

3. Feedback-Kultur in der Sozialen Arbeit

Die Feedback-Kultur spielt eine Rolle in der Professionalisierung der Sozialen Arbeit, da sie sowohl die individuelle Entwicklung als auch die Teamdynamik nachhaltig beeinflusst. Die kommenden Abschnitte beleuchten die theoretischen Grundlagen und die Bedeutung von Feedback, bestehende Defizite in der Praxis sowie die Merkmale einer effektiven Feedback-Kultur. Zudem wird die Relevanz von Supervision als Instrument zur Förderung dieser Kultur und die Herausforderungen bei ihrer Implementierung erörtert. Dieser thematische Fokus wird in den nachfolgenden Kapiteln weiter vertieft, um ein umfassendes Verständnis der Feedback-Prozesse in der Sozialen Arbeit zu vermitteln.

3.1 Definition und Bedeutung von Feedback

Feedback ist ein essenzielles Instrument in der Sozialen Arbeit, da es nicht nur die individuelle Reflexion und Entwicklung fördert, sondern auch die Teamdynamik beeinflusst. Die folgenden Abschnitte beleuchten die theoretischen Grundlagen der Feedback-Kommunikation, die Bedeutung von Feedback für die Professionalisierung sowie die Herausforderungen und Defizite, die in der Praxis bestehen. Dabei wird deutlich, dass eine konstruktive Feedback-Kultur entscheidend für die Qualität der sozialen Dienstleistungen und das berufliche Wachstum der Fachkräfte ist. Im Rahmen dieser Untersuchung wird die Notwendigkeit von Supervision als unterstützendes Element für die Implementierung einer effektiven Feedback-Kultur hervorgehoben.

3.1.1 Theoretische Grundlagen der Feedback-Kommunikation

Feedback ist ein Prozess der sozialen Interaktion, der es den beteiligten Personen ermöglicht, ihre Selbstwahrnehmung zu erweitern und Verhaltensmuster zu reflektieren. Dieser Austausch trägt dazu bei, sogenannte blinde Flecken zu verringern, die ansonsten unbewusst bleiben könnten (vgl. Heiner 2018: S. 111). Die soziale Interaktion im Feedback-Prozess ist jedoch nicht nur auf Kritik gerichtet. Vielmehr ist es essenziell, auch positive Verhaltensweisen anzuerkennen und hervorzuheben. Diese duale Herangehensweise stärkt die Bereitschaft, Feedback anzunehmen und fördert eine ausgewogene Kommunikation, die langfristig die Qualität der Zusammenarbeit begünstigt. Gerade in der Sozialen Arbeit, die als Berufsfeld von emotionalen Belastungen und konflikthafter Dynamiken geprägt ist, bietet Feedback einen wichtigen Ansatzpunkt, um Spannungen abzubauen und eine produktive Arbeitsatmosphäre zu schaffen (vgl. Sagebiel/Vanhoefer, 2007: S. 1 f.).

Ein weiterer Aspekt des Feedbacks ist die Klärung von Beziehungen, die durch den Prozess intensiviert werden können. Indem Missverständnisse reduziert und zwischenmenschliche Spannungen adressiert werden, wird eine qualitativ hochwertige Zusammenarbeit ermöglicht (vgl. Marti 2019a: S. 1). Dies ist relevant für Teams in der Sozialen Arbeit, die in

hochkomplexen und emotional aufgeladenen Situationen agieren. Ein präzises Feedback, das konkrete Beispiele einbezieht, kann helfen, Erwartungen zu klären und Arbeitsprozesse zu optimieren (vgl. Senn 2012: S. 30). Hierbei stellt sich jedoch die Frage, wie solche Klärungen in der Praxis konsequent umgesetzt werden können, insbesondere in Teams mit hierarchischen Strukturen oder divergierenden Perspektiven.

Die Wahrnehmung des Feedbacks ist stark vom situativen, sowie inter- und intrapersonellen Kontext geprägt, was bedeutet, dass die Art und Weise, wie Feedback formuliert wird, eine entscheidende Rolle für dessen Akzeptanz spielt (vgl. Gaus et al. 2019: S. 22; Jöns 2018: S. 31). Dabei beeinflussen vor allem sozialpsychologische Faktoren und kulturelle Hintergründe die Rezeption. Um Fehlinterpretationen zu vermeiden, ist es erforderlich, Feedback klar und konkret zu formulieren sowie die Perspektiven und möglichen Reaktionen der empfangenden Person zu berücksichtigen (vgl. Pastoors/Ebert 2019: S. 29). Hier zeigt sich eine Schwachstelle in der Praxis der Sozialen Arbeit: Häufig fehlt es an systematischen Schulungen, die eine präzise und kontextangemessene Feedback-Kommunikation fördern (vgl. Widulle 2020: S. IX f.; Rödel/Krach 2023: S. 233; Frenzel 2000: S. 37). Die Einführung solcher Programme könnte dazu beitragen, Missverständnisse aufzudecken, zu adressieren und somit bearbeitbar zu machen, und so die Qualität der Feedback-Kultur zu verbessern.

