

Feedback richtig geben und nehmen

Fragen und Antworten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Inhaltsverzeichnis

Wozu ist Feedback am Arbeitsplatz wichtig?	3
Richtiges Feedback in drei Schritten	4
Häufig gestellte Fragen	5
Fragen zum Feedbackgeben	5
Ist bei einem Feedbackgespräch immer der Vorgesetzte Feedbackgeber?	5
Gibt es einen richtigen Zeitpunkt für Feedback und benötigt es einen Gesprächstermin?.....	5
Wie gehe ich bei negativem Feedback vor?	6
Fragen zum Feedbacknehmen	7
Strukturiertes Feedback klingt sehr aufwendig. Lohnt sich das überhaupt?.....	7
Das Feedback das ich erhalten habe, war nicht gewinnbringend. Wie kann ich vorgehen?	7
Bis jetzt habe ich noch nie Feedback von meinem Vorgesetzten erhalten. Ist es jetzt nicht zu spät? 7	
Weshalb neigt man bei kritischem Feedback dazu, in eine defensive Haltung zu gehen?	8
Wie kann ich eine offene Haltung gegenüber Feedback entwickeln, wenn das für mich neu ist?	8
Wie setze ich aktives Zuhören in der Praxis um?	11
Ausgewählte Literatur	12
Impressum	13

Wozu ist Feedback am Arbeitsplatz wichtig?

Rückmeldungen (Feedback) dienen dem Ziel, Mitarbeiter¹, Kollegen oder auch Vorgesetzte darüber zu informieren, wie ihr Handeln von Anderen wahrgenommen, erlebt und/oder bewertet wird, um künftiges Handeln zu beeinflussen.

Jeder Mensch besitzt Eigenschaften, die er an sich selbst nicht wahrnehmen kann oder will, welche aber von Außenstehenden durchaus realisiert werden. Oft wissen wir gar nicht genau, welche Vorstellungen andere Menschen von uns haben und schätzen deshalb eine Situation unzutreffend ein. In diesen Fällen ist Feedback für uns von Nutzen, weil es uns hilft, unsere Wirkung auf andere besser zu kennen und zu verstehen.

Um die Diskrepanzen zwischen dem Selbst- und Fremdbild erkennen und verringern zu können, ist es wichtig, dass man regelmäßig Feedback über das eigene Verhalten erhält und über das Verhalten anderer gibt.

Geht es beim Feedback immer um Kritik?

Für eine Orientierung sind beide Formen von Feedback, sowohl positiv wie auch negativ (bzw. kritisch) wichtig, weil diese Reflexion es ermöglicht, unser Verhalten zu verändern. Vielen Menschen fällt es allerdings leichter über positive Dinge Feedback zu geben.

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. Feedback in diesem Sinne hat die Entwicklung des Verhaltens im Fokus und ist daher nicht bloße Kritik.

¹ 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.

Richtiges Feedback in drei Schritten

Am Arbeitsplatz wird Feedback häufig vermieden, weil man unangenehme Folgen befürchtet. Wenn Sie die folgenden Schritte beachten, stellen Sie sicher, dass Sie Feedback richtig geben - auch gegenüber Ihrem Vorgesetzten.

Versetzen Sie sich in folgendes Beispiel: In einer Referentenbesprechung wurde Ihre Idee von Ihrem Vorgesetzten nicht angenommen und Sie sind frustriert. Gehen Sie die nächsten drei Fragen Schritt für Schritt durch:

1. Was ist geschehen?

Worüber wollen Sie Feedback geben? Ihnen muss die Situation zunächst klar sein. 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, in der letzten und vorletzten Besprechung haben Sie nach Ideen zur Verbesserung unserer Serviceorientierung gefragt. Meine Idee haben Sie verneint, ohne mich ausreden zu lassen. Die Idee von Frau Mayer haben Sie als „lächerlich“ bezeichnet. Schließlich waren Sie verärgert und haben den Raum verlassen.“

Haben Sie die Reaktion Ihres Gegenübers nicht nachvollziehen können? Oder ist Ihnen noch einiges unklar? Stellen jetzt die Fragen, um die Sache richtig zu verstehen und einzuordnen.

