

WHITEPAPER

***FeedForward* – von der Zukunft lernen**

joineer



Klassisches Feedback ist oft lähmend, immer rückwärtsgewandt und fixiert auf Dinge, die nicht verändert werden können. Die Feedforward-Methode wechselt die Perspektive und rückt die positive Gestaltung der Zukunft in den Fokus. Das wirkt befreiend und ermöglicht Teams, ihr volles Potenzial zu entfalten.

Was Sie in diesem Whitepaper erwartet:

Die Probleme mit klassischem Feedback	04
Feedforward: Der positive, lösungsorientierte Blick nach vorne	05
Feedforward bedeutet einen positiven Kulturwandel	06
Feedforward und Bottom-up-Kultur	07
Tipps für die Einführung von Feedforward	09
Joineer Teambarometer: Eine Symbiose von Pulsbefragungen und Feedforward	10
Wissenschaftlicher Hintergrund: Learning from the future	11
Weiterführende Literatur	12

Die Probleme mit klassischem Feedback

Wer kennt es nicht. Wir kriegen wieder Mal von der Chefin oder von Teammitgliedern Feedback. Aber, so nett das Feedback auch verpackt sein mag: Es ist und bleibt eine Schelte. Eine Kritik, was wir alles falsch gemacht haben. Wir fühlen uns angegriffen, unter Druck gesetzt – und hilflos. Denn das Feedback verdeutlicht uns eigentlich nur auf negative Art, was wir in der Vergangenheit alles falsch gemacht haben. Da wir aber leider keine Zeitmaschine haben, können wir daran nichts ändern. Das kann paralysierend wirken.

Feedback ist ein zentraler Bestandteil der Kommunikation in jedem Team und in jeder Organisation. So sehr, dass es für uns ganz selbstverständlich ist, Feedback zu geben und zu erhalten. Nimmt man Feedback als Methode aber genauer unter die Lupe, zeigt sich, dass sie drei grosse Nachteile hat:

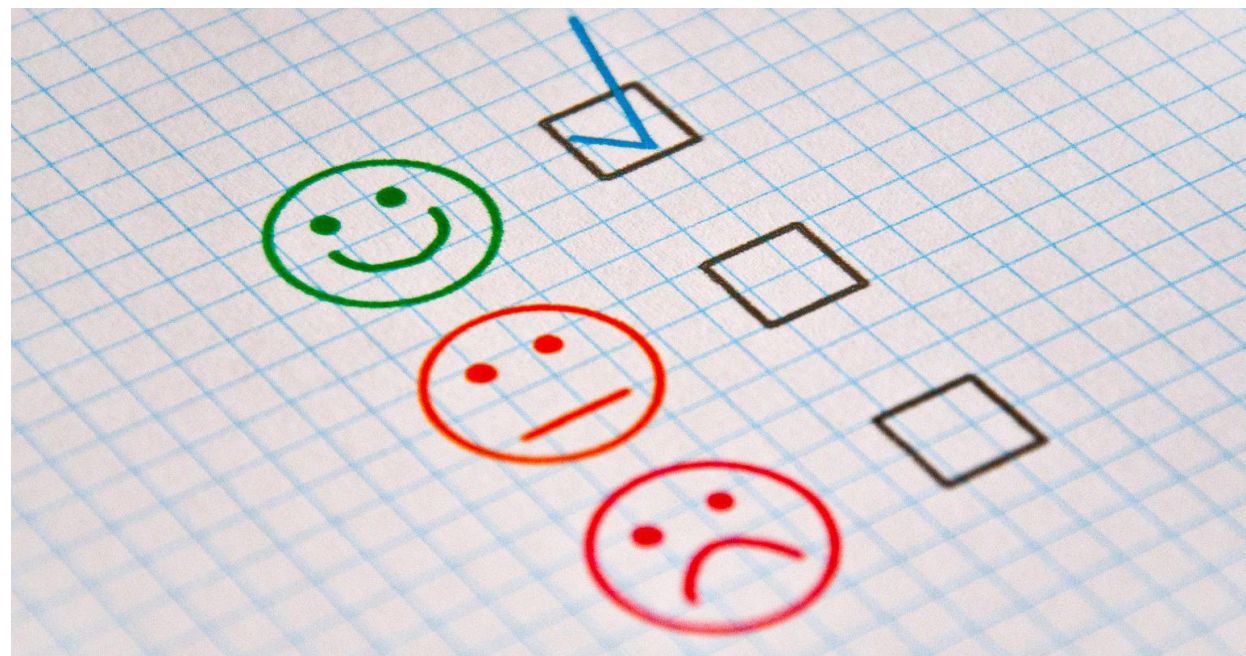
1) Feedback fokussiert auf Bewertungen, Ratings, Beurteilungen. Um Entwicklung, Wachstum oder Veränderung geht es bei Feedback nicht.