Eine weitere Herausforderung für effektive Feedback-Kommunikation sind Barrieren, die aus Ängsten vor negativen Konsequenzen sowie aus strukturellen Machtverhältnissen resultieren (vgl. Rödel/Krach 2023: S. 243 f.). In der Sozialen Arbeit, wo Hierarchien und Machtdynamiken Teil des organisationalen Alltags sind, kann Feedback leicht als Form der Kontrolle wahrgenommen werden. Diese Wahrnehmung wiederum erhöht den Widerstand gegen Feedback und erschwert eine offene Kommunikation (vgl. Möller 2012: S. 301 f.). Gleichzeitig führt ein stark ausgeprägtes Bedürfnis nach Harmonie innerhalb von Teams dazu, dass kritisches Feedback vermieden wird, wodurch essenzielle Entwicklungspotenziale ungenutzt bleiben (vgl. Hamburger/Mertens 2017: S. 140). Dieser Umstand verlangt nach einer Reflexion der vorhandenen Teamstrukturen und Kommunikationsmuster, um langfristige Verbesserungen zu erzielen.

Supervision bietet in diesem Zusammenhang einen geschützten Raum, in dem Sozialarbeitende ihre Feedback-Kompetenzen entwickeln und stärken können (vgl. Hamburger/Mertens 2017: S. 136; Siller 2021: S. 11 f.). Indem typische Kommunikationsmuster analysiert und alternative Strategien erprobt werden, ermöglicht Supervision die Schaffung einer nachhaltigen Feedback-Kultur. Zudem werden die Erwartungen und Rollen innerhalb der Supervisionssitzungen geklärt, was Missverständnisse reduziert und die Effektivität des Feedback-Prozesses steigert (vgl. Sagebiel/Vanhoefer 2007: S. 1 f.). Die Frage bleibt jedoch, wie diese Effekte auf den Arbeitsalltag der Sozialarbeitenden übertragen werden können, um einen langfristigen Kulturwandel zu fördern.

Nicht zuletzt zeigen sich in der Praxis der Sozialen Arbeit Defizite und Hemmungen in der Feedback-Kommunikation. Diese resultieren aus einer Kultur der Zurückhaltung, die durch Angst vor Konflikten und Verletzungen geprägt ist (vgl. Rödel/Krach 2023: S. 233; Winkler 2024: S. 1). Ohne systematische Ansätze und klare Strukturen bleibt Feedback ineffektiv, und wertvolle Lernmöglichkeiten gehen verloren. Hier könnten Workshops und Supervisionssitzungen ansetzen, um eine Fehler-Kultur zu etablieren und sozialarbeiterische Teams zu stärken. Diese Maßnahmen müssten jedoch durch die Unterstützung seitens der Führungsebene begleitet werden, da deren Rolle für eine gelingende Feedback-Kultur entscheidend ist (vgl. Winkler 2024: S. 11, 34, 107 f.).

Wertschätzende Kommunikation bildet hierbei die Grundlage für eine erfolgreiche Feedback-Kultur, da sie Vertrauen schafft und die Reflexionsbereitschaft der Beteiligten fördert (vgl. ebd. S. 107). Insbesondere Führungskräfte tragen eine zentrale Verantwortung, da ihre Kommunikationskompetenz maßgeblich die Dynamik innerhalb von Teams prägt. Schulungen von Führungskräften, unter anderem zum Thema Feedback-Techniken und Kommunikation könnten daher die Qualität der Interaktionen und die Motivation und Zusammenarbeit innerhalb von Teams verbessern (vgl. Gaus et al. 2019: S. 29; Rödel/Krach 2023: S. 232 f.). Gleichzeitig stellt sich jedoch die Frage, wie sich diese Schulungsmaßnahmen so gestalten lassen, dass sie nachhaltig wirken und nicht als einmalige Intervention verpuffen. Der Ansatz einer wertschätzenden Kommunikation erfordert zudem eine kontinuierliche Reflexion und Anpassung, um auf die spezifischen Bedürfnisse der Organisation und der Mitarbeitenden eingehen zu können.

3.1.2 Feedback als Instrument der Professionalisierung

Feedback stellt ein Instrument zur Professionalisierung in der Sozialen Arbeit dar, da es eine Rückmeldung über Verhalten und dessen Wirkung ermöglicht. Dieser Prozess erlaubt es Sozialarbeitenden, ihr Selbstbild mit der Wahrnehmung durch andere abzugleichen, wodurch blinde Flecken reduziert, und ein realistisches Selbstbild entwickelt werden können (vgl. Marti 2019a: S. 1). Die Verringerung dieser blinden Flecken ist in einem Berufsfeld wie der Sozialen Arbeit von Bedeutung, das durch komplexe soziale Interaktionen und zwischenmenschliche Dynamiken geprägt ist. Dies erfordert eine bewusste Integration von Reflexionsprozessen und strukturelle Unterstützung durch Organisationen der Sozialen Arbeit.

Der Abgleich des eigenen Selbstbilds mit der Fremdwahrnehmung fördert die Selbstreflexion, eine der zentralen Kompetenzen in der Sozialen Arbeit. Dieses Wissen ermöglicht es Fachkräften, ihr Verhalten zu analysieren und bei Bedarf anzupassen, was zur individuellen Weiterentwicklung und Professionalisierung beiträgt (vgl. Szogs et al. 2018: S. 1). Dennoch wird die Reflexionsfähigkeit in der Praxis durch hierarchische Strukturen oder emotionale Belastungen beeinträchtigt. Die Herausforderung besteht darin, Reflexionsräume zu schaffen,

die eine klare Differenzierung zwischen eigener Wahrnehmung und der Perspektive anderer gewährleisten und so professionelles Wachstum unterstützen.