Beispiel: „Was ist da genau passiert? So kenne ich Sie gar nicht.“

2. Welche Auswirkungen hatte die Situation auf Sie?

Beschreiben Sie, welche Folgen die Situation für Sie hatte.

Beispiel: „Anscheinend waren es nicht die Ideen, die Sie erwartet hatten. Ihre Reaktion löste allerdings bei mir Angst aus, so dass ich mich jetzt nicht mehr trauen werde, etwas zu sagen.“

3. Welches künftige Handeln ist erwünscht?

Nachdem Ihr Vorgesetzter Ihnen erklärt hat, dass er in diesem Moment unter Zeitdruck stand, können Sie nun äußern, welche Verhaltensänderung Sie sich für die Zukunft wünschen.

Beispiel: „Ich verstehe jetzt, dass Sie unter Druck standen. Jedoch wäre es besser, wenn wir darüber früher informiert wären, sodass wir Sie bestmöglich unterstützen können.“

Häufig gestellte Fragen

Fragen zum Feedbackgeben

Ist bei einem Feedbackgespräch immer der Vorgesetzte Feedbackgeber?

Es ist genauso wichtig, dass auch Mitarbeiter Rückmeldung darüber geben, wie sie das Verhalten ihrer Vorgesetzten sowie Kollegen wahrnehmen. Somit ist Feedback keineswegs einseitig oder hierarchisch festgelegt, sondern beruht auf Gegenseitigkeit.

Auch der Vorgesetzte ist ein Mitarbeiter der gleichen Organisation. Es ist in seinem Interesse, seine Aufgaben bestens zu erledigen. Dafür braucht eine Führungskraft über sein Verhalten und seine Führungsrolle gleichermaßen Feedback von seinen Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten, um zu erkennen, was zu ändern ist und was besser sein kann.

Gibt es einen richtigen Zeitpunkt für Feedback und benötigt es einen Gesprächstermin?

Eigentlich lautet hier die Regel: Je schneller Sie zu einem vorgefallenen Ereignis Feedback geben, desto besser. Warten Sie dennoch, falls Sie wütend bzw. emotional sind oder Ihre Gefühle nicht unter Kontrolle haben.

Eine Führungskraft sollte auf jeden Fall zwischendurch mit seinen Mitarbeitern sprechen. Das ist sehr wichtig, allerdings nicht gleichzustellen mit strukturiert durchgeführten Feedbackgesprächen.

Strukturierte Feedbackgespräche müssen von beiden Seiten vorbereitet werden. Es braucht ein klares Ziel, einen Ablauf und eine klare Vereinbarung, die auch regelmäßig verfolgt werden sollte. Ansonsten ist es oft der Fall, dass Gesprächsinhalte missverstanden werden und Konflikte entstehen. Achten Sie daher darauf, dass der Zeitpunkt für beide Seiten gut passt und Sie genug Zeit einplanen, damit das Gespräch nicht hektisch abläuft.



Wie gehe ich bei negativem Feedback vor?

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 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 Feedback nicht geben?

Beispiel: Ein Kollege hält in einer Veranstaltung eine kurze Rede, die nicht besonders gut war. Ist es für die Tätigkeit des Kollegen wirklich erforderlich, gute Reden zu halten?

Eine weitere Regel beim Feedback ist, dass Sie Klarheit über das haben müssen, was Sie als Feedback geben wollen. Wenn Sie sich nicht sicher sind, ob Sie das Verhalten richtig eingeschätzt haben, gehen Sie die einzelnen Schritte „Richtiges Feedback in drei Schritten“ durch. Machen Sie sich zu jedem einzelnen Punkt Gedanken und halten Sie diese gegebenenfalls schriftlich fest.

Falls Sie merken, dass Sie nach der Überprüfung keine Klarheit über das Verhalten haben, das sie zurückmelden wollen, sollten Sie lieber etwas abwarten und weiterhin beobachten, ob sich Ihre Einschätzung bestätigen lässt.

