraft verändert?		Wie fair empfinden Sie dabei die Bewertungen? Sieht Ihre Führungskraft Sie differenzierter?
Wie hat sich die Atmosphäre im Team verändert?		
Abschlussfrage	„Gibt es noch etwas Wichtiges, das bisher noch nicht angesprochen wurde oder das Sie gerne noch abschließend sagen möchten?“	
Verabschiedung	“Wir sind nun am Ende des Interviews angelangt. Wir möchten uns bei Ihnen bedanken, dass Sie sich die Zeit für uns genommen haben.”	

Einverständniserklärung

Datenschutzerklärung Tonaufnahme

Hiermit sichern wir den Befragten die Anonymität der Aufzeichnungen für die Befragten zu. Jeder Teilnehmer, jede Teilnehmerin nimmt freiwillig am Interview teil und hat das Recht dieses jederzeit abzubrechen.

Das Forschungsprojekt dient folgendem Zweck

Das Forschungsprojekt zum Thema Feedback Tools im Arbeitskontext findet im Rahmen des Masterstudienganges „Human Resource Management/Personalpolitik“ der Universität Hamburg statt. Die verantwortlichen Studentinnen des Studienprojekts sind: Jana Lecher, Birthe Rath, Mira Hensel, Corinna Gaus und Catherina Reiser.

Die Durchführung basiert auf der Grundlage der Bestimmungen des Datenschutzgesetzes

Die Interviewerinnen und Mitarbeiterinnen im Projekt unterliegen der Schweigepflicht und sind dem Datengeheimnis verpflichtet, d.h. sie dürfen außerhalb der Projektgruppe mit niemandem über die erhobenen Interviews sprechen. Der Datenschutz verlangt, dass die Interviewerinnen die Befragten über das Vorgehen informieren und die ausdrückliche Genehmigung einholen, um das Interview auswerten zu können. Die Befragten können auch bei einzelnen Fragen Antworten verweigern.

Informationen zur Bandaufnahme

- Zugang zur Bandaufnahme haben nur die Interviewerinnen
- Personenbezogene und unternehmensbezogene Daten werden anonymisiert
- Die Bandaufnahme wird nach Abschluss der Auswertung gelöscht

Auswertung und Archivierung

Zu Auswertungszwecken wird das Gespräch von der Bandaufnahme verschriftlicht/transkribiert. Die Namen der Befragten sowie die Namen der Unternehmen werden dabei anonymisiert. Der/die Befragte kann jederzeit eine Abschrift erhalten.

Wir möchten uns bei Ihnen bedanken, dass Sie bereit sind an dem Interview teilzunehmen.

Ort, Datum, Unterschrift (Interviewerin)

Ich bestätige hiermit, dass ich über den Zweck der Erhebung aufgeklärt wurde, mein Einverständnis für die Bandaufnahme sowie die anschließende Auswertung erkläre und mit der Datenschutzvereinbarung einverstanden bin.

Ort, Datum, Unterschrift (Befragte/r)

Interview 1

I: Einmal vorab, es geht vor allem um Ihre persönlichen Eindrücke, dass Sie einfach frei erzählen was Ihnen in den Kopf kommt. Da kommt es nicht darauf an, ob das gut formuliert ist oder so, sondern einfach frei heraus, es gibt kein richtig oder falsch. Wir sind einfach interessiert was Sie beschäftigt zu den Feedback Apps. #00:00:20-0#

B: Ok. #00:00:21-9#

I: Super. Dann steigen wir doch einfach ein und zwar, ob Sie uns die App beschreiben könnten. Das heißt wie funktioniert das, wer ist der Benutzerkreis, was sind die Nutzereinstellungen und so weiter. #00:00:37-7#

B: hm (bejahend) ok. Also im Moment wird das so gehandhabt, dass wir das eher am PC machen, bzw. die Techniker die im Außendienst sind über ihr Tablett. Manche haben sich die App dazu runtergeladen aber manche machen es eben direkt an der Station sozusagen. Und dann bekommen wir eine E-Mail einmal in der Woche: ‚Hallo, denk dran noch da die Bewertung abzugeben‘ und noch eine, falls man es nicht getan hat, am Montag, also die erste E-Mail kommt freitags und die andere kommt montags, ‚du hast es noch nicht gemacht, denk dran noch die Bewertung abzugeben‘. Und dann können wir mit einem Link darein und können da die Bewertung abgeben. #00:01:26-2#

I: Ja. #00:01:26-2#

B: [Pause] Teilnehmerkreis sind alle Mitarbeiter. #00:01:26-2#

I: hm (bejahend) und in welche Richtung gehen die Bewertungen? Also zu welchen Themen? #00:01:34-1#

B: Also man kann, wenn man möchte, einfach nur die Smileys anklicken. Und dann öffnet sich, wie soll man sagen, noch ein Fenster und dann könnte man noch jetzt nochmal konkretisieren also sagen wir mal, dass Thema Gesundheit, zum Beispiel. Jetzt kann ich einfach nur anklicken, ‚geht mir nicht so gut‘, also Smiley, keine Ahnung, Mundwinkel runter. Ich kann aber dann auch sagen, es geht, es ist wegen der Gesundheit, oder es ist wegen den [Pause] Führungskräften, oder wegen Kollegen, das kann ich dann nochmal anklicken. Und dann kann ich noch, wenn ich möchte, einen Text dazu schreiben, um das genau zu formulieren. #00:02:14-5#

I: Das heißt es geht mehr um das eigene Befinden, wo Rückfragen zu gestellt werden? #00:02:19-6#

B: Ja, das kann man so sagen. #00:02:20-5#

I: Und das machen sie einmal die Woche? #00:02:24-0#

B: Ja. #00:02:27-4#

I: hm (bejahend) ok. [Pause] Und wenn Sie, das heißt, Sie geben einmal ja Feedback zu Ihrem Empfinden, geben Sie sich auch gegenseitig Feedback? Also unter den Kollegen? #00:02:37-7#

B: Ne. #00:02:40-2#

I: Gar nicht, ok. [Pause] Und wenn Sie, Sie hatten in der E-Mail geschrieben, Sie würden das Feedback auch auswerten. Können Sie da vielleicht noch etwas zu sagen? #00:02:53-2#

B: Ja. Da bekommen, also die Führungskräfte bekommen einen Bericht für ihr Team, und die Geschäftsführung und ich bekommen den kompletten Bericht. So ich kann gerade mal einen aufrufen, dann kann ich es Ihnen besser erzählen. [Pause] Wo haben wir denn einen aktuellen? (Pause) So das ist dann so ein Report sozusagen, der hier hat jetzt aktuell neun Seiten. Und dann kann ich genau sehen pro Abteilung geschlüsselt, wie die Stimmung gerade ist. Also zuerst sehe ich mal wie die Teilnahme war. Ist die gesunken, ist die gestiegen. So eine Übersicht und dann kommen halt die einzelnen Punkte, die wir bewerten und dann sieht man schon auf Anhieb ‚Aha, hier ist viel grün oder viel gelb oder hier sind auch rote dazwischen‘. [Pause] So dann ist das nochmal mit Smileys aufgeteilt, weil das halt auch nur grün, und gelb und rot ist. Nur noch mal schöner aufgestellt. Und dann kommen die kommentierten Begründungen. Und da ist es halt so, also wir werben auch dafür zu sagen ‚schreibt auch was rein, sonst kann man ja nicht helfen‘. Also wenn ich ja nicht weiß, wem geht’s denn gerade nicht gut, dann kann ich ja auch nicht helfen. So deshalb nehmen unsere Mitarbeiter das auch in Anspruch und schreiben hier auch ganz viel rein. Jetzt hatten wir in dem letzten zum Beispiel einen der sagt, die Auslastung im Moment ist enorm. Es wird viel nachgefragt und keine Ahnung Prozesse werden nicht eingehalten und deshalb bleibt viel bei uns in der Abteilung unerledigt. So und wenn der das so schreibt, dann wissen wir einmal wer, wir wissen schon ungefähr um was geht’s da, und sprechen dann mit ihm da drüber. [Pause] #00:04:48-7#

I: Ja. [Pause] #00:04:52-3#

B: Ja und dann gucken wir, ob wir das verbessern können. #00:04:55-5#

I: Das heißt, das Feedback ist dann auch nicht anonym, sondern Sie können das schon zuordnen? #00:04:58-9#

B: Genau, die können, wenn sie möchten, anonym, aber wie gesagt wir werben dafür es nicht zu tun. Und das wird auch ganz gut umgesetzt. Kommt halt darauf an, wie man damit umgeht. Wenn ich dann losrenne und die Keule verteile, dann macht das keiner mehr, aber bei uns läuft das so ganz gut. #00:05:19-5#

I: Und wie ist die Reaktion bei den Mitarbeitern, wenn Sie auf sie zu kommen? Haben Sie den Eindruck, die sind dann auch noch ehrlich in den Antworten? #00:05:26-1#

B: Ja auf jeden Fall. Also ich glaube auch, es wird ja auch Mitarbeiter geben, die, was heißt wird, es gibt Mitarbeiter, die machen da ein unzufrieden hin und schreiben nix. Und dann können wir hier auch nicht sehen, wer ist es denn oder was können wir denn jetzt tun. Aber die, die hier offiziell schreiben ‚ich bin’s und mir gefällt das und das nicht‘, die rechnen mittlerweile auch damit, dass dann auch jemand kommt und sich kümmert. Das ist nur nochmal so ein ‚hier, damit ihr mal Bescheid wisst, hier ist was, hier will ich auch das sich jemand kümmert‘. Ja [Pause] #00:06:06-8#

I: Und haben Sie generell das Gefühl, dass inzwischen eher Kritik oder eher Lob geäußert wird? #00:06:12-8#

B: Das also, wenn ich hier jetzt mal in den letzten Bericht sehe und nur die schriftlichen Begründungen mir angucke, dann haben wir eins, zwei, drei, vier glücklich mit Lob, zwei rot

mit einmal Auslastung und einmal Kollegen waren da Unzufriedenheiten. Und einmal ok. Da ging es um [Pause] ah ok das hat auch etwas mit der Auslastung zu tun, dass so viele Prozessstörungen entstehen und die Auslastung im QM dadurch natürlich hoch wird. [Pause] #00:06:51-5#

I: Und also, insgesamt betrachtet, Sie sagten Sie benutzen die App seit zwei Jahren. Haben Sie da eher das Gefühl, es ist eher ausbalanciert, also sowohl Kritik als auch Lob? #00:07:01-8#

B: Ja. [Pause] Würde ich schon sagen. #00:07:06-0#

I: Ok. [Pause] genau, wenn Sie, Sie geben selber auch Feedback durch die App, wie schnell haben Sie Reaktionen erhalten? Das heißt, wenn Sie sagen, Sie geben das Freitag ab, wie schnell sind die Reaktionen dann darauf? #00:07:27-6#

B: Ja, bei Führungskräften ist das ja dann so, dass der Geschäftsführer derjenige ist, der reagieren muss. Und dann machen wir das in der Regel in unserem Jour-fix Termin. Jede Führungskraft hat einen Jour-fix Termin und wenn dann da was ist wird darüber gesprochen, aber er rennt jetzt nicht los und spricht uns direkt an. Was ich aber auch vollkommen in Ordnung finde. #00:07:49-9#

I: Ja, und wann sind diese Jour-fix Termine? #00:07:53-5#

B: Einmal die Woche. #00:07:54-7#

I: Das heißt, das ist ja schon recht zeitnah, dass dafür Raum gegeben werden würde. [Pause] #00:08:01-2#

B: Also ich glaube auch, er würde es machen, wenn da was wirklich Gravierendes steht, dann käme er auch direkt, aber wenn, das Dinge sind, wo man sagt ok da können wir jetzt in drei Tagen drüber sprechen, dann ist das in Ordnung. #00:08:16-1#

I: Ja. [Pause] Und wie sieht das aus bei den Außendienstmitarbeitern? Die sind ja nun ein bisschen weiter weg, wie zeitnah passiert dann da die Rückmeldung? #00:08:25-2#

B: Auch recht zeitnah. Die haben ja Gebietsleiter, also die haben da schon engen Kontakt zu ihrer direkten Führungskraft und da wird dann drüber gesprochen. Wobei es da so ist, dass der Bereichsleiter hier aus dem Innendienst oft nochmal ein bisschen an schupsen muss. Damit auch drüber gesprochen wird. Und man muss auch sagen, die Techniker sind die, die es am wenigsten nutzen. [Pause] #00:08:48-7#

I: Haben Sie da eine Idee, warum das so ist? #00:08:51-8#

B: Ja, wir haben das versucht mit der App abzuschalten, oder darzustellen dieses Problem. Wo die halt keine Lust drauf haben ist, die sind unterwegs auf der Autobahn mit Kunden hin und her und gut gelaunt und schlecht gelaunt und dann soll man sich die Zeit nehmen, sich da anzumelden, einzuloggen und so weiter, und dann da eine Bewertung abgeben. Das sehen die eher als Belastung. So muss ich es mal sagen. Einfacher ist es, das haben wir zum Beispiel bei der Mitarbeiterbefragung gesehen, da können wir ja vielleicht auch nochmal drauf eingehen, sobald man sich einloggen muss und so, ist die Teilnahme einfach geringer. Wenn ich einfach einen Link habe, wo ich draufdrücke und kann direkt loslegen, geht's besser. [Pause] #00:09:37-8#

I: Und einloggen müssen Sie sich über das Tablet, was die dann am Außendienst nutzen?
#00:09:44-9#

B: hm (bejahend) ja genau. [Pause] #00:09:47-8#

I: Ok. Wenn Sie jetzt bei Ihren Mitarbeitern sehr negatives Feedback haben, wie wäre eine typische Reaktion von Ihnen? #00:09:59-7#

B: Ich würde direkt hingehen und fragen was ist los. [Pause] Und dann ist es auch so, dass da oft drüber gesprochen wird. [Pause] #00:10:14-6#

I: Ok. Gibt es ein Beispiel, wo Sie sagen, das war sehr negatives Feedback und was Sie dann für Maßnahmen ergriffen haben? #00:10:23-3#

B: Jetzt in meinem Team? #00:10:24-7#

I: hm (bejahend) #00:10:25-1#

B: Mh warten Sie mal, da muss ich mal überlegen. [Pause] also so ganz richtig negatives hatten wir noch nicht. Oft ist das, hat das mit Auslassungen zu tun. Dann sind die Maßnahmen in der Regel, dass wir gucken wie kann das Team sich, wie können die Mitarbeiter im Team sich gegenseitig unterstützen, damit das besser wird für den Einzelnen. [Pause] Aber sonst so habe ich jetzt kein konkretes Beispiel. #00:10:57-6#

I: Ok. Vielleicht eine andere Frage, gibt es generell ein Feedback, das Ihnen besonders im Gedächtnis geblieben ist? #00:11:03-4#

B: [Pause] Ja, wir machen ja Mitarbeiterfeedback Gespräche zweimal im Jahr. Und da wird halt, wie man soll man sagen, nicht nur der Mitarbeiter, also bewertet ist auch falsch, das ist wirklich so ein Feedback ,wo willst du dich hin entwickeln, wie sehe ich dich gerade und so', aber es geht nicht nach so einem Punktesystem ,hier bist du gut, hier bist du nicht so gut'. Das ist wirklich nur ein, wie soll man sagen, ein Entwicklungsgespräch und so ein Eindruck, was haben wir aktuell für einen Eindruck. Und da ist es auch so, dass die Führungskraft bewertet wird und im Gedächtnis ist mir da, dass die Mitarbeiter da sehr ehrlich sind und auch tatsächlich sich trauen und das finde ich total wichtig, der Führungskraft auch Kritik entgegen zu bringen. [Pause] Das ist dann immer schon auch beeindruckend, weil man muss erstmal so ein Team haben, was sich dann auch traut das zu tun. #00:12:01-9#

I: Ja, das stimmt. Dieses Feedback ist dann aber persönlich und nicht über das Tool? #00:12:09-6#

B: Ne, das wird dann Auge zu Auge gemacht sozusagen. #00:12:14-5#

I: [Pause] genau, Sie meinten die generelle Reaktion ist, wenn Sie das Feedback erhalten, dass Sie dann mit denen ins Gespräch kommen. Beschäftigt Sie das Feedback über das Tool, was Sie erhalten, auch noch nachträglich sehr damit? Also Sie bekommen dann die Ergebnisse wahrscheinlich am Anfang der Woche, inwieweit beschäftigt Sie das während der Woche? #00:12:47-0#

B: Genau, richtig. #00:12:49-0#

I: [Pause] Ne, ich mein, also inwieweit beschäftigt Sie dies in Ihrem Arbeitsalltag? Denken Sie da viel drüber nach was die Ergebnisse sind? #00:12:57-2#

B: Achso. Also ich sag mal so, diese Sachen, die hier drin stehen sind in den meisten Fällen, auch wirklich schnell zu erledigen. Wenn, wo es schwierig wird ist, wenn dann so menschliche Dinge auftauchen, also dass es Probleme unter Kollegen gibt oder in einem Team oder zu Schnittstellen gibt, dann wird es durchaus auch aufwendiger. Und da haben wir durchaus auch schon Workshops und so weiter mit externen Trainern und all sowas gemacht, um das wieder in Ordnung zu bringen. Das beschäftigt einen schon dann über Monate unter Umständen und kostet auch entsprechend viel Geld. #00:13:34-9#

I: Ja, das glaube ich. Das ist ja schon sehr intensiv der Prozess, der dann folgt. #00:13:40-7#

B: Genau, aber am Ende ist das schon gut, wenn es dann über so ein Tool rauskommt. Hätte man es nicht gemacht, wäre die Situation ja nur schlimmer geworden. #00:13:49-6#

I: Das stimmt, ja. [Pause] konnten Sie das Feedback, das Sie darüber erhalten haben, denn immer nachvollziehen? #00:13:57-0#

B: Ne, nicht immer. Also es gibt auch durchaus Feedback, da sagt man, man reagiert auch jetzt nicht auf alles. #00:14:04-6#

I2: Auf welche Sachen würden Sie dann nicht reagieren? #00:14:08-7#

B: ähm ein gutes Beispiel ist, der Mitarbeiter hat in dem Jahr drei neue Arbeitshosen bekommen und meckert, dass er keine vierte bekommt. [Lachen] #00:14:20-9#

I: Lachen. #00:14:20-9#

B: Das sind halt so Sachen, und dann sind es auch oft die Gleichen, die dann über solchen Themen, und da sagt man dann manchmal auch ok, das ist, das lassen wir jetzt einfach mal so stehen. #00:14:32-7#

I: Gibt es da auch Dinge in der Formulierung, auf die Sie nicht reagieren oder gerade reagieren würden? #00:14:38-2#

B: Ja, also wir haben in unserem Unternehmen auch Werte verabschiedet und wenn das, wie soll man sagen, gegen die Werte geht oder persönlich gegen einen Mitarbeiter geht, dann wäre das auch ein Grund für ein Gespräch. #00:14:51-1#

I: hm (bejahend) Hatten Sie so einen Fall schon? #00:14:55-6#

B: Wir hatten einen Fall, aber das ging nicht über diese Tool hier, wir haben noch ein Intranet, und da hat ein Mitarbeiter sich mal, naja wie soll man sagen, ein bisschen negativ, in einem Wutanfall, so muss man es wohl sagen, ziemlich negativ geäußert und dann haben wir mit ihm gesprochen und dann hat er auch gesagt, das war total blöd und war einfach in der Aufregung passiert, und hat sich nachher entschuldigt und dann ist das auch erledigt. [Pause] #00:15:25-1#

I 2: Vergleichen sich die Mitarbeiter untereinander in irgendeiner Weise, wenn sie Feedback geben? Also dass sie zum Beispiel sagen, ja Person XY hat das bekommen, hat vier Hosen bekommen und ich nur drei, also dass sie sich untereinander vergleichen? #00:15:42-3#

B: Ne. [Pause] #00:15:45-1#

I: Wie vertraut oder bekannt sind Ihnen die Personen, mit denen Sie Feedback austauschen? #00:15:52-2#

B: Sehr vertraut und bekannt. Wir sind ja nicht so groß. #00:15:55-9#

I: Können Sie da einmal sagen wie groß Sie sind? #00:15:58-2#

B: 110 Mitarbeiter haben wir im Moment. #00:16:01-7#

I: hm (bejahend) und in Ihrem Team? #00:16:03-4#

B: In meinem Team, ich habe mehrere [Lachen] 22 #00:16:12-4#

I: Ja gut, da kann man gute Arbeitsbeziehungen aufbauen. Wenn Sie diese enge Arbeitsbeziehung haben, wie wichtig ist es Ihnen dann, was andere von Ihnen denken? Was die im Team von Ihnen denken, gerade bezüglich mit dem ständigen Feedback durch das Tool? #00:16:29-5#

B: Ja. Also ich sag mal so, natürlich ist mir das wichtig. Aber als Führungskraft kann man auch nicht danach streben es allen recht zu machen. Dann ist man am falschen Ort. Also man muss auch damit leben können, dass es vielleicht Menschen gibt, die sagen, mit der geht es gar nicht. Und dann finde ich, muss man auch irgendwann aufhören damit, das Gegenteil beweisen zu wollen, weil dann wird man als Führungskraft wahnsinnig darüber. Deshalb ist es mir natürlich wichtig und ich tue viel dafür, dass das positiv ausfällt, weiß aber auch wo meine Grenzen sind und dann höre ich auch auf. Und kann auch damit leben. #00:17:14-6#

I: Das heißt, zum Beispiel in Ihrem Verhalten Ihren Mitarbeitern gegenüber, denken Sie da schon drüber nach, ob das könnte jetzt in dem Feedback Tool auf mich zurückkommen? Beeinflusst Sie das? #00:17:26-4#

B: Nö, ne das nicht. Also das hat ja dann glaube ich etwas mit Angst zu tun oder so. Das habe ich gar nicht. Also jeder kann sagen, wenn ihn etwas stört. Oft sind es ja auch nur Missverständnisse, da klärt man die halt. Und wir haben jetzt auch keinen Geschäftsführer, von dem ich erwarten darf, dass ich dann eins auf den Deckel krieg, weil ein Mitarbeiter da etwas reingeschrieben hat, der wird mich nur fragen, habt ihr es geklärt und wenn ja, wie. #00:17:46-7#

I: Würden Sie das generell, oder wie würden Sie das generell einschätzen, wie der Druck auf das eigene Verhalten gestiegen ist oder nicht gestiegen ist? Also darauf zu achten, wie man sich verhält im Unternehmen. #00:18:05-3#

B: [Pause] ähm ja. #00:18:07-2#

I: Weil man es ja schon schnell jetzt rückgespiegelt bekommt. #00:18:10-4#

B: Ja, das ist richtig. Also auch das muss ich differenzieren. Das kommt darauf an, wie man damit umgeht und kommt auf das Umfeld drauf an. Wenn ich natürlich einen Chef habe, der auf jede Reaktion eines Mitarbeiters, mir dann eins auf den Deckel gibt, dann habe ich Angst davor und versuche dann irgendwie nicht authentisch hier im Unternehmen rum zu flitzen, um ja keine Bewertung da zu kriegen. Das gibt's bestimmt auch, da bin ich überzeugt von, das gibt's ganz oft. Aber bei uns ist das nicht so. #00:18:42-6#

I: Ok. Also Sie nehmen das eher als positiv wahr? #00:18:46-2#
#00:18:46-2#

B: Genau. [Pause] #00:18:47-1#

I: Wie würden Sie einschätzen hat sich die Beziehungen insgesamt verändert zwischen Kollegen und Führungskräften seit dem Feedback Tool? #00:18:56-0#

B: Ja, glaube ich schon, also wir können es nicht messen, aber ich glaube schon, weil eben reagiert wird. Wenn es dann jetzt hier steht und wir haben uns im Führungskreis darauf verständigt, dass wir uns auch kümmern, um das, was da steht, dann spürt der Mitarbeiter schon, ok das ist anders als früher. Da habe ich es auch gesagt, aber da wurde es nicht so beachtet. [Pause] In der Regel endet das ja auch positiv, von daher glaube ich schon, dass das auch etwas bewirkt hat. Und manchmal sieht man es auch an den Bewertungen, dann steht halt da, hatte ein super Gespräch mit meiner Führungskraft oder so. #00:19:39-8#

I: [Pause] Wenn so oft miteinander geredet oder das Tool genutzt wird, ist Ihnen da auch ein Beispiel in Erinnerung geblieben, das vielleicht eher ein Missverständnis hervorgerufen wurde? Oder ein Beziehungskonflikt? #00:19:53-9#

B: [Pause] also ich würde mal sagen, Beziehungskonflikt war das Thema, von dem ich eben erzählt habe wo wir dann auch einen Workshop gemacht haben. Das war mehr so auf der menschlichen Ebene gab's eben da Probleme, aber die über Jahre hinweg durch Missverständnisse entstanden sind, und das musste halt in einem Workshop oder in mehreren sogar aufgelöst werden, da musste wieder Vertrauen zu dem anderen geschaffen werden. Das dauert dann auch. [Pause] #00:20:31-25

I: Inwieweit können Sie denn das Feedback denn in Ihren Arbeitsalltag integrieren? Sie bekommen ja vermutlich auch Feedback von Ihren Mitarbeitern meinten Sie ja, gibt es da etwas, dass Sie Schnell in den Arbeitsalltag integrieren konnten? #00:20:44-5#

B: Ja. [Pause] #00:20:45-8#

I: Und könnten Sie da ein Beispiel nennen? #00:20:49-1#

B: [Pause] warten Sie mal [Pause]. Ja, ich kann man mal von einem Feedback ausgehen, das ich mal bekommen habe, von einem Mitarbeiter. Also ich habe ein relatives junges Team, also zumindest das Personalteam ist ein relativ junges Team, und ich bin ja nicht mehr so die Jüngste und habe schon so meine Erfahrungen gemacht, die die jungen Leute ja noch nicht haben. Und habe wohl oft gesagt ‚Ok aus der Erfahrungen heraus, lassen wir das besser, weil da passiert das und das‘. Und sie hat mir dann im Feedback Gespräch gesagt, ob ich nicht mal versuche könnte, meine Erfahrungen daraus zu lassen und einfach zu sagen, lass es uns probieren. So. Und das habe ich, also auf der einen Seite denke ich natürlich, sind die Erfahrungen auch wichtig, aber ich habe das dann auch direkt umgesetzt und habe auch immer wieder gefragt ‚Ist es denn jetzt besser?‘, und jetzt vor Kurzem hat sie noch gesagt, dass es viel besser geworden ist. Also man es dann halt auch annehmen und einfach versuchen, es umzusetzen, wenn man es für gut erachtet, es kann natürlich auch sein, dass ich sagen muss ‚nö, dass mache ich nicht‘. Aber in dem Fall fand ich es gut und habe es dann auch umgesetzt. [Pause] #00:22:08-3#

I: Welche Veränderungen haben Sie durch Ihr Feedback beobachten können? Also Feedback, das Sie gegeben haben beispielsweise, konnten Sie sich mehr an

Entscheidungen beteiligen oder auch im Team hat sich da etwas verändert? #00:22:24-6#

B: [Pause] Ja, ich würde sagen der Zusammenhalt im Team hat sich dadurch verändert, weil man spricht ja auch darüber, wenn im Team etwas nicht so gut läuft. Also oft sind es ja echt Dinge, an darf halt den Menschen in so einem Team nicht vergessen, man kann immer sagen, es gibt Prozesse und es gibt Schulungen und wir wissen alles und so weiter, aber das wichtigste oder das, was zu den größten Problemen führt, sind ja oft die menschlichen Dinge. Oder zwischenmenschliche Dinge, so muss man sagen. So und wenn man dann regelmäßig und offen darüber spricht und erkennt früh genug, oh hier könnte es schwierig werden, wenn wir nicht direkt etwas tun' dann finde ich schon, dass der Zusammenhalt im Team dadurch verbessert wird. Oder wenn ein Konflikt vorhanden ist, dass man ihn auch offen anspricht und angeht und ihn nicht Tod schweigt. [Pause] #00:23:23-5#

I: Gibt es auch ein Beispiel für eine Veränderung, als Sie Feedback gegeben haben, durch das Tool? #00:23:29-3#

B: [Pause] schon, warten Sie mal, lassen Sie mich mal überlegen. [Pause] Ja doch, kann man auch Veränderungen sagen. Also es gibt, oder was ja auch oft passiert, also unbewusst auch, ist, dass eine Führungskraft Entscheidungen trifft, ohne Mitarbeiter miteinzubeziehen. Oder in unserem Fall eine Führungskraft entscheidet etwas, ohne die Führungskräfte miteinzubeziehen. So und wenn dann hier so ein Alltagsstress ist, dann ist es ganz gut, da kann man das dann erstmal loswerden, dass man das nicht so toll fand und dann hat man halt in dem Jour-fix die Möglichkeit darüber zu sprechen und dann ändert es sich natürlich, wenn das weniger passiert oder gar nicht mehr passiert. Also von daher kann ich sagen, auch ich habe schon erlebt, dass sich dadurch etwas geändert hat ja. [Pause] #00:24:29-7#

I: Würden Sie sagen, Sie werden in Ihrer Arbeitsleistung durch das Tool fairer bewertet? Oder differenzierter? #00:24:38-7#

B: Differenzierter auf jeden Fall. Fairer, ich habe mich noch nie unfair bewertet gefühlt, deshalb kann ich das nicht so nachvollziehen. Aber auf jedenfalls man wird bewertet, das ist der Unterschied glaube ich. Sonst macht es ja keiner, wenn er die Möglichkeit dazu nicht hat. #00:25:01-4#

I: Können Sie das noch mehr ausführen, in welcher Weise noch differenzierter? #00:25:04-7#

B: Das es einfach unterschieden wird, also nicht nur, keine Ahnung, meine Führungskraft ist blöd oder mit der komme ich nicht klar oder wie soll man sagen, so oberflächliche Aussagen, wo man ja nichts mit anfangen kann, sondern es geht dann schon da drum, keine Ahnung, es gibt einen konkreten Punkt, den kann man anklicken und kann dann sagen, hier finde ich hat meine Führungskraft mich nicht genug unterstützt. Zum Beispiel. Oder meine Führungskraft sieht nicht, dass ich gerade völlig überlastet bin. Das sind ja so die Hinweise, die man da bekommt. Deshalb konkreter und damit kann man auch mehr anfangen als mit 'die ist blöd, mit der komme ich nicht klar'. #00:25:54-8#

I: Das stimmt, ja. Dieses einmal die Woche abfragen betrifft jetzt ja mehr das persönliche Empfinden. Sie hatten vorhin auch gesagt, Sie haben auch eine Mitarbeiterbefragung damit durchgeführt. #00:26:05-2#

B: Genau, also wir haben, das ist jetzt die dritte in Folge. Die erste war so noch auf Papierformat, das war auch ziemlich unglücklich. Die zweite lief über Umbuso haben Sie das schon mal gehört? #00:26:22-1#

I: Ne. #00:26:22-8#

B: Ah, das ist so eine Plattform, die sich auf Mitarbeiterbefragungen konzentriert hat. Und die dritte lief jetzt hier über das Tool. Und die Erfahrung war eben, einfach das mit dem Papier, das hat gar nicht funktioniert. Da gab es so einen Kasten, wo man das einwerfen konnte, keine Ahnung, da waren so eine Handvoll Dinger drin, mehr nicht. Obwohl wir immer wieder erinnert haben und so. Blöd ist da auch, dass die Techniker es ja per Post schicken müssen, und dann wüsste ja auch jeder, wer hat es geschickt. Bei Umbuso war es dann so, man hatte tatsächlich eine E-Mail, da gab's einen Link, man hat draufklickt und konnte sofort loslegen. Ohne anmelden, ohne alles. Da hatten wir eine Teilnahme von 89%. Das ist schon wirklich gut. Und jetzt wir die letzte, die ist auch noch gar nicht so lange her, über das Tool gemacht, da muss man sich dann eben einloggen, also Benutzername und Passwort. Dann noch so ein bisschen rum klicken, bis man endlich da ist, wo man hin muss und dann kann man loslegen. Und da hatten wir jetzt eine Teilnahme von 53%. Also schon enorm gesunken und wir haben das auch hinterfragt bei den Kollegen. Und bis jetzt wurde es damit begründet. #00:27:49-0#

I: Das man sich erst einloggen muss und #00:27:50-0#

B: Genau, manche tun es, das ist mir lästig und manche tun es, dann könnt ihr ja doch sehen, dass ich es war. Einfach das Gefühl, ich muss meinen Namen da eingeben und mich einloggen, dann kann man auch, wenn man will, sehen wer es gemacht hat. #00:28:08-0#

I 2: Also das Vertrauen ist dann nicht da? #00:28:09-6#

B: Ja genau, richtig. Es gibt eben Leute, denen ist es egal, die sagen ,ich sage, was ich zusagen habe, auch wenn man sieht wer es war' aber es gibt eben Leute die sagen, ehrlich kann ich nur sein, wenn ich auch sicher sein kann, dass es nicht nachvollzogen werden kann, wer es war. #00:28:28-5#

I: Da nochmal zurück zu dem wöchentlichen Feedback. Wie hoch ist da die Beteiligung? #00:28:33-5#

B: Das ist ganz unterschiedlich. Also eben hatte ich ja gesagt, die Techniker machen so gut wie gar nicht mit. Ich kann auch gerade mal, hier in der aktuellen [Pause] also bei der letzten hat 1 von 49 mitgemacht. Wenn ich jetzt mal so gefühlt, sind das im Durchschnitt 4, die da mitmachen von diesen 49. So und wenn man dann jetzt mal so in den Innendienst geht, also hier so ins Büro, da hatten wir jetzt zum Beispiel meine Abteilung, da haben dann 10 von 18 mitgemacht. Und da ist die Tendenz auch eher höher, waren halt nur Urlaubstage und so weiter. Wenn jemand im Urlaub ist, dann holt er es auch nicht nach. Also ich sag mal so in der Verwaltung haben wir einen ganz guten Schnitt, der liegt manchmal bei über 50%, also geht auch besser aber das sind so die besten. Wenn es dann in die Fertigung geht, haben wir so 25% und wenn es dann in den Außendienst geht, sind wir bei so 3, 4%. #00:29:58-8#

I: Ok. Können Sie da auch ein Verhältnis geben, wieweit es anonym ist und zugeordnet werden kann? #00:30:04-6#

B: Ja, also ich sag mal, wer nur anklickt mir ‚geht es nicht gut‘ oder ‚mir geht es gut‘, jetzt will ich mal sagen unser Chef ist EDV Profi, wenn der will, kann der das auch nachvollziehen, wenn wir mal ehrlich sind. Aber da hat ja kein Mensch Zeit für, das machen wir auch nicht. Und ansonsten ist es für uns und für die Teamleiter, die können auch nicht weiter gucken, können die tatsächlich auch nur sehen, wer es war, wenn derjenige gesagt hat, ich möchte meinen Namen darunter schreiben. Sonst können die das nicht sehen. #00:30:39-7#

I: Und das da auch wie in der Mitarbeiterbefragung die Tendenz es eher anonym abzugeben oder eher schon den Namen? #00:30:48-8#

B: Ja. Also ich sag mal, die meisten, also warten Sie ich kann ja hier mal schauen. [Pause] 5 Personen haben gesagt, ich schreibe etwas mit meinem Namen und insgesamt haben aber die Befragung mitgemacht [Pause] 26. Also da könne Sie sich ausrechnen, wie viele nur geklickt haben, anonym in Anführungsstrichen und wie viele etwas dazu gesagt haben. [Pause] #00:31:36-7#

I: Gut. Ja, das war es erstmal so von unserer Seite. Gibt es noch irgendwas Wichtiges, das Sie bisher noch nicht angesprochen haben, was Sie uns gerne mit auf den Weg geben wollen? #00:31:45-3#

B: Nö, mir fällt jetzt nichts ein. #00:31:50-0#

I: Dann wäre, genau, haben wir eigentlich alle Fragen erstmal so abgearbeitet. Damit würden die Sprachaufnahme beenden.

Interview 2

I: Genau sehr gut. Okay, also vielen Dank noch mal, dass Sie sich die Zeit genommen für das Interview genommen haben, das wissen wir sehr zu schätzen. Und wir führen das Interview im Rahmen eines Forschungsprojekts an der Universität Hamburg durch. Im Studiengang Human Ressource Management und Personalpolitik. Und wir möchten Sie zum Thema Feedback-Apps befragen. Der Fokus liegt dabei ganz auf Ihren persönlichen Eindrücken und wir möchten Sie dazu einladen die Fragen frei nach Ihrem eigenen Ermessen zu beantworten. Also es gibt dabei wirklich weder falsch noch richtig. Antworten Sie einfach so wie Sie es für richtig halten. Und sollten irgendwie Unklarheiten bestehen können Sie mich jederzeit unterbrechen und nachfragen. Und natürlich auch, wenn irgendwie Fragen zu persönlich sind oder Sie die aus irgendwelchen Gründen nicht beantworten möchten. Geben Sie uns einfach einen ganz kurzen Hinweis und dann springen wir weiter. #00:00:51-0#

B: Okay, habe ich verstanden. #00:00:54-0#

I: Okay, haben Sie vorweg noch irgendwelche Fragen? #00:00:57-0#

B: Nein, habe ich nicht. #00:00:57-8#

I: Okay, gut. Also in Ihrem Unternehmen benutzen Sie die Feedback App seit circa zwei Jahren am Handy und am PC. Das hatten wir bereits besprochen. Und zum Einstieg möchte ich Sie zunächst bitten die App zu beschreiben. Das betrifft zum Beispiel den Aufbau oder die Funktionen der App. #00:01:14-2#

B: Okay. Also wie gesagt wir benutzen die App und haben gemeinsam mit den App Entwicklern verschiedene Bereiche entwickelt, die wir nutzen. Zum einen ist es, dass wir unser Mitarbeitergespräch über diese App abbilden, das hat eher ne Dokumentationsfunktion. Das andere ist das wir eine Instant-Feedback Möglichkeit nutzen, wo man zum Beispiel eine Frage stellen kann und in Echtzeit von den Befragten dann die Antworten bekommt. Oder direkt einfach ein Feedback über diese App posten kann, bei einer bestimmten Person, beziehungsweise auch Auszeichnungen vergeben kann für besonders [unverständlich]. Was an unseren Werten orientiert ist, also das sind diese kleineren spielerischen Feedback Möglichkeiten und des Weiteren haben wir einen größeren Fragebogen drinnen, wo es um ein Fremd-Selbst-Bild geht, wo jeder Mitarbeiter/jeder Führungskraft sich wann er möchte Feedback einholen kann. Das sind vordefinierte Fragen, die man auswählen kann, weglassen kann oder auch eigene Fragen stellen kann. Zusätzlich haben wir noch ein, das nennt sich individuelles Feedback, das heißt eine freie Gestaltungsmöglichkeit von Fragestellungen, freie Einladungsmöglichkeit von Menschen, frei [unverständlich] von Zeiträumen und bekommt dann einen persönlichen Bericht sozusagen. Und eine letzte Möglichkeit ist das Thema eine, nennt sich Pulsbefragung. Das wir einen definierten Fragebogen haben, der immer wieder ins Unternehmen gespielt wird plus offene Fragen dazu und das dann aber eher so im Sinne einer Mitarbeiterbefragung, ist an alle Menschen im Unternehmen. So das sind die Teile, die wir nutzen. Eigentlich fast alles, was die App so anbietet. #00:03:23-4#

I: Okay, Dankeschön. Das war schon sehr viel. Können Sie nochmal sagen...also wie ist dann...also genau Sie hatten ja einmal die Mitarbeiterbefragung erwähnt und davor haben Sie gesagt, dass man auch individuell Feedback geben kann, also kann man dann beliebigen Personen Feedback geben oder sind da ausgewählte Personen? #00:03:45-8#

B: Das...also...es gibt ein Modul. Es sind verschiedene Module in diesem, wir nennen das Tool-Box, und da sind verschiedene Module drinnen. Und ein Modul ist zum Beispiel, dass

ein Mitarbeiter oder eine Führungskraft oder wer auch immer ein Thema hat, dazu befragen möchte. Das kann zum Projekt sein, das kann zum Meeting sein, das kann zu sich selber sein, also was auch immer, also und stellt selber, also baut sich sozusagen selber seinen Fragebogen, lädt die Leute ein, die er befragen möchte und bekommt dann am Ende des Befragungszeitraums sozusagen den individualisierten Bericht dazu. Das ist eine dieser Feedbackmodule, die wir haben und es gibt ein anderes was jetzt so ein Leichtgängiges ist, dass man einfach sagt, man schickt so ein Instant-Feedback. Schreibt einfach nur einen Satz und schickt das. Das nennt sich Peaks. Dass diese Peaks entweder gegeben werden können, also ich habe jetzt ein Meeting gehabt mit jemandem und möchte danach irgendwie ihm nochmal ein Feedback dazu geben und schicke einfach ein paar Sätze durch. Dafür kann ich das nutzen oder man kann eine einzige Frage stellen. Das geht nur mit einer Frage und wählt ein paar Leute aus, wo man möchte, dass die diese Frage beantworten und bekommt da dann die Frage in Echtzeit. #00:05:24-2#

I: Mhm (verstehend) #00:05:24-0#

B: Deswegen eben, das ist Instant Feedback. Genau. #00:05:27-4#

I: Okay, Dankeschön. Und wer kann dann die Bewertung immer sehen? Nur derjenige, der das angefragt hat, an den das geht oder auch andere? #00:05:36-1#

B: Ne, nur der, das angefragt hat. Und das war uns auch besonders wichtig, so dass halt nicht irgendwie Führungskräfte Überblick haben, über das was an Feedback gemacht wird sozusagen im Unternehmen. #00:05:50-8#

I: Mhm (verstehend). Und sieht derjenige auch von wem der Kommentar kommt oder ist das anonym? #00:05:56-4#

B: Das kann man einstellen. Also bei Mitarbeiterbefragungen ist es grundsätzlich so, dass das anonym ist. Und bei diesen Peaks, bei diesen kleinen Fragestellungen, da kann man das einstellen. Will man, dass es anonym ist oder nicht. Aber alles was eher diesen Befragungsstandard hat, ist eine anonyme Befragung voreingestellt. Das heißt, ist auch mit dem Betriebsrat besprochen. Wenn weniger als drei Personen antworten, wird es gar nicht ausgewertet. #00:06:28-1#

I: Und stellt derjenige der...also die Anonymitätseinstellung nimmt derjenige vor der das Feedback anfordert oder derjenige der das Feedback gibt? #00:06:39-7#

B: Der das anfordert. #00:06:43-1#

I: Okay. Dankeschön. Wie häufig verwenden Sie die App? #00:06:47-3#

B: Ich selber? #00:06:49-7#

I: Mhm (bestätigend). #00:06:50-4#

B: Ganz unterschiedlich. Wir haben aus HR natürlich immer wieder Themen, wo wir uns Feedback einholen. Also ich würde sagen alle drei Wochen. Manchmal alle fünf Wochen. Je nach dem was für Themen sind. #00:07:08-0#

I: Ja. Okay, danke. Und genau...Sie haben ja ganz viele verschiedene Arten schon genannt, die Sie nutzen können und wie geben Sie in der Regel Feedback in der App? #00:07:18-3#

B: Die Frage verstehe ich jetzt nicht. #00:07:23-0#

I: Ja, also Sie haben ja verschiedene Varianten genannt: Mitarbeiterbefragungen oder eben diese Peaks. Und genau...über welche Form...also welche nutzen Sie in der Regel? #00:07:32-7#

B: Also am meisten dieses individuelle Feedback. Weil es irgendwelche Themen sind, zu denen man sich dann Feedback einholt und dann generiert man seinen eigenen Fragebogen dazu und schickt das raus. Also das wird auch insgesamt im Unternehmen am häufigsten genutzt. Diese Peaks eigentlich fast gar nicht...genau. Also das ist irgendwie dieses...obwohl das leicht auch über die App am Handy zu bedienen ist, nutzen die Leute das fast gar nicht. Die gehen lieber eben rüber zum Schreibtisch und machen halt...geben persönliches Feedback. #00:08:05-8#

I: Mhm (verstehend). Okay. Und genau und wenn Sie...wenn Sie den Fragebogen nutzen, sind das dann meistens Textbausteine oder auch Sternchen oder Noten. Also in welcher Form ist das dann in dem Fragebogen? #00:08:23-0#

B: Also in dem Fragebogen gibt es verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten auch, also wenn ein Mitarbeiter selber sich einen Fragebogen gestaltet. Es gibt offene Fragen, es gibt skalierte Fragen, es gibt Ja/Nein Fragen, Mehrfachauswahlfragen. Und das ist alles möglich, wenn man den Fragebogen gestaltet, dass man das für sich selber einstellt, wie will man das haben. #00:08:45-0#

I: Und welche Möglichkeiten nutzen Sie da für sich am meisten? #00:08:49-4#

B: Mhm (nachdenklich), am ergiebigsten finde ich persönlich offene Fragen. #00:08:56-2#

I: Okay. Aber Sie haben auch angesprochen, dass Sie noch manchmal rüber zum Schreibtisch gehen und jemanden Feedback geben. #00:09:03-9#

B: Ja das ist das Sinnvollere (lacht). Die Form. Das ist momentan in glaube ich ein bisschen, dieses Thema Feedback, digital und so weiter und möglichst alles abbilden zu können. Aber das was am meisten bringt ist letztendlich mit den Menschen persönlich zu sprechen. Ist meine persönliche Meinung. #00:09:26-1#

I: Ja. Und zu welchen Zeitpunkten oder Situationen passiert das dann, dass Sie die App öffnen? #00:09:34-2#

B: Also die App öffne ich, wenn ich selber angefragt bin, an einer Befragung teilzunehmen. Weil man das, sozusagen, also man kriegt ne Aufforderung über die ganz normale E-Mail. Also das heißt wenn jemand eine Befragung rausschickt und man ist als Teilnehmer festgelegt, bekomme ich über E-Mail eine Aufforderung, kann über den Link dann in die App gehen und das beantworten. Beziehungsweise wenn ich halt selber einen Fragebogen gestalte, dann öffne ich sie auch. Oder ich bin Administrator auch für das komplette Tool mit einer Kollegin zusammen, deshalb helfen wir natürlich auch anderen, wenn die einen Fragebogen gestalten wollen und wählen uns sozusagen dann ein und unterstützen da. #00:10:25-8#

I: Okay. Und genau wenn Sie jetzt selber einen Fragebogen erstellen wollen, aus welcher Motivation heraus oder in welchen Situationen geschieht das? Haben Sie da Beispiele oder können Sie sagen wann das generell eher passiert? #00:10:40-8#

B: Also generell sind eben eher diese Pulsbefragungen. Wir sind momentan im Unternehmen, das auch auf dem Weg der agilen Transformation ist und wir bestimmte Fragen haben, die wir immer wieder ins Unternehmen spielen. Zu verschiedenen Themen. Also dafür wird das regelmäßig genutzt. Ansonsten ist es eher so...so ad-hoc. Also es gab ein Management-Meeting danach machen wir Frageblöcke über angefangen von der Location bis Hotel bis Agenda bis Zusammenarbeit zum Beispiel. Dafür wird das, also bei größeren Veranstaltungen machen wir das regelmäßig, aber es ist auch nicht immer ein standardisierter Fragebogen, sondern immer angepasst auf das jeweilige Meeting oder Event, das wir haben. Dann ähm...wo nutzen wir das noch? Wir haben zum Beispiel den Gesundheitstag. Wie viel Leute Interesse haben an verschiedenen Themengebieten, die wir anbieten. Dafür haben wir das zum Beispiel genutzt. Und man kanns auch für ganz kleine Dinge nutzen, wie zum Beispiel, man hat ein Meeting. Abends gehts zum Essen. Machst ne kurze Peak-Befragung: Was wollt ihr? Thai-ländisch, italienisch, bayrisch wie auch immer. Und hat sofort die Antwort dann. #00:12:07-5#

I: Mhm (verstehend). #00:12:08-7#

B: Also ist wirklich sehr sehr weit in der Bandbreite und erst durch das ausprobieren und immer wieder ins Gedächtnis rufen. Aha da könnten wir ja das Tool nutzen. Findest das nach und nach immer mehr Verbreitung. Und das ist...ne Kollegin hat zum Beispiel was gemacht, dass wir verschiedene Kaffeesorten neu ausprobiert haben und hat dann über das Tool abstimmen lassen, welcher Kaffee da für die Mitarbeiter, welchen die am Besten fanden. #00:12:34-0#