Feedback kann überdies Verhaltensmuster verstärken und bestätigen, indem sie explizit benannt und anerkannt werden. Dies motiviert Sozialarbeitende, effektive Handlungsweisen beizubehalten und weiterzuentwickeln. Die Betonung positiver Aspekte fördert gleichzeitig eine positive Teamentwicklung und steigert die Qualität der geleisteten Arbeit (vgl. Gaus et al. 2019: S. 32; Bungard 2018: S. 24). Eine ausgewogene Feedback-Kultur, die Stärken und Schwächen gleichermaßen adressiert, ist daher essenziell, um eine Professionalisierung zu gewährleisten.

Im Rahmen von Feedbackprozessen können auch problematische Verhaltensweisen offen angesprochen und analysiert werden, um Sozialarbeitenden die Möglichkeit zu geben, diese zu korrigieren und ihre Handlungskompetenzen zu steigern (vgl. Günter/Kauffeld 2018: S. 147; Marti 2019a: S. 1). Dieser Aspekt ist besonders relevant, da Soziale Arbeit in komplexen und dynamischen Kontexten stattfindet. Von Bedeutung ist hierbei die Fähigkeit, Feedback so zu formulieren, dass es als Unterstützung wahrgenommen wird und nicht zu einer defensiven Reaktion führt (vgl. Landwehr 2003: S. 11 ff.). Dies erfordert kommunikative Fähigkeiten und ein hohes Maß an Empathie und Fingerspitzengefühl.

Die professionelle Anwendung von Feedback hat Auswirkungen auf die individuelle Kompetenzentwicklung und verbessert die Qualität der Zusammenarbeit im Team. Eine transparente und klare Kommunikation stärkt die interpersonelle Dynamik und erleichtert die Identifizierung und Bearbeitung der blinden Flecken im Team, und so die gemeinsame Problemlösung (vgl. Günter/Kauffeld 2018: S. 146 f.; Rödel/Krach 2013: S. 242 f.). Insbesondere in konfliktbelasteten Teams oder hierarchischen Strukturen entfaltet Feedback seine volle Wirkung, wenn es systematisch angewendet wird. Allerdings ist die Umsetzung in der Praxis von Unsicherheiten und mangelnder Übung geprägt, weshalb Organisationen Schulungen und klare Strukturen bereitstellen sollten, um diese Prozesse zu fördern.

Besonders in hierarchischen Strukturen, wie sie in Organisationen der Sozialen Arbeit häufig anzutreffen sind, spielt Feedback eine zentrale Rolle, um bestehende Machtverhältnisse zu reflektieren und deren Auswirkungen zu hinterfragen (vgl. Hamburger/Mertens 2017: S. 136). Supervision kann in diesem Kontext dazu beitragen, Kommunikationsbarrieren abzubauen und eine gleichberechtigte Kommunikation zwischen verschiedenen Hierarchieebenen zu fördern (vgl. Werthers/Woschée 2018: S. 241). Es bleibt es eine Herausforderung, diese Ergebnisse aus dem geschützten Raum der Supervision in den alltäglichen Arbeitskontext zu übertragen.

Die Klärung von Erwartungen und Rollen ist ein weiterer Aspekt von Feedback-Mechanismen, der die Teamarbeit unterstützt, indem Missverständnisse vermieden und Konflikte abgebaut

werden (vgl. Sagebiel/Vanhoefer 2006: S. 2). Ein respektvolles Arbeitsumfeld fördert die Motivation der Mitarbeitenden und stärkt die professionellen Standards der Sozialen Arbeit. Hierbei erweist sich Feedback als ein Instrument, das zur Problemlösung beiträgt und Präventivmaßnahmen unterstützt, um Konflikte frühzeitig zu erkennen und zu entschärfen.

In Zeiten von Fachkräftemangel und ökonomischen Druck gewinnen Feedback-Prozesse als Teil der Professionalisierung an Bedeutung. Durch Rückmeldungen können Fachkräfte effizientere Arbeitsweisen entwickeln und qualitative Aspekte ihrer Arbeit bewahren (vgl. Bungard/Hodapp 2018: S. 266). Die Herausforderung bleibt bestehen, Feedback-Prozesse so zu gestalten, dass sie den Anforderungen und der Arbeitsbelastung gerecht werden, ohne dabei die sozialetischen Grundlagen des Berufs zu gefährden.

Die Digitalisierung eröffnet neue Möglichkeiten zur Optimierung von Feedback-Prozessen. Der Einsatz von Feedback-Apps oder Online-Plattformen kann die Effektivität und Reichweite solcher Prozesse erhöhen, erfordert jedoch eine sensible Anwendung, um zwischenmenschliche Aspekte nicht zu vernachlässigen (vgl. Werthers/Woschée 2018; S. 234 ff.). Ein ausgewogener Einsatz von digitalen und traditionellen Methoden kann dabei helfen, die Vorteile beider Ansätze zu nutzen und deren Schwächen auszugleichen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Feedback in der Sozialen Arbeit eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Professionalisierung bietet. Die strukturierte und bewusste Verwendung dieses Instruments kann die individuellen Kompetenzen fördern und zur Verbesserung der Zusammenarbeit im Team und der Qualität der geleisteten Arbeit beitragen.

