

# Feedback richtig geben

Ein Leitfaden für Führungskräfte

# Inhaltsverzeichnis

<b>Wozu ist Feedback am Arbeitsplatz wichtig?.....</b>	<b>3</b>
<b>Was sollten Sie beachten, um gutes Feedback zu geben?.....</b>	<b>4</b>
<b>Richtiges Feedback in drei Schritten .....</b>	<b>7</b>
<b>Kritisches Feedback.....</b>	<b>8</b>
<b>Eine Alternative: Fünf-Minuten-Gespräche .....</b>	<b>11</b>
<b>Das Wichtigste im Überblick .....</b>	<b>12</b>
<b>Ausgewählte Literatur .....</b>	<b>13</b>
<b>Impressum.....</b>	<b>14</b>

# Wozu ist Feedback am Arbeitsplatz wichtig?

Rückmeldungen (Feedback) dienen dem Ziel, Mitarbeiter<sup>1</sup>, Kollegen oder auch Vorgesetzte darüber zu informieren, wie ihr Handeln von Anderen wahrgenommen, erlebt und/oder bewertet wird, um künftiges Handeln zu beeinflussen.

## **Mit Feedback verstehen Sie und Ihr Mitarbeiter sich besser.**

Da zwischenmenschliche Kommunikation ein komplizierter und störanfälliger Prozess ist, dürfen Sie weder erwarten, von Ihren Kommunikationspartnern in jedem Fall richtig verstanden zu werden, noch davon ausgehen, dass Sie Ihre Kommunikationspartner immer richtig verstehen. Durch strukturiertes Feedback erhöhen Sie die Wahrscheinlichkeit, dass sowohl Ihre Nachricht als auch gegenseitige Erwartungen richtig verstanden werden.

## **Durch Feedback wissen Sie, wie Sie von Anderen wahrgenommen werden.**

Oft wissen wir gar nicht genau, welche Anforderungen und Erwartungen am Arbeitsplatz an uns gestellt werden und schätzen deshalb eine Situation unzutreffend ein. In diesen Fällen ist Feedback für uns von Nutzen, weil es uns hilft, unsere Wirkung auf andere zu verstehen. Da beim Feedbackgespräch beide Gesprächspartner über sich erzählen, kommt es zu einer offenen Kommunikation, zu einem Geben und Nehmen, also zu einem Vorteil auf beiden Seiten, der im Interesse aller Beteiligten liegt.

## **Eine Mischung von positivem sowie negativem Feedback fördert die Entwicklung.**

Vielen Menschen fällt es leicht, über positive Dinge Rückmeldung zu geben. Doch beide Formen von Feedback, sowohl positiv wie auch negativ bzw. kritisch, sind wichtig, weil diese Reflexion Orientierung gibt und damit unser Verhalten geändert werden kann.

### **Positives Feedback:**

- Steigert das Selbstwertgefühl.
- Erhöht die Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Führungskraft.
- Verstärkt die Motivation für weitere Leistungen.

### **Negatives Feedback:**

- Gibt die Möglichkeit Verhalten bzw. Gewohnheiten zu korrigieren.
- Vermeidet künftige Fehler.

**Beide zusammen:** Fördern die Entwicklung der Mitarbeiter und der Führungskraft.

<sup>1</sup> Sämtliche geschlechtsspezifische Ausdrücke sind geschlechtsneutral zu verstehen und rein aus Gründen der Lesbarkeit so formuliert. Die gewählten, überwiegend maskulinen Formulierungen sollen keinesfalls als Geschlechtsdiskriminierung oder eine Verletzung des Gleichheitssatzes verstanden werden.

## Was sollten Sie beachten, um gutes Feedback zu geben?

Ob Feedback förderlich ist oder eher umgekehrt, hängt auch stark von der Art und Weise ab, wie es vermittelt wird.

