



Feedback geben

Datenherkunft; <https://karrierebibel.de/feedback-geben/>

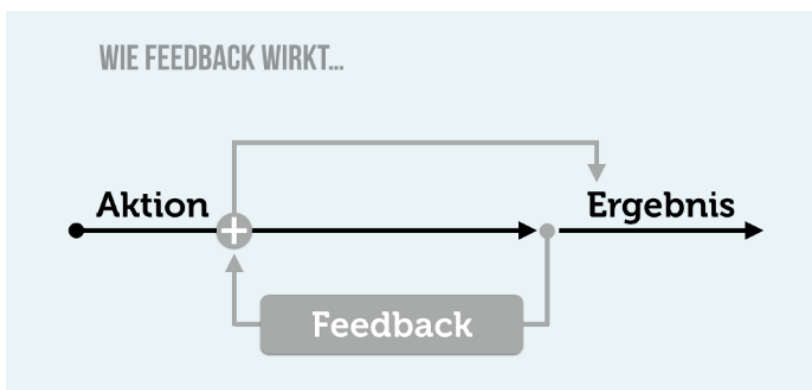
Feedback geben: Regeln, Beispiele, Tipps

Der eingedeutschte Begriff Feedback geben bezeichnet in erster Linie eine Rückmeldung oder Beurteilung durch eine andere Person. Feedback ergänzt damit die Selbstwahrnehmung oder Selbsteinschätzung durch eine – soweit möglich – objektive Fremdeinschätzung und Aussenwahrnehmung. Wer Feedback gibt, kann dem anderen mitteilen, wie sein Verhalten wirkt oder ankommt, wie er oder sie die Situation oder Leistung beurteilt oder welche Verbesserungspotenziale erkannt werden. Richtig eingesetzt, kann Feedback daher enorm wertvoll sein, im Beruf ist nahezu unerlässlich, um sich weiterzuentwickeln. Es ist allerdings nicht immer willkommen und braucht klare Regeln...



Feedback: Definition und Ziele

Feedback – was ist das überhaupt? Und vor allem: Wozu soll das gut sein? Tatsächlich gehören Rückmeldungen zu den Grundfesten zwischenmenschlicher und konstruktiver Kommunikation. Sie dienen ebenso dazu Missverständnisse zu klären, wie Ansprüche und Erwartungen zu formulieren. Kurz: Feedback stärkt das gegenseitige Verständnis, hilft dabei, Vertrauen aufzubauen und verbessert das Ergebnis:



Als **Instrument in der Personalführung und -entwicklung** dient professionelles Feedback zugleich dazu, Leistungen zu verbessern und Mitarbeiter zu motivieren. So konnte beispielsweise Richard Conniff von der Yale Universität zeigen, dass konstruktives Feedback die Motivation und Leistung

von Arbeitnehmern um 10 Prozent steigern kann. Werden gute Ergebnisse geschätzt – und wird das auch kommuniziert, steigt die Motivation sogar um 17 Prozent.

Auf Stimmung und Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern wirkt sich Feedback sogar noch **besser aus als rein monetäre Anreize**.

Voraussetzung dafür ist allerdings, dass das Feedback nicht (nur) spontan oder impulsiv gegeben, sondern **vorbereitet und in einem ausreichenden Rahmen (räumlich und zeitlich) professionell durchgeführt** wird – zum Beispiel in Form eines sogenannten Feedbackgesprächs.

Dafür entscheidend sind allerdings auch die Ziele, die mit den Rückmeldungen verfolgt werden.

Folgende Feedback-Ziele sind dabei denkbar:

- **Leistungsniveau** feststellen und beurteilen
- Erzielte **Erfolge** benennen und bewerten
- Neue **Ziele** definieren und künftige Anforderungen formulieren
- Benötigte **Kompetenzen** analysieren
- **Weiterentwicklung** des Mitarbeiters planen
- Missverständnisse oder (personelle) **Konflikte** lösen
- Einigkeit über die weitere **Zusammenarbeit** erzielen

Keine Frage, ein solch umfangreiches Feedback stellt für beide Seite eine **enorme Herausforderung** dar – für den Feedback-Geber ebenso wie für den Feedback-Nehmer. Schliesslich ist professionelles Feedback nicht nur Lob, sondern auch Kritik und beinhaltet immer auch **sensible Bereiche**, wie etwa die *persönliche* Weiterentwicklung und bezieht zugleich positives wie negatives Verhalten mit ein.