3.2 Ist-Zustand der Feedback-Kultur

In den folgenden Kapiteln wird aufgezeigt, dass die derzeitige Gestaltung der Feedback-Kultur in der Sozialen Arbeit signifikante Herausforderungen und Defizite zeigt, die sich negativ auf die berufliche Entwicklung und Teamdynamik auswirken. Im Detail werden die bestehenden Barrieren in der feedbackbasierten Kommunikation beleuchtet, einschließlich struktureller Hemmnisse und individuelle Ängste, die Fachkräfte davon abhalten, Feedback zu geben oder anzunehmen. Zudem wird aufgezeigt, wie diese Bedingungen die Effektivität von Feedback-Prozessen im Arbeitsalltag einschränken. Der Fokus liegt dabei auf der Notwendigkeit von internen Veränderungen und der Stärkung der Reflexionsfähigkeit, um eine Feedback-Kultur zu etablieren.

3.2.1 Aktuelle Herausforderungen und Defizite

Die aktuellen Herausforderungen und Defizite in der Feedback-Kultur innerhalb der Sozialen Arbeit stellen eine Hürde für die berufliche Weiterentwicklung sowie die Teamentwicklung dar. Ein Problem ist die Angst vor negativen Konsequenzen, die sich vor allem durch bestehende Machtstrukturen und Hierarchien innerhalb der Organisationen verstärkt (vgl. Gaus et al. 2019:

S. 33; Landwehr 2003: S. 75). Machtgefälle innerhalb von Teams führen dazu, dass Mitarbeitende davor zurückschrecken, kritisches Feedback zu äußern, da sie negative berufliche oder soziale Folgen befürchten. Diese Barrieren verhindern eine offene Kommunikation und fördern eine Kultur der Zurückhaltung und Unsicherheit (vgl. Bungard 2018: S. 5, 13; Möller 2012: S. 301 f.). Die Angst vor möglichen Repressalien oder sozialen Spannungen innerhalb des Teams erschwert es, Feedback als Instrument zur Weiterentwicklung zu betrachten. Dies resultiert in einer Vermeidungshaltung, die sowohl die individuelle als auch berufliche Entwicklung der Fachkräfte einschränkt (vgl. Bungard 2018: S. 5, 13). Führungskräfte können ungewollt zu dieser Dynamik beitragen, indem sie informelles Feedback ignorieren oder Konflikte beschwichtigen, was Machtasymmetrien weiter verstärken kann. Ein Ansatz, der sich in der Praxis bewährt hat, besteht darin, Teams bei der Reflexion dieser Strukturen zu unterstützen, um so eine offenere Kommunikationskultur zu fördern. Supervision spielt dabei eine Schlüsselrolle, indem sie einen geschützten Raum bietet, in dem Machtverhältnisse hinterfragt und alternative Kommunikationswege erprobt werden können (vgl. Siller 2021: S. 51).

Ein weiteres Hindernis für die Etablierung einer Feedback-Kultur ist die Zurückhaltung vieler pädagogischer Fachkräfte, Feedback zu geben oder anzunehmen. Diese Zurückhaltung wird maßgeblich durch die Angst geprägt, andere zu verletzen oder selbst verletzt zu werden (vgl. Gaus et al. 2019: S. 33). Es fehlen Fachkräften die erforderlichen Kommunikationskompetenzen oder das Selbstbewusstsein, um kritische Gespräche zu führen, was zu einer Vermeidung solcher Situationen führen kann (vgl. Winkler 2024: S. 33). Diese Vermeidungshaltung trägt zur Etablierung von unsicheren und ineffektiven Kommunikationsmustern bei, die langfristig die Teamdynamik destabilisieren können. Zeitdruck und hohe Arbeitsbelastung verstärken diese Problematik zusätzlich, da Feedbackprozesse als zusätzliche Belastung wahrgenommen werden (vgl. Gaus et al. 2019: S. 33). Ein transparenter und vertrauensvoller Rahmen, der durch regelmäßige Teamgespräche und klare Kommunikationsregeln geschaffen wird, ist essenziell, um diese Hemmnisse zu überwinden. Supervision kann hierbei unterstützend wirken, indem sie mit strukturierter Methodik, wie beispielsweise Rollenspielen, den Fachkräften hilft, ihre Kommunikationsfertigkeiten weiterzuentwickeln und Ängste abzubauen (vgl. Hamburger/Mertens 2017: S. 150).

Feedback stellt jedoch eine Herausforderung dar, und bietet bedeutende Chancen zur Professionalisierung in der Sozialen Arbeit. Es ermöglicht den Abgleich zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung, wodurch sogenannte „blinde Flecken“ verringert und ein realistischeres Selbstbild entwickelt werden können (vgl. Marti 2019a: S. 1). In einem Arbeitsfeld, das von intensiven zwischenmenschlichen Dynamiken geprägt ist, ist die Fähigkeit zur Reflexion des eigenen Verhaltens entscheidend. Durch präzises Feedback können Sozialarbeitende zudem

problematische Verhaltensweisen identifizieren und korrigieren, was zu einer kontinuierlichen individuellen und beruflichen Verbesserung beiträgt (vgl. Siller 2021: S. 13 f.). Eine wertschätzende Rückmeldung über positive Verhaltensmuster verstärkt effektive Handlungsweisen, indem diese benannt und anerkannt werden. Dies fördert die Motivation der Fachkräfte und hat zudem eine Wirkung auf die Zusammenarbeit im Team (vgl. Sagebiel/Vanhoefer 2007: S. 1f.). Es bleibt eine Herausforderung, eine Balance zwischen positiver und kritischer Rückmeldung zu finden, um sowohl Stärken als auch Schwächen zu adressieren und somit eine Professionalisierung zu ermöglichen.