Fragen zum Feedbacknehmen

Strukturiertes Feedback klingt sehr aufwendig. Lohnt sich das überhaupt?

Professionell geführte Feedbackgespräche benötigen verständlicherweise einen bestimmten Zeitaufwand für die Vorbereitung, Durchführung und Nacharbeit.

Gegenstand der strukturierten Feedbackgespräche sollten immer Themen sein, die für die Aufgabenerledigung und die Anforderungen der Stelle relevant sind. Nehmen beide Seiten sich unter dieser Voraussetzung Zeit für Feedback, spart dies die Zeit ein, die durch Unklarheiten, vermeidbare Fehler oder fehlende Motivation entstehen kann.

Wenn Sie also denken, dass Sie einen Anlass für ein Feedbackgespräch haben, dann sollten Sie Ihren Vorgesetzten ansprechen und erklären, was Sie sich für einen Nutzen für Ihre Arbeit daraus erhoffen.

Das Feedback das ich erhalten habe, war nicht gewinnbringend. Wie kann ich vorgehen?

„Ich habe von meinem Vorgesetzten ein Feedback zu einem konkreten Thema erhalten. Nach einem Monat höre ich von ihm, dass sich nichts geändert hat. Wie kann ich nun vorgehen?“


Dann sollten Sie die einzelnen Schritte überprüfen und reflektieren. Es ist sehr wahrscheinlich, dass in irgendeiner Phase etwas übersehen wurde. Stellen Sie sicher, dass Sie und Ihr Vorgesetzter Klarheit über die Ziele des Gesprächs haben und die am Ende getroffenen Vereinbarungen gemeinsam entstanden sind. Wurden die getroffenen Vereinbarungen vielleicht nicht umgesetzt? Überprüfen Sie diese, vielleicht waren sie nicht realisierbar. Zögern Sie in solchen Fällen nicht, sich von Anlaufstellen der FAU (siehe unten) vertraulich beraten zu lassen.

Bis jetzt habe ich noch nie Feedback von meinem Vorgesetzten erhalten. Ist es jetzt nicht zu spät?

Nein. Es ist nie zu spät, zur eigenen Arbeit eine Rückmeldung zu bekommen, um sie besser zu machen. Dennoch ist Ihre Sorge verständlich, weil mit der Zeit eine Beziehung zu Ihrem Vorgesetzten entstanden ist, in der gegenseitiges Feedbackgeben nicht gewöhnlich ist. In diesem Fall können Sie sich vertraulich von den Anlaufstellen der FAU beraten lassen.

Diese Anlaufstellen sind:

- Personalentwicklung
- Konfliktmanagement
- Psychosoziale Beratungsstelle



Weshalb neigt man bei kritischem Feedback dazu, in eine defensive Haltung zu gehen?

Wenn wir uns bedroht fühlen, geraten wir automatisch entweder in einen Kampf- oder Fluchtmodus. Kritik versetzt uns Menschen automatisch in einen Zustand, in dem wir unsere Existenz in der Gruppe als bedroht wahrnehmen. Diese Angst kann uns daran hindern, Feedback zu empfangen und sogar auch zu geben. Es ist also durchaus menschlich, sich so zu fühlen. Es ist allerdings möglich, mit diesen Emotionen zurecht zu kommen.

Wie kann ich eine offene Haltung gegenüber Feedback entwickeln, wenn das für mich neu ist?

Beginnen Sie in kleinen Schritten. Hier einige Tipps, um sich im Feedbacknehmen auszuprobieren:

Entwickeln Sie Ziele.

Bevor Sie Feedback empfangen, sollten Sie sich überlegen, welche beruflichen Ziele Sie haben. Wenn Sie nicht willig bzw. motiviert für eine berufliche Entwicklung sind, werden Sie auch kritisches Feedback nicht annehmen wollen.