2) Feedback kann lähmend sein und negatives Verhalten verstärken. Immer wieder nur zu hören, was man schlecht macht, führt zu

«Learned Helplessness», erlernter Hilflosigkeit.

3) Feedback ist auf die Vergangenheit gerichtet. Die Vergangenheit ist bekanntlich unveränderbar, und Feedback bereitet mit dem nach hinten gerichteten Blick nicht auf zukünftige Herausforderungen und Entwicklungen vor.

Es gibt durchaus Situationen, in denen Feedback als kritischer Blick auf die Fehler der Vergangenheit nützlich sein kann. Wenn das tatsächliche Ziel aber darin besteht, nicht rückblickend zu kritisieren, sondern in positivem Sinne Potenziale und Lösungen für die Zukunft zu schaffen, eignet sich klassisches Feedback nicht. Die fundamental lösungsorientierte Methode des Feedforward schafft hier Abhilfe.



Feedforward: Der positive, lösungsorientierte Blick nach vorne

Die Methode des Feedforwards ersetzt das «back» bei Feedback mit «forward», Englisch für vorwärts. Der Name ist Programm: Während Feedback in die Vergangenheit gerichtet ist, fokussiert Feedforward auf Lösungen und Entwicklungsmöglichkeiten für die Zukunft.

Als Methode funktioniert Feedforward ganz einfach. Der springende Punkt bei Feedforward ist, den Ist-Zustand nicht zum Anlass für negative Kritik an der Vergangenheit zu nehmen, sondern als Sprungbrett für eine positive Vision der Zukunft zu nutzen. Konkret umfasst Feedforward zwei einfache Schritte:

- Schritt 1: Ausgehend vom Ist-Zustand werden positive Ziele für die Zukunft definiert.
- Schritt 2: Es werden konkrete Massnahmen

bestimmt, um die positiven Ziele für die Zukunft zu erreichen.

Feedforward ist im Grunde also eine Art 180-Grad-Perspektivenwechsel im Vergleich zu Feedback. Das ist für

sich genommen eine **«Mit Feedforward zum 180-Grad-Perspektivwechsel»** kleine Veränderung, die in der Praxis aber grossen Impact hat. Feedback und Feedforward unterscheiden sich diametral darin, was sie bezwecken, und, wie sie bei den Empfänger:innen ankommen.



	Feedback	Feedforward
Wie es funktioniert	Fokussiert negativ auf Unveränderbares	Fokussiert auf positive Veränderung
	Problemorientiert	Lösungsorientiert
	Betont Misserfolge	Betont Potenziale
Was es bewirkt	Wird als Angriff wahrgenommen	Ist kooperativ und kreativ
	Verursacht Angst, Widerstand, Hilflosigkeit	Erlaubt Entfaltung, Mitwirkung, Kreativität

Feedforward bedeutet einen positiven Kulturwandel

Die Feedforward-Methode ist im Prinzip sehr einfach und kann ohne grossen Aufwand eingesetzt werden. Feedforward in einem Team oder einer Organisation nachhaltig einzusetzen, bedeutet aber nicht selten einen Kulturwandel. Warum?

Das Ziel der Feedforward-Methode ist nicht, sie einmalig einzusetzen. Das geht schnell, hat aber nur begrenzt Impact. Feedforward ist stattdessen eine Methode, die auf ständige positive Veränderung und Entwicklung abzielt: Die positive Vision der Zukunft, die mit einem einzelnen Feedforward definiert wird, soll eben auch erreicht werden. Damit das gelingt, ist eine kontinuierliche positive Begleitung der Veränderungsprozesse unabdingbar. Für die meisten Organisationen bedeutet dies einen Sprung

ins kalte Wasser. Wir sind uns gewohnt, Feedback einmalig zu geben oder zu erhalten und die Sache damit abzuwickeln. Feedforward hingegen bedeutet, dass ein Prozess eingeleitet und zum Gelingen geführt wird. Das erfordert ein gewisses Mass an Disziplin, vor allem aber ein Umdenken im ganzen Team oder der ganzen Organisation. Bis sich Feedforward als Kultur wirklich verankert hat, kann es bis zu einem Jahr dauern.