Ein Einflussfaktor auf die Feedback-Kultur ist die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit. Der Fokus auf Effizienzsteigerung und Kostensenkung hat zur Folge, dass qualitative Aspekte der Arbeit, wie Reflexion und persönliche Interaktion, vernachlässigt werden (vgl. Pazer 2025: S. 15 f.). Fachkräfte stehen zunehmend unter dem Druck, ihre Arbeit an quantitativen Zielvorgaben auszurichten, was die Bereitschaft reduziert, sich auf qualitative Feedbackprozesse einzulassen (vgl. Braches-Chryek/Sünker 2024: S. 203). Diese Entwicklung untergräbt die Bedeutung von Feedback als Element der Professionalisierung und individueller Weiterentwicklung von Fachkräften. Zeit- und Ressourcenmangel führen dazu, dass Feedbackprozesse nicht als integraler Bestandteil der Arbeitsstrukturen wahrgenommen werden, sondern als zusätzlicher Aufwand (vgl. Düvel 2015: S. 107; Winkens 2016a: S. 121). Supervision kann als Gegenpol zu diesen ökonomischen Zwängen wirken, indem sie Raum für Reflexion und qualitative Ansätze schafft, die den Wert von Feedback und zwischenmenschlicher Kommunikation hervorheben (vgl. Siller 2021: S. 51, 68 f.).

Gleichzeitig bieten viele Organisationen der Sozialen Arbeit keine ausreichenden strukturellen Rahmenbedingungen, um eine Feedback-Kultur zu fördern. Ohne regelmäßige Supervision oder Schulungen zur Feedback-Kommunikation fehlt den Fachkräften eine systematische Unterstützung, Feedback als Werkzeug der Professionalisierung zu nutzen (vgl. Bungard 2018: S. 5). Feedbackprozesse bleiben sporadisch und weisen eine geringe Effektivität auf. Ohne klare Vorgaben oder festgelegte Zeiten für Feedback besteht zudem die Gefahr, dass dieses auf informelle Interaktionen beschränkt bleibt, was Unsicherheiten und Missverständnisse begünstigt (vgl. ebd.: S. 24, 42). Institutionen, die Feedbackprozesse in ihre Organisationsstrukturen integrieren, etwa durch verpflichtende Supervisionssitzungen oder Feedback-Workshops, schaffen Bedingungen für die Entwicklung einer Feedback-Kultur (vgl. Frenzel 2000: S. 33; Sagebiel/Vanhoefer 2006: S. 1 f.). Supervision bietet insbesondere in multiprofessionellen Teams die Möglichkeit, unterschiedliche Perspektiven zu integrieren und ein gemeinsames Verständnis von Feedback zu fördern (vgl. Sagebiel/Vanhoefer 2006: S. 1; Schlee 2019: S. 20).

Ein weiteres Defizit zeigt sich in der Qualität von Feedback, die unter unpersönlichen oder künstlichen Kommunikationsmustern leidet. Diese resultieren aus einer fehlenden Fehler-

Kultur, in der Feedback eher als Bedrohung, denn als Chance zur Weiterentwicklung wahrgenommen wird (vgl. Frenzel 2000: S.37; Rödel/Krach 2023: S. 236). Die defizitorientierte und wenig wertschätzende Haltung gegenüber Feedback verringert die Akzeptanz bei den Beteiligten, sich auf diese Prozesse einzulassen. Demgegenüber kann eine Feedback-Kultur, die auf Wertschätzung und Stärkenorientierung aufbaut, die Motivation und Bereitschaft von Mitarbeitenden steigern, Feedback anzunehmen und aktiv umzusetzen (vgl. Sagebiel/Vanhoefer 2006: S. 2; Bungard 2018: S. 24). Supervision bietet eine Plattform, um negative Kommunikationsmuster zu analysieren und durch wertschätzende Ansätze zu ersetzen, die langfristig die Arbeitsbeziehungen verbessern können.

Supervision und eine funktionierende Feedback-Kultur geraten als Instrumente der Qualitätssicherung unter Druck. Zwar werden diese Begriffe in den untersuchten Analysen nicht explizit behandelt, doch die geschilderten Rahmenbedingungen legen nahe, dass Reflexionsräume und dialogische Feedbackprozesse verkürzt oder ganz verdrängt werden. Supervision erfordert finanzielle und zeitliche Ressourcen, strukturelle Verankerung und Verlässlichkeit (vgl. Siller 2021: S. 47).

Schließlich spielt auch die Digitalisierung eine ambivalente Rolle in Bezug auf Feedback-Kultur. Zwar bieten digitale Tools wie Feedback-Apps neue Möglichkeiten, Feedback-Prozesse effizienter und ortsunabhängig zu gestalten, jedoch birgt die Nutzung solcher Technologien auch Herausforderungen. Mangelnde nonverbale Kommunikation, wie Mimik und Gestik, erschwert die Beziehungsgestaltung und erhöht die Wahrscheinlichkeit von Missverständnissen (vgl. Gaus et al. 2019: S. 31, 35 f.). Eine sinnvolle Kombination aus digitalen und traditionellen Methoden kann helfen, die Vorteile beider Ansätze zu nutzen und deren Schwächen auszugleichen. Supervision könnte digitale Tools in Reflexionsprozesse einbinden, um innovative Ansätze wie Online-Supervision oder virtuelle Rollenspiele einzusetzen und so auch in technologischen Kontexten eine Feedback-Kultur zu fördern (vgl. Schigl et al. 2021: S. 134; Wenzel 2010: S. 81).