I: Okay. Und genau, wie viel Zeit vergeht dann normalerweise bis Sie die Bewertung entweder abschicken oder eben empfangen? Je nach dem? #00:12:45-3#

B: Also das kommt drauf an, wenn ich einen Befragungszeitraum eingebe, dann läuft das genau über diesen Befragungszeitraum und am Ende des Befragungszeitraums um Null Uhr sozusagen wird der Bericht automatisch an mich versendet, wenn ich der sozusagen Auftraggeber der Befragung bin. Und bei diesen Peaks, also was ich vorher erwähnt habe, dieses in Echtzeit, also dieses Instant Feedback, bekomme ich nach und nach die Antworten rein, so wie die Leute das beantworten, also das ist wirklich in Echtzeit. #00:13:13-1#

I: Ja. Bei den Peaks hatten Sie erwähnt, dass das ja eher seltener genutzt wird. #00:13:21-9#

B: Ja. #00:13:21-1#

I: Können Sie sich das irgendwie erklären? Oder können Sie sagen warum Sie selber das nicht so gerne nutzen? #00:13:27-5#

B: Also oft ist, weil man gar nicht daran denkt, das zu benutzen oft. Weil es halt, wenn man was abstimmen muss, mit nicht so vielen Leuten, dann fragt man halt einfach schnell in die Runde. Geht schneller. Wenn man sagt man ist ein virtuelles Team, sitzt verteilt. Manchmal ist es auch so, man schreibt ne E-Mail und dann denkt man: Ah Mist, ich hätte ja auch das Tool nutzen können. Und es ist schon so, es ist ein Tool man muss es öffnen, man muss die Fragen reingeben und wenn man es nicht ständig nutzt, muss man wieder sozusagen in die Anleitung gehen und sagen, hey wie ging denn das jetzt nochmal. Und das ist glaub ich dieses insgesamt das ganze Problem bei diesen digitalen Sachen entweder man nutzt das ganz ganz viel und dann geht das wie von selber oder man erkennt ganz ganz ganz stark den Mehrwert und arbeitet sich da dann immer wieder rein um das zu benutzen oder

man lässt es dann bleiben. Und geht halt einfach rüber zum Schreibtisch oder telefoniert schnell. #00:14:28-6#

I: Mhm (verstehend). und genau Sie haben jetzt auch gesagt, Sie benutzen das bei Umfragen. Aber wenn wir nochmal mehr darauf eingehen, wenn Sie es wirklich für klassisches Feedback verwenden. Haben Sie dann das Gefühl, dass eher Kritik oder eher Lob seit der Einführung der App geäußert wird? #00:14:46-6#

B: Zur App selber? #00:14:49-5#

I: Ne innerhalb der App. #00:14:52-2#

B: Insgesamt? Ne das verändert sich nicht. #00:14:54-6#

I: Okay. Würden Sie als unverändert betrachten? #00:14:58-7#

B: Ja. #00:14:59-0#

I: Okay. Und anonym hatten Sie ja gesagt, ist das Feedback in den meisten Fällen, wenn ich das richtig verstanden habe? #00:15:08-0#

B: Mhm (bestätigend). Genau. #00:15:09-6#

I: Okay. Und wenn Sie jetzt beispielsweise eine Umfrage gestartet haben und Sie empfangen das Feedback danach. Was machen Sie danach mit dem Feedback? #00:15:21-2#

B: Es kommt darauf an, also bei den Pulsbefragungen, das ist ja wie eine Mitarbeiterbefragung. Da wird es dann ausgewertet auf die jeweiligen Fachabteilungen. Da bekommen auch die Fachabteilungen Ihre Teilaufgaben und haben dann die Aufgabe, das nochmal in den Teams zu besprechen. Und genauso schauen wir uns das von HR natürlich als Gesamtthema an. Ob es da irgendwie Themen gibt, die wir insgesamt im Unternehmen angehen müssen. Also ob da Sachen hochkommen. #00:15:50-2#

I: Jetzt sagen Sie von HR-Seite gucken Sie sich das an. Also haben sie da auch dann irgendwie die Ergebnisse oder wenn Sie jetzt, also wenn Sie persönlich Ergebnisse haben? #00:16:01-9#

B: [Pause] Es kommt drauf an. Also Pulsbefragungen sind ja wie Mitarbeiterbefragungen. Da ist natürlich HR im Lead sozusagen, was machen wir mit den Ergebnissen und besprechen das dann halt mit dem Senior-Management-Team auch oder die bekommen die Ergebnisse. Das andere ist, wenn ich ne persönliche Umfrage...wenn ich mir Feedback einhole, dann kommt es auch wieder drauf an. Hole ich mir Feedback ein zu einem bestimmten Thema, wo ich jetzt einfach einen Zwischenstand brauche, um daran weiter arbeiten zu können oder hole ich mir Feedback zu meiner Person ein und das mache ich eigentlich selber kaum. Weil ich einfach meine Ansprechpartner im Unternehmen hab und wenn was nicht passt bespreche ich das mit denen. Ich brauch da keine App dafür um mir Feedback einzuholen. Über mein Verhalten oder meine Arbeitsweise oder so. Und das wird auch definitiv, wir haben da viel Hirnschmalz reingesteckt, haben uns viele Fragen über die Kategorien genutzt. Wird nicht genutzt. Die Leute wollen das nicht. #00:17:06-1#

I: Okay, also wollen was nicht genau? #00:17:12-0#

B: Sie wollen sich nicht von anderen Menschen Feedback zu Ihrer Person zu Ihrem Arbeitsverhalten, zu Ihrer Persönlichkeit und so weiter einholen. Wenn das nicht, ähm wenn das nicht vorgeschrieben ist. Also gedacht war ja das Ganze als Thema, dass ich mich persönlich weiterentwickeln kann. Habe ich diesen vorgefertigten Fragebogen, den ich aber modifizieren kann auf die Themengebiete, die mich interessieren. Das sind verschiedene Soft-Skills Kategorien drinnen auch basierend dann auf unseren Werten. Verschiedene Fragekategorien und man kann das selber machen, man kann alle Themen abfragen lassen. Ist ein ganz langer Fragebogen oder sich eben auf ein paar fokussieren. Und das haben wir mit ein paar Gruppen ausprobiert. Die haben das dann auch gemacht. Aber eigentlich wird es nicht genutzt. Die Leute haben da kein Interesse dran. #00:18:04-2#

I: Mhm (verstehend). Haben Sie das Gefühl, dass die Leute das stattdessen analog machen, sich Feedback zu Ihrer Person einholen oder eher gar nicht? Also generell ungenutzt? #00:18:14-3#

B: Das ist eher...eher gar nicht. Also nicht dass...ja genau, es ist eher gar nicht. Also das ist auch...ich glaub wir sind da auch in so einer Umbruchsphase. Man kennt das klassische Mitarbeitergespräch, das man mit seinem Chef geführt hat. So jetzt werden bei uns dadurch, dass wir agile Teams haben diese Führungsspannungen, also ne disziplinarische Führungskraft hat bis zu sechzig Leute unter sich, kennt jeden nicht mehr so ganz genau und jetzt müssen wir versuchen neue Arten von Feedback zu finden, wie sich Leute gegenseitig Feedback geben können. Und dass das auch gewinnbringend für die jeweiligen Personen ist. Also es geht nicht darum Menschen zu kontrollieren, sondern ihnen ne Möglichkeit geben sich auch weiter zu entwickeln aufgrund dieses Feedbacks und das ist echt jetzt ein bisschen tricky da irgendwie ne gute Möglichkeit zu finden. Also da sind wir derzeit dran. Deswegen verändert sich auch das Tool, selber verändern. #00:19:11-6#

I: Mhm (verstehend). Haben Sie jetzt spontan irgendwie ne Idee, wie man das verändern müsste, damit es mehr genutzt wird? Also auch auf dieses persönliche Feedback, damit man sich das eher einholt? #00:19:25-0#

B: Ja. Also ich probiere mit den Scrum Mastern von uns jetzt einiges aus gerade und zwar nutzen wir das Tool sozusagen nur als Einstieg. Also wir haben Themen identifiziert, wie zum Beispiel Kommunikation, Zusammenarbeit, Selbstreflektion. Was haben wir noch drin? Das Thema unternehmerisches Denken. Haben da Fragen dazu uns überlegt. Lassen das einmal sozusagen, jeder gibt jeden in diesem Scrum Team Feedback zu den Themen und jeder Mitarbeiter bekommt seinen eigenen Bericht. Und mit diesem Bericht gehen die dann in ein persönliches Meeting rein. Und geben sich da nochmal wirklich in Person, in so zweier Gesprächen Feedback. Das ist positiv bewertet und das Tool kann nur der Einstieg sein. Und da wurde uns auch schon zurückgespielt, naja diese vorbereiteten Fragen, wo man dann auf ner Skala was ankreuzen kann, die bringen eigentlich gar nichts. Wir haben nach jedem Fragenblock auch noch so einen offenen...so ein offenes Kommentarfeld und das war jetzt der Wunsch der Mitarbeiter selber: Nutzt doch bitte das Kommentarfeld, weil nur mit diesem Feedback, mit diesem offen formulierten Feedback, damit hat man einen Einstiegspunkt auch wirklich ins Gespräch dann zu gehen. Weil das andere ist so, ja ob das jetzt auf einer Durchschnittswert vier oder Durchschnittswert fünf ist, hat eigentlich relativ wenig Aussagekraft. #00:20:55-8#

I: Mhm (interessiert). Ja Dankeschön. Genau wenn Sie das ansprechen mit diesem Durchschnittswert vier oder fünf. Hatten Sie das schon mal irgendwie erlebt, dass Sie mit jemanden anderem verglichen wurden, über das Feedback? Oder generell? Also auch dass andere irgendwie... also dass Mitarbeiter miteinander verglichen werden über die Feedback-App? #00:21:14-9#

B: Ne. Ne, weil wir das ganz bewusst nicht machen, dass eben eine nächst höhere Ebene diese Ergebnisse sehen kann, sondern nur der Mitarbeiter selber kann seine Ergebnisse sehen. Und kann auch selber entscheiden, was er damit macht. Wenn er es zum Beispiel nicht mit seinen Kollegen besprechen, dann hätte er auch die Freiheit. Wobei natürlich, wenn jeder jedem Feedback gibt und man macht danach nochmal ne Live-Session sozusagen und man würde sich da rausziehen. Ein gewisser Druck...Gruppendruck ist da natürlich schon da. Aber man kann überlegen mit wem...mit wem man jetzt zusammen sitzt. Also ist es ein Kollege, zu dem ich ganz viel Vertrauen habe, wo ich auch kritische Themen gerne mit dem ansprechen möchte. Kann ich das machen oder ist das einer mit dem ich nicht so grün bin und es bleibt dann eher so bisschen an der Oberfläche. Das kann man dann steuern, in dem persönlichen Gespräch. Und das ist das was halt von den Leuten wirklich als wertvoll gesehen wird. #00:22:12-2#

I: Ja. Wie ist das bei Ihnen, wie vertraut oder bekannt sind Ihnen die Personen mit denen Sie sich...mit denen Sie Feedback austauschen? #00:22:21-3#

B: Das ist auch unterschiedlich. Also wir nutzen selber in unserem Team das Tool gar nicht, also im HR Team. Und da ist es natürlich so, dass man Kollegen hat mit denen man tagtäglich arbeitet, die man genau kennt. Wo man auch mal wirklich ein kritisches Feedback äußern kann, wo man sagt, ne, so kannst du es nicht machen. Und bei anderen, wo man einfach vorsichtiger ist. Das ist ganz menschlich, glaub ich. #00:22:48-6#

I: Ja. Okay. Und, also hatte ich das richtig verstanden, also sie in der HR-Abteilung nutzen das Tool nicht, oder? #00:22:58-4#

B: Naja wir nutzen das schon natürlich für diese verschiedenen Feedback-Formen, die wir haben, aber nicht auf dieser, ich möchte jetzt mir Feedback von meinen Kollegen zu meinem Verhalten, meiner Arbeitsweise und meiner Persönlichkeit einholen. Und das wird...das nutzen wir nicht und wir merken auch einfach im Unternehmen, wirds nicht genutzt. Deswegen eben der Versuch jetzt andere Wege zu gehen. #00:23:20-1#

I: Genau. Und bei Ihnen persönlich hatten Sie ja schon gesagt, weil Sie das dann lieber analog möchten, wenn Sie sich so Feedback einholen. #00:23:30-7#

B: Genau. Genau. #00:23:33-0#

I: Okay. Und trotzdem haben Sie vielleicht irgendwie, als Sie mal jemand anderem Feedback gegeben haben, wenn das denn in der Form vorkam, haben Sie darauf auch schon irgendwelche Reaktionen erhalten. #00:23:45-9#

B: Ja also das halt einfach, wenn man diese offenen Textfelder nutzt, dass einfach dann, dass schon nochmal nachgefragt wird. Also es ist zwar anonym, also wenn man das Tool zunächst mal anonym, aber trotzdem, dass derjenige dann auf einen zukommt und fragt. Hast du die offenen Felder genutzt, magst du mir dazu noch was sagen. Und das ist auch so, das ist für einen selber so, man darf dann natürlich nur auch das reinschreiben, wo man absolut dahintersteht und...und auch das gut erklären kann. Warum man das jetzt geschrieben hat, was man geschrieben hat. Das widerspricht so ein bisschen dem Thema Anonymität, aber damit der andere mit diesem Feedback was anfangen kann, muss er die Möglichkeit haben irgendwie nachzufragen. Und das ist so [unverständlich] der Punkt wo man selber überlegen muss, ja was schreibe ich dahin? Stehe ich da dahinter in jeglicher Situation? Bin ich bereit, das demjenigen auch ins Gesicht zu sagen? Sonst macht es keinen Sinn. Das soll ja nicht genutzt werden, um irgendwie abzulästern oder fingerpointing zu betreiben. Oder sowas. #00:24:53-2#

I: Ja. Ja dementsprechend habe ich schon so rausgehört, ist Ihnen das schon wichtig, was die anderen von Ihnen denken, wenn Sie Ihr Feedback geben? #00:25:03-5#

B: Also, wenn ich jemanden Feedback gebe, muss ich mir klar sein, dass ich darauf angesprochen werde und das ich das dann begründen muss und genauso schreibe ich das dann auch. Dass ich das begründen kann und dass ich Beispiele dafür hab und dass ich dahinterstehe. #00:25:22-6#

I: Ja. #00:25:23-9#

B: Egal ob es jetzt anonym...im ersten Schritt anonym ist oder halt dann im zweiten Schritt dann offen diskutiert wird. #00:25:31-0#

I: Können Sie die gängige Ausdruckseise innerhalb der Feedback-App beschreiben? #00:25:37-5#

B: Die gängige Ausdruckweise, das versteh ich nicht die Frage. #00:25:43-9#

I: Ja wenn Sie jetzt diese offenen Kommentarfelder zum Beispiel nutzen, einfach wie da der Umgangston ist beispielsweise, ob Sie den irgendwie beschreiben können? #00:25:51-3#

B: [Pause] Ne das fällt mir jetzt schwer, also höchstens bei der Pulsbefragung, die ja...also diese Mitarbeiterbefragung, die an alle rausgeht. Da gibt es einfach Leute, die geben dann sehr kurze Kommentare: Ja/ Kann ich nicht beurteilen oder ich bin noch nicht lang genug da oder ja finde ich...also wirklich so...find ich gut, wo man sagt, brauchen Sie eigentlich kein Kommentar hinschreiben, weil es bringt nichts, wenn man nur so einen kurzen Satz ablässt. Und es gibt Leute, die da wirklich ganz in die Tiefe gehen und es genau erklären, warum sie das schreiben, was sie schreiben. Kommt alles vor. Ist wirklich alles dabei. #00:26:34-9#

I: Mhm (verstehend). Okay. #00:26:37-7#

B: Und bei mir selber zum Beispiel ist es so, wenn ich sage ich nutze das offene Kommentarfeld, dann nutze ich das auch nur, wenn ich da was zu sagen hab, also wenn ich da einen Beitrag liefern kann zu nem Thema. Ich würde das nicht nutzen, um einfach nur so...so ein Kurzkomentar zu geben. Weil ich weiß, wenn...also dadurch, dass ich selber mit dem Tool halt viel auch arbeite, weiß ich, dass nur ein gut erklärtes Feedback sozusagen auch hilfreich ist. #00:27:06-9#

I: Und bei anderen, also wenn Sie Feedback bekommen. Bekommen Sie dann überwiegend eben dieses, was sie als hilfreich beschreiben, also ausführlicheres Feedback, oder eher so diese kurzen Kommentare. #00:27:20-6#

B: Es kommt alles. #00:27:23-8#

I: Okay. Also gemischt würden Sie sagen? #00:27:27-0#

B: Gemischt. Ist gemischt, ja. #00:27:29-2#

I: Mhm (verstehend). Okay und Sie haben auch gesagt, dass es manchmal hilfreich ist oder dass man manchmal Nachfragen stellen muss. Können Sie sich irgendwie an eine Situation erinnern, wo es Missverständnisse um ein Feedback gab? #00:27:43-3#

B: Ja, also das ist das kommt immer stark auf die Formulierung der Fragen an. Also bei der letzten Pulsbefragung, da ist das natürlich auch teilausgewertet wurden auf den HR Bereich und dann hat unsere HR Leiterin, ist den mit uns durch gegangen und dann war immer nicht ganz klar, ob die...diese Fragen, ob sich das aufs Unternehmen bezogen hat oder tatsächlich nur auf unsere Abteilung. Und da ist mir auch noch mal klar geworden wie wichtig es ist, ganz gezielte und ganz konkrete Fragen zu stellen, das ist glaube ich das allerschwierigste bei diesem ganzen Feedback-Thema. Dann das Feedback zu bekommen, das man tatsächlich braucht, hängt dann extrem von der Art der Fragestellung ab. Auf was man abzielt. Und das ist richtig ne Kunst, für mich. #00:28:32-6#

I: Also okay, sagen Sie der Knackpunkt mit dem Missverständnis liegt in der Fragestellung? #00:28:40-1#

B: Ja liegt meistens in der Fragestellung. Ich glaube bei vielen vielen Befragungen ist nicht im Vorherein geklärt, was will ich...was will ich erreichen mit der Befragung, auf was zielt es ab und dann sorgfältig die Fragen zu formulieren. #00:28:58-6#

I: Und hatten Sie es andersherum auch schon mal, dass es ein Missverständnis um ein Feedback gab, was gegeben wurde, also bei der Antwort quasi, dass es da Missverständnisse gab? #00:29:08-7#

B: [Pause] Mhm (nachdenklich), liegt glaub ich in der Natur der Sache. Das immer, wenn was schriftlich gegeben wird, Interpretationsspielraum ist, aber ich kann mich jetzt nicht an eine Situation erinnern. #00:29:23-6#

I: Okay. Und können Sie sich sonst irgendwie an ein Feedback erinnern, dass Ihnen aus irgendeinem Grund besonders im Gedächtnis geblieben ist? #00:29:35-9#

B: [Pause] Ne. Spontan jetzt nicht. #00:29:43-5#

I: Okay. Hatten Sie nachdem Sie Feedback erhalten haben, irgendwie schon mal die Situation, dass Sie sich danach gut gefühlt haben? #00:29:53-5#

B: Ja natürlich, wenn man gutes Feedback bekommt oder so nen netten Peak oder so geschickt bekommt, das fühlt sich schon gut an. #00:30:01-8#

I: Mhm (verstehend). Und genau, war das einfach eher so situativ oder hat sich die Situation...oder hat das irgendwie auch noch Auswirkungen gehabt oder hat sich das irgendwie entwickelt? #00:30:12-3#

B: Ne. Ne situativ einfach. #00:30:14-9#

I: Okay. Und andersherum hatten Sie es auch schonmal, dass Sie sich nach einem Feedback schlecht gefühlt haben? #00:30:22-8#

B: [Pause] Ehrlich gesagt nicht. #00:30:27-0#

I: Okay. Gut. Also haben Sie das...verbinden Sie das eher mit positiven Dingen das Feedback? #00:30:34-5#

B: Ja. Ja. Und ich glaub das ist auch das, dass die Menschen auch vorsichtig damit umgehen, mit solchen Feedback-Tools, weil es ist halt einfach geschrieben, es hat

Interpretationsspielraum und das haben wir auch mal so mit Arbeitsgruppen im Unternehmen rausgearbeitet in Schulungen. Wann ist es denn sinnvoll Feedback zu geben. Wann ist es sinnvoll ein Tool zu nutzen und in allen Situationen, die tendenziell eher kritisch sind, wo eine Unzufriedenheit da ist, wo was transportiert werden muss, wo es auch wichtig ist ins Gespräch zu gehen und nachzufragen, ist es nie sinnvoll ein Tool zu nutzen. Sondern da muss es einfach analog gemacht werden. #00:31:17-7#

I: Okay. #00:31:19-5#

B: Und ansonsten ist es auch so, Pulsbefragung das ist eher so ein...man holt sich ein Stimmungsbarometer ab. Und wenn es dann eher in die Tiefe geht, dann muss es auch wieder analog sein. Also das ist so ein bisschen die Quintessenz zu dem Thema Feedback-Tool. Es kann immer nur so ein Türöffner sein. Stimmungsbarometer abholen, Türöffner sein und dann geht es eher [unverständlich] auf die persönliche Ebene. #00:31:45-2#

I: Hatten Sie das dennoch schon mal die Situation, dass dieses Stimmungsbarometer eben eher negativ ausfiel? #00:31:52-3#

B: Ne. Also es ist eher tendenziell positiver als man das jetzt in der Realität wahrnimmt. Also man nimmt es manchmal kritischer wahr, macht dann ne Befragung und denkt sich: Eh so schlecht ist die gar nicht. Und stellt sich dann die Frage sind die Leute wirklich ehrlich in Ihrem schriftlichen Feedback. #00:32:10-3#

I: Mhm (verstehend). Okay und wie ist da ihr Gefühl? Glauben Sie die Leute sind da ehrlich? #00:32:17-3#

B: Dadurch, dass in dem offenen Kommentarfeld dann oft so wirklich sehr sehr offen geschrieben wird, ist es wahrscheinlich auch wieder sehr unterschiedlich. Viele kreuzen das einfach besser an, weil Sie keinen Bock haben, das nochmal im Detail zu diskutieren, weil wenn es sehr kritisch werden würde, ist es die logische Konsequenz, dass man reingeht und es kritischer diskutiert und nachfragt vielleicht als Person dann auch Stellung beziehen muss. Deswegen wird glaube ich insgesamt in unseren Fragen tendenziell eher positiver bewertet, als es in der Realität tatsächlich wahrgenommen wird. #00:32:52-4#

I: Okay. #00:32:54-2#

B: Also das ist mein persönlicher Eindruck. #00:32:56-9#

I: Mhm (verstehend). Dankeschön, ja. Und inwieweit beschäftigen Sie sich nach dem Sie Feedback erhalten haben oder irgendeine Auswertung sehen mit den Inhalten danach? #00:33:09-1#

B: Ist auch wieder abhängig vom Thema. [Pause] Ich mach ja nur ne Befragung, wenn ich danach dann mit den Ergebnissen irgendwas machen will, also ist es automatisch so, dass ich mich damit beschäftige, aber ich kann jetzt da keinen Zeitraum angeben. Manchmal ist das Feedback, was dann kommt, sehr facettenreich und vielseitig, dann muss man sich mehr damit beschäftigen. Oft...Anders tendiert es dann in eine bestimmte Richtung, dann liest man einfach mal drüber und sagt okay, das ist die Richtung, passt. #00:33:42-4#

I: Konnten Sie das Feedback, dass Sie erhalten haben immer nachvollziehen? Oder haben Sie es schonmal als fair oder als unfair empfunden? #00:33:54-3#

B: Mhm (nachdenklich). Ja doch kann man nachvollziehen. #00:33:59-8#

I: Also in der Regel würden Sie sagen nachvollziehen? #00:34:04-3#

B: Ja. Ja. #00:34:05-6#

I: Und gab es auch schon mal ein Feedback, dass Sie irgendwie nicht nachvollziehen konnten? #00:34:11-2#

B: Also ich wüsste jetzt kein Beispiel. #00:34:16-2#

I: Okay. Danke trotzdem oder danke. Wie hat sich...oder ganz kurz: Geben Sie auch...also mit Ihrer Führungskraft, geben Sie da auch Feedback über die App? #00:34:32-5#

B: Ne, machen wir persönlich. #00:34:34-7#

I: Okay. Und mit Ihren Kollegen meinten Sie ja auch eher seltener? #00:34:42-0#

B: Eher persönlich, ja. #00:34:43-6#

I: Okay. Gut, okay. Und das Feedback, das Sie, wenn Sie jetzt persönlich Feedback über die App erhalten. Motiviert Sie das sich zu verbessern? #00:34:54-6#

B: [Pause] Also das ist immer so, wenn Themen in einem Resonanz hervorrufen, wenn man das dann so liest. Und man auch [unverständlich] nach dem Körnchen Wahrheit in gewissen Dingen sucht, dann motiviert das schon. Wenn man sich da jetzt irgendwie...wenn das eben keine Resonanz hervorruft, dann eher nicht. #00:35:18-9#

I: Was meinen Sie genau mit Resonanz hervorrufen? Können Sie das beschreiben? #00:35:26-4#

B: Also wenn man vielleicht zum Beispiel selber weiß, dass man irgendwo ein bisschen so einen Knackpunkt hat. Zum Beispiel ja Informationsweitergabe, das ist oft so ein Thema in Teams. Ich bin jetzt in einer Position, wo ich nicht so viele Schnittpunkte mit meinen Teamkollegen habe, weil ich eben Personal- und Organisationentwicklung mache. Und dann oft überlegen muss, oh was müssen die jetzt genau wissen. Wenn Mitarbeiter auf Sie zukommen, gerade so Business Partner oder die Standardpersonaler. Und da weiß ich, da bin ich manchmal nicht so gut, weil ich in Themen drin bin und immer mitdenken muss, muss ich die jetzt informieren oder nicht. Und wenn ich dann ein Feedback bekomme, ja dass die Informationsweitergabe nicht so gut ist, dann mache ich mir natürlich da Gedanken drüber. Also dann... das meine ich mit Resonanz hervorrufen. Man weiß, dass man in manchen Punkten gut ist und in anderen ja halt Verbesserungsbedarf hat. Und wenn man da ein gezieltes Feedback dazu bekommt, dann ist das schon sehr hilfreich. #00:36:24-3#

I: Aber genau würden Sie eher als...wenn Sie dann so ein Feedback erhalten, was Resonanz hervorruft, was löst das dann genau bei Ihnen aus? [unverständlich] #00:36:34-3#

B: Ja also, dass man...man macht sich einfach noch mehr Gedanken, wie könnte ich es anders machen oder fragt dann auch mal nach bei den Kollegen. Wie war das jetzt bei dem Thema, habt ihr euch da gut abgeholt gefühlt oder nicht. Genau sowas. #00:36:51-6#

I: Ja. Genau. Also sagen Sie schon, dass es Sie vielleicht motiviert sich zu verbessern in Ihren Verhaltens... #00:36:58-8#

B: ...Ja genau. Also in dem Fall. Wen ich da so einen Bezugspunkt spüre oder diese Resonanz, dann motiviert mich das schon dann eben mehr drüber nachzudenken und da auch...das zu versuchen zu verbessern. #00:37:12-4#

I: Haben Sie auch andererseits, das Gefühl, dass es vielleicht auch Druck bei Ihnen auslösen könnte? #00:37:19-3#

B: Ne. #00:37:20-5#

I: [Pause] Okay. Und dann sagen Sie eher Motivation und eher zu Verbesserung und inwieweit konnten Sie das Feedback dann vielleicht schon auch in Ihren Arbeitsalltag integrieren? #00:37:35-4#

B: Eigentlich genau so, wie ich es eben zu diesen Informationsweitergabe, weil das war ein konkreter Fall, beschrieben habe. Wo ich sag, ich bin dann nochmal bei dem nächsten Thema auf die Leute zugegangen und hab gesagt wie schauts aus, wie war das, [unverständlich] hat das jetzt gut gepasst und das einfach nochmal persönlich abgeholt hab. #00:37:54-5#

I: Und da würden Sie das Feedback aber schon als hilfreich beurteilen? #00:37:59-4#

B: Ja aber letztendlich ist es auch ein Thema, das ich weiß (lacht). #00:38:03-2#

I: Okay, achso auch ohne die App meinen Sie? #00:38:06-6#

B: Auch ohne die App, ja. Also ich muss mich da wiederholen, es ist wirklich, es ist so ein Türöffner, es ist ein Trigger, dass man sich mit dem Thema einfach mehr beschäftigt. Aber es ersetzt nie das persönliche Gespräch oder das Beschäftigen mit dem Thema. #00:38:25-4#

I: Mhm (verstehend). Aber genau Sie sagen, Sie wissen das Thema schon länger, aber hat sich das jetzt irgendwie, dass Sie da eben ne Rückmeldung erhalten oder so was, hat sich das durch die Einführung der App irgendwie ja verändert? Also vielleicht dass es häufiger ist? Oder weniger ist? Oder dass.. #00:38:42-8#

B: ...Ne. Also weil wir es eben...weil wir das eh auf der persönlichen Ebene machen und halt mal so für uns ausprobiert haben. Aber in dem Fall war es genauso, man wird mit der Nase vielleicht noch mal auf Punkte gestoßen. Wenn man das jetzt regelmäßig machen würde, ja sind die Themen vielleicht einfach präsenter. #00:39:01-0#

I: Mhm (verstehend), ja. Und können Sie auch irgendwelche Auswirkungen auf die Atmosphäre im Team feststellen? Durch die Einführung der App? #00:39:15-0#

B: Ne weil wir das... also im Team selber zu wenig genutzt haben. Also...genau. #00:39:19-7#

I: [Pause] Okay. Ja also von uns aus, war es das sozusagen auch schon. Ich guck einmal zu Mira rüber...ja. Okay. Und gibt es noch irgendetwas Wichtiges, das wir bisher noch nicht angesprochen haben, dass Sie gerne noch abschließend sagen möchten? #00:39:41-4#

B: Ne. Eigentlich ist das sehr umfassend gewesen. #00:39:46-6#

I: Okay. Gut dann...genau, dann sind damit quasi auch schon durch, dann können wir einmal die Aufzeichnung beenden. #00:39:56-0#

Interview 3

I: Dann vorweg noch einmal, ich hab Ihnen per Mail die Einverständniserklärung geschickt, haben Sie schon Zeit gehabt sich die anzuschauen? #00:00:12-9#

B: Genau ich hab die gelesen hab sie unterschrieben und warte mal, die müsste jetzt gleich bei dir sein. #00:00:23-5#

I: Ah perfekt. Hatten Sie keine weiteren Fragen dazu? #00:00:28-7#

B: Ne. #00:00:28-7#

I: Okay. Ja sehr gut, wenn Sie mir die zusenden, das wär wunderbar und genau dann danke dafür schon mal. #00:00:34-3#

B: So die ist auf den Weg zu Ihnen also die müsste dann gleich da sein. #00:00:37-7#

I: Vielen Dank. Sehr gut. Okay, ja dann danke ich Ihnen schonmal, dass Sie sich die Zeit für das Interview genommen haben, das wissen wir sehr zu schätzen. Und das Interview findet im Rahmen eines Forschungsprojekts an der Universität Hamburg im Studiengang Human Resource Management und Personalpolitik statt und wir möchten Sie zum Thema Feedback-Apps im Arbeitskontext befragen. #00:00:58-9#

B: Ja. #00:00:59-8#

I: Der Fokus liegt dabei auf ihren persönlichen Eindrücken und wir möchten Sie dazu einladen die Fragen frei nach Ihrem eigenen Ermessen zu beantworten und die fragen können von Ihnen weder falsch noch richtig beantwortet werden, also antworten Sie da einfach nach eigenem Ermessen und wenn Unklarheiten bestehen dann können Sie mich jederzeit unterbrechen und nachfragen. #00:01:17-3#

B: Ja. #00:01:17-3#

I: Und auch wenn Ihnen Fragen zu persönlich sind oder Sie die aus irgendeinem Grund nicht beantworten möchten geben Sie uns da einfach nen kurzen Hinweis und dann überspringen wir die Frage. #00:01:25-5#

B: Mhm (bestätigend) #00:01:28-6#

I: Okay, dann würde ich starten, wenn keine Fragen von Ihrer Seite bestehen. #00:01:29-6#

B: Nein, kann losgehen. #00:01:31-6#

I: Okay. Gut, also in Ihrem Unternehmen verwenden Sie die Feedback- App seit November 2017. #00:01:41-3#

B: Jep. #00:01:41-3#

I: Und zum Einstieg möchten wir Sie bitten die App einfach zu beschreiben, das betrifft zum Beispiel den Aufbau oder die Funktion der App. #00:01:47-6#

B: Mhm (nachdenklich) [Pause] Die App hat mehrere...also das ist ne einfache Handhabung und ist integriert bei uns in die Unternehmensbereiche der Unternehmensgruppe. Das heißt wenn man, auf der Unternehmensseite ist kann man dort nehmen vielen anderen Unternehmensbereichen sozusagen, die den Mitarbeitern angeboten werden auch diesen Feedbackbereich wählen. Dieser Feedbackbereich ist für mich ne einfache Oberfläche in der man eingeladen werden kann von Vorgesetzten oder von der Geschäftsleitung oder von verschiedensten Personen, um eine Meinung abzugeben. Die wird nicht nur für ein Feedback von oben nach unten gewählt bei uns, sondern vor allem für Ad-hoc Feedback das heißt im Zuge von Veranstaltungen und so weiter. So die Oberfläche ist gezielt aufgebaut für die Frage, die gestellt wird, das heißt man wird jetzt nicht durch lange Verzeichnisbäume durchgeführt, sondern, wenn ich eingeladen werde zu einem bestimmten Feedback dann erhalte ich auch nur diese Abfrage. #00:02:53-8#

I: Okay. Das heißt genau, Sie haben gesagt man kann auch von Mitarbeiter zu Mitarbeiter, muss nicht vom Vorgesetzten, richtig? #00:02:57-8#

B: Ganz genau, Mhm (bestätigend). #00:03:02-1#

I: Ja okay und wer hat dann Einsicht in die Bewertungen? Können Sie das sagen? #00:03:07-5#

B: Je nach Definition, also es gibt ja nen Berechtigungsbaum dazu oder ne Berechtigung. Die Berechtigungen sind...können unterschiedlich angelegt werden, das heißt die Personalabteilung gibt ja dem Unternehmen der Feedback-App ne Personalliste, ja. Diese Personalliste hat definiert, wer ist der jeweilige Vorgesetzte, wer gehört zu welcher Abteilung und wer gehört zu welchem Betriebsrat Bereich zum Beispiel, ist auch noch wichtig bei uns, wer hat welche Funktion und danach kann gegebenenfalls gefiltert werden, das heißt wenn unser Interesse darin liegt, dass diese Bewertung oder dieses Feedback gegeben werden soll von zum Beispiel allen Ausbildern. Ja, das wird jetzt grade gemacht, grade vorbereitet für ein großes Ausbildertreffen dann ist es natürlich ne andere Abfrage und dann kriegen die Auswertung andere Personen als ne Auswertung, die zum Beispiel zu ner Ware abgefragt wurde zu nem neuen Produkt, was wir im Unternehmen haben, ja. Also es kann über die jeweiligen Gruppen, über die betroffenen Personenkreise definiert werden, es kann über das Organigramm strukturiert werden oder es kann über Qualifikationen strukturiert werden, also Qualifikationen heißt bei uns jetzt zum Beispiel Ausbilder oder Qualifikationen wär auch alle Ersthelfer zum Beispiel oder alle Brandschutzhelfer, also dass man diese Sachen zusammenführen kann. #00:04:21-3#

I: Mhm (bestätigend). Okay, danke. Und dann haben Sie gesagt, dass Sie ad-hoc Bewertungen machen, meistens von Veranstaltungen - Bewerten Sie auch Personen oder mehr Veranstaltungen? #00:04:34-2#

B: Veranstaltungen. Gar nicht Personen, sondern immer die Veranstaltung beziehungsweise Themen, die während dieser Veranstaltung aufkommen, das heißt wir binden dieses Ad-hoc Feedback mit ein, wenn wir Meinungen abfordern. Also es wird eine These aufgestellt und dann wird das Publikum gefragt, wie sehen Sie des? Bewerten Sie das bitte. Und dann kann man live am Bildschirm vorne sehen, wie sich das entwickelt. Also man kann so ein bisschen, wenn man das bei Jauch da kennt, wie die sich da bewerben und die Frage bekommen und dann diese Bewertung eingeben sollen, das ist so ähnlich sag ich mal, das heißt es wird eine Frage gestellt und man kann ad-hoc halt reagieren und sagen, das ist meine Meinung zu dem Thema und dann kann es präsentiert werden in der Veranstaltung. #00:05:15-5#

I: Okay. Und wie häufig verwenden Sie dann die App?
#00:05:22-0#

B: [Pause] Wie häufig wir Anfragen stellen oder wie oft ich befragt werde?
(zögernd/nachdenkend) #00:05:32-1#

I: Genau beides. #00:05:34-2#

B: Ja also die Anfragen, das ist ja sehr unregelmäßig, das hängt ja davon ab, wie die Abfrage ist ne also Gefährdungsbeurteilung zum Beispiel, die wird alle zwei Jahre gemacht. Die läuft auch über diese App, die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung haben wir auch darüber gemacht, also ich sag mal im Durchschnitt sind im Jahr fünf Fragestellungen für große Befragungen und auch fünf für kleinere Sachen, als fünf für Veranstaltungen oder für Einzelabfragen. #00:06:04-0#

I: Okay gut, dankeschön. Und dann haben Sie gesagt, dass das wahrscheinlich in live da angestraahlt wird, das heißt, da vergeht wahrscheinlich nicht viel Zeit, wenn Sie Bewertungen abschicken oder empfangen, richtig? #00:06:16-9#

B: Das ist tatsächlich online. Also man sieht direkt wie das wächst, also wie die Bewertungen abgegeben werden und dann auch im System sind, genau. Also dann auch vorne angezeigt werden. Da ist jetzt kein Filter dazwischen oder sowas oder ne Auswertung da zwischen sondern es läuft direkt, die Bewertung läuft direkt rein und man sieht, auch die Meinungen der Leute. Also die haben dann auch Freitexte zum Beispiel, wo sie Sachen reinschreiben können und die sieht man dann direkt am Bildschirm bzw. bei ner Präsentation von ner Veranstaltung, dann auch vorne aufm ja auf der Leinwand. #00:06:45-1#

I: Okay. Und können Sie beschreiben, wie Sie Feedback in der App geben? #00:06:52-9#

B: Über verschiedene Wege. Es gibt dort die Möglichkeit, dass man tatsächlich mit ner Benotung arbeitet. Ja, die Benotung kann vom Arbeitgeber oder vom Auftraggeber sag ich mal frei gewählt werden, also ob man eher mit ner Schulbenotung arbeitet oder mit anderen Abstufungen. Man kann aber auch dort einfach nur ja und nein abfragen und man kann auch mit ner Smiley-Welt arbeiten, also man kann auch sagen lachender Smiley, trauriger Smiles und so weiter, also da hat man verschiedene Möglichkeiten die Bewertung abzufragen. #00:07:25-9#

I: Und Sie haben in Ihrem Unternehmen all diese Möglichkeiten? #00:07:27-7#

B: Genau. Wir nutzen auch diese Möglichkeiten, also grade in diesen ersten Tests, die wir gemacht haben, haben wir auch versucht alle Prooduktmöglichkeiten, also die Angebote dort zu nutzen, also manchmal ist es ja einfach nur „Wie war Ihre Anreise?“, „Hat alles funktioniert?“, „Ja/Nein“ so einfache Sachen, ja? „Wie gehts Ihnen heute?“ Jetzt grade bei solchen Veranstaltungen kann man natürlich zwichen durch Fragen stellen. Und dann kann da auch ein Smiley untergebracht werden, also das haben wir da getestet, genau. #00:07:53-7#

I: Und welche Methode nutzen Sie persönlich am häufigsten oder am liebsten? #00:07:59-2#

B: Wir haben die Benotung, also für uns im Bereich HR ist ganz oft die, ja die Benotung spielt ne Rolle. Tatsächlich von eins bis sechs. Und dann Mittelwertermittlung und so weiter, ja also so, ja. #00:08:19-6#

I: Ja. Aus welcher Motivation heraus verwenden Sie die App? #00:08:20-2#

B: Aus der Motivation heraus so viele Mitarbeiter wie möglich zu erreichen. Wir sind ein Unternehmen, dass viele Standorte hat in Deutschland hat, mit über 1000 Beschäftigten die sehr verteilt sind. Wirklich von der Ostsee sag ich mal von Flensburg bis runter nach Regensburg. Man hat also nicht die Möglichkeit, die permanent zusammen zu holen. Wir wollen ein schnelles Feedback haben zu bestimmten Sachen und dazu hilft uns diese App extrem. #00:08:47-8#

I: Haben Sie das Gefühl, dass seit der Einführung der App eher Kritik oder eher Lob über die App geäußert wird? #00:08:56-0#

B: [Pause] Das ist schwer zu sagen, weil wir sind ja in der Umstellung, ja, es kommt ja ne Digitalisierungswelle so zu sagen auf die Mitarbeiter zu. Und jetzt muss man unterscheiden. Es gibt Lob zu dieser App, weil man die Möglichkeit hat Feedback zu geben, schnell Feedback zu geben. Es gibt aber auch genau so Beschwerden, wenn man digital unterwegs ist und die Mitarbeiter ein großes Problem damit haben, immer noch haben. Unser Durchschnittsalter ist relativ hoch und die Beschwerden liegen eher daran, dass man sich da anmelden muss und dass man halt digital diesen Weg gehen muss, den wir aber auch einfordern, ganz absichtlich. Also die Probleme liegen nicht innerhalb der App, in der Beantwortung, sondern die liegen einfach daran, sich daran zu gewöhnen, dass bestimmte Sache eben nicht per Fragebogen kommen und man den wieder zurück schickt und so weiter, sondern das man online die Sache ausfüllen muss. #00:09:52-3#

I: Mhm (verstehend) #00:09:58-3#

B: Aber wie gesagt. Überwiegend kommt es sehr positiv an. Weil man ne Meinung abgeben kann, also weil man einfach die Möglichkeit hat sich zu beteiligen. Diese Beteiligung im Unternehmen ist natürlich ein Riesenfortschritt grade bei Veränderungen, die stattfinden und wenn große Projekte sind. Im Moment sind wir mitten in einem Projekt zum Beispiel, dann kann man zwischen durch Sachen abfragen, die es vorher in dieser Form gar nicht gegeben hätte. Also insofern, ist es ne sehr positive Bewertung, weil man sagt man hat die Möglichkeit sich zu beteiligen im Unternehmen. Und die anderen Sachen, egal ob, wir haben auch ne Lernplattform zum Beispiel. Ne Lernplattform bedeutet ja auch sich da anzumelden und damit umzugehen, bei all diesen Sachen haben wir Probleme, dass die Leute erst dazu geführt werden müssen, sich da anzumelden und ja tatsächlich diese Oberfläche zu nutzen. #00:10:44-4#

I: Und also innerhalb der App, also das Feedback, was Sie innerhalb der App vergeben, haben Sie da ne Einschätzung, ob das positiver oder negativer ausfällt. Was Kollegen sonst vielleicht eher vorher mündlich oder schriftlich abgegeben haben? #00:11:04-8#

B: Mhm (überlegend)...kritischer? Ich denke es ist kritischer insgesamt betrachtet, aber auch viel effektiver, weil diese Freitextauswahl und so weiter sehr gut genutzt wird und wir die Abfragen zu bestimmten Bereichen doch anonym gemacht haben. Also gerade Führungsleitlinien und solche Sachen, die sind anonym gemacht worden und da ist wesentlich mehr geliefert worden als sonst auf nem Fragebogen. Ich denk, dass die Kollegen dort mit dem Fragebogen, dann gehts per Post zurück, denn sieht man ja auf dem Absender auch dann von wo das geschickt wurde und so weiter, eher Bedenken hatten, dass da doch ein Zusammenhang hergestellt werden kann und jetzt ist es tatsächlich

anonym. Und die Auswertung erfolgt auch nur, wenn ein bestimmter Personenkreis in dieser Befragung auch ne Meinung abgegeben hat, also sie können sicher sein, dass dort mit den Daten ja tatsächlich vorsichtig umgegangen wird. #00:11:56-0#

I: Können Sie das noch mal beschrieben mit der Anonymität? Also ist das grundsätzlich anonym oder gibt es da auch Abweichungen, wie sind da die Einstellungen genau? #00:12:04-0#

B: Genau. Also man kann die Abfragen personenbezogen mache, das heißt, dass wir auch tatsächlich geliefert bekommen, wer diese Meinung abgegeben hat, ja bei manchen Sachen macht das Sinn. Gerade wenns um Warenbewertung geht, also ein neues Produkt mit rein kommt, das hat jetzt gar nichts mit HR zu tun, sondern wir nutzen das ja auch für andere Sachen, da macht es Sinn. Bei der Gefährdungsbeurteilung zum Beispiel, wo wir allgemeine Aussagen haben wollen, dort haben wir es anonym gemacht, das heißt dort kann eingestellt werden, dass der Name nicht mitgeliefert wird, Personalnummer nicht mitgeliefert wird und trotzdem geprüft wird, dass in der Einheit nur Auswertungen stattfinden, wenn tatsächlich ne gewisse Anzahl, hier ist es fünf, fünf Meldungen vorliegen, also sowohl weiblich als auch männlich, weil erst dann kann diese Auswertung erfolgen. Das ist mit dem Betriebsrat besprochen, das ist Grundlage auf die wir uns geeinigt haben. Sollten nicht fünf Leute sich beteiligt haben und sozusagen so ne Mischung der Ergebnisse geben, dann rutscht das hoch in die nächste Ebene, das heißt, dann ist es nicht Standortebene bei uns sondern dann ist es halt der Regionalbereich und dann werden dort diese Daten ausgewertet. #00:13:10-4#

I: Das heißt aber, dass immer derjenige, der die Umfrage startet, entscheidet, ob es anonym ist. Nicht ich persönlich dann als Feedbackgeber entscheide, ob ich das anonym geben möchte oder nicht. Ist das richtig? #00:13:22-7#

B: Genau, das wird vorgegeben, das macht der, der die Vorgabe macht für die Befragung. Ganz genau. #00:13:29-9#

I: Okay. Und wenn Sie Feedback empfangen haben, was machen Sie dann damit, wie gehen Sie damit um? #00:13:34-4#

B: Dann kann ich einen Bericht abfragen. Da gibt es die Möglichkeit, dass ich nen zusammengeschnittenen Bericht bekomme für mein Einzugsgebiet, das heißt für mich jetzt als Managementmitglied und zuständig für den Bereich HR, bedeutet dass ich ne Komplett-Auswertung für die Firma bekomme, dann natürlich für meinen Verantwortungsbereich, das heißt für den Geschäftsbereich und ich nochmal separate Bereiche oder Berichte bekomme zu den Bereichen der Betriebsräte. Also Betriebsrat Berlin zum Beispiel, Betriebsrat Düsseldorf das sind nochmal separate Berichte, die kann man direkt abfordern, dort hat man wie so eine, ja es ist ein Cockpit, sag ich mal für den, der den Bericht aufgesetzt hat und dort kann er erkennen, wie ist die Anzahl der Teilnehmer im Verhältnis zu denen, die eingeladen wurden. Wie viel Prozent hat man dort derer die teilgenommen haben und wie sind die Ergebnisse. Ja die sind ein bisschen graphisch dann auch dargestellt, so dass man schnell nen Überblick hat, was ist so die überwiegende Meinung sozusagen, die werden farblich dargestellt, das heißt man kann schnell sehen, welche Punkte oder welche Themen eher positiv betrachtet werden, die sind dann grün und dann gibt es so wie beim Ampelsystem gelb und rot und die roten kann man sich als erstes anschauen, weil die Werte dann daneben liegen sozusagen oder man da ansetzen sollte. #00:14:54-7#

I: Okay und wie handeln Sie dann normalerweise, wenn Sie eher positives Feedback bekommen oder wenn Sie eher negatives Feedback bekommen? #00:15:02-7#