### **Erster Schritt: Gut beobachten.**

Als ersten Schritt müssen Sie wissen, welche Anforderungen Ihr Mitarbeiter bei seiner Tätigkeit gemäß tariflicher Eingruppierung erfüllen muss. Dafür steht Ihnen die Personalabteilung gegebenenfalls unterstützend zur Seite. Erst wenn Sie wissen, welche Merkmale auf welche Anforderungen hinweisen, können Sie richtig einschätzen. So wird es Ihnen gelingen, aufgetretene Situationen bzw. Vorfälle richtig einzuordnen, um entsprechend Feedback zu geben.

**Beispiel:** Teamfähigkeit ist ein Merkmal, das für mehrere Kompetenzen am Arbeitsplatz erforderlich ist. Aus welchen Verhaltensmerkmalen können Sie schließen, dass Ihr Mitarbeiter teamfähig ist?

Diese wären z. B.:

- Gemeinsam aufgabenorientiert zu handeln und sich für die gemeinsame Sache einzusetzen.
- Bereit zu sein, sich mit Anderen auszutauschen.
- Andere Mitglieder des Teams und deren Meinungen gelten lassen zu können, ohne die Gruppe ständig dominieren zu wollen.
- In Konflikten gemeinsam auf eine konstruktive Lösung hinzuarbeiten.
- Verschiedene Charaktere und Rollen in Gruppen zu akzeptieren und sich auf diese Charaktere einzustellen.
- usw...

Wenn Sie wissen, wie Sie ein Merkmal definieren, wissen Sie auch, worauf Sie achten können.



## **Zweiter Schritt: Stellen Sie die richtigen Fragen.**

Verschiedene Frageformulierungen bewirken unterschiedliche Arten von Antworten. Je nach Gesprächspartner lohnt es sich, Ihre Formulierungen anzupassen. Wenn Ihr Partner sehr gesprächig ist, kann es nützlich sein, ausgewählte Fragen geschlossen zu formulieren. Bei eher ruhigen Gesprächspartnern sind offene Fragen zu empfehlen.

**Die geschlossene Frage:** Solche Fragen können mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden. Diese sind gut, wenn Sie kurze und klare Antworten wollen, und/oder wenn Sie merken, dass Ihr Gesprächspartner die Sache nicht offen anspricht.

- Haben Sie sich zu diesem Thema gut einarbeiten können?
- Haben Sie sich während der Präsentation wohl gefühlt?
- Denken Sie, dass es wichtig ist, dass ...?

**Die offene Frage:** Wenn Sie sich detaillierte Auskünfte und Hintergrundinformationen wünschen, eignen sich offene Fragen gut, weil sie dem Gesprächspartner mehr Raum geben.

- Wie ist es Ihnen dabei gegangen?
- Welche Auswirkungen hatte dieses Verhalten auf Andere?
- Was könnten Sie verbessern?
- Wann tritt diese Situation noch auf?
- Woran merken Sie, dass ...?



### Dritter Schritt: Hören Sie aktiv zu.

Wem aufmerksam zugehört wird, der wird wahrgenommen und empfindet Wertschätzung, Anerkennung und Empathie. Hier lautet die Regel: Ihr Gegenüber muss erkennen können, dass Sie ihm zuhören.

Die folgenden **Tipps** helfen Ihnen dabei:

- Reagieren Sie auf das, was Sie hören. Mit Reaktionen wie z.B. „Hm... So?... Aha!“ usw. merkt Ihr Gegenüber, dass ihm zugehört wird.
- Achten Sie auf Ihre Gestik und Mimik. Wenden Sie sich Ihrem Gesprächspartner zu, bewahren Sie eine offene Körperhaltung. Vermeiden Sie den drohenden Finger, die geballte Faust, oder in die Hüfte gestützte Arme.
- Halten Sie Augenkontakt. Augenkontakt bedeutet Verbundenheit und Konzentration.
- Unterbrechen Sie nicht. Unterbrechen Sie Ihr Gegenüber, bleibt immer etwas Unzufriedenheit in ihm zurück. Ihrem Gesprächspartner fehlt jetzt die innere Ruhe, da er seinen unausgesprochenen Gedankengang nicht kundtun konnte. Folglich hört er möglicherweise Ihnen nicht mehr zu.
- Notieren Sie wichtige Aussagen. Damit unterstreichen Sie die Wichtigkeit und signalisieren auch Ihre Anerkennung gegenüber dem Gesprächspartner.
- Fragen Sie nach und wiederholen Sie wichtige Aussagen. Fragen Sie ruhig nach, falls Ihnen etwas unklar ist und wiederholen wichtige Aussagen.
  - „Mit anderen Worten ...“
  - „Es verstärkt sich bei Ihnen der Eindruck ...“
  - „Sie finden, dass ...“
  - „Nach Ihrer Einschätzung ...“