Das auszusprechen, ist nicht allzu viel leichter als derlei **Rückmeldungen anzunehmen**. Umso wichtiger ist es für den Feedback-Geber hierfür eine informelle und ruhige Atmosphäre zu schaffen und auch auf die Machbarkeit der Rückmeldungen zu achten. Wer sein Gegenüber unzumutbar überfordert, verstärkt nur dessen Frust.

Schlechter Rat ist teuer

Kaum etwas ist schlimmer, als **unerbetener Rat**. Sicher, der andere meint es vielleicht nur gut, will helfen. Aber falsch formuliert und zum falschen Zeitpunkt gegeben, wirkt Feedback schnell als **Bevormundung, Angriff oder Demütigung**. Von der Rückmeldung bleibt kaum mehr hängen als Kritik, Genörgel und Verurteilung.

Nicht zuletzt steckt hinter manchem Feedback auch nur **Scheinheiligkeit** oder gar eine veritable Profilneurose: Solche Ratgeber wollen sich durch die Rückmeldung nur selbst erhöhen, indem sie anderen die **Gunst des eigenen Wissensvorsprungs** zukommen lassen.

Man erkennt sie leicht daran, dass sie sich nicht darüber freuen, wenn Fehler verschwinden oder es bei einem nach dem Feedback besser läuft, sondern dass das Umfeld bitteschön mitbekommen möge, wer der **geniale Urheber und Retter** war.

Im schlimmsten Fall ist der Rat sogar **vergiftet**: Diese Menschen laben sich am Leid der anderen und sorgen durch ihren falschen Rat noch dafür, dass dies auch noch lange so bleibt.

Schlechtes Feedback ist daher oft schon an **typischen Indizien** zu erkennen:

- Schlechtes Feedback ist **verletzend** (formuliert) und macht den anderen klein.
- Schlechtes Feedback **greift den anderen persönlich an**.
- Schlechtes Feedback **verurteilt**, statt nur zu beurteilen.
- Schlechtes Feedback **platzt heraus** – ohne Empathie für den Moment oder aktuelle Gefühle.
- Schlechtes Feedback **verfolgt eigene Interessen** – nicht, was der andere braucht.

Verstehen Sie uns bitte nicht falsch: Zwar sagt der Volksmund *Ratschläge sind auch Schläge*, doch das gilt nur für **falsches Feedback** und **destruktive Kritik**. Wirklich guter Rat ist extrem wertvoll – selten zwar, aber auch selten teuer.

Umgekehrt benötigt **gutes Feedback** daher unbedingt ein paar **Grundregeln**, damit es wirksam und unterstützend ankommt...



Feedback Regeln: Tipps und Formulierungen für gute Ratgeber

Ein guter Ratgeber, der Ihnen wohl gesonnen ist und für Sie wirklich nur das Beste will (und nicht nur so tut als ob), wird sich mindestens an diese **Feedback Regeln** halten:

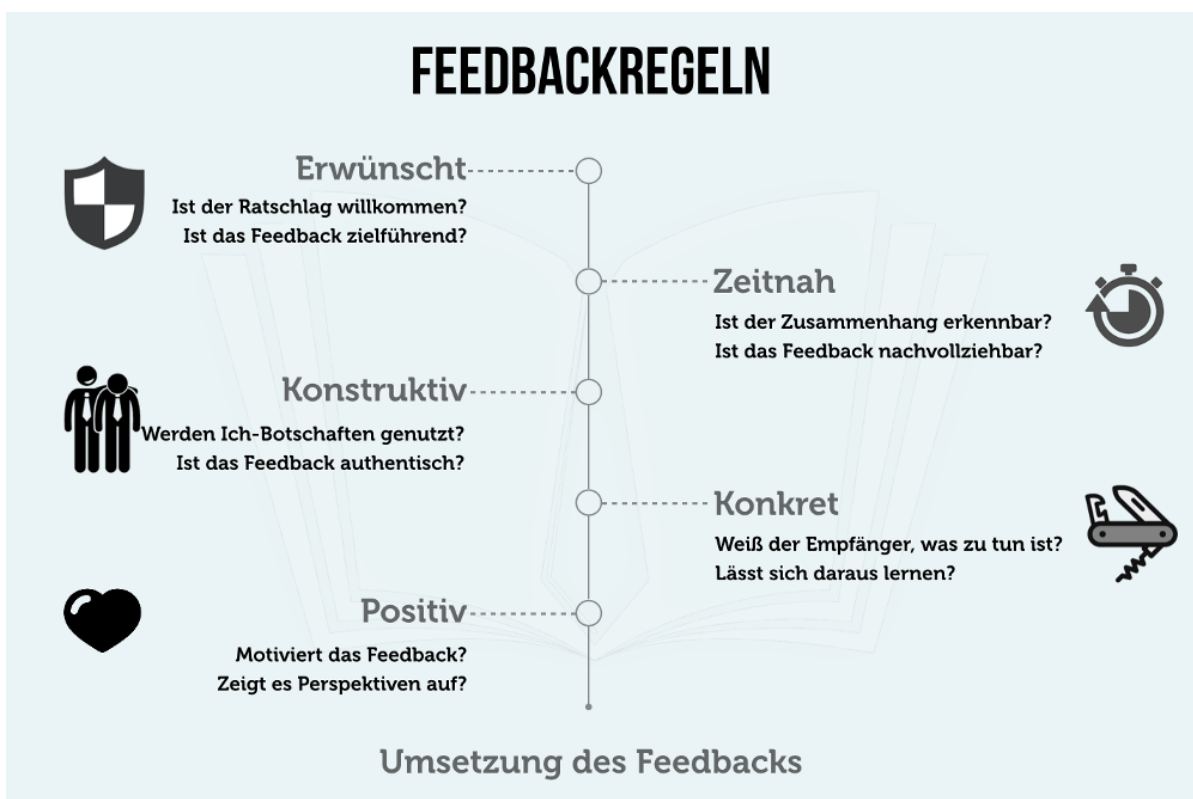
- **Feedback Regel: Überblick verschaffen**
Von aussen sehen die Dinge oft viel einfacher aus. Bevor man allerdings der Versuchung erliegt, andere mit seiner Klarsicht zu beglücken, gilt es die Sache auch wirklich kompetent zu beurteilen: Sind wirklich alle Variablen bekannt – auch was die Lage des Betroffenen anbelangt? Oder anders formuliert: Man sollte nur dann anderen einen guten Rat geben, wenn man es kann.
- **Feedback Regel: Zeitpunkt abwarten**
Wie schon erwähnt, sollte man nie jemanden ungebeten beraten. Sonst bekommt das Feedback schnell den Charakter einer Anweisung. Ein guter Rat ist allenfalls ein Angebot, das derjenige ebenso gut ausschlagen kann, ohne dass man ihm das übel nimmt. Bestenfalls ist Feedback die Antwort auf eine Frage. Dennoch sollte Feedback möglichst zeitnah erfolgen, da sonst der Bezug zur Situation zunehmend verblasst.
- **Feedback Regel: Rahmen schaffen**
Geben sie Feedback möglichst nur unter vier Augen, sodass der andere sein Gesicht wahren kann – vor allem wenn das Feedback kritisch ausfällt.
- **Feedback Regel: Ich-Botschaften formulieren**
Konstruktive Kritik bleibt nie vage, sondern ist immer konkret. Verallgemeinerungen und pauschale Aussagen helfen niemandem, daraus lassen sich keine sinnvollen Handlungen ableiten. Damit Feedback nachvollziehbar ist, sollte es möglichst konkret erklären, wie es besser geht. Das nimmt den Feedbackgeber zugleich in die Pflicht, zu beweisen, wie gut sein Rat wirklich ist. Derlei Rückmeldungen werden jedoch umso besser angenommen, je subjektiver sie formuliert sind (Fachjargon: Ich-Botschaften). Sprechen Sie also von Ihren persönlichen Beobachtungen und Eindrücken und sagen Sie, was Sie machen würden – nicht, was „man“ macht. Zum Beispiel: „Frau Muster, ich hatte den Eindruck, Sie waren bei Ihrer jüngsten Präsentation nicht optimal vorbereitet. Fragen konnten Sie nur ausweichend beantworten. Woran lag das?“