B: Beide Bereiche werden ausgewertet, das heißt die positiven Sachen werden hervorgehoben mit vielen dieser Berichte, dieser Feedback-Berichte gehen wir ja auch in Gremien rein. Wenn man jetzt die Gefährdungsbeurteilung zum Beispiel nehmen, dann ist das ein Thema, was in dem Arbeitssicherheitsausschuss besprochen wird und im Betriebsrat besprochen wird, da wird die positive Seite vorgestellt also die Themen, die gut laufen, und genauso die, die negativ sind, an denen wir arbeiten müssen und dann werden Maßnahmen da abgeleitet und die werden dann kommuniziert über die Betriebsversammlungen oder über unsere Informationsschreiben oder über die Mitarbeiterzeitung und so weiter, das heißt diese Feedbackabfrage ist immer ne Grundlage, um die nächsten Schritte zu besprechen und dann zu sagen, okay hier leiten wir folgende Maßnahmen ab. #00:15:49-0#

I: Okay und dann gehe ich aber eher davon aus, dass Sie eher so ne gesammelten Ergebnisse haben und sich deswegen nicht direkt danach mit dem Feedbackgeber austauschen können, oder? #00:16:01-4#

B: [Pause] Also direktes Feedback eins zu eins ist dann eher wenn...wir haben so ne Art Chatfunktion da mit drin, sag ich mal, wo man ja quasi live ne Unterhaltung starten kann. Ein Feedback abgibt und ne Erklärung erwartet. Bei den meisten Abfragen aber eher nicht. Das sind eher so kleinere Sachen, wo man, ja, wo man ins Gespräch danach geht, genau. Die großen Abfragen nicht, also die sind tatsächlich da um, ja, auch um zu verallgemeinern teilweise, ne, also grade bei der Gefährdungsbeurteilung gehts ja nicht um den einzelnen Arbeitspatz, sondern es geht ja dann eher dann um die Gruppen, um die verschiedenen Tätigkeitsgruppen und so weiter. Da gehts nicht darum auf den einzelnen Mitarbeiter zurückzugehen, sondern Festlegungen zu treffen für bestimmte Personengruppen eben, für bestimmte Tätigkeiten, die wir haben. #00:16:56-4#

I: Haben Sie bei so nem Einzelfeedback schon mal Reaktionen erhalten nach dem Sie Feedback gegeben haben? #00:17:09-0#

B: [Pause] Muss ich jetzt kurz mal überlegen. Das war am Anfang eine Form. Ja, da ist es auch noch vermehrt eingefordert worden, weil da quasi ein Auftrag mit verbunden war und da gab es dann auch nen Rücklauf, wo derjenige sich nochmals gemeldet hat und dann gesagt hat, hat es funktioniert. #00:17:41-6#

I: Können Sie ein Feedback beschreiben, das Ihnen aus irgendeinem Grund besonders im Gedächtnis geblieben ist? #00:17:49-0#

B: [Pause] Da muss ich echt überlegen. [Pause] Ne, eigentlich nicht. Die sind alle wichtig, aber ich hab jetzt nichts, wo ich sage, das ist jetzt irgendwie, tja, ne. Ne kann ich nicht sagen, ne. #00:18:27-9#

I: Okay und ja das geht ähnlich so in die Situation, ich weiß nicht, ob Sie da dann vielleicht eine haben, wo Sie sich mehr erinnern. Aber hatten Sie schon mal, dass Sie nach einem Feedback, dass Sie sich entweder besonders gut oder besonders schlecht gefühlt haben, nach dem Sie das Feedback eingesehen haben. #00:18:44-3#

B: [Pause] Ja. Das hat man schon. Das hat man schon gerade bei großen Befragungen, weil natürlich dann immer so das ganze Unternehmen in Frage gestellt wird und die Zufriedenheit der Mitarbeiter und natürlich, wenn man ne Abfrage hat, zum Beispiel, würden Sie Ihren Job weiterempfehlen, also machen Sie Ihre Tätigkeit gern und würden Sie die auch weiterempfehlen und so weiter. Und dann dort ein Prozentsatz steht, der in der Größenordnung ist, dass es den Leuten gut geht und diesen Job auch weiterempfehlen

würden, dann ist das schon ein sehr positives Gefühl, weil das unsere tägliche Arbeit ist. Also dann, da gibts schon ein Gefühl, dass man sagt, man ist zufrieden und die Leute sind zufrieden und haben dort ne Tätigkeit mit der sie zufrieden sind. Dann macht das schon glücklich. Ja. Ja dann hat man schon ein positives Gefühl, ja. Definitiv und andererseits gibt es viele Themen gerade Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die sehr schwierig sind und wo es auch traurig macht, muss man auch ganz klar sagen, wenn man das nicht hinbekommen, dass man junge Mütter integrieren kann, einfach weil die Kitazeiten nicht so sind oder andere Bedingungen nicht so sind, dann macht es eher traurig, ja definitiv, ja. #00:19:57-0#

I: Und genau, bleiben wir vielleicht mal bei dem traurigen Gefühl. Können wir dann aber auch gleich wieder auf das Positive eingehen, aber wie hat sich dann die Situation für Sie weiterentwickelt? Gab es darauf irgendwelche Folgen? #00:20:12-8#

B: Also das ist ja...genau. Diese Abfragen oder dieses Feedback wird ja eingeholt, um eben zu sehen wo stehen wir an der Stelle. Wenn das negativ ist, dann werden weitere Maßnahmen davon abgeleitet. Die können ganz vielschichtig sein. Es kann unter Umständen sein, dass da ein Arbeitskreis eingesetzt wird, das man sagt okay, hier haben wir ganz offensichtlich ein Thema, was mich sehr bewegt, ja was mich persönlich auch sehr bewegt, wo wir sagen da brauchen wir Unterstützung, da brauchen wir einfach noch Knowhow von anderer Stelle, wie wir dort weiterkommen, um Lösungen zu finden für unsere Mitarbeiter und für uns natürlich auch, weil da geht es ja ganz klar um das Thema Rekrutierung und Besetzung unserer Stellen. Und wenn man dort so Punkte hat, wo wir Leute verlieren, was ja negativ ist, sag ich mal. Da muss man die natürlich mit neuen Maßnahmen und Tätigkeiten dagegen steuern und versuchen Lösungen zu finden. In dem Fall ganz klar, wird äh gibt es ein Meeting, wo dieses Thema mitaufgegriffen wird, wo tatsächlich mit den Regionalleitern also mit denen, die vor Ort sind darüber gesprochen wird, wie können wir das besser integrieren und es wird intern noch mal geprüft, gibt es ne Möglichkeit ne Kita, Kitangebot der Firma und solche Sachen, also um dort flexibler zu werden und die Leute zu halten ja. #00:21:22-0#

I: Mhm (bestätigend). Und andersherum? Mit nem positivem Gefühl, dass sich bei Ihnen eingestellt hat. Können Sie da ne Situation beschreiben, wie sich das weiterentwickelt hat? #00:21:34-4#

B: Ja in dem man natürlich die Arbeitgebermarke dadurch stärkt, in dem man die Mitarbeiter, die tatsächlich ein positives Feedback abgeben und auch als Person dahinter stehen, dann natürlich auch nach außen auch treten können und wir können damit positiv das ganze Thema Mitarbeiter werben Mitarbeiter zum Beispiel belegen, das heißt wir haben ne Plattform, in dem wir [unverständlich] in der wir, ja, versuchen über unsere Mitarbeiter neue Kollegen zu werben und das macht man natürlich nur, wenn man sich wohlfühlt, also wenn dieser Faktor relativ hoch ist, dann kann es dazu führen und führt es auch dazu bei uns, dass die Leute auch bereit sind tatsächlich aus ihrem Bekanntenkreis, Freunden und so weiter Werbung zu machen und zu sagen, Mensch, wollt Ihr da nicht arbeiten. Ja, das ist eher so ein Positives Gefühl, dass man sagt, okay, das können wir probieren, das kann man bei uns tun, weil der überwiegende Teil der Mitarbeiter steht tatsächlich hinter dem Unternehmen und würde auch anderen den Tipp geben und das ist ein positiver Weg, den wir da ausnutzen können. #00:22:29-5#

I: Okay und können Sie uns ein Beispiel nennen, in dem Sie mit Kollegen verglichen worden? In Form dieses Feedback in der App? #00:22:43-9#

B: Nein. Also, dass wir als Personen verglichen werden sozusagen, meinen Sie? Oder erklären Sie mal noch ein bisschen? #00:22:50-7#

I: Ja genau, also als Person erstmal, ja. #00:22:58-2#

B: Okay. Also wenn ich das richtig verstehe, würde bedeuten, da stehen fünf Leute vorne aus der Geschäftsleitung und die Kollegen im Raum sollen die bewerten, oder? #00:23:08-8#

I: Ja genau oder dass Sie vielleicht Ergebnisse erhalten, wo Sie aber nicht nur persönlich, sondern in der Relation zu anderen bewertet werden. #00:23:13-8#

B: Ja das gibts, genau, das geht schon los bei ganz einfachen Sachen, wie hoch ist die Teilnahme in unseren Teams, ne, also die Vorgesetzten, da hat man natürlich auch nen Vergleich. Es werden insgesamt tausend Leute eingeladen zum Beispiel und man hat hundert Leute in seinem eigenen Team. Wie viel Leute haben davon teilgenommen überhaupt an nem Feedback, das ist ja schon so ne Messung, ne. Ja und das wird verglichen in einzelnen Teams, ja. #00:23:37-2#

I: Okay und die anderen Ergebnisse, die Sie angesprochen haben, die dann eben, also diese Gesamtergebnisse von ner Veranstaltung beispielsweise. Werden die auch mit den anderen verglichen? Also mit anderen Ergebnissen? #00:23:48-0#

B: Sofern das geht, ja. Also wenn man Vergleichswerte hat, machen wir das, ja. #00:23:54-9#

I: Okay und was löst das bei Ihnen aus, wenn dann eben so ein Vergleichswert entsteht? #00:24:04-0#

B: Stückweit Wettbewerb. Ja, ist ja auch Absicht. Das man sich natürlich da vergleicht und pusht unter Umständen auch seine Mitarbeiter und sagt, beteiligt euch bitte oder ja. Es ist aber bei uns nicht so, dass da irgendwelche Folgen dranhängen, also weder inhaltlich noch sonst irgendwas, sondern da gehts wirklich um reine Motivation und zum Teil auch Spaß also wir machen das auch um so Veranstaltungen aufzulockern, muss man auch dazu sagen. Aber es hängt jetzt nicht irgendwie ne Bonifikation oder sowas dran. #00:24:41-5#

I: Okay und aber inwieweit beschäftigen Sie sich dann trotzdem noch nach Erhalt des Feedbacks mit den Inhalten? #00:24:48-4#

B: Ganz viel. Also das ist ganz ganz wichtig, also dass die Inhalte ausgewertet werden, diese Maßnahmen abgeleitet werden und an die Mitarbeiter kommuniziert wird, egal welche Abfrage das war, weil sie müssen merken, dass daraufhin was passiert. Wenn nichts passiert, wird die Quote derer die teilnehmen natürlich immer geringer. Das heißt diesen ja diesen Kreis hinzubekommen, dass man sagt wir legen Wert auf eure Meinung und wir setzen auch das um, wir hören uns das an, wir reflektieren euch das und ziehen dann Maßnahmen daraus und informieren euch was wir tun. Das ist ganz ganz wichtig, ja. #00:25:27-9#

I: Mhm (verstehend). Und das Feedback, das Sie bisher erhalten haben, konnten Sie das soweit immer nachvollziehen? #00:25:39-8#

B: Es gibt nen gewissen Anteil bei diesen...bei den Feedbackgebern, ähm der pf ja pf sagen wir mal Schindluder damit treibt, also die...wo Meinungen erscheinen, die unsachlich sind, ja also sobald man sagt es ist anonym gibts natürlich immer so ein paar Leute, die es ausnutzen und Sachen unterbringen, die unsachlich sind. Die werden rausgeschnitten beziehungsweise darüber wird dann mit den Betriebsräten zwar gesprochen, aber da sind

so einen Konsens drüber gebracht, dass man sagt okay, das ist jetzt nicht fachlich, sachlich gewesen, sondern das ist wirklich irgendwie ja übertrieben, sag ich mal an der Stelle. Aber ansonsten werden die alle sehr ernst genommen. #00:26:19-6#

I: Können Sie dann an der Stelle auch noch mal was zum Umgangston sagen generell in der Feedback-App so. Also Sie sagen ja wenn das... teilweise benoten die mit Noten, da spielt es dann ja keine Rolle, aber wenn sie mit Text bewerten, dann? #00:26:34-9#

B: [Pause] Zum Umgangston der Texte, die dort Freitext geschrieben werden sozusagen, oder? #00:26:39-3#

I: Mhm (bestätigend), genau. #00:26:41-1#

B: Also, wie gesagt 98% sind, ach wahrscheinlich 99 sind ganz sachlich und wirklich zielführend und dann gibts einen Prozent, die in nem schlechten Umgangston sind, was wiederum wahrscheinlich daran hängt, das man eben in irgendeiner Form enttäuscht wurde oder irgendeinen Sachverhalt da vorliegt, sag ich mal, irgendein Ärger, der vorliegt, den man dann damit abarbeitet, quasi. #00:27:09-8#

I: Mhm (verstehend). Und wenn Sie jetzt so ein unsachliches Feedback mal erhalten... #00:27:22-0#

B: Ja. #00:27:22-0#

I: ... was macht das dann bei Ihnen? Was löst das bei Ihnen aus oder wie gehen Sie damit um? #00:27:15-3# #00:27:20-2#

B: Gar nicht. (lacht verlegen) Wie gesagt wir besprechen das mit dem Betriebsrat, aber ich ärgere mich darüber nicht mehr, also das sind jetzt keine Sachen wo ich sage, das bewegt mich jetzt in dem Sinne. Es ist immer so bei ner Anzahl von über tausend wie gesagt, da ist immer irgendwas, irgendein Anteil von Antworten, wo man sagt, naja hätten Sie sich sparen können, aber mehr löst es auch nicht aus, nein. #00:27:46-8#

I: Und können Sie das trotzdem noch einmal konkretisieren was unsachlich bedeutet, vielleicht auch ein Beispiel nennen? #00:27:53-7#

B: [Pause] Also ein Beispiel ist wenn es Angriffe gegen Frauen gibt dort. Und dann, also weil es in der Beurteilung tatsächlich um einen Bereich geht der ja sehr Frauen lastig ist und dann ne Stimme kommt, die dann wirklich nur in den Worten wie Schlampe und Hure und so weiter spricht im Freitext. Und das sind dann Sachen, die wir komplett aus[unverständlich], also da gibt es überhaupt gar keine Diskussionen, das sind dann Beschimpfungen, die da eher kommen. #00:28:38-0#

I: Okay und genau, also das meinten Sie dann ignorieren Sie das quasi eher? #00:28:43-1#

B: Ignorieren. Genau. Das kann man nur ignorieren und dadurch dass das ja anonyme Abfragen sind, wissen wir ja auch nicht oder ja wissen wir tatsächlich nicht von wo die kommen, ja also wer dahinter steckt. Und selbst, wenn mans wüsste würde mans auch nicht ändern können, weil man die Konstellation davor überhaupt nicht kennt. Entweder gibt es da nen Stressfaktor an dem Standort, dass die vielleicht mit den...dass da mit dem Vorgesetzten irgendein Problem ist oder ein neuer Mitarbeiter ist, der mit der Vorgesetzten nicht klar kommt oder was auch immer. Da gibt es so viele Konstellationen. Es kann auch sein, dass vorher ein Kunde drin war, wodurch dieser ganze Stress ausgelöst wurde, der

sich nicht richtig verhalten hat. Also ganz viele...da, das werden wir nicht ergründen und deshalb muss man da auch keine Kraft reinlegen. #00:29:19-8#

I: Danke. Und wie vertraut oder genau wir haben ja schon geklärt: häufig sind die anonym, aber vielleicht wissen Sie ja trotzdem etwa welcher Personenkreis das ist oder manchmal ist es ja auch eben nicht anonym. Wie vertraut oder bekannt sind Ihnen dann die Personen mit denen Sie Feedback austauschen? #00:29:42-3#

B: [Pause] Also den Feedbackkreis wählt ja derjenige aus, der die Abfrage macht. Dadurch definiert er wer beteiligt ist. Das ist ja ganz oft sein Arbeitsbereich, da sind die natürlich sehr vertraut. Bei mir ist es jetzt oft die Belegschaft komplett. Jetzt weiß ich nicht wie man da von vertraut reden kann, also ich kenn die nicht alle persönlich (lacht) aber nen Großteil natürlich, aber zumindest vertraut mit den mit den Leuten, die dort eingeladen werden insofern ja, weil ich weiß welcher Personenkreis das ist, also sind das jetzt Einkäufer, Leiter oder Ausbilder oder so, diese Definition schon. Vertraut das man tagtäglich zusammenarbeitet und sich näher kennt nicht, nein. #00:30:25-4#

I: Okay. Und wenn Sie Feedback geben wie wichtig ist es Ihnen dabei, was die anderen von Ihnen denken, die Ihr Feedback erhalten. #00:30:42-2#

B: [Pause] Sehr wichtig. (lacht) Ja. #00:30:45-3#

I: Können Sie das ausführen? #00:30:47-1#

B: Das, also dieses Tool lebt ja bloß damit, dass man tatsächlich ehrlich damit umgeht, dass man Kritik zulässt, dass das nicht schön geredet wird und so weiter und mein Vorgesetzter oder jemand, der mein Feedback benötigt an der Stelle soll davon ausgehen können, dass er ne ehrliche Meinung bekommt und dass mich auch darauf ansprechen kann. Also dass es jetzt nicht irgendwie geschönt ist oder so was sondern, dass es tatsächlich die ehrliche Meinung ist. [Pause] Heißt nicht, dass es ihm immer gut geht damit (lacht). Sondern, dass es dann natürlich auch Sachen sind die ja, zum Nachdenken oder zum Reagieren einladen sollen. #00:31:31-4#

I: Und wie hat sich eventuell die Beziehung zu Kollegen verändert mit denen Sie Feedback ausgetauscht haben? #00:31:42-6#

B: Die hat sich definitiv intensiviert, weil wir eigentlich oder weil wir den Personenkreis dadurch vergrößern konnten genau aufgrund dieser räumlichen Trennung bei uns, ja. Dadurch ist es viel intensiver der Austausch und was die Möglichkeit der Partizipation betrifft ist es für uns ein gutes Handwerkszeug um tatsächlich alle miteinzubeziehen. In Entscheidungen im Unternehmen oder in Neuigkeiten sag ich mal, Veränderungen, ja. #00:32:20-7#

I: Und hatten Sie schonmal irgendein Feedback erhalten, wo Sie sich erinnern können, dass ne Formulierung irgendwie Missverständnisse hervorgerufen hat? #00:32:32-7#

B: [Pause] Mhm ja. Hatten wir. Das ist bei uns relativ gering, weil wir diese Fragebögen oder beziehungsweise die Fragen, die wir rausschicken immer noch mal abstimmten mit der Firma der Feedback-App. Die haben ja nen Psychologen dort mit im Einsatz. Und so Mitarbeiter, die darauf richtig ausgebildet sind diese Fragestellungen zu formulieren und wir geben unser Ziel vor, wir geben auch die ersten Fragen vor und so weiter. Die Fragestellung an sich wird dann aber mit denen diskutiert, so dass tatsächlich auch das Ergebnis verwertbar ist, weil da gibt es schon ziemlich viel Risiken (lacht). Es ist bei uns deshalb, in der Zeit, die wir es nutzen, einmal aufgetreten und da ging es um die Definition des

Vorgesetzten, da sind mehrere Ebenen betrachtet worden und da ist unterschiedlich gehandhabt worden, die Bewertung also wen sehe ich als Vorgesetzten. Manche haben den obersten Vorgesetzten genommen, manche haben den direkten Vorgesetzten. Also da war es ne Formulierungsgeschichte, ansonsten nicht. Weil wie gesagt, dass vorher drüber geschaut wird und in mehreren Gremien auch abgeschlossen wird wie diese Fragestellungen rausgehen. #00:33:41-4#

I: Und da bei dem Beispiel mit dem Missverständnis um den Vorgesetzten. Konnten Sie das Missverständnis irgendwie lösen? #00:33:48-0#

B: Für diese Befragung nicht mehr. Das kam auch tatsächlich erst im Nachhinein raus, also in der Auswertung dieser Befragung. Dass die Sichtweise unterschiedlich war zu dem Thema. Für die nächste Befragung haben wir es dann geändert und haben darauf geachtet, dass es noch genauer beschrieben ist. Das sind so bestimmte Personengruppen, sag ich mal, die zum Beispiel im Projekt arbeiten und so weiter, wo das nicht ganz klar definiert ist, weil die haben ja manchmal auch zwei Vorgesetzte, also die haben dann im Projekt jemand vorgesetzt und in ihrer eigentlichen Fachabteilung jemand und diese Definition, die mussten wir genauer machen, das haben wir in der nächsten Abfrage dann vorgesehen. #00:34:24-5#

I: Okay, Dankeschön. Und genau, ich wollte noch einmal kurz zurück gehen auf die äh auf das unsachliche Feedback, das hatten Sie erwähnt mit den Äußerungen zu Frauen, teilweise. #00:34:42-6#

B: Mhm (bestätigend). Ja ja. #00:34:41-4#

I: Wissen Sie da auch oder haben Sie da ne Ahnung ob das auch persönlich so geäußert wird? #00:34:52-2#

B: [Pause] Mhm (nachdenklich), also wenn es so wäre, ja, also ich bin ja auch nicht überall (lacht), aber wenn es so wäre, dann würde darauf hin reagiert werden, deswegen kann man davon ausgehen, dass es nicht so ist, also es wird nicht offen geäußert, das ist eher in der Anonymität, dass man das so äußert. #00:35:11-7#

I: Okay Dankeschön. Dann genau, das hatten Sie teilweise auch schon angesprochen. Trotzdem nochmal konkret die Frage: Motiviert Sie das Feedback sich zu verbessern? Und wenn ja, inwiefern? #00:35:21-8#

B: Definitiv motiviert es dazu. Inwiefern hängt immer ab von welchem Inhalt, sag ich mal, des Feedbacks. Ob das jetzt eher ein Feedback ist, was man als Person bekommt von seinen Mitarbeitern, ja das ist natürlich ne andere Form, als betrachtet über das Gesamtunternehmen. Die Motivation ist auf jeden Fall da zu verbessern. Und wir haben unterschiedliche Wege, die wir dann gehen. Das ist zum einen die Verbesserung in der Struktur, in den Prozessen. Zum anderen aber auch in der Persönlichkeit. Das heißt wir haben auch Trainer, die unterstützen die ähm zu bestimmten Themen, die in der Führung sind, wo Defizite erkannt werden oder solche Sache, die dann auch mit unterstützen. Wir haben Führungsleitlinien zum Beispiel im Unternehmen, die umgesetzt werden, die ganz klar, diesen...ja Rahmen vorgeben in dem wir uns bewegen wollen und wenn dort Abweichungen sind, dann muss dort reagiert werden und muss dort Unterstützungsleistung gegeben werden. #00:36:28-0#

I: Und inwieweit konnten Sie das Feedback in Ihren Arbeitsalltag integrieren also Sie persönlich? #00:36:35-3#

B: Sehr gut (lacht). Deshalb weil die Struktur uns einfach dazu zwingt (lacht), sag ich mal ja. Weil für viele Abfragen, die wir oder die ich jetzt speziell im Personalbereich habe wichtig ist, dass wir ein Feedback bekommen auch aus den Standorten von unseren Mitarbeitern, als Bewertung unserer Tätigkeit natürlich, aber auch für die konzeptionelle Ausrichtung und da ist es ein wichtiges Instrument für uns geworden. Um, ganz ganz eng mit denen zusammen zu arbeiten, um natürlich auch in Vorbereitung dann auch zum Beispiel zu sagen, wir machen jetzt nen Ausbildertag, das heißt zwei Tage, die wir nur mit den Ausbildern verbringen, um einfach das ganze Thema Ausbildung, Veränderungen der Generationen und so weiter durchzuspielen und im Vorfeld schon zu dieser Veranstaltung werden die wichtigsten Sachen über diese App abgefragt. Die Inhalte abgefragt, die Organisation drüber wer welche Interessen hat in welchem Workshop dabei zu sein. Welche Themen überhaupt ne Rolle spielen sollen und dann auch Fragebögen, die dort ähm die ausgewertet also die abgefragt werden vor diesem eigentlichen Veranstaltungstermin und dann in dieser Veranstaltung ausgewertet werden. Meinungen, Stimmungen und so weiter. #00:37:50-3#

I: Und genau zur Motivation hatten Sie gesagt: Ja. Da gibts ein klares ja, da besteht ne Motivation zur Verbesserung. #00:37:58-0#

B: Ja. #00:37:58-0#

I: Das klang positiv, soweit von Ihnen. Entsteht auch irgendwie in einer Weise Verbesserungsdruck? #00:38:02-3#

B: Ja. Ja. Der entsteht dadurch, dass wir es veröffentlichen. Dadurch, dass wir ganz offen über die...also die Betriebsräte bekommen die Auswertung parallel mit uns, also da gibts jetzt nicht ne Woche oder ne Frist dazwischen, wo die Geschäftsleitung sich in Ruhe die Ergebnisse anschauen kann und dann auf den Betriebsrat zugeht. Es entsteht ein Druck daraus, dass tatsächlich die Ergebnisse ganz offen bekannt gegeben werden, dass die diskutiert werden in Betriebsversammlungen, dass die diskutiert werden im Arbeitskreis Gesundheit zum Beispiel und so weiter, je nach dem welche Themen dort abgefragt wurden als Feedback und da entsteht ein Druck, weil man ne Erwartungshaltung der Mitarbeiter hat, die sich beteiligt haben, das auch aufgrund der Befragung, aufgrund des Feedbacks sich Sachen verändern. Ja definitiv. #00:38:52-8#

I: Und empfinden Sie das dann auch persönlich als Stress oder eher noch als Motivation? #00:38:56-6#

B: Als Motivation, dass Leute sich daran beteiligen. Wir bedanken uns auch für die Beteiligung der Mitarbeiter, weil nur darüber kriegen wir tatsächlich dieses Feedback, was wir ja benötigen, also das ist ja eigentlich nur positiv. Es kann niemand sagen, wir haben da irgendwie nur im Büro vom Tisch aus entschieden, sondern da gibt es immer ne Beteiligung der Kollegen mit dabei. #00:39:21-7#

I: Okay jetzt...genau sprechen Sie die Beteiligung von den Kollegen an. Und haben Sie persönlich auch Veränderungen feststellen können durch Ihr Feedback, das Sie geben? Also bei anderen oder im Unternehmen Veränderungen? Aufgrund Ihres Feedbacks. #00:39:34-4#

B: [Pause] Jetzt kann ich nur meinen Chef betrachten (lacht). Weil so viel (lacht). Ähm, also bei uns läuft ja Feedback eher Mann zu Frau, Frau zu Mann sag ich mal (lacht) also eins zu eins da gehts in der Geschäftsleitung, gehts ja jetzt nicht um ein Feedback unter den Kollegen sag ich mal, da ist es ein bisschen anders. Mein Feedback, jetzt muss ich mal überlegen, wo ich ein Feedback abgeben hab. Ähm ja, also wenn jemand anders von

mir ein Feedback abfragt, dann zum Beispiel bei der Gefährdungsbeurteilung, genau das ist so ein Beispiel, wo wir ja auch ganz normal als Arbeitnehmer angefragt werden, dann aber dass man auch, dass da was passiert und dann erwartet man ne offene Kommunikation damit ja. Mhm (bestätigend). So, dass sich da was verändert, hängt dann ja (überlegt), ja also ich geh davon aus, dass sich dann was verändert, weil es ne ganz klare Aufgabenverteilung gibt, wer sich mit diesen Ergebnissen auseinandersetzt und welche Gremien dann die nächsten Schritte beschließen, ja. #00:40:43-0#

I: Aber, genau, also haben Sie das auch schonmal konkret erlebt ne Veränderung? #00:40:48-8#

B: Ähm ja. Genau, wenn Vorschläge gemacht werden, die tatsächlich Veränderungen, also im Prozess tatsächlich Veränderungen bringen, ja, dann haben wir das, ja, dann hab ich da auch Veränderungen erlebt ja. #00:41:08-2#

I: Und wie lange dauert das dann bis diese Veränderungen eintreten? #00:41:09-4#

B: [Pause] Das hängt jetzt ja davon ab, welche ähm was ist es für ne Kategorie, also wozu wurde ein Feedback abgefordert. Wenn es ne Veränderung ist, die alle Standorte betrifft und dort also zum Beispiel Klimatisierung und solche Sachen. Also Erschwernisse während der Tätigkeit und für die Kollegen ein absoluter Stress, dass dort Standorte bestehen, da ist 40grad innen. Da ist ja wenn dieses Feedback kommt und daraufhin entschieden wird in welchen Schritten wird jetzt die Klimatisierung umgesetzt, dann ist das ne Sache, die geht über Jahre. Die wird irgendwann gestartet und läuft ja dann relativ lang. Bei kleineren Sachen, bei Prozessen die wir selbst beeinflussen können, also direkt beeinflussen können, da kann das ne Woche dauern, da gehts relativ schnell. #00:42:09-2#

I: Und bei der nächsten Frage, da muss ich noch einmal nachfragen. Werden Sie auch von Ihrer Führungskraft durch die App bewertet? #00:42:14-9#

B: Ja. #00:42:17-2#

I: Okay und können Sie da ne Veränderung feststellen, wie sich die Bewertung Ihrer Arbeitsleistung durch Ihre Führungskraft vielleicht durch die App verändert hat oder auch nicht? #00:42:30-8#

B: Nein (lacht) nein. #00:42:38-6#

I: Okay da würden Sie sagen das ist unverändert? #00:42:37-0#

B: Das ist unverändert, ja. #00:42:39-2#

I: Okay. Und jetzt in Ihrem Team, ich weiß jetzt grade gar nicht mit wie vielen Kollegen Sie so im Team zusammenarbeiten? #00:42:48-0#

B: Also hier sind jetzt direkt vierzehn in Frankfurt. Vierzehn Mitarbeiter, ja. #00:42:49-2#

I: Okay und da direkt auf Ihr Team, lokal in Frankfurt bezogen. Gibt es da irgendwie Auswirkungen auf die Atmosphäre im Team durch die Einführung der App? #00:43:00-8#

B: Nein. #00:43:08-1#

I: Okay, also können Sie so auch nichts wahrnehmen? #00:43:06-3#

B: Nein, also das ist wie bei der Frage, die wir vorhin hatten. Es ist ne positive Stimmung, da man sich beteiligen kann, das ist immer so die Grundaussage. Die Beteiligung zu bestimmten Themen, die Information darüber und dann noch zusagen meine Meinung ist gefragt, die ist positiv. Für das Feedback an sich, also wenn man jetzt vom klassischen 360 oder so ausgeht. Das setzen wir noch nicht um, also dazu kann ich noch nichts sagen. Das würde wahrscheinlich die Situation hier in der Abteilung dann auch verändern, aber hier für die Kollegen, für die ich direkt zuständig bin läuft es tatsächlich über nen anderen Weg nicht über diese App. Noch nicht. Also, ja. Noch nicht über diese App. Genau. #00:44:04-7#

I: Genau. Von meiner Seite wären wir jetzt quasi auch schon am Ende ich schaue noch mal kurz zu Cate rüber? Okay. Haben Sie noch etwas Wichtiges, was bisher noch nicht angesprochen wurde oder was Sie gerne noch abschließend sagen möchten? #00:44:19-0#

B: Mhm also wichtig ist, also als Handwerkzeug ist es sehr gut, dass muss man sagen um ne Möglichkeit zu finden tatsächlich nen permanenten Kontakt zu den Kollegen auch zu haben. Gerade wenn man räumlich getrennt ist. Deswegen ist es für uns ne absolute Unterstützung in der täglichen Arbeit. A und O ist die Vorbereitung der Geschichte. Das kann auch ganz schnell nach hinten losgehen, je nach Fragestellung, je nach Häufigkeit der Geschichten, ich glaube auch, dass zu viel Befragungen eher negativ sind. Wenn man jetzt alle vierzehn Tage nen Feedback abgibt zu irgendeiner Sache, wurde schon gesagt, dann ist es einfach zu viel, dann ist man belästigt, sozusagen, also man muss genau diesen Punkt finden: Wo ist es für den Mitarbeiter noch angenehm und wo hat er nen Teil auch Spaß daran? Und wo merkt er, es bewegt was. Und das ist so die...das Augenmaß, wo man auf jeden Fall hinschauen sollte: Was passiert danach, ne. Also nicht das Feedback an sich ist wichtig, sondern, wie erfolgt die Auswertung und wann bekommt der Mitarbeiter quasi mit, dass sich was bewegt darauf hin. Weil wenn sich nichts bewegt, wenn gar nichts passiert, dann wird er die nächste Befragung auch nicht mitmachen, das nächste Feedback, die nächste Feedbackabgabe. Das ist ja, das ist ein wichtiges Thema. Es muss definitiv jemand den Hut aufhaben, der hinter diesem Produkt auch steht im Unternehmen, der möglichst auch sehr souverän, sehr sachlich ist, der Fürsprecher ist sozusagen und die Sachen auch präsentiert. Den Mitarbeitern gegenüber und ne rechtzeitige Einbindung der Personalräte und Betriebsräte ist wichtig, um dieses Thema Anonymität nach vorne zu treiben und zu sagen ok, wir haben uns die Sachen angeschaut wir haben ne Betriebsvereinbarung dazu abgeschlossen, wo die Kollegen sicher sein können, dass mit diesen Daten vernünftig umgegangen wird. Keine persönlichen Daten, also irgendwie rausgeben und so weiter. Also auch das ist ne Grundvoraussetzung damit ne hohe Beteiligungsquote da ist, am Feedback. #00:46:12-9#

I: Gut. Sie haben den Betriebsrat auch noch mal angesprochen. Wie steht der allgemein dazu bei Ihnen im Unternehmen? #00:46:22-2#

B: Die stehen positiv dazu. Wir haben es auch geöffnet, also ich hab die App auch geöffnet, diesen Feedback Bereich, wie gesagt wie die bei uns heißt, geöffnet und habe auch den Betriebsräten ermöglicht, dass sie dieses Instrument mitnutzen können. Also Sie könnten auch ne Abfrage machen als Betriebsrat für Ihre Kollegen. Haben Sie noch nicht gemacht, weil sie erst mal beobachten wollten, was wir damit tun. (lacht) Aber theoretisch ist es auch und auch ganz praktisch wäre es möglich, dass auch sie nen Feedbackauftrag dort geben und ihren Personenkreis zum Beispiel über die Betriebsräte an sich stellen könnten und dort schnell Informationen dazu sammeln können. Sie merken im Gespräch für mich ist das kein Instrument, dass HR-lastig ist, sondern Feedback gehört überall zu unserem Leben und da gehts für mich genau um Sachen wie neue Produkte zum Beispiel, wie die ankommen oder ne neue Dienstleistung oder wir haben nen Personalrabatt zum Beispiel.

Und wie ist dieser Personalrabatt bei den Mitarbeitern angekommen, ist es gut umsetzbar an der Kasse und so weiter. Das sind oft auch organisatorische Themen zu denen wir Feedback abwarten oder erwarten, die nicht unbedingt mit ihrer reinen, ja, nem reinen HR-Thema zu tun haben. Also nicht nur Bewertung sondern, tatsächlich auch was bedeutet meinem Umfeld. Und dadurch wird dieses Instrument mehr angenommen und ist für die Leute auch interessanter als jetzt nur ne reine Feedback-Bewertung im klassischen 360 oder sowas. #00:47:51-3#

I: Mhm (verstehend). Also meinen Sie vielleicht auch, weil der Fokus ein bisschen weg von der Arbeitsleistung vielleicht kommt? #00:47:56-2#

B: Ganz genau. Ganz genau. Und auch zu Themen, die einfach lockerer belegt sind. Also die Befragung darf nicht zwanzig Seiten beinhalten, sondern wenn da zwischendurch mal wirklich so ne Kurzbefragung kommt, wo nur ein Smiley zu geben ist. Einfach, weil wir nur wissen wollen, ist gut angekommen, ist nicht gut angekommen, dann erleichtert das, dann ist es eher spielerisch. Und dann gehen die Leute da eher ran. (Unverständlich) Ich hatte ja eingangs gesagt, immer noch diese Hürde haben, dass man eben mit dieser Technik so schwer umgehen kann. Also dass man immer noch so ne Hürde hat da ranzugehen, einfach so ne Meinung abzugeben. #00:48:30-3#

I: Und genau noch mal generell, Sie hatten ja auch gesagt, dass die am Handy nutzen, also wie...machen das die meisten im Unternehmen oder doch noch vorwiegend Desktop-Versionen, können Sie da nen Eindruck geben nochmal? #00:48:40-2#

B: Die haben....der geringste Anteil unser Kollegen sitzt tatsächlich im Büro und hat die Möglichkeit direkt am Desktop oder an ihrem Arbeits-PC das zu machen. Das ist der geringste Anteil. Der überwiegende Teil macht es tatsächlich über nen Smartphone. #00:48:56-7#

I: Mhm (verstehend). Okay. #00:48:57-2#

B: Ja. Tablets, also auf Veranstaltungen haben wir dann oft auch Tablets, die wir zur Verfügung stellen, wo sie in der Veranstaltung dann auch ein Tablet nutzen können, aber ansonsten nehmen die ihr Smartphone. #00:49:06-9#

I: Ist das das private Smartphone? #00:49:08-9#

B: Auch überwiegend ja, wir haben beides zugelassen. Also wir haben auch Kollegen die dienstliche haben, aber das überwiegende ist tatsächlich die private...ihr privates Handy. #00:49:19-1#

I: Wissen Sie inwieweit die Kollegen das dann auch außerhalb der Arbeitszeit verwenden? #00:49:23-7#

B: Ist bei uns schwer zu ermitteln. Weil wir in Schichten arbeiten. Also ich kann nicht sagen, es ist jetzt außerhalb der Arbeitszeit oder innerhalb, weil die in Wechselschicht arbeiten. Die werden in der Schicht oder in der Arbeit gar nicht dazu kommen, gehe ich davon aus, bei der Arbeit. Die werden das in der Pause machen oder außerhalb der Arbeitszeit, ja. #00:49:50-3#

I: Und dann hatten Sie nochmal auch die Beteiligung angesprochen. Haben Sie da auch Einsichten irgendwie darüber, ob die Beteiligung steigt oder sinkt? #00:49:55-5#

B: Die Beteiligung steigt aufgrund der Bekanntheit, die natürlich im Unternehmen steigt. Aber es ist immer noch auf nem geringen Level, also es gibt Abfragen, wo einfach das Interesse auch nicht so riesig da ist, sag ich mal, wo wir überhaupt nicht zufrieden sind bei der Beteiligung und es gibt Sachen, Führungsleitlinien und solche Sachen, da gibts ne hohe Beteiligung, also das ist auch immer so ein bisschen das Thema, also fühl ich mich da angesprochen oder ist es eher ein Thema, was mich nicht so interessiert. Wir haben jetzt als letztes eine Befragung gemacht zur Bewertung des Gesundheitsbereichs. Das heißt wir haben so ne Fitness Plattform, wo wir den Mitarbeitern Geld zur Verfügung stellen, damit sie bestimmte Sachen buchen können. Da wurde jetzt ne Befragung zu gemacht. Sind Sie zufrieden damit und so weiter. Und da hat sich ein ganz geringer Teil drum gekümmert, aber das spiegelt auch so wider, wie die Beteiligung in dem Fitness-Bereich ist. Also, dass die Leute halt relativ wenig Sport machen, dadurch, dass sie in Schichten arbeiten und so weiter und so fort. Also die Beteiligung hängt extrem davon ab, ist das Thema für mich interessant. Und sie hängt davon ab, wie viel Werbung wir im Vorfeld machen, wir wie die ganze Kommunikation vorbereiten, wie wirs interessant gestalten, davon hängt es ganz extrem ab. #00:51:05-3#

I: Und können Sie mal, nur dass wir das uns etwa vorstellen können, so ne Prozentzahl nennen? Bei irgendeiner durchschnittlichen Abfrage jetzt. #00:51:14-8#

B: Mhm, ja. Also bei diesem Gesundheitsthema sind tausend Leute eingeladen wurden Ihre Meinung abzugeben und es haben 127 teilgenommen. Bei der Gefährdungsbeurteilung, was sich eigentlich auch langweilig anhört, aber was ne Beurteilung zum eigenen Arbeitsplatz, da waren wir bei 50%, also da waren schon so 500 Beteiligte mit dabei und bei Führungsleitlinien lagen wir auch da drüber. Also es gibt...ähm ja, es gibt nie hundert Prozent, davon muss man auch ausgehen, aber die Beteiligung schwankt halt sehr stark. #00:51:53-0#

I: Okay Dankeschön. Haben Sie noch irgendwas? #00:52:03-1#

B: (lacht) #00:52:06-1#

I: Was Ihnen noch wichtig erscheint? #00:52:02-9#

B: Nein (lacht). Nein. #00:52:04-6#

I: Okay. Ja von uns aus wars das glaub ich auch erstmal. Dann können wir die Aufnahme schon mal stoppen, denk ich. #00:52:11-6#

Interview 4

I: das klingt doch direkt schon viel besser. sehr cool. #00:00:00-0#

B: ja. #00:00:03-4#

I: also genau zum Einstieg würde ich dich einfach mal bitten so zu beschreiben, wie du das Tool verwendest. Auf dem Computer oder auf dem Handy und was für Funktionen du dabei benutzt. #00:00:20-6#

B: mhm (bejahend) ich probiere die App oder nutze die App sowohl am Computer, wenn ich auf der Arbeit bin dann natürlich eher am Computer. Wenn ich unterwegs bin oder zuhause bin benutze ich sie nur mobil, also nur an meinem Smartphone. Auf der Arbeit verwende ich natürlich die Fragen, die von uns firmenintern gefragt werden, also wie engaged bin ich, wie zufrieden bin ich mit der Firma und so weiter und so fort und privat nutze ich die Funktion des Direkt-Feedbacks, also ich kann Feedback an meine Kollegen geben, aber auch Feedback anfragen zu allmöglichen Themen. Also die Fragen, die ich habe, um dort mir halt persönlich für meine eigene Entwicklung entsprechend Rückmeldung zu holen. #00:01:10-4#

I: Okay und wie sieht es da aus, wie funktioniert das, wer kann wen bewerten bei euren Einstellungen? #00:01:16-9#

B: Innerhalb des Tools kann jeder jeden bewerten. Also bewerten im Sinne des Feedbackgebens. Ich kann natürlich niemanden jetzt, was weiß ich, nehmen wir jetzt mal an du bist jetzt hier auch in dem Tool, du bist aber weder meine Führungskraft noch bist du einer meiner Teammitglieder, da kann ich natürlich nicht Person XY über dich ausfragen. Das geht natürlich nicht. Das heißt, ich kann nur dir Feedback geben oder dich fragen gib mir doch bitte Feedback. Oder halt ich bin Führungskraft zum Beispiel habe ein Team mir unterstellt und kann dann natürlich auch andere Fragen unabhängig von dem Team zu meinen Teammitgliedern befragen. Ein Teammitglied sozusagen ins Zentrum stellen und andere Personen halt befragen. Diese Antworten kann ich dann auch mit der Person im Zentrum teilen. Entweder so, dass alle Antworten komplett öffentlich sind, das heißt die Person im Zentrum sieht auch, wer hat was geschrieben oder gesagt oder eben halt anonym, das ist immer dann abhängig von dem, wie ich es entscheide, ansonsten wäre jetzt auch die Steuerung von der Administrationsperson auch in dem Fall meistens HR, die halt sagen komm mach mal Person XY mit Person, was weiß ich, sprich mal über die Themen oder gib uns Rückmeldung zum Unternehmen. Also es geht in jegliche Richtung. #00:02:49-0#

I: Okay und wie nutzt du es am meisten in Bezug auf die Anonymität? Also wie unterscheidet sich das da? Wann nutzt du es, wann nicht? #00:02:56-8#

B: Ja also ich nutze es, wenn ich natürlich Feedback von mir aus anstoße, keine anonymen Anfragen oder will das nicht anonym haben. Wenn ich natürlich direkt Feedback an jemanden gebe ist es klar, das ist nicht anonym. Wenn ich persönlich oder wenn ich Personen frage, die direkt anspreche, halt ich auch nicht dafür, dass das anonym sein sollte, weil so ein Feedbacktool ist ja quasi nur die digitale Form von dem, was man ja eigentlich was man mal so zwischen Tür und Angel macht und wenn ich also jemanden frage ‚sag mal was sind meine Stärken‘, dann frage ich ja auch jemanden direkt und genau diese gleich Logik halte ich mit dem Tool auch. Daher möchte ich das nicht anonym haben. Wo ich finde das kann anonym sein, ist alles was firmeninterne Fragen sind. Einfach aus dem Grund, auch meine persönliche Erfahrung, wenn je nachdem was für Fragen kommen

,wie zufrieden bist du mit der Firma‘ ,wie empfiehlst du die Firma‘ und so weiter und so fort. Oftmals ist es ja so, wenn es nicht anonym ist, dass die Leute nicht wirklich Klartext sprechen und da denke ich da ist es schon gut, wenn es hin und wieder anonym ist, auch wenn dann die Ergebnisse geteilt werden ganz offen. Das kann man natürlich erst machen, wenn die Firmenkultur sehr reif ist, ansonsten gibts meistens Stunk oder du hast ich sag mal auf gut deutsch ziemlich viel fake drin. #00:04:21-2#

I: Wie siehts aus mit der Häufigkeit, wie oft verwendest du die App oder das Tool im Schnitt in der Woche oder im Monat? #00:04:30-8#

B: Das kommt immer drauf an, was ich auch für Anfragen erhalte. Allgemein haben wir das so gegliedert, auch um zu vermeiden, dass jeder irgendwie pro Woche zwanzig Anfragen kriegt, das ist natürlich auch dann nicht Sinn der Sache, dass die Produktivität leidet, weil du nur an der App hängst, haben wir das so intern bei uns, dass wir alle zwei bis drei Monate die Möglichkeit haben für den Verlauf eines ganzen Monats Fragen an unser Team zu stellen, also ich gebe oder frage selbst nach Feedback. Immer meistens vier fünf Fragen zu einem bestimmten Thema, das man die auch einfach schnell abarbeiten kann und alle zwei Monate kommen Umfragen hin / bezüglich des Unternehmens das heißt ,wie zufrieden bist du‘, ,was kann man besser machen‘, ,gibt es Potenziale‘ und so weiter und so fort und einmal alle drei Monate gibt es ein Feedback das ist gesteuert von der Führungskraft, wo es eine Selbsteinschätzung und eine Fremdeinschätzung gibt, die dann geguckt wird wie gleicht sich das ab also wie schätzt sich Person X zu den und den Fragen ein und was sagen die Führungskraft und was sagen halt die Kollegen dazu. Dann kann man halt gucken, wo gibt es da Lücken. #00:05:56-3#

I: Also es ist schon stark quasi vorgegeben, wann du Feedback gibst oder gibt es auch Momente, wo du sagt hey jetzt würde ich gern Person XY mal eine Rückmeldung geben? #00:06:09-5#

B: Das gibts natürlich auch, also direktes Feedback, das gibt man natürlich je nachdem, was passiert im Laufe des Tages. Also wenn ich jetzt nach dem Interview würde ich dir jetzt sagen ,ey toll das war richtig klasse, das hat mir richtig gut gefallen‘ das ist so ein Feedback, das gibt man natürlich, da gibt es keine Regelung zu das kannst du machen wie du willst und das versuche ich natürlich so oft wie möglich reinzugeben. Auch an meine Kollegen nicht nur positiv, sondern auch mal zu sagen ,hey pass mal auf das und das ist mir vielleicht aufgefallen lass uns doch mal dazu später oder im Laufe des Tages zusammensetzen, um darüber genauer zu sprechen‘. Das ist natürlich nicht reguliert das kann jeder selbst bestimmen, von daher würde ich schon sagen, dass ich das so ungefähr ja je nachdem, was so anfällt so zwei drei mal die Woche mache. #00:06:58-5#

I: Alles klar. Würdest du sagen, dass seitdem du die App das Tool verwendest eher über die App oder das Tool Kritik oder eher Lob geäußert wird? #00:07:10-2#