## Richtiges Feedback in drei Schritten

Im Folgenden finden Sie anhand eines positiven Beispiels, die drei aufbauenden Schritte von Feedback.

### **Beschreiben Sie: Was ist geschehen?**

Was haben Sie beobachtet? Versuchen Sie die Situation so wiederzugeben, als ob Sie ein Foto beschreiben würden. Schildern Sie Ihre Wahrnehmung sachlich, ganz ohne Wertung.

**Beispiel:** „Herr Meier, Sie haben den Bericht früher als geplant geliefert.“

### **Erläutern Sie, welche Auswirkungen das auf Sie hatte.**

Beschreiben Sie, welche Folge die Situation hatte, bevor Sie zu Ihren Erwartungen übergehen.

**Beispiel:** „Danke Ihnen! So konnte ich die Konsolidierung schneller beenden und weiterleiten.“

### **Machen Sie verständlich, welches künftige Handeln erwünscht ist.**

Äußern Sie nun, welches künftige Handeln Sie sich für die Zukunft wünschen.

**Beispiel:** „Das weiß ich zu schätzen und hoffe, dass Sie unser Team weiterhin so unterstützen.“

# Kritisches Feedback

Wenn es beim Feedback gleichzeitig um das Ausüben von Kritik geht, fällt es vielen Menschen schwer, diese richtig anzusprechen. Bevor Sie sich für ein negatives bzw. kritisches Feedback entscheiden, wägen Sie Folgendes ab:

## **Überprüfen Sie, wie erforderlich das Feedback ist.**

Wenn Sie einen Kritikpunkt haben, sollten Sie zunächst einmal die **Notwendigkeit überprüfen**, bevor Sie sich das Gespräch vornehmen:

- Müssen Sie in diesem Fall wirklich Kritik üben?
- Sind Sie für diese Kritik zuständig?
- Treten schwerwiegende Folgen auf, wenn Sie das Kritikgespräch nicht führen?

Zugleich sollten Sie sich nicht davor scheuen ein notwendiges Gespräch zu führen.

**Beispiel:** Ihr Mitarbeiter hält in einer Veranstaltung eine kurze Rede, die nicht besonders gut war. Ist es für die Organisationseinheit erforderlich, dass der Mitarbeiter eine gute Rede hält?

## **Wählen Sie das Wichtigste aus.**

Wenn Sie überzeugt sind, dass dieses Gespräch notwendig ist, sollten Sie fortsetzen, indem Sie **Prioritäten setzen**.

- Was ist Ihnen wirklich wichtig?
- Welche Relevanz hat das Thema bzw. die Situation für den Aufgabenbereich Ihres Gesprächspartners?

## **Kritisieren Sie nicht im Beisein von unbeteiligten Dritten und geben Sie kein Feedback, wenn Sie wütend sind.**

Geben Sie Ihr Feedback sobald wie möglich nach dem Entstehen der Situation.

Achten Sie dabei auf zwei Dinge:

1. Sie sollten ungestört über das Thema sprechen können. Das Gespräch muss nicht unbedingt in Ihrem Büro sein, auch ein Spaziergang kann sich sehr gut für ein Feedbackgespräch eignen.
2. Und warten Sie lieber ab, bis Sie sich beruhigt haben, falls Sie wütend sind, oder Ihre Gefühle nicht unter Kontrolle haben.