Feedforward und Bottom-up-Kultur

Feedforward kann grundsätzlich in jeder Organisationsform eingesetzt werden. Am effektivsten ist Feedforward aber in Teams und Organisationen, die nach dem Bottom-up-Prinzip funktionieren.

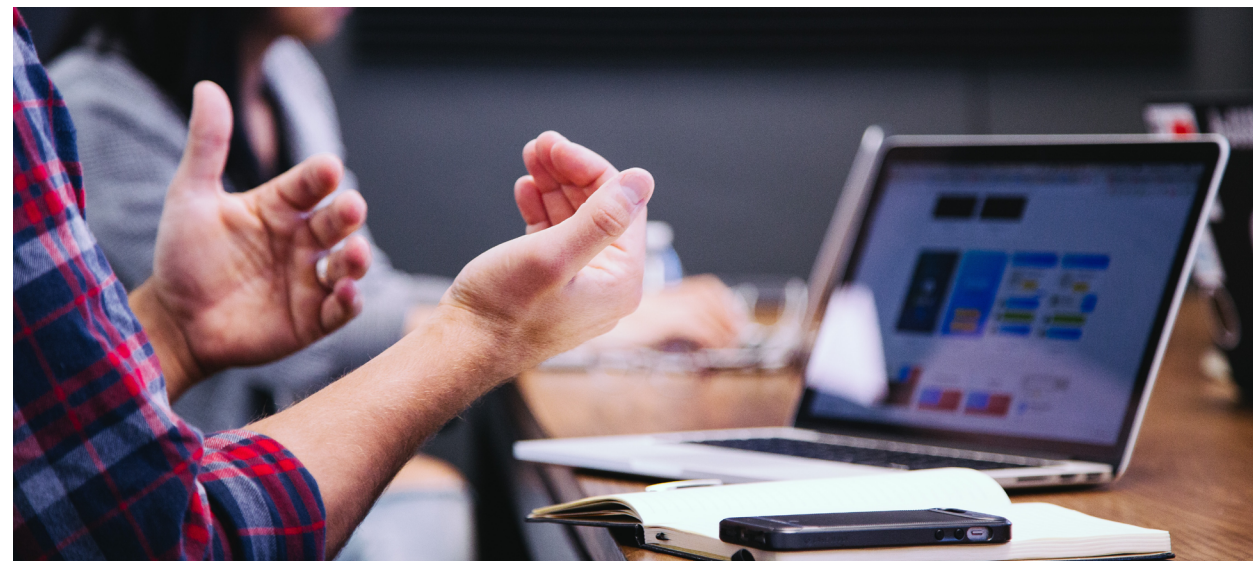
Das Bottom-up-Prinzip bedeutet, dass ein positiver Kommunikationsfluss über alle Hierarchieebenen stattfindet. Die Kommunikation fließt nicht nur von oben (Chefin, Management, Teamleader) nach unten zu den Teams und einzelnen Mitarbeitenden, sondern genauso von unten nach oben. Der Bottom-up-Ansatz hat den grossen Vorteil, dass Ideen und Lösungsvorschläge viel effizienter und effektiver erarbeitet werden – die Teams, die tagein, tagaus «im Feld» sind, spüren oft einfach besser, wohin die Reise gehen könnte. Feedforward in Kombination mit einer Bottom-up-Kultur ermöglicht, das Maximum an

positiver Zukunftsgestaltung aus Teams und Organisationen zu holen. Und zwar auf vier Ebenen:

- Ebene 1 – Organisation: Die Organisation wird agiler, dynamischer, flexibler und resilienter. Letzteres, weil Feedforward in Kombination mit Bottom-up erlaubt, interne und externe Veränderungen und Herausforderungen besser zu erkennen und schneller auf sie zu reagieren.
- Ebene 2 – Management: Das Management wird in ehrliche und konstruktive Kommu-

nikationsflüsse eingebunden. Und das aktive Mitdenken der Mitarbeitenden auf allen Ebenen macht die Arbeit des Managements einfacher und besser – vier Augen sehen mehr als zwei.

- Ebene 3 – Teams: Feedforward in Kombination mit Bottom-up-Kultur steigern in Teams psychologische Sicherheit (das Gefühl, scheitern zu dürfen), Commitment und Engagement.
- Ebene 4 – Individuum: Feedforward und Bottom-up-Kultur befähigen Individuen, ihr ganzes Potenzial zu erkennen und einzubringen. Besonders jüngere Generationen (Millennials und Gen Z) suchen genau diese Form der Selbstverwirklichung im Berufsleben.