- **Feedback Regel: Perspektiven aufzeigen**
Aber nicht eingreifen! Ein guter Ratgeber baut niemals Druck auf, das schürt nur Misstrauen. Ebenso tabu: den anderen dazu nötigen, sich zu rechtfertigen. Es geht darum, dem anderen konstruktiv neue, andere Perspektiven aufzuzeigen; die Situation sachlich neutral zu beschreiben, ohne den anderen zu bewerten oder zu beleidigen. Selbst wenn man manche zu ihrem Glück zwingen muss – hier ist es verboten!
- **Feedback Regel: Rückmeldungen annehmen**
Ein kluger Feedback-Geber wird seine Empfehlungen nie absolut formulieren, so als wären sie der Weisheit letzter Schluss und unangreifbare Wahrheiten. Vielmehr sollte er den anderen aussprechen lassen und Offenheit signalisieren, seinen Rat selbst hinterfragen zu lassen und natürlich auch seinerseits Feedback anzunehmen. Erst so entsteht so was wie ein Dialog auf Augenhöhe.

Folgende Feedback Formulierungen im beruflichen Kontext als Auftakt denkbar:

Herr/Frau MITARBEITER...

- *ich habe den Eindruck, dass...*
- *mir ist in jüngster Zeit aufgefallen...*
- *obwohl ich _____ sehr schätze, hat mir diesmal nicht gut gefallen, dass...*
- *ich finde, dass Sie im Vergleich zu ...*
- *ich hätte mir mehr gewünscht, dass...*
- *ich fände es besser, wenn Sie beim nächsten Mal...*
- *ich würde mich freuen, wenn Sie künftig zum Beispiel...*



Feedback geben in drei einfachen Schritten

Gutes Feedback zu geben ist nicht einfach, aber es muss auch keine Raketenwissenschaft sein. Wenn Sie Feedback geben wollen, das für den Empfänger einen Nutzen hat und alle wichtigen Aspekte vermittelt, können bereits **drei Schritte** ausreichen:

- **Zeigen Sie Ihre Sicht der Dinge**
Zunächst einmal geht es bei jedem Feedback um Ihre persönliche und teils auch individuelle Wahrnehmung. Beanspruchen Sie nicht die Wahrheit für sich, sondern berichten Sie über das, was Sie sehen, empfinden und beobachten.
- **Erklären Sie Ihren Standpunkt**
Im zweiten Schritt sollten Sie erklären, welche Schlüsse Sie aus Ihrer Wahrnehmung ziehen und wie diese auf Sie wirkt. Eine mögliche Formulierung ist dabei beispielsweise Für mich fühlt es sich so an, als ob...
- **Benennen Sie Ihre Erwartungen**
Abschliessend braucht es dann noch einen Call to Action, einen Handlungsaufruf. Was erwarten Sie vom Gegenüber? Was soll dieser anders machen?

4 typische Fehler, die beim Feedback gemacht werden

Natürlich kann es etwas Kostbares und Befriedigendes sein, anderen Menschen zu helfen und wirksame Rückmeldungen zu geben. Ganze Berufszweige, wie etwa die der Trainer, Berater und Coaches basieren darauf.