### **Beginnen Sie positiv.**

Wenn Sie wollen, dass das Gespräch konstruktive Ergebnisse bringt, müssen Sie auch dafür sorgen, dass die Gesprächsatmosphäre positiv ist. Sorgen Sie dafür, dass Ihr Gesprächspartner sich angesprochen fühlt und eine vertrauensvolle Basis vorhanden ist. Benennen Sie zunächst positive Dinge.

Hinweis: Die Sandwich Methode (zuerst mit etwas Positivem beginnen) sollten Sie vermeiden, wenn Sie mit Ihrem Lob nicht ehrlich sind. Seien Sie dann lieber direkt, und steigen Sie mit dem Punkt ein, um den es eigentlich geht.

### **Beschreiben Sie: Was ist geschehen?**

Beschreiben Sie jetzt genau, konkret und ohne Schuldzuweisung, wie Ihrer Meinung nach die Abweichung vom Soll-Zustand entstanden ist. Ihrem Mitarbeiter muss klar sein, wie Sie den Sachverhalt sehen.

**Beispiel:** „Frau Meier, die Referentenrunde beginnt immer um 10 Uhr. Ich habe bemerkt, dass Sie bereits zum zweiten Mal 15 Minuten zu spät waren.“

Bleiben Sie dabei der Ich-Form treu, also nicht: „Sie sind bereits zum zweiten Mal 15 Minuten zu spät gekommen!“ So geht Ihr Gegenüber sofort in die Defensive.

### **Machen Sie verständlich, welche Folgen für Ihren Mitarbeiter und die Arbeit entstehen.**


Seien Sie dabei direkt und klar. Ihr Mitarbeiter sollte nicht anfangen zu rätseln, was Sie eigentlich sagen wollen.

**Beispiel:** „Wir mussten auf Sie warten und konnten erst später beginnen, weil die ersten Tagungspunkte von Ihnen eingetragen waren.“

### **Fragen Sie nach und hören Sie Ihrem Gegenüber zu.**

Häufig muss man die Ursachen kennen, damit man auch passende Lösungen finden kann. Es ist in Ordnung, dass Sie mit Ihrem Mitarbeiter über die Ursachen und nach Fehlern forschen, denn Sie wollen ja in der Zukunft die Fehler vermeiden, und nicht den Mitarbeiter dadurch verunsichern.

Wichtig ist, hier keinen Monolog zu halten. Ihr Mitarbeiter sollte mit Ihnen gemeinsam überlegen, welche Fehler mit welchen Ursachen passiert sind, z.B. ob klare Anweisungen vorlagen.



Bleiben Sie offen. Denken Sie in dem Moment nicht daran, wie Sie nachher antworten werden. Versuchen Sie zu verstehen, was die Logik und Gefühle Ihres Gegenübers angeht.

Am Ende dieser Phase sollten Sie gemeinsam wissen, weshalb etwas falsch gelaufen ist.

**Vereinbaren Sie, was anders sein kann und wie.**

Erläutern Sie jetzt klar und deutlich, was Sie in Zukunft anders haben wollen, und vereinbaren Sie gemeinsam künftige Vorgehensweisen. Vergewissern Sie sich, indem Sie das Vereinbarte wiederholen bzw. wiederholen lassen.

**Beispiel:** „Kann ich zukünftig davon ausgehen, dass Sie pünktlich sind und sich vorher melden, wenn Sie sich verspäten?“

**Schließen Sie das Gespräch positiv ab.**

Bringen Sie zum Ausdruck, dass Sie Ihren Mitarbeiter weiter schätzen und dass die Basis für eine gute Zusammenarbeit nach wie vor besteht.

**Beispiel:** „Wenn Sie mich über Ihre Verspätung informieren, kann ich die Tagesordnung umstellen und trotzdem pünktlich mit der Sitzung beginnen.“

**Vergessen Sie nicht das Follow-Up.**

**Ganz wichtig:** Überprüfen Sie im Sinne einer Nachhaltigkeit, ob Ihre Vereinbarung auch eingehalten wurde. Damit signalisieren Sie, dass Sie es mit Ihrem Feedback ernst gemeint haben und eine Verhaltensänderung erwarten.