Tipps für die Einführung von Feedforward

Deine Neugier ist geweckt und du möchtest Feedforward in deiner Organisation oder Team einsetzen? Das geht grundsätzlich einfach. Ein paar Tipps, wie du Feedforward erfolgreich nutzen kannst:

- **Just do it.**
Probieren geht manchmal über studieren. Erstelle einen Leitfaden für einen Einsatzbereich in kleinerem Rahmen, probiere die Methode aus – und lebe Feedforward vor allem aktiv vor, und fordere auch Feedforwards ein.
- **Coach, nicht Chef.**
Feedforward funktioniert dann, wenn es auf Augenhöhe stattfindet. Das oftmals vorhandene Hierarchiedenken muss aufgelöst werden und einem kooperativen Ansatz weichen – idealerweise im Sinne einer Bottom-up-Kultur.
- **Teams im Fokus.**
Teams (oder Horden, Rollen, etc.) sind der beste Ort, um Feedforward unkompliziert einzuführen und mit grosser Wirksamkeit zu nutzen.
- **Pulsbefragungen.**
Kurze, regelmässige Befragungen bilden die perfekte Grundlage für Feedforwards. Mit Pulsbefragungen kann unkompliziert gemessen werden, wie die aktuelle Situation ist, und darauf aufbauend können Ziele und Lösungen mittels Feedforward formuliert werden.
- **Die richtigen Werkzeuge nutzen.**
Es gibt Tools, die den Einsatz von Feedforward vereinfachen. Zum Beispiel der Joineer Teambarometer.





Joiner Teambarometer: Eine Symbiose von Puls- befragungen und Feedforward

Unser Teambarometer ist von A bis Z auf Feedforward ausgelegt. Nach rund 10 Minuten kannst du deine erste Pulsumfrage starten und dabei auch schriftliche Feedforwards einholen. Die Feedforwards könnt ihr dann anschliessend als Team im

integrierten Besprechungsmodus bearbeiten und konkrete Ziele setzen. Der Teambarometer-Prozess hilft euch damit, Feedforward ganz unkompliziert und vor allem nachhaltig ein- und umzusetzen.



Wissenschaftlicher Hintergrund: Learning from the futureFeedforward

Feedforward ist eine intuitive Methode, deren Vorteile sehr offensichtlich scheinen. Doch Feedforward ist das Ergebnis jahrzehntelanger psychologischer Forschung.

Feedforward ist eine intuitive Methode, deren Vorteile sehr offensichtlich scheinen. Doch Feedforward ist das Ergebnis jahrzehntelanger psychologischer Forschung.

In den 1970er Jahren begannen Psycholog:innen, nach Alternativen zu Feedback für Kinder mit körperlichen oder geistigen Beeinträchtigungen zu suchen. Für Kinder mit besonderen Bedürfnissen war klassisches Feedback bisweilen nicht nur nutzlos, sondern sogar kontraproduktiv. Die Forscher:innen entwickelten zu diesem Zweck die Methode des «Self-Modeling», der Selbstmodellierung. Feedforward ist ein Synonym für die Self-Modeling-Methode¹. Mit den frühen Feedforward-Methoden konnten Kinder mit besonderen Bedürfnissen z. B. in einer Video-Aufzeichnung ein positives Verhalten beobachten, um ihr eigenes zukünftiges Verhalten ganz intuitiv danach zu modellieren.

¹ In der Literatur wird Feedforward bisweilen spezifisch als Self-Modeling beschrieben, bei dem es darum geht, neue Ziele zu erreichen und Lösungen zu realisieren.

Feedforward entpuppte sich als durchschlagender Erfolg. In den nachfolgenden Jahrzehnten wurde die Self-Modeling Methode in weiteren Domänen erforscht und getestet: In schulischen, akademischen und beruflichen Kontexten; für sportliche Leistungen; für individuelle und soziale Verhaltensänderungen – und überall zeigte sich Feedforward als äusserst wirksames Werkzeug.

Peter Dowrick, einer der Pioniere der Forschung zu Feedforward, hat die langjährigen und vielfältigen positiven Ergebnisse zu Feedforward 2012 in vier einfachen, aber treffenden Worten zusammengefasst: «Learning from the future». Von der Zukunft lernen.