Zusammenfassend zeigen sich zahlreiche strukturelle und individuelle Barrieren, die eine effektive Feedback-Kultur in der Sozialen Arbeit behindern. Diese Herausforderungen erfordern Maßnahmen auf organisationaler und individueller Ebene, um langfristige Verbesserungen zu erzielen.

3.2.2 Strukturelle und persönliche Barrieren

Die strukturellen und persönlichen Barrieren, die eine wirksame Feedback-Kultur in der Sozialen Arbeit behindern können, stellen eine Herausforderung dar. Machtstrukturen und Hierarchien innerhalb von Organisationen behindern häufig die Bereitschaft, sich offen und kritisch auszutauschen (vgl. Bungard 2018: S. 5, 13). Sozialarbeitende empfinden Feedback

in hierarchischen Kontexten vielfach als potenzielle Bedrohung, da sie negative Auswirkungen auf ihre Position oder ihre Beziehungen im Team befürchten (vgl. Frenzel 2000: S.37). Dieses Verhalten manifestiert sich in einem Rückzug aus Feedback-Prozessen, wodurch wertvolle Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten verloren gehen (vgl. Marti 2019b: S. 10). Eine Möglichkeit, diesen Dynamiken entgegenzuwirken, besteht in der Nutzung von Supervision als neutraler Raum, in dem Machtverhältnisse reflektiert und alternative Kommunikationswege entwickelt werden können (vgl. Siller 2021: S. 51). Studien betonen, dass flachere Hierarchien und eine stärkere Teamautonomie die Bereitschaft zur Teilnahme an Feedback-Prozessen insgesamt erhöhen, was auf die Notwendigkeit struktureller Veränderungen in Organisationen hinweist (vgl. Werthers/Woschée 2018: S. 241).

Darüber hinaus beeinträchtigt der in sozialen Kontexten ausgeprägte Individualismus die Einheitlichkeit und Effizienz von Feedback-Prozessen. Während es in Profit-Organisationen etablierte und gut strukturierte Feedback-Systeme gibt, fehlt es in sozialen Einrichtungen an kohärenten Vorgehensweisen, die eine nachhaltige Feedback-Kultur fördern könnten (vgl. Hölscher 2023: S. 2 f.). Dieses Ungleichgewicht zwischen individuellem Ausdruck und Teamkohärenz¹ hebt die Notwendigkeit hervor, gemeinsame Standards und Schulungen zur Feedback-Kommunikation zu implementieren (vgl. Günter/Kauffeld 2018: S. 147). Gleichzeitig sollte jedoch die Balance zwischen individueller Perspektive und kollektiver Verantwortung gewahrt werden, was ein hohes Maß an Reflexion und institutioneller Unterstützung erfordert.

Persönliche Ängste vor Feedback stellen eine weitere bedeutende Hürde dar. Viele Fachkräfte befürchten, durch kritisches Feedback verletzt zu werden oder Konflikte innerhalb des Teams auszulösen (vgl. Rödel/Krach 2023: S. 233; Winkler 2024: S. 1). Diese Ängste können mit negativen Erfahrungen in der Vergangenheit verbunden sein und behindern sowohl die Bereitschaft, Feedback zu geben, als auch die Fähigkeit, es konstruktiv anzunehmen (vgl. Gaus et al. 2019: S. 25 f., S. 29 f.). Supervision bietet hier ein wichtiges Instrument, um diese Ängste abzubauen, indem sie Raum für Reflexion schafft und Fachkräfte durch Übungen wie Rollenspiele im Umgang mit Feedback schult (vgl. Schreyögg 2012: S. 29). Wie diese Schulungsmaßnahmen über den Rahmen der Supervision hinaus auf die alltägliche Arbeitspraxis übertragen werden können, sollte überprüft werden.

Ein weiterer Aspekt, der die Wirksamkeit von Feedback-Prozessen beeinflusst, ist die fehlende Differenzierung in der Kommunikation. In sozialen Organisationen wird Feedback entweder gar nicht gegeben, unreflektiert als allgemeines Lob formuliert, oder in destruktiver Weise geäußert (vgl. Hölscher 2023: S. 2 f.). Diese mangelnde Differenzierung verstärkt Unsicherheiten und Konflikte, was die Teamdynamik beeinträchtigen kann. Es bedarf klarer

¹ Teamkohärenz bezeichnet das Maß an gemeinsamem Verständnis, geteilter Zielorientierung und inhaltlicher Stimmigkeit innerhalb eines Teams, welches eine effektive Zusammenarbeit und sinnstiftende Kommunikation ermöglicht (vgl. Sagebiel/Vanhoefer 2007: S. 11).

Kommunikationsregeln und Schulungen, um Fachkräfte für den differenzierten Umgang mit Feedback zu sensibilisieren (vgl. Bungard 2018: S. 24; Rödel/Krach 2023: S. 233). Zudem sollten Führungskräfte eine Schlüsselrolle einnehmen, indem sie klare Beispiele für Feedback setzen.