## Eine Alternative: Fünf-Minuten-Gespräche

Neben den regelmäßigen Feedbackgesprächen dient auch ein weiteres Instrument dazu, die Zusammenarbeit mit Ihrem Mitarbeiter zu optimieren. Es handelt es sich dabei um informelle Kurz-Feedbackgespräche, mit denen ein kontinuierlicher Abgleich von Erwartungen möglich ist.

Dieses Instrument eignet sich insbesondere dann, wenn Sie wenig Zeit für ausführlichere Feedbackgespräche haben, oder wenn Sie die Notwendigkeit sehen, dass ein häufiger Austausch für den Arbeitsbereich notwendig ist.

**Themen** eines solchen Gesprächs können sehr unterschiedlich sein und von beiden Seiten kommen:

- „Ich habe zurzeit besonders Schwierigkeiten in ...“
- „Mit den Kollegen läuft es nicht gut.“
- „Mir hat besonders Spaß gemacht ...“

Folgen Sie bei Fünf-Minuten-Gesprächen **folgenden Schritten**:

**Schritt 1:** Was läuft gut? Was läuft weniger gut?

**Schritt 2:** Wo benötigt der Mitarbeiter aktuell Unterstützung?

**Schritt 3:** Was tun?

**Schritt 4:** Follow-Up

# Das Wichtigste im Überblick

## 1. Bereiten Sie sich gut vor.

Was ist genau passiert? Waren die Erwartungen klar genug kommuniziert? Sammeln Sie Fakten. Vermeiden Sie hier Spontaneität.

## 2. Geben Sie Ihr Feedback unmittelbar nach dem Entstehen der Situation.

Warten Sie mit Ihrer Rückmeldung, falls Sie wütend sind, oder Ihre Gefühle nicht unter Kontrolle haben.

## 3. Machen Sie deutlich, dass Sie Ihrem Mitarbeiter helfen wollen.

Beim Feedback geht es um Entwicklung, nicht um Verurteilung.

## 4. Steigen Sie positiv ins Gespräch ein.

Aber verzichten Sie auf das Lob, wenn Sie es nicht wirklich ernst meinen.

## 5. Seien Sie direkt bei diesen drei Schritten:

Beobachten: Was ist passiert?

Auswirkungen: Welche Folgen hatte das auf die Person und die Arbeit?

Erwartungen: Was genau soll geändert werden?

## 6. Hören Sie Ihrem Gegenüber zu.

Bleiben Sie offen und versuchen Sie, Ihren Mitarbeiter zu verstehen. Denken Sie beim Zuhören nicht an die Antwort, die Sie schnell loswerden möchten.

## 7. Fokussieren Sie auf die Zukunft.

Bleiben Sie nicht an der Vergangenheit hängen. Wichtiger ist, dass Sie eine Übereinkunft über das finden, was in der Zukunft anders sein soll.

## 8. Vergessen Sie nicht das Follow-Up.

Überprüfen Sie, ob Ihre Vereinbarung auch eingehalten wurde. Damit signalisieren Sie, dass Sie es mit Ihrem Feedback ernst gemeint haben, und eine Verhaltensänderung erwarten.

## Ausgewählte Literatur

- Peus, Braun, Hentschel, Fres (Hrsg.). Personalauswahl in der Wissenschaft. Springer- Verlag. 2015. Kapitel Onboarding und Führung in den ersten 100 Tagen
- Hossiep, Bittner, Berndt. Mitarbeitergespräche. Hogrefe Verlag. 2008
- Kratz. Richtiges Feedback. Gabal Verlag. 4.Auflage. 2012
- Simon, W. Grundlagen der Kommunikation. GABAL Verlag. 2004
- Holland, E. Making Feedback Work. The Key to Building Effective Teams. 2014

# Impressum

**Herausgeber:**

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg  
Schlossplatz 4  
91054 Erlangen

Personalentwicklung

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg  
Zentrale Universitätsverwaltung, Abteilung P  
Frau Sybille Kail  
Schlossplatz 4  
91054 Erlangen  
Tel.: 09131/85-26635  
Fax: 09131/85-26697  
sybille.kail@fau.de