B: zum Anfang war es schon eher loblastig, weil man natürlich eher ein Lob gibt als sich kritisch mit jemanden auseinanderzusetzen. Mittlerweile hält es sich die Waage von beiden, weil man natürlich auch lernt mit der Zeit zu sehen, ok auch wenn man sich mal kritisch äußert, wenn man gewisse Spielregeln einhält ist das ja eigentlich ein Kompliment an der Person, weil wäre sie mir egal würde sie gar nichts machen, Das heißt, ein kritisches Feedback zu geben ist auch eine Wertschätzung. Das muss man auch erstmal lernen, das kann man nicht durch eine App lernen, da muss man eher an sich selbst trainieren, gutes Umfeld haben, offen über diese Thematik sprechen. Aber so hält es sich die Waage, also sowohl Lob als auch Kritik wird meiner Meinung nach also das, was ich mache und das, was ich erhalte, hält sich die Waage. #00:08:06-4#

I: Inwieweit, wenn du jetzt Lob oder Kritik gegeben hast, inwieweit tauscht du dich dann nochmal mit dem Empfänger deiner Kritik oder deines Lobes aus danach? #00:08:22-0#

B: kommt immer drauf an, wir haben ein relativ kleines Büro, das heißt wenn jemand was bekommt, ist es meistens ,ah vielen Dank ne' wenn es jetzt direkt zu meinem Kollegen, der gegenüber sitzt ist, das ist natürlich eine Thematik, die man beim Essen aufgreift oder bei sonstigen zwischen / Meetings mal macht. Kritik ist eigentlich so, das man sagt ,ok das habe ich bekommen' man man nimmt sich ein zwei Tage mehr meistens nicht, um einmal darüber nachzudenken, ob das wirklich für dich hilfreich ist ne, ob das ein Feedback ist, wo du sagst ,ok das bringt mir was, daran möchte ich arbeiten' oder wo du einfach sagst ,so ok [Pause] lassen wir jetzt mal wie bei der Sushi-Theke ok den Fisch lass ich stehen da hab ich kein Bock drauf', aber meistens ist es so, das man sich dann nochmal trifft und dann nochmal zu gucken, wie ist das Gefühl, das du dabei hattest, weil das Problem natürlich bei einer App ist auch ganz stark du liest nur. [Pause] Das heißt du kannst eigentlich nur Worte aufnehmen und je nachdem, was deine Beziehung natürlich zu der Person ist, [Pause] liest du das halt so oder so. Deswegen ist es immer gut, vor allem bei Kritik, nochmal in das Gespräch zu gehen oder das halt als Anreiz zu nehmen um nochmal ins Gespräch zu gehen, um nochmal ein Gefühl zu kriegen, ok wie war das eigentlich gemeint, weil das ist ja oftmals das was fehlt. #00:09:48-4#

I: Kannst du dich an ein Feedback erinnern, was dir besonders im Gedächtnis geblieben ist? #00:09:56-8#

B: Eins das ist von einem Kollegen gekommen und zwar hat der noch nie wirklich Feedback bekommen beziehungsweise ich sag mal immer so dieses naja ,hast du gut gemacht', aber ohne Begründung und er hatte hier angefangen und hatte das erste Mal diese Phase gehabt, wo er gewissen Fragen zu sich gestellt hat und das losgeschickt hat und ich glaube das ist jetzt nicht nur an mich gerichtet gewesen war, auch an alle Kollegen, die daran teilgenommen haben, hat sich wirklich jeder Zeit genommen auch wirklich was zu schreiben und das auch zu belegen. Nicht nur zu sagen, ich finde dich klasse, sondern ,du machst das und das toll das das schätze ich weil', ,ich fühle mich mich besser, weil du dies und das machst' und das fand er richtig toll und er war richtig platt nachdem er das bekommen hat. Das war natürlich nicht nur, um ihn in den Himmel zu loben, aber auch wirklich, dass sich jemand mit ihm auseinander gesetzt hat, ihm konstruktiv was gegeben hat, dass das auf Augenhöhe passiert ist, das hat er so noch nie erlebt und das fand er ganz toll und ich glaube, das hat ihm auch persönlich nicht nur im Team gestärkt, sondern wahrscheinlich auch persönlich weitergebracht, also dass er merkt, wenn ich hier was brauche oder was machen möchte, kann ich mich darauf verlassen, also ich glaube, das hat ihm schon viel gebracht und das hat mich sehr für ihn gefreut. #00:11:22-0#

I: Schön, und hast auch schon mal eins erhalten, was dir / wo du dachtest okay da kann ich mich jetzt immer noch daran erinnern, was die Person zu mir gesagt hat? #00:11:32-3#

B: Ja, das war nichts schlimmes, aber das war wieder so ein Feedback im Vergleich wieder mit dem Sushi-Tisch, wo ich denke ,ok hat mich nicht überrascht, dass das kommt', lag daran, dass natürlich auch immer in einem Arbeitsumfeld verschiedene Charaktere und Persönlichkeiten aufeinander stoßen und ich bin eher offen und direkt, die Person ist eher harmonisch emphatisch bisschen zarter besaitet und es kam ein Feedback zu einer gewissen Situation. Ok da wusste ich auch, da war ich schon ein bisschen harsch und ehrlich ich wusste sofort das überrascht mich nicht, das diese Situation nochmal aufgegriffen wird, da wird Feedback zu kommen, weil es passt, dass diese Person natürlich sagt da hat sie sich unwohl drin gefühlt, obwohl es sie nicht betroffen hat, aber sie fühlte sich als Außenstehender ein bisschen komisch damit und [Pause] da dachte ich mir dann auch gut so bin ich und das ist etwas, das ich nicht ändern kann, aber ich versuche dann

natürlich dann eher in Zukunft, wenn die Person dabei ist, vielleicht zu gucken das ich da / das ich das nochmal ein bisschen erkläre. Also nicht unbedingt mich selbst ändern, sondern einfach das nochmal kläre, was meine Bewegungsgründe sind, damit wir zumindest ja auf einer Seite sind und und sie sie vielleicht eher nachvollziehen kann warum ich das jetzt so sage. #00:12:57-8#

I: Hattest du dich in dem Moment dabei schlecht gefühlt oder war das für dich ok, weil du für dich wusstest so ok ich weiß ich weiß worum es geht? #00:13:08-3#

B: Ja, ne ich fühlte mich nicht schlecht, toi toi toi ich habe mich bei keinem Feedback bislang über die App schlecht gefühlt. Ich habe mich bislang eher schlecht gefühlt, wenn ich an vorherige Positionen denke, wo das Feedback zum Beispiel gestreut über die Führungskraft kam oder so überraschend reingedrückt wurde, vor allem, wenn noch andere Leute dabei waren, so ein Päckchen verteilt wurde vor so einer schön großen Gruppe. Aber bei der App toi toi toi muss ich sagen noch nicht. #00:13:35-9#

I: Und was würdest du sagen inwieweit beschäftigst du dich nach dem du ein Feedback erhalten hast noch mit den Inhalten? Also worüber denkst du da konkret nach? #00:13:50-2#

B: Es kommt immer drauf an ne. Wenn ich natürlich ein Feedback überraschend bekomme, je nachdem um was es da geht, ob es jetzt Lob oder Kritik ist ist egal, dann kommt das natürlich immer drauf an inwieweit das mich in meiner Selbstwahrnehmung erschüttert. Wenn das natürlich absolut nicht mit dem übereinstimmt, wie ich mich selbst sehe oder wahrgenommen werden möchte, dann ist es natürlich eher, dass das nachschwingt. Dass man da natürlich versucht, ok gut ist jetzt nicht das, was ich von mir denke, aber was jemand von mir hält, das bringt einen natürlich eher nachzudenken, wenn das jetzt wirklich nur ein Lob ist und du denkst ja ich finde das auch ich sehe das auch so ich war da richtig toll, denn gibt dir das natürlich ein Boost, aber es ist jetzt nicht, dass du dich jetzt lange damit beschäftigst. Ist vielleicht auch dabei, weil es stärkt dich ja oder es verbessert dich ja, aber das halt jetzt nicht so nach, als wenn wirklich jemand mal was aufzeichnet, wo du sagst ‚oh gut das ist mir ja noch nie aufgefallen‘ oder ‚ui da haste recht das habe ich so gar nicht mitbekommen‘ oder ‚da muss ich da / da möchte ich auch was ändern an mir selbst‘. #00:15:03-3#

I: Hast du schon mal ein Feedback als unfair empfunden? #00:15:11-5#

B: Nein. Also das Problem ist natürlich immer [Pause] jeder gibt ja Feedback auch anders und Feedback kommt ja auch, egal wie toll du das verpackst, das kann bei jemanden ankommen und der denkt sich ‚boah was ist das für ein grottenschlechter Scheiß hier‘ ne. Ich glaube kein Feedback ist unfair, wenn es ehrlich gemeint ist. Was unfair ist, wenn es eher so manipulativ wahrscheinlich verpackt wird, um dir eigentlich zu schaden. Aber das kann eigentlich Feedback nicht sein, was nur zu dir getragen wird, aber ne unfaires Feedback zum Glück ne. #00:15:59-2#

I: Ich würde gerne von dir wissen, in was für einem Verhältnis du mit deinen Arbeitskollegen grundsätzlich stehst, du meinst ja ein kleines Büro und wie ist so grundsätzlich die Beziehung zwischen euch? #00:16:17-0#

B: Wir sind ungefähr 25 Personen. Ein paar sind hin und wieder mal im Home Office, einer in Brasilien, das heißt wir sind relativ klein es sind nicht gleich immer alle da. Wir haben ein relativ, ich würde schon sagen ein sehr gutes Klima. Es ist kollegial freundschaftlich, teilweise auch ein bisschen familiär, aber natürlich jetzt / also man verliert jetzt nicht die professionelle Seite, man ist auch immer noch auf Arbeit, also es ist jetzt nicht hier so ne

Hippie Kommune, aber wir verstehen uns alle, wie gesagt wir arbeiten ja auch mit Feedback an sich, das heißt wir beschäftigen uns mit der Thematik ja auch und vielleicht ist es dadurch ein Vorteil, weil man natürlich vielleicht ein bisschen bedachter mit den Mitmenschen umgeht und vielleicht eher darauf Wert legt dann doch mal lieber komm wir setzen uns nochmal hin wir haben nochmal ein Drink oder wir machen irgendwas, um das halt nochmal ein bisschen mehr zu fördern, weil uns vielleicht ein bisschen mehr bewusst ist, dass eine Unternehmenskultur viel Kraft haben kann, wenn sie positiv ist. #00:17:33-2#

I: Wie wichtig ist dir das, wenn du Feedback gibst, was andere von dir denken? Du meinstest ja du bist sehr direkt. #00:17:42-8#

B: Naja ich sag mal so ich würde jetzt lügen, wenn ich natürlich sage ich bin Mutter Theresa und möchte hier die Welt verbessern und es ist mir komplett egal, was andere über mich denken. Natürlich gebe ich auch Feedback immer in dem Konsens, dass diese Nachricht auch von mir kommt, das heißt es schwingt hier immer mit von wem es kommt, daher ist es mir natürlich wichtig, dass wenn ich jetzt ein kritisches Feedback gebe, weil mir eine Situation nicht gefällt oder ein gewisses Verhalten von einer Person nicht gefällt, dass das sich natürlich ändert, weil es hat ja auch direkte Auswirkungen auf mich und dann versuch ich das natürlich auch abhängig von dem Charakter des Gegenübers so zu formulieren, dass das natürlich nicht so aussieht, als ob, ich weiß nicht, ich die Person total hasse oder sehr aggressiv bin. Also dass das doch noch immer positiv aufgenommen wird ne, dass ich dann natürlich nicht als Arschloch dastehe, das ist klar, aber ich sage mal so am wichtigsten ist auf jeden Fall, wenn ich ein Feedback gebe, dass das Lob ankommt und dass die Person, also das Gegenüber, dass das Feedback erhält, damit etwas anfangen kann optimalerweise. Aber trotzdem möchte ich natürlich, dass ich nicht wie ein Arschloch dastehe und dass das auch was bringt beidseitig. #00:19:07-2#

I: Wie würdest du sagen hat sich die Beziehung zwischen dir und deinen Vorgesetzten verändert? Seitdem du über die App oder das Tool Feedback ausgetauscht hast? #00:19:20-5#

B: Ich würde sagen das war eher schwierig am Anfang, ich habe das Glück zwar, dass mein Vorgesetzter sehr nett ist also eher auf einer Stufe eines Kollegen ist und weniger auf der Stufe einer Führungskraft vom Verhalten her eher locker ist, aber es hat sich in dem Punkt verbessert, weil es mehr Feedback gibt, was ich anfrage das als / ne fangen wir nochmal anders an. Vorher war es eher ein Feedback zwischen Tür und Angel und halt so ein paar Fragen, weil man kann ja auch so drüber sprechen. Das Problem ist aber, empfand ich, dass ich nicht genug Feedback erhalte, was mir auf meine Persönlichkeit und meine Potenziale abzielt und da war es eher eine Schwierigkeit, das so unter einen Hut zu bekommen, dass es halt nicht nur dieses kollegiale ‚wir können ja mal so und so reden‘, sondern dass es wirklich eine Struktur gibt, dass ich auch halt öfter was von habe. Von daher hat es sich eher verändert, dass wir nicht mehr nur den freundschaftlichen Ton haben, sondern eher wirklich in eine Ebene gehen sag ich mal diese Mentor oder wirklich jemand der versucht, dir weiterzuhelfen, dich weiterzubringen. #00:20:47-3#

I: Kannst du dich an eine Situation erinnern, wo ein Feedback vielleicht ein Missverständnis hervorgerufen hat? Also im Sinne von dass irgendwie ihr beziehungsmäßig dachtet das ist jetzt blöd gelaufen oder da haben wir uns jetzt falsch verstanden? #00:21:07-8#

B: ja hatte ich auch nicht in der App [Pause] auch in einem früheren Feedbackprozess, aber das war sag ich mal so ein E-Mail / da hattest du so eine Schaltfläche gibt mal Feedback an deinen Kollegen quasi auch eine App an sich / ja aber da muss ich sagen da lag es aber auch an mir, weil ich das Feedback schlecht verpackt habe, #00:21:40-9#

I: Okay also das war eher dann die Ausdrucksweise? #00:21:44-2#

B: Genau die Ausdrucksweise. Ich kannte die Person, der ich das Feedback gebe nicht so persönlich, das heißt, ich wusste nicht, was ist vielleicht der beste Weg, um dieser Person Feedback zu geben [Pause] hab das dann wirklich nur kurz knapp knackig formuliert und das kam halt einfach ganz scheiße an und ja ich hätte wahrscheinlich eher mal sagen sollen okay mir ist das aufgefallen in der Situation einfach einfach ein bisschen schöner ja ein bisschen länger ein bisschen ausschmückender gebrauchen dort und ja aber das war auch ein gutes Learning für mich nach dem Motto okay vielleicht ist kurz und knackig nicht immer gut, zumal wenn du etwas schreibst wie Körpersprache, wie Stimmlage ne das fällt ja alles weg, das heißt du weißt ja immer nicht wie die Reaktion von deinem gegenüber ist, das fällt dann natürlich weg daher muss man finde ich, wenn man Feedback über die App gibt, um Misskommunikation zu verhindern bisschen ausführlicher sein oder manchmal wirklich / das hört sich jetzt total blöd an und wenn du da einfach nur ein Zwinker-Smiley hinter packst, weil einfach sowas fehlt. #00:22:59-0#

I: Alles klar. Ich hätte jetzt noch ein paar letzte Fragen an dich. Und zwar, würdest du sagen, dass / du hattest vielleicht auch vorhin schon ein bisschen angeschnitten, aber würdest du sagen, dass das Feedback, was du bekommst, dich motiviert dich in irgendeiner Weise zu verbessern, also in Bezug zum Beispiel auf dein Verhalten oder auf deine Leistung oder aufs Miteinander? #00:23:27-9#

B: Ja, definitiv, definitiv. Ich würde sogar sagen, das ist unabhängig von der App, egal in welcher Form und in welcher Weise du Feedback bekommst oder ich erhalte jetzt ich kann ja nur für mich sprechen, ist es für mich definitiv ein Anreiz zu gucken oder mich selbst zu reflektieren und zu schauen natürlich, okay jeder hat oder ich habe natürlich das Bestreben mich zu verbessern und dadurch, dass ich es regelmäßig erhalte durch die App, weil du ja auch erinnerst wirst, ey hier komm hier sind ein paar Fragen oder jetzt ist Zeit mal fragen zu stellen oder mal fragen zu geben oder was weiß ich, da hast du natürlich eher die Möglichkeit sowas strukturiert zu haben und dass halt jemand daran erinnert, weil im normalen Tagesgeschehen geht es ja oftmals auch unter und du gibst nicht immer Lob oder Kritik, vor allem jetzt auch in meinem Naturell, Ich finde das sehr gut, dass ich die App habe, dass ich das ich auch öfters nutze, weil ich auch von mir aus weiß, dass ich eher nicht der Typ bin, der von sich aus mal einfach so zu Leuten hingeht und sagt ‚das fand ich toll, das ist klasse‘. Das finde ich wirkt immer ein bisschen unnatürlich. Für mich persönlich und durch die App hat sich das verbessert, es wurde natürlich und ich habe gelernt, dass es für mich auch gut ist, für meine eigene Entwicklung, Feedback zu erhalten aber auch Feedback zu geben. #00:24:53-8#

I: Würdest du sagen, dass sich die Bewertung deiner gesamten Arbeitsleistung verändert hat seitdem ihr die oder seitdem die App benutzt? Also im Sinne von deinem Vorgesetzten? Sorry die Frage ist ein bisschen kompliziert, also sieht dein Vorgesetzter dich jetzt differenzierter, seitdem ihr über die App euch Feedback gebt? #00:25:28-5#

B: Da müsste ich ihn fragen. Also ich denke mal schon, was gut ist, dass man ein ganz klares Bild hat von Erwartungen. Du weißt okay das wird von mir erwartet oder das ist, was eine Person über mich denkt und fühlt und das gibt dir natürlich immer die große Kraft und Hilfe zu wissen, wie du zukünftig an Dinge ran gehst. Ich weiß nicht unbedingt, ob sich meine Produktivität verbessert hat. Was sich auf jeden Fall verbessert hat, ist natürlich wie ich mich selbst einschätze, wo ich weiß daran muss ich auch arbeiten, das sind vielleicht meine Stärken, meine Schwächen, vielleicht auch ganz neue Dinge, die mir gesagt wurden, wo Stärken erkannt wurden, die mir noch gar nicht bekannt waren. Das ist natürlich schön für A Teamkollegen und für mein Teamwork, das ist natürlich auch gut im Zusammenspiel mit meinen Führungskräften in dem Punkt, das ich natürlich weiß, was denkt sie über mich,

wo sind die Erwartungen, das heißt, ich kann natürlich meine Team- oder meine Unternehmensziele besser erreichen, wenn ich sie verfolge, das ist klar, aber ich glaube, ich habe eher wirklich persönliche Entwicklungsverbesserung. Unternehmensweit denke ich liegt die Verbesserung eher daran, dass du natürlich schnell erkennst, wenn etwas nicht so gut läuft, jemand unzufrieden ist und du da halt strategisch dagegen hebeln kannst. Persönlich denke ich, ist wirklich der Hauptnutzen, dass du an deinem Potenzial arbeiten kannst und Unterstützung von anderen Personen bekommst. #00:27:20-7#

I: Okay sehr gut, dann kommen wir jetzt eigentlich schon zum Ende. Gibt es von deiner Seite noch irgendetwas was für dich wichtig wäre noch auszusprechen was wir noch nicht angeschnitten haben, was du noch sagen möchtest? #00:27:36-2#

B: Also ich finde das, also am wichtigsten ist dadurch, dass ich nicht nur mit der App selbst arbeite als Teammitglied oder als Mitarbeiter, sondern natürlich auch bestrebt bin, solche Apps an den Mann oder an die Unternehmen zu bringen, ist es wichtig zu erwähnen, eine App alleine oder eine Software alleine hilft dir nicht. Das bringt dich null weiter. Das wichtigste ist wirklich Training, sich mit diesen Thematiken auseinander zu setzen, offen darüber zu sprechen und es halt auch unternehmensweit zu pushen sowas zu nutzen und auch als gutes Beispiel voran zu gehen und das zu nutzen. Erst dann ist so eine App kräftig und wirksam, weil wenn es keiner nutzt keiner Bock hat, niemand es macht und die Unternehmenskultur eh kacke ist und keiner miteinander spricht und alle nur lästern dann bringt auch so eine App nichts. Also die App alleine ist es einfach nicht. #00:28:48-8#

I: gut dann danke ich dir jetzt schon mal, wir würden jetzt die Sprachaufnahme stoppen. #00:28:54-4#

B: ja. #00:28:54-4#

Interview 5

I1: Es geht um die eigenen... Der persönliche Umgang mit den Feedback Tools. Also, wie werden die im Unternehmen verwendet? Wie fühlen... Wie gehst du damit um persönlich? Das ist unser Hauptaugenmerk. Du bist jetzt in einer Doppelfunktion quasi da. Weil du ja einmal Personalsichtweise hast und es wahrscheinlich auch selbst verwendest, aber da werden dann noch einmal drüber reden. #00:00:23-5#

B: Ok. #00:00:23-5#

I1: Genau. Also, es geht wirklich um die persönlichen Eindrücke, persönliche Meinungen, persönliche Erfahrungen mit dem Tool. #00:00:29-5#

B: Ok. #00:00:30-5#

I1: Genau. #00:00:38-1#

I2: Das wäre uns schon wichtig, dass man irgendwie so die HR-Brille ein bisschen abnimmt. #00:00:35-2#

B: Also geht wirklich um meine persönliche... #00:00:38-1#

I2: Genau, ja, also beziehungsweise... #00:00:40-8#

B: Also, ich als Mitarbeiter. #00:00:40-1#

I2: Genau, du als Mitarbeiter. Wenn du es schaffst, es zu benennen, dann sagst du „ja, aus meinen Erfahrungen“ oder so. Wenn dir irgendwas einfällt aus der HR-Perspektive, dann freuen wir uns natürlich auch über die Infos, aber wichtiger wäre uns auf jeden Fall, wie du das empfindest. #00:00:54-9#

B: Ok. #00:00:58-6#

I1: Genau. Ihr benutzt das Feedback Tool seit 2018, Oktober hast du gesagt #00:01:03-8#

B: Ja. #00:01:03-8#

I1: Genau und wir würden vielleicht einmal starten, dass du einfach ein bisschen anfängst zu erzählen: Was ist das für ein Tool? Wie verwendet ihr es? Wie sieht es aus? Einfach so ein bisschen allgemein. #00:01:10-2#

B: Ok, ok. Ja, also seit 2018, Oktober nutzen wir das. Wir haben angefangen mit so einer wöchentlichen Kurzumfrage, dass einmal in der Woche am Freitag eine E-Mail rumgeschickt wird. Dann bekomme ich eine E-Mail: „Hier geht es zur anonymen Umfrage“, dann ploppt die Frage auf, dann hat man noch die Möglichkeit, zusätzliches Feedback zu geben, zusätzliche Ideen zu schreiben. Dann gibt es noch eine Frage „Wie war deine Woche?“. Da gibt es eine Sternebewertung von 1 bis 5, da kann man dann quasi einmal noch sagen, wie so seine persönliche Woche war. Genau, und das wird dann zu unterschiedlichen Themen kommen die Fragen, also wirklich sehr gemischt, sehr allgemein. Also, so hat das angefangen, dass wir sehr allgemeine Fragen bekommen haben, die man wahrscheinlich auch auf jedes Unternehmen münzen kann. Das war dann

teilweise immer ein bisschen schwierig, weil der Bezug manchmal fehlte, wenn von „Vorgesetzten“ die Rede war, ist jetzt ein Teamlead gemeint oder ist jetzt die Geschäftsführung gemeint? Also, wir haben sehr flache Hierarchien und deswegen war manchmal nicht so klar, wer jetzt eigentlich mit der Frage gemeint ist. #00:02:44-3#

I2: Mhm (verstehend) #00:02:44-3#

B: Genau, und jetzt haben wir seit 4 oder 6 Wochen in einen zwei wöchentlichen Rhythmus gewechselt. #00:02:48-6#

I1: Aber auch zu allgemeinen Fragen oder sind die dann... #00:02:51-0#

B: Naja, jetzt kommen schon eher unternehmensspezifischere Fragen. Es kommen noch einmal ein paar Fragen, die wir auch letztes Jahr schon hatten, die dann in eine ähnliche Richtung gehen, aber ein bisschen spezifischer sind, wo dann... es sind meist immer nur Ja/Nein-Fragen, also „Daumen hoch“ oder „Daumen runter“. #00:03:11-6#

I1: Ok. #00:03:11-6#

B: Und wenn man eine negative Antwort gibt, kommt oftmals noch so eine Frage hinterher geschossen mit einem Freitext-Feld, wo man dann einfach sagen soll „Hey, warum ist das so?“ oder „Was fehlt dir?“ #00:03:25-7#

I1: Mhm (verstehend) #00:03:26-4#

B: Genau. #00:03:27-6#

I1: Kannst du ein Beispiel nennen für so eine Frage? Vielleicht eine allgemeine Frage. #00:03:31-7#

B: Äh (zögernd) Ja, allgemeine Fragen, die wir im letzten halben Jahr hatten: „Sind die Kommunikationskanäle im Unternehmen transparent?“ #00:03:44-8#

I1: Und dann kann man quasi einmal „Daumen hoch“ und einmal „Daumen runter“ #00:03:47-4#

B: „Daumen hoch“, „Daumen runter“. Dann gibt es die Möglichkeit, darauf gezielt Feedback noch einmal zu geben. #00:03:53-0#

I2: Mhm (bestätigend) #00:03:54-4#

B: Und es gibt in jeder Frage oder bei jeder Fragerunde auch nochmal allgemeines Feedback, das muss nicht zwingend mit der Frage zusammenhängen, sondern wenn man einfach Vorschläge hat, Ideen kann man einfach mal zusätzlich Feedback abgeben. #00:04:07-5#

I2: Und wer kann wen bewerten in diesem Tool? Ist das irgendwie möglich? Also, können nur Mitarbeiter die Vorgesetzten bewerten oder auch anders rum? #00:04:17-7#

B: Hm (zögernd) #00:04:19-2#

I2: Oder ist das vorgegeben durch die Fragen? #00:04:20-0#

B: Naja, nee, ist ja nicht eine direkte Bewertung, ne? #00:04:23-3#

I2: Oder Feedback... #00:04:25-1#

B: Also ja... Nee, das geht also tatsächlich erstmal... also es kommt natürlich auf die Frage an, wie wir sie stellen, oder wie sie gestellt wird. Ähm (zögernd) wenn explizit nach einem Teamlead gefragt wird dann... Oder wir hatten auch schon Fragen, wo gefragt wird: „Bist du mit der Motivation deiner Kollegen zufrieden?“ #00:04:44-1#

I1: Ok #00:04:45-3#

B: Also, wo es dann darum geht, wie empfindet man die Arbeit der Kollegen, ist es zufriedenstellend oder sind Mitarbeiter teilweise unzufrieden mit den Kollegen oder bin ich unzufrieden mit meinen Kollegen, wobei das bei mir schwierig ist, weil ich ganz alleine bin im Team. Also, es ist keine persönliche Bewertung in der Hinsicht, ne? Natürlich gibt es schon Fragen, die gezielt auf den direkten Vorgesetzten abzielen, wobei auch da... wenn ich das jetzt mal aus der HR-Brille sehe, wissen wir ja nicht, wer explizit gemeint ist. Also, wenn wir... wir hatten vor ein paar Woche eine Frage, die an die Teamleads gerichtet... Also da ging es wirklich darum: „Erhältst du genügend Unterstützung von deinem Teamlead?“. So... dann kann ich nur diese Ergebnisse nehmen in unserer Teamleadrunde, schmeiße sie einmal an die Wand und dann muss jeder selber draus machen, was er daraus macht. Oder manche fühlen sich vielleicht dann einfach nicht angesprochen, weil wir können natürlich nicht sehen, um wen geht es jetzt direkt. Ich animiere zwar dann... Ich antworte ja auch auf die Feedbacks und versuche dann auch irgendwie die Kollegen zu animieren, in den persönlichen Austausch zu gehen, oder auch zu sagen „Hey, wenn du da ein Thema mit deinem Teamlead hast, du kannst mir gerne deinen Namen sagen, ich trage das gerne einmal an ihn weiter“, weil (zögernd) wenn es halt ein direktes Feedback ist, weil wenn man nicht weiß, an wen das eigentlich gerichtet ist, ist halt schwierig. Und es gibt seit diesem Jahr auch die Möglichkeit, sogenanntes Peer-Feedback zu geben. Also, da können die Mitarbeiter jedem im Unternehmen auch ein persönliches Feedback geben. Das kommt immer noch einmal zum Schluss. Es gibt so Dankeschön-E-Mails, Peer-Feedbacks und bei diesen Peer-Feedbacks... das ist egal, da kann man... da kann jeder Mitarbeiter an jeden ein persönliches Feedback geben. Das kann anonym sein, das kann nicht-anonym sein. Aber es kommt noch einmal zum Admin und wird überprüft. #00:06:48-4#

I1: Ok, da gibt es dann quasi einen Zwischen-Check? #00:06:51-0#

B: Es gibt da einen Kontrollschritt, ja. Also, um zu vermeiden, dass halt... also, wir können nicht jedes Feedback, was vielleicht einfach unkontrolliert gegeben wird, was vielleicht nicht sachlich ist, was demjenigen nicht helfen würde, können wir nicht einfach 1:1 weiterleiten, weil natürlich nicht jeder damit umgehen kann, deswegen kommt das nochmal... #00:07:10-6

I2: Dafür ist dann HR wahrscheinlich verantwortlich, oder? #00:07:12-5#

B: Ja, genau. Genau, ja. #00:07:14-2#

I2: Und wie häufig wird das verwendet? #00:07:15-4#

B: Ähm (zögernd) Doch... Also, doch, jede Woche mindestens haben wir schon ein, zwei Feedbacks. Ist aber sowohl positiv als auch mal in eine... ich sag mal, kritische Richtung. Es wird auch viel für positive Sachen verwendet. #00:07:34-1#

I1: Hast du generell das Gefühl, dass mehr positives oder mehr negatives Feedback verwendet wurde, seit Einführung der App oder des Tools? #00:07:42-2#

B: Ganz allgemein oder jetzt speziell zu diesem Peer-Feedback? #00:07:48-9#

I1: Gehen wir mal vom Peer-Feedback aus quasi. #00:07:50-9#

B: Vom Peer-Feedback... Nee, ich glaub mehr positiv tatsächlich. Ja, genau. Ganz allgemein würde ich sagen mehr negativ. Also, ob auf das ganze Tool gesehen. Ist natürlich auch so eine Art... Ja, einmal Auskotzen in anonym quasi. #00:08:17-5#

I1: Und das ist immer anonym die allgemeine Bewertung? #00:08:20-4#

B: Ja, es sei denn du schreibst, deinen Namen drunter. #00:08:22-9#

I1: Ok, das kann man dann selbst... #00:08:23-7#

B: Das kann man. Wenn du jetzt ein freies Feedback, also ein Textfeld hast, steht dir jeder Zeit frei auch deinen Namen drunter zu schreiben. Das wird ab und zu auch mal gemacht, aber sehr selten. Aber es gibt so ein, zwei Mitarbeiter, die dann auch nach diesem Feedback in diesen Dialog gehe... In den anonymen Dialog... Ich antworte halt auch auf jedes Feedback, was da kommt. Es gibt einige, die sagen dann, wer sie sind. Die meisten melden sich aber gar nicht drauf. #00:08:53-5#

I2: Und wenn du jetzt aus deiner Perspektive schaust, du hast ja wahrscheinlich auch schon einmal Feedback gegeben, gibst du das eher anonym oder wo nach entscheidest du? #00:09:02-2#

B: Nein, ich setze tatsächlich immer meinen Namen drunter. Außer tatsächlich bei den ganz allgemeinen Sachen. Also, wenn es jetzt auf die Frage bezogen ist oder so, da setze ich nicht meinen Namen drunter, aber wenn ich jetzt so Peer-Feedback gebe oder auch bei diesen Dankeschön-E-Mails, die kann man auch anonym verschicken. Aber bei solchen Sachen setze ich immer meinen Namen drunter. Also, wenn ich jemand persönlich anspreche, dann setze ich immer meinen Namen drunter. #00:09:32-0#

I1: Warum? #00:09:32-4#

B: Also, erst einmal finde ich es schön, wenn ich jetzt irgendjemanden Danke sagen will. Ja, anonym ist auch nett, aber meistens bezieht es sich ja auch auf eine sehr konkrete Situation. Ich finde halt auch so ein Peer-Feedback kann man eigentlich gar nicht wirklich nicht-anonym geben, weil Feedback bezieht sich ja nun mal auf eine konkrete Situation. Wenn ich mit irgendwas zum Beispiel unzufrieden bin... Also, ich nutze dieses Peer-Feedback tatsächlich nicht. Also doch, ich würde es vielleicht für was positives nutzen, aber dann nutze ich eigentlich mehr die Dankeschön-E-Mails. Aber, wenn ich was kritisches habe, würde nicht diese Peer-Funktion nutzen. #00:10:21-2#

I2: Sondern? #00:10:21-9#

B: Dann würde ich zu denjenigen direkt gehen. Also, ich finde halt, dass es eigentlich... das wenn man Feedback richtig gibt, es nicht möglich ist, dies anonym zumachen, weil es sich auf so eine konkrete Situation bezieht. Und wenn man da, sag mal, wirklich über diese

Situation spricht und sagt „Hey, das fand ich jetzt nicht so gut“, dann weiß der andere einfach auch von wem das kommt. #00:10:49-7#

I1: Aber hast du schon einmal ein Peer-Feedback bekommen? #00:10:53-7#

B: Ähm (zögernd) Ja. #00:11:00-4#

I1: Ist dir das im Gedächtnis geblieben im Nachhinein? #00:11:06-4#

B: Ähm (zögernd) nö. Doch, das hatte sich tatsächlich witzigerweise auch auf diese Peer-Feedback bezogen. Dass jemand zu mir gesagt hat „Hey, das finde ich nicht gut, dass wird das nutzen.“ #00:11:23-5#

I1: Das war dann quasi was fachliches aber auch? #00:11:27-8#

B: Ja, genau. #00:11:30-4#

I1: Kannst du generell ein Feedback beschreiben, was dir in Gedächtnis geblieben ist? Das muss gar nicht so direkt auf dich bezogen sein, sondern generell eins, weil du liest sie ja auch immer zwischendurch. #00:11:45-7#

B: Viele Sachen sind mir im Gedächtnis geblieben, weil natürlich auch viele kritische, negative Sachen reinkamen. Wir hatten mal ein Feedback... Aber ihr sagt jetzt nicht von wem. Also da ist jetzt tatsächlich... Ich glaube, das war jetzt eine sprachliche Barriere. Ich bin mir nicht ganz sicher, weil da hat jemand reingeschrieben, er wird hier bei der Arbeit - ich möchte noch einmal betonen, dass das nicht so ist - misshandelt und manipuliert. Wir haben hier tatsächlich auch viele Leute, die nicht aus Deutschland kommen und ich hoffe sehr, dass das eine sprachliche Barriere war, weil das war natürlich ein wahnsinnig krasses Feedback, was total in Erinnerung geblieben ist. Und wir auch mit demjenigen in Dialog gehen wollten. Wir vermuten auch, wo das herkommt, aus welcher Ecke. Aber derjenige ist halt auch nicht auf uns zugekommen. Aber das ist schon auf jeden Fall in Gedächtnis geblieben. #00:12:55-9#

I1: Also, ihr habt vermutet, wer das war, aber seid nicht auf ihn zugegangen? #00:12:59-9#

B: Nein, das machen wir nicht. Also, tatsächlich ist die Versuchung immer sehr groß bei diesen anonymen Geschichten, weil man immer überlegt, aus welcher Ecke kommt das. Weil man möchte ja auch darauf reagieren und es ist manchmal einfach notwendig, es zumindest grob zu zuordnen aus welcher Richtung das kommt, aber wir gehen nie auf die Leute zu. Also auch bei tatsächlich - ich mein, wir sind nur 60 Leute - es ist nicht gänzlich anonym. Also, klar das System ist komplett anonym. Aber bei vielen Sachen, man kennt die Leute einfach, man kennt die Bereiche, da weiß man einfach aus welcher Ecke das kommt. Das ist nunmal so. Aber wir gehen nie auf die Einzelnen zu. Wir versuchen natürlich... Also, ich geh immer in diesen persönlichen, anonymen Dialog. Das machen wir schon. Aber, wir gehen nie direkt auf die Leute zu, selbst wenn wir wüssten, von wem das kommt. Das machen wir nicht. #00:14:04-3#

I1: Ok. #00:14:05-2#

B: Dann würde das System auch nicht mehr funktionieren. #00:14:09-5#

I1: Ok. Kannst du dich an eine Reaktion erinnern, nach dem du Feedback gegeben hast, wo du gedacht hast „ok, vielleicht ist es dann doch nicht so anonym“? #00:14:23-2#

B: Nee. #00:14:29-1#

I1: Zu dem Peer-Feedback noch einmal. Gibt es da Situationen, wo man zum Beispiel Kollegen vergleichen kann. Kommt das vor? #00:14:43-8#

B: Vergleichen... wie meinst du das? #00:14:51-1#

I1: Wenn zum Beispiel jemand sagt, der XY hat das aber besser oder anders gemacht. Wo es wirklich so zwischen zwei Kollegen einen vergleichenden Moment gibt. #00:15:04-0#

B: Nein, ich habe da noch niemanden miteinander verglichen. Aber ich habe auch wirklich schon einige Peer-Feedbacks abgelehnt. Die habe ich auch nicht weitergeleitet. #00:15:18-4#

I1: Und was passiert dann mit denen? #00:15:20-1#

B: Ähm (überlegt). Also, in der Regel ist das so, dass ich auf der Tonspur dann weitergebe. Weil ich halt weiß, dass das ein schwieriges Thema, weil einige Angst davor haben so ein direktes Feedback zu kriegen, frage ich tatsächlich die Leute vorher: „Hey, da kam ein Peer-Feedback. Möchtest du das haben?“. Und ich guck halt immer, was das ist für ein Feedback? Ist es eigentlich was, wo man in einem persönlichen Austausch stehen muss? Und wenn ich der Meinung, dass das so ist, weil derjenige darauf vielleicht auch reagieren möchte, was er halt aber in dieser Form in dieser Form dann nicht kann, dann lehne ich das Feedback halt ab. Es gibt halt auch immer noch einen Kommentar dazu. Ich begründe das halt auch und sag dann: „Hey, das ist eine Sache, das müsst einfach persönlich besprechen. Ich gebe das auf der Tonspur weiter, aber bitte suche mal das Gespräch“. Oder manche Sachen sind halt auch einfach kein Feedback, also wenn jemand sagt... weiß ich nicht... „wie funktioniert das nach nochmal?“. Dann lehne ich es halt auch ab, weil ich sage „Hey, das ist kein Feedback. Komm auf mich zu und frag mich!“. Aber das ist keine Fragefunktion. #00:16:42-7#

I1: Jetzt allgemein Feedback mit dem Tool. Inwiefern beschäftigst du dich danach dann noch mit dem Inhalt? Also, wenn das quasi zugelassen wurden ist, was passiert dann mit dem Inhalt? Oder du dich persönlich auch. #00:17:02-9#

I2: Vielleicht dazu auch, was du mal erhalten hast. Oder gar nicht mal so die HR-Brille. #00:17:12-8#

B: Ähm (überlegt). Ja, ich habe jetzt tatsächlich noch gar nicht so wahnsinnig viele Feedbacks darüber bekommen. Ähm (überlegt) aber sonst würde mich ich natürlich wie beim normalen Feedback auch damit beschäftigen. Also, man überlegt ja, versucht darin hineinzusetzen, sagt; „ok, ist da was dran?“. Was kann man vielleicht anders machen? Ja, also, so wie man es, wenn man ein persönliches Feedback bekommt, auch macht. #00:17:51-2#

I1: Hast du dich schon einmal schlecht gefühlt nach einem Feedback? #00:17:55-5#

B: Nö. #00:17:57-3#

I1: Und gut? #00:18:03-2#

B: Ja, wenn man irgendwie ein positives Feedback bekommt oder diese Dankeschön-E-Mails freut man sich natürlich. Also, kommt man in der Früh auf Arbeit, eine Dankeschön-E-Mail im Postkasten. Das ist eigentlich eine nette Sache. Also, klar. #00:18:16-7#

I1: Wie oft wird das verwendet die Dankeschön-E-Mail? #00:18:19-5#

B: Am Anfang echt sehr, sehr viel. Also, wir hatten mal Wochen mit fast 50 Dankeschön-E-Mails. Das war schon gut. Und tatsächlich es das Peer-Feedback... seit dem es diese Funktion gibt, ist es ein bisschen zurückgegangen. Also, jetzt sind wir bei irgendwas zwischen 10 und 15 maximal in der Woche oder alle zwei Wochen. #00:18:47-4#

I2: Kannst du dir erklären, woran das liegen könnte? #00:18:49-2#

B: Nein, also, generell ist natürlich die Teilnahmequote zurückgegangen. Also, von 87 % sind jetzt auf irgendwie auf 65 oder so. Das einmal. Und ich glaube das ist völlig normal, dass das am Anfang halt ein bisschen inflationär genutzt wird und jetzt halt ein Stück weit zurückgeht. Und man schon halt überlegen muss... Also, man verteilt das ja nicht, wie so ein Blumenstrauß. Ich kann ja nur von mir aus gehen. Wenn ich dann die Umfrage kriege, dann kommt zum Schluss: „Dankeschön-E-Mail verschicken“. Und dann überlege ich „Ok, wen will ich...“. Also, ich will das schon ein Stück weit auf eine Situation beziehen, weil ich in den letzten zwei Wochen mit jemanden ein gutes Projekt abgeschlossen habe oder einfach irgendwie an einer Sache gut zusammengearbeitet habe oder wenn mich vielleicht jemand vertreten hat, wenn ich nicht da war. Also, muss schon so ein Bezug da sein. Und bei mir tatsächlich ist das gar nicht so einfach... gerade wo das noch jede Woche verschickt wurde, jede Woche zu überlegen: Ok, was war jetzt so die letzte Woche und mit wem hast du eigentlich irgendwelche Berührungspunkte gehabt? Das ist wahrscheinlich bei mir auch noch einmal eine besondere Situation, weil halt kein Team habe im HR, sondern ich mache es halt komplett alleine. Hab noch ein Bereich unter mir, aber sind jetzt auch fachlich nicht viele Überschneidungen. Und ja, dann muss man sich halt auch einmal kurz überlegen: „Ok, was war eigentlich gewesen?“. Und ich denke, das ist halt so nicht immer so ganz einfach. Kostet halt auch einen Moment Zeit. Muss man... wenn man mal kurz drüber nachdenkt. Aber ich glaube, das sind normale Entwicklungen. #00:20:41-2#

I1: Wie viel Zeit vergeht dann zwischen Aktion quasi und dem Feedback? #00:20:48-9#

B: Welche Zeit meinst du jetzt genau? #00:20:57-9#

I1: Wenn irgendwas ist, wo du dich für bedanken möchtest... #00:21:01-8#

B: Ach so, naja, aktuell maximal 2 Wochen. Wir haben jetzt den zwei Wochen-Rhythmus. #00:21:07-9#

I1: Ok. Wie vertraut oder bekannt sind dir persönlich die Menschen, die „befeedbackst“ oder von denen du Feedback bekommst? Ihr seid ja nicht so viele. #00:21:23-0#

B: Sehr vertraut. Also, ich mein, wir sind nur 60 Leute. Hier kennt jeder jeden. Es ist ein sehr familiäres Zusammenarbeiten. Von daher... Ja, also man kennt jeden Mitarbeiter wie den anderen. #00:21:41-5#

I2: Wenn du jetzt mal schaust, wie so Feedback gegeben wird, kannst du beschreiben, in was für einem Umgangston das passiert? Ob es da Unterschiede gibt... #00:21:54-6#

B: Ja, ja, glaube schon. Also, gibt schon Unterschiede. Also, bei den Peer-Feedbacks finde ich merkt man schon, dass natürlich jeder bemüht ist, das sehr sachlich zu machen, und sich da auch einfach an gewisse Regeln zu halten. #00:22:09-8#

I2: Hab ihr die festgelegt, die Regeln? #00:22:12-3#

B: Ja, also wir haben da irgendwie mal so einen Feedback-Burger bekommen, ne? Wie man so Feedback gibt. Bei den allgemeinen Feedbacks, wo es einfach wirklich auf die wöchentlichen Befragungen bezogen ist oder wo es einfach in diesem Ideenkasten landet, ne? Was dann oftmals auch an die GF gerichtet ist, ja, da merkt man schon, dass da nicht immer alles so sachlich abläuft. Also, das ist jetzt auch nicht unterirdisch, aber da ist teilweise viel Emotion dabei. Zumindest mein Gefühl, also vielleicht interpretiere ich das auch nur so rein. Ich mein, am Ende weiß ich nicht, wie das jemand ausspricht, ich kann es auch nur lesen und interpretiere da einen Ton rein. Aber da ist gefühlt schon mehr Emotion dabei, als bei den persönlichen 1:1-Sachen. #00:23:05-8#

I2: Würdest du sagen, die Beziehung hat sich in einem gewissen Grad verändert zwischen euch seit dem es dieses Tool gibt? Und wenn ja, inwieweit? #00:23:16-2#

B: Ja, also, ich glaube schon, dass das zu einer besseren Kommunikationskultur auf jeden Fall beigetragen hat. Dass man halt schon auch merkt, dass... Naja, dass einfach so an bestimmten Sachen versucht wird auch zu arbeiten. Das geht natürlich nicht immer alles von heute auf morgen. Aber dazu hat es auf jeden Fall beigetragen, doch. Zu mehr Transparenz. Und einfach... Zumindest kommen viele Sachen jetzt auch mal bei der Geschäftsführung an. Also, dafür ist ja dieses Tool einfach mal da. Für Leute... am Ende... die Leute, die vorher schon ihre Meinung gesagt haben, für die ändert sich ja erst einmal nichts. Aber es ist halt für diejenigen, die einfach... ja, die einfach vielleicht nicht der Typ sind, dass auch einmal direkt zu sagen, was sie stört. Dafür ist diese Plattform halt da und das kommt jetzt auch mal ungefiltert bei der Geschäftsführung an. Und ich glaube schon, dass sich da was geändert hat. #00:24:29-3#

I2: Kannst du dich an irgendein Missverständnis erinnern, dass durch das Tool ausgelöst wurde? #00:24:37-6#

B: Naja, ich sag ja, am Anfang waren die Fragen halt sehr unkonkret. (Pause). Da gab es beispielsweise mal eine Frage „Hast du alle Arbeitsmittel, die du brauchst, um deinen Job gut zu machen?“. Da haben irgendwie fast die Hälfte geantwortet: „Nein“. So. Und dann haben wir uns gefragt: „Ok, was bedeutet das denn jetzt eigentlich?“. Damals war aber tatsächlich das Thema, viele wollten irgendwie einen Stehtisch haben. Viele wollten ein Diensthandy haben im Vertrieb. Wo ich sage: „Ok“. Also, das hatten wir aus so ein paar Feedbacks, die dann frei geschrieben wurden, rausgenommen. Aber wir konnten halt mit dieser Antwort und mit dieser prozentualen Verteilung echt nicht besonders viel anfangen, weil das das war jetzt so unkonkret, ne? Hätte man noch irgendwas hinterher fragen müssen: „Sag uns bitte einmal, was du brauchst“. Weil am Ende, also rein die technische Ausstattung, ist also auf jeden Fall vorhanden. Das ist jetzt nicht so, dass irgendjemand keinen PC hat oder so. Und das war so... naja, Missverständnis... kann man vielleicht gar nicht so sagen. Aber es war einfach sehr, sehr unkonkret, ne? #00:25:59-8#

I2: Missverständnis war auch eher bisschen darauf bezogen, ob es einen Beziehungskonflikt vielleicht ausgelöst hat. #00:26:06-7#

B: Ok. #00:26:08-8#

I2: Fällt dir da ein Beispiel ein? Oder... #00:26:10-8#

B: Mhm (verneinend) #00:26:11-6#

I2: Ok. #00:26:14-9#

I1: Du hast eben erzählt, dass das quasi für die Führung ist, das Feedback in erster Linie. Motiviert es dich auch persönlich, dich zu verbessern? #00:26:25-7#

B: Ja schon, also, klar. Ich finde Feedback immer gut und ich habe noch nicht so viele persönliche Feedbacks bekommen. Aber, grundsätzlich finde ich es immer gut, wenn man einfach ein paar Hinweise bekommt: „Ok, das kann man besser machen“. Ich finde, so muss man es auch betrachten am Ende. Also als Chance sehen irgendwie, auch wenn da irgendwas persönliches kommt, wo man vielleicht erst einmal sagt: „Hm, verstehe ich nicht, warum kommt das jetzt so?“ oder ist man vielleicht erst einmal persönlich ein bisschen angegriffen, aber am Ende ist es ja nur eine Chance, sich zu verbessern. #00:27:09-4#

I1: Hast du Veränderungen beobachten können, seit dem das Tool eingeführt wurden ist? #00:27:26-5#

I2: Also im Sinne von: Konnte man sich durch ein Feedback mehr an Entscheidungen beteiligen insgesamt oder... #00:27:37-1#

B: Also, ich glaube, die Möglichkeit war tendenziell auch schon vorher da. Aber dadurch, dass jetzt natürlich auch direkt auf solche Sachen dann auch reagiert wird. Wir haben so alle zwei Wochen eine Unternehmensinfo, wo alle zusammen kommen, wo die GF einmal informiert. Da merkt man halt schon, dass sie sich einfach auch gerade dieses Kommunikationsthema, dieses Informationsthema, Transparenz etc., also damit beschäftigt sich das Management halt schon. Und ich finde, dass man sich da schon Veränderungen bemerkt. Und es wird halt auch regelmäßig angesprochen, da wird halt auch auf Rückmeldungen eingegangen. Also, von daher auf jeden Fall, ja. #00:28:28-7#

I1: Gibt es eigentlich die Möglichkeit, dass die Führungskraft, die „Untergebenen“ bewerten kann? #00:28:35-5#

B: Die „Untergebenen“ (lacht). Ja, natürlich, also, wie gesagt, das ist ja keine Bewertung. Aber jeder im Unternehmen hat die Möglichkeit, Feedback zu geben. Egal an wen. #00:28:51-4#

I2: Wird das genutzt bei den Führungskräften auch darüber oder geschieht das auf andere Weise? #00:28:55-7#

B: Hm, nö. Also, die Teamleads nutzen das schon. Die Geschäftsführung jetzt nicht so (zögernd). Also, wir haben nur zwei Hierarchiestufen, von daher ist das... Aber ja, also die Teamleads nutzen das auf jeden Fall schon auch, doch. #00:29:17-8#

I2: Was würdest du sagen, jetzt abgerundet quasi, wie hat sich die Atmosphäre insgesamt seit der Einführung des Tools im gesamten Unternehmen oder in den Teams, wo du am meisten auch irgendwie... mit denen du am meisten zu tun hast, verändert? #00:29:34-7#

B: Ja, irgendwie ich glaube, das irgendwie auch einfach bisschen die Kommunikation ein bisschen offener ist. Viele Sachen auch ein bisschen transparenter sind. Öfters auch nochmal auf Themen eingegangen wird, die vielleicht... wo sich jeder vielleicht nicht so

richtig abgeholt gefühlt hat. Das gab es ja dann vielleicht früher nicht ganz so, weil einfach das Wissen, dass da irgendwo eine Informationsleck ist, nicht da war. Weil da einfach keiner irgendwas gesagt hat. Also, keine Ahnung, Management ist davon ausgegangen, es ist klar, wenn man es einmal sagt, Leute sind rausgegangen, dann ging der Flurfunk los „Hä, ich hab das nicht verstanden, ich habe das nicht verstanden“. Haben es aber irgendwie nicht noch einmal in Richtung Führung kommuniziert. Und jetzt nutzen sie halt noch einmal mitunter auch diese Möglichkeit, da noch einmal explizit Rückmeldungen zu geben und zu sagen: „Hey, irgendwie... ganz ehrlich das und das lief irgendwie nicht so gut und da fehlt mir eigentlich noch... fehlen mir eigentlich noch völlig die Infos“. Und da merkt man halt schon: Ok, alles klar, dann wird halt noch einmal Informationsrunde gedreht. So, und das hat sich, glaube ich, auf jeden Fall verbessert... so Informationsfluss, die Kommunikation, dass die transparenter ist. #00:30:53-0#

I1: Ihr nutzt ja die Desktopversion, ne? #00:30:58-1#

I1: Ja. #00:30:58-7#

I1: Warum? Ich habe gelesen, es gibt bei dem Tool auch die Handyvariante. Warum nutzt ihr die nicht? #00:31:03-9#

B: Das stimmt. Ähm (überlegt) ich weiß es ehrlich gesagt gar nicht, weil am Ende, wir stellen die Frage halt irgendwie freitags, 11 Uhr, da sitzen halt alle im Büro. Und wir haben jetzt auch nicht jeder ein Diensthandy, dass wir jetzt davon ausgehen können, dass quasi jeder bei uns in der Freizeit bei uns irgendwie seine Arbeitsthemen bearbeitet. Deswegen haben wir das nicht genutzt oder nutzen das auch nicht. Ich weiß auch nicht, ob es so viel ändern würde ehrlich gesagt, also, ich kann mir jetzt auch nicht vorstellen, dass es jetzt irgendwas an der Teilnehmerquote ändern würde, weil, wie gesagt, die Leute, die jetzt auch Urlaub haben, würden das jetzt auch nicht im Urlaub machen, sondern die machen das dann halt nächste Woche. Und die Leute sitzen eh den ganzen Tag am Rechner... von daher. #00:32:02-3#

I2: Ja. Hast du noch Fragen? #00:32:05-8#

I1: Ich habe gerade nichts mehr. Hast du noch was? #00:32:07-1#

I2: Nein, ich habe auch nichts mehr. Also, gibt es von deiner Seite noch irgendwas, was du jetzt so abschließend... was dir noch einfällt, was wir vielleicht nicht beleuchtet haben, was dir aber wichtig wäre, loszuwerden? #00:32:15-6#

B: Hm, nee. Außer persönlich... Ich finde das gut, dass man die Möglichkeit hat, mal eine zusätzliche Plattform einfach zu haben, wo man Sachen loswerden kan. Einfach auch gerade, die sich im normalen Tagesgeschäft nicht immer so ergeben. Also, ich habe ja schon gesagt, also grundsätzlich, frage ich, wenn irgendwo der Schuh drückt, aber es gibt einfach immer manchmal Bereiche, die... das fällt einfach im operativen Geschäft runter und da hat man dann einfach noch einmal so die Möglichkeit, wenn da einfach die Frage kommt, zu einem bestimmten Thema, die einem gerade nicht so präsent ist, oder das Thema ist gerade nicht so präsent, dass kann man dann einfach da mal platzieren und weiß halt auch, dass das von der Geschäftsführung gelesen wird, und halt einfach auch damit bearbeitet wird. Und das finde ich schon ganz gut. #00:33:10-7#

I2: Alles klar. #00:33:11-8#

I1: Ja, ich glaube, für uns sind wir jetzt fertig. Erst einmal ganz herzlichen Dank, dass du dir Zeit genommen hast für uns.