Die mangelnde Fehler-Kultur in vielen sozialen Organisationen verstärkt das Problem zusätzlich. Fehler werden als Schwäche wahrgenommen, anstatt sie als Chance zur Weiterentwicklung zu betrachten (vgl. Hamburger/Mertens 2017: S. 140). Dadurch entsteht ein Harmoniestreben, das notwendige Diskussionen und Konflikte unterdrückt. Führungskräfte spielen hier eine zentrale Rolle, indem sie eine Fehler-Kultur vorleben, in der Fehler als Lerngelegenheiten betrachtet werden (vgl. Rödel/Krach 2023: S. 236). Studien zeigen, dass Supervision in Form von Teamsettings dazu beitragen kann, diesen Kulturwandel zu unterstützen, indem sie den Fokus auf Stärkenorientierung und die Reflexion von Fehlern legt (vgl. Sagebiel/Vanhoefer 2007: S. 1). Ob und wie diese Ansätze angesichts des Zeitdrucks und der hohen Arbeitsbelastung in vielen Organisationen verankert werden können, bleibt fraglich.

Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit stellt eine weitere strukturelle Hürde dar, die sich negativ auf Feedback-Prozesse auswirken kann. Der Druck zur Effizienzsteigerung und die Ausrichtung auf quantitative Ziele reduzieren den Raum für qualitative Reflexionen und Feedback-Gespräche (vgl. Lutz 2008: S. 8 f.). Dieser Fokus auf Zahlen und Kostendruck untergräbt die Bedeutung von Feedback als Instrument der Professionalisierung und individueller Entwicklung. Organisationen sollten verstärkt darauf hinarbeiten, Feedback-Prozesse in ihre Strukturen zu integrieren und Zeitfenster für Reflexion und Kommunikation zu schaffen (vgl. Bungard 2018; S. 24, Jöns 2018: S. 42).

Obwohl die Digitalisierung wertvolle Möglichkeiten zur Förderung von Feedback-Prozessen bietet, wird ihr Potenzial in der Sozialen Arbeit bislang nur unzureichend genutzt. Technologische Barrieren, wie mangelnde technische Kompetenz und Vorbehalte gegenüber digitalen Tools, verhindern eine breitere Akzeptanz solcher Ansätze (vgl. Widulle 2020: S. XIII; Werthers/Woschée 2018: S. 234 ff.). Supervision kann hier unterstützend wirken, indem sie Fachkräfte für den Einsatz digitaler Formate sensibilisiert und mögliche Schwächen reflektiert.

Schließlich sind der Anpassungsdruck und die damit verbundenen Wertekompromisse, die Sozialarbeitende erleben, ein weiterer Punkt. Der Druck, institutionellen und marktwirtschaftlichen Vorgaben zu entsprechen, führt dazu, dass Fachkräfte ihre beruflichen Ideale und Werte nicht vollständig leben können, was sich negativ auf die Authentizität und Ehrlichkeit in Feedback-Prozessen auswirkt (vgl. Busse et al. 2024: S. 61; Winkens 2016a: S. 45). Supervision bietet hier eine wichtige Möglichkeit zur Reflexion, um individuelle und berufliche Haltungen zu stärken und Feedback in Einklang mit den professionellen Idealen der

Sozialen Arbeit zu bringen (vgl. Siller 2021: S. 22). Gleichzeitig sollte überprüft werden, wie Organisationen ihre Strukturen anpassen können, um diesen Druck zu reduzieren und mehr Raum für authentische Kommunikation zu schaffen.

Die aufgeführten strukturellen und persönlichen Barrieren verdeutlichen, dass eine Verbesserung der Feedback-Kultur in der Sozialen Arbeit sowohl Veränderungen auf organisatorischer als auch individueller Ebene erfordert.

3.3 Merkmale einer effektiven Feedback-Kultur

Eine effektive Feedback-Kultur stellt ein wesentliches Element zur Professionalisierung in der Sozialen Arbeit dar, da sie sowohl die Qualität der Zusammenarbeit als auch die individuelle Weiterentwicklung von Fachkräften fördert (vgl. Szogs et al. 2018: S. 317; Senn 2012: S. 2). Transparenz spielt hierbei eine zentrale Rolle, da sie Vertrauen schafft und die Angst vor negativen Konsequenzen mindert. Durch eine klare Kommunikation von Erwartungen, Zielen und Feedbackprozessen können Missverständnisse vermieden und eine Fehler-Kultur etabliert werden (vgl. Comelli 2018: S. 63 f.; Pastoors/Ebert 2019: S. 10). Führungskräfte sind dabei gefordert, durch regelmäßige Teamgespräche und ihr eigenes Verhalten Transparenz aktiv vorzuleben (vgl. Comelli 2018: S. 66). Es bleibt allerdings zu hinterfragen, ob diese Maßnahmen in allen Organisationen gleichermaßen umsetzbar sind, insbesondere unter Bedingungen von Zeit- und Personalmangel.

Wertschätzung bildet die Grundlage für konstruktives Feedback. Indem die individuellen Leistungen anerkannt und die persönlichen Stärken der Sozialarbeitenden hervorgehoben werden, entsteht eine vertrauensvolle Atmosphäre, die offene Kommunikation ermöglicht (vgl. Marti 2019b: S. 7; Pastoors/Ebert 2019: S. 22). Ein Beispiel hierfür ist die Einbindung aller Teammitglieder in Entscheidungsprozesse, um deren Perspektiven zu berücksichtigen. Wertschätzung fördert die Motivation und die Identifikation mit den beruflichen Aufgaben und Zielen (vgl. Comelli 2018: S. 51). Die Herausforderung liegt darin, eine Balance zwischen Anerkennung und Kritik zu finden, um eine Professionalität zu gewährleisten.