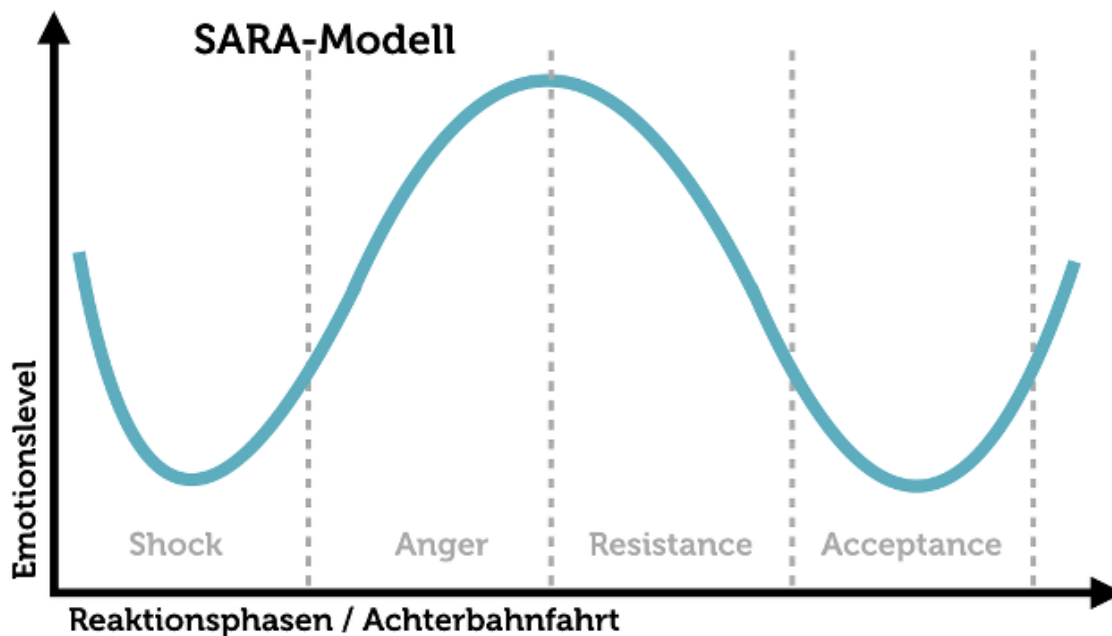
Dennoch gibt es neben den oben genannten Feedbackregeln auch ein paar typische Fallstricke dabei, die manchen Ratgeber schon disqualifiziert haben. Und weil man stets seine eigenen Ratschläge befolgen sollte, sind die folgenden vier Feedback-Fehler (tendenziell) positiv formuliert:

- **Verhältnis**
Fragen Sie sich selbstkritisch: Geben Sie mehr positive Rückmeldungen oder negative? Oder anders gefragt: Kritisieren Sie andere lieber oder loben Sie diese öfter? Die vielleicht unbequeme Antwort auf diese Frage verrät Ihnen nicht nur einiges über Ihr Wesen – sie ist auch ein wesentlicher Erfolgsschlüssel für gute Ratschläge: Diese bauen andere auf, ermuntern und ermutigen sie und machen sie nicht nieder. Und sie sind immer selbstlos. Ziel ist, dem anderen Chancen zu eröffnen – nicht dem eigenen Ego. Am schlimmsten wirkt übrigens die sogenannte Sandwich-Kritik – also in vermeintliches Lob gekleidete Schelte.
- **Zeitpunkt**
Rückkopplungen geben, an einem Bad Hair Day (an einem «schlechten» Tag)? Riesenfehler! Geben Sie niemals einen Rat, wenn Sie selbst gerade schlecht drauf oder frustriert sind. Das färbt immer ab und überträgt sich auf Ihren Schützling. Und schon gar nicht sollten Sie es zu einer persönlichen Mission machen. Neutralität ist oberste Pflicht für jeden Ratgeber.
- **Taktgefühl**
Gutes Feedback ist stets ehrlich und spezifisch. Wer einfach lospoltert, kann sich den Rat genauso gut schenken. Darin liegt aber noch eine weitere Gefahr: Ehrlichkeit und Direktheit können verletzen. Dann mutiert der Ratgeber schnell zum Unhold. Deshalb ist es wichtig, bei aller aufrichtiger Intention auch genug Taktgefühl zu zeigen und sein Feedback wohl zu dosieren. Sagen Sie nicht alles sofort, was Ihnen auffällt. Oder anders ausgedrückt: Seien Sie gnädig und barmherzig, wenn Sie Rückmeldungen geben.
- **Konsequenzen**
Sie kennen den Klassiker eines guten Ratschlags: love it, leave it or change it. Das stimmt praktisch immer, hat aber eben auch seine Folgen. Vor allem der Punkt „leave it“: Wer andere berät, ohne zugleich die Konsequenzen seiner Empfehlungen detailliert zu schildern, handelt