Interview 6

I Es wäre super wenn du versuchen könntest vielleicht auch ein bisschen aus der HR Perspektive herauszutreten und ja uns deine persönlichen Erfahrungen zu schildern. Ist natürlich nicht immer ganz klar trennbar. #00:00:17-1#

B [UNVERSTÄNDLICH] #00:00:14-7# Und oder aus welcher Perspektive? #00:00:19-3#

B Aus welcher Perspektive? #00:00:27-2#

I Aus deinen eigenen Erfahrungen, die du mit dem Tool gemacht hast. #00:00:28-1#

B Also als Mitarbeiter. #00:00:33-2#

I Genau, als Mitarbeiter. Als Mitarbeiter oder als Führungskraft. #00:00:36-0#

B Ok, also nicht aus HR Perspektive. #00:00:38-1#

I Genau. Wenn das möglich ist, uns ist klar, dass diese Trennung natürlich schwierig ist. #00:00:42-8#

B [UNVERSTÄNDLICH] schwierig #00:00:45-1#

I Genau, aber unser Fokus würde eher auf deinen eigenen Erfahrungen liegen. #00:00:49-8#

B OK. #00:00:49-8#

I Und genau es gibt natürlich kein falsch oder richtig bei den Fragen, wir möchten dich einfach dazu einladen ganz frei zu beantworten, nach deinem eigenen Ermessen. #00:01:03-4#

B Gut. #00:01:04-2#

I super. #00:01:05-7#

B Super, nee dann hab ich das [UNVERSTÄNDLICH], dann können wir eigentlich loslegen. #00:01:08-8#

I Sehr schön, ja ihr benutzt in eurem Unternehmen ja das Tool (Anbietername). Seit wann habt ihr das Tool in Nutzung? #00:01:16-3#

B Haben wir, ja. #00:01:22-4#

I Und seit wann ungefähr? #00:01:23-7#

B Seit August letzten Jahres. #00:01:23-2#

I Mhm (bestätigend) alles klar. Zum Einstieg würden wir dich jetzt gerne bitten, dass du das Tool ein bisschen näher beschreibst. Also am besten den Aufbau und die Funktionsweise des Tools. #00:01:38-9#

B Mhm (bestätigend) ich hab heut morgen geantwortet auf Anfragen verschiedener Fragen zu verschiedenen Dimensionen. Zum Beispiel *Work-Life-Balance*, Kollegenzusammenhalt, Schutzqualität, die beantwortet waren mit Sternchen eins bis fünf bzw. wenn eine Frage, die zum Beispiel als Führungskraft gibt mir [UNVERSTÄNDLICH] Feedback, das ist halt quasi trifft zu, trifft gar nicht zu und so weiter und so fort, aber Metrik ist immer eins bis fünf. #00:02:08-8#

I Mhm (bestätigend) #00:02:05-3#

B Und ja, es gibt [UNVERSTÄNDLICH] Bewertungen und als Weiteres kann man noch in dem Bereich Topics Fragen einstellen und Themen, die einen beschäftigen. Die dann nach oben oder nach unten *gevoted* werden können. #00:02:25-3#

I Mhm (bestätigend), ok. Wie sieht es mit den Nutzereinstellungen aus? Z.B. wer kann wen bewerten, wer kann welche Bewertungen einsehen? #00:02:38-2#

B Es also jeder kann die...es gibt eine übergeordnete Bewertung zur generellen Stimmung im Unternehmen. Das sieht jeder. #00:02:53-7#

I Mhm (bestätigend). #00:02:53-7#

B Die anderen Nutzerfunktionen sieht nur derjenige im zugehörigen Team. Also man kann, ich kann dort die Mitarbeiter einzelnen Teams zuordnen. Also zum Beispiel Marketing zu Marketing, Vertrieb zu Vertrieb und so weiter. Und die können dann nur das Ergebnis aus ihrem eigenen Bereich sehen. #00:03:13-7#

I Mhm (bestätigend). Und weißt du wie das mit der Löschung von Bewertungen, Kommentaren oder der Datenspeicherung aussieht? #00:03:22-9#

B Also Löschen kann...also es ist anonym, da ist kein Name oder so hinterlegt. Also jeder [UNVERSTÄNDLICH] man weiß nicht woher es ist. Ich kann die Ergebnisse auch nicht löschen, ich kann lediglich *Topics*, also die Fragen, die man einstellen kann, die kann ich löschen oder archivieren. #00:03:44-9#

I Mhm (bestätigend) ok. Wir haben ja schon mal darüber gesprochen, dass ihr die mobile Version nicht nutzt. Warum ist das so? #00:03:53-9#

B Also es gibt da glaub ich auch noch keine, oder? #00:03:56-8#

I Ok, also unserer Recherche nach schon, aber... #00:04:05-1#

B Zu diesem Feedback Tool? Gibt es glaub ich noch keine App. #00:04:03-6#

I Ok. Alles klar. #00:04:08-0#

B Also ist mir so nicht bekannt. #00:04:08-0#

I Mhm (bestätigend), ok. #00:04:04-3#

B Würde mich jetzt auch wundern. #00:04:15-5#

I Alles klar. Wie häufig verwendest du das Tool? #00:04:16-7#

B [Pause] Jede Woche. Ich habe auch nochmal geguckt, dieses Feedback Tool gibt es halt wirklich nicht als App. #00:04:25-6#

I Ok, gut, dass wir das von dir erfahren [Lachen]. Ok, jede Woche. #00:04:32-4#

B Also genau, [UNVERSTÄNDLICH] man wird wöchentlich von dem Feedback Tool dazu aufgefordert also daran teilzunehmen. Und die wird wöchentlich quasi...kann man dann die Bewertung neu abgeben. #00:04:41-5#

I Mhm (bestätigend). #00:04:41-5#

B Und im Tool sieht man dann eben auch die die...unsere *Reportings*, sieht man dann die Wochenübersicht. #00:04:49-4#

I Mhm (bestätigend), ok. Nutzt du denn die Desktopversion quasi auch auf dem Mobiltelefon? #00:04:57-6#

B Nee. Ich glaube auch nicht, dass die mobile [UNVERSTÄNDLICH] ist, ehrlich gesagt. #00:05:02-7#

I Mhm (bestätigend). #00:05:04-4#

B Das ist auch alles noch relativ in den Kinderschuhen. #00:05:07-0#

I Ah ja ok. #00:05:09-3# Und warum habt ihr euch dazu entschieden dieses Feedback Tool zu nutzen und vielleicht keine andere Version, die auch eine App ermöglicht? #00:05:21-4#

B [Pause] [Seufzen] Na ja [Pause], also einmal gehört der Anbieter ja zu unserem Unternehmen, also wir gehören ja alle zu (Verlagsname), dann ist da natürlich ein komplett internes Tool wiederum, aber auch [Pause]...und zum anderen war die Aufmachung halt einfach und verständlich und hat dann das genau, ja einfach was wir gebraucht haben. Und andere Tools sind da einfach viel viel umfangreicher und würden und viel komplizierter Kosten dann wären. #00:05:53-8#

I Mhm (bestätigend). #00:05:53-8#

B Wir haben jetzt auch keine anderen Vergleichbaren gefunden, die dann auch auf deutsch sind und so weiter und sofort. #00:05:57-9#

I Mhm (bestätigend), danke. Und wie gibst du in der Regel Feedback? Also du hast ja schon ein bisschen erläutert welche Möglichkeiten es gibt, über Sternchen, bestimmte *Topics*. Wie nutzt du es in der Regel? #00:06:12-9#

B Bitte wie was? #00:06:15-3#

I Wie nutzt du das Tool in der Regel? #00:06:17-3#

B Was meinst du? Wie ich nutze? #00:06:21-0#

I Genau, du hattest ja schon ein bisschen erläutert, dass ihr unterschiedliche Möglichkeiten habt z.B. über Sterne bestimmte *Topics*... #00:06:32-7#

B Nee das ist ja alles vorgegeben. Also die die Stimmung gibt man in Sternen ab, bei den anderen Themen sind Antworten, die zu der Frage passen. Stimme ich zu, stimme ich nicht zu, sowas. #00:06:41-4#

I Ok, alles klar. #00:06:46-1#

B Das kann ich nicht beeinflussen, also das ist vorgegeben. #00:06:46-9#

I Vorgegeben, Mhm (bestätigend) #00:06:48-5#

B Mhm (nachdenklich) ja. #00:06:54-5#

I Und zu welchen Zeitpunkten und Situationen verwendest du das Tool am ehesten? #00:06:59-2#

B Jede Woche, eigentlich wenn ich daran denke oder aufgefordert werde durch das Tool. #00:07:04-5#

I Ok, das heißt ihr erhaltet immer automatische Nachrichten, dass jetzt ein Feedback eingefordert wird? #00:07:12-8#

B Genau, dass die neue Woche gestartet wird. #00:07:17-3#

I Mhm (bestätigend). Die neue Woche hat gestartet, das heißt einmal wöchentlich kommt diese Nachricht. #00:07:25-5#

B Genau. #00:07:24-4#

I Mhm (verstehend). Und kannst du auch Feedback anfordern, eigenständig? #00:07:33-4#

B Nee, weil ich gebe ja Feedback ans Unternehmen. Ich kann ja nicht vom Unternehmen Feedback einfordern. Das ist ja ein Stimmungsbild. Eine Stimmung [UNVERSTÄNDLICH] und kein persönliches 360 Grad Feedback. #00:07:48-0#

I Ja. Ok, das heißt untereinander andere Mitarbeiter bewerten, findet überhaupt nicht statt. #00:07:54-2#

B Nee, das ist...kann das Tool gar nicht. #00:07:58-0#

I Mhm (verstehend) ok. Wie viel Zeit vergeht in der Regel bis du die Bewertung los schickst? Vielleicht nachdem die Erinnerung kam. #00:08:15-3#

B Das ist immer unterschiedlich, weil ich das Tool dann eingebe, wenn ich gerade daran denke. Ist aber unterschiedlich. #00:08:20-6#

I Mhm (bestätigend) und kommst du oft alleine auf die Idee oder ist es meistens durch den *Reminder* oder aus welcher Motivation öffnest du das Tool? #00:08:30-6#

B Meistens durch den *Reminder*, [Pause] beziehungsweise aus HR Sicht natürlich...man beantwortet Fragen, da man ja eh reinguckt. #00:08:39-6#

I Ok und seit ihr das Tool eingeführt habt, hast du das Gefühl, dass generell mehr Kritik oder mehr Lob geäußert wird? #00:08:51-7#

B Mehr Kritik. #00:08:52-6#

I Mhm (verstehend). Kannst du dafür ein Beispiel nennen? #00:08:58-7#

B [Pause] sind verschiedene Sachen, aber ist sicher immer so, dass sich die Leute eher beschweren, ne? Anstatt sich positiv äußern. #00:09:12-2#

I Du hattest ja vorhin schon mal gesagt, dass es anonym ist. Meinst du, dass es da einen Zusammenhang gibt? #00:09:18-2#

B Ja [Pause]. definitiv. #00:09:22-9#

I Ok, was tust du...ich glaub das kommt für dich eher nicht in Frage. In der Regel ist es ja so, dass man vielleicht auf das Feedback eingeht, sich nochmal über das Feedback austauscht, auf eine bestimmte Art und Weise, zum Beispiel über das Tool, persönlich etc. Das ist bei euch kein Thema, da es nur um das Unternehmen an sich geht? Ist das richtig? #00:09:46-7#

B [Pause] Nochmal die Frage? #00:09:51-3#

I Unsere Frage wäre gewesen, wie gehst du mit dem Feedback um was du erhalten hast, aber bei euch ist es ja nur auf das Unternehmen bezogen daher erhältst du gar kein Feedback? #00:10:01-7#

B Na ich persönlich nicht, aber wir als Unternehmen gehen natürlich darauf ein, indem die Geschäftsführung alle zwei Wochen im *Company Meeting*...die die Fragen, die dort gestellt werden, die da am meisten *gevoted* wurden. Darauf geht dann quasi die Geschäftsführung ein. Und bezieht Stellung. #00:10:24-0#

I Und wie sieht das aus, wenn die Geschäftsführung Stellung bezieht? Also wie reagiert die Geschäftsführung meistens auf das Feedback? #00:10:35-2#

B [Pause] Also kommt darauf an was so gefragt wird...nehmen sie Stellung. Also entweder ja ist eine gute Idee, können wir lösen oder können wir nicht lösen, weil... Also eigentlich die zwei Möglichkeiten. #00:10:48-7#

I Und in welcher Form findet das statt? Gibt es da wöchentliche *Meetings* oder? #00:10:59-5#

B Ja, da gibt es *Company Meetings* (seufzen) alle 14 Tage. #00:11:01-9#

I Mhm (bestätigend). #00:11:05-6#

B Genau. #00:11:05-6#

I Mhm (bestätigend). Gibt es ein Feedback oder eine Stimmungserfassung, die dir besonders im Gedächtnis geblieben ist? #00:11:13-4#

B [Pause] Ja, letztens wurde mehrmals da reingeschrieben warum wir nicht einen Kühlschrank bekommen wo Getränke drin sind. Das wurde dann ein bisschen zum *running Gag*. #00:11:26-0#

I Mhm (verstehend). Gab es vielleicht mal ein *Voting*, eine Stimmungserfassung nach dem du dich gut gefühlt hast? #00:11:35-6#

B Ich persönlich? (seufzen) Was heißt gut? Neutral. Das ist relativ neutral. #00:11:46-8#

I Mhm (verstehend). Das heißt es gibt ich gar keine bestimmte Situation, in der du dich schlecht gefühlt hast? #00:11:59-6#

B Genau (leise). #00:11:55-2#

I Mhm (verstehend). Meine nächste Frage wäre inwieweit du dich persönlich abseits von der Geschäftsführung nach dem Feedback mit den Inhalten beschäftigst? #00:12:17-5#

B Ja, schon. Das sind dann ja auch mal HR Themen oder Themen, die HR angehen und damit muss ich mich natürlich beschäftigen. #00:12:27-3#

I Betrifft das oft HR? #00:12:31-1#

B Nicht oft, aber (seufzen) [Pause] 30, 40% wahrscheinlich. #00:12:39-7#

I Kannst du vielleicht mal ein Beispiel nennen, bei dem es dich oder HR direkt betroffen hat? #00:12:43-8#

B (seufzen) einmal Jobtickets jetzt zum Beispiel oder Weihnachten und Neujahr, kriegen wir da nen Tag geschenkt. Solche Themen. #00:12:58-2#

I Mhm (verstehend) und waren? #00:12:59-5#

B Feedback in der Abteilung, wenn mit einer Abteilung eine Metrik schlecht ist. Also ne wenn ich jetzt...du hast da die 7 Metriken, wenn jetzt Kollegenzusammenhalt oder Vorgesetztenverhalten immer ganz schlecht bewertet ist, dann hab ich natürlich in der Abteilung ein Thema, wo man gucken muss woran es liegt. #00:13:18-5#

I Mhm (bestätigend). Und kannst du das...oder Themen, die dich betroffen haben, in der Regel nachvollziehen? Oder hast du das eher als fair oder unfair empfunden? #00:13:36-7#

B Ja, teils teils. Oft ist es schon, ja fragwürdig. Also [Pause] vergessen die Leute glaub ich, dass es Büro ist und keine Freizeitveranstaltung. #00:13:51-8#

I Mhm (verstehend). Wie gehst du dann damit um? Wie regierst du darauf, wenn du das Gefühl hast... #00:13:56-5#

B Ich klär das dann halt ruhig und sachlich. #00:14:03-7#

I Und in welcher Form erklärst du das dann, da es ja anonym ist? #00:14:07-4#

B Also da nehmen ja durchschnittlich immer so 50% der Mitarbeiter so teil. Dann wird es wiederum runtergebrochen, da hast du irgendwie [Pause] da davon wieder nur einen

kleinen Teil, der da irgendwas schlecht bewertet hat und also am Ende sind es dann wahrscheinlich vier Leute von 140. Deswegen ist das sicher auch nochmal ein bisschen zu Kalibrieren. Und und man darf es so nicht zu sehr ernst nehmen oder es einfach nicht zu sehr in die Waagschale werfen, da es dann immer nur ein kleiner Teil ist von allen. [Pause] Die da gerade ein Thema haben. #00:14:56-8#

I Ja, Mhm (bestätigend). War das analog besser als solche Anfragen persönlich an HR gerichtet wurden? #00:15:05-6#

B Mhm (bestätigend) jaaa, das hat dann nicht so große Wellen wiederum geschlagen. Also wenn da einer irgendwas da rein schreibt, dann sehen das halt gleich alle. Dann ist da natürlich gleich ne riesen Aufruhr, die dadurch entsteht. Das war natürlich früher nicht so. Also wenn da irgendwer reinschreibt, da und da haben wir ein Thema mit, da hast du natürlich die „ah ja stimmt, da können wir ja nochmal“ und also das sind dann auch schon immer, da wird dann schon auch mal aus kleinen Themen dann oft größere Themen gemacht. #00:15:38-8#

I Mhm (verstehend) und wie spiegelt sich das dann wieder abseits des Tools? Wirst du dann auch oft persönlich darauf angesprochen? #00:15:44-9#

B Ja, auch weil halt viel darüber geredet wird und gequatscht wird so. Viel viel getratscht wird oder im sogenannten Flurfunk natürlich, dass es sich aufpeitscht, ne. #00:15:59-8#

I Mhm (verstehend), empfindest du das als sehr belastend? #00:16:02-9#

B Ja, ist schon störend, ja. #00:16:06-6#

I Mhm (verstehend) und wurde das schon mal bei euch thematisiert, wie man das vielleicht in der Zukunft besser vermeiden könnte? #00:16:16-5#

B Na ja, ich glaub es lässt sich nicht vermeiden, weil dann müsstest du das Tool abschalten. Und das sind wir...das wollen wir ja nicht. Und das ist die einzige Möglichkeit so schnell wie möglich darauf zu reagieren. Und oft auch damit umzugehen. Das machen wir in den Dienstag-Meetings, also den *Company Meetings*. Jeden zweiten Dienstag und mehr...bzw. ich kommentiere dann ab und zu auch in diese *Topics*. Da kann jeder auch nochmal kommentieren, wenn jemand da was reingestellt hat und ich antworte dann ab und zu bei irgendwelchen Themen direkt und schreibe meinen Namen darunter. #00:16:57-4#

I Und verändert sich dadurch vielleicht auch der Ton, wenn du persönlich in den Kommentaren darauf reagierst? #00:17:05-1#

B Ja, da kommentiert dann meistens dann niemand mehr (lacht). Ja da ist dann genau das, also oft sind Missverständnisse, falsche Informationen, die dann...das ist auch oft das Problem, dass dann da falsche Informationen drinstehen und dann lesen das halt alle und dann denken alle „ah ja stimmt“, aber das stimmt ja nicht, das ist ne Falschinformation. Dann versucht man das halt so schnell wie möglich wieder ins richtige Licht zu rücken und es klarzustellen und meistens hast sich dann schon wieder erledigt, aber davor ist es halt ein riesen Drama auf einmal. Das ist schon bisschen das Problem bei solchen Tools. Aber das lässt sich wahrscheinlich einfach nicht vermeiden. #00:17:46-1#

I Mhm (bestätigend). Hast du ein Beispiel für so ein Missverständnis was da aufgetreten ist? #00:17:48-9#

B Boah Mhm (nachdenklich) (seufzen). Keine Ahnung mehr, ehrlich gesagt. [Pause]. Keine Ahnung, weiß ich jetzt nicht mehr auswendig. Das kommt jetzt ja auch nicht jede Woche vor. #00:18:03-0#

I Und habt ihr schon mal darüber nachgedacht vielleicht ein Tool zu nutzen, was nicht anonymisiert ist? #00:18:15-7#

B Mhm (nachdenklich) Mhm (nachdenklich) nee. #00:18:18-6#

I Wieso nicht? #00:18:18-6#

B Weil dann wahrscheinlich niemand mehr was reinschreiben würde. #00:18:19-4#

I Mhm (verstehend), ok. Du meinstest vorhin, dass meistens nur eine geringe Anzahl an Mitarbeitenden teilnimmt. Wenn es dann vielleicht um eine bestimmte Forderung geht, wie geht ihr dann den weiteren Prozess? Wird dann nochmal eine analoge Abstimmung stattfinden? #00:18:38-0#

B Was meinst du mit Forderungen? #00:18:40-9#

I Zum Beispiel Jobtickets, also wir hätten gerne ein Jobticket. #00:18:46-8#

B [Pause] [UNVERSTÄNDLICH], dann haben die das da reingeschrieben und also ja das kam schon mal, dass der Konzernchef das machen wollte, wie ist denn da der Status und dann gibts den aktuellen Stand dazu im *Company Meeting*. #00:19:04-5#

I Ok, alles klar. Wie würdest du sagen hat sich die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften durch das Tool verändert? #00:19:16-6#

B Gar nicht. #00:19:17-1#

I Mhm (verstehend). Und wie empfindest du die gängige Ausdrucksweise im Tool? #00:19:25-7#

B Die ist so gut, also da gibt es eigentlich nichts Beleidigendes oder sowas, eigentlich normal. #00:19:36-8#

I Mhm (bestätigend). Und gibt es Veränderungen in der Beziehung zwischen HR und Mitarbeitenden? #00:19:42-9#

B [Pause] nee. Nee eigentlich nicht. Also, nee. Die [UNVERSTÄNDLICH] vielleicht ab und zu. #00:19:56-1#

I Wie bitte? Kannst du das das nochmal wiederholen? Ich habe es gerade akustisch... #00:19:57-4#

B Stirnrunzeln vielleicht. #00:20:01-0#

I Ok, motiviert dich das Feedback, was vielleicht auf HR Themen gerichtet ist, dich zu verbessern? #00:20:12-3#

B [Pause] Mhm (nachdenklich). Nee. #00:20:20-0#

I Vielleicht beeinflusst das bestimmte... #00:20:27-8#

B [UNVERSTÄNDLICH] natürlich durch das Tool. #00:20:28-0#

I Mhm (bestätigend). Genau. Bestimmte Arbeitsweisen #00:20:36-5#

B Ja. #00:20:36-5# #00:20:33-0#

I Das Miteinander im Unternehmen. #00:20:33-0#

B [Pause]. #00:20:37-1#

I Und inwiefern? #00:20:36-5#

B Na ja es kommt immer darauf an. Das ist natürlich jetzt immer irgendwie...das sind...wenn es irgendwo ein Thema gibt, sodass es ein riesen Problem ist, dann muss du man natürlich schauen, dass man dieses Thema löst und dann hast du natürlich in dem Moment...dann eines der Aufgaben, die du hast, die man vorher jetzt nicht gehabt hätte. Und man hätte folglich den Auftrag nicht gehabt. Das verändert das dann natürlich. #00:21:05-4#

I Wie viel Arbeitszeit entsteht durch das Tool bei dir? #00:21:14-2#

B (seufzen) [Pause] Muss ich mal überlegen, ein bis zwei Stunden...eine Stunde pro Woche. #00:21:24-7#

I Mhm (verstehend). Das heißt du öffnest das Tool nicht nur um Feedback selbst abzugeben, sondern auch... #00:21:36-7#

B Nee, ich nutze es um zu schauen wie ist die aktuelle Stimmung, wo ist was, wie sieht es in einzelnen Abteilungen aus und was steht in *Topics* drin. #00:21:48-8#

I Mhm (verstehend). Und wie gehst du da... #00:21:54-8#

B Ich bin ja Administrator auch von dem Tool. Ich nutze es ja nicht wirklich als Mitarbeiter. Weil ich ja auch ne Stabsfunktion hab, deswegen. #00:22:00-3#

I Mhm (verstehend). Und wie gehst du da in der Analyse genau vor? #00:22:06-4#

B [Pause] Na ja da hat das Tool...gibt das...hilft einem da. Also das Tool zeigt einem an in den einzelnen Bereichen, einmal wie ist die generelle Bewertung und wie ist sie im Vergleich zum Unternehmensdurchschnitt und wie viel Punkte hat sie sich verbessert oder verschlechtert. #00:22:27-4#

I Mhm (verstehend). Und *reportest* du das noch weiter an jemanden? #00:22:31-6#

B Ja, an die Geschäftsführung. #00:22:34-2#

I Mhm (verstehend). Und einmal wöchentlich auch? #00:22:37-0#

B Alle zwei Wochen noch vor dem Dienstag-*Meeting*, weil dann ja wiederum die Geschäftsführung im Dienstag-*Meeting* darauf eingeht. #00:22:43-4#

I Mhm (bestätigend). Und wie läuft das genau ab, also du stellst kurz den aktuellen Stand dar und dann? #00:22:53-0#

B Genau, da wird einfach nur die aktuelle Stimmungslage gezeigt und dann wird in die *Topics* reingegangen und geguckt wie was sind denn die Themen, die die Leute...was die Leute so beschäftigt hat. #00:23:05-5#

I Mhm (bestätigend). Und lässt sich die generelle Stimmung meistens von den *Topics* ableiten bzw. daraus erklären? #00:23:15-3#

B [Pause] Mhm (nachdenklich). Nee, gibt es keinen direkten Zusammenhang eigentlich. Nee. #00:23:22-3#

I Mhm (verstehend). Und wie geht ihr dann mit einem ja eher schlechten Wochenstimmungsbild um? #00:23:28-0#

B Na wir gucken woran es liegt. Und zwar ob das jetzt nur war, also keine Ahnung, letztes Jahr war es ja recht heiß und [UNVERSTÄNDLICH] wurde das Büro verglast, dann stand halt bei Arbeitsbedingungen...war halt nicht gut bewertet. Weils halt heiß war. Ja, also das kann man natürlich direkt jetzt nicht beeinflussen, außer dass halt Eis und Kühlpacks eh schon da hatten und Kühlgeräte hatten wir auch da, also ne, aber irgendwie gegens Wetter kann man halt nichts machen. Das ist dann halt leider ab und zu so. Also es gibt bestimmte Rahmenbedingungen, die kann man dann einfach nicht verändern. Wenns bestimmte Rahmenbedingungen gibt, die man verändern kann, dann versuchen wirs, aber muss auch dazu sagen, dass die Bewertungen eigentlich relativ gut sind. Und wir eigentlich bis jetzt keinen großen Handlungsbedarf hatten was jetzt die generelle, die generelle Stimmung betraf. #00:24:16-0#

I Mhm (verstehend). Und wenn es von der einen zur anderen Woche eine größere Veränderung gab, könnt ihr das wirklich immer auf irgendwas zurückführen, wie jetzt beispielsweise die Verglasung oder ist es manchmal auch einfach unklar woran es liegt? #00:24:30-4#

B Ab und zu unklar bzw. diese Fragen werden vom Anbieter ja vorgegeben und sind von Woche zu Woche unterschiedlich und davon hängt natürlich relativ viel ab. Also ein Beispiel, ich geh mal kurz rein. Diese Woche wurde gefragt wie zufrieden bist du mit den Arbeitszeiten. So. Letzte Woche wurde gefragt, hast du genügend Zeit für dein Privatleben. Die Woche davor wurde gefragt, [Pause] [UNVERSTÄNDLICH] Angebote stehen allen Mitarbeitern zur Verfügung. Also es haben dann schon der Anbieter selbst gefragt was sind *Work-Life Balance* Angebote. Steht das allen Mitarbeitern zur Verfügung? Ist also...die würden wir so nicht stellen, aber allein in diesen drei Wochen ist halt ein Unterschied von 3,6 zu 4,4. Weil halt unterschiedliche Fragen gestellt werden. Dadurch die Leute halt unterschiedlich auch antworten. Deswegen ist das nochmal...immer schwierig...es ist...spiegelt dann nicht wirklich immer die gesamte Stimmung wider, sondern es kommt immer auf die Frage an. Also in dieser Woche stellt der Anbieter des Tools die Frage zum Arbeitsbereich...kann man sich auch mal entspannen und zurückziehen (lacht). Schlechter bewertet als letzte Woche. Oder vorletzte Woche, wo gefragt wurde, ich fühle mich am Arbeitsplatz nicht von anderen beobachtet. Also weißt du das sind jetzt relativ viele Fragen, also ganz unterschiedlich. Und es wird ja immer diese Frage beantwortet, deswegen kann es von einer zur anderen Woche extrem schlecht oder gut werden. Hat aber nichts damit zu tun wie die Stimmung ist, sondern ist dann immer nur auf diese eine Frage bezogen. #00:26:18-6#

I Mhm (verstehend). Also keine Längsschnittanalyse. #00:26:20-2#

B Das ist relativ...es ist schwierig vergleichbar dann wiederum auch. #00:26:24-5#

I Mhm (bestätigend). Danke. Habt ihr keine Möglichkeit eigene Fragen zu stellen? #00:26:33-7#

B Leider nicht, nein. #00:26:34-4#

I Und... #00:26:37-5#

B Man kann auch nicht Fragen ausblenden oder man kann auch nicht sagen ich will jetzt nicht, dass Gleitzeit abgefragt wird, sondern nur die Stimmung oder so. Kann man leider auch nicht. Man kann auch nicht vorgeben...das sind sieben Dimensionen, plus die Gesamtstimmung. Und der Anbieter des Tools gibt per Zufallsprinzip jedem Mitarbeiter davon immer fünf zur Auswahl. Das kann man aber auch nicht beeinflussen. Also es kann sein da hat ein anderer Mitarbeiter...die bewerten unterschiedlich. Deswegen machts das auch in den Teams ein bisschen schwierig, weil vielleicht die eine Hälfte vom Team Arbeitsbedingungen bewertet hat und die andere Hälfte nur...hat halt irgendwie nur Kommunikation bewertet. Also das ist...deswegen es machts ein bisschen schwierig, nicht gut vergleichbar und schwer bewertbar für einen. #00:27:28-3#

I Mhm (bestätigend). Was würdest du anders machen? #00:27:31-0#

B Das Tool nicht nicht...ob da...das ist ja auch relativ neu mit diesen Dimensionen. Das ist ja erst seit, ich glaube eineinhalb bis zwei Monaten, dass die das so gemacht haben. Da sind wir ehrlich gesagt nicht glücklich mit. Also das ist nicht gut gelöst. #00:27:44-9#

I Mhm (verstehend). Wie würdest du das lösen? Oder umgestalten? #00:27:47-1#

B Na ja das man selber auswählen kann. A, welche Dimension will ich abfragen, dass man sagen kann ich will aber, dass alle das Gleiche bekommen. Die gleiche Abfrage, dass ich ne Vergleichbarkeit habe. Und vielleicht die gleichen Fragen auch mal, sodass ich die Fragen auswählen kann. Dass ich da auch gucken kann, hat sich denn jetzt...weiß ich nicht, wenn jemand geschrieben hat (seufzen), weiß ich nicht mein Vorgesetzter gibt mir kein Feedback oder hat mal mit dem Vorgesetzten gesprochen, sie soll mehr Feedback geben. Also einfach gesagt, das was irgendwie über drei Wochen lang das abfragt und guckt hat sich verbessert. So. Aber das ist nicht möglich. #00:28:23-5#

I Mhm (verstehend), ok. Du hattest ja vorhin schon gesagt, dass das Stimmungsbild insgesamt eigentlich ganz gut ausfällt. Welche Veränderungen hast du trotzdem bei der Umstellung auf das ja Tool bemerken können, beobachten können? #00:28:43-3#

B Na ja, dass alles offener mal in Frage gestellt, diskutiert wird. #00:28:50-1#

I Mhm (verstehend). Und auch wenn es trotzdem noch ein gutes Stimmungsbild ist, ist es schlechter als damals analog war? #00:28:59-5#

B Nein, nein. #00:29:01-2#

I Mhm (bestätigend). Okay. Hat sich die Bewertung deiner Arbeitsleistung durch deine Führungskraft verändert seit ihr das Tool eingeführt habt? #00:29:13-5#

B Nochmal. Hat sich was? Hat sich meine Arbeitsleistung? #00:29:16-9#

I Genau. Die Bewertung deiner Arbeitsleistung verändert seit es das Tool gibt? #00:29:22-3#

B Die Bewertung meiner [UNVERSTÄNDLICH]. Ja wahrscheinlich schon teilweise, weil natürlich sich daraus natürlich verschiedene Arbeitsaufträge ableiten. Wo man dann natürlich guckt, wird's besser oder nicht. Dann hast du indirekt...hat das natürlich Auswirkungen darauf. Auf HR. #00:29:48-3#

I Mhm (verstehend). Würdest du sagen, dass dadurch deine Arbeitsleistung objektiver bewertet wird? #00:29:55-3#

B Nein. #00:29:56-8#

I Mhm (bestätigend). Und wie hat sich die Atmosphäre im Team verändert? #00:30:06-2#

B [Pause] gleich geblieben wahrscheinlich. Dass die Atmosphäre...hat es sich zwischenmenschlich verändert. #00:30:19-5#

I Mhm (verstehend). Okay. Ja mit meinen Fragen wäre ich soweit am Ende. Schon mal vielen Dank dafür. #00:30:29-6#

B Na klar. #00:30:29-7#

I Gibt es denn vielleicht noch irgendwas was du so loswerden möchtest, was du uns noch irgendwie mitteilen, mitgeben möchtest? #00:30:38-4#

B [Pause]. Nee, eigentlich nicht, nö. Nö passt, alles gut. #00:30:43-0#

I Mhm (bestätigend). Okay, super. Ja, dann danke ich dir vielmals, dass du dir die Zeit genommen hast. #00:30:48-0#

B Ja gerne, klar. #00:30:52-0#

I Uns hier bei unserem Forschungsprojekt zu unterstützen. #00:30:52-8#

B Gerne, gerne. #00:30:54-8#

I Und wie versprochen kriegst du natürlich auch die Ergebnisse zu unserem Projekt zugeschickt. #00:30:58-2#

B Da freu ich mich schon drauf. #00:31:00-1#

I Genau, das wird wahrscheinlich erst Anfang September sein, also wir sind noch mitten drin. Und brauchen noch ein Weilchen, aber dann kriegst du sie sofort zugeschickt von uns. #00:31:09-2#

B Ok, cool. Super. #00:31:12-7#

I Sehr gut. #00:31:11-9#

B Sehr schön. Da freu ich mich drauf. Dann euch noch viel Erfolg damit. #00:31:17-0#

I Vielen Dank. Und für dich noch nen... #00:31:18-7#

B Ich hoffe ihr habt genügend Interviewer noch gefunden. #00:31:22-9#

I Ja genau, also mittlerweile sieht es gut aus. Am Anfang als wir uns nur auf Feedback Apps konzentriert haben war es etwas schwieriger, tatsächlich. Aber wie ich dir ja auch schon geschrieben habe, haben wir jetzt unsere Zielgruppe erweitert auf die Tools und jetzt sind wir dann noch fündig geworden. #00:31:38-1#

B Super. #00:31:41-4#

I Alles klar, dann vielen Dank nochmal und ich wünsche dir noch einen erfolgreichen Arbeitstag. #00:31:47-3#

B Dankeschön, Dankeschön. Euch noch eine schöne Woche. #00:31:49-8#

I Dankeschön, tschüss. #00:31:52-1#

B Tschüss. #00:31:57-9#

Interview 7

I: Ja, dann würde ich sagen, starten wir doch direkt. Vielleicht nochmal als Einführung, also es geht wie gesagt allgemein um die Nutzung von dem Feedback Tool bei euch, vor allem auch gerne über deine persönlichen Eindrücke, wie erlebst du das Feedback Tool und wenn die HR Perspektive relevant ist, dann immer gerne, aber ansonsten sind wir mehr an deinen persönlichen Eindrücken interessiert. Dann würde ich gerne zum Einstieg einmal dich bitten, dass du uns das Tool beschreibst. Das heißt, der Aufbau, die Funktion, erstmal allgemein, was dir dazu einfällt. #00:01:32-2#

B: Also jetzt auf das Tool bezogen, oder? #00:01:43-1#

I: Genau. #00:01:43-1#

B: Also an sich ist es ein Tool, in dem man individuelle Zielsetzungen mit Vorgesetzten vereinbaren kann, die man dann, je nachdem wie man es einstellt, auch tracken kann. Sprich, ja, man kann sagen 'ich habe jetzt 20% erreicht an einer bestimmten Deadline' oder man hat 50% erreicht, man kann Meilensteine eingeben. Also man kann gemeinsam vereinbaren und auch Ziele verändern, anpassen, neue Ziele hinzufügen, was dann jetzt gerade bezogen auf den Arbeitsbereich relevante Zielstellungen sind sage ich mal. Zweite Funktion ist, dass man dann auch Entwicklungsschritte festlegen kann, wenn zum Beispiel Weiterbildungen anstehen oder irgendwelche größeren Aufgaben, die übernommen werden sollen oder vielleicht auch mal ein Projekt, je nach dem, kann man unterschiedliche Entwicklungsschritte gemeinsam vereinbaren oder [Pause] also ich weiß nicht, dass ist jetzt ein bisschen wieder die HR Perspektive, weil ich das Tool auch trainiert habe bei uns intern, ich habe den Leuten erzählen können, wie sie solche Entwicklungsschritte mit Blick in die Zukunft anlegen, wo sie sagen, da will ich mal hinkommen oder aber auch dokumentieren, mit Blick in die Vergangenheit, wenn man mal ein halbes Jahr zurückschaut und sich überlegt, wie habe ich mich in dem halben Jahr eigentlich weiterentwickelt. Dass man das damit ja auch gut dokumentieren kann und direkt abhaken kann. [Pause] genau und dritte große Funktion ist dann noch das Feedback, das man über das Tool geben kann, direkt Feedback. Man kann zum Beispiel Kollegen fragen, zu einer bestimmten Fragestellung, was hältst du davon, was ist deine Meinung dazu, dein Feedback für mich. Man kann unterschiedliche Sichtbarkeiten dann auch einstellen und unterschiedliche Personengruppen fragen oder aber auch jemanden direktes Feedback geben, ohne dass eine Anfrage dazu kam, auch das ist möglich. Ja, genau damit kann man dann auch Pokale und so verschicken. Das haben wir, ich weiß nicht, ob ich da jetzt schon vorgreife, aber bei uns so ein bisschen eingeführt, dass das vor allem für Lob verwendet wird, diese Pokalfunktion. Weniger jetzt für eine Äußerung von Kritik, sondern das man eher einfach mal ein Lob verschickt, was man so vielleicht nicht allzu häufig tut. #00:03:51-3#

I: Ok, und dass aber in beide Richtungen, also sowohl an Führungskräfte als auch an Kollegen? #00:03:57-9#

B: hm (bejahend) genau, also das ist immer alles auf einer Ebene. #00:04:00-0#

I: Ok. #00:04:03-2#

B: Was mir sonst noch einfällt ist vielleicht dieses Thema Selbsteinschätzung. Das ist ja auch noch möglich in dem Tool, Selbsteinschätzung, Fremdeinschätzung. Und das wird bei uns halt auch genutzt um Mitarbeiterjahresgespräche zu führen. Wo man sich dann selber einmal im Jahr oder bei uns halbjährlich im Moment, einschätzt und sagt, ja auf einer Skala von X bis Y sehe ich meine Leistung eher da, meine Zufriedenheit eher da, und dann haben

wir noch einen Fragebogen mit angehängt, der sich eher auf die gemeinsame Zusammenarbeit mit Kollegen, mit Vorgesetzten bezieht, wo man freie Textfelder hat, sodass wir da unsere Mitarbeiterjahresgespräche auch mit Zielerreichung mit abbilden können. #00:04:43-4#

I: Das klingt ja schon mal sehr umfangreich auf jeden Fall. Das Tool würde es ja auch als Feedback App geben für das Smartphone. Weißt du oder kannst du beantworten, warum ihr euch damals dagegen entschieden habt, gegen die Smartphone-Nutzung? #00:04:58-9#

B: Das hängt damit zusammen, dass bei uns nicht jeder Mitarbeiter ein Firmenhandy hat und wir auch sagen, wir wollen unseren Mitarbeitern nicht verpflichtend sagen 'du musst jetzt dein Handy, dein Privathandy für Firmenzwecke nutzen'. Bei uns ist es auch so, dass zum Beispiel der WLAN Zugang nicht für alle offen ist und dann dem Mitarbeiter zu sagen, du musst auf deine Kosten dein Handy für unsere App nutzen, das war für uns nicht gängig. Und deswegen haben wir das auf den PC bezogen und haben es auch am PC gelassen. #00:05:30-7#

I: Ok. Würdest du es inzwischen auch anders einführen oder wäre es möglich, dass zu kombinieren? Also Smartphone- und PC-Nutzung? #00:05:40-8#

B: hm (überlegend). Also ich meine eine Kombination wäre bestimmt möglich, wenn ein Mitarbeiter, der zum Beispiel ein Firmenhandy hat, freiwillig sagt 'ich würde mir die App runterladen wollen und nutzen', dann würde bei uns keiner sagen 'nö, dass darfst du nicht'. Wir haben uns allerdings noch nicht damit befasst, also ich wüsste gar nicht, ob das dann Zusatzkosten für uns wären oder ob die Option überhaupt besteht, das weiß ich nicht, aber grundsätzlich, wenn es im Rahmen der vorgegebenen Möglichkeiten und von Seiten des Mitarbeiters dazu kommt, wäre es kein Thema. #00:06:10-7#

I: Ok. Generell, wie häufig verwendest du das Tool? Sei es, um, jetzt mal mit Fokus auf das Feedback geben zu deinen Kollegen oder Führungskräften. #00:06:22-0#