Eine Fehler-Kultur ist ein weiterer Baustein einer effektiven Feedback-Kultur. Fehler sollten nicht als Schwäche, sondern als Lernchancen betrachtet werden. Dies ermutigt Teams dazu, konstruktiv mit Fehltritten umzugehen und daraus Erkenntnisse für die zukünftige Arbeit zu gewinnen (vgl. Rödel/Krach 2013: S. 236). Eine solche Kultur stärkt das Vertrauen und die Resilienz der Sozialarbeitenden gegenüber beruflichen Herausforderungen (vgl. Winkens 2016a: S.160). Dabei spielen Führungskräfte eine entscheidende Rolle, da sie durch ihre Haltung und ihr Verhalten eine Fehler-Kultur etablieren können (vgl. Comelli 2018: S. 66). Zudem ist zu beachten, dass die Umsetzung dieser Fehler-Kultur in hierarchisch geprägten Organisationen besonders anspruchsvoll ist, da Mitarbeitende Hemmungen haben, Fehler offen anzusprechen.

Supervision bietet einen unterstützenden Rahmen, um Reflexionsprozesse zu fördern und die Rolle der Supervisand*innen zu klären. Durch die Bearbeitung von Unsicherheiten und die Entwicklung von Handlungsalternativen können Sozialarbeitende ihre berufliche Praxis verbessern. Rollenklarheit ist dabei ein Aspekt, da sie die Zusammenarbeit erleichtert und einen positiven Einfluss auf das Selbstverständnis der Fachkräfte hat (vgl. Schigl et al. 2021: S. 89). Die durch Supervision erarbeiteten Erkenntnisse in den Arbeitsalltag zu integrieren, stellt eine Herausforderung für alle Beteiligten dar, weil dies durch organisatorische Barrieren erschwert wird.

Eine regelmäßige Selbstreflexion ist ebenfalls essenziell, um die professionelle Handlungskompetenz zu stärken. Sozialarbeitende können durch eine systematische Reflexion ihre Arbeitsweisen hinterfragen und an neue Anforderungen anpassen (vgl. Siller 2021: S. 59; Szogs et al. 2018: S. 317; Winkler 2024: S. 79). Dies ist insbesondere in einem Berufsfeld wie der Sozialen Arbeit wichtig, das von dynamischen und unvorhersehbaren Situationen geprägt ist. Wie in den vorangegangenen Kapiteln bereits beschrieben zeigt die Praxis, dass Zeitdruck und hohe Arbeitsbelastung die regelmäßige Reflexion behindern. Organisationen sollten daher Ressourcen und Zeitfenster für Reflexionsprozesse bereitstellen, um eine kontinuierliche Weiterentwicklung zu ermöglichen.

Strukturelle Rahmenbedingungen sind unerlässlich für die Etablierung einer effektiven Feedback-Kultur. Regelmäßige Supervision kann helfen, Kommunikationsblockaden zu überwinden und Machtstrukturen innerhalb von Teams zu reflektieren (vgl. Möller 2012: S. 303; Winkler 2024: S. 107 f.). Dieser Prozess fördert eine gleichberechtigte Kommunikation und stärkt die Teamdynamik, da er alternative Kommunikationswege aufzeigt und somit bestehende Barrieren abbaut. Eine besondere Herausforderung besteht darin, diese strukturellen Rahmenbedingungen in Organisationen zu verankern, die unter ökonomischem Druck stehen und nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung haben (vgl. Busse 2024: S. 132 f.).

Die Integration spezifischer Methoden, auf die in Kapitel 4.3 näher eingegangen wird, kann die Feedback-Kompetenzen der Teammitglieder langfristig verbessern. Diese Ansätze bieten den Fachkräften die Möglichkeit, Kommunikationsmuster zu erkennen und ihre Fähigkeiten im Umgang mit Feedback zu erweitern. Rollenspiele fördern beispielsweise die Empathie und das Verständnis für unterschiedliche Perspektiven. (vgl. Schreyögg 2021: S. 29 ff.).

Hierarchische Abhängigkeiten und Machtverhältnisse stellen ein Hindernis für Feedback-Prozesse dar. Supervision kann hier eingreifen, indem sie diese Aspekte thematisiert und den Austausch auf Augenhöhe fördert (vgl. Winkens 2016a: S. 145). Dies stärkt die Teamstruktur und trägt dazu bei, Kommunikationsbarrieren abzubauen und eine gleichberechtigte Dynamik zu etablieren. Die Praxis zeigt jedoch, dass die Überwindung hierarchischer Strukturen eine

langfristige und ressourcenintensive Aufgabe darstellt (vgl. Rödel/Krach 2023: S. 237).

Abschließend zeigt sich, dass die kontinuierliche Schulung von Führungskräften zu effektiver Feedback-Kommunikation von Bedeutung ist. Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion und können durch Transparenz, Wertschätzung und eine Fehler-Kultur die Prinzipien einer effektiven Feedback-Kultur in ihren Teams etablieren (vgl. Commeli 2018: S. 66). Organisationen sollten daher verstärkt in solche Schulungsmaßnahmen investieren, um eine Professionalisierung zu fördern und zu erreichen.