fahrlässig bis verantwortungslos. Ratschläge sind kein Spiel. Sie spielen sonst mit dem Leben eines Menschen, der sich selbst in diesem Punkt nicht zu helfen weiss. Anderen Menschen in einer Notlage zu helfen, mag ein schönes Gefühl sein, es beinhaltet aber auch eine Verantwortung.

Mitarbeiter-Reaktionen: Das SARA-Modell

Immer da, wo es um Kritik und negatives Feedback geht, reichen die Reaktionen der Mitarbeiter von Ablehnung und Ärger bis Akzeptanz und Annahme. Nicht wenige Führungskräfte erleben dabei eine regelrechte Achterbahnfahrt der Gefühle, wie sie auch für Lebenskrisen typisch ist – erst recht, wenn die Rückmeldungen mit schwerwiegenden Folgen oder Veränderungen für den Mitarbeiter sind. In der Wissenschaft wird dieses Reaktionsspektrum auch als SARA-Modell bezeichnet. Dahinter verbirgt sich ein Akronym, das sich aus den vier Phasen – Shock, Anger, Resistance und Acceptance – zusammensetzt und unterschiedlich heftig ausfallen können:



Führungskräfte, die dem Mitarbeiter aufgrund eines 360-Grad-Feedbacks Rückmeldungen geben, sollten darauf gefasst und vorbereitet sein:

- **Shock (Schock)**
Wer negatives Feedback bekommt, reagiert in der Regel erst einmal geschockt: „Kann ja gar nicht sein! Bestimmt ist da ein Fehler gemacht worden...“ Der Grund ist der plötzliche Bruch zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung. Das muss der Betroffene erst einmal verarbeiten.
- **Anger (Wut)**
In der zweiten Phase reagieren die meisten mit einer Art Vorwärtsverteidigung: Weil nicht sein kann, was nicht sein darf, muss die Schuld bei anderen liegen. Statt sich selbst ehrlich zu hinterfragen und zu reflektieren (was unangenehmer ist), wird die Verantwortung delegiert: auf miese Umstände, fiese Kollegen, Neider, blödsinnige Befragungen.
- **Resistance (Widerstand)**
Weil das Feedback mit (teils schmerzhaften, teil aufwendigen) Veränderungen verbunden ist, wächst in Phase 3 der Widerstand: „Ich bin eben so... Das ist zu viel, das kann keiner von mir verlangen!“ Nicht wenige sträuben sich mit allen rhetorischen Mitteln, finden immer neue Gründe und Argumente. Für Führungskräfte ist das die schwerste Phase.

- **Acceptance (Akzeptanz)**

Irgendwann folgt – hoffentlich – die letzte Phase der emotionalen Achterbahnfahrt: Der betroffene Mitarbeiter akzeptiert das Feedback und auch seinen Anteil an der Lage. Jetzt ist der Weg frei für Veränderungen und konstruktive Aufbauarbeit. Aber eben erst in Phase 4.

Führungskräfte sollten sich allerdings darüber bewusst sein, dass diese Reaktionen auch zeitversetzt und erst Tage nach dem Gespräch auftreten können.