Weiterführende Literatur:

- Bellini, Scott, and Jennifer Akullian. "A Meta-Analysis of Video Modeling and Video Self-Modeling Interventions for Children and Adolescents with Autism Spectrum Disorders." *Exceptional Children* 73, no. 3 (April 1, 2007): 264–87. <https://doi.org/10.1177/001440290707300301>.
- Dowrick, Peter W. "A Review of Self Modeling and Related Interventions." *Applied and Preventive Psychology* 8, no. 1 (December 1, 1999): 23–39. [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(99\)80009-2](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(99)80009-2).

"Self Model Theory: Learning from the Future." *WIREs Cognitive Science* 3, no. 2 (2012): 215–30. <https://doi.org/10.1002/wcs.1156>.

"Self Modeling: Expanding the Theories of Learning." *Psychology in the Schools* 49, no. 1 (2012): 30–41. <https://doi.org/10.1002/pits.20613>.
- Dowrick, Peter W., and John M. Raeburn. "Self-Modeling: Rapid Skill Training for Children with Physical Disabilities." *Journal of Developmental and Physical Disabilities* 7, no. 1 (March 1, 1995): 25–37. <https://doi.org/10.1007/BF02578712>.
- Hitchcock, Caryl H., Peter W. Dowrick, and Mary Anne Prater. "Video Self-Modeling Intervention in School-Based Settings: A Review." *Remedial and Special Education* 24, no. 1 (January 1, 2003): 36–45. <https://doi.org/10.1177/074193250302400104>.
- Law*, Barbi, and Diane M. Ste-Marie. "Effects of Self-Modeling on Figure Skating Jump Performance and Psychological Variables." *European Journal of Sport Science* 5, no. 3 (September 1, 2005): 143–52. <https://doi.org/10.1080/17461390500159273>.
- Mason, Rose A., Heather S. Davis, Kevin M. Ayres, John L. Davis, and Benjamin A. Mason. "Video Self-Modeling for Individuals with Disabilities: A Best-Evidence, Single Case Meta-Analysis." *Journal of Developmental and Physical Disabilities* 28, no. 4 (August 1, 2016): 623–42. <https://doi.org/10.1007/s10882-016-9484-2>.
- Middlemas, Simon, and Chris Harwood. "A Pre-Match Video Self-Modeling Intervention in Elite Youth Football." *Journal of Applied Sport Psychology* 32, no. 5 (September 2, 2020): 450–75. <https://doi.org/10.1080/10413200.2019.1590481>.
- Ortiz, Jennifer, Cheryl Burlingame, Cybeles Onuegbulem, Koichi Yoshikawa, and Eliana D. Rojas. "The Use of Video Self-Modeling with English Language Learners: Implications for Success." *Psychology in the Schools* 49, no. 1 (2012): 23–29. <https://doi.org/10.1002/pits.20615>.

- Prater, Mary Anne, Nari Carter, Caryl Hitchcock, and Peter Dowrick. "Video Self-Modeling to Improve Academic Performance: A Literature Review." *Psychology in the Schools* 49, no. 1 (2012): 71–81. <https://doi.org/10.1002/pits.20617>.
- Rymal, Amanda M., and Diane M. Ste-Marie. "Feedforward Self-Modeling and Self-Regulation: It's Not Just for Learning." *Research Quarterly for Exercise and Sport* 90, no. 3 (July 3, 2019): 276–86. <https://doi.org/10.1080/02701367.2019.1593923>.
- Ste-Marie, Diane M., Amanda Rymal, Kelly Vertes, and Rose Martini. "Self-Modeling and Competitive Beam Performance Enhancement Examined Within a Self-Regulation Perspective." *Journal of Applied Sport Psychology* 23, no. 3 (July 1, 2011): 292–307. <https://doi.org/10.1080/10413200.2011.558049>.
- Ste-Marie, Diane, Kelly Vertes, Amanda Rymal, and Rose Martini. "Feedforward Self-Modeling Enhances Skill Acquisition in Children Learning Trampoline Skills." *Frontiers in Psychology* 2 (2011): 155. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2011.00155>.
- Vertes, Kelly A., and Diane M. Ste-Marie. "Trampolinists' Self-Controlled Use of a Feedforward Self-Modeling Video in Competition." *Journal of Applied Sport Psychology* 25, no. 4 (October 1, 2013): 463–77. <https://doi.org/10.1080/10413200.2012.756705>.