B: Also tatsächlich, sehr selten. Als wir es eingeführt haben, würde ich sagen, habe ich [Pause] oder andersrum wir haben es eingeführt im Sommer, ja im Frühjahr 2018, also gut vor einem Jahr, und ich sag mal, seitdem habe ich aktiv vier Feedbacks verschickt und auch ungefähr vier Feedbacks bekommen, wenn man so will. Das hält sich ungefähr die Waage, wobei das alles im letzten, also im ersten halben Jahr nach Einführung passiert ist. Seit einem halben Jahr ungefähr, ist die Nutzung eher etwas geringer. Und da ist es dann, also ich sag mal hier auf mich bezogen, eingeschlafen. #00:07:07-1#

I: Und könntest du für dich reflektieren, warum das so ist? #00:07:07-4#

B: hm (überlegend). Also einerseits, weil ich glaube ich eher der Mensch bin, der mit den Leuten direkt spricht. Ich habe viel persönlichen Kontakt mit meinen Kollegen und dann gebe ich sowas auch einfach persönlich weiter. Auf der anderen Seite glaube ich, weil man im Alltag auch nicht daran denkt. Also da hat man mit so vielen anderen Themen zu tun, da überlege ich mir jetzt nicht 'wie könnte ich jetzt einem Kollegen nochmal ein konkretes Feedback geben'. Wenn mich etwas stört, dann äußere ich das in der Regel direkt und wenn etwas richtig gut gelaufen ist, dann kriegt man das ja auch mit, und kommt irgendwie miteinander in den Kontakt. #00:07:50-1#

I: Und weißt du, ob das für Kollegen von dir anders ist? Ob die das mehr nutzen? #00:07:54-0#

B: Also ich weiß, dass es bei uns zwei Abteilungen gibt, die es gar nicht nutzen, weil es auch von der Führungskraft her nicht gewollt ist. Und ich weiß, dass es eine Abteilung gibt, die es sehr intensiv nutzt, weil es von der Führungskraft so gewollt ist. Also es ist tatsächlich die Vorgabe von Anfang an gewesen 'schreibt Feedbacks', und die hatten auch, wenn man es dann soweit hochrechnen will, die hatten sogar ein Ziel dann am Anfang drinstehen, dass jeder drei Feedbacks in einem Jahr vergeben muss. Die durften sich dann aber auch aussuchen, an wen, also dass wurde dann nicht von der Führungskraft definiert. Das wird sehr unterschiedlich gehandhabt bei uns. #00:08:33-0#

I: Ja, und an die Male als du Feedback gegeben hast, kannst du da sagen, in welcher Form das war, wie ausführlich und so weiter? #00:08:44-8#

B: Also vom Umfang her, würde ich sagen, waren es immer so drei Sätze, die halt auf den Punkt gebracht. Und das was ich tatsächlich gegeben habe an Feedback, waren eher ein 'Danke', sage ich mal, also eher etwas wo man, weil ja, Sätze wie 'das lief super, danke für deine Unterstützung' oder so was, nach Feedback gefragt wurde ich noch nie. Habe ich selber auch noch nie gemacht, jemand anderen gefragt über das Tool. #00:09:13-5#

I: Aber du hast schon Feedback da drüber vergeben? #00:09:18-5#

B: Genau. #00:09:19-7#

I: Aber empfangen auch? #00:09:20-5#

B: Genau, mit der direkt Variante. Ich such mir jemanden aus, dem will ich Feedback geben und dem schreibe ich dann auch. Und umgekehrt hat halt mich jemand ausgesucht und mir etwas geschrieben ja. #00:09:32-1#

I: Und von dem du das bekommen hast, war der direkt in deinem Team oder in welcher Beziehung standst du zu dem? #00:09:34-5#

B: Das war bei mir über das gesamte Unternehmen verstreut und hing damit zusammen, dass ich ja viele Trainings mache und hat sich auch oft auf das Training bezogen. #00:09:48-9#

I: Und war das dann auf die Situation eher bezogen oder auf dein Verhalten das Feedback? #00:09:54-9#

B: hm (überlegend) eher auf das wie ich Trainings gehalten habe. Also ich weiß nicht, ob man das jetzt als Situation oder Verhalten bezeichnet, das ist wahrscheinlich eine Mischung. #00:10:07-1#

I: Du meintest vorhin, ihr würdet das Tool auch noch für anderen Funktionen nutzen, zum Beispiel um Ziele- und Entwicklungsschritte festzulegen. Nutzt du das dann öfter oder auch selten? #00:10:20-1#

B: Doch, das schon öfter. Also es fehlt oft die Zeit, um das wirklich zu pflegen, sage ich mal. Oft ist es so, also bei mir passiert oft viel auch zwischenzeitlich, wenn ich sag jetzt kommt ein neues Projekt rein, dann starte ich das. Dann geht damit ja ein Ziel einher. Dadurch, dass ich aber zum Beispiel mit meinem Chef in einem Büro sitze, ist die Vereinbarung so klar, dass man nicht immer unbedingt das schriftlich festhalten muss. Also oft trage ich es

dann noch nach, bevor das Mitarbeiterjahresgespräch ansteht. Das es dann da auch systematisch drinsteht und da dann dokumentiert ist. #00:10:58-2# #00:10:58-2#

I: Als du das Feedback gegeben hast an deine Kollegen, war es noch eine andere Motivation außer 'Dankbarkeit'? #00:11:12-3#

B: Ja eine Wertschätzung halt. #00:11:20-3#

I: Und da meintest du, dass kommt besser rüber, es schriftlich gegeben zu haben als mündlich? Oder wie kam es dazu, dass du es in dem Moment benutzt hast? #00:11:29-3#

B: Ich würde sagen, einmal um es auszutesten. Um mal zu gucken, wie das so funktioniert. Und, weil ich in dem Moment daran gedacht habe. Und da ist man ja nicht immer mit der Person im Raum. #00:11:46-2#

I: Kannst du generell einschätzen, ob es mit dem Tool eher Kritik oder eher Lob geäußert wird? Vielleicht auch, was du so aus den anderen Teams gehört hast? #00:11:59-6#

B: Also, wenn man nur über die Feedback Funktion spricht, dann glaube ich, dass für was es genutzt wird, eher für ein Lob, das mal ausgesprochen wird. Ich glaube weniger, dass da drüber Kritik bei uns geäußert wird. Kritik in dem Tool, wenn man es als Kritik bezeichnet, findet dann halt eher in den Mitarbeitergesprächen statt, wo man dann mal ein Feedback bekommt vom Vorgesetzten, zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, das da dann auch mal Kritikpunkte drinstehen. #00:12:31-7#

I: Und in den Mitarbeitergesprächen wird das jetzt eher genutzt für Kritik? #00:12:33-3#

B: Ja, würde ich schon sagen. Das das dann auch drin steht, zusammenfassend halt. #00:12:43-0#

I: Und das ist dann aber auch in beide Richtungen? #00:12:45-5#

B: hm (überlegend) ne, also man kann ja selber seine Unzufriedenheit äußern oder sich ja auch selber einschätzen, also Selbstkritik ist möglich, aber es geht nicht in die Richtung, das der Mitarbeiter die Führungskraft ein Feedback gibt. #00:13:10-0#

I: Ok. Gibt es anderer Stelle Raum dafür? #00:13:10-0#

B: hm (überlegend) ne, mhm (verneinend) Naja wobei, wie haben eine Frage, die darauf abzielt, wie läuft es mit der Zusammenarbeit. Also da hätte man quasi als Mitarbeiter die Möglichkeit, etwas reinzuschreiben. Ich weiß aber nicht, ob es genutzt wird. Ich glaube eher weniger, um auch mal in die andere Richtung Feedback zu geben. Wir haben auch das 360 Grad Feedback bei uns ausgeschaltet. #00:13:36-2#

I: Ok, und weißt du, warum das so ist? #00:13:34-2#

B: hm (überlegend) ich glaube damaliger Beweggrund war einmal, dass wir gesagt haben, wir sind als Organisation noch nicht soweit, das wäre zu viel Feuerwerk aus allen Richtungen. Und da braucht es ja auch eine gute Vorbereitung und Einführung und ich sage mal, im Prinzip ist das 360 Grad Feedback ja doch auch schon wieder ein Stückweit überholt. In der Methodik, und da haben wir gesagt, wenn wir in so ein Feedback Tool einführen, dann ist 360 Grad Feedback zu viel, das auch noch mit einzuführen. #00:14:11-7#

I: Hast du das Gefühl, es müsste aber auch mal in die andere Richtung Feedback gegeben werden? #00:14:13-6#

B: Wäre mal interessant ja. #00:14:22-4#

I: Und bestünde die Möglichkeit, das einzuführen oder gibt's da immer noch viel Hindernisse? #00:14:29-7#

B: hm (überlegend) das ist eine gute Frage. Ich glaube das hängt [Pause] wie soll ich das sagen. Ich glaube es gibt Abteilungen, in denen passiert es sowieso. Hängt halt stark von der Führungskraft ab und ich glaube es gibt Abteilungen, die würden die Hände über den Kopf zusammenschlagen und denken 'oh Gott, wie soll denn das funktionieren?' und für mich das tragende weniger, habe ich das Tool und habe ich die Möglichkeit, sondern wie ist das Vertrauensverhältnis zur Führungskraft. Das finde ich fast wichtiger und entscheidender, als das ich das dann in einem Tool abbilden kann. #00:15:05-6#

I: Bei uns ist auch eine Frage, inwiefern ist das Feedback anonym. Besteht da bei euch die Möglichkeit? #00:15:14-7#

B: Ne, ne bei uns ist alles nicht anonym. Bei uns ist alles personalisiert. #00:15:18-3#

I: Ja könnte vielleicht eine Möglichkeit sein, das damit einzuführen, mit Anonymität. #00:15:24-4#

B: Ne, also bei uns ist das nicht gewollt, dass man anonymes Feedback gibt. Einfach auch deswegen, wenn ich jemandem eine Rückmeldung gebe und auch mal vielleicht einen Kritikpunkt oder auch ein Lob, dann übernehme ich ja auch Verantwortung für meine Aussage. Und das über eine anonymisierte Rückmeldung zu machen, ist weiß ich nicht, das ist auch meine persönliche Meinung, finde ich in einer gewissen Art und Weise nicht fair. Also dann könnte ich mich ja ducken. Also klar ist dann die Hemmschwelle, gewisse Dinge zu äußern, geringer, aber das stärkt jetzt auch nicht unbedingt ein Vertrauensverhältnis. #00:15:59-4#

I: Die Male, als du Feedback bekommen hast, weißt du, was du danach getan hast? Zum Beispiel hast du dich direkt mit dem Sender ausgetauscht oder nachgefragt oder es einfach so hingenommen? #00:16:18-0#

B: Ich habe mich bedankt. #00:16:21-6#

I: Über das Tool oder persönlich? #00:16:22-6#

B: Über das Tool, ja. Das hat ja eine direkte Antwortfunktion. #00:16:29-0#

I: Kannst du auch noch sagen, wie du es bei Kollegen wahrnimmst? #00:16:38-1#

B: Kann ich nicht sagen, weil ich da keinen Einblick habe. #00:16:42-4#

I: Und andersrum, als du Feedback gegeben hast, welche Reaktion hast du da so bekommen? #00:16:48-4#

B: Eigentlich genau die gleichen. #00:16:53-2#

I: Gibt es ein Feedback, das dir besonders im Gedächtnis geblieben ist? #00:16:59-7#

B: hm (überlegend) gute Frage. Ich meine ja. Das es zumindest, also die Person, aber ich könnte nicht mehr sagen worüber. Also ich weiß noch, dass es mich damals überrascht hat, weil es aus dem Nix kam. Aber inhaltlich keine Ahnung. #00:17:19-6#

I: Ok. Das heißt die Person kanntest du aber? #00:17:22-7#

B: Ja. Also halt aus einer anderen Abteilung. #00:17:25-6#

I: Noch eine Frage, einen Schritt zurück. Und zwar, tauscht ihr euch persönlich gar nicht dazu aus über das Feedback, das über das Tool gegeben wurde? #00:17:39-4#

B: Meinst du jetzt unter den Personen untereinander? #00:17:43-6#

I: Genau, ja. #00:17:47-7#

B: Also ich nicht, habe ich bisher noch nicht gemacht. #00:17:50-8#

I: Das man das quasi so hinnimmt, und dann ist das damit abgehakt? #00:17:54-5#

B: Genau, ja. Also wie gesagt, es war ja meistens eher ein Lob, eine Anerkennung und ich denke damit war es dann auch gut, denn da war ja gesagt, was gesagt werden sollte. #00:18:09-6#

I: Ok, danke. Du meinst gerade, du konntest dich noch an die Person erinnern, die dir das Feedback gegeben hat, aber nicht an den Inhalt. Unsere nächste Frage wäre, hast du dich nach einem Feedback schon mal besonders gut gefühlt. Das wäre dann wohl das gewesen oder gibt's da noch etwas in den Mitarbeitergesprächen? #00:18:39-3#

B: Also das würde ich eigentlich rund um bestätigen. #00:18:46-0#

I: Könntest du das näher beschreiben? #00:18:47-4#

B: Naja, wenn jemand einem schreibt 'hast du gut gemacht' oder 'war toll' oder 'danke' oder wie auch immer und das war unerwartet, und dann freut man sich ja logischer Weise erstmal, das geht ja jedem so. #00:19:02-0#

I: Andersrum, gibt es etwas, wo du dich dann mal nicht so gut gefühlt hast? #00:19:08-1#

B: Ne. #00:19:11-0#

I: Nichts in dem Jahresgespräch oder in den Zielsetzungen oder? #00:19:17-4#

B: mhm (verneinend) ne gar nicht. #00:19:19-8#

I: Alles harmonisch. #00:19:24-4#

B: Also ich weiß, dass es gerade bei den Zielsetzungen, je nachdem wie es gemacht wird, und wie die Führungskraft vorgeht, immer wieder Unzufriedenheit gibt oder auch, das ist halt das was ich sag, das steht und fällt mit der Führungskraft und wie sie damit umgeht. #00:19:40-5#

I: Wie geht deine Führungskraft damit um? #00:19:44-5#

B: [Lachen] ich würde sagen, relativ offen. #00:19:52-7#

I: Ja, mit dem ganzen Feedback Tool oder meinst du Feedback insgesamt? #00:19:55-7#

B: Ich würde sagen insgesamt, weniger technologisch eher dann direkt über den Schreibtisch. Also sprich, weniger das Tool, sondern eher unter vier Augen und mal eben über den Schreibtisch rüber. #00:20:13-3#

I: Und sind das auch eher Lob Situation oder fällt da auch schon mal Kritik? #00:20:17-7#

B: Das kann schon beides sein ja. #00:20:20-5#

I: Kannst du einschätzen, warum über das Tool weniger Kritik gegen wird? #00:20:29-4#

B: Also so vom Bauchgefühl glaube ich, dass, ich weiß nicht, aber es ist ja irgendwo etwas Menschliches, wenn ich mit jemandem, oder jemandem Feedback gebe und vielleicht auch etwas Kritisches sage, dass ich das auch lieber unter vier Augen machen möchte oder lieber auch persönlich, als dass ich das unpersönlicher Weise schreibe. In Worten, die dann in irgendeinem Programm stehen, und keine Reaktionen von dem anderen mit zu bekommen oder dem anderen auch gar nicht die Möglichkeit lassen, sich dann dazu zu äußern. Und ich glaube das ist ein Punkt, also mal aus den Training und aus der Einführung, da war ganz oft die Befürchtung, dass man jetzt nur noch negative Kritik über das Tool bekommt, was sich glaube ich aber so überhaupt nicht bewahrheitet hat, weil ich die Leute dann auch selbst gefragt habe 'wie würdest du es denn Hand haben', und die gesagt haben 'naja, wenn ich ein Thema habe, dann spreche ich es an, persönlich'. #00:21:23-7#

I: Also das wird schon gemacht, wenn jemand etwas auf dem Herzen hat, dass man das dann auch anspricht. #00:21:29-3#

B: Ja. In manchen, wie gesagt, in manchen Abteilungen mehr, in anderen weniger. #00:21:38-0#

I: Und die nutzen dann aber auch nicht das Tool, um das dann quasi da loszuwerden, was sie sich vielleicht nicht trauen, persönlich anzusprechen? #00:21:44-8#

B: Ne, glaube ich nicht. Also ich kann es nicht zu 100%ig sicher sagen, ich habe ja nicht überall den Einblick, aber aus dem, was ich mitbekomme habe, glaube ich, ist das so. #00:21:54-1#

I: In den Malen, wo du Feedback bekommen hast, tauchte da in irgendeiner Weise auf, dass du mit Kollegen verglichen wurdest? Oder war das eher individuell auf dich bezogen? #00:22:05-0#

B: Ne, das war nur auf mich bezogen. Also ne so etwas gibt es gar nicht. #00:22:12-4#

I: Haben dich die Feedbacks danach, also nach dem Erhalt, noch beschäftigt? Hast du mehr darüber nachgedacht? #00:22:23-4#

B: Naja, eher eine Bestärkung. Also wo man sich gefreut hat, dass es gut gelaufen ist und dann ist man halt bestärkt und denkt sich 'ja cool mach ich weiter so, weil scheint ja gut anzukommen'. #00:22:36-4#

I: Gibt es auch etwas, was du, ja, quasi in deinen Arbeitsalltag integriert hast oder was du jetzt auf jeden Fall noch mehr machst durch das Feedback? #00:22:49-4#

B: Naja, vielleicht die Punkte, die auch genannt sind. Man führt das dann ja auch, wenn jetzt jemand sagt 'war super' oder 'das fand ich ganz gut', dann führt man das ja auch auf irgendwas zurück, dass es so geworden ist, dass es gut geworden ist. Und dass man das beim nächsten Mal dann wieder so macht, das glaube ich schon. #00:23:10-9#

I: Konntest du die Feedbacks immer nachvollziehen? Oder waren auch Sachen dabei, wo du nicht damit gerechnet hättest? #00:23:17-3#

B: Ne, also das war alles nachvollziehbar. #00:23:24-3#

I: Nochmal zu den Zielen und Entwicklungsschritten: legt ihr die selber fest? #00:23:32-0#

B: Teils, teils. Auch wieder sehr abteilungsspezifisch. Es gibt Abteilungen, da wird das vorgegeben und es gibt Abteilungen, da überlegt sich der Mitarbeiter selber Ziele, es gibt auch Abteilungen, da wird es abgesprochen, also das ist sehr unterschiedlich. #00:23:48-4#

I: Und wie ist es bei dir? #00:23:49-8#

B: Bei mir taucht es eigentlich im Arbeitsalltag auf und dann ist es halt ein Ziel, wenn man so will. Also ich überlege mir schon, was sind Felder, die man angeben könnte und wir besprechen das, ich bespreche das mit meinem Chef und dann haben wir halt ein Thema und das ist dann ja auch irgendwo mit einem Ziel verknüpft. #00:24:11-2#

I: Und das ist auch für dich immer nachvollziehbar und du empfindest es als fair? #00:24:15-1#

B: hm (bejahend) ja schon. #00:24:17-7#

I: Genau, unser nächster Bereich richtet sich so ein bisschen auf die Beziehungsebene. Da ist die Frage, wie vertraut oder bekannt sind dir die Personen, mit denen du Feedback ausgetauscht hast? #00:24:26-9#

B: Das ist eine gute Frage. Auf menschlicher Kollegen Ebene hätte ich jetzt gesagt, so wie man halt im Alltag miteinander arbeitet. #00:24:42-4#

I: Also du kanntest die Namen, die Abteilungen, die Positionen? #00:24:48-2#

B: Ja, persönlicher Kontakt, auch schon im zweier Gespräch. #00:24:54-5#

I: Wie wichtig ist es dir, was andere von dir denken, wenn sie dir Feedback geben? #00:24:57-4#

B: Auf einer Skala von eins bis fünf, wenn eins unwichtig ist und fünf sehr wichtig, würde ich sagen, eher eine vier. Also nicht die Mitte, machen wir nicht die drei, sondern gehen wir eher Richtung wichtig, aber auch nicht, dass es das non plus Ultra ist. #00:25:21-3#

I: Hast du den Eindruck, vielleicht gerade am Anfang, dass mehr Druck entstanden ist, durch die Möglichkeit, die da jetzt vermehrt Feedback geben zu können über das Tool? #00:25:38-9#

B: Ich würde es nicht Druck nennen, ich würde es eher Unsicherheit nennen. #00:25:42-5#

I: Kannst du das näher ausführen? #00:25:40-5#

B: Die Erfahrungen, oder die Rückmeldungen, die ich dann auch im Training hatte, die waren eher Unsicherheit, im Sinne von 'wie nutze ich das jetzt' und 'oh Gott, was machen die jetzt mit mir, wenn die mir ein blödes Feedback schreiben, dürfen die das überhaupt', so ein bisschen Misstrauen, so ein bisschen Unsicherheit. Und aber auch eine Unsicherheit oder Skepsis im Sinne von 'kann denn sowas überhaupt mit einem Tool funktionieren?'. #00:26:13-2#

I: Und diese Unsicherheiten, haben die sich gelegt? #00:26:17-3#

B: Ich glaube schon ja. #00:26:20-3#

I: Was meinst du, ist besonders gut gelaufen, dass sich die Unsicherheiten gelegt haben? #00:26:26-6#

B: Also ich glaube, dadurch dass es relativ umfangreich eingeführt haben, das auch jeder sich mal einen halben Tag mit dem Tool auseinander gesetzt hat in dem Training, und es dann auch relativ schnell zur Anwendung kam, und wir nicht ein ganzes Jahr gewartet haben, bis wir das erste Feedback Gespräch gemacht haben, sondern nur ein paar Monate, musste man ja gleich damit arbeiten. Und ich denke, das hat die Auseinandersetzung damit, und dass man es dann auch anwendet schon begünstigt. #00:27:05-9#

I: Kannst du quasi die gängige Ausdrucksweise in dem Tool beschreiben? #00:27:12-3#

B: Wie meinst du die gängige Ausdrucksweise? #00:27:16-2#

I: Zum Beispiel den Umgangston, also wenn Feedbacks gegeben werden, ich gehe mal davon aus, das sind dann eher Kommentare und schriftliches Feedback, wie ist da der Umgangston? Ist er eher informell, oder formell oder eher kurz und knapp? #00:27:32-6#

B: Ich würde sagen eher sachlich. Und möglichst auf den Punkt. #00:27:39-1#

I: Hast du vielleicht ein Beispiel, das du geben kannst? #00:27:41-9#

B: hm (überlegend). Also relativ allgemein habe ich ja einen Überblick über die Jahresgespräche, und da kriegt man halt mit, dass die Ausdrucksweise relativ sachlich formal geschrieben ist. Aber ich kann jetzt kein konkretes Beispiel nennen. #00:28:06-1#

I: Unterscheidet sich das von dem Umgangston, der sonst im Unternehmen ist? #00:28:12-7#

B: Ja, würde ich schon sagen. #00:28:14-0#

I: Wie ist der sonst eher? #00:28:17-6#

B: Relativ locker. Eher fränkisch. So 'passt schon' und eher auf kollegialer Ebene. #00:28:29-9#

I: Hast du eine Idee, warum sich das so unterscheidet zwischen dem persönlichen Zwischenmenschlichen und dem Tool? #00:28:39-9#

B: Naja ich denke mal so ein Mitarbeitergespräch ist eher etwas Formales und ja auch etwas, was dann in der Akte liegt und dann wird das halt wahrscheinlich eher sachlich ausgedrückt. Könnte ich mir vorstellen. Also dann will man das ja gut und sachlich auf den Punkt bringen und ich denke, im Alltag das ist dann ja eher, also weiß ich nicht als Mensch unterwegs bist du auch, aber dann sagst du halt mal was zwischen Tür und Angel oder äußerst dann mal was, da bist du dann ein bisschen flapsiger unterwegs als wenn du es dann irgendwo schriftlich ablegst. Weil wenn ich einen formalen Brief rausschicke, dann schreibe ich den ja auch anders, als wenn ich zu einem Kollegen jetzt mal fix eine E-Mail schreibe. #00:29:21-2#

I: Hast du das Gefühl, das dadurch etwas verloren geht, das es jetzt eher formell formuliert wird? #00:29:29-7#

B: Ich finde eher nicht. Bei dem Instrument Mitarbeiterjahresgespräch kann es ruhig formell sein, das ist, meine ich, gar kein Thema. Und wie gesagt, die Feedback Funktion, die ja eher zwischen Tür und Angel und mal eben da noch was mitteilen und da noch was sagen repräsentieren soll, wird ja in dem Umfang nicht genutzt, sondern nur in dem, was ich vorhin schon erzählt habe und das wäre vielleicht eher, dass was dann sowas repräsentiert. #00:29:57-9#

I: Kannst du einschätzen, ob sich die Beziehung zu deinen Kollegen bzw. zu deiner Führungskraft verändert hat durch die Einführung des Tools? #00:30:10-6#

B: Nein, da hat sich nichts verändert. #00:30:13-0#

I: Auch nicht, dass jetzt die Mitarbeitergespräche strukturierter sind? #00:30:17-0#

B: Ich war vorher noch nicht hier, ich kenne nur die Variante. Weiß, dass es vorher über einen Bogen lief, also vorher war es ein Zettel, jetzt ist es ein Tool. Über das Tool wurde schon auch geflucht, weil es sehr viele Zwischenschritte hat und noch Doppelfunktionen und auch die Reihenfolge prozessmäßig etwas konfus und auch anders war, als wir es bei uns haben. Aber jetzt bezogen auf die Beziehungsebene, glaube ich nicht, dass sich etwas verändert hat. #00:30:55-3#

I: Die Probleme, die am Anfang aufgetreten sind, sind die immer noch da? Oder habt ihr das angepasst? #00:31:03-6#

B: Naja, ich würde sagen, viele haben gelernt, welchen Schritt mache ich nach welchem, damit es beim nächsten Mal nicht mehr passiert. Ich war viel Support am Telefon, aber ich sag mal am grundsätzlichen Prozess und an Dingen, an denen es immer wie hapert, das ist systembedingt und da kann man in dem Fall nichts ändern. #00:31:24-5#

I: Meinst du, das hat viele abgeschreckt? #00:31:29-8#

B: Manche. #00:31:34-8#

I: Aber schon trotzdem die Offenheit, dass zu lernen, war da? #00:31:40-2#

B: Die Offenheit schon, das war dann eher die Aussage 'was habt ihr denn da für ein Tool ausgesucht?', also es wird dann schon gemacht, aber was dann an Kritik kommt geht Richtung Tool und nicht an das Unternehmen. #00:31:52-8#

I: Habt ihr in dem Zuge darüber nachgedacht ein anderes Tool zu nutzen oder habt ihr gesagt, ihr probiert es jetzt mal? #00:32:03-7#

B: Wie vertraulich ist das jetzt gerade? #00:32:04-3#

I: Sehr vertraulich. #00:32:09-5#

B: Ja, also haben wir schon darüber nachgedacht. Bisher ist noch keine Entscheidung gefallen, also das ist gerade noch Thema. Müssen wir mal schauen, wo es hingeht. #00:32:19-8#

I: Ok, aber ihr wollt dabei bleiben, das weiterhin zu nutzen oder steht das ohnehin in Frage? #00:32:30-2#

B: Also von der Art und Weise, wo man sagt, man hat ein Mitarbeiterjahresgespräch, das man da abbildet, ist es schon geplant sowas weiter in digitaler Form zu nutzen. Vielleicht nur mit einem anderen Tool. Digitales Feedback ist glaube ich eher weniger im Fokus, wenn es ein neues Tool werden sollte, weil wir einfach merken, dass es nicht das ist, was uns einen Mehrwert bringt und wir ticken da anders, wir sprechen miteinander. Und das wird auf andere Art und Weise gefördert, über Führung, über Kultur und weniger über ein Tool. #00:32:57-5#

I: Kannst du benennen, was du dir wünschen würdest für das nächste Tool? #00:33:05-9#

B: hm (überlegend), ich würde mir wünschen, dass man dauerhaft gleichzeitig in dem Gesprächsbogen vom Mitarbeiterjahresgespräch zum Beispiel arbeiten kann. Was ich gut finde ist das man jetzt im Moment mit dem Feedback Tool eine Selbst- und Fremdeinschätzung hat, die unabhängig voneinander passiert. Es ist nur ein bisschen kompliziert, dass dann wieder zusammen zu fügen und dann wieder daraus eine Quintessenz abzulegen und nochmal ein Review zu machen, das ist relativ kompliziert sage ich mal. Da würde ich mir wünschen, dass es leichter ist, gemeinsam dann auch in einem Endformular zu arbeiten, man aber trotzdem weiterhin die Möglichkeit hat im Prozess eine Selbst- und Fremdeinschätzung zu haben. #00:33:51-0#

I: Kannst du die Selbst- und Fremdeinschätzungsfunktion nochmal ausführen, wie genau das funktioniert? #00:33:57-7#

B: Also da ist es so, dass wir einen Fragenkatalog haben, wo ich selber schreiben kann, wie ich generell das Thema Zusammenarbeit sehe, das muss jetzt nicht unbedingt eine Selbst- und Fremdeinschätzung sein, wenn man sowas parallel macht, wäre das auch ok, aber gerade bezogen auf das Thema 'wie zufrieden bin ich' da kann ja sowieso keiner fremdeinschätzen, von der Führungskraft. Oder auch die Einschätzung von der Leistung ist

glaube ich was, was erstmal schwerfällt, was dann aber auch ich sag mal einen Mehrwert bietet, wenn es mal gemacht hat. #00:34:31-9#

I: Ok, mit dieser Selbst- und Fremdeinschätzung hat sich da die Bewertung deiner Arbeitsleistung verändert? Also durch die Führungskraft? #00:34:43-5#

B: Also dadurch, dass ich vorher nicht da war kann ich das so eher schlecht sagen. Was ich aber gut fand ist, dass ich mir vor dem Gespräch viele Gedanken machen musste, zwangsläufig, aber dadurch auch ein bisschen stärker ins Gespräch ging, was meine Standpunkte betrifft, weil ich die ja dann gekannt habe und vorher ich weiß es nicht, habe ich nicht gemacht, wäre ich in das Gespräch gegangen, hätte mir wenig überlegt und hätte dann vielleicht auch wenig von meinem Standpunkt erzählt. Und so habe ich das dann schon getan. #00:35:15-5#

I: Und konntest du da, gerade von der Fremdeinschätzung, was für dich mitnehmen? Also zum Beispiel in den Arbeitsalltag integrieren? #00:35:24-8#

B: Ja, schon. #00:35:29-3#

I: Kannst du das noch ausführen? #00:35:30-8#

B: Also zum Beispiel, eine Rückmeldung, dass ich nicht immer so kompliziert denken sollte. Also so etwas in der Art. Oder dann doch auch wieder Bestärkung, das nimmt man einfach mit, dass es gut ist, wie es läuft und das es auch geschätzt wird. #00:35:40-9#

I: Hast du auch Veränderungen durch deine Einschätzung bemerken können? Also bei deiner Führungskraft oder auch im Team? #00:36:00-0#

B: Also im Team nicht. Bezogen auf meine Führungskraft würde ich sagen [Pause] weiß ich nicht, ich kenne es ja nicht anders. Aber für mich war es gut zu wissen, dass das, was ich äußern wollte auch äußern konnte, was ich so auch kann jederzeit, aber so habe ich es mal strukturiert gemacht und habe mir Zeit genommen. Und so ist es ja trotzdem, was einen gerade in den Sinn kommt. #00:36:33-0#

I: Aber die Punkte, die da quasi geäußert hast, ich weiß ja nicht, ob es auch Kritikpunkte waren, dass die sich bei deiner Führungskraft auch geändert haben? Dass deine Führungskraft quasi darauf eingegangen ist und versucht hat sich damit auseinanderzusetzen? #00:36:48-0#

B: Ja, das schon. Und oft hilft es ja auch schon, dass man weiß, dass es der andere weiß. #00:36:54-0#

I: Das ist richtig ja. Vielleicht noch eine generelle Einschätzung, da auch gerne die HR-Perspektive, inwieweit beeinflusst das Feedback das Miteinander im Unternehmen? #00:37:13-0#

B: Ich würde sagen, sehr stark. Feedback an sich sehr stark, jetzt nicht bezogen auf das digitale Feedback, sondern ich würde, ich weiß nicht, ob ich das darf, aber eher beim mündlich sagen, weil es ja das ist, was bei uns gelebt wird. Und da, ich würde sagen, Feedback hängt immer ganz stark mit dem Thema Vertrauen zusammen, das muss nicht unbedingt Vertrauen zur Führungskraft sein, sondern auch unter Kollegen. Wenn ich zum Beispiel überlege, in der Produktion, in der Schicht, wenn eine Schicht, der anderen eine Rückmeldung gibt oder irgendwo mal ein Fehler passiert, dann ist es ja oft der Umgang mit

Fehlern und da hängt ja auch wieder viel Feedback dran und je nachdem wie das gelebt wird, habe ich halt eher ein Misstrauen untereinander, weil ich denke, der drückt mir schon wieder was rein, oder ich habe eher ein Vertrauen untereinander und denke mir 'ach cool, dass der mich darauf hingewiesen hat, danke für den Tipp'. Und ich denke die Art und Weise wie Feedback geäußert wird, hängt dann immer ganz eng damit zusammen, ob ich eine Vertrauens- oder Misstrauenskultur habe und wie mit Fehlern umgegangen wird. Das sind glaube ich die Punkte die sehr stark miteinander zusammenhängen. #00:38:23-7#

I: Könntest du da vielleicht zusammenfassen, wie die Kultur bei euch ist? #00:38:27-4#

B: Unterschiedlich wieder. Also ich weiß nicht, ob man es raus hört, aber wir sind ein sehr heterogen aufgestelltes Team hier in den Abteilungen. Ja also tatsächlich sehr unterschiedlich, das kann ich gar nicht pauschal sagen. #00:38:41-0#

I: Und in deinem näheren Umfeld? #00:38:42-1#

B: Da würde ich sagen, ist es relativ vertrauensvoll. #00:38:47-1#

I: Noch eine Frage zu dem Tool. Kann man auch Feedback an das gesamte Unternehmen geben? Zum Beispiel Stimmungsabfragen oder generell Meinungsumfragen? #00:39:08-6#

B: Nicht wirklich ne. #00:39:11-0#

I: Bestünde die Möglichkeit, das zu integrieren oder schließt es das Tool eh aus? #00:39:16-9#

B: Also nach meinem Wissen kann das das Tool nicht. #00:39:20-0#

I: Ja, damit sind wir auch schon am Ende vom Fragebogen. Letzte Frage ist: gibt es etwas Wichtiges, das wir noch nicht angesprochen haben und du uns gerne noch mit auf den Weg geben möchtest? #00:39:32-0#

B: Nö. Also mir fällt wirklich spontan nichts ein. #00:39:41-0#

I: Dann danke für das Gespräch.

Interview 8

B: So da bin ich. #00:00:04-3#

I: Sehr schön. #00:00:10-2#

I: Ja dann drück ich doch direkt auf den Aufnahmeknopf. Ja es freut mich, dass es doch noch geklappt hat und ich hoffe Sie hatten auch einen schönen Urlaub und. #00:00:32-5#

B: Ja der war super ja. #00:00:32-5#

I: Das ist doch gut. Genau im Interview wird es jetzt wie gesagt um das Feedback Tool gehen, das Sie nutzen und wir sind da vor allem an Ihren persönlichen Eindrücken interessiert, sodass sie ja Ihre persönlichen Eindrücke widerspiegeln, wenn die HR Perspektive interessant ist und Sie diese nennen möchten, dann können Sie das natürlich an jeder Stelle tun ansonsten ist der Fokus eher auf den persönlichen Eindrücken. #00:01:04-3#

B: mhm (bejahend) Gut ok, #00:01:05-4#

I: Gut dann starten wir doch direkt und zwar erstmal ganz allgemein wäre die Frage wie lange nutzen Sie das Tool schon? Nochmal an welchen Endgeräten? Wie ist der Aufbau? Jetzt erstmal ganz allgemein, was Ihnen dazu einfällt. #00:01:19-9#

B: Also wir benutzen jetzt seit drei Jahren das Tool, ziemlich genau sogar ich meine im Juni haben wir das eingeführt vor drei Jahren und haben natürlich Leute, die es sozusagen am PC nutzen, das ist würde ich sagen der Großteil, wahrscheinlich siebzig bis fünfundsiebzig Prozent der Firma und dann gibt es natürlich Leute aus dem Lager oder der Produktion, die über das Tablet das Tool bedienen, weil die eben kein PC-Zugang haben und weil es für die eben sozusagen einfach besser ist, wenn die über so ein Terminal abstimmen können. #00:02:05-7#

I: Abstimmen, das heißt wozu abstimmen? #00:02:10-4#

B: Ja da ist sozusagen angezeigt, wie war ihre Stimmung die Woche? Und dann kann man ja sozusagen aus einem von fünf Smileys wählen und im nächsten Schritt sozusagen und man kann die einzelnen Kategorien nochmal bewerten, wir haben da ich glaube insgesamt acht Auswahlmöglichkeiten, müsste ich jetzt lügen, weiß ich nicht genau, auf jeden Fall relativ viele, die man dann sozusagen nochmal einzeln begründen kann. Also die Gesamtstimmung kann sich ja aus unterschiedlichen Faktoren zusammensetzen. Da gibt es bei uns im zweiten Schritt halt nochmal die Möglichkeit dann die einzelnen Gründe dafür anzugeben und eben optional, das ist aber kein Pflichtfeld eben dann noch ein Kommentar dazu zu schreiben, falls man das irgendwie noch ein bisschen genauer benennen möchte. #00:03:04-7#

I: Okay welche Kategorien sind das ungefähr? Also welche fallen Ihnen da jetzt ein? #00:03:08-6#

B: Also wir haben einmal eine Person, ein Vorgesetzter, wir haben die Geschäftsbereichsleitung, wir haben die Arbeitsumgebung, wir haben die Arbeitsbelastung, haben das Team, [Pause] Gott da komm ich schon ins (unv.) ich meine es wären noch zwei Bereiche, aber komm ich jetzt nicht darauf. #00:03:40-8#

I: Das ist gar kein Problem. Das Team ist das allgemein auf das Team bezogen oder auch speziell bestimmte Kollegen? #00:03:47-3#

B: Ne das ist jeweils das eigene Team, das man um sich hat. #00:03:50-4#

I: Okay. #00:04:46-9#

B: Also wir können jetzt nichts sagen über ein Team einer anderen Abteilung. #00:03:58-0#

I: Okay, inwieweit ist die Einsicht in die Bewertung anderer möglich? Wer hat dort Einsicht? #00:04:02-6#

B: Bei uns bekommen alle Personen mit Führungsverantwortung einen Report von der gesamten Firma, weil das sozusagen immer Montags in unserem Mentoring Board Meeting besprochen wird, also das heißt sie sollen natürlich alle vom gleichen (unv.) und wissen, wie es in den anderen Abteilungen aussieht. Die sind eigentlich sozusagen alle informiert, aber so Teamleiter und der normale Mitarbeiter, die können nur das online sehen, also wie ihre Abteilung gerade abgeschnitten hat zum Beispiel. #00:04:46-9# #00:04:46-9#

I: Wie sieht die Datenspeicherung aus? Gibts die Möglichkeit Kommentare oder Bewertungen wieder zu löschen? #00:04:54-5#

B: Ich glaube ehrlich gesagt nicht, da bin ich jetzt ehrlich gesagt überfragt. Ich habe es auch noch nie versucht, also ich weiß, wenn man die Stimmung abgibt, dann kann man glaube ich die noch einen Tag lang ändern, aber weiß jetzt nicht, ob man das jetzt einfach mal wieder löschen kann. #00:05:13-0#

I: Das Tool bietet ja auch die Funktion an, dass man das übers Smartphone als App nutzen kann. Was war da der Grund bei der PC Nutzung zu bleiben? #00:05:27-2#

B: Ich weiß es ehrlich gesagt nicht. Ich glaube, dass wir nicht wollten, dass die Leute vor ihrem Handy hängen. Weil es natürlich sehr dazu verleitet und wenn die Kaufleute sowieso ohnehin schon vor dem PC sitzen, ist es natürlich einfacher, wenn man dort sagt gib doch hier mal deine Stimmung für die Woche an und das man halt direkt rauf klickt und es ist schnell erledigt. #00:05:50-3#

I: Klingt logisch. Wie häufig verwenden Sie die App oder das Tool? #00:06:00-9#

B: Das wird wöchentlich abgefragt bei uns, jeden Freitag. #00:06:06-2#

I: Wie hoch ist die Beteiligung, wenn das jeden Freitag abgefragt wird? #00:06:14-3#

B: Das liegt meistens so um die vierzig Prozent. #00:06:15-0#

I: War die schon mal höher oder tiefer? #00:06:18-9#

B: Ne also ja natürlich war sie mal viel tiefer, wenn der Freitag mal auf einen Brückentag fällt oder sowas aber an sich ist sie stabil unter normalen fünf Tage Umständen. #00:06:33-7#

I: Also auch nicht, dass es bei der Einführung eher bei hundert Prozent lag. #00:06:37-5#

B: Ja also ne bei hundert Prozent lag es nie, ich glaube wir lagen mal bei knapp sechzig irgendwie für die ersten zwei Wochen vielleicht, aber das hat sich dann relativ schnell eingependelt. #00:06:49-0#

I: Okay gut. Könnten Sie nochmal genauer erläutern, wie Sie Feedback geben? Also wenn Sie Freitag Feedback geben, wie sieht das konkret aus? #00:07:01-0#

B: Ja also wir kriegen die E-Mail, eine allgemeine Aufforderung zur Stimmenabgabe, da ist dann ein Link enthalten, wo man sozusagen einfach drauf klickt und kommt dann direkt auf diese Folie, wie ich schon gesagt habe, wo fünf Smileys sind und wo man sich sozusagen entscheiden muss, welchen Smiley man vergibt für die Woche. Wobei wenn man da drauf geklickt hat, kommt man auf die zweite Seite, wo dann eben die einzelnen Kategorien stehen also da kann ich dann sagen, weiß ich nicht meine Person ich habe mich sehr über mich selbst geärgert da gebe ich dunkelrot, dafür waren meine Kollegen super toll, die mache ich grün. Also da kann man eben nochmal so ein bisschen differenzieren und eben auch das Kommentarfeld füllen. #00:07:48-3#

I: Wenn Sie einschätzen müssten, wie oft nutzen Sie das Kommentarfeld oder eher nur die Smileys am Anfang? #00:07:56-4#

B: Ich nutze eher nur die Smileys. Also ich schreibe ganz selten eigentlich mal einen Kommentar. #00:08:04-1#

I: Aus welchen Gründen? #00:08:05-7#

B: Weil unsere Abteilung nicht so groß ist und man immer weiß, wer es dann geschrieben hat und man ohnehin dann quasi darauf angesprochen wird, was glaube ich nicht Sinn und Zweck von diesem Tool ist. Also klar soll darüber diskutiert werden, also auch in der Runde, aber bei uns kommt häufig die Frage ja wer war das denn. Das ist nicht so sinnföhrnd. #00:08:32-9#

I: Weil Sie meinen das Frist Zeit oder weil Sie nicht so transparent sein wollen vor den anderen? #00:08:38-0#

B: Ne weil ich dann einfach unnötige Diskussionen vermeiden möchte. #00:08:48-4#

I: Ich weiß jetzt nicht mehr in welcher Position Sie im Unternehmen sind. Erhalten Sie auch Feedback über das Tool? #00:08:55-6#

B: Ja ja, also ich bin ja sozusagen diejenige, die es betreut. Also ich bin die Ansprechpartnerin dafür, deswegen bekomme ich auch den kompletten Report von dem Unternehmen. #00:09:10-9#

I: Aber nicht Sie speziell als Vorgesetzte als Person? #00:09:10-9#

B: Nein, aber das ist der Report den bei uns die ganzen Manager bekommen. #00:09:19-7#

I: Okay. Gut. Aus welcher Motivation wurde das Tool damals eingeföhrt? #00:09:39-5#

B: Wir haben gedacht wir verbinden das ein bisschen mit Arbeits- und Gesundheitsschutz. Das bedeutet, wir gehen davon aus, dass wenn sozusagen unsere Mitarbeiter uns immer mitteilen, wie es Ihnen geht oder warum sie unzufrieden sind, dass wir da eben Maßnahmen ableiten können, um sie dann eben glücklicher und vielleicht auch gesünder und

zufriedener auf der Arbeit zu machen und durch dieses Feedback wollten wir sozusagen das Ziel verfolgen. Und dafür ist es eigentlich auch ganz gut. #00:10:09-4# #00:10:11-5#

I: Das heißt Sie konnten Maßnahmen dadurch ableiten? #00:10:25-5#

B: Ja die werden wöchentlich im Management Board Meeting abgeleitet oder in den einzelnen Teammeetings. #00:10:25-5#

I: Haben Sie das Gefühl, dass seitdem eher Kritik oder eher Lob geäußert wird? Also seit der Einführung des Tools? #00:10:30-1#

B: Ja es ist schon mehr Kritik, aber wie es halt überall so ist, also das ist hier auch eher so ein Bewertungssystem, dass man eher dazu neigt Kritik zu äußern als Lob. Obwohl wir schon so einzelne Mitarbeiter haben, wo man merkt, die geben sich Mühe auch mal was positives zu schreiben, weil sie eben nicht immer nur meckern möchten. #00:10:55-6#

I: Können Sie da einschätzen inwieweit das auch wirklich nachvollziehbare Kritik ist? #00:11:02-5#

B: Also ich würde sagen, das ist von total überzogen bis konstruktiv alles dabei. Aber ich könnte jetzt nicht sagen, wie sich das verteilt. Also da sind manchmal Kleinigkeiten, wo man denkt okay hier wird jetzt gerade über Luxusprobleme eigentlich gemeckert und dann gibt es eben Dinge, wo ich sage okay, das sind teilweise auch Verbesserungsvorschläge oder welche die uns als Firma auch nach vorne bringen. #00:11:36-9#

I: Was wären Luxusprobleme? Also Kommentare, wo Sie denken / #00:11:41-8#

B: Luxusprobleme sind ich habe heute mal wieder keinen Parkplatz gefunden. #00:11:44-3#

I: Okay, das wird dann da auch losgeworden. #00:11:48-2#

B: Ja also einfach Dinge oder weiß ich nicht Essen in der Kantine war heute wieder schlecht, wo ich mir denke jo. Es ist halt nicht immer was für jeden dabei, aber es ist jetzt irgendwie weiß ich nicht, ob es meine Wochenstimmung grundlegend beeinflusst. #00:12:04-8#

I: Also es wird auch als Sprachrohr genutzt für jegliche Kommentare? #00:12:08-4#

B: Ja, ja ja. #00:12:10-4#

I: Sie sagten schon und nochmal als Absicherung, dass Tool ist komplett transparent und es gibt keine Möglichkeit, anonyme Einstellungen vorzunehmen? #00:12:19-4#

B: Doch es ist komplett anonym. #00:12:22-6#

I: Achso. #00:12:24-0#

B: Also es ist bei uns eingestellt, dass es anonym ist, man sieht sozusagen nur aus welcher Abteilung der Kommentar kommt und dass auch nur, wenn Minimum fünf Leute in dieser Abteilung abgestimmt haben. Ansonsten ist es komplett anonym und man kann nicht mal nachvollziehen aus welcher Abteilung die Stimmung kam. #00:12:42-6#

I: Also das heißt bei Ihnen speziell wäre es nur so, weil ihr Team so klein ist, dass man dann wüsste, wer es gemacht / abgestimmt hat. #00:12:50-1#

B: Ja also wie gesagt mindestens unsere Teams die Gruppen, die wir da zusammengestellt haben, die Abteilungen, die haben alle mehr als fünf Leute, aber wenn jetzt sage ich mal nur drei von zehn abstimmen, dann würde man sozusagen auch nicht sehen, dass drei Leute aus der Abteilung das und das geschrieben haben, sondern es würde dann einfach anonym auftauchen, weil minimum fünf Leute sich beteiligt haben müssen, um diese Anonymität sicherzustellen. Das ist die Vorgabe von dem Tool selbst. #00:13:23-4#