Im Mitarbeitergespräch selbst, bleiben die Kollegen erst einmal äusserlich ruhig und innerlich geschockt. Vielleicht wollen Sie sich auch keine Blösse geben und erst einmal verdauen. So oder so sollten Sie die Mitarbeiter genau beobachten und gegebenenfalls ein zweites Gespräch führen.

Um Feedback bitten: So geht's

Hand aufs Herz: Wann haben Sie Kollegen oder Ihren Vorgesetzten das letzte Mal um Feedback gebeten? Schon eine Weile her? Dann geht es Ihnen wie vielen anderen Arbeitnehmern auch. Dabei ist den meisten die Wichtigkeit von Feedback durchaus bewusst:

Ohne Feedback keine gezielte Entwicklung.

Das Problem: Feedback wird häufig mit Kritik gleichgesetzt. Kritik kann natürlich Bestandteil eines Feedbackgesprächs sein, doch eben nur einer von vielen. Lob, Einschätzungen, Hinweise, Verbesserungsvorschläge gehören ebenso dazu.

Genau deshalb ist Mitarbeiterfeedback auch so wichtig: Ohne die Reflexion durch andere arbeiten Sie vielleicht einfach vor sich hin und entwickeln sich dabei in eine völlig falsche Richtung.

Bei der **Auswahl Ihres Ratgebers** spielen allerdings folgende **Kriterien** eine wichtige Rolle:

- **Kompetenz**

Die Person muss fachlich so kompetent sein, dass sie Ihre Arbeit beurteilen und Ihnen auch qualifiziertes Feedback geben kann.

- **Ehrlichkeit**

Sie müssen sich darauf verlassen können, dass Sie ein ehrliches Feedback erhalten. Ansonsten ist das Ganze sinnlos.

- **Neutralität**

Der Feedback-Geber darf mit dem Feedback nicht seine eigenen Ziele verfolgen. Ansonsten wird aus Feedback schnell Manipulation.

Das Feedback Ihrer Kollegen können Sie mehr oder weniger jeden Tag abfragen, bei Ihrem Vorgesetzten kann das – je nach Unternehmens- und Teamstruktur – schon schwieriger werden. Hier sollten Sie die **Mitarbeitergespräche** beziehungsweise das **Jahresgespräch** nutzen und gezielt die Rückmeldung Ihres Chefs einholen.

Dabei ist es wichtig, dass Sie sich beim Feedback-Nehmen an einige **Regeln** halten:

- **Zeit**

Für ein qualitativ gutes Feedback sollten Sie sich Zeit nehmen. Das geht nicht mal eben zwischen Tür und Angel.

- **Zuhören**

Lassen Sie den Feedback-Geber vollständig ausreden und hören Sie dabei aktiv zu. Das ist nicht nur höflich, sondern auch produktiv, denn nur wenn Ihr Gegenüber seine Gedanken ausformulieren kann, können Sie deren Potential voll ausschöpfen.

- **Dank**
Bedanken Sie sich am Ende des Feedbacks dafür. Dadurch zeigen Sie Ihre Wertschätzung für die Zeit und Gedanken Ihres Gesprächspartners. Ganz nebenbei erhöhen Sie so Ihre Chance, in Zukunft erneut Feedback von der Person zu bekommen.
- **Analyse**
Nach dem Feedback sollten Sie ganz in Ruhe die genannten Punkte durchgehen und analysieren. Prüfen Sie, welche Anregungen Sie umsetzen können und wollen und welche für Sie eine untergeordnete Rolle spielen.

Und geben Sie Ihrem ursprünglichen Ratgeber bitte Ihrerseits Feedback über die Veränderungen und die Umsetzung seines Feedbacks. Bei Ihrem Vorgesetzten werden Sie das ohnehin tun, doch auch Ihre Kollegen sollten Sie nicht vergessen. Damit zeigen Sie, dass Sie das Feedback **wertschätzen und ernst nehmen**. Und Sie erhalten neues Feedback.
Denn **Feedback geben** (und nehmen) ist ein laufender Prozess, kein einmaliger Vorgang.