Ziele werden Ihnen eine Orientierung geben, für was und in welche Richtung Sie Ihre Energie investieren sollten. Machen Sie eine Liste über Fähigkeiten, die für Ihre Zielerreichung wichtig sind.

Beispiel: Eines Ihrer beruflichen Ziele ist, irgendwann Führungsverantwortung zu übernehmen. Sie bemerken, dass Sie schwer Entscheidungen treffen können, sobald Sie Risiken bei einem Thema erkennen. Sie wissen, entscheidungsfreudig zu sein, ist eine wichtige Fähigkeit für eine Führungskraft. Also arbeiten Sie gezielter an dem Verhalten und nehmen jedes Feedback in der Richtung ernst.

Fokussieren Sie sich auf die Fakten.

Dies lässt sich an folgendem Beispiel erläutern: Ihre Kollegen sagen, Sie seien uninteressiert an den Meinungen anderer gewesen. Das macht Sie zunächst wütend, weil diese Kritik wertend und nicht tatsachenbezogen ist und Sie die Kritik deswegen persönlich genommen haben. Fragen Sie an der Stelle nach Fakten:

Beispiel: „Wie seid Ihr darauf gekommen, dass ich uninteressiert war?“ Eine mögliche Antwort: „Du warst ständig am Computer beschäftigt, statt zuzuhören.“

Diese Aussage ist ein Faktum, mit dem Sie besser umgehen können. Beispielsweise können Sie daraus schließen, in den nächsten Besprechungen keinen Computer mitzunehmen. Durch diesen Fokus auf den Sachverhalt, konnten Sie eine Verhaltensänderung vornehmen.





Nehmen Sie sich ruhig eine Auszeit.

Wenn Sie merken, dass Sie emotional werden, nehmen Sie sich die Zeit, um über das Feedback nachzudenken und es zu verarbeiten. Eine Auszeit hilft oft: Dabei werden Sie ruhiger und sind wieder fähig, Ihrem Gegenüber zuzuhören und der Sache nachzugehen.

Reflektieren Sie das Feedback.

Nachdem Sie ein Feedback erhalten haben, sollten Sie es analysieren, bevor Sie es einfach so hinnehmen. Bei einem 360° Feedback erhalten Sie ein Feedback von unterschiedlichen Perspektiven, sowohl vom Vorgesetzten wie auch von Kollegen und Personen mit denen Sie zusammenarbeiten. Somit können Sie das erhaltene Feedback vergleichen. Wenn das Feedback nur von einer Person kommt, haben Sie eher eine einseitige Meinung. Daher sollten Sie zunächst darüber nachdenken. Fragen Sie sich, ob Sie ein ähnliches Feedback vorher bekommen haben, und ob Sie ein ähnliches Muster erkennen können. Erkennen Sie tatsächlich ein Muster, schreiben Sie es nieder.

Wenn Sie denken, dass ein Feedback für Sie nicht zutrifft, fragen Sie bei anderen Personen zielgerichtet nach, ob sie Sie auch so wahrnehmen. Wenn Sie auch dann nicht überzeugt sind, dass das Feedback für Sie zutreffend ist, dann schließen Sie damit ab. Sie müssen nicht jedes Feedback als gegeben hinnehmen.

Bewahren Sie eine offene Haltung.

Haben Sie dieses Feedback von Ihrem Vorgesetzten erhalten oder einem Kollegen, mit dem Sie eng zusammenarbeiten, ist es wichtig, dass Sie darüber reflektieren. Bleiben Sie offen und teilen Sie mit, welche Schlussfolgerungen Sie daraus ziehen.



Wie setze ich aktives Zuhören in der Praxis um?

Wem aufmerksam zugehört wird, der 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 Sie ihm zuhören.

- 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 Ihnen möglicherweise nicht mehr zu.
- Notieren Sie wichtige Aussagen. Damit unterstreichen Sie die Wichtigkeit und signalisieren auch Ihre Anerkennung gegenüber dem Gesprächspartner.
- Fragen Sie 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 ...“

Ausgewählte Literatur

- 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