I: Gibt es die Möglichkeit, die Anonymität auszuschalten? #00:13:25-5#

B: ich glaube ja, aber das war für uns keine Option. #00:13:29-2#

I: Okay. Was tun Sie, nachdem Sie Feedback empfangen haben? #00:13:35-4#

B: Also nachdem wir sie im Report bekommen haben? #00:13:38-6#

I: genau ja in dem Falle schon. #00:13:41-3#

B: Okay da gibt es wie gesagt dieses Management Board Meeting montags, wo sozusagen über die höher aufgehängten Themen gesprochen wird, was man da tun kann, die jetzt ein Teamleiter oder Abteilungsleiter nicht entscheiden kann. Ansonsten sind die eben Thema immer in unseren wöchentlichen Meetings, also wo dann nur die Abteilung zusammensteht also auch die Leute, die abgestimmt haben, die sind ja bei dem Management Board logischerweise nicht dabei. Bei diesen Teammeetings wir dann jetzt mal generell auf die Stimmung eingegangen und ob es irgendwelche Vorschläge gibt, wie man halt mit den Kommentaren umgehen kann, ob sozusagen irgendwelche Ideen gibt oder es kann auch sein, dass der Vorgesetzte auch einfach sagt okay er hat sich die und die Maßnahme überlegt und die wird jetzt implementiert. #00:14:34-7#

I: Das heißt sie reagieren nur persönlich auf die Kommentare und das Feedback. #00:14:39-6#

B: Ja sowohl als auch. Also ich mein der Vorstand unterhält sich jetzt nicht mit irgendwem aus der Abteilung und sagt wer von euch hat jetzt das und das gesagt das setzen wir jetzt um, also das kriegen die dann natürlich mit. Aber ansonsten es gibt sozusagen diese zwei Wege, wo mit dem Feedback umgegangen wird. #00:15:00-5#

I: Und reagieren Sie auch direkt in dem Tool auf Feedback? Also dass Sie Kommentare zurückschreiben? #00:15:06-9#

B: Selten. Also wir haben jetzt damit angefangen in Einzelfällen das zu machen, aber es ist jetzt nicht so, dass wir zu jedem Kommentare tippen dazu fehlt uns einfach die Zeit. #00:15:20-5#

I: In Fällen, wo Sie das gemacht haben, was war da der Grund? #00:15:21-6#

B: Das ist teilweise Sachen waren, die einfach falsch aufgefasst wurden. Also wo die Kritik einfach unberechtigt war und wir es sozusagen richtigstellen wollten. #00:15:34-4#

I: Okay gibt es ein Feedback, dass Ihnen besonders im Gedächtnis geblieben ist? #00:15:43-6#

B: Ehrlich gesagt nicht. Also, ich habe jetzt so viel und alles gelesen, dass ich... Ich glaube, das ausgefallenste war tatsächlich, dass irgendwo Mäuse irgendein Schoko-Osterhasen angenagt haben. Was jetzt aber auch nicht zu konstruktiver Kritik oder irgendetwas gezählt hat. Aber das sind dann eher diese Sachen, wo man sich denkt 'Ok, warum tippt man so etwas da rein?', die halt im Gedächtnis bleiben. #00:16:11-1#

I: Ok, hängt damit zusammen: Gibt es ein Feedback, wo Sie sich schon einmal besonders gut gefühlt haben? #00:16:19-3#

B: Gut? Ja, immer wenn da steht, die Person hat was tolles gemacht. Nee, also das ist schön, ich meine... Wir haben jetzt interne Veranstaltungen oder so was, wo die Leute auch wissen sozusagen, dass wir das als Abteilung organisieren und uns da Mühe gegeben haben, und wenn da dann halt steht 'die Weihnachtsfeier war wieder der Burner' oder wie auch immer, freut man sich dann da schon, wenn man sich dann selbst auf die eigene Schulter klopfen kann. #00:16:47-3#

I: Ja, das stimmt. Andersrum: Gibt es auch etwas, wo Sie sich schon einmal besonders schlecht gefühlt haben? #00:16:54-1#

B: Ja, das ist das, was wir richtig gestellt haben. #00:16:57-8#

I: Ok, möchten Sie mehr dazu sagen? #00:16:57-7#

B: Es ging nur darum, dass quasi die Person, die telefonisch erreichbar ist, weil... Oh Gott, es war irgendein eigentlich Hausverwaltungsthema, um das wir uns ohnehin sozusagen nicht hätten kümmern müssen und da haben wir dann halt nett darauf hingewiesen, dass wir nicht Ansprechpartner für Hausverwaltungsthemen sind, und haben dann noch einmal die Telefonnummer von der Hausverwaltung gegeben, dass man sich dann bitte direkt an die wenden soll. #00:17:33-1#

I: Und das wurde aber gut aufgenommen? #00:17:35-3#

B: Ja, also, da kam dann nicht noch einmal ein Kommentar. #00:17:38-5#

I: Ok. Gibt es Fälle, in denen Sie oder Kollegen miteinander verglichen wurden? #00:17:50-7#

B: Nee. #00:17:53-6#

I: Inwieweit beschäftigen Sie sich nach Erhalt des Feedbacks mit den Inhalten? #00:17:59-0#

B: Ja, einfach durch diese Meetings, was ich jetzt schon gesagt habe. Also, das ist sozusagen das, wie man sich damit beschäftigt. Ich glaube, es gibt auch noch einzelne Mitarbeiter, die wirklich jede Woche gucken, wie ist die Stimmung bei uns in der Abteilung, die auch dann darüber sprechen. Das ist jetzt bei uns nicht so, weil wir es einfach im Teammeeting haben und dann da eben auch schon das Feedback bekommen, was eben da in der Führungsetage besprochen wurde. Deswegen hören wir uns mehr die Ergebnisse an, als dass wir uns da noch einmal selbst damit beschäftigen. Es sei denn, es ist jetzt irgendwas, was wir jetzt als Personalabteilung umsetzen können. #00:18:34-8#

I: Und wenn Sie das als Prozentzahl nennen sollten, wie viele Zeit nimmt das in Anspruch die Woche? #00:18:43-0#

B: Wie ich mich damit beschäftige? #00:18:44-7#

I: Ja. #00:18:45-7#

B: (zögernd) 1 Prozent?! #00:18:48-5#

I: Ok. #00:18:50-8#

B: Ja, also sehr sehr sehr gering, weil ich, wie gesagt, weder die Maßnahmen ableite noch da irgendwie... mich dazu äußere oder so etwas. Das ist sozusagen nicht meine Aufgabe. #00:19:02-2#

I: Ok. Ich würde gerne noch ein bisschen über die Kategorien sprechen, die Sie genannt haben. Können Sie da einschätzen, zu welchen Kategorien besonders viel genannt wird? #00:19:11-9#

B: Das ist eigentlich ganz gut verteilt. Also, ich glaube, dass ehrlich gesagt, dass alle, die dann immer so ein Smiley vergeben, dann auch immer alle anderen Unterkategorien nochmal mit einem Smiley versehen. Also, da kann man dann gar nicht sagen, welche da jetzt mehr oder weniger beansprucht wird. #00:19:32-3#

I: Zum Vorgesetzten: Findet da direkte Kritik an den Vorgesetzten statt? Und wenn ja, bezieht sich das mehr auf Situationen oder auf das Verhalten an sich? #00:19:45-6#

B: Nee, das ist dann meistens dann situationsbezogen, wenn irgendwas vorgefallen ist unter der Woche oder so was, dass man sich dann noch einmal darüber auslässt. #00:19:58-7#

I: Und haben die Vorgesetzten die Möglichkeit direkt darauf einzugehen und dass mit dem Einzelnen zu klären? #00:20:02-8#

B: Ja, die können Kommentare auch dazuschreiben oder das halt in ihren Meetings anzusprechen. Das ist denen freigestellt. #00:20:09-5#

I: Ok. Wissen Sie da, ob darin schon einmal Missverständnisse aufgekommen sind? #00:20:09-5#

B: Nicht dass irgendwas zu uns durchgedrungen wäre. #00:20:22-6#

I: Ok. Dann wäre die Frage: Wie vertraut oder bekannt sind Ihnen die Personen, mit denen Sie Feedback austauschen? #00:20:32-8#

B: Naja, wir tauschen ja in dem Sinne kein Feedback aus. Also, ich meine, die Leute, die alle abstimmen, die kenne ich alle persönlich, da habe ich zu allen ein Gesicht, was halt daran liegt, dass wir Mittelstand sind und ich glaube, dass sind 260 Leute, die abstimmen, und da kennt man sich einfach. Aber da ja dann kein Name oder so etwas steht, kann ich jetzt nicht sagen, der ist mir vertraut oder so, weil das ist nur die Abteilung, die dahinter steht hinter, hinter irgendeinem Kommentar. #00:21:00-0#

I: Ok, aber schon einmal, dass man weiß eigentlich, welche Gesichter dahinterstecken? #00:21:05-4#

B: Ja, genau, grob. Ich weiß schon, wer in welcher Abteilung arbeitet und so etwas. #00:21:12-7#

I: Wie wichtig ist es Ihnen, was andere von Ihnen denken, wenn Sie Feedback geben? #00:21:17-7#

B: Hmm... (Pause) Ich würde sagen, nicht so wichtig, weil ich zu meiner eigenen Meinung schon stehe und die auch vertreten kann. #00:21:30-9#

I: Können Sie die gängige Ausdrucksweise innerhalb des Tools beschreiben? #00:21:38-9#

B: Ach ja, ist sehr umgangssprachlich. Also, da verfasst niemand in hochintellektuellem Deutsch irgendwelche Briefe oder Romane. Sondern das ist eher manchmal auch sehr flapsig und so, also da wird jetzt auch nicht groß auf Rechtschreibung oder Grammatik oder so etwas geguckt. #00:22:01-7#

I: Würden Sie sich wünschen, das wäre anders, oder ist es ok, so wie es ist? #00:22:05-9#

B: Nee, das passt so. #00:22:07-6#

I: Ok. Sind auch schon Formulierungen aufgetreten, die Sie, sage ich mal, gerne nicht wieder so gesehen hätten? #00:22:16-0#

B: Nee. #00:22:18-2#

I: Ok. Also, bleibt schon trotzdem sachlich, auch bei besonders viel Kritik... #00:22:22-5#

B: Ja, ja... Also, da sind jetzt keine Beleidigungen oder irgendwie so etwas drin, nee. #00:22:29-2#

I: Ok. Können Sie sagen, wie weit sich die Beziehung zu Kollegen verändert hat seitdem Sie das Feedback-Tool nutzen? #00:22:36-6#

B: Gar nicht. Also, das hat darauf gar keinen Einfluss. #00:22:39-4#

I: Und zu Führungskräften? #00:22:41-9#

B: Auch nicht. #00:22:44-4#

I: Hat sich nichts verändert oder dass... #00:22:47-3#

B: Nee. #00:22:47-7#

I: Können Sie sagen, ob mehr - gerade vielleicht bei den Führungskräften - mehr Druck entstanden ist, dadurch, dass man jetzt eher transparent ist und gleich Feedback erhält? #00:23:01-1#

B: Ja, das schon. Also, ich weiß, das die Führungskräfte da kleine Competition haben, weil die ja auch immer sehen, wie die Stimmung in den einzelnen Abteilungen sozusagen ist. Da möchte man natürlich eher positiv als negativ auffallen. Das ist ganz klar. #00:23:15-0#

I: Aber der Druck ist eher positiv oder negativ zu bewerten? #00:23:20-5#

B: Da müssten Sie jetzt mit einer Führungskraft sprechen. Also, ich glaube, dass der uns auf jeden Fall nicht schadet, weil das jetzt auch ein bisschen Ansporn gibt, sich darum zu kümmern. Aber ich glaube jetzt nicht, dass die jetzt wahnsinnig gestresst sind dadurch und schlaflose Nächste haben. Also, so schlecht ist die Stimmung einfach gar nicht. #00:23:39-1#

I: Gibt es etwas, wo sie sagen, das konnten Sie durch das Feedback schon in Ihren Arbeitsalltag integrieren? #00:23:48-2#

B: Ja, vieles. Ich meine, alles, wo wir dann sozusagen Maßnahmen ableiten und wir kriegen ja auch nicht alles mit, weil es ja teilweise auch abteilungsintern ist, was da umgesetzt wird, aber da wurde schon viel gemacht. #00:24:03-9#

I: Können Sie Beispiel nennen, was konkret in Ihrem Team oder in Ihrem Umfeld stattgefunden hat? #00:24:09-0#

B: Also, wir haben bei uns... Es wurde sehr häufig bemängelt... also, wir sind ja auf zwei Standorten aufgeteilt und an dem einem Standort gibt es halt eine Kantine, an dem anderen gab es keine Kantine und da wurde häufig bemängelt, dass das sehr unfair ist, und da wir - oder meine Chefin besser gesagt - die Kantine noch mitbetreuen, haben wir sozusagen dafür gesorgt, dass wir eine Lösung finden, eben auch hier unten eine Kantine anbieten zu können. #00:24:41-2#

I: Das hat gut geklappt? #00:24:42-9#

B: Genau, ja. Wurde sehr gut angenommen. #00:24:45-5#

I: Das ist doch gut. Welche Veränderungen konnten Sie beobachten, seit dem jetzt vermehrt Feedback gegeben wird und das Tool genutzt wird? #00:24:56-5#

B: Das kann ich nicht sagen. Kann ich echt nicht einschätzen. #00:25:01-6#

I: Ok. Also, dass die Unternehmenskultur sich verändert hat oder das Miteinander? #00:25:08-5#

B: Also, dadurch, dass ich hier angefangen haben mit dem Tool ist es schwierig für mich zu vergleichen. #00:25:13-1#

I: Ok. Ja, das stimmt. Allgemein: Wie würden Sie Unternehmenskultur beschreiben bei Ihnen? #00:25:18-6#

B: Sehr kollegial, sehr offen, sehr loyal. Also, wir haben eine hohe Betriebszugehörigkeit und hier ist eigentlich jeder willkommen und wird geschätzt und offene Türen und jeder spricht mit jedem. Sehr angenehm, würde ich einfach sagen. #00:25:39-3#

I: Das noch einmal direkt auf ihr Team bezogen, wie würden Sie das beschreiben? #00:25:45-7#

B: Genauso, also da bilden wir keine Ausnahme. #00:25:49-9#

I: Ok. Gut, damit wären wir auch schon direkt am Ende des Fragebogens. Die letzte Frage: Gibt es noch etwas wichtiges, das wir bisher noch nicht angesprochen haben, dass Sie aber gerne noch gerne noch abschließend sagen möchten? #00:26:05-2#

B: Fällt mir jetzt ehrlich gesagt auf Anhieb nichts ein. Ich glaube, es vermittelt ein ganz gutes Bild, so wie es bei uns läuft. Ich glaube, da gibt es keine Besonderheit, sage ich mal, die man jetzt noch erwähnen müsste. #00:26:21-7#

I: Also, zufrieden mit dem Tool? Sie würden nichts anderes machen? Weiterhin nutzen? #00:26:26-0#

B: Nee, wir sind damit rundum glücklich, ja. #00:26:28-1#

I: Ok, ja wunderbar, dann danke ich Ihnen für Ihre Zeit.

Interview 9

I Vielen Dank, dass du dir die Zeit genommen hast. Wir wissen das sehr zu schätzen. Und wir machen gerade ein Forschungsprojekt zum Thema Feedback Tools im Rahmen unseres Studiengangs Human Resource Management an der Uni Hamburg und unser Fokus liegt dabei auf deinen persönlichen Erfahrungen mit dem Tool. Also wenn es geht ein bisschen weniger aus der HR Perspektive. Das lässt sich natürlich nicht immer klar trennen, aber unser Fokus liegt eher auf den persönlichen Erfahrungen. Und Fragen können natürlich weder richtig noch falsch beantwortet werden, also einfach nach deinem eigenen Ermessen. Und wenn irgendwelche Unklarheiten sind einfach bitte dazwischenfragen. #00:00:46-5#

B Alles klar, mach ich. #00:00:48-7#

I Super. Also ja bei euch im Unternehmen habt ihr das Tool (Anbieter Name) benutzt. Ist das richtig? #00:00:56-5#

B Das ist richtig. #00:00:57-8#

I Und kannst du dich noch erinnern in welchem Zeitraum das ungefähr war? #00:01:00-9#

B Müsste eigentlich...ja ich würde sagen zweites Quartal letzten Jahres haben wir das eingeführt. #00:01:09-7#

I Mhm (verstehend). Und bis wann ungefähr? #00:01:13-6#

B Aktiv genutzt haben wir es glaub ich bis Ende des Jahres. Wobei wir das auch nur auf ein Team ausgerollt haben. Es war nicht unternehmensweit, sondern begrenzt auf eine Abteilung. #00:01:23-9#

I Ahh okay. Wie kam das? #00:01:26-0#

B (Lachen). Weil das das Team ist was sich mit Feedback geben am schwersten tut (lacht). Es sind halt viele Mitarbeitende aus einer bestimmten Berufsgruppe entsprechend drin und wir haben gedacht das wäre vielleicht ganz cool, wenn die ein digitales Tool hätten, um sich gegenseitig Feedback zu geben. Weil die da tendenziell nicht so dabei sind, wenn es darum geht, das *Face to Face* zu machen. #00:01:44-8#

I Okay. Und kannst du mir ein bisschen mehr über den Aufbau und die Funktionsweise des Tools erzählen? #00:01:54-6#

B Joa, also es hat jeder sein eigenes Profil gehabt, wo man dann entsprechend auch ein bisschen Foto einfügen und bisschen was über sich schreiben...und im Vorfeld hatte unser CEO gewisse Kernkompetenzen oder Kernwerte definiert, zu denen man dann entsprechend Feedback geben kann. Das waren bei uns so Sachen wie Transparenz oder *agiles mindset* oder sowas. Und dann konnte man entsprechend wann immer wann wollte Feedback geben, jeder Person, die dafür freigeschaltet war, für das Tool. Also das waren dann irgendwann in der Zeit irgendwas zwischen 20/25 Leute, mit denen man dann entsprechend eng zusammengearbeitet hat. Und du konntest entweder einfach nur Punkte vergeben. Also was weiß ich bei deinem heutigen Vortrag hast du irgendwie neun von zehn Punkten erreicht, bei weiß ich nicht Kommunikation oder guter Aufbau, was auch immer. Und dann konnte man aber auch noch Kommentare hinzufügen, also dass man das ein bisschen spezifiziert und sagt „ey nächstes Mal könntest du vielleicht mit mehr Bildern

arbeiten, *Story Telling* versuchen, was auch immer. Also es war wie man halt so Bock gehabt hat, kann relativ schnelles Feedback geben oder sich dann Zeit nehmen und das mit viel Inhalt füllen. Was wir dann auch noch ganz cool fanden war, dass man wenn man das über einen längeren Zeitraum gemacht hat und entsprechend nen so und so viel Wochen *Streak* hatte, also du hast dann irgendwie ne Liste gehabt von Leuten, die super viel Feedback gegeben haben. Also so als Anerkennung und als *Reward* dafür, dass du viel Feedback gegeben hast, wirst du dann in der Liste auch aufgeführt. #00:03:32-5#

I Mhm (verstehend). Was habt ihr dann mit der Liste gemacht? #00:03:35-6#

B Nichts Großartiges. Es war dann für alle einfach einzusehen und joa. Nee, die generiert das Tool halt automatisch. Die ist dann halt einfach da. Und es war für uns immer ganz schön zu sehen, dass der CEO eigentlich am meisten Feedback gegeben hat. So als Motivation für den Rest. #00:03:52-3#

I Mhm (verstehend). Okay. Du hattest gerade schon gesagt, ihr habt das in einem Team eingeführt, euer CEO hat es genutzt. Wie war das bei euch im HR Team? #00:04:03-5#

B Wir haben es auch genutzt. Es ist uns allerdings... also mir persönlich ist es einfach ein bisschen schwerer gefallen, weil ich mit den Entwicklern nicht so wahnsinnig viel zu tun hab in meinem *daily Business*. Ja, ich geh schon mal runter und ich kenn die auch alle, aber ich arbeite nicht direkt mit denen zusammen, es sei denn wir machen irgendwie Bewerbungsgespräche zusammen oder ich bin halt mal bei ner Präsentation dabei. Also mir ist es dann super schwer gefallen da Feedback zu geben, weil mir einfach die Anlässe gefehlt haben. Und wir hier im Team intern geben uns halt eher Feedback persönlich *Face to Face*. Und da ist es halt manchmal so gewesen, dass ich meiner Kollegin zum Beispiel Feedback gegeben habe und ihr das einmal so gesagt hab einfach, wie ich das empfunden habe und es dann nochmal in das Tool eingepflegt habe. Was dann irgendwie son Doppler ist. Ist halt einfach ein bisschen zeitaufwendiger an der Stelle dann. Ja. Deshalb haben wir dann irgendwann nach und nach alle aufgehört das zu nutzen, weil dann auch die Teammitglieder irgendwann gesagt haben, aber na ja was soll ich dabei jetzt noch groß *feedbacken*. (Lacht) Wenn es irgendwie blöd gelaufen ist, dann merkt derjenige das irgendwie schon selber und das ist dann leider nach und nach eingeschlafen. #00:05:09-4#

I Mhm (verstehend). Das heißt du würdest sagen an der Feedbackkultur hat sich nicht so viel verändert in dem Team, in dem das Tool genutzt wurde? #00:05:18-6#

B Aus meiner Perspektive hat sich da nicht viel getan, nee. Es kann aber auch einfach sein, dass es da noch ein bisschen zu früh war und das Team einfach zu klein gewesen ist, als dass so ein Tool wirklich hätte helfen können. Also du musst dir ja bei uns das Team so vorstellen, dass es damals halt um die 20 Leute waren, die aber in kleine Sub-Teams aufgeteilt sind. Es sind dann immer fünf Leute, die zusammen in nem Team sitzen. Und die haben auch einzelne Büros entsprechend, wo die dann auch schon recht viel reden. Die machen auch Mittag zusammen. Also nicht so, dass die hier die typischen *nerdigen* Mitarbeitenden haben, die irgendwie im Keller sitzen und ein bisschen Programmieren und am liebsten gar nicht mit Menschen reden (lacht). Die sprechen zwar ganz gern miteinander und haben dann halt auch irgendwann zu uns gesagt „was soll ich denn da eintragen?“. „Das sag ich denen auch alles so, wenns irgendwie blöd gelaufen ist“. Und wir haben dann für uns mitgenommen ok vielleicht muss halt einfach das Team was da drin ist etwas größer sein, damit das mehr Sinn macht. #00:06:15-9#

I Mhm (verstehend). Das heißt Leute, die sich nicht jetzt eh täglich fünfmal austauschen? #00:06:23-2#

B Ja, ja. #00:06:24-0#

I Okay. Wie war das mit dem Benutzerkreis, also wer konnte da immer welche Bewertungen einsehen? #00:06:34-4#

B Mhm (verstehend). Ich konnte meine persönlichen Bewertungen nur einsehen. Also wenn mir ein Kollege Feedback gegeben hat, dann konnte ich dir nur sehen. Wir haben es nicht freigeschaltet, dass der CEO irgendwas sehen kann oder dass HR irgendwas sehen kann. Also das war nur für die jeweiligen Mitarbeiter einsehbar. #00:06:51-6#

I Mhm (verstehend). Und das konnte man aber individuell bei dem Tool entscheiden? #00:06:56-1#

B Ich glaube man hätte das anders einstellen können, aber wir haben es halt nicht gemacht. #00:07:00-3#

I Mhm (verstehend). Und konnte man dann persönlich Kommentare, die man bekommen hat oder Bewertungen löschen? #00:07:09-3#

B Löschen nein. Du konntest zurück kommentieren. Also du konntest nochmal nachfragen oder wenn du was nicht verstanden hast...oder dich dafür bedanken, also so ne Kommentarfunktion oder so. Aber löschen konntest du sie nicht. #00:07:20-4#

I Wurde das oft genutzt? #00:07:23-2#

B [Pause]. Ich glaub schon. Also ich weiß es tatsächlich nicht genau, weil ich nicht weiß wie die jeweiligen Profile bei den anderen Mitarbeitern aussehen, aber wenn ich Feedback gegeben habe, dann habe ich auch immer von den Teammitgliedern was zurückbekommen. Also kurzes Danke oder ich komm kurz vorbei, lass uns kurz mal reden oder so, das ist schon gekommen. #00:07:39-4#

I Und wenn...du hast ja schon gesagt, dass das eher selten war, aber wenn du mal Feedback über das Tool erhalten hast, wie hast du darauf reagiert? #00:07:50-6#

B Ich hab dann auch nen Kommentar da gelassen und mich quasi dafür bedankt, das da einmal, also oder hab nachgefragt. Aber ich hab das schon über das Tool gemacht dann. #00:07:59-9#

I Mhm (verstehend). Also weniger persönlich. #00:08:02-7#

B Ja, ich hab halt auch so gedacht, na ja wenn die das jetzt über das Tool machen, dann hat es einen Grund warum (lacht). Und hab dann auch entsprechend über das Tool geantwortet, wenn man immer nicht weiß, oh ja wollen die jetzt irgendwie da *Face to Face* nicht drüber reden. Oder, je wenn die Mitarbeitenden dann gerade beschäftigt sind, dann stört man sie besser auch nicht (lacht). Und mit dem Tool kannst du dir halt aussuchen wann du dich *einloggst*, wann du reinschaust. #00:08:25-1#

I Und wann hast du meistens das Tool geöffnet? In welchen Situationen oder zu welchen Zeitpunkten? #00:08:32-5#

B Ich hab mir tatsächlich so nen *Reminder* gesetzt gehabt, auf Freitags um kurz vor 12, dass ich das dann immer einmal wöchentlich einsehe und dann auch Feedback geben kann. #00:08:43-3#

I War das oft genug von deinem Gefühl her? #00:08:45-3#

B Schon, also dadurch, dass einfach nicht so viele Kollegen drin waren hätte ich auch überhaupt nicht gewusst was ich da sonst drin machen soll. Also. #00:08:53-5#

I Gab es von dem Tool auch eine mobile Version? Weißt du das? #00:08:58-0#

B Nee, ich glaub nicht. #00:08:58-9#

I Okay. Du hast ja mir gerade schon so ein bisschen genauer erklärt also was es für Möglichkeiten gab das Tool zu nutzen, welche Bewertungsmöglichkeiten. Was davon hast du in der Regel genutzt? #00:09:14-5#

B Ich hab in der Regel eine Mischung benutzt. Also ich hab immer Punkte vergeben und dann das nochmal als Kommentar da drunter ein bisschen versucht zu erklären, was ich damit genau meine oder was ich besonders gut fand. #00:09:27-7#

I Und wenn du Feedback bekommen hast, in welcher Form war das in der Regel? #00:09:31-6#

B Meistens tatsächlich nur Punkte (lacht). #00:09:37-0#

I Okay. Nach einer bestimmten Situation, die du dann bewertet hast, wie viel Zeit ist da meistens vergangen bis du die Bewertung tatsächlich abgeschickt hast? #00:09:53-5#

B Wenn ich einen bestimmten Anlass hatte, dann hab ich das meistens sofort danach gemacht. Also wenn zum Beispiel wir son Firmen Event hatten, wo jemand was vorgetragen hat und das war irgendwie besonders gut, dann hab ich das schon, schon direkt danach gemacht. Also weiß ich nicht vielleicht ne Stunde oder so. #00:10:09-6#

I Und hattest du das Gefühl als ihr das Tool genutzt habt, dass generell mehr Kritik oder mehr Lob geäußert wurde im Unternehmen? #00:10:22-5#

B Mehr Kritik glaub ich nicht. Ich glaub eher, dass das wahnsinnig positiv gewesen ist, das da drüber gelaufen ist. Also super viel Lob an der Stelle. Wir haben mit denen zum *Kick off* auch ein Seminar gemacht zum Thema wie man Feedback richtig gibt (lacht). Dass das halt alle auf ne anständige Art und Weise machen. Aber ich glaube, ich hab nicht mitbekommen, dass da irgendjemand wahnsinnig drüber kritisiert hätte oder sowas, gar nicht. Und obs jetzt mehr oder weniger gewesen ist...ich glaub schon, dass es mehr gewesen ist, weil wir angehalten hatten dieses Tool zu nutzen. Aber obs an der Stelle dann ehrlicher gewesen ist, weiß ich nicht. Also wenn man, kennst du ja wahrscheinlich auch, wenn man die Kollegen dann dazu anhält, das musst du einmal in der Woche machen, dann überlegen die sich halt irgendwas, was die so [UNVERSTÄNDLICH] können und machen das dann halt mal eben kurz. Aber ob das dann so sinnvoll ist an der Stelle, wirklich konstruktiv, weiß man dann nicht. #00:11:19-3#

I Und inwiefern war das Feedback anonym? #00:11:22-1#

B Da fragst du mich jetzt was. Ich weiß gar nicht mehr, ob man das komplett ausschalten konnte, dass man sieht wer man ist, wenn man Feedback gibt. Ich meine mich zu erinnern,

dass man das nicht ausstellen konnte. Also es wusste immer...der Kollege wusste immer, dass ich das Feedback gegeben habe, glaube ich. #00:11:43-3#

I Okay. Du weißt jetzt wahrscheinlich jetzt nicht mehr genau, ob es irgendwelche Einstellungen gab, dass man es hätte anonymisieren können? #00:11:56-3#

B Nee, das weiß ich tatsächlich nicht mehr. Für anonymes Feedback, komplett anonymes, was so auf Management Ebene ausgerichtet ist, nutzen wir ein anderes Tool. #00:12:06-8#

I Welches Tool nutzt ihr da? #00:12:07-7#

B Name des Anbieters. #00:12:09-6#

I Wieso nutzt ihr dafür ein anderes Tool? #00:12:16-3#

B Weil es das schon vorher gab. Und weil wir damit sehr gute Erfahrungen gemacht haben und es uns ermöglicht die verschiedenen Teams, die verschiedenen Manager zum Beispiel freizuschalten. Und wir können unternehmensweit entsprechend sehen wie der Trend ist. Also wie die z.B. *Fitness* oder, also *Wellness* nennt sich das dann in dem Tool, oder *Alignment* sich verändert. #00:12:41-2#

I Und das war bei eurem zwischenzeitlichen Feedback Tool nicht möglich? #00:12:43-2#

B Nee. #00:12:44-4#

I Kann man euer aktuelles Tool auch für andere Feedback Zwecke nutzen, so wie ihr das ehemalige Tool genutzt habt? #00:12:53-6#

B Nee, du kannst kein gegenseitiges Feedback geben. Also du bist nicht in der Lage zum Beispiel deinem...weiß ich nicht, Mitarbeiter X direktes Feedback zu geben oder sowas. Oder halt auch anonymisiertes Feedback auf eine Person bezogen zu geben. Du kannst halt nur sagen, wie geht es mir hier gerade im Unternehmen. Und kannst da auch wieder Punkte vergeben und Kommentare schreiben, das ist möglich. Aber du kannst halt nicht sagen, oh ja...kannst du schon, aber das hilft dann nicht so wahnsinnig viel...dass Carstens Präsentation richtig scheiße gewesen ist oder so. Er sieht das halt nie. #00:13:25-3#

I Wie sind eure Erfahrungen mit dem Tool? Ist das hilfreich für euch? #00:13:31-4#

B Ja, voll. Also das wird halt auch von über 90% der Mitarbeiter genutzt. Das ist für das komplette Unternehmen freigeschaltet und wir vom HR ziehen halt auch ganz viele Informationen da raus. Also wir sagen, ok unsere *Wellness Werte* gehen halt runter, also Stress erhöht sich zum Beispiel im Unternehmen, dann überlegen wir uns was wir wie gegensteuern können. Dann irgendwie ganz viel Leute sagen sie wollen mehr Möglichkeiten Sport zu machen oder so, dann können wir das aktiv angehen. Wenn viel Kritik kommt, dass es hier nicht transparent genug ist in der Kommunikation, dann können wir auch das dann aktiver angehen und wissen halt relativ schnell wies den Leuten im Unternehmen so geht und was denen wichtig ist. Und müssen halt nicht erst irgendwelche großen Umfragen starten oder so. #00:14:14-9#

I Würdest du sagen da hat sich das Klima verändert bei euch, durch das Tool? #00:14:21-8#

B Ich kenne tatsächlich nicht ohne. Also wir nutzen das schon super lange. Schon über zwei Jahre. Also ich glaube schon das sieht man auch in den schwankenden Werten hin und wieder. Also wenns halt mal runter gegangen ist, dann gehts halt irgendwann wieder rauf. Und das hat meistens damit zu tun, dass wir irgendeine Aktion gestartet haben. Oder offen darüber geredet haben warum gewisse Dinge halt einfach nicht gehen. #00:14:43-0#

I Das heißt da entstehen aber schon sehr viele *to dos* für HR? #00:14:46-7#

B Viele Möglichkeiten, ja (lacht). #00:14:50-5#

I Setzt euch das manchmal unter Druck? #00:14:55-3#

B Es lenkt manchmal den Blick von den Sachen, die wir uns als Ziele gesetzt haben, ja. #00:15:01-3#

I Mhm (verstehend). Okay, alles klar. Kannst du mir vielleicht ein Feedback, was in eurem ehemaligen Tool gegeben wurde, beschreiben, was dir besonders im Gedächtnis geblieben ist. #00:15:13-2#

B [Pause]. Oh das ist schwierig (lacht). Ich habe glaube ich einmal ein Feedback...ich hab einmal ein Feedback bekommen von einem unserer Mitarbeiter, der sich sehr gefreut hat, dass ich ihn bei einer Präsentation unterstützt habe, die er auf englisch halten musste. Und das war ganz schön, dass er dann tatsächlich nicht nur die Punkte vergeben hat, sondern dann auch ein, zwei Sätze dazu geschrieben hatte. Das war schon echt, echt ganz schön. Aber ich glaube er hätte es sonst auch persönlich gemacht. #00:15:46-1#

I Genau, meine nächste Frage wäre, ob du dich nach einem Feedback schon mal gut gefühlt hast? #00:15:53-0#

B Joa (lacht). #00:15:57-1#

I (lacht). Ist das das was du gerade erzählt hast? Oder fällt dir da noch was anderes ein? #00:16:01-4#

B Nö, das wär so die spezielle Situation. Also wie gesagt, da ist nicht so negatives Feedback wirklich drüber gelaufen. Also es tut natürlich schon gut, wenn man liest „hast du gut gemacht“ oder weiß ich nicht, wenn man da als ja Unternehmensbotschafter empfunden wird oder so. Ist natürlich schon schon irgendwie schön, weils ja auch Teil des Jobs ist. Also es nach außen offensichtlich auch wahrgenommen wird. Dann ist...tut schon gut. Auf jeden Fall. #00:16:25-1#

I Kannst du dich noch an ein Feedback erinnern nachdem du dich mal schlecht gefühlt hast? #00:16:31-1#

B [Pause]. Nee tatsächlich nicht. Weil darüber... also ich hab halt kein kritisches Feedback darüber erhalten, tatsächlich. #00:16:39-4#

I Vielleicht irgendwelche Themen, die mal angesprochen wurden, die nicht so gute Gefühle ausgelöst haben, auch wenns keine direkte Kritik war? #00:16:49-8#

B Nee, bei dem Tool ist das nicht gekommen. Also es passiert hin und wieder bei uns über das andere, aktuelle Tool, was wir nutzen. Was wir dann...zum Beispiel sagen, ja „ich verstehe nicht warum HR sich jetzt hier nur mit Recruiting beschäftigt, warum tun die nichts für uns“. Und das ist halt dann schon sowas wo man sagt „okay also wir tun halt schon

wirklich viel und warum wird das nicht wahrgenommen“ und das ist dann schon sowas wo man sagt, das tut dann halt schon bisschen weh. Und dann versteht mans halt auch nicht und dann hast du ein anonymes Feedback erhalten. Das heißt du kannst den Mitarbeiter nicht mal persönlich ansprechen. Das einzige was du machen kannst ist auch da wieder einen Kommentar drunter schreiben und dazu auffordern, dass sie ins persönliche Gespräch gehen. Aber das passiert dann halt ganz oft einfach nicht. Schon, dann denkst du so „ey ja ganz ehrlich wir sind hier 40 Stunden die Woche und reisen den Arsch auf (lacht) und nichts kommt dabei raus. Das ist dann schon so ein bisschen...also ja das kann halt schon mal frustrierend sein. Aber über das ehemalige Tool, ist es nicht gekommen. Ich glaube das hat damit zu tun gehabt, dass es halt schon auch ein [UNVERSTÄNDLICH] Feedback gibt. Und dass man dann sich als...also ja wir kennen uns halt auch alle untereinander, ne. Dann willst du den Kollegen nicht verletzen. Dann gibst du halt nur positives Feedback. #00:17:56-8#

I Das heißt du bist eigentlich immer gut vertraut oder bekannt gewesen, mit den Personen, mit denen du Feedback ausgetauscht hast. #00:18:02-5#

B Ja. Absolut. #00:18:04-2#

I Mhm (verstehend). Und kannst du dich an ein Beispiel erinnern, bei dem du mal mit deinen Kolleginnen oder Kollegen verglichen wurdest? #00:18:15-9#

B Nee. Das ist gar nicht passiert. Das war auch Teil unseres Seminars, was wir am Anfang gemacht haben, dass man sowas halt nicht macht. Man guckt die einzelnen Personen an und sagt „das fand ich gut oder das hätte ich vielleicht anders gemacht“ und du vergleichst niemals mit anderen Personen. Haben sich aus meiner Sicht alle gut dran gehalten. #00:18:34-9#

I Okay cool. Und inwieweit hast du dich nach dem Erhalt von Feedback mit den Inhalten beschäftigt? #00:18:44-9#

B [Pause]. Wenn dann wirklich Feedback so gekommen ist, Schriftliches...ne, also wenns dann nur die Werte gewesen sind, die man bekommen hat, dann gar nicht so lange. Wenn irgendwie schriftlich irgendwas gekommen ist, wie [Pause]...schon bisschen länger. Also dann vielleicht an dem Tag hin und wieder mal dran gedacht oder so. Aber nicht, dass ich da irgendwie direkt irgendwelche Aktionen hätte draus ziehen müssen oder... #00:19:10-7#

I Mhm (verstehend). Du hast ja schon gesagt es wurde eher positives Feedback immer gegeben. Konntest du das Feedback immer nachvollziehen was du erhalten hast? Oder gab es da auch Situationen wo du trotzdem was eher als unfair empfunden hast? #00:19:26-0#

B Nee, als unfair nicht. Manchmal hab ich nicht ganz nachvollziehen können warums dann so...so...ja so über alle Maßen positiv dargestellt wurde. Wo ich so dachte „na ja so krass wars doch gar nicht“. Aber, nee unfair auf gar keinen Fall. Also es war dann manchmal wo ich so denke „oh jetzt übertreibt ihr aber so krass“. „So ne herausfordernde Situation wars doch jetzt gar nicht“. #00:19:48-0#

I Kannst dafür vielleicht ein konkretes Beispiel nennen? #00:19:49-8#

B Ich hab einmal...wir haben Montags morgens immer ein Meeting, wo wir uns alle sehen und da hab ich irgendwie ein, zweimal was längeres gesagt, in der Gruppe. Und hab dann dafür super positives Feedback erhalten. Wo ich gedacht hab „na ja aber ich kenn euch ja

alle“. Also es war jetzt nicht so die mega Herausforderung mich da hinzustellen und zu sagen „oh ja diese Woche ist Yoga und außerdem vielen Dank an die Leute, die an den Bewerbungsgesprächen teilgenommen haben, find ich echt super, dass ihrs macht“. Also war jetzt für mich nicht so die mega Aktion, wo ich gedacht hätte „oh ja da muss man jetzt zehn Punkte für verteilen, für Kommunikation und Transparenz oder so“ (lacht). Aber war schon schön, aber es war halt so, dass ich dachte „ja, ok, Danke, aber, ja“. #00:20:32-9#

I Okay. Das heißt...hattest du das Gefühl es wurde manchmal nicht so...ja es war nicht so ehrlich das Feedback? Oder einfach nur ein bisschen verstärkt? #00:20:43-8#

B Doch, ich glaube...ja. Ich glaub es war ein bisschen verstärkt einfach. Das man vielleicht durch dieses Punktesystem manchmal so das Gefühl hat „oh ja, wenn ich jetzt nur sechs Punkte gebe, dann ist es direkt schlecht“. Also sechs von zehn, so. Und deshalb glaub ich, dass wir ganz oft dazu geneigt haben einfach volle Punktzahl zu geben. Weil wir die Kollegen halt auch kennen und da keinen verletzen möchten. Da ist halt die Frage inwiefern das dann wieder konstruktiv ist, ne. #00:21:09-2#

I Das heißt würdest du sagen, dass konstruktives Feedback in der Zeit gefehlt hat? #00:21:20-3#

B [Pause]. Also es ist auf jeden Fall für mich persönlich nicht über dieses Tool gekommen. Das war alles super positiv und fantastisch und vielleicht an der Stelle auch ein bisschen realitätsfern. #00:21:35-4#

I Das heißt in der Zeit wurde generell weniger konstruktives Feedback gegeben oder wurde das dann einfach nur persönlich gegeben? #00:21:47-2#

B Wurde eher über die anderen Kanäle gegeben. Also wir bauen ja ein *Tool* hier und was wir auch selber nutzen, wo auch ne *Chat* Funktion zum Beispiel mit drin ist. Wo es *Workspaces* gibt, wo ne bestimmte Zielgruppe entsprechend immer drin ist. Und darüber wird halt auch super viel kommuniziert. Und ich glaube eher, dass es über diese Kanäle gelaufen ist oder dann entsprechend *Face to Face*. Und nicht über das Tool oder so. #00:22:12-0#

I Okay. Wie wichtig ist es dir denn, was andere von dir denken, wenn du Feedback gibst? #00:22:18-9#

B [Pause]. Schon wichtig. Also ich möchte, wenn ich Feedback gebe an der Stelle niemanden persönlich verletzen. Und ich möchte nicht super kritisch sein. Glaub ich. [Pause]. Ja schon...nee ist schon wichtig. #00:22:39-8#

I Hattest du da vielleicht ab und zu Angst, dass es Missverständnisse geben könnte, wenn das Feedback dann schriftlich kommt oder vielleicht anders aufgenommen werden könnte? #00:22:47-2#

B Klar, auf jeden Fall. Ich bin jemand, der dann eher persönlich hingeht. Gerade weil das sonst schief laufen kann und falsch verstanden. Dann hast du halt nachher ein Problem, was du vorher nicht hattest. #00:22:59-1#

I Kannst du dich vielleicht noch an ein Beispiel erinnern wo eine bestimmte Formulierung ein Missverständnis hervorgerufen hat? #00:23:08-9#

B [Pause]. Ein konkretes tatsächlich gerade nicht. Also es sind ganz oft einfach so kleine Dinge, ne. Wenn man dann irgendwie...weiß nicht schriftliche Kommunikation...der eine

macht ein *Smiley* dahinter, wenn ers nett meint und der andere nicht. Und dann hast du da schon das erste Problem, weil derjenige, der normalerweise *Smileys* setzt auf einmal denkt es ist alles super ernst und viel viel intensiver gemeint als es eigentlich gedacht war oder so. Das liegt dann einfach nur an nem Doppelpunkt und ner Klammer, also (lacht). #00:23:45-7#

I Okay (lacht). Kannst du die gängige Ausdrucksweise im Feedback Tool beschreiben? ´ #00:23:48-0#

B Was meinst du damit genau? #00:23:48-0#

I Wie war so der Umgangston bei euch, wie waren die Formulierungen in der Regel? #00:24:01-3#

B Ja, also es war [UNVERSTÄNDLICH] ein recht entspanntes Unternehmen und verstehen uns untereinander auch eigentlich alle ganz gut und kennen uns alle auch auf die ein oder andere Art und Weise persönlich. Dementsprechend wars ein lockerer, entspannter Umgangston. So wie wir halt sonst auch miteinander reden würden. Wir duzen uns alle. Das hat dann...im Tool ist es genauso gewesen. Es ist nicht so gewesen, dass man auf einmal durch irgendwelche Formulierungen ne Distanz aufgebaut hätte, die wir sonst nicht haben. Eigentlich, ja, wars genauso wie ich mit denen sonst auch kommuniziere, wenn man sich mit den Kollegen einfach nur so spricht. Also es war jetzt nicht so, dass da irgendwie großartig auf Zeichensetzung geachtet worden wäre. Groß- Kleinschreibung war eigentlich auch egal (lacht). Hauptsache schnell und es ja...so wie sonst auch, wie man es halt so von *Whats App* oder von anderen *Chat Funktionen* kennt. #00:24:56-1#

I Und wie hat sich die Beziehung zu Kollegen oder Kolleginnen und oder deiner Führungskraft verändert, mit denen du Feedback ausgetauscht hast? #00:25:05-7#

B Ich glaube es hat sich gar nicht ver...also für mich hat sich gar nichts verändert. Genauso gut wie vorher. #00:25:14-5#

I Weißt du irgendwie von jemandem aus dem Unternehmen wo sich vielleicht irgendwie ne Beziehung, in die eine oder andere Richtung, verändert hat? #00:25:21-5#

B Nee, hab ich nichts gehört, dass da irgendjemand was erzählt hätte. Nee. #00:25:26-1#

I Und hat dich das Feedback motiviert dich zu verbessern? #00:25:36-9#

B Das ist ne gute Frage (lacht). [Pause]. Würde ich glaube ich nicht zwingend sagen. [Pause]. Nee, eigentlich nicht. #00:25:43-0#

I Okay. Kannst du vielleicht beschreiben wieso? #00:25:55-3#

B Also es war klar irgendwie bestätigend. Aber dadurch, dass es halt primär positives Feedback gewesen ist, wars so „ja ok alles klar, mach ich jetzt so weiter wie Ichs bisher gemacht habe“. Und das kommt wohl offensichtlich gut an. Und es war nicht so, dass ich irgendwo nen Ansatzpunkt gehabt hätte oder bekommen hätte von den Kollegen wo die gesagt haben „oh ja guck doch mal da und da könntest du eventuell noch besser werden“. Dadurch war das für mich dann so „alles klar dann mach ichs halt so weiter auf die Art und Weise, wie ich es bisher gemacht habe und dann wird das schon so das sein was die Kollegen so erwarten“. Deshalb hat es mich jetzt nicht wirklich angeregt, dass ich jetzt gesagt hätte „oh ja da mach ich jetzt mal ne Fortbildung, ein Seminar in dem und dem

Zusammenhang“. Nicht wegen des Feedbacks was über das Tool gekommen ist, nee.
#00:26:39-8#

I Okay. Und welche Veränderung hast du durch dein Feedback beobachten können?
#00:26:47-0#

B [Pause]. Ich glaube, dass die Kollegen besser gelaunt waren (lacht). Ich meine irgendwie klarer ist, man ist besser gelaunt, wenn man positives Feedback bekommt oder so, ne. Also das halt schon. Aber es war nicht so, dass wir irgendwie dann noch enger zusammengedrückt wären und... [Pause] Es war hin und wieder mal Anlass dafür, dass man sich bei nem Kaffee nochmal über ne Präsentation unterhalten hat oder so ganz kurz, aber...nee sonst hat sich da nicht viel verändert. #00:27:15-4#

I Okay. Wie hat sich die Bewertung deiner gesamten Arbeitsleitung durch deine Führungskraft verändert, während ihr das Tool genutzt habt? #00:27:26-2#

B [Pause] Ich habe glaub ich von...ich habe von meiner Führungskraft über das Tool nie Feedback bekommen. Deshalb kann ich das nicht sagen. #00:27:32-6#

I Mhm (verstehend). Ja und du hast ja auch gesagt, dass ihr das auch nicht für den CEO freigeschaltet habt. #00:27:41-0#

B Genau. #00:27:42-6#

I Und für die Teamleiter? War das da freigeschaltet? #00:27:44-6#

B Nee tatsächlich nicht, weil wir keine hatten in dem Bereich. #00:27:50-5#

I Ahja okay. Und bei euch im HR? #00:27:52-3#

B Nee. Also wir konnten auch immer nur unser persönliches, eigenes Feedback einsehen und mehr nicht. #00:27:58-0#

I Wieso habt ihr euch dazu entschieden das so zu organisieren? #00:28:01-9#

B Ich weiß gar nicht, ob das damals schon anders ging. Also ich meine...also wir sind halt relativ früh da eingestiegen, weil wir die Gründer kannten. Und ich bin mir gar nicht sicher...ich glaube, dass das gar nicht möglich war HR für das komplette Feedback freizuschalten, das darüber gegeben wurde. Deshalb haben wir das nicht...ich weiß nicht, ob wir gemacht hätten, wenns möglich gewesen wäre, keine Ahnung. Kann sein, dass wir uns da auch dagegen entschieden hätten, weils halt auch sehr persönliches Feedback ist und man immer genau gesehen hat von wem kommt das eigentlich. Und man hätte halt über die, ja die Beziehung zwischen den Mitarbeitern daraus lesen können. Das wäre halt viel viel persönlicher gewesen, als es vielleicht auch sinnvoll ist, dass HR das weiß und sehen kann. Dann hätte ich mir vorstellen können, dass die Kollegen das dann eher nicht mehr nutzen, wenn sie wissen, na ja HR kann da reingucken. #00:28:53-3#

I Alles klar. Und wie hat sich die Atmosphäre im Team verändert? #00:29:00-8#

B Ich hab keine Veränderung wahrgenommen. #00:29:03-8#

I Mhm (verstehend). Kannst du mir jetzt vielleicht noch ein bisschen...ja also du hast ja vorhin schon das alles so ein bisschen angerissen, kannst du mir vielleicht noch ein

bisschen weitererzählen warum ihr euch gegen die weitere Nutzung vom Tool entschieden habt? #00:29:20-7#

B Ja, also wir haben tatsächlich festgestellt, dass das Team das immer weniger genutzt hat. Wir haben da aktiv nachgefragt und haben gesagt „ey nutzt du das überhaupt noch?“. Und haben von glaub ich über 90% der Leute dann gehört „nee eigentlich nicht“. „Ich weiß auch nicht so richtig was das soll und ist ja toll, dass ich da irgendwie Feedback bekomme, aber das bringt mich nicht weiter“. Und da haben wir hinterfragt woran das liegt und haben überlegt, ob wir nochmal so nen Kurs machen sollen. Und da war dann entsprechend auch die Rückmeldung „nee daran liegt halt irgendwie nicht, das ist...macht man halt einfach im *daily work life* nicht“. Und das hat die Kollegen wohl auch rausgerissen, die haben sich alle Blocker gesetzt gehabt, ganz am Anfang. So wie ich das auch am Freitag gemacht hatte, dass sie dann da reingucken, um Feedback zu geben. Und dann saßen die...also ein Großteil hat dann erzählt, die saßen halt einfach da und wussten nicht wem sie Feedback geben sollen, weil einfach...war ne gute Woche so. „Und soll ich ihm jetzt wieder sagen, dass er das fantastisch gemacht hat?“. Und irgendwie kam uns dann die Zielgruppe zu klein vor und aber wir haben den Mehrwert da an der Stelle auch noch nicht gesehen das ins komplette Unternehmen auszurollen. Weil wir eben andere Möglichkeiten auch hatten und immer noch nutzen und damals auch schon genutzt haben, um uns gegenseitig Feedback zu geben. Und dann haben wir halt irgendwann gesagt „gut, ok macht das Sinn, dass wir so viel Geld in die Hand nehmen, um ein Tool zu bezahlen, was eigentlich nur von fünf bis zehn Prozent des Unternehmens genutzt wird und die das auch nicht als primäres Kommunikations oder Feedback Tool nutzen, sondern eigentlich nur als Zusatz für die Wege, die wir sowieso schon implementiert hatten im Unternehmen. Und das war der Grund warum wir dann gesagt haben, „ok dann lass es uns abschaffen, vielleicht ist im Moment auch nicht der Zeitpunkt da“. Ich kann mir vorstellen, dass irgendwann...wir haben im Moment auch nur einen einzigen Standort, uns gibt es nur in Hamburg, wir sitzen alle zusammen in einem Gebäude. Ich kann mir vorstellen, dass es für andere Unternehmen mit vielleicht zwei, drei Standorten, die sich nicht jeden Tag sehen und die über ein anderes Medium kommunizieren, die vielleicht mehr schriftliche Kommunikation haben, als wir das an der Stelle haben und viel mehr Missverständnisse auftreten können oder so. Oder die sich halt nicht so gut persönlich kennen wie wir das tun, dass es an der Stelle sinnvoll sein kann son Tool zu haben. Weil man dann den Kollegen aus keine Ahnung London mal bei ner Präsentation gesehen hat, den eigentlich persönlich gar nicht kennt, aber ihm mal kurz rüberschieben kann „ja ok die Präsentation hätte ich jetzt irgendwie anders aufgebaut oder so“, ohne dass das irgendwie direkt zu der übelsten *Chat* Diskussion führt oder sowas. Wir haben uns die Entscheidung nicht leicht gemacht. Wir haben da bestimmt ein halbes, dreiviertel Jahr dran überlegt auch weil wir die Gründer eben kennen und haben dann gemeinsam mit unserem Management beschlossen, das an der Stelle abubrechen. Mit der Option das quasi später wieder einzuführen, wenn vielleicht mehr...wenn das Tool vielleicht auch weiter ist, mehr Funktionen drin sind und das dann eben nochmal zu versuchen, vielleicht. #00:32:16-0#

I Mhm (verstehend). Was würdest du sagen, welche Funktionen haben da gefehlt? #00:32:16-7#

B Für mich auf jeden Fall, dass ich mich anonym stellen kann (lacht). Also ich gebe halt ungern negatives Feedback oder so, wenn wenn...das ist halt so ne Hürde, wenn du weißt jeder weiß, dass du das gewesen bist. Und dann tendieren wir alle dazu, hier im Unternehmen, dann persönlich rumzukommen und darüber zu diskutieren warum das jetzt negativ gewesen ist. Und man kann das Feedback ja auch nicht löschen und überhaupt. Ja und für uns aus dem HR war auch einfach der Mehrwert nicht da. Also wir konnten uns keine *Reportings* ziehen. Wir konnten nicht sehen, welches Team muss vielleicht beim agilen *Mindest* nochmal von unserem *Scrum Master* geschult werden oder sowas. Das war halt alles einfach nicht möglich. Das war toll für die Einzelpersonen, die sich da irgendwie

ihre Daten ansammeln konnten, aber weiter gings halt nicht. Und es war so ja ok und wenn er da jetzt ne Schwäche hat, kommt er dann wirklich auf uns zu und sagt „hallo ich hab festgestellt in Kommunikation hab ich ne Schwäche, weil alle mir sagen ich kann nicht gut präsentieren, kann ich bitte ein Seminar machen?“. Ist halt eher unwahrscheinlich. Also vielleicht wenn dann die Möglichkeit ist, dass man da auch Auswertungen zieht und dann entsprechend den Kollegen Schulungen ans Herz legen kann. Vielleicht wäre das was gewesen, wo wir gesagt hätten „ja ok, dann nutzen es vielleicht mehr, weil wir darüber andere *Skills* abbilden können als die die Person, äh die unser aktuelles Tool sowieso schon abfragt oder so. Dann vielleicht, aber ja das sind so die größten Sachen, die für mich gefehlt haben. Joa und dann...ich weiß gar nicht, ob es das Tool auch auf englisch gab. Mittlerweile sind wir englischsprachig im Unternehmen. Das war halt auch son Thema für uns. #00:33:57-3#

I Also du würdest es insgesamt eher mit es hatte keinen Mehrwert für euch bewerten. Aber würdest auch sagen, dass es vielleicht sogar negative Auswirkungen gab? #00:34:10-5#

B [Pause]. Ja, es ist halt...wenn die Leute das Gefühl haben, dass die ihre Zeit verschwenden, wenn sie das machen, dann ist das schon nicht so wahnsinnig positiv. Also ja, das ist so das große negative Ding gewesen, dass die Leute eben das Gefühl hatten „na ja warum mach ich das jetzt hier gerade eigentlich“ und dann nicht...selber keinen Mehrwert gesehen haben. Ja. #00:34:33-3#

I Und wie gebt ihr aktuell Feedback, seit ihr das Tool nicht mehr nutzt? Habt ihr da irgendwie einen regelmäßigen Turnus von Feedback Terminen oder ist es einfach weiterhin persönlich oder über die *Chat* Funktion, wenns passt? #00:34:51-1#

B Es ist tatsächlich oft persönlich oder über den *Chat*. Und ansonsten, wenns generelles Feedback ist, wenn die Kollegen merken, dass was fehlt, dass ihnen wirklich irgendwas fehlt, dann kommt das auch über unser aktuelles Feedback Tool. #00:35:03-1#

I Okay. Und du hattest ja am Anfang gesagt primäres Ziel bei der Einführung war das Feedback in einem eurer Teams anzuregen, weil da die Kommunikation nicht so stark ist. Würdet ihr das jetzt im Nachhinein revidieren? Also sagen im Nachhinein hat die Kommunikation auch schon ganz gut funktioniert oder... #00:35:26-8#

B Ja. Das würde ich tatsächlich sagen. Die haben das vorher schon ganz gut gemacht, aber wir haben es vielleicht einfach nicht so empfunden (lacht). #00:35:38-2#

I Alles klar, ich glaube ich bin mit meinen Fragen soweit am Ende. Gibt es noch irgendwas Wichtiges was du mir vielleicht noch mitteilen möchtest oder was irgendwie nicht angesprochen wurde, aber wichtig ist? #00:35:52-6#

B [Pause]. Nee, ich glaub nicht. Ich hab viel erzählt. #00:35:58-5#

I Okay, super. Dann sind wir, würde ich sagen, am Ende unseres Interviews angekommen. Ich danke dir vielmals für deine Teilnahme und Unterstützung und wünsche dir noch einen erfolgreichen Arbeitstag. Die Ergebnisse erhältst du dann Anfang September von uns. #00:36:05-8#

B Ja, das hab ich doch gerne gemacht. Und ich bin schon sehr gespannt auf die Ergebnisse. Für dich auch noch einen sonnigen Tag. #00:36:05-8#

I Danke, tschüss.

Interview 10

I: Dann starten wir doch direkt. Erstmal allgemein wäre die Frage, wie lange nutzt ihr das Tool schon und mit welchen Endgeräten? Ist es der PC oder das Tablet oder auf dem Smartphone? #00:01:12-5#

B: Ok. Also wir verwenden das Tool seit 2017 und als Endgeräte werden bei uns die Laptops verwendet, auch auf dem Handy, die App wird verwendet, aber überwiegend die Laptops, mit denen wir arbeiten. Ein Tablet haben wir noch nicht, möchten wir bei uns aber im Bistro einführen, für das Küchenpersonal. Allerdings bietet das Tool da gerade noch keine gute Login-Möglichkeit und deswegen ist das noch nicht passiert. Also ich würde sagen wir verwenden hauptsächlich Laptops dafür. #00:01:55-5#

I: Ok. Das heißt, du verwendest auch eher den Laptop für das Tool? #00:02:02-9#

B: Genau, eben weil wir die Erinnerungs-E-mails bekommen und auch bei uns im Unternehmenschat erinnert werden, dass man die Stimmungsabfrage abgibt während der Arbeitszeit und da klickt man halt eher drauf, wenn man gerade am Laptop sitzt. #00:02:19-3#

I: Magst du uns da generell noch einmal eine Einführung geben, wie ist das Tool aufgebaut ist, welche Funktion nutzt ihr von dem Tool, das wir da einmal einen Überblick bekommen. #00:02:29-5#

B: Ok. Ja das Tool ist so aufgebaut, wir nutzen den transparenten Modus, dass wir wirklich als Admins im Dashboard sehen, welche Mitarbeiter was in die Kommentarfelder geschrieben haben und wie er seine Stimmung bewertet hat. Und wir sehen eine Zusammenfassung, welcher Mitarbeiter am glücklichsten ist und welcher am unglücklichsten. Und das gleiche gilt für Abteilungen, also eine Übersicht über die aktuell glücklichste Abteilung und die unglücklichste. Genau, ansonsten nutzen wir das Tool rein für die Feedback-Anfrage sozusagen, speziell die Mitarbeiterzufriedenheit und wir verwenden noch das Umfragetool. #00:03:22-0#

I: Wenn du die Häufigkeit betrachtest, wie häufig benutzt du das Tool in der Woche? #00:03:29-9#

B: Wir haben den Rhythmus von alle zwei Wochen. Wir hatten vorher wöchentlich, dass donnerstags eine E-Mail rausgegangen ist und freitags und wir haben jetzt den Rhythmus umgestellt auf alle zwei Wochen, weil wir das einfach mal testen wollten, ob das für die Mitarbeiter zufriedenstellender ist. Aber da sind wir gerade noch beim testen und das müssen wir jetzt in einem größeren Zeitraum noch auswerten. Genau, und die Umfragen benutzen wir jetzt auch nicht so oft und deswegen würde ich mal sagen, wir verwenden das Tool alle zwei Wochen. Also die Mitarbeiter und wir gucken schon stetig rein, ob denn schon jemand in den zwei Wochen etwas angegeben hat, also von HR-Sicht bzw. Manager-Sicht. #00:04:13-9#

I: Und hast du schon einen Eindruck, ob die Umstellung etwas gebracht hat? Hat sich dadurch schon etwas verändert? #00:04:19-7#

B: Momentan eher weniger. Wir haben ja das Problem, dass wir eine geringe Beteiligung haben und das wäre jetzt eine Maßnahme, zu prüfen, ob das für die Mitarbeiter angenehmer ist, alle zwei Wochen die Umfrage auszufüllen. Aber bisher gab es da noch keinen positiven Trend sage ich mal. #00:04:38-8#

I: Was heißt, geringe Beteiligung? Kannst du das näher erläutern? #00:04:43-2#

B: Ja, wir haben aktuell 166 Mitarbeiter im Tool, und Schnitt haben wir so eine Beteiligung von 14-20%. Also das sind vielleicht 24 bis 50 Mitarbeiter müssten das sein. #00:05:06-9#

I2: Nimmst du selbst auch an den Umfragen teil? #00:05:09-2#

B: Ja genau, ich selbst nehme auch daran teil, also die ganze Abteilung. Aber ich muss jetzt auch nochmal genau gucken, also doch das ist so ungefähr der Beteiligungsschnitt also vielleicht so ungefähr 50 Mitarbeiter würde ich jetzt mal so schätzen. #00:05:29-0#

I: Und abgesehen von dem Fragerhythmus, hast du eine Idee woran es liegt, dass sich so wenige beteiligen? #00:05:36-4#

B: Ja, an dem transparenten Modus, gehe ich mal stark von aus [Pause] Wir hatten damals ein anderes Tool, da war die Beteiligung sehr viel höher, weil das Tool sehr viel geboten hat auch an kleinen Spielereien. Bei diesem Tool jetzt ist das nicht so, ich meine, jetzt in den zwei Jahren hat sich schon ein bisschen was getan und zumindest gibt es jetzt auch Umfragen, aber ich denke, man kann da noch viel mehr machen mit dem Tool, also da stehe ich auch immer mit dem CEO in Kontakt und was er noch alles vorher hat und die haben wirklich noch super viel geplant aber es fehlt halt noch so viel, da viele Mitarbeiter das Tool selbst auch aktiv nutzen möchten. Und dazu kommt, dass wir und auch die Manager wirklich auch direkt reagieren müssen. Beispielsweise, dass es Feedback von den Mitarbeitern gab 'ok ich schreibe etwas rein aber es wird nicht reagiert' und dann müssen wir die Manager wieder sensibilisieren und sagen 'hey, wenn jemand was reinschreibt, dann nutzt die Chatfunktion, ihr könnt direkt antworten', weil das gab es vorher auch nicht und 'bitte macht das'. Deshalb, dass da auch von uns mehr Initiative kommt und dass ist halt auch noch ein Punkt. #00:06:58-9#

I: Und hat sich da auch schon etwas entwickelt? Also, dass direkt reagiert wurde? #00:07:02-1#

B: Ja, also von den Managern auf jeden Fall, das ist schon besser geworden, aber es könnte natürlich noch besser sein. Da müssen wir jetzt einfach daran arbeiten, auch die Mitarbeiter wieder dazu zu bewegen, ihre Stimmung abzugeben, dass man eben auch besser damit arbeiten kann. #00:07:18-7#

I: Das heißt, am Anfang war schon eine höhere Beteiligungsrate als jetzt? #00:07:23-6#

B: Ja, definitiv. #00:07:26-2#

I: Wie lag die da so ungefähr? #00:07:26-8#

B: Da hatten wir auch noch eine höhere Mitarbeiteranzahl, aber ich überlege gerade, dass muss ich kurz umrechnen. [Pause] also wir hatten auf jeden Fall schon so 80% gehabt. Und dann ist es halt immer mehr zurückgefallen. #00:07:45-6#

I2: Du hast ja eben gesagt, dass es mitunter wahrscheinlich an dem Transparenzmodus liegt, was gibt's da für andere Möglichkeiten? Also könnte man auch alles anonymisieren? #00:07:55-3#

B: Ja das könnte man, das ist aber von unserer Geschäftsleitung nicht so gewollt, weil wir die Unternehmenswerte haben, dass wir hier auch komplett transparent sind und das auch leben möchten in der Form. #00:08:07-1#

I: Wenn du jetzt den Transparenzmodus nutzt und du sagst, es könnte eventuell ein Hindernis sein, dass es eben viele nutzen, kannst du abschätzen, was Ängste sind? #00:08:25-1#

B: Ja, die Ängste sind natürlich, dass etwas Negatives auf die Mitarbeiter zurückfällt, wenn sie Kritik reinschreiben. Und das ist natürlich von der Unternehmenskultur her so, dass man die auch erstmal richtig leben muss, sage ich mal, dass die Mitarbeiter das Vertrauen auch dann haben. Das ist mit der Zeit auch besser geworden, dennoch denke ich, dass es auch noch ein Punkt ist, wo immer noch viele abschrecken, dass sie halt Angst haben auch einfach die Wahrheit anzukreuzen und zu sagen 'heute geht es mir schlecht, weil das und das' oder 'mein Manager hat das und das gemacht' oder so. Und das, denke ich, ist einfach eine große Hürde und ich denke, auch wenn wir wirklich eine Unternehmenskultur hätten, die völlig auf Vertrauen basiert, dann wäre es trotzdem immer noch, ich meine, das weiß man ja auch selbst, dass man da auch nicht immer alles sagt, wenn man so etwas ausfüllt. #00:09:15-7#

I: Kannst du das für dich selbst auch so sehen oder bist du da schon eher auf dem vertrauensvollen, transparenten Weg? #00:09:22-2#

B: Ich denke, bei mir und meiner Abteilung, wir sind eher auf dem Weg, weil wir da auch selbst ein bisschen näher dran sind und das ja auch selbst an die Mitarbeiter weitergeben und dementsprechend leben wir das auch bei uns. Also in der Abteilung meine ich mit uns. #00:09:38-1#

I: Wie viele seid ihr in der Abteilung? #00:09:39-6#

B: Wir sind drei Vollzeitkräfte und eine Teilzeitkraft. #00:09:47-6#

I: Genau, wir würden gerne noch wissen, wie die Form ist, wenn ihr Feedback abgebt. Du meinst eben schon, man kann die Stimmung abgeben, das wäre dann quasi über Smileys oder schreibt ihr Texte? #00:10:06-5#

B: Ja, also das ist ein einfaches Smiley System. Das bedeutet, man bekommt dann eine E-Mail und dann klickst du auf den Link und dann öffnet sich direkt so ein Pop-Up, wo du dann die Möglichkeit hast, fünf Smileys anzukreuzen, von frustriert bis sehr glücklich. Und wenn du dann auf weiter klickst, also das war deine Grundstimmung in den zwei Wochen, dann hast du noch die Möglichkeit, verschiedene Metriken auszuwählen. Also mit Metriken meine ich jetzt, dass man etwas zu dem Punkt Bistro sagen kann, also man kann dann das Bistro anklicken, kann dann wieder einen Smiley auswählen aber noch zusätzlich eine Begründung dazu schreiben, warum man jetzt zufrieden ist mit dem Bistro. Und da haben wir halt verschiedene Metriken, wie Manager, die Teamleiter, Kollegen, die Unternehmensvision, ja zum Beispiel Aufgaben und Tätigkeiten, Weiterbildungen. Also da gibt's eben verschiedene Punkte und die kann man immer noch nachdem normalen Smiley, den für die allgemeine Stimmung, kann man dann nochmal die einzelne Metrik auswählen und diese dann bestimmen. #00:11:05-5#

I: Und die Metrik ist immer vorgegeben pro Woche oder kann man sich die selbst aussuchen, welche man beantworten möchte? #00:11:21-4#

B: Die Metriken kann man sich selbst zusammenstellen. Also wir haben zum Beispiel das Bistro separat hinzugefügt, man kann andere Sachen auch löschen oder hinzufügen, also da sind wir auch frei von dem Tool aus, wie wir das gestalten können. #00:11:35-6#

I: Das heißt, du könntest entscheiden, heute möchte ich meinem Manager Feedback geben und nächste Woche dem Bistro, also, dass man das selbst entscheiden kann? #00:11:45-7#

B: Genau, also du hast auch immer die gleichen Metriken in den zwei Wochen, es sei denn, wir ändern etwas im Hintergrund. Aber du kannst in der einen Woche mal sagen 'Manager super, ich freue mich' und dann kommst du später nach vier Wochen und dann ist was passiert und dann machst du da einen traurigen Smiley beim Manager. Und du bewertest diesmal zusätzlich das Bistro, was du vor zwei Wochen nicht gemacht hast. Da ist man halt immer frei, wie es einem gerade passt, sage ich mal. #00:12:08-3#

I: Was würdest du sagen, wie ausführlich gibst du Feedback? #00:12:11-2#

B: Ich würde schon sagen ausführlicher, also ich schreibe auch schon mal einen längeren Text, allerdings, wenn ich es mal schnell schnell mache, was natürlich auch mal vorkommen kann, wenn viel los ist, dann klicke ich drauf und dann bewerte ich auch nur meine Hauptstimmung und dann bei den Metriken auch nur den Smiley. Und dann schreibe ich nichts. Also es ist gemixt, weil wenn ich es ausfülle und mir die Zeit nehme, dann steht da auch unter Umständen mehr ja. #00:12:43-5#

I: Ihr habt aber nicht die Möglichkeit, dass du deinem Team oder deinen Kollegen Feedback geben könntest? #00:12:50-1#

B: Wie meinst du? #00:12:53-5#

I: Zum Beispiel, dass du deiner Kollegin sagst 'die letzte Präsentation fand ich echt super, weiter so'. #00:13:00-8#

B: Ah ok, ne die Möglichkeit gibt es nicht, das gab es in dem Tool davor, aber das neue Tool, da sind die da noch am Arbeiten. Und dann kann man das auch machen, dann geht das Feedback direkt an den Kollegen, aber momentan ist das nicht möglich. #00:13:18-5#

I: Das heißt, die einzige direkte Person wäre gerade der Manager, dem man Feedback geben kann? #00:13:23-5#

B: Genau. #00:13:30-3#

I: Ok. Dann würde ich nämlich die anderen Fragen überspringen. Wie viel Zeit vergeht, wenn du eine Bewertung abschickst, bis dazu eine Rückmeldung kommt? #00:13:49-8#

B: Also, wenn wir in meiner Abteilung eine Bewertung abgeben, dann reagiert da keiner drauf, weil es bei uns die Geschäftsleitung ist. Deswegen gehe ich mal lieber von den Mitarbeitern aus und wenn die was reinschreiben, wir gucken halt regelmäßig rein. Man kann ja auch innerhalb der zwei Wochen schon die Stimmung abgeben, obwohl sie noch nicht um ist und manche machen das und das sehen wir dann auch. Also ich würde schon sagen, dass wir auf jeden Fall innerhalb von zwei Tagen reagieren. #00:14:23-5#

I: Ist die Reaktion dann persönlich oder über das Tool? #00:14:26-8#

B: Sowohl als auch, überwiegend über das Tool, wegen der Chatfunktion. Aber gerade letzte Woche habe ich einem Mitarbeiter geschrieben, dass wir da lieber persönlich drüber sprechen, weil das Thema ein bisschen umfangreicher war und dann hätte der Chat nicht ausgereicht. #00:14:42-9#

I: Magst du sagen, was das für ein Thema war? #00:14:45-0#

B: Ja, wir hatten einen 'Thank God it's Friday', das ist bei uns eine Veranstaltung vom Chef aus und da gibt es auch so 'Ask the Boss' und er hat seine Mitarbeiter dann nach Feedback gefragt, wie sie das fanden mit dem 'Ask the Boss' und hat aber auch unsere Rückmeldung gefragt, weil er halt Verbesserungsvorschläge hatte und Kritikpunkte und das sind dann doch eher Themen, die man eher Face to Face klären kann, als da jetzt Romane zu schreiben. #00:15:16-9#

I: Aus welcher Motivation heraus verwendest du das Tool? #00:15:23-7#

B: Ist das jetzt die Motivation vom Unternehmen oder auf den Mitarbeiter bezogen? #00:15:31-2#

I: Auf dich bezogen. #00:15:30-5#

B: Ok, also ohne HR Sicht? #00:15:34-4#

I: Genau, ohne HR Sicht. #00:15:36-3#

B: Ok. Für mich selbst nur als Mitarbeiter gesehen, bin ich froh, dass ich gefragt werde, wie es mir geht. Und zwar alle zwei Wochen und auch wenn ich es manchmal nur mit einem Smiley mache, weiß meine Vorgesetzte, dass soweit alles in Ordnung ist. Ich kann Feedback abgeben, auch schriftlich und mit dem Feedback wird auch gearbeitet, weil es werden regelmäßige Auswertungen gemacht und die Geschäftsleitung berichtet, welches Feedback umgesetzt worden ist und welches nicht und warum. [Pause] Ja, das sind so die Hauptgründe sage ich mal und warum ich das dann auch benutze. #00:16:15-9#

I: Und hast du das Gefühl, dass du über das Feedback mehr Lob oder mehr Kritik vergibst? #00:16:27-9#

B: Eigentlich mehr Lob. Also positive Sachen vergebe ich. #00:16:37-8#

I: Inwiefern ist das Feedback anonym, dass hattest du ja schon beantwortet, also ihr nutzt es transparent? #00:16:49-2#

B: Genau. #00:16:48-5#

I: Wenn du Feedback bekommst, wobei sich das dann hier wieder auf die HR Perspektive bezieht, was machst du danach? Oder du meinstest gerade, ihr müsst darauf reagieren, inwieweit sind es Sachen, die man einfach abhakt oder Sachen, wo du wirklich aktiv gefordert bist? #00:17:19-6#

B: Auf was bezogen ist das jetzt? Nur auf negativ Feedback von den Mitarbeitern oder wie? #00:17:26-7#

I: Muss ja nicht nur negatives sein, kann ja auch positives Feedback sein. Also du siehst, dass jemand Feedback gegeben hat, sprichst du den Mitarbeiter immer darauf an oder ist es nur in bestimmten Fällen? #00:17:37-7#

B: Ah ok, also wenn es nur allgemein ist, dann versuchen wir fast immer eine Antwort zu geben, auch wenn es nur ein 'Danke' ist. Aber wir machen das auch nicht immer, manchmal wenn da nur steht 'es ist alles in Ordnung' oder 'das Essen hat gut geschmeckt', da antworten wir nicht drauf. Also überwiegend ja, aber ich kann auch sagen, dass wir manches auch über scrollen, wenn wir sagen es ist jetzt nicht wichtig. Also Feedback ist schon wichtig, aber ich muss jetzt nicht sagen 'freut mich, dass das Essen geschmeckt hat', in dem Fall ist es halt nicht wichtig zu antworten. #00:18:19-9#

I2: Aber bei negativem Feedback reagiert ihr immer? #00:18:25-0#

B: Ja, wenn es auch sehr negativ ist, mache ich auch einen Screenshot und schicke es der Geschäftsleitung nochmal. #00:18:33-9#

I: Und da ist dann auch transparent, welcher Mitarbeiter das gesagt hat? #00:18:34-5#

B: Genau, ja. #00:18:34-5#

I2: Und haben die Mitarbeiter generell die Möglichkeit auch Bewertungen oder Kommentare, die sie abgegeben haben, selbständig zu löschen oder ist das nicht möglich? #00:18:48-0#

B: Nur innerhalb von 24 Stunden ist das bei uns möglich. #00:18:52-3#

I: Welche Reaktionen hast du erhalten, nachdem du Feedback gegeben hast? #00:19:01-3#

B: Also, wenn ich etwas eintrage, wie gesagt von der Geschäftsleitung noch gar keine Reaktion. Und von Mitarbeitersicht jetzt selbst, was ich so mitbekomme von den Managern oder, wenn ich mich mit den Mitarbeitern unterhalte, dann freuen sie sich auch da drüber. Auch wenn ich aus HR etwas antworte und dann bedanken sie sich auch dafür. Also ich denke das kommt positiv an. Und auch wenn jetzt etwas ganz Negatives von Mitarbeitern kommt und dann will unser Chef das ja direkt wissen, deswegen muss ich den Screenshot machen und dann sage ich auch zum Mitarbeiter 'Danke für dein Feedback, dadurch das du das jetzt so gesagt hast und es eher die Geschäftsleitungsebene betrifft, habe ich das weitergeleitet'. Ja das finden sie dann eigentlich auch ganz gut, dass es direkt gemeldet wird. #00:19:56-5#

I: Hast du dir schon manchmal gewünscht, dass von der Geschäftsleitung auf dein Feedback reagiert worden wäre? #00:20:02-1#

B: [Pause] Ich sag mal ich bin es gewöhnt, dass es nicht so ist, weil die Zeit halt nicht da ist. Aber klar in manchen Situationen, wenn man manchmal gefrustet ist, wenn man keine Rückmeldung kriegt, die Kommunikation nicht funktioniert, in solchen Sachen manchmal schon ja. #00:20:23-0#

I: Meinst du, es würde helfen, wenn die Geschäftsführung mehr Signale setzt, dass das Feedback wichtig ist? Allgemein für die Beteiligungsrate zum Beispiel? #00:20:32-8#

B: Definitiv ja. #00:20:37-2#

I: War das denn schon mal Thema? Dass das diskutiert wird auf Geschäftsführungsebene? #00:20:42-5#

B: hm (überlegen) ja wir haben mal eine große keynote dazu gehabt und da hat unser Geschäftsführer das auch sehr positiv hervorgehoben, hat aber auch gleichzeitig gesagt, dass er sich eigentlich nur die PDF-Zusammenfassung durchließt und ich quasi das Sprachrohr bin für ihn und wenn halt die Mitarbeiter Feedback abgeben, das für ihn wichtig ist, muss ich das halt weitergeben. Also sieht das halt quasi aus und die Mitarbeiter wissen auch, dass ich da für ihn reingucke. #00:21:18-1#

I: Gut. Gibt es ein Feedback, das dir besonders im Gedächtnis geblieben ist? #00:21:24-6#

B: Ja, also das kann ich leider nicht erklären vom Inhalt her. Aber ja, das war einmal mit einem sehr frustrierten Smiley, wo ein Mitarbeiter sich dort sehr ausgekotzt hat. Natürlich bleibt dann sowas hängen und je nachdem wie schlimm das auch dann ist. Und ich überlege auch gerade etwas Positives [Pause] also ja wir haben auch relativ viel Positives. Aber da ist mir jetzt gerade nichts ad hoc, also bei dem Negativem ja aber bei dem Positivem, weil es halt relativ viel ist, fällt mir jetzt gerade nichts ein, was hängen geblieben ist. #00:22:12-2#

I: Das Negative, lag das eher an der Ausdrucksweise oder an dem Inhalt? #00:22:16-4#

B: Das am Inhalt, das war auch wirklich der Inhalt, was der Mitarbeiter geschrieben hat. #00:22:24-2#

I: Und das konnte dann geklärt werden? #00:22:27-3#

B: Ja, also wir haben dann auch sofort reagiert. #00:22:30-0#

I: Ok. Gibt es ein Feedback, bei dem du dich schon mal besonders gut gefühlt hast? #00:22:38-8#

B: hm (überlegend) Also im Bezug, wenn ich jetzt bei dem Tool etwas eintrage und mein Manager antwortet mir? #00:22:48-4#

I: Zum Beispiel ja. #00:22:50-3#

B: Ok. Ja, da das nicht vorgekommen ist, kann ich das jetzt so nicht sagen. #00:22:59-8#

I: Und andersrum, wenn du ein Feedback dort gelesen hast in der Auswertung? #00:23:09-0#

B: Ja, das gab es schon öfters klar. Also wenn ich sehe ein Mitarbeiter ist auch zufrieden und auch mit dem Manager oder auch seine Aufgaben, die Einarbeitung hat super geklappt und sowas, das freut uns natürlich auf jeden Fall. #00:23:25-6#

I: Und andersrum, gibt es auch eins, wo du dich besonders schlecht gefühlt hast? #00:23:33-5#

B: Beim Lesen jetzt von den Mitarbeitern oder? #00:23:38-4#

I: Ja. #00:23:39-9#

B: Ja, also auch die Situation, die ich vorher schon genannt habe. Wenn man dann merkt, einem Mitarbeiter geht es wirklich so schlecht und das man handeln muss direkt, ja dann schon. #00:23:52-3#

I: Kannst du noch ausführen, wie lange das schlechte Gefühl anhält? #00:23:55-9#

B: Naja, wenn wir eine Problematik direkt angehen und dann mit dem Mitarbeiter sprechen, kommt es halt auf die Situation an, wie lange brauchen wir, um das zu lösen und dass es ihm wieder gut geht. Das kann ich pauschal gar nicht sagen. #00:24:17-1#

I: Kannst du sagen, wie sehr sich das in deinem Arbeitsalltag einschränkt? #00:24:25-2#

B: Achso, ne das schränkt mich jetzt nicht ein, weil ich ja auch meiner Tätigkeit nachgehen muss. Also ich kümmere mich natürlich gerne um meine Mitarbeiter, aber das kann man ja nicht so nah an sich heranlassen. Und kommt immer auf die Situation an. #00:24:42-5#

I: Ist es schon vorgekommen, dass du mit anderen verglichen wurdest mit dem Feedback über das Tool? #00:24:51-8#

B: Ne. Soweit ich weiß nicht. #00:25:03-1#

I: War das Feedback immer nachvollziehbar, das du erhalten hast? #00:25:12-4#

B: Ja, also aus meiner Sicht, was ich abgegeben habe oder was die Mitarbeiter uns hier reinschreiben? #00:25:25-9#

I: Gerne beide Perspektiven. #00:25:30-2#

B: Also aus Mitarbeitersicht, ist es in der Regel immer nachvollziehbar. Und wenn nicht, fragen wir einfach nach. Aber überwiegend ist es nachvollziehbar. Und ja aus meiner Sicht, da mit der Chatfunktion nicht gearbeitet wird, wenn wir etwas eintragen, kann ich das leider nicht bewerten. Also wir hatten so einmal, wo ich einen Punkt angekreuzt habe, wo ich frustriert war, da hat meine Managerin das auch gesehen und hat mich auch einmal angesprochen gehabt und das war das dann aber auch bisher eigentlich. #00:26:10-9#

I: Da wäre auch die Frage der Fairness. Hast du das häufig auch als fair empfunden, das Feedback? #00:26:21-2#

B: Das ist schwer, da für die Mitarbeiter zu sprechen. Also ich denke schon ja. Ja, also auch wenn ich sehe, wenn der Manager antwortet. Manchmal gab es auch Reibereien, aber überwiegend war immer alles gut, wenn wir geantwortet haben, zum Großteil. #00:26:51-9#

I: Kannst du das mit den Reibereien noch ein bisschen beschreiben? #00:26:53-7#

B: Ja, Meinungsverschiedenheit, zum Beispiel, wenn jetzt ein Mitarbeiter etwas reinschreibt und sagt 'oh hier in der Retrospektive ist das und das gesagt worden' und dann antwortet halt der Manager 'ja aber es ist ja so und so' und dann ja, ist das halt nicht zielführend und dann trifft man sich lieber persönlich. Aber das kommt zum Glück nicht so oft vor, dass da

so Meinungsverschiedenheiten sind. Zumindest, was ich in dem Tool so beobachtet habe. #00:27:19-6#

I: Aber wenn Meinungsverschiedenheiten sind, dann wird es doch meistens gelöst, wenn man in den persönlichen Kontakt tritt? #00:27:20-1#

B: Richtig, ja. Eigentlich machen wir das immer so. Und nicht über das Tool ja. #00:27:32-0#

I: Wie vertraut oder bekannt sind dir die Personen, mit denen du Feedback austauschst, gut bei dir ist es jetzt direkt die Geschäftsführungsebene, dann vielleicht bei den Mitarbeitern allgemein? #00:27:48-3#

B: Meinst du das Vertrauen zwischen Managern und HR? #00:27:54-0#

I: Ja. #00:27:55-6#

B: Ich glaube, relativ gut, aber dadurch, dass die Beteiligung nicht so hoch ist, entweder kann man da jetzt auch Annahmen treffen, dass das nicht so ist bei jedem. Und da bin ich mir eigentlich auch sicher, dass es Mitarbeiter gibt, die nicht so ein Vertrauen haben, weil das auch normal ist. Aber im Großen und Ganzen und von der alltäglichen Arbeit würde ich das schon sagen können ja, dass das Vertrauen da ist. #00:28:26-9#

I: Wie wichtig ist es dir, was andere von dir denken, wenn du Feedback gibst? #00:28:36-2#

B: Da es ja transparent ist, ist es mir sehr wichtig, denke ich, weil es ja direkt bei der Geschäftsleitung landet. Also kurz zur Info, auch wenn es transparent ist, die Geschäftsleitung sieht zwar alles und HR, aber ansonsten sieht nur der Manager, aus dem Team selbst, was das Team reinschreibt. Also der Manager sieht jetzt nicht noch andere Teams, sondern nur sein eigenes. #00:29:05-0#

I: Und da achtest du dann besonders auf die Formulierungen, oder wie? #00:29:12-9#

B: Ja klar, dass man das auch so reinschreibt, dass es verständlich ist. Also kurz und knapp und auch wenn man Kritik übt, dass man sich halt auch entsprechend ausdrückt. Also konstruktiv auch, dass man das auch hinschreibt, denn wir wollen ja auch ehrlich sein und ja. #00:29:34-2#

I: Kannst du da den generellen Umgangston im Tool beschreiben? #00:29:38-7#

B: Eigentlich ist es mehr, ja manche schreiben eher so salopp was rein. Also so man schreibt halt schnell etwas rein, so sieht das dann quasi aus. Das ist glaube ich überwiegend der Fall und vereinzelt gibt es auch Leute, die darauf achten wie sie es formulieren und wie sie sich ausdrücken. Aber überwiegend sieht das nach schnell ausgefüllt aus. #00:30:14-9#

I: Ok. Wie hat sich die Beziehung zu Kollegen oder auch Führungskräften verändert, mit denen du Feedback ausgetauscht hast? #00:30:26-3#

B: Also ich denke es hat sich auch verbessert dadurch, weil wenn wir auch in der Chatfunktion in Kontakt stehen und sie uns etwas anvertrauen über das Tool und Feedback

geben, dann kriegen sie ja auch die Reaktion vom Manager und von uns 'hey, wir haben dich gehört und wir arbeiten jetzt damit'. #00:30:54-3#

I: Gibt es eine Situation, bei der durch eine Formulierung ein Missverständnis aufgetreten ist? #00:31:07-8#

B: Da muss ich kurz überlegen, weil mir da ad hoc nichts einfällt. [Pause] Ne also bisher war das relativ klar. Wobei doch es gab schon Situationen, wo ich nachfragen musste, weil so salopp geschrieben worden ist, das habe ich dann nicht verstanden. Aber das ist nicht oft vorgekommen, deswegen fällt mir da kaum was ein, wo das passiert ist. #00:31:39-1#

I: Was wäre so eine saloppe Formulierung, wo du nachfragen würdest? #00:31:41-5#

B: Wo ich nachfragen würde, das war glaube ich mal so, dass ein Projektmanagementteam, die ein bisschen witziger drauf sind, die dann mal salopp reingeschrieben haben, ja das Team benutzt so Decknamen für andere Menschen und da konnte ich halt nichts mit anfangen, das war halt so salopp von denen reingeschrieben 'ja hier Mister Key hat das und das gesagt und die Kommunikation ist so schlecht'. Und da habe ich dann halt gefragt 'ok, aber wer bitte ist Mister Key?'. Und das waren halt Situationen, woran ich mich gerade erinnert habe, wo halt die Leute auch einfach schnell etwas reinschreiben, ich dann aber nicht mit arbeiten kann. #00:32:28-9#

I: Wenn du das dann zurückmeldest 'ok damit kann ich nicht arbeiten' merken sich das die Personen und verändern ihre Kommunikation oder taucht das dann wieder auf? #00:32:39-0#

B: Ne, in dem Fall, hat das dann besser geklappt ja. Also sie benutzen jetzt keine Decknamen mehr. #00:32:48-7#

I: Ok. Kannst du einschätzen, inwieweit du mehr motiviert bist, dich zu verbessern durch das Feedback? #00:33:02-2#

B: Wenn ich welches kriegen würde, direkt im Tool, würde ich mich auf jeden Fall so einstufen, dass ich sagen würde 'ok das hilft mir und das ist auch gut, dass ich gehört werde und das man halt damit arbeitet'. Also ich finde es dann positiv ja, auch mit der Entwicklung selbst. #00:33:25-0#

I: Gibt es etwas, wo du sagst, da konntest du das Feedback in deinen Arbeitsalltag integrieren? #00:33:35-9#

B: Kann ich das aus Mitarbeiterperspektive beantworten? #00:33:46-6#

I: Ja, darfst du. #00:33:46-6#

B: Ja ich schätze schon, bei Mitarbeitern stellenweise. Wenn es Verbesserungsvorschläge zu Retrospektiven gab, wie man die anwendet oder das man hier Vertretungsregelungen braucht und dann läuten bei uns auch hier die Alarmglocken und dann wird das auch umgesetzt. Und deswegen denke ich, dass das auch so ganz gut ist. #00:34:11-6#

I: Gibt es allgemein Veränderungen, die du wahrgenommen hast, seitdem das Tool eingeführt wurde? #00:34:17-9#

B: Also generell, das ist eine fiese Frage irgendwie gerade. Ne, also weil wir da doch auch die Akzeptanzprobleme mit dem Tool haben, weil ich nicht einschätzen kann, warum das so abgenommen hat, die Teilnahme. Und deswegen ist für mich gerade ganz schwierig zu greifen, ob es sich wirklich, ne also das kann ich tatsächlich nicht beantworten. Weil ich hier noch dabei bin, herauszufinden, was gerade los ist. #00:35:04-2#

I: Du meinstest ja vorhin ihr hättet vor ein anderes Tool genutzt, welchen Grund gab es, dass ihr gewechselt seid? #00:35:15-0#

B: Das Tool war leider nur auf Englisch und wir wollten es unternehmensweit einführen. Und wir hatten das damals nur in einer Abteilung getestet damals und aufgrund der Sprache haben wir dann gewechselt. #00:35:25-4#

I: Und dann hattest vorhin auch gesagt, dir hat das Tool damals besser gefallen, was waren da Punkte, die dir besser gefallen haben? #00:35:33-5#

B: Ja, das wie gesagt, das man mehr damit arbeiten konnte. Da gab es so Spiele auch für die Mitarbeiter, dass man sich gegenseitig auch Lob geben kann, das was auch das neue Tool jetzt einführt oder auch so ein Spiel, wo man auch mal Punkte sammeln musste, da sieht man, wer da am besten war. So Kleinigkeiten, die machen richtig viel aus tatsächlich und das hat auch viel mehr Spaß gemacht, das zu benutzen. Und da ist das neue Tool einfach von der Usability noch sehr weit entfernt. #00:36:04-2#

I: Aber ihr versucht jetzt erstmal, bei dem Anbieter zu bleiben und quasi die Entwicklung abzuwarten? #00:36:11-5#

B: Genau, vielleicht auch zum Hintergrund: wir haben auch zu den Mitarbeitern gesagt, wir gucken mal wie sich die Beteiligung jetzt entwickelt, denn weil ansonsten werden wir das abschaffen, das Tool. Also das haben wir auch schon mit den Mitarbeitern kommuniziert gehabt und ja dann schauen wir mal, was danach kommt, wenn das so kommen sollte. #00:36:33-8#

I2: Also könnte es dann auch sein, dass ihr erstmal gar kein Feedback Tool mehr benutzt oder würdet ihr euch dann in jedem Fall für ein anderes entscheiden? #00:36:44-1#

B: Ich denke, wir würden erstmal keines mehr verwenden und wenn wir Umfragen starten würden, machen wir das mit einer einfachen digitalen Befragung. #00:36:53-9#

I2: Das habt ihr vor dem ersten Tool auch so gemacht? #00:36:58-8#

B: Stellenweise ja. Aber halt selten ja. #00:37:04-1#

I: Wurden da schon irgendwie Befürchtungen laut von den Mitarbeitern oder Reaktionen, dass es eventuell kein Feedback Tool mehr geben könnte? #00:37:11-7#

B: Ja, wir hatten direkt danach eine Umfrage gemacht über das Tool, was die Mitarbeiter so denken und da haben sie dann auch ein bisschen Feedback gegeben. Witziger Weise war es überwiegend das Feedback, dass wir es behalten sollen, aber das waren halt nur wieder 60 Leute von 166, deswegen kann man damit halt auch wieder schwer arbeiten. Wenn man nicht genug Leute hat, aber da war es halt tatsächlich wieder überwiegend positiv. Aber das sind vielleicht auch einfach die, die mitmachen. Aber wenn man dann so andere Mitarbeiter fragt, also wir hatten ja auch ständig Kontakt mit denen und höre ich halt

auch immer 'ja ich vergesse das' oder 'es kümmert sich ja eher keiner drum', ja sowas kommt dann auch vereinzelt von der anderen Hälfte. #00:38:03-6#

I2: Und bevor ihr das Tool genutzt habt und das eben über eine einfach digitale Befragung gemacht habt, war die Beteiligungsrate da höher? #00:38:13-9#

B: Da es nur eine Umfrage in einem halben Jahr war, ja. Ich glaube das kann man hier nicht vergleichen. #00:38:25-2#

I: Gäbe es bei eurem aktuellen Tool die Möglichkeit, eine Erinnerung rauszuschicken? Weil du gerade sagtest, viele Leute vergessen das dann oder so. #00:38:34-2#

B: Ja, das geht ja. Wir haben auch schon in unserem internen Unternehmenschat einen Bot gebaut, der halt alle zwei Wochen kurz rein postet 'hey, wie ist deine Stimmung, vergisst nicht, dass zu bewerten'. Und man kriegt einen Tag später noch eine E-Mail. Also ich denke, das sind genug reminder. #00:39:00-4#

I: Gut. Gibt es noch etwas Wichtiges, dass du zum Abschluss sagen möchtest? #00:39:14-1#

B: Ja also generell muss ich halt sagen, dass so ein Feedback Tool doch sehr nützlich finde, wenn es denn richtig benutzt wird. Aber halt auch viele Faktoren dranhängen, wie die Unternehmenskultur, die Einstellung von den Mitarbeitern und vom Management zu dem Tool, und das das alles zusammenspielt und das merke ich halt auch gerade selbst an der Beteiligung. Dass wir die Akzeptanz, die wir gerade haben oder das die Leute das vergessen, was auch immer dahintersteckt. Ich glaube, wenn man so ein Tool benutzt, muss man wirklich schauen, dass man die entsprechende Kultur hat, also Transparenz zum Beispiel. Dass ist, glaube ich, etwas, was ich noch mit auf dem Weg geben würde. Wenn man den transparenten Modus nutzt, um Mitarbeiterzufriedenheit zu messen, muss einfach alles drum herum stimmen, sonst bringt das auch nichts. #00:40:16-0#

I: Ja, dann Dankeschön.

Eigenständigkeitserklärung

Wir erklären, dass wir die bei Frau Prof. Dr. Rastetter und Frau Dr. Mucha eingereichte Forschungsarbeit mit dem Titel: „Feedback Apps - Welche Chancen und Risiken birgt die Verwendung von Feedback Apps für Mitarbeitende in Unternehmen?“ selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt haben und dass wir alle Stellen, die wir wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen haben, als solche kenntlich gemacht haben. Die Arbeit hat bisher in gleicher oder ähnlicher Form oder auszugsweise noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen. Wir versichern, dass die eingereichte schriftliche Fassung der auf dem beigefügten Medium gespeicherten Fassung entspricht.

Hamburg 29.08.19

Ort/Datum

Catharina Reiser

Unterschrift

T. Henkel

Unterschrift

C. Gaus

Unterschrift

S. Kall

Unterschrift

Jana Lecher

Unterschrift